

# PŘEDSTAVY KANDIDÁTA NA DĚKANA O ROZVOJI TEXTILNÍ FAKULTY

Zpracoval: prof. Ing. Jiří Militký CSc., EURING, FEA

**Předmluva:** Předložený materiál je kromě úvodu a první kapitoly o způsobu práce děkana členěn podle senátem požadovaného zaměření. Vzhledem k omezení rozsahu je řada informací pouze v heslovité formě s tím, že podrobnosti bude možné uvést v diskuzi při představování kandidátů na děkana.

## 1. Úvod

Základním posláním fakulty textilní (FT) je dle mého názoru především kultivace myšlení studentů a přenos základních vědecky orientovaných dovedností, zodpovědnost za vědeckou úroveň celého textilního oboru a její růst a v neposlední řadě výchova odborníků pro budoucnost (horizont 10-15 let). FT je v současné době ve fázi, kdy se rozhoduje o jejím dalším osudu. Po cca 52 letech fungování kateder se započalo s konstrukcí nové struktury, která by měla zabezpečit chod fakulty i v podmínkách silně omezené státní dotace. Také celá řada dalších aktivit doznala v několika minulých letech výrazných změn vyvolaných jak změnami ve společnosti tak i v získávání finančních prostředků ze strukturálních a dalších tzv. „měkkých zdrojů“ (kdy se výrazně neprojevuje vědní a odborně tvůrčí hledisko). Tyto skutečnosti spolu s výrazným poklesem textilní výroby v celé Evropě a dalších zemích je třeba zohlednit jak při krátkodobém tak i při dlouhodobém rozvoji fakulty.

**V současné době má FT některé specifické výhody**, které mohou její chod výrazně ovlivnit:

- jsou dokončeny re-akreditace a nové akreditace bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů na dostatečně dlouhé období,
- celkový počet přihlášek ke studiu stále převyšuje kapacitní možnosti fakulty, ale dochází k přesunu zájmu především o studium převážně ne technologických oborů (textilní a produktový design, textilní marketing, textilní a oděvní návrhářství, výroba oděvů a management obchodu s oděvy),
- v doktorském studijním programu se zvyšuje počet kvalitních studentů zejména ze zahraničí,
- jsou k dispozici poměrně vysoké finanční rezervy včetně investičních, umožňující podpořit nové a perspektivní směry rozvoje,
- je řešena řada různých grantů a projektů zejména ze strukturálních fondů, které umožňují minimálně pokrytí jak tarifní tak i pohyblivé složky mezd značné části pracovníků,
- jsou získány významné externí prostředky na výzkumné aktivity (mimo ČR) v objemu řádově 11 mil Kč, které umožní pokrytí výzkumné kapacity řady tvůrčích pracovníků fakulty,
- jsou podepsány smlouvy o spolupráci a navázány jak pedagogické tak i odborné kooperace s řadou významných universit prakticky na celém světě, které umožní jak výměny a stáže doktorandů resp. studentů magisterského studia tak i odborný růst mladých kolegů.

**Na druhé straně existuje celá řada omezení a nevýhod**, které bude také nutné zohlednit. Mezi základní patří:

- pomalé řešení generačních problémů zejména v kategoriích profesorů a docentů,
- neustálé snižování úrovně středoškolačů, kteří se hlásí ke studiu na FT (stejně jako na všech ostatních vysokých školách v ČR),
- rapidní pokles podílu studentů se středoškolským vzděláním textilního, resp. příbuzného zaměření,
- s ohledem na stav a tendence rozvoje textilní výzkumné a vývojové základny ČR nelze očekávat výrazné posílení specialistů FT o odborníky z praxe.
- i přes značné zlepšení není stále jazyková vybavenost řady pracovníků fakulty na postačující úrovni pro odbornou komunikaci.

Základním úkolem pro celé **vedení fakulty bude hledat cesty** optimálního využití specifických výhod a potenciálu fakulty jak pro výuku, tak i pro výzkum. Je třeba volit formy efektivní spolupráce **odborných jednotek** (kateder resp. ústavů) včetně funkce výzkumných týmů pracujících „napříč“ fakultními strukturami. Trvalý profesní růst mladých kolegů je třeba orientovat tak, že budou postupně připravováni na přebírání vedoucích funkcí a výuky. To vše se nedá dělat způsobem shora dolů, ale rozhodující jsou aktivity jednotlivých odborných jednotek. Právě tyto odborné jednotky musí zajišťovat nejen kvalitní výuku, ale zejména akademický i aplikovaný výzkum. Dlouhodobý záměr fakulty bude nezbytně postupně precizovat a doplnit tak, aby bylo zřejmé, v kterých stěžejních oblastech se bude fakulta rozvíjet. Vedení fakulty zde musí sehrát především koordinační roli a jen v nezbytné míře roli korektivní. Také v dalších oblastech pedagogiky a vědy/výzkumu je těžiště odborných aktivit na odborných jednotkách. Fakulta a její vedení zde musí plnit především funkci sjednocující a organizační.

