

PROGRAMOVÉ PROHLÁŠENÍ KANDIDÁTA NA REKTORA UNIVERZITY OBRANY

pro funkční období od 1. srpna 2024 do 31. července 2028

plukovník gšt. doc. Mgr. Ing. Libor Kutěj, Ph.D.

PROGRAMOVÉ PROHLÁŠENÍ KANDIDÁTA NA REKTORA UNIVERZITY OBRANY

pro funkční období od 1. srpna 2024 do 31. července 2028

KANDIDÁT NA REKTORA

plukovník gšt. doc. Mgr. Ing. Libor Kutěj, Ph.D.



Vážené kolegyně a vážení kolegové v akademické obci Univerzity obrany,

předstupuji před vás s pokorou a respektem jako kandidát na rektora naší univerzity. O tomto záměru již delší dobu vedu s některými kolegy „akademickou“ polemiku, a tak celá řada z vás je o něm informována. Nikdy bych však nepředpokládal, že se tak stane za tak složité vnitřní situace, za tak napjatých mezilidských vztahů, vzájemného obviňování, odhlížení od zřejmých faktů a vytvářených účelových dezinterpretací sloužící parciálním skupinovým zájmům. O to více je mé postavení kandidáta složitější. Přesto, či právě proto přistupuji k účasti v těchto volbách s entuziasmem nutným pro změnu některých záležitostí, se kterými se tato univerzita ještě nikdy nepotýkala, které jsou však pro její fungování jako respektovaného akademického pracoviště zásadní.

Také s ohledem na shora uvedené vnímám svou kandidaturu jako zájem o službu veškeré naší akademické obci, všem jejím součástem bez rozdílu a všem činnostem, které utvářejí naši vojenskou vysokou školu.

Nabízím bohaté manažerské zkušenosti z různých stupňů řízení a velení v poměrně specifickém prostředí výkonu ve vybraném segmentu bezpečnostních složek této země, s vysokou mírou odpovědnosti za kvalitní, nestranné a využitelné výstupy činnosti.

Ačkoli je pravdou, že jsem s naší institucí udržoval kontakt po celou dobu od svého doktorského studia v roce 2005, který se projevoval občasnými vyžádanými přednáškami, účastí ve státnicových komisích a komisích pro obhajobu disertačních prací, výlučně v akademickém prostředí se nepohybuji dlouho. Je to pět let, kdy jsem nastoupil na Univerzitu obrany jako odborník s praktickými zkušenostmi a na základě výběrového řízení jsem obsadil pozici vedoucího nově vzniklé zpravodajské katedry. Jsem přesvědčen, že i za tak krátkou dobu jsem prokázal své schopnosti k akademické práci a zájem o aktivní zvyšování své akademické erudice.

Jsem potěšen, že jsem v uplynulých téměř čtyřech letech mohl sloužit jako prorektor pro vnější vztahy a internacionalizaci a využít tak svých zkušeností z desetileté práce v oblasti vojenské diplomacie, ať již na postech ve struktuře našich zastupitelských úřadů v zahraničí, tak ve vedení této prestižní součásti rezortu obrany, ve prospěch rozvoje internacionalizace činnosti naší univerzity.

Velkou část elánu jsem věnoval vzniku nové univerzitní součásti, jejíž zřízení bylo zřejmě největší organizační změnou za celých dvacet let existence univerzity. Vznik vysokoškolského ústavu věnujícího se výzkumu problematiky strategického zpravodajství bylo přímou reflexí požadavků zpravodajské praxe, která v konfliktech současného světa prokazuje svou oborovou jedinečnost, nenahraditelnost pro plánování a vedení vojenských operací, a stále se zvyšujícím podílem na relevantních činnostech bezprostředně ovlivňujících rozhodovací postupy na politické a vojenskostrategické úrovni. Celý proces vzniku ústavu byl provázen nejistotou části akademické obce o smysluplnosti a skutečných motivech tohoto kroku. Snad i letmý pohled na výsledky tohoto pracoviště za relativně krátkou dobu jeho existence předkládá pozitivní obraz jeho práce a fakt, že akademický senát, který s jeho zřízením vyslovil souhlas, se nemusí cítit svým rozhodnutím zahanben. Přesto je nezřídka samotný záměr

vzniku ústavu zpochybňován s tím, že se jedná o „Kutějův osobní pomník“. Tuto interpretaci nedokáží racionálně uchopit, avšak pokud by se v budoucnu našlo více takových akademiků, kteří by vybudovali takové „pomníky“, tak jistě by to bylo jen ku prospěchu univerzity. Právě forma vysokoškolských ústavů orientovaných na aplikovaný výzkum by dokázala naši vysokou školu ještě více přiblížit tzv. výzkumným univerzitám, tedy alespoň v některých vědeckých oborech.

Naše univerzita po dvaceti letech od svého zřízení prokázala schopnost každodenně fungovat. Nyní je potřeba jít dál a vydat se po cestě trvalého zvyšování jejího vědeckého potenciálu a osvojování si a zavádění moderních pedagogických dovedností. Jen tato cesta nás dovede k univerzitě respektované v budoucím akademickém prostředí.

Bude mně ctí, pokud budu mít příležitost nás všechny na této cestě vést.



Pozice rektora vysoké školy má v českém vysokoškolském systému poměrně unikátní postavení. Na zastupitelském principu je volena osoba nadřízená. V prostředí Univerzity obrany je kuriózní moment, kdy jmenování rektorem přináší i další roli – postavení velitele s vojenskými povinnostmi propojujícími akademické a vojenské prostředí. Tato zdvojená pozice někdy může přinášet rozpaky nad tím, kdy vystupovat jako rektor vysoké školy a kdy jako vojenský velitel. Ne vždy jsou tyto funkce snadno slučitelné. Vojenský rozměr někdy může svádět k tomu, že univerzitní rektor v našich podmínkách vystupuje až příliš autoritativně a vojácky, přílišný důraz na akademicko-manažerský rozměr funkce zase může ve vojenském prostředí působit málo autoritativně.

Zde je mé principiální vnímání funkce rektora:

REKTOR JAKO PRIMUS INTER PARES.

Ten, kdo byl demokraticky zvolen ze středu akademického společenství nemůže být někým a priori nad ním. Jedinou předností rektora oproti ostatním členům této akademické obce je velikost úkolů, které musí plnit a za které nese odpovědnost.

Upřednostňuji konzultativní styl řízení se závěrečným rozhodujícím slovem, nepraktikuji mikromanagement.

Silně ctím princip subsidiarity projevující se v široké rozhodovací autonomii univerzitních součástí. Vyšší míra autonomie však musí znamenat též vyšší míru odpovědnosti vedoucích součástí a zodpovídání se ze svého konání nikoli nadřízenému, tedy rektorovi, ale především své vlastní akademické obci.

REKTOR NENÍ DRÁB.

Rektor nemá nikoho nutit a strašit. Má inspirovat.

REKTOR JAKO PODPOROVATEL.

Rektor má koordinovat a všemožně podporovat zájem a snažení v akademické oblasti.

REKTOR JAKO NEGOCIÁTOR.

Rektor má svou osobní angažovaností hrát úlohu vyjednávače ve sporech uvnitř univerzity, nezřídká v přízemních bojích lidské ctižádosti, ješitnosti, soupeření, intrik a ziskuchtivosti, které jsou odvrácenou stranou

univerzitní vznešenosti, akademických ceremoniálů a skutečné vědecké velikosti.

REKTOR JAKO MODERÁTOR.

Rektor by měl být moderátorem a někdy přímo iniciátorem diskuzí o tématech, kterými akademická obec žije. Podmínkou ovšem je, aby o těchto tématech věděl. Ovšem toho se direktivním řízením nedosáhne.

REKTOR JAKO PŘÍKLAD.

Rektor musí jít svou prací, ale i osobním životem příkladem studentům. V očích akademické obce a ostatních zaměstnanců univerzity by neměl být člověkem s „papalášskými“ manýry. Vnitřní hodnotový systém rektora jako člověka by měl inspirovat k následování a sdílení.

