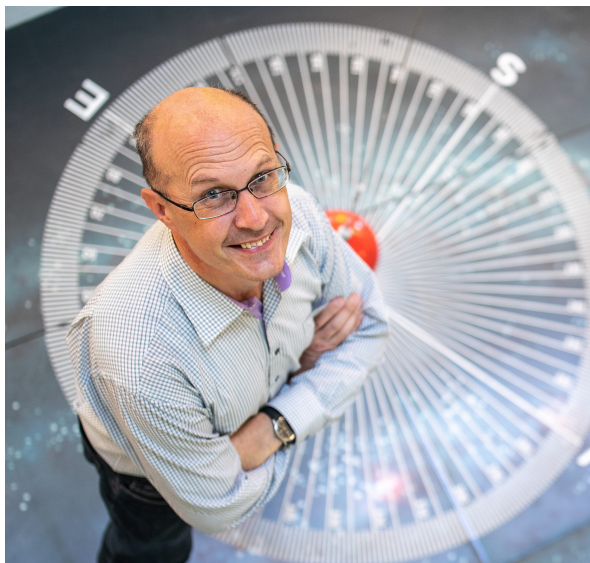


Programové teze kandidáta na rektora

Tomáš Opatrný

Katedra optiky PŘF UP

Kdo jsem



Vystudoval jsem na UP učitelství matematiky a fyziky, po doktorátu z kvantové optiky u prof. Peřiny jsem byl 7 let postdokem v Německu na Univerzitě Friedricha Schillera v Jeně, v Izraeli na Weizmannově institutu a v USA na Texas A&M University. V roce 2003 jsem se vrátil do Olomouce a kromě výuky a výzkumu jsem od té doby stále nějakým způsobem zapojen do akademické samosprávy - byl jsem buď senátorem nebo po dvě funkční období proděkanem. V současné době jsem předsedou fakultního senátu. Působil jsem též v Radě vysokých škol, dvě volební období jsem byl jejím místopředsedou. Byl jsem členem vládní Rady pro výzkum, vývoj a inovace (RVVI) a jejího poradního orgánu - Komise pro hodnocení výsledků. Působím jako hodnotitel pro Národní akreditační úřad a pro RVVI. Krom toho se věnuji talentovaným středoškolákům -

v rámci Turnaje mladých fyziků a SOČ. Ve chvílích volna беру do ruky knížku, kytaru, banjo, pádlo, nebo si vyjedu na kole. S manželkou - spolužačkou jsme se vzali už na vysoké škole, máme dvě dospělé děti a od podzimu od každého z nich po vnoučeti.

Principy

Mé představy o vedení univerzity vycházejí z několika jednoduchých principů. Poslání vysoké školy se dá stručně shrnout do dvou slov „**vzdělávat a bádát**“: to je to nejpodstatnější, čím prospíváme naší společnosti. Dodáváme jí mladou generaci obohacenou o nové poznatky, znalosti a kompetence. Také ale zcela nové poznatky vytváříme a okolní společnosti je předáváme. Vzájemné prolínání vzdělávání a výzkumu považuji za nejcennější aspekt, který vysoké školy mají. Nejkrásnější chvíle jsou ty, kdy při diskusi se studenty přijde nový nápad, který má potenciál se stát zcela novým poznatkem. Univerzita by měla vytvářet tvůrčí prostředí, platformu pro diskuze, ale být také partnerem pro státní sektor i firmy.

Většina lidí na univerzitě ví, jak základní poslání univerzity naplňovat, a nijak zvlášť nepotřebuje, aby je k tomu někdo vedl, aby jim předkládal své vize a nutil je, je za každou cenu zhmotňovat. K tomu, aby univerzita mohla co nejlépe naplňovat své poslání, je třeba dát tvůrčí prostor těm, kteří vzdělávají a bádají. Úkolem vedení je zajistit jim **solidní zázemí a stimulující prostředí**. Ideální vedení by mělo

vyhledávat příležitosti a vytvářet takový prostor, aby každý mohl dělat svou práci, kterou má rád, protože věří v její smysl, a tím aby se univerzita jako celek posouvala na stále vyšší úroveň. Ideál je sice nedosažitelný, ale já jsem měl to štěstí, že jsem většinu života strávil tam, kde bylo radost pracovat - a úspěch pracoviště pak často přicházel jakoby sám od sebe. Byl bych moc rád, kdyby to tak mohla zažít většina lidí na univerzitě.

Programové teze, které uvádím níže, vycházejí krom toho z principu, že na univerzitě nikdy moc nefungovalo řízení pomocí příkazů, zato se vždy docela dobře osvědčovaly **jemné ekonomické stimuly**. Univerzita je ze své podstaty velmi heterogenní organismus. Odlišnost fakult a jejich cest při naplňování poslání univerzity je podstatou pestrosti, kterou bychom měli zachovat. Úkolem vedení by ale mělo být nacházet takové stimuly, které nás budou spíše motivovat, abychom společně naplňovali toto poslání, a nikoliv abychom navzájem soupeřili o omezené zdroje.

Jednotlivé fakulty jsou velmi svébytné a teoreticky by mohla každá z nich existovat a naplňovat své poslání samostatně. Na druhé straně by univerzita bez fakult nebyla ničím. Smyslem univerzity ve vztahu k fakultám je tedy přispívat ke **vzájemnému posilování a obohacování**. Úkolem vedení univerzity, rektorátu a centrálních jednotek je, aby každá z fakult mohla své poslání naplňovat lépe, snáze a efektivněji, než kdyby tak činila sama. Vedení a rektorát by rozhodně neměly být další překážkou, které fakulty při naplňování svého poslání musejí překonávat. Přitom je ale úkolem vedení dbát na to, aby byly dodržovány **vysoké standardy kvality a integrity vzdělávací a výzkumné práce**.

Základním principem, který by měl prostupovat naší prací, je **kvalifikované rozhodování na základě ověřitelných faktů a dat**. Mělo by to platit nejen ve vědě ale i při všech našich činnostech. Naše rozhodování by mělo být podepřeno solidními argumenty a argumenty se musejí opírat o data. Data musíme aktivně sbírat a podrobovat kritickému posouzení, vyhodnocovat je a výsledky pak korektně používat.

