



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



# STRATEGICKÝ ZÁMĚR

MINISTERSTVA PRO OBLAST VYSOKÝCH ŠKOL  
NA OBDOBÍ OD ROKU **2021**

červen 2020



## ÚVODNÍ SLOVO MINISTRA

Dokument, který právě čtete, byl z naprosté většiny připraven a projednán v roce 2019 a na začátku roku 2020. Jeho dokončení ale bylo poznamenáno neočekávanou pandemií COVID-19. Co krizová situace, ve které jsme se ocitli, ukázala?

Vysoké školy svým obrovským nasazením a pohotovým zapojením do řešení problému ukázaly, že mají své nezastupitelné místo v krizové infrastruktuře státu. V situacích, jako je právě pandemie doposud neznámé nemoci, jsou nepostradatelné jak fyzické kapacity laboratoří a výzkumných center vysokých škol, tak know-how jejich odborníků v medicíně i v řadě technických, společenských a dalších oborů. Význam tzv. třetí role vysokých škol potvrdila i velká ochota studujících a pracovníků vysokých škol zapojit se do dobrovolnických aktivit a organizace občanské pomoci.

Potřeba rychle reagovat na neočekávanou situaci také ukázala význam flexibility a akceschopnosti v rozhodování orgánů vysokých škol. Byť některé problémy mohou efektivně řešit jednotlivci a konkrétní týmy na pracovní úrovni, v řadě otázek je nutné, aby vysoká škola spolupracovala jako celek, v těsné koordinaci s vnitřními i vnějšími partnery. Rychlou transformaci z prezenčního do distančního provozu, stejně jako jakoukoli jinou změnu v budoucnu, by nebylo možné zvládnout bez expertní a technické podpory specializovaných pracovišť a bez intenzivní komunikace a sdílení zkušeností. Pokud vedení vysokých škol nebude schopné hrát silnou roli v adaptaci vysokých škol na nové podmínky, bude to znamenat jen mnohem více práce a nejistoty pro každého jednotlivého pracovníka, který bude muset hledat řešení sám. Jsem proto rád za atmosféru konstruktivní spolupráce a solidarity, kterou jsem na mnoha vysokých školách zaznamenal.

Nouzový stav nám všem zároveň přinesl šanci vyzkoušet si, co všechno je možné řešit distančně, online a s využitím nových technologií, a to zejména ve výuce. Myslím, že jsme si všichni potvrdili, že v některých situacích je osobní kontakt jedinečný a jen obtížně nahraditelný. Zároveň se ale ukázalo, že vysoké školy jsou připraveny podstatnou část svojí vzdělávací činnosti – byť rozhodně neříkám všechnu a ve všech oborech bez výhrady – realizovat dálkově, a to mnohdy se stejnou nebo i vyšší efektivitou jako při prezenční výuce. Věřím tedy, že si z této často nepříjemné situace dokážeme odnést i pozitivní poznání, díky kterému budeme do budoucna schopni efektivněji kombinovat metody prezenčního a distančního vzdělávání a využívat široké spektrum metod a nástrojů, které máme k dispozici.

Co z těchto zkušeností vyplývá pro Strategický záměr? V první řadě se budeme snažit, abychom navázali na to pozitivní, co se v reakci na pandemii povedlo – zapojování odborníků z vysokých škol do řešení společenských problémů, sdílení a spolupráci při adaptaci na nové podmínky, stejně jako další rozvoj metod distančního vzdělávání a využívání technologií ve výuce.

Strategický záměr je přijímán v okamžiku ekonomické nejistoty – nevíme, jak tvrdě na nás dopadne ekonomická krize, která pravděpodobně přijde. Budeme usilovat o to, aby její důsledky pro rozpočty vysokých škol byly co nejmenší, je ale možné, že implementaci některých opatření, například v oblasti doktorských stipendií, bude nutné o rok nebo i několik let odložit a přistupovat ke strategickým změnám pomaleji, než bychom bývali chtěli. Nicméně významná část cílů Strategického záměru není na dodatečném financování

přímo závislá a spíše než nové výdaje přináší změnu kultury, procesů a způsobu, jak nad některými problémy přemýšlíme. Jejich naplňování tedy není potenciálními ekonomickými problémy ohroženo a cíle Strategického záměru jsou stejně relevantní nyní, jako byly před pandemií COVID-19.

Strategický záměr není revolučním dokumentem, který by strhnul kormidlo českého vysokého školství zcela novým směrem. Namísto toho se snažíme uváženými kroky pokračovat v tom dobrém, co se v minulém období povedlo, a vyladovat dílčí nedostatky, které při implementaci zásadních změn přirozeně vyvstaly. Věřím, že právě stabilita kurzu je to, co vysoké školy a další partneři potřebují, aby se mohli adaptovat na nedávno přijaté reformy v oblasti akreditací, financování a hodnocení výzkumných organizací a dobudovat své vnitřní procesy a kapacity.

Strategický záměr, který zde předkládáme, je výsledkem déle než rok trvajících diskusí se zástupci vysokých škol i odborníky z mnoha dalších sektorů. Stejně jako jeho příprava, tak i implementace strategického záměru je společným závazkem ministerstva a vysokých škol, který nebude možné naplnit bez vzájemné spolupráce, komunikace a bez toho, aby každá strana přijala svůj díl odpovědnosti. Konstruktivní debaty, ze kterých tento dokument vzešel, mi dávají naději, že se nám společně podaří vytyčených cílů dosáhnout.



Ing. Robert Plaga, Ph.D.

ministr školství, mládeže a tělovýchovy

# SHRNUTÍ

Strategický záměr ministerstva pro oblast vysokých škol na období od roku 2021 („SZ2021+“) rozpracovává obecné priority formulované zastřešujícími dokumenty, zejména Strategií vzdělávací politiky do roku 2030+ a Inovační strategií ČR: Country for the Future, a doplňuje je o další podstatná témata specifická pro sektor vysokého školství.

SZ2021+ formuluje obecnou vizi vysokého školství a jeho význam pro společnost rozpracovanou do dvaceti bodů. Dlouhodobým cílem a úkolem ministerstva je vytvoření podmínek pro to, aby všechny vysoké školy poskytovaly kvalitní vzdělávání studujícím jak v prezenční, kombinované a distanční formě studia, tak prostřednictvím kurzů celoživotního vzdělávání dostupných široké veřejnosti; realizovaly výzkumné, vývojové, umělecké a další tvůrčí a odborné činnosti, jejichž výstupy podpoří společenský, ekonomický a kulturní rozvoj země a v neposlední řadě aby vysoké školy byly samy aktivními aktéry ve společnosti, otevřenými ke spolupráci, diskusi a sdílení poznatků.

Od tohoto ideálu je odvozeno šest prioritních cílů, jejichž naplňování bude v následujícím období klíčové pro rozvoj sektoru. Jednotlivé prioritní cíle jsou rozpracovány na úroveň operačních cílů a konkrétních opatření, která mají několik možných podob: od úpravy regulace (změna legislativy a podzákonných předpisů, případně dalších norem), přes využívání finančních nástrojů (zejména účelová podpora konkrétních aktivit), informační podporu poskytovanou vysokým školám nebo veřejnosti až po opatření, která budou přijímána na úrovni jednotlivých vysokých škol.

Samostatnou přílohou SZ2021+ pak je Strategie internacionalizace vysokého školství na období od roku 2021, která formuluje cíle a opatření pro posílení mezinárodního rozměru činnosti vysokých škol.

Text SZ2021+ je výsledkem dlouhé a intenzivní diskuse mezi ministerstvem, vysokými školami a dalšími relevantními partnery jak z veřejné, tak ze soukromé sféry. Výsledkem je dokument, který představuje společný závazek klíčových aktérů, zásadní pro dosažení formulovaných cílů.

## VIZE:

Vysoké školy jako nejvyšší článek vzdělávací soustavy jsou vrcholnými centry vzdělanosti, nezávislého poznání a tvůrčí činnosti a mají klíčovou úlohu ve vědeckém, kulturním, sociálním a ekonomickém rozvoji společnosti.

## MISE MINISTERSTVA:

Misí Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy v oblasti vysokého školství je hájit veřejný zájem, moderovat diskusi mezi vysokými školami a dalšími společenskými aktéry a s respektem k autonomii vysokých škol vytvářet podmínky pro jejich efektivní činnost a přinášet impulsy pro jejich rozvoj směrem k vyšší kvalitě, otevřenosti a mezinárodní konkurenceschopnosti.

## PRIORITNÍ CÍLE SZ2021+:

1. Rozvíjet kompetence přímo relevantní pro život a praxi v 21. století
2. Zlepšit dostupnost a relevanci flexibilních forem vzdělávání
3. Zvýšit efektivitu a kvalitu doktorského studia
4. Posilovat strategické řízení a efektivní využívání kapacit v oblasti výzkumu a vývoje na vysokých školách
5. Budovat kapacity pro strategické řízení vysokého školství
6. Snížit administrativní zatížení pracovníků vysokých škol, aby se mohli naplno věnovat svému poslání

## STRUKTURA CÍLŮ SZ2021+



# OBSAH

ÚVODNÍ SLOVO MINISTRA .....	2
SHRNUTÍ .....	4
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK .....	7
ÚVOD .....	8
I. Východiska Strategického záměru .....	8
II. Vize českého vysokého školství .....	11
<b>PRIORITNÍ CÍLE STRATEGICKÉHO ZÁMĚRU PRO OBLAST VYSOKÝCH ŠKOL NA OBDOBÍ 2021+ .....</b>	<b>17</b>
I. Rozvíjet kompetence přímo relevantní pro život a praxi v 21. století .....	18
II. Zlepšit dostupnost a relevanci flexibilních forem vzdělávání .....	28
III. Zvýšit efektivitu a kvalitu doktorského studia .....	36
IV. Posilovat strategické řízení a efektivní využívání kapacit v oblasti výzkumu a vývoje na vysokých školách .....	42
V. Budovat kapacity pro strategické řízení vysokého školství .....	49
VI. Snížit administrativní zatížení pracovníků vysokých škol, aby se mohli naplno věnovat svému poslání .....	55
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>60</b>
I. Proces vzniku Strategického záměru .....	60
II. Naplňování a vyhodnocování Strategického záměru .....	61
III. Další významná témata ve vysokém školství .....	62
Příloha č. 1: Výchozí teze pro diskuzi o vytvoření part-time varianty studia .....	63
Příloha č. 2: Výchozí otázky pro budoucí diskuzi o legislativních změnách v oblasti řízení vysokých škol .....	64

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK:

CŽV	celoživotní vzdělávání
ČR	Česká republika
DKRVO	Dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace
DSP	doktorské studijní programy
ECTS	Evropský kreditový systém
ESG	Standardy a směrnice pro zajištění kvality v Evropském prostoru terciárního vzdělávání
ESIF	Evropské strukturální a investiční fondy
IS VaVal	Informační systém výzkumu, vývoje a inovací
Metodika 2017+	Metodika hodnocení výzkumných organizací a hodnocení programů účelové podpory výzkumu, vývoje a inovací
MOOCs	masivní (hromadné) otevřené online kurzy
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
Nařízení vlády o standardech pro akreditace	Nařízení vlády č. 274/2016 Sb., o standardech pro akreditace ve vysokém školství
NAÚ	Národní akreditační úřad pro vysoké školství
NSK	Národní soustava kvalifikací
SR	státní rozpočet
SZ2021+	Strategický záměr ministerstva pro oblast vysokých škol na období od roku 2021
TA ČR	Technologická agentura České republiky
VaV/VaVal	výzkum a vývoj/výzkum, vývoj a inovace
VŠ	vysoká škola
Zákon o vysokých školách	Zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů v platném znění



# ÚVOD

## I. VÝCHODISKA STRATEGICKÉHO ZÁMĚRU

Strategický záměr ministerstva pro oblast vysokých škol na období od roku 2021 („SZ2021+“) je „strategickým záměrem vzdělávací a tvůrčí činnosti pro oblast vysokých škol vypracovaným ministerstvem“, jehož zveřejnění ministerstvu ukládá § 87 odst. 1 písm. b) zákona o vysokých školách.

SZ2021+ je základním koncepčním dokumentem pro oblast vysokého školství přijatým na národní úrovni, který vytyčuje rozvojové priority pro nadcházející období. Představuje aktivity, která ministerstvo plánuje realizovat za účelem dosažení stanovených cílů, a zároveň obsahuje opatření, která je nutná implementovat na úrovni jednotlivých vysokých škol, s přihlédnutím k jejich specifické misi a profilu.

Strategický záměr vstupuje v účinnost k 1. lednu 2021 a předpokládanou délkou jeho platnosti je 10 let. SZ2021+ je považován za „živý“ dokument, což znamená, že může být průběžně revidován prostřednictvím každoročně přijímaných Plánů realizace. Aktualizace dokumentu může být přijata v návaznosti na to, jak pokročí implementace jednotlivých opatření, přičemž zásadní revize může proběhnout v případě významné změny vnějšího prostředí. Podněty pro úpravu dokumentu mohou vyplynout také z výsledků jeho průběžné evaluace.

Implementace SZ2021+ je ze strany ministerstva zajištěna prostřednictvím celé řady nástrojů v oblasti regulace, pravidel pro akreditace, hodnocení výzkumných organizací, financování ze státního rozpočtu i z Evropských strukturálních a investičních fondů a v neposlední řadě také informační a metodickou podpory vysokých škol v prioritních oblastech. Významnou roli v tomto ohledu mají Plány realizace Strategického záměru, které každoročně specifikují prioritní úkoly a postup prací pro další období. Na úrovni vysokých škol implementaci zajistí jejich vlastní strategické záměry, které budou podpořeny zejména prostřednictvím Programu na podporu strategického řízení veřejných vysokých škol.

## ZÁKLADNÍ PRINCIPY STRATEGICKÉHO ZÁMĚRU

Žádný strategický (v minulosti „dlouhodobý“) záměr ministerstva doposud nebyl přijímán po tak dlouhé a intenzivní diskusi se zástupci vysokých škol a dalších partnerů (podrobněji viz část Proces vzniku Strategického záměru v závěru dokumentu). Výsledkem je díky tomu dokument, který představuje společný závazek ministerstva i vysokých škol, který budou naplňovat společnými silami a ve vzájemné koordinaci.

SZ2021+ na jedné straně formuluje širokou vizi celého vysokého školství, na druhé straně ale vybírá omezený počet priorit, které rozpracovává do konkrétních opatření jak na národní úrovni, tak na úrovni jednotlivých vysokých škol. Strategický záměr se zaměřuje na vybraný okruh priorit, které byly stanoveny na základě široké diskuze a které pokrývají stěžejní činnosti vysokých škol. Při výběru priorit byla zohledněna jak společenská relevance a závažnost jednotlivých témat, tak jejich řešitelnost z technického i politického hlediska. Zásadní slovo v tomto procesu měli zástupci vysokých škol a ostatních partnerů.

Strategický záměr navazuje na reformy přijaté v předchozím období a jejich principy dále rozpracovává, s ohledem na dosavadní zkušenosti s jejich implementací a měnící se vnější podmínky. V předchozích letech byla přijata zásadní opatření v oblasti zajišťování kvality a akreditací ve vzdělávací činnosti, hodnocení tvůrčích činností, financování vysokých škol a dalších. Společným jmenovatelem těchto změn je posilování samosprávné role vysokých škol, tedy na jedné straně rozvoj jejich autonomie a schopnosti strategicky řídit svou činnost, a na druhé straně akontability jakožto zodpovědnosti vůči veřejnosti za výsledky a kvalitu činností. Ministerstvo tyto rysy systému vnímá jako jeho silnou stránku a prostřednictvím tohoto Strategického záměru usiluje o jejich další rozvoj.

Cíle SZ2021+ i očekávaná opatření na úrovni jednotlivých vysokých škol jsou formulovány na obecné úrovni tak, aby byla umožněna další diverzifikace vysokého školství, která je důležitým principem jeho rozvoje. Zde popsanou



vizi je tedy třeba chápat jako cíl pro celý vysokoškolský systém ČR, k jehož naplňování bude každá vysoká škola přispívat odlišným způsobem v souladu se svou specifickou misí a profilem. To znamená, že i „očekávaná opatření“ uvedená u jednotlivých operačních cílů je nutné na úrovni jednotlivých vysokých škol implementovat s ohledem na roli, kterou instituce hraje v české vysokoškolské krajině a s přihlédnutím k jejím specifickým. Zdaleka ne všechna opatření na úrovni vysokých škol mohou být uplatněna zcela univerzálně, například aktivity v oblasti doktorských studií nejsou pochopitelně relevantní pro vysoké školy, které doktorské studium nerealizují. Obdobně tak některá opatření nemusí být v plném rozsahu aplikovatelná např. v uměleckých nebo profesních studijních programech nebo na malých vysokých školách. I v těchto případech je ale často možné najít opatření analogická nebo je uvést v život v menším rozsahu. V neposlední řadě obsahuje dokument celou řadu opatření, které již řada vysokých škol přijala v minulosti a jsou odvozena od již existující dobré praxe. „Očekávaná opatření na úrovni jednotlivých vysokých škol“ jsou nicméně jedním z pilířů financování z Programu na podporu strategického řízení vysokých škol (vyhlášeného paralelně se schválením tohoto dokumentu) a budou zohledňována při projednávání strategických záměrů vysokých škol.

Specifické je v tomto ohledu zejména postavení soukromých vysokých škol, na které se vztahují všechny hlavní cíle SZ2021+, ale jen některá jeho opatření. Národní politika vnímá soukromé vysoké školy jako plnohodnotnou součást vzdělávacího systému, činnost soukromých vysokých škol je nicméně jen ve velmi omezené míře podporována z veřejných zdrojů. Opatření, která jsou realizována prostřednictvím finančních nástrojů, na ně tedy zpravidla nedopadnou. V době finalizace tohoto dokumentu je ovšem otevřena debata o možnosti podpory soukromých vysokých škol z prostředků Evropských strukturálních a investičních fondů.

## PROVÁZANOST SZ2021+ S DALŠÍMI STRATEGICKÝMI DOKUMENTY

SZ2021+ navazuje na trendy na evropské a celosvětové úrovni, významně staví na zahraničních zkušenostech a rozvíjí principy, na kterých je postaven tzv. Boloňský proces a Evropský prostor vysokoškolského vzdělávání. České vysoké školství je vnímáno jako součást širšího evropského prostoru, prohlubuje svou kompatibilitu s ním a usiluje o hlubší propojení jak na úrovni mobility studujících a pracovníků vysokých škol, tak prostřednictvím společných projektů a aktivit.

SZ2021+ byl připraven v koordinaci se *Strategií vzdělávací politiky do roku 2030+*, která vznikala ve stejném období. Její hlavní strategické cíle jsou (dle dokumentu *Hlavní směry vzdělávací politiky ČR do roku 2030+*, ve verzi aktuální v době přijímání Strategického záměru):

1. Zaměřit vzdělávání více na získání kompetencí, potřebných pro aktivní občanský, profesní i osobní život,
2. Snížit nerovnosti v přístupu ke kvalitnímu vzdělávání a umožnit maximální rozvoj potenciálu žáků a studentů.

Na ně navazují čtyři strategické linie:

1. Proměna obsahu a způsobu vzdělávání,
2. Podpora učitelů a ředitelů a dalších pracovníků ve vzdělávání,
3. Zvýšení odborných kapacit, důvěry a vzájemné spolupráce,
4. Zvýšení financování a zajištění jeho stability.

Strategický záměr rozpracovává opatření zejména v těch z uvedených oblastí, které se v průběhu konzultací ukázaly jako nejvíce relevantní pro vysoké školy a zároveň řešitelné v rámci kompetencí ministerstva. V návaznosti na *Strategii vzdělávací politiky do roku 2030+* zpracovává Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT) koncepci pregraduální přípravy pedagogických pracovníků, která bude posléze promítnuta do opatření na úrovni vysokých škol.

SZ2021+ navazuje na *Inovační strategii ČR: Country for the Future*. Relevantní jsou zejména dva její pilíře, *The Country for R&D: Financování a hodnocení výzkumu a vývoje* a *The Country for Technology: Polytechnické vzdělávání*. Oba dva se promítly do relevantních opatření v příslušných kapitolách Strategického záměru.

Příprava SZ2021+ byla koordinována s dalšími vznikajícími koncepčními dokumenty na národní úrovni, zejména se *Strategií hospodářské politiky ČR, Národní politikou výzkumu, vývoje a inovací* (NP VaVal) a *Národní výzkumnou a inovační strategií pro inteligentní specializaci ČR* („Národní RIS3 strategie“). Tyto dokumenty budou dokončeny

až po zveřejnění Strategického záměru a nebylo v něm tedy možné zohlednit všechny z nich vyplývající úkoly. Provázanost s těmito dokumenty nicméně bude udržena i v implementační fázi a relevantní opatření vyplývající z těchto strategií mohou být promítnuta do každoročních Plánů realizace Strategického záměru nebo jeho případných aktualizací.

Samostatnou přílohou SZ2021+ je *Strategie internacionalizace vysokého školství*. Oba dokumenty byly připravovány tak, aby byly vzájemně v souladu a jejich opatření se synergicky doplňovala.

## II. VIZE ČESKÉHO VYSOKÉHO ŠKOLSTVÍ

§ 1 zákona o vysokých školách stanoví, že:

*Vysoké školy jako nejvyšší článek vzdělávací soustavy jsou vrcholnými centry vzdělanosti, nezávislého poznání a tvůrčí činnosti a mají klíčovou úlohu ve vědeckém, kulturním, sociálním a ekonomickém rozvoji společnosti tím, že:*

- a) uchovávají a rozhojňují dosažené poznání a podle svého typu a zaměření pěstují činnost vědeckou, výzkumnou, vývojovou a inovační, uměleckou nebo další tvůrčí činnost,*
- b) umožňují v souladu s demokratickými principy přístup k vysokoškolskému vzdělání, získání odpovídající profesní kvalifikace a přípravu pro výzkumnou práci a další náročné odborné činnosti,*
- c) poskytují další formy vzdělávání a umožňují získávat, rozšiřovat, prohlubovat nebo obnovovat znalosti z různých oblastí poznání a kultury a podílejí se tak na celoživotním vzdělávání,*
- d) hrají aktivní roli ve veřejné diskusi o společenských a etických otázkách, při pěstování kulturní rozmanitosti a vzájemného porozumění, při utváření občanské společnosti a přípravě mladých lidí pro život v ní,*
- e) přispívají k rozvoji na národní a regionální úrovni a spolupracují s různými stupni státní správy a samosprávy, s po-dnikovou a kulturní sférou,*
- f) rozvíjejí mezinárodní a zvláště evropskou spolupráci jako podstatný rozměr svých činností, podporují společné projekty s obdobnými institucemi v zahraničí, vzájemné uznávání studia a diplomů, výměnu akademických pracovníků a studentů.*

MŠMT a vysoké školy budou ve vzájemné spolupráci usilovat o to, aby české vysoké školství tyto hodnoty naplňovalo a v roce 2030 se co nejvíce přibližovalo následujícímu ideálu:

- ▶ Vysoké školství zásadním způsobem přispívá jak k ekonomickému a technologickému, tak ke společenskému a kulturnímu **rozvoji země** i jejich jednotlivých regionů.
- ▶ Všechny **role vysokých škol jsou propojené**, navzájem se posilují a žádná z nich není upozaděna. Tvůrčí činnost je základní oporou pro vzdělávací činnost a společenské působení vysokých škol a zároveň z nich významně čerpá inspiraci a zpětnou vazbu.
- ▶ Vysoké školství se **rovnoměrně rozvíjí jako celek** a standard kvality činností poskytovaných všemi institucemi se kontinuálně zvyšuje. Jednotlivé instituce se zároveň liší svou misí a rolí v systému, a svému poslání přizpůsobují i způsob svého řízení a procesy zajišťování kvality. Své místo v systému mají veřejné, státní i soukromé školy se svými specifickými misemi a profily.
- ▶ Činnosti vysokých škol mají významný **mezinárodní přesah**. Poznatky vytvářené i předávané v rámci studia, tvůrčích činností i třetí role jsou relevantní v globální perspektivě a vycházejí z celosvětové nejlepší praxe. Integrální součástí každé akademické obce jsou i její zahraniční členové, kteří se svými domácími kolegy spolupracují na každodenní bázi.
- ▶ Vysoké školy mají vybudované **kapacity pro strategické řízení**, které jim umožňují reagovat na měnící se podmínky, přijímat opatření ke zvýšení kvality činností a koordinovat je mezi

jednotlivými součástmi. Samosprávné orgány veřejných vysokých škol mají jasně vymezené kompetence a odpovědnost, efektivně plní své funkce a reprezentují zájmy všech členů akademické obce, ostatních pracovníků vysokých škol i široké veřejnosti.

- ▶ Vysoké školy jsou **učící se organizace**, které využívají vlastní činnosti a vyhodnocování zkušeností ke zlepšování sebe samých. Adaptují své organizační modely a procesy na proměňující se společenské, ekonomické a technologické podmínky a přinášejí inovativní postupy ve všech svých činnostech.
- ▶ Vysoké školy zaměstnávají **akademické i neakademické pracovníky**, kteří nejlépe přispějí k dosahování jejich strategických cílů. Výběrová řízení na obsazování volných pozic na všech úrovních jsou otevřená i zájemcům mimo danou vysokou školu a ze zahraničí. Vysoké školy přijímají pracovníky z velké části z řad absolventů a pracovníků jiných vysokých škol včetně zahraničních. Tím se obohacují o nové zkušenosti a perspektivy a předcházejí akademickému inbreedingu. Vysoké školy svým pracovníkům vytvářejí dobré podmínky pro kvalitní práci, které umožňují sladování jejich osobního a pracovního života, podporují integraci zahraničních a znevýhodněných pracovníků a zajišťují rovné šance žen i mužů na kariérní úspěch. Vysoké školy rozpoznávají a oceňují různé druhy odbornosti svých akademických i neakademických pracovníků a podporují celoživotní rozvoj jejich talentu tak, aby byli připraveni reagovat na měnící se podmínky vnějšího světa. Akademická kultura stojí na otevřenosti, kritickém myšlení, spolupráci a na sdílení poznatků a zkušeností jak mezi vysokými školami, tak s celou společností.
- ▶ **Podíl mladých lidí získávajících vysokoškolské vzdělání** neklesá, do roku 2030 přesáhne 35 %<sup>1</sup> a v dlouhodobém horizontu se přibližuje průměru EU. Počet uchazečů přijímaných ke studiu tedy na jednu stranu kopíruje demografický vývoj, avšak prostředkem ke zvyšování počtu absolventů je zároveň i vytváření podmínek pro zvýšení úspěšnosti studia. Podíl bakalářských studií ukončených úspěšně před uplynutím standardní doby studia navýšené o jeden rok dosahuje alespoň 60 % a zároveň 75 % studujících dokončí do sedmi let od prvního vstupu do vysokoškolského systému úspěšně alespoň jedno studium.
- ▶ Vysokoškolské vzdělávání rozvíjí **kompetence pro pracovní, osobní i občanský život**. Studium na jedné straně poskytuje absolventům konkrétní a relevantní kvalifikaci přímo uplatnitelnou na trhu práce, zároveň je ale také vybavuje širokým rozhledem, schopností kriticky a kreativně přistupovat k novým výzvám a odhodláním učit se po celý život. Povaha vysokoškolského vzdělávání, způsob jeho organizace a metody výuky se s rozšiřováním přístupu k němu mění. Spolu s tím se proměňuje význam vysokoškolských kvalifikací, které již nejsou certifikátem výjimečnosti, ale předpokladem pro rozvoj profesních i osobních životních drah.
- ▶ Kvalita vzdělávání je chápána především jako jeho **přidaná hodnota**, tedy to, co se studující naučí a o kolik lépe jsou připraveni na budoucí život, než kdyby na vysoké škole nestudovali.

1 Cílem je dosáhnout podílu 35 % obyvatel ČR ve věku 30–34 let, kteří získali vzdělání na bakalářské nebo vyšší úrovni (ve srovnání s 34 % v roce 2018). Nicméně osobám, které v roce 2030 dovrší 34 let věku, je v roce 2020 již 24 let a řada z nich tak své formální vzdělávání nejen započala, ale i dokončila. Z tohoto důvodu je tento cíl nutno chápat v dlouhodobější perspektivě a při vyhodnocování jeho naplnění vycházet z projekce budoucího vývoje počtu absolventů ve vztahu k velikosti příslušné populační kohorty. Základem pro tuto projekci bude počet studentů v roce vyhodnocování, jejich věková struktura, očekávaná úspěšnost jejich studia, míra odloženého vstupu, migrace a popřípadě další relevantní faktory. Pouze mírný nárůst z 34 % v roce 2018 na 35 % v roce 2030 v sobě skrývá podstatný nárůst v absolutních počtech studentů, spojený s demografickým vývojem.

Vysokou přidanou hodnotu, a tedy společenský přínos, mají jak vysoké školy a studijní programy rozvíjející uchazeče s nižší úrovní vstupních kompetencí, tak vysoké školy a studijní programy schopné posouvat dále nadprůměrně nadané uchazeče.

