



VOLBA KANDIDÁTA NA JMENOVÁNÍ REKTOREM VUT

pro funkční období únor 2022 až leden 2026

VOLEBNÍ PROGRAM

LADISLAV JANÍČEK

KANDIDÁT NA REKTORA

PROGRAMOVÉ PROHLÁŠENÍ



Vážené členky a vážení členové akademické obce Vysokého učení technického v Brně,

předstupuji před akademickou obec naší univerzity a předkládám Vám program, ve kterém vyjadřuji svoji představu o dalším směřování naší školy, tak abyste jej mohli posoudit, zvážit vyslovení důvěry v jeho obsah a podpořit mě ve volbě rektora VUT. S plným respektem ke schváleným strategickým dokumentům univerzity si v programu dovoluji formulovat vizi a vytyčit cíle a kroky k jejich naplnění v jednotlivých oblastech působnosti univerzity pro další volební období rektora.

VUT je respektovanou univerzitou s vysoce kvalitním vzděláváním a rozvinutou úrovní tvůrčí činnosti v celé řadě technických, ekonomických, přírodovědných, uměleckých a dalších oborů. Jsem přesvědčen o potenciálu naší univerzity a záleží mi na jejím dalším směřování a rozvoji. Pozici rektora pojmám jako službu. Chci jejím prostřednictvím nabídnout svoje zkušenosti získané mnohaletým působením ve vrcholových manažerských a akademických funkcích na dvou velkých veřejných vysokých školách, znalosti prostředí napříč VUT i vnějšího okolí, legislativy, financování, příležitostí a zvláště pak vztahů a souvislostí v prostředí českého vysokého školství.

Jsem akademickým pracovníkem s třicetiletou výukovou praxí na VUT. Kombinace obou těchto zkušeností – nestranného manažera pečujícího o celou univerzitu i zaujatého akademického pracovníka – mi dodává odvalu, abych se o pozici rektora VUT ucházel.

K mému rozhodnutí vstoupit do rektorské volby mě povzbudila řada osobností naší univerzity a velmi mne potěšila důvěra vyjádřená udělením řady nominací senáty našich fakult a vysokoškolskými ústavy v předchozích dnech a týdnech. Velice si také vážím důvěry a podpory, které se mi dostalo od osobností, které přijaly pozvání do připravovaného týmu prorektorů. Všichni členové týmu jsou bývalými nebo stávajícími děkany či proděkany a zejména agendy studia a výzkumu jsou zastoupeny renomovanými profesory s dlouholetou zkušeností v těchto oblastech.

Chci na tomto místě rovněž upřímně poděkovat všem kolegům, se kterými jsem měl během dosavadního působení na VUT čest spolupracovat. Na prvním místě jmenuji současného rektora, prorektory, děkany, ředitele, tajemníky a Akademický senát VUT. Také děkuji všem zaměstnancům a studentům, se kterými jsem dlouhá léta spolupracoval.

Tímto programem nabízím svůj pohled na cestu, která, věřím, vede k excelenci, prosperitě a konkurenceschopnosti naší univerzity. Stavím v něm na potřebě rozvoje a s ním souvisejících změn, které jsou vyvolány novými vnějšími a vnitřními výzvami, před nimiž naše vysoké učení stojí. Vnímám potřebu je reflektovat, abychom našim studentkám a studentům dokázali i do budoucna poskytovat kvalitní a prestižní vzdělání na respektované technické univerzitě se silným výzkumným zázemím. Současně je třeba, abychom našim akademickým, výzkumným, tvůrčím a všem dalším pracovníkům dali perspektivu stability a rozvoje.

PROGRAMOVÉ PROHLÁŠENÍ

Zásadní výzvou je pro mě posílit a upevnit právoplatného postavení naší univerzity mezi předními výzkumnými univerzitami. Bude třeba soustředit úsilí jak dovnitř naší školy na dosahované výsledky, tak vně na vytváření a rozvoj koaličního potenciálu a aktivně jednat mimo jiné i o úpravách a dokončení nastavení Metodiky 17+. Jsem přesvědčen, že kromě vizí a cílů, tedy odpovědi na otázku „co bychom chtěli, mohli či měli dělat?“, je třeba mít odpovědi na otázku „jak toho dosáhnout?“. Schopnost zvolit správnou strategii a nástroje k naplnění strategických cílů považuji za klíčové. Musíme být také více „vidět“ a „slyšet“, být více spolutvůrci vysokoškolského vzdělávacího a výzkumného prostoru v ČR, nejen příjemci nastavení a čekatelé na jejich obsah, aniž bychom na jejich tvorbě měli spoluúčasť a vtělili do nich svoje představy a prosadili svoje potřeby.

Za zásadní považuji také naši společnou péči o vnitřní kulturu univerzity, postavenou na důvěře, otevřenosti, spolupráci, vnitřní komunikaci a podpoře. Potřebujeme také více vědět o sobě navzájem, abychom se mohli vzájemně inspirovat a hledat cesty ke spolupráci. Chci vytvářet podmínky pro naše studentky a studenty, aby pro ně studium na naší univerzitě bylo navzdory nelehkému obsahu poutavou výzvou. Sílu univerzity spatřuji také v našich absolventkách a absolventech, s nimiž považuji za důležité udržovat společenské vazby a těsnou spolupráci, neboť zvláště ti úspěšní jsou nejlepším zdrojem inspirace a zajímavým vzorem pro naše studenty.

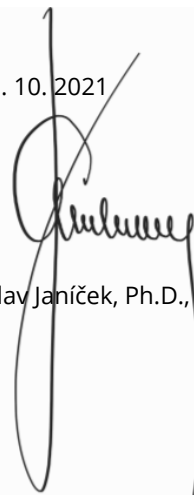
Měl jsem možnost se bezmála dvě desetky let podílet na řízení vysokých škol na vrcholové úrovni, důvěrně poznat jejich vnější okolí, legislativu, financování, vztahy, mechanismy a souvislosti, vyjednávat na ministerstvech, na Evropské komisi, s poskytovateli dotací i aplikační sférou, prosazovat a řídit velké projekty. Řadu let jsem poznával potřeby i podmínky jednotlivých fakult a součástí naší univerzity s nadhledem a především s vůlí zůstat nestranným a objektivním ve svém rozhodování.

Současně jsem vždy zůstal akademickým pracovníkem, dnes již s třicetiletou pedagogickou praxí na VUT na Leteckém ústavu Fakulty strojího inženýrství i na Fakultě podnikatelské VUT. Na výuku konstrukce letadel, konstrukce vrtulníků a stavební mechaniky a pevnosti leteckých konstrukcí jsem později navázal i výukou obecnějších témat. Výuka strategického řízení, projektového řízení a ekonomiky a financování v posledních mnoha letech se v tomto snoubily s manažerskou praxí a obohacovaly mne zejména díky možnostem kritického srovnávání modelů a reality a dovedly mne k poznání, že žádná zkušenost není konečná a absolutní a vždy je třeba poučit se od druhých a jít dál.

To, co mám rád na naší technické univerzitě, je skutečnost, jak se tu výuka propojuje s praxí a zkušeností pedagogů. Řada z našich akademických pracovníků jsou znalci, podnikatelé, umělci, kteří to, co učí, prakticky dělají. Já učím management a ekonomiku, jsem tedy manažer, který má nyní na starosti ekonomiku, investice a správu jedné z nejvýznamnějších veřejných vysokých škol v zemi. O pozici rektora se tedy ucházím ne jako kvestor, ale jako akademický pracovník, který současně pracuje v oboru, který učí.

Věřím, že jste mě za roky naší spolupráce poznali natolik, abyste mohli posoudit můj přístup a styl práce a mohli zvážit vyslovení důvěry mně i programu, který předkládám s nejlepším vědomím a odhodláním pokračovat v plném pracovním nasazení ve prospěch naší technické univerzity, jejích studentů a zaměstnanců.

V Brně, dne 11. 10. 2021



doc. Ing. Ladislav Janíček, Ph.D., MBA, LL.M.

PROGRAM

S vědomím toho, kde se nacházíme a s respektem ke schváleným strategickým dokumentům univerzity, formuluji **následující program**, kterým se chci řídit v případě svého zvolení rektorem v jednotlivých oblastech působnosti univerzity pro následující volební období. Není jistě smyslem v programu postihnout celou šíři témat popsaných Strategickým záměrem, který plně respektuji,

a proto se v programu dotýkám jen těch, které považuji za priority, zásadní a klíčové, pro uchopení výzev, před kterými podle mého mínění naše univerzita stojí. Východiska, na kterých můj program staví a pozice VUT ve vysokoškolském sektoru v ČR, ze které vycházím při formulování vize a cílů jsou uvedeny v závěru programového prohlášení v kapitole **Současný stav**.