V oblasti celospolečenského působení je vhodné, aby univerzity byly společností partnerem a nikoliv mentorem, a aby více než poučováním **ukazovaly společnosti pozitivní příklad přímo na sobě**. Máme možnost vytvářet ve společnosti důvěru k demokracii a různorodosti tím, že jako univerzita dokážeme fungovat a prosperovat v demokratickém prostředí zahrnujícím plnou škálu názorů a svobodnou diskuzi. Můžeme bojovat proti „fake news“ tak, že sami budeme zakládat své postoje a svá rozhodnutí na ověřitelných faktech. Můžeme být příkladem ve vztahu k životnímu prostředí, společensky zodpovědnému chování, v transparentnosti financování atd.

Oblast vzdělávací

V jakémkoliv studijním programu by univerzita měla vychovávat studenty k **samostatnému kritickému myšlení**. S tím je spojena schopnost samostatně vyhledávat informace či data a ověřovat kvalitu pramenů. Dále pak schopnost na základě informací formulovat vlastní názor a ten obhajovat v diskuzích. Univerzita by měla vytvářet bezpečné prostředí pro kultivovanou, věcnou a kritickou diskuzi, ve které se mohou tříbit názory.

UP by měla nabízet atraktivní studijní programy, které mají pro absolventy vysokou přidanou hodnotu nejen v oblasti znalostí, ale také kompetencí a postojů a připraví je pro úspěšné uplatnění na trhu práce. Úkolem vedení UP je pro takové programy vytvořit kvalitní personální, materiální, institucionální a systémové zabezpečení. Vedení univerzity zároveň musí dohlížet na kvalitu studijních programů

vhodně nastaveným systémem hodnocení a řízení kvality (RVH UP). Míra zapojení centrální úrovně UP musí v souladu s principem subsidiarity odpovídat tomu, na které úrovni lze stanovených cílů nejefektivněji dosáhnout.

Hlavní dlouhodobé cíle:

1. zvyšování kvality studijních programů
2. podpora učitelů k posílení kvality výuky a pedagogických inovací
3. elektronizace studijní administrativy (včetně akreditačních procesů)
4. podpora studentů v oblasti studijní pohody („well-being“)
5. využití zkušeností s online výukou
6. rozvoj vzdělávacích aktivit pro veřejnost

Vnitřní akreditace studijních programů

- Jádrem posuzování studijního programu v RVH UP má být konkrétní jasně formulovaný profil jeho absolventa v podobě výsledků učení (*learning outcomes*) a zdůvodnění, jakými prostředky a postupy a v jakých podmínkách jej bude daný program dosahovat – tomu by mělo odpovídat rozhodnutí RVH UP.
- Kvalita naplňování cílů studijních programů musí být pravidelně a prokazatelně ověřována, a to nejen studentskou evaluací, ale řadou dalších nástrojů, jako je zpětná vazba absolventů, zaměstnavatelů, či peer hodnocení. V této oblasti je nutné aktivně a efektivně sbírat a vyhodnocovat data.
- S cílem umožnit zaměření na kvalitativní složku akreditace je nutné odbourat administrativní náročnost – je potřeba vytvořit komplexní elektronický akreditační systém, který bude schopen efektivně využívat data z jiných systémů UP.
- Také je potřeba jasně vymezit, jaké jsou priority UP v oblasti akreditace studijních programů a toto promítnout do formulářů a podkladových materiálů tak, aby to bylo možné racionálně a objektivně posoudit v RVH UP.

Kvalita vzdělávací činnosti

- Výsledky učení mají být definovány v jednotné struktuře na univerzitní úrovni.
- Hodnocení kvality vzdělávací činnosti se nemůže omezovat jen na studentskou evaluaci, ale data musíme sbírat i dalšími nástroji – od absolventů, od zaměstnavatelů, i během studia samotného (např. srovnat znalosti a dovednosti studentů na vstupu a na výstupu).
- Z univerzitní úrovně musejí kontinuálně vycházet pozitivní motivační impulsy (např. ekonomické, projektové) pro pedagogy, aby do výuky zaváděli moderní trendy a inovace.
- Známkou kvality vzdělávání je komplexní skladba výukových cílů (nejen znalosti, ale také dovednosti a profesní hodnoty/postoje) – musíme do studijních programů ve větší míře začlenit výukové aktivity a formy/metody výuky, které rozvíjejí komplexní soubor výsledků učení (např. praxe, *problem-based learning*, *project-based learning*, *experiential learning* apod.).
- Je třeba podporovat a rozvíjet propojení s aplikační sférou v oblasti vzdělávání ať již v podobě praxí, stáží, ale i prakticky orientované výuky.

Podpora pedagogů

- Pro rozšiřování již existujících inovací a příkladů dobré praxe ve výuce musejí mít učitelé pravidelné příležitosti pro sdílení zkušeností, vzájemnou spolupráci a podporu.
- Pedagogům by měla být poskytnuta komplexní a jednoduše dostupná nabídka rozvíjení oborově specifických pedagogických kompetencí.

Systémová podpora specifických vzdělávacích metod

- Je žádoucí zahájit celouniverzitní debatu o vzdělávacím profilu UP: čím se chceme od ostatních univerzit odlišit? Máme v této oblasti něco společného napříč fakultami, čím se chceme jako univerzita vyznačovat?
- Důležitá je podpora mezioborového vzdělávání, které učí studenty pracovat s odborníky z jiných oblastí a v mezioborových týmech. Mezi fakultami je tu obrovský potenciál, který se někde spontánně realizuje. Je velmi žádoucí tyto aktivity podpořit a usilovat o jejich větší rozšíření.
- Pro profesní uplatnění jsou důležité klíčové (přenositelné) kompetence – proto i ony musejí být zahrnuty mezi výsledky učení (*learning outcomes*) studijních programů (např. kritické myšlení).
- I v oblasti vzdělávací činnosti musí univerzita plnit svou třetí roli – studentům musí být dostupná široká nabídka aktivit realizujících společenskou odpovědnost, sociální spravedlnost a jiné veřejné zájmy (např. *service learning*).

