

Národní akreditační úřad pro terciární vzdělávání – forma, vize a rozvoj

Projekt řízení a rozvoje Akreditačního úřadu na období 2025 až 2031

Doc. RNDr. Vojtěch Petráček, CSc.

I. Úvod

V důsledku novely Zákona o vysokých školách (ZVŠ) nastává od 1.7. 2025 nová situace v oblasti řízení kvality terciárního vzdělávání (NAÚ). Novela zákona zakládá vznik samostatného úřadu, který bude řídit akreditační procesy a určovat kvalitativní standardy v této oblasti. Do působnosti úřadu budou spadat nejenom školy vysoké (VŠ), ale i školy vyšší odborné (VOŠ). Snahou zákonodárce bylo utvořit instituci, která bude rovněž splňovat požadavky nutné k tomu, aby mohla být přijata do Evropské asociace pro zabezpečení kvality v oblasti vysokoškolského vzdělávání (ENQA) a evropského oficiálního registru agentur zajišťujících kvalitu v oblasti evropského vysokého školství EQUAR.

Novela ZVŠ ve schválené verzi nerealizuje celou zamýšlenou transformaci akreditačních a kvalitu řídicích procesů a samotné nezávislosti NAÚ. Vzhledem k tomu, že NAÚ vzniká velmi rychle, bude třeba na dopracování těchto procesů i ukotvení samotného úřadu pracovat i za jeho běhu. Naplnění smyslu a cílů transformace potrvá několik let a bude velkou výzvou. Domnívám se, že tuto výzvu je třeba přijmout a že se musíme pokusit vytvořit co nejrychleji podmínky potřebné ke vstupu NAÚ do evropských struktur.

Ve srovnání se současnou komplikovaností a byrokratickou formálností akreditačních procesů bude v mé vizi NAÚ třeba postupně přecházet na systém méně byrokraticky zatěžující, hodnotící přirozeným a odborným způsobem kvalitu vzdělávacích procesů, systém akcentující roli a odbornost hodnotících komisí a zvyšující váhu jejich hodnocení v akreditačním procesu. Samotné centrum NAÚ – Rada NAÚ - by se postupně měla přeorientovat na dozorovou roli v akreditačním procesu, což jí uvolní kapacitu k práci na zlepšování standardů vysokoškolského vzdělávání a vytvoření standardů pro vyšší odborné vzdělávání. Rada rovněž bude společně se specialisty připravovat analýzy kvality v jednotlivých oborech a rovněž studovat potřeby státu v oblastech strategického významu pro hospodářství a společnost.

Za 16 let své praxe ve vedení největší české technické univerzity jsem měl možnost se detailně seznámit jak s řízením kvality výzkumu a vzdělávání, tak s hodnocením a financováním výzkumných organizací a vysokých škol, ale rovněž s problematikou spolupráce vysokých škol s průmyslem. Poznal jsem potřeby průmyslu a snažil se přispět i k tomu, aby průmysl pochopil důležitost vzdělání svých pracovníků a rovněž spolupráce s vysokými školami při výzkumu a inovaci.

Dlouho jsem se zabýval problematikou hodnocení a financování vysokých škol. Již od projektu IPN Metodika, kde jsem byl garantem financování, přes spolupráci s MŠMT při implementaci metodiky M17+, až po svou osmiletou rektorskou praxi zahrnující řízení kvality a akreditace jako předseda Rady pro vnitřní hodnocení. Zkušenosti s hodnocením vysokých škol jsem získal i v rámci činnosti v pracovní komise MŠMT kalibrující výstupy mezinárodních hodnotících panelů.

Nabyté zkušenosti mohu využít při rozvoji NAÚ, zlepšování standardů i při propojování systému vysokých škol a systému vyššího odborného školství.

Základním problémem našeho terciárního vzdělávacího systému je získání a udržení talentovaných studentů a realizace takových vzdělávacích modelů, které odpovídají rychlému vývoji společnosti, pohledu mladé generace na potřebu a formu vzdělání a rovněž potřebám státu, společnosti a průmyslu v proporcích a kvalitě nabízeného vzdělání.

Při řešení tohoto problému je třeba využít nejen standardní vysokoškolský model ve všech třech stupních vzdělání, ale rovněž formy krátkého cyklu vzdělání specialistů potřebných pro některé důležité role ve společnosti a průmyslu. Před společností stojí potřeba navýšit množství specialistů ve strategických oborech energetiky, výroby čipů, kvantových a dalších přelomových technologiích, v oblasti IT a kybernetické bezpečnosti, ale například také v oblasti lékařských oborů. Je velmi důležité poskytnout i těm studentům, kteří se chtějí ubírat kratší cestou k praktickému životu, kvalitní vzdělání splňující stanovené standardy. Úkolem NAÚ bude tyto standardy utvořit a uplatnit při řízení kvality.

