

Volební program (teze)

Ivo Barteček

Univerzita Palackého se nachází ve fázi, která nabízí příležitost k pracovní bilanci. Končí období, v němž – při všech stescích – existoval relativní dostatek finančních zdrojů ve veřejné/rozpočtové sféře. Tlak, podpořený aktuálními hospodářskými a finančními trendy, jednoznačně směřuje ke zvýšení hospodárnosti všech subjektů provázaných se státním rozpočtem. Přímý dopad na celkový objem finančních prostředků, které jsou určeny ze státního rozpočtu k financování vysokých škol, je charakterizován poklesem finančních zdrojů.

Vstupujeme do období, kdy univerzita navenek i uvnitř, v zájmu uchování a posílení svého postavení, musí vystupovat jako (jeden) celek. Faktickou konkurencí pro zájmy UP nejsou zájmy jednotlivých fakult/centrálních jednotek/účelových zařízení – faktickou konkurencí pro zájmy UP jsou partnerské vysoké školy, které mají tytéž ambice jako UP. Postavení UP může posílit z pohledu vnitřních zdrojů odložení veškeré rivality mezi fakultami v zájmu univerzity jako celku – a to ihned bez odkladu. Podstatou je přijetí myšlenky, že má zodpovědnost je zodpovědností vůči univerzitě a univerzita je povolána hájit zájmy celku i jednotlivce.

Tato otázka je kladena, popřípadě řešena na počátku každého funkčního období. Na rozdíl od předchozích let nelze počítat ani s navyšujícími se, ani s konstantními zdroji ze státního rozpočtu. Trend je opačný. Navíc zdroje z evropských fondů jsou časově i svým účelem přesně limitovány. Počet budoucích studentů má z pohledu popularizační křivky jednoznačně klesající tendenci. Domácí i zahraniční univerzitní konkurence narůstá!

Stavební aktivity Univerzity Palackého a jejich řízení

Investiční výstavba UP je realizována a připravována z těchto finančních zdrojů: 1) státní rozpočet, 2) evropské fondy, 3) vlastní zdroje.

1) Státní rozpočet

Stavební činnost je dlouhodobě plánována v etapách označovaných jako finanční období. Posledním finančním obdobím byl časový úsek 2003-2007. V průběhu této doby měla být na UP uskutečněna výstavba Envelopy/budova Přírodovědecké fakulty, b) rekonstrukce Filozofické fakulty, c) dostavba Teoretických ústavů Lékařské fakulty. Celkový objem finančních prostředků plánovaných pro toto období pro UP byl původně 1,1 miliardy Kč (tzv. investiční limit). Tyto finanční zdroje byly pokládány za dostatečné, protože výstavba nové budovy Přírodovědecké fakulty byla plánována v částce 350 mil. Kč. Podobně byla plánována dostavba Teoretických ústavů a rekonstrukce Filozofické fakulty byla odhadnuta na 250 mil. Kč. Již v roce 2005 požádala UP o zvýšení dotace na výstavbu Envelopy na 750 mil. Kč. Navýšení dotace bylo schváleno, důsledkem toho však bylo vyloučení dostavby Teoretických ústavů ze stavebních akcí a rekonstrukce FF byla redukována v budově Křížkovského 10 na 1. část první etapy. I přes navýšení dotace na výstavbu Envelopy bylo zřejmé, že objem finančních prostředků nebude dostačující a program výstavby byl prodloužen. Konečná cena dosáhla sumy přesahující 1 miliardu Kč. Současně byly utlumeny další zamýšlené stavební aktivity na UP.

Investiční program UP ze státního rozpočtu pro období 2009-2015 je zařazen do dlouhodobého záměru UP. Tato skutečnost je podstatná, protože dlouhodobý záměr je jediným plánovacím dokumentem, který má oporu ve vysokoškolském zákonu. Ve vztahu k investičnímu programu 2009-2015 nutno připomenout zkušenosti z předchozího finančního

období 2003-2007. Plán na toto období byl specifikován tak, že byly naplánovány samostatné investiční limity pro Univerzitu Karlovu, Masarykovu univerzitu a České vysoké učení technické. Čtvrtý investiční limit naplňovaly ostatní univerzity/vysoké školy. V praxi bylo dáno, že mezi těmito čtyřmi skupinami nebylo možno převádět finanční prostředky. Tím byly hájeny první tři univerzitní/vysokoškolská pracoviště. Ostatní univerzity měly své limity (včetně UP), ale bylo možno dle potřeby finanční prostředky usměrňovat mezi jednotlivými univerzitami/vysokými školami, mj. podle připravenosti potřebné dokumentace. Tato praxe má být do budoucna zrušena, aby byl zajištěn volný pohyb financí v rámci investičního programu 2009-2015 z kapitoly *státní rozpočet*. (Ve spolupráci s MŠMT se zasadím o inovaci přístupu k investičním limitům ve prospěch UP.)

MŠMT doporučovalo, aby jednotlivé univerzity stanovily stavební priority a jednotlivým stavebním pracím přidělily „čísla“ podle naléhavosti/nezbytnosti řešení. Univerzita Palackého toto neučinila. K září 2009 nemáme dohodnutou představu o účelnosti a posloupnosti priorit. Lze očekávat, že uvolňování finančních prostředků ze strany MŠMT bude uskutečňováno podle stupně připravenosti jednotlivých stavebních aktivit, tj. podle kompletnosti stavební dokumentace a vydání stavebního povolení. Stavební připravenost bude hrát významnou roli nejen uvnitř UP, ale zejména mezi jednotlivými univerzitami/vysokými školami. V případě UP může být situace komplikována skutečností, že podstatná část budov navržených k rekonstrukci se nachází v památkové zóně. Jediným připraveným objektem se stavebním povolením je i nadále Křížkovského 10 (není vyloučeno, že rekonstrukce Křížkovského 10 je na MŠMT vnímána jako ukončený projekt, přestože proběhla pouze 1. část první etapy. Pak by bylo nutno znovu žádat o zařazení do ISPROFINu).

