

Úvod k tezí programu kandidáta na funkci děkana Lékařské fakulty UP v Olomouci

Doc. MUDr. Tomáš Papajík, CSc.



Vážené kolegyně, vážení kolegové, členové akademické obce,

Lékařská fakulta UP v Olomouci stojí před opakovanou volbou kandidáta na děkana LF UP v Olomouci. V první volbě nebyl kandidát zvolen. Slyšel jsem mnohé interpretace první volby a hodnocení, že volby dopadly neřešitelným patem nebo že AS LF UP je rozdělen natolik, že ze stávajících kandidátů není schopen zvolit žádného. Nejsem si jist, že takový pohled odpovídá realitě. Mně osobně první volba připadala přinejmenším zajímavá, poučná a pro všechny kandidáty velmi vyrovnaná. Voliči sice kandidáta ne zvolili, ale zároveň všichni svůj hlas vždy směřovali k některému z nich. Žádný z aktivních voličů se nezdržel hlasování. Proto bych tento stav jednoduše interpretoval tak, že senátoři si jen napoprvé kandidáta nedokázali vybrat. Možná k tomu přispěly i příliš konsenzuální prezentace a odpovědi kandidátů na položené otázky při jejich představování, které **senátorům neposkytly dostatek argumentů pro jednoznačnější volbu a proto dali kandidátům čas na to, aby některé části svého programu více rozvinuli, upřesnili a aby více konkretizovali vize své možné budoucí práce pro Lékařskou fakultu UP.** Možná, že se senátoři chtěli také od nás kandidátů dozvědět více informací o našich týmech a výraznějších rozdílech v přístupu ke změnám ve výuce, podpoře vědy, ekonomice fakulty, schopnostech komunikace uvnitř fakulty a reprezentace Lékařské fakulty UP navenek.

Byl jsem řadou svých kolegů, studentů i pedagogů vyzván, abych se o kandidaturu ucházel znovu. Protože důvody toho, proč jsem kandidoval v první volbě, se výrazněji nezměnily, rozhodl jsem se přijmout kandidaturu i do volby druhé. **Moje východiska a program, které jsem původně předložil, zůstávají stále platné a na svých původních tezích neměním žádnou z klíčových oblastí.** Na tomto místě bych chtěl jen zdůraznit některé aspekty svého programu, v nichž se možná od dalších kandidátů budu poněkud lišit.

1. Změna v obsahu výuky je nevyhnutelná. Od doby, kdy jsem ukončil studium, se sice na LF změnilo mnohé, části sylabů jak některých teoretických, tak i klinických oborů však jakoby ustrnuly a přestaly reflektovat současný vývoj medicíny. Studentům jsou tak přednášeny věci, které v praxi neuplatní, protože je dávno nahradily poznatky modernější. **Tvorba nezbytných standardů** (či chcete-li starším výrazem „osnov“) **a propojenost výuky** morfologie, fyziologie a patofyziologie orgánů a chorobných jednotek také není na dobré úrovni. Některé informace jsou tak studentům předkládány zbytečně duplicitně, chorobné stavy jsou často na tom kterém pracovišti přednášeny rozdílně a důraz je někdy kladen na zbytečné podrobnosti, které neslouží k rozvoji poznatků, ale jsou často jako základní podmínka vyžadovány při zkouškách. **Tímto je však ztracen čas potřebný k výuce řady - dnes zásadních - oblastí biomedicíny a studentova intelektuální kapacita je zbytečně zahlcována množstvím „balastních“ informací na úkor nových, často zásadních medicínských poznatků a především na úkor vlastní medicínské praxe alespoň v základních oborech končících státní rigorózní zkouškou.**

I proto navrhuji, aby k dosavadním proděkanům pro výuku **přibyli dva proděkané – koordinátoři výuky.** Společně by měli za úkol podnít a přichystat žádoucí změny ve výuce většiny oborů studia a umožnit studentům, aby se dobře – teoreticky i prakticky - připravili na své povolání lékaře. Zároveň by kolem sebe měli shromáždit tým, který by měl za úkol připravit fakultu na reakreditaci v roce 2015.

Na tomto místě bych chtěl opětovně zdůraznit, že nechci kurikulum Všeobecného lékařství na LF UP změnit podle vzoru III. LF UK v Praze a revoluci ve výuce tohoto typu rozhodně neplánuji!

2. Výuka by měla být detailně evaluována. Jako předseda AS LF UP popravdě dodnes nevím, jak kvalitní je výuka na jednotlivých ústavech a klinikách. **Nikdy jsem nebyl svědkem hodnocení pracovišť dle kvality výuky, detailní a otevřená evaluace výuky není prováděna.** Studenti proto rezignují na možnost se více vyjádřit k výuce, učitelé a vedení pracovišť (potažmo vedení LF UP) nemají zpětnou vazbu a chybí jim tak jedno ze základních hodnotících kritérií. Vědecký výkon akademického pracovníka dokážeme ohodnotit, ale víme a hodnotíme, jak se kdo studentům věnuje a jak kvalitně učí? **Byl někdy někdo za svůj přístup k výuce ohodnocen, dostal někdy nějaký učitel cenu děkana za vynikající pedagogický výkon?**

3. Dotace za výuku podléhají výrazným režimům a daním. Stačí se jen podívat na následující rovnici:

$$[(100\% \text{ dotace} - 21,6\% \text{ UP}) - 20\% \text{ LF}] - [\text{zdravotní} + \text{sociální pojištění} + \text{daň}] = \text{mzda pedagoga LF}$$

Rovnice jasně dokládá, že do centrálních jednotek a prostředků se odvádí značná část peněz za výuku, další část putuje zpět státu v podobě daní a pojištění. Tento stav je považován za jakousi samozřejmost a vede jistě k pocitu **nedostatečného ohodnocení výuky jako výkonu** a tím i k vlažnému přístupu k výuce u řady pracovníků LF a ke stížnostem nad rozevírajícími se nůžkami ve mzdách ve FNOL a na LF UP. Učitelé LF jsou nuceni zajistit si peníze dalšími cestami, což je na jedné straně jistě dobré (pokud to zlepší jejich odborný růst – granty, výzkumné záměry), na straně druhé je to odvádí od jejich práce se studenty. V akademické obci se v poslední době navíc prosazují názory, že některé z položek výnosů za vědu a výzkum by měly být oproštěny od režii. Osobně nepovažuji tento směr za šťastný a budu se zasazovat o to, aby **poměr „zdanění“ pedagogického i vědeckého výkonu byl určitým způsobem morálně rovnovážný.** Vždyť i vědecký výkon vzniká na fakultě, v jejich prostorách a vůbec díky tomu, že fakulta existuje a projekty svým jménem zaštiťuje. Sám pocházím z vědecky úspěšného pracoviště a vím, jak těžké je kromě medicíny a výuky vědu pěstovat a publikovat původní práce. **Nechci úspěšným brát jejich finance a tlumit tak jejich další aktivitu!** Naopak. Ale osobně budu prosazovat, aby část takto získaných prostředků byla poskytnuta ve prospěch rozvoje LF UP, na konkrétní programy a projekty. **Budu také dbát na to, aby dlouhodobě ztrátové kliniky a jejich přednostové za své hospodaření nesli odpovědnost** a budu s nimi hledat cesty, jak chronické ztráty postupně snižovat a převést tato pracoviště do vyrovnaného hospodářského výsledku. **Silná a zdravá LF, propojená určitými prvky solidarity a zájmem o společný úspěch zajistí zpětně i další rozvoj vědecky silných týmů a zároveň nepostaví výuku na vedlejší kolej a primárně pedagogické pracovníky do role zaměstnanců II. kategorie.**