- ▶ Jedna třetina absolventů bakalářského a magisterského studia absolvuje ve studijních programech **profesního profilu**. Jejich příprava probíhá v těsném sepětí s praxí a spoluprací se zaměstnavateli, současně ale není podřízena partikulárním zájmům konkrétních podniků a připravuje studující na budoucí vývoj trhu práce.
- ▶ **Bakalářské studium** vedle obecných kompetencí rozvíjí schopnosti přímo uplatnitelné na trhu práce. Polovina absolventů bakalářského studia nepokračuje bezprostředně v dalším prezenčním studiu v ČR. Část z nich si ale svou kvalifikaci dále zvyšuje, rozšiřuje a prohlubuje v distanční nebo kombinované formě studia nebo kurzech celoživotního vzdělávání („CŽV“), popř. se do studia vrací v pozdější fázi života, po získání pracovních zkušeností.
- ▶ **Doktorské studium** připravuje absolventy schopné se uplatnit ve výzkumných kariérách a na vysoce kvalifikovaných pozicích v ČR i v zahraničí. Studující v doktorských studijních programech v prezenční formě mají přístup k materiální i nemateriální podpoře, která jim umožní věnovat svému studiu a disertačnímu výzkumu odpovídající množství času, a většina jich studium dokončí úspěšně. Počet absolventů doktorských studijních programů neklesne pod 2 000 v každém kalendářním roce.
- ▶ Vysoké školství nabízí **rovné šance** k získání vzdělání a je otevřené všem osobám bez ohledu na jejich pohlaví, věk, etnickou příslušnost nebo sociální a rodinné zázemí. Těm, kdo při přístupu ke studiu čelí ekonomickým, sociálním, kulturním, zdravotním nebo jiným bariérám, je poskytována adekvátní podpora.
- ▶ Studium, zejména v prezenční formě, je klíčovým **životním obdobím** studujících, jehož součástí není jen výuka, ale i sbírání zásadních zkušeností, navazování osobních i profesních vztahů, začleňování do občanské společnosti a formování vlastní identity. Vysoké školy své studenty tímto obdobím provázejí a opora, kterou jim poskytují, se neomezuje jen na záležitosti přímo spojené se studiem.
- ▶ Vysoké školy hrají významnou roli v poskytování **celoživotního vzdělávání** a aktivně napomáhají adaptaci obyvatel na společenské, ekonomické, environmentální a technologické změny. Počet osob, které absolvují alespoň jeden kurz celoživotního vzdělávání, každoročně stoupá.
- ▶ Vysoké školy zajišťují kvalitní pregraduální přípravu dostatečného počtu **pedagogických pracovníků** pro nižší stupně vzdělávání. Státní správa formuluje svá očekávání od přípravy učitelů a podporuje vysoké školy v jejich naplňování.
- ▶ **Tvůrčí činnost** vysokých škol, která zahrnuje základní i aplikovaný výzkum, vývoj, inovace, uměleckou činnost i další odborné činnosti, dosahuje vysoké kvality ve všech oblastech a je pevně svázána se vzdělávací činností. Tvůrčí ani vzdělávací činnosti na vysokých školách nejsou zatíženy zbytečnými administrativními náklady.
- ▶ Výstupy tvůrčí činnosti vysokých škol jsou **relevantní pro potřeby společnosti** v regionálním, národním nebo celosvětovém měřítku. Vysoké školy využívají své výzkumné kapacity k řešení společenských výzev a produkci inovací ve všech oblastech lidského života. Vysoké školy spolupracují s podniky, veřejnou správou i občanským sektorem při přenosu poznatků do praxe.

- ▶ Plnění zde popsané vize je zajištěno **adekvátní finanční i nefinanční veřejnou podporou**. Veřejné výdaje na vysokoškolské vzdělávání vyjádřené podílem na HDP v roce 2030 dosahují minimálně průměru EU.

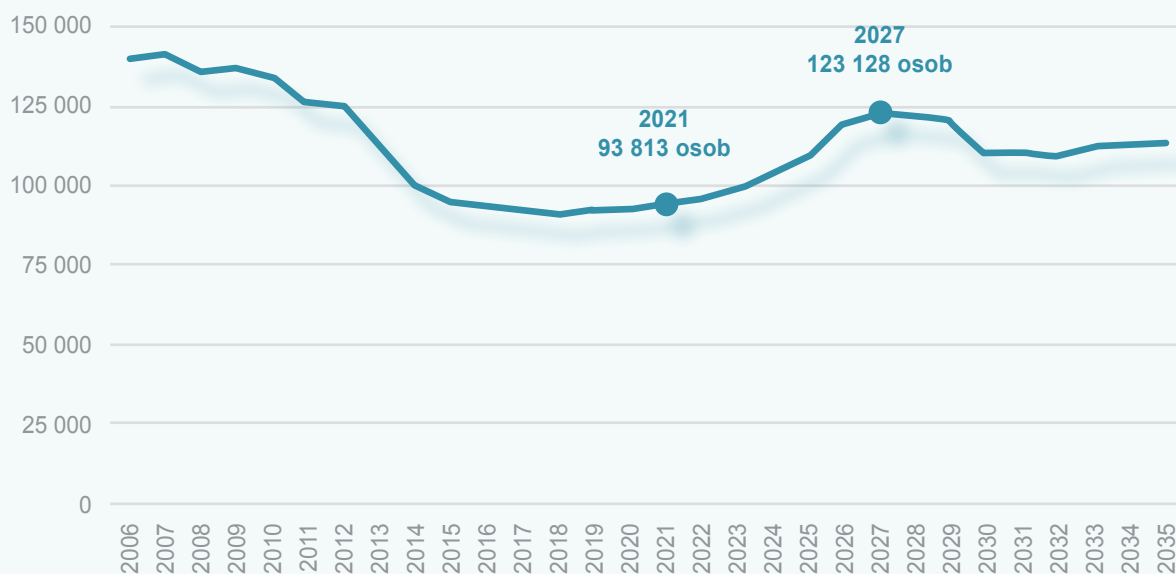
Některé body této Vize jsou alespoň částečně naplňovány již v současnosti a jde o základní hodnoty, které nesmí být ohroženy. Některé body jsou naplňovány částí vysokých škol či v některých disciplínách a studijních programech, které mohou sloužit jako příklad dobré praxe pro ostatní. Některé body nejsou zcela v rukou vysokých škol samotných a závisí i na politických, ekonomických a společenských podmínkách. Přesto všechny tyto body pojmenovávají ideál, od kterého se odráží příprava strategických opatření na národní i institucionální úrovni.

## MISE MINISTERSTVA:

Misí Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy v oblasti vysokého školství je hájit veřejný zájem, moderovat diskusi mezi vysokými školami a dalšími společenskými aktéry a s respektem k autonomii vysokých škol vytvářet podmínky a impulsy pro jejich efektivní činnost a rozvoj směrem k vyšší kvalitě, otevřenosti a mezinárodní konkurenceschopnosti.



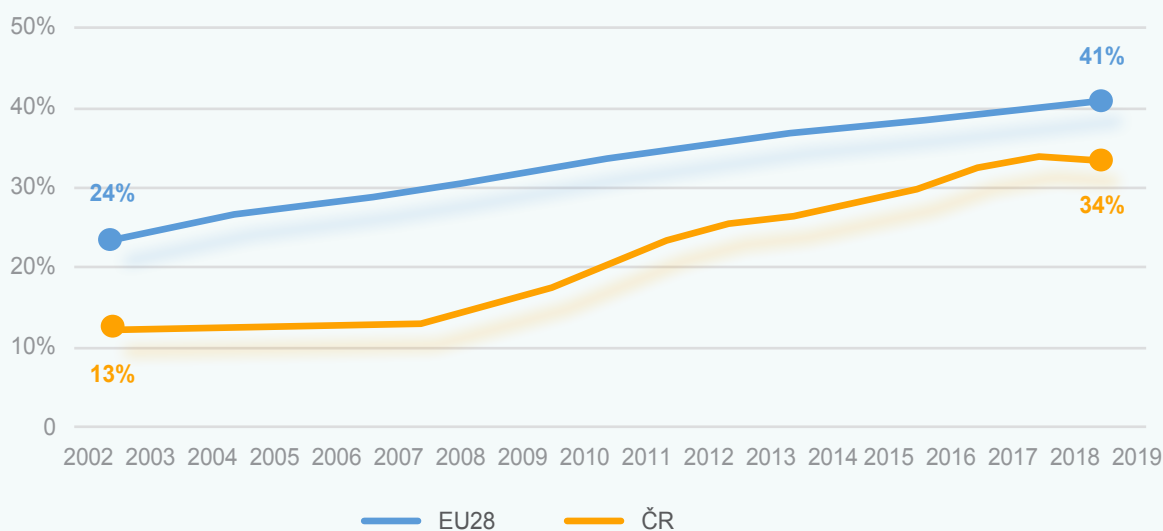
### Počet 19letých v ČR (predikce ČSÚ do r. 2035)



**Graf 1:** Vývoj počtu devatenáctiletých v populaci ČR 2006–2035. Zdroj dat: Český statistický úřad.

V průběhu platnosti SZ2021+ je očekáván významný nárůst počtu zájemců o studium na vysokých školách v ČR z řad čerstvých maturantů.

### Podíl 30–34letých osob s vysokoškolským vzděláním



**Graf 2:** Vývoj podílu osob ve věku 30-34 let, které dosáhly vysokoškolského vzdělání, v populaci ČR a EU28 v letech 2002–2019. Zdroj dat: Eurostat.

ČR navzdory významnému rozšíření přístupu k vysokoškolského vzdělávání zůstává pod průměrem EU.

## PRIORITNÍ CÍLE STRATEGICKÉHO ZÁMĚRU

Za účelem naplnění výše popsané vize byly projednány a přijaty následující prioritní cíle Strategického záměru, na jejichž naplnění bude MŠMT a vysoké školy soustředit svou pozornost v následujících letech:

- 1. Rozvíjet kompetence přímo relevantní pro život a praxi v 21. století;**
- 2. Zlepšit dostupnost a relevanci flexibilních forem vzdělávání;**
- 3. Zvýšit efektivitu a kvalitu doktorského studia;**
- 4. Posilovat strategické řízení a efektivní využívání kapacit v oblasti výzkumu a vývoje na vysokých školách;**
- 5. Budovat kapacity pro strategické řízení vysokého školství;**
- 6. Snižit administrativní zatížení pracovníků vysokých škol, aby se mohli naplno věnovat svému poslání.**

Rozpracování těchto obecných cílů na úroveň operačních cílů a konkrétních opatření je obsahem následující části tohoto dokumentu. Graficky jsou vyznačena klíčová opatření systémové povahy, která mají potenciál výrazně ovlivnit fungování vysokého školství a zároveň vyžadují další diskusi a spolupráci vysokých škol a ministerstva při implementaci. Nad rámec opatření specifikovaných u jednotlivých operačních cílů bude dosažení vytyčených priorit podpořeno i prostředky investičního financování.

Vybrané cíle byly identifikovány jako nejdůležitější na základě diskuse mezi MŠMT, zástupci vysokých škol a dalšími přizvanými partnery a experty. Proces vzniku Strategického záměru je popsán v Závěru tohoto dokumentu. Další významné oblasti, které mohou vyžadovat přijetí opatření na národní úrovni, jsou shrnuty v závěrečné části tohoto dokumentu. Tato témata mohou být v budoucnu podrobněji rozpracována na základě veřejné poptávky, pokud k tomu bude MŠMT disponovat adekvátními strategickými kapacitami a bude schopno zajistit implementaci relevantních intervencí.



## PRIORITNÍ CÍLE STRATEGICKÉHO ZÁMĚRU PRO OBLAST VYSOKÝCH ŠKOL NA OBDOBÍ 2021+

1. ROZVÍJET KOMPETENCE PŘÍMO RELEVANTNÍ PRO ŽIVOT A PRAXI V 21. STOLETÍ
2. ZLEPŠIT DOSTUPNOST A RELEVANCI FLEXIBILNÍCH FOREM VZDĚLÁVÁNÍ
3. ZVÝŠIT EFEKTIVITU A KVALITU DOKTORSKÉHO STUDIA
4. POSILOVAT STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A EFEKTIVNÍ VYUŽÍVÁNÍ KAPACIT V OBLASTI VÝZKUMU A VÝVOJE NA VYSOKÝCH ŠKOLÁCH
5. BUDOVAT KAPACITY PRO STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ VYSOKÉHO ŠKOLSTVÍ
6. SNÍŽIT ADMINISTRATIVNÍ ZATÍŽENÍ PRACOVNÍKŮ VYSOKÝCH ŠKOL, ABY SE MOHLI NAPLNO VĚNOVAT SVÉMU POSLÁNÍ

# I. ROZVÍJET KOMPETENCE PŘÍMO RELEVANTNÍ PRO ŽIVOT A PRAXI V 21. STOLETÍ

## VYMEZENÍ CÍLE:

Dnešní studující vstoupí do světa, jehož vývoj v následujících desetiletích je jen velmi těžko předvídatelný. Dá se očekávat, že během svého života několikrát změní povolání a pracovní pozici a budou se muset vyrovnávat s překotnými sociálními i technologickými změnami, které přinese Průmysl 4.0 a v delším horizontu i další revoluce ekonomiky a společnosti po něm. Absolventi vysokých škol by měli být schopni se ve světě dobře uplatnit a přizpůsobit se mu, zároveň by měli být ale připraveni ho i aktivně proměňovat k lepšímu, hrát aktivní roli v občanském životě, vstupovat do vůdčích pozic a přinášet inovace, které ze světa učiní lepší místo k životu pro všechny. Bylo by tedy chybou připravovat je pouze na život, jaký byl v minulosti. Naopak je nutné rozvíjet jejich obecné kompetence a hodnotové orientace, které jsou nutným předpokladem pro budoucí úspěch jednotlivce i společnosti.

V poslední době nabyly na důležitosti dovednosti týkající se práce s informacemi. Občané se dnes musí orientovat ve velkém množství informací, umět s nimi pracovat, aplikovat je a obhajovat v diskusi správná řešení. Významným úkolem vysokých škol je proto předávání základních hodnot, na kterých jsou postaveny, včetně důrazu na kritické myšlení a víru v poznání, osobní integritu, principy etické práce, sdílení poznatků, orientaci v globálním kontextu a obecněji také předávání humanistických ideálů svobody, rovnosti a solidarity. Zásadní roli pro uplatnění a kvalitu života absolventů hrají kompetence, jako je schopnost analyzovat problémy a vyvozovat možná řešení, efektivně spolupracovat, konstruktivně komunikovat v podnikatelském, osobním i občanském kontextu, efektivně využívat nové technologie, otevřenost vůči novým podnětům a změnám, flexibilita a zdravý a ekologicky udržitelný životní styl. Základním předpokladem úspěchu v budoucím světě je schopnost a ochota učit se a rozvíjet své všeobecné i odborné kompetence po celý život, a tedy pozitivní vztah k učení.

Vysokoškolská politika však nesmí přehlížet ani fakt, že pro většinu studujících představuje vysokoškolské vzdělávání přímý předstupeň přechodu do plné ekonomické aktivity, na kterou je musí studium připravit. I profesní a oborově specifické zkušenosti tedy nepochybně mají ve studiu své místo. Otázka profesní orientace navíc souvisí i s problémem studijní neúspěšnosti, jejíž míra v současnosti, zejména v bakalářském studiu, dosahuje neudržitelných hodnot. Většina studujících profesní relevanci od studia očekává, a pokud získají pocit, že nejsou jejich očekávání naplněna, často ztrácí motivaci a studia zanechávají. Posilování relevance studia tak, aby studujícím hned od prvního semestru studia nabízelo jasné (byť rozhodně ne uzavřené nebo úzce specializované) kariérní perspektivy, je tedy zároveň krokem ke zvýšení úspěšnosti studia.<sup>2</sup>

Velkým úkolem pro vysokoškolské vzdělávání je tedy nalézt správný poměr mezi dvěma principy – nácvkem praktických dovedností uplatnitelných v praxi bezprostředně po dokončení studia na jedné straně, a rozvojem obecnějších intelektuálních a sociálních kompetencí umožňujících absolventům v budoucnu reagovat na nové situace na trhu práce i ve společnosti na straně druhé.

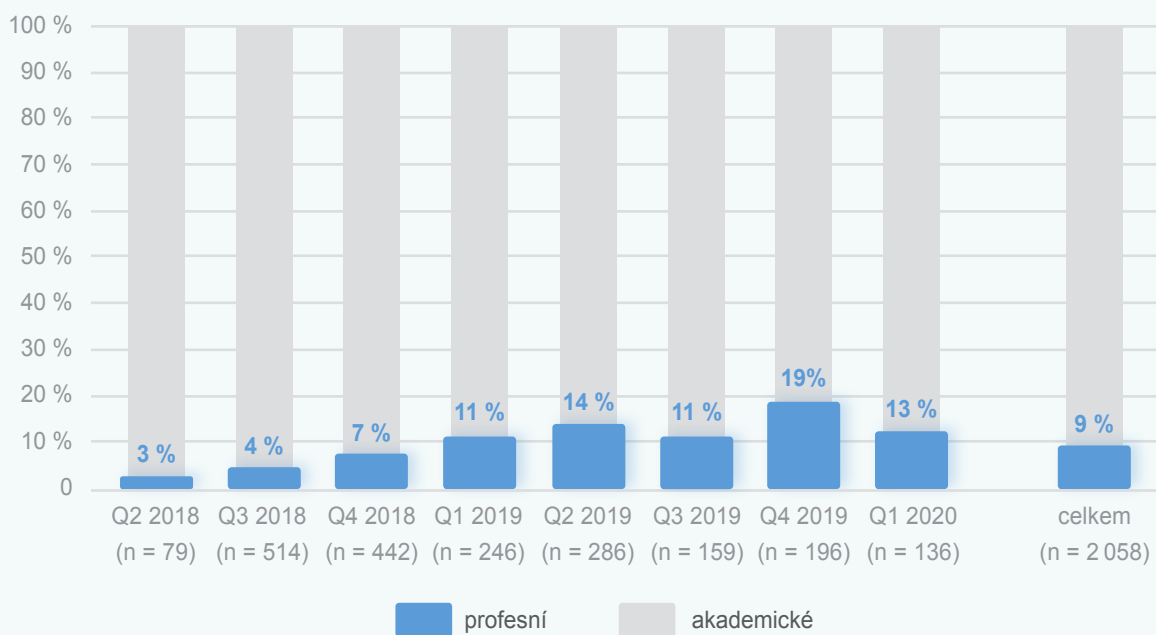
Tyto dva principy ale nejsou v přímém rozporu, naopak. Obecné kompetence a měkké dovednosti je možné jen do omezené míry rozvíjet izolovaně, odděleně od konkrétních problémů a situací. Jejich učení je tedy možné, ne-li dokonce nutné, spojit s řešením konkrétních odborných úkolů, ať už směřujících k prohlubování teoretic-

<sup>2</sup> Vnímání relevance studia pro kariérní úspěch rozhodně není jediným, a zřejmě ani nejsilnějším, faktorem ovlivňujícím studijní úspěšnost. Významnou roli hrají i sociální otázky (ať už měkké, kulturní faktory, nebo ekonomická nutnost pracovat během studia), kompetence, se kterými uchazeči do studia vstupují, dostupnost informací pro dobrou volbu oboru, sociální integrace studujících a prostředí vysokých škol, stejně jako celá řada dalších aspektů. Míru neúspěšného ukončování zvyšuje i často velmi úzká specializace studijních programů už od bakalářského stupně, která studujícím neposkytuje flexibilitu ve volbě jejich zaměření, takže pokud nejsou s obsahem nebo podobou studia spokojeni, nemohou skladbu studovaných předmětů snadno změnit, jsou nuceni studia zanechat a zahájit nové. Ne každé zanechání studia je navíc nutně negativní událostí a cílem národní politiky není eliminovat studijní neúspěšnost zcela. Tyto otázky nicméně přímo nesouvisí s tímto prioritním cílem.

kého porozumění oboru nebo osvojení praktických profesních dovedností. Úkolem vysokého školství je vychovávat odborníky, kteří prostřednictvím práce směřující k hlubokému porozumění několika konkrétním problémům (ať už vymezeným intradisciplinárně, nebo interdisciplinárně) získají širokou paletu širších kompetencí, které je připraví na řešení nových nečekaných problémů v budoucnu.

Propojení vzdělávací role s vysoce odborným zázemím tvůrčí organizace je tím, co činí vysoké školy jedinečnými a nenahraditelnými aktéry ve společnosti. Jejich vzdělávací činnost musí být náležitě ohodnocena a zajišťování její kvality musí být věnována adekvátní pozornost. Přestože od novely zákona o vysokých školách z roku 2016 v tomto směru došlo k významnému posunu, stále platí, že prestiž vysoké školy a její ekonomický úspěch se odvíjí převážně od jejího vědeckého výkonu, a totéž platí i pro jednotlivé akademické pracovníky. Cílem je v tomto ohledu vzdělávací činnost emancipovat a podpořit další diverzifikaci českého vysokého školství tak, aby i vysoké školy, které se zaměřují více na jinou než výzkumnou roli, měly šanci dosahovat excelence a jako excelentní byly uznávány.

### Podíl studijních programů profesního profilu na nově akreditovaných bakalářských a magisterských studijních programech



**Graf 2:** Podíl studijních programů akreditovaných v profesním profilu na celkovém počtu nově akreditovaných bakalářských a magisterských studijních programů v jednotlivých čtvrtletích od Q2 2018, kdy naběhl nový režim akreditací dle novely zákona o vysokých školách z roku 2016. Zdroj dat: Registr vysokých škol a uskutečňovaných studijních programů.

Dle cíle formulovaného ve Vizi Strategického záměru má na profesní programy do roku 2030 připadat 33 % absolventů bakalářských a magisterských studijních programů.

K tomuto prioritnímu cíli jsou přiřazeny následující operační cíle:

- A. Podporovat rozvoj kompetencí pracovníků pro výuku a tvorbu studijních programů;
- B. Rozvíjet metody zajišťování kvality vzdělávání a ověřování výsledků učení;
- C. Posilovat vazbu studia na praxi a přípravu na budoucí uplatnění;
- D. Nadále rozvíjet profesní profil studia a posilovat jeho prestiž;
- E. Podporovat budování infrastruktury pro interaktivní metody vzdělávání a integraci studujících;
- F. Vyhodnotit zkušenosti s dosavadním fungováním nového modelu akreditací a navrhnout jeho dílčí úpravy;
- G. Posilovat mezinárodní dimenzi vysokoškolského vzdělávání.

## OPERAČNÍ CÍLE A OPATŘENÍ:

### 1.A PODPOROVAT ROZVOJ KOMPETENCÍ PRACOVNÍKŮ PRO VÝUKU A TVORBU STUDIJSNÍCH PROGRAMŮ

Schopnost správně nastavit vzdělávací cíle, adekvátně zvolit vzdělávací metody, srozumitelně formulovat abstraktní poznatky, využívat vzdělávací technologie, spravedlivě hodnotit, komunikovat s různorodou skupinou studujících a poskytovat adekvátní podporu znevýhodněným není samozřejmostí. Odborná erudice akademických pracovníků v jejich oboru je jen jedním z předpokladů pro kvalitní výuku, a proto musí být adekvátně rozvíjeny i ostatní relevantní kompetence pro kvalitní výuku.



**Financování [SR, ESIF]:** MŠMT podpoří počáteční a průběžné vzdělávání vyučujících, se zaměřením na využívání interaktivních a inovativních vzdělávacích metod a zohledňování specifických potřeb znevýhodněných skupin studujících. Vzdělávání nemusí mít podobu jen prezenčních nebo distančních kurzů, ale i coachingu, mentoringu začínajících vyučujících zkušenějšími kolegy nebo stáží na partnerských institucích.



**Financování [SR, ESIF]:** MŠMT podpoří dostupnost podpůrných služeb pro akademické pracovníky podílející se na tvorbě studijních programů (zejm. jejich garanty) a na inovaci předmětů, které jim zprostředkují odborné know-how z oblasti tvorby studijních programů a vzdělávacího designu, zejména s důrazem na uplatnění přístupu stavícího na výsledcích učení a vzdělávání zaměřeného na studující (student-centered learning). Poskytovateli těchto služeb mohou být jak univerzitní pracoviště (např. centra pedagogických kompetencí), tak, zejména v případě malých vysokých škol, externí poskytovatelé, přičemž může jít jak o odborníky na vysokoškolskou pedagogiku, tak experty se zkušenostmi přímo v oblasti akreditací vysokoškolských studijních programů.



**Financování [SR]:** MŠMT podpoří společné projekty vysokých škol směřující k vytvoření institucionálních „standardů garanta studijního programu“ a k revizi vymezení kompetencí garantů v organizační struktuře vysoké školy. Postavení garantů jim musí zajišťovat adekvátní personální a finanční nástroje pro naplnění jejich role, tj. aby mohli kvalifikovaně rozhodovat o skladbě studijních plánů a skutečně garantovat kvalitu výuky. Výstupy z projektů ve formě doporučení budou veřejně přístupné.



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Systematizovat požadavky na počáteční a průběžné vzdělávání vyučujících v oblasti metod výuky. Cílem je, aby všichni pracovníci, pro které je to relevantní, měli přístup k odborné podpoře pro svoji vzdělávací činnost a průběžně své kompetence rozvíjeli a aktualizovali. Obzvláště významný je tento požadavek u vyučujících na počátku kariéry (kteří jsou často zároveň studenty doktorského studia) a u těch, kteří poprvé používají nové vzdělávací technologie nebo postupy, popřípadě inovují obsah a organizaci studijních předmětů či programů. Rozvoj pedagogických kompetencí pracovníků může být navázán na jejich hodnocení, popřípadě kariérní postup, a u relevantních skupin může být stanoven i jako povinnost.



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Motivovat akademické pracovníky k rozvoji jejich kompetencí pro výuku mimo jiné tím, že její kvalita bude kritériem kariérního řádu a bude ověřována v průběhu habilitačního řízení a řízení ke jmenování profesorem. Rozvíjet za tímto účelem metody evaluace kvality vzdělávací činnosti akademických pracovníků, včetně využití hospitací a sběru kvalitativních dat od studujících, které zasadí výsledky studentských anket do kritického kontextu.





**Informační podpora:** Poté, co budou formy zajišťování rozvoje pedagogických kompetencí začínajících akademických pracovníků pilotně ověřeny na jednotlivých vysokých školách, MŠMT získané zkušenosti vyhodnotí a zváží možnost jejich systémového ukotvení na národní úrovni. Výsledkem tohoto vyhodnocení může být nezávazné doporučení, ale také vytvoření celostátně uznávaného certifikátu o počáteční přípravě (jakéhosi „pedagogického minima“ pro pracovníky vysokých škol) nebo ukotvení minimálních požadavků na odbornou přípravu v relevantních předpisech. Takové požadavky, pokud by byly přijaty jako povinné, by nicméně musely být dostatečně flexibilní na to, aby nebránily zapojení odborníků z praxe a dalších hostů (včetně zahraničních) do výuky, nezamezovaly uznání zahraničního a předchozího vzdělání a nekomplikovaly výkon specifických forem výuky, jako jsou praktické stáže, vedení samostatných tvůrčích prací studujících a další.



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Vytvářet příležitosti pro pravidelné setkávání pracovníků podílejících se na výuce v rámci vysoké školy i napříč jimi. Vytvářet platformy pro výměnu zkušeností, otevřenou formální diskusi o inovacích ve vzdělávací činnosti a sdílení dobré praxe.

## 1.B ROZVÍJET METODY ZAJIŠŤOVÁNÍ KVALITY VZDĚLÁVÁNÍ A OVĚŘOVÁNÍ VÝSLEDKŮ UČENÍ

Kvalitní vzdělávací činnost akademických pracovníků si zaslouží stejné uznání i finanční ohodnocení, jako kvalitní výsledky výzkumné a další tvůrčí činnosti. Ocenění výuky ale není možné bez sledování a vyhodnocování její přidané hodnoty, tedy bez ověřování, nakolik si studující reálně osvojují očekávané kompetence. Za tímto účelem je nutné rozvíjet metody hodnocení kvality vzdělávání a ověřování výsledků učení tak, aby bylo možné dobrou praxi co nejobektivněji rozpoznat a promítnout do hodnocení pracovníků. To je přirozeně spojené s posilováním procesů vnitřního zajišťování kvality vzdělávací činnosti, které se nesmí omezovat jen na funkci vnitřních akreditací ve smyslu ověřování naplnění minimálních standardů, ale musí mít i silnou rozvojovou funkci zaměřenou na zvyšování kvality do budoucna.



**Informační podpora:** MŠMT zajistí vytvoření přehledu osvědčených nástrojů pro měření kvality vzdělávání a jeho přidané hodnoty a poskytne jej vysokým školám k využití. V případě zahraničních nástrojů MŠMT zajistí jejich překlad a adaptaci do českého kontextu. Může jít například o studentské a autoevaluační dotazníky, metodologické příručky pro hospitace a kvalitativní sondy, opory pro hodnocení studentských projektů a portfolií a další metody, včetně těch zaměřených na měření rozvoje obecných kompetencí a měkkých dovedností. Cílem je zprostředkovat českým vysokým školám dobrou domácí i zahraniční praxi a poskytnout jim nástroje, které budou moci přímo implementovat nebo využít k vývoji svých procesů zajišťování kvality.



**Financování [SR]:** MŠMT podpoří výměnu zkušeností mezi jednotlivými vysokými školami v oblasti měření kvality vzdělávání. Předmětem finanční podpory budou společné projekty vysokých škol, které povedou ke sjednocování studentských dotazníků a výměně dat pro benchmarking. Vysoké školy, které věnovaly velké úsilí vývoji svých interních nástrojů, budou touto cestou motivovány sdílet know-how s ostatními institucemi.