Nástroje sloužící k dosažení těchto cílů lze hledat zejména mezi položkami tzv. Institucionálního plánu a na něj navazujícího projektu PROPOST. Kromě toho lze využít jemných ekonomických stimulů v podobě smysluplného mechanismu alokací příspěvku na vzdělávací činnost (viz níže).

Aktuální cíl v souvislosti s pandemickou situací COVID-19:

- Umožnit prezenční výuku studentů v oborech, kde je to nezbytně nutné - laboratorní a experimentální výuka. Bez tohoto není možné poskytnout v některých programech odpovídající úroveň vzdělávání - studenti si potřebují některé věci fyzicky „osahat“.

Vedení univerzity by mělo zaktivovat dostupné kapacity a usilovat o to, aby při minimalizaci zdravotních rizik bylo možné v kurzech, které to vyžadují, učit prezenčně. Je nezbytné umožnit studentům pokračovat na laboratorních experimentech v rámci bakalářských a diplomových prací. Měli bychom usilovat o to, aby studenti, kterých se to týká, mohli procházet pravidelným testováním a podle výsledku aby mohli přijít do školy. Bude to vyžadovat koordinovaný postup s dalšími vysokými školami a bude nutné vyvíjet úsilí směrem k MŠMT a vládě, abychom takto postupovat směli, a aby nám MŠMT zajistilo na testování nezbytné finanční prostředky. Tato jednání bychom měli co nejdříve zahájit.

Oblast výzkumu

Jsme univerzita, která se již od prvních polistopadových rektorů rozhodla, že bude univerzitou výzkumnou. Daří se nám to a považuji za důležité v tomto směru pokračovat. Výzkum je bytostně tvůrčí aktivita a nemá smysl se snažit jej z pozice rektora nějak direktivně „řídít“. Má ale smysl stimulovat žádoucí aktivity jemnými ekonomickými mechanismy a podporou při podávání projektů a získávání partnerů pro výzkum. Je důležité si uvědomit, že doba „kafemlejnku“ (bodování výzkumných výsledků a algoritmické přepočítávání bodů na peníze) odezněla a tomu je také třeba přizpůsobit myšlení a plánování. Kafemlejnec své poslání splnil: naučili jsme se usilovat o publikování svých výsledků v těch nejlepších časopisech a naučili jsme se o svých výsledcích systematicky sbírat

bibliometrická data. Na celostátní úrovni se ale naplno rozjel nový systém hodnocení, který si všímá i jiných otázek spojených s výzkumem. Jakkoliv můžeme být vůči některým aspektům tzv. Metodiky 2017+ kritičtí, faktem zůstává, že podle této metodiky budeme ještě nějakou dobu posuzováni a proto musíme usilovat o co nejlepší hodnocení právě podle těchto kritérií.

Hlavní dlouhodobé cíle:

- Kvalita a relevance výzkumné činnosti: badáme, protože je to potřebné a zajímavé. A zajímá to i ostatní, což poznáme podle toho, že naše výsledky někdo skutečně používá či cituje. Usilujeme o kvalitní a poctivý výzkum, s daty nakládáme jako s ceninou, která nesmí jen tak zmizet.
- Výzkum financovaný z vnějších zdrojů: je třeba nadále usilovat o získávání projektů. Větší důraz je potřeba klást na projekty mimo státní rozpočet ČR - měli bychom se snažit tu mít více projektů z programu Horizon 2020 či Horizon Europe. Též je třeba usilovat o rozumnou míru komerčního výzkumu.
- Mezinárodní výzkum: naprostá většina výzkumných aktivit má mezinárodní kontext, jsou hodnotitelné celosvětově užívanými měřítky a jejich výsledky jsou použitelné i mimo náš stát či region. Na řadě pracovišť se již dávno stalo běžnou praxí, že výzkum probíhá v mezinárodní spolupráci, se zapojením našich pracovníků v zahraničních týmech či naopak. Považuji za potřebné usilovat o to, aby se to postupně stalo běžnou praxí i tam, kde se takovýto režim zatím příliš nerozšířil.
- Výzkum propojený se vzděláváním: prolínání výzkumných a výukových aktivit považuji za jednu z nejdůležitějších hodnot, které univerzity mají. Nemělo by se to ale omezovat na pouhou účast doktorandů na výzkumných projektech. Považuji za velmi přínosné, když už bakalářští studenti mají příležitost setkávat se a diskutovat s vědecky aktivními pedagogy, dozvídají se nové poznatky z první ruky a svým způsobem „nutí“ výzkumníky formulovat své myšlenky přístupnější formou.
- Mezioborový výzkum: velké množství odborníků různého zaměření na odlišných fakultách koncentrovaná v jednom městě a na jedné univerzitě dává spoustu příležitostí setkávat se a spolupracovat na mezioborových aktivitách, sdílet přístrojové vybavení a zkušenosti či nápady. Mnoho takovýchto mezioborových a mezifakultních spoluprací tu již spontánně vzniklo a úspěšně probíhá. Považuji za důležité, aby vedení univerzity pro takovéto aktivity vytvářelo co nejpríznivější podmínky.
- Vizitkou vědeckovýzkumného úspěchu vysoké školy je úroveň a úspěšnost (graduation rate) jejího doktorského studia, které úzce souvisí s kvalitou výzkumu, ale také s finančním ohodnocením doktorandů. Doktorandi jsou vysokoškolsky vzdělaní lidé, kteří si zaslouží adekvátní odměnu za plnoúvazkové aktivity, které na škole vykonávají. Jen tak lze přilákat kvalitní uchazeče ze zahraničí, a jen tak mohou doktorandi studium rychle a úspěšně dokončit. Je třeba hledat prostředky na stipendia a úvazky doktorandů podle principů upřednostnění kvality před kvantitou.
- Popularizace výzkumu: v této oblasti se naše univerzita činí velice dobře (při posledním hodnocení mezinárodním panelem podle Metodiky 2017+ dostaly všechny fakulty UP v tomto kritériu vynikající známky) a má nejlepší předpoklady v tom pokračovat i nadále. Můžeme využívat potenciálu Pevnosti poznání a řady dalších kanálů přibližujících výsledky vědy nejširší veřejnosti. Máme tu vynikající popularizátory jak mezi seniorními vědci tak i mezi studenty a bude skvělé v těchto aktivitách pokračovat.
- Integrace výzkumných kapacit: existují přístroje, které by našly využití na více pracovištích, a přesto zde vládne tendence, aby si je každé pracoviště pořizovalo a