4. Studenty málo motivujeme k jejich dalšímu růstu a zájmu o dění na fakultě. Stejně tak jako málo hodnotíme vynikající pedagogy, tak málo oceňujeme výkony pregraduálních i postgraduálních studentů naší fakulty. **Velmi malá pozornost je věnována konferenci SVOČ i doktorandů,** jejich organizační úroveň stagnuje, zájem o ně je malý jak ze strany studentů, tak i akademických pracovníků, resp. vedení LF UP. Když dokážeme ocenit některé vedlejší aktivity našich studentů, není načase **více propagovat a oceňovat jejich úspěchy, které souvisí se studiem medicíny, biomedicínskou vědou a jejich budoucím povoláním?** S tím samozřejmě souvisí i **otázka mobility** na naší fakultě. Nemůže se spokojit s tím, že několik aktivních studentů se na stáž v zahraničí přihlásí a dokáže si vyřídit nezbytné formality s tím související. Budoucí vedení LF musí být samo aktivní v pomoci **zvýšit mobilitu studentů,** přesvědčit je o výhodách získání zkušeností v zahraničí pro jejich budoucí povolání, pomoci jim nejen s vyhledáním stáže, ale také **snížit byrokratickou zátěž** související s organizací stáže a umožnit jim po jejím skončení **plynulé pokračování ve studiu** na domovské fakultě. Totéž pak platí i pro zvýšení mobility našich vědeckých pracovníků a doktorandů.

5. Otevřeme na fakultě prostor k diskusi. Ochota zajímat se o problémy fakulty, diskutovat, klást otázky vedení, snažit se přispět ke změně je na LF UP malá. Jsem toho svědkem na kolegiu děkana, na poradách přednostů, s určitými výjimkami na akademickém senátu nebo při shromáždění akademické obce.

Samo vedení LF UP musí akademickou obec podnít k aktivitě, i nepříjemné otázky nesmí být brány jako osobní útok a teorie o rozumné mlčící většině nesmí být argumentem spokojenosti se stavem fakulty. Oživení aktivity akademické obce (OAAO) bude významnou prioritou, kterou se budu snažit prosazovat, pokud mi bude ve volbě dána AS důvěra.

6. Fakultní diplomacie a prezentace fakulty je naší slabou stránkou. Naše fakulta nemá promyšlenou PR aktivitu, webové stránky fakulty i klinik neodpovídají požadavkům dnešní doby, fakulta se důsledněji neprosazuje v rámci univerzitních vztahů ani při vzájemné komunikaci s ostatními LF ČR. Poměrně slabé je zastoupení fakulty v odborných komisích ministerstev a státní správy a grantových agenturách. Pokud mi bude dána příležitost, chci v této oblasti prosazovat zásadní změny. Znovu opakuji, že **děkan LF UP musí být viditelnou, slyšitelnou a respektovanou osobností.** Nechci vyvolávat konflikty nebo jen na druhé straně planě obecně diskutovat s cílem nic neříct. **Chci radikálně změnit přístup k prosazování zájmů fakulty, pečovat o její dobré jméno a přitáhnout k ní nejlepší studenty, učitele, lékaře, vědce.**

7. Týmová práce je základem. Jsem zvyklý pracovat v týmu, opírat se o své spolupracovníky, trpělivě naslouchat, diskutovat a zároveň nepřetlačovat kolegy v diskusi vahou svého postavení. Z podnětů v diskusi jsem schopen dělat okamžité a jednoznačné závěry, resp. je aplikovat do praktického života. **Tento přístup jsem s úspěchem použil** ať již ve své práci zástupce přednosty pro LP na Hemato-onkologické klinice, tak i v roli asistenta a později krátce i náměstka pro LP FN Olomouc, jako předseda správní rady Nadace Haimaom či člen výboru České hematologické společnosti, resp. i jako předseda AS LF UP. **Proto posuzujte moji nynější kandidaturu optikou mého předchozího jednání a mých činů a podle nich hodnotte i můj současný program kandidáta na DLF.**

Ano, mnoho se změnilo, ale lidé zůstali stejní, jenomže teď víme líp, kdo je kdo. Kdo je slušný, byl slušný vždycky. Kdo byl věrný, je věrný i teď. Kdo se točí s větrem, točil se s větrem i dřív. Kdo myslí, že teď přišla jeho chvíle, myslel vždy jen na sebe. Nikdo se nestává přeběhlíkem, kdo jím nebyl dříve a vždycky. Kdo mění víru, neměl žádnou. Člověka nepředěláš, jenom se ti vybarví.

Karel Čapek

Do svého týmu jsem se snažil vybírat kolegy, kteří jsou schopni se společně domluvit, jsou ochotni dát přednost celku před partikulárními zájmy, jsou **schopni komunikovat** s vedením pracovišť LF a FNOL na patřičné úrovni a jsou **úspěšní (lidsky i odborně) ve svém dosavadním konání.** Mám také poměrně jasnou představu o složení Kolegia děkana a Vědecké rady LF, do jejichž práce bych chtěl zapojit řadu kolegů podobného charakteru.

Vážené senátorky a vážení senátoři, vážení členové akademické obce,

pokud jste přesvědčeni, že fakulta potřebuje skutečnou změnu, kterou nelze odkládat, pokud chcete podpořit nový styl života fakulty, posílit důvěru a opravdovou spolupráci všech – studentů, pedagogů, vědeckých pracovníků – pak naději na tuto změnu podpořte svou volbou!

17. května 2011 budete volit budoucnost této fakulty.

Volte rozumem, volte srdcem.

Lékařská fakulta je Vaše fakulta!

Doc. MUDr. Tomáš Papajík, CSc.

Kandidát na děkana Lékařské fakulty Univerzity Palackého v Olomouci



Teze programu kandidáta na funkci děkana Lékařské fakulty UP v Olomouci

Doc. MUDr. Tomáš Papajík, CSc.



