



Analýza přístupů zajišťování kvality – best practices

Obsah

1	Úvod	3
2	Metodika zpracování zprávy.....	5
3	Institucionální profily a přístupy k zajišťování kvality.....	6
3.1	ETH Zurich (Švýcarsko)	6
3.2	TU Munich / TUM (Německo)	6
3.3	TU Delft (Nizozemsko).....	7
3.4	Imperial College London (Velká Británie).....	8
3.5	KU Leuven (Belgie/Flandry).....	9
3.6	DTU Denmark (Dánsko).....	10
3.7	Aalto University (Finsko)	11
3.8	TU Dublin (Irsko).....	12
4	Silné stránky systémů zajišťování kvality.....	13
4.1.1	Governance a vedení.....	13
4.1.2	Zajišťování kvality na úrovni studijních programů	13
4.1.3	Zajišťování kvality výuky	14
4.1.4	Datové a evidenční systémy	14
4.1.5	Podpora studentů a jejich úspěšnost	15
4.1.6	Zapojení stakeholderů	15
4.2	Slabé stránky a výzvy.....	16
4.2.1	Mezery mezi politikou a praxí	16
4.2.2	Omezení zdrojů a efektivity.....	16
4.2.3	Výzvy v zapojení akademických pracovníků	16
4.2.4	Problémy s kvalitou a integrací dat	16
4.2.5	Administrativní zátěž a komplexnost	16
4.2.6	Rovnováha mezi compliance a zlepšováním	16
4.2.7	Kulturní bariéry pro kulturu kvality	17
4.2.8	Specifické výzvy pro technické/STEM programy	17
5	Závěr	17
6	Bibliografie.....	19

1 Úvod

Zajišťování kvality ve vysokém školství prošlo v Evropě v posledních dvou desetiletích zásadní transformací. Boloňský proces a následné zavedení Standardů a směrnic pro zajišťování kvality v Evropském prostoru vysokoškolského vzdělávání (ESG) vytvořily společný rámec, který zdůrazňuje institucionální odpovědnost, kulturu kvality a zapojení stakeholderů. [1] Evropské univerzity přešly od převážně externí kontroly k důrazu na interní systémy zajišťování kvality, které podporují kontinuální zlepšování a institucionální autonomii.

Technické univerzity čelí specifickým výzvám v zajišťování kvality, které vyplývají z rychlého vývoje technologií, potřeby praktických laboratorních zkušeností, úzké spolupráce s průmyslem a mezinárodní mobility studentů i akademických pracovníků. Tyto instituce musí vyvážit akademickou excelenci s profesní relevancí a zajistit, aby jejich absolventi získali jak teoretické znalosti, tak praktické kompetence požadované na trhu práce.

Tato zpráva, hloubková analýza silných a slabých stránek systému zajišťování kvality na vybraných špičkových univerzitách představuje výstup realizovaný v rámci celouniverzitního strategického projektu NEXT GENERATION VUT: Zvyšování kvality a relevance vzdělávání na VUT, který je financovaný z prostředků Evropské unie skrze Operační program Jan Amos Komenský (OP JAK). Dokument je konkrétním výsledkem klíčové aktivity KA 4 – Analýza přístupů zajišťování kvality – best practices za rok 2025.

Tato hloubková komparativní analýza zkoumá systémy zajišťování kvality (ZK) na deseti špičkových evropských technických univerzitách: ETH Zurich, TU Munich (TUM), TU Delft, Imperial College London, KU Leuven, EPFL, Politecnico di Milano, DTU Denmark, Chalmers University a RWTH Aachen. Analýza identifikuje klíčové silné stránky, slabiny a přenositelné praktiky těchto systémů s důrazem na jejich aplikovatelnost pro české technické univerzity, které se nacházejí v kritickém bodě transformace Národního akreditačního úřadu (NAÚ) a implementace novely vysokoškolského zákona z roku 2025.

Hlavní zjištění ukazují, že moderní systémy ZK se odklánějí od technokratické kontroly shody a směřují k budování autentické kultury kvality [2]. Ta je definována jako dynamická souhra strukturálních prvků (procesy, standardy) a lidské dynamiky (sdílené hodnoty, důvěra a angažovanost) [2], [3]. Nejeфекtivnější modely chápou univerzitu jako učící se organizaci, kde je kvalita výsledkem neustálé interakce mezi vyučujícími, studenty a prostředím [1], [4], [5].

Analýza detailně popisuje čtyři pilíře institucionální excelence:

- Princip subsidiarity (ETH Zurich): Odpovědnost za kvalitu a dokumentaci je přenesena přímo na F/S a centrální orgány, kde je soustředěna odbornost (např. přijímání studentů, jmenování profesorů), což posiluje osobní odpovědnost akademiků [4].
- Maturity Matrix Model (KU Leuven): Inovativní nástroj pro mapování vyspělosti kultury kvality, který rozlišuje čtyři archetypy – od formalistického přístupu (Type B) až po plně integrovanou kulturu (Type D), kde je reflexe kvality přirozenou součástí každodenní praxe a společnou odpovědností všech stakeholderů [2].
- Koncept Studierendenerfolg (Model TU Kaiserslautern/TUM): Evidence-based monitoring úspěchu studenta, který využívá data z celého životního cyklu studenta k uzavírání kvalitativních cyklů (PDCA) a včasné identifikaci rizik v průběhu postupu studia [6]
- Quality Enhancement vs. Kontrola: Srovnání národních systémů Finska (FINEEC) a Irska (QQI) s tradiční akreditací ukazuje posun k roli agentury jako „kritického přítele“, který

podporuje rozvoj a autonomii veřejných univerzit místo ex-ante kontroly jednotlivých programů [7], [8], [9], [10], [11].

Mezi společné výzvy analyzovaných institucí patří mezera mezi politikou a praxí (window-dressing), fragmentace datových zdrojů a vysoká administrativní zátěž, která může vést k odcizení akademických pracovníků od procesů ZK [2]. Národní kontexty tyto přístupy významně determinují – zatímco švýcarský a nizozemský model sázejí na „zaslouženou důvěru“ (earned trust) a vysokou autonomii [12], [11], německý a dánský model vyžadují robustní dokumentaci v rámci systémové akreditace nebo specifických statuárních kritérií [13].

Pro české technické univerzity jsou na základě této analýzy nejvíce přenositelné následující přístupy:

- Cyklické sebehodnocení fakult s následným mezinárodním expertním přezkumem pro získání vnější validace [11].
- Integrované dashboardy klíčových ukazatelů výkonnosti, které umožňují datově řízené rozhodování na úrovni programů [14].
- Aktivní zapojení externích stakeholderů: Systematické sledování absolventů a aktivní zapojení zaměstnavatelů do poradních sborů pro zajištění relevance kurikula pro potřeby společnosti a trhu práce [10], [15].
- Investice do pedagogického rozvoje vyučujících jako klíč k přeměně ZK z byrokratické zátěže na nástroj skutečného zlepšování výuky [10], [11].
- Propojení ZK se strategickým řízením a alokací zdrojů, aby se kvalita stala ústředním bodem institucionální identity [11], [1], [4].

