



MASARYKOVA  
UNIVERZITA

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

**září 2017**

## Obsah

1. Úvod.....	3
2. Hodnocení vzdělávací činnosti a s ní přímo souvisejících činností .....	4
2.1. Strategická priorita Diverzifikace a otevřenost studijní nabídky .....	4
2.2. Strategická priorita Kvalitní vzdělávání reflektující aktuální trendy .....	8
2.3. Strategická priorita Internacionalizace ve vzdělávání.....	15
2.4. Strategická priorita Individualizované doktorské studium.....	19
2.5. Sumarizace hlavních výstupů a naplnění doporučení IEP-EUA.....	21
3. Hodnocení tvůrčí činnosti a s ní přímo souvisejících činností.....	28
3.1. Strategická priorita Excellence a relevance výzkumu.....	28
3.2. Strategická priorita Efektivita výzkumu a stimulační prostředí .....	32
3.3. Sumarizace hlavních výstupů a naplnění doporučení IEP-EUA.....	35
4. Hodnocení dalších souvisejících a podpůrných činností univerzity .....	37
4.1. Strategická priorita Vnitřní kultura založená na sdílených hodnotách.....	37
4.2. Strategická priorita Inspirace a odpovědnost ke společnosti.....	39
4.3. Strategická priorita Personální řízení a profesní rozvoj zaměstnanců.....	42
4.4. Strategická priorita Infrastruktura a správa instituce .....	46
4.5. Strategická priorita Informační systémy a IT podpora.....	48
4.6. Sumarizace hlavních výstupů a naplnění doporučení IEP-EUA.....	51
5. Závěr .....	55
6. Přílohy.....	56

# 1. ÚVOD

Předkládaná Zpráva o vnitřním hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností Masarykovy univerzity (Zpráva), která vznikla v souladu s § 77b odst. 3 písm. b) zákona o vysokých školách, představuje pro Masarykovu univerzitu první dokument svého druhu, i když samotný princip vlastního hodnocení činností instituce je na univerzitě dlouhodobě přítomný v různých podobách. Podstatou této Zprávy je shrnout nejvýznamnější zjištění vyplývající z hodnocení provedených v uplynulém období mezi lety 2012 až 2016 a dokumentovat kroky, které univerzita v návaznosti na ně učinila.

Masarykova univerzita prošla v uplynulých pěti letech komplexním hodnocením své činnosti při dvou příležitostech. V roce 2012 v rámci **Institutional Evaluation Programme EUA** (IEP EUA) v úvodu mandátu nového vedení univerzity a podruhé v roce 2015 při přípravě aktuálně platného **Dlouhodobého záměru Masarykovy univerzity na léta 2016–2020** (DZ MU). V obou případech se na hodnocení podílelo široké spektrum univerzitních aktérů i externích reprezentantů. Výstupy z těchto dvou hodnocení tedy přirozeně tvoří, vedle dalších průběžných výstupů z vlastní analytické a evaluační činnosti, rámec i obsah předkládané Zprávy o vnitřním hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností Masarykovy univerzity. Třetím hodnocením menšího rozsahu, avšak nikoliv menšího významu, byla zpětná vazba od **Mezinárodní vědecké rady MU**, kterou univerzita obdržela v závěru roku 2016.

Předložená Zpráva svou strukturou odpovídá aktuálnímu dlouhodobému záměru, je členěna do **11 strategických priorit, v rámci nichž univerzita své poslání a vizi aktuálně naplňuje** a které rovnoměrně pokrývají oblast vzdělávací, tvůrčí i souvisejících činností. Ve struktuře odpovídající DZ MU univerzita standardně sestavuje své roční plány, monitoruje a vyhodnocuje vykonanou činnost a zpracovává výroční zprávy. Je tedy žádoucí, i s ohledem na budoucí každoroční dodatky této Zprávy popisující dosažené výstupy a změny, tuto strukturu uplatnit i v tomto dokumentu.

Obsahem jednotlivých kapitol Zprávy jsou v první řadě **klíčové kvantitativní ukazatele 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. Popis **kvalitativních posunů** univerzity v rámci jejich agend se soustředí na komentování klíčových činností, nastavených procesů, přijatých opatření a závěrů zjištěných z institucionálních průzkumů.

Vedle uvedeného se však Zpráva výrazně soustředí i na popis **naplnění doporučení, která univerzita obdržela v roce 2012 v rámci externí evaluace IEP-EUA**. Tato doporučení pro oblast správy a řízení, hodnocení kvality, studijní programy, výuku, výzkum a internacionalizaci byla od roku 2013 součástí každoročních Aktualizací Dlouhodobého záměru MU a řada z nich se stala i tématem pro aktuálně platný dlouhodobý záměr. Po uplynutí pěti let je nejvhodnější příležitostí k vyhodnocení naplnění obdržených závěrů právě tento dokument, jenž by měl, mimo jiné, prokázat, že **univerzita hodnocení nejen provádí, ale rovněž se dle jeho závěrů dále rozvíjí a kultivuje**.

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

## 2. HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ ČINNOSTI A S NÍ PŘÍMO SOUVISEJÍCÍCH ČINNOSTÍ

### 2.1. Strategická priorita Diverzifikace a otevřenost studijní nabídky

MU dlouhodobě zaujímá co do počtu studentů pozici druhé největší vysokoškolské instituce v České republice – celkově v roce 2016 na devíti fakultách MU studovalo 31 685 studentů v celkem 34 237 studiích. České vysoké školství čelí **klesající demografické křivce** co do počtu středoškolských absolventů, tedy potenciálních zájemců o vysokoškolské vzdělání. Z dostupných statistik za Českou republiku lze pozorovat výraznější pokles počtu maturantů odborných středních škol ve srovnání s gymnazisty. Na MU se podíl studentů 1. ročníků Bc. a dlouhého Mgr. studia příchozích z gymnázií dlouhodobě nemění a stabilně se pohybuje kolem 70 %. **I přes pokles počtu uchazečů o studium na MU se daří klesající tendence mírnit.** Jednotlivé fakulty MU si v kontextu vývoje počtu uchazečů stojí různě a některé zaznamenávají dokonce meziroční nárůst v počtu přihlášených osob ke studiu (Fakulta informatiky MU, Pedagogická fakulta MU).

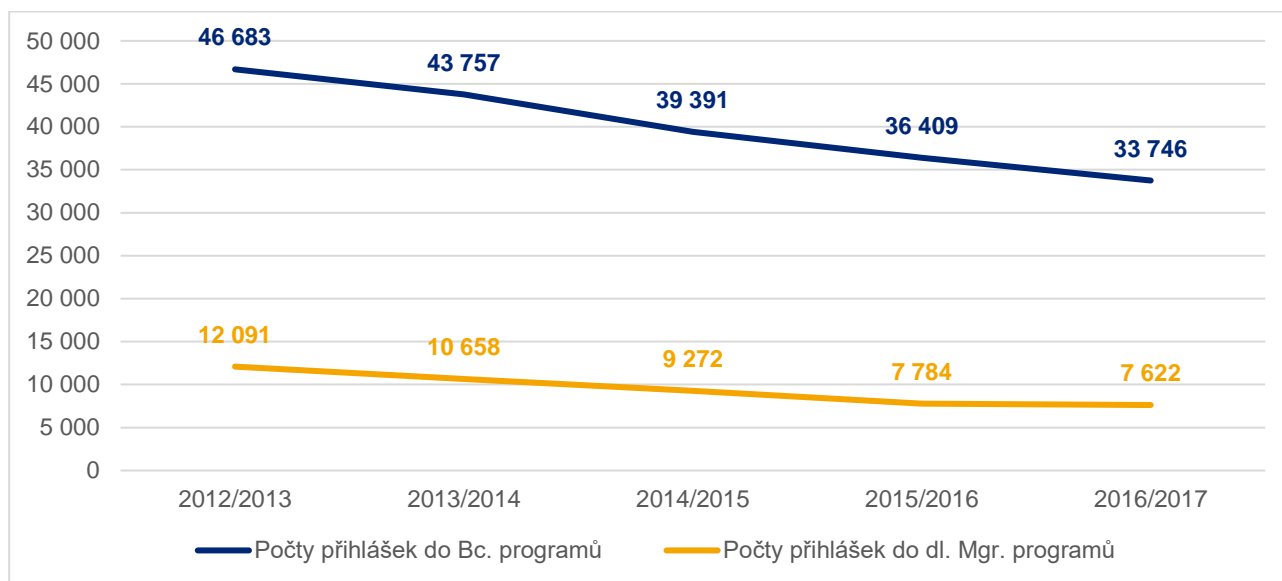
V minulých letech se **míra přijetí ke studiu na MU**, měřená podílem přijatých osob z celkového počtu přihlášených uchazečů do Bc. a dlouhých Mgr. programů na MU, stabilně pohybovala za MU jako celku kolem 46 %, následně v letech 2015 a 2016 překročila hodnotu 50 %. Ke studiu na MU se v roce 2016 zapsalo 77 % ze všech přijatých uchazečů. Od roku 2012 zůstává míra zápisů na téměř neměnné úrovni. Zde je nutno uvést, že jsou **velké rozdíly nejen mezi fakultami, ale i jednotlivými obory**, od oborů s mírou přijetí pod 5 % až po obory, které přijímají většinu uchazečů s vědomím, že část z nich po prvním ročníku do dalšího studia nepostoupí. V neposlední řadě je nutno rovněž poznamenat, že míra přijetí ke studiu na daný obor nemůže být jediným kritériem pro posuzování dostatečného zájmu o obor či jeho atraktivitu.

Navzdory demografickému vývoji by MU ráda zvýšila zájem uchazečů o studium a zajistila co nejvyšší výběrovost z potenciálních studentů pro širokou škálu svých oborů. Proto byl rok 2016 ve znamení **detailních analýz řady ukazatelů zájmu o studium až na úroveň fakult i jednotlivých oborů** v časových řadách i ve srovnání s konkurenčními školami a fakultami. Realizováno bylo rovněž **rozsáhlé sociologické šetření mezi potenciálními uchazeči o studium MU v ČR i na Slovensku, dále byl realizován průzkum u uchazečů podávajících si přihlášku na MU**. Tímto univerzita poprvé získala od uvedených cílových skupin naprosto komplexní a cennou zpětnou vazbu ke své reputaci, studijní nabídce, vlastním komunikačním aktivitám, přijímacímu řízení a dalším souvisejícím oblastem, zejména pak k tomu, jak je vnímána v komparaci s konkurencí.

Všechny analýzy i závěry průzkumů se staly rovněž vstupem pro nové komunikační aktivity a impulzem pro volbu nových nástrojů komunikace směrem k uchazečům. S vědomím rizika nedostatečného množství odpovídajících zájemců o studijní obory a rovněž jako jedno z opatření v řešení studijní neúspěšnosti byla definována na drtivé většině oborů jasná minimální (nepodkročitelná) kritéria pro přijetí uchazeče zajišťující udržení kvality uchazečů s potřebnými předpoklady.

Uchazečům bylo v roce 2016 nabízeno **celkem 542 studijních oborů** uskutečňovaných v různých formách, jazycích a oborových kombinacích. Z celkového počtu nabízených oborů bylo dostupných 188 v bakalářském stupni studia, 205 v navazujícím magisterském, 10 v magisterském a 139 v doktorském stupni studia. V roce 2016 univerzita organizovaně revidovala a zpřesňovala informace o studijních oborech v Informačním systému MU, a to za součinnosti celkem 312 garantů. Došlo k úpravě struktury i obsahu informací nejen s ohledem na vnější prezentaci oborů s cílem usnadnit uchazečům volbu jim nejlépe odpovídajícího oboru, ale i se záměrem snížit administrativní zátěž související s řízením studijního oboru.

**Graf 1: Vývoj počtu přihlášek do jednotlivých typů studijních programů na MU v letech 2012–2016**



**Přijímací řízení je na MU již od roku 2003 realizováno formou centrálních přijímacích zkoušek, kterými jsou Testy studijních předpokladů (TSP).** Výjimkou je Lékařská fakulta MU, která zájemce o studium prověřuje z profilových předmětů (biologie, chemie a fyzika) a Fakulta sociálních studií MU, která využívá test ze základů společenských věd u společnosti Scio (a dále musí uchazeč složit TSP nebo OSP od Scio dle vlastní volby uchazeče). Řada fakult přistoupila k doplnění TSP dalšími možnostmi složení přijímací zkoušky. V posledních letech se na půdě MU vede diskuze ohledně **změn v přijímacím řízení do bakalářských a dlouhých magisterských programů**, a to ve smyslu zavedení prověřování i **oborových vstupních znalostí** uchazeče a jeho **motivace**. V tomto kontextu například Přírodovědecká fakulta MU nabídla zájemcům o studium k původním TSP také možnost odborného testu nebo možnost složit obě varianty přijímacího řízení s tím, že uznán bude lepší výsledek. Přes 50 % uchazečů si zvolilo možnost konat obě varianty a z této skupiny se také nejvíce přijatých uchazečů zapsalo ke studiu.

Zásadní změnou v obsahu TSP bylo **zavedení cizojazyčných položek**, a to poprvé v roce 2015. Uvedená změna vyslala směrem k uchazečům jasný signál, že Masarykova univerzita považuje za základní studijní předpoklad i cizí jazyk, a to v takové úrovni, kdy je uchazeč schopen řešit i cizojazyčné úlohy. V roce 2015 bylo z celkových 60 položek v testu 6 položek cizojazyčných, tyto položky byly zaměřeny na kritické myšlení. Uchazeči mohli volit mezi více jazyky, a to angličtinou, francouzštinou, španělštinou a němčinou. Totožné byly jazykové kompetence prověřovány i v roce 2016. V roce 2017 byl navýšen počet položek v cizím jazyce z 6 na 10, **jediným prověřovaným jazykem se stala angličtina** a cizojazyčné položky jsou rozmístěny ve všech subtestech TSP.

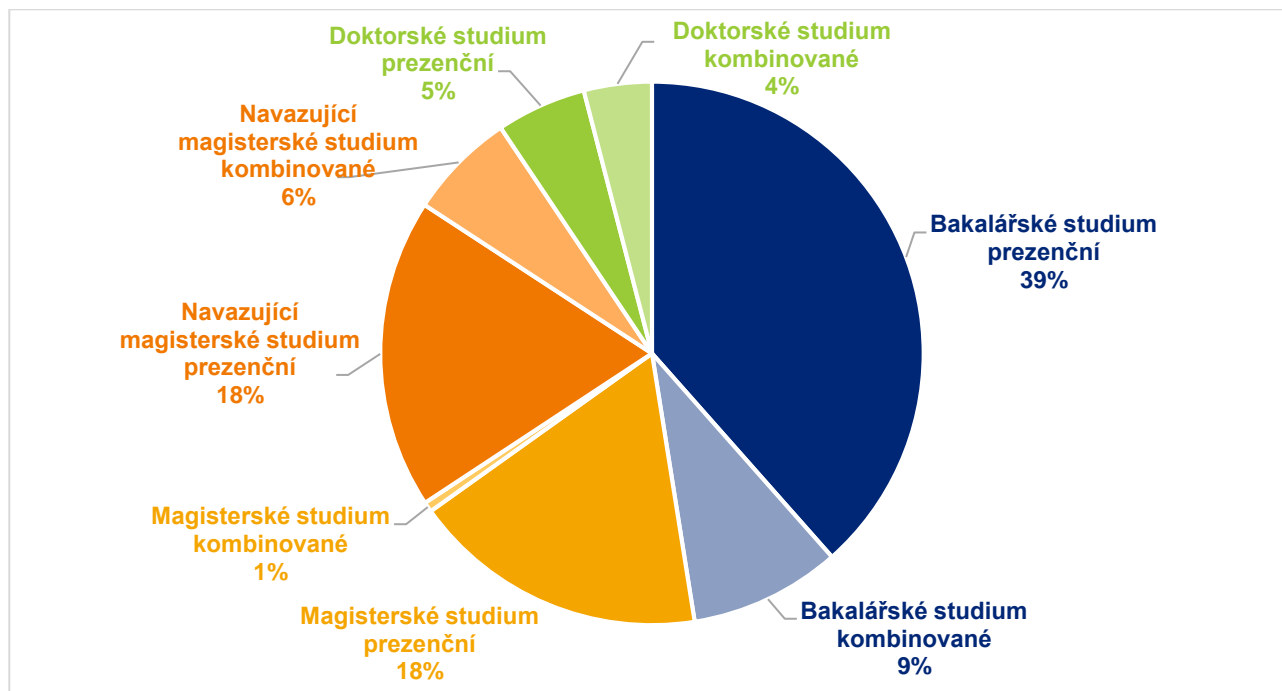
Fakulty přijímají studenty stále častěji také na základě vynikajícího studijního prospěchu ze střední školy, explicitního zájmu o obor doloženého **úspěchy ve středoškolské odborné činnosti, v odborných soutěžích a olympiádách** či dle **výsledků Mensy** v IQ testech apod. Univerzita tyto možnosti přijetí i do budoucna podporuje, jelikož jsou takto přijímání motivovaní a talentovaní zájemci o studium, kteří jsou dle dostupných statistik ve studiu úspěšnější. Pro uchazeče se specifickými nároky je forma přijímacího testu přizpůsobena dle druhu a rozsahu zdravotního postižení, a to při zachování stejného hodnocení jako u standardního zadání.

Ve struktuře studentů na MU **bakalářští studenti** (v prezenční i kombinované formě celkem) představují **již méně než polovinu všech studujících, tedy 48 %**, přičemž se jejich podíl daří od roku 2007 cíleně snižovat. Dlouhodobě se naopak zvyšuje podíl studentů ve všech ostatních typech studia. Aktuálně je na MU 25 %

studujících v navazujících magisterských studijních programech, 18 % v dlouhých magisterských programech a přes 9 % v doktorském studiu.

Pozitivně univerzita hodnotí vývoj v zastoupení studentů **navazujícího magisterského studia, kteří přicházejí na MU s ukončeným vysokoškolským vzděláním z jiné české či zahraniční instituce**. V roce 2016 činil tento **podíl 32 %**, tzn., že téměř třetina všech studentů v navazujících programech na MU přišla studovat z jiné vysoké školy. Nejčastějším **důvodem** příchodu na MU je dle výsledků pravidelně realizovaného studentského průzkumu **široká nabídka oborů, prestiž MU a možnosti kombinovaného studia**.

**Graf 2: Struktura studentů na MU dle typu a formy studia v roce 2016**



Nejzásadnějším problematickým jevem v oblasti vzdělávání, kterému Masarykova univerzita čelí, je **předčasné ukončování studií neboli studijní neúspěšnost, a to zejména v počátku studia**. Nejvyšší neúspěšnost během prvního ročníku na MU vykazují bakalářská studia (předčasně je ukončeno 36 % nastoupených Bc. studií s tím, že větší míra neúspěšnosti je u studií kombinované formy), nejnižší neúspěšnost mají naopak dlouhá magisterská studia (zastoupena zejména Lékařskou a Právnickou fakultou MU), kde podíl těchto předčasných ukončení po prvním semestru představuje 14 %.

Za účelem pochopení, v čem spočívají příčiny tohoto jevu, zavedla univerzita již v **roce 2012 každoroční průběžné dotazování mezi neúspěšnými studenty prostřednictvím elektronického šetření v Informačním systému MU**. Studenti jsou dotazováni na příčiny opuštění studia, jakým problémům byli vystaveni a jaké formy pomoci případně využili. V hojném počtu zanechávají studenti ve vyplněných dotaznících i osvětlující otevřené odpovědi, které jsou pro odhalení slabých míst a řešení problému velmi cenné. Toto šetření od roku 2017 navíc doplňuje nový **průzkum realizovaný mezi garanty studijních oborů** bakalářských a dlouhých magisterských programů, který se cíleně zaměřuje na problematiku studijní neúspěšnosti dle konkrétních fakult a oborů a **zkoumá aktuální stav a okolnosti řešení tohoto problému**. Respondenti z řad neúspěšných studentů uvádějí, že opouštějí svá studia na MU zejména z důvodu nenaplněné představy o oboru, z důvodu nedostatečné motivace ke studiu nebo s ohledem na časovou náročnost studia. Garanti studijních oborů pak jako jeden z hlavních faktorů ovlivňujících studijní neúspěšnost studentů ze strany instituce zmiňují obsah přijímacího řízení, které dostatečně neověřuje potřebné znalosti pro úspěšnost

v oboru. Poznatky z průzkumů každoročně doplňují i **podrobné analýzy dat z Informačního systému MU o průběhu studií**, ve které fázi a ročníku studia a s jakým kreditovým ziskem bylo studium předčasně ukončeno, zda měla daná osoba další souběžné studium na MU, s jakým percentilem byla přijata, s jakým prospěchem studovala apod. Studijní neúspěšnost je rovněž **každoročním tématem i na tzv. evaluačních rozhovorech** mezi vedením univerzity a vedením každé fakulty, kde se diskutuje nad uvedenými datovými podklady.

Na základě zjištění z průzkumů a analýz došlo v první polovině roku 2017 k implementaci **zásadního opatření**, a to ke **změně Studijního a zkušebního řádu MU**. Významnou úpravou, jež má napomoci studijní neúspěšnost řešit, je posuzování podmínek pro postup do dalšího semestru u každého studia zvlášť, což zamezuje kumulaci studií, v nichž studenti neabsolvují žádné předměty či jejich dostatečné množství s obvyklou kreditovou hodnotou. Z analýz vyplynulo, že kumulace více studií je jednou z příčin studijních neúspěchů. K dalším zásadním změnám ve Studijním a zkušebním řádu MU, které mají dále podpořit úspěšný průchod studiem, patří zakotvení práva studenta na akceptaci minimálně jedné absence v povinné výuce, možnost upravit povinnost výuky v kombinované formě studia a zavedení možnosti automatického zaznamenání absolvovaných částí studia pro posouzení splnění podmínek studia. Dalšími opatřeními institucionálního charakteru jsou již zmíněná minimální kritéria pro přijetí do jednotlivých oborů a postupné úpravy obsahu přijímacího řízení (uvedeno výše), která však zásadnější obsahové změny ještě čekají.

Vedle uvedených systémových opatření univerzita stále rozvíjí **poskytované poradenství**. Poradenské centrum MU již několik let nabízí studentům ohroženým studijní neúspěšností **individuální poradenské konzultace** a pořádá adaptační, informačně seznamovací **setkání pro studenty prvních ročníků**. Od jara 2017 prochází koncept poradenství v souvislosti se zahájením tzv. strategického projektu OP VVV MUNI 4.0 zásadní inovací, neboť stávající přístup byl vyhodnocen jako nedostatečný. Cílem je v následujících letech vybudovat odborné poradenství i na úrovni jednotlivých studijních oborů/programů na všech fakultách a rozšířit poradenství na celouniverzitní úrovni.

Řadu dalších **poradenských aktivit v úvodu i průběhu studia poskytují jednotlivé fakulty a katedry dle charakteru studijních oborů**. Z konkrétních fakultních aktivit stojí za pozornost například iniciativa Přírodovědecké fakulty MU, jež formou stipendií podporuje studenty, kteří pomáhají novým spolužákům v prvním roce jejich studia. Ekonomicko-správní fakulta MU pak organizovala školení pro zaměstnance studijního oddělení, jak co nejefektivněji se studenty komunikovat při různých okolnostech.

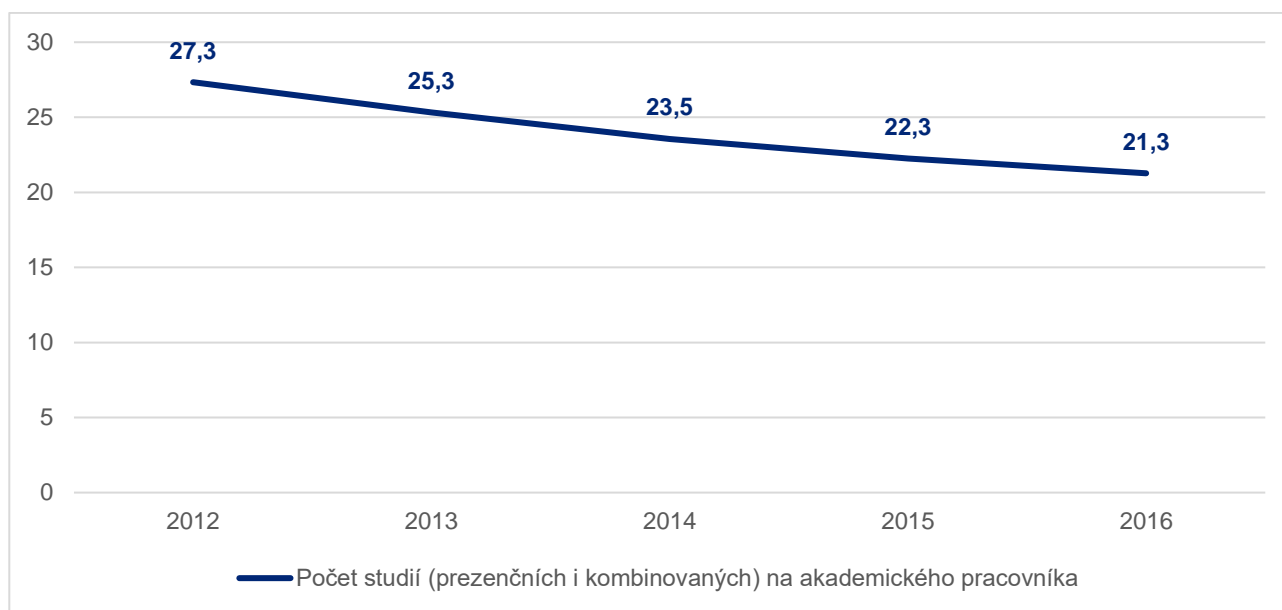


## 2.2. Strategická priorita Kvalitní vzdělávání reflektující aktuální trendy

Základním ukazatelem pro sledování kvality výuky je pro Masarykovu univerzitu **indikátor počtu studií na akademického pracovníka**. Po masivním nárůstu počtu studentů v letech 2000–2010 univerzita trend v počtu přijímaných studentů cíleně a úspěšně obrátila. Motivací pro zastavení růstu a nastolení cíleného poklesu bylo a zůstává posilování kvality poskytovaného vzdělávání. **Cílené snižování počtu studentů**, kdy univerzita záměrně přijímala menší počet studentů do prvních ročníků bakalářských programů, než umožňovaly stanovené financované limity ze strany MŠMT, bylo výsledkem vnitřní diskuze o dalším směřování univerzity.

Jak demonstrují níže uvedená statistická data, počet studentů na akademika v posledních letech v souladu s dlouhodobým cílem zlepšování kvality výuky soustavně klesá, **v roce 2016 se jedná o 21,3 prezenčních a kombinovaných studií na 1 akademika**. MU se pomalu přibližuje světovému průměru, což dokládají výsledky mezinárodního žebříčku univerzit Quacquarelli Symonds World University Rankings (QS WUR). Dle metodiky<sup>1</sup> žebříčku byl v akademickém roce 2012/2013 na MU poměr počtu studentů na akademika 24:1, v posledním zveřejněném hodnocení 2017/2018 již MU dosahuje **hodnoty 17 studentů na akademika**. **Medián všech 980 univerzit** umístěných v posledním žebříčku QS WUR dosahuje hodnoty **13 studentů na akademika**.

Graf 3: Počet studentů na učitele v letech 2012–2016



**Klíčovým nástrojem** pro rozvoj kvalitní vzdělávací činnosti na univerzitě je **vnitřní evaluace studijních oborů**. Pilotně bylo toto hodnocení realizováno v roce 2008. Dnes, po letech kontinuálního vývoje, je již standardní součástí akademické práce. Hodnocením procházejí všechny obory připravující se na akreditaci či reakreditaci, ročně tedy desítky oborů; v roce 2012 se například jednalo o 44 oborů. Hodnocení stojí **na principech sebehodnocení, je formativního charakteru, zapojuje studenty a další externí partnery a těží ze statistické podpory Informačního systému MU**. Ústředním prvkem procesu je zpracování sebehodnotící zprávy, za niž je odpovědný garant studijního oboru. Sebehodnotící zpráva je pak podkladem pro posudky externích hodnotitelů, mezi kterými jsou zastoupeni studenti oboru, absolventi, zaměstnavatelé a externí akademičtí spolupracovníci (např. i ze zahraničních partnerských univerzit). Na základě společně

<sup>1</sup> QS WUR využívá k výpočtu indikátoru počtu studentů na 1 akademika **odlišnou metodiku**, proto se hodnoty tohoto žebříčku odlišují od hodnot v grafu, **počty kombinovaných studií jsou násobeny koeficientem 1/3**.



diskuze garanta oboru, hodnotitelů a rady studijních programů nad sebehodnotící zprávou a externími posudky jsou zformulována zástupcem rady studijních programů **doporučení pro obor**. MU doposud podrobovala vnitřní evaluaci všechny obory bakalářského, magisterského a doktorského studia na základě periodického cyklu, který navazoval na reakreditaci studijních oborů. V roce 2016 započalo přechodné období, v rámci něhož byly evaluace pozastaveny, aby mohly být v revidované podobě a v souladu se zněním novely zákona o vysokých školách obnoveny od září 2017. Veškeré evaluační postupy vycházejí z mezinárodně uznávaných principů, především ze **Standardů a směrnic pro zajišťování kvality v Evropském prostoru vysokého školství**.