Neexistence univerzitních priorit v rámci připravované výstavby ze zdrojů státního rozpočtu neumožňuje fakultám/děkanům a děkanům fakult vyjádřit svůj souhlas/nesouhlas či vyjádřit svůj souhlas/nesouhlas se spolupodílem jednotlivých fakult (Příkladem může být plánovaná výstavba energocentra v Holici/Přírodovědecká fakulta, která bude realizována z investičního programu státního rozpočtu. Dojde-li k tomuto kroku, stane se tato dvousetmilionová investice pro UP ve státním rozpočtu absolutní prioritou a odsune ostatní plánované stavební aktivity ostatních fakult UP.)

Aktuálním požadavkem, který nutno řešit ihned, je stanovení stavebních priorit UP provázaných se státním rozpočtem. Je skutečností, že stanovení stavebních priorit pro následující léta bude možno lépe identifikovat po uzavření soutěží z evropských fondů, přesto však je prvořadým úkolem všech zúčastněných fakult a řídicí jednotky dospět ke společné dohodě.

2) Evropské fondy

Na UP v Olomouci se jedná přednostně o Operační program *Věda a výzkum a inovace* (program financovaný z Evropského fondu regionálního rozvoje, řídicím orgánem/správce je MŠMT). V současnosti byly na MŠMT postoupeny čtyři projekty ve finančním objemu cca tři miliard Kč. Další z projektů jsou dále připravovány. V souvislosti s očekávaným přijetím těchto projektů vystupuje do popředí prioritou finanční spoluúčasti univerzity.

V rámci 2. prioritní osy UP předložila 4 projekty: 1) Centrum regionu Haná pro biotechnologický a zemědělský výzkum/Přírodovědecká fakulta. Lokalizace: Holice. Projekt zařazen do dalšího kola mezinárodní evaluace. 2) Regionální centrum pokročilých technologií a materiálů/Přírodovědecká fakulta. Lokalizace: Holice. V prvním kole nepřijato. 3) Biomedicína pro regionální rozvoj a lidské zdroje/BIOMEDREG/Lékařská fakulta. Lokalizace: areál Fakultní nemocnice v Olomouci. Projekt zařazen do dalšího kola mezinárodní evaluace. 4) Národní centrum výzkumu a podpory pohybové aktivity a zdravého

životního stylu/NAVPA/Fakulta tělesné kultury ve spolupráci s Přírodovědeckou fakultou a Lékařskou fakultou. V prvním kole nepřijato.

Čtvrtou prioritní osu zastupují: 1) Výzkumně-vzdělávací areál Pedagogické fakulty. Lokalizace: budova Pedagogické fakulty, Žižkovo náměstí. 2) Dostavba Teoretických ústavů Lékařské fakulty – Rozvoj infrastruktury pro vědu, výzkum a výuku. Tento projekt má nahradit ztrátu investičních možností ze státního rozpočtu, jak je výše uvedeno. Rekonstrukce stávajících Teoretických ústavů má být uskutečněna ze státního rozpočtu. V ose čtyři nutno počítat s patnáctiprocentním dofinancováním ze zdrojů UP. S dofinancováním z vlastních zdrojů nutno počítat i v případě přijetí některého z projektů Operačního programu Životní prostředí (Správce Ministerstvo životního prostředí).

Schéma financování projektů z Operačního programu Věda a výzkum pro inovace zatím není zatím metodicky dokončeno. Na UP příprava účasti ve srovnání s univerzitami ČR zaostává. Výstavba Envelopy a příprava výstavby z Operačního projektu Věda a výzkum pro inovace doložila slabá místa UP. Navrhovaným řešením je v případě výstavby z evropských fondů *profesionální management*.

Výstavba Envelopy doložila, že UP nemá dostatečně připravený stavební odbor. Omluvitelné (i neomluvitelné) představy akademické obce o řízení a o hospodářské odpovědnosti nutně ustoupí pravidlům evropských fondů. Dlouhodobá rozhodování nutno doplnit či nahradit rozhodnutími kvalifikovanými a operativními. Je zřejmé, že při řízení výstavby v rámci evropských fondů potřebuje UP *profesionální management*. V tomto přístupu asi není zásadního sporu. Problém představují rozhodovací procesy. Fakulty, v zásadě logicky, požadují, aby kontrola a řízení staveb zůstala na fakultách. Toto je v rozporu se Statutem UP a i s vysokoškolským zákonem. Za investici jednoznačně zodpovídá vedení právního subjektu, a tedy rektorát UP, v konečné instanci rektor a kvestorka. Současně – byť budeme mít profesionální management – není vedení univerzity zbaveno odpovědnosti. Odvozeným problémem je, kdo z vedení UP povede jednání s případnými managery a bude se podílet na jejich výběru.

Téma výstavby v hodnotě několika miliard bude pro UP v příštích měsících/letech zcela dominantní. Bude nezbytné převzít odpovědnost za veřejné zakázky a obrátit se od několika center řízení (fakult) k centru jednomu. Individuální zájmy (jedné) fakult nutno identifikovat se zájmem univerzity nikoliv identifikovat zájem univerzity se zájmem fakulty. Zatímco pro vědu a výuku jsou charakteristikami akademické svobody, je tato skutečnost na straně vedení a spravování doplňována a charakterizována hospodářskou disciplínou včetně disciplíny organizační.

