

Program pro ČVUT/2022:

Jak se učí budoucnost

Michal Pěchouček

V současné době se nacházíme v čase silného ekonomického růstu ve velké části civilizovaného světa. Zároveň žijeme na prahu zcela zásadních celospolečenských změn. Mění se způsob našeho cestování, mění se naše práce, způsob, jakým trávíme volný čas, jak přijímáme informace a vzděláváme se, způsob navazování kontaktů, nakupování a práce s finančními prostředky. Mění se nám hodnoty. Začínáme preferovat sdílení věcí před jejich hromaděním a zajímá nás osud životního prostředí. Způsoby, jakými vytváříme ekonomickou hodnotu pro společnost, se mění nejrychleji v historii naší civilizace.

Tyto změny jsou dány především bezprecedentním rozvojem technologií a výsledků v mnohých vědních disciplínách. Po celém světě jsou hybateli těchto změn absolventi nejlepších technologických univerzit, pracovišť, která posouvají hranici lidského poznání. ČVUT je vynikající technickou univerzitou a má mnohé předpoklady stát se jedním z takových pracovišť. ČVUT má v kontextu České republiky, i v kontextu středoevropského regionu, vysokou odpovědnost za technologický pokrok, ale hlavně za strategické směřování výchovy technické inteligence. ČVUT vzbuzuje velká očekávání. Na úspěchu ČVUT závisí, do jaké míry Česká republika uspěje v budoucí éře digitální a znalostní ekonomiky.

ČVUT je díky své rozmanitosti jednotlivých fakult a výukových programů v ideální pozici stát se nejvýznamnější technickou univerzitou ve střední Evropě. Postavíme-li se k výuce jako ke strategické prioritě ČVUT a za tímto účelem využijeme různorodého lidského potenciálu, staneme se v oblastech naší expertízy respektovanou institucí. Věhlas univerzity totiž vytvářejí vedle skvělých profesorů a vědců především excelentní absolventi a vynikající studenti. Aby ČVUT uspělo v souboji o ty nejlepší studenty, musíme na veřejnosti prezentovat výsledky odborné tvůrčí práce našich profesorů, vědeckých pracovníků a doktorandů – jako jsou stavby těch nejlepších mostů a design unikátní architektury, návrhy motorů, turbín a nových dopravních prostředků, inovativní softwarové aplikace, nové výrobní postupy – ale i mezinárodní věhlas vědeckých pracovníků nebo úspěšné startupy založené absolventy. Excelentní odborná práce je hlavním smyslem vysokoškolské výuky.

Když bude nadprůměrně inteligentní a velmi talentovaná komunita zaměstnanců univerzity spolupracovat a soustředí se na vysokou kvalitu výuky a odborné práce, ČVUT se bude schopna do roku 2020 dostat mezi 150 nejlepších technických univerzit a stane se nejlepší středoevropskou technickou univerzitou. Co je ale nejdůležitější: každé technicky nadané dítě bude toužit studovat na ČVUT, protože na ČVUT se učí budoucnost.

Priority rozvoje ČVUT

Ačkoliv mnohá pracoviště ČVUT vykazují velmi kvalitní vědecké výsledky a fakulty produkují na trhu proslulé a velmi žádané absolventy, ČVUT jako celek nedosahuje věhlasu a síly, který odpovídá našemu potenciálu. Ve srovnání s univerzitami, které patří mezi 150 nejlepších na světě, má ČVUT stále velmi nízkou míru internacionalizace, měřenou především počtem zahraničních profesorů a doktorandů, má

velmi vysoký průměrný počet studentů na jednoho profesora a nevyužívá plně potenciál rostoucího českého průmyslu.

Univerzita má široké poslání. Vedle výuky, vědecké práce, transferu technologií je to i obecný přínos pro společnost. Ačkoliv různá pracoviště ČVUT se různě orientují, není možné tato poslání jakkoliv uspořádat podle důležitosti. Hodnota, která nás ale všechny spojuje a je do značné míry i obchodní značkou ČVUT je tvůrčí a vědeckou prací inspirovaná výuka. Výuka, která je vysoce kvalitní a náročná, má vysokou celospolečenskou a průmyslovou relevanci a aktuálnost, vykazuje výborné výsledky při měření spokojenosti studentů a hlavně absolventů. Výuka na ČVUT musí být však inspirována excelentní a mezinárodně respektovanou vědeckou a tvůrčí odbornou činností profesorského sboru. Jedině tak může univerzita dostát vysokému společenskému očekávání a připravovat studenty na povolání budoucnosti. Kvalitní vědecká práce vytváří v navrhování výukových programů protiváhu okamžité průmyslové poptávce po schopnostech absolventů, čímž zvyšuje nadčasovost získaného vzdělání. Takto strategicky pojmutou výuku považují za největší konkurenční výhodu ČVUT v regionu.