Proces vnitřní evaluace je metodicky řízen Odborem pro kvalitu Rektorátu MU a na úrovni fakult je metodická podpora a koordinace evaluací v kompetenci příslušných proděkanů. Podporu celému procesu vnitřní evaluace oborů dává Informační systém MU, ve kterém jsou vedle dat soustředěny i všechny potřebné formuláře a metodiky, čímž je **celý proces elektronizován**. Elektronizace procesů v oblasti zajišťování kvality je v centru pozornosti i nyní v roce 2017, kdy je cílem, aby všechny systémové změny ve struktuře studia a procesy v souvislosti s institucionální akreditací měly jednotnou elektronickou podporu v IS MU.

V souvislosti s novelou zákona o vysokých školách schválil v **říjnu 2016 akademický senát změnu Statutu Masarykovy univerzity a byla zřízena Rada pro vnitřní hodnocení**. V květnu 2017 došlo k přijetí vnitřního předpisu **Schvalování, řízení a hodnocení kvality studijních programů Masarykovy univerzity**, jehož cílem je především sjednotit způsob vzniku, uskutečňování a řízení studijních programů a dále vymezit proces jejich schvalování, přípravy k akreditaci a pravidelného vnitřního hodnocení. V průběhu jara 2017 byl připraven a schválen vnitřní předpis **Pravidla systému zajišťování kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností a vnitřního hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností na Masarykově univerzitě**, jenž stanovuje principy, prvky, postupy a pravidla zajišťování kvality činností MU.

Dalším příspěvkem k zajišťování vnitřní kvality MU je **zpětná vazba uskutečňovaná skrze studentské průzkumy**, jejichž portfolio je systematicky rozšiřováno s ohledem na dobudování vnitřního systému zajišťování kvality (viz schéma všech institucionálních průzkumů na MU níže). **Aktuální systém institucionálních průzkumů pokrývá všechny fáze studia od uchazečů o studium až po absolventy studia doktorského**. Nejdéle jsou prováděny dva absolventské průzkumy, a to od roku **1994**, resp. **1996**. V roce **2007** byl poprvé spuštěn průzkum zjišťující motivace a očekávání studentů prvních ročníků, v roce **2012** byli šetřením poprvé osloveni neúspěšní studenti, v roce **2014** byl systém rozšířen o dotazování studentů, kteří přicházejí do navazujícího magisterského studia z jiných VŠ, a rok **2016** byl ve znamení prvního šetření u uchazečů podávajících si přihlášku na MU a dále šetření u absolventů doktorského studia, kteří našli uplatnění vně akademické půdy MU. V průzkumech je mapována atraktivita studia, pozice MU mezi konkurenčními VŠ a hodnocení MU očima respondenta, tedy silné a slabé stránky studia i samotné instituce.

Díky průzkumům má MU dobrý přehled o uplatnění svých absolventů, jejich kariérních drahách i řešených problémech, 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 2016 například vyplývá, že 64 % dotázaných v době šetření pracovalo nebo mělo práci zajištěnou, 4 z 10 absolventů pokračovali v zaměstnání, které získali už při studiu, a **82 % zaměstnaných deklarovalo, že jejich práce probíhá v oboru, na nějž se v rámci studia na MU připravovali**.

Zároveň meziročně výrazně **klesl podíl absolventů, kteří hodnotili proces hledání práce jako velmi a poměrně obtížný**, v roce 2012 to bylo 29,7 %, v roce 2016 pouze 16,6 %, také se značně snížil počet dosud nezaměstnaných čerstvých absolventů, kteří mají obavu z nezaměstnanosti, na 24,4 % v roce 2016 oproti 40,7 % v roce 2012. Míra spokojenosti absolventů s tím, co jim univerzita dala do života, se za poslední roky pohybuje stabilně kolem 70 % (s mírným růstem od roku 2014).

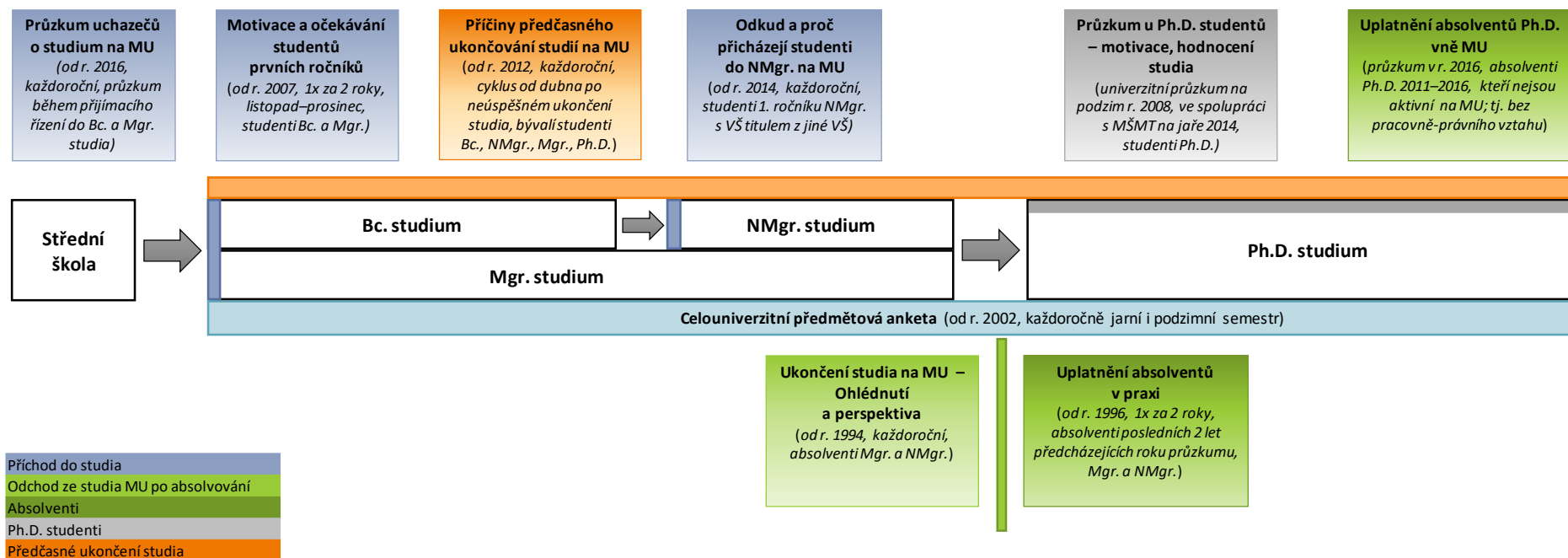
Obrázek 1: Vnímání MU jejími absolventy magisterského studia (dle průzkumu Ukončení studia na MU – Ohlédnutí a perspektiva 2016); „Jaké dojmy ve vás vyvolává Masarykova univerzita?“



Z absolventských průzkumů vyvstávají ale i 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 mínění absolventů spíše žádoucí, jinde však nikoliv. Mezi **nejsilnější stránky studia na MU kromě nabídky studijních oborů** zařazují respondenti **informační systém, nabídku předmětů a přístup k elektronickým informačním zdrojům**. Naopak mezi nejhůře hodnocené stránky patří osobní přístup vyučujících a možnosti absolvovat praxi nebo stáž. Z pohledu univerzity to znamená, že prostor pro implementaci praktické výuky a zajištění stáží stále není dostatečně nasycen, avšak zahájení projektu MUNI 4.0 (tzv. strategického projektu OP VVV) tyto nedostatky významně pokrývá. Potřeby posílení osobního přístupu vyučujících si je MU vědoma rovněž, i proto nastolila politiku cíleného snižování počtu studií připadajících na jednoho akademického pracovníka.

MU dále soustavně ztraktivňuje vzdělávání prostřednictvím **nových technologií a implementací nových metod do výuky**. Již řadu let jsou do výuky včleňovány mobilní technologie na přednáškách a cvičeních ke komunikaci mezi studentem a pedagogem, rovněž řada vizualizačních nástrojů a v neposlední řadě i bilingvní výuka. Pro podporu pedagogů v souvislosti s novými trendy ve výuce a jejich použitím v kontextu specifických nároků studijních oborů organizuje MU **každoroční Open space konferenci o e-learningu**.

**Obrázek 2: Schéma institucionálních průzkumů na Masarykově univerzitě v návaznosti na stupně a fáze studia, včetně předstudijní fáze a fáze po absolvování studia**



Výsledky ze všech průzkumů Odboru pro strategii Rektorátu MU i externě zajištěných šetření, jsou pro zaměstnance univerzity dostupné zde: <http://strategie.rect.muni.cz/cs/studentske-pruzkumy>.

Průzkumy mezi středoškoláky, 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 dobrou pověstí a velkou nabídkou studijních oborů**. Pozici MU v myslích středoškoláků uvažujících o VŠ studiu nejčastěji definují charakteristiky: kvalitní profesori, těžké přijímací zkoušky a centrum kvalitního výzkumu. Uchazeči s podanou přihláškou na MU považují za nejsilnější stránky MU ve srovnání s jinými českými VŠ zejména nabídku studijních oborů, prestiž MU a atraktivní a příjemné prostředí. Studenti prvních ročníků MU vedle možnosti studovat obor, který je zajímavý, **volili MU díky dobrému jménu a prestiži**.

Významný celouniverzitní nástroj v hodnocení kvality výuky představuje **studentské hodnocení kvality výuky** neboli **předmětová anketa**. 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 (mezi nadřazeným a vyučujícím) a v neposlední řadě, díky celouniverzitní implementaci, napomáhají odhalit případné nežádoucí excesy kdekoli na univerzitě. Zásadní změna předmětové ankety proběhla v letech **2013 a 2014**, a to po obsahové i technické stránce. Ve spolupráci se studentskou reprezentací byly formulovány **nové otázky**, týmem Informačního systému MU bylo připraveno **nové technické řešení**.

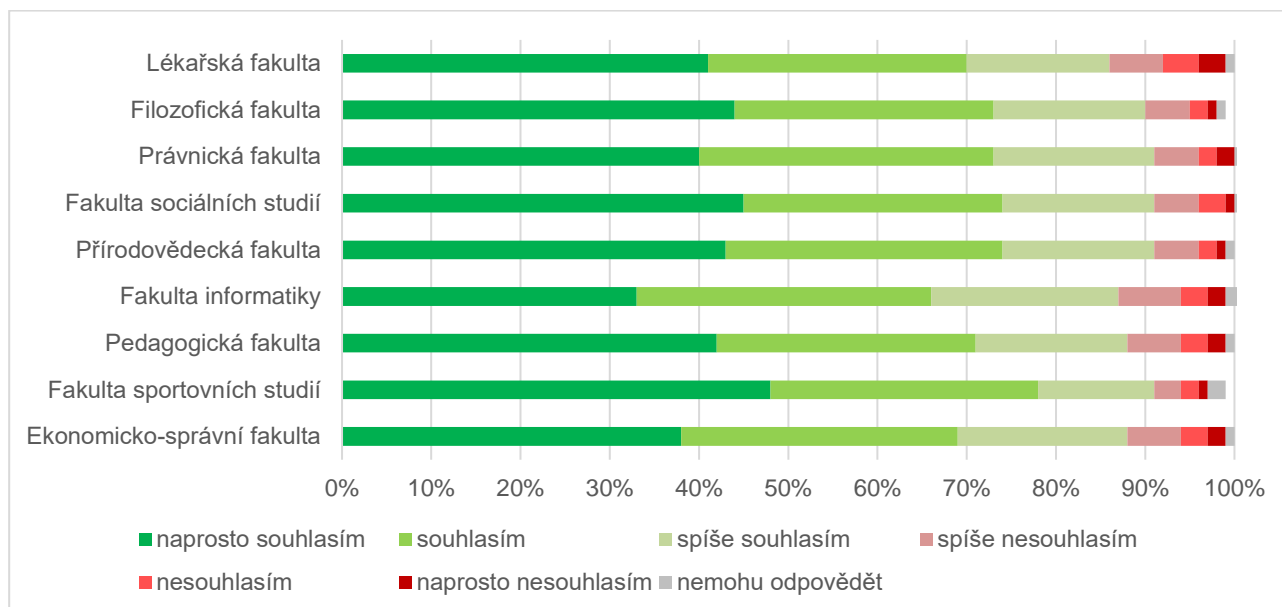
Na podzim roku 2014 byla upravená podoba předmětové ankety poprvé spuštěna v nové aplikaci *Průzkumy* v IS MU. V inovovaném pojetí je kladen důraz na poskytování zpětné vazby zejména k didaktickým schopnostem konkrétního vyučujícího, studenti mohou nově své odpovědi opatřit i vysvětlujícími komentáři a pedagogům je umožněno na výsledky ankety reagovat. Vývojem prošla také podoba zveřejňovaných výsledků do přehlednější grafické podoby. V roce 2015 byla zpracována korelační analýza otázek celouniverzitní předmětové ankety, jejíž výsledky byly jedním z podnětů k redukci počtu otázek v anketě, ke které došlo v roce 2016. Zároveň byla **fakultám nabídnuta možnost navrhnout až tři vlastní anketní otázky**. Tuto možnost využily Fakulta informatiky MU a Fakulta sociálních studií MU. Součástí ankety je kromě níže uvedených otázek také dotaz na časovou náročnost absolvování předmětu vyčíslenou v hodinách za semestr, která je podkladem pro revidování kreditového ohodnocení předmětů.

V podzimním semestru 2016 se do ní zapojilo **11 tisíc studentů MU, což je více než třetina osob studujících na MU**. Ankety se v dlouhodobém průměru zúčastní mezi 24 % a 36 % studentů univerzity (podle toho, zda jde o jarní či podzimní semestr běhu ankety), přičemž v zahraničí se u podobně koncipovaných anket daří dosahovat průměrné účasti zhruba v rozmezí 20–25 %.

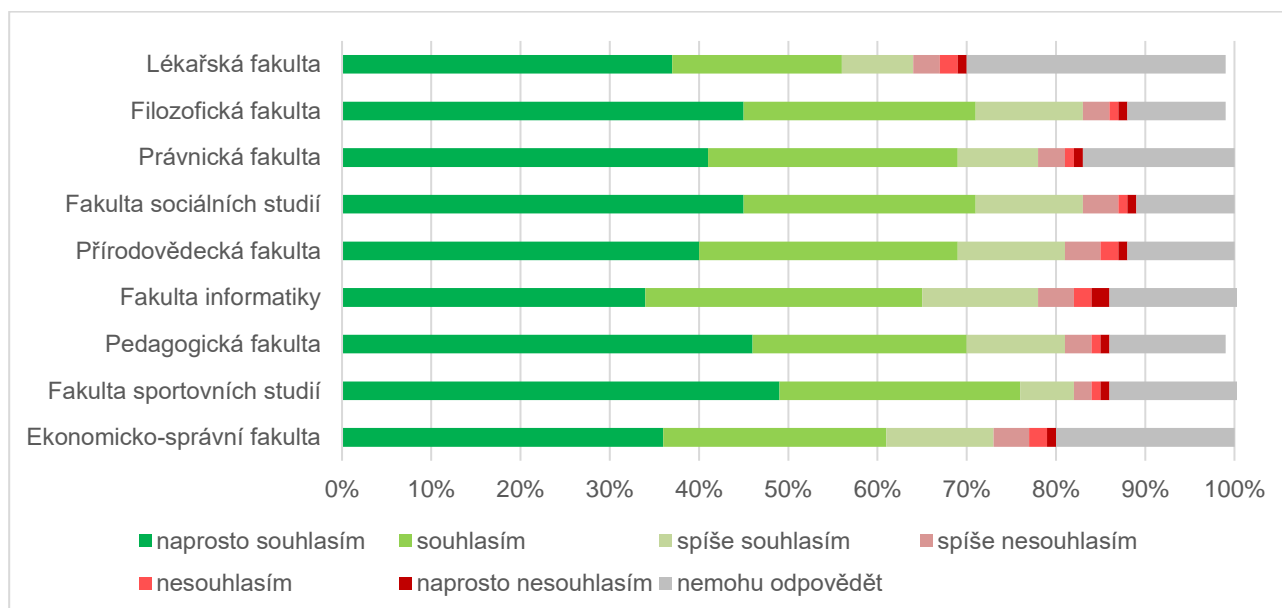
**Fakulty pracují s výsledky předmětové ankety různým způsobem, zejména však při evaluaci kateder či hodnocení akademických pracovníků**. Výsledky předmětové ankety jsou pro tyto účely provázány s aplikací *EVAK* (Evaluace akademických pracovníků) v Informačním systému MU, která je zdrojem podpůrných dat právě pro hodnocení vyučujícího ze strany nadřízeného. V novém systému vnitřního hodnocení a schvalování studijních programů tvoří předmětová anketa důležitý prvek, neboť vedení fakult a pracovišť jsou povinna spolu se zástupci studentů s výsledky ankety pravidelně pracovat v rámci evaluací studijních programů, což je zakotveno i ve vnitřním předpisu *Schvalování, řízení a hodnocení kvality studijních programů Masarykovy univerzity*.

Níže jsou prezentovány výsledky předmětové ankety za jarní semestr roku 2017.

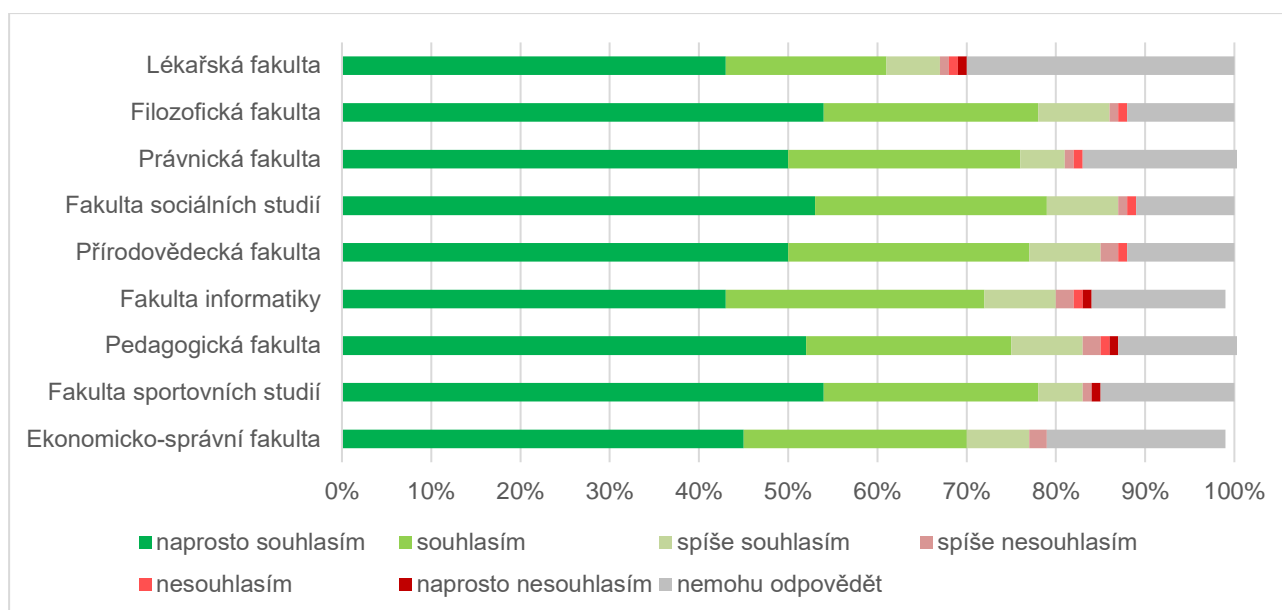
**Graf 4: Rozložení odpovědí na otázku předmětové ankety „Předmět pro mne má vzdělávací hodnotu, rozvíjí mne“**



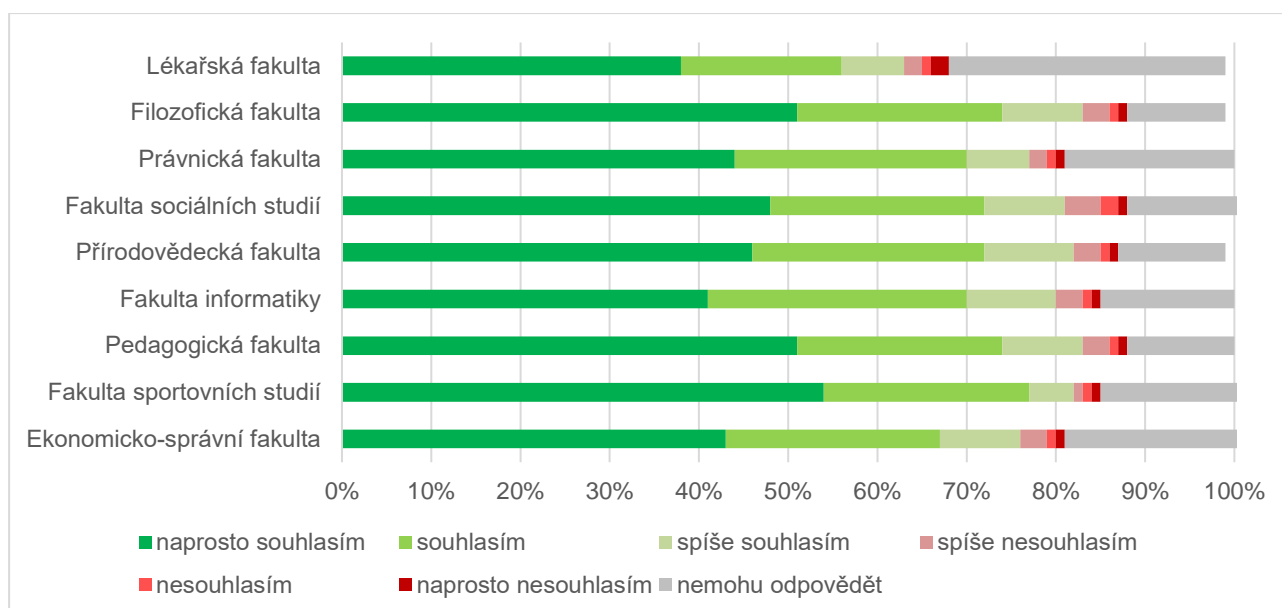
**Graf 5: Rozložení odpovědí na otázku předmětové ankety „Výklad vyučující(ho) byl vždy srozumitelný a přehledný“**



**Graf 6: Rozložení odpovědí na otázku předmětové ankety „Vyučující přicházel(a) do výuky vždy dobře připraven(a)“**



**Graf 7: Rozložení odpovědí na otázku předmětové ankety „Vyučující jasně sdělil(a), jaké znalosti a dovednosti budou hodnoceny“**



Činnosti, které ovlivňují poskytování kvalitního vzdělávání, jsou i veškeré administrativní procesy související se studiem a výukou. Studijní odbor Rektorátu MU provádí **pravidelné kontroly různých oblastí a témat spojených s administrací studia**. V letech 2015–2017 se jednalo o kontrolu organizace a průběhu státních závěrečných zkoušek, vedení a zaznamenávání údajů do zápisů o státních závěrečných zkouškách, dodržování podmínek udělování hodnocení „prospěl s vyznamenáním“ podle vnitřních předpisů univerzity, plnění studijních plánů před přístupem ke státní závěrečné zkoušce, ukončování studií a s tím spojené udělování výjimek ze studijních předpisů, vedení spisů studentů a řady dalších. Kontroly probíhají na všech devíti fakultách univerzity, a to buď osobní návštěvou Studijního odboru Rektorátu MU na příslušných pracovištích, dokladovou prověrkou nebo využitím záznamů v Informačním systému MU. Výsledkem kontroly je závěrečná zpráva, která je předložena kontrolovanému pracovišti pro vyjádření, oponenturu a usnesení se na nápravě případných zjištěných nedostatků. Posléze se finální zpráva stává součástí elektronického kontrolního systému.

Udržování kvality formálních výstupů vůči studentům je uskutečňováno rovněž skrze **přezkoumávání tzv. prvostupňových rozhodnutí**. Pro představu lze uvést, že v agendě poplatků spojených se studiem bylo v roce 2015 a 2016 přezkoumáno 3 586, respektive 3 100 rozhodnutí, což představuje zhruba polovinu všech vydaných rozhodnutí. Pouze v této oblasti lze na základě zmocnění zákona o vysokých školách uplatnit moderační pravomoc rektora (snížení nebo prominutí poplatku), a proto institutu odvolání využívá tolik studentů. V dalších studijních oblastech nejsou čísla na první pohled tak markantní, v roce 2015 a 2016 bylo podrobena odvolání a následnému prošetření 205, respektive 164 rozhodnutí. Je však třeba dodat, že jednotlivé kauzy jsou obvykle složitými případy. V oblasti přijímacího řízení přezkoumává Studijní odbor Rektorátu MU zhruba 900 až 1 000 odvolání ročně.

Jak cílená kontrolní činnost, tak prošetřování všech odvolání, ústí v detekci oblastí, které vyžadují **centrální metodickou úpravu nebo podporu**, a to jak na úrovni technické – ve formě úpravy studijních aplikací v Informačním systému MU, tak na úrovni právní – přípravou závazného metodického pokynu, výkladu, vnitřní normy. Každý rok jsou vydány průměrně tři centrální metodické pokyny. Za zmínku stojí komplexní celouniverzitní úprava studia v uznané době rodičovství z roku 2016 reagující na vágní a stručnou zákonnou povinnost změnit podmínky studujících rodičů, zejména matek s dětmi.

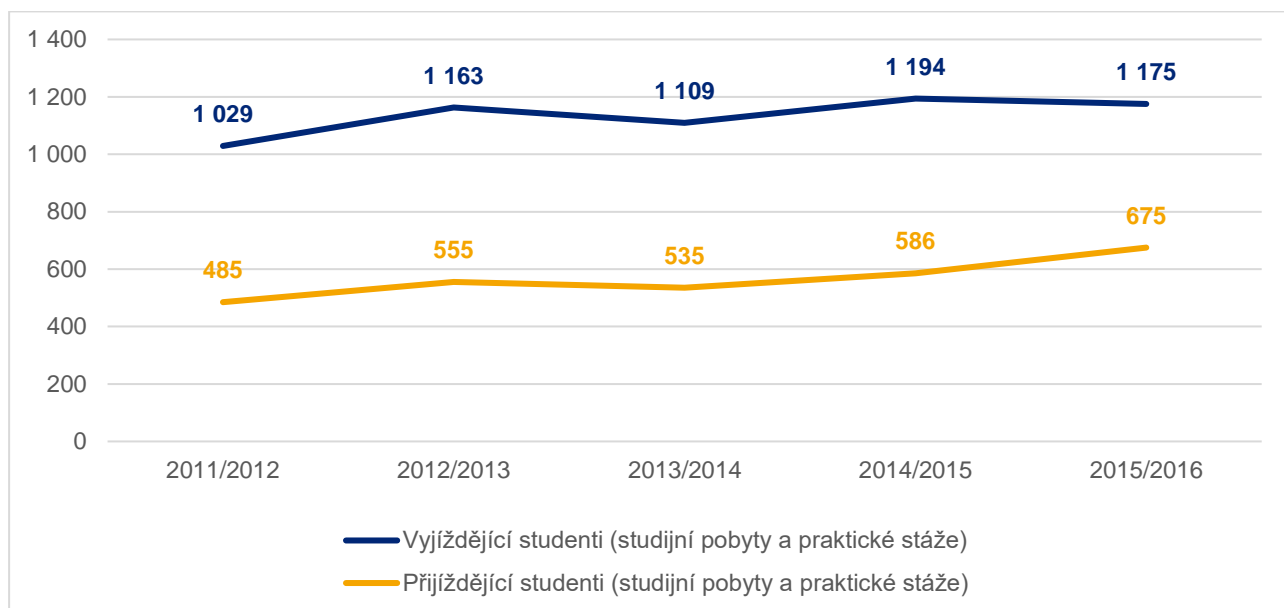
### 2.3. Strategická priorita Internacionalizace ve vzdělávání

Masarykova univerzita dlouhodobě vyniká mírou internacionalizace zejména „*směrem ven*“, především díky úspěšné organizaci studentských mobilit v rámci evropských programů, vytváření univerzitních sítí i bilaterálními dohodám. Zájem o zahraniční studium a pracovní stáže mezi studenty MU každoročně roste a **na krátkodobé mobility do zahraničí vyjíždí od roku 2012 každý rok zhruba 2 000 studentů**. V roce 2014 došlo k mírnému poklesu na 1 709 studentů, v roce 2015 vyjelo 2 054 studentů a v roce 2016 celkem 1 928 studentů. Největší počet studentů využívá možnost vycestovat na studijní pobyt nebo na pracovní stáž přes **nejrozšířenější program Erasmus+** (pokrývá zhruba 60–70 % všech výjezdů). Za studiem míří studenti nejčastěji do Německa, Španělska, Francie a Rakouska, na stáže zase do Francie, Spojeného království, Rakouska a Německa. Kromě programu Erasmus+ studenti využívali také možnosti, které nabízejí další mezinárodní schémata (např. CEEPUS, Aktion) nebo účast MU v mezinárodních univerzitních sítích (Utrecht Network a ISEP), případně bilaterální smlouvy MU se zahraničními univerzitami. Od roku 2016 mohou nově studenti využít **grant na krátkodobé mobility do 28 dní**, díky kterému v roce 2016 vyjelo 55 studentů. Veškerý servis ohledně zahraničních mobilit na MU koordinuje Centrum zahraniční spolupráce MU.