2 Metodika zpracování zprávy

Pro tuto analýzu byly vybrány přední evropské technické univerzity na základě následujících kritérií:

- Akademická excelence: Všechny vybrané instituce patří mezi top technické univerzity v mezinárodních žebříčcích (QS, THE, ARWU)
- Geografická diverzita: Zastoupení různých evropských regionů a národních systémů vysokoškolského vzdělávání
- Dostupnost dokumentace: Existence veřejně dostupných informací o systémech zajišťování kvality

Předložená analýza vychází z hloubkového studia veřejně dostupných informačních zdrojů o systémech zajišťování kvality na vybraných evropských technických univerzitách. Primárními podklady byly zejména vnitřní institucionální dokumenty, jako jsou například příručky managementu kvality. Důležitou součástí informačních zdrojů tvoří také zprávy z externích auditů, institucionálních akreditací a periodických hodnocení prováděných národními i mezinárodními agenturami (např. FINEEC, QQI či AQ Austria), které ověřují soulad vnitřních procesů s evropskými standardy ESG. Analýza je dále doplněna o poznatky z mezinárodních výzkumných projektů (např. projekt SQELT) a odborných studií zaměřených na benchlearning a kulturu kvality v evropském vysokoškolském prostoru.

Při zpracování a strukturování této analýzy byly využity nástroje umělé inteligence (AI) k efektivní syntéze a extrakci klíčových dat z rozsáhlého souboru vnitřních předpisů, příruček managementu kvality a zpráv z externích auditů. Využití AI v tomto dokumentu sloužilo k systematické identifikaci strategických souvislostí, opakujících se témat a příkladů dobré praxe napříč vybranými technickými univerzitami. Veškeré takto generované poznatky byly následně verifikovány v souladu s evropskými principy pro odpovědné používání AI, které zdůrazňují nezbytnost lidského dohledu (human oversight) a zachování primární odpovědnosti lidských expertů za finální interpretaci výsledků a zajištění integrity celého dokumentu.

3 Institucionální profily a přístupy k zajišťování kvality

3.1 ETH Zurich (Švýcarsko)

Architektura systému: ETH Zurich implementuje procesně orientovaný vnitřní systém zajišťování kvality, který integruje potřeby interních i externích stakeholderů a prostupuje organizačními hranicemi univerzity [4]. Systém je postaven na kombinaci různých úrovní zpětné vazby a hodnocení [4]:

- Hodnocení výuky studenty: Třístupňová procedura zahrnující semestrální zpětnou vazbu (semester feedback), hodnocení kurzových jednotek a hodnocení písemných zkoušek.
- Sledování kariér absolventů: Realizováno prostřednictvím pravidelných šetření absolventů univerzit prováděných Spolkovým statistickým úřadem.
- Periodické hodnocení departmentů (peer reviews): Komplexní evaluace prováděné mezinárodními expertními komisemi, které posuzují výzkum, výuku (studijní programy) a související služby.

Governance struktura: Základním pilířem řízení je princip subsidiarity a osobní odpovědnosti, které jsou jádrem manažerské kultury ETH. V praxi to znamená, že odpovědnost za procesy relevantní pro kvalitu a jejich dokumentaci leží na odděleních a centrálních orgánech tam, kde je soustředěna odbornost (např. při jmenování profesorů či přijímání studentů). Zatímco Výkonná rada (Executive Board) nese celkovou odpovědnost za ZK, za kvalitu výuky konkrétně odpovídá rektor, podporovaný řediteli studijních programů (Directors of Study) na úrovni jednotlivých programů. [4]

Strategická integrace: Procesy zajišťování kvality jsou přímo propojeny s institucionálním plánováním. ETH Zurich publikuje své strategické priority v čtyřletém „Strategickém a rozvojovém plánu“ (SRP). Tento dokument je výsledkem širokého bottom-up procesu, do kterého jsou zapojeny oddělení, strategická komise a další univerzitní orgány. SRP definuje kvalitativní cíle a opatření pro jejich dosažení, čímž de facto představuje strategii kvality celé instituce. [4]

Charakteristické rysy: Kultura kvality na ETH Zurich je definována primárně jako kultura učení, která se orientuje na měnící se požadavky společnosti, studentů, učitelů a zaměstnanců. Systém kombinuje krátkodobou zpětnou vazbu (hodnocení kurzů) se střednědobými a dlouhodobými nástroji (evaluace oddělení). Celkovým cílem je prostřednictvím neustálého učení a rozvoje identifikovat a odstraňovat příčiny případného nedostatečného výkonu napříč všemi aktivitami univerzity. [4]

3.2 TU Munich / TUM (Německo)

Architektura systému: Model systémové akreditace

TU Munich (TUM) využívá model systémové akreditace, což znamená, že její vnitřní systém zajišťování kvality je certifikován jako funkční a odpovídající vysokým požadavkům [16]. Tento status umožňuje univerzitě samostatně rozhodovat o schvalování nových studijních programů a úpravách stávajících, aniž by musela žádat o externí programovou akreditaci pro každý jednotlivý obor [16]. Systém je v německém kontextu navržen tak, aby splňoval standardy tzv. Vzorového právního nařízení (Specimen Decree) [17]. QM systém funguje jako univerzitní nástroj řízení, který kontroluje všechny aspekty ovlivňující kvalitu studia a výuky s primárním zaměřením na studenty [16].

Governance struktura a procesy zajišťování kvality jsou postaveny na centrálních organizačních strukturách, které zastřešují všechny procesy související s výukou [16]. Klíčovým dokumentem je QM Manual (příručka managementu kvality), která všem členům univerzity poskytuje přesné popisy

hlavních i dílčích procesů [16]. Kontinuální zlepšování probíhá v rámci PDCA cyklu (Plan-Do-Check-Act), kde jsou opatření vyvíjena, monitorována a následně je sledován jejich úspěch [18]. Důležitou součástí jsou roční zprávy o kvalitě, které projednává rada pro akademické záležitosti (Academic Affairs Board) a vedení univerzity, přičemž shrnutí těchto zpráv je veřejně publikováno [18].

Strategická integrace: Základním pilířem identity TUM je „TUM Teaching Constitution“ (Ústava výuky), která dokumentuje sebepojetí instituce jako místa společného učení a výuky [16]. Univerzita se strategicky zavazuje k jednotě excelentního výzkumu a výuky pod heslem „výuka na tepu vědy“ (Teaching on the pulse of science) [18]. Tento závazek reflektuje i společenský mandát TUM působit jako motor inovací pro ekonomiku [18]. V rámci své strategie TUM uplatňuje duální mandát: poskytovat široké vzdělávání pro potřeby společnosti a zároveň specificky rozvíjet špičkové talenty (education for the top) [18].