Prvou nezbytností ve funkci rektora je *formování managementu* pro naplňování evropských projektů. Nutností, která je doložena okolním univerzitním světem, je mj. komunikace s bankovními domy atd., to vše za kontroly ze strany Evropy, Správní rady, Akademického senátu, akademické a občanské veřejnosti. Toto nemohou řešit fakulty.

3) Vlastní zdroje

Po určení (stavebních) priorit soustředění finančních prostředků k přesnému účelu a na přesně definované období.

Řízení univerzity (kvestura, prorektori)

Zákon o vysokých školách jednoznačně definuje, kdo za co na vysoké škole odpovídá. Ze zákona tak vyplývá způsob základního rozdělení *řízení vysoké školy*. Podle tohoto pojetí se fakticky vydělují dvě základní oblasti řízení. Tou první je oblast všech činností spjatých se vzděláváním, s vědecko-výzkumnou, vývojovou, uměleckou a tvůrčí činností; druhou oblastí řízení je pak oblast hospodaření vysoké školy a vnitřní správy vysoké školy. Prvá oblast je v rukou akademické obce (rektora, prorektorů), druhou oblast v rozsahu pověření ze strany

rektora řídí *kvestor/kvestorka*. Ten/ta rektorovi a akademické obci garantuje, že zdroje určené pro jednotlivé součásti univerzity rozpočtem budou podloženy reálným finančním krytím a že výdaje budou realizovány legislativně správně s maximální hospodárností – a v co nejkratších lhůtách. (Nutno respektovat zákon o vysokých školách v jeho aktuální podobě a nelze zákon o vysokých školách modifikovat tím, že je rektor pro oblasti určené interními normami a zvláštními pověřeními zastupován prorektory.)

Žádný interní předpis nemůže vymezit veškeré situace a případy, které mohou nastat. Ani rozdělení kompetencí jednoznačně nedokáže stanovit, kdo je zodpovědný za řešení nastalých či nečekaných situací. V případě kvestora/kvestorky nutno vnímat řídicí pravomoci v souladu s vysokoškolským zákonem. Pro kvestora/kvestorku to znamená jednoznačný apel na posílení vnitřní disciplíny, vytvoření prostoru pro permanentní komunikaci na příslušné úrovni rozhodování a řízení, s minimální časovou prodlevou; apel na aktivitu ve vztahu k MŠMT a ke všem subjektům provázaným s univerzitou včetně města a kraje.

V případě *prorektorů* má jednoznačnou prioritu ochota a připravenost k týmové spolupráci. Základním východiskem je ochota kolegů spolupracovat jak při každodenní operativní agendě, tak při spolunalézání řešení strategických témat ve prospěch univerzity a celku. Současně od prorektorů vyžadují v zájmu celku a po zralém uvážení redukovat preferenci fakultních zájmů. Znamená to disciplínu, navíc kdy univerzita – napojená na veřejné finance – podléhá kontrole ze strany finančního úřadu, NKÚ, Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže, ze strany/a ve vztahu k Evropě – obecně ze strany občanské společnosti.

Finance

V minulých letech byla na UP přijata praxe, která vedla ke zklidnění „rozpočtové atmosféry“ a fixovala 21,6 % objemu finančních zdrojů (příspěvek) ve prospěch profinancování celouniverzitních potřeb. Je skutečností, že fakulty mohou konstatovat, že ať se snaží sebevíc, tak více než 78,4 % nedostanou; a to bez ohledu na to, jak se vyvíjejí jejich reálné potřeby, jak roste inflace, zda existují důvody, pro které by některá z fakult měla či mohla mít podíl na celkových zdrojích vyšší. Zdá se, že současně chybí zpětná vazba, zda oněch 21,6 % bylo vynaloženo účelně a efektivně.

Chci otevřít diskusi, zda není rozdíl v tom, že některé z fakult působí ve starších a starých budovách, v budovách energeticky náročnějších atd. Kladu otázku, zda všechny fakulty mají být „zatíženy“ stejně. Zda nevyjít vstříc (na dobu určitou) fakultám novým – fakultám, které z povahy své existence (či normativu na studenta) si tuto vstřícnost zaslouhují. Tato vstřícnost je současně proměnná v čase. Vstřícnost „malých“ a dalších fakult byla/je dokládána při zohledňování aktuálních potřeb UP při přesunech finančních zdrojů ve prospěch „silných“ fakult s novými budovami. Navrhují přijmout při jednáních o prioritách provázaných se státním rozpočtem princip o flexibilní podpoře aktuálním potřebám vybrané fakulty a promítnout tuto skutečnost do sestavování rozpočtu příslušného finančního roku (příkladem pro finanční rok 2010 Fakulta zdravotnických věd).

Centrální jednotky – Efektivita – Profesionalizace

Téma *centrálních jednotek* bylo a je citlivým bodem vnitřního života UP. Jsou zde ukotveny tradičně s dobrým úmyslem, aniž by byla na úrovni UP uskutečněna reálná analýza náplně jejich pracovních činností s výjimkou zatím neuzavřeného procesního auditu z roku 2008. Diskutovaný a zpracováváný katalog prací na UP současně poskytuje informaci, kolik je pro zajištění chodu fakult a univerzity nutných pracovních pozic/činností. Nepřekrývají se některé z těchto aktivit? Toto ať je předmětem zájmu budoucího managementu a

hospodárneho nakládání s dotačními prostředky. Mohu jen odkázat na zpracovávaný audit a konstatovat, že dohodnutá praxe 21,6 % nemůže být překročena.