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Obsazovat do rad pro vnitřní hodnocení i odborníky na vysokoškolskou pedagogiku a tvorbu studijních programů (kurikulární design) a další experty s přehledem o mezinárodních trendech ve vzdělávání, kteří budou schopni odborně posuzovat záměry studijních programů s ohledem na kýžené profily absolventů.



**Financování [ESIF]:** MŠMT podpoří projekty zaměřené na zlepšování procesů vnitřního zajišťování kvality, včetně zvyšování validity studentského hodnocení výuky a posilování procesů zajišťujících dopad výsledků studentských anket na zvyšování kvality vzdělávání.



**Financování [SR]:** MŠMT (např. ve spolupráci s Technologickou agenturou České republiky, „TA ČR“) finančně podpoří výzkum vysokého školství, realizaci evaluačních studií ve vzdělávání a experimentální vývoj vzdělávacích metod. MŠMT podpoří společné projekty vysokých škol směřující k budování expertní kapacity, realizaci výzkumu vysokoškolského vzdělávání a aplikaci jeho výsledků v praxi. Jedním z typů podpořených projektů bude zavádění reformy organizace a podoby vzdělávání na základě randomizovaných studií a pilotního ověřování, společně s průběžnou rigorózní evaluací realizovaných opatření.



**Informační podpora:** MŠMT rozšíří Cenu ministra školství, mládeže a tělovýchovy za vynikající vzdělávací činnost na vysoké škole o ocenění pro excelentní týmy, např. celé studijní programy nebo projekty přinášející významné vzdělávací inovace. Oceněna tedy bude nejen vynikající práce jednotlivců, ale i spolupráce širších kolektivů systematicky napřena k rozvoji kvality vzdělávací činnosti.



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Tvorbu studijních plánů zahájit nejprve popisem profilu absolventa dle Rámce kvalifikací vysokoškolského vzdělávání, od profilu absolventa odvodit relevantní výsledky učení a dle nich připravit jednotlivé studijní předměty a volit vhodné metody výuky a organizace studia. Při tvorbě studijních plánů využívat Evropský kreditový systém (European Credit Transfer System, „ECTS“) a přístup založený na výsledcích učení. Vhodnými podklady jsou publikace *ECTS User's Guide* a příručka *Využití výsledků učení na vysokých školách*. Tyto nástroje zdůrazňují perspektivu studujících („student-centered learning“) a „výsledky učení“, tedy orientaci na činnosti, které budou absolventi schopni provádět. Vhodná aplikace těchto metod vede ke zvyšování kvality a efektivity procesů učení zejména tím, že podporuje volbu nejvhodnějších vzdělávacích metod pro stanovené vzdělávací cíle.

## 1.C POSILOVAT VAZBU STUDIA NA PRAXI A PŘÍPRAVU NA BUDOUCÍ UPLATNĚNÍ

Příprava studujících na praktické uplatnění není výsadou pouze profesních studijních programů. I akademické programy musí studující připravovat na přechod na trh práce a úspěšnou kariéru, byť ve výzkumné oblasti, a musí tomu adekvátně přizpůsobit obsah studijních programů a volit vhodné vzdělávací metody. K tomu je nutné, aby si instituce udržovaly aktuální přehled o tom, jaké požadavky praxe jsou, a jak jsou v ní absolventi úspěšní. Uplatnění absolventů krátce po dokončení studia je nutným, byť rozhodně ne jediným, kritériem kvality vzdělávání.



**Informační podpora:** MŠMT bude nadále realizovat sběr dat o uplatnění absolventů na národní úrovni a bude usilovat o jeho další zlepšování tak, aby výsledky byly co nejrelevantnější pro národní politiku i jednotlivé vysoké školy a zajišťování kvality výuky na nich. V rámci posilování kvality použitých nástrojů bude MŠMT vycházet z mezinárodní dobré praxe a spolupracovat se zahraničními partnery. MŠMT bude zároveň usilovat o navázání spolupráce s ostatními resorty, Českým statistickým úřadem a dalšími organizacemi, které schraňují velké množství informací o uplatnění absolventů. Cílem je vytvořit systém sledování uplatnění absolventů („graduate tracking“), který poskytne státní správě, vysokým školám, zájemcům o studium i široké veřejnosti robustní informace o uplatnění absolventů v praxi.



**Financování [SR]:** MŠMT podpoří spolupráci vysokých škol při sběru dat o absolventech, včetně jejich společné analýzy a sledování podoby dotazníků za účelem srovnatelnosti dat. Obsahem projektů může být i překlad a implementace relevantních zahraničních nástrojů a dobré praxe.



**Financování [SR, ESIF]:** MŠMT podpoří výměnu zkušeností mezi vysokými školami v oblasti praxí a stáží, včetně jejich smluvního a organizačního zabezpečení a zajišťování jejich kvality. Výstupem projektů by měly být doporučení a nástroje (např. vzory smluv, evaluační nástroje, standardy kvality a další) využitelné i ostatními vysokými školami.



**Financování [ESIF]:** MŠMT podpoří tvorbu nových a modernizaci stávajících studijních programů v oblastech, ve kterých bude identifikována významná společenská poptávka po absolventech. Při tvorbě těchto programů bude kladen důraz na spolupráci s praxí a využití moderních vzdělávacích metod. Podpořena bude také spolupráce se středními školami, zejména s ohledem na podporu studujících a vhodné nastavení podmínek při přechodu mezi oběma stupni studia.



**Financování [SR]:** MŠMT bude podporovat navyšování kapacit ve studijních programech připravujících absolventy pro profese s významnou společenskou poptávkou, u nichž vláda ČR identifikuje nedostatek kvalifikovaných pracovníků, zejména ve vztahu k zajištění základních veřejných služeb. Podpora bude podmíněna realizací podpůrných opatření za účelem zvyšování úspěšnosti studia a kvality učení, včetně využívání inovativních metod výuky, aktualizace kurikula, zvyšování zájmu uchazečů o tyto programy, posilování predikční validity přijímacího řízení, rozvoje kompetencí vyučujících a podpory přechodu absolventů do praxe ve vystudovaném oboru.



**Akreditace:** Národní akreditační úřad pro vysoké školství („NAÚ“), ve spolupráci s MŠMT, vyhodnotí, jaké kroky je třeba přijmout v oblasti akreditací, aby bylo podpořeno využívání moderních a interaktivních vzdělávacích metod a byla zajištěna vazba mezi zvolenými vzdělávacími metodami a stanovenými výsledky učení relevantními pro budoucí uplatnění, tedy aby se studující naučili aplikovat obecné poznatky a metodologické postupy v praxi. Výsledkem této diskuse může být i novelizace nařízení vlády č. 274/2016 Sb., o standardech pro akreditace ve vysokém školství (dále jen „Nařízení vlády o standardech pro akreditace“).



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Při tvorbě studijních plánů věnovat dostatečnou pozornost rozvoji měkkých dovedností a obecných kompetencí vyplývajících z Rámce kvalifikací vysokoškolského vzdělávání nebo potřebných pro naplnění profilu absolventa v příslušné oblasti vzdělávání a ověřovat naplnění těchto požadavků. Rozvoj těchto kompetencí se musí odrážet ve volbě vzdělávacích metod a organizaci studia.



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Podporovat podnikavost studentů, vznik studentských start-upů a dalších forem projektů zajišťujících přenos poznatků mezi akademickou a aplikační sférou. Podporovat zapojení studentů do inovačních činností, a to jak v rámci studijních plánů, tak prostřednictvím extrakurikulárních aktivit, včetně podnikatelských inkubátorů a akceleratorů. Zahrnout rozvoj kompetencí k podnikání a tvorbě inovací do studijních programů ve všech oblastech vzdělávání.



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Využívat prostředky ze stipendijních fondů k podpoře činností, které zvyšují kvalitu studia, rozvíjejí odborné i přenositelné kompetence studujících a podporují jejich akademickou a sociální integraci. Zvýšit podporu studentských aktivit nebo spolků a touto cestou podporovat aktivní zapojení studujících do výuky nebo života vysoké školy.



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Nejen v profesních, ale i v akademických studijních programech snižovat podíl přednášek a rozvíjet interaktivní metody výuky, jejichž prostřednictvím se studující učí aplikovat obecné poznatky a metodologické postupy v praxi, např. prostřednictvím studentských projektů, praktických workshopů, simulací nebo zapojením externích partnerů do přípravy seminárních, bakalářských a diplomových prací. Bakalářské a diplomové práce nemusí mít jen písemnou povahu (projektová nebo jiná tvůrčí povaha je již běžná v řadě oblastí) a jejich podoba by měla odpovídat stanoveným výsledkům učení dle profilu absolventa. Vhodnými formami vzdělávání jsou i zapojování studujících do tvůrčích činností vysoké školy a reflektované praxe a stáže, které je doporučeno využívat i v akademických studijních programech, nad rámec akreditačních požadavků.



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Koncipovat studijní plány tak, aby studující od prvního semestru získávali představu o praktickém uplatnění osvojených poznatků a měli šanci porozumět jejich významu pro budoucí uplatnění, a tím rozvíjet jejich pozitivní motivaci k učení jako účinnou prevenci studijní neúspěšnosti a předpoklad k efektivnímu učení.



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Monitorovat dlouhodobé změny požadavků trhu práce, zohledňovat je při průběžných aktualizacích obsahů vzdělávání a transformovat relevantní studijní programy tak, aby reflektovaly vývoj směrem k Průmyslu 4.0, související s digitalizací, robotizací a automatizací ve všech hospodářských odvětvích. Ve svých strategiích reflektovat rozvoj nových odvětví a připravovat studující na adaptaci na technologické změny.



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Zajistit, aby do přípravy studijních plánů byli dostatečně zapojeni externí partneři, zejm. odborníci z praxe jakožto zástupci zaměstnavatelů, popřípadě absolventi. Cílem není, aby studijní programy byly připravovány „na míru“ konkrétním podnikům, jejichž požadavky se mohou změnit dříve, než studenti dostudují, ale očistit studijní plány o zastaralé postupy nebo redundantní poznatky a hledat příležitosti, kde mohou odborníci z praxe vstupovat do výuky konkrétních předmětů například jako lektori nebo zadavatelé studentských projektů.



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Vytvořit interní metodiku vedení praxí a stáží, která poskytne návod pro jejich smluvní ošetření, kreditové ohodnocení, podporu studujících, standardy kvality, ověřování výsledků učení, metody reflexe získaných zkušeností ze strany studujících a další relevantní oblasti. Podporovat uskutečňování praktických stáží v zahraničí. Spolupracovat s podniky a dalšími organizacemi (veřejnými, neziskovými), ve kterých studující praxe realizují, při tvorbě jejich vnitřních metodik organizačního, personálního a materiálního zajištění praxí a zprostředkovávat těmto partnerům dobrou praxi. Systematicky

vytvářet příležitosti pro setkávání pracovníků vysoké školy a spolupracujících organizací, které umožní budování osobních vazeb, prohlubování spolupráce a zefektivňování komunikace. Vyčlenit personální kapacity na administrativní zajištění stáží tak, aby administrativní zátěž nedopadala na akademické pracovníky, a pověřit zodpovědné osoby, které budou aktivně vyhledávat potenciální partnerské organizace a spolupráci s nimi rozvíjet.

## 1.D NADÁLE ROZVÍJET PROFESNÍ PROFIL STUDIA A POSILOVAT JEHO PRESTIŽ

Profesní profil studia je pro české vysoké školství novou záležitostí, která se zatím jen pomalu etabluje. Jeho potenciál pro diverzifikaci vzdělávací nabídky, její přizpůsobení potřebám studujících a rozvoj kompetencí relevantních pro budoucí uplatnění je přitom zásadní. Vzdělávání v profesně orientovaných studijních programech a akademicky orientovaných studijních programech je odlišné, má odlišné cíle, metody a kritéria kvality a jejich specifika musejí být adekvátně reflektována v akreditačním procesu. Cílem je rozvoj profesního profilu nadále podporovat tak, aby se stal druhým pilířem systému a podíl studentů studujících v něm se i nadále zvyšoval.

Záměrem ministerstva přitom není omezit přístup institucí, které budou vzdělávání v profesních programech poskytovat, k institucionální ani účelové podpoře výzkumu a vývoje. Realizace profesních programů v žádném případě nesignalizuje, že stejné pracoviště nemůže být zároveň i excelentním centrem výzkumné, umělecké nebo jiné tvůrčí činnosti.



**Akreditace:** NAÚ ve spolupráci s MŠMT podrobí revizi metodické podklady k akreditačním standardům a rozšíří je o vyjasňující komentáře a příklady tak, aby požadavky kladené na profesní a akademický profil byly podstatně odlišné a refletovaly odlišné cíle studia v obou profilech. Vyjasnění je žádoucí zejména v případě kritérií kladených na garanty studijních programů, akademické pracovníky a odborníky z praxe, ale i na obsah studijních plánů, organizaci profesních stáží a další aspekty. Specifikace požadavků kladených na odborníky z praxe je nutným předpokladem transparentního a konzistentního hodnocení způsobilosti u expertů, jejichž zkušenosti nemohou být dokladovány publikačními výstupy. Požadavky musí umožňovat souběžné působení odborníků na vysoké škole i v aplikační sféře. Jako relevantní tvůrčí činnost budou v tomto kontextu uznávány nejen výzkumné, vývojové, inovační a umělecké aktivity v tradičním smyslu, ale také další odborné působení, kterým vznikají nové produkty nebo služby, je zvyšována jejich kvalita nebo jsou zefektivňovány procesy veřejných či soukromých organizací. Bude otevřena otázka, zda, a popřípadě v kterých oblastech, je relevantní požadavek, aby garantem magisterského profesního studijního programu byl akademický pracovník, který byl jmenován profesorem nebo docentem. V případě potřeby budou navržena i návazná Nařízení vlády o standardech pro akreditace..



**Financování [SR]:** MŠMT otevře diskusi o možnostech finanční podpory profesních studijních programů s ohledem na specifickou povahu tvůrčí činnosti profesně orientovaných pracovišť.



**Akreditace:** MŠMT ve spolupráci s NAÚ navrhne úpravu Nařízení vlády o standardech pro akreditace tak, aby v akademickém profilu byly akreditovány pouze ty studijní programy, které kladou důraz na získání teoretických znalostí potřebných pro výkon povolání včetně uplatnění v tvůrčí činnosti (viz § 44 odst. 5 písm. b) zákona o vysokých školách) a mají přímou vazbu na výzkumnou nebo jinou tvůrčí činnost vysoké školy. V akademickém profilu by tak neměly být akreditovány studijní programy, jejichž zaměření je de facto profesní, byť jde o velmi prestižní programy s vysokými nároky na studující.



**Informační podpora:** MŠMT bude oceňovat excelentní vzdělávání v profesních studijních programech při udílení Ceny ministra školství, mládeže a tělovýchovy za vynikající vzdělávací činnost na vysoké škole rovnocenně s akademickými programy. Zdůrazní tím, že oba profily studia jsou sice odlišné ve svých cílech a metodách, ale rovnocenné ve svém významu. Ocenění zároveň přispěje ke zviditelnění dobré praxe a nabídne inspiraci ostatním vzdělávatelům.





**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Rozvíjet spolupráci s vyššími odbornými školami a tam, kde obě strany projeví zájem o integraci, transformovat vzdělávací programy vyšších odborných škol do profesních bakalářských programů akreditovaných vysokou školou. Takováto transformace samozřejmě předpokládá úpravu studijního plánu a zajištění podmínek pro výuku tak, aby odpovídaly příslušným akreditačním požadavkům.

## 1.E PODPOROVAT BUDOVÁNÍ INFRASTRUKTURY PRO INTERAKTIVNÍ METODY VZDĚLÁVÁNÍ A INTEGRACI STUDUJÍCÍCH

V současnosti převládající interiérové řešení vysokoškolských budov poskytuje dobré zázemí zejména pro frontální způsoby výuky a zpravidla není vhodné pro interaktivní a inovativní metody vzdělávání. Ty často vyžadují specifické infrastrukturní zázemí, ať už jde o tzv. maker spaces, huby, inkubátory, simulátory, terénní pracoviště, zázemí pro praktický výcvik, přístrojové vybavení, elektronické zdroje nebo třeba prostory, ve kterých se studující mohou setkávat při řešení týmových projektů. Fyzické prostředí vysokých škol přirozeně ovlivňuje, jak se v něm studující i pracovníci chovají, jak často se setkávají, komunikují spolu, kolik času ve škole tráví a nakolik se v ní cítí vítáni. Cílem tedy je při rekonstrukcích nebo výstavbě budov dbát na to, aby nabízely příjemné prostředí i dostatečné zázemí pro individuální i týmovou práci a setkávání, a investovat do potřebného přístrojového a technického vybavení.



**Financování [SR, ESIF]:** MŠMT podpoří modernizaci prostředí vysokých škol, nákup přístrojového vybavení a rozvoj fyzické i digitální infrastruktury na základě výše popsaných principů za účelem zvýšení kvality a relevance vzdělávání a posílení konkurenceschopnosti českých vysokých škol v mezinárodním srovnání. Zohledněny přitom budou nejnovější vzdělávací trendy a potřeba zajištění širokého spektra služeb pro úspěšné studium různorodé populace studujících. Podmínkou pro čerpání investičních prostředků z veřejných rozpočtů je soulad s Plány investičních aktivit jednotlivých vysokých škol.



**Financování [SR, ESIF]:** MŠMT podpoří rozvoj zázemí studentských spolků a organizací, které posilují sociální integraci studujících, propojují akademickou obec a přispívají ke zvyšování kvality a relevance učení. Z hlediska prevence studijní neúspěšnosti mají zvláštní význam organizace a akce, které propojují studující od samého počátku studia, například prostřednictvím seznamovacích kurzů, a které jim poskytují podporu v prvním ročníku.



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Studentským spolkům a organizacím splňujícím charakteristiky dle předchozího bodu poskytovat materiální zázemí a finanční i organizační podporu pro jejich činnost.

## 1.F VYHODNOTIT ZKUŠENOSTI S DOSAVADNÍM FUNGOVÁNÍM NOVÉHO MODELU AKREDITACÍ A NAVRHNOUT JEHO DÍLČÍ ÚPRAVY

Novela zákona o vysokých školách z roku 2016 zavedla nový model akreditací. Ten tak v době vstupu tohoto dokumentu v účinnost uzavře prvních pět let své existence a po fázi implementace bude namísto vyhodnotit dosavadní zkušenosti a navrhnout dílčí revize akreditačních procesů tam, kde systém nenaplnuje očekávání na něj kladená. Cílem tedy není přinést revoluční změnu, ale připravit částečné evoluční úpravy relevantních předpisů a především doprovodných metodických a technických dokumentů tak, aby tam, kde budou shledány nedostatky, byla zvýšena efektivita, transparentnost a férovost procesu a posílena jeho schopnost podporovat kvalitu vysokoškolského vzdělávání.



**Informační podpora:** MŠMT ve spolupráci s TA ČR podpoří realizaci výzkumné studie, která zhodnotí dopady novely z roku 2016 na procesy vnitřního a vnějšího zajišťování kvality ve vzdělávací činnosti vysokých škol.



**Informační podpora:** MŠMT posílí komunikaci s NAÚ. Za tímto účelem bude vytvořena společná periodicky zasedající pracovní skupina, která zajistí výměnu informací mezi oběma úřady, pomůže sladit jejich strategické směřování a podpoří implementaci plánovaných opatření.



**Informační podpora:** MŠMT a NAÚ do všech diskusí směřujících k úpravě Nařízení vlády o standardech pro akreditace zapojí zástupce vysokých škol a návrhy změn projedná s orgány reprezentace vysokých škol v souladu se zákonem a tak, aby byly zohledněny jejich zkušenosti z praktického provozu v dotčených oblastech.



**Akreditace:** MŠMT ve spolupráci s NAÚ a vysokými školami vyhodnotí dopady stávající podoby Nařízení vlády o standardech pro akreditace a Nařízení vlády o oblastech vzdělávání ve vysokém školství na zajišťování kvality v uměleckých studijních programech. Bude otevřena diskuse o možném doplnění těchto dokumentů tak, aby lépe reflektovaly specifika uměleckého vzdělávání.



**Akreditace:** NAÚ bude usilovat o začlenění do evropských sítí akreditačních agentur a přijme všechny potřebné kroky k získání plného členství v Evropské asociaci pro zabezpečování kvality ve vysokém školství (European Network for Quality Assurance, ENQA) a k zápisu do Evropského registru agentur zabezpečujících kvalitu (European Quality Assurance Register, EQAR). NAÚ ve spolupráci s MŠMT přijme opatření, která zajistí soulad se *Standardy a směrnici pro zajištění kvality v Evropském prostoru terciárního vzdělávání* („ESG“).

Následující body představují výchozí teze, které mohou být na základě evaluace dosavadních zkušeností se zajišťováním kvality dle v současnosti platných předpisů zavrženy nebo upraveny:



**Akreditace:** NAÚ bude v souladu s ESG monitorovat implementaci systémů vnitřního zajišťování kvality na vysokých školách s institucionální akreditací a hodnotit, na kolik jejich fungování v praxi odpovídá předpisům a principům, na jejichž základě byla akreditace udělena. NAÚ vysokým školám poskytne formativní zpětnou vazbu a doporučení pro další posilování kvality a efektivitu systémů, zejména s ohledem na jejich schopnost garantovat kvalitu výuky ve všech studijních programech.



**Akreditace:** NAÚ bude ve spolupráci s MŠMT usilovat o zefektivnění práce hodnotících komisí NAÚ. Upraví pravidla pro výběr hodnotitelů a podmínky jim poskytované tak, aby byla posílena profesionalita hodnotícího procesu. Osoby, které hodnocení provádějí, musí mít dobrý přehled o všech souvisejících předpisech a metodických pokynech, musí se orientovat v problematice hodnocení kvality vzdělávání. Hodnotitelům, kteří toto odborné zázemí nemají, bude poskytnuto adekvátní vzdělávání a metodická podpora. Členství v hodnotících komisích zároveň bude otevřeno, vedle uznávaných odborníků v jednotlivých oborech, i pro experty v oblasti vysokoškolské pedagogiky, hodnocení kvality a v souvisejících disciplínách. MŠMT ve spolupráci s NAÚ navrhne vládě úpravu Statutu NAÚ tak, aby byly navýšeny odměny hodnotitelů na úroveň odpovídající významu jejich činnosti a nárokům na ně kladeným.



**Informační podpora:** NAÚ nabídne podobné možnosti vzdělávání jako svým hodnotitelům i osobám podílejícím se na vnitřním zajišťování kvality na vysokých školách. Zároveň podpoří sdílení zkušeností těchto odborníků prostřednictvím společných workshopů, případně konferencí a dalších forem setkávání. Vzdělávání bude mimo jiné zaměřeno na využívání profilů absolventa a metody výsledků učení pro tvorbu studijních plánů. NAÚ posílí své působení v oblasti metodické a informační podpory zajišťování kvality vysokých škol.



**Akreditace:** NAÚ ve spolupráci s MŠMT upraví procesy hodnocení žádostí o akreditace tak, aby byla oddělena jejich administrativně-technická složka od oborově specifického hodnocení kvality. Hodnotitelé z řad akademických pracovníků nebudou zatěžováni zbytečnou administrativou a kontrolou naplnění formálních požadavků žádosti a objektivních kritérií (dodržení pravidel pro úvazky, hodinové dotace, prostorové zajištění a další).





**Akreditace:** NAÚ ve spolupráci s MŠMT zreviduje, zjednoduší a technologicky modernizuje formuláře pro žádosti o akreditace tak, aby byly uživatelsky vstřícné a přehledné pro žadatele i hodnotitele. Využijí při tom zkušeností a dobré praxe vysokých škol, které vytvořily vlastní nástroje pro účely vnitřního zajišťování kvality. Podoba formulářů přirozeně usměrňuje pozornost žadatelů i hodnotitelů, je tedy žádoucí je strukturovat tak, aby kladly důraz na aspekty nejdůležitější pro hodnocení a na vazby mezi profilem absolventa, studijním plánem a podmínkami pro jeho zajištění.



**Akreditace:** NAÚ navrhne úpravy svých relevantních předpisů a vnitřních procesů tak, aby byla zkrácena doba vyřízení jednotlivých žádostí a byly dodržovány zákonné lhůty.



**Akreditace:** MŠMT otevře diskusi s NAÚ a vysokými školami o možnosti akceptování mezinárodně uznávaných akreditací (např. AACSB, EQUIS nebo jejich obdoby v jiných oblastech) jako ekvivalentů institucionální akreditace dle zákona o vysokých školách. Pokud bude nalezeno řešení, které nebude znamenat ohrožení pro zajišťování kvality a její následné hodnocení, MŠMT navrhne úpravu relevantních právních norem.

## 1.G POSILOVAT MEZINÁRODNÍ DIMENZI VYSOKOŠKOLSKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

Internacionalizace vysokého školství je klíčovým nástrojem pro rozvoj odborných i obecných kompetencí studujících. Díky setkávání se zahraničními odborníky i studujícími mají šanci významně rozšířit své obzory, konfrontovat se s novými perspektivami a rozvinout své komunikační schopnosti v cizích jazycích, které mají obrovský význam pro budoucí profesní i akademické uplatnění. Zahraniční mobilita navíc pro studující představuje zásadní formativní období, ve kterém utvářejí svoji identitu a učí se samostatně řešit životní situace.

Zvýšení počtu studujících využívajících možností zahraničních mobilit je jen jedním z cílů – je zřejmé, že do mobilitních programů se osobně zapojí vždy jen omezený počet zájemců. Neméně důležité je proto posilovat internacionalizaci samotného prostředí vysokých škol („internationalizace doma“), tedy zvyšovat počty zahraničních studujících a pracovníků, podporovat jejich sociální integraci a moderovat jejich spolupráci s domácími kolegy.



**Informační podpora:** Samostatnou přílohou tohoto dokumentu je Strategie internacionalizace vysokého školství, kterou MŠMT přijímá jako komplementární dokument ke Strategickému záměru, se stejným stupněm závaznosti. Strategie internacionalizace byla zpracována ve spolupráci s Domem zahraniční spolupráce a vytváří rámec pro další finanční podporu mobilit různých druhů, nábor zahraničních studujících a pracovníků, posilování spolupráce se zahraničními partnery a další opatření na podporu rozvoje mezinárodního profilu vysokých škol.

## II. ZLEPŠIT DOSTUPNOST A RELEVANCI FLEXIBILNÍCH FOREM VZDĚLÁVÁNÍ

### VYMEZENÍ CÍLE:

Narůstající dynamika společnosti, ekonomiky a trhu práce přináší stále vyšší požadavky na vzdělávání obyvatel v průběhu celého života a aktualizaci, zvyšování, prohlubování a rozšiřování jejich kvalifikace. Dá se očekávat, že celá ekonomická odvětví v dohledné budoucnosti zaniknou, přesunou výrobu mimo území České republiky nebo v důsledku automatizace radikálně sníží nebo promění svou poptávku po pracovní síle. Zcela nová odvětví a profese naopak budou vznikat a rozvíjet se do nepředvídatelných podob. Vše nasvědčuje tomu, že občané 21. století během svého života několikrát změní svou pracovní pozici a budou se muset vypořádat s celou řadou technologických, ale i společenských změn. Vysoké školy by díky své unikátní infrastruktuře a know-how měly hrát klíčovou roli v jejich adaptaci.

Flexibilní formy vzdělávání představují cestu ke zvyšování a rozšiřování kvalifikace osob, pro které je prezenční studium v akreditovaných studijních programech obtížně dostupné, zejména kvůli socioekonomickým, ale i zdravotním, geografickým nebo jiným bariérám. Krátké kurzy a distanční vzdělávání umožňují snazší sladování studia s profesním, rodinným a osobním životem a lépe se přizpůsobí specifickým potřebám jednotlivých studujících, zejména tzv. netradičních studentů. Podpora těchto forem vzdělávání je tedy jednou z cest ke snížení nerovnosti v přístupu ke vzdělání na vysokoškolské úrovni.

Cílem v této oblasti je vybudovat širokou nabídku dalšího vzdělávání poskytovaného flexibilními formami jak v akreditovaných studijních programech vedoucích k získání akademického titulu (kombinované a distanční studium), tak v kratších kurzech a jejich modulech (celoživotní vzdělávání), a zlepšovat dostupnost a kvalitu otevřených vzdělávacích zdrojů pro informální učení. Příspěvek jednotlivých vysokých škol k realizaci tohoto cíle se samozřejmě může lišit jak svou povahou, tak rozsahem, a ne všechny zde popsané formy vzdělávání jsou relevantní pro všechny druhy studijních programů a všechny obory. Nicméně i oblasti, které důvodně staví na intenzivní prezenční výuce, mohou mít co nabídnout například v oblasti dalšího vzdělávání nebo interdisciplinárních programů nepřipravujících na regulované profese. Nabídka vzdělávání ve flexibilních formách samozřejmě nemusí na každé vysoké škole kopírovat strukturu prezenčních studijních programů.

Nabídka kombinovaného studia musí být nadále rozvíjena tak, aby svou strukturou, způsobem organizace a metodami výuky odpovídala potřebám potenciálních uchazečů, tedy umožňovala sladění studia s pracovním a rodinným životem, reflektovala výsledky předchozího učení a flexibilně se přizpůsobovala proměnlivé poptávce. Dobře nastavené kombinované studium zároveň dává šanci na úspěšné studium těm, kdo pro pokrytí životních nákladů musí při studiu extenzivně pracovat a plnění studijních povinností v prezenčním studiu nezvládají z časových důvodů.