V určitém segmentu by měly být VOŠ schopny předpřipravit v dostatečné kvalitě studenty i pro studium na vysoké škole. Při správném nastavení standardů a například při asociaci VOŠ a VŠ vedoucí ke společné výuce některých předmětů, by mohly vysoké školy s výhodou využít absolventů VOŠ, kteří by byli lépe připraveni pro VŠ studium a zároveň by měli i širší odborný základ. Spolu s gymnázii a lycei na vstupu vše tvoří vzájemně provázaný celek umožňující více cest vzdělání. Úkolem NAÚ bude harmonizace a kvalitativní sladění tohoto systému.

Pokud budu mít možnost řídit NAÚ, rád bych přispěl i svými řídicími metodami, které jsem vypracoval při vedení ČVUT. Tyto metody úspěšně uklidňovaly i složité a neklidné situace a vedly k nalezení pro všechny průchodných řešení. Stavěl jsem vždy na snaze o pochopení názorů všech stran, naslouchání a hledání cest, jak je propojit ke společnému optimálnímu cíli. Myslím, že tak bych mohl přispět v nepochybně komplikovaném dopracování funkčnosti NAÚ a dotvoření norem, které ho řídí a definují. Velmi pravděpodobně budu moci přispět i při tvorbě budoucích změn zákona.

Na následujících stranách bych rád v krátkosti představil svou strategii, jak transformaci NAÚ realizovat.

II. Strategie transformace NAÚ

Navržená strategie transformace NAÚ je rozvržena do čtyř let náběhové fáze. Ve svých tezích se však (dle zadání) zabývám celým šestiletým obdobím předpokládaným pro výkon funkce předsedy NAÚ.

V prvním půlroce existence úřadu proběhne konstituování nového úřadu a jeho funkční a personální stabilizace. Klíčovým faktorem bude stabilizace odborníků zajišťujících odborně činnost současného akreditačního úřadu a rovněž úzká spolupráce předsedů zanikajícího NAÚ pro vysoké školy a nově vznikajícího NAÚ pro terciární vzdělávání. To je nutným faktorem pro zajištění kontinuity a rychlého opětovného náběhu akreditačních procesů.

V roce 2026 začne NAÚ rozšiřovat svou funkčnost a začne se připravovat jednak na vstup do evropských struktur, jednak také na integraci systémů VŠ a VOŠ akreditací. Rovněž začneme pracovat na analytické činnosti, jejímiž výstupy bude lepší pochopení specifik jednotlivých oborů, jejich definic kvality a jejich napojení na potřeby státu a hospodářství. V tomto roce také stanovíme, co je třeba vykonat, aby NAÚ mohl vstoupit do evropských struktur.

Je velmi pravděpodobné, že k naplnění cílů bude třeba docílit změn a vzniku zákonů (ZVŠ a zákon o kvalitě). NAÚ bude aktivním účastníkem těchto změn a bude poskytovat racionální argumentaci k rozhodnutí, kterých změn bude třeba. Tato činnost se dá očekávat v letech 2026-2027.

V roce 2027 budou realizovány změny potřebné pro vstup do evropských struktur a NAÚ požádá o vstup do nich. V akreditačním procesu je plánován postupný přechod na novou formu fungování Rady NAÚ. Rada by měla realizovat procesní dozor nad hodnotícími komisemi a sledovat zákonnost jejich postupu. Tomu ale musí předcházet vytvoření nové metodiky činnosti komisí, kalibrace hodnocení a také edukace členů Rady a hodnotitelů.

V průběhu roku 2028 by NAÚ měla postupně přecházet na formu fungování původně zamýšlenou v tezích návrhu zákona o kvalitě navržených NAÚ pro VŠ v roce 2023. Nová forma a procesy vyžadují rozsáhlou diskusi a projednání s vysokými školami a čas na přípravu na nový systém. VŠ potřebují na změnu logiky delší dobu na přípravu a pochopení.

Tím končí náběhová fáze transformace NAÚ. V tomto bodě předpokládám plnou integraci v evropské struktuře, nezávislost a práci NAÚ v prostředí upraveného ZVŠ a nového zákona o kvalitě. NAÚ bude plnit analytickou funkci a bude poskytovat státu ověřené podklady pro strategické rozhodování. NAÚ také bude plně integrovat systém akreditací v rámci VŠ a VOŠ (ikdyž VOŠ se řídí jiným zákonem).