Změna ekonomického prostředí, která se nutně dotýká i UP, dříve či později donutí k přehodnocení zvyklostí, které jsou dnes stále ještě pokládány za neměnné či obtížně měnitelné. **Jedno z témat, které bude nutno v krátkém čase řešit, je otázka systému mzdového ohodnocení zaměstnanců včetně administrativy. Současný stav je ten, že pohyblivá složka mezd není natolik vysoká, aby motivovala. Tato skutečnost je konstatována v obecné poloze a má své výjimky včetně fakult. Byť se jedná o citlivou oblast a je nutno mít na paměti existenci sociálního smíru (vyjádřeného formou kolektivní smlouvy mezi vedením UP a zástupci odborů), je zde cesta, jak zajistit dostatek prostředků pro kvalitní odborníky včetně kvalitní administrativy. Máme-li objemově k dispozici omezené zdroje, pak je zefektivnění počtu zaměstnanců (odměna za kvalitu) způsobem k získání dodatečných mzdových prostředků. To platí na všech úrovních řízení (včetně fakult).**

Nejsme a nebudeme „podnikatelskou“ univerzitou, ale institucí s více než dvaceti tisíci studenty a třemi tisíci zaměstnanci nemůže být řízen pouze dobrovolníky. Přičteme-li k tomu výjimečnost a specifika akademické komunity, bylo by neprofesionální nepožadovat profesionalizaci alespoň části řízení univerzity ve vztahu k evropským zdrojům. Užiji slov profesora Petra Fialy, že dlouhodobé průzkumy ukazují, že dobře organizované „univerzity se špičkovou úrovní vědy a výzkumu zajišťují pro své členy vysoký stupeň vědecké svobody, zatímco špatně organizované univerzity se slabým managementem a nevýkonným administrativním aparátem jsou mnohem více vystaveny ekonomickému tlaku na svou vzdělávací a vědeckou činnost a častěji podléhají zásahům státu a dalších vnějších subjektů do své akademické činnosti.“

Ještě jedno obecné konstatování: Na univerzitách neúměrně vzrostlo množství administrativních úkonů, které musejí jednotliví zaměstnanci plnit včetně komplikovaných záležitostí ekonomických a právních. Tento neudržitelný stav je možno odstranit tím, že na univerzitě dosáhneme výraznější dělby práce, že profesionalizujeme řízení a podpoříme efektivní aparát, včetně propojení fakult. Je to cesta, jak – na straně druhé – uchovat akademické svobody, prostor pro vědu a tvůrčí činnost. To vše za podpory informačních technologií, elektronických a informačních systémů na UP.

Jednotná univerzitní obec

Změnu, kterou nabízím, je změna směřující k jednotné univerzitě s prestiží. Jednotná univerzita se nedá redukovat pouze a jen na jednotu financování. Objem financí nemůže být jediným kritériem k naší spokojenosti či nespokojenosti. Je skutečností, že pro Evropu typická humboldtovská idea univerzity, jakož i idea univerzity britského či amerického prostředí byly v globalizujícím se světě opuštěny. Prosadila se kritéria funkčnosti a výchova elit nebo rozvíjení emancipačního humanismu byly nahrazeny souborem dovedností a technik, které lze uplatnit v tržním prostředí. Toto konstatuji jako „trpkou“ realitu. Současně se proměnila skladba studentů, kteří již nejsou elitní skupinou, ale zahrnují nejširší spektrum s rozdílnými kulturně-společenskými vklady.

O to více je zapotřebí dbát o vědeckou a tvůrčí činnost. UP si nemůže dovolit být průměrnou. Jedinou cestou z průměrnosti je zmíněná vědecká a tvůrčí činnost. Tato se pak nemůže spoléhat pouze na financování ze státního rozpočtu a na časově limitované zdroje evropských fondů. Zatím nebyly obecně otevřeny možnosti (existují výjimky) spolupráce s podnikatelským sektorem či oslovení absolventů UP ve prospěch univerzitních ambicí. Práce s absolventy, vytvoření a doplňování databáze je prioritní součástí mého volebního programu. Do financování univerzity nutno přivést donátory. Tyto prostředky ať přednostně putují – dle výsledků – do vědy.

Zde je nutná jednoznačná iniciativa ze strany univerzity. Práce s absolventy vyžaduje profesionalitu a potřebný aparát, který univerzita na úrovni rektorátu a centrálních jednotek má, aniž by musela navyšovat počet svých zaměstnanců.

Informační centrum UP

Univerzita Palackého v Olomouci je a i nadále může být inspirativní pro partnerská univerzitní pracoviště. Když jsem přicházel na UP představovalo její výkladní skříň Informační centrum UP. Je skutečností, že bývalé Informační centrum nedokázalo dostatečně informovat o svých aktivitách a především o nabízených službách. V mnoha případech nebyly reflektovány požadavky ze strany fakult. Stručně řečeno: ze strany vedení Informačního centra chyběla neustále připomínaná nabídka.

Oficiálně nikdy nebyla schválena ani odmítnuta koncepce Informačního centra (která byla předložena v roce 1996). Zda existoval organizační řád IC, pak jej nelze dohledat. Z pohledu zkušeností mohu konstatovat, že kontraproduktivně působilo předkládání výsledků hospodaření hromadně za celé IC. Z předloženého tak nebylo zřejmé a čitelné hospodaření jednotlivých součástí.