Charakteristické rysy a best practices:

- Selekce a podpora studentů: TUM věnuje velkou pozornost výběru uchazečů tak, aby odpovídali profilu kompetencí daného programu [18]. V rané fázi bakalářského studia probíhá ověřování vhodnosti studentů pro obor (např. požadavek na dokončení modulů 1. ročníku do 4. semestru) [18].
- Studenti jako partneři: Studenti jsou zapojeni jako partneři do komisí pro akademické záležitosti a management kvality a poskytují systematickou zpětnou vazbu na úrovni kurzů i programů [18].
- Rozvoj pedagogických kompetencí: Při jmenování nových profesorů a učitelů je kladen důraz na jejich pedagogický závazek a portfolio výuky [18]. Pedagogický rozvoj je podporován i certifikovaným vzděláváním (např. Bavarian Higher Education Teaching Certificate) [18].
- Evidence-based monitoring: Kvalita je pravidelně hodnocena prostřednictvím evaluací kurzů (zpětná vazba vyučujícím) a evaluací studijních programů (hodnocení koncepce a strategického rozvoje ze strany studentů i absolventů). Do hodnocení na úrovni departmentů je pravidelně zahrnována i externí expertíza. [18]

3.3 TU Delft (Nizozemsko)

Architektura systému: Vnější zajišťování kvality na TU Delft se řídí nizozemským modelem, který kombinuje institucionální audit zajišťování kvality (ITK) a následné programové hodnocení prováděné Nizozemsko-vlámskou akreditační organizací (NVAO).

Klíčovým prvkem je koncept „zasloužené důvěry“ (earned trust): pokud instituce prokáže v rámci institucionálního auditu, že její vnitřní systém je v pořádku a systematicky zlepšuje kvalitu, přechází do režimu omezeného programového hodnocení (limited programme assessment). V tomto režimu se hodnocení programů soustředí primárně na obsah, vzdělávací procesy a dosahované výsledky učení, zatímco obecné aspekty (např. personální politika, finanční zdroje či infrastruktura) jsou považovány za dostatečně zajištěné na úrovni univerzity.

Governance struktura: Programové hodnocení probíhá formou diskuse s nezávislým panelem expertů (peers), který zahrnuje oborové odborníky a studenty. Hodnocení je strukturováno tak, aby poskytovalo rovnováhu mezi odpovědností (accountability) a rozvojem (enhancement). [12]

Proces typicky zahrnuje [12]:

- Kritickou reflexi, kde program popisuje své silné a slabé stránky.
- Návštěvu panelu na místě, jejímž cílem je nejen posoudit shodu se standardy, ale také vést rozvojový dialog o budoucím směřování a ambicích programu. Závěrečná

hodnotící zpráva je veřejná a o výsledku akreditace rozhoduje NVAO na základě doporučení panelu.

Strategická integrace a online vzdělávání: TU Delft, zejména prostřednictvím své Extension School, reaguje na evropský trend diverzifikace forem výuky (např. MOOCs, blended learning), který vyžaduje specifické přístupy k zajišťování kvality [19]. Univerzita vyvinula rámec standardů pro online vzdělávání, který klade důraz na to, aby obsah kurzů odpovídal nejnovějším vědeckým poznatkům a aby instruktoři měli k dispozici metodickou podporu pro aplikaci těchto standardů. Tento přístup je v souladu se standardy ESG, které vyžadují, aby instituce měly procesy pro schvalování a pravidelné monitorování programů bez ohledu na způsob jejich doručení [1].

Charakteristické rysy:

Nizozemský systém na TU Delft se vyznačuje manažersky řízenou tradicí, která je však vyvážena aktivním zapojením studentů jako stakeholderů v orgánech univerzity [19]. Kvalita je chápána jako bottom-up proces, kde je kladen důraz na profesionalizaci vyučujících v oblasti pedagogiky a celoživotního učení, což se následně pozitivně promítá i do kvality prezenční výuky v kampusu [19]. Důraz na agilitu a snižování administrativní zátěže umožňuje akademikům věnovat více energie samotnému zlepšování výuky namísto formálního vykazování procesních parametrů [12], [15].

3.4 Imperial College London (Velká Británie)

Architektura systému: Rámec pro rozvoj výzkumníků a excelenci

Imperial College London (ICL) implementuje robustní rámec zajišťování kvality (Quality Assurance Framework), který v souladu s britským Quality Code a standardy ESG propojuje výzkumnou excelenci s rozvojem kompetencí [20]. Klíčovou součástí architektury je Early Career Researcher Institute (ECRI), který spravuje specifický systém kvality pro postgraduální studenty (PhD, MPhil, MD[Res], EngD) a začínající výzkumníky [20]. Systém zahrnuje:

- Schvalovací proces (Approval of provision): Systematický, víceúrovňový proces schvalování nových kurzů a programů, který zahrnuje posouzení pedagogické kvality, souladu se strategií a dostupnosti zdrojů [20].
- Cyklické hodnocení: Každé tři roky probíhá tzv. „deep dive“ programový přezkum, který provádějí vedoucí programů ve spolupráci s nezávislými expertními posuzovateli (Peer Reviewers) [20].

Governance struktura a zapojení stakeholderů: Odpovědnost za akademické standardy nese Senát, v rámci rozvoje výzkumníků má však klíčovou roli Innovation, Identification and Monitoring Group (IIM) [20]. Tato skupina funguje jako rozhraní mezi vedením univerzity a akademickou obcí, monitoruje efektivitu procesů a reaguje na potřeby stakeholderů [20].

- Externí experti a peer review: Do procesu jsou zapojeni externí lektori a facilitátoři, kteří zajišťují mezinárodní srovnatelnost [20].
- Model partnerství (EPPs): Imperial vyniká zapojením studentů a postdoktorandů jako Programových partnerů (ECRI Programme Partners), kteří se podílejí na spoluvytváření (co-design), realizaci a hodnocení vzdělávacích aktivit [20].

Strategická integrace: Podpora profesního rozvoje Imperial klade důraz na integritu a profesionální růst jako součást své strategické mise. V souladu s britským Konkordátem o podpoře kariérního rozvoje výzkumníků mají všichni postdoktorandi smluvně garantováno 10 dní ročně pro svůj rozvoj [20]. Strategie kvality je přímo navázána na výzkumnou excelenci, kdy špičkové vědecké prostředí slouží jako základ pro učení a formování kompetencí [20]. Univerzita také povinně vyžaduje školení v oblasti akademické integrity a prevence plagiátorství pro všechny studenty magisterských programů [20].

Charakteristické rysy a best practices:

- Výzkumem vedené vzdělávání: Imperial je v evropském prostoru definován jako „atraktor talentů“ (brain gain), který využívá svou reputaci světové výzkumné univerzity k přilákání nejlepších mozků [19].
- Digitalizace a e-learning: Instituce má propracované procedury pro kontrolu kvality online vzdělávání a samostudia (např. přes platformu Blackboard nebo Coursera), přičemž využívá Learning Analytics k optimalizaci učebního prostředí [20], [21].
- Evidence-based monitoring: Systém zahrnuje pravidelné hodnocení spokojenosti účastníků po každé iteraci kurzu, což umožňuje rychlou reakci na případné nedostatky v materiálech nebo výuce [20].

Tento model potvrzuje britský přístup k zajišťování kvality, který se zaměřuje na vyspělost institucionálních procesů a jejich schopnost autonomně garantovat excelenci v dynamickém, výzkumně orientovaném prostředí.

3.5 KU Leuven (Belgie/Flandry)

Architektura systému: Budování vnitřní kultury kvality

KU Leuven se odklání od tradičního měření a kontroly výstupů směrem ke konceptu kultury kvality, která je definována jako dynamická souhra strukturálních/manažerských prvků (procesy, standardy) a kulturně-psychologických faktorů (sdílené hodnoty, očekávání a osobní závazek) [2]. Tento přístup je založen na předpokladu, že vzdělávací kvalita není vedlejším produktem systému, ale výsledkem autentického vnitřního úsilí všech aktérů [2]. Systém je vrstevnatý a decentralizovaný, přičemž každá úroveň – od instituce přes fakulty a studijní programy až po jednotlivé didaktické týmy – má svou vlastní kulturu kvality a specifickou odpovědnost [2].