VIZE A HODNOTY

1

KONKURENČNÍ
ODLIŠNOST
VE VÝUCE
A VZDĚLÁVÁNÍ

2

Z ÚSTRANÍ
NA VÝSLUNÍ
VE VÝZKUMU

3

ZAMĚŠTNANCI
UNIVERZITY

4

STUDENTI

5

INTERNACIONALIZACE

6

TŘETÍ ROLE

7

KOMUNIKACE A
VNĚJŠÍ VZTAHY

8

PODPORA
AKADEMICKÝCH
ČINNOSTÍ

9

SPRÁVA
UNIVERZITY

SOUČASNÝ STAV

VIZE A HODNOTY

Je úlohou vedení univerzity, aby nepřehlédnutelný potenciál naší univerzity rozpohybovalo a nasměrovalo k naplnění vize. Tu spatřuji ve **vybudování moderní, otevřené a mezinárodně respektované technické univerzity**, která:

V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ

- vnímá vzdělávání a výuku jako svoje primární poslání,
- podporuje konkurenceschopnost svých studentů a absolventů tím, že:
 - staví na propojení výuky s výzkumem,
 - rozvíjí kritické myšlení a tvořivost studentů jako kritický faktor úspěchu svých absolventů,
 - těží ze synergie svých technických, ekonomických a uměleckých oborů.

VE VÝZKUMU

- buduje svou konkurenční výhodu na kvalitním výzkumu s vědomím, že právě výzkum dává vysoké škole univerzitní rozměr,
- rozvíjí úzké sepětí s aplikační sférou cestou aplikovaného a smluvního výzkumu,
- řídí aktivně svoje know-how a podporuje jeho efektivní přenos do podnikatelské praxe.

„Je třeba vizí, rozum již najde cestu, jak je naplnit!“

VE SVÉ SPOLEČENSKÉ ROLI

- využívá svůj technologický potenciál pro podporu společenských priorit, zejména konceptu udržitelného rozvoje, ochrany životního prostředí a zvyšování kvality života,
- je společensky odpovědnou institucí, která je nezávislou a apolitickou znalostní oporou svému okolí;
- spolupracuje s vedením kraje a města a spoluvytváří znalostní charakter regionu.

V ŘÍZENÍ A SPRÁVĚ

- staví svou konkurenční strategii na potenciálu, kvalitě a motivaci svých lidí,
- investuje do jejich kontinuálního rozvoje,
- spravedlivě oceňuje kvalitu a výkon svých zaměstnanců ve výuce i výzkumu,
- dbá na zachovávání rovných příležitostí,
- buduje integritu akademické obce jako jednotu studentů a akademických pracovníků,
- posiluje vědomí společenské odpovědnosti svých studentů i zaměstnanců a podporuje jejich účast na společenském dění.

Svůj program stavím na **dvou** základních hodnotách, za které jsem vždy považoval:

AKADEMICKOU SVOBODU

Akademickou svobodu chápu jako:

- institucionální autonomii vysoké školy,
- svobodu poznání a bádání,
- svobodu volby studia a učení,
- názorovou nedotknutelnost a demokracii, a
- právo účasti na samosprávě.

AKADEMICKOU ODPOVĚDNOST

Akademickou odpovědnost chápu jako kontrapunkt akademické svobody projevující se vědomím a smyslem pro:

- profesní odpovědnost a nezávislost,
- hodnoty jako pravda, spravedlnost a objektivnost,
- odpovědnost za ekonomickou a právní stabilitu, bezpečnost a udržitelnost univerzity,
- společenskou odpovědnost, a
- rovné příležitosti, morální principy a etiku chování.

KONKURENČNÍ ODLIŠNOST VE VÝUCE A VZDĚLÁVÁNÍ

Vzdělávání je primárním posláním univerzity. Jeho kvalita se odvozuje především od kvality akademických pracovníků. Jsem přesvědčen, že odborná i pedagogická excelence našich učitelů je primárním zdrojem konkurenční jedinečnosti a kvality stavějící na znalostním zázemí, profesní tradici, oborových vazbách na průmysl a v neposlední řadě i na technologické vybavenosti tradiční technické univerzity.

Je třeba vytvářet podmínky, aby naši akademičtí pracovníci vnímali prvořadost vzdělávací role univerzity ve společenském uznání své práce a ve spravedlivém odměňování, které bude srovnatelné s jinými akademickými výkony a důstojné v porovnání s úrovní mezd v regionálním školství.

Je rovněž třeba podporovat kariérní růst a profesní rozvoj, zlepšovat technologické zázemí a informační podporu výuky a další oblasti, které ovlivňují kvalitu výukového prostředí na univerzitě.

Institucionální akreditace nám dává autonomii umožňující po vzoru zahraničních univerzit samostatně si profilovat a inovovat studijní programy. Je proto třeba využít její potenciál a usilovat o konkurenční diferenciaci studijní nabídky. Ta se pak může stát klíčem k **získávání kvalitních a nadaných uchazečů o technická studia** a předpokladem posilování **přitažlivosti univerzity pro zahraniční studenty**.

V tomto smyslu považuji za důležité:

1 V pregraduálním studiu bakalářského a magisterského typu:

- posilovat **propojení výuky a výzkumu, resp. tvůrčí činnosti** a klást důraz na metody výuky podporující **rozvoj kritického myšlení a tvořivosti studentů** jako předpokladu konkurenčního úspěchu našich absolventů,
- ve výuce ověřit alternativní otevřené a flexibilní formy vzdělávání a nalézt optimální rozsah využití distančních metod výuky jako doplnění kontaktní výuky,
- posilovat **možnost studentů utvářet si v určitém rozsahu volbou předmětů optimální profil studia**, jehož rozsah na srovnatelných univerzitách konverguje až k 10 % kreditů za volitelné předměty s ohledem na typ programu,
- rozšiřovat **nabídku volitelných předmětů** s cílem, aby student VUT mohl zapsat libovolný předmět vyučovaný na VUT jako předmět volitelný,
- rozšířit nabídku společenskovedních předmětů zaměřených na rozvoj kritického myšlení a podporujících rozvoj vědomí společenské odpovědnosti a posilující konkurenceschopnost absolventů VUT ve společnosti,
- vytěžit zatím nevyužívaný **potenciál profesních studijních programů** v návaznosti na připravovaný Národní program obnovy a umožňující budovat těsnější sepětí se vzdělávacími potřebami zaměstnavatelů a aplikační sféry,
- podporovat kooperaci fakult ve **vytváření mezioborových studií** reflektujících perspektivní odborné specializace na základě vzdělávacích potřeb praxe.

2 V doktorském studiu:

- podílet se aktivně **na připravované reformě doktorského studia** (MŠMT, 2022+) a vytvořit podmínky pro jeho implementaci a financování včetně vnitřního mechanismu umožňujícího **udržet počty doktorských studentů na úrovni obvyklé na výzkumných univerzitách**,
- podporovat osobnostní rozvoj doktorandů, **vytvářet podmínky pro mobility a zapojování doktorandů do projektů s cílem stimulovat jejich publikační aktivitu a jazykovou vybavenost**,
- zavést **konkurenceschopná stipendia doktorantů**, upravit a finančně odměňovat pedagogické praxe doktorandů, stipendijní politikou stabilizovat vynikající studenty a **motivovat doktorské studenty i školitele k dokončování studia ve standardní době**, nejdéle plus jeden rok,
- podporovat **institut dvojího vedení (cotutelle) v doktorském studiu** zvláště jako internacionalizační prvek, podporovat zapojení zahraničních školitelů a oponentů,
- při zaměstnávání doktorských studentů respektovat princip rovných příležitostí.

KONKURENČNÍ ODLIŠNOST VE VÝUCE A VZDĚLÁVÁNÍ

3

V programech celoživotního vzdělávání:

- usilovat o **obnovení konceptu tzv. postgraduálů**, tj. kvalifikačních studií, jako „univerzity druhého věku“, ale také
- využít **možnosti akreditace zahraničních kvalifikačních standardů** typu „Master“ doplňujících kvalifikační portfolio univerzity o uznávané mezinárodní kvalifikace.

4

V rámci internacionalizace studia:

- **podporovat vznik studijních programů v cizím jazyce a „double/joint degree“ programů,**
- **rozšiřovat nabídku předmětů vyučovaných v cizím jazyce,**
- podporovat **mezinárodní mobility jak studentů, tak učitelů** – jedněch za účelem absolvování části studia nebo praxe v zahraničí, druhých za účelem pedagogického působení včetně podpory výměnných pedagogických pobytů,
- vytvářet **příležitosti pro dlouhodobější pobyty i trvalé působení zahraničních pedagogů** na univerzitě,
- směřovat k podstatnému **zvýšení počtu zahraničních studentů – samoplátců** studujících v anglickém jazyce.

