Témata k vypracování od komisí AS kandidátům na rektora ČVUT

Michal Pěchouček

30. července, 2025

Výchozí rámec pro některá z níže uvedených témat je popsán v mých vizích, 10 strategických prioritách a 50 závazcích předložených v mém Rektorském projektu 2025, který odpovídá ve stručné a strukturované formě na některé klíčové otázky. Pro inspiraci a kontext přikládám také odkaz na Rektorský projekt 2017, který jsem prezentoval před 8 lety.

Na otázky jsem odpovídal ve sledu, v jakém byly položeny. Na některé otázky se senát dotazuje vícekrát v různém kontextu. Zvažoval jsem, že celý dokument přeuspořádám za účelem větší čitelnosti a budu ho strukturovat do tematických celků, nicméně jsem se rozhodl, že ho nechám v původní nezměněné struktuře. Kde to bylo možné, opatřil jsem dokument odkazy na další relevantní otázky a odpovědi, které se věnují danému tématu.

Upozornění/vysvětlení: V textu opakovaně odkazuji na své zkušenosti z AIC (Centra umělé inteligence, FEL) nebo OI (program Otevřená Informatika). Není to proto, že bych chtěl dávat na odiv své úspěchy. Je to proto, že některé mé nápady v odpovědích se mohou zdát na první pohled jako nereálné. Mnohé z nich se mi však částečně nebo v podobné formě podařilo realizovat během mé dlouhodobé kariéry na ČVUT právě v rámci AIC nebo OI. Odkaz na AIC a OI má mimo jiné poukázat na to, že mé návrhy nejsou odtržené od reality a jsou minimálně v menším rozsahu realizovatelné.

Soubor otázek je velmi detailní a z mého pohledu je správné, že se senát snaží zjistit postoje kandidátů ke konkrétním aspektům fungování univerzity. V otázkách uvedených v tomto dokumentu vyjadřuji své postoje, názory, nápady a vize. Rektor však pro řešení mnoha níže diskutovaných problémů nemá příslušné exekutivní pravomoci, a to bez ohledu na své osobní názory či postoje ostatních. Většinu z těchto záměrů budu schopen realizovat jen ve spolupráci s děkany a řediteli součástí, některé pak i v koordinaci se senátem a příslušnými komisemi. Klíčovou úlohou rektora ČVUT je proto nalézt a vyjednat takový konsenzus, který nepovede k udržování status quo, ale naopak umožní univerzitě se rozvíjet, modernizovat a naplňovat prorůstové vize. Mějme přitom na paměti, že role rektora je především strategická a koordinační.

1. Legislativa a řízení

1.1. Legislativní postupy

Za legislativní správnost vnitřních předpisů a jejich předkládání k registraci a zveřejňování na webu bude zodpovědný právní odbor rektorátu, požádám, aby jeho vedoucí byl zván na relevantní schůzky legislativní komise AS. Úloha kancléře v této oblasti bude koordinační podle platného Statutu.

1.2. Základní vnitřní předpisy, struktura ČVUT

V současné době nevnímám opodstatnění pro vznik nových součástí ČVUT.

1.2.1. Statut ČVUT

V rámci statutu budu navrhovat upravení poplatků za studium v anglicky přednášených programech a to takovým způsobem, že pro občany EU budou sníženy na minimální částku, podle toho, jak je obvyklé v zemích EU (např. Německo, Skandinávie, Francie pouze administrativní poplatky okolo 100 EUR, Holandsko 2500 EUR, Irsko 3000 EUR (bakalář). Pro cizince mimo EU budu navrhovat standardní, se světem srovnatelné školné. Budu to navrhovat proto, aby naše vzdělávání v angličtině bylo konkurenceschopné s podobnými programy v rámci EU.

Do Statutu budu navrhovat integrovat definici ombudsosoby ČVUT.

Článek 20 Statutu určuje působnosti 6 prorektorů. Budu navrhovat revizi Statutu, který bude reflektovat nové složení vedení - viz odpověď na otázku Struktura rektorátu.

V kontextu článek 45 Statutu, bych po legislativním prověření ponechal jen elektronickou podobu úřední desky na webu.

Při příležitosti nejbližšího otevření Statutu zajistím jeho jazykovou revizi.

1.2.2 Volební řád AS

1.2.3 Jednací řád AS

K těmto dokumentům nemám komentář. Ani mi to nepřijde vhodné. Senát je nezávislý orgán a rektor by ho jako takový měl respektovat a jeho vnitřní dynamiku ponechat na AS. Zatímco u jednacího řádu nemusí být rektor předkladatelem, tak u volebního řádu ano. Z tohoto

důvodu bych jako rektor dbal o to, aby měly případné změny volebního řád silnou podporu v akademické obci, a proto bych věnoval dostatečné úsilí předjednání. V současné době nevidím důvod pro změnu.

1.2.4 Mzdový předpis

Mzdový předpis dává velkou svobodu vedoucím pracovníkům univerzity řídit mzdy zaměstnanců, jako takový však negarantuje predikovatelnou minimální mzdu pro zaměstnance. Mzdové tarify (podle přílohy 1 mzdového předpisu) nejsou v současné době postačující pro žádnou kategorii. Mzdový tarif v kombinaci s osobním ohodnocením však umožňuje nastavovat relevantní mzdovou politiku vedoucím pracovníkům.

Na ČVUT bylo v minulosti zvykem zasmluvňovat spíše nižší mzdový výměr (tarif + osobní ohodnocení) a vyplácet velké odměny, v závislosti na výsledku hospodaření daného kalendářního roku. Já jsem přesvědčen o tom, že částka, kterou má zaměstnanec garantovanou ve svém mzdovém výměru, je velmi důležitá pro plánování způsobu života především v době, kdy prudce rostou životní náklady. Mnozí akademici nemají svou prací přímý vliv na celkový hospodářský výsledek pracoviště. Průměrná a minimální mzda zasmluvněná v mzdovém výměru v každé kategorii vyjadřuje, mimo jiné, jak kvalitní zaměstnance si můžeme na ČVUT dovolit.

Tento parametr (výši mzdy ve mzdovém výměru) budu jako rektor chtít aktivně ovlivňovat pouze pro kategorii akademických pracovníků, a to následujícím způsobem. Po diskusi s děkany budu pro každý kalendářní rok vyhlašovat očekávanou minimální a průměrnou mzdu (složenou ze všech složek podle čl. 2. odst. 4.) pro každou akademickou pozici podle kariérního řádu. V případě, že půjde dosáhnout zvýšení minimálních a průměrných mezd tímto způsobem, nebudu navrhovat změnu mzdového předpisu.

Pro vypočítání minimální mzdy pro akademické pozice budu vycházet z https://www.dustojnamzda.cz/. Přijde mi nepřijatelné, aby na ČVUT pracoval odborný asistent za mzdu (bez odměn) menší 60.000 Kč, což je 1.1 násobek minimální důstojné mzdy v Praze. Průměrná měsíční mzda v Praze je podle Pololetního šetření o průměrném výdělku ISPV: Informace a statistiky o průměrném výdělku, jehož gestorem je Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV) je 63 106 Kč a medián hrubé měsíční mzdy dosahuje 72 909 Kč pro osoby s vysokoškolským vzděláním.

V kontextu průměrných mezd a celkových příjmů budu vycházet m.j. z dat konkurenčních vysokých škol a budu s děkany spolupracovat na zvyšování mezd a příjmů na ČVUT tak, abychom se stali konkurenceschopným akademickým pracovištěm. Například průměrná mzda docenta na Masarykově univerzitě podle vyjádření ministra školství, bývalého rektora MUNI (text vyjádření) je 85 000 Kč a profesora 120 000 Kč. U odborného asistenta je to 56 000 Kč. Na ČVUT je to, dle Výroční zprávy o hospodaření, 111 000 Kč pro profesora,

86 000 Kč pro docenta a 62 000 Kč pro odborného asistenta. Jsem přesvědčen, že bychom měli být schopni ve střednědobém horizontu mzdy na MUNI výrazně překonat.

Znovu opakuji, že problém našeho systému je nízký podíl zaručeného tarifu na celkové mzdě. To je v příkrém rozporu s poměry na univerzitách ve vyspělých zemích. Proto nejsme atraktivním a konkurenceschopným zaměstnavatelem. Podle výsledku promptu na model[1] je průměrný plat softwarového vývojáře v Německu přibližně 1,2 násobek českého vývojáře, zatímco průměrný plat profesora v Německu je přibližně 2,2 násobek profesora v Česku. Seniorní vývojář bere v Německu přibližně jako profesor kategorie W2 (associate professor).

Mělo by být naší střednědobou aspirací, aby kvalita naší odborné práce a naše efektivita umožnila sbližování rozevřených příjmových nůžek mezi těmi, kdo připravují studenty na jejich budoucí kariéru a absolventy ČVUT po 10 letech praxe.

Více viz odpověď na otázku Mzdy a odměny - Vnitřní mzdový předpis.

1.2.5. Jednací řád vědecké rady

Prověřím možnost zavedení tajného elektronického hlasování (podobně jako tomu bylo v době pandemie). Může se použít např. v situaci, kdy proběhla rozprava, ale VR nebyla usnášeníschopná. Navrhnu vědecké radě ke zvážení výhody a nevýhody zavedení možnosti hybridní formy zasedání.

1.2.6. Řád výběrového řízení

Tento řád se týká výběrových řízení na pracovní místa akademických a vědeckých pracovníků a na pracovní místa a pozice vedoucích pracovníků. Kvalitní a efektivitní výběrová řízení jsou naprosto klíčová pro rozvoj univerzity. Pověřím prorektora pro lidské zdroje přípravou revize Řádu výběrového řízení. Návrh následně představím děkanům a ředitelům součástí a budu se snažit vyjednat podporu. Ze své zkušenosti bych doporučil některá důležitá rozšíření:

- Výběrové řízení se zpravidla koná v angličtině. Členové výběrové komise musejí být schopni se kvalitně účastnit rozhovorů v angličtině. Materiály uchazeče se odevzdávají v angličtině, pokud se nejedná o pozici, na kterou znalost českého jazyka je kvalifikační podmínkou. Pohovor je možné vést česky, jen pokud všichni účastníci umí dostatečně dobře česky.
- Minimálně jeden člen komise nesmí mít pracovněprávní vztah k ČVUT.
- Prorektor pro HR má právo vyslat do každé komise nehlasujícího pozorovatele.

[1] Claude Sonnet 4 > compare average salary of a university professor and software developer in germany and the czech republic

- Mezi povinné materiály uchazeče patří doporučující dopisy, kde minimálně jeden musí pocházet z jiné instituce než ČVUT.
- Pro výběrové řízení na pozici odborného asistenta na ČVUT se vyžaduje alespoň 12ti měsíční zahraniční zkušenost. V odůvodněných případech může komise od požadavku na zahraničních zkušenost ustoupit, snížit požadavek na délku nebo zohlednit více kratších pobytů. Komise může zohlednit oborová specifika pro dané výběrové řízení, prokázání zkušeností z jiné kvalitní české univerzity nebo relevantní zkušenosti z průmyslového sektoru, aplikační a tvůrčí sféry.
- Pro výběrové řízení na pozici vedoucího pracovníka se požaduje prokázání schopnosti zajistit rozvoj pracoviště v oblasti internacionalizace.

1.2.7. Studijní a zkušební řád

Změny tohoto dokumentu vyžadují širokou akademickou diskusi a, vzhledem k omezeným pravomocem rektora v oblasti výuky, by měly být iniciovány potřebami děkanů nebo případně zpětnou vazbou od RVH.

Dokáži si představit změny v oblasti časové organizace studia a akademického roku tak, aby bylo možné lépe využít existující výukové prostory, nebo zjednodušení organizace státních závěrečných zkoušek tak, aby byly méně časově náročné pro akademické pracovníky a pracovnice.

Pro konkrétní náměty ke zlepšení studia, viz odpovědi na otázky Výuka, Studium.

1.2.8. Stipendijní řád

Po legislativním prověření bych navrhoval připravit novou kategorii stipendia: průmyslové stipendium, které by bylo financované průmyslovým sponzorem a bylo by rozdělováno přesně kontrolovatelným způsobem (například, že sponzor má možnost spolurozhodovat o podmínkách udělení, nikoli však přidělení jednotlivým osobám, sponzor nemá možnost vyžadovat protislužbu, sponzor má možnost žádat i uvedení jména společnosti v souvislosti se stipendiem).

Viz též odpovědi na otázku Financování a pracovní podmínky doktorandů a doktorandek.

1.2.9 Disciplinární řád pro studenty ČVUT

nemám komentář

1.2.10. Pravidla systému zajišťování kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností a vnitřního hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností ČVUT

Dokument považuji za zbytečně složitý a spíše deklarativního charakteru. Význam a efektivitu dokumentu je však možné posoudit podle toho, jak dobře tento předpis přispívá ke zvyšování kvality. Pověřím relevantní prorektory a Radu pro vnitřní hodnocení aby vyhodnotili, zda pro každé kritérium kvality, které předpis definuje, existují relevantní řídící mechanismy, které se snaží kvalitu podle takového kritéria zvyšovat, kteří funkcionáři jsou za to zodpovědni a do jaké míry metodika dělení prostředků DKRVO přispívá ke zvyšování kvality. Za správné bych považoval, aby bylo jasně deklarováno, (i) na jaká hlediska kvality míříme z pohledu metodiky M17+ a ovlivňování velikosti DKRVO na ČVUT, zvyšování schopnosti získávat další finanční zdroje, schopnosti získávat kvalitní zaměstnance a z pohledu umístění v žebříčcích mezinárodního hodnocení, (ii) jakým způsobem jsou tato hlediska implementována v metodice dělení DKRVO, (iii) ujištění, že metodika dělení DKRVO neobsahuje žádné jiné mechanismy dělení prostředků, které necílí na hlediska kvality podle (i).

Po vyhodnocení smysluplnosti a efektivity tohoto předpisu navrhnu revizi a zjednoduším jeho název.

Více v odpovědi na otázky Hodnocení kvality, Rozdělování DKRVO mezi součásti, Využití Fondu budoucnosti, Další nápady pro podporu kvality, Kvalita.

1.2.11. Statut hostujícího profesora ČVUT

nemám komentář

1.2.12. Statut emeritního profesora ČVUT

nemám komentář

1.2.13. Statut mimořádného profesora ČVUT

Pro posouzení funkčnosti tohoto přepisu je třeba vyhodnotit, kdo jsou mimořádní profesoři na ČVUT a jaký mají význam pro univerzitu. Tyto informace nemám k dispozici.

1.2.14. Ubytovací řád ČVUT

Schází možnost jak se může studující odvolat proti rozhodnutí ředitele SUZ.

1.2.15. Řád celoživotního vzdělávání ČVUT

nemám komentář

1.2.16. Řád pro udělování titulu doctor honoris causa na ČVUT

nemám komentář

1.2.17. Pravidla ČVUT pro vkládání peněžitých a nepeněžitých vkladů do právnických osob a projednávání návrhů na založení právnických osob

Je nutno ověřit smysl dokumentu s ohledem na praktické využití. Dokument je 23 let starý. Prověřím výsledky činnosti firem vlastněných ČVUT Tech s.r.o., a CyberSecurity Hub, z.ú.,

Více v odpovědi na otázku IP a komercializace, vztah s průmyslem.

1.2.18. Řád habilitačního řízení a řízení ke jmenování profesorem ČVUT

Efektivita a kvalita habilitačního a jmenovacího řízení je jedním z klíčových ukazatelů kvality ČVUT a definuje, jaké osobnosti budou mít zájem spojit svou kariérní budoucnost právě s ČVUT. Změny a návrhy ke zlepšení budu diskutovat na půdě vědecké rady a RVH a pověřím příslušného prorektora přípravou revidovaného řádu.

Navrhoval bych zjednodušení jmenovacího a habilitačního řízení tak, aby trvalo výrazně kratší dobu a snížila se administrativní zátěž a přitom se nesnižovala žádným způsobem kvalita habilitovaných a jmenovaných. Příkladem je automatizované využití databáze V3S při přípravě podkladů pro interní kandidáty.

Navrhoval bych provést parametrické úpravy procesu habilitačního a jmenovacího řízení. Možností jak parametry změnit je mnoho, pro ilustraci uvádím dva konkrétní příklady:

- Pro kvalitu řízení je důležité zohlednění úrovně časopisu při bodování prestižních publikací (například podle kvartilu nebo podle poměru IF časopisu / medián oboru).

- Dále bych navrhoval zvýšení nároků při hodnocení citací v oddílu Uznání vědeckou komunitou, například snížením bodů za citaci ze 3 na 1. Za citaci ve WoS nebo Scopus se udělují 3 body (a to bez redukce v případě více autorů), přičemž minimální požadavek na habilitaci je 20 bodů při hodnocení období 5 let. To znamená, že 7 citací za 5 let už samo o sobě stačí jako důkaz uznání vědeckou komunitou, aniž bylo potřeba jakákoliv další forma uznání. Připadá mi, že takto nízký požadavek může i devalvovat hodnotu habilitace či profesury na ČVUT při pohledu zvenku. Mnoho habilitantů překračuje minimální požadavek na uznání vědeckou komunitou desetinásobně. Přirozenou reakcí by mohlo být výrazné zvýšení bodového limitu, ale připadá mi, že lepšího vyvážení by se dosáhlo snížením bodů za citaci, protože u dalších položek se těmi body až tolik neplýtvá. Například za licenci mezinárodního patentu je 7 bodů, což je v současnosti ekvivalent cca dvou citací. Nebo za člena programového výboru mezinárodní konference jsou 3 body, tedy jako za jedinou citaci.

Považuji jednotné požadavky na žadatele přes celé ČVUT za nevhodné pro většinu fakult. Vyjednaný kompromis je pro některé obory příliš nízký a snižuje vážnost řízení a pro některé je díky odlišným publikačním zvyklostem příliš náročný. Jsem přesvědčen, že by požadavky měly obsahovat oborově specifická kritéria. Například v případě citací existuje pro takové zohlednění nástroj FWCI (Field-Weighted Citation Impact), což je metrika používaná k hodnocení citačního dopadu výzkumné publikace, která bere v úvahu vědní obor, typ publikace a rok publikování.

Kvantifikované požadavky by měly být doplněny také vydáním komentáře s bližší specifikací jednotlivých položek v tabulce. Položky v tabulce jsou často popsány velmi stručně a při jejich výkladu se pak může zapojit “lidová tvořivost”, která zbytečně staví hodnotící komisi do nepříjemné situace.

Obecně se habilitační a profesorská kritéria dlouho nerevidovala a nereflektují některé současné požadavky - např. nenahrazovat kvalitu kvantitou. Novelizaci pravidel navrhuje i RVH. Budu žádat vědeckou radu a RVH o zahájení rozhovorů napříč univerzitou s cílem revize habilitačních a jmenovacích kritérií.

Řád by měl obsahovat mechanismy jmenování profesorem pro profesory, kteří získali profesury na jiných prestižních univerzitách a jsou schopni prokázat, že ČVUT specifická kritéria splnili v rámci svého předchozího zaměstnání. V takovým případech bych např. navrhoval spojit/koordinovat jednání výběrové komise a komise pro jmenování profesorem. ČVUT nebude konkurenční na mezinárodním trhu práce, pokud nebude schopno nabídout profesorské místo odborníkům, kteří mají profesorské místo na jiných špičkových univerzitách. Mnohaměsíční schvalovací řízení je akceptovatelné pro povyšování akademiků na místa docentů či profesorů, nikoliv však pro najímání zahraničních profesorů. Jsem přesvědčen o tom, že by i při plném respektování VŠ zákona bylo možné jmenovací řízení zkrátit, např. lepší definicí a dodržováním termínů jednotlivých úkonů.

Ve střednědobém horizontu by bylo dobré po důkladné debatě provést významnější úpravy postupu při jmenovacím řízení. Docentů je hodně a v jistém smyslu je to titul, o kterém se rozhoduje v podstatě na fakultě. Naproti tomu profesorů je méně, jsou jmenováni prezidentem republiky a jsou to osobnosti, které důstojně reprezentují celé ČVUT. Tedy míra oborové specifičnosti by se měla více odrazit v habilitačním řízení, v případě jmenovacího řízení bychom měli docílit jednotnější představy garantované kvality. Podle poslední zprávy o kvalitě máme průměrný věk profesora 66 let a jsem přesvědčen, že i mezi docenty mladšími než 40 let jsou skvělé osobnosti, které, kdyby se přihlásily do jmenovacího řízení, by pomohly ČVUT snížit věkový průměr profesorů.

Jednou z metod může být například změna postup při sestavování komise. Pro každou oblast vzdělávání by bylo na delší dobu jmenováno tříčlenné "stálé jádro" komise, například ze dvou interních členů (nejlépe ze dvou různých součástí) a jednoho externího člena (při ostřejším pojetí zahraničního). Pro konkrétní jmenovací řízení by pak každý ze stálých členů navrhl jednoho dalšího externího člena a sestavu by jako sedmý doplnil proděkan pro vědu té fakulty, na níž se řízení koná, který by zároveň komisi předsedal. Složení komise pak schválí jako obvykle vědecká rada fakulty. Stálé jádro komise by se postaralo o objektivní zpracování tabulky tak, aby se všem uchazečům měřilo stejným metrem (ad hoc komise zpracovávají pouze jeden případ a nemají porovnání). Doplnění členové by byli vybráni jako odborníci zaměření na specializovanou oblast uchazeče. Každý by byl vybrán někým jiným, takže by složení komise nezáviselo na jednom člověku. Mohl by se také stanovit minimální počet zahraničních členů komise a požadovat například zahraniční členy z univerzit z první pětistovky žebříčku QS. Tento nápad je ale spíše pro zvážením děkanům, protože jmenovací řízení se zahajuje na fakultě, která na to má akreditaci, komisi navrhuje děkan a schvaluje ji vědecká rada fakulty.

Další navrhovanou změnou by měl být požadavek, aby kromě splnění minima ve skoro všech oddílech tabulky kvantifikovaných kritérií, uchazeč exceloval v jedné z oblastí: (i) věda a základní výzkum, (ii) řízení velkých výzkumných projektů, (iii) aplikovaný výzkum a vývoj, (iv) vysoce inovativní pedagogická činnost, (v) umělecká tvorba. Ve zvolené oblasti by měl demonstrovat, že je jeho činnost mezinárodně uznávaná a má významný dopad.

1.2.19. Statut Rady pro vnitřní hodnocení ČVUT

Navzdory skutečnosti, že se jedná o orgán pro vnitřní hodnocení kvality, rozšířil bych působnost rady i o sledování vnějšího hodnocení kvality a to především ze dvou pohledů:

(i) pořadí v mezinárodních žebříčcích a porovnání se srovnatelnými technickými univerzitami (což už dnes RVH dělá)

(ii) organizace vnějšího hodnocení evaluačními panely. S ohledem na velkou vytíženost členů RVH stávající agendou je alternativně možné uvažovat o ustanovení

jiného orgánu pro vnější hodnocení. Budu chtít využít našich partnerských vztahů v alianci EuroteQ za účelem uspořádání evaluace univerzitami z této sítě.

1.2.20. Etický kodex ČVUT

Budu diskutovat efektivitu a smysluplnost Etického kodexu ČVUT s Etickou komisí, s AS ČVUT a děkany. Etický kodex budu navrhovat zlepšit podle výsledků takovýchto jednání.

Podle mého názoru v kodexu chybí ustanovení odsuzující zneužívání etického kodexu a etické komise pro vyřizování si osobních nevraživostí.

Etický kodex nespecifikuje, jak lze neetickému jednání zabránit, a jak lze etický kodex prakticky použít pro dosahování etického jednání, které specifikuje. Například jsem byl svědkem na jednání AS ČVUT neochoty vrcholových funkcionářů vysvětlovat a zdůvodňovat své rozhodnutí, což odporuje čl. 1, odst. (4). nebo čl. 2, odst. (m). Jsem přesvědčen, že rektor by měl být hlavním proponentem etického jednání a být v tomto ohledu inspirací pro další funkcionáře ČVUT.

Jsem přesvědčen, že by měl etický kodex do většího detailu vysvětlit koncept potenciálního konfliktu zájmů, pomoci ho zaměstnancům a studentům identifikovat a ukázal principy řešení potenciálního konfliktu zájmu (jako je např. nahlašování nadřízenému nebo správně vybrané třetí osobě).

Bude potřeba určit pravidla etického používání AI při psaní kvalifikačních prací, posudků a dalších dokumentů. Pověřím prorektora pro zavádění AI vedením celoškolské diskuse a navržení revize kodexu.

1.2.21. Kariérní řád ČVUT

Je skvělé, že ČVUT má kariérní řád. Některé slavné univerzity kariérní řády nemají. Zároveň se domnívám, že kariérní řád je třeba inovovat. Koncepčně bych v kariérním řádu rád zvýraznil, že hlavní kariérní postup akademického pracovníka je trojice pozic: odborný asistent - docent - profesor. Považoval bych za správné, aby právě komunita asistentů, docentů a profesorů byla zodpovědná za rozvoj pedagogické a tvůrčí činnosti univerzity. Tyto pozice jsou obecně ve světě považovány za faculty staff, měli by na ně být kladeny ty nejvyšší nároky, ale zároveň to jsou pozice s největší tvůrčí autonomií na univerzitě. Kariérní řád by měl akcentovat prestiž pozice odborného asistenta ČVUT. Kariérní řád by měl být formulovaný tak, aby se zájemci o práci na ČVUT chtěli stát především odbornými asistenty. Považoval bych za správné analyzovat, kolik akademiků se rozhodne postupovat v kariéře lektora podle čl. 3 odst. 4 a vědeckého pracovníka podle čl.4 odst.2/iii a iv a nechce se habilitovat a proč.

Pozice postdoktoranda je primárně financovaná z výzkumných projektů, a proto nepovažuji za důležité, aby procházela konkurzem.

Do pracovní pozice docenta je třeba doplnit očekávání na vedení doktorandů.

Navrhoval bych dále rozšířit kariérní řád o detailnější rozpracování požadavků na akademické pracovníky v kontextu internacionalizace a také o to, jakým způsobem by měla pracoviště akademickým pracovníkům napomáhat v internacionalizaci (například, že je povinností vedoucího katedry zajišťovat výuku na katedře takovým způsobem, aby bylo pracovníkům umožněno čerpat tvůrčí volno a aby si katedra vytvářela ekonomické rezervy pro částečnou podporu pracovníka, který čerpá tvůrčí volno v zahraničí). Navrhoval bych vznik samostatné směrnice, která by definovala průběh tvůrčího volna.

Je třeba ověřit, jestli na všech pracovištích jsou pracovníci správně zařazováni do pozic v mzdovém a personálním systému a jak se ukládá dokumentace z hodnocení pracovníků. Téměř pětina respondentů Průzkumu pracovníků uvádí, že periodické hodnocení na jejich pracovišti vůbec neprobíhá. Výsledky hodnocení by se měly projevit na odměňování - ale pouze 43 % respondentů považuje proces stanovení mzdy za férový.

1.2.22. Akreditační řád ČVUT

Podle nařízení vlády 274/2016 o Akreditačních standardech mají být výsledky hodnocení kvality dostupné členům akademické obce dané vysoké školy a ostatním odborníkům na vysoké škole. To se na ČVUT příliš neděje.

Schvalování studijních programů probíhá velmi byrokraticky (např. se vyžaduje přesně pět publikací v osobním formuláři, když jich je uvedeno 4 nebo 6, vrací se to jako závada).

Pro přípravu akreditace je nezbytná automatizace (s KOS, V3S, …) a to jak pro garanta, tak pro RVH.

1.2.23. Hodnocení kvality studijních programů ČVUT v Praze

Do povinností ORO bych přidal sledování a každoroční hodnocení školitelů, zejména jejich úspěšnosti, tvůrčích výstupů a dalších kritérií stanovených ve Standardu školitele.
V dokumentu “Hodnocení kvality studijních programů ČVUT v Praze” vůbec nevyskytuje Anketa hodnocení výuky ani další způsoby hodnocení kvality výuky (hospitace, anketa absolventů, anketa zaměstnavatelů, debriefing státnicových komisí).

Více o hodnocení kvality v odpovědi na otázky Akreditace bak. a mag. studijních programů, hodnocení kvality studijních programů a Kvalita.

1.3. Strategické dokumenty a výroční zprávy

1.3.1. Strategický záměr a jeho aktualizace

Co se Vám líbí a nelíbí na současném Strategickém záměru ČVUT 2021+?

Strategický záměr je poměrně obecný dokument, který vyjadřuje dlouhodobé směřování ČVUT. Ačkoliv vyjmenovává konkrétní opatření a mechanismy, jak strategické cíle naplňovat, považuji dokument spíše za obecný a méně ambiciózní. Výhodou je, že je formulován tak, aby jej bylo možné snadno naplňovat. Strategický záměr neobsahuje srovnání s relevantními univerzitami jak v ČR, Evropě i celosvětově.

Podle Statutu ČVUT vychází Strategický záměr zejména z univerzitní koncepce rozvoje a koncepce rozvoje fakult a ostatních součástí. Koncept rozvoje fakult a součástí není v současném strategickém záměru obsažen.

Podle Statutu ČVUT je Strategický záměr základem pro vytváření strategických dokumentů jednotlivých součástí ČVUT a je využíván zejména při návrzích případných organizačních změn, přípravě nových studijních programů a výzkumných záměrů. Velkým nedostatkem Strategického záměru je, že akademická obec neví, jak je přesně využíván. Plánuji ho používat ve smyslu Statutu ČVUT a ve výroční zprávě vysvětlovat, jak přesně byl v uplynulém roce naplňován.

Nepodařilo se mi dohledat zveřejněný Plán realizace strategického záměru jako například na Karlově univerzitě. Považuji za klíčové, aby byl zveřejněn.