využívalo zvláště. Nalezení režimu všestranně výhodného sdílení by přitom mohlo vést k úsporám a efektivnějšímu nakládání se zdroji, které máme. Cesta však nevede direktivním a násilným dělením či slučováním pracovišť pod honosnými názvy. Namísto toho je třeba hledat jemné ekonomické stimuly mezifakultní a vnitrofakultní spolupráce povzbuzující k zapojení do režimu sdílení přístrojových kapacit „Core facilities“.

Posun směrem k těmto cílům by měl být založen zejména na vlastní výzkumné politice jednotlivých pracovišť (kateder, ústavů, klinik, fakult) a na ekonomických stimulech iniciovaných z vedení. O těchto stimulech se zmíním podrobněji v části diskutující mechanismy alokace financí na dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace (DKRVO). K podpoře některých aktivit (např. popularizace výzkumu) lze využít nástrojů jako Institucionální plán či navazující PROPOST. Některé instrumenty tu již máme a měli bychom se naučit je co nejefektivněji využívat: S komercializací výzkumu by měl pomáhat Vědeckotechnický park (VTP). Se získáváním a administrací zahraničních projektů by měl pracovištím pomoci Projektový servis (PS). U obou těchto jednotek bych chtěl vyhodnocovat jejich efektivitu na základě dat podchycujících úspěšně realizovanou komercializaci a úspěšně získané a řešené zahraniční projekty, které se podaří za asistence VTP a PS získat.

Kromě nástrojů, které tu již jsou, chci některé nové zavést. Na základě doporučení mezinárodního evaluačního panelu hodlám zavést systematické hodnocení výzkumných skupin mezinárodními panely. Zpětnou vazbu k nim chci získávat od mezinárodní rady, kterou tu hodlám ustanovit. Mám konkrétní představu, koho bych chtěl o členství v této radě požádat - měli by to být lidé s výbornou vědeckou reputací, kteří jsou obeznámeni jak s naší univerzitou, tak i se systémem hodnocení. Výstupy z těchto hodnocení by měly sloužit jednotlivým fakultám pro sledování a realizaci jejich vlastních výzkumných politik. Tímto postupem bychom se měli připravit na další kompletní hodnocení podle M2017+, které nás za necelých pět let čeká. Měli bychom usilovat o co nejlepší výsledek.

Oblast internacionalizace

Naše univerzita má výbornou mezinárodní spolupráci v řadě oblastí. Má však i řadu rezerv - množství studentů, kteří vyjíždějí na zahraniční pobyty, by mělo být větší. Nabídka předmětů nebo celých studijních programů v angličtině nebo jiných jazycích pro uchazeče ze zahraničí by měla být širší. Počty doktorandů přijíždějících v rámci Fischerova stipendia by mohly být vyšší. Ne všude se stává normou, že doktorand usilující o akademickou kariéru vyrazí po obhajobě disertační práce na několikaletý postdoktorský pobyt do zahraničí. Někde také ne každý doktorand vyrazí na dostatečně intenzivní zahraniční stáž.

Hlavní cíle:

- Hladce běžící agenda mobilit. Na procesy probíhající na fakultní úrovni by měly hladce navazovat rektorátní procesy. RUP by měl poskytovat metodické vedení fakultním referentům a referentkám. Měly by fungovat elektronické systémy - je třeba se zapojit do příprav STAGu na tzv. Erasmus without papers.
- Přijíždějící zahraniční pracovníci a studenti mají mít k dispozici jasně identifikovatelný kontaktní bod. Zde by měli v kteroukoliv denní či noční dobu dostat potřebné informace - na koho se obrátit po svém příjezdu či v případě nutnosti řešit nenadálé situace.

- Presentace UP na zahraničních veletrzích je jasně koordinovaná s fakultními požadavky. Efektivita těchto aktivit by měla být průběžně sledována a vyhodnocována.
- Náročnější akce (např. typu Erbíl nebo Aurora) by měly být transparentně komunikovány napříč univerzitou - a to nejen ve formě PR sdělení, ale zejména v podobě konkrétních a relevantních informací: jaký přínos budou mít pro jednotlivá univerzitní pracoviště, jaké investice aktivita vyžaduje a jaká jsou případná rizika.

Principy financování

Jsme veřejná vysoká škola, která hospodaří s veřejnými prostředky. Takovéto hospodaření by mělo být maximálně transparentní a obhajitelné.

Na UP pravidla financování vycházejí z toho, že se u každé z fakult určí, jaký díl z částek přicházejících z MŠMT jí náleží. Poté se stanoví, jak se každá z fakult podílí na „odvodech“, tedy na částce, která má sloužit k financování rektorátu a centrálních jednotek. Tento systém pochází z doby, kdy částky přicházející na školy byly rozklíčovatelné až na nejnižší jednotky - podle počtu studentů té které fakulty či podle vědeckých výsledků. O finance se tak soutěžilo na celostátní úrovni: vyhrával ten, kdo získal více studentů nebo vykázal více vědeckých výsledků. Nyní již několik let používá MŠMT jiná pravidla a částky nelze jednoznačně přiřadit podle zásluhovosti. Je nyní naším úkolem **nastavit si pravidla tak, aby nás stimulovala k žádoucím činnostem při naplňování našeho poslání** a nikoliv ke zbytečnému (vnitřnímu) soupeření o omezené zdroje. Pravidla by nás měla motivovat ke spolupráci a efektivnímu vynakládání úsilí a ne k přetahování se o studenty nebo k duplicitním aktivitám.