V souvislosti s očekávaným poklesem finančních prostředků ze státních zdrojů má fakulta z mého pohledu v podstatě dvě možnosti:

- **Racionalizovat (tj. snížit) počet pracovníků** a omezovat některé „méně potřebné resp. významné“ aktivity, nákup investic, vybavování laboratoří atd. To se zdá jako jednoduchá cesta, která je však ve finále smrtelnou pastí. Při snížení počtu pracovníků dojde k navýšení výukových úvazků a tím omezení času na řešení vědecko-výzkumných projektů, publikací atd. Sníží se tak v delším horizontu odborné kompetence pedagogů což se projeví na rapidním poklesu úrovně celé fakulty. Fakulta se pak stane jen **lokálně významnou** a závislou na aktuálních výkyvech sociálního a politického charakteru
- **Realizovat všestranné projektové aktivity** vedoucí k navýšení podílu finančních prostředků z jiných zdrojů. Na základě fakultního auditu vydělit tvůrčí pracovníky s potenciálem získávat a realizovat projekty. U těchto pracovníků zajistit dostatek kapacit omezením jejich pedagogické aktivity na speciální předměty resp. garanci předmětů. Další skupina pracovníků se pak bude moci věnovat plně pedagogické práci resp. pouze omezeně výzkumným aktivitám. Tato cesta je pochopitelně riskantnější, ale zajistí i dostatek podkladů pro publikace jako další nepřímý zdroj financování. Fakulta pak zůstane **mezinárodně uznávanou**, dostatečně robustní vůči tendenčním tlakům a „přežívající“ ve ztížených podmínkách. Tuto cestu volí „přirozeně“ kvalitní vysokoškolské instituce, které mají jako hlavní **zdroj financování „své pracovníky“ a nikoliv počet studentů.**

## 1. Způsob práce děkana

**Motto:** *Děkan jako vrcholný zástupce fakulty musí mnohé iniciovat a připravovat, ale bez spolupráce s ostatními nemůže nic rozumně změnit.*

Děkan jako vrcholný představitel fakulty má vlastně duální úlohu. Jako **organizátor** a osoba přímo zodpovědná za chod fakulty musí zajišťovat chod vnitro-fakultních činností a jako **reprezentant fakulty** musí zajišťovat vnější akademické aktivity. Vnější akademické aktivity jsou relativně jednodušší, protože jsou plně v jeho kompetenci a nejsou zde vážnější překážky, pokud děkan fakultu zná a dovede komunikovat alespoň v angličtině. Navíc musí být děkan do značné míry **vizionářem** schopným předvídat směry rozvoje oboru, což je při reprezentaci navenek výhodou.

Podstatně rozsáhlejší a komplikovanější je realizace vnitro-fakultních činností, která nezávisí pouze na něm, ale vyžaduje obvykle kooperaci a spolupráci. Podle mého názoru není ani vhodné a ani možné aby děkan rozhodoval a řešil vše sám. Jako v každé firemní struktuře zde musí být hierarchický systém jak povinností, tak i zodpovědností. Děkan musí zejména motivovat kolektiv zaměstnanců, tak aby bylo zajištěno „firemní chování“ tj. zájem na kvalitním fungování fakulty na všech úrovních. To podle mne zahrnuje:

- Vyžadovat aktivní přístup k řešení problémů (hledat cesty jak to udělat a ne proč to nejde).
- Zvýšit prestiž zaměstnání univerzitních učitelů (ta se projevuje také finančním ohodnocením) a zajistit jejich kvalitu vyjádřenou měřitelně (např. H index).
- Motivovat studenty a kolegy k samostatné a tvůrčí práci.

Při řešení problémů je třeba důsledně postupovat systematicky. Já osobně preferuji systém řešení problémů založený na třech základních fázích:

- Detailní analýza problému včetně zjištění známých, resp. analogických řešení ukončená vlastním návrhem v pokud možno v písemné formě.
- Otevřená široká diskuze zaměřená na nalezení kritických míst.
- Jasně rozhodnutí konkrétního vedoucího pracovníka zodpovědného za všechny důsledky.

