

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ (VUT)

NÁSLEDNÁ HODNOTÍCÍ ZPRÁVA

Tým:

Jānis Vētra, Chair

Pierpaolo Limone

Irina Duma

Karen Willis, koordinátorka týmu

Obsah

1. Úvod	3
2. Správa a institucionální rozhodování.....	7
3. Kultura kvality	10
4. Pedagogická činnost.....	14
5. Výzkum.....	16
6. Společenská role	18
7. Internacionalizace	21
8. Závěry.....	25

1. Úvod

Tato zpráva je výsledkem následného hodnocení Vysokého učení technického v Brně. Program hodnocení institucí (Institutional Evaluation Programme – IEP) Asociace evropských univerzit (European University Association – EUA) již dříve hodnotil Vysoké učení technické v Brně na jaře 2018, přičemž zpráva byla univerzitě předložena v červnu 2018. V březnu 2022 univerzita následně požádala o provedení následného hodnocení v rámci IEP.

1.1 Program hodnocení institucí (IEP)

Program hodnocení institucí (IEP) je nezávislá členská služba Asociace evropských univerzit (EUA), která nabízí vyhodnocování pro podporu zúčastněných institucí při dalším rozvoji jejich strategického řízení a interní kultury kvality. IEP je řádným členem Evropské asociace pro zajišťování kvality ve vysokoškolském vzdělávání (European Association for Quality Assurance in Higher Education – ENQA) a je zapsán v Evropském registru zajišťování kvality ve vysokoškolském vzdělávání (European Quality Assurance Register for Higher Education – EQAR).

Charakteristickými rysy IEP jsou:

- velký důraz na fázi sebehodnocení;
- evropská a mezinárodní perspektiva;
- přístup založený na vzájemném hodnocení; a
- podpora ve zlepšování.

IEP se zaměřuje na instituci jako celek, nikoli na její jednotlivé studijní programy nebo součásti. Zaměřuje se na:

- rozhodovací procesy a institucionální struktury a účinnost strategického řízení; a
- význam a vhodnost interních procesů kvality a míru využití jejich výsledků při rozhodování a strategickém řízení, jakož i vnímané nedostatky v těchto interních mechanismech.

Všechny aspekty hodnocení se řídí čtyřmi klíčovými otázkami, které jsou založeny na přístupu „vhodnosti pro účel (a vhodnosti účelu)“:

- O co se instituce snaží?
- Jak se o to instituce snaží?
- Jak instituce ví, že to funguje?
- Jak se instituce mění, aby se zlepšovala?

1.2 Profil Vysokého učení technického v Brně

Historie Vysokého učení technického v Brně (VUT) sahá až do roku 1899, kdy bylo založeno jako C. k. česká technická vysoká škola Františka Josefa v Brně, první česká vysoká škola na Moravě a druhá v

celé v zemi. Po krátkém období jako Vojenská technická akademie v 50. letech 20. století byly vědecké a technické fakulty obnoveny jako civilní instituce a v průběhu několika let dále rozšířeny. Od roku 1989 byly zřízeny nové fakulty a od roku 1990 se instituce konsolidovala ve třech hlavních lokalitách města. VUT nabízí vědecké a odborné učení na osmi fakultách a třech vysokoškolských ústavech, které pokrývají širokou škálu technických, ekonomických a uměleckých oborů i oborů z oblasti přírodních věd. VUT si udržuje pozici jedné ze tří hlavních technických univerzit v České republice a disponuje různými fakultami (Fakulta stavební, Fakulta strojího inženýrství, Fakulta elektrotechniky a komunikačních technologií, Fakulta architektury, Fakulta chemická, Fakulta podnikatelská, Fakulta výtvarných umění, Fakulta informačních technologií). V letech 2010–2016 prošel univerzitní areál rozsáhlým programem výstavby a rekonstrukce.

K 30. říjnu 2022 studovalo na VUT 18 643 studentů (včetně studentů programu Erasmus), z toho 12 030 studentů bakalářského studia, 4 976 studentů magisterského studia a 1 637 studentů doktorského studia. Všeobecný demografický pokles počtu osob ve věku 18–20 let nastupujících na vysoké školy v České republice nadále ovlivňuje také VUT. Na druhou stranu, instituce nyní mohou přijmout až o 10 % méně osob, než je jejich maximální kapacita, aniž by se jim snížilo financování.

Politiku a financování vysokých škol v České republice určuje Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy; politiku vědy a výzkumu pak určuje Rada pro výzkum, vývoj a inovace. Pokud jde o vnitřní řízení, jeho struktury a podrobnosti jsou předepsány v požadavcích zákona o vysokých školách. Akademické fakulty mají v rámci institucí silnou tradici decentralizované autonomie.

Centrální rozpočet Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy je rozdělován jednotlivým fakultám podle jejich příspěvku na základě počtu studentů. Fakulty hospodaří samostatně s vlastním rozpočtem v rámci vnitrostátních právních předpisů a vnitřních předpisů univerzity schválených jejím akademickým senátem. Dalšími zdroji příjmů jsou výzkumné granty a menší část příjmů tvoří příjmy z jiných činností fakulty, včetně komerčních smluv a zahraničních studentů.

Novela zákona o vysokoškolském vzdělávání z roku 2016 stanovila nová pravidla pro organizaci vysokoškolských institucí a zavedla nový systém institucionální akreditace, zajišťování a hodnocení kvality. Proces institucionální akreditace, za který odpovídá Národní akreditační úřad pro vysoké školství, představuje významnou změnu v přístupu k akreditaci studijních programů. V rámci nového systému může akreditovaná instituce připravovat a schvalovat vlastní studijní programy ve stanovených oblastech s využitím vlastních schválených interních postupů, aniž by musela každý z nich zvlášť popisovat a získávat pro něj samostatné schválení na vnitrostátní úrovni. Udělení institucionální akreditace vyžaduje prokázání vhodného personálního zajištění, zapojení průmyslu do rozvoje příslušných programů a mechanismů zajištění kvality výuky, výzkumu a finančního řízení. V roce 2018 VUT úspěšně získalo institucionální akreditaci, na jejímž základě získalo právo schvalovat vlastní studijní programy v několika oborech.

Další novinkou je, že VUT je nyní členem Asociace výzkumných univerzit ČR, kterou tvoří pouze šest institucí.

V lednu 2022 nastoupil na VUT nově zvolený rektor a jím jmenovaný tým prorektorů. V rámci své volební kampaně zveřejnil rektor obsáhlý program, v němž představil svou vizi, hodnoty a navrhované kroky, které mají vést k „excelenci, prosperitě a konkurenceschopnosti“ VUT, a to v kontextu vnějších i vnitřních výzev, kterým čelí technické univerzity i vysoké školství samotné.

1.3 Proces hodnocení

Proces sebehodnocení koordinovala ústřední skupina, které předsedal vedoucí odboru rozvoje a analýz a jejímiž členy byli prorektor, kancléř, kvestor, předseda studentské komory a zástupci z řad ústřední správy a děkanů. Malá skupina nejprve připravila rámec reagující na doporučení posledního hodnocení, poté konzultovala všechny úrovně řízení, včetně fakult, a zástupce studentů v senátu. Připomínky byly následně zapracovány do zprávy. Obsah sebehodnotící zprávy byl odsouhlasen rektorem a děkany fakult a jeho konečná verze byla rozeslána interně v rámci univerzity.

Sebehodnotící zpráva VUT byla spolu s přílohami zaslána hodnotícímu týmu v září 2022. Tým shledal, že zpráva je komplexní, s užitečnými připomínkami a informacemi o současné situaci u každého doporučení.

V návaznosti na to se 20. září 2022 uskutečnilo online přípravné setkání hodnotícího týmu a sebehodnotící skupiny včetně rektora.

Další dokumentace vyžádaná hodnotícím týmem byla dodána v říjnu 2022. Úplný soubor dokumentace, který tým posuzoval, zahrnoval:

1. Sebehodnotící zpráva
2. SWOT analýzu 2022
3. Navrhovaný program rektora při kandidatuře ve volbách
4. Zpráva o zajišťování a vnitřním hodnocení kvality VUT – v plném rozsahu, sepsána a schválena v průběhu roku 2018.
5. Zpráva o zajišťování a vnitřním hodnocení kvality VUT – aktualizace pro rok 2021
6. Závěrečná zpráva – Vývoj systému pro zajišťování a vnitřní hodnocení kvality
7. Institucionální ukazatele výkonnosti VUT
8. Institucionální ukazatele fakult/ústavů VUT
9. Ukazatele výzkumu VUT
10. Strategický plán VUT 2021+
11. Plán realizace Strategického plánu VUT na rok 2022.

Návštěva hodnotícího týmu na VUT se uskutečnila ve dnech 7. až 10. listopadu

2022. Hodnotící tým (dále jen „tým“) tvořily následující osoby:

- Prof. Jānis Vētra, bývalý rektor, Univerzita v Rize (Rīgas Stradiņa universitāte), Lotyšsko, předseda týmu
- Prof. Pierpaolo Limone, rektor Univerzity ve Foggii (Università degli studi di Foggia), Itálie
- Irina Duma, doktorandka, Technická univerzita v Kluži (Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca), Rumunsko
- Prof. Karen Willis, emeritní profesorka a bývalá děkanka pro akademickou kvalitu a zlepšování, Univerzita v Chesteru (University of Chester), Velká Británie, koordinátorka týmu

Tým děkuje rektorovi, do. Ing. Ladislavu Janíčkoví, Ph. D., MBA, LL.M., vedoucím pracovníkům, děkanům a proděkanům fakult a sebehodnotící skupině za vřelé přijetí a otevřenou diskusi. Tým by chtěl poděkovat zejména Haně Doležalové jako styčné osobě, která spolu se svými kolegy efektivně všechna setkání připravila a zorganizovala. Poděkování patří také všem zástupcům zaměstnanců a studentů a externím zúčastněným stranám, s nimiž se tým během své návštěvy setkal, za jejich otevřené a plné zapojení do jednání.