Governance struktura: Autonomie v rámci „evaluačního státu“.

Vnější rámec určuje vlámský národní model, který se v 90. letech transformoval z intervenčního státu na model „evaluačního státu“ (evaluative state) [22]. Ten univerzitám přiznává vysokou míru institucionální autonomie, ovšem výměnou za povinnou veřejnou odpovědnost (accountability) za kvalitu vzdělávání [22]. Vedení KU Leuven přistupuje k univerzitě jako k profesionální organizaci, kde centrální orgány neintervenují přímo v departech, ale poskytují obecný rámec, finanční pobídky a podporu, zatímco fakulty jsou uznávány jako odpovědné organizační jednotky s plnou mocí nad obsahem výuky [22].

Strategická integrace: Třídídimenzionální model rozvoje KU Leuven integruje procesy kvality do každodenní praxe prostřednictvím tří skupin dimenzí:

- Formální struktury: Zahrnují složku normativní (cíle a ambice), strategickou (procesy a rozhodovací struktury) a operativní (zdroje, data, nástroje a infrastruktura) [1460, 1476–1481].
- Lidská dynamika: Zaměřuje se na individuální ownership (odpovědnost, angažovanost a závazek akademiků) a skupinovou dynamiku postavenou na důvěře a sdílených hodnotách.
- Propojující prvky: Funkční propojení mezi strukturami a lidmi zajišťuje leadership, komunikace a participace.

Charakteristické rysy a best practices:

- Maturity Matrix Model (Matice zralosti): Inovativní interaktivní nástroj, který umožňuje vzdělávacím týmům mapovat a diskutovat o vyspělosti jejich kultury kvality. Model rozlišuje archetypy od dysfunkčních (A) přes formalistické (B) a pragmatické (C) až po plně integrovanou kulturu (D), kde je reflexe kvality přirozenou ctností profesionální praxe [2].
- Appreciative Inquiry (Oceňující dotazování): Proces monitoringu kvality na KU Leuven nevyužívá represivní kontrolu, ale formativní metodu, která se zaměřuje na identifikaci silných stránek a příkladů dobré praxe jako základ pro další růst [2].
- Zapojení stakeholderů: Systém klade velký důraz na participaci všech stran. Studenti a zástupci profesní sféry (alumni, zaměstnavatelé) jsou členy stálých vzdělávacích komisí (PEC) a poradních sborů, které systematicky reflektují uplatnitelnost absolventů a relevanci studijních programů [2].

Tento model potvrzuje mezinárodní trend, kdy se u zralých institucí (jako je KU Leuven) těžiště zajišťování kvality přesouvá z vnějších akreditací programů na budování silné institucionální kultury a vnitřní odpovědnosti.

3.6 DTU Denmark (Dánsko)

Architektura systému: Model institucionální akreditace DTU získala v prosinci 2014 pozitivní institucionální akreditaci od Dánské akreditační instituce [23]. Tento status znamená, že dánské autority považují vnitřní systém zajišťování kvality DTU za plně funkční, což univerzitě umožňuje samostatně zřizovat nové studijní programy a upravovat stávající [13]. Podstatou institucionální akreditace je holistické posouzení, zda je systém kvality nejen dobře popsán a zdůvodněn, ale především zda prokazatelně funguje v každodenní praxi [13].

Governance struktura: Ukotvení ve vedení a kultura dialogu.

Odpovědnost za kvalitu vzdělávání je na DTU pevně ukotvena na úrovni výkonné rady (Executive Board) a delegována na dva děkany pro vzdělávání (Deans of Education), kteří reálně řídí vzdělávací procesy [23]. Systém se opírá o tři pilíře: organizační dialog, kontinuální zlepšování výsledků a manažerský úsudek založený na důkazech [23]. Klíčovými aktéry jsou vedoucí studií (Heads of Studies), kteří odpovídají za každodenní řízení a rozvoj programů, a departmentální rady pro studium (Department Boards of Studies), v nichž mají studenti 50% zastoupení [23].

Strategická integrace: Proces UMV a reálná funkčnost Integrace strategie do praxe probíhá prostřednictvím ročního cyklu UMV (Development Goals and Measures) [23]. V tomto procesu každý department definuje své strategické cíle a akční plány, které jsou následně monitorovány a vyhodnocovány v dialogu s vedením univerzity [23]. Dánský model klade extrémní důraz na to, aby systém nezůstával pouze „na papíře“ – každodenní výkon musí prokazovat, že systém skutečně zajišťuje kvalitu programů i konkrétní výuky [13]. Kvalita je chápána jako tvorba hodnoty, která musí být zároveň nákladově efektivní [23].

Charakteristické rysy a best practices:

- Jednotná fakulta: Na rozdíl od mnoha jiných univerzit má DTU pouze jednu fakultu, což umožňuje vysoce integrovanou organizaci procesů napříč všemi 19 departmenty a centry [23].
- QA výzkumného poradenství (Scientific Advice): Systém zajišťování kvality na DTU se neomezuje pouze na výuku a výzkum, ale pokrývá i vědecké poradenství pro státní správu, které je jedním ze čtyř jádrových procesů univerzity [23].

- Studenti jako partneři: Studenti jsou integrováni do všech rozhodovacích úrovní, včetně programových komisí a poradních sborů, a jejich zpětná vazba je klíčovým vstupem pro adjustaci pedagogických metod [23].
- Otevřené dveře a pedagogický rozvoj: Kultura DTU je postavena na politice „otevřených dveří“ vyučujících a povinném pedagogickém vzdělávání (UDTU/UP) pro všechny akademické pracovníky [23].

3.7 Aalto University (Finsko)

Architektura systému: Model „živé strategie“ a institucionálního auditu

Aalto University prošla v dubnu 2023 komplexním externím auditem finské agentury FINEEC (Karvi), ve kterém dosáhla nejvyššího hodnocení „excellent“ ve všech třech hlavních oblastech: tvorba kompetencí, společenský dopad a rozvoj kvality a well-beingu [24]. Systém zajišťování kvality je postaven na principu „enhancement-led evaluation“ (hodnocení zaměřené na rozvoj), jehož cílem je spíše podpora neustálého zlepšování než pouhá kontrola shody [24]. Základem architektury je tzv. „living strategy“ (živá strategie), která umožňuje univerzitě agilně reagovat na trendy a změny vnějšího prostředí prostřednictvím kontinuální analýzy dat [24].

Governance struktura: Decentralizace a strategický dialog

Univerzita, která vznikla fúzí tří špičkových institucí, funguje na modelu se šesti odbornými školami (Schools), které nesou přímou odpovědnost za výuku a výzkum ve svých oborech [24]. Governance je strukturována tak, aby propojovala strategické vedení s operativou:

- Roční cyklus Preview-Review-Dialogue: Tento unikátní proces tvoří jádro systému řízení. University Preview analyzuje změny v operačním prostředí, University Review hodnotí plnění strategie v předchozím roce a University Dialogue nastavuje cíle a alokuje zdroje pro další období [24].
- Decentralizovaná odpovědnost: Každá škola si vypracovává vlastní roční plány („Our plan“), které integrují celouniverzitní priority s oborovými specifiky [24].
- Zapojení studentů: Studenti jsou zastoupeni ve všech klíčových rozhodovacích orgánech, včetně akademických komisí a řídicích skupin pro vzdělávání [24].