Distanční studium je v současnosti realizováno pouze v jednotkách studijních programů a představuje tedy minoritní způsob poskytování vzdělávání v ČR. Jeho spojení s digitálními metodami výuky má nicméně významný potenciál nejen vůči domácím, ale i zahraničním studentům z celého světa.

V případě celoživotního vzdělávání je prioritou podporovat rozvoj jeho nabídky zejména tam, kde napomáhá adaptaci na nové technologie a společenské změny, podporuje nově vznikající odvětví a stimuluje inovace výrobních procesů, ale i tam, kde rozvíjí základní kompetence nezbytné pro další učení. Celoživotní vzdělávání může mít podobu jak krátkých intenzivních školení nebo letních škol, tak mnohaměsíčních průběžných kurzů, online vzdělávání např. ve formátu masivních otevřených online kurzů (Massive Open Online Courses – „MOOCs“) nebo modulární soustavy na sebe navazujících aktivit různých typů. Tyto kurzy mohou nabízet jak získání nové kvalifikace např. pro vstup do regulované profese, tak prohloubení odborných kompetencí odborníků, kteří již v daném oboru působí. Nezanedbatelným segmentem je firemní vzdělávání poskytované podnikům a dalším organizacím na základě jejich specifické poptávky. Vysoké školy by se přitom měly zaměřit na obory, ve kterých samy realizují výzkumné a tvůrčí činnosti, a na kurzy rozvíjející kompetence svou úrovní odpovídající vysokoškolskému vzdělávání.

Vzdělávání poskytované distančními metodami je nicméně relevantní i v prezenčních studijních programech. Jak ukázala pandemie onemocnění COVID-19, která zasáhla do závěrečné fáze přípravy tohoto Strategického záměru, vysoké školy jsou připraveny velkou část studijních programů a předmětů realizovat on-line. Tím je otevřen prostor pro významně větší využívání metod tzv. *blended learning*, tedy takové organizace výuky, kde jsou prezenční i distanční metody využívány synergicky. Zpravidla to znamená nahrazení frontálních přednášek videem nebo jinými médii, které studujícím poskytují flexibilitu sledovat obsah kdykoli a kdekoli, klidně i opakovaně nebo přerušovaně, podle svých potřeb. Zároveň se tím uvolňuje prostor využít vzácný čas při prezenční výuce k diskusi, týmové práci či praktické výuce.

### Počet účastníků kurzů CŽV orientovaných na výkon povolání o délce alespoň 15 hodin



**Graf 4:** Počet účastníků kurzů celoživotního vzdělávání na veřejných vysokých školách orientovaných na výkon povolání o délce alespoň 15 hodin, 2010–2018. Zdroj dat: výroční zprávy vysokých škol.

Přestože celkový počet účastníků je nezanedbatelný, v minulých letech nevykazoval setrvalý růst.

K tomuto prioritnímu cíli jsou přiřazeny následující operační cíle:

- A.** Zvýšit využívání distančních metod vzdělávání v prezenčních studijních programech;
- B.** Posílit motivaci vysokých škol rozvíjet nabídku a inovovat metody flexibilních forem vzdělávání, včetně vzdělávání poskytovaného online;
- C.** Zajišťovat kvalitu vzdělávání poskytovaného flexibilními formami s ohledem na jejich specifika;
- D.** Umožnit lepší sladování studia s rodinným a pracovním životem a vytvořit podmínky pro úspěšné studium v kombinované formě;
- E.** Zlepšit uznávání výsledků předchozího učení v dalším studiu;
- F.** Zvýšit informační hodnotu dokladů o dosažených výsledcích učení v celoživotním vzdělávání pro zaměstnavatele;
- G.** Propagovat nabídku celoživotního vzdělávání prostřednictvím kariérního poradenství poskytovaného studujícím i široké veřejnosti a ve spolupráci s Úřadem práce ČR.

## OPERAČNÍ CÍLE A OPATŘENÍ:

### 2.A ZVÝŠIT VYUŽÍVÁNÍ DISTANČNÍCH METOD VZDĚLÁVÁNÍ V PREZENČNÍCH STUDIJNÍCH PROGRAMECH

*Blended learning* je již zažité označení pro synergické kombinování prezenčních i distančních metod výuky s důrazem na využívání výhod obou forem, díky kterému je dosahováno vyšší efektivity a kvality vzdělávání. Přínos prezenční výuky je spatřován zejména tam, kde může docházet k praktickému osvojování dovedností a intenzivní interakci studujících a vyučujících – při diskusi, týmové práci, práci v laboratořích a ve specializovaných učebnách. Distanční metody jsou naopak upřednostňovány tam, kde je cílem jen o jednosměrný přenos znalostí. Pro vysoké školy nejde ani v nejmenším o novou záležitost – mnoho z nich již tradiční samostudium literatury experimentálně doplnilo o interaktivní vzdělávací materiály, videa a další možnosti. Nicméně to, co je v některých programech běžné, zatím není v mnoha dalších systematicky využíváno a mnoho akademických pracovníků je k těmto možnostem skeptických nebo nemají dostatečnou podporu pro využívání moderních technologií a dalších nástrojů. Cílem je tak existující postupy inovovat, rozšířit a systematicky využívat napříč oblastmi vzdělávání (byť v některých je přirozeně podíl výuky realizovatelné distančně menší než v jiných) a vytvářet standardy a postupy, které zajistí, že aplikace těchto metod nepovede ke snižování kvality vzdělávání.

Rizikem spojeným s poskytováním vzdělávání online, kterému je třeba předcházet, je oslabování sociální integrace studujících a zvýšené nároky na jejich sebeorganizaci a disciplínu, v důsledku čehož může docházet ke zvyšování míry studijní neúspěšnosti. Zvláště ohroženou skupinou jsou pak sociálně či ekonomicky znevýhodnění studující, kteří mohou mít jen omezený přístup k potřebnému technickému vybavení a nedostatečné zázemí pro studium z domova.



**Financování [SR]:** MŠMT podpoří společné projekty vysokých škol spočívající ve sdílení zkušeností s blended learning a směřující k rozvoji jeho metod, zejména s ohledem na zkušenosti získané v souvislosti s pandemií COVID-19. Podpořena bude rovněž příprava institucionálních standardů kvality blended learning a relevantních podpůrných dokumentů (soubory doporučení, technické manuály ad.) a služeb pro pracovníky a studující vysokých škol.



**Financování [SR]:** MŠMT podpoří rozvoj blended learning na vysokých školách, včetně budování zázemí pro přípravu digitálních materiálů (včetně nákupů software), posilování kompetencí pracovníků vysokých škol ve využívání metod distančního vzdělávání a hodnocení, rozvoj podpůrných služeb a pořízení nástrojů pro zajištění ověřování výsledků učení online (tzv. online proctoring a další).



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** V oblastech, ve kterých je to s ohledem na jejich povahu možné, usilovat o zvýšení podílu vzdělávací činnosti realizované formou blended learning, zvyšovat podíl přednášek streamovaných online a zlepšovat dostupnost studijních materiálů v elektronické podobě. Hledat inovativní řešení, které pomohou zvýšit efektivitu a kvalitu vzdělávání a hodnocení zajišťovaného distančními formami, a do přípravy těchto opatření zapojovat jak odborníky, tak pracovníky a studující vysoké školy. Vytvořit platformy pro sdílení zkušeností a vzájemnou podporu pracovníků vysokých škol při implementaci metod blended learning v praxi.



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Věnovat zvýšenou pozornost ohroženým skupinám studujících, které nemusí mít dostatečné zázemí a materiální vybavení pro přístup k elektronickým vzdělávacím zdrojům a plnění studijních úkolů na dálku. Hledat vhodná opatření pro předcházení studijní neúspěšnosti a oslabování sociálních a jiných nerovností v situaci, kdy je významná část vzdělávání realizována distančně.

### 2.B POSÍLIT MOTIVACI VYSOKÝCH ŠKOL ROZVÍJET NABÍDKU A INOVOVAT METODY FLEXIBILNÍCH FOREM VZDĚLÁVÁNÍ, VČETNĚ VZDĚLÁVÁNÍ POSKYTOVANÉHO ONLINE

Celoživotní vzdělávání dnes stojí spíše na okraji zájmu vysokých škol a často není považováno za důležitou součást jejich poslání. Realizace kurzů je akademickými pracovníky považována za práci navíc, často na úkor jejich osobního času. Přestože poskytování kurzů představuje pro vysoké školy dodatečné příjmy, jejich objem je zpravidla ve srovnání s jinými zdroji zanedbatelný. Online studium je dnes možné poskytovat prostřednictvím studijních programů v distanční formě, těch jsou však v současnosti nabízeny pouze jednotky a školy od jejich tvorby odrazují vysoké vstupní náklady, nedostatečná infrastruktura i know-how a malá poptávka, pramenící z nedostatečného povědomí o této formě studia mezi potenciálními uchazeči. Skepse vůči online studiu pramení také z obtížného

ověřování dosažených výsledků učení, v důsledku čehož jsou tyto programy považovány za méně náročné, a tedy méně kvalitní.

Důležitým cílem v této oblasti je tyto bariéry odstraňovat, poskytnout finanční a organizační podporu těm pracovníkům a součástem vysokých škol, kteří se rozvoji flexibilních forem vzdělávání aktivně věnují, a posílit finanční motivaci vysokých škol k jejich poskytování.



**Financování [SR]:** MŠMT zohlední rozsah poskytovaného celoživotního vzdělávání realizovaného za účelem rozšíření a prohloubení kvalifikace jako jeden z indikátorů výkonu a kvality při výpočtu příspěvku na činnost veřejných vysokých škol. Kurzy budou pro účely financování registrovat samotné vysoké školy, které také zajistí dodržení standardů kvality. Školy poskytující kurzy celoživotního vzdělávání tak budou odměněny nepřímo, skrze vyšší příspěvek na činnost. Tento ukazatel nemusí být aplikován na všechny segmenty vysokých škol.



**Financování [SR, ESIF]:** MŠMT podpoří vznik pracovišť vysokých škol poskytujících flexibilní formy vzdělávání (kombinovaná a distanční forma studia i kurzy CŽV) a zajišťujících podpůrné služby pro ostatní součásti vysokých škol za účelem zvýšení kvality a relevance těchto programů. Cílem je podpořit pracoviště, pro která bude rozvoj flexibilních forem vzdělávání primárním úkolem, budou koncentrovat didaktické i technické know-how a inovovat metody vzdělávání, ale zároveň budou těsně spolupracovat s ostatními součástmi vysoké školy a šířit zkušenosti a dobrou praxi. Zvláštním předmětem podpory budou společná pracoviště více vysokých škol, která propojí nejaktivnější průkopníky a inovátory v této oblasti. Z prostředků ESIF budou podpořeny rozvojové aktivity jako je zavedení služeb, jejich nastavení, pilotní ověření (zaváděcí provoz) a opatření ke zvýšení jejich kvality a efektivity.



**Informační podpora:** MŠMT zpracuje právní stanovisko k podmínkám realizace kurzů celoživotního vzdělávání s ohledem na problematiku veřejné podpory, daně z přidané hodnoty ad., aby odstranilo nejistotu vysokých škol a zřehlednilo právní rámec této činnosti. MŠMT poskytne vysokým školám související informační a metodickou podporu, např. formou seminářů.



**Financování [ESIF]:** MŠMT podpoří budování infrastruktury pro vytváření a poskytování vzdělávání online a ověřování výsledků učení v těchto kurzech a programech. Podpořeno bude jak pořízování přístrojového a softwarového vybavení (např. nahrávací studia, SW pro ověření identity studujících online), tak budování odborného zázemí a vývoj nových nástrojů a metod.



**Financování [SR]:** MŠMT bude usilovat o koordinaci s Ministerstvem průmyslu a obchodu, Ministerstvem práce a sociálních věcí a dalšími relevantními orgány veřejné správy při nastavování pravidel pro podporu celoživotního vzdělávání. CŽV je ze své povahy meziresortní otázkou, která propojuje perspektivu zaměstnavatelů, (potenciálních) zaměstnanců a veřejných i soukromých poskytovatelů vzdělávání, z nichž jen někteří jsou školami organizačně spadajícími do působnosti MŠMT. Meziresortní spolupráce je tedy nutným předpokladem pro vytvoření funkčního systému celoživotního vzdělávání.



**Informační podpora:** MŠMT bude oceňovat excelentní vzdělávání ve flexibilních formách, včetně kurzů celoživotního vzdělávání a poskytovaných online, při udílení Ceny ministra školství, mládeže a tělovýchovy za vynikající vzdělávací činnost na vysoké škole. Ocenění přispěje ke zviditelnění dobré praxe a podpoří pracovníky vysokých škol, kteří se této marginalizované oblasti věnují.



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Tam, kde jsou schopny nabídnout excelentní kurzy celoživotního vzdělávání, vstupovat se svou nabídkou na mezinárodní trh. Mezinárodně poskytované kurzy, např. v online podobě nebo formou letních škol, mohou být pro poskytující instituci jak nezanedbatelným zdrojem příjmů, tak prostředkem pro budování reputace, začlenění do mezinárodních sítí a cestou, jak oslovit potenciální budoucí studenty. Pro poskytování MOOCs využívat mezinárodně uznávaných platforem, včetně evropského projektu European Multiple MOOC Aggregator (EMMA).



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** TV co nejširší možné míře poskytovat veřejnosti bezplatný otevřený přístup ke vzdělávacím zdrojům vytvořeným v rámci činnosti vysokých škol. Obdobně jako v případě otevřeného přístupu („open access“) k výsledkům výzkumu a vývoje, zveřejňovat online studijní materiály, nástroje a publikace a umožnit jejich využití pro vzdělávací účely jak dalšími institucemi, tak především jednotlivci v rámci celoživotního učení. Tento přístup uplatňovat bezvýhradně zejména tam, kde byl vznik studijních materiálů, nástrojů nebo publikací podpořen z veřejných zdrojů.



## 2.C ZAJIŠŤOVAT KVALITU VZDĚLÁVÁNÍ POSKYTOVANÉHO FLEXIBILNÍMI FORMAMI S OHLEDEM NA JEJICH SPECIFIKA

Kvalita vzdělávání poskytovaného ve flexibilních formách, včetně kurzů celoživotního vzdělávání, musí být hodnocena a zajišťována stejně jako v prezenčním studiu, zároveň na něj ale musí být aplikovány nároky odpovídající jeho specifikům. Kombinované nebo distanční studium více než prezenční vyžaduje adekvátní dostupnost vzdělávacích materiálů a studijních opor a je třeba důsledně ověřovat, že volba metod vzdělávání odpovídá povaze kýžených výsledků učení. Flexibilní formy vzdělávání ale zároveň mohou stavět na předchozí nebo souběžné pracovní zkušenosti studujících, logika výstavby studijních plánů tedy bude odlišná. Pro zvyšování kvality je žádoucí lépe vymezit požadavky kladené na vzdělávání poskytované ve flexibilních formách a důsledně je zohledňovat při hodnocení žádostí o akreditace studijních programů.



**Akreditace:** MŠMT ve spolupráci s NAÚ navrhne aktualizaci Nařízení vlády o standardech pro akreditace, ve které rozšíří a konkretizuje požadavky pro akreditaci studijních programů v kombinované a distanční formě tak, aby byla adekvátně zohledněna jejich specifika a vyjasněny požadavky na jejich zabezpečení. Aktualizované standardy poskytnou vysokým školám větší jistotu v tom, jaké požadavky budou na jejich žádosti kladeny, čímž učiní akreditační proces transparentnější a předvídatelnější a přispějí ke sjednocování rozhodovací praxe hodnotitelů. Při posuzování kvality studijních programů v kombinované a distanční formě je nutné důsledně hodnotit vhodnost volby vzdělávacích metod, včetně využití metod zaměřených na studenta, dostupnost kvalitních studijních opor a robustnost využitých metod ověřování výsledků vzdělávání. Zejména v případě distanční výuky je nutné zajistit průkazné ověření dosažení stanovených výsledků učení u všech absolventů. MŠMT otevře diskusi s NAÚ o úpravě požadavku na minimální rozsah přímé výuky v kombinované formě studia.



**Akreditace:** MŠMT navrhne ve spolupráci s NAÚ úpravu procesu hodnocení žádostí o akreditace studijních programů tak, aby každá forma studia byla evidována jako samostatný studijní program a posuzována samostatně s ohledem na specifická kritéria kvality. Tím bude dosaženo souladu s § 44 odst. 2 písm. a) zákona o vysokých školách, který nepředpokládá existenci studijních programů s více než jednou formou. Obě instituce nicméně budou zároveň hledat cesty, jak v maximální možné míře snížit administrativní náročnost žádostí o akreditace příbuzných studijních programů (nejen obdobných programů v různých formách, ale i např. různých typů nebo vyučovaných v různých jazycích) a navrhnou, aby bylo jedné osobě umožněno stát se garantem zároveň více studijních programů, které mají obdobný obsah, ale odlišnou formu, popřípadě jazyk výuky. Žádosti o akreditace kombinované a distanční formy studia by tedy měly být posuzovány odděleně od prezenční formy, s důrazem na jejich specifické nároky na zabezpečení. Studium v kombinované formě nesmí být vnímáno jako pouhá „víkendová varianta“ prezenčního studia, s identicky složeným studijním plánem, ale s nižšími nároky na přímou účast studentů na výuce. Nutným předpokladem pro realizaci tohoto opatření je usnadnění přestupů mezi příbuznými studijními programy realizovanými v různých formách tak, aby student přecházející z prezenční do kombinované nebo distanční formy studia nebyl považován za neúspěšného. Tato úprava nemusí být vztažena na doktorské studium.



**Akreditace:** MŠMT připraví aktualizaci Nařízení vlády o standardech pro akreditace, ve které v části týkající se standardů pro institucionální akreditaci a v požadavcích na institucionální prostředí při akreditaci studijního programu doplní, že vnitřní systém zajišťování a hodnocení kvality musí pokrývat i kurzy celoživotního vzdělávání jakožto součást vzdělávací činnosti. Přestože tato povinnost vyplývá z platných předpisů již v současnosti, není vždy zcela reflektována a její plnění zpravidla není přezkoumáváno při hodnocení žádostí o akreditace. Procesy pro vnitřní zajišťování kvality celoživotního vzdělávání zároveň musí zachovávat velkou míru flexibility, která umožní nabídku kurzů rychle inovovat a přizpůsobovat poptávce.



**Informační podpora:** MŠMT podpoří organizaci konferencí a workshopů, které otevřou diskusi o organizačních modelech studia v kombinované a distanční formě a zprostředkují přenos dobré praxe.

Podoba studia na různých pracovištích je dnes značně heterogenní a řadě tvůrců studijních programů chybí inspirace a povědomí o vhodných metodách výuky a organizace studia. Na základě domácích i zahraničních zkušeností může být vytvořena i příručka shrnující dobrou praxi a praktická doporučení pro tvorbu těchto studijních programů.

## 2.D UMOŽNIT LEPŠÍ SLAĎOVÁNÍ STUDIA S RODINNÝM A PRACOVNÍM ŽIVOTEM A VYTVOŘIT PODMÍNKY PRO ÚSPĚŠNÉ STUDIUM V KOMBINOVANÉ FORMĚ

Významným zdrojem studijní neúspěšnosti a faktorem omezujícím kvalitu učení v kombinované formě studia je obtížné časové slaďování studia s rodinným a pracovním životem. V České republice přitom není ukotvena možnost studia v režimu „part-time“ (tedy „na částečný úvazek“), která je běžná v řadě evropských zemí, a která studujícím umožňuje rozložit studijní povinnosti do delšího času. Cílem je navrhnout taková opatření, která otevrou více cest k dosažení vzdělání, aniž by byly sníženy požadavky na výsledky učení, a tím podpoří slaďování jednotlivých životních rolí a zvýšení úspěšnosti studia.



**Regulace:** MŠMT otevře diskusi o možnostech vytvoření „part-time“ varianty studia. Výsledkem diskuse může, ale nemusí, být návrh úprav zákonných nebo podzákonných předpisů. Součástí návrhu může být i revize definice „nezaopatřeného dítěte soustavně se připravujícího na budoucí povolání“ dle zákona o státní sociální podpoře (tzv. „statusu studenta“). Tento status v současnosti zahrnuje všechny studující v prezenční i kombinované formě mladší 26 let, a vyplývá z něj nárok na řadu výhod, včetně zdravotního pojištění hrazeného státem, daňových slev, slev na jízdné a dalších. Výchozí varianty pro diskusi jsou formou tezí uvedeny v příloze č. 1.



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Zajistit dostupnost podpůrných služeb, které umožní pečujícím rodičům a dalším ohroženým skupinám plnou účast na studiu v kombinované formě.

## 2.E ZLEPŠIT UZNÁVÁNÍ VÝSLEDKŮ PŘEDCHOZÍHO UČENÍ V DALŠÍM STUDIU

Studující vstupující do studia všech forem již nyní disponují velmi různorodými předchozími zkušenostmi, ať už nabytými při formálním nebo neformálním vzdělávání, či při informálním učení v praxi nebo ve volném čase. Dá se očekávat, že tato heterogenita bude i nadále narůstat, a způsob, jakým je vzdělávání organizováno, tedy musí na tuto skutečnost reagovat, pokud má být relevantní pro potřeby studujících. Procesy uznávání výsledků předchozího učení musí být nastaveny tak, aby studující nebyli nuceni plnit studijní povinnosti, které pro ně nemají přidanou hodnotu, a naopak měli šanci kompenzovat své slabé stránky nepokryté předchozím vzděláváním.

Přitom je potřeba oddělit dva druhy uznávání – na jedné straně zohlednění předchozího vzdělání certifikovaného důvěryhodnou institucí (vysokou školou nebo jinou vzdělávací či certifikační agenturou – například uznávání absolvovaných předmětů z předchozího studia, ať už v ČR či v zahraničí), na druhé straně validaci výsledků předchozího učení, o kterém záznamy neexistují, ale jehož výsledky mohou být ověřeny (např. studujícím, kteří získali odborné znalosti a dovednosti v praxi nebo v zájmových kurzech, ve kterých jim nebyl udělen důvěryhodný certifikát o dosažených výsledcích učení, může být umožněno skládat zkoušky z relevantních předmětů i v mimořádných termínech a bez nutnosti absolvovat výuku). V prvním případě je cílem nastavit procesy, které umožní většině studujících uznat předchozí vzdělání bez zbytečných průtahů a administrativních bariér, a nebudou zatěžující ani pro jednu stranu. Ve druhém případě musí validace stát na ověřování dosažených výsledků vzdělávání, například zkouškou nebo hodnocením portfolia. Relevantní formou validace je také zkouška z profesní kvalifikace v rámci Národní soustavy kvalifikací („NSK“) dle zákona o uznávání výsledků dalšího vzdělávání nebo hodnocením portfolia.



**Informační podpora:** MŠMT vytvoří soubor doporučení pro postupy uznávání výsledků předchozího učení v dalším studiu a podpoří výměnu dobré praxe mezi jednotlivými vysokými školami. MŠMT bude při tvorbě doporučení vycházet z domácích a zejména zahraničních zkušeností, s ohledem na doporučení mezinárodních organizací a expertů.





**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Rozvíjet vnitřní systémy uznávání výsledků předchozího učení dle doporučení Evropské asociace univerzit, ECTS Users' Guide a dalších relevantních dokumentů. Při uznávání vycházet z národního Rámce kvalifikací vysokoškolského vzdělávání. Ve vnitřních předpisech ukotvit procesy pro vyřizování žádostí o uznání předchozího vzdělání a stanovit přiměřené lhůty pro jejich posouzení.

## 2.F ZVÝŠIT INFORMAČNÍ HODNOTU DOKLADŮ O DOSAŽENÝCH VÝSLEDČÍCH UČENÍ V CELOŽIVOTNÍM VZDĚLÁVÁNÍ PRO ZAMĚSTNAVATELE

Přestože již dnes jsou absolventům vystavovány certifikáty o ukončení kurzů celoživotního vzdělávání, ne vždy poskytují zaměstnavatelům dostatek informací o tom, co jejich držitelé skutečně umí. Cílem je prostřednictvím zvýšení informační hodnoty certifikátů posílit uznávání výsledků celoživotního vzdělávání ze strany zaměstnavatelů, a tím zvýšit i jeho atraktivitu pro uchazeče.



**Informační podpora:** MŠMT vytvoří doporučenou podobu certifikátu o absolvování kurzu celoživotního vzdělávání, který bude obsahovat informace o hodinovém i kreditovém rozsahu kurzu a dosažených výsledcích učení. Při jeho vytváření MŠMT vyjde z *Common Microcredential Framework* přijatého European MOOC Consortium. Součástí doporučení bude udělování kreditů i v kurzech, kde to dnes není běžnou praxí. Zvláštní typ certifikátu může být vyhrazen pro delší strukturované studium, ekvivalentnímu short-cycle /non-degree studiu známému v některých zemích světa.



**Informační podpora:** MŠMT bude prostřednictvím Národního pedagogického institutu České republiky vysoké školy informovat o systému NSK, jejím významu pro uznávání výsledků celoživotního učení a o možnostech jejího využití ze strany vysokých škol. Vysoké školy se mohou aktivně zapojit do tvorby nových kvalifikací v rámci NSK, získat status autorizovaných osob pro výkon zkoušek nebo poskytovat kurzy vedoucí k získání odborných způsobilostí potřebných pro získání kvalifikací popsanych v NSK.



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Podílet se na tvorbě nových kvalifikací na kvalifikační úrovni 5 až 8 v rámci Národní soustavy kvalifikací, zejména v oborech a specializacích, ve kterých dochází k rychlým technologickým proměnám, v nově formovaných odvětvích nebo v oblastech, ve kterých je kvalifikace požadována pro výkon povolání. Získávat autorizace pro provádění zkoušek v rámci Národní soustavy kvalifikací a zajišťovat tyto zkoušky zejména pro absolventy kurzů celoživotního vzdělávání.



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Obdobně jako v případě absolventů kurzů celoživotního vzdělávání vydávat potvrzení o ukončených předmětech i studentům ve studijních programech, kteří ukončí studium neúspěšně. Tato potvrzení (ekvivalentní dodatkům k diplomu u úspěšně ukončených studií) by měla obsahovat informace o kreditovém rozsahu předmětů a dosažených výsledcích učení a tím usnadnit jejich uznávání v dalším studiu a na trhu práce. Tam, kde skupiny předmětů v rámci studia tvoří ucelenou část pokrývající ohraničenou skupinu kompetencí relevantních pro výkon některých povolání, mohou být vydávány také samostatné certifikáty o nich (tzv. *nano-degrees* nebo *micro-credentials*).

## 2.G PROPAGOVAT NABÍDKU CELOŽIVOTNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ PROSTŘEDNICTVÍM KARIÉRNÍHO PORADENSTVÍ POSKYTOVANÉHO STUDUJÍCÍM I ŠIROKÉ VEŘEJNOSTI A VE SPOLUPRÁCI S ÚŘADEM PRÁCE ČR

Nabídka celoživotního vzdělávání je široká a pro nezasvěcené zájemce nutně nepřehledná. Systém se tedy nemůže rozvíjet bez toho, aby uchazečům poskytoval dostupné poradenství a podpůrné služby, které jim umožní identifikovat jejich potřeby a vhodnou nabídku dalšího vzdělávání. Vysoké školy přirozeně nemohou pokrýt potřebu poradenství pro celou širokou veřejnost, mohou ale hrát význam v širším ekosystému služeb, ve kterém se zaměří zejména na osoby, které již vysokoškolské vzdělání mají a které mají zájem o rozvoj kompetencí na vysokých kvalifikačních úrovních. Při oslovování potenciálních zájemců o vzdělávání vysoké školy zároveň musí spolupracovat s dalšími etablovanými aktéry v systému, zejména pracovišti Úřadu práce ČR.



**Financování [ESIF]:** MŠMT podpoří rozvoj kariérního poradenství ve vztahu k dalšímu učení poskytovaného vysokými školami jejich studentům, absolventům i potenciálním zájemcům o studium. Bude-li v budoucnu vytvořena národní síť kariérního poradenství podpořená z veřejných prostředků, vysokým školám bude umožněno zapojit se do ní.



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** V rámci celoživotního vzdělávání nabízet absolventům zejména na počátku profesní dráhy mentoring a coaching zaměřený na další kariérní, odborný a osobní rozvoj. Prostřednictvím personalizovaných služeb usnadňovat přechod absolventů na trh práce a zlepšovat jejich přístup k dalšímu vzdělávání a zároveň touto cestou posilovat vazbu mezi vysokou školou a praxí, která se může stát základem pro další spolupráci a přenos poznatků.



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Přímou oslovovat krajské pobočky a kontaktní pracoviště Úřadu práce ČR a spolupracovat s nimi při nabízení celoživotního vzdělávání jako rekvalifikačních kurzů uchazečům o zaměstnání dle zákona o zaměstnanosti. Kurzy poskytované vysokými školami mohou být považovány za rekvalifikační kurzy bez další akreditace, zejm. v režimu tzv. vyžádaných rekvalifikací, na které mohou žadatelé v současnosti získat příspěvek z veřejných prostředků až 50 000,- Kč.

## III. ZVÝŠIT EFEKTIVITU A KVALITU DOKTORSKÉHO STUDIA

### VYMEZENÍ CÍLE:

Kvalitní systém doktorského studia je základním faktorem rozvoje vysokého školství a výzkumného sektoru. Dobře připravení absolventi jsou hnací silou společenského a kulturního rozvoje a ekonomiky postavené na znalostech, ať už pokračují v čistě vědeckých kariérách nebo uplatní své know-how v jiných sektorech, ve kterých budou hledat a implementovat inovativní řešení technologických i společenských problémů.