5

V oblasti akreditace a kvality studií:

- **rozšiřovat portfolio studijních programů o programy, které staví na konkurenční jedinečnosti** dané zejména excelencí ve výzkumu a tvůrčí činnosti a
- případně **rozšířit institucionální akreditaci o další oblasti vzdělávání (např. doprava, bezpečnostní obory apod.),**
- **usnadnit akreditační proces** – zajistit informační podporu garantů studijních programů v získávání a vyhodnocování dat o programech, systematicky zpřehledňovat postupy a poskytovat informační a administrativní podporu schvalování a hodnocení studijních programů,
- směřovat k **oborově optimálnímu poměru studentů na učitele** jako ukazateli kvality,
- **rozvíjet prostupnost a otevřenost studií** na základě přenositelnosti kreditů,
- **sjednotit studijní informační systémy** na celém VUT a dále rozvíjet funkcionality informačního systému umožňující jak komplexní správu studia ze strany školy, tak informační podporu studia na straně studenta,
- zvyšovat mezinárodní kredibilitu vzdělávání na univerzitě, např. formou **získávání mezinárodních oborových akreditací** (např. AACSB, EFMD aj.).

6

V oblasti marketingu studia a vzdělávání:

- specializovat dosud spíše širokospektrální marketing v oblasti studijní na **cílené a vyhodnocované ovlivňování zájmu kvalitních uchazečů o konkrétní technická studia** dle odbornosti a potřeb fakult a **klást přitom důraz ne na počet studentů, ale na akvizice nadaných studentů** relevantními formami marketingu,
- zvýšit efektivnost zahraničního marketingu a **posílit mezinárodní povědomí o vzdělávacím a výzkumném profilu univerzity** pro získávání kvalitních studentů ze zahraničí, vč. samoplátců.

„Kvalita vzdělávání určuje konkurenceschopnost absolventů.“

Na národní úrovni v oblasti vzdělávací politiky chci prosazovat zásadní posílení významu vysokoškolského technického vzdělávání pro konkurenceschopnost národního hospodářství. V tomto smyslu chci **usilovat o zařazení technického vzdělávání mezi společenské priority** a prosazovat adekvátní finanční podporu pro rozvoj technického vzdělávání podobně jako je tomu v případě vzdělávání lékařů a pedagogů.

Z ÚSTRANÍ NA VÝSLUNÍ VE VÝZKUMU

Podle nové metodiky hodnocení výzkumu získalo VUT hodnocení B. Na základě evaluace mezinárodním panelem pak VUT dostalo průměrnou celkovou známku na stupni 4 z 5. Je pro nás zásadní výzvou dosáhnout zlepšení tohoto hodnocení.

Jsem přesvědčen, že klíčem k řešení jsme my sami, naši lidé, tj. akademičtí, výzkumní, resp. tvůrčí pracovníci, neboť kvalita výzkumu tkví právě v jejich excelenci. Obvykle dobře víme, kdo je dobrý. A kdo je dobrý, je obvykle také úspěšný – a úspěšné je třeba podporovat. Ze zkušenosti také vím, že **zlepšení nelze dosáhnout administrativními opatřeními, ale jen podporou excellence.** Kritéria excellence je potřebné definovat. Je třeba také identifikovat oblasti výzkumu a tvůrčí činnosti na každé fakultě a ústavu, které je splňují,

abychom pojmenovali její nositele, týmy i jednotlivce a mohli podporu správně zacílit. Nebylo by však excellence, kdyby neměla z čeho vyrůst – nelze proto zapomínat ani na podporu těch, kteří pracují v aktuálně méně publikačně a grantově podporovaných oborech, kteří pečují o naše široké portfolio oborů a disciplín na univerzitě, kteří začínají, nebo kteří naopak vychovávají své perspektivní následníky.

Věřím, že zdrojem pro udržitelný rozvoj výzkumu jsou pro naši univerzitu také doktorandi a postdoktorští pracovníci – lidský kapitál, o jehož udržení a rozvoj je nezbytné pečovat. Nemalou výzvou pro udržení excellence je pak pro nás rovněž zajištění udržitelnosti výzkumné infrastruktury a její obnovy. Za hlavní teze svého programu považuji:

*„Výzkum dává vysoké škole univerzitní rozměr.
Teprve spojení vzdělávání s výzkumem
činí vysokou školu univerzitou.“*

V oblasti výzkumu:

1

- rozvíjet na fakultách a ústavech **oblasti vědecké, výzkumné a technologické excellence**, v nichž jsou dosahovány konkurenceschopné kvalitní a inovativní výsledky s potenciálně vysokou přidanou hodnotou a kvalitou,
- vytvořit **mechanismus podpory publikování za účelem zvýšení publikační kvality podle oborů** – při hodnocení upřednostňovat kvalitu publikací (dle kvartilů) před kvantitou,
- využít dosažených výsledků pro popularizaci a propagaci výzkumu a pro inspiraci mezioborové spolupráce ve výzkumu, tvůrčí činnosti i vzdělávání,
- podporovat **rozvoj spolupráce technických a uměleckých oborů v oblasti tvůrčí činnosti** a vytěžit potenciální konkurenční výhodu plynoucí z jejich synergie zejména na platformě realizace kreativních výsledků a aplikací – např. v oblasti kreativního průmyslu – multimediální technologie, virtuální realita, herní průmysl aj.,
- ustanovit **mezinárodní vědeckou radu jako poradní orgán rektora**, využívat její referenční potenciál a implementovat její doporučení,
- prosazovat v rámci Metodiky 17+ na národní úrovni vyvážené oceňování výsledků v modulech M1 a M2 včetně **nastavení hodnocení aplikovaných výsledků v modulu M3 a optimální nastavení váhových poměrů mezi jednotlivými moduly M1-M5** a najít k tomuto účelu účinné spojení s dalšími univerzitami,
- prosazovat adekvátní **oceňování „technologické excellence“** ve smyslu společenské prospěšnosti výsledků vývoje a inovací dosahované v technologických oblastech výzkumu včetně jejich adekvátního hodnocení v rámci modulů M3, ale i M1.

Při hledání cesty ke zlepšení považuji za důležité podpořit sdílení zkušeností a využít příkladu těch našich fakult a ústavů, které dle daných kritérií při hodnocení výzkumu nejvyššího hodnocení potenciálně nebo fakticky již dosahují. Je třeba hledat referenční vzory na univerzitách v ČR i zahraničí (benchmarking), inspirovat se jejich přístupy a užitečné modely a „dobré praxe“ uplatňovat přiměřeně našim podmínkám.

Z ÚSTRANÍ NA VÝSLUNÍ VE VÝZKUMU

2

V oblasti umělecké činnosti a tvůrčího výkonu:

- podporovat **rozšíření klasifikační škály výsledků v oborech umělecké a tvůrčí činnosti charakteru „research by design“ resp. „artistic research“ a možnost vykazovat je jako započitatelné výsledky výzkumu**; usilovat o „**rovnoprávné**“ a **systémové hodnocení uměleckých a tvůrčích výsledků** v databázi RUV a výsledků uměleckého výzkumu,
- vytvořit adekvátní prostředí pro dosahování kvalitních uměleckých výstupů registrovaných v databázi RUV, vytvářet **příležitosti pro galerijní a výstavní činnost uměleckých a tvůrčích výstupů našich zaměstnanců i studentů v oblasti umění, architektury a designu**; aktivně podporovat tvůrčí činnosti studentů a pedagogů vně i uvnitř univerzity jako způsobu naplňování třetí role univerzity i jako formy transferu výsledků v kreativní oblasti a využívat tvůrčí a umělecký potenciál pro kultivaci prostředí a rozvoj kultury uvnitř univerzity i v jejím okolí,
- podílet se na tvorbě pravidel a rozvoji databáze RUV a následném provázání s Fondem umělecké a tvůrčí činnosti (FUČ).

3

V oblasti znalectví:

- **vytvořit systém znalecké činnosti na univerzitě po novele znaleckého zákona** a usilovat o legislativní úpravu, jež by nastavila mimo jiné spravedlivé odměňování znalecké práce odpovídající vyžadované odpovědnosti znalců.

4

V oblasti internacionalizace:

- vytvářet **podmínky pro získávání zahraničních, zejm. evropských projektů na výzkum a vývoj**, podporovat institucionální i individuální účast v mezinárodních výzkumných sítích a konsorciích a získávání zahraničních výzkumných pracovníků pro výzkum na univerzitě.

5

V oblasti kolaborativního a smluvního výzkumu:

- podporovat **rozvoj kolaborativního výzkumu s podniky především na principu tzv. účinné spolupráce** dle Rámce společenství^[1] a vytvořit vzorové smluvní modely pro různé formy této spolupráce,
- podporovat smluvní výzkum na principech oboustranně užitečné, přínosné spolupráce se spravedlivým oceňováním přínosů a dělením výsledků a **eliminovat administrativní překážky smluvního výzkumu jako hospodářské činnosti**,
- zajistit pro potřeby spolupráce s korporátními partnery **institucionální politiku a garanci ochrany obchodního tajemství** s vhodně ošetřenou možností vytěžovat publikační potenciál inovativních, kreativních a teoretických východisek obchodovaných výsledků aplikovaného a smluvního výzkumu,
- vytěžit dosud nevyužitý publikační potenciál kvalitních výsledků a řešení smluvního a aplikovaného výzkumu ke zvýšení započitatelných publikačních výstupů – **reverzní transfer znalostí**.

6

V oblasti technologické:

- zajistit **udržitelost, tj. obnovu a rozvoj, vybudovaných výzkumných infrastruktur** a jejich efektivní využití jako předpoklad kvalitního a konkurenceschopného výzkumu.