V letech 2029 – 2031 bude NAÚ pracovat ve stabilním režimu a bude poskytovat garanci kvality pro české vysoké a vyšší odborné školství. Systém bude pomáhat k co nejlepšímu využití talentu mladých lidí a jejich zapojení do společnosti několika možnými cestami získání terciárního vzdělání. Větším využitím krátkého cyklu s garantovanou se rovněž napravit strukturní disproporce, kterou nyní ČR trpí. Detaily implementace popisuje příloha 2.

Takto kvalitativně řízený systém bude maximálně podporovat rozvoj vzdělanosti a hospodářství v ČR, podpoří stabilitu a kvalitu života v ČR.

III. Role NAÚ v podpoře společnosti

NAÚ svou činností:

- Podpoří činnost Vlády v oblasti školství, hospodářství, v oblasti optimálního využití kapacit a zdrojů, v určení slabých a silných míst terciárního vzdělávacího systému, zlepšením integrace se zahraničním prostředím a možností získání více odborníků pro rozvinutou ekonomiku
- Podpoří a integruje činnost VŠ a umožní kvalitativní návaznost a souběh všech cest terciárního vzdělání
- Podpoří průmysl rychlým a efektivním vzděláním talentů (dle jejich možností) i možnost získání zahraničních odborníků. Tím se podpoří rozvoj průmyslových oborů, zejména těch, které jsou strategické a zahrnují přelomové technologie potřebné pro stát.

NAÚ bude komunikačním **hubem** zprostředkujícím pravidla, metodiky, postupy a analýzy mezi všemi aktéry terciárního vzdělávání a státem. Vytvoří tak znalostní základnu potřebnou pro plánování strategických rozhodnutí státu při plánování rozvoje společnosti.

IV. Osobní motivace

Rád bych svým dílem přispěl k tomu, aby NAÚ hrál roli klidného pólu, který umožní sdílení názorů a dobré praxe věcně a fakticky.

Rád bych rovněž využil svých zkušeností z 16 let práce ve vedení velké univerzity, zkušenosti z pětileté práce na univerzitě v Heidelbergu, v Subatech Nantes, INFN Torino a Leicester Polytechnic a mezinárodních laboratořích CERN a GSI Darmstadt, kde jsem strávil většinu své vědecké dráhy při experimentech částicové fyziky. Domnívám se, že znalost dobré zahraniční praxe může napomoci i při budování NAÚ.

Během své rektorské funkce jsem se systematicky zabýval studiem metod řízení a efektivního fungování vysokoškolského systému a podařilo se mi shromáždit řadu poznatků a zkušeností, které bych jako předseda NAÚ rád uplatnil a sdílel s kolegy.

Vždy jsem se snažil stavět na přátelském a otevřeném vztahu ke kolegům v úřadě a také na tom, že je třeba vytvářet prostředí důvěry, které umožňuje klidnou spolupráci.

Mohu rovněž nabídnout široký kontakt napříč vysokými školami a jejich reprezentacemi a rovněž tak s průmyslovými partnery a mnoha prvky státní správy (MŠMT, MPO, MO, MD, MF...)

V. Shrnutí

Terciární vzdělávání a jeho kvalita jsou v bytostném zájmu společnosti a státu a všech jeho složek, bez ohledu na politické směry. NAÚ bude, společně s MŠMT, hrát klíčovou roli při řízení tohoto segmentu a při garanci jeho kvality.

Jako předseda NAÚ bych byl připraven k průběžné a intenzivní komunikaci s ministrem školství. Tento vztah je zásadní pro sladění a synchronizaci obou směrů regulujících oblast terciárního vzdělávání.

Rovněž tak jsem připraven k intenzivní spolupráci a jednání s aktéry, jichž se činnost NAÚ bude dotýkat – s vysokými školami, průmyslovými partnery, středoškolským segmentem vzdělávání, kraji i státními institucemi. Společně musíme hledat řešení optimální pro rozvoj naší země.

Pokud budu moci vykonávat funkci předsedy NAÚ, jsem připraven se jí věnovat s plným nasazením a odhodláním.