2. Správa a institucionální rozhodování

Tato a následující části navazují na zjištění a doporučení z původního hodnocení a zabývají se novými problémy, které se mezitím objevily. Ve zprávě za rok 2018 byla vznesena řada doporučení, z nichž každé je v níže uvedených oddílech očíslováno zvlášť a doplněno o následné připomínky týmu.

1. *Tým doporučuje, aby univerzita zahájila revizi všech podpůrných procesů, aby se vyjasnila rovnováha odpovědnosti i procesů na fakultní, respektive centrální úrovni, a aby se minimalizovala duplicita.*

Tým zjistil, že nový rektor od svého nástupu do funkce v lednu 2022 podnikl jasné kroky k realizaci svého rozsáhlého volebního programu. To zahrnovalo reorganizaci rektorátu, aby se prosadil jasně formulovaný přístup k rovnováze odpovědnosti mezi centrálními službami a fakultami. Tým se dozvěděl, že se opírá o čtyři hlavní zásady: (i) koordinace, společné standardy a konzistentnost přístupu centrálního a fakultního řízení; (ii) definování metodik, co má být prováděno centrálně a co na úrovni fakulty, s ohledem na princip subsidiarity fakult; (iii) analytická role rektorátu při poskytování podpory pro rozhodování fakult založeném na důkazech; a (iv) ochrana a podpora univerzity a jejich zaměstnanců v širším prostředí, např. v právních a regulatorních záležitostech.

Struktura univerzity je jinak od roku 2018 stabilní, nedošlo k žádným významným změnám fakult ani ústavů. Vnitrostátní právní předpisy pro vysoké školy vymezují úlohu fakult a rozsah jejich autonomie a pravomocí. Tým zjistil, že centrální útvary chápou rektorův důraz na jejich primární roli, kterou je poskytování podpory fakultám. Jedním z úkolů odboru studijních záležitostí je například radit fakultám, jak uspět při akreditaci nových studijních programů. Ekonomický odbor podporuje ostatní útvary rektorátu při přípravě vnitřních předpisů pro fakulty a podle potřeby poskytuje fakultám normativní poradenství při jejich finančních rozhodnutích. To je podpořeno stanovením ukazatelů kvality. Došlo také k posílení centrálních marketingových aktivit, k restrukturalizaci odboru marketingu a vnějších vztahů a k revizi centrálně organizovaných mezinárodních aktivit, včetně plánů na nábor většího počtu zahraničních studentů.

Dalším příkladem vyjasnění rovnováhy odpovědnosti je umístění kanceláře pro transfer znalostí do rektorátu pod novou funkci prorektora pro transfer znalostí, což bylo doprovázeno přesunem některých pracovníků na fakulty do pozice koordinátorů v této oblasti, čímž se posílila vazba na fakulty. Celkovým záměrem je omezit byrokracii, například tím, že by se schvalování projektových žádostí přeneslo z rektorátu na fakulty. Tým se dozvěděl, že několik větších fakult zřídilo vlastní odbory, které děkanům a akademickým pracovníkům poskytují podporu při přípravě návrhů projektů, ale že centrální tým pro řízení projektů může v případě potřeby poskytnout poradenství; naopak menší fakulty, které mají méně zdrojů na administrativní infrastrukturu, se při přípravě návrhů projektů spoléhají spíše na odborné znalosti centrálního odboru.

V oblasti lidských zdrojů jsou fakulty ze zákona autonomní a samy odpovídají za své personální záležitosti, včetně platů. Nedávný vývoj však dal rektorovi určitý vliv na rozhodování o jmenování profesorů, docentů a osob odpovědných za studijní programy. Centrální personální odbor nabízí podporu poskytováním poradenství, pořádáním seminářů a reagováním na žádosti o radu, zejména v případech personálních otázek.

Tým se dozvěděl o plánech rektora rozšířit strategickou činnost na fakulty a poskytnout jim možnost ucházet se o finanční prostředky poskytované ministerstvem na rozvoj univerzity. Fakulty budou dotázány, jak chtějí tyto peníze využít, aby zahrnuly některé aspekty strategických priorit univerzity, jak jsou stanoveny v programu rektora.

Tým si vytvořil jasný dojem o sdílené vizi a záměru ve vyšším vedení, jakož i o posílení komunikaci s fakultami. Tým zjistil, že VUT dosahuje větší jasnosti při definování rovnováhy odpovědností mezi centrálními útvary a fakultami a při vytváření vhodných struktur a procesů, které usnadňují stanovování těchto odpovědností.

- 2. Tým doporučuje, aby univerzita zavedla větší konzistenci v oblasti údajů sdílených mezi fakultami a centrální úrovní a aby používala společný komplexní nástroj nebo informační systém pro transparentní rozhodování založené na důkazech.*

VUT provedlo revizi svých systémů pro správu a podporu informací, včetně zaměření na přesnost a spolehlivost svých údajů, s cílem poskytnout informace pro rozhodování založené na důkazech. Sebehodnotící zpráva informuje (str. 3) o probíhajících pracích na vývoji vlastního integrovaného informačního systému pro řízení instituce, který by vycházel z oddělených základních databází a umožnil by pokročilou analytickou práci včetně kombinace údajů z různých oblastí, jako jsou finance, lidské zdroje, výzkum a výuka. Systém vyžaduje určité povinné vstupy informací od fakult a určité centrální informace od ministerstva školství. Vedení VUT zdůraznilo význam údajů při řízení všech aspektů své činnosti: pedagogické činnosti, výzkumu, kvality, hodnocení.

V době hodnocení v roce 2018 se na fakultách používaly různé informační systémy pro různé účely; ačkoli většina hlavních systémů byla propojena, dvě fakulty používaly systémy vlastní, z nichž se poté informace přenášely centrálně. Instituce tehdy plánovala tyto systémy zjednodušit a informace důsledně centralizovat. Tým byl informován, že práce VUT na přezkoumávání kvality a různých typů informačních systémů stále probíhá. Tým se dozvěděl o plánech na modernizaci finančního systému a na investice do systému na podporu projektů, aby bylo možné shromažďovat integrovanější údaje o projektech. Záměrem bylo sjednotit informační systémy pro evidenci studentů do konce roku 2022.

Tým zjistil, že VUT ve své snaze posílit informační systémy, a tím i správu a využívání údajů, dosáhlo značného pokroku. Zlepšení analytických schopností instituce bylo podpořeno zřízením nového centrálního odboru rozvoje a analýz v srpnu 2022, který institucionálně vede a podporuje fakulty v oblasti analýzy dat, kvality a strategie.

Děkani potvrdili týmu, že od roku 2018 došlo k výrazné změně ve strategickém myšlení a plánování, přičemž rektorát silně podporuje využívání ukazatelů a dat v rozhodovacích procesech. Tento přístup byl relativně nový a dostával se k děkanům a jejich fakultám, kteří uvítali jasnost strategického plánování univerzity jako celku. K tomu přispělo zlepšení komunikace mezi týmem rektora a děkany, včetně zvýšení počtu pravidelných osobních setkání, a také zavedení vhodných softwarových nástrojů pro online komunikaci a sdílení dokumentů.

Tým doporučuje, aby **VUT pokračovalo v pozitivní práci na cestě k úplnému zavedení důsledného využívání informačních systémů a dat v rozhodování.**

- 3. Tým doporučuje, aby univerzita zvážila, jak by bylo možné využít struktury k usnadnění větší interdisciplinarity ve výzkumu a vzdělávání, aby se vyhovělo současným potřebám technologického sektoru a společnosti jako celku.*

Sebehodnotící zpráva (str. 5) uvádí důraz, který VUT klade na podporu mezioborového výzkumu, a zdůrazňuje multidisciplinární povahu činností prováděných výzkumným centrem CEITEC spolu se sítí dalších organizací, které jsou součástí tohoto centra, jakož i příležitosti, které to vytváří pro integraci oblastí věd o živé přírodě, pokročilých materiálů, nanotechnologií a kybernetiky.

Tým se seznámil s řadou příkladů mezioborové spolupráce v rámci fakult i mezi nimi. Sebehodnotící zpráva konstatuje, že „interdisciplinární přístup se často uplatňuje při navrhování a provádění výzkumných projektů prováděných ve spolupráci s partnery z oblasti průmyslu“. V přílohách sebehodnotící zprávy je uveden seznam 22 projektů, které VUT v poslední době podalo v reakci na výzvu Technologické agentury ČR, a dále seznam 13 mezifakultních/ústavních výzkumných projektů schválených k podpoře univerzity v roce 2022, na kterých spolupracovali doktorandi z různých fakult a ústavů VUT.

- 4. Tým doporučuje, aby univerzita zvážila, že pro řešení některých strukturálních a právních omezení může být nezbytné vytvářet plánování na dobu delší než pět let.*

V návaznosti na toto doporučení formulovala univerzita v roce 2019 svůj Strategický záměr 2030, který formoval následné strategické plánování na VUT. Ten byl vytvořen z vlastní iniciativy univerzity, protože ministerstvo požaduje, aby institucionální strategický plán platil pouze pět let. Kromě toho je VUT povinno reagovat na Dlouhodobý strategický záměr Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy pro oblast vysokého školství na období od roku 2021 (SZ MŠMT 2021+). Podle zákonného nařízení musí instituce každoročně zveřejňovat prohlášení o strategickém záměru, aby se sladila s prohlášením vypracovaným ministerstvem.

