

# Pár zklamání bylo, ale pozitivní zjištění je naštěstí převážila

19.2.2023 - Pavel Korelus | Západočeská univerzita v Plzni

**Rektor Západočeské univerzity Miroslav Holeček završuje druhé funkční období, v březnu jej ve funkci vystřídá nově zvolený Miroslav Lávička. Jakých bylo osm let v čele jediné veřejné vysoké školy v západních Čechách?**

Hlavní článek tohoto čísla popisuje jeden den na Západočeské univerzitě. Teď máme půl jedné, takže jak zatím vypadá váš dnešní den?

Pondělí většinou znamená nahromaděnou agendu z předchozího týdne, čili spoustu podpisů a podobných úkonů. Minulý týden přišla stížnost z jedné katedry, které jsem také musel věnovat pozornost a s kvestorem se domluvit na dalším postupu. A měl jsem pravidelnou schůzku s kancléřkou.

Po našem rozhovoru máte diář určitě zase plný až do večera.

Odpoledne se budu připravovat na komunikaci s ministerstvem školství ohledně Karlovarského kraje. Musíme se totiž pokusit ještě zvýšit naše úsilí, aby se financování vysokoškolského vzdělávání v tomto kraji dostalo na rozumnou úroveň a bylo ho tam možné poskytovat.

Pro zajímavost, zítra budu mít na Fakultě aplikovaných věd promoce, asi úplně poslední v celém mém funkčním období. Poté mě čeká jednání s právníky nad poněkud složitějšími záležitostmi. S právníky vůbec stráví člověk velký čas, ať už jsou to interní právníci, nebo externí advokátní kanceláře.

Asi tuším, co z toho vám od března chybět nebude a co ano.

Setkávání se studenty bylo na funkci rektora to nejlepší. Jsem hrozně rád, že se podařilo udělat akce, které tady dříve nebyly a které přispívají k tomu, že studenti chápou univerzitu jako celek. Na těch akcích se stýkají se studenty jiných fakult a chápou, že jsme skutečně jeden organismus, pro který je důležitá spolupráce, a to i mezi nimi. Minulý týden jsme oceňovali úspěchy těch nejlepších mimořádnými stipendii, a na tom je vždy krásné, že mohu se studenty debatovat a získat tak opravdu originální pohled na univerzitu. Totéž se vždy dělo třeba při Pivu s rektorem nebo Běhu s rektorem. Když se člověk mezi studenty pohybuje a mluví s nimi, je to velmi příjemné a přínosné.

Nechci se vás ptát, jak se za vašich osm rektorských let změnila Západočeská univerzita, to vyčteme z různých výročních zpráv nebo brožur. Ale zajímalo by mě, jak jste se změnil vy?

Říkám, že to nejlepší, co mi funkce rektora přinesla, je, že jsem potkal řadu skvělých lidí, s nimiž bych se jinak nikdy nesetkal. Nejsou možná úplně známí, ale přitom odvádějí skvělou práci na různých katedrách nebo útvarech a přinášejí celku mnoho. To na nich stojí dobré jméno univerzity, a jsou nejen na fakultách, ale i ve výzkumných centrech a v univerzitním servisu. Byla to ohromně cenná setkání a formovala určitě i mě samotného a můj vztah k okolnímu světu. Dozvěděl jsem se spoustu věcí a získal mnohem větší respekt a pokoru před prací jiných, kterou člověk jindy třeba nepozná, protože je uzavřený ve své buňce a má kolem sebe jen pár kolegů.

Zároveň mě ale několik lidí překvapilo v opačném smyslu. Zjistil jsem třeba, že jejich srdce není naladěno na univerzitu tak, jak jsem se domníval. Pár takových zklamání bylo, ale naštěstí ta

pozitivní zjištění je převážila.

Naučil jsem se nedat na první dojem, na oficiální informace a na to, co se říká, ale vždycky až na to, co zjistím sám. Získal jsem samozřejmě také určitý nadhled nad fungováním celého školství. Ideály jsem měl například o tom, jak lze reformovat, zlepšovat vysokoškolský zákon, který velice silně ovlivňuje vývoj vysokých škol. Jenže do těchto věcí mluví takové množství lidí, navíc tak protichůdným způsobem a často do nich promítají i své osobní zájmy, že v tomto ohledu jsem dnes ještě skeptičtější, než jsem býval.

Má vysoké školství nějakou hlavní slabinu?