S ohledem na tuto strategickou prioritu, vysokou ambici univerzity a zmíněné nedostatky ČVUT preferuji následující 4 dílčí priority rozvoje univerzity v následujících funkčním období rektora:

1. **Lidé na ČVUT:** Pro zajištění excelentní výuky jsou nezbytní ti nejlepší, ale zároveň spokojení, motivovaní a oceňovaní lidé. Prioritou rektora musí být vytváření příjemného, inspirativního a férového studijního a pracovního prostředí. Musíme přijímat opatření vedoucí ke zvyšování zájmu o studium na ČVUT a zvyšování zájmu o pedagogickou, vědeckou nebo technologickou kariéru na ČVUT. Je důležité vytvářet podmínky pro mezifakultní spolupráci, stejně tak jako snižovat průměrný počet studentů na jednoho pedagoga. ČVUT musí predikovatelným způsobem podporovat kariérní růst pracovníků. Kvalitu výuky rovněž posílí zvyšování počtu zahraničních studentů a profesorů, zavádění angličtiny do výukového procesu a do procesu řízení univerzity.
2. **Kvalita a inovace:** Bez schopnosti rozumět kvalitě pedagogické a tvůrčí činnosti v různorodém prostředí ČVUT, bez sledování a průběžného vyhodnocování kvality a schopnosti komunikovat kvalitu nelze budovat excelentní výuku. Rektor musí vytvářet prostředí, které zajistí vysokou kvalitu a relevanci, jako největší konkurenční výhodu ČVUT. Kvalita v pedagogice a ve vědě a sledování významu tvůrčí činnosti (vědeckého, aplikačního nebo společenského) definuje fungování výzkumných fakult. S ohledem na zvyšující se kvalitu a úspěch školy musíme být připraveni inovovat vzdělávací proces, způsob rozvojového financování výzkumné práce i řízení univerzity. Kvalitní výzkumné fakulty musejí být základním stavebním kamenem výzkumné univerzity.
3. **Hospodárnost, transparentnost a efektivita řízení:** Řízení efektivit a hospodárnosti výuky je nezbytné pro zajištění vysoké kvality výuky. ČVUT má rezervy v zajišťování efektivit administrativních procesů a snižování administrativní náročnosti. K zajištění důvěry je nezbytné zvyšování transparentnosti v rozhodování a jasné dělení odpovědností podporující výkonnou autonomii fakult.
4. **Spolupráce s průmyslem a transfer technologií:** Výuka na ČVUT je specifická svou orientací na průmysl. Kvalitu výuky podporuje zvyšování aplikační relevantnosti odborné práce a sdílení poznatků s aplikační sférou. Transfer technologií a vytváření dlouhodobých a ekonomicky výhodných průmyslových partnerství zvyšuje prestiž univerzity, ale i snižuje závislost školy na příjmech za výukovou činnost. Důležitá je aktivní podpora rektorátu fakultám a ústavům při navazování a formování spolupráce, stejně tak jako zajišťování rovného přístupu všech součástí k průmyslové spolupráci a průmyslovým partnerům.