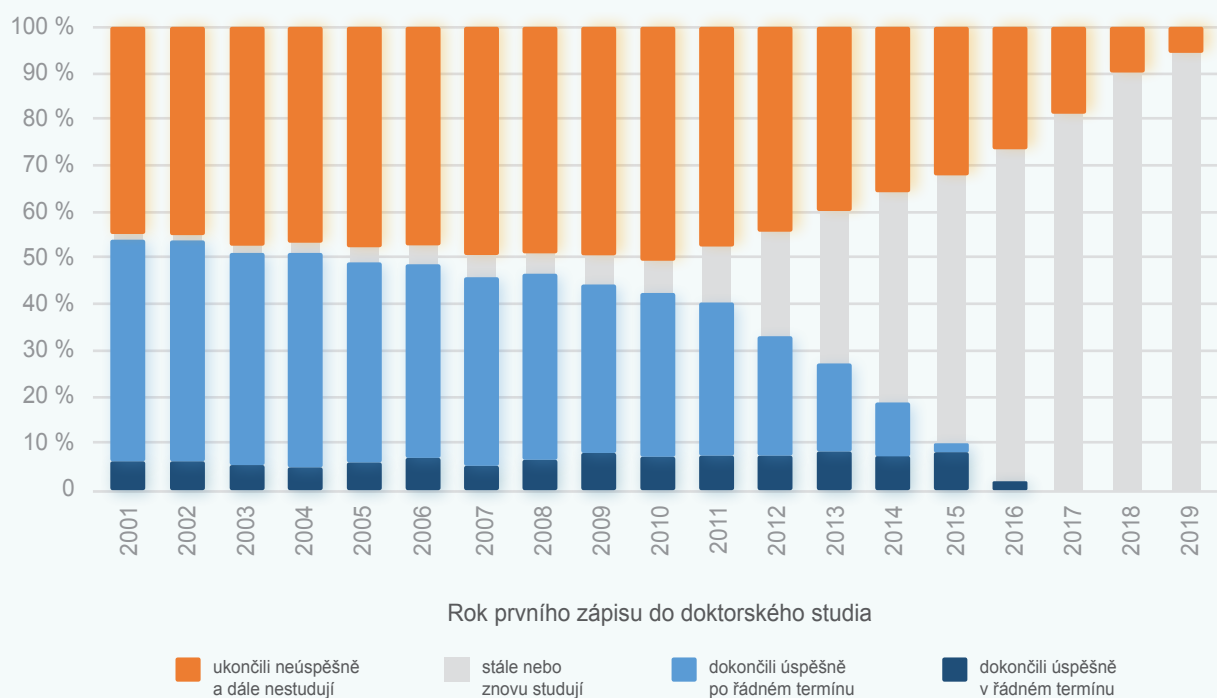
ČR v současnosti v mezinárodním srovnání s ohledem na velikost vysokého školství vykazuje vysoce nadprůměrný počet studujících v doktorských studijních programech („DSP“), ale v důsledku jejich nízké úspěšnosti spíše mírně podprůměrný počet absolventů. Průměrná délka úspěšného studia dosahuje téměř 5,5 roku a přesahuje standardní dobu studia zhruba o 50 %, výjimkou nejsou ani studenti setrvávající v systému 8 a více let. Pouze zhruba 7 % studentů dokončuje studium v řádném termínu a celková úspěšnost se pohybuje kolem 40 % – neúspěšných studentů je tak více než úspěšných.<sup>3</sup>

Cílem je zásadně zvýšit efektivitu systému jak z hlediska vynaložených prostředků, tak z hlediska času a potenciálu studujících i jejich školitelů. Počet absolventů by měl být v dlouhodobém měřítku zachován na stávající úrovni (zhruba 2 000 absolventů ročně v prezenční a kombinované formě dohromady), ale sníží se počet přijímaných uchazečů, kteří budou vybráni na základě jasně definovaných kvalitativních měřítek, bude jim poskytována kvalitní podpora a zázemí, budou se intenzivněji věnovat studiu a svému disertačnímu výzkumu a ve výsledku vzroste i míra jejich úspěšnosti a zkrátí se průměrná doba úspěšného studia. Cílem je tedy posílit motivaci a úsilí všech klíčových aktérů doktorských studijních programů ke zvýšení úspěšnosti a kvality, tedy především samotných studujících, školitelů a jednotlivých úrovní vedení vysoké školy. Navrhovaná opatření povedou ke zvýšení zodpovědnosti vysokých škol za úspěšnost a kvalitu svých systémů doktorského studia, která bude vyvážena zvýšením autonomie při nakládání s veřejnými prostředky.

Lepší podpora doktorských studentů jak z hlediska financí, tak z hlediska odborného vedení a podpůrných služeb, učiní z českého vysokého školství atraktivnější destinaci pro zájemce o vědecké kariéry i v mezinárodní konkurenci a podpoří jeho pozici přinejmenším ve středoevropském kontextu. Jednou z hodnot je i otevřenost doktorského studia jak pro zahraniční zájemce, tak pro horizontální mobilitu uchazečů mezi jednotlivými vysokými školami, která napomůže oslabení akademického inbreedingu a zvýšení internacionalizace celého systému.

<sup>3</sup> Jako „neúspěšný student“ je zde označována každá osoba, která započala alespoň jedno doktorské studium, ale žádné neabsolvovala řádně dle § 55 zákona o vysokých školách, bez ohledu na věcné důvody ukončení a studijní výsledky. Studující, kteří studium ukončí z vlastního rozhodnutí, tedy nejsou rozlišováni od těch, kterým je studium ukončeno pro nesplnění studijních povinností – takové rozlišení není z administrativních dat možno spolehlivě provést.

## Úspěšní absolventi doktorského studia



**Graf 5:** Úspěšnost studujících v doktorských studijních programech k 31. 12. 2019, dle jednotlivých let započetí prvního studia. Zdroj dat: Sdružené informace matrik studentů.

Každý sloupec ukazuje, zda osoby, které v příslušný rok vstoupily do svého prvního doktorského studia, do konce roku 2019 ukončily alespoň jedno (ne nutně první) studium úspěšně, a pokud ne, zda k tomuto datu dále studují, nebo ne. Jen velmi malá část studujících dokončuje v řádném termínu a někteří vstupují do studia opakovaně. Dá se proto očekávat, že podstatná část studujících, kteří do prvního doktorského studia vstoupili v roce 2011 nebo později, studium ukončí úspěšně teprve v budoucnu a úspěšnost této kohorty se tak přiblíží 45–50 %, obdobně jako v minulosti. Cílem Strategického záměru je míru úspěšnosti zvýšit a zároveň snížit počet zapsaných tak, aby každoroční počet absolventů zůstal zachován.

K tomuto prioritnímu cíli jsou přiřazeny následující operační cíle:

- A.** Zajistit studujícím v prezenční formě doktorských studijních programů dostatečné finanční podmínky pro kvalitní studium;
- B.** Excelentním zájemcům o doktorské studium nabídnout nadstandardní motivační finanční podmínky;
- C.** Posilovat kvalitu, otevřenost a internacionalizaci doktorského studia;
- D.** Zlepšovat podmínky pro úspěšné studium, včetně podpory sladování studia a rodinného života, a posilovat sociální integraci doktorandů.

## OPERAČNÍ CÍLE A OPATŘENÍ:

### 3.A ZAJISTIT STUDUJÍCÍM V PREZENČNÍ FORMĚ DOKTORSKÝCH STUDIJNÍCH PROGRAMŮ DOSTATEČNÉ FINANČNÍ PODMÍNKY PRO KVALITNÍ STUDIUM

Stipendia v prezenčním studiu musí studentům umožnit, aby pro ně studium a disertační výzkum byly skutečnou prioritou a aby v příliš velké míře nemuseli získávat prostředky jinou prací, ať již na vysoké škole, nebo mimo ni. Stipendia musí studujícím pokrýt životní náklady a umožnit jim případně i založit rodinu. Dostatečná výše stipendia je zároveň předpokladem pro požadavek ze strany vysoké školy, potažmo státu, na čas a úsilí věnované studiu a na vyšší kvalitu disertačního výzkumu. Revize mechanismu financování doktorských studií posílí autonomii vysokých škol a podpoří je ve strategickém rozhodování, kolik uchazečů do studia přijmou a jak vysoká stipendia jim nabídnou. Jedním z výsledků této změny by mělo být mírné zvýšení selektivity doktorského studia a zároveň zvýšení studijní úspěšnosti a zkrácení doby studia tak, aby každoroční celkový počet absolventů nepoklesl významně pod stávající úroveň.



**Regulace:** MŠMT navrhne novelu zákona o vysokých školách, která ho zmocní stanovovat minimální výši doktorského stipendia. Minimální výše stipendia bude stanovena po diskusi se orgány reprezentace vysokých škol, bude ale představovat výrazně vyšší částku, než je průměrná měsíční hodnota příspěvku na stipendium doktoranda prostřednictvím ukazatele C v roce 2020. Dlouhodobým cílem je vázat výši minimální částky na odpovídající referenční hodnotu, např. na poměrnou výši vůči průměrné mzdě nebo mediánu mzdy u vybraných zaměstnání. Do této výše přitom budou započítávána všechna stipendia poskytnutá vysokou školou dle § 91 odst. 4 zákona o vysokých školách<sup>4</sup>, vysoké školy tedy budou moci na jejich zajištění využít více různých zdrojů financování. Musí však být zachována forma: stipendia nemohou být nahrazována odměnou za práci. Minimální výše stipendia pro studenty v kombinovaném a distančním studiu nebude stanovena.



**Financování [SR]:** MŠMT přesune do rozpočtového okruhu I celý objem stávajícího ukazatele C (stipendia pro studující v DSP) nebo jeho část, zbylá část ukazatele C by v takovém případě zahrnovala pouze prostředky pro studenty podpořené v případné národní soutěži (viz níže). Tento přesun bude mezi jednotlivé školy rozdělen podle klíče odrážejícího výši ukazatele C každé vysoké školy v minulosti, popřípadě počet úspěšných absolventů doktorského studia, přičemž tento mechanismus bude stanoven před zavedením minimální výše stipendia dle následujícího bodu a bude konzultován se zástupci vysokých škol. V dalších letech již nebudou prostředky na stipendia poskytovány samostatně, a bude tak posílena autonomie vysokých škol v rozhodování, kolik studentů přijmou a jak vysoká stipendia (nad rámec stanoveného minima) jim poskytnou.



**Regulace:** MŠMT stanoví minimální časovou dotaci vyhrazenou prezenčním studentům DSP na plnění studijních povinností a realizaci disertačního výzkumu, přičemž toto opatření může být vztaženo i na studující v cizích jazycích. Jiná činnost na vysoké škole, vč. zapojení do výzkumných a odborných aktivit, které přímo nesouvisí se studiem a disertačním výzkumem studenta, nebo do výukových<sup>5</sup> a administrativních aktivit, může být požadována pouze na základě pracovně-právního vztahu a nad rámec výše stanoveného

<sup>4</sup> Přesné vymezení typů stipendií, která budou brána v potaz při posuzování minimální výše, může být předmětem jednání při přípravě předpisu.

<sup>5</sup> Výjimka z tohoto pravidla může být stanovena na přechodné období pro studijní programy, ve kterých je zapojení studujících v DSP do výuky součástí jejich studijních povinností dle aktuálně platné akreditace.

závazku a nesmí jím být podmiňováno vyplácení stipendia.<sup>6</sup> MŠMT navrhne aktualizaci Nařízení vlády o standardech pro akreditace, která vyloučí ze studijních povinností studujících v doktorských studijních programech jiné činnosti než jejich vlastní vzdělávání a realizaci disertačního výzkumu.



**Přechodná opatření:** Výše popsaná opatření budou vztažena pouze na studenty nově zapsané ke studiu, kteří byli přijímáni již v novém systému. Vysokým školám je doporučeno kompenzovat nižší částku stipendí pro stávající studenty vyšších ročníků z jiných zdrojů (rozpočtový okruh I, Dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace – „DKRVO“, Fond umělecké činnosti, specifický vysokoškolský výzkum – přístup k prostředkům z interních grantových agentur může být v případě potřeby na přechodné období omezen pouze na studenty vyšších ročníků), ovšem s omezením na aktivní studenty, kteří plní zvýšené nároky na výsledky a čas věnovaný studiu a disertačnímu výzkumu, a studují tedy za obdobných podmínek, jako nově přijímaní studenti.

### 3.B EXCELENTNÍM ZÁJEMCŮM O DOKTORSKÉ STUDIUM NABÍDNOUT NADSTANDARDNÍ MOTIVAČNÍ FINANČNÍ PODMÍNKY

Komplementárně k plošnému zvýšení stipendia je třeba usilovat o podporu excelence a stimulovat soutěž mezi jednotlivými školami o talentované zájemce o výzkumnou kariéru. Cílená podpora excelentních doktorandů, která bude atraktivní i v mezinárodním srovnání, posílí schopnost české vědy konkurovat v zápolení o mladé talenty korporátnímu sektoru a zahraničním pracovištím alespoň ve středoevropském kontextu. Předpokladem k tomu je taková metoda výběru podpořených doktorandů, která bude na jednu stranu transparentní a férová a bude obsahovat silný prvek nezávislého externího hodnocení, a zároveň bude administrativně a procesně co nejméně náročná jak pro uchazeče, tak pro vysoké školy a veřejnou správu. Národní systém podpory excelentních doktorandů pro vysoké školy přinese nejen finanční motivaci, ale také významný faktor reputace – podíl podpořených studentů může být považován za jeden z indikátorů atraktivity vysoké školy pro mladé talenty.



**Financování [SR]:** MŠMT otevře diskusi se zástupci vysokých škol o možnostech vytvoření národní soutěže pro uchazeče nebo studující v DSP, která by úspěšným žadatelům přinesla významné navýšení stipendia nad rámec stipendia poskytovaného vysokou školou po celou standardní dobu studia. Tato soutěž by měla být silně selektivní a mít silný mezinárodní prvek. Žádosti o podporu by měly být podávány v angličtině a jejich hodnocení by měly zajistit odborné panely se zastoupením zahraničních odborníků. Parametry soutěže, včetně termínu jejího spuštění a způsobu zajištění organizačních nákladů, budou předmětem další diskuse. Podmínkou pro uskutečnění této soutěže je dostatek disponibilních zdrojů na národní úrovni.

### 3.C POSILOVAT KVALITU, OTEVŘENOST A INTERNACIONALIZACI DOKTORSKÉHO STUDIA

Doktorské studium je v první řadě přípravou na výzkumné a akademické kariéry a jeho těžiště tedy tkví v rozvoji odborných znalostí a dovedností přímo spojených s realizací výzkumu a vývoje. Pro úspěšné uplatnění absolventů je nicméně klíčový i rozvoj jejich obecnějších dovedností a začlenění do odborné komunity na národní i mezinárodní úrovni. Kvalitní věda je ze své povahy globální, a tedy i doktorské studium musí překračovat národní hranice.

<sup>6</sup> Na základě zahraniční osvědčené praxe by čas věnovaný studiu a disertačnímu výzkumu měl být stanoven tak, aby jim studující DSP věnovali v průměru 32 hodin týdně. Vlastní výuka není součástí studijních povinností.





**Regulace:** MŠMT navrhne novelu § 58 zákona o vysokých školách, kterou bude zrušena povinnost vysokých škol stanovovat poplatky za studium v doktorských studijních programech v cizím jazyce a nadále bude zachována možnost poskytovat studujícím v cizím jazyce stipendia. Tímto bude reflektována výrazně individuální povaha doktorského studia a odstraněna bariéra mezi domácími a zahraničními (cizojazyčnými) studenty. Cílem tohoto opatření je posílit internacionalizaci českého výzkumu a vývoje od nejranějších fází kariér výzkumných pracovníků a zdůraznit, že každý disertační projekt musí být silně ukotven v mezinárodním kontextu.



**Informační podpora:** MŠMT bude v pravidelných intervalech realizovat šetření studujících v DSP a absolventů DSP, přičemž zvaží realizaci longitudinálního sběru dat prostřednictvím panelu. Šetření poskytnou informace potřebné jak pro optimální nastavení parametrů opatření, tak pro vyhodnocení jejich dopadů. Výsledky šetření a anonymní data budou poskytnuta i vysokým školám.



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Posílit externí a mezinárodní prvky při hodnocení výsledků učení a výzkumu studujících DSP. Vysoké školy by měly jako oponenty disertačních prací a členy komisí pro jejich obhajoby oslovovat zahraniční odborníky, kteří nejsou zaměstnanci dané vysoké školy. Cílem je posílit relevanci disertačního výzkumu a zajistit nezávislou oponenturu výsledků práce studujících, a tím zvýšit tlak na kvalitu jejich přípravy.



**Financování [ESIF]:** MŠMT podpoří pilotní ověřování principů popsaných v předchozím bodě.



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Stanovit požadavky na mezinárodní mobilitu doktorských studentů a v oborech, ve kterých je to možné, i na profesní stáže doktorandů v podnicích a dalších relevantních organizacích. Studujícím, kteří pečují o blízké osoby, umožnit plnění těchto povinností způsobem, který pro ně bude dostupný a umožní jim studium řádně ukončit.



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Vnitřním předpisem stanovit kvalifikační požadavky na školitele, standard školitele vymezující jeho úkoly a rozsah zodpovědnosti a naplňování tohoto standardu a maximální možný počet doktorandů každého školitele, aby byla zajištěna adekvátní odborná podpora studujících doktorských studijních programů. Úspěšnost vedených doktorandů ve studiu, jejich tvůrčí výsledky a uplatnění po absolvování zohledňovat při hodnocení zaměstnanců, kteří jsou školiteli, a při habilitačních a jmenovacích řízeních.<sup>7</sup>



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Akceptovat jako legitimní formu disertační práce soubor článků přijatých k publikaci ve významných recenzovaných časopisech, případně doprovazených shrnujícím teoretickým úvodem zasazujícím jednotlivé publikační výstupy do širšího kontextu. Tento postup je v souladu s dobrou praxí osvědčenou v zahraničí a v řadě oborů i v ČR.



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Moderovat přechod absolventů DSP do následných kariér. Nejpozději v průběhu posledních dvou let doktorského studia aktivně studující integrovat do expertních sítí, včetně mezinárodních, informovat je o kariérních příležitostech v akademické sféře i na odborných pozicích mimo ni, a poskytovat jim podpůrné služby při přípravě přihlášek do grantových schémat a výběrových řízení.

### 3.D ZLEPŠOVAT PODMÍNKY PRO ÚSPĚŠNÉ STUDIUM, VČETNĚ PODPORY SLAĎOVÁNÍ STUDIA A RODINÉHO ŽIVOTA, A POSILOVAT SOCIÁLNÍ INTEGRACI DOKTORANDŮ

Zvýšení stipendií doktorských studentů napomůže zvýšení jejich úspěšnosti ve studiu, ale jeho efekt bude jen omezený, pokud nebude doprovázeno dalšími opatřeními a podpůrnými službami, které posílí sociální a akademickou integraci doktorandů, lépe vymezí jejich postavení v rámci vysoké školy a umožní jim lépe slaďovat plnění studijních

<sup>7</sup> Kvalita spolupráce mezi doktorandem a jeho školitelem je zásadním faktorem pro kvalitu doktorského studia a musí být podpořena adekvátními vnitřními mechanismy. Je tedy nutné na jednu stranu vymezit, co se od školitelů očekává a motivovat je k práci s doktorandy, a na druhou stranu jim k tomu poskytnout adekvátní zdroje a podporu, včetně metodického vedení.

povinností s péčí o blízké osoby, zejména potomky. Osoby, které opouštějí akademické kariéry v rané fázi z důvodu péče o malé děti, popřípadě další blízké osoby, znamenají významnou ztrátu talentů a nevyužitý potenciál z hlediska rozvoje výzkumu a vývoje v ČR.



**Financování [SR nebo ESIF]:** MŠMT podpoří rozvoj podpůrných služeb pro studující DSP, centralizaci těchto služeb na úrovni fakulty či vysoké školy („doctoral schools“) a vzájemnou spolupráci útvarů, které tyto služby poskytují. Tyto služby mohou zahrnovat jak administrativní podporu a podporu ve výzkumné činnosti (rešeršní služby poskytované knihovnami, pomoc při zajištění zahraničních mobilit, podporu při přípravě projektových žádostí a následném řízení projektů, včetně finančního řízení, ad.), tak kariérní služby, psychologickou podporu a mentoring v osobní rovině. Rozvoj fakultních a univerzitních pracovišť by měl směřovat zejména ke zvýšení kvality a dostupnosti služeb, zlepšení sociální integrace doktorandů (mimo jiné prostřednictvím organizace studentských konferencí a dalších akcí), posílení interdisciplinární spolupráce a vytvoření zázemí pro rozvoj kompetencí společných pro doktorandy napříč disciplínami, relevantních pro vzdělávací činnost a budoucí uplatnění ve výzkumném i nevýzkumném sektoru.



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Popsat práva a povinnosti studujících v DSP v mezích daných legislativou a vytvořit vnitřní mechanismy na ochranu doktorandů a spravedlivé řešení jejich případných sporů se školiteli a dalšími nadřízenými pracovníky. Postavení školitelů vůči studujícím v DSP je velmi silné a nese s sebou riziko zneužití, kterému je nutné systémově předcházet, například vytvořením pozice ombudsmana pro doktorské studium. Vymezení postavení doktorandů je důležité i pro posílení jejich identity, která je dnes často rozkročena na půli cesty mezi studenty a pracovníky vysoké školy. Výhodiskem v tomto ohledu může být zejm. *Evropská charta pro výzkumné pracovníky a Kodex chování při přijímání výzkumných pracovníků*, které stanovují mimo jiné, že „[v]šichni výzkumní pracovníci, kteří se věnují výzkumnému povolání, by měli být uznáváni jako příslušníci profesní skupiny a mělo by se s nimi odpovídajícím způsobem jednat. Mělo by tomu tak být již na začátku jejich kariéry, zejména na postgraduální úrovni, a dále pak na všech stupních bez ohledu na jejich zařazení na národní úrovni (např. zaměstnanec, postgraduální student, stipendista s doktorským titulem, úředník).“<sup>8</sup>



**Informační podpora:** MŠMT bude nadále realizovat dotazníková a další šetření studentů a absolventů DSP s cílem poskytnout srovnatelné informace o jejich podmínkách, zázemí a uplatnění. MŠMT tím zajistí empirické podklady pro vyhodnocení dopadů přijatých opatření a další tvorbu politiky založené na datech na národní úrovni i na jednotlivých vysokých školách.



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Aktivně napomáhat sladování studia v DSP a práce v počátcích akademické kariéry s rodinným životem. Podporovat služby péče o děti (školky, dětské skupiny) a upravovat kariérní řády a vnitřní grantová schémata tak, aby rodičovství mohlo být běžnou součástí života doktorandek a doktorandů.



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Poskytovat studujícím v DSP adekvátní pracovní prostor, včetně sociálního zázemí, a přístup k nezbytnému přístrojovému a jinému vybavení tak, aby svou studijní a výzkumnou aktivitu mohli realizovat v prostorách vysoké školy, popř. partnerské výzkumné organizace. Usilovat o to, aby toto zázemí vytvářelo komfortní a stimulující prostředí, které podpoří přirozenou integraci doktorandů do života akademické obce a výzkumného týmu.

8 Doporučení Komise ze dne 11. března 2005 o Evropské chartě pro výzkumné pracovníky a o Kodexu chování pro přijímání výzkumných pracovníků

## IV. POSILOVAT STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A EFEKTIVNÍ VYUŽÍVÁNÍ KAPACIT V OBLASTI VÝZKUMU A VÝVOJE NA VYSOKÝCH ŠKOLÁCH

### VYMEZENÍ CÍLE:

Vysoké školy tvoří v České republice vedle Akademie věd České republiky jeden z nejvýkonnějších segmentů v základním výzkumu a čím dál tím více i ve výzkumu aplikovaném. Na rozdíl od ústavů Akademi věd a dalších typů výzkumných organizací vysoké školy výzkum a vývoj („VaV“) realizují v těsné vazbě se vzdělávací činností, z čehož pramení celá řada specifíků. Výuka a výzkum jsou na vysokých školách vzájemně neoddělitelné a míra jejich propojení je sama o sobě ukazatelem kvality vysoké školy. Vysoké školy jsou zároveň jedinými institucemi, na nichž je systematicky připravována a vychovávána budoucí generace jak vědeckých pracovníků, tak odborníků pro mnoho dalších pozic. Na rozdíl od jiných výzkumných organizací se tak vysoké školy nemohou úzce specializovat pouze na oblasti, ve kterých dosahují excelentních výsledků, ale musí systematicky rozvíjet a kultivovat široké spektrum oborů. Tato specifická povaha vysokoškolského výzkumu má dopady i na podobu jeho hodnocení a finanční podpory.

Vysokoškolský výzkum prováděný akademickými pracovníky a jejich týmy nejenže přispívá k poznání světa kolem nás, ale zároveň slouží jako příklad pro studenty a studentky vysokých škol, kteří se pozorováním a účastí na procesu vědecké práce učí vědeckému přístupu k řešení problémů. Právě vědecký přístup k okolnímu světu je pro vysokoškolské prostředí určující bez ohledu na to, zda je v konkrétních studijních programech využíván k výchově budoucích excelentních vědců a inovátorů nebo k výchově tisíců odborných pracovníků pro rozmanitá odvětví našeho hospodářství. Vědecké nazírání světa je nástrojem racionálního pokroku a úlohou vysokých škol je předat tento přístup pokud možno co největší části populace a dále ho rozvíjet.

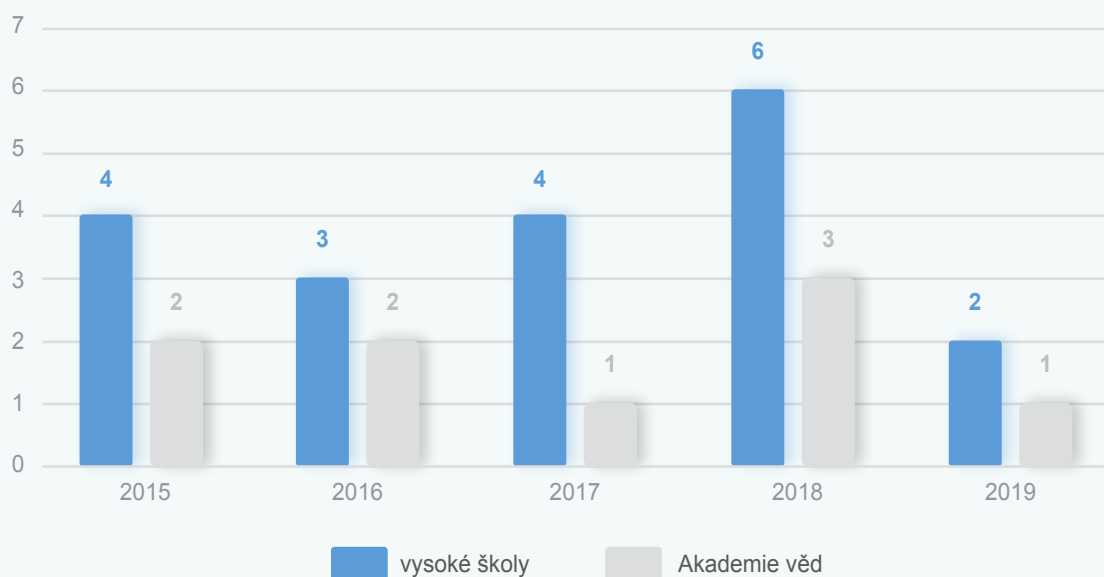
Vědecký způsob práce je přenositelnou kompetencí (ve slovníku Rámce kvalifikací vysokoškolského vzdělávání také „obecnou způsobilostí“), jejíž získání je nutným předpokladem pro osvojení konkrétních metod vědecké práce a oborově specifických dovedností. Stejně jako jiné přenositelné kompetence, i vědecký způsob práce je nutné rozvíjet na konkrétních příkladech a prakticky, není možné jej získat jen teoretickým studiem. Z tohoto důvodu musí být výzkum, stejně jako jiné tvůrčí činnosti, na vysokých školách prováděn v těsné vazbě na vzdělávání, tak, aby akademičtí pracovníci ve své výuce využívali příklady vlastní výzkumné činnosti, ať již pasivně jako ukázky vědecké práce, nebo aktivně zapojením studujících do výzkumu, zejména pak v doktorských studijních programech.

Vysoké školy byly v minulosti úspěšné v získávání projektových prostředků na VaV, což přineslo řadu pozitivních, ale i negativních dopadů. Na jednu stranu přineslo soutěživé prostředí tlak na kvalitu a možnost státu prostřednictvím výzev směřovat hlavní směry výzkumu v souladu s národními prioritami. Na druhou stranu velmi vysoký podíl účelové (projektové) finanční podpory výzkumu nepodporuje možnosti strategického řízení na úrovni vysokých škol a jednotlivých pracovišť a produkuje nestabilitu výzkumných týmů. V důsledku má vedení vysokých škol velmi omezený manévrovací prostor při plánování a sledování dlouhodobých výzkumných cílů, které nepřinášejí krátkodobý či střednědobý užitek. Vysoké školy a akademičtí pracovníci jsou přehlaceni přípravou projektů a výkaznictvím.