Pokládám za vhodné, aby celé IC spadalo organizačně pod rektora. Dnes jsou pravomoci související s vedením jednotlivých částí přesunuty na jednotlivé prorektory, nad kterými je rektor. Vše bylo činěno s dobrým záměrem odstranit víceúrovňové řízení (a s dílčími kladnými výsledky). To se jistě podařilo, postupně však vymizela koordinace činností mezi jednotlivými částmi bývalého IC – a to po stránce koncepční, organizační i finanční. V některých útvarech vznikly nové pracovní pozice, z nichž se některé překrývají s pracovními pozicemi jiných jednotek. Za následek to má, že některé činnosti mají v popisu pracovníci více pracovišť, která dnes spadají každé pod jiného prorektora a v důsledku toho se rodí nedorozumění. Předpokládám, že na tyto nedostatky (duplicity atd.) – včetně dalších centrálních jednotek – musel upozornit *procesní audit 2008*. Konečné výsledky auditu zatím zveřejněny nebyly. Tyto výsledky pokládám za východisko kroků ve vztahu k IC UP i k centrálním jednotkám.

Informačnímu centru UP nutno vrátit jeho místo. Jak IC, tak univerzitě jako celku prospěje sjednocující „zastřešení“ bývalých jednotek IC vypracováním, projednáním a schválením koncepce IC včetně organizačního řádu a především pozitivní prezentace práce IC a jeho složek před akademickou veřejností.

Věda a výzkum, tvůrčí činnost

Strategickým základem ať je definování představy o budoucnosti univerzity. Prvou (v současné situaci nereálnou) variantu představuje rozvíjení univerzity extenzivním způsobem a zvyšováním počtu (prezenčních) studentů. **Druhou variantou je stanovení limitů extenzivního rozvoje a soustředit se na kvalitu, zdůraznit vědu, výzkum a tvůrčí činnost včetně kvality výuky. Součástí tohoto přístupu je účelné soustředění zdrojů rozložených na fakultách a identickou či blízkou nabídku zastřešit univerzitními pracovišti či centry (např. ekonomická studia a jejich aplikace) nebo tyto činnosti soustředit – po dohodě s fakultami – na jedné z nich. V případě studijní nabídky zdůraznit možnosti kombinovaného studia, celoživotního vzdělávání a především mezifakultní spolupráce.**

Je skutečností, že do vědy a vysokoškolského vzdělání investuje Česká republika méně než vyspělé země. Do vědy a výzkumu ještě méně než do vzdělání. Američané a Skandinávci investují z veřejných financí dvakrát víc. Úspěch však není spjat pouze s vysokými investicemi. Významnou rolí je, jak se peníze utrácejí – zpětná kontrola. Navíc úspěch amerických univerzit tkvěl v organizaci a financování z více zdrojů včetně donátorů.

S rozdělováním finančních prostředků státního rozpočtu z úrovně MŠMT je spojen klasický (český) přístup, a tím je rovnostářství. Každá univerzita/každá fakulta,

at' špičková nebo průměrná, dostává stejné finanční prostředky na studenta určitého studijního programu. Je zapotřebí připravit se na nerovnost univerzit, která je/bude dána jejich špičkovým vědeckým a tvůrčím výkonem. Dělení univerzit dle kvality vědeckého výkonu je toliko otázkou času. Univerzita Palackého je univerzitou vědeckého typu. Nositeli vědy jsou na UP ústavy/katedry.

Uplatnění výsledků vědy, výzkumu a tvůrčí činnosti v praxi s sebou přináší budoucí nutnost změny vysokoškolského zákona se zdůrazněním/zavedením *třetí funkce univerzit*. Samotná investice do vzdělání, do vědy může být ztracena, neexistuje-li potřebná návaznost v podobě aplikace vědy v praxi – v podnikání a v inovacích. Vysokoškolský zákon vymezuje vysokým školám dvě základní funkce – vzdělávat a provádět výzkum. Jako významný je pro budoucnost požadavek doplnit na legislativní úrovni zákon o vysokých školách o definování zatím chybějící „třetí“ funkce univerzit. Vymezení třetí funkce univerzit má zahrnovat přenos poznatků vědy a výzkumu do praxe. Současně sehrává významnou společenskou roli v místě působení univerzit. Absence této funkce v zákoně vede k tomu, že management univerzit není motivován k výraznější aktivitě v této oblasti. S tím souvisí i nutnost – do budoucna – hodnotit a dostatečně oceňovat vysoké školy/univerzity podle úspěšnosti a naplňování jejich třetích funkcí.

Spolupráce s praxí, poskytování výsledků vědy, výzkumu a tvůrčí činnosti pro praxi, jsou činnostmi otevřenou i humanitním/společenskovědním a uměleckým školám. Hodnocení je otázkou stanovení kritérií.

Univerzitní diplomacie

Aktivity univerzity, Univerzity Palackého, nutno zaměřit ne pouze do vnitřního dění, ale obraz univerzity je spoluutvářen jejím aktivním vystupováním na celorepublikové a evropské/světové scéně. V tomto případě mám přednostně na mysli zvýrazněnou angažovanost UP ve vztahu k orgánům státní správy/k MŠMT (k Ministerstvu vnitra, Ministerstvu zdravotnictví, Ministerstvu kultury atd.) a k univerzitám/vysokým školám v ČR a v Evropě. V tomto směru může UP sehrávat významnou iniciační roli, která není provázána s velikostí univerzity, naopak je provázána s ochotou a připraveností *vstoupit na meziuniverzitní „politickou“* scénu. Toto pokládám za samozřejmost. Znamená to, že UP musí být daleko více – takřka dennodenně – přítomna jednáním v administrativních centrech (od Prahy po Brusel). Univerzita Palackého může v tomto směru navíc sehrávat organizující roli v rámci univerzit ČR.