Strategický plán pro ČVUT

Efektivní řízení a uspořádání univerzity

Obnovení atmosféry důvěry je nutné pro úspěšný rozvoj ČVUT, ať už bude probíhat jakýmkoliv směrem. Shodneme-li se na tom, že strategickou prioritou rozvoje ČVUT je výuka orientovaná na tvůrčí práci, pak je logické považovat za základní stavební kámen univerzity výzkumné fakulty. V souladu s dlouhodobým záměrem univerzity má každá z fakult za úkol strategicky se rozvíjet v pedagogické oblasti, v tvůrčí a vědecké oblasti a v oblasti spolupráce s průmyslem. Úkolem rektora je fakultám v takovéto činnosti poskytovat co možná nejlepší podporu a to jak strategickou, politickou, tak administrativní. Rektor nese plnou odpovědnost za řízení rozpočtu univerzity a řízení kvality práce. Rektor buď přímo či prostřednictvím prorektorů řídí ostatní součásti, hlavně celoškolské ústavy. Ústavy mají za úkol (i) podporovat fakulty v oblastech, kde fakulty nevyvíjí vlastní aktivitu, (ii) rozvíjet interdisciplinaritu ČVUT tím, že propojují témata rozvíjená fakultami nebo (iii) pomáhat fakultám rozvíjet vztah s průmyslem. Ústavy musí jednat konsensuálně ve vztahu k fakultám, musí být nápomocny k rozvoji vědeckého charakteru fakult. Fakulty mají odpovědnost za svůj vyrovnaný rozpočet, stejně tak rektor odpovídá za vyrovnaný rozpočet rektorátu, ústavů a součástí.

Pro efektivní fungování univerzity je klíčový profesionální rektorát. Jak prorektorské tak další vedoucí pozice na rektorátě budu obsazovat formou otevřených mezinárodních výběrových řízení a budu o výběru rozhodovat s ohledem na doporučení výběrové komise. Za účelem maximální transparentnosti a efektivity pozvu do výběrové komise předsedu akademického senátu a externího profesionálního pracovníka, experta na oblast lidských zdrojů.

Operativní a strategické řízení univerzity musí být založeno na datech, která jsou profesionálním způsobem pořizována a spravována (jedná se o data finančního charakteru, data o výukovém procesu a přijímání ke studiu, trendu výsledcích vědecké práce, úspěchu při podávání grantových přihlášek, data o struktuře a rozvoji lidských zdrojů stejně tak jako relevantní údaje o obchodních příležitostech, o absolventech, o konkurenci). Z tohoto důvodu budu navrhovat zřízení úřadu hlavního analytika ČVUT, který bude pověřen přípravou dat pro rozhodování. Hlavní analytik bude ve své práci spolupracovat s kvestorem, prorektory, stejně tak jako s relevantními proděkany fakult a řediteli součástí. Úřad hlavního analytika bude budován tak, aby fungoval nanejvýš transparentně a k poskytovaným datům byla vysoká míra všeobecné důvěry.

ČVUT se musí chovat ke svěřenému majetku nanejvýš hospodárně. Rektor musí jít příkladem a rekonstruovat pracoviště rektorátu takovým způsobem, aby prostředky vynaložené na běh rektorátu měly konkrétní dopad na podporu poskytovanou fakultám a součastem a růst ekonomických ukazatelů univerzity. Aniž bych znal celkovou nákladovou strukturu rektorátu, jsem přesvědčen, že budu schopen plně dostát očekávání na levnější, ale plně profesionální rektorát. Jedním z hledisek modernizace procesů na rektorátu bude zamezování administrativních duplicít a odbourávání jiné než nezbytné administrativní zátěže. S ohledem na různé očekávání podpory rektorátu od různých pracovišť univerzity povedu diskusi směřující k nalezení modelu centralizace/decentralizace podpory zajišťující maximální efektivitu a pružnost všech součástí školy.

Rozdělování a získávání prostředků

Pro ČVUT je důležité prohlubování diverzifikace získávání finančních prostředků. Role rektora je nezastupitelná při spolupráci s ostatními univerzitami v kontextu vytváření tlaku na státní správu s cílem zvyšování prostředků na vzdělávací činnost a rozvoj výzkumné organizace. Rektor rovněž nese spoluodpovědnost za zvyšování úspěchu při získávání grantů. Po zevrubné datové analýze tohoto procesu napříč celou univerzitou, navrhnu podpůrné kroky, které zvýší úspěšnost podávání grantů.

Pro technickou univerzitu má průmyslová spolupráce potenciál stát se významným zdrojem financí. Rektor ze své pozice musí napomáhat navazování průmyslové spolupráce a získávání prostředků ze smluvního výzkumu. Budu iniciovat a vést vnitrouniverzitní diskuzi směřující k návrhu strategie průmyslové spolupráce, která bude atraktivní a dlouhodobě udržitelná jak pro zaměstnance univerzity tak pro průmyslové partnery.