Bezpochyby to, že vysokoškolský zákon dává velké množství zodpovědnosti rektorovi, popřípadě managementu, ale zároveň velmi malé kompetence, aby tu zodpovědnost mohl realizovat. To ale rezonuje celou Českou konferencí rektorů, není to jen můj názor. Otázka samozřejmě zní, jak takový problém řešit, když se třeba při návrhu radikálnější úpravy, která by rektorovi vyšší pravomoci dala, hned objeví obavy. Management tak musí neustále udržovat stabilitu, což samozřejmě vždy nejde ruku v ruce s rozvojem školy.

Ministerstvo školství se především za Roberta Plagy snažilo významně posílit strategické řízení vysokých škol a vysílalo zprávu: Ano, naučte se o sobě rozhodovat u sebe, naučte se ty věci řešit uvnitř. Ale pokud pak jako rektor narazíte na to, že vámi navrhovanou věc shodí například akademický senát, ne kvůli jinému názoru, ale protože se zdrží hlasování, a tím vám dá najevo, že názor vlastně nemá, je to velmi smutné. Jiné názory a argumenty přitom uznávám. Je dobře, když se věci tříbí v diskuzi a hledá se cesta. Když ovšem i po mnoha a mnoha vysvětlováních narazíte na mlčení, vše se jen zbytečně zablokuje.

Teď jste mluvil zároveň obecně, i o Západočeské univerzitě? Co u nás v tomto smyslu drhlo?

Byly to jednotlivosti, třeba změna statutu univerzity, kterou bychom ministerstvu školství či Národnímu akreditačnímu úřadu deklarovali, že jsme schopni si jisté věci řídit sami, a která by sice dala pravomoci rektorovi, ale zároveň také Radě pro vnitřní hodnocení. Přesto však zvítězil druhý názor. Když výsledek shrnu trochu jinými slovy, raději chceme, aby nás kontroloval někdo zvenku.

Jsou ovšem i debaty, při nichž senát vyjádří obavy celé akademické obce, a těm jako rektor musíte rozumět. U nás se to dlouhodobě projevuje v debatách o změně pravidel rozpočtování s výsledkem: Raději setrvat ve stavu, se kterým naprostá většina není spokojena, než změnu udělat. Nesrozumitelným se to pro mě stává po několikaměsíčním jednání, kdy jsou zvažovány různé varianty a jejich dopady, a přesto setrvává ta základní myšlenka: Raději neměnit.

Už jste ale řekl, že v tom ZČU není jediná.

Podobné schéma myšlení se vyskytuje na všech vysokých školách, a je to dáno nejen nastavením vysokého školství, ale také historií té dané školy. Třeba naše metodika rozpočtu byla ve své době dovedena k úplné dokonalosti, ale tím hůře se z ní teď vymaníme. V jiných školách nic takového neměli a dnes mají větší možnost připravovat rozpočty podle měnících se vnějších podmínek. Historie univerzity se promítá samozřejmě také do naladění lidí. Neustále se mluví o tom, že bychom měli všichni spolupracovat, ale pokud někdo má z historických důvodů pocit, že se v minulosti stalo něco špatně, hůře se proti tomu bojuje. Já bych si přál, aby tyto věci třeba generační obměnou postupně vymizely.

I proto byla hlavním motivem vašich rektorských let stabilizace univerzity?

Bylo za námi bouřlivé období extenzivního vývoje univerzity, výstavby výzkumných center. Je velmi

dobře, že jsme z Evropské unie získali významné finanční zdroje, ale univerzita se dostala do extrémní nerovnováhy, protože ne na všechny fakulty tyto finance mířily. V této době jsem nastupoval a bylo patrné, že je potřeba pracovat na zklidnění situace. Kromě debat o změnách rozpočtování nebo některých interních pravidel je důležité, že se nám i v našem silně heterogenním prostředí povedlo získat institucionální akreditaci. Rada pro vnitřní hodnocení díky ní posuzuje programy různých fakult, strojaři se vyjadřují k filozofické fakultě a naopak, vše je založeno na důvěře v námi nastavený systém. Stabilizace univerzity se myslím do jisté míry zdařila. O tom, že teď panuje určitý smír, svědčí třeba fakt, že technické i netechnické fakulty debatují nad změnou financování, kterou dokonce neřídí ani vedení univerzity, nýbrž ekonomická fakulta. Vzájemnou důvěrou mezi různorodými fakultami tu vzniká něco dříve nebývalého.

Až tento časopis vyjde, budeme znát vašeho nástupce. Zatím to vypadá, že se nové vedení proti tomu stávajícímu chce vymezit.

Tak je to ale v pořádku a jinak to ani být nemůže. Bylo by divné, kdyby kandidáti rektora říkali, že je všechno skvělé a oni to jen nechtějí pokazit (*smích*).

