

Volební program kandidáta na děkana Přírodovědecké fakulty UJEP

Martin Švec

1. Úvod

Kandidaturu na děkana jsem nehledal a neplánoval ji jako kariéerní krok. Po dvanácti letech ve vedení fakulty — jako proděkan pro studium a statutární zástupce děkana — a po rozhovorech s desítkami kolegyň a kolegů během posledních týdnů jsem došel k tomu, že mám fakultě co nabídnout. Ne proto, že bych byl nejlepším z možných kandidátů, ale proto, že znám fakultu zevnitř, věřím lidem, kteří na ní pracují a studují, a jsem připraven čtyři roky pracovat na tom, aby měli prostor dělat svoji práci dobře.

Roli děkana chápu jako službu fakultě, ne jako mocenskou pozici. Děkan není ten, kdo ví všechno nejlépe — je to ten, kdo vytváří podmínky, aby lidé, kteří svoji práci umějí, ji mohli dělat. Tomu odpovídají čtyři věci, které pro mě tvoří rámec celého programu: **otevřenost, komunikace, prostor pro práci, funkční procesy.**

2. Hodnotové ukotvení

Program, který následuje, stojí na čtyřech zásadách. Nejsou to abstraktní principy — jsou to věci, podle kterých chci být měřen.

Otevřenost. Rozhodnutí na úrovni fakulty by měla být srozumitelná. Komu pomáhají, komu znesnadňují život, proč padla zrovna takto. Víím, že ne všechno se dá říct všem a ne hned — ale ten zbytek se říct má, a já mám v úmyslu to dělat.

Komunikace. Otevřenost zůstává pouhým postojem, pokud k ní není odpovídající praxe. Pravidelná, předvídatelná, oboustranná komunikace — s proděkany, s vedoucími součástí, se senátem, s celou akademickou obcí — je nástroj, který fakultu drží pohromadě. Ne jako formalita, ale jako standardní pracovní praxe.

Prostor pro práci. Fakulta nestojí na děkanovi. Stojí na lidech — akademických i neakademických zaměstnancích a studentech. Děkan má dělat to, co těmto lidem pomůže pracovat a studovat lépe. To znamená brát vážně, že jejich práce má přednost před administrativou kolem ní.

Funkční procesy. Vedle prostoru pro práci je třeba pracovat na tom, aby procesy, které fakultní život provázejí, nepřekážely. Postupně, ne plošně. Zjednodušení tam, kde to jde; sjednocení tam, kde se věci dělají zbytečně různě; digitalizace tam, kde přinese reálnou úsporu času.

3. Lidé fakulty

Fakulta je tvořena lidmi — akademickými pracovníky, neakademickými zaměstnanci, studenty. Není to klišé; je to operační rámec, ze kterého vychází většina mých priorit.

Akademičtí pracovníci

Akademik na přírodovědecké fakultě dnes zvládá výuku, výzkum, projektovou činnost, často administrativu a v některých případech i vedení katedry nebo součásti. Tato zátěž není rovnoměrná a v některých případech není ani udržitelná. Považoval bych za důležité **systematicky pracovat na tom, aby zbytečná zátěž nevznikala** — eliminací duplicit, zjednodušením interních procesů, kvalitnější administrativní podporou. To není reforma; je to průběžná práce, kterou je třeba dělat.

Druhou věcí, kterou bych chtěl otevřít, je **podpora pedagogických a psychologických dovedností akademických pracovníků**. Většina z nás se učila učit intuitivně, často metodou pokus-omyl. Jako fakulta máme uvnitř lidi, kteří didaktice a pedagogické psychologii rozumějí odborně — chtěl bych využít této vnitřní kapacity a nabídnout kolegyním a kolegům prostor pro rozvoj těchto dovedností. Nikoli povinně, ale dostupně.

S tím souvisí i téma **forem výuky**. Frontální výuka má nezastupitelnou roli tam, kde má smysl — výklad obtížné látky, společný kontext, sdílená zkušenost. Současně existují situace, kdy jiné formy (princip převrácené třídy, problémově orientovaná výuka, smysluplné zapojení AI nástrojů) přinášejí kvalitativně lepší výsledky. Rozhodnutí, kterou formu kdy použít, patří do rukou vyučujícího; rolí fakulty je vytvořit prostor, ve kterém má vyučující reálnou možnost si vybrat — což zahrnuje i přístup k informacím o tom, jaké formy existují a jak je v daném oboru smysluplně použít.

Neakademičtí zaměstnanci

Studijní oddělení, oddělení pro vědu, ekonomické oddělení, technické zázemí, IT — fakulta bez těchto lidí neexistuje. Hodnocení fakulty studenty opakovaně vyzdvihuje práci studijního oddělení; to není samozřejmost, je to zásluha konkrétních lidí. Považoval bych za důležité, aby tato práce byla viditelná a oceňovaná i ve vedení fakulty, ne jen v interakci se studenty.