Kulturně společenská role

Univerzita Palackého a univerzity obecně představují instituce, kterým vedle vzdělávacího, vědeckého a tvůrčího poslání náleží nezastupitelná role společenská. Připomínanou povinností je znovu ukotvit v Olomouci a v Olomouckém kraji povědomí o nepostradatelnosti univerzity. Cestou tímto směrem není jen očekávání pomoci ze strany města a Olomouckého kraje, byť zde existují (ve srovnání s ČR a světem) výrazné rezervy. Cestou je mj. nabídka ze strany univerzity městu a kraji. V té souvislosti lze hovořit o desítkách projektů, které byly a jsou univerzitou garantovány a týkají se města i kraje. Svou roli však sehrává každodenní diplomacie a okruh oslovování by neměl zůstat uzavřen pouze na odborné a politické elity. Připomenu zkušenost z počátku devadesátých let, kdy večerní rozmluvy tehdejšího rektora Josefa Jařaba přerostly svět univerzity do města a okolí. Jak večerů přibývalo, stávala se tato setkání významným pojítkem mezi akademickou a občanskou obcí. Prostřednictvím těchto večerních rozmluv vnímaly stovky a tisíce Olomoučanů opět po letech existenci UP. **Je nutno vytvořit atmosféru, aby občanská veřejnost pocítovala, že je v prostorách univerzity vítána.**

Autor těchto řádků dlouhodobě a programově spolupracoval a spolurealizoval prouniverzitní PR aktivity – příkladem výstava Exil (2006), Dalimilova kronika v Olomouci (2006), Portolánový atlas v Olomouci (2008). Obdobně za organizační garance autora tezí je připravována v rámci PR univerzity výstava kresebného díla Jana Zrzavého a mezinárodní projekt Výtvarné umění v exilu. Oba projekty budou prezentovány pro českou a zahraniční veřejnost na UP se záměrem posílení vnímání Univerzity Palackého a Olomouce na odborné a kulturně společenské scéně České republiky. Partnery obou projektů jsou české (Národní galerie) a zahraniční instituce. To vše mimo jiné ve spolupráci s Olomouckým krajem.

Prostředkem k posilování jména univerzity nemohou být pouze akademické dny. Jedinou možností je stálá péče o dobré jméno univerzity. Žurnál UP bezesporu nabízí prostor pro vnitřní univerzitní dění; nemůže však nahradit vytváření obrazu o UP ve vztahu k ostatním univerzitám a k neuniverzitní veřejnosti v České republice a vně České republiky. Za okamžitou nutnou součást budoucích kroků pokládám doplnění „domácího“ Žurnálu o samostatné populárně vědné, kulturní a společenské (nejméně dvojjazyčné) *periodikum* informující o univerzitě a její práci domácí a zahraniční (přednostně) univerzitní veřejnost. Periodicita – dvakrát ročně. Zkušenosti evropských a mimoevropských univerzit jsou jednoznačné. Financování: donátoři a zdroje RUP. Realizace: RUP.

Do téhož spektra náleží budování a posilování paměti na univerzitě a o univerzitě. Dobré záměry hovořící o „muzeu“ či síni UP, které by pro domácí i zahraniční veřejnost sumarizovaly vstupní informace o minulosti, současnosti a budoucnosti univerzity, ustrnuly. Tento záměr nutno obnovit. Permanentní péče si zaslouží Archiv UP včetně zpřístupňování archivního bohatství cestou knižních výstupů (edice Paměť atd.) Předkladatel programu se organizačně angažuje ve zpřístupňování odkazu J. L. Fischera, prvního rektora Univerzity Palackého v Olomouci – *Listy o druhých a o sobě* (Praha-Olomouc 2005), *Výbor z díla I* (Praha-Olomouc 2007), *Výbor z díla II* (Olomouc 2009, bude uvedeno v listopadu). Programově nutno navázat na odkaz ustavení univerzity v roce 1946 – podpořit úsilí být vědeckým a pedagogickým partnerem věhlasných univerzit.

Identifikace univerzity a univerzitních pracovišť veřejností je otázkou rozhodnutí. Nejstarší univerzitní učení na Moravě doposud netěží z této priority. K otevření se univerzity a k její propagaci byly mj. aktuálně připraveny kroky prostřednictvím projektu revitalizace zahrad na ulici Křížkovského 10. Projekt, iniciovaný FF UP, představuje jeden z modelový vkladů, jak „uklidit a upravit“ a uvést univerzitní prostory ve prospěch univerzitní obce a otevřít je občanské veřejnosti (2009 an.). Univerzita nedostatečně těží z postavení města Olomouce jako druhé nejvýznamnější památkové zóny v ČR včetně umístění na mapě světového kulturního dědictví UNESCO.

Vylovuji podporu aktivitám, které jsou ve vědeckém a tvůrčím světě jednoznačně propojeny s univerzitním jménem, jakož i aktivity, které dlouhodobě a s kladnými výsledky utvářejí vnější obraz UP (příkladem *Academia film Olomouc*) a obdobné celouniverzitní iniciativy vycházející z fakultních priorit.