Príspevek ze státního rozpočtu na vzdělávací a tvůrčí činnost

Jedná se o finance, které jsou u nás také označovány jako „A+K“. Dříve přicházely tyto finance na vysoké školy podle počtu studentů. Základní částka byla přitom násobena „koeficientem ekonomické náročnosti“ (KEN) a školy soutěžily o to, kdo přiláká více studentů. Díky tomu se počet studentů VŠ zvýšil a protože hrozilo, že kvantita půjde na úkor kvality, stát způsob financování změnil. Od té doby mají školy část financí pevně danou (tzv. „fixní část“, neboli ukazatel A) a jen o menší část soutěží s jinými školami (tzv. „výkonová část“, neboli ukazatel K). Krom toho v poslední době nabývá na významu ukazatel P, tedy „společenská poptávka“. Z těch nejdůležitějších pravidel stojí za zmínku, že v ukazateli A má každá škola daný svůj procentní podíl mezi všemi veřejnými vysokými školami (pro UP je to 6,3%), pokud jí neklesne počet studentů o 10% od referenční hodnoty z roku 2017. Ve výkonové části v ukazateli K pak školy soutěží o svůj díl balíku v disciplínách jako „graduation rate“, mezinárodní mobility, VaV, umělecké výstupy, externí příjmy či zaměstnanost absolventů. Poslední z důležitých ukazatelů P pak dává ministerstvu možnost směřovat peníze na vzdělávání v oborech, které jsou nedostatkové a je po nich aktuální společenská poptávka - momentálně se jedná například o lékaře či učitele určitých aprobací. Zatímco v nakládání s financemi podle ukazatelů A a K mají školy určitou volnost, peníze v ukazateli P jsou „omašličkované“ svým účelem.

Na UP se již delší dobu drží analogická pravidla, jaká používá MŠMT. Výkonová část se s určitými modifikacemi dělí na fakulty podle jejich „zásluh“ na ukazateli K, kdežto fixní část

je zafixována na základě dřívější dohody děkanů. Na tento systém si některé fakulty stěžují, protože se již dávno mezifakultní poměry počtů studentů změnila, a podle jejich názoru je záhodno tuto fixaci přehodnotit. Jiné fakulty oponují, že by něco takového bylo nevhodné. Tato pravidla by se měla vyjasnit.

Považuji za potřebné **mezifakultní fixace - s drobnými výjimkami - držet**. Prolomení dohodnutých poměrů a otevření volné vnitrouniverzitní soutěže o fixní balík by nevedlo k ničemu dobrému. Pokud se nejedná o soutěž s vnějším okolím, každý zisk jedné části je nutně na úkor ostatních částí. Kdyby se finance v ukazateli A odvíjely od počtu studentů, vznikl by enormní ekonomický tlak zvyšovat počty studentů - a to zejména na úkor kvality. To, že jsme pokusení odblokovat zafixované poměry dosud odolali, považuji za významný úspěch, který dává možnost fakultám více si hledět kvality vzdělávání.

Možnost držet si kvalitu, kterou nám fixace umožňuje, ale není vždy zcela využívána. To souvisí s mou představou výjimek, které by mírně narušily rigiditu dohodnutých mezifakultních fixací. Chci navrhnout sledování tří **množstevních parametrů**, které by se sledovaly namísto prostého počtu studentů a mohly by mírně ovlivnit distribuci financí v ukazateli A.

První z nich je využití nástroje, který už tu máme: **studentské evaluace**. Přes veškeré úsilí a hořekování je ale jejich návratnost stále mizivá. Jako sledovaný parametr bych použil množství studentů, kteří evaluační dotazníky vyplňují. Pro mezifakultní dělení by nemělo žádný vliv, zda jsou tam hezké nebo špatné známky: nechceme se podbízet a bojovat o krásné známky tím, že slevíme z nároků. Vznikl by ale drobný ekonomický stimul působit na studenty tak, aby evaluovali. Jak toho dosáhnout? Nejspíš tím, že studentům ukážeme, že jejich hodnocení vůbec má nějaký dopad. Že jim někdo na jejich podnět odpoví a bude-li třeba, zareaguje a něco změní. Ale už to, že máme motivaci se na ty evaluace dívat a odpovídat na ně, nás nabádá víc se zajímat o to, jak dobře vlastně učíme.

Druhé dva nástroje jsou poměrně nové a jejich zavedení bude znamenat určité vystoupení ze zóny komfortu. Výsledkem naší pedagogické práce by měl být kvalitní absolvent. Měli bychom se systematicky zajímat o to, co jsme našim absolventům vlastně v průběhu studia dali a zda jim to k něčemu je. Byl by tu absolventský dotazník, ze kterého bychom se mohli dozvědět, které aspekty studia vidí naši absolventi po čase jako užitečné a které jim k ničemu nebyly. Množstevním parametrem, který by mohl mírně ovlivnit alokaci financí v ukazateli A, by byl **počet navrácených dotazníků od našich absolventů** po určité době od absolutoria. Pracoviště by byla jemným ekonomickým stimulem motivována být na své studenty tak laskavá, aby je tito měli natolik rádi, že škole nechají na sebe kontakt a dovolí jí jim jednou za čas poslat prosbu o vyplnění dotazníku.

Třetí nástroj je nejnáročnější. Je-li absolvent naším „produktem“, jeho zaměstnavatel je naším „odběratelem“ a měli bychom se tedy zajímat, kdo to vlastně je a jak je s našimi absolventy spokojen. Měli bychom tedy být ke studentům natolik laskaví, aby nás měli tak moc rádi, že nám dovolí zpracovávat pár údajů o tom, kam odešli pracovat. A nejen to - až pak jejich zaměstnavateli přijde od UP mail s prosbou o vyplnění velice krátkého formuláře s časem vyplnění do 3 minut, tak se náš absolvent přimluví, ať to jeho zaměstnavatel odklikne a odešle. Množství takovýchto navrácených formulářů by bylo třetím z parametrů, které by mohly mírně ovlivnit alokaci financí v ukazateli A.