Obsah tezí

1. Úvod

Směřování Lékařské fakulty UP – obecné cíle

2. Vzdělávací a výchovná činnost

Důkladná reorganizace kurikula – nové formy studia a jeho evaluace – důraz na praktickou výuku a dovednosti - aktivita studentů – role pedagogů

3. Vědecko – výzkumná činnost

Výzkumně orientovaná univerzita a fakulta – podpora vědeckých týmů – studentská vědecká činnost – doktorská studia - podpora publikační aktivity – Biomedical Papers

4. Ekonomika fakulty

Zdravý ekonomický vývoj – transparentní dělení financí – centrální prostředky UP a LF UP

5. Personální otázky

Aktivní personální práce – situace pracovišť – plán výchovy a vědeckého postupu pracovníků – motivace - hodnotící kritéria

6. Vedení a akademické orgány LF UP

Kompetence a odpovědnost – struktura vedení LF UP – akademický senát – vědecká rada - kolegium děkana – porada přednostů

7. Studentské aktivity

Podpora studentských aktivit – oživení akademického prostoru – konference ve Zlatých horách

8. Postavení LF ve struktuře UP, spolupráce s ostatními fakultami

Lékařská fakulta jako pevná, úspěšná a respektovaná součást Univerzity Palackého – vztah k centrálním jednotkám – spolupráce s FZV, PŘF a ostatními fakultami

9. Spolupráce s FNOL, univerzitní nemocnice

LF jako sebevědomý a rovnoprávný partner FNOL – společné aktivity – univerzitní nemocnice

10. Spolupráce se státní správou a regionální samosprávou

Fakultní a univerzitní diplomacie – Olomouc jako univerzitní město – aktivita směrem ke státním orgánům

11. Společenské a kulturně-sociální přesahy činnosti LF UP

Aktivity směrem k akademické obci – veřejné aktivity

12. Závěr

Silná, hrdá, úspěšná, přívětivá a otevřeně komunikující Lékařská fakulta UP v Olomouci

1. Úvod

Lékařská fakulta Univerzity Palackého v Olomouci se nachází v důležitém bodě své historie. Díky dovršení snah několika generací akademických pracovníků se v blízké době podaří dostavět komplex Teoretických ústavů a v jeho těsném sousedství vznikne nový Ústav molekulární a translační medicíny. Tyto momenty, ale také plány změn v pojetí a financování vysokého školství v České republice staví vedení Lékařské fakulty před řadu závažných rozhodnutí, které ovlivní její charakter na řadu let a možná i životaschopnost v konkurenci dalších 7 lékařských fakult ČR.

Jaký tedy má být výsledek našeho snažení a kam by měla Lékařská fakulta Univerzity Palackého v Olomouci podle mého názoru směřovat?

Naším cílem by měla být **kompaktní lékařská fakulta** prioritně založená na **kvalitativním rozvoji** všech jejích složek a ne na expanzi ve smyslu kvantity.

Lékařská fakulta by měla mít v **prvé řadě** ambice stát se **špičkovým vzdělávacím biomedicínským centrem**, které by díky zaměření svých studijních programů a novým formám předávání vědomostí a dovedností přitahovalo **nejlepší studenty** nejen z České i Slovenské republiky, ale i ze zahraničí.

Lékařská fakulta musí deklarovat svůj zájem stát se **fakultou vědeckého typu**, kde by věda a výzkum od teoretických základů až po náročné klinické aplikace hrály podstatnou roli v rozvoji jak fakulty, tak i partnerské organizace – Fakultní nemocnice Olomouc.

Lékařská fakulta musí být **fakultou otevřenou a komunikující**, fakultou založenou na **týmové spolupráci rovnoprávných, schopných, motivovaných a spokojených lidí** – studentů, pedagogů, lékařů a výzkumníků, kteří prostřednictvím rozvoje své individuality, týmu, ústavu či kliniky **budují silnou a úspěšnou fakultu**.

Lékařská fakulta by měla aspirovat na to stát se **hybatelem a katalyzátorem potřebných změn na celouniverzitní úrovni** neboť respektovaná, ekonomicky zdravá a dobře spravovaná Univerzita Palackého je předpokladem rozvoje všech fakult a univerzitních zařízení, ale také města a celého olomouckého regionu.

Lékařská fakulta díky svému hlubokému humanitnímu poslání by měla při výchově nových generací lékařů dbát také na **rozvoj svých přídatných kvalit**, které přesahují rámec biomedicínských věd a mají svůj další rozměr v oblasti **společenské, sociální a kulturní**.

2. Vzdělávací a výchovná činnost

Primárním posláním lékařské fakulty je **vzdělání a výchova nové generace lékařů**. Tuto úlohu fakulty je zapotřebí v příštích čtyřech letech významně posílit a postupně **důkladně zreorganizovat** pomocí změn v kurikulu a také v samotném přístupu k výuce. Je žádoucí dát větší prostor **novému pojetí studia**, které bude **problémově orientované** (problem – based learning), založené na získání **praktických vědomostí a dovedností již od prvních ročníků studia**. Cílem není zahltit studenta extenzivním množstvím informací, které v dalším studiu či praxi uplatní jen omezeně, ale s využitím jeho teoretických vědomostí jej přesvědčit pomocí moderních metod výuky o jejich praktickém významu.

Současné pedagogické teorie kladou důraz na to, aby se **studenti významně podíleli na plánu výuky**, sami jej do jisté míry řídili výběrem volitelných předmětů a pomocí evaluace jej hodnotili. Tento požadavek je

třeba důrazně akcentovat a **rozšířit možnost kreditové formy studia** o větší výběr volitelných předmětů (zejména kategorie B2 a C), které budou adekvátně bodově ohodnoceny. **Současný stav**, který dokumentuje níže uvedená tabulka (<http://www.lf.upol.cz/skupiny/studentum/magistersky-program/minimalni-vyse-kreditu/>), považuji za **nevyhovující**.

Všeobecné lékařství

Ročník	A	B1	B2	C	Součet
1.	56	4	0	0	60
2.	56	0	0	4	60
3.	52	0	2	6	60
4.	52	0	4	4	60
5.	52	0	6	2	60
6.	60	0	0	0	60
Celkem	328	4	12	16	360

Přístup ke studentům by měl být co nejvíce individuální, **pozitivní klima navozené při studiu** by mělo pomoci překonat rozdílný styl přístupu studentů k různým formám výuky. Z tohoto pohledu by vyučující napříště již neměli být pouze učiteli, kteří předávají studentům tytéž informace, které si student může sám předem nastudovat, ale spíše **průvodci po studiu**, usnadňujícím studentovi orientovat se v učivu, pomáhající mu vytýčit hlavní problémy, na jejichž zvládnutí by se měl zaměřit. Je třeba dbát na to, aby studium v prostředí ústavů a klinik bylo co nejvíce **aktivní, praktické, interaktivní a orientované na diskusi**. Student by měl předem znát probírané téma, mít k němu k dispozici teoretické podklady a při samotné výuce se spolu s vyučujícím soustředit na nejdůležitější či sporné body probírané látky. **Výuka** jednotlivých předmětů by měla být více **propojena** a znalosti nabyté v minulosti by neměly být jen prostě opakovány, ale využívány k zvládnutí nových témat. Pro studenty je třeba vytvořit **motivační prostředí**, které samo o sobě povede ke zvýšení jejich aktivity ve studiu. Podporovány by měly být také **nové formy studentských aktivit směrem k vyučujícím** a možnosti jak skupinově či individuálně téma hlouběji prodiskutovat či zopakovat (autonomní studentské skupiny, studentští tutoři, studentská pedagogická činnost a další).

Pro studenty bude také dobré připravit v budovách TÚ odpovídající **zázemí pro jejich samostudium** ve volném čase. Bude nutné podpořit otevření více **počítačových učeben** mimo běžnou „pracovní dobu“, nepřekonatelným problémem by nemělo být ani neplacené **wi-fi připojení k internetu** na TÚ.

Chtěl bych také otevřít diskuzi, zda pro prohloubení pedagogických zdatností a výuku jejich nových forem nezřídít na LF **speciální pracoviště didaktiky**, resp. nepřizvat v jiné formě ke spolupráci odborníky na pedagogiku a andragogiku z ostatních fakult UP v Olomouci.