Důležitým zdrojem financování univerzity, který nemá v novodobé historii ČR silnou tradici, je získávání darů. Důležitým cílem bude nastavení a rozšíření průmyslového nebo soukromého financování profesorských míst nebo cílené podpory mladých pedagogů a vědců. Získávání zdrojů formou darů by nesměl být souvislé s transferem technologií, přístupem k absolventům či jiné protislužby ze strany univerzity. V oblasti získávání darů budu chtít spolupracovat s odborníky na danou problematiku z nevládního sektoru a ze zahraničních univerzit.

ČVUT má dlouhodobou tradici v zásluhovém rozdělování financí, kde prostředky jsou prioritně rozdělovány těm kdo se o ně zasloužili. Z pozice rektora jsem připraven nadále tento princip sestavování rozpočtu respektovat, zároveň budu iniciovat diskusi s děkany a vědeckými pracovníky, kteří se o získání prostředků RVO největší mírou podíleli, o strategickém financování vědy a výzkumu na ČVUT s cílem postupného posilování rozvojové přístupu. Již v prvním navrhovaném rozpočtu budu směřovat část prostředků určených pro IP projekty na vytvoření *Fondy budoucnosti ČVUT*, pomocí něhož budu grantovým způsobem podporovat rozvojové projekty na fakultách a ústavech. Budu se snažit získat zájem z průmyslu pro spolufinancování fondu.

Výsledky měření kvality výuky, stejně tak jako vědecké práce se v omezené míře promítnout do metodiky rozdělování rozpočtu. V kontextu hodnocení fakult budu chtít zohlednit jak absolutní výsledky, tak i relativní meziroční zlepšování kvality a objemu vědeckých výsledků.

Lidé na ČVUT

Učitelé, vědci a manažeři. Důležitým aspektem práce s lidskými zdroji je podpora kariérního rozvoje pracovníků. S vědomím rozmanitosti fakult a pracovišť budu podporovat děkany ve vytváření kariérních řádů pro akademické pracovníky tak, aby bylo možné predikovatelným způsobem rozvíjet kariéry pracovníků, nabízet přiměřené kariérní jistoty a řídit kvalitu výsledků práce. V případě, že bude existovat dostatečná shoda mezi fakultami, budu podporovat iniciativy vedoucí ke kariérnímu řádu ČVUT. Budu navrhopvat, aby v kariérních řádech fakult byl požadavek na absolvování postdoktorské stáže na jiném pracovišti pro nastupující asistenty (ideálně na univerzitě, která je v daném oboru lepší než ČVUT, minimálně na jiné fakultě ČVUT). Kariérní řádu jsou a musejí být v první řadě zaměřeny na učitele a vědce. Budu však navrhopvat, aby v kariérních řádech jednotlivých fakult vznikala kariérní varianta zaměřená na akademický management. Důležitým prostředkem pro kariérní rozvoj pracovníků jsou metody efektivního a transparentního řízení kvality práce. Kvalita práce se musí stát klíčovým

argumentem pro kariérní rozvoj pracovníka, při jmenování akademiků do řídicích funkcí, ale stejně tak při přípravě výukových programů a nebo při přijímání doktorandů a přidělování školitelů.

Doktorandi. Kvalitní doktorští studenti jsou právem považováni za motor vědecké práce univerzity. Budu hledat cesty jak zvýšit garantovaný příjem doktorandů tak aby mohli důstojně žít v Praze aniž by byli nuceni vyhledávat vedlejší příjmy. Zvyšování jejich kvality je klíčové a jako nedílnou součást takového zvyšování je i zvyšování zájmu o doktorské studium. Jedině při vysokém zájmu si mohou profesori vybírat ty nejlepší studenty. Kvalita doktorandů zvyšuje atraktivitu univerzity i pro zahraniční profesory. Mimo jiné i díky nízkým garantovaným finančním podmínkám je průměrný zájem o doktorské studium spíše nižší, což ohrožuje rozvoj univerzity. Budu hledat cesty jak zvýšit garantovaný příjem doktorandů tak aby mohli důstojně žít v Praze aniž by byli nuceni vyhledávat vedlejší příjmy. Budu hledat cesty k tomu, aby garantované stipendium doktoranda bylo 15.000 měsíčně

