

Volební program Miroslava Holečka

VIZE, DŮVĚRA, SPOLUPRÁCE

Vize, důvěra a spolupráce mě provázejí celý život. Vždy jsem měl svou osobní vizi, důvěřuji sám sobě a snažím se s důvěrou pohlížet na jiné, důvěra je pro mě přirozenějším stavem než nedůvěra. Považuji se za člověka spolupráce, člověka, který vždy spíše spojuje, než rozděljuje, spíše buduje, než rozbíjí. Za svého působení na univerzitě jsem se setkal s řadou skvělých pedagogů, vynikajících odborníků, s celou řadou velice podnětných lidí, s přemýšlivými studenty, jejichž názory mě vždy zajímaly. A zjistil jsem, že překvapivě často sdílíme společné hodnoty, hodnoty, které charakterizuje název mého volebního programu. Je mi proto velkou ctí, že mohu usilovat o to, abych **spolu s vámi** - kolegy, studenty, pracovníky univerzity, mohl navázat na všechno to dobré, co se na této univerzitě vytvořilo, a pokusil se dodat naší společné práci nové impulsy.

Můžeme mít problémy, vnější faktory pro nás mohou být nepříznivé, nemusí se nám vždy dařit, ale musíme vědět, kam jdeme a co chceme dokázat, být si vědomi toho, že náš hlavní cíl je společný a že na jeho dosažení musíme spolupracovat. Nikdy nesmíme popírat akademické svobody a ideály svobodné tvůrčí činnosti. Musíme se také společně bránit jejich zneužití.

Západočeská univerzita je v mnoha směrech úspěšnou institucí. Funguje zde propracovaný ekonomický systém, je zde řada kvalitních oborů a skvělých pedagogů, máme mimořádnou oborovou pestrost, uznávané odborníky i studenty, kteří se dobře uplatňují a pravidelně získávají prestižní ocenění, dosahujeme kvalitních výsledků ve vědě, uspěli jsme v řadě významných soutěží, úspěšně budujeme infrastrukturu, máme kvalitní strategii a ambiciózní plány do budoucna.

Na druhé straně však bylo jméno Západočeské univerzity těžce poškozeno kauzou Fakulty právnické i jinými událostmi, které vyvolaly v očích odborné i širší veřejnosti rozpaky a pochybnosti. Nejde však jen o pošramocení pověsti navenek. Ani situace uvnitř univerzity není dobrá. Nepanuje zde potřebná míra důvěry, šíří se fámy a spekulace, které rozleptávají univerzitu zevnitř; nedostatek loajality a důvěry podkopává fungování řídicích i samosprávných mechanismů. Ani vyjadřování vedení a vrcholného managementu univerzity není vždy optimální a nepřispívá pak ke stabilitě a důvěryhodnosti.

Je třeba se poučit ze skutků, o nichž jsme se domnívali, že se na akademické půdě nemohou stát. Musíme pojmenovat selhání a věrohodně informovat veřejnost. Chceme být respektovanou a sebevědomou institucí, která hledí vpřed a nenechá se neustále paralyzovat vlastní minulostí.

Nebudeme-li si však na univerzitě **navzájem důvěřovat**, bude obtížné toho dosáhnout. Důvěra se nedá nastolit žádným nařízením ani opatřením. Je však třeba udělat vše pro to, aby zde zavládla. Teprve pak můžeme opět budovat dobré jméno, vrátit se k ideálům, na nichž byla naše univerzita založena, a znovu získat plnou důvěru veřejnosti.

Moje vize úspěšné a prestižní univerzity se opírá o představu špičkové vzdělávací instituce, která má dobré jméno, a to nejen v národním kontextu, instituce, kam se vyplatí jít studovat, jejíž absolventi jsou žádaní a nacházejí dobré uplatnění, kde se ctí a podporuje svobodné bádání i tvůrčí činnosti, instituce, která je známá svými kvalitními vědeckými výsledky i jako úspěšné centrum spolupráce s průmyslem a veřejnou správou a která je jedinečná svou podporou mezioborového dialogu a svými interdisciplinárními projekty.