Stoupající tendence lze pozorovat také u zahraničních studentů přijíždějících na MU, ať již na krátkodobou mobilitu, nebo tzv. degree students. Zatímco **v roce 2012** bylo přijato na krátkodobé studijní pobyty **760** zahraničních studentů, o dva roky později to již bylo 1 000 studentů, **v roce 2016 pak 1 465 studentů**. Největší podíl tvoří studenti přijíždějící v rámci programu Erasmus+, případně programu Erasmus Mundus, dále studenti přijíždějící prostřednictvím sítě ISEP či přímo z partnerských univerzit. Studenti přijíždějí na MU nejčastěji ze Španělska, Polska, Francie, Austrálie, Německa a USA. V roce 2016 prostřednictvím projektu Erasmus+ ICM přijelo 69 studentů z Palestiny, Gruzie, Izraele, Indonésie a Alžírsko. Pro přijíždějící studenty jsou vždy před začátkem semestru organizovány **tzv. Orientation Weeks**, současně MU realizuje od podzimního semestru 2013 pravidelnou anketu zaměřenou na sledování a hodnocení kvality cizojazyčných předmětů nabízených na MU.



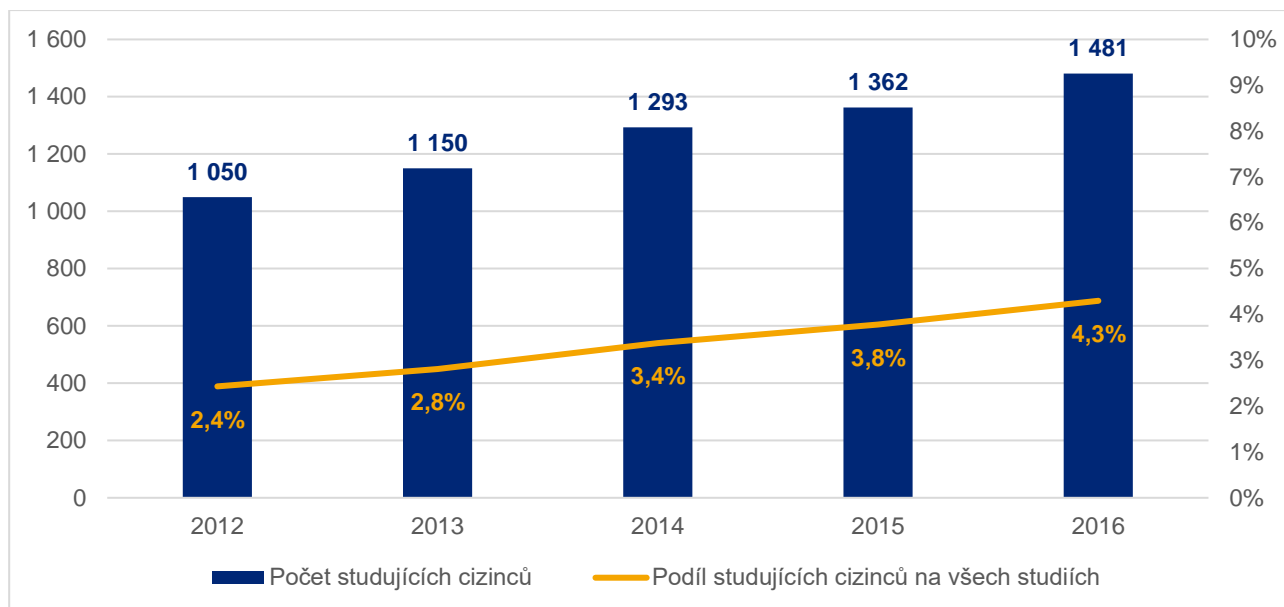
**Graf 8: Výjezdy a příjezdy studentů MU v rámci programu Erasmus, Erasmus+ a Erasmus Mundus**



V souladu se svou dlouhodobou strategií se Masarykově univerzitě daří zvyšovat podíl zahraničních studentů, kteří na univerzitě absolvují celé studijní programy v českém nebo anglickém jazyce. Univerzita je dlouhodobě atraktivní pro uchazeče o studium především **ze Slovenské republiky, kterých v roce 2016 na MU studovalo již 5 648, což představuje 16,4 % studií.** Nejvíce jsou studenti ze Slovenska zastoupeni Fakultě informatiky MU (49 % z celkového počtu studií této fakulty), Lékařské fakultě MU (26 %), Ekonomicko-správní fakultě MU (22 %) a Přírodovědecké fakultě MU (21 %).

V roce 2012 na MU v akreditovaných studijních programech (v českém i cizím jazyce) studovalo 1 050 cizinců (bez občanů Slovenska). Tento počet se každoročně zvyšuje a **v roce 2016 bylo na MU zapsáno ke studiu celkem 1 481 zahraničních studentů (bez studentů ze Slovenska)** v řádných studijních programech, což představuje 4,3 % všech studujících na MU. Zahraniční studenti jsou zapsáni jak v cizojazyčných studijních programech (zejména na LF a FSS), tak v českých studijních programech (převážně na FF a PřF). Mezi zahraničními studenty převládají studenti z Ruska, Ukrajiny, Velké Británie, Německa a Portugalska.

**Graf 9: Vývoj počtu cizinců na MU (mimo občanů SR) studujících v akreditovaných studijních programech v letech 2012–2016**



Významným přínosem pro internacionalizaci MU jsou **společně akreditované studijní programy typu joint, double nebo multiple degree**, v rámci kterých studenti absolvují část studia na zahraničních univerzitách. Aktuálně je tímto způsobem na MU realizováno **13 mezinárodních studijních programů** ve spolupráci s více než 30 partnerskými univerzitami napříč Evropou i mimo ni (jedná se o 2 Bc., 3 Mgr., 7 NMgr. a 1 Ph.D. program). Zájem o studium těchto společně akreditovaných programů zatím stále není dostatečný, což dokládají nízké počty studujících v těchto programech.

Zvýšená pozornost je na MU věnována přirozené **integraci užívání cizích jazyků do výuky v českých studijních programech**, a to jak při samostudiu z cizojazyčných zdrojů a v rámci kontaktní výuky, tak formou kladení vyšších nároků na užívání cizích jazyků při zpracovávání semestrálních a závěrečných prací. V roce 2016 bylo na MU **obhájeno 423 závěrečných prací v angličtině**. Zájmem je, aby takových prací v dalších letech výrazně přibývalo. Od roku 2017 je možnost předložení závěrečné práce v anglickém jazyce explicitně zakotvena i v **novém Studijním a zkušebním řádu MU**. V roce 2016 bylo na podporu výuky v cizích jazycích, v souladu se schválenou koncepcí posilování výuky v angličtině, cíleno celkem 40 projektů na úrovni jednotlivých předmětů v rámci interní grantové soutěže Fondu rozvoje Masarykovy univerzity.

Posilování cizojazyčné nabídky zajišťují různými **opatřeními jednotlivé fakulty**. Filozofická fakulta MU se v roce 2016 soustředila na rozvoj kurzů v anglickém jazyce, v němž vytvořila 11 zcela nových kurzů (celková nabídka v nefilologických oborech byla na FF 126 předmětů v cizích jazycích). Pedagogická fakulta MU vytvořila semestrální blok předmětů v anglickém jazyce, nově je **v angličtině paralelně vyučován i společný pedagogicko-psychologický základ**. Ekonomicko-správní fakulta MU zavádí postupně povinnou studijní literaturu v anglickém jazyce do českých studijních programů, standardní součástí požadavků na studenty je i **povinnost absolvovat zahraniční pobyt či alespoň jeden předmět v cizím jazyce** na bakalářském a navazujícím magisterském stupni studia. Totožnou povinnost zavedla již v roce 2014 Fakulta sociálních studií MU, ta vedle 160 kurzů v angličtině (významný podíl na výuce mají zahraniční vyučující) nabízí nově od roku 2016 i 4 kurzy ve francouzském a španělském jazyce. Fakulta sportovních studií MU zavedla **motivační stipendium na podporu závěrečných prací psaných v anglickém jazyce**.

Rozvoj jazykových kompetencí studentů i zaměstnanců dlouhodobě provádí **Centrum jazykového vzdělávání MU (CJV)**. V roce 2016 CJV zajišťovalo výuku cizích jazyků pro odborné a akademické účely na všech fakultách MU pro více než 17 000 studentů. Aktuálně je **pro studenty nefilologických oborů**

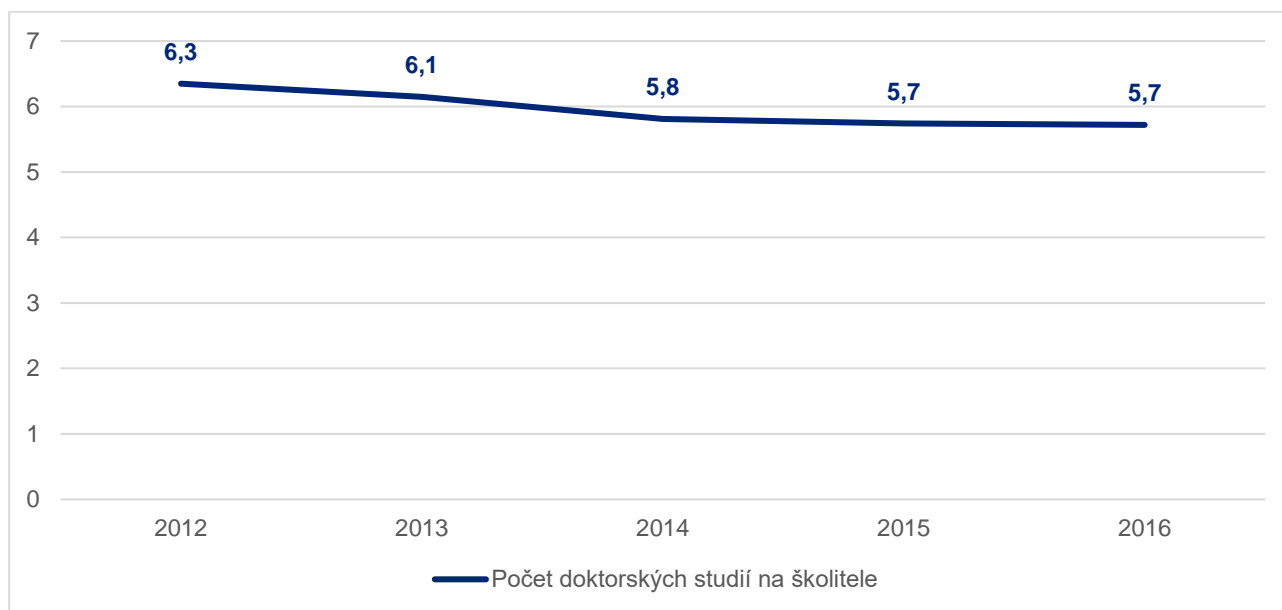
**nabízena výuka celkem 10 jazyků**, kromě angličtiny, němčiny, ruštiny, francouzštiny a španělštiny jde o řečtinu, portugalštinu, arabštinu, čínštinu a latinu. CJV také nabízí **kurzy zaměřené na rozvoj akademických dovedností v cizím jazyce u zaměstnanců univerzity**, aktivně působí v rámci profesních organizací (CASAJC, CercleS, IATEFL a EULETA) a zapojuje se do mezinárodních projektů. V roce 2015 byly v této oblasti úspěšně ukončeny dva významné mezinárodní projekty: projekt IMPACT, jehož cílem bylo zvýšení kvality jazykového vzdělávání ve vysokoškolském prostředí a který dal vzniknout 103 inovovaným jazykovým kurzům pro studenty, 318 novým testovacím sadám a 10 on-line metodickým kurzům pro pedagogické pracovníky, a projekt CZKey, jehož výsledkem bylo vytvoření portálu pro výuku češtiny jako cizího jazyka, za který CJV následně v roce 2016 získalo ocenění *Pečeť kvality 2013*, které uděluje Dům zahraniční spolupráce.

Z konkrétních **opatření ve formě projektů, které reagují na zjištěné jazykové nedostatky či potřeby studentů**, stojí za uvedení například projekt *Angličtina pro studenty kombinované formy studia na LF a FSpS*, který vznikl se záměrem připravit dvousemestrální e-learningový kurz anglického jazyka pro studenty zmíněných fakult, studující v kombinované formě. Do výuky byly zavedeny moderní metody, jako je autonomní vzdělávání s využitím *peer work/cooperation, e-learning peer-teaching (Universal Design for learning), engagement, representation, action and expression*. Dále projekt *English Autonomously*, v rámci něhož vznikl kurz založený na principech autonomního učení, tedy sebehodnocení, stanovování si cílů a reflexe. Jedná se o kurz, kde skrze individualizaci a modularizaci studenti spolurozhodují o cílech předmětu, jeho obsahu, termínech, metodách, strategiích i hodnocení. V jazykovém vzdělávání se nejedná o novinku, přesto jde v českém školství o ojedinělý kurz. A v neposlední řadě projekt *MUOC: Masaryk University Online Course – Academic Writing and Publishing*, díky němuž byl vytvořen praktický on-line kurz akademického psaní a publikování v angličtině v prostředí IS MU.

## 2.4. Strategická priorita Individualizované doktorské studium

V současné době nabízí Masarykova univerzita studium v 60 doktorských studijních programech a více jak 130 studijních oborech, přičemž **15 oborů** doktorského studia je aktuálně uskutečňováno s **Akademií věd ČR** a 2 obory s dalšími veřejnými vysokými školami v ČR. V doktorských programech na MU **každoročně studuje přes 3 000 studentů**. Doktorské studium následně úspěšně **absolvuje přes 300 doktorandů ročně**. Přestože v absolutních číslech zůstávají počty absolventů na obdobné úrovni, podíl Ph.D. absolventů na celkovém počtu absolventů MU vykazuje mírný žádoucí růst, z 8 % v roce 2012 na 9 % v roce 2016. Pozitivně se vyvíjí i počet doktorských studií na školitele, jak demonstruje následující graf.

**Graf 10: Vývoj počtu doktorandů na školitele (docenta + profesora) na MU v letech 2012–2016**



Univerzita se snaží systematicky **rozvíjet mezioborovost u doktorských studentů**. Mezi významné realizované aktivity patří celoroční cyklus výběrových přednášek *Seminar Series* běžících souběžně v přírodovědných a medicínských oborech a v humanitních a společenskovědních oborech, který je přístupný zájemcům napříč univerzitou, setkávají se tedy studenti různých vědeckých disciplín, a lektorováni významnými zahraničními odborníky. Vedle Seminar Series jsou dále organizovány specializované přednášky nejvyšší kategorie, tzv. *Mendel Lectures*, v rámci kterých přednáší špičkoví vědci, včetně mnoha laureátů Nobelovy ceny. Podporu doktorandů na celouniverzitní úrovni dále doplňují vzdělávací aktivity v oblastech tzv. *soft and transferable skills*. Na celouniverzitní úrovni je pravidelně organizován kurz PREFEKT, v němž doktorandi získávají teoretické i praktické poznatky týkající se projektového řízení, včetně intenzivní týdenní varianty kurzu s tematikou základů vědecké práce, který byl garantován a organizován **Sdružením moravských pracovišť AV ČR**.

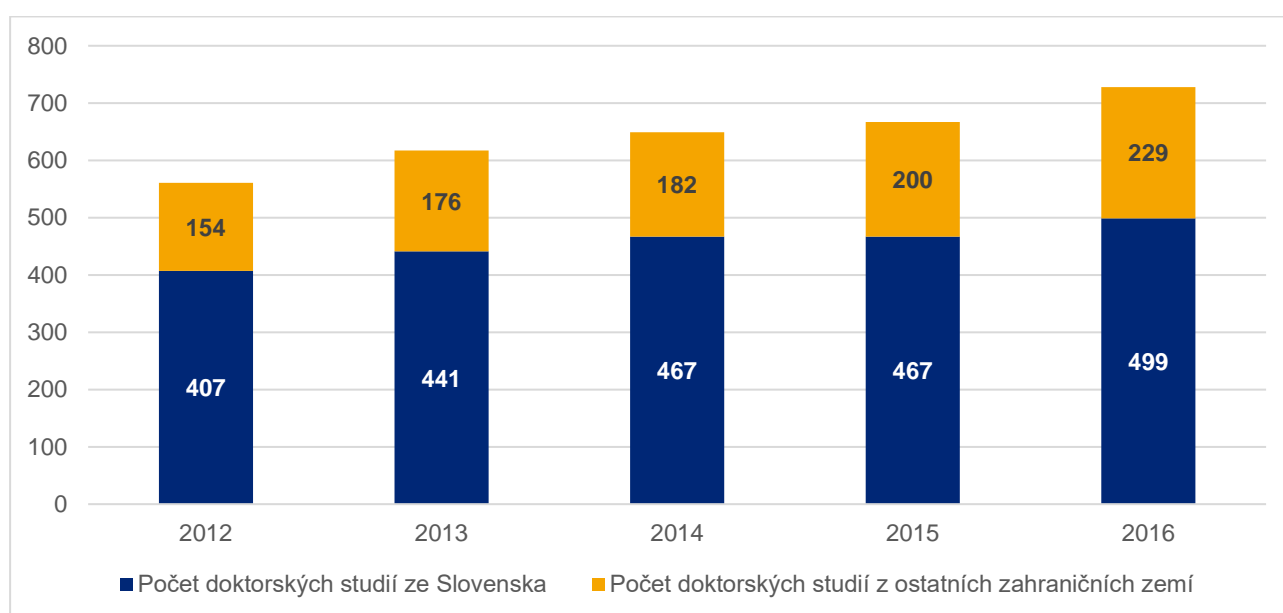
Podpora k posílení individuální práce se studenty je cílena také do řad akademických pracovníků, kteří se na vedení doktorandů podílí. Ve spolupráci s **Vídeňskou univerzitou** byl například v roce 2016 zorganizován **workshop pro nově jmenované školitele doktorandů**.

Tvůrčí činnost studentů, a to zejména právě doktorandů, je od roku 2010 stimulována **Soutěží o podporu studentských projektů**. V roce 2016 bylo v této soutěži podpořeno celkem 160 projektů (v naprosté většině pro výzkumné aktivity studentů), díky 10 projektům byly realizovány studentské vědecké konference. Masarykova univerzita také každoročně oceňuje výkony svých doktorandů, kromě fakultních cen vyhlašování **Cen rektora v kategoriích Nejlepší student doktorského studijního programu a Nejlepší disertační práce**.

Stipendijní podpora doktorandů je celouniverzitně zajištěna každý rok opatřením rektora, které stanovuje minimální hranici měsíčního stipendia. Kromě tohoto základu mají fakulty další stipendijní programy a na některých fakultách je vynikajícím studentům poskytováno prospěchové stipendium odstupňované podle jejich studijních nebo tvůrčích výsledků.

Jedním ze strategických cílů univerzity je zvýšení mezinárodní prestiže a atraktivity doktorského studia. V posledních pěti letech lze sledovat **zvyšující se zájem o doktorské studium ze strany zahraničních uchazečů**. V roce 2016 bylo na MU mezi doktorskými studenty 7 % ze zahraničí (v roce 2012 byl podíl 4 %) a dalších 16 % ze Slovenska (12 % v roce 2012). Významným krokem v koncepčním uchopení doktorského studia a jeho otevření do zahraničí se stala tzv. **CEITEC Ph.D. School** na vysokoškolském ústavu CEITEC MU. V jejím již 3. ročníku bylo v roce 2016 přijato 13 nových uchazečů z více než 100 zájemců do programu *Life Sciences*, a to v mezinárodním dvoukolovém výběrovém řízení s hlavním důrazem na vědecký potenciál kandidátů.

**Graf 11: Vývoj počtu zahraničních studentů doktorského studia na MU v letech 2012–2016**



Na univerzitě nezůstává v pozadí ani téma propojování doktorského studia s praxí. Specializované doktorské studium, tzv. **Industrial Ph.D.** se podařilo v roce 2016 zrealizovat Fakultě informatiky MU v rámci spolupráce se dvěma firmami působícími v informačních technologiích. Studenty si firmy vybírají samy formou výběrových řízení a vybraní studenti dosáhnou až na dvojnásobná stipendia.

S cílem získání zpětné vazby na doktorské studium a informací o uplatnitelnosti absolventů zrealizovala univerzita v roce 2016 **průzkum, který zmapoval kariérní dráhy těch absolventů doktorského studia z let 2011–2016**, kteří odcházeli pracovat vně Masarykovu univerzitu. Dle odpovědí v průzkumu, kterého se zúčastnilo 375 respondentů, je nejvíce zastoupenou sférou působení jiná vysoká škola nebo výzkumná instituce, druhou nejčastěji volenou variantou byla soukromá sféra nebo podnikání. Absolventi odcházejí nejčastěji na některý z ústavů Akademie věd ČR nebo na zahraniční vysoké školy či výzkumné instituce. Potěšujícím bylo zjištění, že **mezi zahraničními zaměstnavateli se vyskytují i nejprestižnější univerzity**, konkrétně Harvard University, University of Oxford, Columbia University, University of California, Karolinska Institutet a řada dalších. **Většina absolventů získala práci u svého současného zaměstnavatele už v průběhu doktorátu (53 %)**, větší část dříve než v posledním ročníku. V odpovědi na to, zda dotázaným z jejich pohledu absolutorium doktorského studia na MU rozšířilo možnosti profesního uplatnění, polovina respondentů využila nejpozitivnější varianty odpovědi „určitě ano“, další třetina pak varianty „spíše ano“.

Obecně je MU mezi absolventy vnímána vysoce pozitivně. Mezi volnými asociacemi ohledně **vnímání Masarykovy univerzity dominovaly atributy spojené s kvalitou, prestiží a vstřícností prostředí.**

I přes řadu výše prezentovaných pozitivních trendů a realizaci mnoha kvalitativních opatření v rámci doktorského studia si je univerzita vědoma nutnosti řešení řady klíčových témat v tomto stupni studia. I proto byla pozornost nově zřízené **Mezinárodní vědecké rady MU** (dále ISAB MU), skládající se ze 4 odborníků z prestižních zahraničních institucí, významně soustředěna při svém prvním hodnocení MU v závěru roku 2016 vedle vědy i na studium doktorské.

**Zásadní doporučení ISAB MU** ve vztahu k doktorskému studiu jsou následující (v plném znění jsou přílohou č. 2):

- Pokračovat ve snižování počtu přijímaných studentů a zavádět vyšší standardy pro přijímání studentů a zaměřit se na získávání těch nejtalentovanějších.
- Zřídit komise pro přijímání studentů do daných PhD programů složené z 3–5 členů fakulty a administrátora, který bude mezinárodně propagovat daný program každý semestr a zvát na pohovory nejlepší kandidáty.
- Absolventi doktorského stupně studia by měli opustit svou univerzitu a vyhledávat příležitosti k profesnímu uplatnění jinde a vrátit se zpět na svou univerzitu až po uplynutí minimálně dvou let.

Doporučení byla zpracována do akčního plánu, který byl projednán s fakultami, a v roce 2017 byla zahájena realizace prvních opatření, která budou s ISAB MU znovu diskutována při druhé návštěvě v závěru roku 2017.

## 2.5. Sumarizace hlavních výstupů a naplnění doporučení IEP-EUA

### 1. Dosažené kvantitativní trendy

- a) Snižování počtu studentů připadajících na jednoho učitele.
- b) Dosažení převažujícího počtu navazujících magisterských, magisterských a doktorských studií nad studii bakalářskými, které již tvoří menšinu.
- c) Zvýšení podílu studentů přichozích z jiných VŠ do navazujícího magisterského studia na MU.
- d) Rostoucí počet zahraničních studentů přijíždějících na MU za studiem v rámci krátkodobých mobilit i za studiem v akreditovaných studijních programech.

### 2. Realizovaná opatření nebo nástroje institucionálního významu posilující či sledující kvalitu

- a) Vnitřní konsenzus o cíleném přijímání nižšího počtu studentů do prvních ročníků bakalářských programů, než byly stanovené financované limity ze strany MŠMT.
- b) Zavedení ověřování vstupních cizojazyčných kompetencí u uchazečů o studium v Testu studijních předpokladů MU.
- c) Příprava a schválení nového Studijního a zkušebního řádu MU.
- d) Zavedení nových průzkumů pro cílové skupiny uchazečů o studium na MU, navazujících magisterských studentů přichozích z jiných VŠ na MU, předčasně ukončených studií na MU a absolventů doktorského studia působících vně MU.
- e) Realizace nového studentského hodnocení kvality výuky (celouniverzitní předmětové ankety) a posílení práce s výsledky tohoto hodnocení.
- f) Realizace vzdělávacích aktivit podporujících mezioborový rozhled a přenositelné kompetence u studentů doktorského studia.
- g) Ověřené mechanismy pravidelné evaluace studijních oborů/programů.
- h) Ustanovení Rady pro vnitřní hodnocení MU se zapojením studentů i externích členů.

- i) Účinná vnitřní norma Pravidla systému zajišťování kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností a vnitřního hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností na Masarykově univerzitě.
- j) Účinná vnitřní norma Schvalování, řízení a hodnocení kvality studijních programů Masarykovy univerzity.

### 3. Doporučení z externí evaluace IEP-EUA a jejich naplnění ze strany MU

- a) **Doporučení:** Zlepšovat a rozšiřovat zapojení studentů jako partnerů v řízení MU na všech úrovních, a to včetně řízení studijních programů.

**Naplnění:** V souladu s mezinárodně obvyklou praxí považuje Masarykova univerzita zpětnou vazbu a názor ze strany studentů za významný prvek ve správě univerzity. Tradičně zastávají zástupci studentů významné místo v samosprávných orgánech univerzity (senáty), dlouhodobě ustálenou podobu má rovněž zpětná vazba získávaná od studentů na úrovni jednotlivých předmětů (formou předmětové ankety). Role studentů (a absolventů) je aktuálně posilována jejich zapojením do nově vznikajících orgánů a postupů souvisejících se zajišťováním kvality, a to v míře, která významně překračuje zákonem stanovené minimální požadavky (zapojení studentského zástupce do činnosti Rady pro vnitřní hodnocení je samozřejmostí). Významným novým prvkem, který je zakotven ve vnitřních předpisech univerzity, je zejména institucionalizace zpětné vazby studentů na úrovni studijních programů jako celku. Pro každý studijní program bude zřízena stálá programová rada s povinným studentským zastoupením, jejímž posláním je průběžně reflektovat fungování studijního programu. Vedle toho budou zástupci studentů povinně zapojeni rovněž do činnosti ad hoc sestavovaných hodnoticích panelů, jejichž úlohou bude v pravidelných pětiletých intervalech provádět hodnocení existujících studijních programů s využitím externích hodnotitelů.

- b) **Doporučení:** Zajistit, aby fakulty své studenty více chápaly jako partnery a aby názory studentů byly více využívány pro informované rozhodování univerzity, případně i ve spolupráci s odborovou studentskou organizací, pakliže tato vznikne.

**Naplnění:** Přestože na MU dosud nevznikla studentská odborová organizace, své tradiční a velmi respektované zastoupení napříč univerzitou mají studenti v rámci fakultních akademických senátů, v rámci Studentské komory Akademického senátu MU, avšak i vně tyto orgány. V uplynulých letech zástupci AS MU připomínkovali, vedle dalších norem, úpravy Studijního a zkušebního řádu MU i nového Statutu MU. Pravidelně zasedají v Ekonomické a Legislativní komisi AS MU a jsou členy hodnotitelského panelu pro projekty Fondu rozvoje Masarykovy univerzity. Předseda studentské komory AS MU spolu s dalšími dvěma studenty a s předsedkyní MUNIE (největšího celouniverzitního studentského spolku na MU) byli členy pracovních skupin při přípravě Dlouhodobého záměru MU na léta 2016–2020.

- c) **Doporučení:** Poskytnout novému prorektorovi pro akademické záležitosti příležitost k přehodnocení role Odboru pro akademické kvalifikace a kvalitu a následně po revizi role odboru zajistit dostatečné zdroje.

**Naplnění:** Původně ustanovený Odbor pro akademické kvalifikace a kvalitu (dále OAKK) byl v roce 2014, s ohledem na šíři původně pokrývané agendy, rozdělen na dvě pracoviště. Jedním pracovištěm je Odbor pro akademické záležitosti, jehož rolí je metodické vedení a podpora fakultám v oblasti personální politiky akademických pracovníků (např. kvalifikační řízení, hodnocení akademických pracovníků, administrace cen a vyznamenání MU, organizace zasedání Vědecké rady Masarykovy univerzity atd.). Druhým pracovištěm je Odbor pro kvalitu, jehož pětičlenný tým zajišťuje koncepční a metodickou podporu agendy tvorby, rozvoje a hodnocení studijních oborů/programů na MU, koordinaci procesů v rámci systému zajišťování kvality, sledování vývoje národní legislativy a výsledků národních projektů zaměřených na zajišťování kvality apod. Dále byla agenda doktorského studia původně zastávaná OAKK svěřena Odboru výzkumu. Řadu nových témat v oblasti průzkumů a evaluací pokrývá Odbor pro strategii. Masarykova univerzita tedy zajistila dostatečné personální kapacity pro agendu zajišťování kvality.