Studenti a absolventi. ČVUT tu je hlavně pro studenty. Všichni studenti by měli mít možnost být reprezentováni akademickým senátem. A největší hodnota, kterou můžeme studentům dát je excelentní výuka. Pro řízení výuky je zcela klíčová zpětná vazba, kterou studenti poskytují. Budu podporovat zdokonalování ankety a sledovat do jaké míry fakulta pracuje s výsledky (například, zda se pravidelně vyjadřují k výsledkům ankety garanti a vedoucí kateder). Zástupci studentů by měli mít přímý přístup k hodnocení kvality služeb, které poskytuje ČVUT nad rámec výuky (menzy, koleje, sportoviště) a v rámci vyrovnaného rozpočtu by mohli ovlivňovat i jejich řízení. Pro univerzitu je klíčová i zpětná vazba od absolventů. Budu prosazovat způsoby sběru a pravidelného vyhodnocování názorů a zkušeností absolventů.

Internacionalizace. Internacionalizace je prorůstové téma pro ČVUT. ČVUT se musí profilovat jako významná evropská univerzita a jako taková musí být přitažlivá pro studenty, pedagogy a vědce z celého světa. Z pozice rektora jsem připraven aktivně podporovat používání angličtiny jako druhého pracovního jazyka na ČVUT a to i ve výuce a administrativě. Považuje za zcela zásadní, aby schopnost kvalitně odvádět svou práci v angličtině nebyla nezbytnou povinností jen pro vědce a pedagogy ale i pro pracovníky v administrativních a podpůrných pozicích, kteří se mohou dostat do kontaktu se zahraničními studenty nebo akademiky. Byl bych rád, kdyby se jak akademický senát tak vědecká rada otevřely možnosti přijmout do svého kruhu cizince, kteří nemluví česky a aby neznalost češtiny nebyla na ČVUT diskriminační pro výkon některých pozic. Budu prosazovat mezinárodní výběrová řízení na akademické pozice a na pozice vedoucích kateder a ředitelů ústavů na ČVUT. Považuji za zcela zásadní, aby ve výběrovém řízení vybraní pracovníci byli nejlepší z co možná nejširšího pole zájemců, včetně zahraničních pracovníků (případný požadavek na schopnost přednášet v češtině může být součástí vyhlášení konkurzu). ČVUT by mělo připravovat studenty na odbornou práci na celosvětovém pracovním trhu. Proto budu prosazovat, aby se na ČVUT přednášelo co možná nejvíce předmětů v angličtině a aby k nim měli čeští studenti volný přístup. Budu podporovat akreditace a následné otevírání magisterských studijních programů v angličtině. Budu doporučovat do nově připravovaných bakalářských studijních programů povinnost absolvovat alespoň jeden povinný kurz v angličtině. Budu doporučovat děkanům zakotvit v rádech doktorského studia podmínky pro podporu internacionalizace např. výjezdem na zahraniční univerzitu

Výuka

Institucionální akreditace. Výuka na ČVUT je v kvalitní a aktuální. Díky neustále se rozvíjejícím technologickým trendům je nezbytné, aby se univerzita ve výukové oblasti otvírala inspiraci nových technologií, zároveň, aby si zachovala svou nestrannost, odolnost vůči krátkodobým technologickým

vlivům a akcent na univerzální a v čase trvalé, hluboké technické a/nebo teoretické vzdělávání. Právě proto budu usilovat o co možná největší autonomii ČVUT v rozhodování a řízení výukového procesu a pověřím prorektora odpovědného za vzdělávací činnost, aby ve spolupráci s radou pro vnitřní hodnocení připravil podklady a zahájil řízení k získání institucionální akreditace. Budu respektovat rozmanitost univerzity v nabídce výukových programů a nebudu se snažit jakkoliv regulovat přiřazování výukové odpovědnosti jednotlivých fakultám. Budu usilovat o to, aby se programy posuzovaly podle jejich kvality, efektivity a personálního zabezpečení.