Sebehodnotící zpráva (str. 6) uvádí, že VUT proto vytvořilo svůj Strategický záměr 2021+, který odráží jak jeho vlastní Strategii 2030, tak i prioritní cíle Strategického záměru MŠMT 2021+. Jedná se o rozsáhlý a podrobný dokument, který stanovuje prioritní a provozní cíle, ukazatele úspěchu a plánovaná opatření. Po schválení příslušnými orgány univerzity včetně senátu se Strategický záměr VUT 2021+ stal základem strategických záměrů fakult a ústavů, které odrážejí jejich vlastní strategické cíle, jakož i cíle univerzitní. Tým byl informován o tom, že VUT očekává, že v krátkodobém horizontu bude nutné tento plán revidovat vzhledem k výzvám vnitřního a vnějšího prostředí.

3. Kultura kvality

1. *Tým doporučuje, aby VUT zvážilo, jak by se institucionální akreditace dala využít ke snížení byrokracie prostřednictvím synergii.*

V roce 2018 se VUT podařilo získat institucionální akreditaci, v jejímž rámci získalo pravomoc akreditovat vlastní studijní programy v několika hlavních oborech: Architektura a urbanismus, ekonomie, elektrotechnika, energetika, chemie, informatika, stavebnictví, stavební inženýrství, technologie a materiály a umění. Institucionální akreditace byla udělena na 10 let a vztahuje se na bakalářský, magisterský a doktorský stupeň studia ve všech těchto oborech. Předtím byly všechny studijní programy VUT akreditovány Národním akreditačním úřadem, který i nadále schvaluje ty obory, které v současné době nespádají pod institucionální akreditaci VUT.

Aby univerzita zvládla své nové povinnosti, zavedla pro ty oblasti programů, které je oprávněna akreditovat, vlastní postupy, které odrážejí postupy tohoto úřadu. To zahrnuje zavedení vlastní metodiky pro schvalování a přezkum programů každých pět let, včetně interní hodnotící komise, která zajišťuje kvalitu návrhů na tvorbu a realizaci programů, a také využívání externích hodnotitelů v těchto postupech.

Tým se dozvěděl, že tento vývoj neovlivnil pouze konkrétní procesy, ale znamenal pro instituci také zásadní změnu myšlení. Důvodem byla nová úroveň interní odpovědnosti, která doprovázela vlastnictví postupů pro zajišťování kvality programů, které v akreditovaných předmětech již nezávisí na posouzení externího orgánu, který schvaluje nebo zamítá návrhy koncepce programů předložené fakultami, ale je určována autoritou lidí uvnitř univerzity.

Tým se dozvěděl, že jednou z výzev v tomto procesu by mohlo být zajištění toho, aby programy v předmětech, které se vyučují na více fakultách (například architektura, která se vyučuje jak na fakultě architektury, tak na fakultě stavební), byly konzistentní a měly srovnatelnou kvalitu, i když každá z těchto může klást zvýšený důraz na rozdílné prvky programů. Institucionální akreditace doposud neovlivnila celkový počet studijních programů nabízených na VUT, ačkoli univerzita uvedla, že jejím cílem je jejich snižování v souladu s evropskými trendy (sebehodnotící zpráva str. 7).

Týmu bylo sděleno, že institucionální akreditace doposud nesnížila množství byrokracie. Na druhou, tým neslyšel ani žádné stížnosti na zvýšenou byrokracii. Tým byl informován, že VUT si bylo velmi dobře vědomo možného ohrožení pověsti a svého akreditovaného statusu, pokud by se zjistilo, že neplní své nové povinnosti svědomitě a důsledně, a proto dbalo na to, aby procesy zavedené a prováděné v rámci jeho nových pravomocí byly důkladné a robustní. Tým se však dozvěděl, že jakmile instituce získá důvěru a vyspělost ve výkonu své vlastní pravomoci, bude schopna přezkoumat své procesy a případně snížit byrokracii, a to v souladu se zákonem, protože její vlastní systémy a zavedení odpovědností se stanou součástí kultury kvality dané instituce.

Tým se také zajímal o to, jak by VUT mohlo v budoucnu využít institucionální akreditaci jako nástroj pro pružný a citlivý rozvoj univerzity. Tým proto doporučuje, aby VUT **prozkoumalo možnosti větší flexibility při přizpůsobování a aktualizaci programů v reakci na zpětnou vazbu v rámci jejich schváleného pětiletého období.**

2. *Tým doporučuje, aby univerzita přehodnotila vhodnost metodiky ISO jako nástroje k vytvoření společného chápání kultury akademické kvality.*

Sebehodnotící zpráva vysvětluje (str. 8), že některé fakulty stále používají metodiku ISO, zejména pro interní audit některých podpůrných procesů nebo v případech, kdy to vyžaduje externí zadavatel. Celkově se univerzita účastní řady širších sdružení pro kvalitu, například Evropské nadace pro rozvoj managementu, a rámců, jako jsou Boloňský proces a evropské normy a pokyny.

Převládajícím názorem bylo, že zavedení nových systémů a strategií, které vyplynuly jak z institucionální akreditace, tak ze zavedení interního využívání analýzy údajů a ukazatelů, přináší zlepšení v přemýšlení o kvalitě komplexnějším způsobem.

3. Tým doporučuje, aby VUT usilovalo o to, aby se zaměstnanci a studenti stali součástí hodnotících procesů, a tím budovalo kulturu kvality.

S udělením institucionální akreditace získalo VUT zvláštní odpovědnost za zajišťování vnitřního hodnocení kvality akademické činnosti. Jedná se například o přípravu výroční hodnotící zprávy každého studijního programu jeho garantem, každoroční hodnocení vybraných studijních programů Radou pro vnitřní hodnocení VUT s využitím dalších akademických pracovníků, zpětnou vazbu studentů na výuku a zdroje jednotlivých předmětů a přípravu institucionální Zprávy o zajišťování a vnitřním hodnocení kvality VUT a jejích příloh, která je podávána senátu. Fakulty také vyplňují výroční zprávy o kvalitě, které dostávají příslušné fakultní rady.

Tým se však obecně shodl na tom, že institucionální akreditace ještě nezměnila kulturu kvality na všech úrovních instituce a že bude nějakou dobu trvat, než se tato kultura plně zabydlí. Tým byl informován, že odbor rozvoje a analýz pracuje na podpoře širšího uvažování o kvalitě na univerzitě, což je podpořeno poskytováním komplexní škály srovnávacích údajů a ukazatelů výkonnosti, které slouží jako podklad pro hodnocení kvality. Výsledky, které je třeba zohlednit při prosazování institucionální kultury kvality se týkají nejen procesu výuky, ale vysokoškolského vzdělávání jako celku, včetně např. zaměstnanosti absolventů a výzkumných publikací. Tým doporučuje, aby VUT **nadále zvažovalo možnosti podpory neformálních i formálních způsobů zvyšování jednotné kultury kvality na všech úrovních univerzitní komunity.**

4. Tým doporučuje, aby VUT důsledněji shromažďovalo a lépe využívalo důkazy na podporu hodnocení a zvyšování kvality.

Tým zjistil, že od roku 2018 se výrazně zlepšil sběr údajů a poskytování analytických dat fakultám pro jejich rozhodování. To vede k přístupu k hodnocení a zvyšování kvality, který je více založený na důkazech. Fakulty jsou nyní schopny využívat konzistentní a aktuální údaje, například o zaměstnanosti absolventů, k úpravě a rozvoji svých programů a uplatňují přístup PDCA „plánuj, dělej, kontroluj, jednej“. Příslušné údaje se zohledňují ve výročních zprávách o kvalitě a také v procesech schvalování a pravidelného přezkumu studijních programů. Tým dospěl k závěru, že VUT dosáhlo velkého pokroku ve vývoji účinných procesů sběru a analýzy informací o studijních programech a dalších činnostech, které jsou využívány v rámci vnitřního systému zajišťování kvality v souladu s evropskými normami a pokyny.

Tým se dozvěděl, že rektorova metodika rozdělování rozpočtu bude zohledňovat některé parametry kvality, které odrážejí parametry používané v mezinárodních žebříčkách, například poměr počtu učitelů a studentů v jednotlivých studijních programech. Kromě toho mají tyto rozpočtové mechanismy podpořit větší spolupráci mezi fakultami a katedrami, například s cílem omezit duplicitu v předmětech, jako je matematika. Záměrem je, aby posílené používání spolehlivých a konzistentních údajů při měření výkonnosti fakulty umožnilo transparentnější srovnatelnost a pozitivně stimulovalo akademické výsledky a kvalitu. Děkan si dobře uvědomovali, že úpravy

rozpočtových pravidel jsou navrženy tak, aby poskytovaly větší podporu a uznání excelenci ve výzkumu a výuce než v minulosti, s cílem zlepšit hodnocení kvality univerzity.

Tým zjistil, že univerzita od roku 2018 dosáhla vynikajícího pokroku v používání konzistentních a spolehlivých údajů pro účely procesů zajišťování kvality.