Strategie univerzity

Univerzita Palackého nemá zpracovanou *dlouhodobou strategii rozvoje*. Tuto strategii nemůže nahradit a nenahrazuje dlouhodobý záměr, který je sice každoročně konkretizován, avšak podléhá tlaku finanční a společenské reality. K univerzitě nutno přistoupit z pohledu „podnikatelské“ strategie. Znamená to zpracování rozboru, který posoudí silné a slabé stránky a stanoví priority univerzity jako celku. Získané poznatky nutno posoudit v komparaci (nejméně) s univerzitami ČR a identifikovat prostor pro UP. Univerzity a vysoké školy jsou sice (prozatím) financovány ze státního rozpočtu dle stejného klíče, neznamená to však, že si

musejí být ve všem podobny. Pro budoucí „podnikatelskou“ strategii UP je zapotřebí mít rovněž jasnou představu o potřebách Statutárního města Olomouc a Olomouckého kraje.

Prorektor pro organizaci a rozvoj zpracuje v koordinaci s rektorem (vedením fakult a dalšími zainteresovanými) sjednocující strategii UP na období osmi let z pohledu „podnikatelského“ záměru. Odtud se bude odvíjet následný dlouhodobý záměr. V té souvislosti se nabízí domácí i zahraniční zkušenost připravit strategie univerzity ve spolupráci s profesionálem/profesionály s dlouhodobou zkušeností a s domácím i zahraničním renomé při vytváření strategie univerzit/vysokých škol (a to bez zvýšení výdajů v rámci rektorátu a centrálních pracovišť’).

Tento krok nutno doplnit – dle domácích a zahraničních zkušeností – spoluprací s renomovanou PR agenturou se zkušenostmi představování a propagace univerzitního světa domácí a zahraniční veřejnosti. Jak v případě vypracování strategického podnikatelského záměru, tak v případě PR, nutno mít na paměti, že evropské finance – jakkoliv jsou významné – jsou toliko dočasné a tyto zdroje EU budou kolem poloviny příštího desetiletí vyčerpány. Je nutno dohlédnout za období po roce 2015. Znamená to, že UP se neobejde ani v krátkodobém ani dlouhodobém horizontu bez podstatných změn. Cesta vede k vydání Organizačního řádu UP se zachycením proměn organizační struktury, kompetencí a odpovědností. Nutno vymezit poměr a vztah mezi rovinou strategickou a rovinou operativní (doposud převládá operativní řízení nad řízením strategickým). Součástí kroků je zpětná kontrola a verifikace dlouhodobého záměru.

To vše nutno podstoupit ve spolupráci a ve vzájemné konzultaci s Akademickým senátem UP/s akademickými senáty fakult, za podpory Správní rady UP a v souladu s Kolektivní smlouvou. V souvislosti s Kolektivní smlouvou a s odborovou činností se otevírá téma *personálního rozvoje*, které zahrnuje i neakademické pracovníky. Mimo jiné toto může napomoci nalézt komunikační prostor pro/mezi neakademickými a akademickými pracovníky. Prostřednictvím navrhovaného projektu *Rozvoje lidských zdrojů na UP* (dále jej bude nutno specifikovat a připravit) lze nastavit kroky k prosazování a zavedení *firemní kultury UP*. Identifikace/neidentifikace jednotné „firemní kultury UP“ může zpětně kladně i záporně posilovat vnější obraz o univerzitě.

Informační systémy

Univerzita investuje průběžně do IT podpory nemalé množství finančních prostředků. Využití IT podpory neodpovídá vynaloženým částkám. Cílem budoucích kroků je snížení objemu „papírové“ administrativy, a to ve prospěch získaného času pro studenty a pro zaměstnance (akademická obec, administrativa). V souvislosti s IT podporou a ve prospěch akademické obce nutno zavést např. *elektronický index*. Provázanou prioritou je ECTS Label/DS Label, které přiblíží UP evropským standardům. Toto rozhodnutí je plně v rukou univerzity/nikoliv jednotlivých fakult.

Univerzita vyžaduje definování jednotné strategie IT podpory včetně informačního systému. Je zapotřebí sjednotit pravidla pro zabezpečování IT podpory na fakultách/na univerzitě a odstranit existující duplicity. Nutno zpracovat *Projekt IT strategie univerzity* vycházející z analýzy současného stavu a nabízející identifikaci nové IT strategie. Cílem je sjednotit možnosti Centra výpočetní techniky a přání fakult/univerzity. Ze strany UP a ze strany fakult je pro potřeby CVT nutno jednoznačně definovat vyžadované služby a následně napomáhat a domáhat se jejich prosazování včetně kontrolních kroků. V té souvislosti – za podpory IT a elektronických a informačních systémů – sjednotit vnitřní komunikaci na univerzitě, mezi fakultami a jejich pracovišti, vymezit kontrolu a identifikovat odpovědnost.

Kombinovaná forma vzdělávání

Mezi univerzitami ČR náleželo/náleží Univerzitě Palackého mimořádné postavení při zavádění kombinované formy studia a při studiu za využití nástrojů celoživotního vzdělávání. Toto téma je i nadále aktuální ve vztahu k *lidským zdrojům*, jejichž nabídka je ve střeoevropském prostoru limitovaná. Je skutečností, že prestižní univerzity/vysoké školy nabízejí distanční formu vzdělávání. UP má i nadále příležitost být jako celek významným nositelem *strategie distančního vzdělávání*. Již dříve byly pro toto vytvořeny podmínky Koordinační komisí pro distanční vzdělávání, která usilovala zastřešit rozvoj distančního vzdělávání na UP. Tato forma studia je využívána podstatnou částí fakult UP (PF, CMTF, PdF, FTK, FF atd.). V časovém horizontu deseti let a dále bude v České republice existovat stále početnější skupina zájemců, která bude vyžadovat vzdělání právě touto formou studia. Připomínám, že FTK má v ČR nejkvalitnější e-learningové opory, na FF v rámci Institutu celoživotního vzdělávání je tato podoba studia dlouhodobě uplatňována. Distanční vzdělávání může být vyhovujícím pro nově ustavenou Fakultu zdravotnických věd.