Strategický plán a Plán realizace strategického plánu budu chtít používat pro nastavování manažerského plánu rektora a manažerského plánu děkana, ve kterém budou uvedeny explicitně kontrolovatelné a hodnotitelné cíle rektora nebo děkana pro daný rok. Manažerský plán děkana bude schvalovat a vyhodnocovat rektor, manažerský plán rektora bude vyhodnocovat a schvalovat správní rada. Vzhledem k tomu, že rektor není nadřízeným děkana, protože děkan je volený orgán, není manažerský plán děkana vůči rektorovi nikterak závazný a rektor nemůže vyžadovat na děkanovi jeho plnění. Transparentně nastavený manažerský plán děkana pomáhá explicitně definovat, jakým způsobem může děkan podporovat naplňování společně sestaveného strategického plánu univerzity.

Strategický plán by měl korespondovat s projektem, který bude ČVUT podávat do právě vyhlášeného programu na podporu strategického řízení VŠ 2026-2030 (Strategický závazek ČVUT). Ihned po zvolení by měl zvolený rektor koordinovat revizi dokumentu, který připravuje v současné době rektorát tak, aby realizovat strategické vize, které kandidát předložil ve svém rektorském programu - v mém případě obsažené viz odkaz.

Nad rámec konceptu svého rektorského programu bych chtěl zdůraznit strategickou důležitost našeho členství v Euroteq alianci, nutnosti toto partnerství rozvíjet a investovat do

něj a soustředit se na důsledné využívání zkušeností partnerů a mechanismů, která aliance nabízí. V rámci své práce se soustředím na nalézání nových podobných partnerství a na efektivním propojováním ČVUT s evropským a mezinárodním univerzitním ekosystémem, což je přesně místo, které nám snižuje hodnocení v mezinárodních žebříčcích.

Chcete ho nechat platný do roku 2031 nebo připravit nový dokument?

Během prvních 3 měsíců v roli rektora předložím AS k diskusi a ke schválení novou aktualizovanou verzi Strategického záměru.

Jaké by měly být jeho zásadní myšlenky?

Nový strategický záměr bude vycházet z 10ti předložených strategických priorit mého rektorského programu na jedné straně a z koncepce rozvoje součástí, doplněný o implementaci dlouhodobých cílů aliance EuroTeQ, které je ČVUT součástí.

Dále viz odpovědi na otázku Strategie.

Do konce února 2026 byste měl/a na MŠMT odeslat schválený Plán realizace strategického záměru. Jak by tento dokument měl reflektovat Vaše priority a rektorský program?

Nepodařilo se mi dohledat Plán realizace odeslaný v roce 2025 (podle z. 111/1998 (4) musí být veřejný) . Během prvních 4 týdnů v úřadu nebudu mít projednaný a AS schválen nový strategický záměr. Z těchto důvodů dokončím plán, jehož přípravu zahájilo předchozí vedení. Do dokumentu explicitně napíši závazek předložit aktualizovanou verzi Strategického záměru ministerstvu k registraci podle dohodnutého harmonogramu.

1.3.2. Výroční zprávy o činnosti a o hospodaření
Co Vám vadí na zprávách za rok 2024 a v čem by zprávy za rok 2025 a 2026 měly být jiné?

Zpráva o hospodaření by měla obsahovat zprávu auditora, která je uvedena ve zprávě za rok 2023 pouze jako příloha, která není veřejně dostupná. To považuji za pochybení. Jinak bych poskytoval zprávu o hospodaření v souladu se zákonem a jejím vypracováním bych jako doposud pověřil kvestora. Zpráva by ale měla obsahovat srovnání s minulými lety a

ostatními VVŠ. Některé odborné pojmy v tabulkách by měly být definovány formou vysvětlivek. Ve srovnání s ostatními univerzitami je Zpráva o hospodaření ČVUT prakticky redukována na tabulky - budu požadovat analytickou část.

Ačkoliv mi jsou sympatické příběhy roku 2023 citované ve Výroční zprávě za rok 2023, analytická část výroční zprávy (podle z. 111/1998 (2) b)) která shrnuje rámcové výsledky hodnocení činnosti vysoké školy se omezuje pouze na poskytnutí dat, nikoliv však na jejich zhodnocení. Považuji za samozřejmé, že bude výroční zpráva vydána dvojjazyčně.

1.3.3. Zpráva o hodnocení kvality a její dodatky
Co Vám schází v těchto zprávách a jak by se měl dodatek za rok 2025 změnit? Plánujete novelizovat celou zprávu? A kdy?

V kontextu vědy a výzkumu považuji zprávu o hodnocení kvality za dobře napsaný dokument, který nastavuje univerzitě zrcadlo správným způsobem. Oceňuji úsilí členů rady, které do sestavování dokumentu vložili. Dlužno poznamenat, že zatímco část věnovaná vědě je výborná, v části věnované doktorskému studiu jsou uvedena data o publikačních výstupech školitelů a hlavně doktorandů, ale chybí jejich analýza. Část věnovaná kvalitě výuky nedává dostatečnou analytickou hodnotu.

Ačkoliv rektor předsedá RVH, zpráva je společné dílo a případná novelizace by byla na rozhodnutí rady. Jako rektor bych akcentoval posílení zprávy ve dvou ohledech: (i) komparativní analýza s naší lokální konkurencí a se srovnatelnými univerzitami v Evropě a (ii) analýza relevance vzdělávání formou průzkumu absolventů nebo významných zaměstnavatelů. Usiloval bych i o lepší vytěžení studentské ankety, například formou identifikace předmětů s extrémně negativním hodnocením od studentů a do zprávy bych přidal informaci o trendech v počtu takových předmětů. Také bych rád vyhodnocoval korelaci státnicových výsledků s výsledky ze státnicových předmětů během studia studenta.

1.4. Pravomoci kvestora a prorektorů
Jsou pravomoci rektora a kvestora na ČVUT nastaveny v duchu VŠ zákona? Je dobré, že SUZ spadá pod rektora, nebo by bylo lepší se vrátit k dřívějšímu uspořádání, kdy SUZ spadal pod kvestora?

Podle § 16 zákona č. 111/1998 Sb ("Kvestor řídí hospodaření a vnitřní správu veřejné vysoké školy a jedná za ni v rozsahu stanoveném opatřením rektora") je rektorovi umožněno definovat pravomoc kvestora tak, jak je pro univerzitu nejlepší. Považuji za nejlepší, aby se kvestor věnoval především finančnímu a hospodářskému řízení univerzity, přípravě a řízení

rozpočtu, nastavování pravidel a předpisů v kontextu hospodaření, ekonomickému vykazování a týmové práci s tajemníky fakult.

Odpovědnost za SUZ by v nové struktuře rektorátu měla spadat pod prorektora pro rozvoj a správu kampusu a odpovědnost za řízení rektorátu by měla spadat pod kancléře, pod prorektora pověřeného řízením rektorátu nebo pod výkonného ředitele rektorátu- více v odpovědi na otázku Struktura rektorátu.

1.5. Poradní orgány rektora.

Vyhovuje jejich struktura? Má se v poradních orgánech rektora hlasovat a mají být jejich jednací postupy, jako je způsob předkládání materiálů a rozhodování, někde upraveny?

Strukturu poradních orgánů (vedení, kolégium, grémium) považuji za poněkud těžkopádnou, ale nenavrhoval bych změny před tím, než bych posoudil efektivitu takovéhoto uspořádání. Klíčová hlediska, která bych zohledňoval v takovémto vyhodnocování by byla: (i) efektivní přístup k oboustrannému přenosu informací; (ii) participativnost rozhodování a míra příspěvku členů orgánů do diskuze a kolektivního rozhodování; (iii) časová efektivita jednání.

Rozhodování a jednání kolektivních orgánů by mělo být transparentní a zdůvodnitelné. Z pozice předsedajícího se o takové fungování poradních orgánů budu zasazovat. Z mé zkušenosti řízení velkých organizací si odnáším, že kvalita jednání kolektivních orgánů závisí na kvalitě předložených materiálů a na tom, zda se s materiály všichni zúčastnění důkladně seznámili. Kvalitní, strukturovaný zápis je vždy nezbytnou součástí jednání. Spíše než kodifikaci toho, jak orgány budou jednat, považuji za lepší se soustředit na efektivní vedení jednání a efektivní participaci všech zúčastněných. V případě, že by nějaký člen poradního sboru měl pocit, že jednání není dostatečně participativní a cítil se diskriminován a následně požádal o kodifikaci postupů jednání, jeho žádosti vyhovím.

Jsem připraven obnovit práci Mezinárodní rady ČVUT a kodifikovat tento poradní orgán do statutu. Zavedu Radu pro informační systémy (viz odpověď na otázku Řízení a financování IT a VIC). Inspirován dobrou praxí na VUT Brno zavedu Průmyslovou radu ČVUT, která bude pomáhat rektorovi a příslušnému prorektorovi vytvářet strategické vztahy s průmyslem a aplikační sférou.

1.6. Struktura rektorátu

Vyhovuje současná struktura rektorátu a budete navrhovat nějaké změny?

Podle § 10 zákona č. 111/1998 Sb „Rektor jmenuje a odvolává prorektory a určuje jejich počet a zaměření.“ Za účelem profesionalizace rektorátu budu navrhovat novou strukturu, která bude zajišťovat týmové řízení a podporu univerzitě tak, aby bylo možno efektivně dosáhnout 10 strategických priorit obsažených v mém rektorském programu.

V týmu rektora budou pracovat dva druhy prorektorů a prorektorek: (i) akademičtí prorektoři, vybírání z řad akademických pracovníků a (ii) profesionální prorektoři, kteří nejsou akademiky a nemají pracovněprávní vztah s žádnou fakultou nebo ústavem.

Prorektory a prorektorky vyberu v otevřeném výběru vyhlášeném bezprostředně po zvolení rektorem. Požádám prorektora pověřeného řízením ČVUT o podporu a součinnost v procesu výběru, který se bude odehrávat ještě před mým uvedením do funkce. Otevřený prorektorský výběr nebude podléhat Řádu výběrového řízení. Za výběr prorektorů ponese v souladu se zákonem odpovědnost rektor. Do prorektorského výběru, který bude zveřejněn na hlavní stránce ČVUT a na příslušných sociálních sítích, se může přihlásit kdokoliv, kdo ve stanoveném termínu předloží životopis a doloží krátkou argumentaci o tom, jakou práci v týmu rektora chce dělat. V případě nutnosti sestavím výběrový tým , který mi se zpracování přihlášek pomůže. Členové výběrového týmu podepíší závazek mlčenlivosti. Součásti vyhlášení výběru bude závazek rektora, že identita osob, které se do výběru přihlásí, nebude zveřejněna, pokud osoba nebude vybrána, nebo pokud se zveřejněním nebude explicitně souhlasit. Jsem přesvědčen, že právě takovýto postup zajistí univerzitě ty nejlepší prorektory a prorektorky. V současné době jsem v jednání se skvělými osobnostmi na ČVUT, kterým doporučuji, aby se výběru zúčastnili. Vím, že bych s nimi rád pracoval, ale všechny upozorňuji, že když se do výběru přihlásí lepší kandidát, nebudou vybráni.

Prorektorský tým předložím AS nejen k projednání, ale budu ho žádat o vyslovení podpory. V případě, že můj návrh nezíská podporu, budu ve výběru pokračovat a předložím AS k projednání a k podpoře nový návrh.

V souladu se svým prorektorským programem budu vybírat osoby na pozici prorektorů v oblastech (i) výuka; (ii) věda, tvůrčí činnost a PhD studium; (iii) průmyslová spolupráce a inovace; (iv) rozvoj a správa kampusu; (v) IT infrastruktura a kyberbezpečnost; (vi) mezinárodní spolupráce a PR; (vii) kvalita a lidské zdroje[2]; (viii) rozvoj, vztah s vládou a EU; a (ix) zavádění AI a digitalizace. Je možné, že při prorektorském výběru se ukáže, že díky profilu kandidátů je možné některá portfolia spojit, či jinak přeuspořádat.

Za účelem profesionálního fungování rektorátu bude třeba inovovat i organizační strukturu. Konkrétní kroky navrhnu až poté, co se seznámím se všemi řediteli odborů a posoudím

[2] V první fázi fungování nového týmu prorektorů pověřím prorektora pro lidské zdroje převzetí agendy prorektora pro kvalitu ve stávajícím týmu rektora. Budu usilovat o to aby se ve střednědobém horizontu zodpovědnost za řízení kvality rozdělila mezi relevantní prorektory s konkrétním portfoliem (výuka, věda, průmyslová spolupráce) a takovéto rozdělení se odrazilo ve vnitřních předpisech.

jejich odpovědnost a rozsah práce týmů, které vedou. Považoval bych za lidsky nevhodné a nezodpovědné vůči kandidátovi, který vyhraje, toto dělat ve fázi volební kampaně.

Poté co jsem prostudoval organizační strukturu rektorátu, bych však navrhoval jednu zásadní koncepční změnu. Jsem přesvědčen, že rektorát potřebuje osobu odpovědnou za řízení rektorátu a touto osobou by neměl být ani rektor ani kvestor. Role kvestora by měla být zaměřena výhradně na finanční řízení a řízení hospodářské agendy, stejně jako je v současnosti uvedeno v organizačním řádu rektorátu. Organizačním řízením rektorátu by měla být však pověřena buď (i) osoba kancléře/kancléřky (role, která zatím nemá vybudovanou tradici a byla integrovaná do struktury rektorátu předposledním rektorem), (ii) osoba prorektora/prorektorky pověřené organizačním řízením rektorátu nebo (iii) osoba pověřená novou rolí výkonného ředitele/ředitelky rektorátu. Tato osoba by byla zodpovědná za vybudování a řízení takové struktury rektorátu, která by umožnila prorektorům efektivně vykonávat jejich činnost v rámci dostupného rozpočtu. Tato role by měla sloužit k zajištění provozu a administrativní správy jednotlivých odborů rektorátu, koordinaci činnost rektorátních odborů ve vztahu k rektorovi, prorektorům, fakultám a AS ČVUT, nastavování procesů a navrhování vnitřní předpisů rektorátu, přípravu podkladů pro rozhodování rektora a kolegia rektora, přípravu materiálů pro jednání AS ČVUT, koordinaci implementace strategických rozhodnutí a sledování plnění úkolů jednotlivých odborů. Tato role by měla být komunikační a koordinační a měla by rovněž zajišťovat soulad činnosti rektorátu s právními předpisy a vnitřními předpisy ČVUT. Rozhodnutí o tom, zda takové role bude zajišťována kancléřem, prorektorem nebo výkonným ředitelem rektorátu udělám poté, co se detailněji seznámím s fungováním rektorátu.

V souladu se svým rektorským programem budu do strukturu rektorátu zavádět nové role, jako (i) funkci hlavního analytika/analytičky; (i) funkci hlavního architekta/architektky; a (iii) funkci ombudsmana/ombudsmanky. Zatímco první dva úřady budou začleněny do rektorátu a budou řízeny někým z odpovídajícího prorektorů/prorektorek, ombudsosoba bude jmenována rektorem na základě výběrového řízení a bude se zodpovídat rektorovi. Ombudsosoba nebude jednat v zájmu rektora a nebude zastupovat žádnou institucionální agendu rektorátu, ale bude jednat nezávisle a v zájmu akademické obce. Postavení ombudsosoby bude kodifikované ve statutu ČVUT.

Považuji za samozřejmé, že funkce rektora, prorektora, děkana, proděkana, ředitele vysokoškolského ústavu, ředitele další součásti, kancléře, kvestora a tajemníka jsou vzájemně neslučitelné.

2. Výuka

Výuka je bezesporu činnost, kde má od ČVUT společnost to největší očekávání a kde ČVUT má mít zdaleka největší dopad na společnost a ekonomiku. Proto je potřeba se soustředit na upevňování významu výuky v rámci ČVUT, na zkvalitňování výuky, modernizaci výuky, na zvyšování dopadu ČVUT vzdělávání, které jde nad rámec akreditovaných programů (např. celoživotní vzdělávání), na propojování výuky s průmyslovou praxí a hlavně na zajištění maximální prostupnosti vzdělávání tak, aby studenti všech fakult a součástí mohli čerpat z oborové různorodosti ČVUT. Rektor nemá v oblasti výuky mnoho exekutivních pravomocí. Proto se soustředím na vedení strategických diskuzí o dlouhodobém směřování výuky a to primárně s děkany a vědeckou radou a RVH.

Považuji za důležitý podpořit dlouhodobý rozvoj pedagogických dovedností akademických pracovníků po vzoru např. Paedagogium na Karlově univerzitě nebo Learning labs v alianci EuroTeQ.

V sekci výuka postrádám otázku na roli AI ve vzdělávání. Já ji považuji za naprosto klíčovou s ohledem na kvalitu a relevanci vzdělávání jako takového, tak ale i s ohledem zefektivňování výukového procesu a optimalizaci nákladů. Mnohým se může zdát tato úvaha za poněkud předčasnou, ale ze své zkušenosti s aplikacemi umělé inteligence jsem přesvědčen, že AI bude bezesporu klíčovou technologií ve vzdělávání ve všech jeho stupních. Zcela jistě konkurenční vysoké školy budou se zaváděním AI do výuky experimentovat a ČVUT si nemůže dovolit vyčkávat a kopírovat nasazování podle toho, co dělají ostatní. Každopádně AI již využívají naši studenti. ČVUT jako jedno z nejvýznamnějších výzkumných pracovišť v oblasti AI v ČR by mělo udávat trend a jako první benefitovat z toho, že budeme rozumět tomu, jak správně AI ve výuce použít.

Vědom si této příležitosti a rizik spojených s podceněním role AI ve výuce vytvořím roli prorektora pro digitalizaci a zavádění AI. Mimo jiné požádám tohoto prorektora o zmapování příležitostí a vytvoření strategie, jak podporovat fakulty a součásti v této agendě. Zároveň jej pověřím o vedení celoškolské diskuse a navržení revize etického kodexu tak, aby zahrnoval zásady etického používání AI pro vyučující, tvůrčí pracovníky a studující.

2.1. Akreditace bak. a mag. studijních programů

Jsem přesvědčen, že pro vysokou kvalitu a relevanci studijních oborů je třeba vysoké míry volitelnosti v bakalářském i magisterském studiu. Volitelný prostor mohou studenti zaplnit buď volitelnými předměty, nebo povinnými předměty jiných programů, případně i z jiných fakult. Mám dobré zkušenosti s volitelností v rámci programu Otevřená informatika, který jsem akreditoval a 10 let garantoval na FEL. Studenti po volitelnosti volají. Považuji za krok správným směrem i programy, které se vyučují ve spolupráci více fakult, např. program Inteligentní budovy nebo program Kvantové počítání.

Stejně tak, jako bych podporoval flexibilitu ze strany studentů, bych podporoval vysokou flexibilitu studijních programů pro navrhovatele a garanty, a to jak v mezích platné legislativy, tak v případě potřeby i prosazování nezbytných legislativních změn. Příkladem takové flexibility je možnost zrušení státních závěrečných zkoušek u některých magisterských studijních programů. Toto opatření je klíčové pro zachování flexibility obsahu studijních předmětů v rychle se měnících oborech.

Souhlasil a uvítal bych iniciativy směřující k akreditaci programů, které by obsahovaly průmyslové stáže, jako cestu otevírání výukového procesu průmyslové praxi. Vůbec bych nesdílel obavy, že se jedná o degradaci naší výuky. Spíše naopak. Studenti mají během studia mnoho brigád, velká část dokonce pracuje na zkrácený úvazek, to vše odpoutává jejich pozornost od studia. Kdyby se nám podařilo čas, který studenti tráví brigádami, prací na zkrácený úvazek, směřovat na placené průmyslové stáže, jejichž formu bychom jako univerzita měli pod kontrolou, dokázali bychom dodávat velmi relevantní vzdělávání, které pomáhá studentům získat ta nejlepší zaměstnání. Tento model průmyslových stáží je běžný na některých univerzitách ve Spojených státech, ale i v Evropě a je označovaný jako co-op. Příkladem je úspěšný co-op na Northeastern University, dále na ETH Zurich, anebo TU Munchen.

To, že bych s takovými návrhy souhlasil a podporoval je, neznamená, že bych sám takové změny nebo návrhy programů inicioval.

Tzv. vnitřní akreditace (správněji “Schvalování studijních programů v rámci institucionální akreditace) je relativně náročný proces, ale považuji jej za správně nastavený a důležitý pro udržování kvality a predikovatelnosti vzdělávání ze strany studentů. Co podle mého názoru ale chybí, je datová podpora pro navrhovatele. Jedna z nejnáročnějších věcí je příprava velkého množství těch formulářů, které se pak následně opět překlápí do KOSu, ručně. Zde je možné všem zúčastněným ušetřit spoustu času.

V procesu akreditace však úplně chybí posouzení nákladovosti výuky. S ohledem na to, že budeme vždy pracovat s omezenými zdroji, budu žádat RVH, aby při posuzování akreditace zohledňovala predikovaný zájem o nový program a náklady spojené s provozem výuky ale i s přípravou programu, předmětů a výukových materiálů. V ideálním případě bychom pro každý nový zakreditovaný program měli jeden zastaralý a nerelevantní zavřít.

Jeden z cílů řízení výuky a akreditačního procesu by mělo být nastartování prostupnosti vzdělávacího procesu napříč fakultami. Budu se snažit vyjednat takové revize technologické kompatibility a ekonomického nastavení, aby byl student podporován v zapisování si předmětů i z jiných fakult a ne, aby mu v tom bylo administrativně bráněno. Mezioborové vzdělávání je naprosto klíčové pro budoucí profily našich absolventů. ČVUT má ideální podmínky pro to, aby v tomto ohledu vytvořilo pro studenty naprosto unikátní možnosti.

2.2. hodnocení kvality studijních programů

Jak dobře hodnotí zprávy RVH kvalitu výuky? Co by se na tom dalo zlepšit?

Oceňuji práci členů RVH při hodnocení kvality výuky. Hodnocení kvality by mělo mít dvojí dopad: jednak (i) jako signál dovnitř univerzity, který by se měl konkrétním způsobem promítnout do metod zlepšování kvality výuky a dále (ii) jako metrika, která by měla pomoci zájemcům o studium si správně vybrat program a zaměření. Ne pouze podle svého zájmu, ale i podle toho, jak je program úspěšný v naplňování svých cílů.

Studijní programy by měly mít jasně definované a veřejně známé cíle, případně doplněné o klíčové ukazatele výkonnosti. Tyto by mohly zahrnovat například sektor a nástupní plat absolventa, podíl studentů s významnou zahraniční zkušeností, nebo počet startupů založených absolventy. Cílem je transparentně komunikovat absolventům i průmyslu, čeho se program snaží dosáhnout. Následně by hodnocení programu mělo probíhat na základě naplňování těchto deklarovaných a měřitelných cílů.

Minimálně v rámci školy, ale ideálně i mezi školami, by se srovnání mělo opírat o následující kritéria: (i) *spokojenost studentů*: zjišťování míry spokojenosti studentů s programů; (ii) *uplatnění absolventů*: sledování úspěšnosti absolventů na trhu práce; a (iii) *náklady na studenta*: analýza finanční efektivity studia. Hodnocení by mělo být kompatibilní a srovnatelné s jinými institucemi po celém světě. Zároveň by mělo zohledňovat faktory, které ovlivňují pozici školy v mezinárodních žebříčcích (například poměr počtu studentů k pedagogům, míra dokončení studia, internacionalizace). Další podpůrná data, která je potřeba hodnotit, jsou úspěšnost studia (pravděpodobnost, že student dostuduje) a zájem o daný program (poměr přihlášených vůči těm, co nastoupí). Hodnocení by mělo být založeno také na přidané hodnotě, kterou škola poskytuje, odděleně od vlivu kvality studentů na vstupu.

Klíčovým hlediskem, které bychom ale měli umět sledovat, je dlouhodobá uplatnitelnost absolventů a absolventek na trhu práce. Vedle přímé uplatnitelnosti, je zajímavý kariérní vývoj po 5, 10, 20, 30 let po absolvování. Je třeba sledovat a vyhodnocovat pracovní úspěch absolventů, jejich kariérní růst ale i subjektivní vnímání toho, do jaké míry přikládají význam vzdělání, které na ČVUT získali, ke svému kariérnímu úspěchu. Kvalita takovéto metriky je smysluplná při velkém statistickém vzorku. Jako rektor bych byl ochoten spolupracovat s ostatními významnými univerzitami v regionu na sdílení anonymizovaných dat, vhodných pro porovnání.

V kontextu Dodatku ke Zprávě o hodnocení kvality RVH bych konstatoval, že není dobře datově podložena. V mnoha částech chybí zpracování časových řad. Zpráva nepoukazuje na datové podklady k identifikaci slabých míst, nelze datově posoudit, jaké jsou dopady způsobu přijetí, jak pracovat s nových studujícím, jak se přizpůsobit novým generacím studentů. Chybí systematická a datově podpořená analýza trendů.

Oceňuji, že v poslední zveřejněné zprávě, Dodatek za rok 2023, se nově objevil pokus o analýzu doktorského studia a snahu vyhodnotit úspěšnost. Souhrnná data za 10 let

(2014-2023) vyhodnocuje například poměr 32% úspěšně ukončených v rámci celé desetileté kohorty. To ovšem neznamená, že jen třetina doktorandů úspěšně ukončí, protože ta kohorta zahrnuje i doktorandy, kteří začali studovat nedávno a nedá se očekávat, že by už obhajovali. Za mírně přesnější číslo bych považoval sledování poměru mezi úspěšně a neúspěšně ukončenými doktorandy přes různá časová období. Za zajímavé bych také považoval porovnání úspěšnosti doktorandů v prezenční formě, kombinované formě po celou doby studia a v hybridní formě (kdy zpravidla student po 4 letech prezenční formy přechází v kombinovanou). Domnívám se, že pro vyvozování závěrů použitelných pro řízení je třeba dále zpřesnit způsoby vyhodnocování. Naopak za důvěryhodný závěr považuji srovnání úspěšnosti mezi fakultami, ke nejnižší úspěšnost DS má FBMI a FA, nejvyšší FJFI a po ní FSv spolu s FEL. V draftu Dodatku za rok 2024 došlo ke zlepšení, ale většina výše uvedených připomínek přetrvává.

Kromě statistik ohledně počtu studentů by se při hodnocení kvality výuky samozřejmě měly objevit i další úvahy. Jedním významným nástrojem je zjišťování názoru studentů a absolventů. Pro studenty zde máme anketu, se všemi jejími známými nedostatky. Přes veškerou kritiku je ale anketa potenciálně velmi přínosná, ovšem je potřeba s jejími výsledky správně pracovat. Na jednu stranu není možné vzít slepě jen známky udělené studenty a podle nich měřit kvalitu předmětů a vyučujících. V současné době bohužel anketa slouží především k zachycení kritických případů, což považuji za velmi podstatné, nepomáhá ale nijak zásadně většině vyučujících. Domnívám se, že chybí mimo jiné i kvalitní metodický pokyn pro studující, jak podávat zpětnou vazbu k výuce.

2.3. tělocvik a sportoviště

Jsem celoživotním zapáleným sportovcem (dálkový běh, silniční cyklistika, vysokohorská turistika, dříve horolezení) a během studií jsem chodil do lyžařského oddílu ČVUT. Jsem přesvědčen o tom, že je potřeba podporovat dostupnost sportovního vyžití studentů, a to jak formou zimních a letních kurzů, tak i rozumnou dostupností sportovišť. Za důležité považuji zajištění informovanosti studentů v češtině i angličtině a za zajištění co možná nejspravedlivější volby při výběru, tak aby nebyl diskriminován někdo, kdo se nedokázal zorientovat v nepřehledných informacích, nebo někdo, kdo neumí česky.

Domnívám se, že areály a sportoviště jsou skryté stříbro ČVUT, a to nejen pro studující, ale také zaměstnance. Jsem přesvědčen, že kvalita příležitosti sportovat je jedním z faktorů, podle kterého se zájemci o studium rozhodují při volbě univerzity. Možnosti využití kvalitních sportovišť, posiloven, bazénů, kurtů, atp. pro zaměstnance, lze chápat jako významný zaměstnanecký benefit a podle něho bychom se ke sportovištím měli chovat, například i při plánování dlouhodobých investic. Praha ve srovnání s ostatními evropskými metropolemi vyniká kvalitou a cenou hromadné dopravy, ale významně zaostává v investicích do veřejných sportovišť. Myslím si, že i toto je příležitost pro ČVUT.

Jako rektor bych byl připraven aktivně podporovat zájem o sport i vlastní účastí. V rámci programu Otevřená Informatika jsem zorganizoval a i běžel profesorskou maratonskou štafetu během Pražského maratonu a podporoval jsem každoroční výstupy Otevřené Informatiky na Sněžku.

2.4. celoživotní vzdělání

Považuji celoživotní vzdělávání za důležitou součást celospolečenské odpovědnosti univerzity a za významnou příležitost pro budoucí rozvoj naší vzdělávací činnosti. Jsem přesvědčen, že díky významným technologickým změnám bude docházet k velké dynamice na pracovním trhu a lidé se budou muset rekvalifikovat a průběžně si zvyšovat odbornost. Soukromý vzdělávací sektor, ale i různá průmyslová odvětví, se budou snažit vyplnit tuto mezeru ve vzdělávání. Kvalita vzdělávání na ČVUT a dlouhodobá prestiž ve vzdělávání nám dává nespornou konkurenční výhodu v této oblasti.

V AIC, na katedře počítačů máme již zkušenost v nabízení kurzů pro veřejnost v oblasti počítačové bezpečnosti. Například poslední kurz 4M36BSY (Introduction to Security) absolvovalo více než 1610 absolventů, jak studentů ČVUT tak laické veřejnosti.

Ve spolupráci s děkany povedeme diskusi o způsobech, jak zvýšit nabídku kurzů celoživotního vzdělávání a jak vytvořit z tohoto sektoru trvalý a střednědobě významný zdroj příjmů a dalšího prostoru pro zvyšování mezd v oblasti vzdělávání.

Budu podporovat rozšiřování nabídky mikrocertifikátů.