V případě svého zvolení budu důsledně dbát na to, aby univerzita plnila své poslání jako **kvalitní vzdělávací instituce**. V úzké spolupráci s prorektorem pro studijní záležitosti a děkany fakult či řediteli ústavů budu přijímat systémová opatření pro zajištění **kvality výuky** s využitím všech kontrolních nástrojů a svých pravomocí. Kvalita výuky se musí odrazit v **zájmu o naše absolventy** na trhu práce. Klíčové a specializační předměty by proto měli vést lidé, kteří mají s tématem aktivní zkušenost – ať již se jedná o vědce s doložitelným domácím či mezinárodním ohlasem nebo experty, kteří prokazatelným způsobem spolupracují s průmyslem, veřejnou nebo státní správou. Univerzita potřebuje rovněž **kvalitní pedagogy**, kteří se plně věnují pedagogické práci na nejvyšší úrovni. Je rovněž zapotřebí postupně vybudovat systém zvyšování **jazykových kompetencí** vyučujících. Univerzita **musí ručit** za kvalitu své nabídky. Zabezpečení serióznosti a formální správnosti průběhu kvalifikačních zkoušek na všech fakultách je nutnou podmínkou naší důvěryhodnosti. Na druhé straně postupně utvářená kvalitní **e-learningová** nabídka univerzity je nezbytná pro naši konkurenceschopnost. Také musíme podstatně lépe využít **spolupráce** fakult a nabízet **mezioborové kombinace**, které mohou oslovit další zájemce.

Systém studia musí vytvářet permanentní apel na **osobní zodpovědnost studenta** při volbě jeho studijní dráhy tak, aby byla dostatečná (celouniverzitně zajištěná) volnost pro tuto volbu ve shodě s hlavním posláním studia daného oboru. Za důležitý cíl považuji dotážení myšlenky ECTS kreditů tak, aby se kreditové ohodnocení stalo důležitým vodítkem pro volbu studijního plánu a umožnilo prostupnost mezi obory a programy. Je rovněž třeba dbát na to, aby systém studia významně podpořil studentské **mobility**. Na druhé straně jsem přesvědčen, že některá pravidla systému studia mohou být specifická pro jednotlivé fakulty. V každém případě musí být zaručena **možnost kontroly** a přesně stanoveny **zodpovědnosti**.

Jedním z důležitých cílů je zvyšování **kvality doktorského studia**, které musí být pro studenty motivační (jako důležitý krok k úspěšné kariéře), přiláká studenty nejen z jiných škol, ale i ze zahraničí a doktorandi se stanou **významnou složkou** podílející se na **výzkumu a vývoji**. Je nezbytné, aby studium bylo náročné, ale doktorand musí cítit, že je kvalitní a smysluplné a k něčemu směřuje. Doktorandi musejí být finančně zabezpečeni (z projektů, studentského grantového systému, institucionálních prostředků apod.). Můžeme nabízet jen taková témata, která mají kvalitní školitelské a laboratorní zajištění a běžně jsou realizována v rámci mezinárodní spolupráce či spolupráce s prestižními smluvními partnery.

Plně bych podporoval i další vzdělávací aktivity, jako například **celoživotní vzdělávání** či různé kurzy a školící aktivity, které významně profilují univerzitu v regionálním měřítku a jsou zajímavým zdrojem příjmů fakult i ústavů univerzity. Za mimořádně významné považuji vypracování jednotné strategie **vzdělávání budoucích učitelů**. Výchova kvalitních, motivovaných pedagogů pro základní a střední školy bude vždy činností podporovaná a nemůže se nevyplatit. I když výchova učitelů nemusí probíhat jen na Fakultě pedagogické, její role je zde nezastupitelná.

Přestože dosud není zákonem stanoveno, co se myslí „výzkumnou univerzitou“, musíme udělat vše pro to, abychom jí byli. Mimo již deklarovanou permanentní péči o kvalitu výuky a úroveň doktorských studií, je zapotřebí významně **motivovat** mladé pracovníky k profesionální výzkumné práci a stejně tak **podporovat** pracovníky, kteří vytvářejí perspektivní výzkumné týmy a dokážou dovést studenty k ceněným publikacím a významným inovačním výstupům. Základní výzkum vždy na univerzitách prosperoval, i naše univerzita má v některých oborech výborně fungující týmy, kterých je třeba si vážít a vytvářet jim **optimální podmínky k práci**. Role vedení univerzity je zde klíčová v průběžné **analýze** situace vědy a výzkumu na univerzitě, v **koordinaci** výzkumných aktivit fakult a ústavů a v pomoci realizovat projekty napříč univerzitou, ve vytváření podmínek rozvoje výzkumu a vývoje a vyvíjením konstruktivního tlaku na fakulty a ústavy, které zaostávají svým výkonem (při respektování jejich specifčnosti a reálných možností). Významnější zapojení některých fakult a ústavů je spojeno s hledáním **nových příležitostí** (podíl na smluvním výzkumu, zapojení do velkých interdisciplinárních projektů apod.), kde je rovněž aktivní úloha vedení univerzity nezastupitelná. Pro směřování k výzkumné univerzitě a posílení důvěryhodnosti ZČU v očích odborné veřejnosti, je také zapotřebí, aby **habilitační a jmenovací řízení** byla náročná a aby na různých fakultách postupně dosáhla srovnatelné obtížnosti (s přihlédnutím ke specifickým oborům). Na druhé straně je zapotřebí se aktivně zapojit do samotné tvorby definice „výzkumné univerzity“ a být **respektovaným subjektem** v celonárodní diskusi o financování univerzit a hodnocení výzkumu a vývoje.