Studenti

Fakulta má počet studentů, který stále umožňuje téměř individuální přístup. To je naše konkurenční výhoda a chtěl bych ji udržet. Velké fakulty s tisíci studenty na obor to nedokážou; my můžeme. To zavazuje — k péči o studenty, k tomu, aby věděli, na koho se obrátit, aby jejich zpětná vazba měla viditelný dopad.

Studenty bych chtěl důsledněji zapojovat do diskuse o věcech, které se jich týkají — ne jako formalitu (zástupce v komisích), ale jako součást standardní práce.

4. Vzdělávání

Fakulta nabízí poměrně širokou paletu studijních programů — učitelských i neučitelských, bakalářských, magisterských i doktorských. Výuka tvoří významnou část kapacity fakulty.

Studijní programy: konsolidace, kvalita, efektivita

V současné chvíli má fakulta řadu studijních programů a značnou výukovou zátěž spojenou s jejich zajištěním a organizací. Pozice, ze které do programu vstupuji, je **spíše konsolidační** než expanzivní: chtěl bych vést diskusi o tom, kde má smysl programy doplňovat, kde naopak slučovat, a kde se zaměřit na **kvalitu obsahu a efektivitu zajištění** stávajících. Toto rozhodnutí nepatří děkanovi samotnému — patří katedrám, garantům programů a vedení fakulty ve společné diskusi. Mojí pozicí je tuto diskusi otevřít a vést ji věcně.

Studijní programy v době AI

Příchod generativní AI do běžného použití mění to, co znamená studovat přírodní vědy a jak studenty na praxi připravujeme. Nejde o módní téma — jde o základní otázku, jaké dovednosti studenti potřebují za 5 a 10 let a co z toho má fakulta učit.

Chtěl bych otevřít systematickou debatu o tom, **jak na tyto změny reagovat ve struktuře studijních plánů**. Ne plošně a ne rychle — ale ne ani s tím, že to počká. Tato debata patří na jednotlivé součásti, protože ony nejlépe vědí, co se v jejich oboru mění. Role vedení fakulty je vytvořit prostor a koordinaci, ne diktovat obsah.

Doktorská studia

Doktorská studia považuji **za jednu ze zásadních věcí pro rozvoj fakulty**. Doktorandi jsou ta část akademického cyklu, která spojuje výuku a výzkum — bez nich se výzkum dělá hůř a fakulta stárne. Navyšování počtu doktorandů nebude z finančního hlediska jednoduché. Chtěl bych se mu intenzivně věnovat — ve spolupráci s garanty doktorských programů, oborovými radami a školiteli.

Individuální přístup

Počet studentů na fakultě stále umožňuje téměř individuální přístup. To je něco, co bych chtěl chránit i v období, kdy bude tlak na navyšování počtů studentů — ať už z důvodů demografických, ekonomických nebo strategických.

5. Věda a výzkum

Věda je silnou stránkou Přírodovědecké fakulty — fakulta je vědecky etablovaná a má našlápnuto. Mojí rolí děkana by bylo **vytvářet prostor a podmínky, aby ji mohli dělat lidé, kteří ji dělat umějí**.

Prostor pro vědu

Akademik, který chce dělat výzkum, by neměl být v situaci, kdy hlavní překážkou je administrativa, neefektivní procesy nebo chybějící podpora. To je věc, kterou má fakulta řešit — a kterou v některých aspektech řešit může.

Projektová činnost

Podávání a vedení velkých projektů (GAČR, TAČR, OP JAK, resortní projekty, mezinárodní granty) vyžaduje zkušenost a podporu, kterou jedinec ani jedna katedra neposkytne sama. Považoval bych za důležité **posílit projektovou podporu na úrovni fakulty** — administrativní, metodickou, koordinační. Nikoli vytvořením dalšího byrokratického útvaru, ale tím, že tam, kde už taková podpora existuje, bude lépe dostupná a srozumitelná.

Synergie ve výzkumu

Spolupráce mezi katedrami, mezi fakultami UJEP a s vnějšími partnery (Akademie věd, mezinárodní partneři, jiné vysoké školy) je v některých oblastech intenzivní, v jiných slabší. Chtěl bych pracovat na tom, aby překážky ke spolupráci — administrativní, kulturní, informační — byly co nejmenší. Konkrétní spolupráce vzniká zdola; vedení fakulty má dbát, aby pro ni byly podmínky.

V rámci českého prostředí považuji za zvláště důležitou **spolupráci v rámci Asociace děkanů přírodovědených fakult**. Asociace je dobře etablovaná, představuje prostor pro sdílení dobré praxe mezi srovnatelnými fakultami a má silnou pozici při jednání s orgány státní správy a samosprávy, zejména s MŠMT. Pokračování a prohlubování této spolupráce považuji za samozřejmé a chtěl bych se v ní aktivně podílet.