Vysoké školy prozatím pouze omezenou měrou využívají možnosti financování svých výzkumných aktivit ze zahraničních zdrojů. Jedná se zejména o nedostatečnou intenzitu zapojování do rámcových programů EU pro výzkum, vývoj a inovace – aktuálně rámcového programu EU pro výzkum a inovace Horizontu 2020 (2014–2020). Příčinami tohoto stavu je kombinace minimálně dvou faktorů. V první řadě se jedná o nízkou míru motivace k samotné účasti, která vyplývá mimo jiné ze skutečnosti, že národní zdroje financování jsou v řadě případů méně kompetitivní než rámcové programy EU, o které se soutěží v celoevropské konkurenci, a pro české instituce tak znamenají výrazně vyšší nároky na přípravu kvalitních projektů s podstatně nižší šancí na úspěch. Za druhou příčinu můžeme považovat nedostatečnou míru internacionalizace českého vysokoškolského prostředí, a tedy i schopnost vysokých škol v ČR nabízet mezinárodně vysoce konkurenceschopné prostředí pro rozvoj špičkových vědeckých kariér. Bariérou pro to je převládající českojazyčné prostředí, nedostatečné administrativně-podpůrné zázemí pro rozvoj výzkumných aktivit či omezené možnosti kariérního růstu zahraničních odborníků.

Cílem níže popsaných opatření je tuto situaci změnit – prohloubit internacionalizaci výzkumu realizovaného na vysokých školách zapojením do mezinárodních projektů a zvýšením počtu zde působících zahraničních odborníků, posílit strategickou roli vedení vysokých škol a zefektivnit jejich řízení. Rozvoj kvality a internacionalizace výzkumu a jeho těsnější propojení se vzdělávací činností povede i ke zvyšování kvality a relevance výuky.

### Počet ERC grantů získaných hlavními řešiteli z ČR



**Graf 6:** Počet udělených grantů Evropské výzkumné rady (ERC), jejichž hlavní řešitel působí v ČR, dle data schválení projektu, 2015–2019. Zdroj dat: ERC.

Přestože vysoké školy jsou v ERC stabilně úspěšnější než ústavy Akademie věd, počty získaných projektů se každoročně pohybují pouze v jednotkách, a ČR tak významně zaostává za západoevropskými zeměmi.

K tomuto prioritnímu cíli jsou přiřazeny následující operační cíle:

- A.** Dokončit komplexní proměnu prostředí a nastavení procesů;
- B.** Zajistit rozvoj infrastrukturních služeb;
- C.** Podporovat excelenci a společenskou relevanci výzkumu;
- D.** Rozvíjet mezinárodní spolupráci;
- E.** Spolupracovat se strategickými partnery při realizaci politiky VaV.

## OPERAČNÍ CÍLE A OPATŘENÍ:

### 4.A DOKONČIT KOMPLEXNÍ PROMĚNU PROSTŘEDÍ A NASTAVENÍ PROCESŮ

Implementace *Metodiky hodnocení výzkumných organizací a hodnocení ukončených programů účelové podpory výzkumu, vývoje a inovací* („Metodika 2017+“) v segmentu vysokých škol, představuje změnu s potenciálem významně transformovat chod a řízení řady institucí, která je logickým dalším krokem v dlouhodobém procesu, který přenáší pozornost od prosté produkce jednotlivých výsledků ke sledování kvality výzkumné organizace jako celku. Právě důraz na hodnocení vysokých škol jako celku a jejich schopnosti nastavovat efektivní vnitřní procesy

a strategicky řídit vlastní rozvoj vytváří příležitost pro postupné zvyšování podílu institucionální podpory na financování výzkumu a vývoje na vysokých školách oproti účelové podpoře s cílem stabilizovat financování, učinit jej více předvídatelným a snižovat administrativní zátěž vysokých škol s tím spojenou.



**Hodnocení:** MŠMT realizuje hodnocení podle Metodiky 2017+ v letech 2020/21 a 2025/26. V hodnocení v roce 2025 budou zohledněny předchozí zkušenosti a nové poznatky, na jejichž základě bude Metodika dále inovována tak, aby byla posílena validita hodnocení a zároveň snižována administrativní zátěž s ním spojená. Budou zváženy možnosti synergického využití dat z různých zdrojů, vč. sebehodnotících zpráv pro potřeby vnějšího hodnocení kvality prováděného NAÚ, popřípadě dalších evaluací, a výročních zpráv vysokých škol.



**Informační podpora:** MŠMT bude využívat výstupy z hodnocení vysokých škol podle Metodiky 2017+ nejen pro financování, ale také pro tvorbu strategie podpory rozvoje VaVal na vysokých školách a implementaci návazných opatření.



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Implementovat doporučení vzešlá z práce mezinárodních evaluačních panelů v rámci hodnocení dle Metodiky 2017+ a zohlednit je při revizích vnitřních procesů, strategickém rozdělování zdrojů v rámci instituce a dalších politikách, které jsou předmětem hodnocení. Strategická rozhodnutí o směřování vysoké školy a prioritizaci výzkumných témat promítat do institucionálních politik, včetně:

- organizace doktorského studia a pravidel pro mobility doktorandů a akademických pracovníků, včetně zajištění adekvátní poradenské a administrativní podpory;
- systému kariérního růstu akademických a vědeckých pracovníků a péče o rozvoj talentu mladých akademických pracovníků, zajišťování jejich podpory, sladování rodinného a pracovního života a motivačního finančního ohodnocení;
- nástrojů interního monitoringu a hodnocení výzkumných týmů a jednotlivců, systémových stimulačních opatření a nástrojů pro podporu kvalitního výzkumu;
- podpory mezinárodní spolupráce a projektů mezinárodní spolupráce včetně souvisejících služeb pro akademické a výzkumné pracovníky;
- systémových stimulačních opatření a nástrojů pro podporu kvalitního výzkumu, udržení a podporu excelentních výzkumníků;
- pravidel pro vznik a podporu nových týmů a rozšiřování působnosti instituce v nových oblastech a disciplínách;
- udržitelnosti výzkumných center a synergií s provozem rozvoje velké výzkumné infrastruktury v rámci vnitřních strategií řízení výzkumné činnosti;
- aktualizace strategie využití institucionální podpory na DKRVO, která by měla odrážet rozvojové cíle do budoucna spíše než minulé výkony jednotlivých součástí;
- naplňování interních i národních strategií v oblasti lidských zdrojů, ochrany duševního vlastnictví a přenosu výsledků výzkumu do praxe, priorit orientovaného výzkumu a vývoje, data managementu, strategií „Open Science 2.0“, „Open Access“ apod.;
- nástrojů podpory interdisciplinární spolupráce a společných projektů více součástí.





**Financování [SR]:** MŠMT bude usilovat o zvyšování podílu institucionální podpory na DKRVO na úkor menších administrativně náročných projektových dotačních titulů. V souladu s Inovační strategií (a komplementárně v rámci návrhů na snížení byrokracie v poskytování podpory na výzkum, experimentální vývoj a inovace) bude směřovat ke zvýšení podílu institucionální podpory DKRVO na financování výzkumných organizací tak, aby se kontinuálně zvyšoval poměr institucionální podpory vůči účelové podpoře na programy či grantová schémata v rámci ČR, přičemž MŠMT se bude zasazovat, aby tímto nárůstem nebyly nepříznivě ovlivněny ostatní výdaje státního rozpočtu na výzkum, experimentální vývoj a inovace.



**Financování [SR]:** MŠMT podpoří zjednodušení čerpání podpory na specifický vysokoškolský výzkum přesunutím těchto prostředků pod DKRVO. Tento krok povede ke snížení administrativní zátěže a posílení autonomie vysokých škol v nakládání s prostředky, které budou moci flexibilněji využít pro naplňování své strategie.



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Posilovat administrativní a podpůrné zázemí pro výzkum a vývoj, včetně zvyšování počtu zaměstnávaných odborníků na mezinárodní grantová schémata, ochranu duševního vlastnictví, transfer poznatků, lidské zdroje a další klíčové oblasti. V případě malých vysokých škol hledat možnosti sdílení těchto kapacit tak, aby byly efektivně vytíženy a nepředstavovaly neúčelnou zátěž pro rozpočet vysokých škol.

#### 4.B ZAJISTIT ROZVOJ INFRASTRUKTURNÍCH SLUŽEB

Centralizované a systematické poskytování některých podpůrných služeb na národní úrovni je krokem jak ke zvýšení jejich kvality, tak ke zvýšení hospodárnosti a úsporám z rozsahu. S ohledem na potřebu přípravy nezávislých odborných podkladů pro strategické řízení systému výzkumu, vývoje a inovací v ČR a vyhodnocování způsobu realizace, resp. přínosů a dopadů národních strategických a koncepčních dokumentů přijímaných v těchto oblastech na českou ekonomiku a společnost, je nezbytné systematicky budovat a využívat kapacity strategické inteligence k přijímání informovaných politických rozhodnutí o podpoře výzkumu, vývoje a inovací z veřejných prostředků ČR. MŠMT proto bude v nadcházejícím období klást na rozvoj strategické inteligence zvýšený důraz a do daných činností intenzivně zapojí i zástupce reprezentací vysokých škol, jako nejvýznamnější součásti veřejného výzkumného sektoru v ČR.



**Financování [SR, ESIF]:** MŠMT podpoří posilování kapacit pro strategické řízení systému výzkumu, vývoje a inovací ČR pro evidence-based policy na národní úrovni. Kapacity strategické inteligence v této sektorové oblasti budou systematicky budovány a využívány při tvorbě koncepčních rozhodnutí a vyhodnocování způsobu realizace, resp. přínosů a dopadů Národní politiky výzkumu, vývoje a inovací ČR na českou ekonomiku a společnost. Úkolem těchto kapacit bude i tzv. „technology foresight“ a „technology assessment“, s ohledem na potřebu ČR sledovat nejmodernější vědecké a technologické trendy a předpovídat možné socioekonomické dopady zavádění nových technologií do praxe.



**Financování [SR, ESIF]:** MŠMT bude usilovat o dlouhodobou podporu pro systematickou a trvalou dostupnost nejaktuálnějších informací o výsledcích celosvětové vědy v ČR a zajistí zachování kontinuity hlavních činností Národního centra pro elektronické informační zdroje CzechELib včetně nastaveného modelu financování. Touto cestou bude zabezpečena realizace centralizovaného nákupu klíčových elektronických informačních zdrojů, citačních databází a bibliometrických nástrojů, jakož i provozu komplexního systému pro pořizování a správu elektronických informačních zdrojů a tvorby podpůrných analýz a statistik pro členskou instituci i „decision makers“ v oblastech výzkumu, vývoje a inovací. Díky koncentraci know-how i vyjednávací síly v Národním centru i mezinárodních konsorciích bude v souvislosti s přechodem na model otevřeného přístupu k vědeckým informacím a datům docházet ke sjednávání výhodnějších podmínek publikování nových výsledků domácími autory. MŠMT bude usilovat o vznik jednotného prostředí pro efektivní vyhledávání, ukládání a sdílení vědeckých výsledků, díky čemuž bude zefektivněn jejich transfer směrem



k dalšímu vědeckému i komerčnímu využití. Nástrojem k tomu bude zavedení centrální platformy nové generace pro vyhledávání a správu všech druhů informačních zdrojů společně pro informační centra a knihovny všech akademických a výzkumných organizací i knihovny s celostátní působností a v oblasti vědeckých dat podpora implementace iniciativy European Open Science Cloud (EOSC) s využitím národní e-infrastruktury e-INFRA CZ.



**Financování [SR]:** MŠMT bude zapojovat zástupce VŠ prostřednictvím jejich reprezentace do činností spočívajících v koncepci, implementaci a řízení tzv. „projektu sdílených činností“<sup>9</sup>, který bude od roku 2021 realizován za účelem posilování využívání strategické inteligence v procesech tvorby politiky výzkumu, vývoje a inovací ČR a zintenzivnění strategické informačně-poradenské podpory.

#### 4.C PODPOROVAT EXCELENCI A SPOLEČENSKOU RELEVANCÍ VÝZKUMU

Přetrvávající nenaplněnou ambicí ČR, co do efektivního zacílení podpory výzkumu, vývoje a inovací z veřejných prostředků, je mnohem větší provázanost excelence ve výzkumu s aplikační sférou, jež povede k vývoji produktů a služeb s vysokou přidanou hodnotou a vysokým potenciálem pro uplatnění na trhu. Současně s tím bude ČR do budoucna mnohem více reflektovat socioekonomické potřeby české, a potažmo i evropské společnosti při definici zadání výzkumných projektů určených k podpoře z veřejných prostředků. MŠMT se proto v nadcházejícím období zaměří nejen na podporu tzv. „blue-sky“ či „hraničního“ výzkumu, posouvajícího hranice lidského poznání za horizonty nynějšího poznání, ale bude intenzivně podporovat i výzkumné záměry v oblastech průlomových technologií (tzv. „Key Enabling Technologies“, resp. „Future Emerging Technologies“), které skýtají vysoký aplikační potenciál, a do nástrojů podpory promítne ve větší míře rovněž prvky tzv. „top-down“ přístupu při definování prioritních oblastí.

Podmínkou excelence a relevance ve výzkumu je i boj proti neetickým praktikám, a to zejména v oblasti publikací. Predátorské a jiné publikace vytvářené pouze za účelem zvýšení počtu vykázaných výstupů, stejně jako praktiky deformující výsledky bibliometrických analýz, nemají společenský přínos, nerozvíjejí poznání a jeho dostupnost a poškozují akademické prostředí. Prevence a odhalování těchto praktik vyžaduje společné úsilí aktérů jak na národní úrovni, tak na jednotlivých vysokých školách a jejich součástech.



**Financování [SR]:** MŠMT bude podporovat excelentní týmově propojený výzkum v oblastech zaměřených na problémy, kterým čelí současná společnost jednak v ČR, jednak v globálním rozsahu.



**Financování [SR]:** MŠMT navrhne vytvoření nového programu účelové podpory, jehož prostřednictvím dojde k posílení spolupráce excelentních výzkumných center s průmyslem a centry kompetence v oblasti nejpokročilejších technologií identifikovaných jako prioritních v Národní RIS3 strategii. Tato podpora by měla být nastavená synergicky k podpoře velkých výzkumných infrastruktur a současně komplementární k programu „Národní centra kompetence“ v gesci TA ČR a programům podporujícím fázi „proof-of concept“.



**Financování [SR]:** MŠMT bude u programů, které zajišťuje, upřednostňovat koncentraci účelové podpory do menšího počtu vysokorozpočtových víceletých dotačních titulů na úkor malých projektů. Koncentrace kapacit do velkých projektů a snížení počtu dotačních titulů povede ke snížení administrativní zátěže, zpřehlednění systému podpory, zvýšení flexibility a vytvoří prostor pro těsnější provázání projektů se strategií rozvoje řešitelských vysokých škol. Zacílení podpory na nižší počet projektů zároveň povede ke zvýšení selektivity a tím k posílení konkurence a tlaku na kvalitu předkládaných žádostí. Podpora drobných projektů z národních zdrojů by měla být omezena pouze na oblasti, kde je odůvodněná, zejména v případech výrazně inovativních (interdisciplinárních) projektů v doposud málo prozkoumaných oblastech.

<sup>9</sup> „Projekty sdílených činností“ jsou novým typem podpory výzkumu a vývoje, jenž je předmětem projednávané novelizace zákona č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu, experimentálního vývoje a inovací z veřejných prostředků a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o podpoře výzkumu, experimentálního vývoje a inovací), ve znění pozdějších předpisů.



**Financování [SR]:** MŠMT bude prosazovat uplatňování otevřeného přístupu k výsledkům výzkumu a vývoje financovaného z veřejných zdrojů v souladu s *Národní strategií otevřeného přístupu ČR k vědeckým informacím*.



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Při stanovování výzkumných priorit a rozdělování prostředků v rámci instituce více zohledňovat společenské potřeby na národní i globální úrovni, formulované partnery ze soukromé i veřejné sféry. Nastavením svých vnitřních politik podporovat spolupráci s aplikační sférou a přenos poznatků do praxe.



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Zajišťovat propojování výzkumu a výuky tak, aby všechna výzkumná pracoviště škol byla zapojena do vzdělávací činnosti.

#### 4.D ROZVÍJET MEZINÁRODNÍ SPOLUPRÁCI

Excelentní výzkum se velmi často odehrává na mezinárodní úrovni a je často založen mj. na přenosu poznatků mezi státy a jednotlivými výzkumnými organizacemi. Zapojování vysokých škol do mezinárodních struktur, včetně rámcových programů EU pro výzkum a inovace, je tedy nevyhnutelně součástí cesty za vyšší kvalitou a relevancí výzkumu, vývoje a inovací v ČR. Podmínkou pro to je rozvoj vysoce kvalitního informačně-poradenského zázemí, které vysokým školám zprostředkuje nejen informace o již vyhlášených nebo nově plánovaných výzvách 9. rámcového programu EU pro výzkum a inovace Horizontu Evropa (2021-2027) a dalších mezinárodních grantových schémata (např. COST, EUREKA, JPIs apod.), ale současně poskytne i vysoce odborné poradenství k finančním, právním a dalším otázkám v oblasti přípravy a předkládání návrhů, resp. realizace podpořených mezinárodních projektů výzkumu, vývoje a inovací. MŠMT se bude v nadcházejícím období intenzivně zabývat zefektivněním činností infrastruktury pro podporu mezinárodní spolupráce ve výzkumu, vývoji a inovacích a do těchto aktivit zapojí i zástupce reprezentací vysokých škol, jako podstatného aktéra na tomto poli.



**Financování [SR]:** MŠMT podpoří projekt tzv. „sdílených činností“ zaměřený na prohloubení integrace výzkumného a inovačního systému ČR v rámci Evropského výzkumného prostoru a intenzivní mezinárodní spolupráce výzkumných organizací a podniků ČR ve výzkumu, vývoji a inovacích. Projekt zabezpečí pro výzkumné organizace včetně vysokých škol vysoce kvalitní informačně-poradenské zázemí zprostředkovávající nejen informace o již vyhlášených anebo nově plánovaných výzvách 9. rámcového programu EU pro výzkum a inovace Horizontu Evropa (2021-2027) a dalších mezinárodních grantových schémata (např. COST, EUREKA, JPIs apod.), ale rovněž zázemí poskytující odborné poradenství k finančním, právním a dalším specifickým otázkám z hlediska přípravy a předkládání návrhů či realizace podpořených mezinárodních projektů výzkumu, vývoje a inovací.



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Organizačně podporovat mezinárodní mobilitu akademických i neakademických pracovníků a za tímto účelem vytvářet adekvátní poradenské a podpůrné administrativní kapacity. Zvláštní podporu poskytovat pracovníkům, kterým vznikají zvýšené náklady na mobilitu z důvodu péče o blízké osoby.



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Zvyšovat podíl akademických i neakademických pracovníků, kteří absolvovali studium v zahraničí nebo tam získali významné odborné zkušenosti, a odstraňovat formální i neformální bariéry pro jejich nábor a integraci do života akademické obce.



**Regulace:** MŠMT bude prohlubovat internacionalizaci velkých výzkumných infrastruktur provozovaných vysokými školami zapojením ČR do nadnárodních právních entit řídících činnosti mezinárodních výzkumných infrastruktur, a to zejména právnických osob European Research Infrastructure Consortium (ERIC).



**Financování [SR]:** MŠMT bude zapojovat ČR do mezinárodních programů a iniciativ ve výzkumu, vývoji a inovacích vyžadujících přímou finanční spoluúčasť participujících států. Prioritou bude zapojení ČR do nástrojů tzv. „partnerství“ rámcového programu EU pro výzkum a inovace Horizontu Evropa (2021–2027).



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Ucházet se o podporu z mezinárodních zdrojů, zejména rámcového programu EU pro výzkum a inovace Horizontu Evropa (2021-2027). Podporovat výzkumné pracovníky v podávání žádostí a zajistit jim adekvátní podporu pro jejich přípravu, včetně vyčlenění adekvátních časových kapacit. Vytvářet mezinárodní výzkumná konsorcia, zejména na půdorysech už existujících spolupráce.

#### 4.E SPOLUPRACOVAT SE STRATEGICKÝMI PARTNERY PŘI REALIZACI POLITIKY VAV

Zapojování reprezentací vysokých škol do přípravy systémových nástrojů podpory výzkumu, vývoje a inovací je s ohledem na roli, již vysoké školy ve veřejném výzkumném sektoru v ČR hrají, nezbytnou součástí vedení strategického dialogu se všemi relevantními stakeholdery. Expertíza vysokých škol, jakožto koncového uživatele systému podpory výzkumu, vývoje a inovací z veřejných prostředků ČR, tak musí být i nedílnou součástí odborných vstupů do procesů tvorby politiky výzkumu, vývoje a inovací v ČR. MŠMT bude v nastoleném trendu pokračovat i v nadcházejícím období, a to jak co se týká zapojování zástupců reprezentací vysokých škol a i jednotlivých vysokých škol do různorodých odborných poradních orgánů MŠMT, tak i méně oficiálních diskuzních platform pořádaných k vedení strategických debat k široké škále témat souvisejících s podporou výzkumu, vývoje a inovací z veřejných prostředků ČR.



**Informační podpora:** MŠMT bude pokračovat v zapojování zástupců vysokých škol prostřednictvím jejich reprezentace do činností Rady pro velké výzkumné infrastruktury, včetně pracovních orgánů ustavených v jejím rámci, jako odborné poradní platformy pro tvorbu koncepce velkých výzkumných infrastruktur.



**Informační podpora:** MŠMT bude zapojovat zástupce vysokých škol do odborných poradních orgánů, které ustavuje pro implementaci dotačních titulů podporujících výzkum, vývoj a inovace z veřejných prostředků s cílem zabezpečení vysoce kvalitního peer-review hodnocení.



**Informační podpora:** MŠMT bude zapojovat zástupce vysokých škol do poradních orgánů, které ustavuje pro poskytování odborného poradenství ve vztahu k výkonu členství ČR v mezinárodních organizacích výzkumu a vývoje.



**Informační podpora:** MŠMT bude vytvářet příležitosti pro diskusi o směřování politiky velkých výzkumných infrastruktur (tzv. „Národní dny velkých výzkumných infrastruktur ČR“) a zapojení ČR do Evropského výzkumného prostoru (tzv. „České dny pro evropský výzkum – CZEDER“). Do těchto debat budou zapojeni i zástupci vysokých škol.



**Informační podpora:** MŠMT bude zapojovat zástupce VŠ prostřednictvím jejich reprezentace do činností spočívajících v zacílení intervencí budoucího Operačního programu Jan Amos Komenský (OP JAK), a to na všech relevantních platformách přípravných a řídicích orgánů.

## V. BUDOVAL KAPACITY PRO STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ VYSOKÉHO ŠKOLSTVÍ

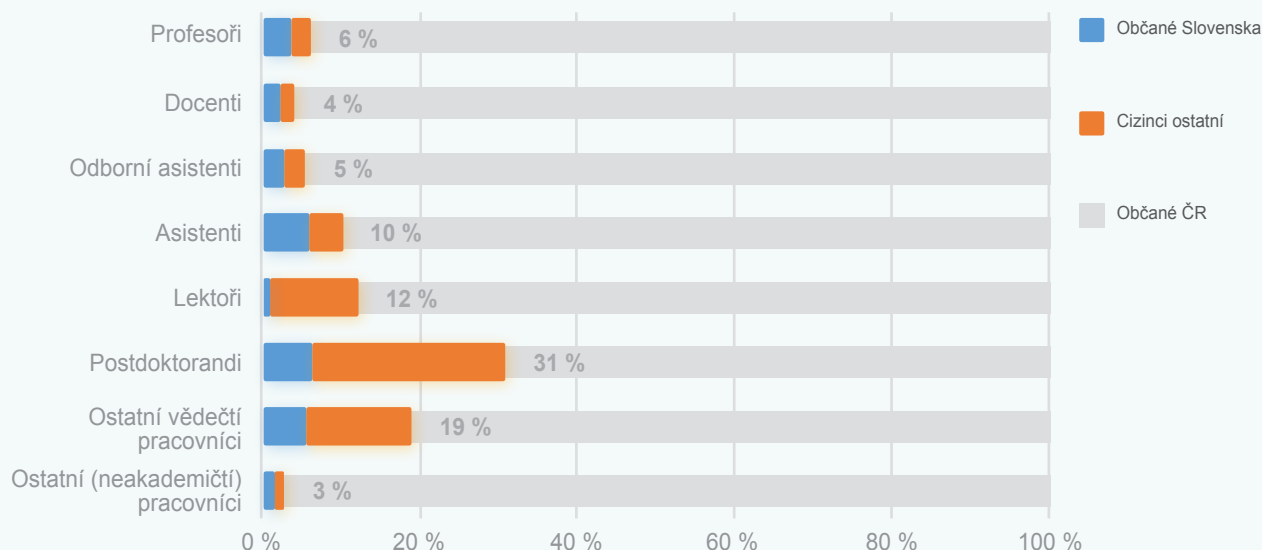
### VYMEZENÍ CÍLE:

Český systém vysokého školství staví na silné autonomii vysokých škol. V tomto systému stát nevstupuje do jejich řízení v řadě otázek a rozhodování ponechává na jejich volených a jmenovaných orgánech. Široká autonomie nicméně neznamená ztrátu odpovědnosti, naopak – autonomní veřejné vysoké školy financované ze státního rozpočtu musí být výsostně odpovědné za kvalitu svých činností a přidanou hodnotu, kterou společnosti přinášejí. Realizace této autonomie tedy klade vysoké nároky na schopnost vysokých škol kvalifikovaně a kompetentně určovat své dlouhodobé směřování a činit rozhodnutí o svých strategických prioritách. Ta nemohou být prostým součtem zájmů jednotlivých členů akademické obce, ale musí reflektovat regionální, národní i globální kontext a vývoj společenských potřeb, a vyžadují tedy adekvátní analytické a koncepční zázemí, efektivní procesy a akceschopné orgány.

Cílem v této oblasti je posílit odpovědnost veřejných vysokých škol vůči potřebám společnosti a zvýšit jejich kompetence strategického řízení. K tomu je nutné, aby klíčové rozhodovací pozice na vysokých školách a fakultách v transparentních otevřených výběrových řízeních obsazovaly kompetentní osobnosti s vizí, které by zároveň měly podmínky pro to, aby své instituce mohly posouvat vpřed. To mimo jiné znamená posílit odborné podpůrné kapacity pro strategické řízení a snížit zatížení vedoucích pracovníků administrativní a provozní agendou.

Státní a soukromé vysoké školy by měly s přihlédnutím ke svým zákonným a dalším specifickým výše formulovaný cíl rovněž naplňovat.

### Podíl zahraničních pracovníků vysokých škol



**Graf 7:** Podíl zahraničních pracovníků na vysokých školách k 31. 12. 2018. Zdroj dat: výroční zprávy vysokých škol.

Nízký počet profesorů, docentů a odborných asistentů ze zahraničí ukazuje na relativně vysokou uzavřenost vysokoškolského systému. Silně internacionalizované jsou oproti tomu pozice postdoktorandů a výzkumných pracovníků (včetně technické obsluhy laboratoří a dalších), z nichž většina se ovšem nezapojuje do výuky a řízení vysoké školy.

K tomuto prioritnímu cíli jsou přiřazeny následující operační cíle:

- A. Vytvořit finanční nástroj pro implementaci klíčových strategických priorit na úrovni vysokých škol;
- B. Posilovat strategické řízení na vysokých školách;
- C. Podporovat spolupráci a výměnu zkušeností mezi vysokými školami a rozvoj kapacit pro strategické řízení na národní úrovni;
- D. Posílit strategické řízení lidských zdrojů na vysokých školách;
- E. Otevřít diskuse o legislativních změnách.

## OPERAČNÍ CÍLE A OPATŘENÍ:

### 5.A VYTVOŘIT FINANČNÍ NÁSTROJ PRO IMPLEMENTACI KLÍČOVÝCH STRATEGICKÝCH PRIORIT NA ÚROVNI VYSOKÝCH ŠKOL

Podpora implementace strategického řízení byla doposud realizována prostřednictvím tzv. Institucionálního programu pro veřejné vysoké školy, který představoval svého druhu formu kontraktového financování vysokých škol. Tento program přispěl k realizaci mnoha inovativních projektů, jeho zdroje ale byly často tříštěny do velkého množství dílčích aktivit, které svým dopadem ne vždy přesahovaly jednu fakultu nebo katedru a nebyly mezi součástmi koordinovány. Omezený horizont realizace institucionálních plánů navíc školám neposkytoval dostatečnou flexibilitu a kontinuitu nutnou pro realizaci rozsáhlejších koncepčních změn a zároveň neumožňoval posilovat aspekty kontraktového financování, které by hodnocení institucionálních plánů více provázaly s dosaženými dopady podpořených opatření. Cílem je tento program transformovat do nového Programu na podporu strategického řízení vysokých škol, který více než dnes posílí význam strategických rozhodnutí na úrovni vedení vysoké školy jako celku a podpoří diverzifikaci vysokých škol podle jejich specifické mise. MŠMT přitom bude vycházet z následujících principů:



**Financování [SR]:** Podpora z Programu bude poskytována na čtyři nebo pět let tak, aby byla umožněna realizace komplexnějších a dlouhodobějších aktivit, školám byla poskytnuta větší flexibilita v jejich implementaci a zároveň byla zajištěna větší stabilita a předvídatelnost objemu prostředků. Prostředky z Programu budou zasílány formou příspěvku, takže bude umožněn jejich převod mezi jednotlivými lety.