Univerzita musí dosáhnout výrazného pokroku v získávání **smluvního výzkumu** pro plnění dlouhodobého záměru, což je nezbytné pro úspěšné řešení projektů operačního programu VaVpI a zlepšení celkové finanční situace univerzity. Kvalitní smluvní výzkum se může stát výrazným zdrojem příjmů řady pracovišť univerzity a současně přispět k jejímu dobrému jménu a prestiži. **Zapojení studentů** do tohoto výzkumu může navíc výrazně přispět k jejich perspektivní kariéře. Zajištění smluvního výzkumu v rozsahu přibližně 100 mil. Kč za rok, které řádné splnění výše uvedených projektů přímo vyžaduje, se neobejde bez koordinovaného aktivního vstupu univerzity do vnějšího prostředí, v němž musí vystupovat jako **věrohodný, vysoce kvalifikovaný subjekt**, který má co nabídnout v zaručené kvalitě. Toto je jedním z klíčových úkolů vedení univerzity. Je například nezbytné postupně vybudovat fungující systém zajišťování zakázek, koordinace postupu fakult i ústavů při respektování jejich již existujících mechanismů spolupráce, efektivního systému propagace a podobně. Jeví se mi nezbytným zařadit tyto činnosti zkušeným manažerem v osobě **prorektora pro obchodní činnost**. Masivní smluvní výzkum totiž znamená **kvalitativní změnu**, která nezbytně vyžaduje součinnost s vedením univerzity, podstatně vyšší spolupráci a koordinaci. Tento prorektor musí mít plnou důvěru fakult, ústavů a zejména manažerů projektů VaVpI. Nastavení této důvěry při využití všech mechanismů řízení, vnitřního auditu a kontroly samosprávou chápu jako významný úkol nového vedení univerzity.

Důsledně podporovaný a rozvíjený **mezioborový dialog** přispívá nejen k prestiži univerzity, ale i k formulaci interdisciplinárních pedagogických i výzkumných projektů. Výzkumná témata rozvíjená v **multioborových týmech** se mohou ukázat jako velice efektivní z hlediska publikací a mezinárodního ohlasu, stejně tak jako při řešení komplexních problémů smluvního výzkumu. **Multioborovost** ZČU je její komparativní výhodou, musíme ji využít.

Zajímavé pedagogické, výzkumné i tvůrčí aktivity stejně jako významné úspěchy univerzity musejí být profesionálně **propagovány**. Intenzivní **spolupráce** s městem Plzní, regionem i s našimi partnery doma i v zahraničí je rovněž významná pro náš rozvoj i propagaci.

Nedovedu si představit kvalitní univerzitu bez motivovaných a spokojených studentů, kteří jsou nejen naši klienti, ale i spolupracovníci a kolegové.

Student by měl stále pociťovat, že proces jeho vzdělávání je smysluplně řízen, že skladba předmětů dává smysl a jsou kvalitně vyučovány. Pravidla musejí být studentům srozumitelná a ze strany univerzity **vždy dodržovaná**. Zkoušky musejí probíhat korektně, transparentně, deklarovaná náročnost musí být vyžadována. To vše platí ve dvojnásobné míře pro kvalifikační zkoušky (pro studenta jde o významný moment v jeho životě). Za důležité považuji i to, aby se studenti prvního ročníku správně zorientovali, „neztratili se“ a vytvořili si studijní plán optimálně. Činnost **studentských organizací** je zde nezastupitelná a je zapotřebí je v tomto plně podporovat. Vedení univerzity se navíc musí **pravidelně scházet** se zástupci studentů.