2.5. výuka jazyků

Výuku jazyků považuji za důležitou součást vzdělávacího procesu. Výuka jazyků je nákladná.. Výuku jazyků bych rozdělil do dvou kategorií:

- Výuka angličtiny jako předpokladu pro schopnost vykonávat kvalitně budoucí zaměstnání: Zde je potřeba reagovat na skutečnosti, že každý maturant by měl mít znalost angličtiny na úrovni minimálně B2. Proto považuji za plýtvání našimi zdroji, abychom nabízeli takovéto kurzy pro získání této úrovně znalosti (např. předměty A0B04FCE1, A0B04FCE2, A0B04FCE3, A0B04FCE4). Za klíčové považuji, abychom vzdělávali studenty ve schopnosti studovat a pracovat v angličtině a nechali je, ať si chybějící maturitní úroveň doplní kurzy na volném trhu. Podle mého názoru výuka angličtiny by měla být koncipována tak, aby student dokázal během bakalářského studia prokázat schopnost absolvovat celý předmět v cizím jazyce. K tomu by měla sloužit jazyková příprava.
- Výuka ostatních cizích jazyků jako podporování rozšiřování znalostí a reakcí na individuální vzdělávací iniciativy studentů. ČVUT by mělo v rámci svých finančních

možností nabízet studentům studium ostatních cizích jazyků bez ohledu na to, že to není znalost nezbytná pro absolvování nebo přípravu na budoucí zaměstnání.

Nejsem přesvědčen o nutnosti mít jazykové katedry na fakultách. Pokud by ze strany děkanů vzešel zájem o jejich sloučení a poskytování jazykového vzdělání centrálně, považoval bych to za smysluplné, jak z hlediska efektivního využívání finančních prostředků, tak z pohledu zajištění co nejkvalitnější jazykové výuky. Zároveň bych považoval za správné, aby se volné kapacity v jazykových kurzech nabízely laické veřejnosti za úplatu.

3. Studium

Jaká je role rektora ve studijních záležitostech?

Za kvalitu studia odpovídá fakulta, osobně pak garant studijního programu. Nebudu navrhovat posilování role rektora v řízení výuky. Nicméně rektor má řadu možností, jak přispět ke kvalitě studia a celkovému zážitku ze studia na ČVUT.

Budu usilovat o co nejkvalitnější obsazení funkce prorektora pro studijní záležitosti. Rektor má významnou roli při sestavování Rady pro vnitřní hodnocení, která má významnou roli při řízení kvality studia. Budu věnovat potřebnou pozornost jejímu složení, a budu vytvářet podmínky pro efektivní práci (např. přístup k datům, administrativní podpora) a reagovat na její doporučení. Rektorát má potenciál přispět k celoškolské nabídce programu ERASMUS. Evropská komise plánuje navýšit rozpočet programu Erasmus+ o 50 %, předpokládám, že i ČVUT bude mít vyšší finanční alokaci. Mým cílem bude rozšířit, i pomocí osobních kontaktů, portfolio partnerských univerzit v rámci programu Erasmus+ na školy srovnatelné nebo vyšší kvality. Mám za cíl dosáhnout dlouhodobé (nad rámec trvání stávajícího projektu) spolupráce s univerzitami v alianci EuroTeQ.

Zavedu ocenění rektora za vynikající pedagogickou práci a pověřím prorektora pro studijní záležitosti, aby navrhl kritéria hodnocení a statut ceny. Vedle existujících cen rektora za výsledky v tvůrčí činnosti na ČVUT chybí cena za výuku.

Na FEL ČVUT jsem spoluzaložil a prvních 10 let garantoval program Otevřená Informatika (OI), který je dnes největším program podle počtu studentů na FEL. Budu v RVH a mezi děkany komunikovat své vlastní pozitivní zkušenosti se zaváděním nových nápadů do výuky:

- Zavádění vysoké míry volitelnosti pro studenty, formou omezeného počtu povinných předmětů a kontroly kvality a nabídky volitelných předmětů. Studenti by měli mít vysokou flexibilitu při výběru předmětů a svou volbou předmětů dávat najevo důležitou zpětnou vazbu o relevanci nabídky a vnímání výsledků studentské ankety z předchozích ročníků.
- Podpora v zapisování si libovolného povinného předmětu z jiných programů jako volitelného předmětu OI. Model, který budu chtít prosazovat napříč celou univerzitou.
- Zaváděné vedlejších specializací (minor) formou vystudování doporučené kombinace předmětů specializace v prostoru volitelných předmětů.
- Požadavek na vystudování alespoň jednoho předmětu plně v angličtině v bakalářském studiu, jako průprava pro možnost volby anglicky přednášeného magisterského programu i příprava na výjezd na výměnný pobyt.
- Podporovat studenty ke studiu předmětů v rámci aliance EuroTeQ - výběr předmětů v katalogu kurzů, student bez toho, aniž by vycestoval do zahraničí, studuje předměty v anglickém jazyce na jedné z partnerských univerzit.
- Zavádění industriálních volitelných kurzů vyučovaných odborníky z průmyslu.

3.1. Přijímací podmínky

Jste spíše pro lehčí/chybějící přijímací řízení spojené s velkou studijní neúspěšností v prvním ročníku, nebo s přísnějším výběrovým řízením i za cenu nižšího počtu studentů?

Nemyslím si, že přijímací zkoušky na ČVUT mají mít jednotnou filosofii a rozhodnutí o přijímacích kritériích může být různé pro různé programy a fakulty. Jeden přístup je, že "každý by měl dostat šanci", přijímačky lehké nebo vůbec nedělat, studenti se pak vytřídí na základě toho, jak budou schopni zvládnout zkoušky. Střední školy mají rozdílnou úroveň, rodiny taky, ne každý je dobře připraven, ale přitom může mít potenciál, tak ho nechme, ať to zkusí. Opačný názor je, že přijímáním studentů bez dostatečných předpokladů plýtváme prostředky daňových poplatníků a snižujeme úroveň studia zejména v nižších ročnících, neúspěšní studenti si odnášejí jen frustraci, my rovnou víme, že na to nemají, tak proč bychom je měli přijímat a trápit.

Já jsem příznivcem přístupu, že přijímací řízení má být nastaveno tak, aby přijatí studenti měli dostatečné předpoklady pro to, aby dostudovali. Při stanovení pravidel přijetí a případně příprava testů směřuje k tomu, aby byla výsledky korelovaly s úspěšností studia. Přijetí studenta by mělo komunikovat zprávu: "když jsme tě přijali, máš na to, tak vynalož dostatečné úsilí, a dopadne to dobře". Přístup "první ročník je nejlepší přijímací řízení" považuji za nevhodný a společensky problematický (drahý pro daňového poplatníka), nesolidní vůči studentům (ztráta roku, falešná naděje), typicky nespravedlivý (o tom, kdo je vyhozen, rozhodují náhodní zkoušející). Navíc jsem přesvědčen, že poměr mezi zájemci a přijatými ke studium je jedna z metrik úspěšnosti programu a jeho zájmu mezi studenty. Již vybraná vyšší kvalita studentů v prvním ročníku zlepšuje celkovou kvalitu výuky v prvním ročníku. Učitelé učí lepší studenty. Ty nejlepší univerzity na světě přijmou ke studiu jen zlomek zájemců, což ve svém důsledku značně přispívá k vysoké kvalitě absolventů.

Z těchto důvodů jsem na FEL při zavádění Otevřené informatiky úspěšně prosazoval přijímací zkoušky, navzdory tehdejšímu celkovém odklonu od přijímacích zkoušek na fakultě.

Jedním z důležitých argumentů proti zavádění (přísných) přijímacích zkoušek je argument, že univerzita musí umět reagovat na skutečnost, že úroveň znalostí absolventů středních škol je různá. Jsem přesvědčen, že bychom neměli používat dotaci na vzdělávací činnost proto, abychom v prvním ročníku vyrovnávali zásadní neznalosti studentů. Proto slouží přípravné kurzy pro uchazeče, které nabízejí skoro všechny fakulty a MUVS. Alternativně můžeme nabízet letní konverzní kurzy pro přijaté uchazeče.

3.2. Propagace studia

Propagace studia a vědy v rámci domácí scény a té zahraniční spolu úzce souvisí. Měla by být komplexně nastavena na více úrovních jak ze strany rektorátu, tak ze stran jednotlivých fakult a měla by být pružná a reagovat na měnící se trendy hlavně v oblasti online komunikace a propagace. Obecně by mělo platit, že je na univerzitě nastavena a s fakultami a součástmi komunikována marketingová a komunikační strategie, která zahrnuje (i) strategické cíle a nastavení ukazatelů výkonnosti (ii) informace o jedinečnosti a výjimečnost školy (iii) identifikace stakeholderů ve spolupráci propagace (střední školy, zahraniční counselors, alumni, zaměstnavatelé a průmysl, vládní instituce a organizace,...), (iv) jazyk komunikace a komunikační kanály (offline, online, eventy), (v) obsah a jeho plnění, (vi) interní komunikace a koordinace zúčastněných stran a (vii) vyhodnocení KPI (nárůst či pokles přihlášek, analytika webu, míra konverze soc. sítí, media monitoring,...).

3.2.1. spolupráce se středními školami

České a slovenské střední školy/gymnázia.
Tato propagace je v režii fakult, ale rektorát by mohl sehrát koordinační funkci. V rámci aktuální spolupráce se středními školami je možné revidovat propagační strategii a přidat či ubrat některé aktivity. Mezi aktivní kroky ale patří udržování již existujících partnerství a případné rozšíření (vedení databáze na celouniverzitní úrovni). Důležitou součástí propagace studia na středních školách a jejich spolupráce v ČR a SR musí být sledování toho, jak mladé generace (Z, alpha a pod.) komunikují a přizpůsobovat tomu jednotlivé nástroje propagace, jazyk i vizuály: (i) DOD, organizované návštěvy a prohlídky areálu, laboratoří (praktické ukázky a možnost zapojení žáků), organizování odborných soutěží (zaměřeno víc na odborné střední školy z důvodu např. technické specializace školy), (ii) Letní školy (běží na fakultách), (iii) Ambasadoři z řad studentů/absolventů, (iv) Propagace spolu se zaměstnavateli: “odbourávání strachu z techniky” a cílení na holky (speciální eventy, kampaně - již běží na některých fakultách), (v) Klasické veletrhy vzdělávání např. Gaudeamus v ČR a SR - moderní a nadčasový stánek s praktickými ukázkami, (vi) Technika pro všechny: propagace techniky např. v sociálně-znevýhodněných lokalitách (do budoucna zřízení např. Nadačního fondu ČVUT pro podporu talentovaných žáků, kterých rodiny si např. nemůžou dovolit platit studium v Praze a kde sociální stipendium nestačí), (vii) Online kampaně, kde akcentovat např. uplatnění absolventů, možnosti mobility a zahraniční zkušenosti, moderní VaV, úspěšné studentské projekty, studentský život.

Zahraniční střední školy v ČR a ve světě. Centrální propagace na zahraničních středních školách v ČR a těch v zahraničí aktuálně probíhá prostřednictvím pracovní skupiny Counselors v konsorciu Study in Prague. ČVUT by mělo být součástí organizací, které sdružují tisíce poradců na zahraničních středních školách (např. IACAC či CoIS). Jednotlivé univerzity mají dosah jednak na prestižní střední školy, tak i na komunitu českých expatů žijících v zahraničí, kteří možná zvažují studium pro svoje děti v Česku - takové příklady na

ČVUT máme. Zároveň je v rámci těchto organizací koná každoročně několik eventů různě po světě, kde se nabízí účast. Study in Prague zároveň organizuje spojené zahraniční návštěvy (takto jsme hostili např. delegace z Japonska, Holandska apod.) V případě výjezdu na veletrh do zahraničí k propagaci anglických studijních programů bych navrhoval kontaktovat české zastoupení v dané zemi.

Navrhoval bych vyhodnotit efektivitu našeho zapojení do konsorcia Study in Prague a v případě kladného hodnocení bych naše zapojení navýšil.

3.3. Studijní řád

viz odpověď na otázku 1.2.7. Studijní a zkušební řád

3.4. Stipendia bak. a mag. studentů a studentek

viz odpověď na otázku 1.2.8. Stipendijní řád

3.5. Prostředí pro studium, vztahy se studentskou unií

viz odpověď na otázky Generel+ a Dislokace, Knihovna, Budovy, Otázky KSÚZ pro kandidáty na rektora ČVUT, rekonstrukce, revitalizace, rozvoj. plány, realizace ...

Vztah se studentskou unií považuji za důležitý pro rozvoj kampusu. Partnery studentské unie by měla být KSUZ AS a prorektor pro rozvoj a správu kampusu. Aniž bych chtěl zasahovat do pravomocí prorektora, jsem připraven se aktivně účastnit dialogu se studentskou unií a dalšími studentskými organizacemi.

3.6. Rovné příležitosti pro studenty a studentky
Jak konkrétně se zasadíte o naplňování plánu rovných příležitostí ČVUT?

Odpověď spojuji s odpovědí na otázku Rovné příležitosti pro zaměstnané.

Předložený plán rovných příležitostí mi přijde dobře zpracovaný a jsem přesvědčen, že by se měl na ČVUT postupně naplňovat. Myslím, že způsob, jakým může budoucí rektor přispět ke zlepšování otevřenosti univerzity v kontextu rovných příležitostí, je jednak správná prioritizace jednotlivých témat, ale i tím, že pro takový směr rozvoje univerzity přesvědčí akademickou obec. Ne nezbytně tu část akademické obce, která takový pohled na svět bere jako naprostou přirozenost (například jako já), ale i tu druhou část, pro kterou jsou to témata

nová a na první pohled ne úplně zjevná.

Mimo jiné i s ohledem na výsledky průzkumu zaměstnanců považuji jako naprosto prioritní oblast zajištění prostředí prevence genderově podmíněného násilí a znevýhodňování. Jsem šokován z výsledků průzkumu zaměstnanců, že téměř 30 % respondentů se setkalo s nevhodným chováním na pracovišti a jen 44 % respondentů má důvěru, že ČVUT proti tomu něco podnikne. To, aby univerzita byla v tomto ohledu bezpečné prostředí, považuji za příklad jasné odpovědnosti rektora, a to i v případě, že by to pro děkana nebyla z nějakého důvodu priorita.

Téma genderové, socioekonomické, národnostní, věkové a názorové diverzity není pro mě vzdálené téma, ale celý svůj život v tomto ohledu získávám praktické zkušenosti – například z pozice exekutivce v nadnárodních společnostech, kde bylo téma diverzity a inkluze ještě donedávna naprosto klíčové. Jsem přesvědčen, že diverzita a inkluze je naprosto klíčová pro rozvoj kreativní a znalostní organizace, bez ohledu na aktuální politické klima. A to primárně proto, že pestrý tým je kreativnější, odolnější a po všech stránkách úspěšnější. Je to ale složité téma, které se nedá udržitelně řešit pouze směrnicemi a příkazy rektora. Považuji za klíčové, aby se univerzita angažovala v problematice zvyšování zájmu žen o STEM obory, tak abychom měli víc zájemkyň, víc studentek, víc doktorandek a víc profesorek. A čím bude u nás víc žen, tím více bude ČVUT pro ženy atraktivnější. S prof. Matasem jsme při zakládání programu Otevřená informatika zavedli speciální stipendium pro nadané studentky, které nastoupí do programu. Ačkoliv to bylo kontroverzní, udrželi jsme ho 15 let a zvýšili jsme tak procento studentek v OI. V Centru umělé inteligence máme velké zastoupení doktorandek. Když jsem v Avastu budoval exekutivní tým, usiloval jsem o genderovou vyváženost tím, že jsem požadoval od headhunterů, abych si mohl vždy vybrat z kandidátů, kde byli ženy a muži rovnoměrně zastoupení. V neposlední řadě moje dcery jsou studentkami vysokých a středních škol a pohled mladé generace na problematiku DEI (Diversity, Equity, and Inclusion) je mi zprostředkován velmi pečlivě.

Různorodost talentů na ČVUT není jen téma genderové. Považuji za klíčovou pestrost národnostní a kulturní, otevřenost vůči zaměstnancům a zaměstnankyním různého věku, nebo u pestrost v předchozí zkušenosti nebo očekávání od vzdělávání a kariéry na ČVUT. Ne každý doktorand nebo doktorandka chce získat akademickou pozici na prestižní univerzitě. Někdo chce založit startup nebo pracovat v průmyslu, někdo chce pracovat na částečný úvazek. V kontextu různorodosti talentů ČVUT považuji za klíčovou i otevřenost a podporu sociálně znevýhodněným studentům a studentkám.

Přál bych si, abychom měli na ČVUT stejné zastoupení mužů a žen na všech pozicích, včetně vedení ČVUT. Struktura sboru prorektorů předchozího rektora byla genderově velmi vyvážená. Budu se snažit, abych vybral pro univerzitu ty nejlepší prorektory a prorektorky a vynasnažím se abych měl možnost vybírat ze vyvážené skupiny těch, kdo budou mít o práci zájem.

Jaké konkrétní kroky máte v plánu učinit?

Plánuji:

- ustanovit roli ombudsosoby, vytvořit prostředí pro její zodpovědné a nezávislé fungování, které budu kodifikovat ve statutu univerzity, vytvořit platformu pro spolupráci a sdílení zkušeností mezi ombudsosobami na jednotlivých fakultách a propagovat existenci toho úřadu mezi studujícími a zaměstnaci a zaměstnankyněmi,
- ustanovit roli prorektora pro lidské zdroje, který bude mít jako jeden z cílů postupné naplňování plánu rovných příležitostí na ČVUT v život,
- pověřím prorektora pro lidské zdroje vypracováním metodické podpory výběrových řízení tak, aby bylo zajištěno, že žádný kandidát nebo kandidátka nebudou diskriminováni při konkurzu na základě pohlaví, ani jinak a
- pověřím prorektora pro lidské zdroje vypracováním analýzy rovného rozložení mezd a platů mezi muže a ženy (gender pay gap) na všech pracovištích ČVUT a budu žádat děkany a ředitele součástí, aby činili kroky k nápravě případné nespravedlnosti,
- pověřím prorektora pro lidské zdroje analýzou možností vzniku jeslí/dětské skupiny (ideálně s anglicky mluvícím personálem), zřízení pracoven s dětskými koutky, a aby zjistil, co ČVUT může udělat proto, abychom usnadnili příjezdy pro vědce a vědkyně s malými dětmi,
- v neposlední řadě je také důležité zabývat se stránkou vyjíždějících vědeckých pracovníků, kteří jsou většinou limitováni ekonomickou situací rodiny. Často dochází k situacím, kdy během pobytu v zahraničí musí rodina fungovat pouze z jednoho příjmu (grantu), což ve spojení s vyššími životními náklady v dané zemi a školným pro děti představuje nemalou finanční zátěž. Pověřím prorektora pro lidské zdroje, aby se zabýval i tímto tématem s cílem, aby zahraniční stáže byly pro vědecké pracovníky atraktivní a zároveň bez zátěže spojené s finančními či organizačními omezeními.

Jak se stavíte k implementaci inkluzivního jazyka (např. použití nejen generického maskulina "studenti", ale rozšíření na "studenti a studentky" či "studující" atp.) do dokumentů a komunikace v rámci ČVUT?

Univerzita jako moderní instituce může jít příkladem tím, že hledá citlivý, jazykově přirozený a zároveň respektující způsob vyjadřování. Odpovídá to nejem trendům v České republice, ale i v jiných evropských univerzitách, kde se již předpokládá, že univerzity podporují a napomáhají budovat bezpečné a otevřené prostředí. K implementaci inkluzivního jazyka je k dispozici již několik metodik, např. existující Metodikou pro inkluzivní komunikaci, kterou vydalo Národní kontaktní centrum – gender a věda Sociologického ústavu AV ČR, v. v. i.

ČVUT může vypracovat vlastní inkluzivní manuál a rozpracovat jazykový slovník, který by měl být aplikován napříč celou univerzitou, diferencovat typy textů podle komunikace (formální, právní dokumenty, neformální pro nábor studentů,...). Budu se snažit

prostřednictvím prorektora pro lidské zdroje najít konsensus mezi vedením univerzity a vedením fakult a zformulovat jasný postoj ČVUT v oblasti používání inkluzivního jazyka

Protože považuji používání inkluzivního jazyka za důležité, snažil jsem se v tomto duchu koncipovat i svůj rektorský program.

3.7. Disciplinární řád

nemám připomínek

4. Doktorské studium

4.1. Pravidla studia

Rektor neřídí doktorské studium, to je zodpovědností fakult. Má ale silný vliv na studijní předpisy. V rámci principu “seznamte se s nejlepší praxí na ČVUT, a poučte se od jiných” uspořádám workshop, na kterém budou diskutovány rozdíly přístupů na fakultách. Dále nechám uspořádat a vyhodnotit anonymní anketu pro průzkum názorů doktorandů.

Jsem příznivcem britského systému, běžného i ve vědecky silných jiných zemích, že cílem doktorského studia je stát se samostatným vědeckým pracovníkem (buď v akademickém prostředí nebo v průmyslu). Všechny povinnosti doktoranda směřují k tomuto cíli. V tomto systému doktorand nemá povinnost učit, nemá povinně předměty magisterského typu, nemá administrativní povinnosti. Doktorské informatické programy FEL (kde jsem členem rady doktorského studia) splňují tato kritéria. To neznamená, že studenti neučí (zkušenosti ukazují, že většina učí, a ráda) nebo nepomáhají katedře (např. při organizaci státnic), ale je to jejich volba, ne povinnost.

Za správnou dlouhodobou aspiraci považuji formu doktorského studia např. ve Švýcarsku a jiných evropských zemích, kde je doktorské studium chápáno jako vědecké zaměstnání (i co se týče platu), spíše než studium. Považuji za nejlepší, když doktorand nemá během doktorského studia žádné jiné pracovní závazky a věnuje se doktorskému studiu naplno. Tak vznikají nejlepší doktoráty a nejlepší vědecké výsledky. Důležité však je, aby doktorandský příjem umožňil doktorandovi nemít vedlejší zdroje příjmů.

Podobný přístup očekávají potenciální doktorandi z vyspělých zemí. Obecně zvyšuje atraktivitu doktorského studia.

4.2. Hodnocení kvality doktorandů a doktorandek

Základním kritériem pro hodnocení doktorského studia je jistě kvalita publikací, případně s nějakým odstupem množství citací publikací z doktorského studia.

Ultimátním testem kvality doktorandů a doktorandek je jejich uplatnění na trhu práce. Ačkoli to ČVUT zatím nesleduje, šlo by sledovat, kolik z doktorandů a doktorandek aspiruje na nezávislé akademické pozice, kolik z nich jich dosáhne a jak úspěšná je jich kariéra po PhD. Pokud studenti aspirují na vedoucí pozice v průmyslu, šlo by sledovat trajektorii jejich ohodnocení relativně vzhledem k absolventům inženýrského programu v oboru.

Každý doktorský program má jiné požadavky na kvantitu a kvalitu výsledků doktoranda. Není možné ke kvalitě doktorandů zaujmout konkrétní a pro ČVUT všeobecně platné požadavky.

Vysoké požadavky na publikační výsledky doktoranda na informatických doktorských programech na FEL, například výrazně vyšší než v nejlepších světových doktorských programech v oblasti informatiky (kde mám vlastní zkušenosti z komisí a oponentur), pomohly zvýšit kvalitu doktorského studia. Zároveň je nepovažuji za paušálně vhodné pro všechně ostatní doktorské programy na ČVUT a jsem přesvědčen že rady doktorských programů by měly mít pevné, dobře odargumentované a nejlepšími pracovišti v daných oborech inspirované požadavky na kvalitu.

Ze své zkušenosti školitele, člena rady doktorského programu, vedoucího katedry a vedoucího oddělení považuji za klíčovou fázi obhajobu minima. Na ČVUT je spíše tendence přimhouřit oko a pustit přes minimum i studenta, který není dobře připraven. Považuji to za chybu. Myslím si, že při pochybnosti, zda předložené výsledky indikují úspěšné dokončení doktorátu, by měl student minimum buď opakovat nebo být vyloučen. Úspěšným složením minima se školitel zavazuje k tomu, že vidí jasnou cestu k úspěšné obhajobě a že doktorand přesně ví, co musí pro dokončení studia udělat.

Zároveň se domnívám, že studenti jsou různí a mají různá očekávání od doktorského studia. Studenty, kteří se chtějí v budoucnosti stát akademiky, by měl školitel vést k tomu, aby po ukončení studia získali kvalitní postdoktorandskou pozici na výborné zahraniční univerzitě. Tam prokážou samostatnou vědeckou práci, nezávislou na školiteli. Teprve po ní se mohou ucházet o pozici asistenta, na ČVUT nebo jinde. Doktorand, který chce po ukončení studia založit startup nebo se stát odborníkem v průmyslu, by měl být školitelem podporován v zájmu o aplikovanost výsledků a v navazování kontaktů s aplikační sférou. Školitel tu je pro doktoranda a ne doktorand pro školitele.

4.3. Hodnocení a řízení kvality školitelů a školitelek, standard školitele..

Oceňuji iniciativu standardu školitele, vypracovaným Českou asociací doktorandek a doktorandů a studentskou komorou vysokých škol. Je to výborný materiál, který by si měl každý školitel přečíst a pozitivně se k němu vymezit. Některé z ustanovení, například ta o konfliktu zájmu bych považoval za mandatorní, jiná, například to maximálním počtu doktorandů nebo o minimálním čase, který školitel věnuje doktorandovi, spíše za specifická pro jednotlivé obory a pracoviště. Standard jako takový je lehce diskriminující vůči začínajícím školitelům, kteří nemohou splnit podmínku 1.7. Za správné řešení bych považoval např. zavedení institutu supervise od vedoucího katedry, nebo garanta programu do té doby, než je podmínka splněna. Za klíčové však považuji to, aby každý školitel byl vůči zájemci o školeni maximálně transparentní a přesně komunikoval svůj vlastní standard školitele, který bude vždy konkrétnější než jakýkoliv předpis. Stejně tak by by měly být veřejně známé a při příjmacím řízení dostupné informaci o úspěšnosti školitele. Zatímco v současné době se doktorandi hlásí primárně podle tématu, měli by mít možnost se rozhodovat i podle úspěšnosti školitele a způsobu, jakým školitel školí. Pravdou je, že fakulty by měly identifikovat problematické školitele ve smyslu nízké úspěšnosti a nabízet jim

supervizi nebo pomoc školitele-specialisty a zároveň omezit u takovýchto školitelů počet doktorandů.

Metodický pokyn ČVUT Standard školitele považuji za správnou iniciativu. Jedná se o soubor pravidel, kterými si již dnes řídí mnozí školitelé a podle něj rozhodují některé doktorské rady. Před tím, než navrhnu z tohoto metodického pokynu udělat samostatný vnitřní předpis, nebo jej začlením do stávajícího předpisu, povedu diskusi jak s Vědeckou radou tak s RVH. Ve stávajícím metodickém pokynu postrádám kodifikaci konfliktu zájmu mezi školitelem a doktorandem a způsob, jak takový konflikt zájmu řešit. Dále bych přidal definici povinných informací o školiteli (například úspěšnost, průměrná délka studia, zaměstnání, které získali absolventi), které musejí být poskytnuty doktorandovi v okamžiku výběru školitele. S ohledem na to, že si nemyslím, že časopisecký článek je jediným kritériem kvality vědeckého výstupu, tak bych po diskusi mezi školiteli rozšířil definici v bodu 1.3.2. Standard školitele považuji za diskriminující pro návratové školitele, kteří v minulosti prokázali schopnosti úspěšně školit, ale později prošli kariérní pauzou, například danou rodičovskou dovolenou, nebo prací v průmyslu. Mnozí z nich by nesplnili podmínku bodu 1.3..2.

Své zkušenosti z působení na zahraničních univerzitách a z působení v komisích pro obhajobu doktorské práce naznačují, že nekoreluje kvalita univerzity se specifičností předpisů pro doktorské školení. Naopak, praxe ukazuje, že ty nejlepší univerzity mají velmi málo omezení a direktiv v kontextu chování školitele (krom konfliktu zájmů), ale i nižší formální požadavky na doktorandy. Navzdory těmto zkušenosti z vyspělých univerzit, podporuji standard školitele a specifické požadavky na výsledky doktoranda jako nejlepší cestu ke zvyšování kvality vědecké práce na ČVUT. Jsem přesvědčen, že až se staneme opravdu špičkovou univerzitou první volby, budeme připraveni na to, abychom snižovali specifičnost metodických pokynů a vnitřních předpisů.

Inspirativní zkušenosti ze školení doktorandů jsem načerpal během své práce na University of Southern California ve skupině Prof. Milinda Tambeho (nyní na Harvard University), které jsou podobné s tím jak funguje školení doktorandů např Loschmidtových laboratořích, při Ústavu experimentální biologie na Masarykově univerzitě. Jsou založeny na jednoduchém půlročním cyklu, kde (i) doktorand sám kriticky zhodnotí co udělal a jak se mu daří plnit cíle doktorského projektu; (ii) následně dostane písemný feedback od školitele (podobné semestrálním hodnocení doktoranda na FEL); (iii) doktorand se vyjádří k feedbacku a dodá zpětnou vazbu školiteli; (iv) pak doktorand ve spolupráci se školitelem plánuje aktivity a cíle na dalších 6 měsíců. Celý proces je písemně dokumentován a je dostupný někomu kdo dělá školiteli supervizi – vedoucí katedry, garant programu, oborová rada.

Ze své vlastní bohaté školitelské praxe považuji za důležité aby platilo, že čím déle doktorand pracuje na svém doktorátu, tím pravděpodobnější by mělo být, že ho dokončí. Obhajobu minima považuji za významný milník, kde v případě úspěšného složení minima

školitel se v podstatě zavazuje, že zná jasnou cestu k úspěšné obhajobě a že je přesvědčen, že doktorand obhájí.