**Financování [SR]:** Podpora z Programu bude přidělena na základě seznamu plánovaných klíčových opatření vyznačených přímo v textu strategických záměrů jednotlivých vysokých škol, čímž bude zajištěna silná vazba financovaných aktivit na rozvojové priority na národní i institucionální úrovni. Přínos plánovaných aktivit pro naplňování národních i institucionálních priorit bude zároveň jedním z hlavních hodnotících kritérií žádostí. Předmětem podpory budou „očekávaná opatření na úrovni vysokých škol“ obsažená v tomto dokumentu, ale také další aktivity vysokých škol směřující k naplnění cílů SZ2021+. Vysoké školy budou motivovány koncentrovat významnou část prostředků z Programu na omezený počet priorit, díky čemuž budou realizovány projekty s dlouhodobým rozvojovým přesahem zasahující všechny nebo většinu součástí vysoké školy. Cílem tohoto opatření je podpořit spolupráci a koordinaci součástí vysoké školy při realizaci reforem a zároveň posílit odpovědnost rektora za přípravu a implementaci institucionálních plánů a tedy za strategický rozvoj vysoké školy.



**Financování [SR]:** Jako samostatný pilíř budou do Programu začleněny prostředky na podporu internacionalizace vysokých škol, které jsou v současnosti poskytovány jako ukazatel D rozpočtového okruhu IV.



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Z prostředků Programu zajistit realizaci nezávislé evaluace implementace Strategického záměru vysoké školy, která zhodnotí dosažení vytyčených cílů a zejména dopad uskutečněných aktivit na kvalitu činností vysoké školy. Realizátora evaluace vybere vysoká škola sama, je však doporučeno, aby byl zvolen externí dodavatel nezávislý na vedení vysoké školy. Příjemcem evaluační zprávy bude vysoká škola.





**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Vytvořit z vlastních prostředků fond na podporu inovací na úrovni jednotlivých studijních programů a součástí, který administrativně nenáročným způsobem přispěje k modernizaci výuky, zlepšení podpůrných služeb a realizaci iniciativ vzešlých od studentů nebo jednotlivých pracovníků vysoké školy. Stávající vnitřní soutěž na tento typ aktivit, která byla součástí Institucionálního programu, nebude zahrnuta do Programu na podporu strategického řízení vysokých škol.

## 5.B POSILOVAT STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ NA VYSOKÝCH ŠKOLÁCH

Každá vysoká škola je bez ohledu na míru vnitřní heterogenity jednolitou institucí s jediným nejvyšším stupněm řízení a vedení, který určuje směřování a strategii vysoké školy. Prosazování a naplňování kvalitně připraveného strategického směřování celou vysokou školou a jejími součástmi je nutným předpokladem pro úspěch vysoké školy při naplňování svých rolí i v mezinárodním srovnání. Zvolenému strategickému směřování musí odpovídat použití hlavních nástrojů řízení vysoké školy, zejména pak financování a vnitřní regulace. Vnitřní mechanismy rozdělování rozpočtu vysoké školy jednotlivým součástem jsou důležitým nástrojem naplňování strategických cílů vysoké školy.



**Financování [SR]:** MŠMT finančně podpoří rozvoj profesionálních neakademických aparátů jako opory pro osoby v rozhodovacích pozicích tak, aby se rektori, prorektori, děkani, proděkani, vedoucí kateder, garanti studijních programů, členové vědeckých rad a rad pro vnitřní hodnocení a další mohli soustředit na otázky, které jsou jejich primární misí dle zákona o vysokých školách, a byli v co nejmenší míře zatěžováni administrativními a provozními povinnostmi. Cílem je učinit tyto pozice atraktivnější pro úspěšné akademiky a posílit jejich kapacitu věnovat se problémům důležitým pro koncepční rozvoj institucí.



**Financování [SR, ESIF]:** MŠMT podpoří budování kapacit pro evidence-based policy na vysokých školách, včetně pořízení nebo vývoje technických řešení pro analýzu dat a řízení a rozvoje odborných kapacit pro tyto činnosti. Vysoké školy i státní správa v současnosti disponují rozsáhlými datovými soubory, které mají velký potenciál pro zvýšení informovanosti rozhodnutí, cílení opatření a vyhodnocování jejich dopadů, ale které nejsou vždy plně zpracovávány a využívány.



**Financování [SR]:** MŠMT podpoří společné projekty vysokých škol zaměřené na přenos dobré praxe ze zahraničí, např. prostřednictvím evaluací mezinárodními organizacemi, realizací workshopů nebo zapojením zahraničních odborníků do strategických debat. Tyto projekty se nemusí zaměřovat úzce jen na strategické řízení na nejvyšší úrovni, ale také na efektivní organizaci a inovace různých aspektů jednotlivých činností vysokých škol.



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Rozvíjet vnitřní kapacity pro tvorbu analýz, přípravu, projednávání, implementaci a evaluaci strategií a pro projednávání opatření a jejich komunikaci jak dovnitř akademické obce, tak vně směrem k široké veřejnosti a strategickým partnerům. Hledat způsoby, jak při řízení instituce a strategickém plánování využívat možnosti inovativních technologických nástrojů, včetně umělé inteligence.



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Rozvíjet vnitřní mechanismy rozdělování finančních prostředků a odměňování akademických pracovníků, které nebudou paušálně kopírovat kritéria uplatňovaná MŠMT pro financování vysokých škol, ale budou zohledňovat misi a strategii vysoké školy a podporovat rozvoj instituce v jí vytyčených prioritních oblastech. Rozdělování finančních prostředků v rámci instituce na základě prospektivních priorit je nedílnou součástí strategického řízení instituce a jedním ze základních úkolů jejího vedení.



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Kultivovat roli akademických senátů, posilovat odborné kapacity jejich zázemí a zvyšovat jejich atraktivitu pro všechny akademické pracovníky a studující. Pokud mají akademické senáty efektivně vykonávat svou roli, je bezpodmínečně nutné, aby byly obsazovány osobnostmi, které mají ambici otevírat svou instituci světu a posouvat ji vpřed, věnují své funkci dostatek času a pozornosti a mají pro své rozhodování dostatečné podklady, včetně přístupu k relevantním analýzám a posudkům. Akademický senát kvalitní vysoké školy nebo fakulty musí mít ambici konstruktivně přispívat k tvorbě a implementaci dlouhodobé strategie vysoké školy jako celku. Dobře fungující akademické senáty jsou efektivní platformou pro výměnu informací a koordinaci mezi jednotlivými úrovněmi řízení a zároveň iniciátory výměny zkušeností a horizontální spolupráce mezi součástmi.





**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Zapojovat správní rady do diskuse o mechanismech rozdělování rozpočtu v rámci vysoké školy s důrazem na obecné principy (podpora kvality a strategických priorit), spíše než do diskuzí ke konkrétním položkám rozpočtu schváleného akademickým senátem. Zapojit správní rady do procesu tvorby koncepčních dokumentů od počáteční fáze jejich přípravy, včetně formulace základních tezí a prioritních cílů. Poskytnout správním radám administrativní zázemí a právní poradenství, které umožní zefektivnit schvalování marginálních operací (např. věcná břemena) a vytvoří více prostoru pro koncepční diskusi o směřování vysoké školy. Úkolem správní rady ve strategických otázkách by mělo být především poskytnout vysoké škole a jejímu vedení vnější pohled, zpětnou vazbu a zasadit její cíle do širšího společenského kontextu. Tato role správní rady by měla být zohledněna i při navrhování členů správních rad ke jmenování ministrem školství, mládeže a tělovýchovy.



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Rozvíjet spolupráci a posilovat koordinaci opatření mezi jednotlivými součástmi vysoké školy. Podporovat přenos dobré praxe mezi fakultami a dalšími pracovišti. Budovat společnou identitu a vytvářet příležitosti pro setkávání mezi pracovníky i studujícími napříč vysokou školou. Kultivovat vnitřní demokratickou diskusi o strategickém směřování vysoké školy a o žádoucích opatřeních, která by měla být přijata na institucionální úrovni.

## 5.C PODPOROVAT SPOLUPRÁCI A VÝMĚNU ZKUŠENOSTÍ MEZI VYSOKÝMI ŠKOLAMI A ROZVOJ KAPACIT PRO STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ NA NÁRODNÍ ÚROVNI

Podmínkou kvalitního řízení vysokého školství jako celku je rozvoj poznatkové základny vedoucí k dobré dostupnosti informací o problémech i silných stránkách vysokých škol a domácí i zahraniční osvědčené praxi. Získávání a šíření těchto poznatků není úkolem pouze pro veřejnou správu, ale do značné míry se na něm musí podílet i vysoké školy samotné a své know-how sdílet prostřednictvím společných projektů, konferencí, workshopů i neformálních kontaktů.



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Ukotvit Českou konferenci rektorů jako právnickou osobu a mj. tak zjednodušit tvorbu jejího podpůrného aparátu a umožnit jí stát se příjemcem účelové podpory v relevantních programech. Vzorem pro tento model může být například Německá konference rektorů a další obdobné zahraniční organizace. Zároveň je doporučeno zintenzivnit kooperaci vysokých škol prostřednictvím ČR i RVŠ a jejich pracovních skupin.



**Financování [SR]:** MŠMT umožní v rámci svých dotačních titulů podporu restrukturalizace a prvotního rozvoje kapacit České konference rektorů (včetně administrativních a expertních) tak, aby byla posílena její role ve strategickém řízení a aby byla schopna poskytovat podpůrné služby vysokým školám a realizovat projekty zaměřené na rozvoj jejich spolupráce, výměnu zkušeností (např. skrze organizaci workshopů, konferencí a dalších vzdělávacích aktivit), přenos dobré praxe ze zahraničí, vytváření expertních sítí a společnou tvorbu stanovisek a analýz.



**Regulace:** MŠMT navrhne zařazení České konference rektorů a Rady vysokých škol do Legislativních pravidel vlády jako připomínkových míst, což by jim umožnilo lépe monitorovat legislativní proces, včasné informovat vysoké školy o chystaných změnách předpisů a zastupovat jejich zájmy.



**Informační podpora:** MŠMT bude nadále vnímat Radu vysokých škol a její Studentskou komoru jako důležité partnery při tvorbě a schvalování klíčových dokumentů a opatření. MŠMT zahrne pracovníky a studenty vysokých škol do relevantních pracovních a hodnotících orgánů v záležitostech, které se jich týkají.



**Financování [SR]:** MŠMT bude nadále rozvíjet Centralizovaný rozvojový program jako nástroj podpory spolupráce vysokých škol na řešení konkrétních problémů. Bude posílen rozvojový charakter programu a důraz na spolupráci vysokých škol. Realizace projektů z tohoto programu bude povinně zahrnovat setkávání na pracovní úrovni tak, aby výstupy projektů byly výsledkem společné práce zapojených škol a stavěly na jejich nejlepší praxi. Zároveň bude zkoumána možnost otevření programu i pro projekty s dobou řešení delší než jeden rok.



**Regulace:** MŠMT bude aktivně realizovat svou zákonem vymezenou roli ve strategickém řízení vysokých škol, včetně projednávání strategických záměrů VŠ a využívání zástupců MŠMT ve správních radách vysokých škol pro zlepšení přenosu informací a dobré praxe.



**Financování [SR]:** MŠMT bude rozvíjet rezortní výzkum a poznatkovou základnu pro řízení vysokého školství, např. prostřednictvím „projektu sdílených činností“, ve spolupráci s TA ČR nebo vytvořením Resortního informačního systému. MŠMT tak zajistí zlepšování dostupnosti empirických poznatků a podpoří zveřejňování srovnatelných, relevantních a důvěryhodných dat, která umožní hlubší analýzy, benchmarking a další využití při strategickém řízení na národní i institucionální úrovni.

## 5.D POSÍLIT STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ NA VYSOKÝCH ŠKOLÁCH

Klíčovým předpokladem úspěchu strategického řízení vysokých škol je zaujmout, správně vybrat a udržet akademické i neakademické pracovníky s potřebnými kompetencemi, a jejich schopnosti dále rozvíjet, kultivovat a vytvářet podporující prostředí pro jejich produktivní uplatnění. Při tom je důležité reflektovat různorodé profily odbornosti pracovníků a oceňovat jejich expertizu nejen ve vzdělávací a tvůrčí činnosti, ale i v dalších aktivitách nutných pro chod a rozvoj vysoké školy, včetně zajišťování kvality, organizační a řídicí činnosti, koordinace mezinárodní spolupráce a činností spadajících pod třetí roli (přenos poznatků, popularizace výsledků výzkumu, vnější komunikace a další).

Kariérní řády vysokých škol proto musí odrážet hodnoty otevřenosti, transparentnosti, spolupráce a orientace na přínos společnosti, vytvářet podmínky pro dlouhodobý profesní růst akademických i neakademických pracovníků a předcházet odchodům produktivních pracovníků. K odchodu kompetentních pracovníků z vysokoškolských kariér z důvodu péče o blízké osoby dochází disproporčně zejména u žen, které navíc někdy prostředí, zejména v některých vědních oborech, vnímají jako mizogynní a diskriminující. Hodnocení výsledků žen může být také v řadě případů zatíženo nevědomým zkreslením. Dobře nastavené personální procesy musí těmto faktorům předcházet.



**Financování [SR, ESIF]:** MŠMT podpoří aktivity směřující ke zvyšování odbornosti akademických i neakademických pracovníků, vytváření předpokladů pro jejich kariérní růst a rozvoj systémů dalšího vzdělávání a celoživotního učení. V tomto rámci bude podpořeno i vzdělávání vedoucích pracovníků a rozvoj jejich manažerských a strategických kompetencí, např. formou coachingu, peer support a sdílení zkušeností. Při nastavování podmínek programů podpory bude MŠMT podporovat zapojení doktorských studentů do relevantních aktivit.



**Financování [SR, ESIF]:** MŠMT podpoří nastavení systému předcházení ztrátě talentů pramenící z odchodu pečujících osob z akademických kariér. Systémy podpory pečujících osob musí být transparentní a informace o dostupných službách a benefitech musí být dobře dostupné nejen jejich současným příjemcům, ale i potenciálním příjemcům budoucím. Vhodné nástroje podpory mohou zahrnovat zkracování úvazků, uvolnění z výukových povinností, vytváření příležitostí pro udržení kontaktu s kolegy a vývojem oboru v době mateřské a rodičovské dovolené, finanční kompenzace zvýšených nákladů souvisejících s konferenční aktivitou a mezinárodní mobilitou pečujících osob a adekvátní nastavení podmínek interních grantových programů. Z prostředků ESIF bude podpořena příprava těchto systémů a jejich uvedení do praxe, včetně informování pracovníků vysoké školy o nabízených možnostech, a pilotní ověřování zmíněných principů.



**Informační podpora:** MŠMT poskytne vysokým školám odbornou podporu a poradenství v otázkách strategického řízení lidských zdrojů prostřednictvím „projektu sdílených činností“.



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Rozšiřovat kapacity zajišťující péči o lidské zdroje a podpůrné služby pro pracovníky, včetně poradenství v oblasti dalšího vzdělávání, mezinárodních mobilit a informování o nabídce služeb pro pečující rodiče.



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Předcházet nevědomému zkreslení („cognitive bias“) při hodnocení pracovníků a jejich výsledků prostřednictvím metodické podpory hodnotitelů. Osoby, které nastavují kritéria hodnocení v personální oblasti a v oblasti vnitřních grantů, projektových žádostí, habilitačního řízení, řízení ke jmenování profesorem a dalších, a osoby, které hodnocení samy provádí, informovat o mechanismech a rizicích nevědomého zkreslení a pomáhat jim volit takové mechanismy hodnocení, které toto riziko snižují.



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Předcházet akademickému „inbreedingu“ a všechny stálé pracovní pozice obsazovat na základě otevřených výběrových řízení zveřejňovaných způsobem, který je dostupný i pro potenciální uchazeče mimo vyhledávací vysokou školu. V případě vysokých škol, které se hlásí k identitě výzkumně orientovaných univerzit, by všechna výběrová řízení měla být zveřejňována mezinárodně

(např. prostřednictvím platformy Euraxess) a konána v angličtině nebo jiném relevantním světovém jazyce. Podpora fakult při zveřejňování a administraci otevřených výběrových řízení, včetně jejich propagace na mezinárodních platformách, může být centralizována na úrovni rektorátního nebo meziuniverzitního pracoviště. Je doporučeno ukotvit ve vnitřních předpisech bariéry pro inbreeding, například povinným vysláním absolventů doktorského studia, kteří chtějí pokračovat v kariéře na vysoké škole, na post-doktorské pozice do zahraničí. Pro zaměstnávání seniorních pracovníků ze zahraničí je doporučeno využívat institutu mimořádných profesorů nebo interního systému funkčních míst. Podporovat horizontální mobility akademických i neakademických pracovníků v průběhu kariéry mezi více institucemi z hlediska rozšiřování jejich obzorů, zapojení vysoké školy do globální vědecké komunity a přenosu dobré praxe.



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Stanovit funkční období pro vedoucí pracovníky nižších organizačních složek (kateder, ústavů a dalších). Zajistit průběžnou generační obměnu vedoucích pracovníků na úrovni středního managementu, motivovat je k výchově jejich nástupců a podporovat manažerské ambice úspěšných pracovníků střední a mladší generace. Vytvořit systém identifikace a přípravy potenciálních budoucích vedoucích pracovníků a rozvoje jejich manažerských kompetencí.



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Při volbě rektorů a děkanů podporovat kandidaturu osob nejen z vnitřního, ale i vnějšího prostředí vysoké školy, včetně zahraničí. Informace o volbě s předstihem zveřejňovat na relevantních platformách a zájemcům poskytovat informační podporu o podobě a podmínkách volby. Akademické senáty by měly zvážit ustanovování výběrových komisí, které provedou hodnocení uchazečů o tyto pozice mimo jiné na základě důkladného posouzení jimi předložených koncepcí rozvoje vysoké školy a jejich schopnosti tyto koncepce realizovat, a které senátům poskytnou doporučení k volbě. Tyto komise mohou zahrnovat i externí a zahraniční členy.



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Odměňování akademických pracovníků odvíjet od jejich aktuálních výsledků a přínosu pro kvalitu činností vysoké školy (vzdělávací, tvůrčí i třetí role). I v rámci stávající zákonné úpravy mohou vysoké školy, které se pro to rozhodnou, vytvořit systém de facto se blížící systému funkčních míst docentů a profesorů, pokud své kariérní řády oddělí od státem udělovaných hodností a ty budou zohledňovat pouze tam, kde to vyžadují vnější předpisy (zejm. akreditace). Legitimní alternativou k hodnocení pracovníků na základě kvantitativních kritérií je využití principů kvalitativního peer-review, přičemž evaluaci může provádět komise složená převážně z externích odborníků z partnerských (i zahraničních) institucí nebo jiných součástí stejné vysoké školy, typicky na základě osobního pohovoru, posudku nadřízeného, výsledků studentského hodnocení výuky a posouzení hlavních publikačních a dalších odborných výstupů za uplynulé období. Při hodnocení aktivit a výsledků pracovníků je žádoucí zohlednit případná omezení pramenící z péče o blízké osoby, např. v případě požadavků na delší zahraniční cesty.



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Implementovat principy, na kterých stojí HR Award, a usilovat o získání tohoto ocenění. Proces evaluace vedoucí k získání tohoto hodnocení je institucemi, které se do něj zapojily, hodnocen jako velmi přínosný pro inovaci vnitřních procesů a předpisů a kultivaci prostředí vysoké školy. Držení ocenění HR Award může být v budoucnu zohledňováno i NAÚ při vnějším hodnocení kvality, popř. při posuzování vnitřního systému zajišťování kvality, a bude zohledňováno při hodnocení výzkumných organizací dle Metodiky 2017+.

## 5.E OTEVŘÍT DISKUSE O LEGISLATIVNÍCH ZMĚNÁCH

V období od roku 2021 se nebude možné vyhnout širší diskusi o modelu řízení vysokých škol, která může vést až k návrhu legislativních změn. Tato diskuse musí být založena na důkladném vyhodnocení dosavadních zkušeností a posouzení, nakolik stávající model řízení přispívá k naplňování úkolů vysokých škol ve společnosti, které jeho aspekty k tomu přispívají pozitivně, a u kterých je naopak možné pozorovat systematické deficity. Při návrhu změn je žádoucí zohlednit i mezinárodní zkušenosti a trendy (do té míry, do jaké jsou do českého prostředí přenositelné) a bude nutné vzít v potaz transformační náklady, které s sebou případné změny systému nutně ponесou. Výstupem z této diskuse může být návrh změny způsobů volby, jmenování a odvolávání různých orgánů vysokých škol nebo jejich členů (rektor, akademický senát, správní rady, děkan ad.) a rozdělení kompetencí mezi nimi. Základní otázky pro tuto debatu jsou obsaženy v příloze č. 2.

## VI. SNÍŽIT ADMINISTRATIVNÍ ZATÍŽENÍ PRACOVNÍKŮ VYSOKÝCH ŠKOL, ABY SE MOHLI NAPLNO VĚNOVAT SVÉMU POSLÁNÍ

### VYMEZENÍ CÍLE:

Cílem je, aby vysoké školy účinně a zároveň hospodárně naplňovaly své poslání vůči společnosti v rámci vzdělávací, tvůrčí a třetí role. K tomu je nutné, aby se těmto činnostem mohli akademičtí pracovníci věnovat naplno a nebyli od nich odváděni zbytnou administrativní a provozní agendou, a zároveň aby provozně-techničtí pracovníci vysokých škol vykonávali primárně činnosti skutečně nezbytné pro naplňování poslání vysokých škol a poskytovali akademickým pracovníkům adekvátní kvalifikovanou podporu. Problémem je silná byrokratizace řady řídicích a kontrolních procesů spojená s velkou administrativní zátěží dopadající na vedení vysokých škol a jejich součástí i na řadové pracovníky. Byrokratizace vychází jednak z velké míry nedůvěry mezi jednotlivými aktéry (orgány státní správy a vysokými školami nebo uvnitř vysokých škol) a jednak z nedostatečné odborné připravenosti a personální kapacity administrativních aparátů vysokých škol i orgánů státní správy. Příмым důsledkem toho je velké zatížení akademických a vedoucích pracovníků činnostmi, které přímo nesouvisí s jejich primárními úkoly, což negativně ovlivňuje jejich motivaci, snižuje atraktivitu vysokých škol jako zaměstnavatelů a může být i příčinou syndromu vyhoření.

Redukce administrativní zátěže akademických pracovníků musí vést po dvou liniích – na jedné straně eliminací duplicitních a neopodstatněných požadavků z vnějšího prostředí a reformou mechanismů dohledu veřejné správy při poskytování veřejné podpory (od kontroly vstupů a procesů směrem k orientaci na výstupy), na druhé straně rozvojem profesionálních aparátů a zefektivňováním procesů uvnitř samotných vysokých škol. K realizaci tohoto cíle je nutné, aby zodpovědní pracovníci na straně vysokých škol i veřejné správy byli dostatečně odborně připraveni, efektivně si vyměňovali informace o účelech a dopadech opatření a docházelo k přenosu dobré praxe.

Jedním z nástrojů zefektivnění těchto procesů je jejich pokračující digitalizace, a to jak v rámci vysokých škol, tak při jejich komunikaci s veřejnou správou. Je nereálné očekávat úplné odstranění administrativní zátěže – stát nemůže rezignovat na svou řídicí a kontrolní funkci a vysoké školy vždy budou podléhat regulaci v oblasti ochrany osobních údajů, pracovních-právních vztahů a dalším povinnostem, které jsou vyžadovány příslušnými právními předpisy. Je ale nutné, aby modernizovaly a rozšiřovaly své interní administrativní systémy, zefektivňovaly vnitřní procesy a posilovaly své administrativní aparáty tak, aby byly schopné plnit své povinnosti vůči státu a poskytovatelům podpory.

Významný potenciál pro snížení administrativní zátěže představuje zjednodušení řízení v oblasti projektového a účelového financování. Vysoké školy mají tradičně silně autonomní postavení a v posledních letech byla realizována celá řada opatření, která ho ještě dále upevnila a posílila odpovědnost vysokých škol za kvalitu jejich činností – příkladem těchto opatření může být zavádění systémů vnitřního hodnocení kvality, vytvoření modelu institucionální akreditace, stabilizace příspěvku na činnost nebo zavedení hodnocení dle Metodiky 2017+. Logickým návazným krokem bude přenesení zodpovědnosti v oblasti zajištění vstupů a procesů pro realizaci projektů na vysoké školy a zaměření kontroly ze strany veřejné správy zejména na kvalitu výsledků.

K tomuto prioritnímu cíli jsou přiřazeny následující operační cíle:

- A.** Zjednodušit předávání informací veřejné správě a zlepšovat dostupnost a oběh informací pomocí pokračující digitalizace agend;
- B.** Zjednodušit zadávání a hodnocení projektů;
- C.** Podpořit rozvoj profesionálních aparátů zajišťujících podpůrné služby pro akademické pracovníky a chod škol;
- D.** Zajistit výměnu zkušeností a informací mezi veřejnou správou a vysokými školami a podpořit přenos dobré praxe ze zahraničí;
- E.** Zvyšovat právní jistotu vysokých škol.



## OPERAČNÍ CÍLE A OPATŘENÍ:

### 6.A ZJEDNODUŠIT PŘEDÁVÁNÍ INFORMACÍ VEŘEJNÉ SPRÁVĚ A ZLEPŠOVAT DOSTUPNOST A OBĚH INFORMACÍ POMOCÍ POKRAČUJÍCÍ DIGITALIZACE AGEND

Cílem je, aby tam, kde to bude možné, vysoké školy předávaly každou informaci veřejné správě pouze jednou. Veřejná správa proto musí mít vybudované funkční strukturované databáze, skrze které si její jednotlivé orgány budou schopny informace ve strojově čitelné podobě efektivně vyměňovat. Takové řešení je nicméně třeba aplikovat přiměřeně, protože v některých případech může vytváření a udržování těchto databází vytvořit více administrativní zátěže než ušetřit.

MŠMT bude zároveň usilovat o to, aby od vysokých škol požadovalo pouze ty údaje, které jsou skutečně relevantní pro řízení, kontrolu a monitoring vývoje vysokoškolského systému a jednotlivých institucí. V případě údajů, u kterých je nutná porovnatelnost mezi jednotlivými vysokými školami, bude usilovat o sjednocení a vyjasnění definic.



**Informační podpora:** MŠMT zajistí modernizaci, integraci a rozšíření stávajících a vytvoření nových informačních systémů tak, aby zjednodušilo předávání informací mezi jednotlivými odbory a orgány státní správy a tím omezilo duplicitní předávání obdobných informací ze strany vysokých škol. U již existujících databází bude pozornost věnována také jejich vzájemnému propojování, např. skrze Resortní informační systém, a revizi jejich uživatelských rozhraní a zpracovávaných výstupů za účelem zlepšení sdílení dat jak v rámci státní správy, tak na úrovni VŠ. Tam, kde je to relevantní, bude rovněž rozšiřován přístup veřejnosti k údajům z těchto systémů.



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Systematizovat sběr a analýzu informací o činnostech vysoké školy a jejich kvalitě na úrovni rektorátu. Dostupnost kvalitních dat a jejich analýza jsou nutnými předpoklady pro strategické řízení i zajišťování kvality. Dobře nastavené databáze mohou sloužit i k efektivnímu předávání informací veřejné správě. Vysokým školám je doporučeno pokračovat v rozvoji informačních systémů a digitalizaci agend. Již dnes některé vysoké školy využívají automatizovaných procesů například k propojení dat ze zahraničních publikačních databází (Web of Science) s informačním systémem školy a IS VaVal tak, aby byla minimalizována nutnost lidské práce při předávání těchto informací. Dalším příkladem dobré praxe může být vytvoření aplikace v informačním systému pro vnitřní akreditaci studijních programů, která do formulářů automaticky vpisuje údaje o jejich personálním zajištění, informace o předmětech a v případě již existujících programů i data o jejich historii (počty uchazečů, studentů, úspěšnost, studentské hodnocení a další).



**Informační podpora:** MŠMT ustaví společnou pracovní skupinu ve spolupráci s NAÚ s cílem zlepšit předávání informací mezi těmito dvěma aktéry a, kde to bude možné, odstranit duplicitní vykazování ze strany žadatelů. MŠMT zároveň ve spolupráci s NAÚ vyvolá jednání s příslušnými uznávacími orgány vydávajícími stanoviska pro udělení akreditace studijních programů, které bezprostředně naplňují odborné předpoklady pro výkon regulovaného povolání, s cílem sjednocení postupů, zefektivnění procesů a snížení administrativní zátěže pro vysoké školy. NAÚ přijme další opatření ke snížení administrativní zátěže v akreditačním procesu.



**Regulace:** MŠMT v diskusi s vysokými školami přehodnotí strukturu výročních zpráv vysokých škol tak, aby lépe naplňovaly svůj účel – informovat veřejnost o vývoji instituce a jejích činnostech, a tím posílit zodpovědnost vysoké školy vůči jejímu okolí, a předávat ministerstvu informace, které nejsou k dispozici v rámci jiného výkaznictví. Vysokým školám bude umožněno integrovat některé další periodicky podávané zprávy do výroční zprávy za účelem omezení duplicit. Textová část bude více zaměřena na hodnocení příslušného roku a opatření přijatá v jeho průběhu, tj. měla by být odstraněna stávající praxe, kdy jsou celé rozsáhlé pasáže každoročně kopírovány z předchozích zpráv. V tabulkové části budou zpřesněny definice tak, aby data byla jednoznačně interpretovatelná a porovnatelná mezi jednotlivými vysokými školami, a zároveň, kde je to relevantní, budou definice sjednoceny s jinými výkazy.