Všemi prostředky bych podporoval, aby studenti byli v maximálně možné míře **zapojování do výzkumných i jiných projektů**, které budou v souladu s oborem jejich studia. A to tak, aby jejich potenciál byl využit a byli za to odpovídajícím způsobem odměněni. Je optimální, když se student cítí pracovišti užitečný, zvyšuje si svou kvalifikaci a současně si přivydělá při studiu. Rovněž je zapotřebí, aby studenti měli možnost absolvovat **kvalitní zahraniční stáže**, které budou v souladu s jejich studiem.

Za jeden z významných úkolů nového vedení považuji systematickou propagaci studia i výzkumné a inovační činnosti na ZČU mezi **středoškoláky** (a to nejen z našeho regionu). Velice důležitá je tato propagace zejména pro technické fakulty, které musejí aktivně reagovat na pokles zájmu a demografický vývoj. Mimo standardních popularizačních aktivit bych vytvořil celouniverzitní efektivní systém studentských praxí a brigád v laboratořích ZČU jako osvědčenou aktivitu k získávání talentovaných studentů ke studiu na univerzitě.

Mimo velkých investičních akcí naplánovaných v dlouhodobém záměru univerzity bych prosazoval i **dobudování drobnější infrastruktury** v areálu Západočeské univerzity na Borech. V něm by měly být nejen prostory pro setkávání (kavárny, restaurace apod.), ale i obchůdky a prostory pro **kulturní vyžití studentů** a jejich tvůrčí aktivity. Areál univerzity by se po vzoru zahraničních univerzit měl stát místem, kde studenti žijí a tráví volný čas, a nejen místem, kam pouze dojíždějí na přednášky. Rovněž bych se zasazoval o to, aby univerzita studentům nabízela i široké možnosti **sportovního vyžití**, podporovala univerzitní týmy i vynikající sportovce z řad studentů.

Řízení univerzity musí skloubit demokratické principy samosprávy a samostatnosti s adresnou zodpovědností a fungující kontrolní činností.

Podporuji a respektuji pravidlo, že **součást** (fakulta či vysokoškolský ústav) odpovídá za svou ekonomiku tak, že v maximálně možné míře je zohledněn princip „každý za své“. Součást **nemůže očekávat** solidární výpomoc od jiných, pokud se sama nestará o své problémy, neřeší s předstihem hrozbu ekonomických ztrát či nepříznivý vývoj. K tomu je zapotřebí, aby každá součást na **začátku** finančního roku projednala svými výkonnými i samosprávnými orgány své možnosti, a poté **rozhodla**, zda bude během roku fungovat v **režimu plně samostatné jednotky** nesoucí plnou zodpovědnost za svůj ekonomický vývoj. Pokud cítí možné problémy, může rozhodnout o **režimu možné pomoci**, v němž pak respektuje to, že vedení univerzity, stejně jako všechny součásti, musejí být průběžně informovány

o prováděných opatřeních uvnitř této součásti a podílejí se na kritické analýze. Respektuje-li tato součást dohodnuté kroky, a přesto dojde ke ztrátě, je povinností vedení univerzity hledat možnosti, jak ztrátu uhradit.

Stejně tak bych podporoval, aby statut univerzity i všechny její vnitřní normy byly upraveny tak, aby v **maximální možné míře** umožněné zákonem o vysokých školách a dohodnutou celouniverzitní strategií ponechaly prostor pro statuty součástí i tvorbu jejich norem. Součást je **plně samostatná** ve své personální politice, v možnosti volby strategie rozvoje a ve spolupráci s vnějšími subjekty. Obecně se však není možné vyhnout situacím, kdy aktivita součásti může znamenat přenos odpovědnosti na rektora a případné důsledky takové aktivity na celou univerzitu. Takové **rizikové aktivity** (aktivity vedoucí k pracovněprávním sporům, vyjadřování se v médiích, neetické chování apod.) budou podléhat **zvláštnímu režimu**, který zabrání, aby na nezodpovědné chování dopláceli jiní a bylo poškozováno jméno ZČU.

Univerzita musí dbát o bezpodmínečné **dodržování** všech zákonů a vnitřních norem, v zárodku **potírat neetické chování** a s plným důrazem řešit rizikové chování jednotlivců a veškerá možná rizika ohrožující univerzitu. Na této činnosti se budou podílet všechny orgány univerzity v čele s akademickými senáty. Zcela speciální funkci bude mít manažer **interního auditu a řízení rizik**, který navrhuje rektorovi provedení interního auditu v závislosti na vyhodnocení zjištěných událostí či rizik a musí prošetřovat podněty od vlastníků rizik, od AS ZČU i od senátů fakult a ze schránek rizik (podněty od zaměstnanců a studentů univerzity).

