



DRAFT

25. května 2026

Návrh pro jednání fokusní skupiny pro úpravy oblasti akademických kariér ve věcném záměru zákona o vysokých školách

Cílem nové právní úpravy je:

- nastavit podmínky umožňující reálnou personální politiku vysoké školy,
- nastavit podmínky umožňující a posilující mezinárodní otevřenost a kompatibilitu, tj. systém předvídatelných kariérních drah postavených na transparentním a férovém hodnocení,
- posílit flexibilitu kariér, včetně vytvoření podmínek pro hodnocení na základě výsledků v různých činnostech,
- posílit prvky akademické integrity a vazbu na evropské referenční rámce.

Současný stav

Současné legislativní nastavení akademických kariér a řízení lidských zdrojů na vysokých školách pouze omezeně reflektuje proměnu role vysokých škol, internacionalizaci akademického prostředí, rostoucí diverzitu akademických rolí a měnící se požadavky na vzdělávací, výzkumnou, tvůrčí i společenskou činnost vysokých škol. Stávající právní rámec je nadále založen převážně na tradičním modelu akademických hodnot, relativně jednotném pojetí akademické kariéry (ve kterém je postup k vyšším příčkám podmíněn kombinováním vzdělávací a výzkumné s činnosti, s důrazem na publikační výstupy) a historicky formovaném systému personálního fungování vysokých škol, který však stále méně odpovídá současným požadavkům na otevřenost, mobilitu, transparentnost a flexibilní rozvoj akademického prostředí.

Stávající systém nevytváří dostatečně jasný a předvídatelný rámec kariérního rozvoje akademických pracovníků. Obsazování pozic i kariérní postup je v praxi často výrazně závislý na interním institucionálním prostředí a neformálních mechanismech, což může přispívat k institucionální uzavřenosti akademického prostředí, snižovat atraktivitu akademické dráhy pro mladé výzkumné pracovníky a komplikovat příchod kvalitních odborníků z vně organizace, zejména ze zahraničí.

Nároky na vysoké školy jsou při tom čím dál vyšší a očekává se, že budou schopné přilákat, vychovat a udržet špičkové pracovníky v různých oblastech specializace (a to zdaleka nejen z řad svých vlastních absolventů), systematicky jim vytvářet kvalitní a férové podmínky pro práci a kariérní růst, zajišťovat, že pracovníci svou práci odvádějí kvalitně a zodpovědně, a svou personální politiku strategicky řídit.



V řadě evropských zemí proto v posledních desetiletích dochází k postupné modernizaci systémů akademických kariér a řízení lidských zdrojů, což s sebou typicky přináší zpřesňování pravidel pro obsazování akademických pozic, pravidelné hodnocení akademického výkonu, kariérní postup, diverzifikaci akademických rolí a institucionální odpovědnosti vysokých škol za rozvoj lidského kapitálu.

MŠMT proto chce využít přípravu nového zákona o vysokých školách a připravit ambiciózní právní úpravu, která bude z těchto principů vycházet, a to při vědomí faktu, že se jedná o mimořádně komplexní problematiku. MŠMT si je, podobně jako u jiných témat, vědomo, že tato oblast má silné vazby do dalších diskutovaných témat – a to zejména do oblasti vnitřního řízení VŠ a také do zajišťování kvality a akreditací vysokých škol (zejména v kontextu průběhu institucionálního auditu nebo požadavků na personální zabezpečení v akreditačních standardech). MŠMT si je vědomo také vazeb na další legislativu (zejména zákoník práce) a je připraveno navrhnout úpravy i tam, pokud to bude relevantní.

MŠMT v tomto podkladu otevírá tři primární oblasti pro debatu na fokusní skupině. Konkrétně se jedná o témata **kariérního postupu** (zejména způsobu obsazování pozic docentů a profesorů), **diverzifikace kariérních drah** (především ve smyslu otevření možnosti kariérního růstu pro akademiky, kteří se zaměřují primárně jen na vzdělávání, nebo výzkum, případně jiný typ činnosti) a v neposlední řadě **hodnocení a nastavení procesů** souvisejících s těmito oblastmi.