4.4. Financování a pracovní podmínky doktorandů a doktorandek

Pracovní podmínky a financování se liší mezi pracovišti a nelze je efektivně ovlivňovat z pozice rektora. Financování doktorandů a doktorandek částečně řeší nový vysokoškolský zákon, který pro rok 2025 zavádí minimální doktorandský studijní příjem 24,960 CZK. Bohužel tato výše neumožňuje doktorandovi žít v Praze a věnovat se doktorandskému studiu, aniž by byl finančně závislý na rodičích (alespoň tím že, bydlí u rodičů, nebo v bytě rodičů), partnerovi, nebo příjmu z práce na částečný úvazek mimo rámec svého doktorského studia.

Konkurenceschopný příjem doktoranda (rozumím tím ekvivalentní odhad hrubé mzdy po započítání stipendia a zaměstnaneckého poměru), který by umožnil se doktorandovi věnovat plně doktorskému studiu ve výši minimálně 45.000 CZK by měl být střednědobým cílem každého školícího pracoviště na ČVUT. V AIC, kterého jsem vedoucím, je průměrný pravidelný (tzn. bez odměn) příjem doktoranda 48.500 CZK. S vědomím finanční nedostatečnosti pro plošné zavedení takového příjmu doktoranda na ČVUT nebudu minimální doktorský příjem nad rámec vysokoškolského zákona centrálně upravovat. Budu nabízet své zkušenostmi s řešením problematiky doktorandských příjmů a budu pomáhat děkanům a garantům doktorských programů.

Budu iniciovat diskusi na úrovní děkanů a vědecké rady o pravidlech pro průmyslové doktoráty, nebo doktorandské pozice sponzorované průmyslem s cílem nastavit transparentní pravidla pro financování a vedení doktoranda, zabránění konfliktu zájmů a zabránění zneužití doktorského studia v neprospěch zájmu doktoranda. Průmyslová spolupráce ve financování doktorandů a průmyslové doktoráty jsou další důležitý zdroj financování doktorandů, umožňují přístup k datům a technologiím důležitým pro výzkum, zatraktivňují univerzitu v očích průmyslu, ale hlavně nabízí lepší alternativu ke kombinovanému studiu, kdy doktorand velkou část času stráví takovou prací ve firmě, která nikterak nepřispívá k úspěšnému doktorátu. Navzdory tomu, že se jedná o kontroverzní téma, budu diskuzi na toto téma prosazovat. První úspěch v oblasti průmyslových doktorátů je např. Opatření o industriálním studentovi, na MFF UK.

5. Věda a tvůrčí činnost

Navzdory tomu, že možnost rektora ovlivnit směřování výzkumné a tvůrčí činnosti jsou omezené, jsem přesvědčen, že by měl být schopen dobře rozumět tomu, v čem ČVUT ve vědě vyniká a kde je silný potenciál pro další rozvoj. Z tohoto důvodu by měl rektor trávit dostatečné množství času návštěvami laboratoří na fakultách a ústavech. Zavazuji se k tomu, že se budu pravidelně věnovat diskuzím s vědci a tvůrčími pracovníky tak, abych mohl dobře reprezentovat ČVUT s pohledu vědecko výzkumného potenciálu a zohlednit pohledy úspěšných akademiků při vytváření různých rozvojových strategií a metod hodnocení kvality vědecké práce.

5.1. Hodnocení kvality
Jaké indikátory a postupy hodnocení kvality byste chtěl/a používat?

Hodnocení kvality vědecké práce je velké téma, na které probíhá v akademické obci diskuze řadu let. Navrhování správných indikátorů je kontinuální proces, jehož hlavním cílem je zlepšování kvality vědeckých a tvůrčích výsledků univerzity. Vyjednání revize stávajících indikátorů, které se používají jak pro kariérní hodnocení (včetně doktorandských výsledků) tak pro rozdělování DKRVO, bude jeden z prvních úkolů týmu rektora.

Pro mezinárodní prestiž univerzity je důležité postavení v žebříčcích QS, THE a případně i ARWU, protože to je základní zdroj informací pro potenciální studenty ze zahraničí (jejichž počet bychom měli výrazně zvýšit) a dobrý ranking pomáhá i při navazování kontaktů a spolupráce se zahraničními pracovišti. Pro postavení a časem snad i financování univerzity v rámci ČR je důležité hodnocení podle M17+. Proto by se jednotlivá kritéria používaná ve zmíněných žebříčcích a Metodice měla přinejmenším bedlivě sledovat a vývoj příslušných indikátorů v čase by se měl analyzovat, s vyvozením příslušných důsledků.

Jsem rád, že má ČVUT vypracován systém hodnocení kvality, čímž se odlišuje od některých jiných univerzit, které dosahují horších výsledků. Navzdory tomu považuji celkový kvantitativní i kvalitativní agregovaný výkon univerzity za slabý. Podle zjištění RVH, které je publikováno v dodatku ke zprávě hodnocení kvality za 2023 a draftu za rok 2024, zaostáváme především v průměrném vědeckém výkonu na akademika a v citovanosti našich výsledků. Jsem přesvědčen, že správná změna hodnocení kvality přispěje k zlepšení našeho postavení v mezinárodních žebříčcích. Při revizi způsobu hodnocení vědecké a tvůrčí činnosti budu chtít dosáhnout následujících cílů:

- preference kvality před kvantitou (od jisté chvíle více není lépe), to ve svém důsledku znamená odstoupení od výhradně aditivních systémů (od jisté chvíle více článků téhož autora není lépe). Jednoduchá změna může představovat zastropování maximálního uznatelného počtu článků jednotlivce, kde vše nad strop nemá dopad ani na kariérní postup, ale ani na přidělené finanční prostředky. Nenavrhuji

zastropovat vědecký výkon jako takový, ale preferuji, aby byl dosahován menším počtem špičkových výsledků než velkým počtem slabých publikací.
- indikátory musí do jisté míry reflektovat externí hodnocení (používá-li jistou složku hodnocení celý svět, nemůže být úplně špatné´)
- indikátory musejí být inkluzivnější pro různorodou povahu výsledků na ČVUT a musejí více respektovat oborové odlišnosti. ČVUT musí umět hodnotit kvalitu časopiseckých publikací, konferenčních příspěvků, ocenění za nejlepší článek a jiné ceny, vyzvaných přednášek, ale i aplikačních výsledků, výsledků s celospolečenským dopadem a výsledků tvůrčí činnosti.

V následujícím odstavci komentují své názory na hodnocení vědy, nikoliv z pohledu univerzity jako celku, ale z pohledu oboru, ve kterém jsem profesně působil. Hodnocení vědy podle impaktních faktorů časopisů funguje obstojně v chemii a některých oblastech fyziky, zatímco například v AI se jako prestižní hodnotí články na konferencích NeurIPS a ICLR, v matematice se jako prestižní vidí články v Advances in Mathematics, Acta Numerica nebo Forum of Mathematics, i když z pohledu impaktních faktorů nejsou příliš zajímavé. V principu máme tři stejně důvěryhodné databáze, které se ale různým způsobem hodí pro různé obory: WOS, Scopus a Google Scholar. Pro počítačové vědy, strojové učení a umělou inteligenci se například nehodí WOS, protože neodráží skutečný význam publikací. ERC panely v oblasti computer science proto hodnotí výhradně podle Google Scholar. Uvádím pouze jako argument proto, že neexistuje jediná metrika kvality vědecké práce, která by byla shodně aplikovatelná přes celou univerzitu.

Silným protiargumentem proti zavádění oborově specifických metrik a rozmělňování kritéria kvality je skutečnosti, že například žebříčky THE World University Rankings a QS World University Rankings indexují hodnocené publikace výhradně z databáze SCOPUS.

Na ČVUT, stejně jako na všech výzkumných univerzitách, jsme dále ve schopnosti měřit a řídit kvalitu základního výzkumu, jehož význam se posuzuje podle kvality publikačního fóra a citačního ohlasu, ve srovnání se schopností měřit a řídit kvalitu aplikačního dopadu výzkumu a kvalitu aplikovaného výzkumu jako takového. Jsem přesvědčen, že ČVUT by se mělo stát lídrem a nastavovat trendy v kvalitě aplikovaného výzkumu, který by měl být hodnocen především podle ekonomického a společenského přínosu daného výsledku. S pozice rektora povedu celouniverzitní diskuzi o tom, jak správně nastavit hodnocení aplikovaného výzkumu a zohlednit ho v celkovém hodnocení výkonu součástí.

Za správné považuji zkoumat vztah mezi zdroji financování a vědeckými výsledky. Například TAČR, na ČVUT velmi častý zdroj financování, neklade na publikační výstupy důraz.
Požádám RVH, aby vypracovala analýzu vývoje publikačních výsledků a zdrojů financování ve srovnání ČVUT s technickými univerzitami v ČR a ve světě.

Ačkoliv je to nákladný způsob, za nejefektivnější a nejspravedlivější přístup k hodnocení vědy se považuje peer review od zahraničních vědců, kteří se v daném oboru prosadili.

Nejlepší pracoviště tak fungují. Na ENS i Inria takovým hodnocením prochází každých 4-5 let katedry nebo i týmy. Tento proces je velmi náročný a nákladný a je proto potřeba hledat efektivnější a flexibilnější cesty.

Na katedře počítačových věd Stanford university se přijímají akademici ne na základě H-indexu, seznamu publikací nebo předchozích pracovišť, ale výhradně na základě 3 nejlepších výsledků (= článků), které dosáhl uchazeč za celou svou kariéru, 3 nejlepších ocenění a 3 doporučujících dopisů od co možná nejlepších vědců v relevantním oboru.

Úpravy systému hodnocení kvality ale musí být předmětem širší diskuze celé akademické obce.

5.2. Řízení kvality

Na nejlepších univerzitách rektor přispívá ke zvyšování kvality především tím, že zkvalitňuje proces přijímání akademických pracovníků s definitivou. Jsem skeptický i k tomu, že lze zvyšovat kvalitu vědecké práce "procesem řízení kvality" z pozice rektora, nad rámec standardů v habilitačním a jmenovacím řízení, kariérního řádu a řádu výběrového řízení, a spoluvytvářením takového jména ČVUT, které bude přitahovat nové zaměstnance.

V souladu s aktivitam HR Award a s využitím vlastní zkušenost, vytvořím na rektorátu podporu pro inzerci pracovních pozic a na rektorátu vytvořím tým, v kterém budou i HR specialisté. Budu se snažit o to aby, se standardy kvality (kvantifikovaná kritéria) přiblížily požadavkům na univerzitách v alianci EuroTeQ a zároveň budu dělat maximum, aby se ČVUT stalo součástí aliance EuroTech.

Dále viz odpověď na otázku Další nápady pro podporu kvality, 20.2 Kvalita.

5.2.1. Rozdělování DKRVO mezi součásti

Oceňuji, že stávající způsob rozdělování DKRVO na součásti je výkonového charakteru. Domnívám se však, že je příliš úzce zaměřený na dobrou praxi z FEL a FJFI, a jako takový naráží na limity toho, jak může přispívat k rozvoji ČVUT jako výzkumné organizace. Není pravda, že DKRVO se rozděluje podle toho, kdo se o získání DKRVO zasloužil, stávající metrika není dostatečně inkluzivní a nezohledňuje dostatečně kritéria externího hodnocení.

Proto budu iniciovat diskusi o postupných změnách, které povedou ke zlepšení metodiky, a to primárně tím, že budu zdůrazňovat význam lidí v dělení DKRVO nad významem výsledků samotných. Metrika by se měla rozšiřovat nad rámec aditivního hodnocení počtu excelentních a kvalitních výsledků směrem k počtu lidí, kteří jsou schopni generovat excelentní a kvalitní výsledky. Takovýto systém bude motivovat univerzitu k vytváření

podmínek a prostoru pro kvalitní týmy a kvalitní osobnosti. V kontextu takového cíle budu navrhovat aby:

- v souladu se svým rektorským programem z roku 2017 i z roku 2025 byla část prostředků z DKRVO použiji pro naplňování Fondu budoucnosti, dohlédnu, aby Fond byl použit transparentním způsobem, o proporci naplňování fondu budu vyjednávat s děkany a senátem v rámci sestavování rozpočtu,
- část prostředků byla rozdělována stávajícím způsobem, s postupně inovovanou metodikou ohodnocování publikací, tak aby byly zohledněna oborová publikační specifika a se zastropováním počtu započitatelných publikací na jednu osobu (samozřejmě s respektováním spoluautorských podílů) a bylo vyjmuto rozdělování prostředků za predátorské publikace,
- část prostředků byla rozdělována podle počtu excelentních akademiků, kteří v daném kalendářním roce splňují kvalifikační požadavky pro získání ERC grantu v různých kategoriích a případně i s ohlédnutím na to, zda-li v ERC soutěži aplikovali.

Jako předseda Vědecké rady budu iniciovat diskusi o metodách, jak identifikovat predátorské časopisy a nakladatelství.

5.2.2. Využití Fondu budoucnosti

Fond budoucnosti vznikl v reakci na můj rektorský program v roce 2017. Ačkoliv své návrhy z roku 2017 považuji nadále relevantní, ve smyslu rektorského program 2025 budu navrhovat použítí fondu budoucnosti primárně pro:

- **ČVUT Starting:** pro nově přicházející, začínající akademiky se špičkovými výsledky a zahraniční postdoktorskou zkušeností na kvalitní instituci, který jim po přesně určenou dobu pomůže k získání vlastního financování (např. GAČR Junior Star a/nebo ERC grant).
- **ČVUT Chair:** pro malé množství excelentních profesorů ze zahraničí, kteří mají velkou šanci pozdvihnout celkovou úroveň a věhlas univerzity zejména v oborech, které jsou u nás publikačně podprůměrné.
- **Joint Doctoral Fellowship Programme:** Po vzoru podobných programů ve světě vybuduji program pro podporu společného školení doktorandů a doktorandek odborníky ze špičkových univerzit (více viz odpověď na otázku Další nápady pro podporu kvality.

Čerpání z fondu pro dané pozice bude vyžadovat spolufinancování z fakulty. Budu motivovat děkany ke spolupráci v získávání kandidátů na pozice ČVUT Starting a ČVUT Chair na jejich fakultách. Jmenuji komisi, která bude vyhodnocovat přihlášky podle kvality a strategického zájmu fakulty. V případě převisu zájmu, budu vyhodnocovat přihlášky dvoukolově a to tak, že v prvním kole budu prioritizovat po jednom místě, kde uchazeč bude splňovat minimální požadavky na kvalitu, na každou fakultu a v druhém kole seřadím

přihlášky podle kvality a vyberu podle dostupnosti celkového alokovaného rozpočtu pro každý program.

Budu požadovat, aby školitelé z rozvinutých oborů především hledali externí financování, například podívali projekty do programu Marie Curie Doctoral networks. K tomu je budu motivovat spolufinancováním.

Na rektorátě vybuduji podpůrnou funkci pro inzerci a získávání kandidátů pro ČVUT Starting a ČVUT Chair pozice. Budu každoročně vykazovat, kolik prostředků bylo poskytnuto pracovištím nad/pod mediánem publikačního výkonu.

5.2.3. Další nápady pro podporu kvality

Největší bariérou pro systematický růst kvality vědecké práce na ČVUT je absence mezinárodně konkurenčněschopný trvalých profesorských (tenure-track) pozic, financovaných z institucionálních zdrojů, na které bychom mohli lákat zahraniční profesory. Chceme-li mít kvalitu srovnatelnou s univerzitami v první stovce technických univerzit, musíme být schopni přitáhnout profesory z první stovky. Stávající model financování a fungování univerzity nám nedává prostor takové pozice vytvářet. Budu se snažit získat sponzorské prostředku z průmyslu a od dárců na financování takových pozic (více viz odpověď na otázku Chairs sponzorované průmyslem).

Zde chci zdůraznit, že zvyšování kvality univerzity pomocí rostoucích nároků na nově otevírané akademické pozice by nemělo vytvářet pocit nejistoty pro stávající akademické pracovníky. Považuji za zcela správné a legitimní, že se požadavky časem mění (rostou) a že akademický pracovník, který získal akademickou pozici na ČVUT před 5, 10, 20 lety na základě tehdy platných požadavků je pro rozvoj univerzity stejně důležitý jako akademický pracovník, který obstojí v budoucím náročnějším výběrovém řízení. Budoucí rozvoj ČVUT do značné míře závisí na kvalitní práci a kreativitě stávajících akademiků.

Další velkou bariérou růstu kvality a objemy vědeckého výkonu je nerovnoměrná kvalita doktorského školení napříč univerzitou. Zvýšení kvality především na rozvíjejících se součástech má velký potenciál na zlepšení. V svém rektorském programu navrhuji koncept Joint Doctoral Fellowship Programme pro podporu společného školení doktorandů a doktorandek odborníky ze špičkových univerzit. Tento model je velmi úspěšný na jiných výborných univerzitách, např. Max Planck ETH Center for Learning Systems, kde spolu jsou doktorandi v oboru strojového učení a umělé inteligence školeni odborníky z ETH Zurich a Max Planck v Tubingenu, program má rozpočet 1M Eur ročně. Budu navrhovat vyčlenění části rozpočtu z Fondu budoucnosti za účelem finanční podpory cestovních nákladů doktoranda, který bude školen školitelem na ČVUT a školitelem specialistou z univerzity, která je v první stovce technických univerzit podle QS, a který má lepší vědecké výsledky

než školitel. Pověřím prorektora pro vědu a výzkum vybudováním a zformalizováním takového programu.

Kvalitu na ČVUT řídí rektor a děkani, ředitelé ústavů a k tomu jim pomáhá RVH. RVH si zaslouží zvláštní pozornost. Po zavedení institucionální akreditace na ČVUT se z RVH, která má primárně sledovat kvalitu, stal administrativní orgán, na kterém leží tzv. vnitřní akreditace, reakreditace a sledování detailů kvality studijních programů. ČVUT má (malé) stovky studijních programů, které je neustále třeba obhospodařovat. Znamená to, že je třeba akreditovat/reakreditovat velké desítky programů ročně. Členové RVH primárně sestavují komise, vyplňují zprávy, kontrolují zprávy. Tato výrazná administrativní zátěž jim neumožňuje kvalitně přispět do procesu řízení kvality vědecké a tvůrčí činnosti, která je pro ČVUT stejně důležitá. Podle vyjádření členů rady je administrativní podpora RVH, kterou momentálně zajišťuje Odbor kvality rektorátu, poddimenzovaná. AS letos schválil odměňování členů RVH z fondu rektora, ale reálně členové RVH dosud dělají vše zadarmo. To nemůže dlouhodobě dobře fungovat.
V souladu s vnitřními předpisy a po diskuzi s děkany, členy RVH, AS a VR budu navrhovat reformovat agendu RVH, zvyšovat administrativní podporu, automatizovat procesy a uvolňovat ruce velmi kvalifikovaným členům tak, aby se mohli věnovat řízení kvality.

5.3. Nábor postdoků a získávání financí pro ně

Oceňuji strategické soustředění stávajícího vedení v oblasti podpory zahraničních postdoků, jako jednu z cest ke zvyšování internacionalizace a konkurenceschopnosti univerzity. Domnívám se však, že podpora z rozpočtu univerzity by se měla primárně zaměřit na podporu přicházení asistentů, docentů a profesorů, kteří budou připraveni s ČVUT spojit významnou část své profesní kariéry. Postdoc je ve světě chápán jako dočasná role (obvykle na 1-3 roky), z pravidla zaměřená na práci na konkrétním projektu a tudíž z projektu financovaná. Takovou roli vytváří akademik v důsledku přijatého projektu (ERC, GAČR, Marie Curie…). Budu podporovat přípravu dalších projektu Marie Curie COFUND. Podpora zaměstnávání asistentů, docentů a profesorů je naopak strategická a dlouhodobá investice do rozvoje univerzity a proto bych se primárně soustředil na podporu takového rozvoje.

Přesunu důraz z náboru postdoků na nábor odborných asistentů.

5.4. Podpora získávání prestižních grantů

Iniciativa na podporu získávání prestižních grantů běží v pilotní verzi, vede ji prof. Zeman, spolupracuje s prof. Matasem, prof. Henrionem a dalšími. Formát podporuji, a jeho financování prodloužím (jádrem je mentoring zkušenými vědci v individuálních projektech

ERC, GAČR Expro, GAČR Junior Star, atd., kde dominantním faktorem pro rozhodnutí o udělení je vedecká kvalita návrhu).

Naváži spolupráci s prof. Strakošem, který vede podobnou iniciativu s celorepublikovou působností na Karlově univerzitě a Akademií věd. Právě fungování této iniciativy, společně s programem PRIMUS (obdoba navrhovaného ČVUT Starting) stojí za velkým úspěchem Karlovy univerzity v získávání ERC grantů v roce 2024, kdy získala 10 nových grantů ERC Consolidator.

Vytvořím program ČVUT Starting - více viz odpověď na otázku Využití Fondu budoucnosti.

Pokusím se vyjednat s Karlovou univerzitou kofinancování a vytvoření společného office na podporu získávání prestižních grantů.

Budu nacházet prostředky pro spolufinancování prvního roku výborně hodnoceného prestižního grantu, který nebyl na straně poskytovatele financován z důvodu nedostatku prostředků, viz návrh programu ČVUT Bridge fund, který byl uveden v mém rektorském projektu z roku 2017.

Za inspirativní iniciativu považuji Iniciační fond FSV, který byl zřízen za účelem zvyšování podpory získávání prestižních grantů. Budu se snažit využít tyto zkušenosti na úrovni rektorátu a Fondu budoucnosti.

5.5. Chairs sponzorované průmyslem

Jako vedoucí katedry počítačů jsem před mnoha lety dohodnul podporu tohoto typu pro profesora v oblasti kybernetické bezpečnosti sponzorované firmou Avast a softwarového inženýrství sponzorované firmou Red Hat. Právě financování od Red Hat umožnilo zaměstnat zahraničního profesora a posléze vybudovat na katedře počítačů úspěšné oddělení softwarového inženýrství. Typicky se podobné financování objevuje na univerzitách, kdy firmě poskytuje významné PR ze spojení s špičkovou univerzitou, což ČVUT v tuto chvíli nesplňuje, alespoň ze světového pohledu. Úspěch v získávání sponzorů pro průmyslové chair závisí na zlepšování obrazu ČVUT ve veřejnosti, na kterém budu jako rektor prioritně pracovat.

Podle mého názoru existují tři následující varianty externě financovanych pozic:

- pozice financována firmou po časově omezenou dobu,
- pozice financována mecenášem, významným absolventem, s pozitivním vztahem k Alma Mater, po časově omezenou dobu, nebo
- pozice financována výnosem ze základního jmění darovaným mecenášem (méně obvykle firmou), tzv. endowed positions.

Jsem přesvědčen, že se podaří získat ČVUT získat v následujících 4 letech více než 10 externě financovaných pozic po časově omezenou dobu. Za velmi prestižní jak pro držitele tak pro ČVUT však považuji pozice financované z výnosu základního jmění, jejichž získávání však považuji za velmi obtížné. Vyžadují dar ve velikosti alespoň 100 mil CZK na jednu pozici. Takový dar poskytl v ČR zatím jeden mecenáš, Dalibor Dědek Nadačnímu fondu Neuron za účelem financování ceny Neuron. Budu podporovat snahu odboru transferu technologií a fundraisingu, které se pod vedením Jana Urbana snaží již několik let vytvořit endowment model atraktivní pro dárce.

Mám zkušenosti nejen z pozice akademika, který žádá o průmyslové financování, ale z pozice průmyslu, který sponzoruje výzkum. V minulosti jsem založil pětiletý CISCO-CVUT Joint Research Program, kde CISCO Systems (NASDAQ: CISCO) po dobu pěti let financovalo výzkum v oblasti počítačové bezpečnosti na FEL ČVUT, později pak společnou laboratoř AVAST-ČVUT pro podporu rozvoje umělé inteligence, která fungovala úspěšně až do spojení AVAST s firmou Norton Lifelock.

Budu sám osobně aktivně vystupovat v oblasti získávání prostředků pro endowment ale i pro přímé externí financování pozic na ČVUT. Jak jsem navrhoval v svém rektorském programu, objem takto získaných prostředků by se měl stát hodnotícím kritériem úspěšnosti rektora. Po prvním roce ve funkci vyhodnotím úspěch v navazování vztahů s dárci a nastavím cílová hodnotící kritéria.

5.6. Etika vědecké činnosti, predátorské časopisy a konference

Nepodporuji publikování v predátorských časopisech a jsem přesvědčen, že takovéto výstupy negativně ovlivňují kariéru autora. Právě obava z poškození dobrého jména vědce by mělo být zásadním motivátorem proti takové publikační praxi. Zároveň existují kvalitní vědecké komunity, které využívají např. různé časopisy nakladatelství MDPI pro komunikaci svých výsledků. Proto nebudu navrhovat žádná další omezení vycházející z různých indexů predátorských časopisů a konferencí nad rámec toho, že budu chtít jejich vyřazení z hodnocení vědeckých výsledku pro dělení DKRVO. Rozdělování prostředků podle takových publikací vede nepřímo k financování vzniku takových publikací a to snižuje prestiž univerzity. Předpokládám, že vyřazení z DKRVO povede ke snížení zájmu o takovéto publikování a že ve svém důsledku to povede i k tomu, že se takové publikace budou vykazovat postupně stále méně a méně v kvalifikaci pro absolutorium doktorských programů a pro kvalifikační postup.

6. IP a komercializace, vztah s průmyslem

Rozvoj vztahů s průmyslovou sférou je dosud neúplně využitá příležitost pro přispění k zajištění budoucnosti univerzity. Jednak je přispění k transferu technologií a podpoře aplikovatelnosti našich vědecko-výzkumných výsledků to co od ČVUT společnost očekává, ale zároveň je pro nás průmyslová spolupráce důležitý zdroj příjmů pro okamžik, kdy budou veřejné rozpočty napnuté. Domnívám se, že takový okamžik může v následujícím rektorském období nastat. Současně ale musí být jasně nastavena pravidla, která zajišťují, že univerzita si zachová svou nezávislost, akademickou svobodu a slouží veřejnému zájmu.

Chci rozptýlit obavy o tom, že spolupráce s průmyslem je jakýsi "výprodej univerzity", který bude omezovat naši autonomii. Opak je pravdou. Efektivní partnerství s průmyslovým sektorem diverzifikuje naši činnost a zdroje financí a diky tomu nás činí méně zranitelné, nezávislejší a hlavně odolnější proti nečekaným výpadkům nebo poklesům financování. Nejen, že neexistuje úspěšná technická univerzita, která nevyniká v oblasti průmyslové spolupráce, ale i česká společnost od nás očekává, že budeme efektivnějí spolupracovat s průmyslem.

Níže rozvádím pět hlavních důvodů, proč je spolupráce s průmyslovými partnery pro univerzitu důležitá:

- *Zvýšená finanční stabilita a snížená závislost na veřejných zdrojích:* Finanční zdroje od průmyslových partnerů pomáhají univerzitě diverzifikovat příjmy a snižují závislost pouze na státním financování či evropských dotacích.
- *Propojení s praxí a relevance výzkumu*: Spolupráce s průmyslem přináší reálné problémy a potřeby, které pomáhají zaměřit výzkum na oblasti s praktickým dopadem. Výsledkem jsou inovace, patenty, nové technologie a lepší uplatnitelnost absolventů.
- *Ochrana akademické autonomie:* Důležité je nastavit jasná pravidla, kdy průmyslový partner financuje projekt nebo výzkum, ale neovlivňuje doktorandské školení, nezávislost vědeckých výsledků, personální rozhodnutí ani akademickou svobodu. Transparentní smluvní rámec a etické standardy eliminují obavy, že univerzita "prodává" svou nezávislost nebo slouží zájmům konkrétní firmy.
- *Budování důvěry veřejnosti a akademické obce:* Univerzita zůstává veřejnou institucí, jejímž cílem je vzdělávání, výzkum a služba společnosti – finanční podpora průmyslu pouze rozšiřuje možnosti těchto aktivit.

Pro rozvoj průmyslové spolupráce a transfer technologií budu vytvářet nové prorektorské místo a budu se ho snažit obsadit profesionálním prorektorkou/prorektorem, se zodpovědností za (i) vyhledávání nových významných příležitostí pro průmyslovou spolupráci a podporu fakult v rozvoji jejich průmyslové spolupráce; (ii) mapování stávajících a budoucích schopností univerzity v kontextu průmyslové spolupráce, navrhování prorůstových oblastí pro budování nových schopností; (iii) poskytování metodické a právní podpory při vyjednávání s průmyslem a podporu při oceňování práce a oceňování

licencovaného intelektuálního vlastnictví a (iv) zprostředkování sdílené zkušenosti v průmyslové spolupráci mezi fakultami.

Jsem připraven se věnovat růstu renomé univerzity v kontextu průmyslové spolupráce a dělat vše pro to, abych mohl v případech, kdy to bude možné a žádané, ručit za kvalitu odvedené práce. Růst objemu průmyslové spolupráce budu chápat jako jedno z hodnotících kritérií úspěchu rektora. Nabízím univerzitě své vlastní dobré jméno v kontextu průmyslové spolupráce a budu se snažit ho využít proto, abych pomohl děkanům a ředitelům součásti získat nové příležitosti.

Budu hledat zdroje pro průmyslem nebo dárci financované pozice - ČVUT Industrial Chairs - více viz v odpovědi na otázku Chairs sponzorované průmyslem.

Vedle úspěšné průmyslové spolupráce by ČVUT mělo být schopné vlastní inovační iniciativy a stát se místem, kde budou vznikat inkubační projekty a technologické startupy. Proto budu od prorektora/prorektorky pro spolupráci s průmyslem a inovace očekávat: (i) navázání spolupráce s existujícími inkubačními projekty v Praze a Česku; (ii) vytvoření efektivního právního rámce pro zakládání a podporu startupů a spinoffů; (iii) navržení dočasného mechanismu na skokovou podporu inkubace startupů a spinoffů; (iv) získávání grantových prostředků pro podporu inkubace startupů a spinoffů; (v) navazování pro ČVUT efektivní spolupráce s regionálními fondy rizikového kapitálu a (vi) sdílení zkušeností a šíření zájmu akademické komunity směrem k inovaci a inkubaci.