1) Rámcový společenství pro státní podporu výzkumu, vývoje a inovací (2014/C198/01)

AKADEMIČTÍ, VÝZKUMNÍ A TVŮRČÍ PRACOVNÍCI



Získali jsme cenu HR Award (2021), přijali jsme její Chartu a Kodex[2] a kromě bonifikačního efektu při hodnocení projektových žádostí jsme se zavázali pečovat o profesní rozvoj a kariérní růst našich akademických, výzkumných a tvůrčích pracovníků. Hovoříme o výuce a výzkumu, transferu, skloňujeme slova jako „výkon“ a „kvalita“ a občas zapomínáme, že jsou to především a právě lidé, kteří jsou nositeli kvality. Jsou to naši **akademičtí, výzkumní a tvůrčí pracovníci, kteří jsou zdrojem přidané hodnoty**: oni garantují studijní programy a výuku, na které dostáváme peníze; oni získávají díky své odbornosti projekty, ze kterých je škola financována a jejich odborný kredit vytváří poptávku průmyslu po spolupráci. Je naší povinností, tedy povinností vedení na všech úrovních řízení, s tímto vědomím vytvářet prostředí, které lidem jejich práci usnadní a zvýší její přidanou hodnotu.

„Investice do lidí není náklad, ale vklad do konkurenceschopnosti a prosperity.“

Přemýšlím o potřebách našich lidí a jejich společného jmenovatele spatřuji zejména **ve volání po**:

- stabilitě prostředí,
- administrativní podpoře a odstínění od neproduktivní administrativy,
- jednoznačnosti podmínek a pravidel hospodaření,
- včasné, účinné a kompetentní projektové podpoře a poradenství,
- včasné a spolehlivé informační podpoře,
- vstřícném a konstruktivním přístupu k řešení témat.

Chci se zasadit o spravedlivé oceňování pedagogické i tvůrčí práce, profesní rozvoj a kariérní růst našich lidí a o změnu kultury prostředí. To vše chápu jako naplnění konceptu „**Investors in People**“, konceptu, který se stal standardem ve vyspělých a prosperujících organizacích,

kteří si uvědomily význam potenciálu svých lidí pro svoji prosperitu a rozvoj. Tím se chci řídit při nastavování prostředí na naší univerzitě.

V personální oblasti v tomto smyslu hodlám podporovat následující přístupy:

- prosazovat **kulturu spolupráce** postavené na racionálním uvažování a argumentaci jako základního předpokladu výkonu a kvality,
- vytvářet motivační prostředí a upřednostňovat **zaměření na skutečný výkon činností a jejich výsledky před formalismem**,
- zajistit **spravedlivé a vyvážené odměňování pedagogické a tvůrčí práce** na principech kvality a výkonu,
- dbát na respektování principů **rovnosti příležitostí** ve všech aspektech,
- věnovat pozornost **péči o sociální podmínky všech našich zaměstnanců** včetně vytváření podmínek pro podporu rodinného života (např. přizpůsobení úvazků, podpora umístování v mateřských školkách a dětských skupinách aj.),
- podporovat zdravý a zdravý životní styl všech zaměstnanců poskytováním vhodných benefitů a vytvářet podmínky v rámci péče o zaměstnance pro sportovní a kulturní vyžití (např. přispívat na očkování, multisport karta aj.),
- stabilizovat začínající kvalitní akademické a výzkumné pracovníky (early-stage researchers) nabídkou motivačních pracovních podmínek a výhod,
- vytvářet podmínky pro kvalifikační růst pro zajištění optimální a přirozené generační struktury akademických pracovníků a vytváření příležitostí pro profesní rozvoj,
- podporovat zahraniční mobility, stáže a pobyty, jakož i přijímání zahraničních pracovníků za účelem získávání zkušeností, vytváření sítí spolupráce a přenosu „dobré praxe“,
- zlepšovat uživatelský komfort informační podpory prostřednictvím informačního systému a jeho aplikačních nadstaveb zejména v komplexnosti, dostupnosti, spolehlivosti a včasnosti informací včetně statistik a manažerských dat, a
- rozšiřovat digitalizaci prostředí a elektronizaci administrativních agend.

2) Evropská charta pro výzkumné pracovníky a Kodex chování pro přijímání výzkumných pracovníků (2005/251/ES)

Tyto přístupy současně naplňují koncept HR Award a jejich respektování umožní udržet toto ocenění i v budoucnosti.

Hodlám využít připravovaný centrální Fond rozvoje výzkumu, vývoje, umělecké a tvůrčí činnosti primárně na **posílení a rozvoj personální kapacity výzkumných týmů za účelem zvýšení kvality a výkonu publikačních výstupů včetně podpory personálních akvizic.**

Ve vztahu k Systému hodnocení akademických pracovníků bude nezbytné **sladit představy o jeho funkcích a využití, optimalizovat jeho nastavení, naplnit jej dostupnými daty v souladu s původními předpoklady a uvést jej do života v míře nezbytné** pro naplnění cílů. Považuji za zásadní, aby shromážděné informace sloužily jejich autorům, např. při generování podkladů pro habilitační a profesorská řízení, nebo při propagaci výsledků činnosti akademických, výzkumných a tvůrčích pracovníků.

ADMINISTRATIVNÍ A PODPŮRNÍ PRACOVNÍCI

Úspěšné plnění poslání univerzity vyžaduje souhru a spolupráci zaměstnanců, kteří vytvářejí zázemí a podporují činnost našich akademických, výzkumných a tvůrčích pracovníků. Náš úspěch závisí i na profesionalitě podpory ze strany administrativních a technických zaměstnanců, kteří poskytují služby a zajišťují výkon podpůrných procesů – ekonomických, personálních, ale i dalších provozních činností nezbytných pro chod školy.

Tito pracovníci zajišťují činnosti, které bývají pod drobnohledem. Zvláště ty, které zatěžují administrativou a odvádějí od tvůrčí práce, nejsou populární. Přesto jsou nezbytné a v mnohém i pochopitelné, neboť zajišťují pragmatické „přežití“ v neustále se rozrůstající spleti zákonů a administrativních pravidel. O to více je důležité usilovat o to, aby vztah mezi oběma stranami byl postaven na důvěře a spolupráci.

K tomu je nezbytné věnovat pozornost **rozvoji administrativní kultury zaměřené na profesionalitu, spolehlivost, včasnost, účinnost a přívětivost jako atributy kvality poskytované administrativní podpory.**

V této souvislosti kromě tezí společných pro všechny zaměstnance v předchozí kapitole hodlám:

- vytvořit podmínky pro **kontinuální odborný rozvoj administrativních a technických pracovníků v různých podpůrných specializacích** s cílem zajistit vždy aktuální znalostní úroveň umožňující zvyšovat profesionalitu, účinnost a odbornou spolehlivost poskytované podpory,
- vytvořit podmínky pro rozvoj **jazykové vybavenosti administrativních a technických pracovníků** zejména v anglickém jazyce,
- podporovat **mobility pro zvyšování profesní zkušenosti a inspiraci k přenášení „dobrých praxí“ i pro rozvoj jazykových kompetencí**, např. v rámci programu ERASMUS+,
- zavést **hodnocení administrativních a technických pracovníků** nejen z pohledu řídicích pracovníků, ale i na základě zpětné vazby akademické obce,
- usilovat o spravedlivé a konkurenceschopné **odměňování ve vazbě na kvalitu a výkon** poskytované administrativní a technické podpory a v hodnocení klást důraz vedle profesionality také **na oceňování proaktivního, tvořivého, účastného a přívětivého přístupu.**

Zásadní podmínkou pro rozvoj naší školy je internacionalizace. K tomu je nezbytné vedle samozřejmě přijímané internacionalizace studií a výzkumu, internacionalizovat i jejich zázemí. Považuji za klíčové zajistit, aby byla vytvořena kvalitní administrativní a procesní dokumentace **v angličtině** a trvat na rozvoji jazykové vybavenosti primárně v anglickém jazyce zvláště u těch administrativních a technických pracovníků zajišťujících minimálně první linii komunikace se zahraničními zaměstnanci, studenty a uchazeči.

Specifickou skupinu administrativních a technických pracovníků představují ti, kteří zajišťují komunikaci a služby našim studentům. Kromě výše uvedeného předpokládám rozšířit a dát možnost vyjádřit se k hodnocení kvality administrativní podpory **také studentům.**

STUDENTI

Studenti jsou nedílnou součástí akademické obce a vytváří na univerzitě sociální komunitu **s obrovským znalostním a sociálním potenciálem**. Nejednou jsme se v minulosti přesvědčili o tom, že to jsou právě studenti, kteří nespoutáni konvencemi a životními omezeními jsou nositeli činnorodé aktivity a iniciátory změn. Samozřejmě, že hlavní prioritou studentů na univerzitě je studovat. Nicméně moje zkušenosti na naší škole ukazují, že vůle a ochota studentů podílet se na dění na univerzitě je až překvapivá a výsledky našich studentů jsou úctyhodné a pro školu přínosné. I proto za **klíčového partnera** považuji Studentskou komoru AS VUT jako hlas studentů VUT a jako koordinátora studentských aktivit.