REKTOR JAKO TVŮRCE PŘEDPISŮ A ORGANIZAČNÍCH PODMÍNEK ČINNOSTI.

Rektor by měl mít osobní invenci a dostatečnou profesní zkušenost z procesů vedoucích k tvorbě předpisů, kterými se činnost univerzity řídí. Není možné vymlouvat se, že „to nejde“. Musí to zkusit. Řada předpisů reflektuje dichotomii vojenství a akademie. Veškeré úsilí rektora by mělo být proaktivní ve vytváření administrativních a organizačních podmínek pro efektivní plnění role Univerzity obrany ve všech třech oblastech. Má vytvářet podmínky pro smysluplnou angažovanost členů akademické obce v souladu s jejich rolí v ní.

Akademická aktivita je nevynutitelná. Úkolem rektora je zabezpečovat vhodné podmínky pro práci těch, kteří se rozhodnou angažovat.

REKTOR JAKO VELITEL.

Postavení a činnost velitele jsou upraveny příslušnými zákonnými normami, vnitřními předpisy a interními řídicími akty a tam není prostor pro invenci. Záleží však na tom, zda jejich uplatňování bude „zupácké“ nebo s nonšalancí vyššího důstojníka.

Změnou bezpečnostního paradigmatu v Evropě, pokračujícími konflikty na Blízkém východě, ozbrojenými střety v oblasti afrického Sahelu a napjatou mezinárodněbezpečnostní situací v regionu východní a jihovýchodní Asie se mění celkové poslání ozbrojených sil České republiky.

Akvizice nových zbraňových systémů a nové formy vedení bojové činnosti při využití moderních technologií vytvářejí odlišné prostředí pro přípravu vysokoškolsky vzdělaného vojenského personálu. Již nebude možné vzdělávat jen v tradičních oborech, ale je potřebné vytvářet nové schopnosti a kapacity ve vědě a výzkumu, a vytvářet tak podmínky pro jejich aplikaci ve vzdělávacím procesu. Uspokojení z výsledků v oblastech, které byly nosné pro činnost akademických pracovišť Univerzity obrany v uplynulých desetiletích rozhodně nebudou dostačovat ve velmi blízké budoucnosti, ba nejsou dostačující již nyní. Pružnost akademických součástí, zejména dvou brněnských fakult, při tvorbě nových institucionálních podmínek a personálního zabezpečení je zcela zásadním předpokladem pro zachování elementární atraktivity naší univerzity nejen pro naše „zákazníky“ v rezortu obrany, partnery v akademickém a vědecko-výzkumném prostředí, ale též, a to možná především, pro budoucí a stávající studenty.

Strnulost při **budování schopností v oblastech vedení kybernetických operací, vesmírných technologií pro vojenské užití, robotických nástrojů a aplikace umělé inteligence ve vojenství** by dokazovala naše nízké záujetí pro trendy budoucího válčiště. To se musí změnit v co nejkratší době; zde se nabízí rčení, že „včera bylo pozdě“. Přestaňme o těchto pojmech jen hovořit na nejrůznějších konferencích, začněme konat.

Mé další náměty v níže uvedených segmentech činnosti univerzity budou zohledňovat výše uvedené.

Ve srovnání s veřejnými vysokými školami je naše univerzita pověstná velkým rozsahem výuky a vysoce nadstandardní hodinovou zátěží jednotlivých akademiků. Jistě to pramení též ze spousty specializací, které vyučujeme na rozdíl od obecněji pojatých studijních programů veřejných škol. Jelikož však není důvodné předpokládat, že se v dohledné době na požadavku rezortu obrany stran rozsahu přípravy ve studijních specializacích pro vysokoškolsky připravené profesionální vojáky něco změní, bude nutno přijmout opatření na úrovni univerzitních pracovišť a jejich personálního zabezpečení ze strany vedení rezortu.

Kvalitu výukové základny lze označit v řadě učebních lokalit za tristní. Je pravdou, že za uplynulých několik let se v tomto směru dosáhlo určitého pokroku, avšak tento je stále marginální ve srovnání s požadavky a představami učitelů i studentů. Nebylo by fér hovořit o možnostech, které má rektor zpravidla prostřednictvím kvestora, ve vztahu k nemovitému majetku, jelikož tyto jsou až neuvěřitelně limitované. Zcela nezbytným je však vnitřní vybavení učeben a laboratoří, především audiovizuální technikou. Ta má být jednoduše ovládatelná, spolehlivá a uživatelsky stejná ve všech využívaných prostorách. Dnes je tomu právě naopak, nespolehlivost a vybavení „každý pes, jiná ves“ je smutným dědictvím časů minulých.

Naše univerzita se sice nachází v elitním prostředí řady brněnských vysokých škol, ovšem s nutným dopadem na počty zájemců o studium, jelikož naše konkurenceschopnost je především v oblasti vzdělávání v technických oborech alarmující.

Níže návrh některých konkrétních kroků.

1. **Audit pedagogické činnosti** poskytne reálnou reflexi rozsahu výuky jednotlivých kateder, ústavů a center. Na základě zjištěné kvantifikace lze navrhnout opatření k zefektivnění výukové zátěže, včetně specifikace požadavků na navýšení tabulkových míst.
2. **Vybavení učeben novou audiovizuální technikou a WiFi připojením**, jednotnou pro všechna pracoviště. Pro financování tohoto záměru vyu-

žit Operační program Jan Ámos Komenský (OP JAK, výzva č. 02_23_023 ERDF výzva pro VŠ – kvalita) v alokované výši 92 mil. Kč s obdobím realizace v letech 2025–2028.

3. Připravit organizační, administrativní a personální **podmínky pro institucionální akreditaci**, jak je tato povinně předpokládána pro všechny veřejné a státní vysoké školy v kontextu navrhované novely zákona o vysokých školách.
4. Nově **připravované studijní programy** by měly zohledňovat nové výukové trendy a studijní styl budoucích studentů. Přílišná rigidnost obsahu předmětů a oborová neprůchodnost programů významně snižuje zájem o studium u nás. Mizivý počet povinně volitelných a volitelných předmětů v nabídce jde zcela proti trendům vzdělávání a zájmu studentů o flexibilní pojetí studia.
5. Součástí nově připravovaných studijních programů má být **mezinárodní semestr** při potřebné přípravě alternativních podmínek těm studentům, kteří do zahraničí z nejrůznějších důvodů nemohou odcestovat. Uvedeným potřebám přizpůsobit předpisy upravující finanční náležitosti vojáků z povolání ve snaze o zajištění finanční udržitelnosti těchto aktivit.
6. **Zvýšit nabídku kurzů pro studenty přijíždějící na Univerzitu obrany** v rámci mezinárodních mobilit, zejména programu Erasmus+.
7. **Zlepšit organizaci pobytu zahraničních studentů** na Univerzitě obrany. Nutné je jejich začlenění do denního života našich vojenských studentů.
8. **Začlenit studenty z Vietnamské socialistické republiky** do prostředí školního pluku, vytvořit organizační podmínky pro jejich přirozený mezilidský kontakt s českými vojenskými studenty. Umístěním našich vietnamských studentů jsme vytvořili podmínky pro jejich separaci, pocit vyloučení a nikoli tolik žádanou integraci. To je náš dluh vůči nim především v lidské rovině; nežijí a nestudují s námi, ale vedle nás.

9. Pokračovat a rozšiřovat administrativní a organizační podmínky pro **studium studentů se specifickými potřebami** prostřednictvím Skupiny poradenských služeb a péče o veterány. S touto kategorií studentů nemá naše univerzita, na rozdíl od veřejných a soukromých vysokých škol, dosud široké zkušenosti, jelikož ještě v nedávné minulosti přetrvával názor, že na vojenské vysoké škole není příliš prostoru pro plnohodnotné začlenění těchto studentů do vzdělávacího procesu. Nijak se neobávejme, není to nic, co by změnilo vojenský charakter naší školy!