Velmi relevantní je pro mě například zkušenost z ETH, kde právě v těchto dnech pilotují novou strategii a výkonná rada schválila novou regulaci na podporu startupů a spinoffů ETH. Inspirativní je pro mě jednak model, kdy si ETH váží každého, kdo díky zkušenosti, inspiraci a nápadům, které získal na ETH zakládá rychle rostoucí technologickou firmu (= startup) a zároveň podporuje ty, kteří pro rozvoj svého podnikání chtějí použít intelektuální vlastnictví, které patří ETH (= spinoff). Pro rozvoj ekonomiky naší země jsou důležité jak startupy tak spinoffy a jako ČVUT bychom měli umět podporovat oba modely, bez ohledu na to, že model spinoffu se může jevit na první pohled jako ekonomicky výhodnější pro ČVUT. Druhou inspirací je pro mě velkorysost ETH vůči zaměstnancům a akademikům, kteří chtějí inovovat formou spinoffu.

Udělám vše proto, aby ke konci volebního období rektora na ČVUT vznikaly desítky startupů ročně.

Vážím si práce Centra pro transfer technologií jak v oblasti podpory vzniku a inkubace spinoffových společností tak i v oblasti vytváření fondů se základním jměním (endowment fond). Budu práci centra podporovat. Stávající soustředění směřované na vytváření na endowment fond pro podporu startupů bych však posunul spíše do oblastí vytváření endowmentu pro podporu průmyslem financovaných pozic (viz odpověď na otázku Chairs sponzorované průmyslem.

7. Hospodaření

7.1. Příprava rozpočtu

Uveďte svou představu o harmonogramu přípravy rozpočtu ČVUT, včetně rozpočtů mimonormativních součástí

Chci zachovat postup sestavování rozpočtu, ale podstatně ho urychlit. Metodiku je třeba mít schválenou nejpozději do prosince předchozího roku.

Rozpis musí být sestaven a předložen ke schválení co nejdříve po tom, co se dozvíme, kolik peněz dostaneme od MŠMT. Jsem přesvědčen, že je to zvládnutelné do konce února. Pokud by rozpočty fakult byly schváleny v březnu, rozpočet ČVUT je možné schválit nejpozději v dubnu. Budu žádat děkany fakult, aby se v případě potřeby pokusili požádat o svolání mimořádných zasedání fakultních senátů proto, aby se dal rozpočet schválit co možná nejdříve.

Zároveň požádám kvestora o postupné zveřejňování kvalifikovaných odhadů rozpočtu, které umožní fakultám a ústavům plánovat hospodaření dříve a s co možná největší přesností. Budu očekávat, že fakulty a součásti budou připraveny efektivně pracovat s kvalifikovanými odhady pro plánování vlastní činnosti (například v plánování lidských zdrojů a odměňování).

7.2. Pravidla hospodaření ČVUT

7.2.1. Schvalování půjček a smluv

Jakým způsobem by mělo probíhat schvalování půjček? Souhlasil/a byste se zakotvením schvalovacího procesu ve vnitřních předpisech ČVUT tak, aby půjčky a smlouvy mající vliv na budoucí rozpočty podléhaly schválení toho orgánu, který schvaluje rozpočet?

Jsem přesvědčen, že významné půjčky stejně tak jako i jiné formy financování, které mají netriviální dopad na budoucí rozpočty, by měly být součástí návrhu rozpočtu, a pokud nejsou, tak se jedná o změnu v rozpočtu školy, která by měla být schválena stejným způsobem, jakým se schvaluje rozpočet. Je to podle mého názoru tak zřejmé, že bych kodifikaci takového postupu považoval za zbytečnou.

7.2.2. Pravidla hospodaření s fondy

Je potřeba změnit pravidla hospodaření s fondy zakotvená ve vnitřních předpisech?

I zde považuji za jasné, že užití fondů včetně jejich převodu musí být schváleno v rámci rozpočtu nebo jako rozpočtové opatření a totéž platí i pro převody fondů. Nemám

informace, které by mě vedly k tomu, že stávající stav je nevhodný a že je nutné kodifikovat pravidla hospodařeni s fondy do vnitřního předpisu školy.

7.3. Kontrola hospodaření

Jakým způsobem by měla probíhat kontrola hospodaření ze strany Akademického senátu? Je k tomu potřeba zakotvit přístup některých členů AS do finančních informačních systém? Za jakých podmínek má pověřenec AS právo na přístup do mzdového systému?

Považuji za správné, aby měl senát k dispozici informace nezbytné k vykonávání kontroly využívání finančních prostředků dané zákonem. K tomu bezesporu patří přístup do finančních informačních systémů. Pro účelné vykonávání kontrolní činnosti je třeba navrhnout a implementovat příslušné role do konkrétních systémů. Vzhledem k tomu, že se jedná o citlivé údaje, poskytoval bych přístup výhradně oproti právně vymahatelné dohodě o mlčenlivosti. Z důvodů rizika úniku informací bych k takto citlivým údajům dal přístup velmi omezenému počtu senátorů, např. pouze předseda AS a předseda HK, a to do systému iFIS. Mzdový systém je jedním z informačních systémů, se specifickými právními důsledky úniku privátních informací. Pravidla pro přístup by byla stejná jako do jiných finančních informačních systémů. Přístup by byl však krytý odlišnou dohodou o mlčenlivosti, která by specificky chránila důvěrnost v nakládání s osobními citlivými údaji.

7.4. Mzdy a odměny - Vnitřní mzdový předpis

7.4.1. Pravidla pro tarifní mzdy a příplatky za vedení

viz odpovědi na otázku Mzdový předpis.

Příplatek za vedení, jako součást mzdy určuje nadřízený pracovníka v rozsahu vymezeném Vnitřním mzdovým předpisem. Příplatek za vedení podle čl.4 ods.1/c považuji za nízký u pracovišť s vysokým počtem zaměstnanců a s vysokým rozpočtem. Zde bych navrhoval zdvojnásobit horní hranici příplatku za vedení.

7.4.2. Pravidla pro osobní ohodnocení, projektové příplatky a smluvní mzdy

nemám komentář

7.4.3. Pravidla pro odměny, zejména pro akademické funkcionáře/ky

Problematika mezd a odměn vrcholových funkcionářů univerzity je komplikované téma. Současný stav bohužel nepřispívá ke zvyšování důvěry mezi vedením univerzity a akademickou obcí, ale ani mezi univerzitou a laickou veřejností. Nastavení důvěryhodného systému v tomto ohledu považuji za základní stavební kámen budování důvěryhodné instituce. Vzhledem k tomu, že se jedná o společný problém, nebudu v kontextu navrhování nového systému postupovat samostatně, ale budu chtít vyjednat změnu systému ve spolupráci s děkany a řediteli součástí. Jsem přesvědčen, že systém by měl být stejný pro děkany i pro rektora. Ještě před tím, než budu navrhovat změnu dotyčných předpisů, budu žádat akademický senát o vyjádření k systému mezd o odměn vrcholových funkcionářů jako celku.

Systém by měl být založen na následujících principech:

- mzda a veškeré odměny musejí být plně zdůvodnitelné pro případ dotazu podle odstavce 106/1999 Sb. Zákona o svobodném přístupu k informacím.
- o celkové mzdě a odměně rozhoduje nadřízený, který bere osobní odpovědnost za plnou odůvodnitelnost celkové mzdy a všech vyplacených odměn (a to i v případě, kdy je část mzdy nebo odměny vyplácena jinou součástí). V případě děkana je to rektor, v případě rektora je to ministr, který určuje podle zákona mzdu a správní rada, která by měla schvalovat jakékoliv odměny rektora - viz vysvětlení v odpovědi na následující otázku.

Po celé volební období budu každoročně zveřejňovat AS úplné informace o příjmech rektora a kvestora.

Má rektor dostávat odměny? Pokud ano, jak zabránit střetu zájmů při jejich návrhu a schvalování?

Ano. Jsem přesvědčen, že rektor by měl mít právo na odměny za úspěchy spojené se svou rektorskou činností. Považuji za správný a transparentní přístup, kdy plán odměn je navázán na splnění předem definovaných rozvojových cílů. Navrhoval bych, aby plán odměn projednávala správní rada univerzity[3], která by rovněž vyhodnocovala, do jaké míry se podařilo rektorovi splnit manažerské cíle a jaká část odměny má být rektorovi vyplacena.

Tato navrhovaná role správní rady je nová a zákon ani statut ČVUT nic takového neupravuje. Domnívám se však, že nalézání nových rolí pro správní radu je v zájmu ČVUT a v zájmu zlepšování fungování akademické demokracie jako celku. Společnosti má nižší důvěru v

[3] podle čl.2 odst.5/c Statutu správní rady

akademickou demokracii právě díky netransparentnímu způsobu odměňování vrcholových funkcionářů univerzit. Zodpovědnost za projednávání plánu odměn rektora bych kodifikoval do Statutu správní rady. V případě, že se mi nepodaří získat podporu takovému návrhu, budu žádat akademický senát a ustanovení komise, která by měla za cíl projednávání plánu odměn rektora.

Uveďte také Vaši představu o odměňování prorektorů/prorektorek a děkanů/děkanek.

Pro odměňování děkanů existují dvě varianty:

1. Podle stávajícího mzdového předpisu, děkanovi náleží mzda, kterou měl před prací děkana a rektorem přiznaný příplatek za vedení. Příplatek za vedení odráží velikost fakulty, velikost rozpočtu, počet studentů, úspěch při získávání projektů, objem smluvního výzkumu a průmyslové spolupráce a vědecký výkon fakulty. Navrhoval bych zrušit čl.4.odst.1/a Vnitřního mzdového předpisu, který upravuje rozmezí pro příplatek za vedení funkcionářů univerzity.
2. Alternativně, děkanovi náleží smluvní mzda, o které rozhoduje rektor. Mzda by měla odrážet velikost fakulty, velikost rozpočtu, počet studentů, úspěch při získávání projektů, objem smluvního výzkumu a průmyslové spolupráce a vědecký výkon fakulty. Mzda děkana by měla odrážet i mzdy děkanů obvyklé v našem regionu.

Ačkoliv považuji smluvní mzdu za korektnější způsob odměňování vrcholového manažera univerzity s vysokou osobní odpovědností, budu o případné změně vyjednávat s děkany a jsem připraven děkany odměňovat i podle stávajícího mzdového předpisu.

Odměny děkanů by se měly řídit stejnými principy jako odměny rektora. O plánu odměn, který je navázán na manažerské cíle děkana rozhoduje rektor, který rovněž vyhodnocuje, do jaké míry se děkanovi podařilo cíle splnit. Navrhoval bych, aby mzdy děkanů a jejich plány odměn projednávala, nikoliv schvalovala, správní rada.

Rektor nese osobní odpovědnost za to, že příjmy děkanů jsou zdůvodnitelné a obstojí při libovolném vnějším přezkoumávání či dotazu podle Zákon č. 106/1999 Sb.

Práce rektora je práce na plný úvazek. Za účelem zachování odborné relevance považuji za správné, aby si měl rektor možnost navýšit úvazek pro vykonávání pedagogické, vědecké a tvůrčí činnosti na katedře, kde má kmenový úvazek. Celkový úvazek by však neměl překročit 1,2 FTE a úvazek na odbornou činnost by měl být omezen maximálně 0,2 FTE. Rektor by neměl dostávat žádné jiné odměny mimo výše uvedených, a nemít DPČ smlouvu. Nejsem obeznámen se stylem práce děkana na to, abych nyní dokázal posoudit, do jaké míry je tento model harmonizovatelný i na funkci děkana.

Akademičtí prorektoři (viz definice v odpovědi na otázku Struktura rektorátu) pracují na pozici prorektora v rozsahu 0,5 - 1,0 úvazku při nepřekročení celkového 1,2 úvazku na ČVUT. Rektor má možnost navýšit prorektorovi osobní ohodnocení a příplatek za vedení odpovídající zvýšené odpovědnosti v kontextu jeho prorektorské činnosti. Profesionální prorektoři pracují zpravidla na 1,0 úvazku na ČVUT a pracují za smluvní mzdu, kterou určí rektor.

Rektor má možnost udělit prorektorům odměny za výsledky a dosahování cílů v jejich prorektorské činnosti.

8. Lidské zdroje

8.1. Řád výběrového řízení

Co byste chtěl změnit a jak rychle?

viz odpovědi na otázku č. 1.2.6.

8.2. Kariérní řád

viz odpovědi na otázku č. 1.2.21.

8.3. Pravidla pro habilitace a profesury

Budete navrhovat změny v těchto pravidlech?

viz odpovědi na otázku č. 1.2.18.

8.4. Etický kodex a Etická komise

Budete navrhovat změny?

viz odpovědi na otázku č. 1.2.20.

8.5. Rovné příležitosti pro zaměstnané

Jak se stavíte ke zřízení ombudsosoby pro studující a zaměstnané na ČVUT? Jak konkrétně se zasadíte o naplňování plánu rovných příležitostí ČVUT? Jaké konkrétní kroky máte v plánu učinit? Jak se stavíte k implementaci inkluzivního jazyka (např. použití nejen generického maskulina "pedagogové", ale rozšíření na "pedagožky a pedagogové" či "vyučující" atp.) do dokumentů a komunikace v rámci ČVUT

viz odpovědi na otázku č. 3.6.

8.6. Mzdový předpis

Od 1. 1. 2026 budou platit nové mzdové tabulky. Jsou správně nastavené? Jak budete postupovat při jejich valorizaci?

viz odpovědi na otázku č. 1.2.4.

viz odpovědi na otázku č. 7.4.

8.7. Spolupráce s odbory

Jak se stavíte k požadavkům odborů na informace o odměňování? Jaký máte vztah k odborové organizaci vzhledem k současnému celospolečenskému fungování? Považujete ji za důležitého partnera při řízení univerzity?

Respektuji odbory a jsem připraven s odbory jednat a v rámci svých možností spolupracovat. Názor odborů jako reprezentanta zaměstnanců chápu jako důležitý pro rozhodování vedení univerzity. Budu se snažit vyjít vstříc požadavkům, které nebudou odporovat strategickému směřování univerzity a budu napomáhat tomu, aby na ČVUT panoval sociální smír.

Nepovažuji za normální, že na ČVUT není uzavřena kolektivní smlouva mezi vedením univerzity a odbory. Vynasnažím udělat vše co bude v mých silách proto, aby byla kolektivní smlouva uzavřena.

9. Internacionalizace

Na základě best practices z jiných českých VŠ by bylo vhodné využít a podívat se i na poznatky a doporučení externích hodnotitelů ohledně situace a stavu internacionalizace na ČVUT (např. MICHE - Monitoring internacionalizace českého vysokého školství - prostřednictvím výzvy DZS, evaluace European University Association). Mezi základní překážky k internacionalizaci vidím: potíže s výjezdy studentů do zahraničí, uznávání kreditů ze zahraničních mobilit, slabý zahraniční marketing, nízká zapojenost pracovníků do internacionalizačních aktivit jako takových, ale i nízká ochota pracovat v angličtině u administrativních pracovníků.

Budu žádat příslušného prorektora o vypracování Strategie Internacionalizace. Budu usilovat o to, aby aktivity směřující k internacionalizaci byly úměrně financovány (např. V rámci pravidel Programu na podporu strategického řízení vysokých škol pro roky 2022-2025 je pevně stanoveno, že minimum, které musí vysoká škola dedikovat pro internacionalizaci, je ve výši 15 % celkových přidělených prostředků programu). Komplexní dokument mimo jiné musí obsahovat jak internacionalizační aktivity směrem do zahraničí (výměny, partnerství, VaV,...) tak tzv. internacionalizaci doma, její konkrétní cíle a kroky k dosažení, odpovědné strany/oddělení, zdroje financování a rozpočty, harmonogram a deadline.

Základem internacionalizace jsou výměnné programy pro studenty a dlouhodobé zahraniční pobyty zaměstnanců, kterých na ČVUT probíhá jen malý počet.

Budu kodifikovat anglický jazyk jako druhý oficiální jazyk univerzity, budu vyžadovat, aby klíčové a prakticky užitečné dokumenty vycházely dvojjazyčně. Budu nabízet doplnění jazykových schopností pro zaměstnance rektorátu. Budu maximálně podporovat, aby se administrativní pracovníci účastnili programu Erasmus+ ve formě Staff Week, BIP, anebo job shadowing nejen na partnerských univerzitách, ale také ve firmách v zahraničí. Pokud by vzniklo centrální jazykové pracoviště, budu usilovat o to, aby poskytovalo lekce anglického jazyka administrativním pracovníkům univerzity, ať už formou výuky v malých skupinách, anebo formou konverzačních skupinek. Budu usilovat o vytvoření takových podmínek pro vnitřní internacionalizaci, aby bylo možné plnohodnotné zapojení akademických pracovníků, doktorandů, studentů a zaměstnanců university, kteří nemluví česky, do všech rolí akademického života.

Budu podporovat maximální zapojování studentů do studentských výměn v rámci aliance EuroTeQ a v rámci Erasmus+ a vytvoření databáze Erasmus+ projektů napříč univerzitou (KA107, KA171, KA131, KA103,...).

Chci zajistit profesionální Welcome Office, který bude zajišťovat integraci přijíždějících cizinců, jak studujících, tak pedagogů a vědců.

9.1. Výuka v angličtině

Jaký máte pohled na podporu internacionalizace pomocí magisterských studijních programů v angličtině?

Podporuji zavádění magisterských programů v angličtině. Ve spolupráci katedry počítačů a katedry kybernetiky na FEL letos právě takový vznikl - PRG.AI Master. Výuka v angličtině je klíčová pro rozvoj a mezinárodní přesah ČVUT v oblasti vzdělávání. Vedle rozvoje internacionalizace je výuka v angličtině klíčovým nástrojem pro přilákání kvalitních, talentovaných studentů z celého světa, což přispívá ke zvyšování úrovně výuky. Zároveň poskytuje cenné pedagogické příležitosti pro zahraniční akademické pracovníky.

Jak zajistit, aby bylo možné pro české studenty studovat v angličtině bezplatně?

Stávající zákonnou úpravu, která garantuje bezplatné vzdělání v češtině, považuji za přežitou právě proto, že byla schválena ještě v době, kdy ČR nebyla členem EU. Stávající systém diskriminuje občany ČR, kteří chtějí studovat v angličtině a tím si zvyšovat svoji kvalifikaci na budoucím pracovním trhu. Zároveň takto stát neumožňuje konkurovat vysokým školám v oblasti vzděláváním z okolních evropských států, kde většina nabízí stejné podmínky pro své občany stejně jako pro občany EU. Nově otevřený program PRG.AI Master má stížené konkurenční podmínky s podobnými programu např. v Německu, kde studenti ze zemí EU nemusí platit školné (v nedávné době jsem vedl diskusi s akademiky z University of Tuebingen, kteří připravují k akreditaci anglicky přednášený magisterský program v oblasti strojového učení a považovali skutečnost, že zpoplatněný PRG.AI Master na ČVUT nebude ohrožovat zájem jejich nového programu za vlastní konkurenční výhodu).

Proto budu lobbovat v ČKR a přímo v parlamentu za změnu zákona. Po změně zákona budu navrhovat upravení poplatků za studium v anglicky přednášených programech a to takovým způsobem, že pro občany pro občany EU bude snížen na minimální částku, podle toho jak je obvyklé v zemích EU (např. Německo, Skandinávie, Francie pouze administrativní poplatky okolo 100 EUR, Holandsko 2500 EUR, Irsko 3000 EUR (bakalar)). Pro cizince mimo EU budu navrhovat standardní, se světem srovnatelné školné. V přechodném období budu navrhovat aby poplatek za studium v cizím jazyce u českých studentů a studentů z EU byl snížený na minimální úroveň (např. 1000 EUR).

Fakultám budu toto doporučovat, aby zkouška z češtiny u cizinců byla provedena velmi rigorózně za účelem eliminace studentů, kteří nakonec studují velkou část studia v angličtině.

Jak využívat například i výukové kurzy zahraničních univerzit v systému naší výuky?

V programu Otevřená informatika na FEL jsme zavedli možnost absolvovat předem schválený Massive Online Open Course (MOOC) jako volitelný předmět programu. Upozorňuji, že z právních důvodů to občas není možné (zákaz organizátora kurzu). Budu podporovat možnost uznávání kurzů ze zahraničních univerzit a budu vybízet garanty k vyšší flexibilitě.
V systému výuky ČVUT je k dispozici tzv. Course Catalogue - Katalog kurzů, kdy studenti mají možnost virtuálně studovat předměty na předních technických univerzitách v Evropě, které jsou součástí aliance EuroTeQ. Považuji za důležité nadále rozvíjet spolupráci v rámci aliance a zvyšovat počet nabízených kurzů ze strany ČVUT, ale také aktivně podporovat studenty, aby využili možnost studia předmětu na jedné z partnerských univerzit. Za velmi účelné považuji předměty, které studenti absolvují v rámci programu ERASMUS nebo aliance EuroTeQ a sítě Athens.

9.2. Spolupráce se zahraničními univerzitami

Budu usilovat o efektivní spolupráci v rámci aliance EuroTeQ a budu se snažit o vytváření vztahů a partnerství nad rámec trvání projektu. Budu podporovat akademické pracovníky v navazování takových výzkumných partnerství a spolupráci ve výuce, které budou posilovat kvality výuky, internacionalizace a vědeckovýzkumnou schopnost univerzity. Ačkoliv jsou možnosti rektora v tomto ohledu omezené a nejefektivnější navazování spolupráce vidím odspodu, budu pomáhat ale zároveň iniciovat nová partnerstvi.

9.3. Nábor zahraničních studujících

Nábor zahraničních studujících by měl být podporovaný rektorátem, ale řízený především fakultami, tak by reflektoval jejich potřeby a možnosti. Identifikujeme pokles zájmu samoplátců: Například v roce 2018 měla Fakulta strojní 236 samoplátců, v roce 2024 jenom 76, Fakulta dopravní v roce 2018 měla 59 samoplátců, v roce 2024 o více než polovinu méně, a to 24[4] (faktory poklesu počtu samoplátců nestojí jenom na poklesu účasti ČVUT na veletrzích a online presence, ale možná taky na neatraktivnosti studijních programů a nespokojenosti absolventů s programy). V relativním podílu studií v cizím jazyce výrazně zaostáváme za ostatními univerzitami v segmentu 4, což má negativní vliv na náš příjem ve výkonové části příspěvku od MŠMT[5].

[4] Zdroj: VZ ČVUT 2018, 2024
[5] Rozpis rozpočtu VŠ na rok 2025

Nástroje, které fungují nejlépe:

- náborový web studyatctu.com, studyinprague.cz, studyin.cz
- náborová brožura/leták v AJ (ne obecný, ale přímo zacílený na uchazeče)
- studentští ambasadoři (různě fakulty, různé země)
- sociální sítě, zacílené kampaně na střední školy
- zahraniční absolventi, alumni network - word of mouth
- náborové veletrhy v zahraničí
- středoškolští poradci na mezinárodních středních školách.
- PPC reklamy/portály
- expati, zaměstnavatele
- stakeholders z veřejné sféry, agentury, organizace (české ambasády, Česká centra, MZV, krajanské spolky apod.)
- summer schools/winter schools
- sdílení studentských soutěží, úspěšné studentské týmy, komunikace VaV

Jedna z možnosti podpory internacionalizace na fakultách/katedrách, resp. zvýšení počtu samoplátců v jednotlivých Bc. a Mgr. je posun přihlašování do programů a přijímacího řízení o měsíce dříve, např. z těchto důvodů:

- pro vízové studenty větší časové okno pro vízový proces, zamezí se odkladu zápisu a nástupu do ročníku
- konkurenceschopnost, US colleges a jiným univerzitám v zahraničí začíná přihlašovací proces na podzim na nadcházející akad. rok. ČVUT pak může být víc na "radaru" při výběru vysoké školy.

ČVUT cca od roku 2012 pro nábor zahraničních studentů využívá náborový web http://studyatctu.com, sociální sítě, síť ambasadorů z řad zahraničních studentů a absolventů, účast na veletrzích v zahraničí (osobní kontakt se zahraničními uchazeči je skoro nejdůležitější), organizované návštěvy a delegace, spolupráce se stakeholdery v zahraničí (české zastoupení konzuláty, ambasády, Česká centra, CzechInvest, CzechTrade, krajanské centra, honorární konzuly/ky, absolventi, střední školy) a péče o aktuální zahraniční studenty. Samoplátci, stejně jako studenti studující v češtině, musí být bráni jako klienti a proto co je nabízené pro studenty v českých programech musí být ekvivalentní pro studenty samoplátce.

Pověřím příslušné prorektory vyhodnocením efektivity náborového portálu Study at CTU a navržením změn. Zkoušel jsem se na tento portál podívat očima uchazeče a nevidím tam odkaz na relevantní informace o obsahu studijních programů.

Součástí propagace a budování značky univerzity je rovněž důležitý rozvoj a podpora v účasti EuroTeQ Engineering University (kurzy a výuka, absolventi, projekt Collider).

9.4. Studentské výměny

Zásadním problémem studentských výměn je jejich nevyváženost: počet přijíždějících studentů je skoro trojnásobný než počet studentů vyjíždějících[6] (v posledním roce došlo k mírnému zlepšení). To je pro nás drahé, protože tento přebytek studentů musíme učit. Cestou v žádném případě není snížení počtu přijíždějících, ale je nutné zásadně zvýšit počet vyjíždějících. V současné době totiž jen 5,1 % absolventů ČVUT absolvovala zahraniční pobyt delší než 2 týdny[7].

Mým cílem je, aby se počet vyjíždějících studentů zdvojnásobil. Jedním z klíčových problémů nízkého množství (956[8]) studentských výjezdů je nízký zájem ze strany studujících na ČVUT. Oživil bych projekt Studuj ve světě s ČVUT a jeho propagaci na fakultách. Na této platformě bych posílil evangelizaci výjezdů mezi studenty, oslovili bych studenty, kteří již výjezd absolvovali, aby sdíleli své zkušenosti na seznamovacích kurzech pro prváky a aby vystupovali na Erasmus Days vždy na podzim, DOD fakult, International Day organizován ISC, kariérních veletrzích v kampusu Dejvice atd. Noví studenti/uchazeči by měli znát možnosti zahraničního výjezdu již před nástupem do studia, takže např. na veletrhu Gaudeamus (Praha, Brno, Slovensko) a na výše zmíněných akcích je potřebné to obnovit.
Druhým problémem byl nízký počet nabízených stipendií, vinou rektorátu jsme v minulosti nezískávali dostatečné finance z programu Erasmus+. To se se ale v poslední době zlepšilo. V ideálním případě by však aplikace Studuj ve světě s ČVUT měla být postavena na platformě AI a měla by rozpoznat našeho zalogovaného studenta, vědět, co studuje a jaké jsou požadavky na dokončení, nechat student naspecifikovat oblast zájmu a pod. Aplikace by mu měla nabídnout dobře zacílené možnosti a na klik předvyplnit formulář a provést studenta administrativním procesem.

Zároveň chci maximálně zužitkovat účast ČVUT v alianci EuroTeQ právě ke studentským výjezdům v rámci partnerských univerzit. Někteří studenti mají stále obavu z jazykové bariéry, neznámého prostředí, a to je brzdí v jejich rozhodnutí vycestovat ke studiu v zahraničí. Moji představou je, aby si student vyzkoušel studium na partnerské škole v rámci EuroTeQ formou výběru předmětu z katalogu kurzů, student si předmět vyzkouší online, zjistí, jaké je to studovat v jiném jazyce a ze zkušeností je známo, že tato možnost studia v rámci jednoho semestru online poté odbourá bariéru vycestovat.

Na ČVUT chybí centrální Erasmus+ Staff Week pro partnerské univerzity. Konkurenční technické univerzity jako VŠB-TUO či dokonce Technická univerzita v Liberci pořádá centrální/rektorátní Erasmus+ Staff Week zaměřený na důležitá témata v internacionalizaci, mobilitách a partnerství. Týdenní program zahrnuje vzdělávací workshopy, kulturní doprovodný program, ukázky laboratoří, a pod., čímž by se dostávalo do popředí to, že ČVUT posouvá a rozvíjí internacionalizaci, pečuje a stará se o své partnery. Např. MÚVS

[6] Rozpis rozpočtu VŠ na rok 202
[7] VZ 2024, tabulka 7.3
[8] VZ 2024, tabulka 7.2

pořádá svůj vlastní fakultní Erasmus staff week pro své partnery, kam již 2x pozval přednášet pracovníky zahraničního oddělení ČVUT.

9.5. Nábor zahraničních doktorandů a doktorandek, zdroje pro stipendia

Získávání zdrojů pro stipendia a mzdy doktorandů by mělo být zejména v popisu práce školitele, případně oddělení, katedry nebo školícího pracoviště. V AIC každý akademik, krom podpory komunity (centra, katedry) má za úkol 4 klíčové role: učit, produkovat respektované a citované výzkumné výsledky, školit doktoranda a získávat grantové prostředky. Rektorát ale může pomoci získávat významné grantové prostředky na zahraniční doktorandy např. z programu Marie Curie (např. MSCA COFUND).

Nábor zahraničních doktorandů – V AIC jich máme v současné době 22 zahraničních a 25 českých – je opravdu těžká disciplína. O úspěch v získávání zahraničních doktorandů z velké části rozhoduje kvalita a reputace školitele, a až dále pak kvalita školicího pracoviště a v poslední řadě univerzity. Z pozice rektora budu dbát primárně o co možná nejlepší obraz univerzity a tím doufám přispěji k tomu, aby se pro doktorské studiu na ČVUT rozhodlo větší množství studentů ze zahraničí.