Krom těchto množstevních parametrů bych považoval za vhodné zavést motivační mechanismus k odstraňování duplicit. Pokud by se dvě pracoviště obhospodařující obdobné studijní programy dokázala dohodnout, spojit úsilí, tyto programy sloučit a obhospodařovat společně, v součtu by jim přiteklo o něco více financí, než když se každé stará o svůj program zvlášť.

Jako jakoukoliv jinou **změnu, která by zasáhla do rozpočtů, by bylo nutné i toto dělat jen velmi obezřetně a pozvolna**. Chtěl bych se držet pravidla, že **nebude žádná retroaktivita** - jakékoliv opatření se nejprve vyhlásí, pak na něj bude možné reagovat a pak teprve budou následovat nějaké změny. Při prvním zavedení by mělo jít o nepatrné, spíše symbolické změny na úrovni do jednoho procenta. Teprve až se vychytají prvotní chyby, dalo by se uvažovat o velmi mírném navýšení vlivu. Nicméně i tyto velice jemné ekonomické stimuly by mohly vést k tomu, že se budeme důkladněji zajímat o to, jak kvalitně učíme, co svým studentům dáváme, jak to naši absolventi dokáží užít a jak to vidí jejich zaměstnavatelé. A nejen to - začneme systematicky získávat větší množství dat, která se dají dále zpracovávat a mohou nám poskytovat podklad pro kvalifikovanější rozhodování. Jak co nejlépe stavět programy, které chceme akreditovat? Máme tu skutečné duplicity, nebo jen zdánlivé? Má se to změnit? Je na pracovním trhu nějaká mezera, kterou bychom dokázali šikovně zaplnit? A mnoho dalších.

Institucionální podpora na dlouhodobý koncepční rozvoj

Finance na DKRVO se v rámci státu donedávna dělily podle „kafemlejnku“: obodovaly se výsledky a podle bodů se organizacím algoritmicke každoročně přidělily peníze. Od letošního roku hodlá MŠMT vysokým školám zafixovat poměry v částce na DKRVO podle kompletního hodnocení, které proběhlo koncem loňského roku a nyní se finalizuje. Přesnou částku na UP tedy ještě neznáme, ale pro UP se očekává cca 700 mil. Kč na rok. Za pět let má proběhnout další kompletní hodnocení podle Metodiky 17+, na jehož základě může dojít k dalšímu přerozdělení mezi vysokými školami. Kromě toho bude každoročně probíhat hodnocení v modulech 1 a 2, které však bude mít „monitorovací“ charakter a nebude mít okamžitý vliv na financování na celostátní úrovni.

Cílem mého návrhu je, aby univerzita mohla co nejlépe plnit své poslání a také co nejlépe uspět v příštím kompletním hodnocení. Postupoval bych tedy v řadě ohledů obdobným způsobem jako MŠMT: **s jistými modifikacemi bych především zafixoval poměry DKRVO mezi fakulty**. Podmínkou by však bylo, že **každá fakulta bude organizovat své vlastní vnitřní hodnocení** vycházející z principů M17+. Je to i jedním z doporučení, která nám mezinárodní evaluační panel dává. Fakulta si určí, zda se pro tento účel rozdělí na oborově zaměřené „výzkumné skupiny“ (např. katedry nebo skupiny kateder - v případě větších fakult) a nebo zda si fakulta nechá hodnotit svůj výzkum jakožto jeden celek (typicky u malých fakult). Děkan či proděkan pro výzkum budou jednak průběžně sledovat výsledky v modulech 1 a 2 a krom toho za dva či tři roky zajistí peer-review hodnocení panelem, jehož kritéria budou vycházet z kritérií v modulech 3 až 5. Úkolem děkana či proděkana bude zajistit vhodné mezinárodní evaluační panely pro hodnocené celky. Úkolem prorektora pro VaV bude dohlédnout, aby složení panelů nevykazovalo excesy (příliš mnoho společných publikací, výrazně nižší vědecký výkon oproti hodnoceným, atd.). K navrženému složení se vyjádří mezinárodní rada. Od děkanů bych chtěl, aby pro své fakulty formulovali vhodné politiky, jak s výsledky těchto evaluací naloží. Mezinárodní rada by mohla dát další zpětnou vazbu k takto navrženým politikám. Pokud by

nedošlo k nějakému excesu, rektor by fakultám dále do hospodaření s DKRVO nezasahoval a s výjimkami, které upřesním níže, by nechal mezifakultní poměry fixní.

Občas zní námitka, že fixace poměrů je demotivační pro ty, kteří mají ambici růst. Pokud ale máme z MŠMT jako univerzita poměry financí zafixované, jde o hru s nulovým součtem a růst jednoho jde nutně na úkor druhého. Pokud je navíc „růst“ založen na počítání položek, jejichž množství nemá v M17+ žádný vliv (např. knihy), ekonomický tlak vede k neefektivním aktivitám, které často postrádají smysl (publikovat za každou cenu více knih). Tomu se chci v maximální míře vyhnout a jisté „**prolomení**“ umožnit pouze velmi specifickým způsobem. Šlo by o motivaci k vysoce žádoucím a přitom u nás zatím vzácným aktivitám. Myslím tím **úspěšnost v mezinárodních projektech** typu Horizon 2020 či Horizon Europe. Nízká účast v těchto projektech je obecnou bolestí napříč školami v ČR a je tedy nanejvýš žádoucí motivovat k aktivitám v tomto směru. K fakultě, jejímž pracovníkům se podaří získat takovýto projekt, by se určitá část DKRVO přesměřovala. Bude záležet na citlivém nastavení parametrů o jak velkou částku půjde. Každopádně se ale hodlám držet pravidla, že tu nebude retroaktivita: nebude se to týkat již získaných projektů. Opatření se tedy nejprve vyhlásí a teprve poté, co bude následovat očekávaná změna, dojde i k úpravě finančních toků. **Změny by však měly být velmi malé tak, aby nedošlo k destabilizaci systému.**