Osobně bych se chtěl zasadit, aby byla novým způsobem pojata **evaluace výuky studenty**. Je zapotřebí hodnotit nejen ročníkovou výuku, ale jít v hodnocení hlouběji a konkrétněji až **k jednotlivým předmětům a vyučujícím**. Evaluaci musíme chápat především jako zpětnou vazbu a **námět k zlepšení studijního plánu**, ale také jako hodnocení úrovně přednášejících. To může pomoci přednostům klinik a ústavů, ale také vedení lékařské fakulty k hodnocení pedagogů a k jejich další motivaci. Není cílem hodnotit pouze jednorázově, ale spíše se zaměřit na **vývojové tendence v meziročních srovnáních** a podle nich např. odměňovat vynikající pedagogy. Je zřejmé, že současné formy vypisování papírových dotazníků nemohou v budoucnosti obstát a je třeba připravit nové moderní **elektronické formuláře**.

Zásadní výzvou pro budoucí období bude **nutnost reformy klinické výuky v 4. – 6. ročníku** magisterského programu Všeobecné lékařství. Je třeba dosáhnout konsensu oborů vnitřního lékařství a chirurgie a zásadním způsobem změnit formy zejména praktické výuky. Důraz musí být kladem na zvládnutí základních

diagnostických, diferenciálně diagnostických a terapeutických postupů, jež umožní studentům hladký start při nástupu do zaměstnání. **Možnosti další praxe** mimo tradiční dopolední termín mezi 8. – 11. hodinou na většině klinických pracovišť by mohla studenty přiblížit k pacientovi a řešení jeho problémů, stejně jako umožnit vyučujícím intenzivněji se věnovat studentům mimo „ranní medicínskou špičku“. Pobyty na **dalších výukových pracovištích** (mimo FN Olomouc) mohou být dále vhodně rozšířeny, praktické návyky lze také získat pomocí nejrozličnějších **počítačových simulací** a zejména pomocí moderních **sofistikovaných fantomů**, které v současné době na LF většinou chybí.

Výuka 6. ročníku by měla probíhat v novém režimu, poslední ročník studia by mohl být věnován přípravě na státní rigorózní zkoušku právě ve formě **problémově – orientovaného studia** s důrazem na osvojení si **komunikačních a praktických dovedností** odpovídajících požadavkům na absolventy programu Všeobecného lékařství pro uplatnění v praktické medicíně.

Samostatným úkolem bude **podpora a posílení výuky Zubního lékařství**. Vedení Kliniky zubního lékařství se podařilo stabilizovat pedagogický tým, zvýšit úroveň výuky oboru, navýšit počet studentů a začít vyučovat program v anglickém jazyce. Klinika však sídlí v **nevyhovujících prostorech**, které nebyly dimenzovány na tak velký počet studentů. Trpí tím zejména praktická výuka studentů, i když její zlepšení nastalo mj. díky zakoupení fantomů pro nácvik praktických dovedností. Je zapotřebí jednat s FN Olomouc a při opravě areálu nemocnice dát **přestěhování KZL** z hlediska LF absolutní prioritu. Rovněž je třeba ve spolupráci s vedením kliniky vytvořit motivační prostředí k **udržení perspektivních pracovníků** na klinice a podpořit jejich kariérní a vědecký růst.

Program výuky v anglickém jazyce – **General Medicine** – je zdrojem nezanedbatelné částky v rozpočtu fakulty a jejích pracovišť. V současné době směřují počty studentů k **horní hranici udržitelnosti** a jejich větší počet by byl neprůchodný pro většinu ústavů a klinik z hlediska zachování alespoň bazální **kvality výuky**. Program **Dentistry** se nachází ve „zkušební“ době, teprve další dva až tři roky rozhodnou o jeho udržitelnosti a smysluplnosti. Aktivním a atraktivním marketingem lze jistě v budoucnu přitáhnout nové zájemce o studium na LF v Olomouci a díky zlepšení úrovně nastupujících studentů lze i tento program posunout na kvalitativně novou hladinu.

Doktorské studium je významným prvkem pedagogicko – vědeckého růstu většiny jednotek fakulty. I ve vládních návrzích hodnocení VŠ a dotačních programech je doktorandům věnována mimořádná pozornost. Naše fakulta si na tomto poli nestojí špatně a má dobré startovací podmínky pro následující období. Více pozornosti si podle mne zaslouží 3 oblasti doktorských programů. Za prvé **motivace ke studiu**, jeho absolvování a ukončení v řádném **období 4 let** (s adekvátní bonifikací). Za druhé větší důraz ve struktuře volitelných předmětů na **umění pedagogiky, umění prezentace, schopnost sestavit vědecký projekt a jeho výsledky vyhodnotit** (s pomocí statistiky) a **publikovat**, a v neposlední řadě se orientovat v právních základech současné biomedicíny ve vztahu k výzkumu. V tomto pohledu bude jistě nutná změna kurikula řady DSP, omezení opakovaného testování teoretických znalostí a větší důraz na **konkrétní výstupy** ze studia. Za třetí bude úkolem přitáhnout ke studiu i **kolegy z ostatních spolupracujících zařízení** na Moravě a díky tomu navázat těsnější kontakty s jejich pracovišti jako potencionálními výukovými centry pro naši fakultu.

Pozornost zasluhuje také téma **postgraduálního specializačního vzdělávání** lékařů. Praktickou realizaci přijatých norem o specializačním vzdělávání, ve kterém by měly lékařské fakulty hrát významnou roli, provází nejasnosti, podle připravovaných dokumentů se předpokládá start praktické realizace od podzimu tohoto roku. Je zřejmé, že v tomto ohledu bude zvýšen tlak na dobře fungující **administrativní aparát** fakulty, na druhé straně se musí prohloubit vzájemná informovanost a těsná **koordinace** s úsekem

Personálního řízení a organizace a úsekem Náměstka pro LP **FN Olomouc**. Některé fakulty již mají v plánu zřídit pro tuto činnost post proděkana, nicméně nemyslím si, že by tato činnost t. č. vyžadovala samostatnou funkci, spíše by činnost spadala do náplně práce proděkana pro výuku 4. – 6. ročníku, který by měl k dispozici samostatnou, vysokoškolsky vzdělanou referentku pro specializační vzdělávání lékařů.

3. Vědecko-výzkumná činnost

Univerzita Palackého opakovaně deklarovala, že má **ambice stát se univerzitou výzkumnou**. Lékařská fakulta spolu s Přírodovědeckou fakultou UP jsou v tomto směru nejvýkonnější jednotky univerzity. Lékařská fakulta má **dobrou výchozí pozici** a při systematické práci ústavů a klinik, resp., podpoře vědy a výzkumu ze strany vedení fakulty může aspirovat na jedno z předních center **inovace a excellence** mezi lékařskými fakultami v České republice, ale i střeoevropském prostoru. Přiložená tabulka z údajů Rady pro výzkum, vývoj a inovace to dokládá (www.vyzkum.cz, Hodnocení výsledků výzkumu a vývoje v roce 2010).