Vojtěch Petráček

Příloha 1

Návrh personálního zabezpečení a rozpočtu

Struktura úřadu by měla být následující:

Předsednictvo : předseda, 2 místopředsedové

Rada : další členové rady dle zákona

Přezkumná komise : členové dle zákona

Kancelář předsednictva: tajemník NAÚ, 2 sekretářky, řidič, komunikační pracovník, ekonomický koordinátor, právník, interní auditor, DPO

Koordinátoři: mezinárodní akreditace a integrace, přípravy standardů VOŠ, procesů a standardů VŠ

Analytická skupina: koordinátor a 2 analytici, později nárůst plynoucí ze změn a rozšíření působnosti

Podpora: Koordinátor podpůrných aktivit (outsourcovaných i interních – rozdělit je třeba dle ekonomické výhodnosti při nutném rozsahu práce)

Osobní, ekonomické, správa budovy, účtárna/pokladna, veřejné zakázky

IT: Koordinátor IT podpory, pracovník správy sítí a cybersecurity.

K zabezpečení činnosti bude třeba také několik externích specializovaných služeb právních, patrně účetních služeb a externích IT služeb při zavádění IT řešení.

Celkové počty pracovníků se budou v průběhu let vyvíjet dle toho, jak se budou rozvíjet činnosti NAÚ. Přibližné počty potřebných FTE jsou patrný z rozpočtové tabulky **Tab2**.

V tabulce **Tab1** jsou uvedeny mzdové kategorie. Při stanovení úrovně osobních prostředků a benefitů je třeba dbát toho, aby byly zaměstnancům poskytnuty dobré podmínky motivující k setrvání v úřadě a také stabilizující činnost úřadu. Tyto požadované prostředky jsou klíčem k úspěšnému nastartování a běhu úřadu! U osobních nákladů je počítáno s 3% inflačním meziročním navýšením.

Tab1 Nastavení osobních nákladů pro jednotlivé pozice

Osobní náklady		tis Kč				
pozice	měsíční hrubá	odvody měsíční	ON měsíční	roční bonus	celkem	pololetní
předseda	197	71	268	468	3 680	1 840
místopředseda	150	54	204	300	2 749	1 374
rada	37	13	50	300	902	451
THP	60	22	82	100	1 079	540
IT specialista	80	29	109	150	1 456	728
Analytik specialista DPČ	70	25	95	120	1 262	631
Právník	80	29	109	150	1 456	728
dělnické podpůrné profese	40	14	54	50	703	351
externí pozice odhad						
právník	100	36	136		1 632	816
účetní	70	25	95		1 142	571
IT implementace nástrojů	80	29	109		1 306	653

Tab2 Návrh modelu rozpočtu NAÚ a rozpočtové výhledy plynoucí ze strategie rozvoje NAÚ