DOMNÍVÁM SE, ŽE JE SPRÁVNÉ



- přizvat studenty ke spoluutváření obrazu a směřování univerzity, **vytvářet příležitosti pro studentské aktivity** a usilovat o synergii studentské činnosti s cíly univerzity,
- **institucionalizovat spolkovou činnost a vybudovat vhodné a dostupné dislokační zázemí** pro studentské aktivity,
- rozvinout **poradenství v tíživých situacích** dávající studentům možnost nacházet oporu a pomoc v případě diskriminačního či neetického zacházení,
- vedle výuky **vytvářet podmínky pro všestranné vyžití studentů** a jejich osobnostní rozvoj s využitím zázemí školy, aby studenti ve své univerzitě nacházeli zastání, studium na VUT se jim stalo výzvou a na svoji alma-mater mohli být právem hrdí.

KONKRÉTNĚ HODLÁM



- podporovat **studentské odborné a tvůrčí aktivity**, jejichž dobrým příkladem jsou iniciativy jako např. Formule Student, Chicken Wings, a hodlám se zasadit o rozvoj jejich prostorových podmínek i vybavenosti,
- podpořit vybudování **dislokačního zázemí pro činnost studentských spolků a zájmovou činnost** studentů v areálu kampusu Pod Palackého vrchem,
- vytvářet **podmínky pro studentskou zájmovou činnost a plnohodnotné vyžití studentů v různých oblastech zájmů sportovního, tvůrčího i uměleckého charakteru, jakož i dalších volnočasových aktivit** přispívajících k celostnímu rozvoji osobnosti a kvality života studentů na univerzitě,
- věnovat pozornost **péči o sociální podmínky studia studentů, definovat „sociální program“ určující podmínky a pravidla pro studium studentů nacházejících se v různých životních a sociálních situacích** včetně vytváření podmínek pro podporu jejich rodinného života (např. úpravami studijního plánu, rozšiřovat kapacitní možnosti pro příležitostně časově omezené hlídání dětí studentů v době konzultací či zkoušek aj.),
- standardizovat **podmínky pro využívání prostor a infrastruktury univerzity** pro pořádání studentských akcí.

Zkušenost a nedávné případy řešené nejen na naší škole poukazují na nezbytnost rozšířit v rámci Etického kodexu VUT **zásady etiky vztahu mezi studenty a učiteli ve smyslu ochrany proti nekorektnímu, neetickému a diskriminačnímu chování**. Je třeba zajistit poradenství pro oběti takového přístupu a nastavit mechanismy jeho disciplinárního řešení. V této souvislosti kromě úpravy Etického kodexu a souvisejících norem zajistím rovněž adekvátní zastoupení studentů v Etické komisi VUT jako poradního orgánu rektora.

INTERNACIONALIZACE TŘETÍ ROLE

INTERNACIONALIZACE

Internacionalizaci chápeme jako nástroj pro budování **mezinárodní kredibility a viditelnosti** univerzity v mezinárodním, zejména evropském vysokoškolském prostoru. Její konkrétní naplnění prostupují všemi oblastmi činností univerzity a jsou tedy uvedeny u jednotlivých kapitol programu.

V rámci internacionalizace shrnuji především následující cíle:

- zaujmout **stálou a důstojnou pozici v národních a mezinárodních žebříčcích** univerzit,
- podporovat **mobility studentů jako žádoucí součást studia** a posilovat jazykovou vybavenost jako motivaci k mobilitám,
- podporovat **stipendijní i partnerské programy na podporu studia našich studentů v zahraničí** i zahraničních studentů u nás,
- nastavit **efektivní „welcome service“ a podporu začleňování zahraničních pracovníků do pracovního prostředí univerzity** a jejich rodin do společnosti,
- rozšiřovat **nabídku anglických předmětů a programů, multiple degrees, studií pod dvojitým vedením (cotutelle)** a zapojení zahraničních školitelů a oponentů,
- zvýšit **efektivnost mezinárodního marketingu našich studií pro získávání zahraničních studentů včetně samoplátců,**
- vytvořit **registr smluv o zahraniční spolupráci a jejich forem** a využít jej pro budování kvalitních partnerských vztahů se zahraničními univerzitami a institucemi,
- iniciovat a **podporovat zapojování univerzity, fakult a ústavů, pracovníků a studentů do profesních mezinárodních sítí, projektů a tvůrčích aktivit,**
- posílit **internacionalizaci a otevřenost prostředí na univerzitě** – např. dvojjazyčné vnitřní dokumenty, jazyková vybavenost aj.

TŘETÍ ROLE

Třetí role je **nedílnou** součástí činnosti univerzity jako veřejné instituce zejména v souvislosti s naplňováním konceptu společenské odpovědnosti a služby veřejnosti.

V tomto smyslu hodlám:

- rozvíjet v očích veřejnosti **vnímání univerzity jako nezávislé a apolitické znalostní instituce** poskytující odbornou oporu v oborech své působnosti,
- posilovat vědomí **společenské odpovědnosti** ve vzdělávání našich studentů,
- podporovat **využití technologického potenciálu** naší univerzity k podpoře společenských aktivit směřujících **k zajištění udržitelného rozvoje, ochrany životního prostředí a rozvoje kvality života** a podílet se na **ověřování nových technologií, technologických konceptů a technologií šetrných k životnímu prostředí,**
- podporovat a **rozvíjet technologickou spolupráci s veřejným sektorem** v oblastech propěšných široké veřejnosti, a to včetně využití studentských semestrálních a závěrečných prací, např. v oblasti zdravotnictví,
- rozvíjet **nezávislou znaleckou a vzdělávací činnost** jako službu veřejnosti,
- podporovat **dobrovolnickou činnost studentů a zaměstnanců,** a to nejen v krizových situacích.

Vedle celospolečenské třetí role považujeme za důležité, aby VUT jako přirozeně respektovaný nositel technologického inovačního potenciálu zvýšilo svou aktivitu a iniciativu rovněž v **regionální** působnosti ve vztazích k **veřejným institucím** v Brně a regionu – Statutárnímu městu Brnu, Jihomoravskému kraji a jiným institucím, např. zdravotnickému sektoru. Za prospěšné považujeme podporovat implementaci Regionální inovační strategie JmK a přispívat k budování obrazu a konkurenční pozice **jihomoravského regionu** jako vůdčího výzkumného a inovačního centra ČR. Považujeme za přínosné v tomto smyslu rozvíjet spolupráci a spoluurčovat aktivity Jihomoravského inovačního centra. Za přirozené a správné považujeme, aby VUT nabízelo portfolio svých odborností a stalo se respektovaným partnerem a oporou institucí odpovědných za rozvoj města a regionu a aby tak přispívalo k rozvoji aktivit a iniciativ směřujících ke zlepšování kvality života a prostředí ve svém nejbližším okolí.

Zásadní výzvou pro vedení univerzity je, abychom nejen nadále korektně vystupovali ve VŠ prostředí ČR, ale i s ohledem na prosazování se našich partnerů se začali důrazněji a v mnohem větším rozsahu zviditelňovat, hlásit se o slovo a **prosazovat naše zástupce do potřebných reprezentací**. Musíme prostřednictvím svých zástupců v profesních skupinách, plánovacích, pracovních a hodnotících komisích **účinně ovlivňovat a vyjednávat optimální nastavení a podmínky** utvářející vysokoškolský a výzkumný prostor v ČR. Je potřeba podílet se na nastavování relevantních zákonů a metodik, grantů a grantových schémat, a to nejen v ČR, ale i tam, kam dosáhneme v EU.

Je také třeba hledat spojence a budovat síť partnerských vztahů s univerzitami v ČR i zahraničí. Těmi nejbližšími spojenci v ČR jsou především technické univerzity, o založení jejichž asociace jako vyjednávací platformy se chci zasadit. Stejně tak budu usilovat o rovnocenné spojenectví s univerzitami, se kterými tvoříme pěťici největších českých VŠ. Tato aktivita musí probíhat i na úrovni jednotlivých fakult s ohledem na jejich odborné zaměření.