Univerzita Palackého má příležitost navázat na zkušenosti a vytvořit systémové propojení distančního vzdělávání včetně odpovídajícího podpůrného prostředí a sehrát tak roli respektovaného *iniciátora a organizátora v rámci ČR*. Podíl distančního vzdělávání na univerzitách a vysokých školách ve světovém měřítku se dlouhodobě navyšuje. Současně to odpovídá obecnému trendu snižování přímé/kontaktní výuky na vysokých školách ve prospěch prostoru pro vědecký a tvůrčí výkon. Distanční vzdělávání je jednou z charakteristik Evropy. Jako účelná se jeví – v případě zájmu fakult – univerzitní podpora projektu *Mezifakultn podpora a inovace distančních prvků studia*.

Správa kolejí a menz

Zaslouží samostatné pozornosti, a to ve spolupráci s Kolejní radou. Informace o současném stavu a předložení strategie na dobu osmi let bude předmětem samostatného jednání na úrovni ředitelky, Kolegia rektora, Kolejní rady, to vše s předchozím oslovením studentské obce, která těchto služeb využívá, a s přihlédnutím k jejich dlouhodobým zkušenostem. Následná jednání, výsledky/doporučení a závěry budou představeny.

Harmonogram naplňování volebního programu má své přirozené kontrolní body – semestr, akademický/finanční rok, zasedání Správní rady, AS UP. Jednotlivé z programových tezí mají individuální délku plnění; dílčí bilance musí být přístupna kdykoliv.

Rektor: nastavení vědecké excelence univerzity, marketingová strategie, dlouhodobá strategie, převzetí kompetencí pro vnitřní vztahy a vztahy v ČR, odpovědnost za administrativu rektorátu, přímé řízení IC, koordinace.

Prorekteři (rozvaha): prorektor pro vědu, prorektor pro záležitosti studia a studentů, prorektor pro organizaci a rozvoj, prorektor pro zahraniční styky, prorektor pro IT. Do výkonu prorektorů plánuji zařadit kapitolu lidské zdroje.

Pracovní charakteristika úseku prorektora (model)

Prorektorka/prorektor UP pro záležitosti studia a studentů

Priority dalšího rozvoje Univerzity Palackého v Olomouci v oblasti vzdělávání (návrh)

1. Urychlit přípravu podkladů pro žádost o ECTS Label/DS Label, které přiblíží UP náročným evropským standardům (IT podpora).
2. Podporovat internacionalizační procesy, spočívající nejen v otevřenosti a vzájemném uznávání studijních programů, ale zejména v utváření společných studijních programů a výraznější mobilitě akademických pracovníků. (Jako příklad lze uvést výsledky dobré praxe FTK a nově akreditované studijní obory na FF UP *Dutch Language, Literature and Culture in a Central European Context* a *Tolken en Vertalen Nederlands als B-taal*).
3. Restrukturalizovat skladbu studijních programů a oborů v těchto směrech:
 - a) Skladbu studijních programů na bakalářské a navazující magisterské programy diferencovat dle požadavků evropského rámce/v souladu s harmonizací kvalifikačních standardů EU;
 - b) Diferencovat bakalářské studijní programy zaměřené na přípravu k výkonu povolání a ke studiu v navazujícím magisterském studijním programu;
 - c) Podporovat tvorbu mezioborových a mezifakultních studijních programů modulárního typu, které umožní efektivnější využívání odborných kapacit na jednotlivých pracovištích;
 - d) Rozšiřovat nabídku studijních možností v cizím jazyce, a to v podobě jednotlivých kurzů, modulů kurzů a stud. oborů;
 - e) Redukovat přímou kontaktní výuku a zapojovat studenty do aktivní práce v týmových vědeckovýzkumných projektech.
4.
 - a) Zavést interní univerzitní systém evaluace nových studijních programů založený na standardních ukazatelích kvality, efektivity, potenciálního zájmu a očekávaných přínosů.
 - b) Provést evaluaci stávajících studijních programů s cílem stanovit priority dalšího směřování.
5. Sjednotit studijní předpisy na UP v základních oblastech organizace a řízení studia s cílem umožnit propustnost studia mezi fakultami.
6. Pokračovat ve zkvalitňování informačního systému **Studijní Agendy** s cílem zjednodušit uživatelské prostředí a zabezpečit jeho funkčnost (IT podpora).
7. Zajistit technologické, bezpečnostní a organizační podmínky pro přijetí elektronického indexu na UP (IT podpora).
8. Rozšiřovat působnost univerzity v systému celoživotního vzdělávání zaměřeného na všechny věkové kategorie poskytováním krátkodobých i dlouhodobějších kurzů s inovačním, specializačním a rekvalifikačním obsahem mj. na podporu rozvoje Olomouckého kraje (IT podpora).
9. Pokračovat v aktivním zapojování zdravotně postižených do vzdělávacích aktivit UP formou zpřístupnění studijních materiálů ve vhodných formátech a rozšiřováním služeb, které umožní integraci studentů se speciálními potřebami do studia.
10. Přijmout motivační stipendijní program na podporu mimořádně talentovaných studentů a na podporu studentů v sociální tísní.

