

ZÁVĚRY

- Univerzita Karlova je sebevědomá instituce, která je hrdá na svoji historickou tradici trvající téměř šest set sedmdesát let. Její sebedůvěra vychází z toho, že dosahuje vysokých standardů ve vzdělávání i bádání. I tak se Univerzita Karlova rozhodla podstoupit hodnocení *Institutional Evaluation Programme*, aby získala nezávislý vnější pohled na své současné národní i mezinárodní postavení a aby prokázala, že dokáže odpovídat na změny, jimž čelí, zejména pak v podobě převzetí plné odpovědnosti za kvalitu svého vzdělávání a rozvoj svých studijních programů. Tým hodnotitelů dospěl k závěru, že hodnocení pro univerzitu v žádném případě nebylo pouhým formálním úkolem. Právě naopak, všechny úrovně univerzity se jím pečlivě zabývaly. Zdá se také, že mezinárodní hodnocení znovu podnítilo touhu napřít pozornost do budoucna a vyhnout se tak uspokojení, které se může snadno stát převládajícím, nicméně nevídaným rysem i tak dobře etablované univerzity, jakou je Univerzita Karlova.
- Proces sebereflexe ukázal, že univerzita dokáže být sebekritická a že její předností je kolegiální přístup k diskusi a k rozhodování. Univerzita Karlova není instituce řízená shora dolů, naopak výrazně usiluje o to, aby byla zachována akademická samospráva a autonomie jejích fakult. Důvěra v tyto základní principy její vnitřní správy je neochvějná. Platí však také, že univerzita v současné době čelí vnitřním a vnějším vlivům, které s sebou přinášejí nutné změny jak v oblasti organizační struktury, tak i procesů. Hodnotící tým proto univerzitě poskytl řadu doporučení týkajících se její správy a jejího rozhodování. Je přitom přesvědčen, že tato doporučení, budou-li následována, otvírají cesty, jak zlepšit činnost univerzity a studium jejích studentů, aniž by byly ohroženy stávající základy její vnitřní organizace. Existují tak příležitosti, jak by mohla být podpořena dynamičtější interakce mezi univerzitou a fakultami, a to s pozitivním dopadem v podobě zlepšení výuky a učení i výsledků badatelské činnosti.
- V centru pozornosti univerzity je v současné době přechod k institucionální akreditaci. Hodnotící tým si je velmi dobře vědom tlaků, které jsou s tím spojeny, tj. aby univerzita změnila své předpisy a zavedla nové postupy, a to často ve spěchu podmíněném požadavky vnějšího prostředí, což přináší nepřiměřenou zátěž pro její zaměstnance. Hodnotící tým však považuje za důležité, aby se univerzita při zavádění změn na chvíli zastavila a ověřila si, že dostatečně promyslela svůj koncept kvality, tj. jakou institucí má být, neboť jde o prubířský kámen, jímž bude poměřovat, zda se jí podařilo dosáhnout cílů, které si předsevzala. Rovněž je klíčové, aby univerzita na tyto proměny nahlížela jako na opravdovou příležitost pro zlepšení a impuls pro pozitivní změnu.
- Z mnoha důvodů tak tyto změny představují pro Univerzitu Karlovu zásadní předěl. Univerzita si je přitom vědoma, že v odpovědi na rychle se proměňující vnější prostředí je svázána řadou vnitřních omezujících faktorů. Patří k nim organizační roztříštěnost, jejímž výrazem např. jsou vysoký počet fakult a pracovišť, duplicity v oblasti studijních programů, nedostatek interdisciplinárně pojatého vzdělávání a výzkumu či vysoký počet výzkumných témat bez určení priorit. Rovněž musí nalézt větší soulad mezi svojí strategií, politikou a praxí, neboť například existují rozdíly v základních postupech zajišťování kvality mezi jednotlivými fakultami, slabiny při určování klíčových oblastí výzkumu či nedostatky v oblasti personální politiky zaměřené na podporu mezioborové spolupráce.
- Vedle výše uvedených překážek existuje i řada příležitostí, které – budou-li využity – by univerzitě mohly pomoci při řešení současných i budoucích výzev. Patří mezi ně rozvoj vnitřní kultury kvality či zlepšení v oblasti vnitřní správy a organizační celistvosti. Rovněž ve vzdělávání a výzkumu může univerzita nalézt řadu příležitostí pro urychlení rozvoje