Více než 20 semestrů přednáším na Masarykově univerzitě a studium této kategorie studentů je standardní součástí moderní vysoké školy a v budoucnu tomu nebude jinak. Zkušenost z této výuky mne naplňuje optimismem, jelikož vím, že se nejedná o nic složitého a vše záleží na proškolení pedagogů a jednoduché úpravě systému matriky. Součástí by však mělo být rozšíření personálního zabezpečení zmíněné skupiny poradenských služeb s cílem zvýšení její kapacity. Z úrovně rektora by měla být vyvinuta iniciativa pro zlepšení prostorových podmínek pro fungování skupiny.

Významným příspěvkem pro naznačený záměr bude představovat Operační program Jan Ámos Komenský (OP JAK, výzva č. 02_23_024 ERDF výzva pro VŠ – studenti se SP) s realizací v letech 2025–2027, kdy dosud je pro naši potřebu alokována částka do 12 mil. Kč.

10. V oblasti kariérového vzdělávání vytvořit podmínky pro schopnost přizpůsobit výuku vývoji bezpečnostního prostředí, charakteru vojenských operací a způsobu přípravy na ně. Připravit a realizovat **kurz generálního štábu** v anglickém jazyce s položením důrazu na samostatnou a flexibilní činnost studentů při řešení modelových situací formou válečných her. Být schopni pružně zohlednit požadavky a představy na obsah a formu kariérových kurzů z úrovně Generálního štábu Armády České republiky.

V tomto procesu plánovitě využívat rozmanitost personálního složení Centra bezpečnostních a strategických studií k efektivnímu propojování znalostí vojenské praxe, mezinárodních bezpečnostních a teritoriálních studií a zkoumání nových bezpečnostních fenoménů.

11. Vytvořit organizační podmínky pro **vznik součástí na úrovni kateder**, které se zaměří na získávání schopností připravovat absolventy v oblastech armádou požadovaných moderních technologií a netradičních způsobů vedení boje v souladu s Konceptí výstavby Armády České republiky 2035 s cíleným zaměřením na problematiku působení v kybernetické operační doméně, zabezpečení nezávislé a odolné komunikace, uplatnění umělé inteligence a pokročilých robotických systémů ve vojenství a kognitivního působení v informační doméně.
12. Nastavit **systém odměňování garantů studijních programů a předmětů**.

Jedinou možností, kterou lze získat postavení Univerzity obrany jako renomované instituce v českém a částečně mezinárodním akademickém prostředí je položení ještě většího důrazu na vědecký výkon na jednotlivých součástech. Je potřebné **respektovat rozdílnost oborového zaměření fakult** a limity jejich odborné expertízy. Vždy budou existovat rozdíly ve výsledcích vědecko-výzkumné činnosti a bylo by bláhové očekávat a usilovat o nivelizaci výsledků. Naopak je potřebné přizpůsobit kladené požadavky oborovým standardům, nicméně stanovovat si v tomto směru kritéria, která jsou obvyklá ve stejných či podobných oborech na respektovaných veřejných vysokých školách. Pouze tak lze vybudovat vlastní vědecký potenciál, který bude konkurenceschopný v náročném prostředí vědy a aplikovaného výzkumu 21. století.

Není nutné ani možné, aby každý z našich akademiků usiloval o vědeckou excelenci. Avšak každý z nás má být mírou své odbornosti nezpochybnitelným expertem a tímto přispívat výzkumné a expertní činnosti v řešených projektech přesně v souladu se specifickým postavením naší univerzity v českém vysokoškolském systému.

Rozhodující podmínkou pro jakoukoli činnost je **přísné dodržování etických zásad ve vědecko-výzkumné činnosti a všech dalších aktivitách vyvíjených našimi akademickými pracovníky**. Tato oblast je důsledně sledována nejen odbornou, ale též mediální a laickou sférou. Jakákoli nepoctivost se nám vrátí nepoměrně negativněji, než by tomu bylo před mnoha lety. Selhání jednotlivců přináší stín na poctivou práci všech ostatních kolegů. Důslednost v tomto kontextu naší práce by měla vycházet z každého z nás a být uplatňována každodenně bez výjimek, trapných výmluv a pseudozdůvodnění.

Záměrně jsem zařadil problematiku doktorského studia do oblasti vědy a výzkumu. Jakkoli se stále jedná o studium, je nezbytné zohlednit trendy, které stále více posouvají doktorské studium blíže k vědecko-výzkumné činnosti. Takové hlubší propojení má být též součástí připravované novely vysokoškolského zákona.

Níže záměr konkrétních postupů a opatření.

1. Změnit **organizační zabezpečení vědecké činnosti**. Na úrovni rektorátu ponechat pouze malý organizační prvek v podřízenosti prorektora pro vědeckou a expertní činnost, který ve své činnosti bude zabezpečovat kvalitní metodické prostředí a vertikální komunikaci rektorátu nejen směrem k rezortu MO a poskytovatelům účelové podpory, ale též komunikaci dovnitř univerzity s jejími součástmi.

Na všech třech fakultách by se rozšířil organizační prvek řídicí oblast vědecko-výzkumné činnosti v podřízenosti proděkana pro vědu. Tak by jednotliví děkani prostřednictvím proděkanů měli možnost mnohem zasvěceněji, ale také odpovědněji a efektivněji soustřeďovat vědecké úsilí fakult v souladu s reálnými potřebami a schopnostmi. Na každé fakultě dominují jiné typy projektů účelové podpory a erudice získaná jejich administrativou umožní pružnější práci v samotných projektech, ale, a to především, umožní aktivně vyvíjet úsilí při získávání účelové podpory financované grantovými agenturami a rezorty vypisujícími grantová schémata.

Rozšíření těchto pozic na fakultách by s sebou neslo přirozený požadavek na tabulková místa včetně podmínek pro adekvátní odměňování těchto pracovníků, které by se však odvíjelo přímo úměrně výsledkům jejich podpůrné činnosti ve prospěch výzkumných pracovníků.

Z úrovně univerzitního organizačního prvku by se jednalo zejména o činnosti spojené se strategií výzkumu a vědní politiky, částečný přenos a komunikaci výsledků.

Na fakultní úrovni by nosnými činnostmi měl být pre-award (vyhledávání finančního zdrojů výzkumu, podpora při tvorbě grantové přihlášky, pomoc při přípravě návrhu projektu a vytváření výzkumných konsorcií, tvorbě rozpočtu a implementace norem) a post-award (podpora při uzavírání smluv a dodatků k nim, správě účetnictví,

projektovém řešení výkaznictví, řízení komunikace s konsorciem a komunikace s poskytovatelem).

Na obou úrovních by pak byla činnost vážící se ke komunikaci vědy, diseminaci výsledků, angažovanost v mediálním prostoru a public relations.

2. Z úrovně rektorátu provést revizi stávajících kritérií pro **habilitační a jmenovací řízení** (do konce listopadu 2024) a motivovat tak fakulty k jejich vlastní aktivitě v tomto směru. Přesto parametry stanovené na univerzitní úrovni budou parametry obecnými představujícími rámcová doporučení.

Novým prvkem bude **vytvoření kritérií odlišujících se podle oborů** habilitačního a jmenovacího řízení, jelikož je nutné zohlednit rozdílnost jednotlivých oborů na našich třech fakultách, dvou vysokoškolských ústavech a výukových centrech (prvotní návrhy do konce roku 2024).

Pouze náročnost habilitačních a jmenovacích řízení na úrovni podobné s ostatními oborově srovnatelnými pracovišti umožní Univerzitě obrany být respektovanou institucí.

3. Revidovat filozofii **Vědeckého experimentálního a technologického centra**. Je zcela nezbytné formulovat způsob jeho řízení, vztahů podřízenosti, způsob komunikace se součástmi a jednotlivými vědeckými týmy. Součástí by v blízké budoucnosti měla být diskuze zaměřená na organizační strukturu, plánované vojenské hodnosti a celkové pojetí tohoto servisního pracoviště.

Do doby vyjasnění těchto otázek by neměla být realizována personální opatření vedoucí k obsazování řídicích míst v dosud schválené struktuře centra.