- d) **Doporučení:** Co možná nejlépe se připravit na nadcházející celonárodní reformu vysokoškolského vzdělávání a zkoumat možnosti ve všech oblastech.

**Naplnění:** Masarykova univerzita v průběhu uplynulé dekády vystupovala jako aktivní účastník národní debaty o reformách vysokého školství, a to především s cílem posouvat diskuzi na základě kritické reflexe stávající situace, s důkladnou znalostí řešení obvyklých na zahraničních vysokých školách. Tento obecný trend je dobře patrný zejména v oblasti mechanismů zajišťování kvality vysokého školství, kde se Masarykova univerzita dlouhodobě profiluje jako instituce, která cíleně buduje své institucionální kapacity, sleduje příklady nejlepší zahraniční praxe, vytváří prostor pro sdílení zkušeností s hodnocením kvality napříč českými vysokými školami (např. organizaci pravidelného semináře *Hodnocení kvality na vysokých školách*) a výrazně formuje charakter národní debaty. I proto Masarykova univerzita řadu prvků zajišťování kvality nově zaváděných na systémové úrovni s několikaletým předstihem antcipovala ve svých vnitřních postupech (např. vnitřní hodnocení studijních oborů/programů).

- e) **Doporučení:** Stanovit kvalifikační rámec a akademické standardy na bakalářské, magisterské a doktorské úrovni a zajistit, aby všechny programy byly plně v souladu s těmito standardy při každém novém hodnocení či (re)akreditaci.

**Naplnění:** V rámci vytváření nových mechanismů zajišťování kvality činností univerzity byly vypracovány standardy studijních programů na MU, které jsou ukotveny ve vnitřním předpisu. 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. Ve své administrativně-procesní části jsou odvozeny z platných národních standardů vymezených zákonem o vysokých školách, příslušným nařízením vlády a metodickými materiály Národního akreditačního úřadu pro vysoké školství. Z hlediska obsahu vzdělávání a výstupů z učení standardy prozatím přejímají požadavky kvalifikačního rámce pro Evropský prostor vysokoškolského vzdělávání, při jejichž výkladu se bude přihlížet rovněž k požadavkům Rámce kvalifikací vysokoškolského vzdělávání České republiky, který zpracovalo MŠMT a v současnosti má charakter doporučení. V následujících letech se předpokládá dopracování společného univerzitního standardu pro jednotlivé úrovně studia.

- f) **Doporučení:** Zajistit vyhodnocení průběhu a implementace výsledků hodnocení studijních oborů externím expertem či externími experty s cílem ověřit, že tyto postupy jsou opravdu funkční.

**Naplnění:** Masarykova univerzita považuje za žádoucí, aby její více než jedno desetiletí budovaný systém vnitřního hodnocení studijních oborů, resp. programů, prošel externí evaluací s cílem ověřit jeho funkčnost. Vzhledem k tomu, že univerzita musela systém významně revidovat v návaznosti na nové požadavky zakotvené od roku 2016 v národní legislativě, bude toto externí hodnocení provedeno až v roce 2018, a to jako součást posouzení žádosti o institucionální akreditaci Masarykovy univerzity ze strany Národního akreditačního úřadu.

- g) **Doporučení:** Co možná nejvíce podporovat rozmanitost studijních oborů na MU, a to i přes možnou nutnost jejich racionalizace za účelem splnění rozpočtových cílů nebo v souladu s příslušnými paragrafy budoucí celostátní legislativy. Je třeba chránit programy, které naplňují fakultní a univerzitní strategické priority a které se pyšní množstvím zaměstnanců působících v příslušných výzkumných oblastech.

**Naplnění:** Zavedení celouniverzitního systému zajišťování kvality nemá za cíl potlačovat různorodost studijní nabídky, zachování rozmanitosti a pestrosti studijní nabídky je jedním z cílů Masarykovy univerzity. Na druhou stranu je žádoucí omezení duplicit či příliš specificky roztržštěných oborů ve studijní nabídce do větších celků. Nové podmínky pro tvorbu studijních programů se snaží vytvářet perspektivy i pro malé excelentní studijní programy a nová interdisciplinární témata.

- h) **Doporučení:** Revidovat kritéria pro přijetí ke studiu s cílem lépe identifikovat účastníky s dobrými vyhlídkami na úspěch a snižovat podíl studentů, kteří nedokončí ani první rok studia.

**Naplnění:** V rámci přijímacího řízení, které na většině fakult MU probíhá formou centrálních přijímacích zkoušek (Test studijních předpokladů MU), bylo od roku 2015 zavedeno testování cizojazyčných kompetencí u uchazečů. Z řady průzkumů vyplývá, že mnoho studentů (zejména u kombinované formy studia) nezvládá studijní nároky v angličtině. Dále byla pro řadu oborů (kde tomu tak dříve nebylo) definována minimální kritéria pro přijímání uchazečů, která jsou nepodkročena i za cenu nenaplnění kapacit pro přijetí na daném oboru. Obsah přijímacího řízení nadále zůstává v centru pozornosti univerzity, diskutuje se o dalších změnách, které budou v dalších letech implementovány.

- i) **Doporučení:** Navrhnout a zavést strategii vedoucí k posílení motivace, zlepšení studijních výsledků a studijní úspěšnosti prvního roku studia.

**Naplnění:** Opatření v prvním ročníku studia jsou implementována na úrovni jednotlivých studijních oborů/programů. Obory kladou větší důraz na posílení informovanosti uchazečů ve stadiu výběru oboru s cílem předcházet pozdějšímu zklamání z náplně studia, využívají k tomu například spolupráci studentů ve vyšších ročnících či absolventů v rámci komunikace se středními školami. V úvodu studia jsou poskytovány informace k doporučenému průchodu studiem. Rozvíjet se začala i téma tzv. vyrovnávacích předmětů, které pomáhají studentům doplnit nedostatečné vstupní znalosti, případně znalosti a dovednosti pevněji fixovat. Na několika fakultách na úrovni oborů působí pedagogičtí poradci. Organizovány jsou orientační týdny nebo oborová setkání pro studenty prvních ročníků, které mají informační a motivační účel. Řada opatření bude ale ještě zavedena v rámci nově vznikajícího konceptu univerzitního poradenství. V přípravě jsou i cílené komunikační kampaně, které mají pomoci předejít zbytečným studijním komplikacím. Zásadně může k řešení problému přispět i uvažovaná změna přijímacího řízení s posílením důrazu na oborové znalosti a v neposlední řadě zpřehlednění studijní nabídky vlivem restrukturalizace studia v rámci institucionální akreditace.

- j) **Doporučení:** Zlepšit systém posuzování studentů, kteří předčasně zanechávají studia, a rozvíjet univerzitní a doplňkové fakultní strategie vedoucí k celkovému zlepšení situace v této oblasti.

**Naplnění:** Pro pochopení příčin předčasného ukončování studií na MU byl v roce 2012 spuštěn první průzkum u cílové skupiny předčasně ukončených studií mapující příčiny studijních selhání (v českých vysokých školách je tento průzkum ojedinělý). Tento průzkum je každoročně opakován. Jeho závěry jsou projednány na úrovni vedení univerzity i s fakultami. Pro nejvíce zasažené fakulty tímto problémem jsou ze strany Odboru pro strategii zpracovány i podrobné analýzy dat z Informačního systému MU, zkoumající různé souvislosti u neúspěšných studií a jejich průchod studiem.

- k) **Doporučení:** Zaměřit se na vývoj nových pravidel používání ECTS, která se budou vztahovat na všechny fakulty, a to včetně standardních i malých modulů a kurzů.

**Naplnění:** Metodika ECTS pravidel se na Masarykově univerzitě jednotně uchopila v oblasti struktury a zveřejňování informací o předmětu. V současnosti má každý garant předmětu bez ohledu na velikost či pravidelnost vypisování předmětu (modulu) za povinnost poskytnout předem studentům informace o cílech předmětu, jeho ukončení, studijní literatuře apod. právě v souladu s evropskými pravidly ECTS. Charakteristika studijního předmětu je zanesena ve vnitřním předpisu MU *Schvalování, řízení a hodnocení kvality studijních programů Masarykovy univerzity*.

V současnosti je systém ohodnocování předmětů kredity dle studijní zátěže decentralizován a odráží konkrétní prostředí a nároky fakulty. V mechanismech systému zajišťování kvality studijních programů se ovšem mimo jiné zkoumá koncepce a pravidla kreditového ohodnocení jednotlivých

předmětů. V závislosti na výsledcích hodnocení se v budoucnu plánují zavést i podrobnější pravidla pro ohodnocení studijních předmětů kredity ECTS.

- l) **Doporučení:** Zaměřit se prioritně na celouniverzitní kurikulární reformu osahující souhrnnou definici příslušných výstupů z učení (*learning outcomes*). Je potřeba výrazně posílit rozvoj praktických dovedností a obecných způsobilostí během studia.

**Naplnění:** Metodika výstupů z učení představuje ústřední koncept pro zajišťování kvality vzdělávací činnosti, protože představuje společný referenční bod, který využijí různí aktéři (akademici, studenti, vedení univerzity, externí hodnotitelé, zaměstnavatelé absolventů, uchazeči o studium) při komunikaci o cílech studia, metodách výuky a hodnocení. V rámci rozvoje systému zajišťování kvality počítá Masarykova univerzita s významnějším uplatněním metodiky výstupů z učení na úrovni jednotlivých studijních programů i studijních předmětů. Naváže přitom na částečný rozvoj tohoto přístupu v minulých letech, dosud ne zcela sjednocené použití výstupů z učení bude postaveno na systematictější základě a podpořeno vzdělávacími aktivitami cílenými na garanty studijních programů, akademické pracovníky a členy hodnotících grémií (panely hodnotitelů, Rada pro vnitřní hodnocení MU).

- m) **Doporučení:** Začít uvádět do praxe struktury a procesy navržené pro akreditaci všech studijních programů univerzitou.

**Naplnění:** V roce 2016 a první polovině roku 2017 byly připraveny a ve vnitřním předpisu Schvalování, řízení a hodnocení kvality studijních programů následně ukotveny nové postupy zajišťování kvality studijních programů. Nový systém částečně navazuje na existující praxi, významně se však opírá o nově zaváděné prvky. V rámci rozhodování o udělení akreditace projde každý studijní program hodnocením, jehož parametry se budou lišit v závislosti na tom, zda se jedná o program zcela nový, nebo se přeměňující z již existujících studijních oborů. V případě studijních programů, které budou vznikat zcela nově, bude provedeno důkladné ex ante hodnocení prostřednictvím externích hodnotitelů. Každý studijní program bude schvalován nejen orgány fakulty, která jej hodlá uskutečňovat, ale vždy také Radou pro vnitřní hodnocení Masarykovy univerzity. Tento nově ustavený univerzitní orgán se skládá z 15 členů v čele s rektorem a jeho úlohou je u každého studijního programu rozhodnout o postoupení žádosti o udělení akreditace studijního programu Národnímu akreditačnímu úřadu (resp. přímo udělení oprávnění uskutečňovat studijní program v podmínkách institucionální akreditace), a to na základě posouzení jeho souladu se strategickým záměrem univerzity a fakulty, zhodnocení logiky studijních plánů a personálního a materiálního zabezpečení pro jeho uskutečňování. Každý nově akreditovaný studijní program bude mít povinnost zřídit programovou radu (resp. oborovou radu v případě doktorského studijního programu), která bude průběžně hodnotit fungování programu a navrhopvat opatření k jeho soustavnému zlepšování.

- n) **Doporučení:** Inovovat systém studentského hodnocení výuky a zajistit, aby relevantní souhrnná data byla dostupná fakultnímu a univerzitnímu vedení.

**Naplnění:** Celouniverzitní předmětová anketa patří na MU k uzavírání každého semestru již od roku 2002. Aby anketa lépe plnila svou roli v hodnocení kvality výuky, došlo k její zásadní změně po obsahové i technické stránce v letech 2013–2014. Vedle obsahových změn prošla dalšími inovacemi zejména po uživatelské stránce. Došlo k přehlednějšímu grafickému zpracování výsledků, výstupy ankety je možno generovat pro různé úrovně managementu dle práv v IS MU (garant předmětu, vedoucí pracoviště, proděkan, děkan, rektor). Povinnost pracovat s výsledky předmětové ankety v rámci evaluací studijních programů je zakotvena i ve vnitřním předpisu *Schvalování, řízení a hodnocení kvality studijních programů Masarykovy univerzity*.

- o) **Doporučení:** Upravit systém získávání zpětné vazby od studentů a zavést pobídky pro nezbytné zlepšování výuky. Připravit souhrnné zprávy, které mohou být použity k doplňování fakultních

a univerzitních rozhodnutí. Podporovat doplňkové kanály zpětné vazby s pomocí učitelů, oborových iniciativ a studentských zástupců.

**Naplnění:** Studenti mají možnost se pravidelně vyjadřovat ke kvalitě výuky a souvisejících činností prostřednictvím celouniverzitní předmětové ankety, která prošla komplexní inovací v letech 2013–2014 (více v bodě n). Systém získávání zpětné vazby obsahuje dále šest pravidelných sociologických šetření mapující cyklus „od uchazeče až po absolventa“ (více v kap. 2.2). Ze všech sociologických šetření jsou zpracovávány výzkumné zprávy s jasnými závěry, které jsou projednány na úrovni vedení univerzity i na úrovni vedení fakult a vstupují do strategického rozhodování. V neposlední řadě byly cennými vstupy pro stanovování cílů v Dlouhodobém záměru MU na léta 2016–2020.

K získávání zpětné vazby ke kvalitě výuky je využívána také aplikace Průzkumy v Informačním systému MU, která byla vyvinuta pro vytváření celouniverzitních anket a dotazníků i pro potřeby jednotlivých pedagogů. Zásadní pobídkou pro zlepšování kvality výuky na úrovni jednotlivých předmětů je od roku 2014 Interní grantová soutěž Fond rozvoje MU. Posíleno bylo i sdílení zkušeností a dobré praxe mezi pedagogy MU. Od roku 2013 se každoročně koná interní celouniverzitní konference *Kvalita vzdělávání na MU*, jejímž tématy byly například *Edukační praxe v éře masového vzdělávání* nebo *Budoucnost vzdělávání na Masarykově univerzitě*.

p) **Doporučení:** Pravidelně hodnotit účinnost jazykových politik a jazykové podpory.

**Naplnění:** Doporučení pravidelně hodnotit účinnost jazykových politik a jazykové podpory se projevilo v revizi jazykových kurzů pro studenty a podpory akademiků MU, na jejímž základě vzniklo v období 2012–2016 celkem 127 nových a inovovaných kurzů pro studenty a 81 seminářů pro akademiky. V květnu 2015 byl realizován detailní průzkum spokojenosti s jazykovou podporou, zúčastnilo se ho 5 042 studentů a akademiků. V reakci na výsledky šetření bylo každoroční hodnocení kvality propojeno se systémem semestrálních hospitací a zpětných vazeb. Výsledkem nového systému vzdělávání vyučujících je diverzifikace výukových a testovacích metod. Dále byl zaveden systém komplexní jazykové podpory akademických pracovníků obsahující 90 hodin kombinace seminářů, kurzů, náslechlů, konzultací a dalších forem individualizované podpory.

K zajištění dobré praxe MU úzce spolupracuje s veřejnými vysokými školami v regionu (pracovní skupina ředitelů jazykových center) a s asociací jazykových center CASAJC. Posilování kvality probíhá prostřednictvím konzultací s jazykovými centry prestižních univerzit (LSE, Oxford, Cambridge, Humboldt, Freie Berlin, ETH Zurich, Helsinky, Granada) a rámci mezinárodních profesních sdružení (Evropská asociace jazykových center Cercles, sdružení ředitelů jazykových center Wulkow Group atd.)

q) **Doporučení:** Překontrolovat veškeré informační zdroje zaměřené na zahraniční studenty s cílem zvýšit jejich dostupnost, podpořit distribuci a vylepšit jejich schopnost komplexně zprostředkovávat informace o nabídkách a zájmovostech na MU, ve městě Brně a na jižní Moravě.

**Naplnění:** Nejdůležitějším komunikačním kanálem zaměřeným na zahraniční studenty, resp. na uchazeče o studium ze zahraničí, je anglická verze webových stránek Masarykovy univerzity (muni.cz) a jejího Centra zahraniční spolupráce (czs.muni.cz). Oba zmíněné weby prošly výraznou modernizací, jsou adresněji zaměřené na zahraniční studenty a poskytují veškeré informace o možnostech studia na MU a o jeho materiálně-technickém zajištění, o možnostech ubytování, stravování i o životě v Brně a informace pro partnery MU. Dále je provozován aktivní účet na sociální síti Facebook – Masaryk University, kde jsou zahraničním studentům sdíleny jak informace z uvedených webů týkající se studia na MU, tak i zkušenosti zahraničních studentů, kteří již na MU studují. Tyto příspěvky mají vysokou sledovanost. Na FB profilu *Masaryk University* se také pracuje s anglickým obsahem portálu online.muni.cz, který vytváří pro zahraniční studenty atraktivní obsah zpravodajský i naučně-zábavný. Na blog *masarykstories.wordpress.com* píší své zkušenosti přímo zahraniční studenti MU. Další formou on-line komunikace jsou webové portály zaměřené na prezentaci MU ve světě. Jde o portály *studyin.cz*, *masterstudies.com*, *studyportals.com* nebo *ISAS*, kde zahraniční studenti naleznou všechny potřebné informace o studiu na MU a odkazy



na univerzitní web. Na podzim 2017 je plánováno rozesílání newsletterů pro zahraniční studenty prostřednictvím společnosti *Keystone*, která zprostředkovává rozesílání e-mailů podle geografických kritérií. Ve spolupráci se společností *Web2Present* také proběhly v roce 2016 první webináře, kterých se zúčastnily některé fakulty MU (FF, FI, ESF a ESF) a 200 zahraničních zájemců. Zahraničním studentům jsou také k dispozici dvě mobilní aplikace. *Mobilní aplikace MU* je on-line prezentace na portálu Centrály cestovního ruchu Jihomoravského kraje, která je přístupná jak z prohlížeče počítače, tak v mobilní aplikaci. Prezentace je dostupná v anglickém a čínském jazyce. Druhou aplikací je *MUNI Buildings*, která funguje jako seznam všech budov a zařízení MU a zároveň také jako navigace mezi nimi. Aplikace je dostupná na platformě Android i iOS a nabízí českou i anglickou verzi.

MU se také aktivně účastní mezinárodních veletrhů, kde prezentuje studium na MU při osobním kontaktu se zájemci, resp. prostřednictvím tištěných materiálů a brožur, které obsahují aktuální informace o univerzitě, jednotlivých fakultách a oborech. S tím souvisí i placená inzerce v zahraničí, například v *China Daily* nebo *The Graduate Guide*, propagující studium pro zahraniční studenty. Všichni přijíždějící studenti pak v orientačním týdnu dostávají propagační materiály města Brna a *USE-IT* mapu, která kromě plánu města obsahuje i informace o dopravě, památkách a zájímavostech. V neposlední řadě se směrem k zahraničním studentům využívá tzv. *ambasadorů*. Jde o zahraniční studenty degree programů, kteří jsou proškoleni k podávání informací zájemcům o studium. Jsou schopni informovat nejen o studiu, ale i o životě v Brně a v ČR. MU také spolupracuje s ISC (International Student Club), který je součástí celosvětové sítě Erasmus Student Network a který se o zahraniční studenty stará od jejich příjezdu až po odjezd a zajišťuje tzv. *Buddy program*, výlety, kulturní akce i jazykové kurzy.

- r) **Doporučení:** Nadále podporovat Centrum zahraničních studií ve snaze uspokojit veškeré relevantní aspekty poslání univerzity v tomto směru.

**Naplnění:** Centrum zahraniční spolupráce (dříve Centrum zahraničních studií) je stále rozvíjeno a nabízí stále širší portfolio služeb zahraničním studentům. Je řešitelem řady interních projektů i externích grantů. Uvedené se podepisuje na stále rostoucím počtu výměnných studentů přijíždějících na univerzitu i rostoucím počtu studentů MU, kteří na zahraniční studijní pobyty vyjíždí. Dále se centrum výrazněji zapojuje, oproti minulosti (jak naznačuje i změna názvu), do dalších agend posilování internacionalizace v rámci MU. Aktuálně participuje zejména na definování standardů internacionalizace výuky v rámci studijních programů MU.

- s) **Doporučení:** Zajistit, aby se doktorské programy (co se týče struktury a pozornosti věnované vysoké úrovni obecných a výzkumných dovedností) uskutečňovaly v souladu s vyvíjejícími se mezinárodními formami a standardy. Na mnohých velkých univerzitách bývá naplňování tohoto cíle podporováno zřízením malého počtu mezifakultních doktorandských center.

**Naplnění:** Klíčovým krokem ke sjednocení kvality doktorských studijních programů bylo vytvoření interních procesních standardů pro zlepšení kvality doktorského studia, které jsou postupně implementovány. Studenti doktorských studijních programů jsou cíleně zapojováni do řešení výzkumných projektů a stávají se členy velkých výzkumných týmů. Tvůrčí činnost doktorandů je motivována také *Soutěží o podporu studentských projektů*. Rozvíjení mezifakultní a mezioborové spolupráce doktorandů a mladých výzkumníků je podporováno cyklem přednášek *Seminar Series* z oblasti přírodních, humanitních a společenských věd. Příkladem dobré praxe reflektující mezinárodní standardy je studijní program Life Sciences na CEITEC MU, který je koncipován jako mezinárodní a je postaven na *Principles for Innovative Doctoral Training*. Dalším příkladem reflektování mezinárodních standardů je praxe Fakulty sociálních studií MU, která v roce 2017 zavedla v rámci zvýšení kvality doktorského studia povinnou zahraniční stáž v délce 3 až 6 měsíců pro nastupující kohortu studentů.

### 3. HODNOCENÍ TVŮRČÍ ČINNOSTI A S NÍ PŘÍMO SOUVISEJÍCÍCH ČINNOSTÍ

#### 3.1. Strategická priorita Excellence a relevance výzkumu

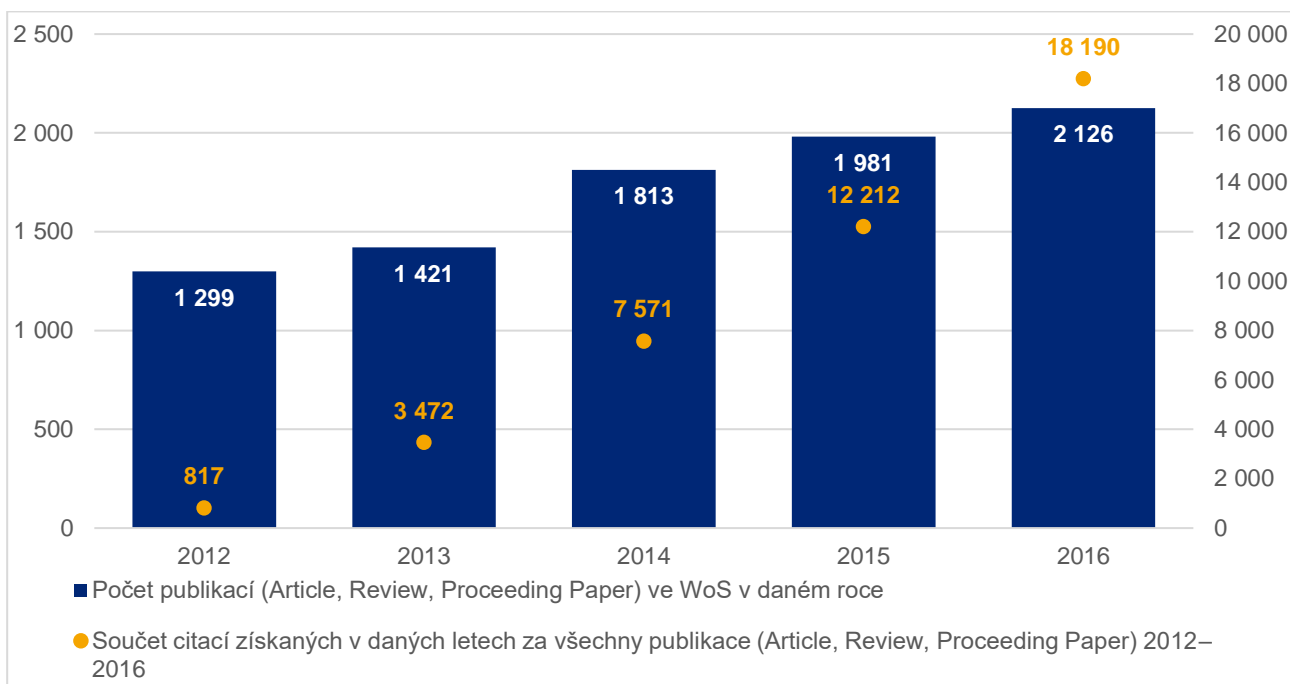
Masarykova univerzita se profiluje jako výzkumná univerzita s rostoucím významem v evropském i světovém vědeckém prostoru. Úspěšná realizace velkých infrastrukturních projektů v minulých letech představuje základní potenciál k výraznému zvýšení mezinárodní viditelnosti a kvality výzkumu. Dokladem mezinárodní role MU v této oblasti je její zapojení do řady mezinárodních konsorcií. V *Cestovní mapě velkých evropských výzkumných infrastruktur* (ESFRI Roadmap 2016) je uvedeno devět projektů MU jako součást zastřešujících projektů evropských infrastruktur – ACTRIS, CIISB, Czech-BioImaging, CzechGeo/EPOS, CZECRIN, CZ-OPENSREEN, EATRIS, ELIXIR CZ, LINDAT-CLARIN.

V kontextu vybudovaného zázemí je proto nyní vyvíjeno zejména úsilí k budování mezinárodně respektovaných vědeckých týmů a vytváření atraktivních výzkumných programů. Cílem jsou kvalitnější vědecké výsledky, optimální využití přístrojového zázemí a lidských kapacit. Základní parametry stále kvalitnějšího vědeckého výkonu jsou na příkladech rozvedeny v následujícím textu, a to v kontextu národního hodnocení i světového srovnání.

V **Hodnocení výzkumných organizací 2016 v rámci 2. pilíře**, který vyhodnocuje vybrané excelentní výsledky, zaznamenala Masarykova univerzita v ČR mimořádný úspěch. Oproti roku 2015 stoupl počet výsledků, které v pilíři II uspěly, z 18 na 31 při stejném počtu předkládaných výsledků. **V podílu úspěšných publikací vůči předloženým v pilíři II si MU drží prvenství v porovnání se zbytkem ČR.** V hodnotě průměrného podílu organizace na hodnocených výsledcích je MU v České republice na pátém místě.

Masarykova univerzita také pravidelně sleduje, jak si stojí v kvalitě vědeckých výstupů i v mezinárodním srovnání. Pro tyto potřeby užívá **od roku 2014 nástroj InCites** společnosti Clarivate Analytics, díky němuž má dobrý přehled o indexaci svých vědeckých výstupů v rámci platformy Web of Science (WoS), a může se tak snadno srovnávat ve zvolených parametrech s celosvětovou konkurencí. V roce 2012 bylo autory Masarykovy univerzity publikováno 1 299 vědeckých prací (výstupy Article, Proceeding Paper, Review) ve WoS, přičemž v roce 2016 to bylo již 2 126 publikací. **Počet publikací má oproti předchozím letům stabilně vzrůstající tendenci, na což navazuje také výrazný růst citovanosti těchto vědeckých výstupů.** Mezi obory s nejvíce citovanými publikacemi v rámci WoS patří onkologie, neurovědy, vědy o životním prostředí, biochemie a molekulární biologie a rostoucí zastoupení mají také informatické vědy. Z nepřírodovědných oborů mají významné zastoupení ekonomické obory. Pozitivní je zvyšující se produkce a kvalita výstupů humanitních a sociálních věd, jakkoli je oproti přírodovědným oborům obtížně kvantifikovatelná. V této oblasti dominují obory psychologie, filozofie a lingvistiky.