Zahraniční osvědčená praxe je spolupráce při náboru doktorandů napříč pracovišti. Například v oblasti strojového učení nabírají doktorandy Max Planck Institute, Tuebingen University a ETH společně. Tímto způsobem jsou schopni vygenerovat poptávku v řádu vysokých stovek a nízkých tisíců na několik málo desítek otevřených pozic. V oblasti AI v Praze bych například doporučoval vyzkoušet podobnou spolupráci na půdorysu PRG.AI - zapsaný spolek, který sdružuje CVUT, UK, Ústav informatiky AV ČR a magistrát Hl.m.Prahy, který jsem v roce 2018 spoluzaložil a kde stále působím jako předseda výkonného výboru.

9.6. Nábor zahraničních zaměstnanců a zaměstnankyň, zdroje pro kompetitivní mzdy

Zahraniční zaměstnanci jsou pro dlouhodobý úspěch ČVUT naprosto klíčoví. Každé pracoviště by mělo aspirovat alespoň na minimální zastoupení zahraničních zaměstnanců a zaměstnankyň. Zvýšení počtu zahraničních zaměstnanců by zlepšilo naši pozici v mezinárodních žebříčcích a přineslo vyšší příspěvek MŠMT (podíl cizinců je kritériem, podle kterého se rozděluje 10% výkonové části příspěvku od MŠMT).

Prorektor pro lidské zdroje bude pověřen vytvořením náborové a inzertní strategie pro vyhledávání zahraničních zájemců o práci na ČVUT.

Finanční prostředky na konkurenceschopné mzdy nesmí být vázány výhradně na nábor zahraničních odborníků. Je nezbytné je zajišťovat pro všechny pracovníky ČVUT, stávající i nově příchozí.

9.7. Internacionalizace domorodých zaměstnanců a zaměstnankyň (viz také Kariérní řád)

viz Strategická priorita 8. Internacionalizace, mezinárodní úspěch a meziuniverzitní spolupráce Rektorského projektu.

Stejně tak jako zahraniční zaměstnanci a zaměstnankyně představují podobnou hodnotu pro budoucí úspěch ČVUT i návratoví pedagogové a vědci, kteří se vrací z dlouhodobých zahraničních pobytů. Je důležité, aby katedry vytvořily tlak na to, aby absolventi doktorského studia odcházeli na pozice postdoků do zahraničí namísto toho, aby zůstali na katedře. V AIC máme pravidlo, že každý absolvent doktorského studia musí vycestovat minimálně na 12 měsíců do zahraničí před tím, než může žádat o libovolnou pozici v AIC. Částečné zabránění akademického inbreedingu je i získání dlouhodobé zkušenosti na jiné vysoké škole v Česku, nebo i na jiné fakultě ČVUT. K takovýmto alternativám bych vybízel absolventy, pro které je praxe povinného vycestování po doktorském studiu obtížné, např. z rodinných důvodů. Dlouhodobá zahraniční stáž je předpokladem, není však jediným postačujícím cílem v internacionalizaci. Je důležité, aby akademičtí pracovníci mimo jiné spolupracovali se zahraničními univerzitami, účastnili se zahraničních projektů a zvali zahraniční akademiky na ČVUT.

Jsem přesvědčen, že vedle aplikace kariérního řádu je hlavní způsob podpory internacionalizace založen na tom, že budou vedoucí pracovníci přesvědčovat akademické pracovníky o tom, že pro jejich profesionální růst je opravdu nezbytný průběžný kontakt se zahraničím a minimálně střednědobý pobyt na zahraničním pracovišti. Pracoviště by měla vytvářet podmínky pro skutečné čerpání sabatiklu, zejména finanční. Výjezdy na skutečné studijní pobyty (ne krátkodobé návštěvy) a zároveň i přijímání hostujících profesorů a vědců by mělo být finančně podpořeno při centrálním rozdělování prostředků. Případná podpora by měla záviset i na tom, vznikne-li společná publikace, případně podané a úspěšné žádosti o společné výzkumné projekty, patenty a další aplikované výsledky.

Důležitým aspektem internacionalizace je i podpora administrativních pracovníků ve schopnosti pracovat v angličtině ale i v získávání zahraničních zkušeností s administrativní podporou pedagogických a tvůrčích pracovníků.

9.8. Význam podpory mezinárodních studentských soutěží a letní škol Co si zaměstnanci myslí o internacionalizaci a jak je přesvědčit, aby se do ní zapojili?

Je dobrá zpráva, že 93% zaměstnanců ČVUT podporuje ambici univerzity o větší internacionalizaci. S ohledem na tak jednoznačný výsledek je povinností vedení tuto ambici realizovat. Nejvíce preferovanou formou internacionalizace pro zaměstnance je participace na vědeckých konferencích. Tuto formu považuji za samozřejmou a nezbytnou pro kariérní rozvoj jednotlivce. Pro internacionalizaci univerzity ale vnímám klíčový růst v kategorii dlouhodobých pracovních výjezdů, zaměstnávání cizinců a navrátových akademických pracovníků (odborníků, kteří získali buď vzdělání nebo pracovní zkušenosti na zahraničních univerzitách nebo výzkumných laboratořích). Opravdu šokující jsou výsledky ankety v kontextu podpory zahraničních zaměstnanců a jejich podpory v okamžiku po příjezdu i během jejich působení na univerzitě.

Aktuálně se na ČVUT připravuje otevření welcome office, pokud by welcome office po volbě rektora nebyla dostupná, pověřím relevantní prorektory o vytvoření welcome office a zároveň budu požadovat vytvoření metodické podpory pro podporu zahraničních zaměstnanců.

Z ankety plyne, že mezi hlavní překážky výjezdů zaměstnanců ČVUT do zahraničí patří m.j. nedostatek finančních prostředků a nedostatek příležitostí. Ambicí ČVUT by mělo být, aby zájem o naše odborníky vytvořil kvalitní nabídku příležitostí financovaných cílovou destinací. To se týká především zahraničních postdoktorandských příležitostí. Dokáži si představit podporu výjezdů akademiků, které prokazatelně povedou ke úspěšným přihláškám v grantech jako je Horizont Europe nebo ERC. Je překvapením, že 8% zaměstnanců považuje jazykovou bariéru za překážku výjezdu.

Seznámím se s nabídkou jazykových kurzů pro zaměstnance a v případě nutnosti a zájmu budu iniciovat rozšíření nabídky.

9.9. Internacionalizace vnitřního prostředí

viz Strategická priorita 8. Internacionalizace, mezinárodní úspěch a meziuniverzitní spolupráce Rektorského projektu.

Je mnoho způsobů jak může rektorát podporovat internacionalizaci vnitřního prostředí, např.:

- Mezinárodní partnerství (vytvoření Erasmus+ Staff Week, rozvoj a udržování strategických partnerství, výměna studentů a zaměstnanců).
- Podpůrné aktivity pro studenty a zahraniční zaměstnance v kampusu (OW, onboarding, poradenské služby na CIPS v AJ, kariérní rozvoj) a s tím spojená dvojjazyčnost univerzity.

- Kulturní aktivity v kampusu pro všechny studenty a zaměstnance (vystavení domácich studentů a zaměstnanců mezinárodnímu vlivu, cesta k toleranci a akceptaci).
- Společné kurzy s partnery (např. v síti EuroTeQ), zahraniční hosté z této aliance ve výuce.
- International Student Club (zapojení lokálních studentů do programu Buddy).
- Členství v mezinárodních organizacích a sítích.
- Podpora mezinárodních vědeckých akcí
- Zajištění a vytvoření Welcome Office pro zahraniční akademiky (V případě, že nebude v plném běhu).

Z pohledu kateder, center a ústavů je pro internacionalizaci klíčové zvyšování počtu pracovníků, kteří nepracují v češtině a přizpůsobování administrativní podpory právě jim. Administrativní aparát by měl být schopen a ochoten podporovat akademiky a studenty v angličtině. Zvyšování počtu anglicky přednášených předmětů vytváří příležitosti pro zahraniční akademiky učit, což je naprosto klíčové pro zvyšování konkurenceschopnosti ČVUT na zahraničním trhu práce. Pro vysokou míru vnitřní internacionalizace považuji za důležité, aby se akademici, kteří nemluví česky, mohli a měli zájem ucházet o pozice ve vedení kateder, center a ústavů, a aby mohli a chtěli kandidovat do akademických senátů. Takováto míra internacionalizace nám umožní získávat ty nejlepší pedagogy a tvůrčí pracovníky ze zahraničí.

Pro vysokou míru internacionalizace je důležitá umožnění zrychleného jmenovacího řízení pro profesory ze zahraničních univerzit, viz bod Řád habilitačního a jmenovacího řízení.

Pro rozvoj internacionalizace by měla sloužit strategie internacionalizace, která na ČVUT nikdy nebyla přijata a schválena. Z best practices českých VŠ by měla VŠ mít strategii internacionalizace s konkrétními cíli a kroky k jejímu naplnění, která navazuje na národní strategii internacionalizace MŠMT (aktuálně platná ta z roku 2021, uvažuje se o revizi) a na strategii náboru Domu zahraniční spolupráce (DZS). V 2024/2025 byla představena strategie pro roky 25-29 ve spolupráci s 2. ekonomickou transformací, která se předkládá vládě. Tato strategie počítá s 15 prioritními zeměmi pečlivě vybraných na základě kritérii a váh, vhodných pro nábor. Jedná se o tyto země: Bosna a Hercegovina, Brazílie, Bulharsko, Gruzie, Chorvatsko, Kolumbie, Mexiko, Moldavsko, Peru, Polsko, Rumunsko, Slovensko, USA, Srbsko, Turecko.

Za nejdůležitější materiál, ze kterého lze vycházet při přípravě strategie internacionalizace je Návrh opatření pro posílení internacionalizace, který připravil tým projektu HR Award ve formě draftu již v roce 2024. Návrh obsahuje 8 konkrétních opatření, jako je např. podpora náboru zahraničních pracovníků, posílení a podpora náboru samoplátců, posílení podpory mobility pracovníků a studentů a zavedení strategického řízení internacionalizace.

Pověřím příslušné prorektory o vypracování strategie internacionalizace, která bude vycházet z výsledků projektu HR Award.

10. Koleje a menzy

Vidíte nějaké zásadní nedostatky v práci SUZ a máte představu , jak je řešit? *(Vizte také Otázky KSÚZ pro kandidáty na rektora ČVUT v samostatném dokumentu).*

10.1. Menzy, restaurace
10.2. Kongresové centrum v Masarykově koleji a Novoměstský hotel
10.3. Provoz kolejí
10.4. Revitalizace/Rekonstrukce kolejí

Výše uvedené body jsou uvedeny v textu viz odpovědi na Otázky KSÚZ pro kandidáty na rektora ČVUT.

11. Knihovna

Jak si představujete budoucnost Knihovny, zejména spolupráci s NTK?

NTK považuji za klíčovou část kampusu ČVUT a prostor pro propojování kampusu s VŠCHT, KTF a IOCB (Kampus Dejvice). Považuji efektivní spolupráci se všemi participanty kampusu na rozvoji NTK za velmi důležitou a jsem přesvědčen, že ČVUT by se v tomto směru mělo stát lídrem. Za klíčové považuji další využívání NTK a kampusu pro studentské akce, setkávání a budování identity ČVUT.

Jako rektor bych spolupracoval s novým ředitelem NTK, poté co bude ustanoven. Vedl bych diskusi o výhodách a nevýhodách sloučení knihovních fondů s NTK, podobně jak to má VŠCHT.

Po zběžné návštěvě knihovny bych řekl, že prezenční knihovní fond je zastaralý a užitečný spíš pro studenty historie vývoje vzdělávání na ČVUT než jako zdroj moderní, relevantní a mezinárodně konkurenčně schopné znalosti.

12. Nakladatelství

Co nevyhovuje na práci nakladatelství a jak to řešit?

Za marketingově nevyhovující považuji umístění prodejnu nakladatelství ČVUT mimo budovu NTK. Určitě bych prosazoval zvýšení produkce elektronických skript. V současné nabídce e-shopu nakladatelství je jen 13 elektronických publikací, což považuji za nízký počet. Možnost volby elektronické verze knih a skript považuji za způsob, který je vhodný pro studenty a snižuje náklady spojené s tiskem.

13. Budovy

13.1. Generel+ a Dislokace

Měl/a byste za cíl větší centralizaci budov v rámci Prahy například do dejvického kampusu, nebo naopak byste preferoval/a i další budovy a výstavbu v blízkosti Prahy (Roztoky, Kladno…)? Motol?

Cílem je přistupovat ke kampusu a stavbám ČVUT tak, aby odpovídaly nejvyšším standardům současné evropské praxe – s ohledem na kvalitu architektonického návrhu, technickou vybavenost a infrastrukturu, společenskou přínosnost, environmentální udržitelnost a ekonomickou efektivitu a to v rámci celého životního cyklu. Cílem je, aby nové stavby i přestavby budov naší univerzity obstály v celoevropském srovnání jako stavby s vynikajícím architektonickým a technickým řešením a byly zároveň příkladem odpovědného nakládání s veřejnými prostředky.

Jsem přesvědčen, že ČVUT chybí ambiciózní a vizionářský generel, který bude reagovat na změny ve společnosti a bude strategicky určovat směr rozvoje výstavby ČVUT pro současnost i pro budoucí generace. V rámci vedení zavedu pozici hlavního architekta ČVUT, který bude mít vytváření generelu, jeho aktualizaci ale i komunikaci směrem k akademické obci a laické veřejnosti na starosti.

Hlavní architekt by neměl mít za úkol pouze vytváření a aktualizaci generelu, ale především jeho naplňování a další strategickou a koncepční činnost, např. strategii prostorového rozvoje kampusu a budov ČVUT, příprava standardů, metodik a manuálů pro zadávání a vyhodnocování investičních záměrů a architektonických soutěží, dohled nad přípravou a zadáváním projektové dokumentace a její vyhodnocování (současná praxe je, že se tato činnost obvykle nechává na fakultách a ústavech - viz pověřování děkanů přípravou stavby FIT nebo rekonstrukce halových laboratoří), vyhodnocování efektivity využití nemovitostí z hlediska provozního, ekonomického a environmentálního nebo zajištění kvality přípravných procesů - využívání architektonických soutěží, workshopů nebo oponentních posudků pro zajištění kvality návrhů.

Ze zkušenosti ze svého několik desetiletí dlouhého působení na ČVUT jsem přesvědčen, že rozvoj kampusu se musí řídit několika klíčovými pravidly:

1. ČVUT se musí umět prioritně postarat o svůj stávající nemovitý majetek s péčí řádného hospodáře. ČVUT musí zajistit, hospodárný a trvale udržitelný provoz a efektivní a spravedlivé využití, které umožňuje dislokace odpovídající stávajícím potřebám všech součástí ČVUT. Prioritní jsou vlastní potřeby součástí před pronájmem prostor třetím stranám.
2. V případě prokazatelného nedostatku prostor by měla univerzita nacházet způsoby financování investiční výstavby prostor prioritně pro výukovou činnost, sekundárně pro výzkumnou, tvůrčí činnost nebo pro spolupráci s průmyslem. V kontextu takové prioritizace je potřeba zohlednit multifunkčnost využití prostor, kde pro některé

činnosti je možně použit stávající prostory (např. výuka) a pro některé je potřeba vybudovat speciální laboratoře.

3. Při výběru lokalit budu preferovat investice do stávajících kampusů (prioritně pravobřehý a dejvický) před výstavbou dislokovaných pracovišť.
4. Pro novou výstavbu budu, pokud to bude možné, požadovat mezinárodní architektonickou soutěž.

Za prioritní investiční akce považuji:

- v rámci dejvického kampusu: rekonstrukci budovy FSv, dostavbu budovy C Jugoslávských partyzánů pro FIT, rekonstrukci halových laboratoří FEL/FS
- v rámci pravobřehého kampusu: rekonstrukci budov fakulty dopravní a rekonstrukci kampusu na Karlově náměstí, revitalizaci kampusu Betlémského paláce.
- v rámci dislokovaných pracovišť: zajištění prostor pro Kloknerův ústav.

ČVUT by mělo iniciovat a aktivně se podílet na rozvoji veřejných prostranství Kampusu ve spolupráci se všemi vlastníky objektů a pozemků v Kampusu v návaznosti na již zpracovanou koncepci revitalizace Kampusu.

Za strategickou prioritu v rozvoji budov ČVUT považuji vytvoření atraktivního coworkingového prostoru pro budoucí startupy a spinoffy ČVUT, po vzoru mnohých evropských a zahraničních univerzit (např. Skylab na DTU, Skydeck na UC Berkeley nebo Rocket Hub na ETH).

13.2. Provoz a údržba budov

Jak se stavíte k provozu Galerie Jaroslava Fragnera?

Jsem přesvědčen, že Galerie Jaroslava Fragnera by měla sloužit jako umělecká galerie architektury, vedená kurátorkou/kurátorem, která/ý by měl zodpovědnost za výstavní program a měl by mít takovou prestiž v oboru, že by byl schopen na program galerie získat grantové prostředky. Očekávám, že GJF bude pracoviště podobné galeriím na TU Munchen. Galerijní rada by neměla mít odpovědnost za program, měla by primárně vybírat ředitelku/ředitele a pomáhat mu v práci.

V případě zvolení bych požádal fakultu architektury ve spolupráci s katedrou architektury FSv o přípravu revidovaného statutu a vyhlášení konkurzu na ředitelku/ředitele.

Za důležité považuji nalezeni shody nad architektonicko-urbanistickou vizí prostranství před galerií a Betlémskou kaplí. Jedná se o unikátní prostor, kde by neměla parkovat auta, ale měl by se spolu s projektem kavárny a Betlémské besedy využít ku prospěchu ČVUT a veřejnosti. Budu žádat odborníky ČVUT v této oblasti ve spolupráci se studenty o odbornou diskuzi a předložení návrhů.

Využití soukromých zdrojů a úvěrů pro výstavbu a revitalizaci budov, nejen studentských kolejí, podpora bydlení pro postdoky a hostující především ?

viz odpovědi na Otázky KSÚZ pro kandidáty na rektora ČVUT

Bohužel se domnívám, že v následujících letech nebude vysoká dostupnost veřejných zdrojů financování pro výstavbu a revitalizaci. ČVUT musí umět získat maximum takových prostředků, domnívám se však, že nebudou stačit. Z tohoto důvodu se bude muset ČVUT adaptovat na nové finanční zdroje, jako jsou státem garantované úvěry s úroky financovanými státem, komerční dlouhodobé úvěry, nebo projekty Public-Private-Partnership. Za důležité považuji, aby nad takovými formami financování byla shoda v akademické obci a aby rozhodnutí zatěžující budoucí rozpočty byla schvalována akademickým senátem.

Nepovažuji ČVUT podporované financování bydlení pro postdoky za důležitější než podporu bydlení pro doktorandy nebo studenty. Podporu bydlení pro hostující profesory a vědce, v rozsahu 3 - 12 měsíců naopak považuji za strategickou.

13.3. Výstavba

Které budovy a další výstavbu považujete za prioritní v následujícím funkčním období? Jaké postupy chcete používat při rozhodování a plánování v této oblasti?

viz odpovědi na otázku Generel+ a Dislokace

14. IT infrastruktura a VIC, cybersecurity

Vizte otázky od komise KIS, v samostatném souboru.

viz odpovědi na otázku Řízení a financování IT a VIC

15. Trvalá udržitelnost a energetika

Jak hodnotíte současnou strategii udržitelného rozvoje? Jaké konkrétní kroky by mělo ČVUT bezodkladně podniknout? Jak důležité je pro vás téma trvalé udržitelnosti v porovnání s jinými záležitostmi?

Téma udržitelného rozvoje ČVUT je pro mě téma prioritní. V kontextu UNEP Sustainable University Framework vnímám udržitelnosti ČVUT v několika oblastech:

- energetická udržitelnost a ochrana klimatu (Environment & Climate),
- dlouhodobá ekonomická udržitelnost (Administration & Governance) a
- dlouhodobě udržitelný rozvoj talentu (People & Society).

Strategie udržitelnosti ČVUT dobře definuje cíle v první oblasti a částečně i v oblasti rozvoje talentu. Cíle v oblasti výstavby, mobility, energetického managementu, cirkulární ekonomiky nebo rovných příležitostí považuji za dobře definované. Zreviduji postup naplňování cílů strategie a budu podporovat její naplňování.

Dále bych navrhoval rozšíření cílů v oblasti rozvoje talentu směrem ke zvyšování internacionalizace ale i diverzity a inkluze v oblastech genderu, věku, zkušenosti, socioekonoimického původu a očekávání od role ČVUT pro každého člena akademické obce. Jako klíčové z pohledu udržitelnosti univerzity považuji získávání talentů nové generace, kteří budou utvářet úspěch univerzity v budoucnosti a zvyšování atraktivity manažerské práce. Je naprosto klíčové, aby o práci rektora měli v budoucnosti zájem ti nejlepší akademici, nebo případně, aby byla univerzita ochotná přijmout mezi sebe rektora se zkušeností z jiných univerzit (jak je tomu běžné na zahraničních univerzitách).

Z pohledu dlouhodobé ekonomické udržitelnosti je nejdůležitější vysoká míra diverzity zdrojů financování. ČVUT je z vysoké míry závislé na zdrojích ze státního rozpočtu (což není v našem regionu neobvyklé, například ETH získává 70% financí od federální vlády). Nicméně jistá míra nepředvídatelnosti budoucích veřejných rozpočtů indikuje potřebu diverzifikovat, abychom se vyhnuli situaci jako např. Financial uncertainty threatens ETH Zurich's top position. Jako konkrétní cíle v diverzifikaci finančních zdrojů vidím zvyšování aktivity při podávání evropských grantů, zvyšování objemu průmyslové spolupráce, zvyšování objemu projektů obranné spolupráce, zavádění průmyslem sponzorovaných profesorských pozic a ostatní příjmy od dárců.

Ze začátku funkčního období rektora budu vyhodnocovat do jaké míry se daří Strategii udržitelnosti ČVUT naplňovat a s ohledem na výsledek budu navrhovat další kroky.

16. Služba veřejnosti a společnosti

Jaké budou priority vztahu se státní správou, Prahou, Prahou 6? Co a jak nabízet veřejnosti?

Vztahy s vládou a s orgány Evropské komise jsou pro budoucnost ČVUT naprosto klíčové. Proto navrhuji zřídit na rektorát prorektora pro vztah s vládou a EU. Systematické budování vztahů s MŠMT, MPO a MVVI bylo v minulosti velkou konkurenční výhodou pro brněnské univerzity.

Budu budovat partnerství s magistrátem a MČ Prahy 6. Mám v tomto zkušenosti, protože jsem v minulosti spoluzaložil zapsaný spolek PRG.AI, který sdružuje ČVUT, UK, Ústav informatiky AVČR a Hl.m Praha. Spolupráce magistrátu a pražských výzkumných institucí funguje. Chtěl bych spolupracovat s magistrátem na zatraktivňování Prahy jako univerzitního města a města pro výzkum, vývoj a technologie. S MČ Prahy 6 bych rád spolupracoval především na architektonickém a urbanistickém rozvoji ČVUT.

ČVUT chybí kvalitní prostor pro prezentování veřejnosti. Rád bych v prostorách univerzity našel místo, kde by se daly kvalitně vystavovat naše inženýrská díla, technologie, prototypy strojů a staveb tak, abychom dokázali lépe vysvětlovat laické veřejnosti, co na ČVUT děláme. Takové místo by se mělo stát místem, kam budou základní školy vodit žáky na exkurze a my tím pomůžeme ke zvyšování zájmu o STEM obory a studium na ČVUT. V současné době takto z částí působí projekt Dětské univerzity ČVUT, kde jsem členem Vědecké rady.

17. Web a PR školy

Co Vám vadí na webu ČVUT a jak to napravit? Jak zlepšit komunikaci a PR školy směrem ven? Jak zlepšit komunikaci vedení školy se zaměstnanci a studenty?

Nepovažuji se znalce marketingu, experta na PR, ani architekta webu. Moje vlastní očekávání od webu ČVUT není reprezentativní. Proto bych pověřil odpovídajícího prorektora navázáním spolupráce s profesionální agenturu za účelem revize stávajícího obrazu ČVUT na veřejnosti, včetně webu a aktivit na sociálních sítích. S ohledem na výsledek takové analýzy bych pověřil prorektora vedením prací, které budou PR ČVUT měřitelným způsobem zvyšovat.

Komunikaci a marketing ve vztahu ke studentům jsem popsal v odpovědí na otázky Propagace studia a Internacionalizace. Za důležité ale považuji kvalitní alumni ČVUT. V rámci webových stránek ČVUT jsem našel odkaz na "Alumni ČVUT", které z mého pohledu patří ke klíčovým ukazatelům kvality univerzity. Budu vytvářet tlak na to, aby se alumni rozrůstalo a stalo se důležitým tématem v oblasti marketingu a PR ČVUT. Univerzita, která má a aktivně buduje silnou alumni síť, získává dlouhodobou výhodu v podobě propojené komunity svých absolventů. Ti nejen zvyšují prestiž školy svými úspěchy, ale zároveň přinášejí zpětnou vazbu, know-how, nové příležitosti pro studenty a často i finanční podporu. Silná alumni síť posiluje dobré jméno univerzity, podporuje spolupráci s praxí, přitahuje kvalitní uchazeče.

18. Střety zájmů a aktivity mimo ČVUT

Budete se plně věnovat výkonu funkce rektora?

Ano, budu se plně věnovat výkonu funkce rektora, v rámci úvazku 1,0.

Které své aktivity plánujete utlumit a kterým se budete nadále věnovat?

Nebudu mít žádné jiné pracovněprávní závazky a nebudu působit jako jednatel ani jako placený člen výkonného orgánu v žádné jiné společnosti.

Nebudu vykonávat žádnou další manažerskou funkci na ČVUT. Rezignuji na pozici vedoucího Centra umělé inteligence. Zůstanu členem výkonné rady Centra umělé inteligence. Pro případ, že mi to rektorská funkce umožní, si budu chtít zachovat možnost nadále vědecky působit v oblasti své profesní kvalifikace v rámci Centra umělé inteligence, nejvíce však v rámci úvazku 0,2.

Pro zabránění konfliktu zájmu v zapsaném spolku PRG.AI, rezignuji na pozici předsedy výkonného výboru, zůstanu však jeho členem. V případěm že správní rada usoudí, že moje členství ve správní radě Americké obchodní komory představuje potenciál pro konflikt zájmu nebo je jinak pro ČVUT nevýhodné, jsem připraven okamžitě rezignovat.

V případě, že mi to časové možnosti dovolí budu se nadále věnovat filantropickým činnostem (např. členství ve správní radě Matika česku, Deník N, podpora Jednoho Světa na Školách).

Jak zajistíte, abyste nebyl ve střetu zájmů?

Nebudu se doupouštět žádného konfliktně zájmového jednání. V souladu s běžnou praxí v otázce předcházení konfliktů zájmu budu všechny situace, které by vytvářely potenciál konfliktu zájmu budu nahlašovat správní radě ČVUT a budu všechna svá taková rozhodování registrovat u správní rady. V případě, že správní rada usoudí, že riziko konfliktu zájmů je vysoké a vydá v tomto ohledu doporučení, budu ho vždy respektovat. Stejným způsobem jsem postupoval v minulosti. V roli vedoucího katedry jsem veškeré okolnosti, které by vytvářely potenciál konfliktu zájmu registroval u děkana a žádal ho o vyjádření názoru. Stejně jsem postupoval jako vedoucí Centra umělé inteligence ve vztahu k vedoucímu katedry.

19. Galerie Jaroslava Fragnera

GJF patřila vždy k významným galeriím architektury. Nyní spadá galerie pod správu ČVUT. Jaký je Váš názor na aktuální dění kolem GJF, souhlasíte s aktuálním Statutem GJF a jak byste si představoval její další provoz a pozici v rámci ČVUT?

viz odpovědi na otázku Jak se stavíte k provozu Galerie Jaroslava Fragnera?

20. Strategické řízení a kvalita

20.1 Strategie

Jakým způsobem si představujete strategické řízení ČVUT, aby v horizontu 10 až 20 let mělo vaše působení pozitivní dopady?

Kvalitní strategické řízení je jednou z hlavních rolí rektora. S ohledem na omezené pravomoci v řízení fakult je klíčový způsob strategického řízení založen na důvěře a neformálně autoritě rektora. Hlavním mechanismem strategického řízení bude inovovaný Strategický záměr ČVUT, který bude založen na deseti prioritách mého rektorského programu.

Strategický plán budu vytvářet společně s děkany a budu hledat kompromis pro jeho prosazování. Po schválení akademickým senátem, správní radou a registraci na MŠMT ho budu prezentovat a obhajovat směrem k akademické obci - na veřejných setkáních rektora s AO a budu usilovat o možnost strategii prezentovat na senátech fakult. Konkrétní kontrolovatelné cíle ve strategickém záměru budou mít vlastníky z řad prorektorů, děkanů nebo ředitelů součástí, kteří budou společně za naplňování strategického záměru odpovědní. Budu navrhovat děkanům, aby pro ně relevantní cíle promítli do strategických záměrů svých fakult.

Jak si představujete přípravu dokumentu Strategie ČVUT na příštích pět let (2026-2031)? Jaké jsou vaše priority, které chcete prosadit i kdyby mohly být pro některé části univerzity mírně bolestivé?

viz odpověď na předchozí otázku.

V souladu s mým rektorským programem budu prosazovat 10 klíčových priorit:

1. Efektivní řízení, profesionální podpora a snížení byrokracie
2. Funkční infrastruktura a rozvoj kampusu
3. Rozvoj lidských zdrojů a nová generace ČVUT
4. Efektivní, relevantní, inovativní a interdisciplinární vzdělávání
5. Vysoká kvalita výzkumné práce s důrazem na dopad
6. Relevance, partnerství a úspěch v průmyslové spolupráci
7. ČVUT jako lídr v oblasti inovací a zakládání startupů/spinoffů
8. Internacionalizace, mezinárodní úspěch a meziuniverzitní spolupráce
9. ČVUT jako otevřená univerzita
10. Péče o dobrý obraz ČVUT ve společnosti

Pro detail viz můj rektorský program.