Průřezové principy

- Posílit transparentnost a mobilitu akademických kariér vytvořením podmínek pro **větší kompatibilitu kariérních řádů vysokých škol s evropskými standardy**, zejména s Evropským rámcem pro výzkumné kariéry, který pracuje s kategoriemi pracovních pozic R1–R4 (ve zjednodušeném pojetí R1 – doktorand, R2 – odborný asistent/postdoktorand, R3 – docent, R4 – profesor).
- Posílit (včetně relevantního legislativního ukotvení) rostoucí **význam akademické integrity**, tj. etických standardů a odpovědnosti akademických pracovníků za širší fungování vysokých škol s cílem zvýšit důvěryhodnost akademického prostředí a podpořit kvalitu a společenskou relevanci vysokého školství.
- Připravovanou reformu vnitřního řízení VŠ promítnout i do oblasti **personálního řízení vysokých škol**. Rozsah, komplexita a regulatorní náročnost řízení vysokých škol v současnosti významně přesahují tradiční model akademické samosprávy založený převážně na výkonu akademických funkcí bez systematické manažerské podpory a profesního rozvoje. Rostoucí požadavky na strategické řízení, personální management, finanční řízení a koordinaci institucionálního rozvoje již nelze dlouhodobě zajišťovat pouze prostřednictvím tradičního modelu. Systematické kariérní řády musí pomoci nejen akademickému, ale i manažerského rozvoji klíčových osob. Rámcová pravidla pro výběrové a hodnotící procesy na vysokých školách musí dostát požadavkům na transparentnost a otevřenost.
- Podmínkou smysluplného personálního řízení a kariérních systémů je **otázka souběžných pracovních poměrů akademických pracovníků na více vysokých školách a výzkumných institucích**. Současná právní úprava umožňuje rozsáhlé souběhy pracovních poměrů, které mohou v některých případech oslabovat institucionální



identifikaci akademických pracovníků s konkrétní vysokou školou, komplikovat personální rozvoj institucí, vyvolávat nedůvěru v kvalitu vykonávané práce a snižovat transparentnost personálního zajištění studijních programů a tvůrčí činnosti. Cílem je proto souběh více úvazků zejména u vyšších akademických pozic podmínit souhlasem zaměstnavatele, tj. rektora či v případě delegované kompetence děkana. Předpokládáme, že akademici budou i nadále působení na VŠ kombinovat s dalšími činnostmi zejména tam, kde to odpovídá povaze jejich role – například v oblasti zdravotnictví, umělecké praxe, průmyslové spolupráce nebo regionálního školství. I zde se ale počítá se souhlasem zaměstnavatele. Cílem opatření není omezovat odbornou spolupráci či prostupnost mezi akademickým a profesním prostředím, ale posílit stabilitu a transparentnost akademických pracovních vztahů.