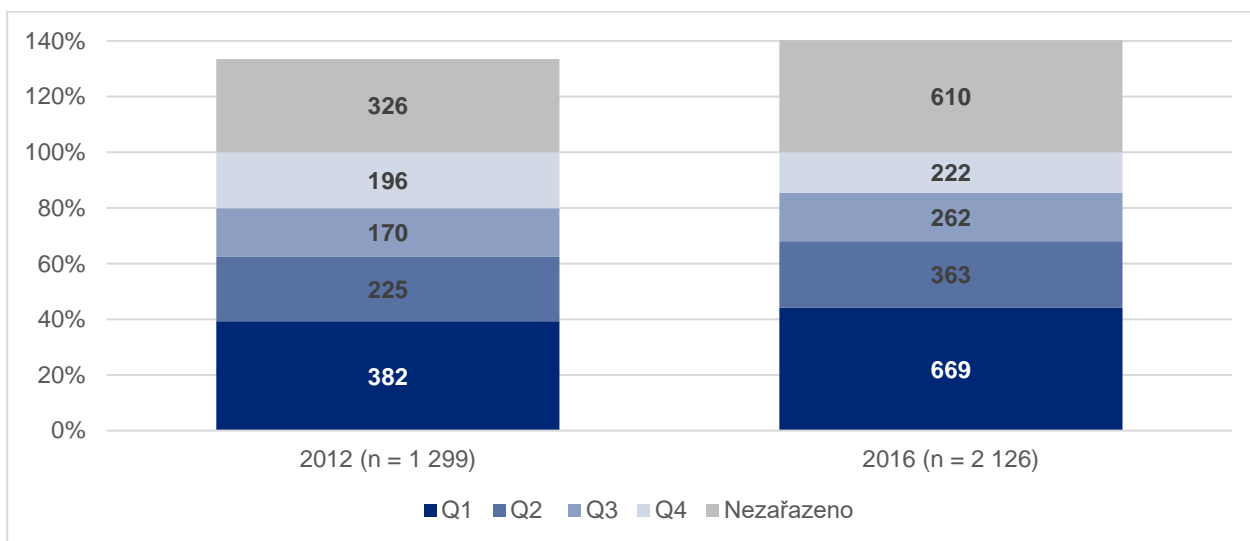
**Graf 12: Vývoj počtu publikací a citací MU dle databáze Web of Science v letech 2012–2016**



*Pozn.: Data za rok 2016 nemusí být úplná kvůli zpoždění indexace na Web of Science.*

Kromě nárůstu absolutních počtů vědeckých publikací produkovaných na MU a jejich citovanosti se také významně zvyšuje jejich kvalita měřená dle počtu publikací v 10 % nejlepších časopisů v daném oboru (dle WoS). I zde je možno sledovat pozitivní trend. V roce 2011 byl celkový podíl těchto publikací 7 %, v roce 2016 tento podíl dosahoval hodnoty 11 %. Při porovnání v rámci 25 % nejlepších časopisů v oboru, tedy prvního kvartilu, je nárůst podílu ještě výraznější, v roce 2011 šlo o 22 %, v roce 2012 již o 39 % a v roce 2016 už o 44 % výstupů. K tomu je třeba poznamenat, že se na Web of Science nachází i výsledky mimo periodika s přiřazeným impakt faktorem, typicky konferenční sborníky, knihy a kapitoly.

**Graf 13: Vývoj podílu publikací MU v časopisech dle zařazení do kvartilu dle databáze Web of Science v letech 2012–2016**



*Pozn.: Zohledněny pouze výstupy Article, Review, Proceeding Paper; zařazení časopisu do kvartilu dle jeho pořadí v oboru (seřazeno podle impakt faktoru). Graf je zkonstruován tak, aby součet všech zařazených výsledků představoval 100 %.*



Pozitivní trend internacionalizace výzkumu a s tím souvisejícího růstu kvality publikací produkovaných na MU lze sledovat také skrze ukazatel počtu výzkumných publikací, které jsou vydávány společně se zahraničními autory a pracovišti. V rámci platformy WoS byl v roce 2011 podíl **publikací se zahraničním autorem** 22 %, v roce 2012 činil 36 %, v roce 2016 již tento podíl dosahuje 44 % (*pozn. včetně spoluautorů ze Slovenska*). Nejvíce výzkumných článků v letech **2012–2016** (*Article, Review, Proceeding Paper*) bylo vytvořeno ve spolupráci s **institucemi v USA (10 %), Německu (8,5 %), Velké Británii, Itálii a Francii (5 %)**.

Vzhledem k prokazatelně vyššímu citačnímu ohlasu publikací vytvořených ve spolupráci především se zahraničními partnery patří k základní strategii univerzity tyto spolupráce podporovat. Dle počtu citací u společných publikací byly v letech 2006–2016 nejvýznamnějšími publikačními partnery autorů z MU vědci z University of California, University of Toronto, University of Barcelona, Centre National de la Recherche Scientifique a Harvard University. Dalším měřítkem zvyšující se kvality výzkumu na univerzitě je **citační ohlas v oborovém srovnání**. V 5letém období let 2005 až 2009 byly publikace autorů co do citačního ohlasu a v oborovém srovnání na 81 % celosvětového průměru, zatímco **v období 2010 až 2014 již na 98 % celosvětového průměru**.

Dalším nezpochybnitelným ukazatelem excelence na poli mezinárodní konkurence je získávání opravdu prestižních grantů. **V letech 2012 až 2016 bylo na MU zahájeno řešení deseti individuálních prestižních grantů (H2020, ERC, 7. rámcový program, EMBO)**. Mimořádným úspěchem bylo v roce 2013 získání prvního prestižního ERC Starting Grant udělovaného Evropskou výzkumnou radou. Grant získal Pavel Plevka a jednalo se zároveň o historicky první projekt v oblasti Life Sciences řešený v ČR. Dále v roce 2014 získal Richard Štefl ERC grant vyšší kategorie, ERC Consolidator Grant, a stal se prvním držitelem tohoto typu grantu v oblasti Life Science v České republice. V roce 2016 pak MU získal třetí ERC Starting grant David Kosař, který se tak stal prvním držitelem grantu ERC v oboru právo v ČR. Úspěšnost žadatelů o ERC grant je přitom v České republice méně než desetiprocentní. V roce 2013 získal Středoevropský technologický institut Masarykovy univerzity (CEITEC MU) jako jediný v České republice prestižní evropský grant z programu ERA Chair. Na výzvu Evropské komise na podporu výzkumných institucí a univerzit v méně rozvinutých regionech Evropy reagovalo 111 projektů, z nichž uspělo pouze 11. Finanční podpora umožnila MU přijmout vynikající vědkyni Mary O'Connell.

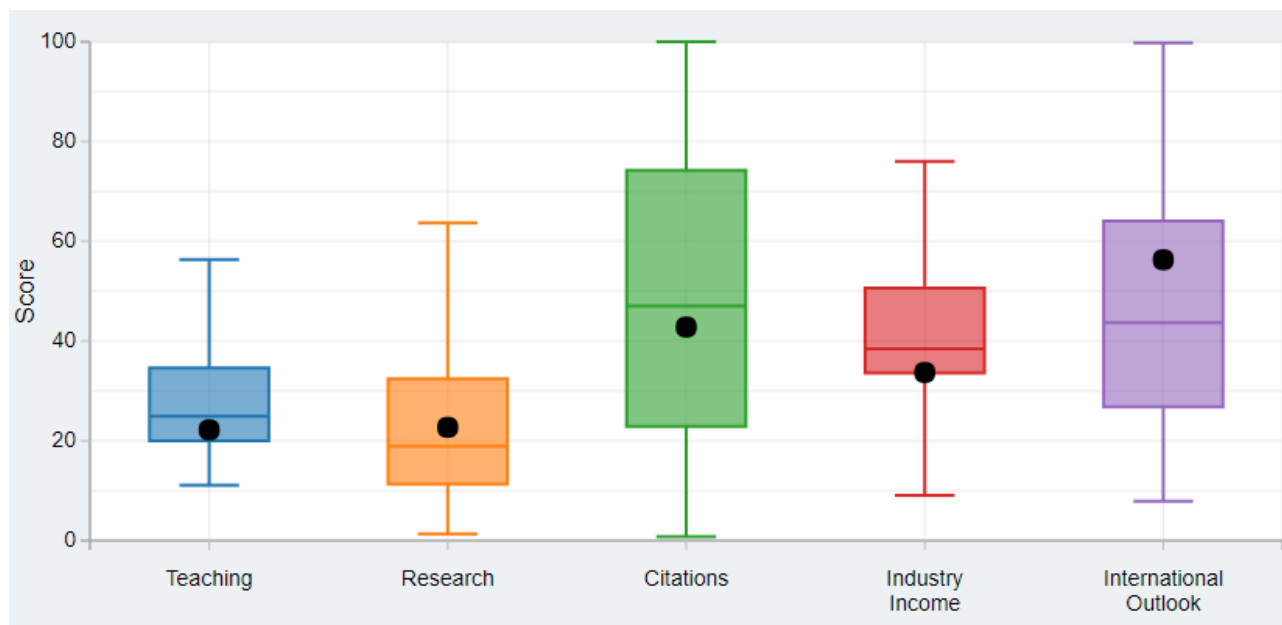
Vědecký výkon Masarykovy univerzity je každoročně posuzován také prostřednictvím **mezinárodního hodnocení žebříčků světových univerzit**, z nichž nejrenomovanější tvoří trojice žebříčků Academic Ranking of World Universities (ARWU), Times Higher Education (THE) a Quacquarelli Symonds Top Universities (QS). MU se přitom v posledních třech letech podařilo posílit postavení v řadě indikátorů měřících úroveň vědeckého výkonu.

V **žebříčku QS** zveřejněném v roce 2015 měla MU 8,8 citací na akademického pracovníka (dle databáze Scopus), v posledním hodnocení v roce 2017 to bylo již 18,1 citací na akademického pracovníka (*pozn.: částečně došlo k růstu i vlivem upravené metodiky ze strany QS v podobě započítání citací za šestiletý úsek namísto pětiletého*). V rámci českých univerzit se jedná o nejlepší výsledek a MU v tomto indikátoru získala vedoucí postavení v ČR, ovšem hodnota mediánu 980 hodnocených univerzit činí 32,6 citací na akademického pracovníka, a MU je tedy stále hluboko pod touto hodnotou. V posledních třech letech vzrostl počet publikací MU dle databáze Scopus, do hodnocení QS v roce 2015 vstupovalo 6 300 publikací (publikace za období 2010–2014) indexovaných v databázi Scopus, v roce 2017 jich bylo již 7 230 publikací (publikace za období 2011–2015).

Výrazné zlepšení vědecké činnosti MU lze sledovat také v hodnocení **žebříčku THE**. V posledním zveřejněném hodnocení v roce 2017 se MU dostala v indikátorech hodnotících kvalitu výzkumu nad medián všech 1 102 hodnocených univerzit a v této oblasti se stala nejlépe hodnocenou českou univerzitou (*pozn.: hodnocení kvality výzkumu probíhá u žebříčku THE na základě odpovědí v průzkumu dle reputace výzkumu*,

dle výše příjmů z výzkumu na akademika a dle počtu publikací za 5 let dle Scopus přepočtených na akademické pracovníky). MU dále v rámci ČR obdržela třetí nejvyšší skóre v indikátoru citací (za 6 let dle Scopus), polepšila si přitom z výsledku 27,8 bodů ze 100 v roce 2015 na 42,8 bodů ze 100 v roce 2017. Ovšem celkově se zde umísťuje stále pod mediánem 1 102 hodnocených univerzit.

**Graf 14: Výkon MU v hodnocených oblastech žebříčku THE zveřejněném v roce 2017 znázorněný pozicí MU oproti výsledkům ostatních hodnocených univerzit**



*Pozn.: Pozici MU představuje černý bod, medián hodnocených univerzit je zanesen jako prostřední úsečka uvnitř boxů.*

MU byla v roce 2017 také poprvé posuzována v rámci prestižního **hodnocení ARWU**. Přestože se neumístila v hlavním žebříčku (ten zveřejňuje 500 pozic), své hodnocení obdržela jakožto kandidát na potenciální vstup do žebříčku (jako kandidát obsadila celkovou 601.–700. pozici v rámci žebříčku). Hodnocení je založeno 6 indikátorech, přičemž si MU nejlépe vedla co do počtu článků v databázi WoS v Science Citation Index-expanded (SCIE) a Social Science Citation Index (SSCI) (*pozn.: indexovaných v roce 2016; v úvahu brány jen Articles*).

Pro instituci s vysokými mezinárodními ambicemi je klíčové průběžně získat názor i od lidí, kteří nejsou její součástí, neboť ti ji mohou nezávisle a nezaujatě hodnotit. Proto 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 jsou 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. Jednatelkou je molekulární biologka Mary O'Connell, která působí na MU od roku 2014 v rámci programu ERA Chair. Výsledkem prvního intenzivního jednání rady je **sada doporučení**, která mohou zvýšit kvalitu i mezinárodní dopad vědy MU. Tato doporučení, jimiž se univerzita aktuálně zabývá, jsou **přílohou č. 2** této zprávy. **Druhé setkání ISAB MU v Brně se uskuteční v prosinci 2017** a hlavním tématem jednání bude reflexe prvních kroků v naplňování daných doporučení, která pokrývají oblasti doktorského studia, přijímání nových akademických pracovníků, Grantové agentury MU, financování vědy v rámci MU i postavení v mezinárodních žebříčcích.

Nezbytnými procesy pro stimulaci vědeckého výkonu jsou interní hodnotící procesy na jednotlivých fakultách a vysokoškolských ústavech, které v gesci jednotlivých součástí probíhají, a to jak na úrovni

pracovišť, tak na úrovni vedoucího pracovníka a zaměstnance v rámci kateder. **V současné chvíli však na univerzitě chybí jednotný systém tzv. formativního hodnocení vědy a výzkumu, jdoucího až na úroveň jednotlivých týmů.** Obecná analýza vědeckého výkonu bývá sice součástí ročních evaluačních rozhovorů s fakultami, ale tato analýza nemá přirozeně formativní charakter. Dále je **v systému potřeba doplnit externí prvek**, který by zajišťoval nezávislost a transparentnost hodnocení. Masarykova univerzita má tento systém již navržen a v roce 2018 bude zahájeno jeho pilotní ověření. Vzhledem k tomu, že národní metodika bude zaměřena pouze na úroveň fakult/oborů, bude vnitřní hodnocení zaměřeno až na úroveň pracovišť. Navrhovaný systém počítá podobně jako národní systém s jednoduchým ročním monitoringem a komplexnějším **pětiletým hodnocením, jehož součástí bude také peer-review s externími a zahraničními hodnotiteli.**

### 3.2. Strategická priorita Efektivita výzkumu a stimulační prostředí

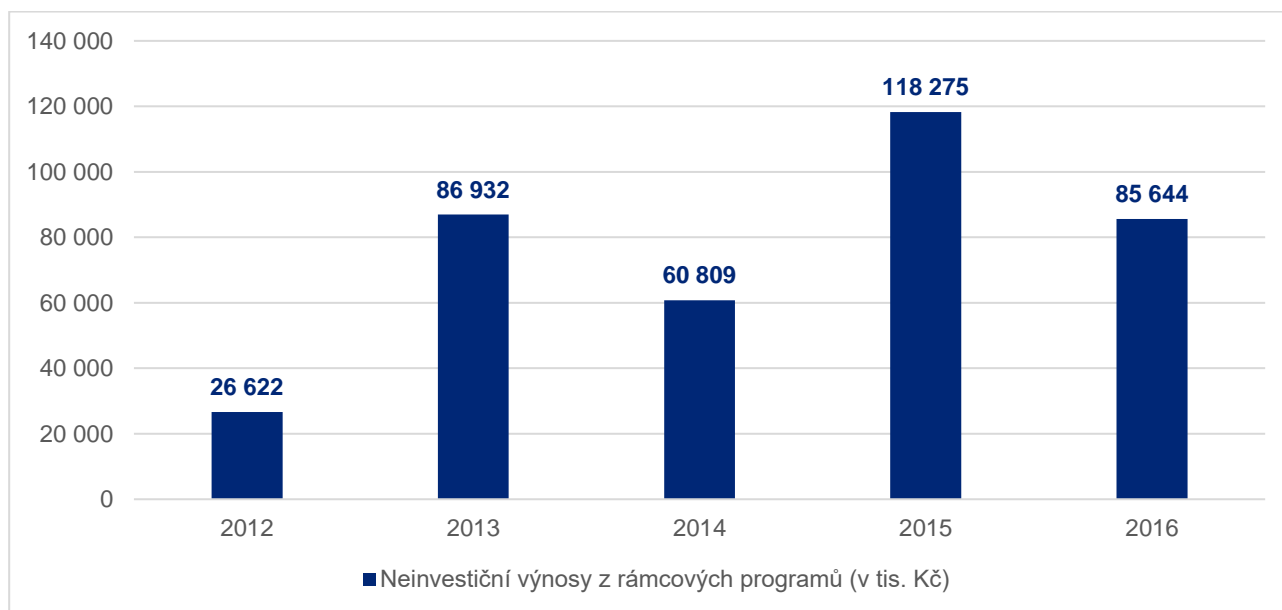
Masarykova univerzita neustále pracuje na zlepšení svého vědeckého výkonu, což ostatně dokazují výše prezentovaná data. K tomu, aby bylo možné tohoto zlepšení dosahovat v odpovídající dynamice, je nezbytné vědět, jakou publikační strategii zvolit. Velmi důležitým prvkem podpory v rozhodovacích strategiích se v posledních letech staly **analýzy vlastní publikační činnosti (bibliometrie).** Od roku 2014, kdy byl na MU pořízen analytický nástroj InCites společnosti Clarivate Analytics (dříve Thomson Reuters), roste význam a míra zapojení bibliometrie v různých kontextech vědecké činnosti. Ač má bibliometrie svá omezení, vyvolává cennou diskusi a mimořádně přispívá ke zkvalitňování kultury vědecké práce. Bibliometrické analýzy se využívají v pravidelném i ad hoc režimu pro různé uživatele, tedy pro vedení univerzity, fakulty, pracoviště i jednotlivce. Účel analýz se zaměřuje jak na jednotlivá zjištění pro zorientování se ve vědeckém prostředí (například pro účely výběru omezeného počtu vědeckých výsledků pro část národního hodnocení), tak na **monitoring vědeckého výkonu MU**, dále na průběžné analýzy fakult na úrovni oborů a v neposlední řadě na detailnější **multidimenzionální analýzy pracovišť a jednotlivců.** Mezi nejvýraznější aktivity bibliometrické podpory patří podpurné analýzy fakult pro účely ročních evaluačních rozhovorů mezi vedením univerzity a vedením fakult.

Klíčovým opatřením pro stimulaci vědy bylo v roce 2013 zřízení **centrální Grantové agentury MU**, která integrovala 3 oblasti podpory: Specifický vysokoškolský výzkum (podpora studentských výzkumných projektů a vědeckých konferencí), Program rektora (podpora vynikajících studentských prací a studentských časopisů) a Program podpory výzkumu. **Program podpory výzkumu** v současnosti, po postupném rozšiřování tematických okruhů v jednotlivých letech, nabízí **5 programů podpory**, a to Podporu zvýšení kvality vynikajících výsledků, Podporu přípravy mezinárodních grantů, Mezioborové výzkumné projekty, Individuální projekty hraničního výzkumu a zcela aktuálně, na základě doporučení Mezinárodní vědecké rady MU, byla na podzim 2017 vyhlášena prestižní **MUNI Award in Science and Humanities.**

Masarykova univerzita také realizuje celou řadu seminářů i individuálních konzultací s cílem zvýšit svou úspěšnost v národních i mezinárodních grantových soutěžích. Vlajkovou lodí pro tyto aktivity je vícedenní akce **Grants Week**, která má vědeckým pracovníkům a studentům doktorského studia poskytnout aktuální informace o grantových příležitostech a také je vybavit praktickými informacemi, jak sestavit úspěšný projektový návrh. V roce 2016 přednášelo na této třídenní akci 26 odborníků a navštívilo ji téměř 400 účastníků. Celý program akce **Grants Week** se uskutečňuje v anglickém jazyce. Pro nově příchozí vědce připravuje MU školení zaměřené na poskytnutí základního přehledu o národních a mezinárodních grantových programech a systému projektové podpory na MU a uskutečňuje informační akce specificky zaměřené na program H2020 (s ohledem na administrativní a finanční aspekty, otevřený přístup k datům a duševní vlastnictví).

Dle **průběžné zprávy Evropské komise** o výsledcích zemí zapojených v dosavadních výzvách rámcového programu pro výzkum a inovace **HORIZON 2020** z roku 2016 je **MU nejúspěšnější českou institucí, a to jak z hlediska počtu projektů, tak i z hlediska objemu získaných financí**. V roce 2016 byla zahájena realizace dalších dvanácti projektů H2020. Celkový počet schválených projektů v rámci H2020 dosáhl počtu 32. V rámci regionálního programu SoMoPro, který je kofinancovaný z rámcových programů EU pro výzkum a vývoj a zaměřuje se na podporu špičkových vědců přicházejících do Jihomoravského kraje ze zahraničí, je MU nejúspěšnější institucí v regionu – za 8 let trvání tohoto programu bylo z celkového počtu 62 projektů realizováno 44 právě na MU.

**Graf 15: Vývoj neinvestičních výnosů MU z rámcových programů v letech 2012–2016**



Skloňovaným tématem ve světě vědy je i **etika vědecké práce**. Masarykova univerzita průběžně zveřejňuje dokumenty v rámci série nazvané *Dobrá praxe ve výzkumu*, které mají za cíl přinést doporučení či instrukce pro rychlou orientaci v aktuálních tématech. Na začátku roku 2016 Masarykova univerzita zveřejnila materiál s cílem upozornit autory na problém tzv. predátorských odborných časopisů, a reagovala tak na rozšiřující se fenomén, který ohrožuje systém vědeckého publikování. Dalším příspěvkem do série dokumentů *Dobrá praxe ve výzkumu* je text *Dobrá praxe vědeckého publikování*. Masarykova univerzita se oběma dokumenty hlásí k zásadám mezinárodně uznávané dobré praxe ve vědeckém publikování.

Pro etické otázky výzkumu na MU byla v roce 2015 zřízena **Etická komise pro výzkum MU**, jejímuž posouzení podléhá každý projekt, který zahrnuje výzkum na lidském subjektu (včetně práce s biologickým materiálem lidského původu), jestliže je podáván za jakékoliv pracoviště MU (vyjma LF MU a projektů studie ELSPAC, kde působí specializované etické komise EK LF a EK ELSPAC). Schválení etickou komisí vyžadují grantové agentury a při publikaci také redakce renomovaných časopisů. Již v roce 2013 byla ustanovena **centrální Etická komise MU**, která posuzuje případy porušení obecných morálních principů nebo pravidel Etického kodexu MU, jež se vymykají rámci organizační struktury MU nebo které nebyly na její úrovni vyřešeny (tzv. *research misconduct*).

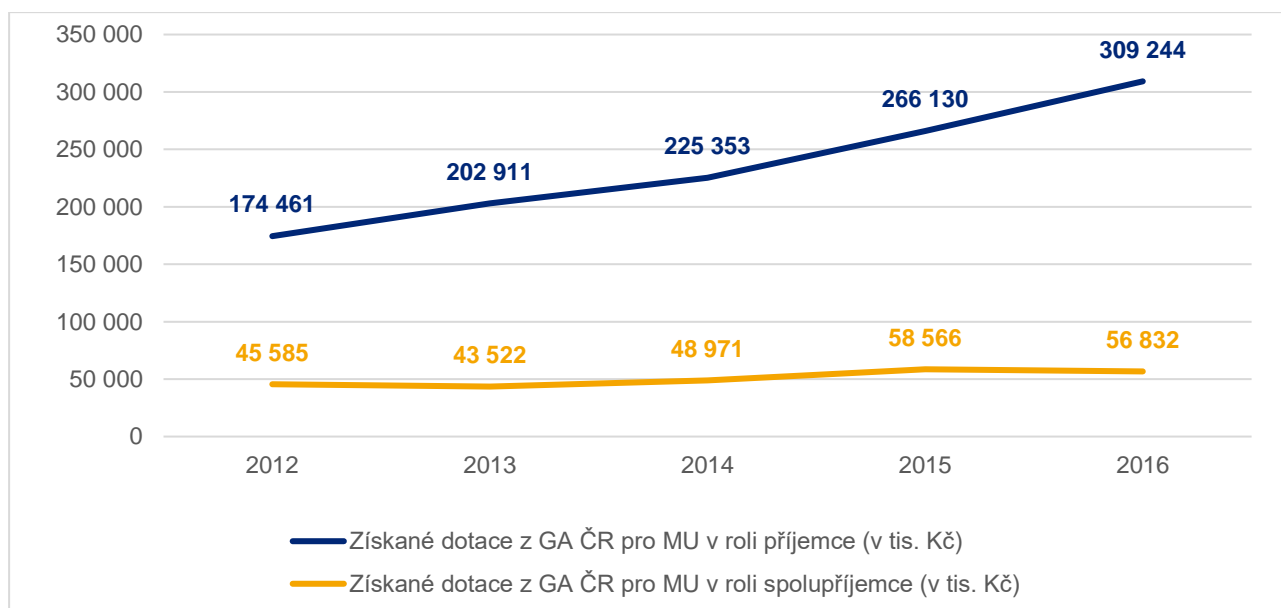
Pro zajištění co největší efektivity využití pořízených vědeckých přístrojů a zařízení informují aktualizované webové stránky MU o možnosti sdílení 10 Centrálních laboratoří, které zahrnují unikátní vědecké přístroje a špičkové technologie nabízené k využití všem pracovištím v rámci univerzity, jiným akademickým pracovištím i soukromým firmám. Pro zajištění informovanosti o stávajícím přístrojovém vybavení je v systému Inet dostupná **aplikace Zařízení pro výzkum a výuku**, která obsahuje data z evidence majetku MU. Prostřednictvím této aplikace je možné jednoduché vyhledávání přístrojů pro výzkum podle názvu,

fakulty a kontaktních údajů. Výše uvedené nástroje umožňují Masarykově univerzitě efektivně využívat již pořízené přístroje a zařízení a plánovat jejich případnou obměnu. S cílem zvýšit efektivitu plánování nákupu nákladných přístrojů a zajistit informovanost o plánovaných nákupech byla **v roce 2016 ustavena Odborná komise pro posuzování plánu nákupu přístrojového vybavení**. Komise provádí posuzování plánu nákupu přístrojového vybavení pro výzkum, jehož odhadovaná pořizovací cena přesáhne 1 mil. Kč včetně DPH.

Řadu opatření pro podporu vědy realizují přirozeně jednotlivé fakulty. Zejména z prostředků institucionální podpory jsou vyhlašovány interní programy na podporu budování vědeckých týmů, habilitačních či profesorských řízení v různé fázi přípravy, vydávání vědeckých časopisů či internacionalizaci publikační činnosti. Specificky jsou často podporováni i mladí výzkumní pracovníci.

Na všech fakultách Masarykovy univerzity byla v minulosti zřízena pracoviště, která nyní pomáhají vědcům ke zvýšení úspěšnosti při podávání grantových žádostí, ať už na lokální či mezinárodní úrovni. Tato oddělení pomáhají zajišťovat administraci a správu vědecko-výzkumných grantových projektů, poskytují metodickou podporu pro evidenci výzkumných a některých dalších projektů v Informačním systému MU pro evidenci projektů (ISEP) a rovněž poskytují pomoc při administraci publikační činnosti. V průběhu roku 2016 bylo v ISEP spuštěno elektronické schvalování návrhů projektů, což výrazně posílilo flexibilitu schvalování a podávání projektů. Centrální podpora vědecké činnosti je pak realizována prostřednictvím rektorátního Odboru výzkumu a Odboru pro rozvoj.

**Graf 16: Vývoj získaných dotací pro MU z Grantové agentury ČR v letech 2012–2016**



Na Masarykově univerzitě bylo již v roce 2005 založeno Centrum pro transfer technologií (CTT), které se jako servisní pracoviště s celouniverzitní působností zaměřuje na ochranu duševního vlastnictví MU, podporu zhodnocení výsledků výzkumu a vývoje s aplikačním potenciálem a především na vyhledávání příležitostí pro jejich využití v praxi. V letech **2012 až 2016** bylo prostřednictvím CTT MU podáno celkem **58 patentových přihlášek** (z toho patentových přihlášek v ČR 36, patentových přihlášek v zahraničí 22), uděleno bylo v tomto období **50 patentů** (z toho patentů v ČR 34, patentů v zahraničí 16). Dále pak bylo podáno 40 přihlášek užitných vzorů, 44 užitných vzorů bylo uděleno, podáno bylo 16 přihlášek k registraci ochranné známky, zapsáno bylo 13 ochranných známek. MU také stála u zrodu sedmi spin-off společností. Významným úkolem roku 2016 byla implementace nových systémových **opatření pro podporu dovyvinutí nadějných technologií a výstupů výzkumu na MU** (tzv. fáze *Proof of Concept*).

### 3.3. Sumarizace hlavních výstupů a naplnění doporučení IEP-EUA

#### 1. Dosažené kvantitativní trendy

- a) Stabilně rostoucí publikační výkon i citační ohlas výzkumných článků v databázích Web of Science a Scopus.
- b) Nárůst podílu publikací v rámci 25 % nejlepších časopisů v daném oboru dle databáze WoS.
- c) Nárůst podílu publikací na WoS se zahraničním autorem, který tvoří již téměř polovinu.
- d) Prvenství v ČR v podílu úspěšných publikací vůči předloženým publikacím ve II. pilíři Hodnocení výzkumných organizací v roce 2016.
- e) Největší objem získaných prostředků i řešených projektů Horizon 2020 z institucí v ČR.