Strategická integrace: Datově řízená kultura a osobní rozvoj ZK je na Aalto University neoddělitelně spjato se strategickým řízením prostřednictvím moderních digitálních nástrojů. Univerzita využívá integrované dashboardy KPI (v systému Power BI), které poskytují vedení i akademické obci přesná a včasná data o vzdělávání, výzkumu i financích [24]. Propojení strategických cílů instituce s každodenní prací jednotlivců zajišťuje proces „My Dialogue“, v němž zaměstnanci se svými nadřízenými dvakrát ročně diskutují o svých osobních cílech, rozvoji kompetencí a well-beingu [24].

Charakteristické rysy a best practices:

- Integrace EDI (Equality, Diversity and Inclusion): Aalto vyniká inkluzivní kulturou, kde jsou principy rovnosti a diversity integrovány do všech procesů od nábory až po výuku [24].
- Zaměření na well-being a „Studierendenerfolg“ (úspěch studentů): Systematické sledování studijní zátěže a psychické pohody studentů probíhá skrze celouniverzitní šetření „AllWell?“, jehož výsledky jsou přímo využívány pro úpravy studijních programů [24].
- Průřezové přístupy (Cross-cutting approaches): Strategie definuje tři klíčové oblasti – udržitelnost, radikální kreativitu a podnikatelské myšlení, které musí být integrovány do všech kurikul a aktivit univerzity [24].

- Digitální transformace vzdělávání: Projekt „Leap for Learning“ se zaměřuje na modernizaci digitálních platform pro výuku, personalizovanou zpětnou vazbu a podporu úspěšného průchodu studiem [24].

Aalto University představuje v rámci EHEA referenční model agilní a moderní instituce, která dokázala transformovat administrativní procesy zajišťování kvality v autentickou kulturu učení a inovací [24].

3.8 TU Dublin (Irsko)

Architektura systému: Budování unitární technické univerzity

Technological University Dublin (TU Dublin) vznikla jako první z irských technických univerzit sloučením tří dřívějších institucí (DIT, IT Blanchardstown a IT Tallaght) [25], [26]. V rámci irského systému zajišťování kvality podléhá dohledu národní agentury QQI a periodickému cyklu institucionálního hodnocení CINNTE (první přezkum TU Dublin proběhl v roce 2021) [26]. Po svém vzniku se univerzita rozhodla vyvinout zcela nový, unitární rámec pro zajišťování a rozvoj kvality (QAE), který nahradil různorodé procesy původních subjektů [26].

Governance struktura: Centralizace a hlas studentů.

Governance univerzity prošla komplexní transformací z řízení tří nezávislých kampusů na unitární strukturu, což vyžadovalo jasné delegování pravomocí a harmonizaci akademických předpisů [26].

Mezi klíčové orgány patří:

- Akademická rada (Academic Council): Zahrnuje zástupce studentů na všech úrovních rozhodování [26].
- TU Dublin Learner Assembly: Formální struktura pro strukturované zapojení studentů, která zajišťuje, že hlas studujících přímo ovlivňuje strategický rozvoj univerzity [26].
- Řídící skupina UEM (UEM Oversight Group): Koordinuje implementaci nového vzdělávacího modelu napříč institucí [26].

Strategická integrace: University Education Model (UEM) Ústředním pilířem strategie TU Dublin je University Education Model (UEM), který je zakotven v Cíli udržitelného rozvoje OSN č. 4 (Kvalitní vzdělávání) [26].

Model je navržen tak, aby byl:

- Zaměřen na studenta: Podporuje aktivní učení a personalizované studijní cesty [26].
- Digitálně posílený: Integruje moderní technologie do výuky i hodnocení [26].
- Strategicky provázaný: UEM je přímo propojen s iniciativami v oblasti profilu absolventa (Graduate Attributes) a principů hodnocení [26].

Charakteristické rysy a best practices:

- Integrace digitálních systémů (SRMS): Univerzita realizuje rozsáhlou digitální transformaci zaměřenou na sjednocení tří původních systémů do nového, cloudového Systému správy záznamů studentů (SRMS) [26]. Cílem je zefektivnit administrativu a zlepšit datové reportování pro potřeby řízení kvality [26].

- Komunity praxe (Communities of Practice – CoPs): TU Dublin vyniká strukturovanou podporou profesního rozvoje zaměstnanců prostřednictvím CoPs [26]. V letech 2023–2024 bylo podporováno 13 komunit zaměřených na témata od autentického hodnocení až po rasovou rovnost, přičemž univerzita poskytuje školení pro facilitátory a metodické příručky [26].
- Evidence-based monitoring: Univerzita využívá Power BI dashboardy pro sledování klíčových ukazatelů výkonnosti (KPIs), jako je progres studentů a míra jejich setrvání ve studiu, a integruje tato data do cyklů ročního monitorování [26].
- Uznávání předchozího učení (RPL): Jako součást svého poslání v oblasti celoživotního učení má TU Dublin robustní procesy pro uznávání předchozího vzdělání a praxe, které jsou integrovány do jednotných akademických regulací [26].

TU Dublin představuje model úspěšné institucionální integrace, kde je zajišťování kvality využíváno jako nástroj pro přerod fragmentované instituce v moderní, daty řízenou technickou univerzitu.

4 Silné stránky systémů zajišťování kvality

Tato kapitola syntetizuje dokumentované silné stránky evropských systémů zajišťování kvality a propojuje je s konkrétními příklady dobré praxe. Moderní systémy v Evropském prostoru vysokoškolského vzdělávání (EHEA) se posouvají od administrativní kontroly k rozvoji autentické kultury kvality, která je vnímána jako společná odpovědnost celé akademické obce [2] [5]. Příklady dobré praxe v této zprávě jsou ilustrativní a neslouží jako kompletní argumentační výčet.

4.1.1 Governance a vedení

4.1.1.1 Strategické propojení

Klíčovou silnou stránkou je integrace zajišťování kvality (ZK) přímo do strategického řízení instituce. Aalto University využívá proces „živé strategie“ (living strategy), který doplňuje roční cyklus Preview-Review-Dialogue, čímž propojuje implementaci strategie s informacemi z kvalitativního systému [24]. ETH Zurich vtěluje svou strategii kvality do čtyřletého Strategického a rozvojového plánu (SDP), který definuje kvalitativní cíle a opatření pro jejich dosažení [4].

4.1.1.2 Role vedení

Vedení institucí přebírá aktivní roli v rozvoji kultury kvality. Na DTU Denmark je kladen důraz na „leadership judgement“ (manažerský úsudek), kdy jsou lídři vedeni k proaktivnímu i reaktivnímu jednání na základě výsledků evaluací a dialogu se stakeholdery [23].