Smluvní výzkum

V této oblasti má fakulta **stále nevyužitý potenciál**. Chtěl bych se podívat na to, co tomu brání — ať už jsou to interní procesy, chybějící kontakty, nebo to, že lidé, kteří by smluvní výzkum mohli dělat, nemají dostatek času ani podpory. Smluvní výzkum je jedním z mála zdrojů, který může fakultě dlouhodobě zvýšit finanční stabilitu.

6. Vedení a komunikace fakulty

Transparentnost rozhodování

Rozhodnutí, která ovlivňují fakultu jako celek nebo její významné části, by měla být **srozumitelná v tom, proč padla**. Lidé, kterých se dotýkají, mají právo vědět, na základě čeho se rozhodlo, ne jen co bylo rozhodnuto. To není radikální požadavek — je to standard, který by měl být běžný.

V praxi to znamená: kritéria pro rozhodování o věcech jako rozdělování finančních prostředků mezi pracoviště, podpora projektů nebo personální záležitosti, by měla být **explicitní a předem známá**. Tam, kde to dnes není, považuji za úkol vedení fakulty to napravit.

Komunikace s akademickou obcí

Pravidelnou, předvídatelnou komunikaci o tom, co se na fakultě děje, považuji za nedílnou součást funkce děkana. Konkrétní formáty (pravidelné informace, setkání) bych připravil ve spolupráci s vedením fakulty po nástupu.

7. Hospodaření a udržitelnost

Finanční situace fakulty není v krizi, ale ani ne v komfortu. Stabilita rozpočtu je věc, kterou je třeba **průběžně udržovat**, ne kterou lze považovat za samozřejmou.

Velké projekty a sdílení rizika

Velká projektová konsorcia představují pro fakultu významnou příležitost — vědeckou, infrastrukturní i finanční. Současně představují **finanční riziko**, pokud neuznatelné náklady spojené s jejich realizací zůstávají v plné výši na rozpočtu fakulty.

Moje pozice je následující: **finanční riziko by mělo nést to pracoviště nebo subjekt, který má z projektu hlavní přínos a který se na jeho konkrétním řešení podílí**. U projektů, které svou povahou přesahují rámec jedné fakulty a slouží širším zájmům univerzity, nelze celé břemeno nést pouze na úrovni fakulty. Princip sdílení rizika v takových případech by měl být **předem dohodnutý, transparentní a stabilní** — věcí strukturovaného dialogu na úrovni vedení univerzity a jejích orgánů, nikoli jednorázových rozhodnutí ad hoc. K otevření a vedení takového dialogu bych chtěl v rámci své funkce přispět.

Efektivita drobných výdajů

Vedle velkých témat existuje řada drobnějších oblastí, kde lze finanční prostředky využít efektivněji. To není „šetření za každou cenu“ — je to **respekt k tomu, že fakultní peníze nejsou samozřejmé**.

Doplňkové zdroje

Vedle smluvního výzkumu (zmíněného v předchozí sekci) existují i další možnosti — celoživotní vzdělávání, vztahy s absolventy, doplňková činnost. Považuji za důležité tyto oblasti **systematicky podporovat**, ne jako vedlejší, ale jako standardní součást fakultní ekonomiky.

8. AI a digitalizace ve fungování fakulty

Tématu AI a digitalizace věnuji v programu samostatnou sekci záměrně. Považuji ho za jedno z těch, kde se rozhoduje, jak fakulta bude vypadat za 5 a 10 let.

Co se mění

Generativní AI mění tři věci současně: **studium** (jak studenti pracují s informací, co se mají učit, jak se hodnotí jejich práce), **vědu** (jak se zpracovávají data, jak se píše texty, jak se navrhuje experimenty) a **procesy** (administrativa, komunikace, rozhodování). Žádná z těchto změn není okrajová.

AI a příprava učitelů

Tato oblast má pro naši fakultu zvláštní význam. **Připravujeme učitele** — a školství je jedním z prostředí, kde AI už dnes proniká do běžné praxe a kde tento průnik bude v nejbližších letech zrychlovat. Naši absolventi budou jako učitelé stát před otázkou, jak s AI pracovat v hodině, jak rozpoznat její použití u studentů, jak ji využít pro přípravu výuky, a jak učit studenty s ní zacházet odpovědně.

Na to musíme aktivně reagovat v přípravě budoucích učitelů — ne jako nadstavbu, ale jako nedílnou součást jejich pregraduální přípravy. Konkrétní podoba této reakce patří do diskuse se součástmi, které učitelské programy zajišťují. Rámcem a koordinací může a má poskytnout vedení fakulty.