5. *Tým doporučuje, aby univerzita zajistila návaznost všech procesů kvality na poskytování zpětné vazby o jejich výsledcích zúčastněným členům VUT, a to jak zaměstnancům, tak studentům.*

Studenti jsou na konci každého semestru vyzváni, aby vyplnili online dotazník, v němž vyjádří svůj názor na kvalitu výuky, zdroje a další aspekty předmětů, které absolvovali. Každý učitel dostává své vlastní hodnocení a vedoucí katedry vidí hodnocení všech svých učitelů. Každý rok pak vedoucí, který rovněž obdrží zprávu o každém studijním programu, kterou vypracuje jeho vedoucí/garant, hodnotí každého učitele. Jakékoli kritické reakce studentů by měly být projednány a mohou vyústit v individuální plán, pokud by se učitel potřeboval zlepšit. Týmu však bylo řečeno, že tento postup není striktně daný. Zpětná vazba se rovněž promítá do sebehodnotících zpráv fakult, které dostává akademický senát dané fakulty, v němž jsou i zástupci z řad studentů, kteří se k nim mohou vyjádřit.

Tým se však dozvěděl, že míra vyplnění studentských dotazníků je stále velmi nízká, přibližně 20 %, a že ne vždy je dosaženo zamýšlených výsledků. Studenti, s nimiž se tým setkal, vyjádřili názor, že nízká míra odpovědí mohla být částečně způsobena tím, že dotazník byl příliš dlouhý a vyplňoval se až několik týdnů po ukončení předmětu. Navrhli, že by se do dotazníků mohlo zapojit více studentů, kdyby byly kratší a zaměřené na hlavní body obsahu předmětu a výuky a kdyby se na jejich připomínky reagovalo rychleji. Někteří však ocenili, že mají tento mechanismus k vyjádření svých názorů k dispozici, zejména pokud jim výuka nevyhovovala, a pochopili, že by to mohlo být v budoucnu přínosem pro ostatní studenty. Ti, s nimiž se tým setkal, se většinou domnívali, že studenti mají tendenci dotazníky nevyplňovat, protože se domnívají, že jejich názory nic nezmění. Jedna zástupkyně předmětu uvedla, že studentům svého předmětu vysvětlila, jak důležité je poskytnout zpětnou vazbu, a že toto vysvětlení účinně podpořilo vyšší míru vyplnění tohoto dotazníku.

Studenti, s nimiž se tým setkal, měli rozdílné názory na to, zda jejich připomínky byly vyslyšeny a zda se jimi vedení fakulty zabývalo. Někteří uváděli, že ačkoli na jejich fakultě existovala tradice setkávání studentů s vedením, jejich připomínky byly často odmítány a neměly vliv na přijímání rozhodnutí. Jiní si mysleli něco jiného a měli pocit, že se na rozhodování aktivně podílejí, a uváděli, že někteří učitelé vzali v úvahu doporučení, aby zlepšili své metody výuky, a že jeden vedoucí provedl personální změnu tam, kde přetrvávaly připomínky ke špatné výuce. Obecně se ukázalo, že spokojenost studentů s reakcemi na jejich zpětnou vazbu do značné míry závisí na tom, do jaké míry jsou jednotliví děkani a vedoucí kateder ve svém přístupu otevření a orientování na studenty.

Studenti uvedli, že si velmi cení přímé výměny zpětné vazby mezi učiteli a studenty, výzkumnými pracovníky a vedoucími. K účinné spolupráci docházelo snadněji na malých fakultách, ale ne výhradně. Tým se dozvěděl o příkladu studentů z velké fakulty, kteří měli pocit, že mají silné vazby na své vedoucí pracovníky na fakultě, a byli schopni uplatňovat určitý vliv. Jako jeden z příkladů „uzavření smyčky“ prostřednictvím podávání zpráv studentům o jejich zpětné vazbě děkan fakulty pořádá otevřená setkání se studenty, na kterých veřejně sdílí připomínky a odpovědi katedry a poskytuje studentům příležitost k další diskusi. Jeden ze studentů vysvětlil, jak se o tyto odpovědi následně podělil s ostatními studenty prostřednictvím blogu. Tato fakulta investovala do snahy zlepšit komunikaci se studenty

a týmu bylo sděleno, že se zdá, že se míra odpovídání na jejich průzkumy zlepšuje.

Jako neefektivnější přístup k zapojení studentů se ukázaly rozhovory a pravidelné schůzky vedení fakulty se studenty, kteří pak mohou sdělit případnou potřebu naléhavých změn. Domnívali se, že tímto doplní a podpoří mechanismus dotazníků, a uvedli příklad, kdy byly po mnoha připomínkách k dotazníkům změněny kreditní body za určitý předmět. Studenti velmi oceňovali možnost promluvit si s pracovníky a zjistili, že na základě rozhovorů dochází ke změnám častěji než na základě dotazníků. Připustili, že na úrovni programu je mnohem snazší vést rozhovory s pracovníky v menších skupinách než ve třídách se stovkami studentů.

Přestože nízká míra poskytování odpovědí na studentské dotazníky zůstává problémem, tým vyslechl některé příklady dobré praxe v oblasti podpory komunikace a zpětné vazby se studenty o výsledcích procesů kvality a doporučuje VUT **prozkoumat mechanismy sdílení dobré praxe při využívání těchto dotazníků.**

6. Tým doporučuje, aby VUT využilo silné SWOT analýzy a přijalo vhodná následná opatření.

Jako součást podkladů pro toto následné hodnocení VUT poskytlo komplexní SWOT analýzu pro každou oblast sebehodnotící zprávy IEP. Stejně jako v případě analýzy SWOT vypracované při předchozím hodnocení byl tým ohromen strukturou a podrobností tohoto dokumentu, který otevřeně a srozumitelně shrnuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby pro každou kategorii. Ačkoli týmu nebyl jasný status tohoto dokumentu ani záměr jeho využití, domníval se, že poskytuje potenciálně užitečný rámec pro komunikaci, diskusi a přezkum postoje univerzity na všech úrovních organizace.

4. Pedagogická činnost

1. *Tým doporučuje, aby VUT posílilo výuku založenou na výzkumu, zejména na magisterském stupni, a rozšířilo tak obzory absolventů.*

Sebehodnotící zpráva uvádí, že „výuka založená na výzkumu je podmínkou pro akreditaci magisterských studijních programů“ (směrnice z roku 2017) a že se jí dosahuje především prostřednictvím povinné diplomové práce (nebo umělecké činnosti v uměleckých oborech). Magisterské programy jsou většinou založeny na projektech a studenti jsou povzbuzováni k práci v malých skupinách, aby se učili samostatně a využívali své znalosti k hledání řešení skutečných problémů, někdy také v rámci spolupráce s průmyslem. Studenti uváděli příklady zapojení do projektů z prvního ročníku magisterského studia. Tým se seznámil s důkazy o začlenění výzkumu do studijních programů a o dostatečných zdrojích.

Sebehodnotící zpráva také zdůrazňuje, že VUT získalo finanční prostředky (4 miliony EUR) na vytvoření čtyř studijních programů se silným prvkem interdisciplinarity a s propojenými výzkumnými a výukovými aktivitami.

2. *Tým doporučuje, aby VUT zavedlo důsledné školení nových akademických pedagogů a průběžného profesního rozvoje pro stávající učitele o tom, jak vyučovat s přístupem explicitně zaměřeným na studenta.*

Při návštěvách fakult se tým setkal s angažovanými a vysoce motivovanými pedagogy. Ti týmu vysvětlili, že během pandemie nabídla univerzita určitou podporu při organizaci online výuky a že průběh studia byl zachován. Akademičtí pracovníci zjistili, že některé aspekty technických oborů je méně snadné vyučovat online, a týmu bylo řečeno, že studenti i zaměstnanci dávají přednost prezenční výuce před kombinovaným modelem výuky. Jiní však uváděli, že online prostředí vytvořené v reakci na pandemii se stále používá a je užitečné.

Kurzy pro nové učitele jsou nabízeny na úrovni fakult a také centrálně prostřednictvím Institutu celoživotního vzdělávání. Tým se dozvěděl, že pro akademické pracovníky je ze smluvního pohledu obtížné vrátit se do průmyslu za účelem obnovení znalostí a že v České republice tato praktika nemá silnou tradici.

Je zřejmé, že pro učitele existují možnosti školení a průběžného profesního rozvoje, přičemž pedagogickým pracovníkům jsou nabízeny kurzy pro zlepšení jejich dovedností, které jsou považovány za zvláště užitečné pro nové kolegy, včetně doktorandů, kteří učí. Ty však nejsou povinné a tým nezjistil žádné důkazy o systematickém zapojení. Operační cíle strategického plánu zahrnují rozvoj počátečního a průběžného vzdělávání akademických pracovníků v oblasti výukových metod prostřednictvím univerzitního Institutu celoživotního vzdělávání. Podle názoru týmu by organizace profesního rozvoje měla být strukturovanější a tým doporučuje, aby VUT **investovalo do systematické podpory pedagogického vzdělávání a průběžného rozvoje všech akademických pracovníků.**

3. *Tým doporučuje, aby instituce zvážila vhodné prostředky v konkurenčním prostředí, které by vedly k přilákání uchazečů s potenciálem rozvíjet se.*

Sebehodnotící zpráva (str. 19) informuje o aktivních krocích VUT ke zlepšení marketingu a větší podpoře technického vzdělávání na školách, včetně spolupráce s Jihomoravským krajem na dohodě o posílení výuky matematiky, fyziky a chemie. Fakulty poskytly přesvědčivé důkazy o marketingu a oslovování středních škol v rámci technického studia na VUT s cílem přilákat širší okruh studentů.

Je důležité, aby studenti ze škol s horším zázemím v oblasti techniky, matematiky a přírodních věd byli po zápisu do školy dobře podporováni, aby byli ve svém akademickém studiu schopni dosáhnout

úspěchů. Tým se od studentů jedné fakulty dozvěděl, že úspěch v prvním ročníku bakalářského studia může být ovlivněn tím, jakou střední školu navštěvovali. Mnozí z nich zjistili, že úroveň matematiky a chemie vyžadovaná pro jejich programy je velmi vysoká, a proto studia zanechali. Tým se od vedoucích pracovníků této fakulty dozvěděl, že až třetina studentů odchází v prvním roce.