Krom toho bych chtěl část DKRVO využít na financování „**vnitřních grantů**“ na podporu určitých žádoucích aktivit. Rád bych tu viděl schéma podpory pro ty, kteří mají **ambici podat si ERC projekt**. Na podporu vnitřní koheze UP bych tu rád viděl grantový program podporující **mezioborovou výzkumnou spolupráci**, do které se zapojí skupiny zahrnující členy z alespoň dvou různých fakult. Pro konkrétní implementaci lze hledat inspiraci v programech fungujících na jiných školách. Alokace na tyto aktivity by byla v jednotkách procent celkové částky DKRVO. Na začátku spíše velmi malá a teprve poté, co by se některé schéma osvědčilo a vychytaly by se počáteční chyby, by mohla růst.

Systém, který chci navrhnout, by měl fakultám poskytnout dostatečnou **stabilitu a předvídatelnost** v rozumném časovém horizontu. Zároveň by je stimuloval k aktivitám, které jsou postihované M17+, či které nám doporučil mezinárodní evaluační panel. V mezičase bychom si udělali generálku na další kompletní evaluace, které nás čekají za necelých 5 let. Měli bychom pak mít všechny předpoklady úspěš.

Systém odvodů

Dosavadní praxe je taková, že rektor řekne, kolik peněz chce na provoz rektorátu a centrálních jednotek. Aniž by se kdokoliv příliš vyptával na detaily a chtěl podrobné zdůvodnění, na tuto částku se pak fakulty složí. Výše odvodů se nyní počítá jako tzv. „rovná daň“: z devadesáti procent je částka přímo úměrná financím, které má fakulta dostat v rámci výše uvedeného příspěvku a DKRVO. Zbývajících deset procent se rozpočítá podle celkových financí zahrnujících i projekty a projektové režie. Výhodou tohoto systému je jednoduchost. Nižší danění projektů a jejich režii mělo také stimulovat k většímu zájmu o získávání externích financí. Nevýhoda se projeví, jakmile tu bude pracoviště, které bude hospodařit dominantně s projekty, tedy bez příspěvku na vzdělávací činnost a s dosud nevyjasněnou výší DKRVO. Třebaže by takové pracoviště využívalo služeb rektorátu a centrálních jednotek podobně jako fakulty, na jejich financování by se podílelo mnohem méně a užívalo si výhod „černého pasažéra“. Proto považuji za nutné otevřít diskusi nad novými pravidly systému odvodů, která by byla ke všem spravedlivá.

Je možné se inspirovat systémy některých jiných univerzit, které odvozy rozpočítávají pomocí indikátorů odhadujících, jak se jednotlivé fakulty podílejí na spotřebě služeb, které centrální jednotky poskytují. Výsledný systém by měl být dostatečně jednoduchý a přehledný, ale měl by stimulovat k zájmu o to, jaké služby tu jsou vlastně k dispozici, v jaké skladbě a kvalitě.

Podobně jako u všech ostatních opatření představujících změny toku financí předpokládám, že by mělo jít o pomalý náběh. Opatření se nejprve vyhlásí tak, aby na něj bylo možno zareagovat, a pak se teprve uvede v praxi. Pokud by se výsledky počítané podle starého a nového způsobu měly výrazněji lišit, rozloží se náběh nového systému do několika let. Smyslem je předvídatelnost a stabilita pracovišť, která by měla mít možnost své aktivity rozumně plánovat.

Rektorát jako efektivní úřad

Od rektorátu a centrálních jednotek bychom měli chtít, aby co nejefektivněji poskytovaly fakultám služby, u nichž by bylo méně výhodné, aby si je fakulty zařizovaly každá po svém. Očekávám, že vedoucí každého rektorátního oddělení bude schopen jasně vysvětlit, jak jsou aktivity tohoto oddělení nezbytné k tomu, aby fakultní pracoviště mohla lépe naplňovat poslání univerzity - tedy vzdělávat a bádát. Všechny procesy by měly být podrobně zmapované - mělo by být jasné, co je úkolem rektorátu a co fakult. Na RUP jsou sice k dispozici „procesní příručky“ (<https://strategie.upol.cz/rizeni/procesni-prirucky/>) - tyto materiály by ale měly být rozpracované do detailních „**kuchařek procesů**“ tak, aby bylo kdykoliv jasné, co má kdy který úředník či funkcionář udělat, aby jakýkoliv proces rychle a hladce proběhl. V případě příchodu nového zaměstnance tak nebude nutné čekat, až si dotyčný svépomocí či zjišťováním od laskavých kolegů zjistí, jak vlastně má fungovat, a po nahlédnutí do „kuchařky“ obratem vyřídí, co se od něj čeká.

Bude potřeba také zkvalitnit a dotáhnout některou univerzitní legislativu – např. vnitřní mzdový předpis či podpisový řád. K řádu normotvorby bude vhodné připravit příručku pro fakulty, která jim abstraktní právní úpravu srozumitelně vysvětlí.

Efektivní vedení

Je potřeba najít způsob, jak bude vedení efektivně komunikovat s akademickou obcí - předávat jí potřebné informace a získávat zpětnou vazbu.

K věcem, které je nutno zlepšit, patří zejména připravenost na každé jednání. Je neutěšené, pokud jednání vedení probíhají aniž by byly v dostatečném časovém předstihu rozeslány podkladové materiály. Rozhodnutí, která jsou pak na místě učiněna, často vedou k bolavým důsledkům (viz např. přijetí metodiky dělení DKRVO na rok 2020).