4. **Identifikovat perspektivní** (a z pohledu armády nezbytné) **obory** a tyto prioritizovat institucionálně, personálně a finančně. Není možné v budoucnu vystačit si se schopnostmi, které jsou

již vybudované a funkční, aniž by byly rozvíjeny nové. Seběmenší rigidnost a neaktivita v tomto směru je na škodu celkovému rozvoji univerzity a jejího vnímání v rezortu i mimo něj. Úkolem rektora v tomto procesu je řídit práci na identifikaci těchto oborů (do konce roku 2024) a vytvořit organizační, personální a finanční podmínky pro jejich cílený rozvoj.

5. Zřídit **pracovní skupiny** již existujících a perspektivních oborů, jejichž cílem bude připravit konkrétní návrhy na zvýšení vědecko-výzkumného potenciálu a oborový rozvoj (do poloviny roku 2025). Primárním předmětem zájmu těchto pracovních skupin musí být důkladná faktická analýza současného stavu našich schopností v jednotlivých oborech v porovnání se srovnatelnými veřejnými vysokými školami a stanovení realistických cílů rozvoje (do konce prvního čtvrtletí 2025). Tomu musí odpovídat záměr především v personální oblasti a návrh splnitelných opatření.
6. V rámci možností (se samozřejmým přihlédnutím ke specifičnosti některých oborů rozvíjených na Univerzitě obrany) podporovat **omezení inbreedingu** ve vědeckém růstu našich akademiků podporou zvyšování vědecké kvalifikace na jiných veřejných vysokých školách včetně partnerských institucí v zahraničí (zde ovšem takových, u kterých lze provést nostrifikaci a uznání vědeckého či vědecko-pedagogického titulu odpovídajícího českému právnímu řádu a možující tak rozšiřování garančního potenciálu).
7. Vytvoření **interního systému motivačních pobídek** pro rozlišení akademických pracovníků aktivních ve vědecké oblasti především při řešení projektů obranného výzkumu, který neumožňuje uplatnění osobních nákladů, a to u obou kategorií, tedy vojáků z povolání i občanských zaměstnanců.
8. Využít dosavadního potenciálu v **oblasti sociologického výzkumu** a významně jej posílit jak

institucionálně, tak personálně. Dnešní doba vyžaduje hlubší poznání sociální reality v rezortu obrany a společenských segmentech, které s obranou a bezpečností bezprostředně či zprostředkované souvisejí. Univerzita obrany si tak může vytvořit jedinečné pracoviště, které bude schopno provádět sociologický výzkum ve prospěch celého rezortu s hmatatelným přesahem do rozmanitých společenských skupin. Zpětná vazba výsledků bude nepochybně velmi cenná pro zvyšování konkurenceschopnosti armády jako zaměstnavatele na celostátním trhu práce a předcházení nežádoucím jevům, které nejen vojenské povolání, ale celý současný životní styl přináší.

Neopominutelným přínosem získání takto rozšířených schopností bude růst významu naší univerzity v tomto typu společenskovedního výzkumu na národní úrovni a možnost vědecké publikace výsledků prováděných sociologických šetření.

9. **Vznik doktorské školy** na univerzitní úrovni, která bude částečně přímo a částečně zprostředkovaně zabezpečovat administrativu doktorských studijních programů a výuku některých předmětů, které jsou či by měly být společné všem či většině programů, a to blokovou výukou určených předmětů a vybraných témat. Součástí činnosti doktorské školy by bylo zvyšování komunikačních a pedagogických kompetencí doktorandů.
10. Nově **připravované doktorské studijní programy** musí mít nastavena taková kritéria, aby požadavky kladené na doktorandy, zejména v oblasti tvůrčí činnosti, byly na obdobné výši jako oborově srovnatelné doktorské programy na veřejných školách.
11. **Finanční prostředky institucionální podpory** na dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace (DKRVO) představují vedle účelového financování (finanční prostředky z grantů

(GAČR, TAČR) nejrobustnější výnosový zdroj na provádění základního a aplikovaného výzkumu na univerzitě. Jsou de facto nástrojem strategického řízení vysoké školy. Aktivity financované z institucionální podpory musí v souladu s doporučením rezortu ministerstva obrany směřovat k otázkám vnitřního zkvalitňování a vytváření podmínek pro rozvojové činnosti univerzity.

V rámci rezortu Ministerstva obrany ČR existuje velká diferenciací nejen co do zaměření a velikosti jednotlivých výzkumných organizací (Vojenský výzkumný ústav, CASRI, Vojenský veterinární ústav Hlučín, Vojenský zdravotní ústav Praha, Ústřední vojenská nemocnice – Vojenská fakultní nemocnice Praha a Univerzita obrany), ale i co počtu jejich výzkumníků/výzkumnic. Univerzita obrany je největší výzkumná organizace v gesci ministerstva a **85 % celkového rozpočtu** na DKRVO je alokováno právě jí.

Poskytovatel rozděluje finance stále přibližně ve stejném objemu a z tohoto důvodu nepřerozděluje podporu na základě hodnocení. Meziročně se celkový objem prostředků ani nenavýšil ani nesnížil. Pokud by v budoucnu došlo k navýšení finančních prostředků na DKRVO, nebude se poměrně navyšovat alokace pro jednotlivé výzkumné organizace, ale opět všechny podstatnější finance půjdou směrem k Univerzitě obrany.

Institucionální podpora je naší univerzitě poskytována na dlouhodobý koncepční rozvoj, kterým se rozumí nezávislé provádění základního a aplikovaného výzkumu v oblasti obrany a bezpečnosti. Na univerzitě je řešeno celkem 12 DZRO (dlouhodobých výzkumných záměrů).

V roce 2021 bylo na ně alokováno 86 823 tis. Kč, z toho čerpáno 91 %; v roce 2022 alokováno 98 070 tis. Kč a z toho čerpáno 97 %, a v roce 2023 alokováno 107 654 tis. Kč, přičemž z toho bylo vyčerpáno 97,3 %.

U institucionální podpory se s odvoláním na stanovisko poskytovatele s nárůsty prostředků

nepočítá. Přesto se Univerzitě obrany podařilo v rámci pracovních jednání se Sekcí průmyslové spolupráce a Sekcí ekonomickou MO získat v roce 2022 jednorázové navýšení prostředků a v roce 2023 nejvyšší částku na institucionální podporu v její historii (konkrétně 107 mil. Kč.). Pro letošní rok je alokováno 91 504 tis. Kč (je předjednán nárůst finančních prostředků na léta 2025-2027 o cca 52 mil. Kč, který schválila Rada MO pro výzkumu, vývoj a inovaci a ministryně pro vědu, výzkum a inovace).

Protože institucionální podpora představuje nemalý objem finančních prostředků určených na vědu a výzkum, je z tohoto důvodu nezbytné, byť v posledních málo letech se situace zlepšuje, aby čerpání alokovaných prostředků na dlouhodobé záměry bylo ještě odpovědnější a efektivnější.

Ze shora uvedených údajů je zřejmé, že není pravdou, jak je některými kolegy opakovaně tvrzeno, že Univerzita obrany nedisponuje dostatečnými prostředky institucionální podpory. Ačkoli v uvedených letech došlo k výraznému zlepšení, přesto nejsou přidělené a součástími dříve požadované prostředky čerpány v plné výši. V tomto smyslu lze jednoznačně konstatovat, že přidělené prostředky institucionální podpory nejsou nedostačující a trendem do budoucna nemůže být snaha o jejich další a další navyšování, ale vedoucí dotčených součástí by naopak měli zaměřit své úsilí na zvýšení míry jejich efektivního dočerpání.

Ani miliarda ročně by z nás neudělala MIT nebo CERN. Není vše jen a výlučně o penězích. V našem případě se jedná o personální limity v mnohém danými rezortním způsobem odměňování, ale také omezeným počtem tabulkových míst v rezortech státní správy.

Dnešní vzdělávací instituce, naši vojenskou univerzitu nevyjímaje, jsou svou formou vnější komunikace odlišné od těch dřívějších. Mnohem více je potřebný cílený marketing, **propagace výsledků činnosti** a další aktivity, které podporují celkové vnímání Univerzity obrany navenek.