*„Respekt a viditelnost není vlastnost,
ani danost, ale výdobytek.
Účast v klubech není daná, ale vydobytá.“*

Na základě uvedeného považuji ve funkci rektora za klíčové posílení **postavení VUT jako univerzity, která spoluurčuje „pravidla hry“ ve vysokoškolském prostoru v ČR** a v tomto smyslu předpokládám zaměřit pozornost na následující priority:

- na **národní úrovni prosazovat a posilovat účast zástupců VUT v plánovacích, pracovních a hodnotících a jiných expertních komisích, skupinách, grémích a výborech a jiných reprezentacích** z řad našich předních, názorově vybavených pracovníků s cílem aktivně a účinně ovlivňovat a vyjednávat optimální koncepční a metodická nastavení,
- aktivně uchopit mechanismy a kritéria hodnocení a **zlepšovat ty faktory a parametry, které vstupují do institucionálního hodnocení** v rámci národních i mezinárodních žebříčků a evaluací,

- **iniciovat vznik asociace technických univerzit** jako koordinační a vyjednávací platformy reprezentující a prosazující zájmy technických vysokých škol a technického vzdělávání jednak v rámci MŠMT, grantových agentur a poskytovatelů dotací, ale i jako partnera pro český průmysl,
- **využít metodu referenčního srovnávání** (benchmarking) oborově příbuzných úspěšných univerzit, fakult a ústavů jako nástroje pro nastavování cílů, parametrů chování a pro přenos zkušeností „dobré praxe“,
- podporovat **institucionální internacionalizaci** cestou aktivního **zapojení univerzity do mezinárodních asociací, univerzitních iniciativ a kooperativních sítí** včetně aktivní účasti na jimi pořádaných konferencích (EUA, EAIR aj.),
- podporovat **získávání mezinárodních oborových akreditací** a zvyšovat tak povědomí o akademické excelenci v oborech působnosti univerzity jako součást mezinárodního marketingu a jako podpory získávání zahraničních studentů,
- zaměřit úsilí na **institucionální marketing na národní úrovni i v rámci internacionalizace univerzity** přeskupením, integrací a specializací existujících kapacit v rámci stávajících oddělení vnějších vztahů a marketingu a zahraničních vztahů rektorátu.

Účinné promování značky VUT musí být provázeno promyšlenou a strategickou **prezentací know-how** univerzity. Za klíčové považuji specializovat marketingové komunikace – odděleně na komunikaci zaměřenou na vzdělávání a na komunikaci zaměřenou na výzkum, neboť se jedná o dvě specifické oblasti s jinými cílovými skupinami a parametry chování. Současně musí být komunikace zacílena podle potřeb jednotlivých **fakult a ústavů**.

Za důležité považuji prostřednictvím komunikace **zpřístupnit a popularizovat výsledky pedagogické činnosti, výzkumu a tvůrčí činnosti vně, ale i dovnitř univerzity** a to v rámci všech fakult. Vhodným nástrojem by k tomu mohl být panel odborníků z technických, informačních a ekonomických oborů, stejně jako z oblasti architektury, designu a umění.

PROJEKTOVÁ PODPORA A TRANSFER ZNALOSTÍ

Tvůrčí činnost je přímo spojena se dvěma specifickými procesy: projektovou podporou a transferem znalostí. Projektové řízení je zatíženo neustále se rozrůstající a měnící se legislativou a pravidel poskytovatelů dotací. Neproduktivní byrokracie a nepřehlednost pravidel zvyšují rizika mnohdy až k hranici úvahy o smysluplnosti projektu. Na významu tak nabývá kvalita a efektivnost projektové podpory.

Výsledky tvůrčí činnosti je nezbytné chránit a efektivně zhodnotit. Preferovaným nástrojem je transfer znalostí, jehož objem je současně hodnoceným parametrem výkonnosti univerzity. Podíl výnosů z transferu znalostí necelá 2 ‰ na dotačních výnosech výzkumu (cca Kč 1,8 mld, 2020) je výzvou hledat účinnější systém podpory.

1 V oblasti projektové podpory považují za klíčové:

- decentralizovat a **účelně přenést správu podávání projektů a grantových žádostí na úroveň fakult** (např. TAČR aj.) a **zjednodušit schvalovací proces** podávaných projektů a optimalizovat elektronický schvalovací oběh,
- vytvořit informační podporu projektového řízení: zejména **vytvořit informační systém evidence a správy projektů** – jako podpůrný systém řešitelů projektů, obsahující jednak dokumentaci projektu, rozpočty a statistiky pro management,
- nastavit optimální rozhraní mezi rolemi centrální a fakultních projektových podpor na základě potřeb fakult a zacílit primární působnost centrální projektové podpory, která bude: **vyjednávat a prosazovat vhodná nastavení** programů a projektových výzev s poskytovateli, **včas vyhledávat a upozorňovat na projektové příležitosti, poskytovat poradenství a nastavovat podmínky implementace, podporovat a chránit řešitele účinnou argumentací** při kontrolách a předkládání zpráv.

2 V oblasti transferu znalostí považují za vhodné:

- posílit motivační faktory autorů know-how a **důvěru k provádění transferu znalostí prostřednictvím univerzity**, zejména zvýšením spolupodílu autorů na finančním efektu i rozhodování o obchodní realizaci výsledků jejich tvůrčí činnosti,
- budovat **transfer znalostí jako decentralizovanou síť** spolupracujících asistentů na fakultách akumulujících, sdílejících a přenášejících zkušenosti a poskytujících proaktivní, konkrétní, vstřícnou a znalostně kompetentní administrativní podporu autorům s kvalitní centrální právní a ekonomickou asistencí,
- stabilizovat **pravidla oceňování výsledků tvůrčí činnosti**, vytvořit kalkulační vzory a oborově konkurenceschopné modely pro stanovování cenových podmínek užívání výsledků při nastavování smluvních vztahů s klienty,
- vytvářet a **usnadňovat podmínky pro zakládání spin-offs** včetně decentralizace jejich správy a ekonomických efektů na úroveň fakult a ústavů,
- **rozvinout spolupráci s technologickými parky, inovačními i kreativními inkubátory pro rozvoj jak inovačního, tak kreativního podnikání** včetně zprostředkování iniciačního finančního kapitálu: JIC – Science Park či Creative Hub, TPB, VTP – a podporovat **vytváření a rozvoj inovačních a kreativních komunit (hubs)** včetně podpory podnikatelských iniciativ studentů.

ADMINISTRATIVNÍ A INFORMAČNÍ PODPORA



Podpůrné procesy administrativy a informační podpory mají existovat proto, aby podporovaly a podřizovaly se procesům hlavním, tj. vzdělávání, výzkumu a tvůrčí činnosti. Primárním zdrojem administrativy je vnější prostředí vytvářející příliš mnoho omezení a bariér. Implementace vnějších nastavení se pak obvykle uvnitř zkomplikuje v důsledku jejich množství a rozporuplnosti. Tomu lze čelit kvalifikovanou administrativní a informační podporou. V této oblasti si kladu za cíl:

- zvýšit **znalostní úroveň a proaktivnost v poskytování služeb administrativní podpory** s cílem uvolnit kapacitu akademickým a tvůrčím pracovníkům pro jejich primární činnost,
- definovat a vybudovat systém **spolehlivé informační podpory** jako podpory řízení, správy agend či řízení procesů,
- dohnat zpoždění v **digitalizaci prostředí univerzity a elektronizaci agend** jako cesty k usnadnění administrativní zátěže.

V oblasti informační podpory chci uplatňovat základní princip vyjádřený slovy: „**spolehlivost - přívětivost - včasnost**“ ve smyslu spolehlivosti a včasné dostupnosti sémanticky spolehlivých dat a informací, jakož i přívětivosti informačního systému, jeho aplikací a rozhraní. Je potřebné zasadit se prioritně o sjednocení informačního systému v oblasti studia. Jeho nejednotnost způsobuje řadu jak technických, tak uživatelských potíží a komplikuje práci akademickým pracovníkům i studentům. V oblasti informačního systému VUT hodlám:

- věnovat péči integritě informačního systému, jeho aplikační struktuře a konzistenci databází,
- prioritně rozvíjet prvky informačního systému související s hodnocením výkonnosti a financováním univerzity,
- zajistit centrální správu informační a kybernetické bezpečnosti informačních systémů,
- navázat na zkušenosti a pracovat se seznamem požadavků na informační podporu, usilovat o včasné dokončování zadaných a rozpracovaných úloh na základě stanovování priorit plnění,
- nastavit normativní model financování správy informační infrastruktury univerzity,
- uplatnit projektový systém řízení vývoje aplikací,

- zajistit sjednocení obrazu organizační struktury univerzity v informačním systému jako základu pro elektronizaci oběhu dokladů a jednoznačnost zajištění elektronických pověřovacích a schvalovacích operací tak, aby došlo ke zjednodušení administrativy pro akademickou obec.

FINANCOVÁNÍ



Financování VŠ v ČR navzdory dílčím úpravám v minulých letech a vzhledem k vývoji ekonomické situace a vzrůstající se inflaci, stagnuje. To se projevuje v rozpočtech VŠ a odráží zejména ve mzdách, které se dokonce dostaly svými průměry v některých akademických pozicích pod úroveň v regionálním školství. V této oblasti považuji za klíčové:

- usilovat na národní úrovni o normativní financování VVŠ z rozpočtu ČR ve vztahu k HDP srovnatelné s průměrem zemí OECD jak v kapitole vzdělávání, tak výzkumu,
- systematicky posilovat účast našich zástupců v orgánech, které ovlivňují financování jak z rozpočtu ČR, tak z grantových zdrojů za účelem včasného vyjednávání o nastavování priorit programů a podmínek financování,
- zvyšovat předpoklady pro získávání dotací a grantů z dotačních programů účinnou projektovou podporou uvnitř univerzity,
- hledat systémové řešení pro financování mezifakultní výuky, např. pomocí definování ekonomického kreditu,
- pokračovat v transparentním rozpočtování se zaměřením na snižování finanční zátěže fakult a součástí centralizovanými náklady,
- snižovat míru administrativní centralizace s uplatněním principu: „must, should, could“ – tedy rozlišovat a určovat priority toho, co je nutné, co bychom měli, a co bychom mohli financovat a dále principu subsidiarity, tj. financování jen takové centrální podpory, na které bude dosaženo shody,
- zajistit stabilní, transparentní a efektivní financování a hospodaření, které VUT umožní dlouhodobě naplňovat stanovené cíle a oprostít rozhodování v této oblasti o překonané, ale zaužívané zvyklosti a omezení,
- zajistit spravedlivé odměňování a růst mezd reflektující vnější ekonomickou situaci a konkurenceschopnost odměňování našich zaměstnanců.