Studenti měli pocit, že vzhledem k tomu, že skupiny na přednáškách byly často velmi početné, bylo pro některé učitele obtížné podpořit jednotlivé studenty, kteří měli problémy. Zmínili knihu ve formátu „krok za krokem“, kterou vytvořil bývalý doktorand a která jim velmi pomohla, a tým se domnívá, že takovéto zdroje a další intervence jsou obzvláště důležité pro udržení studentů, kteří mají potenciál se rozvíjet, ale kteří například přišli ze škol s méně rozsáhlými základy v matematice nebo chemii než někteří jiní.

4. *Tým doporučuje, aby VUT podpořilo studenty se zdravotním postižením v podávání přihlášek ke studiu na VUT prostřednictvím lepší informovanosti potenciálních studentů a zajistilo, aby byla systematická podpora široce a spravedlivě dostupná i pro stávající studenty.*

O novinkách v této oblasti se toho tým mnoho nedozvěděl. Studenti, s nimiž se tým setkal, potvrdili, že vědí o univerzitním centru Alfons, které poskytuje podporu studentům se specifickými potřebami, a někteří z nich viděli video, které propaguje povědomí o této službě. Sebehodnotící zpráva (str. 19) se zmiňuje o poskytování tlumočení do znakového jazyka a o nedávném úspěchu neslyšícího absolventa VUT.

Nové poznatky

Tým pozoroval příklady velmi kvalitních zařízení a infrastruktury na VUT a všiml si problémů spojených se současným stavem vysokých nákladů na energie a údržbu.

Pokud jde o flexibilitu programů studentů, tým se dozvěděl, že na některých fakultách si studenti mohou zvolit volitelný předmět, ale že tato možnost není často využívána z důvodu nedostatku času na další studium. Mezi fakultami byla vyjádřena určitá podpora tomu, aby studenti měli možnost studovat jakýkoli další předmět v rámci univerzity, ale týmu bylo vysvětleno, že před přijetím této možnosti bude třeba vytvořit vhodné finanční a jiné mechanismy, jako je například tvorba rozvrhu. Kromě toho bylo týmu sděleno, že VUT se musí dohodnout na jednotném chápání způsobu stanovení kreditních hodnot předmětů a že se v tomto případě jedná o širší problém v celé České republice.

V rámci některých studijních programů již existovaly flexibilní způsoby, které studentům umožňovaly zaměřit se na konkrétní oblasti zájmu v rámci jejich oboru. Tým byl informován o některých příkladech pedagogických přístupů a programů zaměřených na studenty, které se připravují na různých fakultách. V jednom příkladu studenti z malého programu vyprávěli, že mohli být flexibilní a „spoluvytvářeli“ si své studium založením firmy, čímž získali opravdové spojení s trhem práce. Tým se dozvěděl o jednom příkladu mezioborového studijního programu, který se připravuje mezi katedrami na různých fakultách a do něhož by se mohla zapojit katedra společenských věd na jiné místní univerzitě.

Pracovníci fakulty týmu sdělili, že pro systematické začlenění volitelných předmětů by bylo nutné změnit stávající strukturu jejich akreditovaných studijních programů, což by mohlo představovat obtíže zejména u technických programů, které vyžadují akreditaci externích odborných a regulačních orgánů. Tým si uvědomuje problémy při poskytování příležitostí pro interdisciplinaritu a flexibilitu v technických programech, zejména na bakalářské úrovni, ale v souvislosti s rostoucím významem, který má ve vysokoškolském vzdělávání učení zaměřené na studenta, flexibilitu a interdisciplinaritu, doporučuje VUT **prozkoumat možnosti interdisciplinarit a volitelných předmětů na všech úrovních studia.**

5. Výzkum

1. *Tým doporučuje, aby VUT podporovalo mezioborové výzkumné projekty prostřednictvím vhodných příležitostí a pobídek, které by odměňovaly přístupy „shora dolů“ i „zdola nahoru“.*

Sebehodnotící zpráva (str. 12) vysvětluje, že většina návrhů výzkumných projektů je připravována na úrovni fakulty nebo ústavu v reakci na výzvy národních a mezinárodních poskytovatelů financování, přičemž poradenství a podporu při podávání a realizaci projektů poskytuje odbor projektové podpory VUT. Toto centrální pracoviště rovněž koordinuje návrhy mezifakultních projektů a vede přípravu strategických výzkumných projektů. Byly uvedeny příklady žádostí, které se v současné době připravují pro čtyři velké projekty zaměřené na podporu aplikovaného výzkumu a které zahrnují plánovanou spolupráci s dalšími předními českými univerzitami.

V sebehodnotící zprávě (str. 33) je uvedeno 13 mezifakultních výzkumných projektů schválených k podpoře v roce 2022 a z tabulky (str. 34) vyplývá, že v roce 2021 bylo v databázi Web of Science registrováno 15 % článků VUT zahrnujících spolupráci více fakult nebo ústavů. Tyto přehledy jsou dobrým příkladem různých spoluprací a přidané hodnoty v rámci univerzity. Výzkumní pracovníci fakulty sdělili týmu, že spolupracují s podniky a že se nyní zaměřují na získávání evropských i národních finančních prostředků na výzkum. Byla vyjádřena snaha o větší mezinárodní spolupráci, například na projektech zaměřených na environmentální strategii podle Zelené dohody. V některých výzvách k předkládání projektů se uvádí, že podmínkou je spolupráce mezi různými obory, a jeden nedávno předložený návrh byl založen na spolupráci mezi čtyřmi zeměmi. Tým konstatoval velký potenciál pro rozvoj mezioborových projektů a doporučuje, aby VUT **více zkoumalo možnosti interdisciplinarity ve výzkumu.**

2. *Tým doporučuje, aby VUT prověřilo možnosti zlepšení financování doktorandů s cílem posílit jejich vazby na univerzitu.*

Doktorandům je určeno základní stipendium, které si fakulty a instituty mohou upravit z vlastního rozpočtu. Od studentů magisterského a doktorského studia, s nimiž se setkali, se tým dozvěděl, že studenti často mohou žádat o malé granty a že další financování obvykle závisí na tom, zda student pracuje na konkrétním projektu, který získal grant. Studenti týmu sdělili, že osobní výzkum pro magisterskou práci může být poměrně finančně náročný, zejména v předmětech, které jsou zaměřeny na praxi a vyžadují výdaje na materiál.

Sebehodnotící zpráva (str. 14) uvádí výsledky průzkumu, který VUT provedlo v roce 2020 a který ukázal, že dodatečné financování z grantů nebo projektů bylo významným faktorem pro úspěšné ukončení studia doktorandů. V návaznosti na tento výsledek byla navržena řada opatření k jeho možnému zmírnění, která byla sdílena napříč fakultami a instituty univerzity.

Tým byl informován, že se očekává národní reforma doktorského studia, která poskytne zvýšenou úroveň základní podpory pro všechny doktorandy. V kontextu očekávané národní reformy doktorského studia univerzita zvažuje oblasti konkurenceschopných odborných znalostí, ve kterých může zřídit plnohodnotné doktorské školy v identifikovaných oblastech excelence.

3. *Tým doporučuje, aby VUT pomáhalo výzkumným pracovníkům v plnějším využívání systematické podpory při přípravě žádostí a při transferu technologií.*

Výzkumní pracovníci vysvětlili, že větší fakulty poskytují zaměstnancům dobrou podporu při přípravě jejich návrhů žádostí o financování a že v případě potřeby je k dispozici také podpora z odboru projektové podpory rektorátu. Kurzy o podávání žádostí o financování byly poskytovány centrálně univerzitou

a také národními agenturami pro financování. Výzkumní pracovníci se zmiňovali zejména o tom, že se od svých kolegů dozvěděli, jak úspěšně žádat o projekty. Akademičtí pracovníci fakult si byli vědomi, že univerzitní centrální odbor transferu technologií je k dispozici pro poskytování podpory pro projekty transferu technologií prostřednictvím ambasadů tohoto odboru, kteří jsou nyní umístěni na fakultách a ústavech. Tento odbor poskytuje zejména podpůrné služby při přípravě dohod a smluv týkajících se spoluvlastnictví, licencí a duševního vlastnictví.

4. Tým doporučuje, aby VUT usilovalo o spolupráci s průmyslem na výzkumu, který povede k publikovatelným poznatkům.

V příloze 4 sebehodnotící zprávy (str. 34) je každoročně uveden rostoucí počet publikací VUT, které vznikly ve spolupráci s průmyslem, jak bylo zjištěno v databázi Web of Science. Tým se seznámil se zprávou o rozsáhlém výzkumném projektu (30 milionů EUR) v oblasti pokročilých materiálů financovaném z evropských strukturálních fondů. Fakulta stavební informovala tým o své Průmyslové radě a o své četné spolupráci s firmami. Tým si vyslechl důkazy o vysoké reputaci výzkumných pracovníků VUT a impakt faktorech v některých oblastech publikací a průmyslu.