- Stávající právní úprava současně nedostatečně reflektuje specifické **postavení začínajících výzkumných pracovníků** po dokončení doktorského studia. Pozice postdoktorandů není na rozdíl od mnoha evropských zemí legislativně jednoznačně ukotvena, což vede k nejednotné praxi mezi jednotlivými vysokými školami. Absence jasně definovaného rámce postdoktorandských pozic tak snižuje transparentnost a atraktivitu systému pro mladé akademické pracovníky, omezuje konkurenceschopnost českého akademického prostředí v mezinárodním kontextu a v důsledku i jeho otevřenost.
- V souvislosti s **generační obměnou akademického prostředí** je třeba diskutovat otázku dlouhodobé udržitelnosti personální struktury vysokých škol. Současný systém neobsahuje mechanismy, které by systematicky podporovaly výchovu nových generací seniorních akademických pracovníků a vytvářely předvídatelné podmínky pro postupné předávání akademických a manažerských rolí. V některých případech tak dochází k omezené personální prostupnosti akademického prostředí a ke snižování prostoru pro kariérní rozvoj mladších akademických pracovníků, zejména v situaci, kdy na pozicích asistentů a odborných asistentů převažují smlouvy na dobu určitou bez dlouhodobé perspektivy. V zahraniční praxi lze nalézt různé mechanismy podporující generační obnovu akademického prostředí, například prostřednictvím funkčních období, pravidel periodického hodnocení akademického výkonu nebo omezení dlouhodobého setrvávání ve vybraných akademických a manažerských funkcích, a také nástroje plánovaného ukončování akademických kariér (tzv. exit policy), které mohou být ukotveny i ve vnitřních předpisech vysokých škol. Cílem těchto nástrojů zpravidla není administrativní omezení akademické činnosti zkušených pracovníků, ale vytvoření předvídatelného rámce personální obnovy a posílení otevřenosti akademického prostředí. V návaznosti na uvedené skutečnosti je proto navrhováno zavedení omezení možnosti uzavírat pracovní poměry na dobu neurčitou s akademickými pracovníky po dosažení stanovené určité věkové hranice.
- Podobně jako v jiných oblastech i zde si je MŠMT vědomo dopadu případných změn nejen na chod vysokých škol, ale i na jednotlivé kariérní dráhy akademických pracovníků v různých fázích jejich kariéry. Dle zvoleného řešení tak budou připravena **jasná opatření v rámci přechodných období s dlouhým náběhem a jasné vymezení tohoto postupného náběhu** tak, aby byla vhodně zajištěna kontinuita pro zajištění požadavků na vzdělávací a další činnost v rámci vysokého školství. I v této oblasti existuje mezinárodní praxe, neboť řada systémů již podobnou transformací prošla.



Oblasti pro diskusi fokusní skupiny

1) Kariérní postup a jakým způsobem k němu má docházet

V současnosti se v evropském akademickém prostředí rozvíjejí modely strukturovaných kariérních drah („tenure-track“), které jsou založeny na transparentních pravidlech profesního rozvoje, pravidelném hodnocení akademického výkonu a předem definovaných podmínkách kariérního postupu. Tyto modely mají za cíl zvýšit předvídatelnost akademických kariér, posílit atraktivitu akademického prostředí pro mladé akademické a výzkumné pracovníky a podpořit otevřenost a internacionalizaci akademického prostředí. Nová zákonná úprava by měla směřovat k vytvoření podmínek pro širší využívání obdobných principů prostřednictvím kariérních řádů vysokých škol a transparentnějšího vymezení jednotlivých fází akademické kariéry. Tento přístup může současně přispět k systematičtějšímu vymezení jednotlivých fází akademické kariéry od postdoktorandských pozic až po seniorní akademické role.

Zároveň je třeba debatovat zavedení funkčního pojetí míst, které umožní obsazování těchto pozic na základě otevřených mezinárodních výběrových řízení, odpovídajícího akademického výkonu a potřeb vysoké školy, a to bez přímé vazby na současný systém habilitačních a profesorských řízení. Předpokladem obsazování těchto pozic by však nadále bylo splnění transparentně stanovených kvalitativních a odborných požadavků. Cílem je posílit flexibilitu personální politiky vysokých škol a vytvořit podmínky pro větší otevřenost akademického prostředí při současném zachování požadavků na kvalitu akademické práce.

Funkční pojetí akademických pozic je současně běžnou součástí personálních systémů vysokých škol v řadě evropských států, kde pozice typu associate professor nebo full professor představují primárně pracovní a kariérní pozice spojené s konkrétním akademickým výkonem a odpovědností, nikoli samostatně získávané doživotní akademické hodnosti. Navrhovaná úprava by tak oddělila otázku pracovního zařazení akademického pracovníka od systému akademických hodností jako kvalifikačních označení.

Příklady posunů pojetí v akademických pozic lze najít v řadě zemí, např.