#### 2. Realizovaná opatření nebo nástroje institucionálního významu posilující či sledující kvalitu

- a) Vybudovaná centrální Grantová agentura MU s 5 různými grantovými schémata v rámci Programu podpory výzkumu.
- b) Vybudovaný systém projektové podpory pro vědecké pracovníky v získávání mezinárodních grantů.
- c) Vybudovaný bibliometrický servis zajišťující monitoring a podklady pro hodnocení vědeckého výkonu.
- d) Zajištěná péče v oblasti etiky výzkumu ve formě etických komisí.
- e) Zavedený systém a stanovená pravidla pro sdílení nákladných přístrojů a technologií.
- f) Ustanovená Odborná komise pro posuzování plánu nákupu přístrojového vybavení.

#### 3. Doporučení z externí evaluace IEP-EUA a jejich naplnění ze strany MU

- a) **Doporučení:** Pokračovat v rozvoji systému hodnocení vědy a výzkumu i souvisejících pobídek a procesů podporujících filozofii výzkumu s vysokými standardy a dynamickou kulturou, a to včetně kritérií, která zajišťují informovanost vedení univerzity ohledně výzkumných jednotek, které neplní dohodnuté cíle.

**Naplnění:** Na MU v minulých letech významně narostl význam a míra zapojení bibliometrie v různých kontextech vědecké činnosti. Od roku 2014 se bibliometrie stala svébytnou pracovní agendou s vlastní metodologií a expertizou. Mezi nejvýraznější aktivity bibliometrické podpory patří podpurné analýzy fakult pro účely ročních evaluačních rozhovorů, které vyústily v diskusi nad skutečným ohlasem vědecké činnosti na MU a následně vytvoření oborového profilu MU se silným zřetelem na dopad vědeckých výstupů v oborových světových komunitách. Bibliometrické analýzy se dále využívají v pravidelném i ad hoc režimu pro vedení univerzity, fakulty, pracoviště i jednotlivce. Příkladem dobré praxe je centrum vědecké excelence CEITEC, jež má zavedenou praxi mezinárodní evaluace každé 4 roky s jasně definovanými kritérii. V návaznosti na schválení nové metodiky hodnocení výzkumných organizací od roku 2017 je proto cílem vytvořit jednotný systém vnitřního hodnocení vědy na MU, se zahrnutím prvků *peer review* a *on-site visits*.

- b) **Doporučení:** Jakožto univerzita s širokým spektrem oborů se zasazovat o zajištění jisté vyrovnanosti výzkumné činnosti, například prostřednictvím rozvoje nebo založením několika interdisciplinárních výzkumných center v oblasti humanitních, společenských, právních či jiných věd, s ambicemi, vyhlídkami a časem i s prostředky nezbytnými pro dosažení mezinárodní prestiže.

**Naplnění:** MU vzhledem k široké škále nabízených oborů využívá potenciál interdisciplinárních vazeb a projektů. V rámci interní Grantové agentury MU je tradičně podporován mezioborový výzkum prostřednictvím společných mezifakultních projektů. Od počátku vzniku Grantové agentury MU, tedy v letech 2013–2016, bylo takto podpořeno již 18 společných fakultních projektů. V oblasti společenskovědních a humanitních věd se začal výzkum na MU koncentrovat do výzkumných institutů, vedle Fakulty sociálních studií MU dále i na Ekonomicko-správní a Pedagogické fakultě MU. Fakulty vyhláší specifické programy pro podporu rozvoje těchto výzkumných institutů nebo



modifikovaly pravidla pro přidělování institucionální podpory. Právnická fakulta MU začíná věnovat vyšší pozornost mezioborovým tématům, jako je zdravotnické právo, potravinářské právo nebo sportovní právo. Fakulta sportovních studií MU aktualizovala své výzkumné směry ve smyslu většího propojení s medicínou a společenskovědními aspekty. Na Filozofické fakultě MU byla otevřena *HUME Lab – Laboratoř pro experimentální humanitní vědy*, která je součástí výzkumné infrastruktury vybudované v *Centru podpory humanitních věd – CARLA*. Na Ekonomicko-správní fakultě MU bylo v polovině roku 2017 zahájeno budování dvou laboratoří pro ekonomické experimenty a simulace, a rozvine tak stávající laboratoře experimentální ekonomie (*MUEEL*).

- c) **Doporučení:** V souladu s mnoha výborně vytčenými metami a ustanoveními zakotvenými v Dlouhodobém záměru MU vytvořit speciální systém pro motivaci a oceňování mladých výzkumných pracovníků.

**Naplnění:** Excelentní výkony doktorandů jsou každoročně oceňovány na celouniverzitní úrovni vyhlašováním Cen rektora v kategoriích *Nejlepší student doktorského studijního programu* a *Nejlepší disertační práce*. Rovněž jsou udíleny také *Ceny rektora za mimořádné výzkumné výsledky pro mladé vědce do 35 let*. Tyto ceny jsou slavnostně předávány v rámci akademického obřadu *Dies Academicus*. Ocenění pro doktorandy a mladé výzkumníky jsou rovněž udělována na úrovni fakultní v podobě cen děkana. Fakulty realizují programy mimořádné podpory pro mladé vědce, například Lékařská fakulta MU od roku 2015 vyhlašuje projekt *Juniorský výzkumník* pro podporu výzkumníků do 38 let věku. Fakulta sociálních studií MU vyhlašuje soutěž o získání postdoktorského publikačního grantu EDIS pro absolventy doktorského studia a zároveň založila edici monografií EDIS určenou k prezentaci disertačních prací.

- d) **Doporučení:** Nadále rozvíjet profesní a materiální podporu poskytovanou žadatelům o finanční prostředky na výzkum.

**Naplnění:** Grantová agentura MU v rámci programu *Podpory výzkumu* nabízí grantové schéma *Podpora přípravy mezinárodních výzkumných projektů*. Podpora je udělována na náklady spojené s přípravou mimořádně prestižních a významných projektů mezinárodních poskytovatelů. Projekt musí být podán do 12 měsíců po udělení podpory. Příprava projektů Evropské výzkumné rady (ERC) je podporována rovněž v rámci specifického schématu pro ERC granty. Jeho součástí jsou odborné konzultace se zahraničním expertem, korektura návrhu a další podpůrné služby.

- e) **Doporučení:** Pokračovat ve vývoji administrace výzkumu na univerzitě, správě grantů a managementu výkonnosti.

**Naplnění:** MU i nadále pokračovala v rozvoji administrace výzkumu a profesionalizaci podpůrných činností. Došlo k výraznému rozvoji elektronické podpory při podávání projektů, a to až po schvalování návrhů projektů v rámci Informačního systému pro evidenci projektů (ISEP). Pracovníci Odboru výzkumu a Odboru pro rozvoj prochází soustavným školením a zajišťují centrální podporu výzkumu projektovou podporou pro národní, mezinárodní a interní grantová schémata. Současně je každoročně organizována řada informačních akcí o jednotlivých grantových schématech (například *Grantsweek*, *MSCA event*, *ERC event* a další) či workshopy ohledně sestavování úspěšných projektových žádostí v programu ERC, Horizon 2020 podporujícím excelentní výzkum.



## 4. HODNOCENÍ DALŠÍCH SOUVISEJÍCÍCH A PODPŮRNÝCH ČINNOSTÍ UNIVERZITY

### 4.1. Strategická priorita Vnitřní kultura založená na sdílených hodnotách

Masarykova univerzita dbá na dostatečné zajištění podpůrného prostředí s širokým portfoliem poskytovaných služeb. Dlouhou tradici mají kariérní a poradenské služby, **Kariérní centrum MU** zahájilo činnost v roce 2008, od té doby funguje při Rektorátu MU, aktuálně jako personálně-poradenská agentura Masarykovy univerzity zaměřená na propojování absolventů a studentů se zaměstnavateli. Vyústěním této snahy bylo v roce **2016** spuštění kariérního portálu Masarykovy univerzity **JobCheckIN**, který je výsledkem postupného vylepšování služeb ve zprostředkování pracovních nabídek. Portál propojuje studenty, absolventy a zaměstnavatele a doporučuje zaregistrovaným zájemcům z řad studentů pracovní nabídky odpovídající jejich kvalifikaci a studijní profilaci. Jde o **první portál svého druhu v českém univerzitním prostředí**.

Významný rozsah poradenství s celouniverzitní působností zajišťuje **Centrum zahraniční spolupráce MU**, které zajišťuje mezinárodní výměnné pobyty studentů – dlouhodobé i krátkodobé (*pozn. více uvedeno v kapitole 2.3*), pracovní stáže i stipendia na letní školy. Pokud má student zájem být o všech aktuálních zahraničních možnostech informován, může se zaregistrovat k odběru pravidelného newsletteru. Dále centrum administruje mobility učitelů, výzkumníků i ostatních pracovníků a koordinuje přípravu anglických studijních programů pro zahraniční studenty. Udržuje také bilaterální vztahy se zahraničními univerzitami a rozšiřuje povědomí o cizojazyčných programech Masarykovy univerzity u zahraničních studentů.

Další poradenské aktivity vznikají i z iniciativy jednotlivých fakult, příkladem může být nedávno založené **Centrum pro podporu matematiky a statistiky MU** na půdě Ekonomicko-správní fakulty MU, jehož cílem je pomáhat se správným statistickým vyhodnocením dat do diplomových prací nebo s řešením matematických problémů. Jen v podzimním semestru 2016 využily služeb centra tři stovky studentů.

Masarykova univerzita si také zakládá na zpřístupňování studia všem osobám bez ohledu na jejich zdravotní omezení. Ve službách pro uchazeče a studenty se zdravotním postižením se jí daří udržovat čelní místo mezi českými univerzitami, což potvrdila v roce **2016 obhájením předsednictví v Asociaci poskytovatelů služeb studentům se specifickými potřebami na vysokých školách**. Skrze činnost Střediska pro pomoc studentům se specifickými nároky (Středisko Teiresiás) zajišťuje MU obecnou přístupnost dokumentů, individuální přizpůsobení testů bez změn jejich obsahu a obecnou dostupnost fyzického i virtuálního prostoru například prostřednictvím kompenzačního software pro osoby s postižením, vydáváním hmatové literatury či nahráváním videodokumentů v českém znakovém jazyce.

Zatímco v roce 2012 veřejné knihovní fondy MU zahrnovaly 1 380 **knihovních jednotek v Braillově písmu** a celkový počet adaptovaných titulů přístupných elektronicky byl 6 180, v roce 2016 to bylo již 1 530 knihovních jednotek v Braillově písmu a celkový počet elektronicky přístupných adaptovaných titulů činil 6 990 (nárůst o 13 %). V roce 2016 se ke stávajícím službám podařilo Středisku Teiresiás zprovoznit mobilní aplikaci Daleth pro práci s katalogem zpřístupněných publikací a ve spolupráci s Ústavem výpočetní techniky MU dokončilo vývoj videokonferenčního systému CoUnSiL pro dálkovou výuku uživatelů znakového jazyka.

Důležitým nástrojem pro posílení vnitřní kultury univerzity je oceňování kvalitní práce. Prostřednictvím Cen rektora Masarykovy univerzity nebo udílením medailí Masarykovy univerzity se MU snaží pravidelně ohodnotit excelentní výkony svých zaměstnanců a studentů. V roce **2016 bylo uděleno 21 cen rektora v 11 kategoriích** zahrnujících všechny oblasti odborného i společenského působení univerzity (významný tvůrčí počín, za dlouhodobé vynikající výsledky ve výzkumu, významný umělecký počín, za mimořádný výsledek v mezinárodní grantové soutěži atd.). Nově zřízenou kategorií, která reflektuje potřebu ohodnotit společensky odpovědnou činnost, byla v roce 2016 *Cena rektora za aktivní rozvoj občanské společnosti*. Další úrovní jsou oceňování udělována jednotlivými součástmi MU, v roce 2016 bylo takto oceněno 39 zaměstnanců a 4 autorské kolektivy napříč univerzitou, a to obvykle cenou děkana.

V souladu se strategickým cílem budovat vnitřní kulturu založenou na sdílených hodnotách byla v roce 2016 připravena strategie interní komunikace. Masarykova univerzita si nechala vypracovat audit interní komunikace na dvou vybraných fakultách (FSS a PřF) a na rektorátu. Ze závěrů auditu vyplynula potřeba zavedení jednotné platformy plošné interní komunikace pro všechny zaměstnance. V rámci této strategie byly navrženy tři nové kanály pro interní komunikaci – zaměstnanecký newsletter (rozesílaný měsíčně od podzimu 2016), **interní komunikační síť Yammer** (naplno využívána od jara 2017) a portál pro zaměstnance (aktuálně v procesu tvorby), který bude plnit informační roli ohledně klíčových rozhodnutí a zároveň fungovat jako platforma pro důležitá sdělení a získávání zpětné vazby.

O rozvoj dění se na Masarykově univerzitě významně starají studentské spolky. V roce 2012 byla založena **Masarykova studentské unie, o. s. (MUNIE)**, která se během pěti let fungování stala největším univerzitním spolkem, v jehož gesci je mimo organizace řady společenských akcí i pořádání neformálních vzdělávacích besed *Meet and Inspire*. Studentská spolková činnost má obecně na MU dlouhodobou tradici, v současnosti je na univerzitě více než **60 aktivních studentských spolků**, které se každoročně pod hlavičkou MUNIE představují na *Jarmarku spolků*.

Dalším důležitým aspektem vnitřní kultury Masarykovy univerzity je **budování sounáležitosti** k instituci. Dosavadní systém institucionálních průzkumů mapuje spokojenost a sounáležitost s MU u studentů a absolventů, ve výhledovém záměru je i provedení obdobné sondáže také v rámci průzkumu mezi zaměstnanci MU.

Z průzkumu *Motivace a očekávání studentů prvních ročníků na MU* (realizace závěr roku 2015) vyplývá, že studenti nastupující do prvních ročníků bakalářských a magisterských studijních programů volí MU především kvůli nabídce studijních oborů a prestiži školy. Zhruba třetina dotázaných prváků hodnotí náplň svého studia na MU jako lepší, než byla jejich očekávání, dalších 40 % uvedlo, že studium odpovídá jejich očekáváním. Mezi nejsilnější stránky studia dle nich patří nabídka studijních oborů a předmětů, vybavenost knihoven, kvalita technického vybavení a přátelská atmosféra.

Z šetření *Motivace a očekávání studentů navazujícího magisterského studia příchozích z jiné VŠ* (realizace jaro 2016) plyne, že studenti, kteří na MU přicházejí studovat navazující magisterské studium z jiné vysoké školy, považují za nejsilnější stránky studia na MU nabídku studijních oborů, nabídku konkrétních předmětů, kvalitu výuky, možnosti zahraničních stáží a přístup k elektronickým informačním zdrojům. Studium na MU v oblasti náplně i způsobu výuky většinou předčí jejich očekávání nebo jim plně dostojí.

Téměř tři čtvrtiny čerstvých absolventů dlouhých a navazujících magisterských programů jsou spokojeny s tím, co jim MU dala do života. Pro 83 % z nich bylo získání zaměstnání poměrně či úplně snadné. Jako nejsilnější stránky MU zmiňují absolventi nabídku studijních oborů, Informační systém MU, přístup k elektronickým informačním zdrojům, nabídku předmětů a kvalitu technického vybavení. Uvedené vyplývá z průzkumu *Ukončení studia na MU – Ohlédnutí a perspektiva* (realizace léto 2016).

Z průzkumu *Uplatnění absolventů MU v praxi* (realizace podzim 2015) mezi magisterskými absolventy MU, kteří dokončili své studium před jedním až dvěma roky a nyní působí v praxi, vyplynulo, že je se svou stávající prací spokojeno 87 % z nich. Obdobná část dotazovaných označuje své současné zaměstnání jako perspektivní. 91 % absolventů je spokojeno s tím, co jim MU dala do života, 8 z 10 pak uvádí, že by šli na Masarykovu univerzitu studovat znovu.

## 4.2. Strategická priorita Inspirace a odpovědnost ke společnosti

Masarykova univerzita patří mezi významné evropské univerzitní nakladatele. Prostřednictvím **Nakladatelství Munipress** se řadí k největším odborným vydavatelům v České republice, čímž přispívá k obecné vzdělanosti i nad rámec akademických kruhů. Nakladatelství Masarykovy univerzity vydává ročně průměrně 350 titulů knih a 50 titulů časopisů. Vydavatelská činnost je stabilní, v roce 2016 bylo pod značkou Munipress vydáno 75 titulů studijní literatury, 305 odborných publikací a 54 titulů vědeckých časopisů, v roce 2012 to bylo srovnatelně 383 titulů knih a více než 50 titulů vědeckých i studentských časopisů. O většině titulů zařazovaných do edičních plánů univerzity rozhodují fakulty a součásti, které také zajišťují jejich financování ze svých rozpočtů.

V letech 2012 až 2016 se nakladatelství podařilo uzavřít spolupráci se sítí českých i zahraničních distributorů a knihkupců, nastavit expediční logistiku a vybudovat tak distribuční síť pro prodej tištěné i elektronické univerzitní produkce. Díky tomu vzrostl počet prodaných výtisků téměř na dvojnásobek (3 749 prodaných kusů v roce 2015 oproti 2 083 prodaným kusům v roce 2014). K dalšímu zvýšení prodeje by měl přispět i prodej knih prostřednictvím nového internetového obchodu **Munishop**. Na základě přijaté koncepce rozvoje Nakladatelství MU v roce 2013 je poskytována podpora redakcím časopisů při zavádění celouniverzitního redakčního systému *Open Journal System* a spuštění portál [journals.muni.cz](http://journals.muni.cz). Propojení digitálních knihoven MU a dostupnost volně přístupných děl zajišťuje portál Munispace, studovna elektronických zdrojů fungující od roku 2014.

Důležitou roli v rozvoji obecné vzdělanosti hrají i **univerzitní knihovny**. Aktuálně jich MU spravuje 10, mimo 7 fakultních knihoven sem patří Knihovna univerzitního kampusu<sup>2</sup>, knihovna Střediska Teiresiás a knihovna Univerzitního centra Telč. Knihovnické služby na MU zaznamenaly v uplynulých letech významný posun – od roku 2002 byly všechny fakultní knihovny buď nově vybudovány, nebo zásadním způsobem rekonstruovány, přičemž významná část těchto aktivit připadá na období od roku 2012 do roku 2016. V roce 2012 vznikla nová knihovna Univerzitního centra Telč, v roce 2013 došlo k rekonstrukci knihovny Ekonomicko-správní fakulty MU, kde vzniklo Středisko vědeckých informací. V roce 2014 byly vybudovány nová knihovna na Fakultě informatiky MU a nová Ústřední knihovna Pedagogické fakulty MU. V roce 2015 byla zrekonstruována knihovna na Právnické fakultě MU a prostory Ústřední knihovny Filozofické fakulty MU – skupinové studovny a skladové prostory. Skupinové studovny pak prošly rekonstrukcí také v Ústřední knihovně Přírodovědecké fakulty MU v roce 2016.

K významným úkolům univerzitních knihoven patří mimo obstarávání vlastního knihovního fondu také zajištění špičkových aktuálních informací pro vědu, výzkum a výuku na MU, a to prioritně v elektronické podobě prostřednictvím elektronických informačních zdrojů (EIZ). Ročně má MU zajištěno předplatné EIZ (vědecké časopisy, vědecké databáze, e-knihy) v hodnotě kolem 45–50 milionů Kč. Díky účasti v pracovní skupině při Technologickém centru AV ČR se univerzitní knihovny MU podílely na návrhu národní koncepce Open Access. Masarykova univerzita se také aktivně zapojila do přípravy a prosazení národního

---

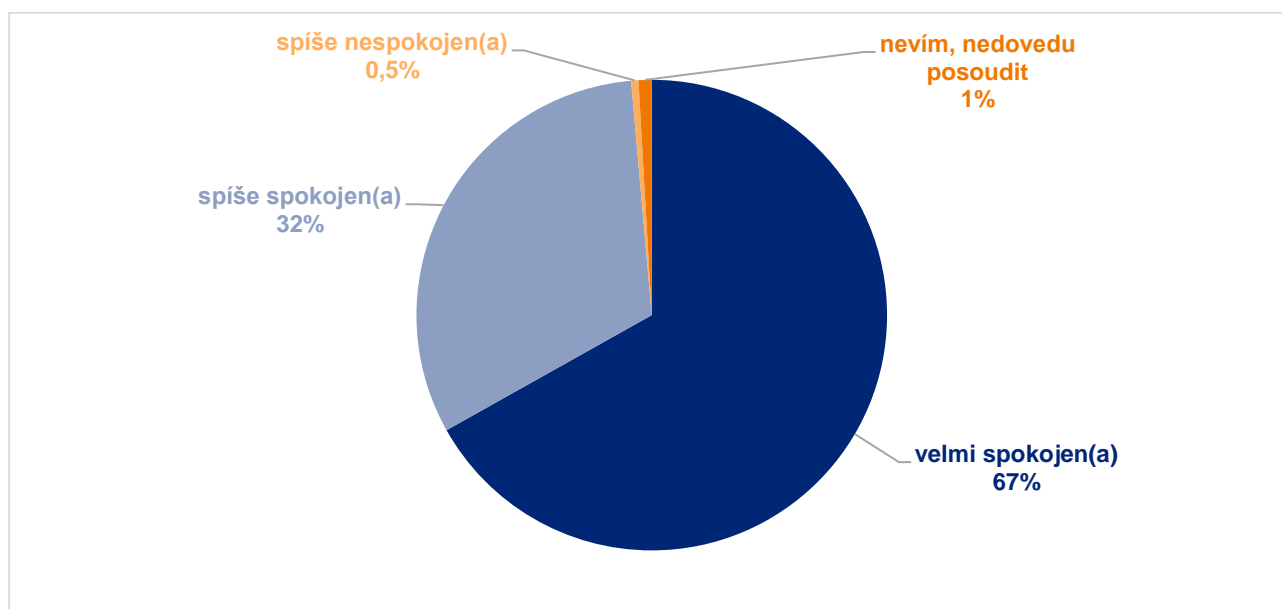
<sup>2</sup> Knihovna univerzitního kampusu zahrnuje Ústřední knihovnu lékařské fakulty, Ústřední knihovnu fakulty sportovních studií, část fondů Přírodovědecké fakulty MU (biologie a chemie) a fondy CEITEC.

licenčního centra CzechElib v rámci OP VVV, díky němuž má vzniknout národní středisko pro centrální výběr a pořizování EIZ pro celou akademickou sféru v ČR.

Počet registrovaných uživatelů v knihovním systému v roce 2012 byl 48 500 uživatelů, kteří uskutečnili 736 195 výpůjček. V roce 2016 systém eviduje 39 448 registrovaných uživatelů, kteří provedli 672 847 výpůjček z dokumentů. S ohledem na nižší počet studentů a dostupnost elektronických zdrojů však není třeba vnímat pokles negativně. Přírůstek knihovního fondu je meziročně stabilní – v roce 2012 byl přírůstek 43 083 knih, v roce 2014 šlo o 40 399 knih a v roce 2016 je evidován přírůstek 41 757 knih.

Knihovny každoročně rozšiřují své služby a snaží se předávat vědění prostřednictvím mnoha aktivit. Každý rok pravidelně pořádají Erasmus MUST Week pro zájemce ze zahraničních knihoven, snaží se rozšiřovat informační gramotnost prostřednictvím kurzů a vzdělávání uživatelů, pořádají osvětu v oblasti Open Access a predátorského publikování a zajišťují referenční služby.

**Graf 17: Odpovědi na otázku z průzkumu u čerstvých absolventů Ukončení studia na Masarykově univerzitě – Ohlédnutí a perspektiva realizovaného v roce 2016 „Jak jste byl(a) spokojen(a) se službami této knihovny?“**



Kulturní i vědecké prostředí významnou měrou obohacuje **Mendelovo muzeum**, které je pracovištěm MU od roku 2007. Mendelovo muzeum přibližuje Mendelův odkaz pod hlavičkou MU, zajišťuje výstavy, konference a od roku 2016 také novou stálou expozici, která představuje zakladatele genetiky v moderním pojetí a láká nové návštěvníky. Zcela zásadním pro rozvoj Mendelova muzea byl rok 2012, kdy si připomínalo 190 let od narození Gregora Johanna Mendela a vrcholnou aktivitou oslav bylo setkání Anniversary Mendel Lectures, na kterém vystoupili nejen špičkoví čeští vědci, jako byl prof. J. Friml, prof. J. Jiříčný, prof. J. Lukáš, ale i špičky světové vědy v čele s držitelem Nobelovy ceny, prof. G. Blobelem. Mendel Lectures konané v sále Mendelova muzea zůstávají nadále tradicí s mezinárodním renomé a účastí vynikajících vědců včetně nobelistů. V roce 2016 přijelo v rámci Mendel Lectures do Brna 7 přednášejících z USA, Německa, Velké Británie a Japonska.

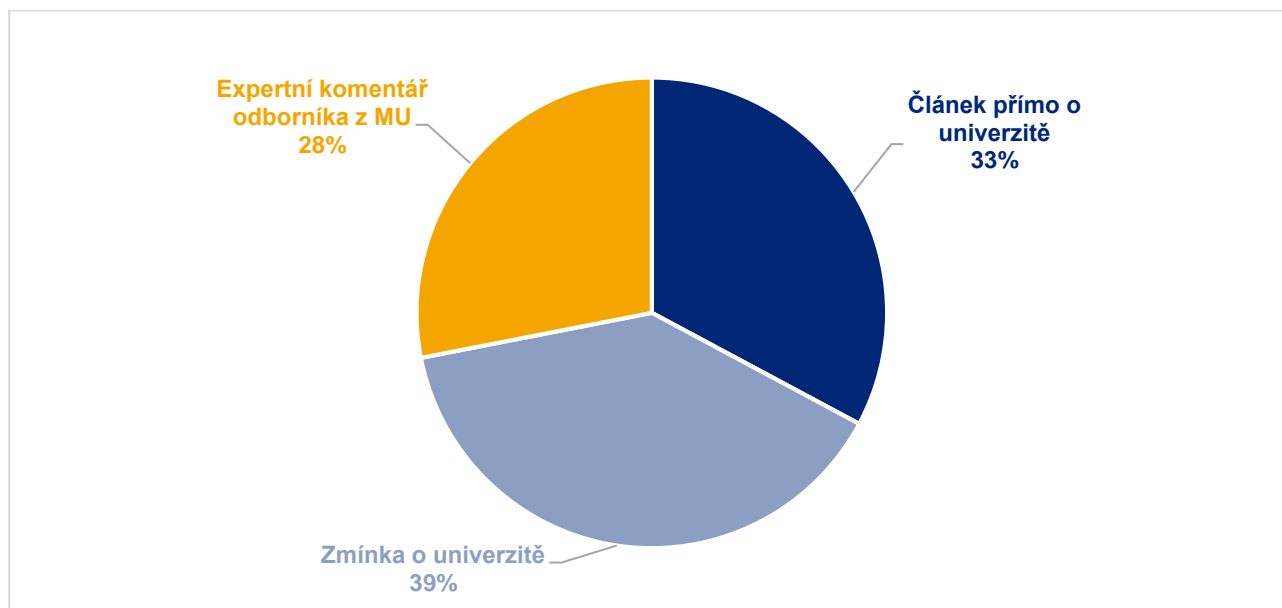
Velkým krokem k utváření kulturní nabídky v Brně bylo pro MU převzetí provozu **kina Scala**, které začalo promítat pod hlavičkou Masarykovy univerzity v říjnu 2013. V roce 2016 se Univerzitní kino Scala stalo čtvrtým nejsledovanějším jednosálovým kinem v ČR, což značí za tři roky fungování velký posun. Vedle kvalitní produkce pro veřejnost naplňuje Scala také vzdělávací poslání skrze pořádání konferencí a setkání odbornějšího rázu. Konají se zde různé přednášky a besedy v rámci standardní výuky i mimo ni.

**Zodpovědnost vůči společnosti** vnímá Masarykova univerzita jako jeden z pilířů svého působení. V roce 2016 rezonovala ve společenské diskuzi především témata **migrace a inkluzivního vzdělávání**, která se stala základem mnoha fakultních aktivit směrem k veřejnosti. Lékařská fakulta MU ve spolupráci s Diecézní charitou Brno vyslala studenty medicíny na stáže do uprchlických táborů v Řecku, na Filozofické fakultě MU nabídli veřejnosti panelovou diskusi a odborné přednášky v rámci projektu *Migrace, menšiny, mezikulturní dialog*. Ve spolupráci s MŠMT pak Pedagogická fakulta MU uspořádala konferenci *Vzděláváme společně*, kde mimo jiné představila novou koncepci pedagogicko-psychologického základu pro studenty učitelství, kteří budou od druhého ročníku doučovat děti ze **sociálně znevýhodněného prostředí**, a to přímo v rodinách nebo v nízkoprahových zařízeních. Problematice **sociální inkluze** se věnoval také projekt Symbios Fakulty sociálních studií MU, který navrhl sdílené bydlení studentů MU a mladých lidí opouštějící dětské domovy. Ekonomicko-správní fakulta MU pak zahájila podporu finanční gramotnosti sociálně slabých skrze podporu finanční erudice u svých studentů, kteří následně na téma finanční gramotnosti besedovali s klienty azylového domu, v dětských domovech či ve věznici.