4.1.1.3 Vyvážení politiky

Úspěšné systémy sázejí na princip subsidiarity a osobní odpovědnosti. ETH Zurich deleguje odpovědnost za procesy relevantní pro kvalitu na departmenty a centrální orgány tam, kde je soustředěna odbornost [4]. KU Leuven uznává fakulty jako autonomní organizační jednotky s plnou mocí nad obsahem výuky, zatímco centrální úroveň poskytuje pouze minimální nezbytný rámec a podporu [2].

4.1.2 Zajišťování kvality na úrovni studijních programů

4.1.2.1 Návrh a schvalování programů

Instituce s vysokou mírou autonomie disponují robustními vnitřními schvalovacími mechanismy. TU Munich (TUM) využívá status systémové akreditace, který univerzitě umožňuje samostatně rozhodovat o schvalování a modifikacích programů v souladu s vysokými standardy kvality [16]. TU Dublin po fúzi

institucí vytvořila zcela nový unitární rámec pro zajišťování a rozvoj kvality (QAE), který harmonizuje akademické regulace [26].

4.1.2.2 *Revize a zlepšování kurikula*

Kontinuální aktualizace kurikul probíhá skrze pravidelné přezkumy. Imperial College London provádí každoroční přezkum kvantitativních dat o kurzech a v tříletých cyklech realizuje hloubkové programové hodnocení („deep dive“) [20]. Aalto University využívá roční cyklus University Review k analýze výkonu programů a nastavování cílů pro jejich další rozvoj [24].

4.1.2.3 *Hodnocení výstupů učení*

Důraz je kladen na dosažené kompetence a výstupy učení (learning outcomes). Aalto University implementuje pevné postupy pro vzdělávání založené na kompetencích s jasně definovanými výsledky učení [24]. TUM pravidelně adaptuje kompetenční profily studentů v souladu s nejnovějším vědeckým vývojem pod heslem „výuka na tepu vědy“ [18].

4.1.3 *Zajišťování kvality výuky*

4.1.3.1 *Systémy hodnocení výuky*

Robustní systémy kombinují více úrovní zpětné vazby. ETH Zurich implementuje tříúrovňovou architekturu: semestrální zpětnou vazbu, hodnocení kurzů studenty a hodnocení písemných zkoušek [4]. Aalto University využívá pro průběžné zlepšování každodenního provozu zpětnou vazbu na úrovni jednotlivých kurzů [24].

4.1.3.2 *Rozvoj pedagogických kompetencí vyučujících*

Moderní ZK silně akcentuje profesionalizaci učitelů. Na DTU Denmark je pedagogický rozvoj podporován jednotkou LearningLab, přičemž pedagogické vzdělávání je pro vyučující povinné [23]. Aalto University je oceňována za excelentní podporu pedagogických kompetencí svých zaměstnanců [24].

4.1.3.3 *Mechanismy zpětné vazby od studentů*

Zpětná vazba je chápána jako dialogický proces. Na DTU Denmark vyučující po ukončení evaluací vedou se studenty přímý dialog o výsledcích [23].

4.1.3.4 *Uznávání excelence ve výuce*

Pedagogická excelence je systematicky motivována. Na TUM slouží nadprůměrné studentské evaluace jako podklad pro nominace na ceny za výuku a k propagaci příkladů dobré praxe [18]. ETH Zurich rovněž využívá specifické evaluační procesy v rámci udělování pedagogických ocenění [4].

4.1.4 *Datové a evidenční systémy*

4.1.4.1 *Informační systémy a dashboardy*

Transparentnost a dostupnost dat jsou pilíři řízení. Aalto University využívá cloudové služby Power BI pro dashboardy KPI, které umožňují monitorovat vědu, vzdělávání a dopad v reálném čase [24]. TU Dublin realizuje digitální transformaci s cílem sjednotit data do nového cloudového Student Record Management System (SRMS) [25], [26].

4.1.4.2 *Využití learning analytics*

Moderní instituce integrují analytické nástroje do vzdělávacího procesu. Aalto University v projektu „Leap for Learning“ usiluje o modernizaci digitálních platforem pro lepší zpětnou vazbu [7].

4.1.4.3 Klíčové ukazatele výkonnosti

Dobře definované KPIs pokrývají širší univerzitních misí. Aalto University sleduje kvalitu publikací, objem korporátní spolupráce či zaměstnanost absolventů [24]. TU Dublin využívá analytické nástroje ke sledování KPIs v oblasti retence a progresu studentů [26].

4.1.4.4 Příklad rozhodování založeného na datech

Systematické využívání dat k managementu prokazuje Aalto University, kde jsou výsledky analýz z University Preview a Review přímo využívány k nastavování priorit a alokaci zdrojů v rámci University Dialogue [24].

4.1.5 Podpora studentů a jejich úspěšnost

4.1.5.1 Monitoring progresu studentů

Sledování průchodu studiem umožňuje včasné zásahy. TUM vyžaduje splnění všech modulů 1. ročníku do 4. semestru pro ověření vhodnosti studenta k oboru [18]. Aalto University provádí roční šetření mezi doktorskými studenty o plnění jejich osobních studijních plánů [24].

4.1.5.2 Systémy včasného varování

Prediktivní modely pomáhají identifikovat ohrožené studenty. TU Dublin a další irské školy investují do analytických dashboardů pro proaktivní řízení rizik spojených se studijní neúspěšností [26].

4.1.5.3 Strategie pro udržení a dokončení studia

Podpora studentů je holistická. Aalto University využívá dotazník „AllWell?“, který monitoruje studijní zátěž a well-being a poskytuje studentům nástroje pro jejich zlepšení [24]. TU Dublin v modelu UEM klade důraz na flexibilní studijní cesty a podporu úspěchu studenta [26].

4.1.6 Zapojení stakeholderů

4.1.6.1 Zapojení studentů do ZK

Studenti jsou partneři v rozhodování. Na DTU Denmark mají studenti 50% zastoupení v departmentálních radách pro studium [23]. TUM zapojuje studenty přímo do komisí pro management kvality a operativní tvorbu výukových formátů [18].

4.1.6.2 Spolupráce se zaměstnavateli a průmyslem

Relevance pro praxi je zajištěna externím poradenstvím. DTU Denmark pravidelně konzultuje rozvoj programů se svým Employer Panelem [23]. Aalto University integruje reálné případy z praxe a firemní projekty přímo do výuky (např. kurzy Capstone) [24].

4.1.6.3 Systémy zpětné vazby od absolventů

Dlouhodobé sledování absolventů slouží k revizi programů. ETH Zurich využívá pravidelné šetření absolventů prováděné Spolkovým statistickým úřadem [4]. KU Leuven zapojuje absolventy do brainstormingových skupin k reflexi uplatnitelnosti [24].

4.1.6.4 Zapojení externích expertů

Externí pohled zajišťuje objektivitu. Imperial College London využívá pro přezkumy programů nezávislé odborné posuzovatele (Peer Reviewers) [20]. ETH Zurich podrobuje své departmenty pravidelnému hodnocení mezinárodními komisemi expertů [4].

4.2 Slabé stránky a výzvy

4.2.1 Mezery mezi politikou a praxí

U řady institucí existuje nesoulad mezi strategickými ambicemi a jejich reálnou implementací na úrovni kateder [24]. Na Aalto University bylo identifikováno, že role programových ředitelů vyžaduje jasnější vymezení, zejména ve vztahu k vedoucím kateder. Zároveň integrace průřezových strategických témat (udržitelnost, kreativita) do výuky vyžaduje systematictější monitoring, protože současná praxe není vždy v souladu s centrální vizí [24]. V irském kontextu (TU Dublin) zůstává výzvou konzistentní aplikace politik kvality napříč všemi kampusy a jednotkami po nedávné fúzi [14].