Univerzitu z hlediska řízení chápu jako akademickou obec v plném smyslu slova „obec“, tedy jako **samosprávnou komunitu** akademických pracovníků a studentů, která společně s výzkumnými, tvůrčími a dalšími neakademickými pracovníky tvoří svébytnou a nezávislou samosprávnou znalostní instituci. V tomto kontextu je pro mne zřejmá a nezastupitelná role **Akademického senátu** jako orgánu samosprávy, o jehož podporu chci usilovat a svá rozhodování opírat.

REKTOR A SAMOSPRÁVA



Ztotožňuji se s pojetím obvyklým v anglosaských zemích, kde je **pozice rektora chápána jako role manažerská, jejímž primárním úkolem je vytvářet podmínky pro úspěšnou činnost fakult, ústavů a kateder**, v jejichž kompetenci jsou výuka, výzkum a tvůrčí činnost. V tomto smyslu plně respektuji odbornou autonomii fakult a VŠ ústavů. Rektor má hlavně roli koordinační, jednotící a sladující zájmy fakult na univerzitní úrovni, a nikoliv roli centrálně direktivně určující.

Považuji za důležité, aby vedení univerzity pečovalo o názorovou a politickou nezávislost akademické půdy.

Předpokládám posílit **koordinační a zejména koncepční roli kolegia rektora** – zúžit složení kolegia na děkany a ředitele VŠ ústavů, prorektory, kvestora a kancléře a posílit zaměření jeho jednání na řešení konkrétních předem podkladově připravených a dohodnutých koncepčních témat.

Na předvolebních shromážděních představím tým prorektorů, které jsem si vybral jako své nejbližší spolupracovníky. Každý z nich prošel funkcí děkana nebo proděkana, všichni mají dlouhodobé akademické i manažerské zkušenosti v příslušné agendě a mají důvěru a respekt akademického prostředí na VUT.

Chci věnovat pozornost tématům a **naslouchat názorům akademické obce** reprezentované samosprávami – jednak Akademickým senátem univerzity, ale také akademickými senáty fakult, jejich zaměstaneckými i studentskými komorami.

Vnímám **odpovědnost** rektora za vytváření podmínek pro kvalitní vzdělávání, výzkum a tvůrčí činnost.

Středem pozornosti jsou studenti a budoucí absolventi a je naší primární povinností pečovat o **kvalitu studijních programů** a studia. Rovněž je nezbytné **sledovat a pracovat s kvalitativními ukazateli ve výzkumu a tvůrčí činnosti**, podle kterých jsme hodnoceni.

Chci posílit vnitřní **informovanost o dění na univerzitě a o výsledcích jednotlivců, týmů i pracovišť v různých oblastech, abychom se navzájem lépe poznali a svými výsledky se inspirovali ke vzájemné spolupráci**. Považuji to za důležité pro budování vnitřní kultury, vytváření pocitu sounáležitosti a hrdosti na univerzitu.

Jsem přesvědčen, že klíčem k úspěchu v naplňování této odpovědnosti je personální politika. Ta spočívá ve **spravedlivém a konkurenceschopném odměňování, ale také ve vytváření podmínek pro profesní rozvoj, budování motivačního prostředí a rozvíjení kultury důvěry a spolupráce** jako předpokladu pro dosahování výsledků směřujících k excelenci a konkurenceschopnosti univerzity v národním i mezinárodním prostoru.

V tom to úsilí **počítám se studenty**, studentskou samosprávou, spolky a iniciativami a s jejich zapojením do utváření obrazu univerzity. Hodlám naslouchat jejich zpětné vazbě a názoru na kvalitu studia a života na univerzitě. Chci **podporovat studentské aktivity**, tvůrčí i zájmovou činnost studentů a jejich zapojení do soutěží a sítí spolupráce. Pro studenty hodlám vytvářet kvalitní zázemí, zlepšovat podmínky a odstraňovat bariéry, se kterými se studenti během studia setkávají.

CENTRÁLNÍ ADMINISTRATIVA



Považuji za důležité provést úpravy v organizaci a charakteru práce centrální administrativy a přizpůsobit ji potřebám fakult a ústavů. Chci prosazovat **roli centrální administrativy jako analytické, koordinační, metodické a informační podpory a služby fakultám a akademickým, výzkumným a tvůrčím pracovníkům.**

Zvláště bych chtěl zdůraznit **roli ochrannou**, a to jednak „a priori“ i „a posteriori“. V tom prvním případě zkušenost ukazuje, že už nestačí jen připomínkovat již hotové zákony, vyhlášky či metodiky, nýbrž je třeba domýšlet dopady a rizika ještě ve fázi záměru a včas eliminovat jejich negativní dopad. To je potřebné dělat na reprezentativních místech, s patřičnou zkušeností a s vahou statutárního postavení. V tom druhém případě jde o ochranu zejména ve smyslu poskytování účinné argumentační podpory vůči nálezům kontrol, soudním a jiným správním rozhodnutím a zastupování ve sporech.

Rovněž hodlám zjednodušit schvalovací a podpisový mechanismus na rektorátě, delegovat kompetence včetně podpisových oprávnění na tu úroveň řízení, která fakticky provádí dané činnosti a nese rizika s nimi spojená – např. při předkládání schvalování návrhů projektů na úroveň fakult a VŠ ústavů (TAČR aj.).

„Kvalita univerzity jsou především její lidé.“

KVALITA



Kvalita je ve vysokém školství zvláště v posledním desetiletí často skloňovaným tématem. V oblasti vzdělávání se ztotožňuji s pojetím kvality jako „*míry, kterou se hodnotí účinnost... s jakou škola svým studentům zprostředkovává zdroje učení a umožňuje jim odhalovat, rozvíjet a naplňovat jejich potenciál a dosahovat tak jimi studované kvalifikace a společensky žadaného a úspěšného uplatnění...*“.[3]

V duchu tohoto pojetí je třeba nahlížet na řízení kvality studijních programů a výuky.

Řízení kvality je tedy o systému, který tuto „míru“ definuje určitými parametry, jejichž dosahování posléze měří a dokumentuje. Z toho je ale zřejmé, že žádný „systém“ kvalitu vlastně nedělá. Kvalitu totiž dělají lidé. Chci proto usilovat o to, aby řízení kvality jako „systém“ byl postaven na tezi, že **nositelem kvality jsou naši lidé** tj. akademičtí, výzkumní a tvůrčí pracovníci, a ty je třeba nechat především dělat jejich práci. Je to totiž jejich know-how, pedagogické umění a motivace, které se promítají do výsledků jejich práce pedagogické i tvůrčí, jejichž kvalita se měří. Systém řízení kvality má lidem kvalitu jejich činnosti pomáhat zlepšovat, nikoliv je za stávající kvalitu jen kritizovat.

Budu usilovat o to, aby administrativní pravidla a opatření přijímaná za účelem „měření kvality“ nebyla samoučelná a svou pracností a náročností neubírala kapacitu na výkon skutečné práce těm, kdo kvalitu ve skutečnosti dělají.

Přístup k řízení kvality na univerzitě spatřuji především **v úsilí o rozvoj kvality prostředí a organizační kultury motivující a podporující akademickou práci, tvůrčí výkon a spolupráci.**

Považuji za důležité vybudovat na úrovni univerzity **kvalitní analytickou podporu pro potřeby strategického plánování a rozhodování i jako součást systému řízení kvality.** Vhodným soustředěním a přeskupením existujících kapacit při zapojení odborníků z akademické obce, kteří se těmto analytickým činnostem systematicky věnují, chci posílit kvalitu informací, které budou sloužit nejen potřebám centra, ale také jako informační podpora fakult a ústavů.

3) Upraveno z definice UK Quality Assurance Agency (QAA)

ZÁVĚREM

Vysoké učení technické v Brně, které jako první česká technická vysoká škola na Moravě vznikla v roce 1899, je tak jednou z **nejstarších** českých univerzit. Svou tradicí navazuje na historii německé techniky z roku 1849.