V uplynulých třech letech se Univerzitě obrany podařilo významně zvýšit své renomé v médiích a ve společnosti, především pak v souvislosti v řešení pandemie nemoci COVID-19 a konfliktu na Ukrajině. Jsme nyní respektovanou univerzitou, názory a schopnosti našich akademických pracovníků jsou veřejně uznávány. Je však potřebné aktivněji pracovat na vyšší míře otevřenosti a na prezentaci výsledků tvůrčí činnosti v médiích. To vše s jasným cílem budovat obraz naší vysoké školy jako společensky přínosné organizace, což přirozeným způsobem vytváří příznivé podmínky pro hledání strategických partnerů.

Bylo ustoupeno od některých tradičních forem marketingových činností a započaty projekty a aktivity s využitím nových metod veřejné komunikace a platform sociálních médií. Naše marketingové oddělení se často setkává s kritikou své práce a náměty, které ač jistě dobře míněné, jsou zpravidla mimo realitu našich finančních možností. O potvrzení správnosti nastoupeného směru svědčí například to, že ve čtyřech po sobě jdoucích letech naše univerzita vyhrála třetí místo o nejlepší expozici na veletrhu Gaudeamus, což s sebou mimo prestiže přináší též slevy za pronájem výstavní plochy (15 %, tj. cca 50 tisíc Kč) a takto ušetřené finanční prostředky mohou být investovány do přírodního marketingu.

Marketingové aktivity směřované na budoucí uchazeče o studium se liší od náboru vojáků z povolání pro potřeby armády. Uplatňované nástroje marketingové komunikace musí být zaměřeny na budoucí vysokoškolské studenty. K tomu je však nutné, aby též obsah a forma studijních programů na Univerzitě obrany byla atraktivní a schopna konkurovat obdobným programům na jiných veřejných vysokých školách, především těm dislokovaným v Brně. Každý marketing nabízí jen ten produkt, který má k dispozici.

V souladu s moderními trendy bude vhodné provést grafický **rebranding** naší univerzity. Nejedná se o změnu symbolů univerzity a jejich součástí, které jsou schváleny Vojenským historickým ústavem, ale jejich společné zasazení s vytvořenými logotypy do jiného grafického kontextu zhmotněném v novém jednotném vizuálním stylu.

V oblasti vnějších vztahů je potřebná **vyšší účast našich expertů v médiích**, především médiích veřejnoprávní služby. Takto bude jednak viditelná „naše značka“ a jednak ukážeme odbornost a schopnost vyjadřovat se k tématům celospolečenské diskuze zacílené na oblast obrany, bezpečnosti, obranných technologií a vojenského lékařství.

Pro akceleraci prezentace výsledků činnosti a jiných aktivit Vojenské lékařské fakulty bude vhodné zřídit pozici odborníka na vnější vztahy a PR v podřízenosti děkana fakulty a pod metodickým řízením Oddělení marketingu.

Řada opatření vztahujících se k internacionalizaci činností univerzity byla již naznačena v části programu věnující se vzdělávací a tvůrčí činnosti. K tomuto doplňuji, že za dobu mého funkčního období jako prorektora pro vnější vztahy a internacionalizaci bylo uzavřeno 98 rámcových smluv se zahraničními institucemi v rámci programu **Erasmus+** z celkem 22 zemí Evropské unie. Současně se začalo využívat mezinárodní mobility ve spolupráci se vzdělávacími a výzkumnými institucemi z nečlenských států Evropské unie a zemí mimo Evropu. V letech 2022-2023 byly vždy využity veškeré přidělené finanční prostředky z evropských fondů a naši univerzité se opakovaně dařilo úspěšně navyšovat přidělené finanční prostředky tak, aby docházelo k maximální míře uspokojení požadavků našich studentů a akademických pracovníků.

V tomto trendu je z hlediska finančního pokrytí našich aktivit se zahraničními subjekty potřebné pokračovat, jakkoliv objem přidělovaných finančních prostředků z evropských fondů se centrálně (z bruselských institucí) snižuje a v současné době nelze predikovat vývoj jak v absolutních číslech, tak procentuálně. Klíčovou

zásadou však musí zůstat, že všechny přidělené prostředky budou námi vyčerpány.

V čem bych rád inicioval změnu je portfolio zemí, které jsou studenty i akademickými pracovníky vybírány pro jejich zahraniční pobyty. Především u akademických pracovníků by bylo vhodné, aby se orientovali na země a zahraniční partnery, které mohou přispět k rozvoji jejich odborné erudice a zvýšení vědeckého výkonu. V tomto směru bychom měli být ambicióznější a nebát se oslovovat renomované zahraniční instituce a snažit se působit v jejich struktuře. Tato oblast je však věci spíše pro úroveň kateder, ústavů a center, a úlohou rektora může být komunikovat toto téma tak, aby se přirozeně zvýšil zájem našeho personálu o pobyty na pracovištích ve vědecky atraktivních zemích.

Univerzitu netvoří budovy, vybavení a přístrojová technika. Univerzita jsou její akademičtí a neakademičtí pracovníci a studenti. Personální zabezpečení je základní premisou existence a dalšího rozvoje všech tří rolí, které má univerzita plnit.

Mnoho se v našich kruzích hovoří o tom, že „nejsou lidé“, a k tomu se váže, že když by už třeba byla tabulková místa, tak že je zase nebude kým obsadit. Realitu pracovního trhu nelze našimi silami změnit, můžeme se jí pouze přizpůsobit a být aktivní ve vyhledávání našich budoucích kolegů.

Nespoléhejme, že se nám podaří získávat mnoho odborníků-vojáků v činné službě. Armáda má silný nedostatek personálu a nebude tomu jinak, že k nám budou přicházet jen jednotlivci.

Jsem přesvědčen, že si nové akademické pracovníky musíme vychovávat sami. Být aktivní v jejich **vyhledávání na civilních vysokých školách**, oslovovat je formou tematicky orientovaných přednášek v předposledních ročnících studia, jako to dělají nejen soukromé společnosti, ale také jiné instituce státní správy. U nás tato praxe není rozšířená a když jsem k tomu vyzýval některé kolegy, kteří si stěžovali na personální nedostatečnost, a dokonce jim přímo naznačil některé fakulty, na které by mohli cílit, tak tento námět nebyl příliš uchopen. Bez aktivního přístupu budeme stále jen naříkat a stále budeme personálně významně podhodnoceni. Tohle nikdo neodpracuje za nás, očekávat pomoc odkudkoli jinde by bylo nešťastné a nevedlo by k cíli.

Ve vztahu k nutnému udržení a posílení garančního potenciálu by jistým řešením byly plány 5letého rozvoje akademických pracovníků, které by umožňovaly každému vedoucímu pracoviště plánovat nezbytné aktivity v oblasti personálního zabezpečení.

Nezřídka je motivace zaměstnanců zaměňována výlučně s finančním ohodnocením, případně jinými hmotnými benefity. Osobně jsem přesvědčen, že se jedná o určité klišovitě zjednodušování. Nerad bych totiž odděloval standardní motivační nástroje přítomné ve všech profesích od těch, které přináší výlučně akade-

mické prostředí. V mnoha případech (a byl bych rád, pokud u naprosté většiny akademických pracovníků) má velký motivační potenciál vnímání vlastního přínosu pro rozvoj vědního oboru, smysl pro předávání znalostí a zkušeností v rámci pedagogické činnosti a publikačního výkonu. Nezanedbatelná část pozitivní motivace je tak výsledkem důrazu na sebe prezentaci a sebeřízení akademiků.

V oblasti finančního odměňování na naší univerzitě existují dvě kategorie pracovníků. Jednak vojáci z povolání, jejichž platové ohodnocení je primárně vázáno na vojenskou hodnost, a dále občanští zaměstnanci, kteří ač nejsou státními zaměstnanci, jsou zařazeni na tabulkách státní správy. Tyto parametry vytvářejí specifické podmínky, jež na jedné straně poskytují vysokou míru stability pracovního místa oproti civilnímu sektoru a podnikatelskému prostředí, na druhé straně však omezují řídicí pracovníky v kvalitativním ohodnocení výkonu svých podřízených.