Tým se od zúčastněných stran z průmyslu, s nimiž se setkal, dozvěděl, že vnímají VUT spíše jako výukovou než výzkumnou instituci a že technické univerzity obecně nemají silnou pověst v oblasti výzkumu. Pro univerzitu je proto výzvou změnit toto vnímání a představit se průmyslu jako partner pro výzkum. Zúčastněné strany vyjádřily názor, že větší zahraniční výměnné aktivity, a to jak studentů, tak výzkumných pracovníků, by mohly pomoci otevřít univerzitu a změnit tento stav, jako je tomu v případě výzkumného centra CEITEC. Zástupci zúčastněných stran si byli vědomi rektora programu na posílení výzkumných kapacit VUT a byli optimističtí, že pod jeho vedením dojde k většímu rozvoji a transferu znalostí z výzkumných programů. Podle jejich názoru v České republice obecně neexistuje silná tradice spolupráce s průmyslem na publikovatelném výzkumu. Sebehodnotící zpráva (str. 17) rovněž zdůrazňuje rektorův cíl, aby více publikací pocházelo ze smluvního výzkumu s dodržením ochrany obchodního tajemství.

Nové poznatky

Tým se dozvěděl, že nové vedení VUT klade velký důraz na výzkum a že byl jmenován nový prorektor pro tvůrčí činnost a že důraz na rozvoj kvalitního výzkumu byl projednán také v senátu. VUT se stalo jednou ze šesti institucí sdružených v Asociaci výzkumných univerzit ČR a silně si uvědomuje význam mezinárodního propojení v rámci výzkumných partnerství.

VUT si je vědomo významu ukazatelů kvality pro mezinárodní hodnocení výzkumu. Tým vyslechl záměr rektora, že tyto standardy budou sloužit k měření pokroku fakult ve výkonnosti výzkumu v rámci snahy o vytvoření specializovaných oblastí excelence srovnatelných s institucemi napříč EU. Univerzita se aktivně připravuje na hodnocení výzkumu v příštím roce podle nové národní metodiky hodnocení (17+), která přesahuje rámec měření publikačních ukazatelů a zahrnuje i vzájemné hodnocení sociálního dopadu a dalších ukazatelů. Výsledky tohoto hodnocení budou pro univerzitu důležité z hlediska možných finančních přínosů a přínosů pro dobrou pověst.

Plány rektora zahrnují vizi dalšího posílení výzkumné komunity na všech fakultách. To může být problém pro univerzity, kde jsou velmi rozdílné fakulty s různým počtem studentů, a tedy i objemem zdrojů. Pro VUT bude důležité najít mechanismy pro sdílení zkušeností a dobré praxe fakult a ústavů v oblasti rozvoje excelence ve výzkumu v kontextu metodik národního hodnocení výzkumu a mezinárodních žebříčků. Tým proto doporučuje, aby VUT **zkoumalo a využívalo možnosti většího rozvoje výzkumu na všech fakultách.**

6. Společenská role

1. *Tým doporučuje, aby VUT podporovalo podnikatelské myšlení u více absolventů.*

Tým se od externích zúčastněných stran a zaměstnavatelů dozvěděl, že mají dobré vazby na VUT a že by byli rádi, kdyby VUT přivedlo do regionu více studentů technických oborů. Jihomoravské inovační centrum úzce spolupracuje s univerzitou při podpoře podnikání studentů, například formou pomoci při zakládání nových podniků (start-upů). V sebehodnotící zprávě (str. 16) je popsán projekt na podporu podnikání studentů s názvem „Pojď podnikat!“, v jehož rámci Fakulta podnikatelská ve spolupráci s odborníky z regionálního inovačního centra navrhla a realizovala celouniverzitní předmět „Rozvoj a realizace podnikatelského nápadu“. Podnikatelské dovednosti jsou také součástí některých magisterských programů jako volitelný předmět.

Zástupce jedné umělecké organizace, která v současné době zaměstnává šest absolventů Fakulty výtvarných umění, upozornil tým na to, že studentům uměleckých oborů by prospělo více interdisciplinarity v jejich programech, včetně studia ekonomiky, aby se podpořil jejich podnikatelský přístup, zejména u těch, kteří by se chtěli věnovat jiné kariéře než dráze profesionálního umělce.

Zaměstnavatelé v regionu se shodli, že studenti, které zaměstnávají, budou muset dokončit studium, což je podmínkou jejich dalšího zaměstnání. To velmi pomáhá univerzitě udržet si studenty a umožnit jim získat kvalifikaci.

2. *Tým doporučuje, aby VUT udrželo a pokud možno rozšířilo spolupráci se školami, do níž by byli zapojeni jak zaměstnanci, tak žáci.*

Tým byl informován o tom, že na národní úrovni existují problémy s přilákáním žáků ke studiu na technických univerzitách a že bez aktivního zapojení bude obtížné dosáhnout zvýšení počtu přihlášek na technické obory. Hlavními konkurenty VUT nejsou nutně jiné technické univerzity, ale společenské vědy, humanitní obory, medicína a další obory na jiných typech univerzit. Zástupci průmyslu také uznali, že pro technické univerzity je výzvou přilákat mladé lidi ke studiu techniky, jelikož školáci takové studium často považují za obtížné.

Tým se dozvěděl, že VUT zahájilo několik významných iniciativ s cílem zvýšit a udržet zájem potenciálních mladých zájemců. Sebehodnotící zpráva (str. 21) uvádí příklady různých projektů zaměřených na žáky základních i středních škol.

Tým se dozvěděl o několika silných příkladech spolupráce fakulty se školami. Na Fakultě stavební je proděkan zodpovědný za vedení osvětových aktivit se školami s cílem podpořit zájem mladých lidí o stavební inženýrství, v němž je nedostatek odborníků z průmyslu. Přestože existují některé střední školy určené pro stavební inženýrství, fakulta se domnívá, že má značné možnosti zvýšit počet studentů nábořem z obecných středních škol. Nedávno fakulta zřídila pro každou střední školu klíčovou kontaktní osobu a vytvořila program pro studenty, kteří stráví jeden den na univerzitě aktivitami, které mají zapálit jejich nadšení pro stavební inženýrství. Fakulta se pak snaží zajistit, aby na tuto činnost navázala, včetně udržování kontaktu prostřednictvím sociálních sítí. Fakulta také každoročně pořádá soutěž, v níž doktorandi vedou aktivity se skupinami středoškoláků, a tým se dozvěděl, že úspěšní žáci mohou získat nepodmíněné místo pro studium na fakultě. Akademičtí pracovníci jedné katedry sdělili týmu, že jejich spolupráce se středními školami zahrnuje informování učitelů o novinkách z průmyslu, ale že je obecně nutné se školami pracovat více.

Tým doporučuje, aby VUT **pokračovalo v hledání nových způsobů, jak zapojit žáky všech věkových kategorií do oblasti techniky a inženýrství.**

- 3. Tým doporučuje, aby VUT zvýšilo povědomí studentů o jejich společenské odpovědnosti a aktivizovalo je jako ambasadory pro jejich studijní obory.*

Tým se seznámil s případy spolupráce VUT se zúčastněnými stranami ve prospěch studentů i společnosti. Zúčastněné strany poskytly týmu několik cenných příkladů studentů, kteří využívají své studijní projekty ve společensky prospěšným způsobem. V rámci jednoho projektu studenti úspěšně přispěli ke zlepšení nemocničního prostředí pro pacienty ambulantně léčené chemoterapií a jejich rodiny. V dalším příkladu studenti posledního ročníku architektury a výtvarného umění připravili modely budov a návrhy interiérů pro jiné zdravotnické zařízení. Zúčastněná strana uvedla, že tato spolupráce byla velmi užitečná a že pro tuto činnost má s univerzitou uzavřenou zvláštní smlouvu. V jednom případě byl projekt základem studentské práce.

Sebehodnotící zpráva (str. 22) uvádí příklady společenské angažovanosti VUT v dalších odborných oblastech, jako jsou ekologie, udržitelnost a dobrovolná činnost studentů a zaměstnanců během pandemie.

- 4. Tým doporučuje, aby VUT nabízelo více přednášek pro širší veřejnost a aby včas zvážilo možnost nabízet otevřené online kurzy.*

Veřejné přednášky na univerzitě jsou organizovány především prostřednictvím Univerzity třetího věku. Během pandemie byly tyto přednášky poskytovány především online, ale VUT se domnívá, že cílová skupina obecně dává přednost sociálnímu aspektu osobní účasti na přednáškách (sebehodnotící zpráva str. 22).

- 5. Tým doporučuje, aby VUT zvážilo možnosti systematictějšího rozšiřování nabídky průběžného profesního rozvoje pro externí odborníky.*

Sebehodnotící zpráva (str. 22) popisuje cíl vrcholového vedení VUT vytvořit „univerzitu druhého věku“, která by rozšířila možnosti průběžného profesního rozvoje prostřednictvím postgraduálního vzdělávání, což je ambice uvedená i ve volebním programu rektora. VUT je členem konsorcia, které se zabývá definováním zásad pro zavádění mikrocertifikátů, a je si dobře vědomo jejich potenciálu pro zvýšení flexibility a přístupu ke studiu. To bude vyžadovat dohodu o přístupech k udělování kreditů a certifikátů, které se podle informací týmu v současné době liší jak mezi jednotlivými univerzitami, tak i v rámci univerzit, včetně VUT. Po vyřešení této otázky by se zvýšil potenciál pro nabídku mikrocertifikátů pro další profesní rozvoj.