**Informační podpora:** MŠMT podpoří hlubší integraci vysokých škol jakožto orgánů veřejné moci do informačních systémů veřejné správy včetně Resortního informačního systému tak, aby mohly efektivněji využívat jejich potenciál pro snižování administrativní zátěže. Vysokým školám bude umožněn přístup

k datům relevantním pro jejich správní a další procesy, aby občané nemuseli být zatěžováni duplicitním předáváním dat, která má veřejná správa již k dispozici. Toto opatření povede k odstranění administrativní zátěže při podávání přihlášek ke studiu na vysoké škole, výplatě sociálních stipendií i v dalších agendách. Integrace systémů zároveň povede k omezení duplicitního výkazování dat vysokými školami.

## 6.B ZJEDNODUŠIT ZADÁVÁNÍ A HODNOCENÍ PROJEKTŮ

Potřeba zjednodušit a zefektivnit poskytování podpory se týká jak programů pro financování výzkumných projektů, tak operačních programů v rámci Evropských strukturálních a investičních fondů (ESIF), centralizovaného rozvojového programu, investičního programu Rozvoj a obnova materiálně technické základny veřejných vysokých škol a dalších.

Tento cíl staví na principu důvěry – důležité je, zda projekty dosahují stanovených výsledků a dopadů, nikoliv jaké vstupy byly na projekt spotřebovány a jak probíhal proces dosahování výsledků. Cílem je tedy snižovat administrativní zátěž při podávání projektů a v jejich průběhu (např. snižování počtu průběžných zpráv, odstraňování požadavků na výkazy práce, kontrola oprávněnosti výdajů na náhodně vybraném vzorku, rozšíření využívání paušálních plateb ad.), zvyšovat flexibilitu vysokých škol v nakládání s prostředky a zároveň posilovat hodnocení kvality výsledků a jejich dopadů.



**Informační podpora:** MŠMT bude spolupracovat s Radou pro výzkum, vývoj a inovace na implementaci Národní iniciativy omezení byrokratizace vědy jakožto jednom z nástrojů implementace Inovační strategie ČR. MŠMT se aktivně zapojí do spolupráce zástupců relevantních poskytovatelů různých druhů podpory, jejich příjemců a kontrolních orgánů za účelem zefektivnění administrativních procesů. Koordinace všech těchto aktérů by měla směřovat ke sjednocování pravidel, požadavků a účetních standardů (pravidla způsobilosti výdajů, včetně osobních nákladů, pravidla pro schvalování změn projektů, pravidla pro výběr dodavatelů, vzorová zadávací dokumentace ad.) tak, aby byly pro uživatele co nejpřehlednější, a k vytváření kanálů pro sdílení dat, které umožní odstranění duplicitních požadavků. MŠMT bude touto cestou zároveň hledat vhodné cesty, jak zlepšit podporu a přípravu hodnotitelů projektových žádostí tak, aby pravidla interpretovali jednotně a korektně a aby se zaměřovali na hodnocení věcné kvality namísto kontroly formálních náležitostí. Tato spolupráce bude pro vysoké školy a další příjemce podpory představovat příležitost upozornit na redundantní požadavky poskytovatelů, rozpory v interpretaci předpisů různými orgány a nežádoucí vedlejší dopady pravidel a navrhnout jejich zjednodušení.



**Regulace:** MŠMT bude u programů, které samo řídí, zjednodušovat požadavky ve smyslu principů popsaných výše. Ve svém postupu bude nicméně zachovávat soulad s právním řádem, včetně evropské legislativy.



**Regulace:** MŠMT v koordinaci s Radou pro výzkum, vývoj a inovace a dalšími poskytovateli podpory na VaVaI navrhne změnu zákona o vysokých školách, která posílí flexibilitu ve vypořádání projektů a sjednotí pravidla pro převod nevyužitých prostředků s dalšími relevantními předpisy.



**Regulace:** MŠMT navrhne Radě pro výzkum, vývoj a inovace vytvoření institutu „kvalifikovaného příjemce“, který pomůže odstranit duplicitní předávání identických informací žadateli o účelovou podporu. Kvalifikovaný příjemce bude ekvivalentem „kvalifikovaného dodavatele“ ve smyslu hlavy II zákona č. 134/2016 Sb., o veřejných zakázkách, a tento institut tak přeneseme osvědčenou praxi z oblasti veřejných zakázek do oblasti podpory výzkumu a vývoje. Žadatelé díky tomuto nástroji budou moci svou způsobilost pro příjem podpory dokládat pouze jednou za stanovené období a odpadne jim povinnost předkládat opakovaně identické dokumenty. MŠMT stejný princip aplikuje i na programy ve své gesci. MŠMT otevře diskusi s NAÚ o využívání ekvivalentního principu i při posuzování „institucionálního prostředí“ v rámci žádostí o akreditace.



**Regulace:** MŠMT bude ve spolupráci s dalšími poskytovateli podpory na výzkum a vývoj prosazovat využívání jednotného elektronického prostředí pro podávání projektových žádostí v rámci IS VaVaI. Jednotné prostředí přinese větší přehlednost pro žadatele, úspory na straně poskytovatelů a napomůže sjed-



nocení požadavků. MŠMT bude spolupracovat s ostatními poskytovateli podpory na vytvoření jednotného vzoru právního aktu/rozhodnutí k výzkumným projektům a jednotného formátu pro vykazování výsledků řešení projektů.



**Informační podpora:** MŠMT bude ve spolupráci s Českou konferencí rektorů hledat způsoby, jak zajistit systematické shromažďování relevantních nálezů kontrolních orgánů a dalších stanovisek zejména ve vztahu k čerpání prostředků z ESIF a jejich předávání vysokým školám. Cílem těchto aktivit je zajištění přenosu zkušeností a informovanosti příjemců podpory o aktuální interpretaci předpisů, a tím i zvýšení právní jistoty příjemců.

## 6.C PODPOŘIT ROZVOJ PROFESIONÁLNÍCH APARÁTŮ ZAJIŠŤUJÍCÍCH PODPŮRNÉ SLUŽBY PRO AKADEMICKÉ PRACOVNÍKY A CHOD ŠKOL

Aby mohl administrativní aparát vysokých škol efektivně sejmout administrativní zátěž z akademických pracovníků na všech úrovních, musí k tomu být adekvátně kapacitně vybaven a mít dostatečně kvalifikované zaměstnance.

Důležitým úkolem je zároveň hledat efektivní model začlenění administrativního aparátu do struktury vysoké školy. Zatímco některé agendy je výhodné centralizovat, koncentrovat know-how a vytvářet samostatná centra na rektorátní úrovni, jiné otázky je výhodnější přenášet na nižší úrovně řízení – na fakulty, katedry, ústavy a instituty – tak, aby administrátoři zůstávali v co nejtěsnějším kontaktu s akademiky a mohli pružně reagovat na jejich potřeby.



**Financování [SR, ESIF]:** MŠMT podpoří posílení administrativní podpory pro akademické pracovníky a zefektivňování administrativních procesů například pomocí personálních a procesních auditů a implementaci doporučení z nich vyplývajících. Z prostředků ESIF bude podpořeno zvyšování kvalifikace a odbornosti administrativního aparátu tak, aby se jeho pracovníci orientovali v relevantních předpisech, procesech, nástrojích a metodách, včetně metod projektového řízení a IT řešeních, a mohli snímat zátěž z akademických, popř. vedoucích pracovníků VŠ.



**Financování [SR]:** MŠMT podpoří projekty zaměřené na přenos dobré praxe v oblasti podpůrných služeb mezi školami s důrazem na vhodné rozložení jejich organizační struktury a sdílení kapacit, včetně zvýšení odbornosti administrativního aparátu. K evaluaci stávajících procesů a získání návrhů změn může být využito externích služeb. Výstupem těchto projektů by měla být doporučení pro zapojené i ostatní vysoké školy.



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Tam, kde se to ukáže jako účelné, soustředit podpůrné služby a administrativní kapacity do „center sdílených služeb“ na úrovni rektorátu (byť třeba s pobočkami na fakultách, ale pod společným vedením), aby se zamezilo duplicitnímu vykazování a zátěži pramenící z nesouladu fakultních a univerzitních pracovišť. Nezávislý výkon administrativních činností na několika úrovních (rektorát, fakulta, centrum, katedra) je častou příčinou neefektivity vnitřních procesů a zdrojem neúčelné zátěže.



**Očekávaná opatření na úrovni VŠ:** Zvyšovat efektivitu administrativních a jiných procesů skrze sdílení kapacit, popř. vytvoření společných pracovišť a orgánů mezi vysokými školami. Vhodným příkladem může být například ustanovování společných hodnotících panelů pro potřeby hodnocení výzkumných organizací, sdílení seznamů hodnotitelů pro vnitřní procesy zajišťování kvality nebo vytvoření společných administrativních kapacit pro uznávání zahraničních kvalifikací.

## 6.D ZAJISTIT VÝMĚNU ZKUŠENOSTÍ A INFORMACÍ MEZI VEŘEJNOU SPRÁVOU A VYSOKÝMI ŠKOLAMI A PODPOŘIT PŘENOS DOBRÉ PRAXE ZE ZAHRANIČÍ

Cílem je zajistit mezisektorový přenos zkušeností mezi zaměstnanci na pracovní úrovni, včetně těch nejnižších úrovní rozhodování, aby úředníci veřejné správy získali lepší přehled o tom, jak jejich agenda dopadá na vysoké školy, a naopak aby zaměstnanci vysokých škol měli lepší šanci porozumět tomu, jaké jsou cíle národní politiky a smysl na ně kladených požadavků. Obdobným způsobem bude podpořen i přenos zkušeností ze zahraničí.



**Informační podpora:** MŠMT podpoří stáže zaměstnanců veřejné správy na vysokých školách a naopak, a to ve formátu „job shadowing“. Na straně veřejné správy budou zapojeny jak různé odbory MŠMT a NAÚ, tak další poskytovatelé veřejné podpory (Grantová agentura ČR, Technologická agentura ČR, Ministerstvo

průmyslu a obchodu ad.) a podle možností i Ministerstvo financí, Nejvyšší kontrolní úřad, místně příslušná pracoviště finančních úřadů a další orgány. Stáže budou nejprve realizovány v omezeném rozsahu ve formátu pilotního ověřování (se zapojením MŠMT a NAÚ), které umožní parametry programu dále specifikovat na základě získaných zkušeností a předat k využití dalším institucím veřejné správy.



**Vnitřní opatření:** MŠMT bude aktivně vysílat své pracovníky na pracovní stáže do relevantních národních i zahraničních institucí, čímž bude stimulovat rozšíření jejich obzorů a přenos zkušeností.



**Financování [ESIF]:** MŠMT podpoří realizaci spolupráce (vč. stáží) neakademických pracovníků napříč vysokými školami i mezi součástmi v rámci jedné vysoké školy a tím přenos know-how a dobré praxe.



**Informační podpora:** MŠMT před zavedením nových regulací nebo vyhlášením dotačních výzev a dalších nástrojů financování uskuteční pracovní setkání se zástupci vysokých škol za účelem omezení administrativní zátěže na nutné minimum. Výzvy připravované v operačních programech ESIF budou připravovány a před vyhlášením projednány s potenciálními žadateli v souladu s jednotnými metodickými pokyny pro přípravu výzev. V rámci tohoto procesu mají vysoké školy možnost vznášet podněty ke snižování administrativní zátěže v rámci Monitorovacího výboru operačního programu, Plánovací komise programu a při pracovních setkáních Řídícího orgánu se zástupci České konference rektorů.

## 6.E ZVYŠOVAT PRÁVNÍ JISTOTU VYSOKÝCH ŠKOL

Jedním ze zdrojů administrativní zátěže je nejistota a nedostatečné know-how vysokých škol v některých otázkách, např. zadávání veřejných zakázek nebo ochrany osobních údajů. V důsledku toho mají zodpovědní pracovníci tendenci upřednostnit komplikovanější (administrativně náročná) a z jejich pohledu bezpečná řešení před jednoduššími, ale nejistými přístupy. Cílem je proto posilovat právní jistotu vysokých škol a zpřehledňovat podmínky pro jejich činnost.



**Informační podpora:** MŠMT podpoří získání právních stanovisek zodpovědných orgánů veřejné správy k otázkám, které vysoké školy identifikují jako problematické – např. veřejné zakázky, veřejná podpora atd. Získaná stanoviska MŠMT zpřístupní všem dotčeným vysokým školám a svým organizačním složkám.



**Informační podpora:** MŠMT bude vysokým školám poskytovat metodickou pomoc při zavádění nových předpisů a požadavků (například Jednotná digitální brána).

# ZÁVĚR

## I. PROCES VZNIKU STRATEGICKÉHO ZÁMĚRU

SZ2021+ byl připravován v období od dubna 2019 do června 2020 v těsné spolupráci MŠMT s vysokými školami a řadou dalších partnerů a expertů. Konzultační proces zahrnoval několik fází a různé formy sběru podnětů a připomínek.

V dubnu 2019 byli všichni rektori a děkani vysokých škol v ČR osloveni s výzvou k identifikaci nejpálčivějších problémů českého vysokého školství. Otázky byly formulovány jako otevřené a zástupci VŠ tak měli možnost vznést jakékoli téma, které považovali za relevantní. Touto cestou bylo sebráno více než sto podnětů, které byly agregovány do dvanácti tematických oblastí.

Ve stejnou dobu byly ustaveny dvě pracovní skupiny, které se na přípravě SZ2021+ podílely po celou dobu jeho vzniku. Členky a členy konzultační skupiny nominovaly orgány reprezentace vysokých škol a oslovení partneři: Česká konference rektorů, Rada vysokých škol a její Studentská komora, Vysokoškolský odborový svaz, Národní akreditační úřad, Hospodářská komora, Svaz průmyslu a dopravy, Ministerstvo práce a sociálních věcí a Ministerstvo průmyslu a obchodu. Tato skupina měla hlavní slovo při schvalování priorit Strategického záměru a jeho průběžných verzí.

Druhá skupina, neformální, byla ustavena přímo ministerstvem a neměla reprezentativní povahu. Její jednotliví členové se však významně podíleli na formulaci opatření v jednotlivých oblastech svojí expertizy.

V květnu 2019 společnost Boston Consulting Group, s.r.o. v rámci své *pro bono* aktivity provedla analýzu problémů v oblasti doktorského studia a na základě zahraniční dobré praxe navrhla opatření ke zvýšení jeho efektivity a kvality. Tato doporučení se později stala základem pro jednání o příslušné kapitole SZ2021+.

V červnu 2019 konzultační skupina na základě podnětů sebraných prostřednictvím elektronického formuláře a s přihlédnutím ke stanovisku neformální expertní skupiny vybrala šest problémových oblastí, na jejichž základě byly posléze formulovány prioritní cíle SZ2021+ popsané v tomto dokumentu. Při výběru priorit byla zohledněna jak jejich relevance ve vztahu ke společenským potřebám (závažnost problému), tak řešitelnost z technického i politického hlediska, tedy nakolik je možné navrhnout účinná opatření k dosažení cíle a politicky je prosadit.

V červenci a srpnu 2019 ministerstvo v těsné spolupráci se členy expertní skupiny připravilo první návrhy opatření k jednotlivým oblastem. Ty posléze posloužily jako podklad pro projednávání na tematických kulatých stolech. Šest kulatých stolů, každý k jednomu z cílů SZ2021+, proběhlo v průběhu září a října 2019 ve čtyřech univerzitních městech ČR (Praha, Olomouc, Plzeň, Pardubice) za hojné účasti zástupců vysokých škol a dalších partnerů.

Podněty vznesené v průběhu diskusí představovaly zásadní vstup pro finalizaci návrhů opatření. Na jejich základě vznikl návrh Strategického záměru předložený v lednu 2020 k projednání orgánům reprezentace vysokých škol. Obdržené připomínky posloužily k dopracování dokumentu, zejména na úrovni jednotlivých opatření.

Díky zde popsanému procesu konzultací je SZ2021+ zřejmě nejdůkladněji projednaným strategickým dokumentem pro oblast vysokých škol v historii ČR.

## II. NAPLŇOVÁNÍ A VYHODNOCOVÁNÍ STRATEGICKÉHO ZÁMĚRU

Záměrem ministerstva je realizovat většinu opatření obsažených v SZ2021+ v prvních pěti letech jeho platnosti. Tam, kde je pro úspěšnou implementaci vyžadován širší konsensus odborné veřejnosti, bude v tomto období zahájena debata. Neznamená to ovšem, že by všechna témata měla být rozpracována současně. Pro úspěšné dosažení cílů je nutná koncentrace strategických kapacit na národní i institucionální úrovni vždy jen na omezený počet priorit, ve kterých bude možné ve vymezeném čase dosáhnout reálného pokroku. Nástrojem, který stanoví prioritizaci úkolů a harmonogram jejich řešení vždy na jeden rok dopředu, jsou Plány realizace Strategického záměru, které mohou zároveň obsahovat aktualizaci SZ2021+ na základě dosaženého pokroku.

Stejně jako proces přípravy SZ2021+ bude i jeho implementace založena na kolaborativním přístupu a intenzivní komunikaci mezi ministerstvem, vysokými školami a dalšími partnery. Dosavadní zkušenosti jako dobrou praxi ukazují existenci kontinuálně pracující konzultační skupiny a zejména ustavování menších ad hoc týmů k jednotlivým tématům, do kterých jsou členové přizýváni na základě jejich odborného zájmu.

Implementace SZ2021+ je podpořena celou řadou nástrojů, včetně finančních. Jedním z nich je i *Operační program Jan Amos Komenský*, připravovaný v koordinaci se Strategickým záměrem, který řadu jeho témat zohlední ve vyhlášených výzvách. Dalším významným nástrojem je *Program na podporu strategického řízení vysokých škol*, který je nástupcem *Institucionálního programu pro veřejné vysoké školy* známého z předchozího období. Program veřejným vysokým školám poskytuje specifickou finanční podporu mimo jiné na implementaci očekávaných opatření na úrovni vysokých škol obsažených ve Strategickém záměru, přičemž opatření z něj realizovaná musí být zároveň součástí strategického záměru příslušné vysoké školy. Společné projekty vysokých škol a jejich spolupráci a výměnu dobré praxe podporuje zejména *Centralizovaný rozvojový program*. Významnými nástroji jsou také investiční programy ministerstva 133 220 Rozvoj a obnova materiálně technické základny veřejných vysokých škol a 133 240 Rozvoj a obnova materiálně technické základny lékařských a pedagogických fakult veřejných vysokých škol, které poskytují vysokým školám investiční prostředky na zajištění podmínek pro dosahování všech popsáných prioritních cílů. V neposlední řadě mohou být opatření finanční povahy uvedená v SZ2021+ zajištěna také úpravou pravidel pro výpočet příspěvku na činnost vysokých škol nebo na dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace a další nástroje.

Implementace SZ2021+ bude předmětem průběžné evaluace po celou dobu jeho platnosti. Tato evaluace bude zaměřena především na dopady přijímaných opatření ve vztahu k naplňování vytyčených cílů a bude zajištěna externím subjektem nezávislým na ministerstvu. Průběžná hodnotící zpráva je předběžně plánována na rok 2024. Její výsledky by se tak mohly promítnout do nastavení Programu na podporu strategického řízení vysokých škol na období od roku 2026.

V průběhu platnosti Strategického záměru je předpokládána realizace několika velkých šetření mezi studenty a absolventy, která budou vyžadovat spolupráci vysokých škol. Následující harmonogram je předběžný a může se změnit zejména s ohledem na mezinárodní povahu některých šetření, která budou realizována koordinovaně na evropské úrovni. Vysokým školám je nicméně doporučeno zohlednit tyto očekávané sběry dat při plánování vlastních šetření na institucionální úrovni tak, aby bylo zamezeno přetížení cílové skupiny dotazníky a v důsledku toho nízké míře response:

1. Národní šetření Doktorandi: 2021 a 2026
2. Mezinárodní šetření studentů vysokých škol Eurostudent VIII: jaro 2022 a posléze znovu 2025 a 2028
3. Národní šetření Absolvent a zároveň mezinárodní šetření absolventů Eurograduate: podzim 2022 a posléze znovu 2026 a 2030

### III. DALŠÍ VÝZNAMNÁ TÉMATA VE VYSOKÉM ŠKOLSTVÍ

SZ2021+ vybírá jako prioritních šest strategických cílů, které jsou podrobně rozpracovány na úroveň konkrétních opatření. Na dosažení pokroku v těchto oblastech jsou přednostně zaměřeny strategické kapacity na národní i institucionální úrovni. Při přípravě dokumentu byla nicméně identifikována řada dalších oblastí, které mají svůj význam pro kvalitu, relevanci, dosah a efektivitu činnosti vysokých škol. Níže uvedený výčet shrnuje oblasti, které byly identifikovány jako významné některými z partnerů (zejména při dotazování zástupců vysokých škol na začátku procesu), ale nezískaly dostatečnou podporu během konzultace s aktéry vysokého školství pro to, aby byly zařazeny mezi nejužší priority.

I v těchto oblastech budou přijímána opatření, zejména v oblasti financování (účelová podpora ad.), tak, aby byla zajištěna nezbytná podpora všech specifických skupin studentů a zajištěny všechny základní činnosti vysokých škol. V případě, že budou v následujících letech některá z těchto témat podpořena silnou veřejnou poptávkou a MŠMT bude disponovat dostatečnými zdroji pro zajištění implementace dalších relevantních opatření, mohou být prostřednictvím Plánu realizace Strategického záměru zpracována do podoby nových kapitol SZ2021+, případně o ně mohou být stávající kapitoly rozšířeny. Mezi tyto významné oblasti patří:

- nesoulad dispozic uchazečů o vysokoškolské studium s očekáváním vysokých škol; připravenost maturantů pro vysokoškolské studium; přizpůsobení podoby studia jejich potřebám; kariérní poradenství a informační podpora uchazečů při volbě studijních programů;
- sociální, ekonomické (včetně nutnosti pracovat při studiu pro pokrytí základních životních nákladů), kulturní, geografické, zdravotní a další bariéry pro přístup ke studiu a úspěch v něm; podpora studujících se specifickými potřebami;
- komunitní dimenze vysokých škol; posilování sdílené identity vysoké školy; sociální integrace studujících jako prevence studijní neúspěšnosti; rozvoj sociálního kapitálu studujících;
- podpora obzvláště nadaných studujících;
- duševní zdraví studujících a pracovníků vysokých škol, včetně syndromu vyhoření;
- zápisy do studia pouze za účelem získání studentských výhod, tzv. „mrtvé duše“ mezi studujícími;
- přizpůsobení kapacit vysokých škol demografickému vývoji;
- rozvoj podnikavosti studujících; podpora start-up a spin-off projektů;
- sport a rozvoj tělesné kultury studujících i pracovníků jako součást poslání vysokých škol;
- postavení uměleckého vzdělávání a umění jako tvůrčí činnosti ve vysokém školství;
- valorizace poznatků a jejich přenos do praxe; transfer technologií; role vysokých škol v podpoře inovací;
- dostupnost výsledků tvůrčích činností pro širokou veřejnost; popularizace vědy;
- využívání odborného zázemí vysokých škol pro řešení společenských problémů; zapojení vysokých škol do života občanské společnosti a podpora občanských aktivit pracovníků a studujících; dobrovolnictví;
- univerzity třetího věku a aktivní život seniorů jako součást mise vysokých škol;
- regionální působení vysokých škol a jejich potenciál pro udržení kvalifikovaných osob ve strukturálně znevýhodněných regionech;
- příspěvek vysokých škol k adaptaci na změnu klimatu a ekologické aspekty jejich provozu, vč. snižování uhlíkové stopy.

Pro řešení některých z těchto oblastí v době přípravy SZ2021+ chybí dostatečná datová a poznatková základna, která by umožnila dostatečné vymezení problému, identifikaci kritických míst a návrh relevantních opatření. Příkladem může být problematika nerovnosti v přístupu k vysokoškolskému vzdělávání a bariér, které je způsobují. MŠMT (například ve spolupráci s TA ČR) za tímto účelem podpoří realizaci resortního výzkumu, který pomůže bílá místa zaplnit.

## PŘÍLOHA Č. 1: VÝCHOZÍ TEZE PRO DISKUZI O VYTVOŘENÍ PART-TIME VARIANTY STUDIA

Následující body představují návrh výchozích variant pro vytvoření režimu part-time studia na vysokých školách. Tyto varianty představují podklad pro diskusi, a mohou být dále upravovány a rozpracovány nebo zamítnuty na základě výstupů odborné debaty:

- a. Transformovat celé kombinované studium prodloužením jeho standardní doby studia při zachování stejných výsledků učení. Úhrnný objem přímé výuky v kombinovaném studiu by se tak měl více přiblížit prezenčnímu studiu, ale byl by rozložen do delší doby tím, že počet kreditů získaných v každém semestru bude nižší. Maximální standardní doba studia ve studijních programech v kombinované formě by mohla být až dvojnásobná oproti prezenční formě. Studujícím v kombinovaném studiu nepřiznávat status studenta ve smyslu sociální podpory
- b. Zvýšit flexibilitu kombinovaného studia jednak vyměřováním poplatků v něm až po uplynutí standardní doby studia prodloužené o dva roky, jednak rozvolněním studijních plánů tak, aby poskytovaly studujícím větší volnost při rozhodování o objemu studijní zátěže v jednotlivých semestrech a umožňovaly její rozložení do delší doby. Studujícím v kombinovaném studiu nepřiznávat status studenta.
- c. Vytvořit part-time režim na úrovni jednotlivých studujících, kteří do něj budou moci být zařazeni na vlastní žádost, na základě pravidel stanovených vysokou školou. Studujícím v takovém případě bude odstudovaná doba započítávána jen poměrově (např. 50 %) a budou na ně aplikována mírnější pravidla pro průchod do dalšího semestru, ale zároveň jim nebude přiznán status studentů. Tento režim může být přístupný studujícím v prezenční i kombinované formě a může být aplikován i pouze na část studia – například v případě mimořádných životních událostí nebo u studujících v posledním úseku studia, kteří již splnili většinu studijních povinností a pouze dokončují závěrečnou práci.
- d. Revidovat pravidla pro vyměřování poplatků za delší studium v prezenční i kombinované formě tak, aby rozhodujícím ukazatelem nebyl počet kalendářních dní od započetí studia, ale počet předmětů, ke kterým byl studující zapsán, vyjádřený jejich kreditovým objemem. Tím by byla studujícím poskytnuta velká flexibilita při rozkládání studijní zátěže a zároveň by zůstali postiženi ti studující, kteří studijní povinnosti neplní a opakovaně si musí zapisovat stejné předměty. Status studentů by byl přiznán pouze těm studentům, kteří se zapíší k minimálnímu předepsanému počtu předmětů (například 15 ECTS za semestr).



## PŘÍLOHA Č. 2: VÝCHOZÍ OTÁZKY PRO BUDOUCÍ DISKUZI O LEGISLATIVNÍCH ZMĚNÁCH V OBLASTI ŘÍZENÍ VYSOKÝCH ŠKOL

Následující body představují návrh výchozích okruhů pro diskusi o možné změně legislativního rámce v oblasti řízení vysokých škol. MŠMT formulováním těchto otázek nepředjímá odpovědi na ně ani návazná opatření:

- a.** Vliv vnějších aktérů (zaměstnavatelů, veřejného sektoru, absolventů a dalších) na strategické směřování vysoké školy. Jak posílit odpovědnost škol vůči potřebám společnosti a zároveň je nepodřít krátkodobým podnikatelským nebo politickým zájmům? Jak zajistit, aby partikulární zájmy interních aktérů vysoké školy v rozhodování nepřevažovaly nad zodpovědností vůči společnosti?
- b.** „Setrvačnost“ vysokých škol. Jak oslabit rezistenci akademické obce vůči změnám a podpořit adaptaci inovací, a neodstranit přitom důležité pojistky proti zneužití moci? Jak zabránit vzniku neřešitelných patových situací, kdy žádná úroveň řízení nemá kompetence prosadit své priority a v důsledku je tím zablokovan progresivní rozvoj instituce?
- c.** Agregace a reprezentace zájmů v rámci vysokých škol. Nakolik dobře plní svou roli akademické senáty? Jak posílit jejich akceschopnost a atraktivitu pro úspěšné akademické pracovníky? Jak účinně zajistit, že studující budou informováni o činnosti senátů, budou je vnímat jako důvěryhodnou a dostupnou platformu pro reprezentaci svých zájmů a budou se ve vysoké míře účastnit volby svých zástupců? Je v pořádku, že z práva volit a být volen do akademického senátu jsou vyloučeni všichni neakademičtí pracovníci, včetně výzkumných?
- d.** Vymezení role studujících v řízení školy. Jak zajistit plnohodnotnou reprezentaci jejich zájmů v otázkách, které se jich týkají (zejm. souvisejících se vzdělávací činností) a naopak oslabit jejich podíl tam, kde dopady rozhodnutí dalece přesahují horizont jejich působení na vysoké škole?
- e.** Vztah fakult a rektorátů. Nakolik stávající model umožňuje strategické řízení vysoké školy jako celku? Jak posílit kompetence vedení vysokých škol pro to, aby mohlo zajišťovat jejich strategické řízení a směřování?
- f.** Vztah manažerského/profesionálního a kolegiálního/akademického řízení. Které pozice mají být vybírány na profesionálním principu, tj. na základě otevřených výběrových řízení, a které mají být naopak demokraticky voleny nebo jmenovány? Jak mají být mezi těmito dvěma složkami vedení rozděleny kompetence?