Již bylo ověřeno, že není reálné, aby byl změněn Katalog prací a správních činností v gesci Ministerstva práce a sociálních věcí ČR. Bude poctivé si přiznat, že na změny v platových třídách a tarifech bychom čekali marně. O to více je potřebné, aby každý řídicí pracovník flexibilně pracoval s možnostmi osobního ohodnocení. Z pohledu celkového finančního objemu na mzdy je zcela reálné dlouhodobé mimořádné výkony ohodnotit vysokou částkou osobního ohodnocení. Rozhodnutí o přiznání vysokého osobního ohodnocení ve výši několika desítek tisíc korun je nutno posuzovat v kontextu individuálního přispění k plnění úkolů organizace, zejména v oblasti hlavních činností, při nutném vzájemném porovnávání výkonů jednotlivců z úrovně nadřízeného.

Jednou z největších bolestí naší univerzity jsou informační systémy. Není pravdou, že máme svázané ruce, jelikož jsme součástí rezortního systému. Náš vlastní systém, který je oddělený od těch rezortních, nám poskytuje téměř stejné možnosti a funkce, jako je tomu u informačních systémů jiných kamenných vysokých škol.

Je absolutní nutností začít intenzivně vytvářet nový, a zde zdůrazňuji nový, nikoli další slepec ve formě vlastovčího hnízda, systém, který bude odpovídat potřebám současného akademického prostředí. Zde není potřebné vymýšlet, co již bylo vymyšleno jinde, stačí se jen inspirovat. Rozhodnutí o realizaci musí předcházet diskuze o tom, jaké služby a nástroje by nově budovaný systém měl poskytovat. Takové diskuze však nesmí trvat nekonečně dlouho (do konce roku 2024) a na ně bude navazovat fáze hodnotící možnosti tvorby nového systému vlastními silami, nebo dodavatelsky. Při znalosti personálních možností a úkolů dennodenně plněných Odborem komunikačních a informačních technologií zůstávám skeptický k tomu, že bychom si nárokovaný systém byli schopni připravit sami. V případě dodavatelského řešení bude nutno připravit alokaci dostatečných finančních zdrojů pro akvizici této služby.

Univerzitní informační systém, který propojuje oblast vzdělávání a všechny jeho aspekty by měl mít několik klíčových prvků:

1. **Centrální databáze studentů (matrika):** Obsahuje informace o studentech včetně jejich osobních údajů, studijního plánu, výsledků zkoušek a dalších relevantních informací včetně těch, které se vztahují ke studentům se specifickými potřebami.
2. **Akademický plánovač:** Umělá inteligence nebo rozsáhlé algoritmy by měly pomoci studentům s plánováním jejich studijního postupu a výběru kurzů v souladu s jejich studijním plánem a zájmy.
3. **Integrace s výukovými materiály:** Propojení s digitálními výukovými materiály, knihovnami

elektronických knih a dalšími online zdroji pro zlepšení přístupu studentů ke studijním podkladům.

4. **Vzdělávací analýza dat:** Sledování úspěšnosti studentů, identifikace trendu ve vzdělávacím procesu a poskytování relevantních zpětných vazeb pro zlepšení kvality výuky.
5. **Interaktivní rozhraní pro studenty a učitele:** Možnost komunikace mezi studenty a učiteli, zadávání úkolů, odevzdávání prací a poskytování zpětné vazby.
6. **Podpora e-learningu:** Nabízení online kurzů, webinářů a dalších vzdělávacích forem pro studenty, kteří preferují nebo potřebují flexibilní formy vzdělávání.
7. **Integrace s administrativními procesy:** Propojení s účetnictvím, plánováním a vykazováním zahraničních aktivit, správou akademických programů, výměnou informací o stipendiích a dalšími administrativními procesy.
8. **Bezpečnost dat:** Zajištění bezpečnosti osobních údajů studentů a zaměstnanců univerzity a ochrana proti kybernetickým hrozbám. Zde úzká součinnost s rezortem obrany v zájmu dodržení vysokých bezpečnostních standardů.

Složitost hospodaření s nemovitým majetkem (Univerzita obrany využívání cca 80 objektů) z úrovně naší univerzity je umocněna majetkovými vztahy v rezortu a plánování infrastrukturních investic tak není výlučným odrazem našich potřeb, jakkoli se investiční dluh z minulosti daří v posledních letech napravovat.

Přehled investičních akcí pro léta 2024-2028:

- V letošním roce dokončení rekonstrukce střechy a obálky budovy K44.
- V roce 2026 zpracování projektové dokumentace na rekonstrukci inženýrských sítí a rozvodů v budově K44. Samotná rekonstrukce (plánované zahájení 2029), bude sice mít výrazný dopad na výuku, nicméně touto akcí dojde k významnému zkvalitnění výukových prostor.
- Od roku 2023 výstavba logistického centra v Kasárna Černá Pole s předpokládaným ukončením v roce 2025. Touto investiční akcí dojde k soustředění logistického zabezpečení univerzity do jednoho centrálního místa, což významně zjednoduší a zefektivní provozní zabezpečení školy.
- V nejbližších letech dojde k modernizaci/výměně technologie bazénu v Kasárna Jana Babáka.
- V Kasárna Černá Pole demolice a následná výstavba kuchyňského bloku včetně obnovy plnohodnotné varny, čímž dojde jednak ke zvýšení kapacity strávníků, a vznikne tak i rezerva pro možnou rekonstrukci kuchyně Tučkova 23. Zpracování projektové dokumentace na rekonstrukci kuchyně Tučkova 23 je naplánováno tak, aby samotná rekonstrukce navazovala na zprovoznění kuchyňského bloku v Kasárna Černá Pole
- Z důvodu potřebného navýšení kapacit dojde také k výstavbě internátů B3 a B4 při ulici Chodská. Aktuálně je zpracovávána projektová dokumentace s plánovaným zahájením výstavby v roce 2026. Investiční akci realizuje Armádní servisní, p.o. na základě naší žádosti.

- Rekonstrukce rozvodů na chodbách rektorátu, rekonstrukce budovy 26 v Kasárna Šumavská s využitím pro letecké trenažery a technologická zařízení katedry K-202.
- Rekonstrukce střelnice Slatina pro využití ke střelbám střelby z dlouhých zbraní.
- V letošním roce převzetí budovy Staňkova 567 od Armádní servisní, p.o., čímž se získají další prostory, které budou po nutné rekonstrukci využitelné pro brněnské fakulty.
- Rekonstrukce budov č. 4 a 19 v Kasárna Šumavská.
- Probíhá rekonstrukce jak budovy kateder, tak budovy děkanátu Vojenské lékařské fakulty, výstavba radioizotopické laboratoře a vivária.
- V nejbližších letech také dojde k realizaci investiční akce „Simulační a výcvikové pracoviště“. V jednání je, s ohledem na nízké ubytovací kapacity v posádce Hradec Králové, výstavba ubytovacího a učebního bloku.
- Mimo shora uvedeného jsou v přípravě další větší, či menší investiční akce. Z těch významných lze zmínit, že v období 2024–2028 bude zahájeno zpracování projektové dokumentace na:
 - výstavbu administrativní budovy v Kasárna Jana Babáka, kam se v budoucnu přesune vedení školního pluku a dojde tak k dalšímu uvolnění ubytovacích prostor;
 - výstavbu multifunkční sportovní haly v Kasárna Jana Babáka;
 - výstavbu nového učebního bloku včetně nových prostor pro stání techniky v Kasárna Šumavská (místo budov 1 a 24);
 - výstavbu velkokapacitních učeben a učebního bloku (namísto budov 5, 6 a 7);
 - rekonstrukci budov 1 a 17 v Kasárna Černá Pole.
- V investicích do movitého majetku je rozplánována postupná obměna a doplnění majetku potřebného

jak pro výuku, tak pro zabezpečení chodu Univerzity. V letech 2024–2028 jsou plánovány nákupy movitých věcí investičního charakteru napříč všemi součástmi v rozsahu více než 1 mld. Kč.