Kvalita. Za řízení kvality je zodpovědná rada pro vnitřní hodnocení. Budu navrhovat změnu vnitřních předpisů tak, aby funkce prorektora byla slučitelná s členstvím v radě pro vnitřní hodnocení a aby prorektoři pro vzdělávací činnost a pro vědu a výzkum mohli být do rady nominováni. V souladu s vnitřními předpisy předložím ke schválení metodiku hodnocení kvality a aktuálnosti výuky s ohledem na zpětnou vazbu od studentů, absolventů a zaměstnavatelů a měřitelné metriky, jako je průchodnost studia. Navržená metodika bude vést garanty programů, děkany, vedoucí kateder při zajišťování kvality výuky, učitelům bude poskytovat zpětnou vazbu a studentům informaci o kvalitě zajišťování předmětů. Cílem metodiky bude ukazovat, kde jsou cesty pro zlepšení výuky. Budu navrhovat, aby výsledky hodnocení kvality byly v předem jasné míře reflektovány v metodice sestavování rozpočtu. Zavedu cenu rektora pro nejlepšího pedagoga semestru.

Garanti. Ačkoliv má ČVUT řadu výborných vědců a armádu skvělých učitelů, pro rozvoj a řízení výukového procesu jsou důležití garanti. Garanti programů, oborů, specializací, zaměření nebo předmětů. Na garanta by měly být kladeny vysoké kvalifikační a odbornostní nároky spojené s pedagogickou zkušeností, se znalostí hranice poznání, aplikační relevance nebo mezinárodního srovnání výuky v daném oboru.

Zájem. Zatímco význam univerzity je v české republice tradičně vnímán velikostí a počtem studentů, považují kvalitu a žádanost absolventů na trhu práce za metriku, která ještě lépe dokumentuje význam univerzity. Věhlas osobností ČVUT, komunikace výsledků vědecké práce veřejnosti a vysoké renomé absolventů na pracovním trhu by měly postupně zvyšovat zájem o studium na ČVUT vysoko nad kapacitu akreditovaných programů. Na excelentních výzkumných univerzitách v zahraničí je právě poměr mezi zájemci o studium a přijatými studenty důležitým parametrem kvality absolventů. Parametr zájmu o jednotlivé programy a počet nepřijatých studentů budu sledovat a budu ho zveřejňovat napříč univerzitou.

Modularizace. S ohledem na šíři znalostí koncentrovaných na půdě ČVUT, bychom měli být schopni využít znalostní interdisciplinaritu a efektivně ji transformovat do výukové nabídky. Budu usilovat o vytvoření volitelnosti ve výukových plánech, které umožní každému studentovi absolvování malého počtu předmětů napříč univerzitou. Budu usilovat o pilotování konceptu vedlejších specializací (minor), který se osvědčil v některých programech na ČVUT (například otevřená informatika). Zároveň budu hledat způsoby, které zvýší počet studentů, kteří vystudují mgr. a bc. na dvou různých fakultách.

Praxe. Odborná praxe (průmyslová nebo výzkumná) během studia, která je běžná na zahraničních univerzitách, je poptávána i mezi českými studenty. Absence školou garantované nabídky odborné praxe z průmyslu zvyšuje počet studentů, kteří při studiu pracují na částečný úvazek a tím snižují množství času, které mohou dát studiu. Průmyslová praxe, která by byla pod dohledem univerzity a byla by dotována kredity, umožní jednak lépe směřovat čas studenta strávený v průmyslu a jako vedlejší efekt umožní škole navazovat nová průmyslová partnerství. Průmyslová praxe je stejně důležitá výzkumná

praxe, kde studenti pracují na vědeckých a technologických projektech přímo na univerzitě. Budu usilovat o zavedení nabídky průmyslových nebo vědeckých stáží do výukových programů vyučovaných na ČVUT.

Celoživotní vzdělávání. S ohledem na rychle se měnící trh pracovních příležitostí bude společnost očekávat aktivnější roli ČVUT v oblasti celoživotního vzdělávání. S ohledem na to, že považuji celospolečenskou roli univerzity za klíčovou a doufám, že nadále bude ČVUT vnímáno jako lídr technologických změn, budu podporovat celoživotní vzdělávání jako důležitou formu výukového poslání a v neposlední řadě i zdroj finančních prostředků za výukovou činnost.

Výuka a tvůrčí činnost. Na ČVUT by měla být výuka úzce provázána s odbornou vědeckou nebo tvůrčí činností. Učitelé by měli inspirovat studenty právě svou aktuální odbornou prací. Z tohoto důvodu, musí ČVUT vytvářet prostředí otevřené odborné práci tak, aby profesori, docenti a asistenti měli dostatek prostoru na odbornou práci. A právě míra, která ukazuje jak kvalitně pracovníci univerzity odborně pracují je počet studentů na jednoho učitele. Tento ukazatel chci sledovat a v kontextu svých pravomocí i ovlivňovat.