¹ Úplné znění zprávy je k dispozici na [internetových stránkách Univerzity Karlovy](#).

mezioborové spolupráce. Patrně nevýznamnější příležitost pak představuje přechod k institucionální akreditaci, neboť by univerzitu mohl posílit tím, že podpoří ještě větší profesionalitu a angažovanost u všech jejích studentů, zaměstnanců i vnějších partnerů. Hodnotící tým nepochybuje, že univerzita je schopna zavést potřebné změny. Může se přitom opřít o silné a čínorodé vedoucí pracovníky, kteří si jsou vědomi oblastí, v nichž by mělo dojít ke změnám a ke zlepšení, o velmi kvalifikované a oddané zaměstnance, kteří jsou schopni diskutovat o změnách a dospět k obtížným a podnětným rozhodnutím, a v neposlední řadě také o velkou skupinu vstřícných vnějších podporovatelů, kteří jsou ochotni přispět k rozvoji jejích činností.

DOPORUČENÍ

1. Vedení univerzity by mělo více pozornosti napřít do budoucnosti, hledat inovativní cesty, jak aktualizovat a naplnit poslání a vizi Univerzity Karlovy (nepoměřovat činnost Univerzity Karlovy zejména její historií a dosavadními úspěchy, ale orientovat se více na budoucnost, na to, čeho by mohla či měla dosáhnout).
2. Univerzita by měla nalézt rovnováhu mezi decentralizací a centralizací. K problémům spjatým s decentralizací patří např. neefektivní správa, velké množství úzce zaměřených studijních programů či duplicity mezi nimi. Univerzita by se tomuto problému měla věnovat, přičemž zásadní strukturální či organizační změny by měly být podpořeny vytvořením pracovních týmů pod záštitou rektorátu univerzity s cílem pomoci fakultám při jejich zavádění.
3. Univerzita by měla na základě kritické analýzy svých strategických záměrů a plánů jejich realizace zajistit, aby cíle, které si stanovila, a procesy, kterými jich chce dosáhnout, byly SMART (specifické, měřitelné, relevantní a bylo možno jich dosáhnout v daném čase).
4. Priority, které si univerzita vytyčuje, by měly být hierarchizovány a celé akademické obci by mělo být zřejmé, které z nich jsou prvního řádu, druhého řádu atd. Stanovování priorit by nemělo být vedeno pouze finančními hledisky, ale i dalšími kritérii, např. kvalitou jednotlivých oborů.
5. Univerzita by měla zvážit vytvoření několika málo seniorních manažerských či odborných pozic v takových oblastech jako je např. zajišťování kvality či správa výzkumu, aby ulehčila akademickým pracovníkům v řídicích funkcích (některé odpovědnosti, které jsou v současné době v rukách volených představitelů akademické obce, by tak mohly být svěřeny vysoce kompetentním administrativním pracovníkům; příkladem dobré praxe může být Centrum pro přenos poznatků a technologií).
6. Na Univerzitě Karlově existuje silná autonomie fakult v oblasti přijímání akademických a vědeckých pracovníků, která vyplývá ze zákona i její tradice. Univerzita v této oblasti v nedávné době učinila některé kroky, jejichž prostřednictvím se snaží tam, kde jsou přítomna interdisciplinární hlediska, podílet na přijímání nových pracovníků. Tyto dosavadní dílčí kroky by měly být konsolidovány jako ukázka toho, že univerzita dokáže v této oblasti zastávat roli, která neohrožuje autonomii fakult a přispívá k efektivitě univerzity jako celku, jakož i k naplňování jejích strategických cílů tím, že nároky na akademickou zdatnost přijímaných pracovníků jsou nejen v souladu s rozvojovou strategií dané fakulty, ale odpovídají i strategii univerzity jako celku.
7. Změny v oblasti kvality by na Univerzitě Karlově měly být vedeny inovací a rozvojem, nikoli pouhým přejímáním vnějších požadavků, tj. pouze snahou vyhovět tomu, co je předepsáno na národní úrovni.
8. Při úvahách o zkvalitňování svých činností, jež jsou základem jejího dalšího rozvoje, by Univerzita Karlova měla vycházet ze tří pilířů: 1) cíle a účel vysokoškolského vzdělávání