Instituce	Body po korekci
1LF UK	66 795,806
LF MU	34 059,989
3LF UK	31 229,819
LF UP	24 587,776
2LF UK	24 507,259
LF HK UK	21 222,654
LF PLZ UK	13 072,761
LF OU	1 597,419

Podpora vědy a výzkumu musí být pro Lékařskou fakultu UP další z priorit, na které bude stavět svoji budoucnost. Vědecký výkon bude nejen významným **ekonomickým přínosem** pro fakultu, ale bude především hnacím motorem odborného (vč. pedagogického) **růstu jedinců, týmů, ústavů a klinik**. Vědecky **úspěšná fakulta** s vysokou mírou **badatelské svobody** bezesporu dokáže přitáhnout ke spolupráci **nejlepší absolventy** biomedicínských oborů regionu, ale také **schopné výzkumníky** z jiných regionů ČR a bude stimulovat návrat svých pracovníků ze zahraničních stáží či dlouhodobých pracovních pobytů.

Věda a výzkum budou v příštím období na Lékařské fakultě UP stát na 3 základech. Výzkum v rámci **projektu BIOMEDREG** (Ústav molekulární a translační medicíny), **výzkum preklinický** (další týmy soustředěné na Teoretických ústavech) a **výzkum klinický**. Tyto složky samozřejmě nebudou badatelsky izolovány, ale budou se vzájemně **prolínat a spolupracovat**. Jednou ze zásadních výhod pro výzkum na fakultě je geografická blízkost a personální propojenost pracovišť LF UP a FNOL, možnost **společných projektů a sdílení technologií**. Spolupráce řady úspěšných týmů potřebu pěstování a prohlubování takové spolupráce jen dokládá. Slibně se také rozvíjí spolupráce s **Přírodovědeckou fakultou UP**, předními vědeckými pracovišti ČR (zejména Ústavy AV) a také ústavy mimo ČR. **Mezinárodní spolupráci** bude nutné významným způsobem posílit, což bude úkol nejen pro jednotlivé týmy, ale také pro proděkany pro zahraniční vztahy a vědu a výzkum. Konkrétní (nejen verbální a formální) spolupráce se zahraničními

institucemi napomůže nejen vědeckému růstu, ale významným způsobem může pomoci **mobilitě studentů a pedagogů** naší fakulty, která je nyní obecně dosti nízká. V tomto (nyní i institucionálně hodnoceném) parametru za ostatními fakultami **zaostáváme**.

Je zapotřebí kriticky poznamenat, že zásadní podíl na vědě a výzkumu na Lékařské fakultě opakovaně tvořilo pouze **několik ústavů a klinik**. Řada dalších pracovišť se na tomto poli nedokázala výrazněji prosadit, což zůstává úkolem pro další období. Osobně budu podporovat filozofii, že v první řadě podpoříme **stabilizované a vysoce výkonné** (možná můžeme říci „tradiční“) týmy. Ty jsou zárukou personální stability/růstu a tím i zvýšení vědeckého výkonu v budoucnosti. Těmto týmům je potřeba vytvářet personální, ekonomické, prostorové i logistické podmínky pro jejich další rozvoj. Současně ale musíme pomoci i skupinám či jednotlivcům, kterým se momentálně na tomto poli **nedaří** nebo **mladým nadějným** výzkumníkům a **dát jim šanci** uspět. Formy jak pomoci v jejich „startovacím“ období bych chtěl intenzivně hledat a předkládat ke zvážení (participace na projektech úspěšných týmů, dočasná ekonomická výpomoc z centrálních prostředků, personální a materiální posílení na určitou dobu, „start-up“ granty, aj.).

Vědecký výkon je hodnotu měřitelnou a v rámci fakulty by měl být pravidelně **srovnáván**. Každým rokem by mělo být hodnocení vědeckého výkonu (stejně jako výsledky evaluace studia a výkon pedagogický) součástí **hodnocení pracoviště**, které bude zveřejněné v rámci fakulty. Vynikající výsledky či významné pokroky by měly být **vyzvednuty a ekonomicky bonifikovány**. Naopak stagnace či významný pokles výkonnosti musí být analyzovány a dle výsledků této analýzy by měla být přijímána nápravná opatření ze strany vedení fakulty a kliniky či ústavu. Tato opatření by měla být **reálná, jasně definovaná, měřitelná a termínovaná**.

Jak již bylo probíráno v kapitole první, významnou podporu bych rád věnoval **studentské vědecké činnosti a doktorským studiím**. Ústavy a kliniky, které budou vychovávat a vést studenty (SVOČ) a doktorandy (Ph.D.) musí být odměňovány. Bonifikována by měla být především **kvalita a výstupy** z obou programů. **Konference SVOČ a konference doktorandů** se musí stát významnou a respektovanou **událostí** v životě fakulty. Je nutné jim najít pevné místo v akademickém roce, zpopularizovat je, zamyslet se nad jejich ev. možným spojením, resp. změnit jejich průběh. Navrhuji vzít si příklad z organizace standardních vědeckých kongresů celostátního významu a podobný formát aplikovat i na tyto konference. Vhodnou formu si rovněž žádá zapojení ostatních (nepřednášejících) studentů, ale také pedagogů do organizace a účasti na nich. Je dobré akademické obci připomenout, že naši studenti (pre- a postgraduální) jsou velmi **úspěšní na celostátních konferencích**, tyto úspěchy musí být odpovídajícím způsobem komunikovány a odměněny. Záštitu nad touto oblastí musí převzít **děkan**, garantem by měl být nejen proděkan pro vědu a výzkum, ale také proděkan pro koordinaci a rozvoj výuky.

Velmi očekávanou událostí ve vědeckém životě fakulty bude předpokládané zařazení periodika **Biomedical Papers** mezi impaktované časopisy světové databáze Thomson Reuters. Časopis, který se **hrdě hlásí k fakultě** („Biomedical Papers is a journal of Palacký University, Faculty of Medicine and Dentistry, Olomouc, Czech Republic“) se tímto krokem dostane i formálně do širší světové **špičky biomedicínských časopisů**. Význam tohoto kroku pro prestiž fakulty a pro její vědecký růst je dalekosáhlý. Podpora Biomedical Papers musí být proto neoddiskutovatelnou prioritou i pro nové vedení Lékařské fakulty. Vedení fakulty musí také přemýšlet o podpoře publikační aktivity v dalších světových impaktovaných časopisech. Je třeba autorům vytvořit **zázemí pro publikační aktivitu** (finance, logistická podpora, tvůrčí volno aj.), neboť ta bude napříště hlavním prvkem **hodnocení vědecké úrovně VŠ** (viz opět www.vyzkum.cz nebo materiály MŠMT na téma hodnocení VŠ). Rovněž je třeba rozšířit spolupráci s **Vydavatelstvím UP** a více využívat jeho služeb při přípravě monografií, za pozornost stojí také další rozvoj spolupráce s **nakladatelstvím Solen**, které sídlí v Olomouci a jehož služeb řada pracovišť fakulty využívá.

4. Ekonomika fakulty

Lékařská fakulta v posledních letech pracovala vždy s mírně **přebytkovým rozpočtem** a naplňovala jím svůj **rezervní fond**. Současné vedení fakulty se zasloužilo o transparentní rozdělování finančních prostředků ústavům a klinikám za odučené penzum přednášek a praktik, stejně jako adekvátní rozdělení částky za projekty vědy a výzkumu. Většina jednotek fakulty hospodařila kladně, ne všichni však finanční/rozpočtovou disciplínu dodržovali. Někdy z objektivních důvodů, jindy díky určité benevolenci a momentálním dostatku financí v celkovém rozpočtu LF.