Efektivita a financování výuky. Výuková činnost je na ČVUT hrubě podinvestována, což považuji za dlouhodobě neudržitelné. Z pozice rektora se budu tímto problémem zabývat jednak koordinovaným tlakem na vládní orgány ale i tlakem na efektivitu výukového procesu a na snižování nákladů spojených s výukou, které nejsou nezbytné. Budu prosazovat monitorování a zveřejňování výukových nákladů na jednotlivých pracovištích a budu požadovat po děkanech, aby se snažili ekonomickou efektivitu výuky v následujících letech zvyšovat tak, aby byla kvalitní výuková činnost kvalitně zaplacená.

Věda a výzkum

Rektor nemůže ze své pozice určovat směry výzkumu ani by neměl definovat priority vědecké práce fakultám a ústavům. Měl by však vytvářet takové prostředí a nastavovat taková pravidla financování, která povedou k co možná největšímu vědeckému výkonu školy. To lze udělat jednak nastavením pravidel hodnocení kvality vědecké práce napříč univerzitou a dále strategickou podporou prorůstových aktivit.

Fond budoucnosti. S ohledem na stávající pravidla sestavování rozpočtu budu navrhopvat postupné změny, které umožní větší prorůstovost vědeckého výkonu. Již při sestavování prvního rozpočtu budu navrhopvat vytvoření *Fondu budoucnosti ČVUT*, který bude transparentním způsobem bude podporovat následující aktivity:

1. **ČVUT Fellowship** - finanční podpora mladých vědeckých pracovníků, kteří splňují kariérní nároky vědecky orientovaných fakult, spolupracují s výzkumnými týmy na kvalitních zahraničních univerzitách a předloží kredibilní plán na získání nezávislého financování (např. ERC).
2. **ČVUT Bridge Fund** - částečná finanční podpora dobře hodnocených projektů, které nebyly financovány pro nedostatek prostředků na straně prestižní grantové agentury (např. ERC).
3. **ČVUT Connect Fund** - podpora kvalitních interdisciplinárních vědeckých projektů, které propojují týmy mezi fakultami a předloží kredibilní plán na získání nezávislého financování.
4. **ČVUT Welcome Fund** - podpora získávání odborníků ze zahraničí ale i z kvalitních českých univerzit, poskytování finanční podpory pro rozjezd kariéry na ČVUT.

O udělení podpory bude rozhodovat rektor na doporučení komise. Členové komise budou odborníci, kteří se největší měrou zaslouží o získání institucionálního financování vědecké práce. Podpora bude

nenároková. Pro udělení podpory se bude vyžadovat spolufinancování fakulty nebo součásti, tedy s rozhodnutím o udělení podpory musí souhlasit děkan nebo ředitel součásti. Fond nebude podporován z prostředků určených na vzdělávací činnost. Fond bude financován primárně z prostředků určených na IP projekty a z darů poskytnutých z vně ČVUT. Prvotní velikost fondu bude spíše nižší a bude se vyvíjet s ohledem na úspěch fondu, ekonomickou situaci univerzity a přitažlivosti fondu pro soukromé dárce.

Kvalita vědy. Celosvětově dochází k odklonu od čistě kvantitativního hodnocení vědeckého výkonu výzkumných organizací. Proto budu iniciovat postupnou inovaci metodiky hodnocení výsledků vědecké práce, tak aby (i) reagovala na myšlenky nové metodiky hodnocení výzkumných organizací a přispěla tak maximalizaci státní podpory, (ii) aby připravila ČVUT na plánované škálování univerzit, které proběhne v roce 2019, (iii) aby podporovala děkany a ředitele ve zvyšování počtu excelentních vědeckých osobností, které mají šanci k zajištění si na státu nezávislého financování díky kvalitě dosavadních výsledků a vytvoření excelentních týmů, (iv) podporovala fakulty a ústavy k aplikačnímu a celospolečenskému významu výzkumu prováděného na ČVUT a tím k zajišťování financování z průmyslové sféry. Vědecká osobnost na ČVUT by měla být hodnocena podle svého počtu výsledků výzkumné práce, podle významu těch nejvýznamnějších výsledků (měřeno jak dopadem na vědeckou komunitu, t.j. citacemi, tak měřeno dopadem na společnost a průmysl), podle toho jak přispívá k výchově nové generace odborníků, tím co dělá pro univerzitu a jak podporuje mezinárodní vědeckou komunitu.