zahrnující i přípravu studentů k aktivnímu občanství, podporu jejich zaměstnatelnosti a osobnostního rozvoje, existenci široké základny pokročilých znalostí a prostředí, které podněcuje výzkum a inovace; 2) systém, tj. rámec tvořený „sociálními“ a „politickými“ cíli, které jsou v souladu s Boloňskými principy a nástroji, např. prostupnost studia, mobilita, uznávání, sociální inkluze či transparentnost; 3) zajištění toho, že se profil či punc Univerzity Karlovy otiskuje do každodenní výuky i do výsledků studia.

9. Rada pro vnitřní hodnocení by s ohledem na rozvoj konceptu a kvality studijních programů a na základě hodnocení jednotlivých studijních programů a posouzení překryvů či duplicit v jejich nabídce měla dbát na spolupráci mezi spřízněnými a obsahově blízkými studijními programy či na podporu společných studijních programů více fakult koncipovaných modulárně. Studijní programy se společným jádrem či s moduly by měly být pro univerzitu benchmarkem při hodnocení úspěšnosti jejich opatření.
10. Studentské hodnocení výuky by mělo být upraveno tak, aby bylo dosaženo větší konzistence dotazníků napříč univerzitou, tj. aby existovalo jejich společné jádro. Univerzita by rovněž měla promyslet místo tohoto šetření v komplexním hodnocení studijních programů a jeho provázanost s dalšími prvky zajišťování a vnitřního hodnocení kvality. To by také mohlo napomoci omezit „přehlčení dotazníky“ mezi studenty, jak opakovaně zaznělo při setkání s hodnotiteli.
11. Univerzita by měla zvážit zavedení podpůrných nástrojů pro zkvalitnění výuky akademických pracovníků (vzdělávání učitelů), a to i s ohledem na žádoucí zavádění novějších forem výuky opírajících se o *blended learning*, řízené samostudium, individualizaci výuky atd.
12. Univerzita by měla posílit vztah mezi vzděláváním, učením a výzkumem skrze rozvoj kurikul – vědecká příprava či kurzy vědecké metodologie by měly být jejich součástí nikoli pouze v rámci zpracovávání závěrečných či disertacích prací či zapojování do výzkumných projektů akademických pracovníků, ale jako integrální koncept využívající metod vzdělávání zaměřeného na studenta (*student-centered learning*) a problémového učení (*problem-based learning*), a to nikoliv na dobrovolné bázi, ale jako pevná součást studijních programů univerzity, která se hlásí k Humboldtovským principům. Motorem změny v tomto směru by se měla stát Rada pro vnitřní hodnocení.
13. Analýza, kterou Univerzita Karlova plánuje v oblasti předčasných odchodů studentů ze studia, by pro ni měla být prioritou a měla by zahrnout i širší problematiku, např. poradenství při vstupu do studia, kritéria a praxi přijímacího řízení, podporu různých skupin studentů v rámci kurikula a prostřednictvím využívání různých metod výuky, roli technologií v oblasti podpory a rozvoje vzdělávání či vzdělávání učitelů v pedagogických dovednostech.
14. Univerzita Karlova by se měla více zaměřit na systematické sledování absolventů, tj. kde a jak se uplatňují, jaká je jejich připravenost pro výkon povolání, a zejména více získávat názory od zaměstnavatelů a dalších relevantních aktérů (*stakeholders*) na to, zda nabyté znalosti a dovednosti jejich absolventů odpovídají potřebám soukromé i veřejné sféry či neziskového sektoru.
15. Období, kdy se univerzita připravuje na institucionální akreditaci, představuje pro univerzitu vhodnou chvíli, aby vyhodnotila a upravila své pojetí studia, a to i na základě srovnávání s vynikajícími zahraničními vysokými školami. O benchmarking a přejímání příkladů dobré praxe by se měli zasazovat představitelé vedení univerzity a fakult.
16. Univerzita Karlova by prostřednictvím Rady pro vnitřní hodnocení měla zajistit, aby všechny čtyři kroky cyklu "PCDA" (*plan – do – check – act*) byly napříč celou univerzitou