Masarykova univerzita se snaží kontinuálně **rozvíjet vztah se svými absolventy**. V roce 2016 přesáhl počet všech absolventů MU hranici 200 tisíc osob. V roce 2013 byla zavedena tzv. Karta absolventa, prostřednictvím níž jsou absolventům nabízeny různé benefity a zachování některých studentských výhod (například vstup do univerzitních knihoven či slevy na knihy a jazykové kurzy). Kontakt s absolventy je dále udržován prostřednictvím řady celouniverzitních i fakultních aktivit. Jak vyplývá z průzkumů, většina absolventů si přeje zůstat s univerzitou nadále v kontaktu a drtivá část preferuje elektronickou komunikaci. Univerzita proto v souvislosti s absolventským newsletterem vyvíjí nový nástroj pro vedení e-mailingových kampaní.

Masarykova univerzita se dlouhodobě snaží společenskou diskuzi ovlivňovat také skrze pronikání do mediálního prostoru, a to zejména prostřednictvím expertních komentářů či odborných vyjádření svých akademiků k různým tématům. Zatímco v roce 2012 byl evidovaný počet **mediálních výstupů o MU** roven 1 370, v roce 2016 to bylo již 2 076 (nárůst o 51,5 %), připočte-li se k tomu internet, pak činí počet mediálních výstupů ve spojitosti s MU 3 784.

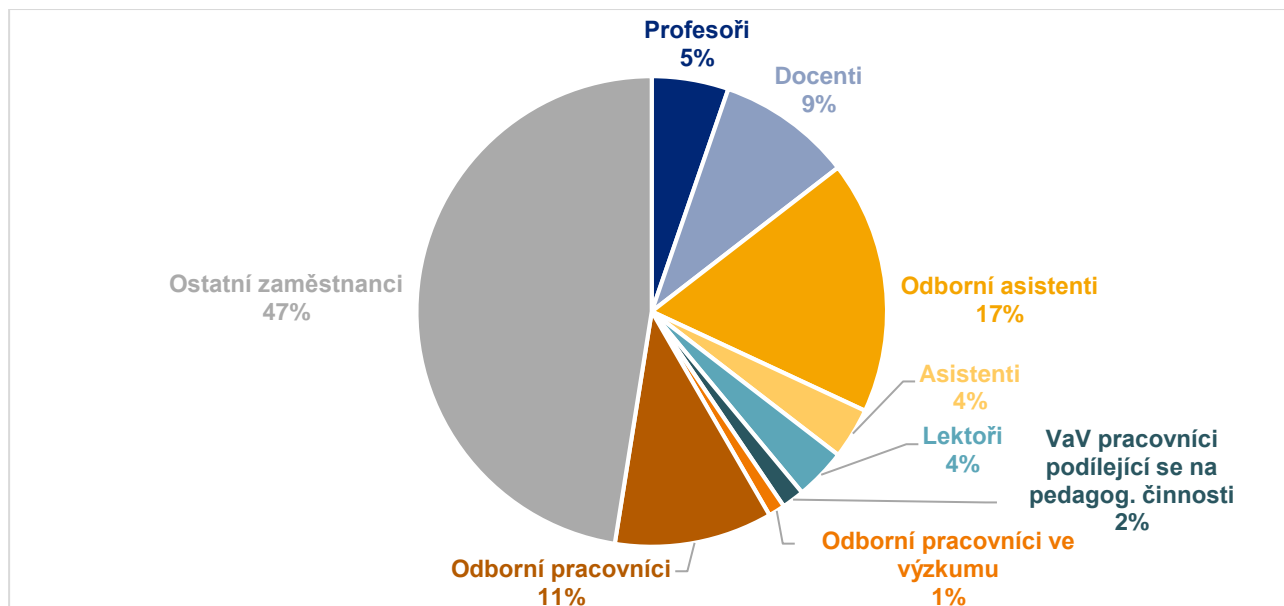
**Graf 18: Mediální obraz MU v roce 2016 dle typů článků**



### 4.3. Strategická priorita Personální řízení a profesní rozvoj zaměstnanců

Masarykova univerzita zaměstnává více než 5 000 pracovníků, pro něž se snaží vytvářet kolegiální pracovní prostředí a motivační podmínky. V personální politice přirozeně realizuje cíle, jež odráží zvolené priority v oblasti vzdělávání a výzkumu. Klíčovými tématy v uplynulých letech bylo hodnocení akademických pracovníků, procesy personálního řízení, etické aspekty akademické práce, oceňování pedagogického výkonu a v neposlední řadě posilování otevřenosti personální politiky.

Graf 19: Kvalifikační struktura zaměstnanců MU v roce 2016



V roce 2013 byl navržen ucelený systém hodnocení akademických pracovníků na MU, jenž postihuje činnost pedagogickou, výzkumnou i organizační (např. vedoucí pozice, garance oboru/programu atd.) a jehož stěžejní oporou je nově vyvinutá **aplikace EVAK** v Informačním systému MU. Ta poskytuje souhrnná data k činnosti konkrétního pracovníka ve zvoleném období a je pomůckou pro vedení osobního hodnotícího rozhovoru mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnancem. Do plného provozu byla aplikace uvedena v roce 2015, následně byla dle zkušeností uživatelů dále upravována. Aktuálně aplikace pracuje s 25 doporučenými indikátory pro hodnocení akademických pracovníků napříč MU a umožňuje použít dalších více než 100 volitelných kritérií dle specifických potřeb jednotlivých pracovišť. V prosinci 2016 se k tématu uskutečnila i interní konference *Hodnocení zaměstnanců v univerzitním prostředí*. Praxe hodnocení akademických pracovníků se v posledních pěti letech silně rozvinula také na jednotlivých součástech univerzity, kde reflektuje specifika vědních oborů. Připravena byla rovněž **Směrnice MU Hodnocení zaměstnanců**, jež ukotvila povinnost provádět každoroční hodnocení pracovního výkonu zaměstnance a stanovila jeho další základní pravidla.

V personální politice byla na Masarykově univerzita věnována v posledních letech značná pozornost i dalším oblastem. Od roku 2014 je v platnosti **Pracovní řád Masarykovy univerzity**, který blíže rozvádí povinnosti zaměstnanců a zaměstnavatele v pracovněprávních vztazích. V letech 2015 a 2016 docházelo k průběžné celouniverzitní diskuzi nad revizí dvou zásadních vnitřních norem, a to **Vnitřního mzdového předpisu MU** a **Řádu výběrového řízení pro obsazování míst akademických pracovníků a dalších zaměstnanců MU**. Dokončení nového znění norem po vnitřních diskuzích a připomínkách se očekává v závěru roku 2017.

V roce 2016 vstoupila v platnost revidovaná **Směrnice MU Habilitačních řízení a řízení ke jmenování profesorem na Masarykově univerzitě**. Nová směrnice zpřísnila požadavky na jmenování členů komisí pro

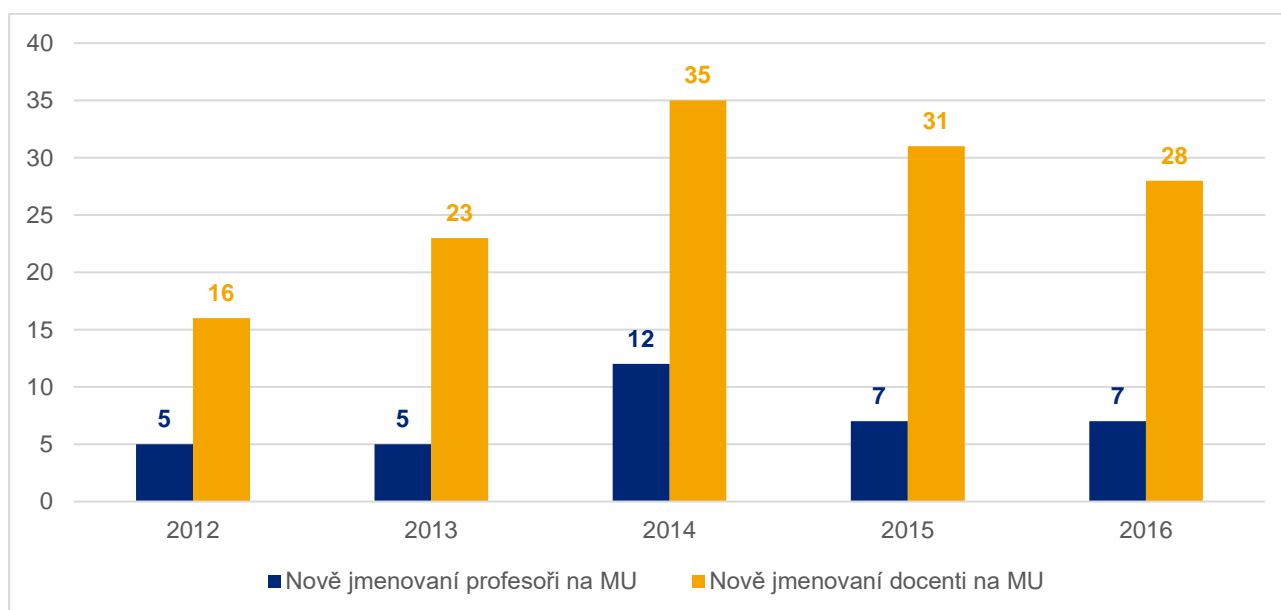


kvalifikační řízení a jmenování oponentů habilitačních prací, a to pro dosažení maximální transparentnosti a nezávislosti při posuzování. Upřesnila také rozsah dokládáných informací. Krom věcných úprav přinesla i řadu formálních změn, které přispívají především ke srozumitelnosti směrnice a k ujasnění jednotlivých kroků v kvalifikačních řízeních. Další modifikací prošla směrnice v první polovině roku 2017. Nově ustanovuje účast alespoň jednoho zahraničního člena v hodnotících komisích pro kvalifikační řízení. Uchazeči proto předkládají své návrhy na jmenování, tedy veškeré své podklady vyjma habilitační práce, v anglickém jazyce. V této souvislosti byla zavedena také novinka ve způsobu tajného hlasování s možností elektronického hlasování prostřednictvím příslušné aplikace v Inet.

Pozornost byla věnována rovněž přípravě zcela nové *Směrnice MU Tvůrčí volno* upřesňující poskytování tvůrčího volna zaměstnancům MU a dále postup při realizaci pobytu externích odborníků v rámci tvůrčího volna na MU. Směrnice vstoupila v platnost v květnu 2017.

V souladu s prioritním cílem nastavení otevřené personální politiky a posílení internacionalizace byl v roce 2016 připravován a v červnu 2017 schválen nový *Řád habilitačního řízení a řízení ke jmenování profesorem*. Ten, mimo jiné, s účinností od roku 2021 zavádí do kvalifikačních řízení průlomový prvek, a to **povinnost předkládat habilitační spis v angličtině nebo jiném cizím jazyce podle zvyklostí oboru**. Masarykova univerzita se tímto aktem stala **první českou vysokou školou, která tuto cizojazyčnou povinnost zavádí**.

**Graf 20: Vývoj počtu nově jmenovaných docentů a profesorů z řad zaměstnanců MU v letech 2012–2016**



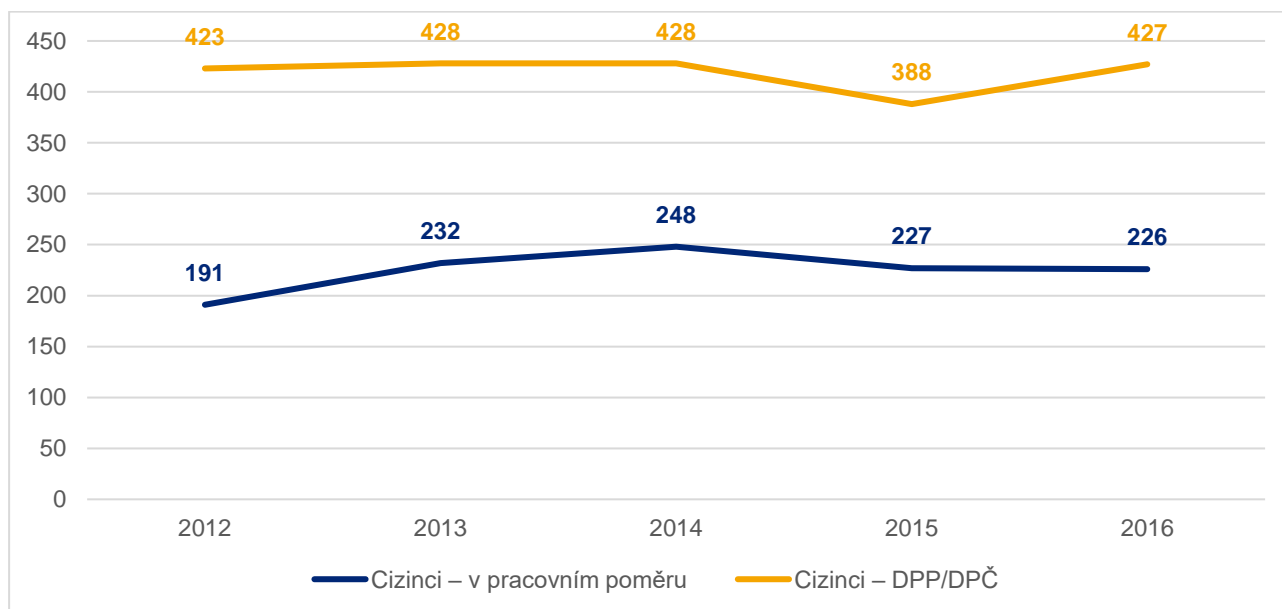
Univerzita se snaží hledat pro stimulaci otevřenosti personální politiky a získávání zahraničních pracovníků i konkrétní finanční nástroje a pobídky. Nejvýznamnějším je od roku 2015 **Program na podporu personální politiky** vyhlašovaný rektorem, jehož cílem je finančně podpořit a podnítit přijímání nových excelentních akademických a dalších odborných pracovníků na pracoviště MU, zejména tedy osob ze zahraničí. V roce 2016 se do programu zapojilo šest fakult, vedení univerzity schválilo zařazení celkem 14 pracovních pozic do tohoto programu, z nichž bylo do konce roku 2016, dle nastavených kritérií, úspěšně obsazeno 11. Celkově na Masarykově univerzitě v roce 2016 pracovalo 687 občanů cizí národnosti na pozici akademických, vědeckých a odborných pracovníků. Počty zahraničních pracovníků v posledních letech vykazují mírný růst.

S otevřeností personální politiky přirozeně souvisí nezbytnost zajistit těmto zaměstnancům odpovídající vstupní podmínky. Od roku 2013 působí v rámci MU **CEITEC Welcome Office** jako poradenské



a asistenční centrum pro zahraniční vědecké pracovníky a jejich rodinné příslušníky, kteří přijíždějí v rámci dlouhodobých pobytů, většinou v délce 1–5 let. V roce 2016 služeb Welcome Office pro CEITEC MU využilo 115 osob, poskytnuto bylo celkem 920 konzultací z oblasti zaměstnávání a integrace cizinců. Na základě dobré praxe a velmi pozitivního hodnocení stran klientů bylo rozhodnuto o rozšíření činnosti toho centra a **zřízení centrální Welcome Office** jako součásti Odboru pro personální řízení Rektorátu MU od ledna 2017.

**Graf 21: Vývoj počtu zaměstnanců z řad cizinců (bez občanů Slovenské republiky) na MU v letech 2012–2016**



*Pozn.: U cizinců v pracovním poměru se jedná o fyzické stavy zaměstnanců k 31. 12. U cizinců zaměstnaných na DPP/DPČ se jedná o osoby, s nimiž byly v průběhu jednotlivých let uzavřeny DPP či DPČ.*

Masarykova univerzita ustanovuje i základní etické požadavky na jednání svých zaměstnanců související s jejich odbornými a akademickými aktivitami. Základní etické požadavky definuje **Etický kodex akademických a odborných pracovníků Masarykovy univerzity**, jehož aktuální znění vstoupilo v platnost v roce 2015. Hlavní změnou oproti předešlé verzi bylo posílení právní závaznosti dodržování zásad kodexu. Pro kontrolu dodržování formulovaných etických principů zřídila Masarykova univerzita několik odborných grémií. Mezi nejvýznamnější z nich patří již zmiňovaná **Etická komise Masarykovy univerzity** jakožto stálý poradní orgán rektora Masarykovy univerzity, který posuzuje případy porušení obecných morálních principů nebo pravidel Etického kodexu akademických a odborných pracovníků Masarykovy univerzity, dále **Etická komise pro výzkum Masarykovy univerzity** (zřízena 2015), která se zabývá etickými aspekty výzkumu prováděného na MU. A v neposlední řadě **Panel pro rovné příležitosti Masarykovy univerzity**, který byl zřízen v roce 2016 jako stálý poradní orgán rektora, který vykonává dohled nad uplatňováním a dodržováním principů nediskriminace a rovného přístupu na MU, a to nejen v genderovém kontextu, ale také s ohledem na věkovou nediskriminaci či rovnost v přístupu k lidem s handicapem.

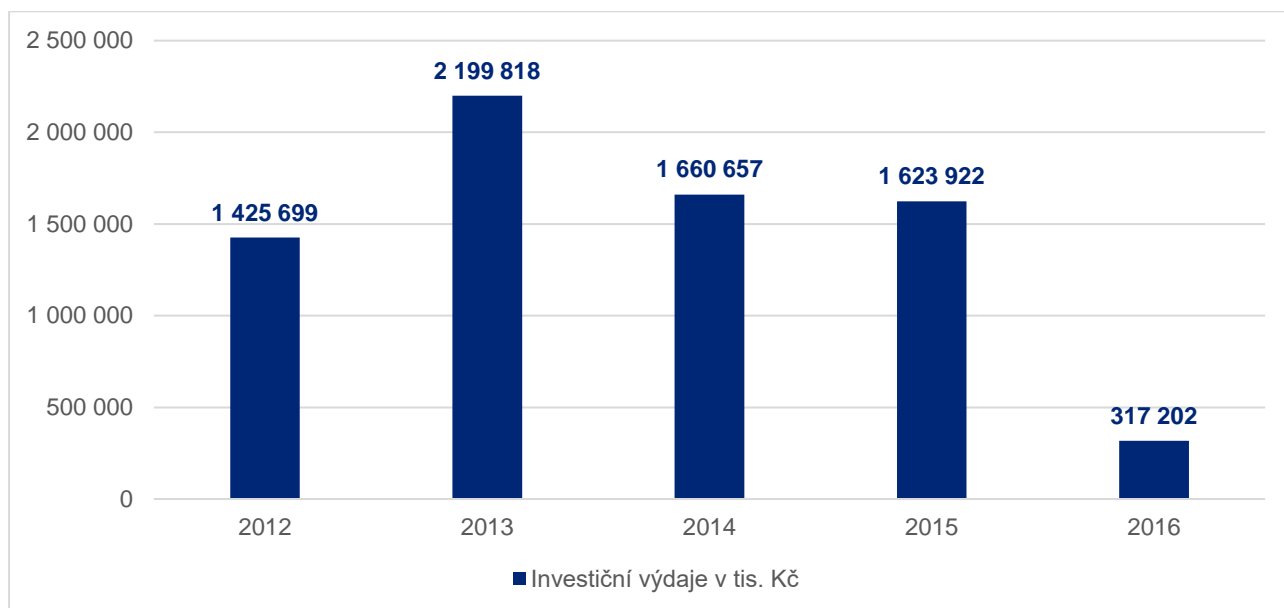
Kromě důrazu na vědecký výkon svých akademických pracovníků MU nepodceňuje pedagogickou stránku akademické práce a snaží se vytvářet podmínky pro rozvoj pedagogických kompetencí svých vyučujících. Proto po letech koncepčních příprav a vnitřní diskuze založila celouniverzitní **Centrum rozvoje pedagogických kompetencí (CERPEK)**, které zahájilo provoz na jaře 2017. Při jeho přípravě se vycházelo ze zkušeností zahraničních univerzit, dále z kvalitativního výzkumného šetření MU i z již probíhajících aktivit jednotlivých fakult.

Podporu výkonu a sounáležitosti zaměstnanců se snaží Masarykova univerzita neustále rozvíjet také oceňováním jejich kvalitních pracovních výsledků. Z toho důvodu jsou na MU udělována různá ocenění (uvedeno v kapitole 4.1), která jsou nejen ohodnocením činnosti oceněných jednotlivců, ale také motivací pro jejich kolegy. Předchozí mnohaletá praxe v oceňování mimořádného výkonu výrazně akcentovala výkon vědecký, v roce 2013 byl proto navržen institut **oceňování výjimečně kvalitní pedagogické činnosti**, a to v podobě *Ceny rektora pro vynikající pedagogy*. Cena je určena interním pedagogům MU za excelentní pedagogickou činnost, hodnocení je založeno zejména na hlasování studentů MU, ale také na kvalitativním hodnocení ustanovené komise. Soutěž byla poprvé vyhlášena v roce 2014. Aktuálně jsou pedagogové oceňováni ve třech kategoriích, a to v oblasti přírodních věd a lékařství, v oblasti společenských a humanitních věd a v oblasti ekonomie a informatiky.

## 4.4. Strategická priorita Infrastruktura a správa instituce

V oblasti infrastruktury pro výuku a výzkum prošla Masarykova univerzita v uplynulých více jak dvou desetiletích nebývalým institucionálním rozvojem, dobudovala Univerzitní kampus Bohunice s několika vědeckými centry i zázemí pro fakulty a pracoviště v centru města. V současném programovém období strukturálních fondů a z programového financování MŠMT uspokojí zbývající zásadní prostorové potřeby, zejména na Filozofické fakultě MU, Fakultě informatiky MU, vytvoří zázemí pro sportovní a volnočasové aktivity a dokončí rekonstrukci kolejí. V neposlední řadě přibude komplex pro simulovanou výuku na Lékařské fakultě MU, další fakulty dobudují simulační pracoviště a zmodernizují vybavení ve svých stávajících prostorách. Dále budou stavebními úpravami zpřístupněny budovy MU pro studenty se specifickými nároky.

**Graf 22: Vývoj celkových investičních výdajů MU v letech 2012–2016**



Stávající infrastrukturu Masarykovy univerzity tvoří 123 vlastních objektů MU v celoročním užívání. Čistá užitková plocha v těchto objektech je 205 471 m<sup>2</sup>, z toho učebny a laboratoře tvoří 58 006 m<sup>2</sup>, venkovní sportoviště 9 309 m<sup>2</sup> a knihovny, depozity a čítárny 9 585 m<sup>2</sup>.

S pomocí investičních akcí se MU snaží rovněž **zvyšovat standard bydlení na kolejích**. Úspěšně proběhla kompletní rekonstrukce budov A1 a A3 v areálu Vinařská, kvalita bydlení na ostatních kolejích se zvyšuje nabídkou modernizovaných jedno nebo dvoulůžkových pokojů místo původních vícelůžkových. Proběhla rovněž elektronizace administrativy související s vyřizováním ubytování. Od roku 2016 je zřízena pozice koordinátora pro ubytování zahraničních studentů, který úzce spolupracuje s Centrem zahraniční spolupráce MU při vyřizování potřebných záležitostí.

Investiční rozmach univerzitu zároveň postavil před novou povinností, a to **zajištění efektivního využívání ploch učeben a laboratoří**. V předchozích letech se proto začaly postupně vyvíjet nástroje a postupy i pro řešení této otázky. Výsledkem je systém pro správu budov a jejich technologií neboli **Building Management System (BMS)** určený pro řízení, monitorování a následnou optimalizaci provozu technologií budov MU. BMS MU byl nejprve implementován především v nově budovaných objektech Univerzitního kampusu Bohunice, architektura systému však umožňuje jeho postupné rozšiřování na další budovy. Prvky jednotlivých technologií budov (vytápění, chlazení, ventilace, osvětlení, kamerový systém, protipožární systém, zabezpečovací systém atd.) jsou připojeny k technologické síti a komunikují prostřednictvím otevřeného protokolu BACnet, což poskytuje možnosti integrace technologií různých výrobců do jednoho

komplexního systému. Od roku 2014 se dodržují standardy BACnet a BMS MU v rámci všech nových staveb a velkých rekonstrukcí budov MU.

V rámci optimalizace provozu budov byly v letech 2012–2016 do systému BMS ve Společném výukovém centru UKB doplněny plánovače, pomocí kterých se ovládá vzduchotechnika v učebnách tak, aby byly **minimalizovány náklady na provoz** na základě rozvrhů. Podobně byly doplněny plánovače do pavilonů s větším počtem digestoří také z důvodů optimalizace nákladů. Na základě zkušenosti z provozu a nové výstavby byla v roce 2016 podstatně aktualizována metodika nasazování a úpravy BMS MU.

Informace a správu dat ohledně jednotlivých budov MU zajišťuje **Informační model budovy** neboli Building Information Modeling (BIM), který vychází z dat digitální pasportní dokumentace. Informační modely budov jsou na MU využívány správami budov při údržbě, opravách a rekonstrukcích, kdy jsou velmi rychle dostupné veškeré informace o budovách a technologiích v nich, což snižuje náklady na údržbu a provoz.

V roce 2013 vzniklo v rámci Správy Univerzitního kampusu Bohunice nové Oddělení facility managementu (OFM SUKB), které je zodpovědné za rozvoj **facility managementu** pro celou Masarykovu univerzitu. V letech 2012–2016 byla zprovozněna a doplňována mobilní aplikace Budovy MU, která poskytuje uživatelům ucelený přehled o všech budovách Masarykovy univerzity v Brně. Aplikace je vytvořena pro uživatele mobilních zařízení (smartphony, tablety) s operačním systémem Android a iOS a je k dispozici kromě češtiny kompletně i v anglickém jazyce. V roce 2015 byla vyvinuta aplikace MapGEN, která umožňuje generování grafických a statistických výstupů dle požadavků jednotlivých uživatelů. Díky aplikaci je možné vytvořit např. výkresovou dokumentaci budov a technologií s vybraným obsahem pro potřeby zadávání rekonstrukcí.

Investiční činnost Masarykovy univerzity lze v letech 2012–2016 shrnout následovně: budování a realizace moderní infrastruktury spočívající ve **snížení energetické náročnosti budov a technologických zařízení**, rozvoj vnitřního a vnějšího prostředí univerzity, bezbariérové zpřístupnění objektů univerzity, modernizace ubytovacích zařízení pro studenty a zaměstnance, provozování a rozvoj Building Management System a v neposlední řadě respektování ekologických principů výstavby s použitím moderních materiálů a technologií.

Díky investičnímu rozvoji, který stál univerzitu nemalé úsilí, se Masarykova univerzita jako instituce značně rozvinula po stránce zvládnání zcela nových agend a řízení rozmanitých procesů. Nemałym efektem rozsáhlé výstavby byl rovněž rozvoj vnitřní spolupráce mezi fakultami a pracovišti, a to zejména tam, kde sdílí prostory v rámci Univerzitního kampusu Bohunice.

Velkou změnou prošla **pravidla rozpočtování Masarykovy univerzity v roce 2016**, a to především ve vazbě na strategické cíle v oblasti internacionalizace a podpory vědy. Zásadní změnou v pravidlech sestavování rozpočtu MU pro rok 2017 bylo stanovení rozdílného podílu fixní a výkonové části příspěvku na vzdělávací činnost ve srovnání s *Pravidly pro poskytování příspěvku a dotací veřejným vysokým školám Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy pro rok 2017* (Pravidla MŠMT). V rámci procesu přípravy rozpočtu v průběhu roku 2016 bylo modelováno a následně na různých univerzitních grémiích projednáno několik variant možného sestavení rozpočtu pro rok 2017. V souladu s DZ MU byla jako výsledná vybrána varianta, která **posiluje výkonovou část, a to s důrazem na vědu a internacionalizaci**.

V novém nastavení ukazatelů MU došlo ke snížení váhy indikátorů *Zaměstnanost absolventů* a *Absolventi*. Zároveň byla posílena váha indikátorů zaměřených na internacionalizaci, tj. *Podíl cizinců* a *Vyslaní a přijatí studenti v rámci mobility programů*. Na rozdíl od varianty MŠMT jsou do indikátoru *Podíl cizinců* započítáváni i studenti samoplátců, čímž se kompenzuje zrušení předchozího indikátoru *Vlastní příjmy*, ve kterém byly výnosy od samoplátců zahrnuty. Do indikátoru *Podíl cizinců* se naopak nezapočítávají

Slováci, ale pouze ti cizinci, u nichž je nezbytným předpokladem výuka v cizím jazyce. Zcela novým je v rozpočtovém mechanismu indikátor *Cizojazyčné práce*, který započítává podíl jednotlivých fakult na počtu obhájěných závěrečných prací v cizím jazyce, avšak s vyloučením prací z filologických oborů a prací ve slovenštině.

## 4.5. Strategická priorita Informační systémy a IT podpora

Masarykova univerzita se snaží maximálně využívat možnosti, které nabízí moderní informační technologie pro elektronickou správu, komunikaci a sdílení informací. MU jako jedna z prvních univerzit v ČR úplně zrušila papírovou evidenci a zavedla plně **elektronickou administrativu univerzitního studia**, která je zajišťována prostřednictvím **Informačního systému MU (IS MU)** spravovaného Centrem výpočetní techniky. V letech 2012–2016 přinesla elektronická podpora následující produkty.