Co s tím dál

Mojí pozicí není „AI vše vyřeší“ ani „AI nás všechny nahradí“. **Vnímám to tak, že lidé práci dělají dál — ale s AI jako nástrojem.** To znamená:

- **Vzdělávání pracovníků a studentů** v tom, jak AI smysluplně používat a kde jsou její limity.
- **Reflexe ve studijních programech** napříč obory — co mají studenti umět v době, kdy AI zvládne to, co dřív vyžadovalo hodiny lidské práce.
- **Postupné zapojení AI do fakultních procesů** — kde to dává smysl a šetří čas, který lidé mohou věnovat tomu, co AI nezvládne.

Tato práce není věcí jednoho člověka. Bude vyžadovat **koordinaci napříč součástmi, fakultou i celou univerzitou** — protože většina nástrojů a infrastruktury bude univerzitní, ne fakultní.

Pokračování v digitalizaci

Digitalizace fakultních a univerzitních procesů, která probíhá poslední roky, je práce, která má pokračovat. Z mé zkušenosti proděkana pro studium vím, že **přínosy digitalizace nejsou v technologii, ale v tom, jak se přeprogramují procesy kolem ní.** To je práce, která má smysl, i když nepřináší okamžitě viditelné výsledky.

9. Třetí role a region

Přírodovědecká fakulta UJEP působí v Ústeckém kraji — regionu strukturálně postiženém, s nízkou vzdělaností a s nedostatkem kvalifikovaných učitelů, zejména v přírodovědných oborech. Tato situace **není věcí, kterou fakulta může vyřešit**, ale je věcí, kterou má fakulta brát vážně.

Příprava učitelů STEM pro 2. stupeň ZŠ

Konkrétním krokem, ke kterému se fakulta v posledních letech zavázala, je **uvedení do praxe nového magisterského studijního programu Učitelství předmětů STEM pro 2. stupeň základních škol.** Tento program je odpovědí na reálnou potřebu kraje a širšího regionu, kde nedostatek kvalifikovaných učitelů přírodních věd patří k nejakutnějším problémům ve vzdělávání. Na přípravě tohoto programu jsem se osobně podílel a chtěl bych v této roli pokračovat.

Spuštění programu je **začátek, nikoli cíl**. Bude potřeba program nejen rozjet, ale postupně vyhodnocovat, jak se daří plnit to, co od něj očekáváme — a podle toho ho dál rozvíjet. Na to budeme mít několik let, kdy se ukáže, zda je nastavení udržitelné a zda program plní svoji společenskou funkci.

Spolupráce s krajem, městem a institucemi

Vztahy s Ústeckým krajem, městem Ústí nad Labem a regionálními institucemi jsou v posledních letech aktivní a chtěl bych v této aktivitě pokračovat. Tato spolupráce má smysl ve dvou rovinách: **konkrétní projekty** (vzdělávací, výzkumné, infrastrukturní) a **dlouhodobá přítomnost** fakulty jako partnera, na kterého se region může obrátit.

Spolupráce se středními a základními školami

Učitelé přírodních věd, matematiky a informatiky jsou jednou z profesí, jejichž nedostatek se v kraji projevuje nejvíc — a fakulta hraje v jejich přípravě nezastupitelnou roli. Spolupráci se základními a středními školami — jak v rovině přípravy budoucích učitelů, tak v rovině podpory těch současných — bych chtěl udržet a kde to půjde, prohloubit.

Popularizace

Přírodní vědy mají v populární kultuře specifické postavení. Fakulta má prostředky, lidi i prostor k tomu, aby se podílela na popularizaci — a v některých oblastech to dobře dělá. Tuto činnost považuji za **součást standardní práce fakulty**, ne za nadstavbu, a chtěl bych ji podporovat.

10. Závěr

Vrátím se k tomu, čím jsem začal: roli děkana chápu jako službu fakultě. Ne v rétorickém smyslu, ale v praktickém. Děkan má dělat to, co fakultě pomáhá pracovat — vytvářet prostor pro lidi, kteří svoji práci umějí, udržovat finanční a institucionální stabilitu, dbát na to, aby procesy fungovaly, komunikovat dovnitř i ven.

Sám to nezvládnou. Žádný děkan to nezvládá sám — fakulta je příliš složitá. Spoléhám na to, že lidé, se kterými budu pracovat — proděkani, tajemník, vedoucí kateder a součástí, akademický senát, kolegyně a kolegové na všech úrovních — budou se mnou věci řešit otevřeně. To je nabídka i závazek.

O výsledku volby nerozhoduji já. Rozhoduje akademický senát fakulty. Pokud volba dopadne tak, že nebudu zvolen, budu fakultě nadále k dispozici v té roli, ve které jsem dnes. Pokud volba dopadne tak, že budu zvolen, **přijmu to s tím, že to bude vyžadovat poctivou práci** — a začnu hned.