Nezbytným předpokladem pro realizaci výše uvedených záměrů je schválení nového Programu reprodukce majetku, ke kterému by mělo dojít v druhé polovině letošního roku. V rámci verifikace programu může dojít k dílčím úpravám plánovaných investičních akcí, např. k posunu v letech (dopředu i dozadu).

Pro další smysluplné plánování investičních aktivit bude žádoucí vytvořit **generel** zahrnující stávající informace o fakultách, budovách, počtech zaměstnanců a studentů a představy o vývoji těchto dat do roku 2035. Součástí tohoto podkladu budou mapová data znázorňující lokaci stávajících budov. Začátek zpracování generelu do konce roku 2024 po ujasnění již formulovaných a predikovaných požadavků rezortu na absolventské výstupy.

Generel by měl předložit variantní řešení pro případy změn rozpočtových možností, v každém z nich musí být zohledněny požadavky na:

- zajištění prostorových kapacit, které umožňují vedení vzdělávacího procesu v souladu s potřebami rezortu na počet absolventů zejména vojenského studia;
- zajištění ubytovacích kapacit pro studenty vojenských studijních programů;
- zajištění prostorových kapacit pro realizaci cílů v oblasti vědy a výzkumu;
- finanční udržitelnost prostorových kapacit.

Zajištění finančního pokrytí investičních akcí je možné pouze tehdy, když bude zpracován smysluplný generel (střednědobý plán), který se bude opírat o požadavky rezortu obrany na zvyšující se počty absolventů. Jen tak se dá obhájit (prosadit) na příslušných sekcích MO.

Variantní řešení předkládaná generelem umožní při poklesu investičních prostředků **rychle prioritizovat** potřeby a vyčlenit ty akce, které ač dříve naplánované,

mohou být oželeny, a ty, které jsou pro chod a rozvoj součástí kruciální.

Zvláštní pozornost musí být věnována potřebě obnovy technického **vybavení učeben využívaných Centrem jazykového vzdělávání**. Specifičnost této součásti je dána výukou v akreditovaných studijních programech, současně se zvyšováním jazykových kompetencí příslušníků rezortu obrany a postavením centra jako jediného pracoviště provádějícího testování podle normy NATO STANAG 6001. Celorezortní význam centra posiluje postavení ve vyjednávání o alokaci potřebných finančních zdrojů u rezortních nadřízených.

Naše univerzita musí ve své každodenní činnosti skloubit parametry fungování vysoké školy a vojenského zařízení. Na jedné straně se řídíme ustanoveními zákona o vysokých školách a dalšími předpisy, které na něj navazují, na druhé straně jsme vázáni **předpisy upravujícími činnost univerzity** jako součásti rezortu Ministerstva obrany ČR. Provázání těchto dvou světů přináší řadu problémů, jež jsou jen z menší části řešitelné vlastními silami nebo i třeba s pomocí nadřízených orgánů. Nejvíce se tento nesoulad projevuje v oblasti financování a odměňování našich zaměstnanců se zvláštním zřetelem k akademickým pracovníkům podílejícím se na činnostech ve prospěch resortu, například v projektech obranného výzkumu nebo expertní činnosti. Jedním z řady velmi viditelných problémů je nemožnost přijímání financí do našeho rozpočtu ze zdrojů jiných, než je státní rozpočet.

Také v resortu Ministerstva obrany ČR existují organizace, které s ohledem na svůj specifický obsah a formy činnosti mají řadu výjimek z předpisů platících pro ostatní vojenské útvary a vojenská zařízení. Jsem dlouhodobě přesvědčen, že Univerzita obrany má také specifický obsah a formu své činnosti, a že by si zasloužila úpravu některých právních norem tak, aby nám umožňovaly lépe a jednodušeji plnit naše poslání. Jakkoli se takováto úvaha jeví snad až jako kacířská, přesto se domnívám, že stojí za to se o její praktickou realizaci pokusit. I v případě, že by se některé věci v tomto směru dařilo realizovat, nebude se jednat o proces krátkodobý, ale nepochybně přesahující jedno volební období. Ve vztahu k uvedenému nutno dodat, že ač se to jeví příliš komplikované, je potřebné se o to pokusit.

V oblasti vnitřního řízení a organizace:

1. **Audit** jednotlivých **činností školního pluku** a na jeho základě rozhodnout o změnách v organizaci a podřízenosti tak, aby došlo k zefektivnění komunikace a vyšší míře provázanosti mezi školními jednotkami a akademickými pracovišti zajišťujícími přípravu studentů vojenského studia na budoucí výkon funkcí u vojenských útvarů a zařízení.

2. **Revize počtu, smysluplnosti a efektivity komisí a poradních orgánů** zřízených pro podporu výkonu funkce rektora a vnitřního chodu instituce.
3. Zásadní podpora procesů při **vzniku nových organizačních součástí** v souladu s potřebami naznačenými v částech tohoto programu věnovaných vzdělávání a vědecko-výzkumné činnosti, když ve většině případů by se jednalo o kompetenci děkanů a akademických senátů fakult.
4. **Vybudování Síně tradic Univerzity obrany** jako jednoho z nástrojů pro zvyšování pocitů sounáležitosti u studentů a zaměstnanců naší jediné vojenské vysoké školy a její prestiže navenek.

Ačkoli Univerzita obrany ve své dnešní podobě existuje 20 let, má hluboké tradice především z československého období. Nestydíme se ukázat naše předchůdkyně, ať již ve Vyškově, Brně či Hradci, a vybudujme důstojné místo nejen o naší vysokoškolské historii, ale též o našich významných absolventech ze všech období našich pohnutých státních dějin.

5. Jednáním s náčelníkem Generálního štábu Armády ČR usilovat o změnu či výjimku z Vyhlášky č. 387/2010 Sb., o zobrazení vojenského znaku a národního rozlišovacího znaku, způsobu označování vojenského materiálu vojenským znakem a mezinárodně platným rozeznávacím znakem, zobrazení vojenského stejnokroje a vojenských odznaků a jejich nošení a označování vojenské techniky národním rozlišovacím znakem nebo státním symbolem anebo znakem Hradní stráže (o vojenských znacích a stejnokrojích) tak, aby vojáci z povolání zařazení u Univerzity obrany směli **nosit vojenský baret podle druhu sil a vojenské odbornosti**. Tím se zejména u studentů vojenského studia přirozenou formou prohloubí sounáležitost ke studované specializaci a hrdost na vojenskou odbornost.
6. Zachovat dosavadní úroveň vztahů mezi rektorem a členy **Základní organizace Českomorav-**

ského odborového svazu armády na Univerzitě obrany a vytvořit podmínky pro vyšší míru oboustranné informovanosti.

7. Zásadním způsobem zlepšit **vztahy mezi rektorem a představiteli akademické obce zastoupenými Akademickým senátem Univerzity obrany** otevřenou a upřímnou diskuzí postavenou na vzájemné důvěře a kritickém hodnocení faktů.

Etické standardy ve vysokoškolském prostředí hrají klíčovou roli pro vytvoření a udržení prostředí důvěry, respektu a akademické integrity uvnitř samotné univerzity a ve vztahu k vnějšímu prostředí. Učitelé a studenti by měli dodržovat vysoké standardy čestnosti a integrity při všech akademických činnostech včetně psaní prací, průběhu zkoušek a prezentací. Plagiát, podvádění a další formy nedovoleného kopírování by neměly být v naší instituci tolerovány v jakékoli formě a rozsahu. Výzkumné činnosti by měly být prováděny s důsledností, transparentností a odpovědností, a výzkumníci by měli uplatňovat správné postupy při sběru dat, jejich analýze a výsledné interpretaci, a omezit jakákoli zkreslení nebo manipulaci s nimi.