Je zapotřebí zdůraznit, že v následujících letech bude **rozpočet fakulty velmi napjatý**. Investiční akce spolu přinesou požadavek na jejich **dofinancování**, což platí zejména pro projekt Dostavby Teoretických ústavů LF UP. Doposud není zcela jasné, co bude předmětem dofinancování, jak velký bude nutný **objem finančních prostředků** a jak se k dofinancování projektu postaví UP v Olomouci jako celek. Nicméně lze předpokládat, že bude vyvíjen tlak na vysokou **spoluúcast na financování ze strany Lékařské fakulty UP** a jejího rozpočtu. Investiční projekty budou samozřejmě indukovat zvýšené náklady i po své dostavbě a vybavení. Zvýší se nároky na **energie, úklid**, bude třeba **opravit** některé prostory na stávajících TÚ, atd. Spolu s celospolečenským vývojem bude navíc narůstat tlak na zvýšení **mzdových prostředků** pedagogů a výzkumníků. Tomuto vývoji se fakulta nemůže bránit, neboť **adekvátní ohodnocení kvalitních pracovníků** je základním předpokladem jejich spokojenosti, motivace, dalšího pedagogického či vědeckého výkonu, resp. setrvání na fakultě.

Pro další zdravý ekonomický vývoj fakulty je tedy zapotřebí:

Dodržet rozpočtovou disciplínu všemi jednotkami LF UP

Jednat s UP v otázce dofinancování investičních akcí LF UP, zejména projektu Výzkum a vývoj pro inovace, prioritní osy 4 - Rozvoj infrastruktury pro vědu, výzkum a výuku na Lékařské fakultě UP – Dostavba Teoretických ústavů

Vyloučit kolísání rozpočtu LF UP ve vztahu k centrálním prostředkům a projektům UP – konkrétně odmítnout „tradiční“ dělení všech penalizací a jejich přenesení na rozpočty fakult, vyžadovat adresnou zodpovědnost za manažerská selhání centrálních jednotek

Postavit se proti snahám o navýšení odvodu prostředků do centrálního rozpočtu UP a vyžadovat efektivní kontrolu činnosti rektorátu, kvestury a CJ UP

Pokusit se získat další finance z evropských a národních programů či státního rozpočtu (rekonstrukce stávajících TÚ)

Jednat o významné finanční podpoře Olomouckého kraje a SM Olomouce

Přesvědčit významné soukromé donátory o smysluplnosti příspěvku/daru na budování infrastruktury a podporu jednotlivých projektů LF UP

Rozumně, koncepčně a strategicky investovat s cílem budoucího zisku a prosperity

Chtěl bych, aby dělení finančních prostředků bylo nadále **transparentní**, metodika co **nejjednodušší** a přidělení prostředků na určené finanční období **předvídatelné**. Základní pravidlem musí zůstat, že **tok peněz** musí směřovat **k místu jejich vzniku** a být v přímé úměře k pedagogickému a vědeckému výkonu pracoviště. Společně je nutné diskutovat model budoucího **dělení financí v rámci institucionální podpory vědy výzkumu**. Zde bych navrhl vypracovat nejméně 2 alternativní modely dělení těchto prostředků na fakultě (včetně otázky výše režie) a dát je k oponentuře kolegiu děkana, akademickému senátu a sboru přednostů pracovišť.

Zůstává otázkou, jak se postavit v budoucnosti k **odvodům financí do centrálních prostředků** fakulty. Ty jsou samozřejmě nezbytné pro chod děkanátu, společné projekty fakulty (stabilizační a rozvojové), úhradu úklidu, energií, opravy atd. Na jedné straně můžeme ponechat model stávající, na straně druhé můžeme hledat model nový, který by omezil centrální prostředky, ale na druhou stranu přenesl některé náklady na samotná pracoviště. Bude obtížné najít systém výhodný pro všechny neboť ústavy a kliniky budou sídlit v různých objektech – v prostorách starých a nových TÚ, objektu ÚMTM či prostorách FNOL. Možná budeme muset řešit také **požadavek FNOL na spolufinancování režie** některých prostor a podílet se na zakoupení některých pomůcek pro praktickou výuku mediků (ochranné pomůcky, jednorázové prostředky, nástroje, materiál).

5. Personální otázky

Budoucnost každé organizace je spjata s **aktivní a fungující personální politikou**. Dvojnásobně to platí v tak pedagogicky, vědecky a manažersky náročném prostředí, jakým bezesporu Lékařská fakulta je. **Schopní a vzdělaní lidé** jsou základní strategickou devizou fakulty. Adekvátní personální obsazení ústavů a klinik je nezbytné pro potvrzení **akreditace fakulty**, podle personální úrovně bude fakulta také v budoucnu hodnocena. V současné době (údaje za rok 2010) působí na fakultě **51 profesorů a 94 docentů**. 31 profesorů a 34 docentů je starších 60 let, jen 29 docentů je mladších 50 let. Z celkového fyzického počtu 560 akademických pracovníků je tedy 26% nejméně habilitovaných, ve věku pod 60 let je to 14%. Jsou tyto počty dostatečné nebo ne? **Je jejich struktura slabou stránkou fakulty či dokonce hrozbou jejího dalšího rozvoje?** Samozřejmě je těžké vynést jednoznačný soud a nemít srovnání s ostatními LF v ČR. Pro jednoznačnou odpověď bude zapotřebí další analýzy. Co je ale patrné již dnes, je hrozící **personální krize některých jednotek** fakulty. Existují ústav a kliniky, kde působí jen jeden docent či profesor a zároveň není jednoznačně zaručeno, že v dohledné době někdo další z kolektivu úspěšně ukončí habilitační řízení. S těmito jednotkami je zapotřebí bez odkladů jednat a připravit **realistický plán výchovy a vědeckého postupu** stávajících akademických pracovníků. Pokud to nebude možné, pak je na vedení fakulty, aby se pokusilo ústavy a kliniky **personálně saturovat jiným způsobem** (přechod pracovníků z příbuzných oborů LF UP, slučování příbuzných oborů nebo přechod pracovníků z jiných organizací UP či zařízení v ČR). V případě klinických pracovišť je zapotřebí postupovat v těsné koordinaci s managementem FNOL. Zásadou musí být **koncepční práce** při vzdělávání akademických pracovníků při nástupu na LF a motivace jak pro ně samotné, tak pro vedení ústavů a klinik v případě úspěšně dokončených doktorských studií, habilitací či profesur. Tento fakt by měl být zahrnut mezi **hodnotící kritéria** pro jednotlivé ústavy a kliniky fakulty.