Spolupráce s průmyslem a transfer technologií

Pro ČVUT je efektivní spolupráce s českým i celosvětovým průmyslem a transfer technologií jednou z největších příležitostí. Z pozice rektora se budu vztahům s průmyslem osobně věnovat a předpokládám, že napomůžu k navázání nových příležitostí smluvní výzkum v různých oblastech. V rámci ČVUT se budu snažit změnit kulturu tak, aby byli akademici více otevření profesionální spolupráci s průmyslem a byli pro průmysl vyhledávanými partnery. S děkany a řediteli součástí budu diskutovat nastavování doporučených pravidel a sazeb pro smluvní výzkum a průmyslové konzultace, tak aby spolupráce s průmyslem byla pro členy akademické obce ekonomicky přitažlivá. Důraz budu klást na strategickou komunikaci a prezentaci výsledků průmyslové spolupráce laické i odborné veřejnosti za účelem zvyšování zájmu o zadávání smluvního výzkumu. Nehodlám omezovat iniciativu děkanů, ředitelů ústavů, vedoucích kateder a výzkumných skupin v navazování průmyslové spolupráce. Stejně tak ale nebudu podporovat žádnou formu exkluzivity průmyslové spolupráce, která by omezovala jak součásti ČVUT na jedné straně, tak zájemce z průmyslu při navazování spolupráce.

Na ČVUT vzniká málo startupů a spin-offových společností. Díky tomu je nízký počet úspěšných startupů, které by vznikly na ČVUT a z jejíž úspěchu by ČVUT ať přímo či nepřímo mělo prospěch. Z pozice rektora a v minulosti úspěšného zakladatele startupu budu vytvářet kulturu, která bude k zakládání startupů studenty a doktorandy motivovat. Prvním předpokladem je vytvoření jednoduchého a velkorysého rámce právní jistoty při zakládání startupů, jejichž součástí je technologie, která patří univerzitě. Dále je potřeba revidovat a sjednotit strategii budování různých technologických a startupových inkubátorů v rámci ČVUT, coworkingových prostředí a společných laboratoří se startupy. Cílem takové revize je vytvořit co možná nejprůmyslovější prostředí pro mladé podnikatele. V neposlední řadě je potřeba propagovat inkubační a startupové aktivity tak, aby byl podpořen přísun investičních prostředků potřebných pro rozvoj startupů. Nepovažuji za správné, aby ČVUT podporovalo rozvoj startupů z vlastních prostředků.

Závěrem

Předkládaný Program pro ČVUT/2022 identifikuje příležitosti jak využít potenciál skvělých pedagogů, vědců a výzkumníků a pozvednout ČVUT tam kam patří. Mezi věhlasné evropské univerzity, mezi inovativní a inspirativní pracoviště 'kam bude těžké se dostat' ale kde se skvěle studuje, báda a žije. Cesta k univerzitě, která bude pro studenty směřovat k zajímavé kariéře. Cesta k univerzitě kde je radost pracovat, kde jsme hrdí na výsledky své práce a kde je kvalitní práce náležitě odměněna. Univerzita přitažlivá nejen pro nás ale i pro studenty a akademiky z celého světa. Je to cesta k univerzitě, která bude hrdým a rovnocenným partnerem prudce se rozvíjejícího českého průmyslu.

Bylo by skvělé, kdyby se naše škola objevila mezi nejlepšími 100 univerzitami na světových žebříčkách, kdyby se snížil poměr studenti/akad. pracovníci ze současných 9,94 na 5,00 (evropský standard), kdyby se nám podařilo zvýšit rozpočet na 1 studenta za současných cca 250 tis. Kč ročně na 500 tis. Kč ročně (cca 75 % evropského standardu) a kdybychom u nás měli 20 % zahraničních studentů a akad. pracovníků (evropský standard). Budu se snažit ale slíbit to nemůžu.