Tým doporučuje, aby VUT **prozkoumalo možnosti vývoje a poskytování mikrocertifikátů pro další profesní rozvoj.**

- 6. Tým doporučuje, aby VUT pokračovalo v rozšiřování a prohlubování současného širokého dopadu na společnost.*

Pro vrcholové vedení bylo větší propojení a přizpůsobení se potřebám společnosti jednou z výzev a priorit VUT do budoucna. Zdůraznili, že je důležité, aby se VUT viditelně zaměřilo na relevantní společenská témata, a zdůraznilo tak úlohu technického výzkumu a význam technických studijních programů pro společnost. To by pravděpodobně zahrnovalo větší otevřenost vůči spolupráci s jinými institucemi, aby se technologie propojily s dalšími obory, například se společenskými vědami. VUT nedávno podepsalo memorandum o spolupráci s městem Brno v oblasti rozvoje elektromobility a jejího využití širokou veřejností, což vytváří příležitost i pro studenty, aby se elektromobilitě věnovali ve svých diplomových pracích. Vrcholové vedení se rovněž zavázalo

reagovat na Zelenou dohodu pro Evropu v rámci snahy VUT rozšířit svou viditelnost a pověst prostřednictvím účasti na evropských iniciativách.

Tým vyslechl příklady efektivní spolupráce VUT s místními a regionálními orgány, včetně spolupráce mezi Hospodářskou komorou České republiky a univerzitou na vědeckém parku pro urychlení inovačních procesů. Externí zúčastněné strany uznaly, že VUT disponuje „obrovskou zásobárnou intelektuálních zdrojů“, a uvedly, že Česká republika musí více využívat komercializaci výsledků výzkumu. Zúčastněné strany podpořily rozvoj akademických programů, které by byly více multidisciplinární a interdisciplinární, zejména z hlediska digitálních technologií. Zaměstnavatelé sice uváděli, že s nimi univerzita neformálně konzultuje přípravu nových studijních programů, ale zazněl i názor, že akademické prostředí se někdy novinkám v průmyslu přizpůsobuje nedostatečnou rychlostí. Zástupce regionu projevil velký zájem o podporu VUT při vytváření nových programů v návaznosti na otevírání nových podniků nebo továren v oborech, kde je nedostatek odborných znalostí, např. v oblasti polovodičů.

VUT se podílí také na kulturním dění ve společnosti prostřednictvím svých odborných znalostí v oblasti umění, designu a architektury. Na VUT byla zřízena nová Rada pro umění, design a architekturu. Tým však neviděl důkazy o tom, že by univerzita zaujímal koordinovaný přístup ke své společenské roli. Tým také nezaznamenal ani konkrétní plány, jak tuto roli formulovat jako ucelenou filozofii a aspekt veřejné image a identity VUT, ať už v souvislosti s inženýrstvím, Zelenou dohodou nebo přínosem humanitních věd. Tým doporučuje, aby VUT **prezentovalo a aktivně propagovalo univerzitu jako instituci, která se zabývá klíčovými aktuálními společenskými potřebami a problémy.**

7. Internacionalizace

1. *Tým doporučuje, aby VUT analyzovalo možnosti, jak snížit odrazující vliv vysokých poplatků za studijní programy vyučované v angličtině.*

VUT nabízí některé programy vyučované výhradně v angličtině. Vedoucí i akademičtí pracovníci, s nimiž se tým setkal, se obecně domnívali, že by takových programů mělo být více a že by to pomohlo přilákat více zahraničních studentů. V současné době musí studenti za studium těchto programů platit školné. Tým byl informován o tom, že od roku 2024 plánuje ministerstvo školství schválit, aby o vybírání poplatků od zahraničních studentů rozhodovala každá univerzita sama. Pak by bylo možné, aby VUT umožnilo bezplatnou výuku pro studium v angličtině, jako je tomu v současnosti pro všechny studenty, včetně zahraničních, kteří studují programy v jazyce českém. Aby to bylo možné realizovat, musela by univerzita vytvořit model, jak kompenzovat snížení současných příjmů z těchto poplatků. Vedoucí pracovníci usilují o rozšíření počtu studijních programů vyučovaných v angličtině, přičemž uznávají, že bude nutné řešit plánování této akce s fakultami. Tým se dozvěděl o jednom příkladu vývoje nového magisterského programu výtvarného umění, který se bude vyučovat v angličtině.

Jednou z hlavních překážek pro začlenění příchozích studentů ze zahraničí, která byla týmu několikrát zopakována, je požadavek na znalost češtiny ve většině studijních oblastí. Tým byl upozorněn na fakt, že mnoho zahraničních studentů VUT pochází ze Slovenska a zpravidla dokáží studovat v českém jazyce. Protože jsou však programy vyučované v češtině zdarma, přitahují i některé zahraniční účastníky, kteří, jak bylo týmu řečeno, mají někdy problémy se studiem právě kvůli potížím s porozuměním českému jazyku. Tým se dozvěděl, že některé fakulty proto poskytují kurzy českého jazyka, i když ne všichni studenti toho z důvodu nedostatku času využívají.

2. *Tým doporučuje, aby VUT prověřilo, jak by bylo možné více vyvážit počty přijíždějících a vyjíždějících pedagogů. Dále by se mělo VUT snažit využít zahraniční hostující pedagogy pro zvýšení počtu výzkumných spoluprací, dalších příchozích zahraničních pedagogů a studentů, jakož i programů typu joint degree (JD) a double degree (DD).*

Sebehodnotící zpráva (str. 25) uvádí řadu aktivit a iniciativ na podporu zviditelnění VUT v zahraničí. Univerzita má také patnáct programů typu joint degree a double degree v angličtině, z nichž je v současné době aktivních pouze šest; tým se dozvěděl, že VUT plánuje nabídky těchto programů přezkoumat.

Důraz tohoto doporučení byl kladen na zvýšení počtu přijíždějících zahraničních pedagogů a výzkumných pracovníků. Tým však zjistil, že ačkoli nyní existuje mechanismus pro evidenci všech „příjezdů zahraničních návštěvníků, vědců a akademických pracovníků“, tyto návštěvy nejsou dosud spolehlivě a systematicky evidovány způsobem srovnatelným s evidencí odjíždějících zaměstnanců. Sebehodnotící zpráva (str. 26) uvádí, že od roku 2022/23 bude centrální metodický pokyn stanovovat kritéria pro evidenci zahraničních návštěv na VUT.

Zahraníční výzkumní pracovníci informovali tým, že CEITEC jako významný výzkumný ústav s vyspělým zařízením a vybavením a vysoce uznávanými profesory přitahuje skupiny mezinárodních výzkumných pracovníků a zaměstnanců z různých zemí. To potvrzuje, že důraz kladený rektorem na posílení mezinárodního výzkumného renomé VUT v odborných oblastech excelence má potenciál přilákat do těchto oborů více zahraničních pedagogů, výzkumníků i studentů.

3. *Tým doporučuje, aby VUT vytvořilo anglické verze některých povinných hlavních modulů programu pro všechny studenty.*

Podle sebehodnotící zprávy (str. 26) standardy studijních programů VUT vyžadují, aby součástí

studijních programů byl alespoň jeden předmět vyučovaný v angličtině, a v současné době se na VUT diskutuje o zavedení povinných základních modulů programu vyučovaných v angličtině (sebehodnotící zpráva str. 26).

4. *Tým doporučuje VUT, aby pro studenty zajistilo atraktivní předmět interaktivní komunikace v angličtině.*

Předměty výuky angličtiny zajišťují jazykové katedry jednotlivých fakult. Tým se od studentů jedné fakulty dozvěděl, že podmínkou úspěšného ukončení studia je absolvování předmětu anglického jazyka. Ačkoli ne všichni uspěli na první pokus, bylo možné zkoušku opakovat v různých obdobích studia, takže to obecně nepředstavovalo překážku pro získání kvalifikace. Ti, kteří již dosáhli požadované úrovně angličtiny, mají možnost učit se další jazyk.

Týmu bylo také navrženo, že vzhledem ke geografické poloze Brna a vazbám na průmysl by mohlo být přínosné nabízet a akceptovat němčinu jako alternativu k angličtině. Někteří studenti uváděli, že sice uznávají užitečnost angličtiny pro zaměstnatelnost, ale zároveň si uvědomují propojení s jinými národními společnostmi a chtěli by mít možnost absolvovat studium v jiném jazyce než v angličtině nebo češtině, aby se zvýšily možnosti práce v zahraničí, například v Rakousku nebo Německu. Tým doporučuje, aby univerzita **podporovala zájem a povědomí studentů o rozšiřování jazykových znalostí a mezinárodní mobilitu.**

5. *Tým doporučuje, aby VUT posílilo centrální služby pro přijímání a podporu zahraničních studentů a zaměstnanců.*

VUT zřídilo uvítací službu na podporu příchozích zaměstnanců, kteří přijíždějí do České republiky na dlouhodobé pobyty. Tato služba seznamuje zaměstnance s formálními požadavky, jako jsou víza, pojištění, cestování a registrace na ministerstvu vnitra, přičemž informace jsou shrnuty na webových stránkách a ve videu.

Tým se od českých i zahraničních studentů dozvěděl, že podle jejich názoru existuje prostor pro zlepšení služeb univerzity pro přijíždějící zahraniční výzkumné pracovníky a studenty. Domnívali se, že při lepší podpoře a péči o ty, kteří přišli na jejich fakulty na jeden nebo dva semestry, by mohlo dojít k nárůstu počtu zahraničních studentů na VUT. Jedna skupina se vyjádřila, že se těší na novou prorektorku pro internacionalizaci, který zavede novou agendu, a že nové změny očekávají s optimismem. Prorektorka pro internacionalizaci informovala, že konzultuje s kolegy, jak by bylo možné zlepšit interní služby pro zahraniční studenty. To zahrnovalo zkoumání způsobů proaktivní komunikace s potenciálními studenty od okamžiku podání přihlášky a jejich propojení s určenou kontaktní osobou.