6. Vedení a akademické orgány LF UP

Dobře řízená Lékařská fakulta s efektivně pracujícími akademickými orgány je předpokladem prosperity a příznivého pedagogicko-badatelského klimatu na její půdě. Na jedné straně je zapotřebí plně **využít (a**

relativně posílit) kompetence a odpovědnosti všech článků řízení, na straně druhé **není žádoucí omezovat autonomii** v řízení jednotlivých pracovišť fakulty a tlumit jejich aktivitu. Pro vedení Lékařské fakulty navrhuji následující pracovní schéma a kompetence:

Pracovní schéma vedení LF UP a rozdělení kompetencí
Děkan LF – strategický rozvoj fakulty, ekonomika, vnitřní a vnější vztahy, PR aktivity
Proděkan pro legislativu, organizaci a personální řízení – legislativní procesy a normy, přijímací řízení, personální politika ústavů a klinik, evaluace výuky, hodnocení kvality a výkonnosti jednotlivých složek UP
Proděkan pro zahraniční vztahy a studium v anglickém jazyce – mobilita studentů a pedagogů, navazování vztahů se zahraničními institucemi, organizace studia General Medicine a Dentistry
Proděkan pro vědu a výzkum – podpora vědecké aktivity a projektů výzkumu, hodnocení vědeckého výkonu jednotlivých ústavů a klinik LF, doktorandské studium, organizace zasedání VR LF, habilitační a profesorská řízení
Proděkan pro koordinaci a rozvoj výuky – reforma kurikula, rozvoj praktické výuky a dovedností studentů LF, organizace studentské vědecké činnosti, spolupráce s externími výukovými pracovišti, spolupráce s Fakultou zdravotnických věd
Proděkan pro studium 1. – 3. ročníku – organizace výuky 1. – 3. ročníku
Proděkan pro studium 4. – 6. Ročníku a specializační vzdělávání lékařů – organizace výuky 4. – 6. ročníku a specializačního vzdělávání lékařů
Proděkan pro studium Zubního lékařství – organizace výuky ZL a Dentistry
Tajemník – ekonomika fakulty

Otázkou zůstává, zda do této struktury neinkorporovat funkci **proděkana pro realizaci výstavby a investiční rozvoj fakulty**, toto téma nechávám otevřené k další kvalifikované diskuzi. Měli bychom také hledat model pravidelné vzájemné komunikace vedení LF UP a ředitele ÚMTM, stejně jako ředitele, resp. vedení FNOL.

Akademický senát fakulty má ze zákona danou řadu úkolů, které musí plnit v rámci svých „zákonodárných a ústavních“ pravomocí. Nezastupitelná však je jeho **role kontrolní a korekční**. Mezi senátem a vedením LF by měla probíhat kontinuální diskuze o všech zásadních krocích fakulty, senát by měl mít k dispozici komplexní data o **ekonomice a investiční politice** fakulty. Korekční roli chápu jako přínosnou zejména v oblasti organizačních změn fakulty a v otázkách jejího dalšího **směrování**.

Nové vedení LF čeká odpovědný úkol – návrh na složení **Vědecké rady** Lékařské fakulty UP. Je zapotřebí pro vědeckou radu získat osobnosti **renomované, široce respektované**, osobnosti, které budou mít **chuť pracovat** v tomto vrcholném orgánu LF a vyčlenit si na tuto práci **dostatečný časový prostor** ve svém harmonogramu. Ve VR by měli zvolení experti zastupovat jednotlivé **klíčové obory biomedicíny, směry a týmy výzkumu** na LF UP, a to jak z pohledu interních, tak i externích členů. Je otázkou, jak pojmout jednotlivá **jednání VR** (frekvence, termíny) a vyvarovat se skutečnosti, která v současné době poměrně často hrozí, a tou je neúčast jednotlivých členů na schůzích ve vztahu k **usnášeníschopnosti** rady.

Významně **odlišně** bych chtěl pojmout složení a zejména **práci Kolegia děkana LF UP**. Tento poradní orgán děkana bych rád přetvořil v aktivní celek, v němž by byly diskutovány alternativy k řadě navrhovaných změn na fakultě, panovalo by zde **kritické myšlení a kreativita** a byly by zde zastoupeny jak hlasy studentů, tak pedagogů a vědeckých pracovníků. Z mého pohledu by bylo žádoucí zastoupení obou místopředsedů AS LF UP a také senátorů UP za LF.

Poradu přednostů je nutné pojmout jako **setkání vrcholných manažerů** pracovišť a vedení LF UP. Je samozřejmě obtížné vést podrobnou diskuzi za přítomnosti více jak 40 špičkových odborníků a vyslechnout názor alespoň významné části z nich, na druhé straně není žádoucí jen chladně předat informace z vedení LF formou prezentací a poradů bez většího zájmu zúčastněných ukončit. Řadu materiálů lze předem poskytnout elektronicky a přednosty požádat o vyjádření se v diskuzi k předem vybraným oblastem.

7. Studentské aktivity

Jako člověk, který věří v sílu demokracie, hodnoty liberalismu a význam občanské společnosti, bych chtěl v maximální míře podporovat **aktivity studentů** a prvky jejich **samosprávy vzhledem k fakultě**. Účast ve studentských spolcích, organizacích a sdruženích musí vycházet z principu dobrovolnosti a prospěšnosti být jejich členem. Chtěl bych, aby takové organizace těsněji **spolupracovaly** s vedením a orgány UP (např. AS UP a jeho komise) při prosazování zájmů studentů, na druhé straně budu připraven jim poskytnout podporu a především **prostor k oživení akademického prostoru** na fakultě dle jejich nápadů a kreativity. Budu se snažit zajistit studentským organizacím (SM, SSS, IFMSA, PEPA) odpovídající **prostorové zázemí** a podpořit je i **finančně**. Vedení LF musí být připraveno podpořit také studenty reprezentující fakultu jak na významných **odborných konferencích**, tak i na **odborně-dovednostních soutěžích** se zdravotnickou tematikou, v nichž v minulosti řada našich studentů dosáhla **mimořádných úspěchů**. Je dobré také tyto úspěchy medializovat a eventuálně pomoci pro ně najít další sponzory.

Za mimořádně důležitou akci pro akademickou obec fakulty považuji tradiční lednové setkání studentů, absolventů a pedagogů ve **Zlatých horách**. Lékařská fakulta je v posledních letech **spoluorganizátorem** setkání a napříště by svou roli mohla posílit. V tomto smyslu bych ale byl nerad, aby vedení zasahovalo do organizace a odborného programu setkání (zde si cením vysoké míry **autonomie a akademické svobody**), ale aby pomohlo spíše více po finanční a logistické stránce (náklady na tisk, organizace dopravy, ubytování, aj.).

8. Postavení LF ve struktuře UP, spolupráce s ostatními fakultami

Lékařská fakulta chce být **pevnou, úspěšnou a respektovanou součástí Univerzity Palackého**. Silná a dobře řízená Univerzita Palackého je nezbytnou podmínkou pro rozvoj jejich fakult. Ekonomické vztahy k rektorátu, kvestuře a centrálním jednotkám jsem již zmínil. Rektorát, kvestura a CJ musí fakultám poskytovat **kvalitní služby** s náklady, které budou **ekonomicky obhajitelné**. Není možné se spokojit se současným stavem, kdy řada jmenovaných úseků nezabezpečuje fakultám podporu alespoň ve formě kvalitního minima a fakulty tak samy musí vykonávat činnosti, které jim nepřísluší nebo na které nejsou odborně připraveny (problémy s CVT, problémy s evropskými projekty, stavební projekty, některá výběrová řízení a další). Fakulty také musí žádat jednoznačnou **osobní zodpovědnost manažerů univerzity, CJ a zařízení** za zaviněné chyby v řízení a hospodaření zmíněných jednotek tak, aby se finanční ztráty jen jednoduše nepřenášely do fakultních rozpočtů.