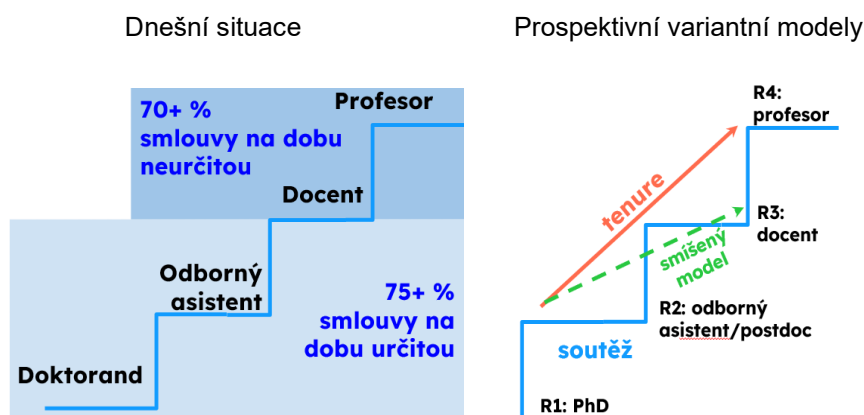
- *Finsko*: V roce 2010 zavedlo tenure track. V roce 2024 byly zavedeny Doctoral Education Pilots, které urychlily cestu od PhD k R2 pozicím.
- *Nizozemsko*: Tenure track definován v kolektivních smlouvách od roku 2007.
- *Estonsko*: Reforma z roku 2019 nahradila dočasné pozice docentů (které musely být každých pět let přesoutěžovány) trvalými pozicemi. Konkrétní kariérní pozice si stanovují univerzity samy.
- *Lotyšsko*: V roce 2024 byl schválen nový model s možností tenure track a standardizovanou hierarchií tří úrovní pozic. Tím se ruší šestiletý cyklus přesoutěžování akademiků a zavádí se smlouvy na dobu neurčitou.
- *Španělsko*: Ve Španělsku mají tradičně pracovníci na úrovni našich docentů a profesorů status státních zaměstnanců s definitivou, vedle toho ale školy zaměstnávaly velké množství lidí na řetězené krátkodobé smlouvy, aby se vyhnuly regulaci. Reforma z roku 2023 zavedla limit, že dočasné smlouvy na univerzitě nesmí překročit 8 %, a zároveň vytvořila flexibilnější pozici „smluvních profesorů“ zaměstnávaných podle zákoníku práce.
- Tenure track zavedlo také např. Rakousko, Německo nebo Itálie.

Níže jsou uvedeny možné varianty k diskusi, vždy s heslovitým uvedením základních principů a výhod, resp. nevýhod. Všechny varianty by měly sledovat tyto cíle:

- **předvídatelnost**: kariérní postup je založený na hodnocení výkonu a potenciálu,



- **stabilita:** větší jistota pro kvalitní pracovníky – vyšší podíl permanentních kontraktů,
- **otevřenost:** snadný vstup na akademické pozice pro lidi zvenku (vč. zahraničí).



Varianta a. „Tenure track“ od odborného asistenta po profesora = přísná selekce na začátku, potom „automatický“ postup při dosažení výsledků

- Odborní asistenti (R2, po postdocu) se hlásí na pozici v tenure track.
- S vybranými uchazeči je uzavřena dohoda o výkonu, která stanovuje dlouhodobé cíle.
- Hodnocení každých 5 let odbornou komisí, které může vést k ukončení smlouvy, pokračování na stejné pozici nebo povýšení na vyšší stupeň (R3, R4) na základě plnění transparentních kritérií.
- Paralelně mohou (ve smysluplném počtu a rozsahu) na VŠ působit i více flexibilně zaměstnávání pracovníci mimo tenure track (zejména) na pozicích R2.

Výhody: vysoká předvídatelnost a jasná perspektiva pro pracovníky; udržení talentů a kontinuita; podmínky pro individuální rozvoj a spolupráci.