Z rozhovorů se zahraničními studenty a výzkumnými pracovníky tým zjistil, že pro ty, kteří přijíždějí ze zahraničí, včetně studentů a výzkumných pracovníků programu Erasmus, může být zpočátku důležitější a naléhavější pochopit zdravotní nebo sociální služby v české společnosti, než studijní záležitosti. Tým se dozvěděl o příkladu dvou výzkumných pracovníků, kteří předčasně odešli kvůli potížím s hledáním lékařské podpory, a také o tom, že studenti mohou mít potíže s hledáním vhodného ubytování. Tým se také dozvěděl, že by bylo vhodné a přínosné vytvořit sbírku základních informací o životě v České republice. Týmu se zdálo, že bez integrovanějšího přístupu k organizaci služeb pro příchozí ze zahraničí by univerzita mohla riskovat ztrátu některých studentů a výzkumných pracovníků. Velkou výhodou pro VUT by byla silná organizace, nebo dokonce přímé poskytování služeb, jako je lékařská podpora pro zahraniční studenty a zaměstnance, ze strany univerzity. Tým doporučuje, aby VUT poskytovalo **zahraničním studentům, výzkumným pracovníkům a zaměstnancům komplexní informace a služby, které by je podpořily při adaptaci na život v Brně.**

6. *Tým doporučuje, aby VUT poskytovalo veškeré informace pro studenty a zaměstnance také v angličtině.*

VUT chce přijímat více zahraničních zaměstnanců a ve svém akčním plánu uvádí, že je nutné, aby všechny informace a materiály byly snadno dostupné v angličtině. Tým byl informován, že v tomto již bylo dosaženo pokroku, ale že dost práce ještě zbývá. Přijetí většího počtu zahraničních akademických pracovníků by instituci umožnilo nabízet více programů a modulů v angličtině. V době návštěvy bylo týmu sděleno, že studijní programy v angličtině studuje 193 studentů a že VUT plánuje rozšířit svou činnost o další programy v nejkonzekvenčnějších oborech. CEITEC má jako specializovaný výzkumný ústav obzvláště silné mezinárodní zastoupení jak mezi zaměstnanci, tak mezi studenty. Je to částečně proto, že dodatečné financování projektů umožňuje vyplácet vyšší platy.

Studenti a výzkumní pracovníci se domnívali, že pro univerzitu by mohlo být obtížné organizovat účast v mezinárodních sdruženích na úrovni celé instituce. Pragmatičtější by bylo to udělat na úrovni fakult, protože zde mají studenti nejužší vazby a bylo by snazší podporovat pocit sounáležitosti na místní úrovni. Tým doporučuje, aby VUT **posílilo inkluzi zahraničních studentů v rámci VUT.**

7. *Tým doporučuje, aby VUT nabídlo svým učitelům specializované kurzy, jak vyučovat svůj předmět v angličtině.*

V poznámkách sebehodnotící zprávy (str. 27) se uvádí, že zlepšení jazykových dovedností bylo jednou z oblastí, kterou se zabýval projekt MOST, v jehož rámci byly specializované kurzy zaměřeny na výuku angličtiny v daném oboru. Tým se od vedoucích pracovníků dozvěděl, že VUT podporuje akademické i administrativní pracovníky ve zlepšování jejich jazykových znalostí a nabízí kurzy prostřednictvím Institutu celoživotního vzdělávání. Obě fakulty, které tým navštívil, také nabízejí kurzy angličtiny pro své zaměstnance, zejména proto, aby zlepšily potenciál pro větší mobilitu a mezinárodní výzkumnou spolupráci.

Nové poznatky

Instituce v současné době přezkoumává svůj přístup k přijímání zaměstnanců a studentů ze zahraničí, aby zohlednila širší globální trh a určila, na které země se v souvislosti s měnící se geopolitickou situací zaměřit jako na prioritní. Tým se dozvěděl, že VUT pod vedením nové prorektorky pro internacionalizaci provedlo analýzu potenciálních partnerů v Evropě i ve světě, s nimiž by mohlo navázat spolupráci. Univerzita také spolupracuje s náborovými agenturami a fakulty mají vlastní mezinárodní kontakty, jejichž prostřednictvím propagují svůj výzkum s cílem přilákat více studentů. Stále větší důraz byl kladen na rozvoj marketingových strategií a na zlepšení v žebříčcích hodnocení institucí s cílem přilákat více zahraničních studentů. Vedení VUT zvažuje optimální počet přijímaných zahraničních studentů z hlediska rovnováhy mezi ekonomickou udržitelností a investicemi. Na podporu této činnosti lze potenciálně využít prostředky na strategický rozvoj. Tým doporučuje, aby univerzita **koordinovala aktivity mezi fakultami a centrální úrovní s cílem zlepšit postavení univerzity v mezinárodních a národních žebříčcích.**

Čeští studenti, kteří studovali v zahraničí v rámci programu Erasmus, týmu sdělili, že si své zkušenosti velmi vážili a že by k účasti povzbudili i ostatní studenty. Setkali se však s problémem neuznání kreditů z tohoto studia v rámci studia na VUT, což pravděpodobně souvisí s odbornými požadavky v některých technických oborech. Zaměstnanci fakult také uvedli, že aby Erasmus fungoval pro studenty efektivně, musí být technické programy kompatibilní s programy v zahraničí, což se však v praxi jeví pro studenty jako problém. Tým se od vedoucích pracovníků dozvěděl, že na různých vysokých školách v České republice i mimo ni je obtížné se shodnout na tom, co vlastně znamená hodnota 10 nebo 15 kreditů, a že i samotná univerzita

potřebuje najít společný interní přístup ke sjednocení způsobu vyjadřování objemu výuky studentů. Tým dospěl k závěru, že tato omezená flexibilita programů VUT pravděpodobně brání mobilitě studentů a že institucionální akreditace by mohla instituci poskytnout příležitost tento problém řešit zvýšením flexibility studijních programů a uznáváním přenosu kreditů ze studia v zahraničí. Tým proto doporučuje, aby VUT **zvýšilo adaptabilitu svých studijních programů na podporu mobility studentů.**

V neposlední řadě tým konstatoval, že internacionalizace je pro VUT vysokou prioritou. Tým uznává širokou působnost senátu a rozsah jeho odpovědnosti, nicméně navrhuje, aby senát jako hlavní orgán dohledu nad strategií a řízením instituce tyto oblasti reguloval. Tým proto doporučuje, aby VUT **zvážilo mechanismy dohledu senátu nad postupem internacionalizace.**

8. Závěry

Tým dospěl k závěru, že VUT celkově dosáhlo velmi dobrého pokroku v plnění doporučení z hodnocení institucí z roku 2018. Zejména v kontextu nedávných a současných vnějších problémů tým zjistil, že univerzita si obecně vede velmi dobře. Vrcholové vedení má dobré povědomí o vnějším prostředí a o tom, jakou pozici musí univerzita zaujmout, aby byla v tomto kontextu konkurenceschopná, včetně významu excelence ve výzkumu a rostoucí internacionalizace. Univerzita je otevřena reagovat na výzvy společenských potřeb, a to prostřednictvím spolupráce na místní i na širší úrovni.

Přístup nového vedení je jednoznačně zaměřen na výsledky a výstupy; tým nabyl dojmu, že vedení má ve své práci poradní a participativní styl. Tým se setkal s mnoha nadšenými a odhodlanými zaměstnanci, kteří jsou připraveni zapojit se do nové strategie a kteří jsou hrdí na svou příslušnost ke komunitě VUT. Studenti obecně oceňují studijní prostředí, podporu, zaměstnance univerzity a možnosti, které jim VUT nabízí.

Shrnutí doporučení

Správa a institucionální rozhodování

- Pokračovat v pozitivní práci na cestě k úplnému zavedení důsledného využívání informačních systémů a dat v rozhodování.

Kultura kvality

- Prozkoumat možnosti větší flexibility při přizpůsobování a aktualizaci programů v reakci na zpětnou vazbu v rámci jejich schváleného pětiletého období.
- I nadále zvažovat možnosti podpory neformálních i formálních způsobů zvyšování jednotné kultury kvality na všech úrovních univerzitní komunity.
- Prozkoumat mechanismy pro sdílení osvědčených postupů při používání průzkumů názorů studentů.

Pedagogická činnost

- Investovat do systematické podpory pedagogického vzdělávání a průběžného rozvoje všech akademických pracovníků.
- Prozkoumat možnosti interdisciplinarity a volitelných předmětů na všech úrovních studia.

Výzkum

- Šířeji prozkoumat možnosti interdisciplinarity ve výzkumu.
- Zkoumat možnosti většího rozvoje výzkumu na všech fakultách a tento rozvoj udržovat.

Společenská role

- Pokračovat v hledání nových způsobů, jak zapojit žáky všech věkových kategorií do oblasti techniky a inženýrství.
- Prozkoumat možnosti vývoje a poskytování mikrocertifikátů pro další profesní rozvoj.

- Prezentovat a aktivně propagovat univerzitu jako instituci, která se zabývá klíčovými aktuálními společenskými potřebami a problémy.

Internacionalizace

- Podporovat zájem a povědomí studentů o rozšiřování jazykových znalostí a mezinárodní mobilitu.
- Poskytovat zahraničním studentům, výzkumným pracovníkům a zaměstnancům komplexní informace a služby, které by je podpořily při adaptaci na život v Brně.
- Posilovat inkluzi zahraničních studentů v rámci VUT.
- Koordinovat aktivity mezi fakultami a centrální úrovní s cílem zlepšit postavení univerzity v mezinárodních a národních žebříčcích.
- Zvyšovat adaptabilitu svých studijních programů na podporu mobility studentů.
- zvážit mechanismy dohledu senátu nad pokrokem internacionalizace.