20.2 Kvalita

Otázkám kvality jsem věnoval hodně prostoru v odpovědích na předchozí otázky (Hodnocení kvality, Další nápady pro podporu kvality). pokusím se zde neopakovat, případně shrnu klíčové myšlenky.

> **Jakým způsobem hodláte rozvíjet systém řízení kvality? Řízení kvality je dlouhodobou činností stojící především na kultuře v organizaci a fungujících smyčkách zpětné vazby, nikoliv pouze jednorázových opatřeních. Jakými kroky budete kulturu kvality budovat?**

Primárně trojím způsobem:

- Implementace vybraných závěrů RVH, které se každoročně publikují v dodatku ke Zprávě hodnocení kvality.
- Změnou v metodice rozdělování dotace DKRVO založené na lepší definici hledisek kvality, primárně vedoucí k posunu v mezinárodních žebříčcích a v atraktivitě univerzity jako takové - viz odpovědi na otázky Hodnocení kvality a Rozdělování DKRVO mezi součásti .
- V prostoru lidských zdrojů, hlavně zaměřené na vytváření prostředí pro získávání kvalitních odborných asistentů, docentů a profesorů - viz odpověď na otázku Využití Fondu budoucnosti.

Považuji za klíčovou úzkou spolupráci a pravidelné setkávání RVH a dalších funkcionářů univerzity s vybranými prorektory a pedagogickými a vědeckými proděkany. Zpětná vazba v oblasti výuky do určité míry funguje, probíhá komunikace na ose RVH – proděkan či děkan – garant programu v rámci pravidelného hodnocení, kterým má každý program procházet jednou za pět let. Každoročně posílá každý program jednodušší zprávu, která slouží spíše k průběžné evidenci, ale neprochází nějakou zvláštní oponenturou nebo kontrolou, nicméně závažné problémy by se takto odchytit měly. Dal by se zlepšit postup při zpracování výsledků ankety mezi studenty, například nasazením AI pro shrnutí a porovnání závěrů. Dál by také mohl být zástupce RVH vyslaný na projednávání studentských připomínek v rámci každé fakulty a mohl by pak o tom stručně referovat na zasedání RVH.

> **Jaké nástroje byste rád zavedl pro zvyšování kvality pedagogické činnosti a pedagogických kvalifikací učitelů? Jak byste je měřil?**

Jsem přesvědčen o následujících metodách zvyšování kvality pedagogické činnosti:

- kontinuální inovace programů, zaměření, ale i předmětů s ohledem na pokrok v poznání, rozvoj technologií a měnící se potřeby studentů v kontextu budoucích úspěšných kariér, a to vše za účelem zajištění maximální relevance výuky,

- hospitace a případná supervize ve výuce, kontinuální porovnávání výukových materiálů a obsahu výuky s konkurenčními vzdělávacími programy, případně i změny nebo rotace přednášejících mezi předměty,
- snižování maximální výukové zátěže pro asistenty, docenty a profesory tak, aby měli prostor se věnovat tvůrčí činnosti, díky čemuž budou schopni garantovat kvalitu, aktuálnost a relevanci výuky,
- využívání institutu pozice lektor, což je akademický pracovník s vysokou výukovou zátěží, který primárně ručí za kvalitu výuky, ale již ne za obsah a relevanci,
- garance vysoké míry volitelnosti v programech a mezifakultní programové prostupnosti (viz odpovědi na otázky Akreditace bak. a mag. studijních programů) a
- podpora jazykové vybavenosti přednášejících a cvičících, kteří přednáší v cizím jazyce.

Úspěšnost pedagogické činnosti je určitě dobré měřit holisticky, např. hodnocením užitečnosti předmětu po 2 a 5 letech v praxi, aby se motivovala výuka užitečná i za 2 nebo 5 let na straně přednášejících a pro absolventy bylo možné získat odstup (a často zkušenost s využitelností v průmyslu) - viz odpověď na otázky Hodnocení kvality studijních programů.

Hodnocení v anketě bezprostředně po konci semestru je dobrý nástroj pro odhalování excesů a příkladů dobré praxe ve výuce. Hodnocení ze stejného předmětu u státních zkoušek může být zajímavé, pokud by státní zkoušky zůstaly dlouhodobě zachovány ve stávající podobě.

V souhrnu mi z toho vychází odpověď, že kvalitu výuky je potřeba sledovat a hodnotit s cílem pomáhat konkrétním učitelům k jejímu zlepšení, ale ne s cílem převést hodnocení na body, které se pak uplatní při rozdělování peněz (to samozřejmě nevylučuje udělení odměn nejlepším pedagogům).

V tuto chvíli je ČVUT nikde systémově nezohledňuje, ani například v procesu interních akreditací. NAÚ pracuje s variantou motivovat univerzity navázat na kvalitu výuky finanční ohodnocení pracovníků podobně, jako je tomu s rozdělováním prostředků na základě vědeckých výsledků. Vidíte toto jako dobrou možnost, navrhnete nějaké alternativy?

Celou svou manažerskou kariéru na ČVUT prosazuji kontrariární přístup k financování kvality. Zatímco jsou na ČVUT běžné nízke tarify a vysoké odměny navázané na kvalitu výsledků práce, moje životní filozofie je, že kvalita není bonus, ale kvalita je to co děláme každý den, kvalita by měla být v popisu naší pedagogické, vědecké i tvůrčí činnosti. Jsem hluboce přesvědčen, že lidé, kteří nechtějí svou práci dělat kvalitně by měli pracovat na horší univerzitě než je ČVUT. Proto věřím filosofii vysokého tarifu a kompetitivního základního platu a predikovatelných plánovaných odměn.

Navzdory tomuto pohledu jsem přesvědčen, že bychom měli být schopni ekonomicky motivovat učitele k co možná nejlepšímu výkonu a rozhodně bych podporoval udělování ročního bonusu, který by zohledňoval vybranou metriku kvality výuky. Věřím ale tomu, že pro akademického pracovníka je nejtvrdší měnou čas. Jako manažeři bychom měli umět vytvářet takové podmínky, aby naši pedagogové měli dostatek času pro přípravu a inovaci výuky a nemuseli dělat kompromisy kvůli přetížení.

Jaké systémové změny očekáváte potřebné pro zvýšení kvality vědeckých výstupů, kterou zprávy z RVH komentují jako slabou i na národní úrovni?

viz odpověď v první části odpovědi na tento soubor otázek.

Jedním z mnoha prvků na podporu kvality vědeckých výstupů je kurz vědeckého psaní v angličtině pro doktorandy (případně další zájemce). Takové kurzy pořádají již některé fakulty. Navrhoval bych nastavení větší spolupráce mezi fakultami v tomto ohledu tak, aby bylo možné sdílet znalosti a úsilí mezi pedagogy při podpoře doktorandů. Zároveň bych navrhoval, aby se doktorské programy snažily o zajištění co možná největší účasti doktorandů.

Pro zlepšení ukazatelů používaných v mezinárodních žebříčcích i národní metodice bych doporučoval začít důkladnou analýzou našich hodnocených výsledků a porovnáním jejich struktury se srovnatelnými univerzitami, konkrétně třeba VUT. V posledních letech se VUT podle těchto ukazatelů systematicky zlepšuje, zatímco my stagnujeme nebo mírně klesáme. Je potřeba to ale rozpitvat podle typu výsledku a podle oborů. My zatím jen vidíme, že průměrná citovanost je na VUT už teď lepší než u nás, zatímco dříve nebyla. Zlepšují se i další české technické školy a nás v některých ukazatelích dohání i Ostrava nebo Liberec. Jedním faktorem může být orientace na atraktivní, moderní obory s obecně vysokou citovaností. V hodnocení se provádí normalizace podle oboru, ale i tak se asi dá lepších citačních výsledků dosáhnout v nanotechnologiích a udržitelné energii než třeba v klasické strojařině a stavařině. Vysoké citovanosti se dá dosahovat i neetickými prostředky, např. vytvářením citačních bratrstev a kupováním citací. Tímto způsobem bych rozhodně citovanost zlepšovat nechtěl, jsem přesvědčen, že podobné podvody se dlouhodobě nevyplácí.

Dalším faktorem může být volba konkrétní podoby výstupů. Některá kritéria používaná při hodnocení projektů ze strany poskytovatele (třeba GAČR) pracují s počty publikací určitého typu. Řešitelé se pak snaží za každou cenu vyprodukovat třeba “stať ve sborníku indexovaném ve Scopus”. Jednou z cest je uspořádat lokální konferenci a vydat si sborník vlastních prací, který se pak protlačí do Scopus nebo WoS a vzniknou čárky do závěrečné zprávy. Tento sborník pak má ale nula citací a veškeré články v něm přispívají pouze do jmenovatele zlomku vyjadřujícího průměrný počet citací na článek. Pokud jsme v této oblasti

aktivnější než konkurence, sami si zhoršujeme určité ukazatele. Na druhou stranu ale jiné ukazatele hodnotí objem produkce a ani v tomto ohledu nejsme nijak napřed, takže těžko říct, jestli by prosté odbourání takových výsledků pomohlo našemu postavení v žebříčcích.

Jsem přesvědčen, že je potřeba reagovat na doporučení zprávy RVH: “Na základě analýzy příčin dlouhodobého zhoršování světového i národního pořadí ČVUT podle citačního ohlasu (měřeného pomocí ukazatelů používaných v mezinárodních žebříčcích univerzit) vyvodit příslušná doporučení ohledně publikačních zvyklostí.”

Skutečně hluboká změna podporující rozvoj kvality a věhlasu ČVUT by měla spočívat v tom, že na ČVUT budou převažovat odborní pracovníci, kteří se plně soustředí na svou tvůrčí činnost a mají vnitřní motivaci k tomu, aby prováděli kvalitní výzkum, jehož výsledky by uplatňovali v mezinárodním měřítku. A naopak aby ti, kteří se věnují ČVUT jen na část své pracovní kapacity a dále se věnují například rozvoji vlastních firem, nebo pracují částečně v průmyslu, měli na ČVUT jen částečný úvazek odpovídající jejich skutečnému nasazení, a tím nerozmělňovali výsledky přepočítané na jednoho pracovníka (já osobně považuji otevřenost ČVUT vůči pracovníkům, kteří chtějí pracovat na snížený úvazek, z některého z uvedených důvodů, za ve svém důsledku obohacující pro ČVUT). Čili řešením je odpovídající personální politika a nastavení atmosféry na pracovištích, do značné míry ovlivněné výběrem vedoucích pracovníků.

Otázky KSÚZ pro kandidáty na rektora ČVUT

V případě, že by kterýkoliv z kandidujících měl k tomuto dokumentu doplňující dotazy, je Komise pro SÚZ připravena je zodpovědět. Stejně tak, pokud by byly potřeba podklady, materiály nebo komentáře k interpretaci otázek.

Nadotázka

Jak si představujete koleje a menzy za 10 až 20 let a jaké konkrétní kroky máte v plánu podniknout, aby se vaše vize naplnila?

Podotázky

1 "životní podmínky studentů (pozn. hygienické potřeby)"

Přijdou vám podmínky na kolejích důstojné pro život studujících? Kde vidíte prostor pro zlepšení současného stavu?
Jako podněty pro svou úvahu vemte například, že

1. ***Fakulta architektury zavádí opatření proti menstruační chudobě, SÚZ na kolejích, kde studenti často šetří každou korunu, zvažuje definitivní zrušení dodávek hygienických potřeb jako je mýdlo na ruce a toaletní papír, které již nyní často téměř nejsou dostupné (pozn. toaletní papír je dostupný momentálně pouze na kolejích Strahov a Podolí),***
2. ***SÚZ zvažuje zrušení ložního prádla,***
3. ***dlouholetý problém se štěnicemi se stále nepodařilo vyřešit.***

Kromě výše zmíněných, vnímáte vy nějaké problémy v zajištění důstojného života na kolejích?

Všichni vnímáme, že důstojné bydlení vypadá poněkud jinak. Nejviditelnější a nejvíce medializované je samozřejmě ubytování na kolejích Strahov. Velká část ubytovacích zařízení potřebuje kompletní rekonstrukci nebo při nejmenším renovaci společných prostor. Koleje ČVUT musí odpovídat nárokům ubytování pro studenty 21. století. Koleje by měly být příjemným a produktivním prostředím pro studenty naší univerzity. Tomu musí odpovídat dispozice pokojů, jejich vybavení a čistota společných prostor.

V rámci ubytování by měly být studentům k dispozici veškeré služby, jako je možnost zapůjčení ložního prádla, dostupné a funkční kuchyňky, toaletní potřeby na sociálních zařízeních. Rozhodně jsem proti odstranění toaletních pomůcek a mýdla ze sociálních zařízení na kolejích a přijde mi neuvěřitelné, že někoho toto vůbec mohlo napadnout.

Dokážu pochopit argumentaci plýtvání těmito pomůckami ale jednoduchými opatřeními v podobě dávkovačů a novějších zařízení lze takové plýtvání omezit. Zavádění menstruačních pomůcek do budov fakult a ústavů ČVUT vítám jako opatření pro zajištění většího komfortu v nenadálých situacích a vyjádření podpory ženám, nikoliv jako opatření proti menstruační chudobě, které se týká spíše základních škol a vyloučených lokalit.

Dalším problémem, se kterým se ubytování potýkají, je nemožnost si na kolejích důstojně vařit. Dostupnosti plotýnek je čím dál horší a kultura nezávislého vaření je velmi nízká.

Argument SUZ, který poukazuje na to, že mají studenti chodit do menzy a ne si vařit považuji za diskriminační vůči těm, kteří se ze zdravotních nebo náboženských důvodů nemohou, nebo si z ekonomických důvodů nemohou dovolit, nebo prostě nechtějí jíst v menze.

Zaznamenal jsem velkou nespojenost studentů s inovacemi v oblasti praní prádla.

Obecně vnímám neuspokojivý stav SUZ, který je daný dlouhodě udržovaným monopolním prostředím v oblasti služeb na kolejích. V konkurenčním prostředí je dodavatel nucen inovovat a kontinuálně nacházet nová zlepšení, která vycházejí vstříc stávajícím a budoucím potřebám studentů, zvyšovat kvalitu a udržovat konkurenčně schopnou cenu. SUZ chybí zákaznický přístup, který je dokumentován i nefunkční komunikací a údajným mazáním příspěvků na fórech.

Doporučil bych podpořit větší diverzifikace ubytování, od cenově výhodného ubytování přes ubytování pro studenty, kteří požadují vyšší standard, zahraniční hosty atd. Kvalitní koleje jsou jedním z prostředků, jak cenově zpřístupnit studium v Praze, kde jsou vysoké náklady na bydlení, ale i jak zvýšit studium na ČVUT studentům ze zahraničí.

2 “spolupráce se studujícími a ubytovanými ve správě kolejí, komunikace (+kontrola kvality, vč. staveb)”

Kolem kolejí a menz neexistuje funkční systém řízení kvality, navrhněte jak by se podle Vás měla kvalita řídit a kde v tomto systému vidíte roli studujících?

V řízení agend SÚZ vnímám jako partnera komisi pro SÚZ Akademického senátu, ve které by se měly projednávat všechny strategické změny, investiční akce a další záležitosti, které se přímo dotýkají studentů na kolejích ČVUT. Dalším orgánem, který má větší vhled do fungování jednotlivých kolejí, je Radu studijních samospráv. Se členy tohoto orgánu by měl ředitel SÚZ nebo jím pověření vedoucí jednotlivých kolejí konzultovat stav kolejí a plánované akce.

Studentské spolky zajišťují m.j. mnoho doplňkových činností kolem kolejí (např. správa posiloven, zájmových místností a projektů apod.). Na jiných školách jsou takové věci zajištěny univerzitou, zatímco na ČVUT studentské spolky mimo zúčtování energií platí přímo i za pronájem prostor, které přitom často na vlastní náklady i renovují (zatímco SÚZ renovuje prostory pro externí komerční subjekty z vlastních prostředků bez ekonomické rentability). Jak si představujete, že by měla vypadat spolupráce SÚZ se studujícími při správě kolejí?

Memorandum o spolupráci ČVUT a SU ČVUT zmiňuje snižování nákladů při společně zajišťovaných akcích a dalších aktivitách studentských spolku. Odpuštění pronájmu prostor SÚZ pro účely spolkové činnosti klubů SU ČVUT, proto vnímám jako naplnění dojednaného

memoranda.

Co se týká investice SUZ do rekonstrukce prostor pro prádelnu, SUZ to vysvětluje tím, že nájemce zaručil snížené ceny praní pro studenty. Studenti nesouhlasí s úspěšným naplněním tohoto cíle. Bude třeba pomocí důvěryhodného benchmarku obhájit sníženou cenu praní. Bude potřeba dohlédnout na to, aby nedošlo k plíživému zdražení.

3 “rekonstrukce, revitalizace, rozvoj. plány, realizace a financování”

Koleje jsou hodnotným majetkem ČVUT a univerzita si uvědomuje, že dnes nejsou v dobrém stavu. Jaká je Vaše vize revitalizace, rekonstrukce a strategické plány dalšího rozvoje kolejí? Jde o projekty investiční výstavby, které se v posledních letech po realizační a kvalitové stránce nedaří (např. kolej Bubeneč). Navíc je pro ně potřeba zajistit kapitál. Diskutujte.

Považuji koleje za hodnotný majetek univerzity, se kterým se pojí velká odpovědnost. Po seznámení se stavem kolejí jsem se utvrdil v názoru, že stav kolejí neodpovídá potřebám studentů, potřebám univerzity a ani významu lokality, ve které se koleje nacházejí. Jsem přesvědčen o tom, že není možné spravovat koleje bez jasné strategie jak z nich udělat ve střednědobém horizontu kvalitní studentské bydlení. Náklady odhaduji v rozmezí 1 - 2 mld.

V principu vidím následující cesty k rekonstrukci kolejí:

- Získání dotace pro rekonstrukci od státu. Vynaložím veškeré úsilí pro získání mimořádných veřejných zdrojů. S ohledem na ekonomický výhled země a možné restrukturalizace veřejných rozpočtů v následujících volebních období, považuji tuto možnost za středně až méně pravděpodobnou.
- Financování z vlastních zdrojů univerzity. Univerzita ani fakulty nedisponují částkou potřebnou pro celkovou rekonstrukci, ani nejsou schopni naplánovat takovou investici z budoucích příjmů. Pro rekonstrukci kolejí nelze použít peníze z příspěvku na vzdělávací činnost ani s prostředků DKRVO. Oceňuji ochotu některých fakult pomoct finančně s rekonstrukcí kolejí. Částka, která by se ale tímto způsobem dokázala dát dohromady, však neumožňuje strategickou rekonstrukci, nýbrž jen průběžnou revitalizaci.
- Financování formou úvěru. Jako přípustnou variantu považuji získání úvěru (např. se státem dotovanými úroky), který by se splácel ze zvýšeného kolejného z nově rekonstruovaných kolejí. Tato varianta ale vyžaduje dobrou ekonomickou analýzu s předem deklarovaným výhledem výše kolejného tak, aby se ubytování na kolejích nestalo ekonomicky nedostupné a studenti by byli nuceni vyhledat na volném trhu jiné varianty ubytování.
- Financování ze zisku z prodeje nepotřebného majetku. Předem deklaruji, že si nejsem vědom žádného nepotřebného majetku.
- Financování formou Private-Public Partnership. Považuji za možnou variantu spolupráce při rekonstrukci kolejí s privátním sektorem takovým způsobem, kdy je zajištěno transparentním způsobem zhodnocování majetku ČVUT.

Jsem připraven pověřit kvestora a prorektora pro řízení infrastruktury připravením ekonomické analýzy všech možností a transparentním způsobem, za účasti akademické obce, vybrat tu nejvýhodnější variantu pro univerzitu. Důležité bude provést důkladný stavebně-technický průzkum, aby se neopakovala situace bloku 4.

4 “zvyšování kolejného (během AR)”

Jak by dle Vás vypadal systém, ve kterém by cena ubytování byla ukotvena na AR a byl by dlouhodobě udržitelný? Jaká je vaše vize finančního řízení SÚZ? Má být SÚZ rozpočtově vyrovnaný, nebo má být částečně dotován z “centra” v zájmu nižší ceny poskytovaných služeb?

Ve stínu posledních debat ohledně ceníku ubytování jsem silným zastáncem předvídatelného prostředí pro studentky a studenty na ČVUT, což znamená i fixní cenu kolejného po celou dobu akademického roku. Služby SUZ vnímám jako služby s přidanou hodnotou pro studentky a studenty a cenově přijatelné ubytování a strava je jednou z věcí, které uchazeči o studium zvažují, když si vybírají vysokou školu.

Rozpočet SUZ, tím že jde o doplňkovou činnost, nemůže být hrazen z příspěvku nebo dotace a tak jeho provoz nesmí být ztrátový. Jednou z cest jak podpořit financování SUZ je již schválené odpuštění platby na mimonormativní součásti. Považuji za správné, že tato část financování SUZ je určena pro obnovu majetku a rekonstrukce a ne na provoz.

Souhlasím s tím, že investiční akce nemůžou být hrazeny z kapes studentů, kteří nyní bydlí v nevyhovujících podmínkách – viz varianty získání financování v odpovědi na otázky # 3 “rekonstrukce, revitalizace, rozvoj, plány, realizace a financování”. Jsem přesvědčen, že efektivní správa cenného majetku SUZ by měla zajistit cenu ubytování, která je nižší než tržní ubytování. Budu vyžadovat po odpovědném prorektorovi zajištění relevantního benchmarku cen ubytování, který bude složen z cen ubytování na kolejích spravovaných ostatními pražskými univerzitami a z tržních cen ubytování v privátním sektoru. Budu očekávat, že ředitel SUZ bude odpovědný podle benchmarku za udržování cen v rozsahu podobném konkurenčním kolejím a ve sníženém o předem dohodnutá procenta oproti komerčnímu ubytování.

Jsem přesvědčen, že zavedení přístupu orientovaného na klienta, lepší a efektivní komunikace se studenty-klienty, efektivní analýza požadavků a očekávání studentů-klientů zvýší kvalitu služeb. Budu se snažit o zavedení prvků tržního hospodářství, kde si studenti budou moct vybírat mezi např. automatickými výdejnami občerstvení (vending machines) od různých dodavatelů, nabídek bufetů od různých dodavatelů v rámci univerzitních kampusů, atp. a budou tím moci vytvářet tlak na kvalitu a cenu.

5 “pracovní podmínky (agenturních) zaměstnaných”

SÚZ využívá externí dodavatele služeb pro zajištění činností náročných na lidské zdroje, de facto agenturní pracovníky a pracovnice (např. vrátné). SÚZ proto nemá kontrolu nad pracovněprávními podmínkami těchto zaměstnaných.
Okomentujte, zda Vám takový způsob zajištění pracujících přijde vhodný, pokud ano, jak byste zajistil vyšší kontrolu podmínek takto zaměstnaných. V podobném duchu komentujte finanční ohodnocení technicko–hospodářských pracovníků SÚZ ČVUT?

Bohužel nemám přístup k informacím, na jejichž základě bych byl schopen si udělat kvalifikovaný názor na danou otázku. Stejně tak v informačním balíčku nebyly obsaženy údaje o finančním ohodnocení THP SUZ ČVUT. Zcela jistě bych požadoval dodržování zákona a všech platných předpisů, zároveň bych nechtěl ovlivňovat mzdovou politiku SUZ ani jinak zasahovat do exekutivního řízení SUZ.

Zúčastnil jsem se ale schůzky HK a KSUZ a zaznamenal jsem problém s nárůstem ceny služby vrátných. Mělo by se analyzovat, zda je vůbec vhodné a ekonomicky výhodné na tuto službu používat externího dodavatele.

6 “Řízení SÚZ, komunikace”

Řízení SÚZ dlouhodobě vykazuje nedostatky, ze strany AS jde např. o neprůhlednost finančního řízení, zadávání zakázek a pod., ze strany ubytovaných například nevhodně časované změny v cenách nebo pozdní až žádná komunikace. Navrhněte, jaké kroky podniknete, aby bylo řízení a financování SÚZ průhlednější a jak by se mělo transformovat, aby šly letité systémové problémy lépe řešit. Máte o budoucnosti fungování SÚZ vlastní představu?

Z pozice rektorátu a odpovědného prorektora budu připravovat dva koncepční materiály: (i) strategie dlouhodobého rozvoje účelových zařízení a (ii) strategie řízení správy účelových zařízení. V kontextu druhého strategického materiálu budu očekávat zadání pro SUZ, které bude definovat požadavky vedení univerzity. Tento materiál poskytnu k revizi a k připomínkování KSUZ. Očekávám že strategický materiál bude obsahovat výše uvedené požadavky na řízení cen ubytování podle navrženého benchmarku, vysokou transparenci nákladů spojených se správou ubytovacích a stravovacích zařízení, zavedení transparentního helpdesku, kde studenti mohou podávat náměty ke zlepšení, zásady pro včasné, efektivní a inkluzivní informování ubytovaných, očekávání schopnosti SUZ predikovat naklady a ceny v budoucnosti a tim se vyhnout reaktivním změnám, atp. Opakuji, že budu požadovat zásadu o možnosti změn ceníku ubytování pouze před začátkem akademického roku.

Budu považovat KSUZ za partnera vedení univerzity v oblastech řízení SUZ a komunikace. V rámci časových možností se budu snažit se účastnit jednání komise osobně, případně v zastoupení příslušného prorektora.

7 “Menzy”

Jak byste řešil situaci kdy menzy přestávají být přes studentské slevy ekonomicky výhodné? Jak se stavíte k vybudování nové koncepce stravování v menzách, která by více reflektovala současné trendy? Některé menzy jsou ztrátové provozy (např. Kladenská), i přes relativně vysoké ceny, kvalitou neodpovídající služby a skoro monopolní postavení. Nabídka neodpovídá současným poznatkům ve výživě a menzy nejsou ochotné jednat o změnách.

Jsem přesvědčen, že příležitost pro kvalitní a cenově efektivní stravování je dána jednak úsporou z rozsahu, kde menzy zpravidla poskytují vysoké množství jídel, a atraktivním umístěním v blízkosti výukových kampusů. Menzy navíc sídlí ve vlastních objektech ČVUT a neplatí tedy žádné nájemné. Pokud je některá z menz ztrátová i přes své výhradní postavení, je třeba identifikovat důvody její neoblíbenosti mezi studenty, sestavit časově omezený plán pro finanční podporu menzy a v případě, že se nepodaří menzu dostat ze ztrát, pak její provoz v soutěži nabídnout externímu provozovateli. Stejně jako v případě ubytování i v případě stravování budu požadovat vytvoření benchmarku cen stravovacích služeb (jiné menzy, Eurest, Perfect Canteen, vietnamské restaurace, česká kuchyně, …) a budu očekávat prokazatelně sníženou cenu stravování v menzách oproti benchmarku. Takto snížená, konkurenceschopná cena bude představovat další formu nefinanční podpory studentek a studentů na ČVUT.

Považuji za správné kontrolovat a vyhodnocovat pestrost nabízených jídel, hlavně v kategorii vegetariánské nabídky, kde je zpravidla jen jedna možnost. Budu požadovat, aby minimálně velké menzy dokázaly reagovat na poptávku stravování s dietními omezeními, především bezlepkovou stravu a to bez zvýšené ceny ve srovnáním s běžnou nabídkou.

8 “Využití prostor ve správě SÚZ”

Jak by dle Vás měly být využita lůžka v rámci ubytovacích kapacit? SÚZ v současnosti kromě ubytování studentů provozuje ubytování absolventů ČVUT, nabízí ubytování komerčně v rámci kolejí, provozuje celoročních hostely (s tím je spojené snížení kapacity ubytování pro studenty apod.).

V budoucnosti se očekává růst počtu zapsaných studentek a studentů na ČVUT. Jako prioritní budu vždy považovat zajištění ubytování prvních ročníků studentů bakalářského studia, případně prvních ročníků magisterského studia pro studenty, kteří nestudovali bakalářské studium v Praze. Jako další prioritu považuji uspokojení studentů bakalářského studia, dále pak magisterského a v poslední řadě doktorského. Až jakou druhotnou prioritu chápu poskytování ubytování studentům z jiných univerzit, absolventům ČVUT nebo provozování hostelů v době semestru. Pokud by docházelo k nenaplnění požadavků v primární prioritě, jako hlavním účelu provozu SUZ, považuji za zcela přirozené omezování nabídky v druhotné kapacitě.

Jak by dle Vás měly být využity další prostory související s kolejemi a menzami? Možné je komerční využití pro ekonomický zisk SÚZ, využití jako byty pro zaměstnance a visitující výzkumníky nebo pro podporu a rozvoj studentských iniciativ apod.

Použití kolejí pro hostující výzkumníky a profesory nechápu jako komerční využití, ale jako využití posilující konkurenceschopnost univerzity.

Podporu a rozvoj studentských aktivit rovněž chápu jako jednu z rolí univerzity a ne jako komerční využití za účelem zisku. Z tohoto důvodu jsem přesvědčen, že případné pronájmu za tímto účelem by měly být za prokazatelně příznivějších než tržních podmínek.

Jsem přesvědčen, že použití kolejí a menz pro komerční využití za účelem zisku by mělo být jasně identifikované a zdůvodněné v návrhu rozpočtu SUZ. Mělo by být jasně zdůvodněné jakým způsobem takové komerční využití, které snižuje kapacitu ubytování, snižuje kolejné, zvyšuje kvality ubytování, proto aby vedení univerzity dokázalo posoudit účelnost takového využívání pro univerzitu a studenty.

Měl by SÚZ vykazovat více vedlejší hospodářské aktivity (typu konference v Kongresovém centru na Masarykově koleji, catering a komerční ubytovací služby), která může dotovat hlavní činnost, nebo by se měl primárně soustředit na služby pro ČVUT?