Zároveň by ale byla škoda nenavázat na to, co se udělalo. Co by to podle vás mělo být?

Ona je něco jiného předvolební rétorika a něco jiného ten okamžik, kdy sem člověk přijde, uvidí, kolik věcí musí každý den vyřídit, a uvědomí si, že se musí plně spoléhat na řadu lidí, kteří pro univerzitu pracují. Chápu na jednu stranu emoce typu, že máme velký servis a hodně nás stojí, ale univerzita je tak složitá, že bez těchto lidí bychom ji nemohli řídit, aniž by nedocházelo k chybám. Takže racionálně myslící člověk si jako první musí říci, že to, co funguje, by neměl radikálně měnit nebo rušit. Samozřejmě je možné na věci pracovat, po čase modifikovat, ale řekl bych, že právě tady navázat lze. Jsem přesvědčený, že většina útvarů funguje výborně, a můžu mít dobrý pocit, že univerzita bude předávána v takovém stavu. Nový rektor by se měl věnovat spíše koncepčním věcem. Bude mít prostor na to, aby realizoval své vize a záda mu kryl fungující aparát.

Nevěřím, že by nový rektor například nezjistil, že systém kvality, který jsme vybudovali, je skvělý nástroj, který je třeba dále podporovat. Udělal se také obrovský kus práce na internacionalizaci, v níž jsme byli hodně pozadu. Je třeba si stále uvědomovat, že jsme v okolním světě jen malinká kapička, a stále pracovat na tom, abychom byli bráni jako partneři. Internacionalizace je nesmírně důležitá a nemůžou to být jen gesta, podstatná je každodenní práce, kdy každý pokus o kontakt nemusí být úspěšný, ale to úsilí je nutné.

Co novému rektorovi vzkážete?

Především to, že si vážím kandidátů, kteří do voleb šli, protože kritiků je hodně a kritizovat je snadné, ale zapojit se do práce a převzít zodpovědnost není tak obvyklé. Novému rektorovi přeji, aby se mohl opřít o kvalitní tým lidí, a doporučil bych mu, aby si stál za každým svým rozhodnutím a nerozhodoval za něj nikdo jiný.

Vy budete jeho počínání sledovat z výzkumného centra NTC?

I když jsem působil třeba také na Fakultě aplikovaných věd, k NTC mám velmi blízko. Vedl jsme ho sedm let, byl jsem i na počátku jeho vzniku, a jsem moc rád, že se stalo opravdu ukázkovým příkladem výzkumného pracoviště, ačkoliv bylo původně určeno pro spolupráci s průmyslem. Na jedné straně jsou jeho výstupy v prestižním časopisu Nature, které na naší univerzitě nikdy nebyly, na druhé straně teď čerstvá cena Neuron, špičkové ocenění pro tým, který pracuje na vývoji baterií. Na NTC chci určitě zase působit a rád bych se vrátil k věcem, které mě vždycky bavily, což je participace na výzkumných aktivitách plus samozřejmě vzdělávání.

Vzděláváním myslíte výuku?

Nejen výuku. Během těch osmi let jsem hodně přemýšlel, co vlastně znamená vzdělávání na vysoké škole. Účastnil jsem se řady seminářů a akcí, jako teď například konference Učitel IN, a uvědomoval si, jak velmi, velmi důležité je to, co jsme schopni poskytnout středním a základním školám. Mají se dělat revoluční změny v osnovách? Do jaké míry? Jaké mají být a co mají přinést? Myslím, že vysoké školy k tomu mají určitě co říct a že jsem získal nevšední pohled na řadu těchto věcí a rád je budu předávat dál, pokud bude zájem. Z pozice jakéhosi pěšáka bych se mohl dále zaměřovat třeba i na zmíněný Karlovarský kraj.

Dovedete si dnes představit, jaké to bude, až se nový rektor ujme funkce a vy nebudete muset v pondělí vyřizovat agendu?

Je to podobný pocit, jako když máte pracovní týden a těšíte se na víkend. Říkáte si, v sobotu nebudu muset vstávat, udělám si to podle sebe. Ale samozřejmě mi také říkají kolegové, že se i oni těšili, jenže najednou jim prý bylo divné, že se na škole něco děje a jich se nikdo neptal na jejich názor. Ani ti novináři jim nezavolali (*smích*). I tyto pocity určitě někdy nastanou, ale nemyslím si, že by mě nějak výrazně zasáhly.

<http://info.zcu.cz/clanek.jsp?id=5116>