Její akademickým sborem prošla dlouhá řada **významných osobností**. Mezi čestnými doktory jsou vedle prvních českých prezidentů, T. G. Masaryka a E. Beneše, významných průmyslníků, také takové osobnosti jako třeba Nikola Tesla. Univerzita má významné absolventy, kteří tvořili dějiny českého průmyslu, architektury i umění.

Je třeba s tímto odkazem pracovat a dále jej **rozvíjet** pro budoucí generace. To považuji **za výzvu** pro sebe i pro celou univerzitu.



www.ladislavjanicek.cz



PŘÍLOHA
SOUČASNÝ STAV

VÝCHODISKA



Vstupujeme do doby, která před vysoké školy (dále jen VŠ) staví nové výzvy. Po období infrastrukturálního rozvoje (2010-2015) následovaného obdobím udržitelnosti (2015-2020) jsme vstoupili do období systémových změn (2020-2025), jejichž základním tématem se v oblasti vysokého školství stala **konkurenceschopnost** postavená na odborné **excelenci a kvalitě**, a to jak v oblasti vzdělávání, tak v oblasti výzkumu a vývoje.

V oblasti vzdělávání změna zákona o vysokých školách přinesla nový impuls v podobě **institucionální akreditace**, která umožnila formovat strukturu a obsah studijních programů a přinesla možnost reagovat pružněji na potřeby změny profilu absolventa i ze strany zaměstnavatelů. Na druhé straně je však provázána tlakem na vnitřní hodnocení kvality poskytovaného vzdělávání. V oblasti výzkumu byla zavedena **nová metodika hodnocení**, tzv. Metodika 17+ (dále jen M17+), jež vnesla do hodnocení VŠ jako výzkumných organizací nová kritéria pro hodnocení výzkumu zdůrazňujícího kvalitu publikací a výsledků, na jejímž základě se dnes VŠ „škálují“ a přidělují se jim podle tohoto hodnocení institucionální finanční prostředky. Pokračuje trend zvyšování podílu účelového (čili projektového) financování VŠ na úkor financování normativního, čímž se snižuje stabilizační složka rozpočtů VŠ.

Dosud se nepodařilo narovnat **financování VŠ** v ČR (~0,99% HDP) alespoň na úroveň průměru zemí OECD 2017 (~1,4% HDP)[4] a normativní financování VŠ v ČR jen ztěžuje rostoucí inflaci, a dokonce zaostává i za regionálním školstvím. Podíl rozpočtu VŠ na rozpočtové kapitole MŠMT přitom klesl z takřka 20% (2009) na 12% (2021)[5]. V oblasti výzkumu (2019) je na tom ČR trochu lépe (~1,94% HDP) oproti EU28 (2,1% HDP)[6].

Skončil Národní program udržitelnosti, který umožnil alespoň částečně podpořit udržitelnost vybudovaných výzkumných infrastruktur, které zestárly a jejich **obnova** pro zachování konkurenceschopnosti a kvality výsledků výzkumu začíná být stále naléhavější. Jakkoliv se sice připravují operační programy nové (např. OP JAK), témata plánovaných výzev počítají s kolaborativními, celouniverzitními projekty, které stále více vyžadují interdisciplinární spolupráci s náročnější koordinací. Končí Horizon 2020 a nastupuje Horizon Europe. V projektovém financování se prosazují **nové koncepty**, které VŠ musí zohlednit (např. HR Award, genderová rovnost příležitostí, Open Science aj.), na kterých se staví bonifikační či diskvalifikační kritéria uplatňovaná při hodnocení projektů podávaných do grantových soutěží – evropských i národních (GAČR, TAČR aj.). K přicházejícím novým evropským konceptům patří i tzv. Green Deal, jehož zatím spíše tušený obsah se formuje. Nicméně se již objevují významně dotované **grantové příležitosti**, např. v rámci Národního programu obnovy, které jsou výzvou pro uplatnění našich znalostí, výzkumného a vývojového potenciálu v oblasti technologií podporujících udržitelný rozvoj jako je elektromobilita, vodíkové technologie apod.

Mnohem více než kdykoliv předtím VŠ pohlížejí na **žebříčky**[7] mezinárodního hodnocení (např. QS, THE či Shanghai ranking aj.), podstupují mezinárodní evaluace (např. EUA) a zdůrazňují aspekt internacionalizace jak ve studiu – v nabídce cizojazyčných studií a počtech zahraničních studentů – tak ve výzkumu. Mezinárodní zkušenosti získané během studia se stávají implicitním požadavkem zejména během doktorských studií, ale také nespornou konkurenční výhodou absolventů českých VŠ. Mezinárodní zkušenosti a „viditelnost“ akademických, výzkumných a tvůrčích pracovníků jsou pak důležitým předpokladem konkurenceschopnosti českých VŠ.

4) National Centre for Educational Statistics, May 2021, <https://nces.ed.gov/programs/coe/indicator/cmd>

5) Rozpočet kapitoly 333 MŠMT 2009-2021, MŠMT

6) Financování výzkumu a vývoje; Výzkum, vývoj a inovace ve statistikách a analýzách, 26.11.2020, TC AV ČR

7) QS – Quacquarelli Symonds Ltd., THE – The Times Higher Education

Tyto zásadní strategické změny a jejich uvádění do života přitom poznamenává nečekaná a stále ještě nezažehnaná, takřka 2 roky trvající **COVIDová krize**, která prověřila schopnost vysokých škol se přizpůsobit a poukázala na nezbytnost zabývat se alternativními způsoby výuky i učení postavenými na tzv. otevřených a flexibilních formách – formách distančních. Omezení cestování snížilo potenciál mobility studentů, akademických, výzkumných a tvůrčích pracovníků a ovlivnilo tak internacionalizaci vzdělávání i výzkumu. Na druhé straně však pandemická opatření přinesla mnoho technologických výzev a poukázala na řadu témat, jimiž se VŠ budou muset zabývat.

POZICE VUT VE VYSOKOŠKOLSKÉM SEKTORU ČR A V ZAHRANIČÍ



Vysoké učení technické je první, tedy **největší**, technickou VŠ co do počtu studentů (19.500, 2021) a druhou rozpočtem (Kč 4,7mld, 2021). Patříme mezi pět největších veřejných VŠ v ČR (spolu s UK, MU, UPOL a ČVUT), kde zaujímáme čtvrté místo rozpočtem i počtem studentů.

Jako **první** technická univerzita jsme získali institucionální akreditaci (2018), která nám dává autonomii v profilování našich studijních programů. Máme 180 nově akreditovaných studijních programů. Výzkumný profil naší univerzity určuje mimo jiné počet doktorských studentů, jichž máme 1.650, což je 8,5 % z celkového počtu našich studentů. Takřka čtvrtina našich studentů je zahraničních: kromě slovenských, jichž máme 3.400, je to i takřka tisícovka studentů z dalších slovansky mluvících zemí, kteří studují v českém jazyce. Výzvou je pro nás počet studujících v jazyce anglickém – pouze 160 (2021) nejen ze zemí EU, ale i z celého světa.

Podle nové metodiky hodnocení výzkumu získalo VUT jako celek v rámci „škálování“ výzkumných organizací v ČR **hodnocení B**.

Prošli jsme evaluací mezinárodním panelem ve výzkumu (2020) s celkovým dosaženým **hodnocením 4 z 5**. Toto hodnocení, které se promítá do alokace institucionálních i dalších normativních prostředků, před nás staví jednoznačný cíl – postoupit na stupeň nejvyšší. Máme pro to přitom dobrý základ v těch našich fakultách a ústavech, které hodnocení 5 při této evaluaci obdržely. Letos jsme získali cenu HR Award (2021) jako výraz ocenění našeho vědomí a odhodlání potřeby péče o zaměstnance, zvláště akademické, výzkumné a tvůrčí, kteří jsou nositeli akademického výkonu a kvality.

Jsme druhou nejvýkonnější univerzitou ve **smluvním výzkumu** v ČR. Výzvou pro nás zůstává transfer znalostí – počet i objem prodaných licencí a výsledků neodpovídají potenciálu, který máme.

V minulosti jsme významně obnovili infrastrukturu školy, vybudovali **špičkové** výzkumné zázemí a pro výuku našich studentů moderní kampus. Nyní je pro nás zásadní především potřeba dalších investic do lidí a do jejich rozvoje včetně podpory zahraničních pobytů našich učitelů, vědců i studentů. Výzvou je pro nás i vytváření příležitostí pro působení zahraničních pracovníků u nás, jejichž zájem je také indikátorem vnímání naší univerzity v ČR i v zahraničí.

Toto vnímání se odráží v našem postavení v mezinárodních žebříčcích, kde si aktuálně (2021) stojíme na 701.-750. místě v QS a 1201+. místě v THE či 701.-800. místě v Shanghai žebříčku. Je však třeba číst tyto výsledky kriticky **se znalostí kritérií**, které vstupují do hodnocení. Nejde totiž jen o absolutní pořadí a jeho posun v letech, ale také o meziroční přírůstek počtu univerzit vstupujících do hodnocení, a tedy o změnu percentilu. Nepochybně je výzvou zaměřit se na zlepšování v kritériích, podle kterých se žebříčky vytvářejí.