Rozpočet NAU Odhad		MODEL		tis. Kč		43 108	79 160	80 704	81 745	83 561	85 431	87 350		
		Aktualizace nejistot						Dlouhodobý výhled						
Osobní náklady	rok	2025		2026		2027		2028		2029		2030		
		FTE	ON	FTE	ON	FTE	ON	FTE	ON	FTE	ON	FTE	ON	
	interní (FTE zaměstnanci/outsourcé/DPC + Rada 15 + Přezkumná komise 5)	44	26 859	46	56 243	49	61 970	46	59 752	46	61 484	46	63 269	
	externí	4	2 140	5	5 586	4	4 402	3	2 970	3	3 053	3	3 139	
Osobní náklady a pozice celkem														
Pozice	předseda	interní - die usnesení Vlády	1	1 840	1	3 680	1	3 790	1	3 904	1	4 021	1	4 266
	místopředseda	interní - die usnesení Vlády	2	2 749	2	5 498	2	5 663	2	5 833	2	6 008	2	6 374
	rada	interní - die usnesení Vlády	12	5 413	12	10 826	12	11 151	12	11 486	12	11 830	12	12 551
	přezkumná komise	interní - die usnesení Vlády	5	2 256	5	4 511	5	4 646	5	4 786	5	4 929	5	5 077
		rozděleno mezi interní a outsourcované pozice die aktuální ekonomické												
	THP	výhodnosti	17	9 173	17	18 346	17	18 897	17	19 464	17	20 048	17	20 649
	IT specialista/DPO	interní - prac poměr	2	1 456	2	2 911	2	2 999	2	3 069	2	3 181	2	3 277
	Analytik specialista DPC/prac poměr	interní/externí DPC	3	1 894	3	6 312	7	9 103	4	5 387	4	5 318	4	5 683
	Právník interní	interní - prac poměr	1	728	1	1 456	2	2 999	2	3 088	2	3 181	2	3 277
	delnické podpořné profese	interní - prac poměr	1	351	1	703	1	724	1	746	1	768	1	791
externí pozice odhad														
právník		1	816	1	1 632	1	1 681	0,5	866	0,5	892	0,5	918	
účetní		1	571	1	1 142	1	1 177	1	1 212	1	1 248	1	1 286	
úředník		1	100	1	200	1	200	1	200	1	200	1	200	
IT implementace nástrojů		1	653	2	2 611	1	1 345	0,5	693	0,5	713	0,5	750	
Fond vykonostních odměn		1 000		2 000		2 000		2 000		2 000		2 000		
Provozní rozpočet			8 886		16 935		13 935		18 627		18 627		18 627	
vybavení		za ks cca tis. Kč	počet	1 120	230	290	20	290	20	290	20	290	20	
		počítač (obnova)	30	5	150	20	20	20	20	20	20	20	20	
		mobily (dobybavení)	10	10	100	20	20	20	20	20	20	20	20	
		notebooky (dovybavení a obnova)	40	10	400	30	30	30	30	30	30	30	30	
		spotřební materiál			200	200	200	200	200	200	200	200	200	
		nábytek doplnění/obnova	10	27	270	20	20	20	20	20	20	20	20	
IT support			850		3700		700		700		700		700	
		licence programů		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
		servery/cloud		300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	
		systém podpory procesů			3000									
		web, mail		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
		kyberbezpečnost		200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	
		tiskový systém		200	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
Mobilita			280		480		480		480		480		480	
		doprava automobil oper. Leasing		180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	
		cestovné představení		100	300	300	300	300	300	300	300	300	300	
Pořádání konferencí a seminářů			100		150		150		150		150		150	
Zabezpečení provozu rady a komisi		jedno řízení	počet	5865	11730	16422	16422	16422	16422	16422	16422	16422	16422	
		podpora řízení a odměny komisi	12	850	5100	10200	10200	14280	14280	14280	14280	14280	14280	
		rezerva na fluktuaci počtu řízení	15% z předšlého	765	1530	1530	2142	2142	2142	2142	2142	2142	2142	
		zabezpečení návštěv na místě												
Produkce materiálů analýz, metodik, standardů			230		230		230		230		230		230	
		typografie grafika		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
		tisk		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
		fotografie		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
		distribuce		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
rezerva na nejistotu insource/outsourcé			300		300		300		300		300		300	
Zabezpečení jednání Rady			90		40		40		40		40		40	
		materiál		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
		občerstvení		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
		projektor		30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
		telekonf. Systém (zvuk, kamera)		30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
vybavení pro well-being personálu			50		15		15		15		15		15	
		kávovar		20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
		sedací souprava		20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
		kuchyňka, relaxační prostor		10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Budovy a majetek			224		396		396		396		396		396	
		Odpisy/fond oprav budov		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		Odpisy majetku		224	396	396	396	396	396	396	396	396	396	
FPP rezerva			5000											

Benefity a jistoty pro zaměstnance

Vzhledem k tomu, že pro řadu zaměstnanců stávajícího NAÚ bude přechod do nově vznikající instituce nezávislé na MŠMT, tudíž mimo pravidla státní služby, určitou nejistotu v oblasti benefitů. Ať už z hlediska toho, že NAÚ nebude fungovat pod hlavičkou MŠMT, což může být pocíťováno jako ztráta prestiže, tak i proto, že přechodem mimo státní službu zanikají některé ze zaručených benefitů. NAÚ musí být na MŠMT nezávislé, proto se rozluce s MŠMT nelze vyhnout. **Můžeme však spolu vybudovat respektovaný úřad.**

Mým záměrem je proto nastavit pro zaměstnance benefity, které se budou maximálně přibližovat tomu, co mají nyní garantováno. V této oblasti jsem připraven na garantování „sick days“, **home office, volna pro účast na svatbách a pohřbech, volna k účasti na školení a vzdělávání/upskillingu, studijního volno, možností zahraničních mobility k získání zkušenosti z akreditačních agentur, získání dobré praxe v zahraničí a prezentace výstupů činnosti NAÚ. Rovněž bych rád zavedl benefity k podpoře sportu a rekreačních aktivit.** Jsem připraven i na zapracování námětů na další benefity ze strany zaměstnanců. Tyto náměty bychom společně rozpracovali a uvedli v činnost. **Za samozřejmou považuji garanci kontinuity pracovní pozice stávajících pracovníků.**

Příloha 2

Návrh harmonogramu činností spojených s rozběhem a transformací NAÚ

a) Před rozběhem úřadu a v prvním půlroce činnosti:

- Negociace rozpočtu (3.-4. Q 2025, 2026)
- Příprava Statutu NAÚ
- Spolupráce se stávajícím předsedou a přebírání zkušeností
- Personální stabilizace a rozběh úřadu (1.7. – 31.7. 2025)
- Příprava dokumentů a opatření potřebných pro běh úřadu (již před 1.7. 2025)
- Komunikace s MŠMT a Vládou k nastavení maximálního pole pro dosažení nezávislosti úřadu (modifikace vyhlášek regulujících tuto oblast – Vláda stanoví rámec, NAÚ detailní řešení a parametry, standardy) (do konce 2025)
- Dořešení převodu získaných lékařských mezinárodních akreditací na NAÚ
- To, co nebude možno – z hlediska splnění podmínek pro vstup do evropských struktur – vyřešit podzákonným opatřením, bude nutno změnit do změn v zákonech. Příprava pro změny ZVŠ a pro vznik zákona o kvalitě (od podzimu 2025)
- Do konce roku by měl vzniknout detailní popis strategie rozvoje a transformace NAÚ, na jehož základě budou probíhat další kroky a rozvoj úřadu.
- Běh akreditačních řízení bude obnoven s maximální rychlostí u převzatých řízení. Nová řízení budou přijímána, jakmile to bude možné. NAÚ bude vyvíjet snahu o automatizaci a zpřehlednění řízení.
- Standardy nyní zůstávají v platnosti, jejich možné budoucí změny budou diskutovány a vysvětlovány všem dotčeným stakeholderům.
- Zahájení diskuse o úpravách metodických materiálů a jejich případné změny, aby mohly být reflektovány při přípravě prvních žádostí o prodloužení platnosti institucionálních akreditací.

b) V průběhu roku 2026

- Započne analytická činnost úřadu
- Započne diskuse s reprezentacemi VŠ o doladování standardů a strategii jejich nasazení
- Započne diskuse potřeb a možností změn, které bude třeba realizovat změnou zákonů
- Ve spolupráci s MŠMT bude probíhat diskuse o koherentním řízení VŠ a VOŠ segmentu skrze politiky a finance a skrze řízení kvality
- Proběhne zmapování VOŠ segmentu, příprava na sladění VŠ a VOŠ návazností, kvalitativních požadavků na VOŠ a diskuse konstrukcí propojujících VŠ a VOŠ.
- Proběhne zmapování toho, co schází NAÚ pro vstup do evropských struktur (gap analýza)

c) V průběhu roku 2027

- Proběhne Příprava metodik pro novou formu činnosti Rady a hodnotících komisí, jejich kalibraci a proškolení nových postupů
- Proběhne diskuse kroků pro stanovení standardů VOŠ a tyto standardy budou vytvořeny
- Proběhne eliminace faktorů blokujících vstup NAÚ do evropských struktur (faktory určeny v gap analýze)
- Proběhne žádost o vstup do evropských struktur (optimální postup – je možné zdržení)
- Proběhne přechod na novou formu činnosti Rady, kdy by měla plnit roli procesního dozoru nad činností hodnotících komisí a nad zákonností procesů.
- Začátek realizace prodloužení platnosti institucionální akreditace velkých vysokých škol NAÚ musí být připraven tento proces realizovat moderním a efektivním způsobem v souladu s procedurami ESG

d) V průběhu roku 2028

- Lze předpokládat postupný přechod NAÚ do formy akreditační agentury, jak bylo zamýšleno v původních navržených změnách. Předpokládá to ovšem existenci nového zákona o kvalitě a příslušné změny ZVŠ. Tento přechod a změny všech souvisejících procesů vyžadují důkladné vysvětlení a diskusi na VŠ. VŠ se musí připravit na budoucí

změnu dostatečně napřed a u změn musí být rovněž uváženy jejich dopady na personální a finanční zátěž VŠ. Pokud budou vznikat zvýšené procesní a finanční nároky na VŠ, bude třeba – ve spolupráci s MŠMT – zabezpečit jejich odpovídající finanční krytí.

- Bude spuštěn akreditační systém VOŠ. Segment vyšších odborných škol představuje unikátní sféru profesního nevysokoškolského vzdělávání potřebného pro některé oblasti společnosti a průmyslu (nelékařské obory, personál pro provoz jaderné energetiky, při výrobě čipů apod.). V tohoto segmentu je nutné posuzovat akreditované činnosti citlivě se znalostí oborových specifik. Funkční skupina hodnotitelů musí obsahovat - kromě odborníků na hodnocení vysokých škol - také odborníky na oblast vyššího odborného školství a oborové specialisty.
- Propojení systému SŠ, VOŠ a VŠ vyžaduje jasný popis a vysvětlení. Tato část novely ZVŠ přinesla řadu nejasností a ty je nutné objasnit a dodefinovat před spuštěním celého systému.
- V související oblasti tzv. profesních programů, které souvisí s výchovou specialistů pro různé obory nevyžadující plné versatilní vzdělání, je třeba provést důkladnou diskusi jak samotného pojmu profesní program, tak jeho formálního obsahu. Tento pojem způsobil v minulém období řadu nejasností a chybných interpretací a v prostředí VŠ je tento koncept oprávněně kritizován. Už samotný fakt, že velké množství technických oborů připravuje v akademických programech absolventy s úrovní vzdělání nutnou pro výkon profese a tyto programy nejsou profesní ukazuje nekonsistenci systému. Je samozřejmě řada programů, kde je přítomna ve větší míře praxe, ale to ještě neznamená, že jde o programy připravující pro úzkou profesi. Toto uvádím jen jako příklady dokládající nutnost další diskuse a to i na úrovni standardů. Tato diskuse bude NAÚ iniciována a vedena.