Nevýhody: uzavřenost lidem z venku na R3–R4; finanční závazek pro vysoké školy (nemožnost řídit náklady spojené s povyšováním).

Varianta b. Model založený na soutěži = kariérní postup nezáleží (jen) na dosažených výsledcích, ale i na tom, zda existuje vhodné volné místo a zda budu nejlepším uchazečem

- Postup na další kariérní stupeň (R2, R3, R4) vždy znamená novou soutěž o konkrétní vypsání funkční místo.
- Obsazování pozic R3, R4 vždy v (mezinárodně) otevřeném výběrovém řízení.

Výhody: mezinárodní a meziinstitucionální mobilita; finanční flexibilita pro instituce a možnost řízení nákladů.

Nevýhody: nízká předvídatelnost; soutěž mezi zaměstnanci oslabuje spolupráci.

Varianta c. Smíšený model: Tenure track R2–R3, soutěž o místa profesorů = kombinace předvídatelného kariérního růstu a otevřenosti lidem z vnější

- Tenure track jako v první variantě od odborných asistentů po docenty (R3).
- Funkční místa profesorů (R4) jsou vždy obsazována v mezinárodně otevřeném výběrovém řízení.

Výhody: předvídatelnost na začátku kariéry; střední flexibilita pro instituci.

Nevýhody: nižší předvídatelnost na vrcholu kariéry.



2) Flexibilní kariéry (horizontální diferenciaci)

Dnešní legislativní vymezení akademického pracovníka je převážně založeno na tradiční představě jednotného akademického profilu, který současně zahrnuje vzdělávací, výzkumnou a další související činnosti. Tento model však nemusí vždy odpovídat reálné či žádoucí diverzitě akademické práce a rostoucí specializaci jednotlivých akademických rolí. MŠMT by proto rádo otevřelo debatu o legislativní úpravě směřující k širšímu a flexibilnějšímu vymezení akademických rolí a typů kariér odpovídajícímu různým profilacím akademické činnosti (výzkumníci, lektori aj.), které by umožnilo rovnocennou legitimitu různých typů akademických drah v rámci systému vysokého školství. Cílem je vytvořit podmínky pro větší diferenciaci akademických rolí, tak, aby akademičtí pracovníci zaměření primárně například vzdělávací činností, výzkumem, uměleckým výzkumem nebo uměleckou tvůrčí činností, nebyli znevýhodňováni a mohli realizovat plnohodnotnou kariéru s perspektivou růstu do seniorních pozic. Tento přístup má současně umožnit lépe reagovat na rozdílné potřeby jednotlivých typů vysokých škol a studijních či tvůrčích oblastí.

Součástí debaty je i otázka vazby výkonu řídicích pozic na fakultě či vysoké škole a paralelní akademické kariéry. I v této oblasti lze v zahraničí pozorovat trend postupné profesionalizace manažerských a administrativních funkcí, který reflektuje rostoucí komplexitu fungování vysokých škol, jejich internacionalizaci a vyšší požadavky na strategické řízení, finanční management a personální rozvoj. V řadě evropských systémů tak dochází k čím dál větší profesionalizaci pracovníků kariérně zaměřených na akademické vedení. Tyto pozice jsou stále typicky zastávány akademiky s osobní výukovou a výzkumnou zkušeností, s respektem k principům akademické samosprávy a autonomie vysokých škol, ale u těchto lidí jsou čím dál tím více požadovány specifické manažerské kompetence, někdy spojené i se specifickým vzděláváním. Pro ty, kdo se rozhodnou ve své práci zaměřit na akademický management, tak může jít fakticky o separátní kariérní profil.