Rozvoj hospodářská činnosti, která nesnižuje ve svém důsledku kapacitu nabízených služeb studentům, je důležitý pro efektivní hospodaření a správu svěřeného majetku. Tento druh aktivit je podle potřeba na ČVUT posílit. Tyto aktivity by měly generovat zisk, který je transparentně zdůvodnitelný a kontrolovatelný. Tento zisk by se měl použít pro zlevňování a zefektivňování primárních cílů SUZ.

Pro rozvoj zahraniční spolupráce a internacionalizace je jistě třeba mít k dispozici část prostor pro krátkodobé (do 3 měsíců) pobyty zahraničních výzkumných pracovníků.

Řízení a financování IT a VIC

Problematika IT (rozvoj, provoz, podpora uživatelů) je na ČVUT řešena na několika organizačních jednotkách:

1) Výpočetní a informační centrum – cca 115 zaměstnanců (87 FTP) – zajištění cca 50 služeb pro univerzitu. Roční rozpočet cca 200 mil Kč, z toho 190 mil práce pro ČVUT.

2) IT oddělení fakult a součástí – samostatné organizační jednotky nebo součást administrativy – od 0,2 zaměstnance na součástech přes 2 zaměstnance na FBMI po 28 zaměstnanců na FEL.

3) Odborní pracovníci na katedrách a ústavech – část činností v rámci rozdělení prací na fakultě.

Tyto jednotky jsou na sobě organizačně a z pohledu řízení nezávislé.

Odhad nákladů na IT v rámci celého ČVUT 500-600 mil Kč ročně.

Historie a aktuální situace řízení IT/VIC

1990 – 2014 – prorektor pro rozvoj měl v kompetenci i řízení IT. Řídil ředitele VIC. Fakultní IT aktivity prorektor neovlivňoval. Byla zřízena Rada pro IS a ICT (RAPIS) – řídil jí prorektor, materiály připravoval ředitel VIC, fakulty měly své zástupce v RAPIS. Četnost jednání cca 4-8 x do roka.

2014 – 2022 – prorektor pro IT. Řídil ředitele VIC. Fakultní IT aktivity prorektor neovlivňoval. RAPIS – řídil jí prorektor, materiály připravoval ředitel VIC, fakulty měly své zástupce v RAPIS. Četnost jednání cca 2-4 x do roka.

2023 – dosud – kompetence prorektora pro IT přesunuty na ředitele VIC. Ředitele VIC řídí přímo rektor. Ředitel VIC není součástí vedení univerzity. RAPIS – řídí rektor, sešla se 1 x za 2,5 roku. Ředitel VIC zřídil Radu VIC – řídí ředitel VIC, materiály připravuje ředitel VIC, 1-2 zástupci ze všech fakult a součástí. Četnost jednání 9-10 x do roka.

2013 – dosud – neformální setkávání VIC a IT techniků fakult a součástí. Řídí pracovník VIC, zástupci všech fakult a součástí. Četnost jednání 9-10 x do roka.

Dotaz IT-1:

Jaký způsob řízení IT, resp. VIC byste jako rektor zavedl? Plánujete měnit organizační strukturu? Bude nadále řídit IT na univerzitě ředitel VIC, nebo specializovaný prorektor, nebo prorektor, kde IT bude jen část jeho kompetencí? Bude osoba pověřená řízením řídit pouze VIC, nebo bude řídit/koordinovat i fakultní IT v úrovni, jak to dělají ostatní prorektoři ve svých oblastech? Pokud se vrátí řízení IT na pozici prorektora, bude mít úzký podpůrný aparát a bude využívat odborníky z VIC, nebo se přenesou některé práce z VIC na odbor prorektora? Pokud zůstane řízení IT na řediteli VIC, stane se ředitel VIC součástí vedení? Jaký bude systém komunikace s fakultami a součástmi? Naznačte návrh koncepce, organizačního uspořádání a řízení IT na ČVUT.

Struktura řízení IT musí vytvářet podmínky pro řešení aktuálních problémů (zejména efektivita, ekonomika, koordinace, bezpečnost) a současně podpořit ČVUT v naplňování strategické vize (především v podpoře výuky a kreativní činnosti) s ohledem na nové trendy nástup AI a zvyšování kybernetického nebezpečí. Současně však nesmí utlumit kreativitu a musí ponechat dostatečnou svobodu fakultám, ústavům a katedrám v používání nástrojů a produktů, které nejlépe vyhovují jejich potřebám.

V oblasti informačních systému procházíme na ČVUT komplikovanou fází, která je definována následujícími externímu problémy:

- Provoz IT se stává významnou zátěží - obecně zákazníci v organizaci i IT odborníci chtějí budovat a nikdo nechce provozovat ani při návrhu provozovatelnost dostatečně zohledňovat, zatímco dodavatelské firmy mají přesně opačnou strategii - provoz a licence jsou pro ně hlavním stabilním zdrojem příjmů a budují jen aby zajistili budoucí revenue z provozu. Zavádění nových systémů se tak stává nákladovou pastí - je třeba proto na něj od počátku nahlížet prizmatem budoucího provozu. Neměl by být zaveden žádný nový systém, který nezajistí jednoznačné významné úspory organizaci.
- Financování z rozvojových projektů je symptomatické pro celou veřejnou správu a je tikající časovanou bombou, která se zhoršenou ekonomickou situací EU brzy spustí. Při absenci dotačních projektů hrozí i problémy v oblasti IT. Proto je provoz nutné zlevnit na zlomek současných nákladů, aby byla zajištěna odolnost proti této situaci a současně rezerva na rozvoj.
- Škola si bohužel nemůže dovolit zaplatit špičkové odborníky
- Jednotlivé problémové oblasti se systémově ovlivňují: zastaralý systém a technický dluh demotivuje uživatele ale i poptavatele služeb, kteří pak obcházejí oficiální procesy, což ztěžuje pro IT personál jejich práci a ten těžko stíhá inovovat. Je tedy třeba řešit je koncepčně a zásadně zefektivnit fungování IT jako celku.
- Technologický dluh - Některé klíčové informační systémy ČVUT mají kořeny ve 90. letech nebo brzy po roce 2000 a mohou používat starší technologie. To jednak komplikuje integrace (nové webové služby se musí napojovat na staré back-endy), jednak to snižuje uživatelskou přívětivost. Univerzita postupně vyvíjí nová uživatelská rozhraní (web KOS 2.0, nový Portál), ale komplexní modernizace core systémů je obtížná a drahá. Technologický dluh se projevuje i omezenou flexibilitou.
- Výpadky a nedostatečná robustnost systémů - stávající infrastruktura není dostatečně odolná vůči výpadkům (testování zátěže, redundance atd.)
- VIC s ~83 lidmi musí pokrýt široké spektrum technologií (od sítí, přes databáze, vývoj SW až po podporu uživatelů). Konkurence soukromého sektoru znamená, že platy na univerzitě nemohou přilákat tolik špičkových odborníků.
- Dlouhodobě hrozí problém generační obměny – klíčové systémy spravují lidé, kteří je budovali před 20 lety a jednou odejdou do důchodu, otázka je, zda mladší nastoupí na jejich místa, aby pečovali o (z jejich pohledu) staré technologie.
- rozvoj kompetencí: univerzitní IT často bojuje s tím, že není dost prostoru na experimenty s nejnovějšími technologiemi (cloud, AI pro analýzy logů apod.), protože se stíhá jen udržovat provoz. To může vést k technologickému zaostávání. Řešením je investovat do školení, navazovat partnerství (s CESNET, FIT či FEL – využít studenty IT do praxe na VIC formou stáží apod.).

IT je třeba vést strategicky s cílem technologicky konsolidovat systémy a omezit počet různých používaných technologií na nezbytné minimum. Je třeba vyjednat mezi VIC a fakultními odděleními rozdělení práce a odpovědnosti tak, abychom zabránili duplikacím ve vývoji a provozu systémů. Je třeba přesunout maximum služeb do cloudu. Vývoj je třeba demokratizovat, posunout blíže uživatelům, ale současně dodržovat standardy. Je třeba posílit vlastníky procesů a zapojit je do návrhu, vývoje i provozu. Je třeba provádět procesní analýzu a zapojit do ní vlastníky a účastníky procesů. Je třeba přilákat, ale také si vychovávat nové talenty s důrazem na moderní a efektivní provoz IT. Obecným řešením je kombinace centralizace a decentralizace (centralizace sdílených služeb na jejichž základu

mohou jednotliví vlastníci procesů decentralizovaně ale koordinovaně budovat podpůrné systémy), spolu se společným strategickým řízením a významně zlepšenou komunikací napříč celou organizací.

Technologicky by ČVUT mělo posunout své informační systémy na modernější platformy a postupně nahrazovat legacy systémy. Je potřeba udělat analýzu nákladů a výhod postupných kroků modernizace, např. zvážit nasazení nového *Enterprise Resource Planning (ERP)* systému pro ekonomiku a personalistiku (místo FIS a EGJE), který by integroval finance, HR, majetek do jednoho prostředí a měl pozitivní dopad na levnější podporu a integraci; zvážit, zda dále interně rozvíjet KOS, nebo přejít na některé hotové řešení (jsou zahraniční SIS pro univerzity, ale u nás zatím ne příliš rozšířené). Některé dílčí aplikace by bylo možné nahradit moduly větších systémů. Konsolidací by se snížila nutnost udržovat rozhraní mezi mnoha aplikacemi a uživatelé by se učili méně systémů, např. evidence projektů (EZOP) a evidence výsledků (V3S) by mohly být součástí jednoho systému, nebo sjednotit více nástrojů pro správu majetku (GTF, E-inventarizace) do jednoho. Dále je nutné posoudit, které systémy či které jejich vrstvy či komponenty je rozumné držet on-prem a které přesunout do cloudu (s tím, že cloud by při tomto posuzování měl být preferovaným řešením). Mohlo by se uvažovat o využití cloudových databází pro některé méně kritické agendy, což by zvýšilo dostupnost (cloud provider zajišťuje vysokou dostupností). Pro kritické aplikace by šlo zřídit zálohovou instanci v cloudu pro nouzový chod (nebo naopak on-prem instanci pro nouzový chod, pokud by řešení bylo primárně v cloudu). Dále, využití Infrastructure as a Service by mohlo nahradit nutnost kupovat vlastní HW. S ohledem na bezpečnost dat – citlivé údaje by asi měly zůstat v českém datovém centru. Hybridní přístup může zvýšit pružnost a snížit rizika výpadků.

Posílení centrálního řízení nesmí znamenat potlačení autonomie fakult, ale spíše vznik partnerství na bázi jasné definice pravomocí, odpovědností a úrovně poskytovaných služeb. Fakulty se budou moci spolehnout na centrální služby. Prorektor pro IT s týmem VIC by tak fungoval jako interní provider: fakulta sdělí své potřeby a prorektor/VIC vyhodnotí shodu s potřebami ostatních fakult a buď nabídne existující řešení, nebo vyvine na bázi sdílené infrastruktury a sdílených služeb nové v rámci univerzitního rámce, místo aby fakulta musela kupovat své. Případně poskytne fakultě nástroje pro low-code/no-code nebo AI-Asistovaný vývoj jednoduchých aplikací a metodiky, kteří pomohou s implementací.

Z pohledu řízení budu navrhovat posílení centrálního řízení IT a zřízení funkce prorektora pro informační systémy, digitalizaci a kyberbezpečnost (*Chief Information Officer* univerzity). Budu se snažit pro tuto roli získat profesionálního prorektora. Tato osoba musí mít jasně vymezenou kompetenci (nejlépe samostatnou, nesměšovanou s jinou agendou) a autoritu koordinovat veškeré IT otázky napříč organizací. Prorektor pro IT by zastřešoval informační strategii, stanovoval priority v rozvoji systémů a dohlížel na (a prosazoval) dodržování standardů na všech fakultách. Prorektor pro IT by byl přímo účasten diskusí vedení o směrování univerzity - měl by umět vysvětlit a “prodat” nutnost výše naznačených změn (např. větší důraz na cloudové technologie, vzdělávání budoucích správců systémů). Prorektor pro IT by měl předkládat celkový rozpočet pro IT a nést odpovědnost za to, aby investice do IT byly v souladu s celouniverzitní koncepcí. Prorektor pro IT by měl nést odpovědnost za personální politiku v IT – podporovat nábor a udržení odborníků a měl by prosazovat lepší ohodnocení klíčových IT zaměstnanců (např. formou speciálních příplatků -

cílových odměn - za strategické činnosti), dále spolupracovat s děkany na obsazení IT pozic na fakultách kvalifikovanými lidmi a rozvoj jejich kompetencí.

V současné struktuře vedení ČVUT není tato funkce samostatně viditelná – spadá pod prorektora pro kvalitu, což nefunguje

Dále budu navrhovat zřízení **Rady pro informační systémy**. Předsedá jí prorektor pro IT (CIO), zastoupeni jsou ředitel VIC, děkani (nebo jejich proděkani pro IT), kvestor, zástupce rektora pro rozvoj, zástupce AS. Prorektor pro IT přináší na radu svou vizi a požadavky rektora, zástupci fakult (děkani) přinášejí své požadavky a potřeby fakult. Rada společně diskutuje protichůdné požadavky a prioritizuje. Rada schvaluje ICT vizi, informační koncepci, strategii a stanovuje pravidla (sdílené služby, spolupráce, standardy, bezpečnost, integrace), rozhoduje o prioritizaci projektů a alokaci rozpočtu. Směrem nahoru RIS předkládá rektorovi ICT strategii/koncepci a požadavky na rozpočet. Směrem dolů (fakulty/VIC) RIS schvaluje jednotné metodiky (např. bezpečnostní politiky, pravidla pro spolupráci, rozsah sdílených služeb). Rada schvaluje IT strategii, kterou vytváří prorektor s VIC. Měla by řešit architekturu (např. přejít na cloud-first pro vybrané služby, konsolidovat databáze, zavést microservisy tam, kde to dává smysl), prioritu projektů (co nasadit přednostně – třeba nový SIS vs. nový HR systém) a rozvoj lidských zdrojů. IT strategie by se opírala o analýzu potřeb fakult.

VIC dnes plní roli správce a provozovatele ICT, ale v řízení univerzity nemá samostatné slovo. Vztah VIC – fakulty by měl být definován partnerskou smlouvou (SLA - Service Level Agreement). VIC garantuje určitý rozsah služeb (dostupnost systémů, reakční doby na incidenty), fakulty se zavazují tyto systémy používat a poskytovat součinnost (např. nominovat koordinátora pro každou velkou agendu, který komunikuje s VIC) a zpětnou vazbu pro zlepšování.

Zároveň je třeba posílit zpětnou vazbu fakult směrem k VIC. Fakulty musí mít možnost hodnotit kvalitu centrálních IT služeb a shodu těchto služeb se svými potřebami. Podobně i studenti mohou mít svého zástupce (v rámci IT rady či komise), aby zazněl i hlas koncových uživatelů. Zpětná vazba fakult by se přímo promítala do cílových odměn ředitele VIC a prorektora pro IT.

Rozsah a kvalita IT služeb VIC a jejich financování

Garanti do různé míry kooperují s VIC a navzájem jednají o stavu a rozvoji služeb VIC. VIC a garanti v jednotlivých oblastech komunikují se zástupci fakult v daných oblastech.

Financování provozu služeb a jejich rozvoje je dominantně v gesci ředitele VIC, který se na mnoha úrovních snaží vyjednat finanční prostředky pro potřeby jednotlivých garantů. Část finančních prostředků vyjednají i jiné osoby ČVUT.

V posledních 10 letech se stále zvětšuje podíl financování VIC z rozvojových projektů (PPSR, PPROVS, DKRVO, NPO, OP JAK a z rezervy KB) vzhledem k mimonormativnímu financování. V roce 2025 je podíl projektů 46 mil Kč, mimonormativu 124 mil Kč, to znamená poměr 27:73.

Požadavky na rozvoj a množství funkcionalit silně každoročně zvyšují požadavky na finance pro jejich zajištění. Současný systém a trend přidělování financí tomu neodpovídá a je kalkulován nezávisle na objemu služeb.

Dotaz IT-2:

Jakým způsobem byste jako rektor nastavil, respektive hledal rovnováhu mezi rozsahem, kvalitou, udržitelností, bezpečností a tempem rozvoje IT služeb a jejich financováním? Posílit roli garantů jako organizátorů? Posílit roli fakult jakožto plátců? Vytvořit pro financování IT služeb pravidla na úrovni metodiky, nebo to ponechat na rozhodování rektora? Nejdříve jednat o budoucích službách a pak k nim hledat finance, nebo stanovit celkový finanční rámec pro IT a pak rozpadem dolů řešit, co budeme udržovat a rozvíjet a co utlumovat? Naznačte návrh koncepce financování a rízení IT kompetencí/garancí na úrovni VIC, rektorátu, případně fakult.

Pověřím prorektora pro IT, aby na základě vstupů a definice potřeb od fakult připravil IT strategii, dokument, který by stanovil priority na 3–5 let (např. modernizace KOS, zavedení ERP, posílení kyberbezpečnosti, rozvoj cloudových služeb). Z této strategie vyplyne odhadovaný celkový finanční rámec potřebný pro provoz, udržitelnost a rozvoj. Tento rámec by po schválení vedením univerzity byl předložen k projednání a schválení na AS ČVUT. V rámci schváleného finančního rámce by se následně řešilo, které konkrétní služby a projekty budou udržovány, rozvíjeny či utlumovány. Tato debata by probíhala v rámci nově definovaných struktur a reflektovala by priority vyjádřené fakultami.

Jsem přesvědčen, že náklady na provoz a rozvoj IT a kybernetickou bezpečnosti by měly by být schvalovány AS ČVUT jako separátní kapitola rozpočtu. Skladba této kapitoly by měla jak z dotace (vyčleněná část mimonormativu) tak z vnitřních rozvojových projektů. AS ČVUT by měl přirozeně schválit jak celkovou částku tak rozdělení podle zdrojů. Dokáži si představit, že pro skladbu rozpočtu může být lepší část prostředků z interních rozvojových projektů na jiné cíle rozvoje univerzity a změnit tak poměr mimonormativního a projektového financování. Jsem přesvědčen ale, že pro transparentní řízení univerzity je klíčová shoda na celkové agregátní částce - a to nejen nákladů na IT na rektorátu ale i na fakultách a součástech.

Univerzita by měla rozumět strategii IT a měla by od prorektora pro IT žádat její implementaci. O tom, do jaké míry může být strategie ambiciózní a do jaké míry se jedná pouze o minimalistické financování stávajícího stavu, rozhodne AS ČVUT při schvalování rozpočtu této kapitoly. Já budu usilovat o pragmatický ale profesionální přístup, který umožní bezpečný a dlouhodobě udržitelný rozvoj IT na ČVUT. Budu očekávat, že prorektor pro IT bude pro rozvojovou činnost získávat i další projektové financování od externích grantových agentur.

Prorektor pro IT by ve spolupráci s Radou pro informační systémy vytvořil metodiku financování IT služeb. Definoval by, které služby jsou hrazeny ze schváleného finančního rámce a které služby jsou hrazeny fakultami a podle jakého klíče (např. podle počtu studentů, zaměstnanců, skutečného využití). Navrhl by proces, jakým může fakulta požádat o novou službu nebo projekt a jak bude posouzena (“business case”) a financována. Navrhl by pravidla pro alokaci prostředků na údržbu vs. rozvoj (např. poměr 70:30).

Model financování by byl založen na kombinaci centrálního a fakultního příspěvku. Centrální rozpočet bude pokrývat základní, celouniverzitní služby, které jsou nezbytné pro chod všech součástí. Mezi takové služby patří: provoz a údržba klíčových systémů (KOS, FIS, Usermap, síťová infrastruktura), provoz a údržba sdílených platforem a nástrojů, kybernetická bezpečnost, celouniverzitní licence (MS Office, Matlab atd.) a strategické rozvojové projekty schválené v Informační koncepci. Fakulty by se podílely na financování nadstandardních nebo specifických služeb, které využívají, jako např. vývoj specifického modulu pro potřeby jedné fakulty nebo vyšší čerpání sdílených služeb a podpory.

Takto navržený způsob financování by měl za cíl zvýšit transparentnost výdajů do IT a ve svém důsledku umožnit optimalizaci nákladů, zajistit predikovatelost dodávky funkčních služeb a jejich provozu formou SLA smlouvou, snižovat duplicity v informačních systémech a vytvořit prostor pro spolupráci na vývoji a provozu systémů mezi VIC a fakultami.

Kybernetická a fyzická bezpečnost na ČVUT

V minulém období ČVUT nevěnovala bezpečnosti dostatečnou pozornost koncepčního charakteru. Chybělo systémové nastavení, přetrvávala absence základních bezpečnostních strategických dokumentů, neproběhly významné investice. Důkazem je i kritický stav, který konstatovala národní autorita v kybernetické bezpečnosti (NÚKIB) a další zjištění NBÚ v oblasti utajovaných skutečností. Institucionální bezpečnost, včetně protivlivových opatření, byla zcela opomíjena. Je nutné celkově vyrovnat deficit, který v oblasti bezpečnosti ČVUT vznikl.

Páteří řízení bezpečnosti na ČVUT tvoří role Bezpečnostní ředitel, Manažer kybernetické bezpečnosti a Architekt kybernetické bezpečnosti. Dále stálý výbor kybernetické bezpečnosti a jeho rozšířená forma zahrnující zástupce fakult. Vlastní odbor bezpečnosti na rektorátu nedisponuje zásadním rozpočtem ani dostatečnými stabilními lidskými zdroji. Realizace a implementace bezpečnosti se tedy uskutečňuje zejména ve spolupráci s VIC, fakultami a ostatními součástmi ČVUT.

Vzhledem k významu ČVUT jako technické univerzity a rostoucím kybernetickým hrozbám je klíčové zajistit, aby univerzita měla robustní systémy a politiky chránící citlivé údaje studentů, zaměstnanců a výzkumných projektů. Audit NÚKIB v roce 2024 nastavil zrcadlo ČVUT a technický deficit je Bezpečnostním ředitelem vyčíslen na 95 milionů Kč. Pro rok 2025 bylo pro sanaci nálezu NÚKIB vyčleněno z rozpočtu 20 mil. Kč na úrovni schválené metodiky. Tento rozpočet se alokuje na jednotlivé projekty po projednání ve výboru kybernetické bezpečnosti.

Dotaz KB-1:

Jakým způsobem byste jako rektor navrhl zajišťení financování (kybernetické) bezpečnosti? Budete pokračovat v nastaveném způsobu vyčlenění budgetu kybernetické bezpečnosti na úrovni metodiky? Jakým způsobem plánujete určení výše rozpočtu na (kybernetickou) bezpečnost? Má být KB rozpočet samostatnou kapitolou rozpočtu, nebo podkapitola jiných částí rozpočtu? Jakým způsobem by měly být náklady rozděleny mezi rektorát a současti? Jakým způsobem byste hledal rovnováhu mezi cenou řešení, jeho kvalitou a otevřeností?
Máte představu, jak řídit tvorbu bezpecnostní architektury a její implementaci? Jaká by s tom měla být role rektora? Naznačte návrh koncepce, organizace řízení a financování fyzické i kybernetické bezpečnosti na ČVUT.

Dotaz KB-2:

Jaké kroky plánujete podniknout k posílení kybernetické bezpečnosti univerzity, ochraně citlivých dat? Jak chcete zlepšit fyzickou bezpečnost kampusu, chránit studenty a zaměstnance před vnitřními/vnějšími hrozbami? Jaké máte plány na zajištění bezpečnosti výzkumných projektů, zejména těch s citlivými nebo strategickými informacemi? Jak byste zlepšil školení a povědomí o bezpečnostních politikách a protokolech mezi studnety a zaměstnanci? Jakým způsobem budete přistupovat ke hledání rovnováhy mezi bezpečností a akademickými svobodami? Naznačte návrh priorit a konkrétních kroků ke zlepšení situace fyzické i kybernetické bezpečnosti na ČVUT.

Nová EU směrnice NIS2 klade odpovědnost na management a požaduje, aby „kybernetické řízení dohlížel a schvaloval nejvyšší orgán společnosti“ — MKB proto musí mít přímý a pravidelný přístup k vrcholovému vedení. V návrhu zákona (schválen Senátem 11. 6. 2025, účinnost od 1. 11. 2025) jsou bezpečnostní role (minimálně tyto 3 : manažer KB (MKB) = CISO, architekt KB a auditor KB) součástí povinných organizačních opatření; jejich obsazení

a nezávislost je tedy dána ze zákona. Navíc vedení musí pravidelně schvalovat a kontrolovat stav kybernetické bezpečnosti a dostávat reporting. Zákon taky vyžaduje výbor pro řízení KB.

ČVUT má tyto role obsazené. Požádal bych prorektora pro IT o prověření funkčnosti a výstupů jednotlivých rolí a o posouzení, zdali jejich zapojení do řídících struktur ČVUT odpovídá požadavkům NUKIB, zákona a požadavkům na zajištění KB. Například jsem přesvědčen, že MKB, který definuje univerzitní politiku v oblasti KB a ručí za KB jako celek by měl reportovat přímo rektorovi. Předpokládám, že bych navrhl vytvoření role Manažer kybernetické bezpečnosti - Chief Information Security Officer (CISO), který by se stal součástí rozšířeného vedení univerzity a byl by partnerem jak prorektorovi pro IT, tak bezpečnostnímu řediteli.

Rozpočet na kybernetickou bezpečnosti bude součástí rozpočtu pro IT, který se bude schvalovat AS ČVUT, viz odpověď na předchozí otázku. Náklady by měly být rozděleny mezi součásti podle stejné metodiky jako náklady na IT.

ČVUT je natolik přitažlivý kybernetický cíl a podle dostupných informací je kybernetická bezpečnost na ČVUT natolik zanedbaná, že bych nastavení správných mechanismů a vybudování nezbytné infrastruktury prioritizoval nejméně do té doby, než bychom byli schopni technicky zjistit míru nebezpečí a případné infikovanosti našich systémů. Z tohoto důvodu považuji za klíčové vybudování kvalitního dohledového centra, zajištění monitorovatelnosti klíčových zařízení a navržení správné segmentace sítě a přístupů. Za problém považuji skutečnost že některé systémy (např. KOS) vyžadují klientský přístup (pro studenty) a zaměstnanecký přístup, kde pro každou z rolí bude vyžadován odlišný přístup k zabezpečení.

Nejsem schopen navrhovat bezpečnostní architekturu ani kvalifikovaně rozhodnout o správném poměru mezi otevřeností a proprietárností systémů kybernetické bezpečnosti. Ani to není role rektora ani kandidáta na rektora. S ohledem na svoji dlouhodobou zkušenost v oblasti kybernetické bezpečnosti jsem však schopen v otevřeném výběrovém řízení vybrat toho nejlepšího zájemce pro pozici CISO. S několika CISO jsem pracoval jako s kolegy ve vrcholovém managementu technologických firem, osobně znám a mám kontakty mezi věhlasnými CISO v mezinárodním prostředí. Vím jak práce CISO vypadá a co od CISO očekávat.

Osobou odpovědnou za fyzickou bezpečnosti je bezpečnostní ředitel. Konkrétní rozdělení odpovědnosti mezi bezpečnostního ředitele, MKB/CISO, prorektora pro IT budou předmětem vyjednávání a nebylo by správné v tomto okamžiku předjímat.

Správu osobních údajů lze rozdělit do dvou segmentů: (i) citlivé osobní údaje a (ii) citlivé obchodní údaje. První kategorie je řízena standardy GDPR. Jako rektor bych požádal CISO o revizi a zajištění souladu s GDPR, tak, aby byla citlivá osobní data všech zaměstnanců a členů akademické obce data chráněna a aby byla zachována jejich práva k těmto datům, především právo přístupu k osobním údajů, právo ke změně osobních údajů, právo ke smazání, právo k umožněni portability, právo k odmítnutí zpracování osobních údajů a právo k tomy být informován o o sběru dat a monitorování. Jako organizace musíme dbát vždy o získání souhlasu se zpracováním, implement "privacy by design" principy v informačních systémech a zajišťovat pomocí metod kybernetické bezpečnosti a správného šifrování bezpečí privátních údajů. Každý únik musíme hlásit do 72 hodin. Na ČVUT nám chybí

definovaná role Data Protection Officer (DPO), která za správu privátních údajů ručí. Pokuty za porušování GRPR pravidel jsou až 20 milionů EUR.

Mám osobní zkušenosti ze situací úniku privátních údajů z korporací a byl jsem součástí vrcholového vedení v okamžiku řešení krizových situací spojených s úniky osobních dat.

V kontextu druhé kategorie citlivých údajů považuji za důležité, aby univerzita vytvořila správné metodiky a postupy pro členy akademické obce, kteří pracují s citlivými obchodními údaji, a to jak univerzity, tak našich obchodních partnerů. Zaměstanci, kteří přicházejí do styku s takovými údaji, by měli být proškoleni a každý by měl mít přístup k právní konzultaci od právního oddělení na ČVUT v kontextu smluv o mlčenlivosti (NDA - Non-disclosure Agreement).

Ze střednědobého horizontu bych považoval za správné, aby univerzita dokázala vytvořit pracoviště, segment sítě a metodickou podporu pro práci na projektech v utajovaném režimu. Právě v kontextu navyšování obranné spolupráce se dá očekávat, že takové projekty budou na univerzitě přibývat a ČVUT by mělo být v této oblasti konkurenceschopné.

Nastavování povědomí mezi akademiky a studenty v oblasti kybernetické bezpečnosti, práce s osobními údaji a citlivými daty bych řešil souborem e-školení, které by bylo nutno absolvovat do předem určeného termínu, jinak by hrozilo omezení přístupu do systémů. Specifičnost práce v akademickém prostředí vyžaduje jinou míru otevřenosti a konfigurovatelnosti vlastních systémů, výzkumné infrastruktury nebo robotických prostředků. Právě vhodnou segmentací sítě, strukturací uživatelů, zajištěním chráněných úložišť pro citlivé údaje a metodickou podporou pro práci s kritickými údaji bude možnost zajistit flexibilní laboratorní prostředí, které umožní realizovat akademické, kreativní a vědecko-výzkumné svobody.