Pro zdárný chod univerzity je zcela zásadní důvěra zaměstnanců v to, že prostředky jsou spravedlivě rozdělovány a vyplácí se poctivě pracovat.

Plně podporuji stávající ekonomický systém založený na **výkonnostním principu**. Konkrétní realizace však musí transparentně zohledňovat změny, k nimž dochází ve financování vysokého školství. Průběžná analýza systému bude zahrnovat i strategii postupu ohledně fondů a stanovení výše, způsobu čerpání i naplňování rezerv. Budou znovu analyzovány a definovány **standardy servisních služeb**, za které rozpočtové jednotky platí, tak, aby mohly být tyto služby kdykoliv kontrolovány. Dále bude průběžně vyhodnocována výhodnost poskytovaných služeb a zvažován i případný přechod na outsourcing.

Rezervy musejí sehrávat významnou roli při řízení univerzity. Je nutné mít nástroj, kterým je možno **podpořit** fakulty či vysokoškolské ústavy fungující v režimu možné pomoci (v němž musejí akceptovat dohodnutá strukturální, personální a jiná doporučení). Dále by měly být využívány jako možnost realizace výkonnostně závislého odměňování děkanů fakult a ředitelů vysokoškolských ústavů.

Služby rektorátu stejně jako služby CIV musejí být dobře definované a pro zaměstnance plně **srozumitelné**. Zaměstnanci musejí vědět, co mohou od rektorátních útvarů požadovat. Tyto služby pak musejí být kvalitní a provedeny v dohodnutém termínu. Je důležité, aby na rektorátu fungovalo **projektové oddělení**, které bude poskytovat kvalitní servis všem zaměstnancům při přípravě projektů, jejich vykazování a monitorování.

Pro naplnění našich strategických cílů a zdárný chod univerzity je důležitá spolupráce uvnitř univerzity, kompaktnost univerzity a důvěra zaměstnanců i studentů v to, že není nic zatajováno či zamlžováno, že se problémy řeší a všechny kontrolní mechanismy fungují.

Na závěr to, co považuji za nejdůležitější...

Rektor i celé vedení univerzity musí stát za **jasnou, odvážnou a hodnotnou vizí**, která nás povede a stane se svorníkem stability v těžkých časech spojených s měnícími se vnějšími podmínkami. Tuto vizi nesmíme popřít ani pro okamžité dílčí výhody nebo osobní prospěch. Naplňováním vize tvoříme trvalé hodnoty pro příští generace.

Vždy musíme mít na paměti, že nejsme jen „firmou“. Univerzita je **nositelkou hodnot**, křižovatkou názorů, platformou svobodného bádání a tvůrčí činnosti. To, že univerzita dokáže stát za těmito idejemi, naplňovat je a bojovat za ně, je základem její prestiže a dlouhodobé důvěryhodnosti.

Univerzita je veřejnou institucí v nejlepším smyslu tohoto slova. Musíme tedy být i my **veřejnosti otevřeni**, nebagatelizovat vnitřní pochybení a trpělivě vést otevřenou diskusi.

Řízení univerzity musí být transparentní, přijatá rozhodnutí jasná, úkoly adresné a kontrolovatelné. Míra **pravomocí musí být v souladu s mírou adresné zodpovědnosti**. Na univerzitě musí fungovat efektivní a nezneužitelný **kontrolní systém**. Co se dohodne, musí se **dodržovat**.

Vnitřní komunikace musí být **profesionální**. Rektor je povinen dbát na dodržování této zásady zejména u nejvyššího managementu univerzity. Na druhé straně je zapotřebí podporovat **otevřenou diskusi** se zaměstnanci i studenty a vyslechnout si jejich názory a podněty.

Ekonomika univerzity musí být **průhledná**, nikdo nesmí mít pocit, že doplácí na jiné. Vedení univerzity musí mít odvahu uzavřít neefektivní činnosti či neperspektivní součásti. Na druhé straně musí mít sílu obhájit v otevřené diskusi naplnění vize univerzity i za cenu časově lokálních ekonomických ztrát. Solidarita musí být podpořena jasnou vizí s danými cíli a nelze ji zaměňovat s neodůvodněným přerozdělováním.

Vedení univerzity musí hledat **nové příležitosti**, iniciovat a podporovat **spolupráci** uvnitř univerzity, důsledně **prosazovat** vizi univerzity, **hájit** její dobré jméno a jednotně tlumočit stanovisko univerzity navenek.