Příklady různých posunů v pojetí profilu činností akademického pracovníka lze nalézt v řadě zemí:

- *Polsko*: Tři profily: 1) výuka a výzkum, 2) výuka, 3) výzkum. Reforma z roku 2018 transformovala lektorské pozice do výukového funkčního profilu, což umožnilo, aby pracovníci zaměřeni na výuku byli hodnoceni čistě na základě kvality své práce v této oblasti (nemusí publikovat) a získali možnost kariérního růstu od asistentů až na funkční místa profesorů.
- *Nizozemsko*: Kolektivní smlouva od roku 2009 obsahovala vedle (stále nejprestižnějšího) tradičního akademického profilu zahrnujícího výzkum i výuku obsahovala i separátní profily zaměřené čistě na výzkum nebo na výuku, včetně specifických seniorních pozic. Zpráva "Prostor pro všechny talenty" z roku 2019 pak definovala pět pilířů akademické činnosti: vzdělávání, výzkum, dopad (třetí role), vedení a péče o pacienty (specificky pro univerzitní nemocnice). Oddělení profilů byly nahrazeny možností volit konkrétní zaměření a poměr činností pro každého pracovníka individuálně, čímž se snížila i reputační nerovnost.
- *Finsko*: Reforma z roku 2010 vytvořila tři paralelní dráhy: 1) tenure track pro kombinované role, 2) výzkumnou dráhu, která může vést k pozici ředitele výzkumu, a 3) výukovou dráhu vedoucí k vedoucímu lektorovi.
- *Slovensko*: Slovenský zákon definuje jednotlivé akademické pozice. V roce 2025 byla přidána nová role profesně orientovaného lektora. V roce 2022 byla zavedena funkční místa docentů a profesorů, ale zákon z roku 2025 jejich obsazení podmínil držením tradičních celoživotních titulů, čímž dopad předchozí novely oslabil.



Níže jsou uvedeny varianty možného pojetí diferenciací profilu kariérních drah, vždy s heslovitým uvedením základních principů a výhod, resp. nevýhod. Všechny varianty by měly sledovat následující cíle:

- **vícerozměrnost:** uznání různých činností v náplni práce akademických pracovníků a otevřenost vůči pracovníkům s různými předchozími zkušenostmi,
- **flexibilita:** jednotliví akademici se mohou zaměřit na různé činnosti podle svých schopností a potřeb pracoviště,
- **férovost:** srovnatelné ohodnocení a možnosti kariérního postupu pro akademiky s různými profily.

Současný stav		Oddělené kariérní cesty				Flexibilní profily				
Výzkum Vzdělávání R4: Profesor R3: Docent R2: Odb. asistent Výzkumník Lektor R1: PhD			Učící	Kombinovaný	Výzkumný		Učení	Výzkum	Leadership / Administrativa	
		R1	(PhD)	PhD	PhD	Profesor A	60%	20%	20%	
		R2	Assistant lecturer	Assistant professor	Postdoc / Assistant researcher		Profesor B	20%	20%	60%
		R3	Lecturer	Associate professor / docent	Researcher		Docent C	10%	70%	20%
		R4	Senior lecturer	Professor	Senior researcher		Asistent D	40%	40%	20%

Varianta a. Oddělené kariérní cesty

- Paralelní kariérní struktury pro role s různým primárním zaměřením – výzkumný (tvůrčí) x učící x smíšený profil.
- Možná čtvrtá kariérní cesta pro management/leadership.
- V každé dráze kariérní možný postup od asistenta po vrchol, se specifickými kritérii pro hodnocení zohledňujícími profil.
- Profil promítnutý do názvu pozice – je viditelné, kdo je kdo.

Výhody: přehledná a srozumitelná struktura; dostupné seniorní pozice pro pracovníky zaměřené pouze na výuku / výzkum.

Nevýhody: riziko nerovné prestiže; omezená mobilita mezi profily; omezená flexibilita pro instituci.

Varianta b. Flexibilní profily

- Definované okruhy činností, které mohou být u každého pracovníka kombinovány v jiném poměru (úvazku).
- Poměr činností na individuální dohodě s přihlédnutím k zájmům a schopnostem jednotlivce i potřebám pracoviště.
- Poměr činností je zohledňován při hodnocení, a to i při postupu na vyšší pozici.
- Instituce mohou zahrnout i další činnosti, např. třetí roli.