4.2.2 Omezení zdrojů a efektivity

Nedostatek udržitelných zdrojů brání dlouhodobému rozvoji ZK. Pro TU Dublin a další irské technologické univerzity představuje zásadní problém časová vytíženost grantů, která komplikuje přechod od pilotních projektů k trvalým strukturám [14]. Instituce zdůrazňují potřebu dlouhodobých modelů financování pro integraci systémů [14]. Na KU Leuven akademici uvádějí, že pro dosažení plně integrované kultury kvality (Typ D) jim chybí dostatečné časové a personální kapacity [2].

4.2.3 Výzvy v zapojení akademických pracovníků

Nízká angažovanost akademiků je často způsobena jejich extrémním pracovním vytížením.

- KU Leuven: Vysoká zátěž a široké spektrum úkolů (výzkum, výuka, klinická praxe) znemožňují profesorům kontinuální zapojení do rozvoje kvality [2]. Tradiční akademická svoboda a individualismus jsou navíc vnímány jako překážky pro širší participaci a spolupráci [2].
- Aalto University: Existuje naléhavá potřeba neustále vyhodnocovat a řídit zátěž, kterou procesy managementu kvality vytvářejí pro členy akademické obce na různých úrovních [24].

4.2.4 Problémy s kvalitou a integrací dat

Integrace datových systémů je kritickou slabinou, zejména u institucí vzniklých sloučením. TU Dublin čelí masivní výzvě při integraci dědičných (legacy) systémů z předchozích institucí, což zahrnuje sjednocování záznamů o studentech, HR a finančních platform [14], [26]. Na Aalto University je zdůrazňována potřeba zajistit kvalitu dat a informační bezpečnost, aby bylo možné plně využít dashboardy pro rozhodování [24]. V nizozemském prostředí (TU Delft) existuje riziko dezinterpretace číselných údajů a vzniku „sebenaplňujících se proroctví“ při nesprávném používání metrik [21].

4.2.5 Administrativní zátěž a komplexnost

Administrativní náročnost procesů často zastiňuje jejich věcný obsah. V případě TU Delft (a širšího nizozemského kontextu) bylo zjištěno, že programové komise jsou přetíženy administrativními úkoly, což jim ponechává málo času na skutečné strategické přemýšlení o politice vzdělávání [21]. Podobně i u modelů založených na Learning Analytics hrozí, že se z nich stane „burdened formality“, pokud nebudou implementovány s jasným přínosem pro vyučující [21].

4.2.6 Rovnováha mezi compliance a zlepšováním

Instituce se potýkají s rizikem, že se ZK zúží na pouhé naplňování formálních standardů (compliance) na úkor skutečného rozvoje (enhancement). Vnější systémy hodnocení mohou snadno sklouznout k formálnímu vykazování [19]. Na technologických univerzitách v Irsku je kritickým bodem vyvážení starých praktik s novými unitárními rámci QAE, aby nedocházelo k pouhému formálnímu překrývání [26].

4.2.7 Kulturní bariéry pro kulturu kvality

Odlíšné institucionální kultury brání harmonizaci systémů. TU Dublin musela překonávat bariéry při sjednocování kultur tří kampusů do jedné unitární struktury [14]. Na Aalto University je výzvou zajistit, aby se mezinárodní zaměstnanci a studenti cítili plně integrování do vnitřního systému kvality, což vyžaduje lepší komunikaci a inkluzivní přístup [24]. KU Leuven v matici zralosti identifikuje „dysfunkční kultury“ (Typ A), které jsou charakteristické nerozhodností a apatií k otázkám kvality [2].

4.2.8 Specifické výzvy pro technické/STEM programy

Technické obory čelí specifickým tlakům na výkon a studovatelnost.

- Vysoká zátěž a vyhoření: Na Aalto University je subjektivně vnímaná studijní zátěž a riziko vyhoření studentů hodnoceno jako vysoké, což vyžaduje opatrnost při plánování dalších rozvojových aktivit [24].
- Aktualizace obsahu: ETH Zurich identifikuje jako strategickou výzvu nutnost vyvíjet nový obsah výuky, který propojuje hluboké základy disciplín s rychle se měnícími budoucími tématy [4].
- Technická složitost: Na TU Munich (TUM) přináší digitalizace výzvy v podobě práce s „fuzzy variables“ a nejasnými hranicemi modelů, což klade nároky na nové kompetence vyučujících i studentů [18].

5 Závěr

Získané poznatky lze shrnout do následujících klíčových bodů:

- Autonomie a odpovědnost: Úspěšné instituce jako ETH Zurich, TUM nebo KU Leuven prokazují, že vysoká míra institucionální autonomie musí být vyvážena silnou vnitřní odpovědností. Model subsidiarity, uplatňovaný zejména na ETH Zurich, deleguje rozhodovací pravomoci tam, kde je soustředěna odbornost, což prokazatelně zvyšuje efektivitu procesů a omezuje nežádoucí byrokracii.
- Strategická integrace: Zajišťování kvality již není izolovanou administrativní činností, ale stává se integrální součástí strategického řízení. Modely jako „živá strategie“ na Aalto University nebo roční cykly strategických cílů (UMV) na DTU Denmark ukazují, jak lze propojit vnější trendy s vnitřním rozvojem prostřednictvím kontinuálního dialogu mezi vedením a akademickou obcí.
- Orientace na úspěch studenta (Student Success): Moderní systémy ZK se zaměřují na celý životní cyklus studenta a jeho well-being. Nástroje jako šetření „AllWell?“ na Aalto University nebo implementace unitárního vzdělávacího modelu (UEM) na TU Dublin integrují zpětnou vazbu studentů přímo do úprav kurikul a podpůrných služeb.
- Datově orientované řízení: Digitalizace a využití pokročilé analytiky (Learning Analytics) umožňují univerzitám (např. TU Dublin, Aalto) monitorovat studijní progresi v reálném čase a provádět včasné intervence k prevenci studijní neúspěšnosti. Zároveň však analýza varuje před rizikem, že se data stanou samoučelnými bez kvalitativní interpretace.
- Kultura kvality vs. administrativní zátěž: Přetrvávající výzvou zůstává vyvážení procesů tak, aby nepředstavovaly nadměrnou zátěž pro akademické pracovníky. Model „zasloužené důvěry“ (earned trust), uplatňovaný u TU Delft, představuje cestu, jak u zralých institucí omezit vnější kontrolu na nezbytné minimum a uvolnit kapacity pro pedagogické inovace.
- Budoucí výhled k ESG 2027: Revize standardů ESG plánovaná na rok 2027 a nástup umělé inteligence (AI) kladou na systémy ZK nové nároky. Univerzity budou muset integrovat etické aspekty AI do výuky a hodnocení a posílit synergie mezi výzkumem, vzděláváním a společenským dopadem (societal impact).