Součástí fungování Univerzity obrany a zejména její role při přípravě vojenských profesionálů je vytváření **prostředí étosu vojenského povolání** jako souboru hodnot, přesvědčení a standardů, které charakterizují profesionální vojáky, vojenské útvary a zařízení. V této souvislosti je potřebné v každodenním životě naší vojenské vysoké školy vyžadovat disciplínu, oddanost, vyšší loajalitu, statečnost a posilovat vědomí službě vlasti s ochotou obětovat se pro dobro ostatních. Nedílnou součástí je osvojení si respektu k řetězci velení a schopnost pracovat v týmu. K vytváření a trvalému posilování tohoto specifického étosu přispívá každý příslušník a zaměstnanec univerzity. Každodenní náročnost při vyžadování stanovených pravidel vojenského vystupování a zaužívaných norem slušného mezilidského chování je povinností každého z pedagogů, dalších zaměstnanců a studentů vojenské vysoké školy. V tomto ohledu bude nezbytné zvýšit osobní angažovanost každého z nás!

Dámy a pánové,

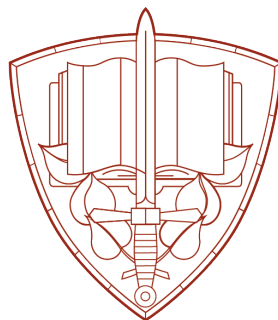
volební klání přichází ve velmi složité době charakteristické projevy narůstající nedůvěry a napětí uvnitř univerzity. Tato situace nutně ovlivňuje naše pracovní prostředí a naše mezilidské vztahy. Atmosféra není prospěšná nejen pro naši práci, ale také pro naše osobní pohodlí a vnitřní spokojenost.

Naše univerzita by měla být místem pro sdílení myšlenek, názorů a spolupráci. Bohužel momentálně se zdá, že se těmto hodnotám stále více vzdalujeme. Chci vyjádřit upřímnou obavu stran této situace a zdůraznit absolutní nezbytnost společně najít východisko. Máme možnost, ale také zodpovědnost pracovat na vytvoření prostředí, kde respekt, důvěra a otevřená komunikace bude standardem mezilidských vztahů. Ty nebudou nikdy ideální, jen máloco je komplikovanější, než záladnosti lidské povahy. Specifika akademické reality je ještě umocňují. Ne nadarmo Madeleine Albrightová ve svých pamětech konstatuje, že s tak složitými vztahy, jako při svém působení v akademickém prostředí, se nikde jinde při svém pozdějším působení v zahraniční službě nesečkala.

Neskrývejme rozladění a buďme kritiči. Současně ale buďme otevření názorům jiných, připustme jejich vidění světa a jejich zkušenosti; vyslechneme jejich interpretaci událostí, která se koneckonců vždy odvíjí od množství a věrohodnosti informací, kterými disponují a které si vyhodnocují. Neodmítejme se navzájem, komunikujme spolu a sdělujme si své starosti; vyříkejme si věci. A buďme poctiví k sobě samým.

Přijměte, prosím, mou výzvu k zapojení se do procesu změny a společně pracujme na utváření prostředí, ve kterém se všichni budeme cítit respektováni a podporováni.

Univerzita nepatří rektorovi,
to rektor patří univerzitě.



PROFESNÍ ŽIVOTOPIS

plukovník gšt. doc. Mgr. Ing. Libor Kutěj, Ph.D.



Dosažené vzdělání a vědecko-pedagogická kvalifikace:

- **2021:** habilitační řízení, Univerzita obrany, jmenován docentem pro obor „Ochrana vojsk a obyvatelstva“
- **2003-2005:** Univerzita obrany v Brně, Fakulta vojenských technologií, doktorské studium – obor „Řízení obrany státu“ (Ph.D.)
- **2008-2011:** Metropolitní univerzita Praha, magisterské studium – obor „Mezinárodní vztahy a evropská studia“ (Mgr., s vyznamenáním)
- **1985-1990:** Vysoká škola báňská v Ostravě, Fakulta horníko-geologická, magisterské studium – obor „Hlubinné dobývání ložisek“ (Ing.)

Kurzy (mimo speciálních zpravodajských kurzů)

2000

Ministerstvo obrany ČR

kurz pozorovatelů podle Smlouvy o konvenčních ozbrojených silách v Evropě

2006-2007

Univerzita obrany v Brně

kurz generálního štábu (s vyznamenáním; ocenění za nejlepší závěrečnou práci)

2007

Royal Jordanian National Defence College, Ammán, Jordánsko

kurz vojenské diplomacie

2010

Interdisciplinary Center, Lauder School of Government, Diplomacy and Strategy, Herzlija, Izrael

kurz politické reality a diplomacie

2015

Royal Jordanian National Defence College, Ammán, Jordánsko
kurz vojenské diplomacie zaměřený na region Blízkého východu

2022

R. O. C. National Defense University, Fu Hsing Kang College,
Tchaj-pej, Tchaj-wan
mezinárodní program studií ČLOA

2023

R. O. C. National Defense University, Fu Hsing Kang College,
Tchaj-pej, Tchaj-wan
mezinárodní program seniorních důstojníků a seminář k regionální bezpečnosti

Přehled profesní praxe:

- **1992-1996:** Ministerstvo vnitra, Policie České republiky, vyšetřovatel násilné trestné činnosti a organizovaného zločinu
- **1996-2006:** Ministerstvo obrany, Vojenské zpravodajství, výkon operativních funkcí v oblasti zpravodajského výkonu a řídicích funkcí na úrovních vedoucí expozitury, vedoucí oddělení a ředitel odboru
- **2007-2009:** Ministerstvo obrany, zástupce ředitele Vojenského zpravodajství
- **2009-2012:** Velvyslanectví České republiky v Tel Avivu, přidělenec obrany
- **2012-2015:** Ministerstvo obrany, Vojenské zpravodajství, ředitel odboru vojenské diplomacie
- **2015-2019:** Velvyslanectví České republiky v Ammánu, přidělenec obrany
- **2019-2022:** Univerzita obrany, Fakulta vojenského leadershipu, vedoucí Katedry zpravodajského zabezpečení
- **2022 dosud:** Univerzita obrany, ředitel Ústavu zpravodajských studií
- **2020 dosud:** Univerzita obrany, prorektor pro vnější vztahy a internacionalizaci

Bezpečnostní prověření podle zákona č. 412/2005 Sb.

- pro stupeň TAJNÉ

Jazykové vybavení podle normy NATO STANAG 6001

- angličtina (3333)
- ruština (2222)
- srbština (2222)
- polština (3333)
- mimo NATO STANAG 6001 a bez certifikované jazykové zkoušky arabština a hebrejšťina (základní komunikační znalost)

Vojenské mise v zahraničí

X/1999 - IV/2000

náčelník pracoviště vojenského obranného zpravodajství 1. mechanizovaného praporu SFOR, Bosna a Hercegovina

Odborné zaměření pedagogické a tvůrčí činnosti

- strategické vojenské zpravodajství
- politicko-vojenský, vojenskostrategický a bezpečnostní vývoj v oblastech zpravodajského zájmu se zaměřením na Blízký východ a východní a jihovýchodní Asii
- vybrané bezpečnostní fenomény jako předmět zpravodajského zájmu

Členství v akademických orgánech

- Vědecká rada Univerzity obrany
- Vědecká rada Fakulty sociálních věd Univerzity Karlovy
- Vědecká rada Fakulty bezpečnostního inženýrství Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava
- Vědecká rada Ústavu zpravodajských studií Univerzity obrany (předseda)

Člen oborové rady doktorského studijního programu na Univerzitě obrany

- doktorský studijní program Teorie obrany státu

Člen rady studijního programu na Univerzitě obrany

- magisterský studijní program Řízení a použití ozbrojených sil
- navazující magisterský studijní program Bezpečnost a obrana

Externí akademická činnost

Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, Katedra mezinárodních vztahů a evropských studií (nepřetržitě od roku 2013 dosud)

- garance a výuka předmětu Aktuální blízkovýchodní bezpečnostní realita
- garance a výuka předmětu Zpravodajské služby a mezinárodní politika

Zahraniční pobyt

VIII – IX/2022

- měsíční výzkumný pobyt na R. O. C. National Defense University, Graduate Institute of Strategic Studies, Tchao-jüan, Tchaj-wan

VII – VIII/2023

- měsíční výzkumný pobyt na R. O. C. National Defense University, Fu Hsing Kang (Political Warfare College), Tchaj-pej, Tchaj-wan