Velký krok ke zjednodušení administrativy studijního oddělení v oblasti udělování stipendií umožnila v roce 2014 aplikace pro elektronické doručování rozhodnutí o přiznání stipendia prostřednictvím Úřadovny. Revoluci v uznávání předmětů ze zahraničních pobytů přineslo zautomatizování celého procesu v agendě Úřadovny namísto dosavadního ručního zavádění odstudovaných předmětů. Vztahuje se jak na uznávání předmětů/zkoušek ze zahraniční, tak z jiných českých vysokých škol. Ve službách směrem ke studentům vznikla agenda IS připomíná, která upozorňuje studenty na administrativní povinnosti úspěšného průchodu studiem a zásadní inovace proběhly i v aplikacích pro registraci a zápis předmětů.

Od roku 2014 se studenti setkávají i s možností přihlašovat ke státním závěrečným zkouškám prostřednictvím IS MU. Nová podpora procesů sjednotila způsob evidence a zveřejňování termínů státních závěrečných zkoušek a nabídla další funkce pro snazší organizaci a kontrolu procesů.

Součástí IS MU je od roku 2004 i elektronická podpora výuky (e-learning). Jde o soubor nástrojů vč. metodické podpory pro učitele. Umožňuje zpřístupňovat studijní materiály, dává učitelům nástroje pro řízení výuky (interaktivní osnovy), ověřování znalostí (Odpovědníky), k organizaci týmových projektů (Rozpisy, Odevzdávárny). V období 2012–2016 pokračoval vývoj vycházející z požadavků učitelů, zjednodušila se práce s odpovědníky, posílena byla bezpečnost a prevence podvodů při testování. Vylepšovaly se nástroje umožňující pracovat s výsledky – export a analýza odpovědí. S **elektronickým testováním** se v akademickém roce 2015/2016 setkal téměř **každý druhý student na MU**.

V rámci výuky je na MU věnována velká pozornost také **multimediálním a interaktivním výukovým pomůckám**. Nově došlo k implementaci možnosti přehrávat videa on-line v IS MU. Učitelé mají k dispozici odborné pracovníky pro tvorbu multimédií a díky tomu vznikají nové výukové pomůcky. Zkušenosti a četné výsledky jsou systematicky shromažďovány na **Elportále**, kde inspirují a pomáhají. Při vývoji se nezapomíná na podporu mobilních zařízení. Předávání zkušeností a inspirace je každý rok podpořeno tradiční **Open space** konferencí o e-learningu IS MU. Nástroje a prostředí IS MU dovoluje také realizovat on-line kurzy pro veřejnost typu MOOC nebo středoškolské olympiády.

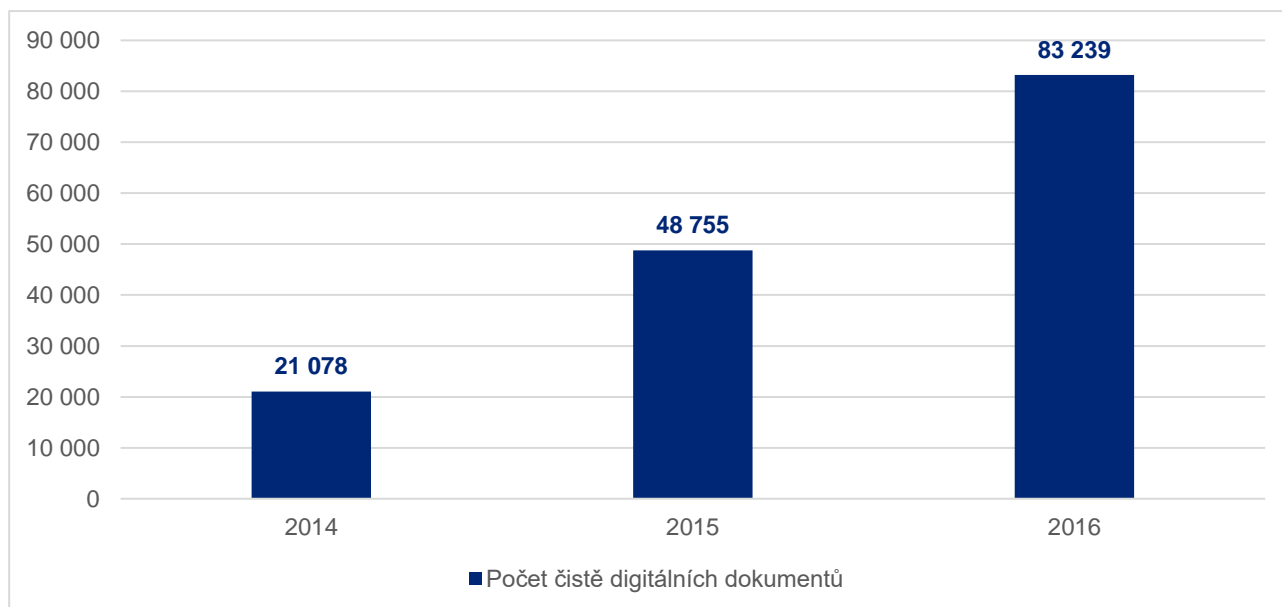
V rámci Informačního systému MU je realizována **elektronická evidence publikačních výsledků** akademiků. V roce 2012 byla rozšířena o správu identifikátorů DOI, které zajišťují jednoznačnou identifikaci digitálního dokumentu, a o podporu přenosu nově přidělených identifikátorů do databáze CrossRef. Vytváření nových záznamů v agendě **Publikace** usnadnila možnost automatického načtení záznamů z externích databází Web of Science (WoS). Univerzita zřídila v rámci IS MU vlastní **Univerzitní repozitář** plných textů k evidovaným publikačním záznamům. To se ukázalo jako dobrý krok i pro evidenci k projektům, kde je stále častěji kladen důraz na zpřístupňování výsledků veřejnosti. Od roku 2012 byla vyvinuta řada funkcí, například možnost dohledání postoje vydavatele k autoarchivaci článků prostřednictvím služby SHERPA/RoMEO. Uživatel se tak ihned dozví, zda vydavatel dovoluje vložit článek

do interního repozitáře či jinam, a to celý článek nebo jen *preprint*, *postprint* apod. V roce 2014 získali uživatelé z řad veřejnosti možnost zažádat o autorský výtisk publikací. Nově mohou akademici vložit ke svému publikačnímu výsledku také výzkumná data. V Univerzitním repozitáři je k dispozici možnost kontroly textů z hlediska vzájemné podobnosti a zahrnout texty do procesu odhalování potenciálních plagiátů.

Elektronizace se pozitivně odráží v širokých možnostech **využití dat nashromážděných v databázové podobě**. Studijní evidence MU vedená v IS MU umožňuje extenzivní práci s daty. Pro potřeby vedení univerzity i jednotlivých fakult je možno zpracovat pravidelné i ad-hoc analýzy s využitím některých specializovaných nástrojů IS MU (např. aplikace Podklady pro manažerská data, Statistické údaje o studijním oboru, Výkonnostní indikátory DZ MU, Sumarizace provedené výuky nebo pedagogického výkonu, Evidence závěrečných prací vedených v cizím jazyce atd.). V roce 2014 byla zahájena implementace pokročilého nástroje pro **vyhlašování průzkumů**, následně byly do této aplikace postupně přesunuty téměř všechny realizované institucionální průzkumy. V aplikaci *Průzkumy* bylo od jejího spuštění v roce 2014 provedeno již přes 350 průzkumů.

V **Úřadovně**, tedy vlastním systému **elektronické spisové služby**, IS MU bylo v roce 2016 založeno **143 127 spisů** evidujících celkem **167 429 dokumentů**. Zpracování dokumentů se řídí pravidly celkem 1 124 agend vytvořených na míru. Se spisy aktivně pracovalo 24 266 uživatelů. Do systému byla implementována podpora pro evidenci a schvalování vnitřních norem MU, rozhraní pro napojení dokumentů systému evidence projektů ISEP a podpora procesu evidence disciplinárních řízení. Dále probíhala postupná **digitalizace agend studijních oddělení fakult**. Možnost elektronických podpisů se rozrostla o další agendy Rektorátu MU a fakult.

**Graf 23: Vývoj počtu vyřízených žádostí ryze elektronickou formou v rámci spisové služby MU v letech 2014–2016**



Univerzitní administrativa v ekonomice, personalistice a mzdách, výzkumu, správě majetku a provozu je komplexně podporována Ekonomicko-správním informačním systémem MU. Jádrem jsou dva úzce propojené subsystémy – EIS Magion od dodavatele Magion System, a. s., a Inet MU, vyvíjený Masarykovou univerzitou. Magion sestává z ekonomických, majetkových a personálně-mzdových modulů a využívá jej okolo 800 uživatelů z administrativních pracovišť MU. Inet je určen celé univerzitní obci (okolo 30 tisíc aktivních uživatelů) jednak jako nadstavba nad Magionem, výrazně doplňující a rozšiřující jeho funkce, a dále pokrývá oblast vědy a výzkumu a provozní služby.

Vývoj ekonomicko-správního systému MU průběžně reaguje na změny legislativy, na provozní požadavky univerzity a vývoj technologií. Rozvoji dle provozních požadavků dominuje elektronizace procesů – tzv. **bezpapírová kancelář**, která typicky probíhá ve dvou fázích: nejprve vytvoření vybrané agendy a její zpřístupnění uživatelům v českém jazyce a poté elektronizace do anglického jazyka. Postupná **internacionalizace** probíhá přednostně u agend určených celé univerzitní obci, tzn. rozvrhování a čerpání dovolených, finanční kontroly ekonomických dokladů, cestovních příkazů, vykazování práce na dohodách, navrhování a realizace projektů, vykazování práce na projektech a evidence softwaru.

Výraznou změnou prošla na MU také správa v oblasti personální – volné pracovní pozice od roku 2014 pokrývá komplexní systém **Jobs.MU** pro správu výběrových řízení s prezentací na [www.muni.cz](http://www.muni.cz) a e-přihlašování uchazečů. V roce 2015 byl implementován systém navrhování a schvalování ročních rozvrhů dovolených. Došlo také k propojení personalistiky s evidencemi zdravotních pojišťoven. V roce 2015 byl do činnosti uveden **manažerský systém ExIS**, který nabízí komplexní mzdové přehledy s rozpadem na detail osob a zdrojů, doplňující již existující přehledy z ekonomiky, majetku, stipendií a čerpání fondů.

V oblasti správy majetku a nemovitostí došlo ke komplexní elektronické evidenci. Elektronizaci podpořil **systém EviSoft**, který od roku 2012 spravuje evidenci a inventarizaci majetku. V roce 2016 bylo zavedeno e-potvrzování inventurních seznamů majetku. V roce 2015 byla zavedena evidence přístrojového vybavení pro vědu a výzkum, určená k využití pro plánování a rezervace přístrojového času. Prostřednictvím ISEP – informačního systému pro evidenci projektů, který je neustále rozvíjen dle potřeb uživatelů, je podporováno podávání návrhů interních i externích projektů ve vědě a výzkumu.

Jako jedna z prvních škol v České republice spustila Masarykova univerzita **Interní registr smluv (IRS)**, aby naplnila zákonnou povinnost týkající se zveřejňování smluv. IRS automatizovaně přenáší dokumenty do centrálního Registru smluv Ministerstva vnitra ČR (ISRS) v souladu s novým zákonem o registru smluv. IRS zajišťuje nejen publikování v otevřeném a strojově čitelném formátu, ale také umožňuje odpovědným osobám napříč univerzitou efektivně evidovat smlouvy a snadno je vyhledávat. Tyto funkce včetně automatizovaného odesílání do ISRS usnadňují a urychlují administrativní práci se smlouvami na MU.

Informační infrastrukturu Masarykovy univerzity spravuje Ústav výpočetní techniky (ÚVT). Její základ tvoří síť optických kabelů v délce přes 135 km propojující všechny lokality univerzity. Páteř sítě má propustnost 10 Gbps, úpravy kabelů v roce 2017 umožní zvýšit propustnost na 3x40 Gbps. Důležitou složkou je zapojení MU do konceptu Eduroam (infrastruktura pro transparentní používání sítí univerzit a jiných vzdělávacích institucí), díky níž je umožněn přístup do bezdrátové sítě MU i přijíždějícím studentům a akademikům, z celkového počtu 70 tisíc připojených uživatelů jich bylo 40 % mimouniverzitních. Další složkou informační infrastruktury MU jsou výpočetní a úložné systémy, nad nimiž je postupně budována univerzitní cloudová infrastruktura. Infrastruktura aktuálně hostuje přes 620 virtuálních serverů, na nichž běží základní služby a systémy včetně webů.

O bezpečnost e-infrastruktury MU se stará **bezpečnostní tým CSIRT-MU**, který byl v roce 2016 certifikován jako první v ČR na nejvyšší úrovni **Trusted introducer**. Automatizovanými nástroji zachytil a aktivně potlačil téměř 116 tisíc pokusů o narušení bezpečnosti univerzitní sítě (o cca 25 % více než v předchozím roce).



## 4.6. Sumarizace hlavních výstupů a naplnění doporučení IEP-EUA

### 1. Dosažené kvantitativní trendy

- a) Zvýšení publicity Masarykovy univerzity v médiích.
- b) Nárůst spravovaných agend ryze elektronickou formou ve všech oblastech činnosti univerzity.
- c) Snížení energetické náročnosti budov a technologických zařízení v důsledku rozvoje agendy facility managementu.

### 2. Realizovaná opatření nebo nástroje institucionálního významu posilující či sledující kvalitu

- a) Spuštění kariérního portálu Masarykovy univerzity JobCheckIN, prvního portálu svého druhu v českém univerzitním prostředí.
- b) Zahájení užívání interní komunikační sítě Yammer pro pružnou komunikaci v rámci MU.
- c) Vytvoření Programu na podporu personální politiky vyhlášeného rektorem.
- d) Zřízení centrální Welcome Office jako poradenské a asistenční centrum pro zahraniční vědecké pracovníky a jejich rodinné příslušníky.
- e) Revize všech hlavních personálních norem, zejména *Směrnice MU Habilitační řízení a řízení ke jmenování profesorem*.
- f) Založení Centra rozvoje pedagogických kompetencí a zahájení prvních kurzů.
- g) Zahájení oceňování pedagogické činnosti ve formě *Ceny rektora pro vynikající pedagogy*.
- h) Zahájení udělování nové *Ceny rektora za aktivní rozvoj občanské společnosti*.
- i) Dobudovaná síť univerzitních knihoven po sériích staveb a rekonstrukcí s rozšířeným spektrem služeb.
- j) Modifikace pravidel rozpočtování univerzity posilujících výkonovou část s důrazem na vědecký výkon a internacionalizaci.

### 3. Doporučení z externí evaluace IEP-EUA a jejich naplnění ze strany MU

- a) **Doporučení:** Oceňovat výjimečnou výuku, a to včetně zavedení systému, prostřednictvím kterého by studenti mohli nominovat vyučující na příslušná ocenění.

**Naplnění:** Původní praxe v oceňování mimořádného výkonu akademických pracovníků na univerzitě zohledňovala pouze výkon tvůrčí/vědecký. V roce 2013 byl připraven koncept oceňování výjimečné pedagogické činnosti v součinnosti se studenty, a to *Cena rektora MU pro vynikající pedagogy*. Cena je určena interním pedagogy MU za excelentní pedagogickou činnost a je založena, vedle stanoviska odborné komise, na hlasování samotných studentů MU. V roce 2014 si poprvé ocenění odneslo 9 pedagogů, přičemž do hlasování se zapojilo 9 302 studentů (tj. 21 % z celkového počtu studentů). Soutěž je pravidelně vyhlašována každý rok, její pravidla prošla modifikací. Vyznamenání za pedagogickou činnost si v roce 2016 u příležitosti slavnostního zahájení akademického roku odnesli celkem tři učitelé v kategoriích přírodní vědy a lékařství, společenské a humanitní vědy, ekonomie a informatika. V roce 2016 však byli poprvé oceněni za podíl na výuce i samotní studenti, a to *díky Ceně Studentské komory Akademického senátu MU*, a to rovněž v uvedených třech kategoriích.

- b) **Doporučení:** Zřídit centrum pro zlepšení úrovně výuky a učení.

**Naplnění:** Masarykova univerzita, po vzoru zahraničních univerzit i po jasných signálech zejména ze strany vlastních začínajících pedagogů a doktorandů, založila Centrum rozvoje pedagogických kompetencí, a to pod Odborem pro akademické záležitosti Rektorátu MU. Jeho cílem je systematické zvyšování úrovně kompetencí spojených s přípravou výuky, jejím vedením, využíváním nových technologií ve výuce, zapojováním studentů do výuky a jejich hodnocením.

- c) **Doporučení:** Rozvíjet strategické plánování. Pokud to bude možné, je žádoucí nastavit budoucí plány a související cíle tak, aby byly lépe ověřitelné.

**Naplnění:** Strategické plánování bylo v letech 2012–2016 zásadně rozvíjeno na vybudovaných základech. Dlouhodobý záměr MU 2016–2020 byl připravován v rámci široké celouniverzitní debaty v rámci pracovních skupin se zastoupením akademických i neakademických pracovníků a studentů. Explicitně byly vymezeny jasné strategické cíle v 11 strategických prioritách, včetně definovaných klíčových indikátorů pro ověřování jejich naplnění. Strategické priority se staly přirozenou osnovou pro všechny navazující dokumenty na DZ MU (roční plány realizace DZ, výroční zprávy, pro tuto předkládanou Zprávu), čímž dochází k průběžnému monitorování jejich naplňování. Rovněž součástí univerzity, fakulty a VŠ ústavy, reportují roční dosažení svých priorit v návaznosti na priority celouniverzitní, a to při příležitosti ročních evaluačních rozhovorů s vedením univerzity.

- d) **Doporučení:** Pokračovat v přípravách na očekávané snižování financování ze státních zdrojů a zároveň hledat zdroje nové.

**Naplnění:** MU pokračuje v motivaci pracovišť pro získávání nových zdrojů. V rámci pravidel sestavování rozpočtu jsou daňově zvýhodněny výnosy z vlastní činnosti (výnosy z vlastní a doplňkové činnosti vzrostly v období 2012–2016 o 33 % na 1,4 mld.), postupně se tak podíl financování ze státních zdrojů snižuje a sílí účelové financování.

V kontextu očekávaného nárůstu požadavků na kapitálové výdaje zavedla univerzita řadu systémových kroků pro hodnocení potřebnosti a sledování využití nákladného přístrojového vybavení – zřízení Rady pro rozvoj výzkumných infrastruktur MU, zřízení Odborné komise pro posuzování plánu nákupu přístrojového vybavení, vytvoření systému evidence a podpory sdílení přístrojového vybavení. V rámci úpravy pravidel sestavování rozpočtu je diskutována změna odpisové politiky a tvorby Fondu reprodukce investičního majetku, která by lépe zajišťovala potřebou reprodukce pořízovaného majetku.

- e) **Doporučení:** Zvyšovat transparentnost vedení v oblastech souvisejících s odpovědností, hospodářskými záležitostmi a rozhodováním.

**Naplnění:** V posledních letech byla transparentnost vedení posílena zejména novými prvky komunikace mezi členy Vedení MU a fakultami. Vedle kolegia rektora (širší fórum) byly zavedeny koncepční porady rektora s děkany a řediteli vysokoškolských ústavů k závažným tématům, jako je rozpočet, legislativa, koncepční změny studia atd. Rozpočtová problematika bývá řešena v rámci Ekonomické komise rektora (v případě, že se řeší zásadnější změny v rozpočtování) a Ekonomické komise AS MU, čímž dochází k posílení informovanosti o rozhodnutích týkajících se rozpočtu i většímu porozumění souvislostí, které k těmto rozhodnutím vedou.

Masarykova univerzita má, i dle ověřených postupů z předcházejícího programovacího období, nastaven komplexní schvalovací proces pro předkládání projektových žádostí v aktuálním programovém období. Cílem tohoto procesu je zajistit, aby nebyly požadované intervence z dotačních schémat pouze nahodilým způsobem získávání finančních prostředků, ale aby plnily roli klíčového zdroje pro financování aktivit plně v souladu se zvolenými prioritami a strategickými cíli instituce. Konkrétně pro vybrané výzvy OP VVV je pak navíc ustanoven i poradní orgán rektora, a to Rada pro rozvoj výzkumných infrastruktur (RRVI). Tato Rada je složena reprezentativně napříč součástmi univerzity z kompetentních odborníků z různých oblastí a jejím cílem je komplexní posouzení předkládaných projektů po stránce věcné, z hlediska potřebnosti i finančních nároků. U projektů mířících k posílení vědecké činnosti jsou dále posuzovány nákupy všech přístrojů s pořizovací cenou nad 1 mil. Kč prostřednictvím Odborné komise pro posuzování plánu nákupu přístrojového vybavení. Tu tvoří kompetentní odborníci z různých vědeckých disciplín. Cílem této komise je posoudit nákup přístrojů s ohledem na jejich účelnost a prokázání konkrétního využití, a to v kontextu maximalizace využití již stávajícího přístrojového vybavení. Kladné stanovisko pro podání projektové žádosti tedy získají jen ty záměry, kde je prokázána nezbytnost pořízení pro dané

vědecké účely. Všechny zpracované projektové žádosti jsou rovněž schvalovány jak na úrovni vedení jednotlivých fakult a vedení jiných součástí univerzity, tak vedením univerzity.

- f) **Doporučení:** Dále rozvíjet vztahy mezi centrální správou a celouniverzitním službami a jednotlivými fakultami za účelem zvýšení celkové úrovně efektivity. Krom toho je třeba hledat a nalézat nové struktury a mechanismy, které podporují mezifakultní spolupráci.

**Naplnění:** Ze závěrečné kapitoly 4.5 je zřejmé, že Masarykova univerzita významně využívá všeho, co nabízí informační systémy a IT podpora, což s sebou na druhé straně nese značnou potřebu odpovídajících finančních prostředků pro tento rozvoj, čímž sílí i tlak na vyhodnocování skutečných potřeb v této oblasti a prioritizaci požadavků. I z tohoto důvodu byla ustanovena Rada pro IT k projednávání realizovaných aktivit a vynakládání nákladů v oblasti IT s účastí všech součástí univerzity.

Dalším významným krokem k propojení centrální správy a univerzitních pracovišť je budovaný systém zajišťování kvality, konkrétně ve formě zřízení Rady pro vnitřní hodnocení MU se zastoupením všech fakult a sítě fakultních koordinátorů pro kvalitu, která je metodicky vedena rektorátním pracovištěm.

Pro řešení koncepčních témat ve vzdělávání i vědecké činnosti je již obvyklou praxí vznik formálních i neformálních pracovních skupin a komisí, nejčastěji v zastoupení příslušného prorektora za vedení univerzity a proděkanů z fakult.

- g) **Doporučení:** Zlepšovat spolupráci a podporovat sdílení osvědčených postupů mezi akademickými a administrativními jednotkami na všech úrovních (mezi fakultami, katedrami i výzkumnými centry).

**Naplnění:** Obecně k posílení informovanosti, sdílení poznatků a postupů významně přispívají i nové komunikační kanály. V roce 2016 byla spuštěna interní sociální síť Muni Yammer, v současnosti hojně využívaná univerzitní komunitou, která umožňuje rychlé sdílení a předávání informací, znalostí a zkušeností, ale také výměnu názorů a diskusí. Pravidelně začal být rozesílán celouniverzitní newsletter pro zaměstnance informující o zásadních tématech s celouniverzitním významem, přičemž vlastní tematické newslettery mají také jednotlivá pracoviště.

Zdrojem bezprostředního dění na univerzitě je zpravodajský portál [online.muni.cz](http://online.muni.cz). V budoucnu k informovanosti pracovníků napomůže i nový zaměstnanecký portál, který se aktuálně vyvíjí.

Univerzita začala realizovat ke klíčovým tématům i interní konference. V roce 2016 se uskutečnila například interní konference *Hodnocení zaměstnanců v univerzitním prostředí* k tématu zavádění povinnosti pravidelného hodnocení zaměstnanců, konference *Kvalita vzdělávání na MU* věnovaná akreditacím a podobě studijních programů, seminář výzkumných pracovišť CEITEC a CERIT o výzkumných infrastrukturách *What is research infrastructure in the context of the university?* a mnoho dalších zejména na úrovni jednotlivých fakult.

- h) **Doporučení:** Nadále otevřeně oceňovat podporu regionálních orgánů a zainteresovaných externích subjektů, a to i jako možného zdroje inovativních myšlenek a zpětné vazby.

**Naplnění:** MU navazuje dlouhodobé vazby s institucemi v rámci Jihomoravského regionu. Má své zastoupení v pracovních skupinách pro Regionální inovační strategii Jihomoravského kraje na léta 2014–2020 (RIS JMK) a rovněž v Radě pro rozvoj lidských zdrojů Jihomoravského kraje. Spolupráce s regionálními orgány probíhá obousměrně, MU se podílí na formulování strategického směřování regionu a zároveň se těší z dobře cílené podpory vědy i studia ze strany regionálních subjektů a iniciativ. Například k rozvoji vědecké excelence na univerzitě napomáhá regionální program SoMoPro kofinancovaný z rámcových programů EU, jenž se zaměřuje na podporu špičkových zahraničních vědců přicházejících do JMK. Talentovaní doktorští studenti z MU jsou

oceňování a finančně podporování prostřednictvím soutěže *Brno Ph.D. Talent*, kterou pořádá Jihomoravské centrum pro mezinárodní mobilitu.

- i) **Doporučení:** Využít příslušných legislativních reforem, pokračovat ve spolupráci prostřednictvím České konference rektorů a přímo oslovovat i příslušné ministry s cílem odstranit překážky zaměstnávání či kariérního postupu v případě českých pracovníků vracejících se ze zahraničí nebo cizích státních příslušníků.

**Naplnění:** V rámci novely zákona o vysokých školách byl zakotven institut mimořádného profesora, který univerzita využije pro zaměstnávání zahraničních expertů, jakmile jí to bude umožněno získáním institucionální akreditace. Řada prosazovaných změn v akademické personalistice se ve schválené legislativě nakonec neobjevila, a tak problémy s pružným zaměstnáváním zahraničních akademických pracovníků přetrvávají.

Masarykova univerzita je v grémiích na národní úrovni silně zastoupena. Prorektor pro výzkum Petr Dvořák zastává funkci 1. místopředsedy Rady pro výzkum, vývoj a inovace. Rektor Mikuláš Bek je místopředsedou České konference rektorů a členem Reprezentativní komise MŠMT pro rozpis rozpočtu VVŠ.

## 5. ZÁVĚR

Po reflexi jednotlivých oblastí činnosti univerzity je smyslem tohoto závěru stručně a jasně vystihnout pozici, ve které se Masarykova univerzita nachází. Shrnutí vlastních silných a slabých stránek, vnějších příležitostí a hrozeb zároveň objasňuje, v jakých kontextech univerzita formulovala své cíle v Dlouhodobém záměru MU na léta 2016–2020. Níže prezentovaná **SWOT analýza** byla sestavena interními pracovními skupinami v rámci přípravy DZ MU, svým obsahem je stále aktuální, neboť postihuje témata pro řešení v dlouhodobém horizontu.

### **Silné stránky:**

- Široké spektrum disciplín v rámci univerzitních pracovišť
- Vybudovaná, evropsky unikátní, vzdělávací a výzkumná infrastruktura
- Silná míra internacionalizace vně instituci (zahraniční mobility, spolupráce se zahraničními partnery atd.)
- Rozvinutá vnitřní správa s nastavenými procesy včetně silné míry jejich elektronizace

### **Slabé stránky:**

- Složitá struktura studijní nabídky
- Nedostatečná míra internacionalizace v rámci instituce (studenti, zaměstnanci, vnitřní prostředí atd.)
- Nezřetelné výzkumné priority
- Vysoká míra tzv. *inbreedingu*

### **Příležitosti:**

- Implementace novely vysokoškolského zákona
- Akcent na inkluzivní vzdělávací politiku
- Implementace nového systému hodnocení vědy
- Nové programové období strukturálních fondů pro dobudování infrastruktury

### **Hrozby:**

- Pokračující stagnace či pokles financování veřejných vysokých škol
- Dysfunkce českého vzdělávacího systému zejména na úrovni středních škol
- Nereflektování proměny studentské populace
- Nereflektování technologických trendů

Změny vyplývající z nedávné novely zákona o vysokých školách, zejména inovované mechanismy vnitřního i vnějšího zajišťování kvality, přinášejí pro zlepšování činností vysokých škol nové příležitosti. Masarykova univerzita se rozhodla tyto změny využít k dotvoření dosud nerovnoměrně vyvinutých postupů vnitřního hodnocení a k jejich integraci do funkčního celku. Zvláštní důraz přitom klade na robustní systém schvalování, řízení a hodnocení studijních programů, který přispěje k postupné kultivaci vzdělávacích aktivit univerzity.

## 6. PŘÍLOHY

**Příloha 1:** Masaryk University Evaluation Report (IEP-EUA, 2012)

**Příloha 2:** Report of the International Scientific Advisory Board of Masaryk University (ISAB MU, 2016)