e) V letech 2029 -2031:

- By NAÚ měl fungovat ve formě akreditační agentury
- Rada by měla realizovat procesní dozor nad zákonností činnosti hodnotících komisí
- NAÚ by měl být plně integrován v evropské struktuře
- Akreditační procesy by měly probíhat ve stabilním režimu
- Jako v každém systému bude třeba sbírat náměty na jeho zlepšení. Tuto náměty budou shrnuty a ke konci funkčního období Rady zhodnoceny a předány jako podněty nástupcům.
- Akreditační systém terciárního vzdělávání bude mít propojené standardy, jasnou strukturu návazností a schopností zachytu talentů na všech úrovních
- Stát bude mít jasné modely potřeby strategických oborů, pokud jde o množství a kvality výstupu terciárního systému
- Na základě těchto modelů bude možné v kontraktové formě směřovat capacity
- Bude možné řídit souběh SŠ, VOŠ a VŠ systému tak, aby dokázal zabezpečit co nejlepší využití schopností a talentů mladé generace studentů z ČR i těch, kteří budou přicházet do ČR z ciziny
- Akreditační systém bude umožňovat snadnou integraci terciárních programů v rámci EU (například v konceptu Evropských univerzit)
- Takto nastavený kvalitativně řízený systém bude maximálně podporovat rozvoj vzdělanosti a hospodářství ČR a podpoří stabilitu a kvalitu života občanů ČR

Doporučuji šestileté funkční období Rady. Tak bude nejlépe akumulována zkušenost Rady a nebude docházet k diskontinuitám v transformačním období.

Příloha 3

Teze k činnosti Rady NAÚ

Rada NAÚ:

- Musí odborností pokrývat oblasti, ve kterých NAÚ při akreditaci a řízení kvality působí
- Musí vyvažovat pohled vysokoškolského segmentu, pohled průmyslu a společnosti a pohled administrativně procesní. Tuto strukturu by bylo vhodné zabudovat do struktury předsednictva, které musí mít vyvážený pohled, neboť v mezidobí mezi zasedáními Rady plní exekutivní roli.
- Rada bude postupně působit také (a později patrně pouze) jako procesně dozorový orgán nad hodnotícími komisemi
- Uvolněnou odbornou kapacitu bude Rada moci věnovat rozvoji koncepcí, inovacím a zlepšování standardů, směřování analytických činností a přispět k tvorbě nových metodik a postupů úřadu.
- Předseda konzultuje s předsednictvem exekutivní kroky NAÚ tak, aby bylo nalezeno optimální exekutivní řešení
- Velmi důležité je sdílení pracovní zátěže a její distribuce předsedou mezi členy předsednictva a Rady. Velké množství práce je možné zvládnout bez přetěžování a následných chyb pouze touto cestou.
- Zásadním bodem v činnosti předsedy i předsednictva bude v pozitivním duchu spolupracovat s předešlým věděním – zejména při sdílení dobré praxe fungování úřadu a praxe akreditačních procesů.

Příloha 4

Rozvaha o rozsahu práce na jednotlivých pozicích a účelnosti interního řešení

Pro modelovou situaci uvedenou v tomto projektu se pokusím stanovit rozsah prací na jednotlivých pozicích a z toho odvodit, zda je výhodné implementovat interní pozici nebo využít externích služeb. Pro pozici s trvalým a plným využitím pracovní kapacity bezpochyby platí, že outsourcing je dražší o marži firmy, která jej poskytuje, což je nadbytečný náklad. Outsourcing je vhodný pro krátkodobá zadání specifických činností nebo pro vykrytí dočasného výpadku, popřípadě pokud rozsah práce je malý, ale pozice musí existovat.