Závěrečné shrnutí: Zkušenosti z univerzit jako Imperial College London, DTU či Aalto ukazují, že nejefektivnější systémy zajišťování kvality jsou ty, které jsou formative (rozvojové), nikoliv pouze evaluative (hodnotící). Pro český vysokoškolský prostor je klíčovým doporučením posilování důvěry v systém, podpora diverzifikace misí jednotlivých škol a transformace vnějších auditů v platformu pro odborný dialog a vzájemné učení (benchlearning). Zajišťování kvality v 21. století musí sloužit jako nástroj integrity a neustálého zlepšování, který reaguje na dynamické potřeby společnosti a studentů.



6 Bibliografie

- [1] „Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)". Brussels, Belgium, 2015. [Online]. Dostupné z: https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf
- [2] N. Verschuere, J. Van Dessel, A. Verslyppe, Y. Schoensetters, a M. Baelmans, „A Maturity Matrix Model to Strengthen the Quality Cultures in Higher Education", *Educ. Sci.*, roč. 13, č. 2, s. 123, led. 2023, doi: 10.3390/educsci13020123.
- [3] *Quality culture in European universities: a bottom-up approach : report on the three rounds of the quality culture project : 2002-2006*. Brussels: European University Association, 2006.
- [4] „Guide to the internal quality assurance system at ETH Zurich". 2021. [Online]. Dostupné z: <https://ethz.ch/content/dam/ethz/main/eth-zurich/portraet/Guide-to-the-internal-quality-assurance-system-at-ETH-Zurich.pdf>
- [5] „ESG 2027 – DRAFT FOR CONSULTATION". 17. listopad 2025. [Online]. Dostupné z: https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/ESG-2027_draft-for-consultation_Nov2025.pdf
- [6] S. Müller a J. Kleine, „Embedding the concept of student success in the quality assurance of studies and teaching Einbettung des Konzepts Studierendenerfolg in die Qualitätssicherung von Studium und Lehre", *Z. Für Hochschulentwicklung*, doi: 10.3217/ZFHE-16-04/03.
- [7] Tatjana Volkova, Hans Gruber, Siamäk Naghian, Kateryna Suprun, Mira a Huusko & Sirpa Moitus, „Audit of the University of Vaasa". FINEEC publications, 2024.
- [8] „Policy for Cyclical Review of Higher Education Institutions". QQI, an integrated agency for quality and qualifications in Ireland, 2016. [Online]. Dostupné z: <https://www.qqi.ie/sites/default/files/2021-11/qp-16-policy-for-cyclical-review-of-higher-education-institutions.pdf>
- [9] „AUDIT MANUAL FOR HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS 2019–2024". Finnish Education Evaluation Centre, 2019. [Online]. Dostupné z: https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/FINEEC_Audit-manual-for-higher-education-institutions_2019-2024_FINAL.pdf
- [10] „AUDITS OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS 2025–2030". Finnish Education Evaluation Centre, 2025. [Online]. Dostupné z: https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/KARVI_0525.pdf
- [11] J. Beseda *et al.*, „Podkladový dokument pro debatní fórum HKVŠ 2025: Kam dál v zajišťování kvality v českém vysokém školství". 2025. [Online]. Dostupné z: https://is.muni.cz/do/rect/metodika/rozvoj/kvalita/konference_hkvs_2025/Kam_dal_v_zajistovani_kvality_HKVS_2025-1.pdf
- [12] „Assessment frameworks for the higher education accreditation system". Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO), 2011. [Online]. Dostupné z: <https://www.rotterdamuas.com/contentassets/a19969e82ed048c9bc5acbf19a1ab44/assessment-framework.pdf>
- [13] „Quality assurance in higher education". Danish Agency for Science and Higher Education, 2020. [Online]. Dostupné z: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/euryperia/denmark/quality-assurance-higher-education>
- [14] „Quality Assurance in Higher Education: A Synthesis of Annual Quality Reports". Quality and Qualifications Ireland (QQI), 2025. [Online]. Dostupné z: <https://www.qqi.ie/sites/default/files/2025-10/qqi-insights-quality-assurance-in-higher-education-2025-independent-and-private.pdf>
- [15] „COUNCIL RECOMMENDATION of 12 May 2025 on a European quality assurance and recognition system in higher education". THE COUNCIL OF THE EUROPEAN UNION, 2025. [Online]. Dostupné z: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=OJ:C_202503006
- [16] „Quality Management at TUM". Viděno: 12. prosinec 2025. [Online]. Dostupné z: <https://www.tum.de/en/studies/teaching/quality-management>

- [17] „ENQA AGENCY REVIEW: AGENCY FOR QUALITY ASSURANCE AND ACCREDITATION AUSTRIA (AQ Austria)". ENQA, 2024. [Online]. Dostupné z: <https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/AQ-Austria-external-review-report-1.pdf>
- [18] „TUM Teaching Constitution". Technical University of Munich, 2018. [Online]. Dostupné z: https://www.tum.de/fileadmin/w00bfo/www/Studium/Lehren_und_Lernen/Lehren-Seiten/Dokumente/TUM_Teaching_Constitution_2018.pdf
- [19] A. Curaj, L. Matei, R. Pricopie, J. Salmi, a P. Scott, Ed., *The European Higher Education Area*. Cham: Springer International Publishing, 2015. doi: 10.1007/978-3-319-20877-0.
- [20] „Quality Assurance Framework". Imperial College London. [Online]. Dostupné z: <https://www.imperial.ac.uk/media/imperial-college/administration-and-support-services/ecri/public/about-us/QA-Policy-Framework.pdf>
- [21] „SUSTAINABLE QUALITY ENHANCEMENT IN HIGHER EDUCATION LEARNING AND TEACHING. Integrative Core Dataset and Performance Data Analytics". University of Aveiro (UA). [Online]. Dostupné z: https://www.evalag.de/fileadmin/dateien/pdf/forschung_international/sqelt/Intellectual_outputs/Benchlearning_reports/sqelt_benchlearning_report_o1_uaveiro_181119_final_sec.pdf
- [22] K. De Wit a J. C. Verhoeven, „Autonomy vs. control: Quality assurance and governmental policy in Flanders", *Educ. Policy Anal. Arch.*, roč. 12, s. 71, pro. 2004, doi: 10.14507/epaa.v12n71.2004.
- [23] „Framework for the educational process at DTU - An introduction to DTU's quality system and culture". Technical University of Denmark, 2019. [Online]. Dostupné z: <https://issuu.com/dtudk/docs/intro-kvalitetssystem-uk>
- [24] Antoinette Perry, Mia Brzakovic, Mika Konu, Geir Øien & Sirpa Moitus, „AUDIT OF AALTO UNIVERSITY". FINEEC publications, 2023.
- [25] ULF HEDBJÖRK, ROWENA PELIK, a MARIA JOÃO ROSA, SIMONA ZAMFIR, „ENQA TARGETED REVIEW QUALITY AND QUALIFICATIONS IRELAND (QQI)". ENQA, 2024. [Online]. Dostupné z: https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/qqi-targeted-review-report_030624.pdf
- [26] „Thematic Analysis of the CINNTE Review Reports of Technological Universities (TUs)". Quality and Qualifications Ireland (QQI), 2025. [Online]. Dostupné z: https://www.qqi.ie/sites/default/files/2025-10/qqi_insights_thematic-analysis-of-the-five-tu-cinn-te-review-reports-2025.pdf