realizovány s vysokou mírou odbornosti pro všechny studijní programy (zajišťování kvality *ex post*) a aby před zahájením jakéhokoli studijního programu proběhlo posouzení jeho cílů a toho, zda je koncipován a zabezpečen tak, aby jich bylo dosaženo (zajišťování kvality *ex ante*).

17. Univerzita by měla učinit další krok pro identifikaci své vědecké excelence: po prvním nezbytném kroku, jímž bylo určení jejích vlajkových lodí samotnými pracovišti, nalézt robustní soubor kritérií, při jejichž splnění bude oblasti přiznán status vlajkové lodi. Důraz by při tom měl být položen na nezávislé *peer review*, oslabena by naopak měla být váha bibliometrických ukazatelů. Touto cestou by mohlo dojít k dalšímu snížení počtu vlajkových lodí, cílenějšímu a účelnějšímu financování, jakož i ke zvýšení šancí pro rozvoj vědních oblastí se silným potenciálem růstu.
18. Univerzita rovněž musí ponechat akademickým pracovníkům prostor, aby mohli přicházet s vlastními výzkumnými tématy, a zajistit tak prospěšnou rovnováhu mezi plánovaným výzkumem a výzkumem, který vyplývá z jejich odborného zájmu.
19. V oblasti doktorských studijních programů by měla univerzita hledat cesty, jak adekvátně finančně zajistit všechny své studenty a rovněž pečlivě sledovat a analyzovat příčiny a důvody vysoké míry předčasných odchodů studentů z tohoto typu studia.
20. Univerzita by v době, která není příznivá pro dostatečné finanční zajištění doktorských studentů, měla soustavně hledat cesty, jak zajistit kvalitní a konzistentní doktorské studium pro všechny studenty na všech fakultách. Tato oblast by měla být nahlížena jako atribut zajišťování a rozvoje kvality a stát se prioritou Rady pro vnitřní hodnocení, jakmile bude Univerzitě Karlově udělena institucionální akreditace.
21. Seniorní administrativní pracovníci rektorátu by měli úzce spolupracovat se zaměstnanci fakult, aby na univerzitě existoval ucelenější přístup k externím organizacím, které by mohly využívat poznatky a výsledky Univerzity Karlovy a které v tomto směru hledají podporu a pomoc. Centrum pro přenos poznatků a technologií potřebuje v této oblasti plnou podporu, aby se mohlo dále rozvíjet v souladu s tím, jak byla v roce 2014 nově nastartována jeho činnost.
22. Při přípravě studijních programů by mělo být zajištěno, že vnější partneři se v dostatečné míře podílejí na podobě kurikula. Rada pro vnitřní hodnocení je povolána k tomu, aby zajistila, že garanti využívají odborného vhledu vnějších partnerů při aktualizaci studijních programů před jejich předložením k akreditaci.
23. Univerzita by měla svou podporu mezinárodní spolupráce zaměřit na takové evropské i mimoevropské partnery, kteří mohou nabídnout vysoce kvalitní výzkumnou spolupráci a/nebo komplementární vysoce kvalitní studijní programy (tak jako v případě výzkumu i v případě internacionalizace je pro další rozvoj klíčové, aby univerzita dokázala identifikovat excelenci a následně ji podpořila vhodnými finančními pobídkami, ať již pro navázání spolupráce či pro její prohloubení).