Pozice:

Předsednictvo: předseda, 2 místopředsedové

Rada: další členové rady dle zákona

Přezkumná komise: členové dle zákona

Kancelář předsednictva:

tajemník NAÚ – Koordinace a vedení provozu a administrativy. Podpora předsednictva. **Interní pozice**

2 sekretářky – podpora předsednictva, dá se očekávat velké vytížení předsednictva jako výkonných orgánů, je nutná zastupitelnost a dělba činností. **Interní pozice**

řidič – zabezpečující cesty členů předsednictva a fyzickou dopravu dokumentů a logistiku úřadu. **Interní pozice**

komunikační pracovník – NAÚ bude vyžadovat velmi dobrou komunikaci ve veřejném prostoru. Mnoho nepochopeného a nového bude muset být vysvětleno a objasněno. **Velmi důležitá interní pozice.**

právník – Zabezpečení rutinní právní agendy, koordinace externích právních služeb pro speciální případy. **Interní pozice**

interní auditor – **nutná interní pozice** z hlediska zákona o kontrole.

DPO – **nutná interní pozice, nicméně předpoklad částečného úvazku.** GDPR problémů úřad patrně nebude řešit tolik, aby byl nutný velký úvazek.

Koordinátoři:

Procesy změn a nastavení standardů a mezinárodní integrace jsou a budou komplexní operace vyžadující experta a stálou pozornost. Představují plné pracovní vytížení. Interní pozice je nutná.

mezinárodní akreditace a integrace – Interní pozice ihned

přípravy standardů VOŠ – Interní pozice 2027

procesů a standardů VŠ – Interní pozice ihned

Analytická skupina:

koordinátor – Analytik a koordinátor analytiků. NAÚ čeká řada analýz a vytváření výstupů z nich. Detailní studium specifik oborů je náročná záležitost vyžadující expertizu a čas. K tomu bude třeba několik specializovaných analytiků a koordinace je nutná. **Interní pozice od 2026**

2 analytici – interní pozice nebo sada DPČ v objemu 2 pozic k zabezpečení specifických částí analýz. Od 2026, později patrně nárůst počtu plynoucí ze změn a rozšíření působnosti

Podpora:

Koordinátor podpůrných aktivit (outsourcovaných i interních – rozdělit je třeba dle ekonomické výhodnosti při nutném rozsahu práce) - nutně interní. Zabezpečí koordinaci podpůrných činností a řídí pracovníky, které je vykonávají. **Interní pozice**

osobní – při výkonu personalistiky pro úřad s řádově 30 zaměstnanci, Radou o 15 osobách, Přezkumnou komisí o 5 osobách, řádově několika tisíci případů DPČ za posudky a činnost v hodnotících komisích ročně jde o plné vytížení. **Interní pozice**

ekonomické – obhospodaření rozpočtu, jeho příprava, podpora vyjednávání o financích, výkaznictví, opět pro ekonomickou činnost s řádově několika tisíci operací ročně. Plné vytížení osoby. **Interní pozice**

účetní/pokladna – na počátku možné využití externí služby, postupně však přechod na interní zabezpečení. Počet účetních operací, předběžná finanční kontrola, pravidla účtování – dohled. To vše ve výše uvedeném rozsahu činnosti je plná pracovní zátěž, až bude NAÚ plně v činnosti. **Interní pozice od 2026**

veřejné zakázky – Patrně vhodné **využití externí služby**

správa budovy – Pokud postačí správce / údržbář a opravy a správa budovy v majetku státu jsou v rukou MŠMT, bylo by vhodné mít 1 správce/údržbáře. **Interní pozice**

úklid – Je třeba zvážit poměr cena/kvalita. Zkušenost z ČVUT říká, že je vhodnější mít interní úklid (např. na půl úvazku) než zadat externí službu. Marže může být až 50% a externí úklidoví pracovníci nedostávají motivující odměnu. Také je velká fluktuace a nikdy není jisté, kdo přijde uklízet. I z hlediska bezpečnosti se jeví lepším řešením **interní částečný úvazek**.

IT:

Koordinátor IT podpory – Podpora výpočetní techniky, serverů, programů a podpůrného systému. Helpdesk pro pracovníky a hodnotící komise. **Interní pozice**

pracovník správy sítí a cybersecurity – možný **částečný úvazek**, cybersecurity **dohled a řešení krizových situací lze outsourcovat**.

Vnější služby:

K zabezpečení činnosti bude třeba také několik externích specializovaných služeb právních, patrně účetních služeb na počátku činnosti a externích IT služeb při zavádění IT řešení. Při rozběhu úřadu bude nápomocno i MŠMT – to však v zájmu nezávislosti nemůže být trvalý stav.