Setkává-li se vedení univerzity, mělo by to být v jasně definovaném formátu. Podle Statutu UP existuje tzv. Kolegium rektora, jehož členy jsou zejména děkani, prorektoré, předseda senátu a zástupce studentů. Jak lze ale zjistit ze zápisů, kolegium se schází jednou až dvakrát do roka, zatímco v mnohem častější frekvenci se schází formálně neukotvená „porada vedení“ (v podobném složení, ale bez studentského zástupce). Protože se zde formulují rozhodnutí

se zásadním dopadem na celou univerzitu, považuji za potřebné, aby se jednalo o řádně definovaný orgán. Ze zkušenosti s obdobně fungujícím Kolegiem děkana na mé domovské fakultě zde účast studentského zástupce považuji za velmi užitečnou.

Další otázky obecného charakteru

Informační technologie

Jde o prioritu v téměř všech výše uvedených oblastech. Její zpracování by vyžadovalo samostatný text, nicméně můžeme vést úvahy mezi ideálním řešením, jemuž se může blížit systém MUNI (o který se však musí starat přibližně pětikrát více lidí než o ten náš), a nouzovým ad hoc řešením nejnaléhavějších havárií. K systémovějším záležitostem bude v dohledné době patřit zřejmě přestěhování serverů z nevyhovujícího podkroví Zbrojnice do míst po univerzitním archivu, pro nějž má být postavena budova v Neředíně. Nutné bude také řešit přechod do režimu daného zákonem o kybernetické bezpečnosti.

Etika vědecké práce

Považoval bych za vhodné, aby se v této oblasti UP inspirovala u dobře zaběhnutých systémů na zahraničních univerzitách. Je vhodné přitom vyjít např. z doporučení asociace ENRIO (European Network of Research Integrity Offices) . Pokud nám jde o dobré jméno univerzity, otázky integrity bychom neměli brát na lehkou váhu.

Problematika střetu zájmů

I když zde bylo několik pokusů tuto věc řešit systematicky, většinou se ukázalo, že jde o čistě formalistický přístup (ten či onen funkcionář nesmí být členem toho či onoho tělesa) neřešící podstatu. Také zde je možné čerpat inspiraci u zahraničních univerzit, které mají přehledně zpracované politiky, jak se s touto problematikou vypořádat (rozepsal jsem se o tom před časem zde <https://www.dzurnal.cz/index.php/2019/04/23/stret-zajmu/>).

Šetrnost k životnímu prostředí

Jako univerzita bychom měli jít příkladem v aspektech týkajících se udržitelného rozvoje a šetrnosti k životnímu prostředí. Na našich pracovištích působí řada odborníků, díky kterým můžeme v těchto ohledech postupovat kvalifikovaně. Krom toho tu vznikla komise AS UP pro udržitelnou UP a byla nově zřízena pozice koordinátorky udržitelného rozvoje UP, se kterou by mělo nové vedení úzce spolupracovat. Uvedu zde pouze několik oblastí, které považuji za důležité, a které zároveň vycházejí z nedávno schváleného Strategického záměru.

- Začít bychom měli sběrem dat a jejich vyhodnocením. Jak velcí jsme znečišťovatelé a jak velký nápor na životní prostředí naše aktivity vlastně znamenají? Jakou uhlíkovou stopu zanechává provoz jednotlivých budov a nebo naše cestovní aktivity? Jak jsme na tom se spotřebou vody, energie a jak s produkcí odpadu? Kolik spotřebováváme papíru? Jak jsme na tom ve srovnání s podobně velkými organizace nebo univerzitami v nejbližším okolí či v Evropě? Výsledné hodnoty bude dobré mít na očích tak, aby nás to nabádalo přemýšlet, kam směřovat své aktivity.

- Pro snižování uhlíkové stopy je zejména potřebné hledat úspory v energetické náročnosti budov. K tomu je momentálně nejvhodnější cesta sledováním výzev dotačních programů zaměřených na snižování energetické náročnosti.
- Je vhodné se zaměřit na retenci a recyklaci dešťových srážek - v této oblasti na UP již určité projekty probíhají a může mít smysl zvážit jejich vhodnost i pro další budovy UP. U některých budov lze též zvážit přechod na „zelené střechy“, což může přispět k retenční schopnosti a příznivě ovlivnit městské klima.
- UP jako intelektuálně zaměřená organizace by měla maximálně využívat odborného potenciálu svých zaměstnanců a studentů. Měla by se snažit udržovat a rozvíjet spolupráci s magistrátem a Olomouckým krajem v oblastech chytrého vodního hospodářství, stavu lesů na střední Moravě, stavu zeleně ve městě, ekologických dopadů staveb (mrtví ptáci), hodnocení vlivu slunečních a větrných elektráren na mikroprostředí a mikroklima. Můžeme využít potenciál studentů zpracovávajících své kvalifikační práce, které se mohou podrobněji věnovat otázkám dopadů našich aktivit na životní prostředí. Sběr, zpracování a vyhodnocování relevantních dat vědecky korektním způsobem nám dává možnost rozhodovat se kvalifikovaně a nikoliv pouze na základě dojmů.
- Měli bychom působit i na okolní společnost - a to zejména vlastním příkladem a nikoliv mentorováním. Pokud víme, jakou zátěž představují plastové odpady, měli bychom se víc zamýšlet, kdy je nutné na univerzitních akcích podávat balenou vodu a zda by často nestačila kohoutková. Pokud víme, jakou zátěž představuje produkce papíru, měli bychom se zamýšlet nad tím, v kolika výtiscích vlastně máme požadovat diplomové práce a zda by se neměl upřednostnit oboustranný tisk nad jednostranným atd.

Koordinace s městem v dopravní problematice

Řadu pracovníků i studentů trápí špatné dopravní spojení mezi různými univerzitními areály, mezi kterými musejí přejíždět. Fakultní senát PřF před časem vyzval vedení, aby vstoupilo v jednání s magistrátem a usilovalo o zlepšení této situace. Odborníci z UP k tomu zpracovali velmi detailní studii mapující problémy studentů v této otázce. Hodlám se této problematice dále věnovat s tím, že se týká více fakult. Pro mnoho kolegů by bylo velmi přínosné autobusové spojení mezi lokalitami Neředín (koleje + FTK), Hněvotínská (LF, FZV), Envelopa (PřF, PF) a Šlechtitelů (PřF, VTP, VŠÚ).