Výhody: umožňuje diverzifikaci; flexibilní kariéry – možnost změnit zaměření i v rámci pozice.

Nevýhody: mnoho individuálních dohod; nízká porovnatelnost.



3) Obsazování míst a hodnocení akademických pracovníků

V současném zákoně je jen minimální právní definice výběrových postupů a neobsahuje úpravu hodnocení. Ta je přitom pro jakýkoli moderní kariérní řád klíčová. Z hlediska budoucího řešení věcného záměru, resp. samotného zákona o vysokých školách je třeba nastavit srozumitelnou kaskádu úpravy celého procesu. Ta by měla dle zvoleného modelu sledovat tyto základní principy:

- **zásluhovost:** pravidelné hodnocení během kariéry, a to i pro profesory, které má vazbu na kariérní rozvoj a odměňování,
- **transparentnost:** zveřejňování volných míst s dostatečným předstihem, jednoznačná kritéria, výsledky výběrových řízení musí být zveřejňovány a zdůvodňovány,
- **mezinárodní excellence:** komise musí mít externí členy, pro povyšování a jmenování do seniorních rolí by měly zahrnovat i kvalitní zahraniční akademiky,
- **konzistentní pravidla v rámci VŠ:** semi-permanentní komise s vazbou na řízení instituce, které zajišťují porovnatelnost hodnocení,
- **vícerozměrné hodnocení:** zohlednění všech aspektů akademické práce.

Na úrovni zákona se očekává obecná regulace řešící zejména nastavení, např. za jakých okolností je otevřený výběr a hodnocení povinné, jak jsou volná místa zveřejňována a samozřejmě nastavení role rektorů a vědeckých rad. Následně bude třeba ze strany NAÚTV nastavit minimální požadavky ve standardech a návazná doporučení a v rámci Institucionálního auditu pak ošetřit hlídání transparentnosti výběrových procesů, hodnocení a povyšování. V rámci samotné vysoké školy pak je úkolem:

- *rektora* implementace personální politiky (tj. strategie včetně systemizace pracovních pozic) a spolupráce s vědeckou radou při tvorbě komisí
- *vědecké rady* vydávat doporučení k personální politice a vymezení profilů a pozic, včetně spolupráce na nastavení institucionálních pravidel pro výběr a hodnocení, jmenování komisí a dohledu nad výběrovými a hodnotícími procesy
- *výběrových komisí* upřesňovat kritéria pro konkrétní pozice, vybírat a hodnotit jednotlivé uchazeče a pracovníky.

Z hlediska zahraničních příkladů lze uvést:

- *Slovensko:* Reforma v letech 2022 a 2025, volná místa zveřejňována na webu VŠ a dalších portálech určených ministerstvem. 5 členů komise, z toho alespoň jeden vybraný zástupci personálu. Pět dní po výběru univerzita zveřejňuje informace o kandidátech a výběrové komisi.
- *Španělsko:* Reforma z roku 2023 vyžaduje alespoň 5 členů komise, 50 % musí být externích. Také zjednodušení uznávání zahraničních doktorských titulů.
- *Itálie:* Reforma z roku 2022 zavedla tenure track pro výzkumníky, výběr zajišťují tříčlené komise se 2 externími členy (někdy dokonce vybírání losem).
- *Estonsko:* Reforma z roku 2019 zavedla povinná hodnocení alespoň každých 5 let; v případě negativního výsledku může být ukončena smlouva.
- *Polsko:* Reforma z roku 2018 přenesla výběr členů výběrové komise na rektora. Volná místa musí být zveřejňována na webu VŠ, ministerstva a na Euraxess. Reforma 2025 také například zavedla akademické ombudsmany a protidiskriminační procesy.

Tento podklad a návrhy MŠMT vznikly s přispěním analytických vstupů Czexpats in Science a Institutu pro rozvoj vysokého školství.