Lékařská fakulta již dnes spolupracuje ve výuce, vědě a výzkumu s dalšími fakultami, ve výuce s **Fakultou zdravotnických věd**, ve výzkumu nejtěsněji s **Přírodovědeckou fakultou UP**. Především formám vzájemné spolupráce s FZV je třeba dát nový směr. Jde zejména o dvě roviny problémů. Jednak **logistické zabezpečení výuky** (zejména prostorové), které se v preklinických oborech zřejmě zlepší po dostavbě TÚ LF, a jednak o vypořádání výuky ve smyslu **finančním**, které dnes probíhá k jednotlivým pracovištím přes oba dva děkanáty. Finanční prostředky jsou tak „zdaněny“ hned několikrát (UP, FZV, LF) a výsledná částka pro ústavy a kliniky pak často nepokrývá náklady ani na vyučující. S děkankou FZV jsem připraven o potřebných změnách neprodleně jednat a domluvit s ní a přednosty pracovišť LF, respektive i s vedením FNOL oboustranně přijatelná **pravidla vzájemné spolupráce**. Ke kooperaci a podpoře FZV musíme přistupovat s určitou spoluzodpovědností za její vznik a s vědomím toho, že tato fakulta, stejně jako LF má významné **zdravotnické poslání** – výchovu nové kvalifikované generace nelékařského zdravotnického personálu, který je nezbytný pro fungování jak klinických, tak i diagnostických pracovišť LF a FNOL.

Lékařská fakulta a Přírodovědecká fakulta tvoří téměř 85% vědeckého výkonu UP. Jejich spolupráce, která se na tomto poli slibně rozvíjí a bude v následujícím období dále posílena, významně pomáhá rozvoji celé univerzity a je nadějí na dosažení **statutu vědecky orientované instituce** s možností participace na řadě vládních a evropských projektů v blízké budoucnosti. Vazby mezi oběma fakultami bych osobně rád posiloval i na úrovni jejich **vedení** – třeba na počátku jen formou vzájemné detailní **informovanosti** o chodu obou institucí a možnosti jak podobně řešit některé problémy organizačního a rozpočtového rázu.

9. Spolupráce s FNOL, univerzitní nemocnice

Těsná spolupráce s FN Olomouc je předpokladem úspěšné pedagogické a badatelské činnosti velkého množství pracovišť Lékařské fakulty UP. Přednostové klinik řídí jak činnost medicínskou, tak aktivity fakultní a tato manažerská kompetence a odpovědnost je nedělitelná. Pro vzájemnou koordinaci činností FNOL a LF bude nutné **formálně i neformálně posílit spolupráci** vedení obou subjektů. Lékařská fakulta musí vystupovat a jednat ve všech oblastech s FNOL jako **sebevědomý a respektovaný partner**, nalezená řešení musí být prospěšná pro oba subjekty. **Společný (tandemový) postup** vůči třetím stranám může přinést pro rozvoj obou organizací daleko větší benefit než jejich mnohdy izolované aktivity, o kterých je druhá strana informovaná až dodatečně. Dříve nebo později bude vládou znovu předložen projekt **univerzitních nemocnic**, který již jednou zhavaroval mimo jiné na vzájemně asymetrickém a nerovnoprávném postavení nemocnice a univerzity (fakulty). Při přípravě legislativních norem podmiňujících vznik univerzitních nemocnic musí Lékařská fakulta UP vystupovat aktivně a ve spolupráci s ostatními LF ČR a mateřskými univerzitami podmínit vznik takových zařízení na základě vzájemně výhodné **partnerské smlouvy, transparentnosti výběru manažerů, řízení a hospodaření** takových celků.

10. Spolupráce se státní správou a regionální samosprávou

Jestliže fakulta musí být aktivní v univerzitní diplomacii, dvojnásob to platí pro **diplomacii vedenou směrem k SM Olomouc, Olomouckému kraji, státním orgánům a institucím**. Tato aktivita, spolu s přiměřenou PR aktivitou musí být primárně zastupována **osobou děkana**, neboť ten je na úrovni fakulty **přirozeným partnerem** při jednáních s vrcholnými představiteli státní správy a regionální samosprávy. Spolu s vedením univerzity je nutné budovat vědomí o **nezbytnosti podpory** UP a LF UP ze strany regionálních orgánů, protože univerzita je jedním ze symbolů města a regionu a je také nezanedbatelným zaměstnavatelem, ekonomickým centrem a zdrojem příjmů jejich obyvatel. Společně můžeme budovat Olomouc jako

univerzitní město, příslušné vzory pro takové projekty můžeme nalézt v podobných městech v Německu či ve Velké Británii. Naše aktivita musí být směřována také do **administrativních center ČR a EU** (Praha, Brusel), kde je potřeba vhodným a seriózním přesvědčováním dosáhnout realizace připravovaných univerzitních a fakultních programů v našem regionu, který patří mezi ekonomické slabé v rámci ČR i EU.

11. Společenské a kulturně-sociální přesahy činnosti LF UP

Jak jsem předestřel výše, lékařská fakulta by měla ve vztahu k svému hluboce humanitnímu poslání při výchově nové generace lékařů také rozvíjet **aktivity, které přesahují rámec biomedicínské vědy**. Ty by měly být mířeny jednak ke **studentům, pedagogům a vědcům** fakulty na straně jedné, na straně druhé k **veřejnosti** města, regionu a ČR.

Fakultní aktivity by měly **obohatit akademický život**, vést k lepšímu **vzájemnému poznání** akademické obce a budovat **pocit sounáležitosti**. Je možné pořádat výstavy, koncerty, přednášky významných osobností nejen z lékařského oboru, diskusní kluby či sportovní akce a soutěže. Do těchto aktivit je možné vtáhnout studentské spolky, nadace působící ve FNOL, využít kontakty našich kolegů nebo známých osobností, které na fakultě třeba dříve studovali nebo mají silný vztah k Olomouci a našemu regionu. V podobném duchu je třeba fakultu **otevřít směrem k veřejnosti**. Je žádoucí podporovat aktivity sociálního a charitativního charakteru. Je třeba seznamovat veřejnost s děním na fakultě, jejími úspěchy a posílit v lidech pocit nezbytnosti rozvoje fakulty ve vztahu ke kvalitě poskytované léčebné péče ve FNOL a regionu. Díky obecné úctě a respektu společnosti k lékařskému povolání k tomu máme dobré předpoklady. Nicméně i v tomto ohledu má fakulta příležitost ke zlepšení.

12. Závěr

Lékařská fakulta UP v Olomouci stojí na prahu nového období své moderní historie. Bude to období, do kterého vstupujeme s šancemi stát se silnou, hrdou, úspěšnou, ale také přívětivou a otevřeně komunikující fakultou. Uchopme pevně nabízející se příležitost a společně ji proměňme ve skutečnost!

Děkuji všem, kteří prostudovali tento materiál a trpělivě došli až k jeho závěru.

V Olomouci dne 5. května 2011

Doc. MUDr. Tomáš Papajík, CSc., kandidát na děkana LF UP v Olomouci