Tento systém budu aplikovat jak pro dokončení nové struktury pracovišť fakulty, tak i pro definici směrů jejího dalšího vědeckého a pedagogického rozvoje. Akademické vedení fakulty, které zde zužují pouze na děkana a proděkany musí zajistit jak strategické, tak i operativní řízení chodu FT a plnit řadu dalších funkcí (kontrolní, exekutivní, koordinační, legislativní, atd.).

## 2. Vědecko-výzkumné, tvůrčí a vzdělávací aktivity

Je zřejmé, že právě **vědecko-výzkumná činnost** je specifická pro technicky zaměřenou fakultu a bez ní není dobře představitelná ani vysokoškolská výuka. Vedení fakulty musí tuto oblast všestranně podporovat a omezovat zejména míru byrokratických požadavků. Bude tedy žádoucí soustředit vědecké aktivity tak, aby postupně vznikala špičková pracoviště v několika stěžejních oborech, která budou nejen „lákat“ specialisty a sponzory, ale zaručovat zejména vědecké renomé FT. V příštích letech bude řada aktivit v této oblasti vázána na již získané granty a projekty resp. smluvní závazky. Fakulta by měla usilovat zejména o:

- Získávání projektů z různých tuzemských programů (MŠMT, MPO, GACŘ, TAČR atd.) a zahraničních programů (zejména rámcové programy EU). Zde by měla fakulta vystupovat jako špičková instituce a plnit beze zbytku zadání projektů (včetně podílu neveřejných zdrojů, ukazující na její vědecko-výzkumnou potenci). Tvzení, že je to pro fakultu nevýhodné neobstojí pokud se zaměříme na komplexní výhody spočívající v pokrytí částí mezd, získání neveřejných zdrojů, aktivaci publikačních aktivit a zvyšování odborné úrovně pracovníků.
- Řešení konkrétních zakázek pro podniky. Zde by měla být garantována špičková úroveň řešení a nikoliv pouze měření na speciálních zařízeních prováděné málo zkušenými odborníky. Fakulta by měla vytvořit systém pro vyhodnocování všech základních typů měření a ten zavést do rutinního používání. Výsledky poskytované zákazníkům musí být korektní a reprodukovatelné i na jiných pracovištích.
- Výraznější využití různých tuzemských a zahraničních doktorandských a „post doktorandských“ projektů pro zkvalitnění odborného růstu mladších kolegů a realizaci vědecko-výzkumné spolupráce.
- Účelné využití možných forem účasti v různých typech projektů částečně financovaných resp. podporovaných z prostředků EU jako jsou strukturální fondy, klástry, Eureka atd. Také zde musí fakulta vystupovat jako špičkové výzkumné pracoviště, které dokáže oddělit zavádějící informace (typu „bambusová vlákna“) od reality.
- Hledání možností dvoustranné a vícestranné spolupráce s podnikatelskými subjekty založené zejména na koncepčních a komplexních řešeních a projektech.

U všech typů projektů je zásadním požadavkem znalost dosavadního stavu v dané oblasti a schopnost nabídky něčeho alespoň nadstandardního. Kvalita řešení se obvykle promítne do odborných publikací.

Bez prokázání vědecké kvality nebude možné, aby mladší kolegové získávali vědecko-pedagogické tituly (doc. prof.). Stačí se podívat na kritéria, která mají příbuzné university v ČR, aby bylo jasné, že v této oblasti musíme stále udržovat patřičnou úroveň. Také akreditační komise vyžaduje od garantů předmětů především průkaznou publikační činnost za 5 let.

**Vzdělávací aktivity** na fakultě budou, alespoň po nějakou dobu, tříступňové:

**Bakalářská výuka** by se měla zaměřit na širokou nabídku zaměření. Dostatek bakalářů zajistí možnost kvalitního výběru do magisterského studia. Absolventi bakalářského studia musí být dobře připraveni pro praxi (kam řada z nich bude směřovat). Problémem je zde skloubit jak přípravu pro praxi s částečnou teoretickou přípravou pro studium magisterské.

**K magisterskému studiu** lze pouze uvést, že bylo a prozatím je stále málo zaměřené na výuku k výzkumné práci. Inteligentní student se nepotřebuje sytit množstvím faktů a poznatků pod záminkou, že to bude jednou potřebovat. Co potřebuje, to je umět se postavit k řešení problému a zvládnout zásady vědecko-výzkumné práce na konkrétních projektech. Pokud mají být absolventi magisterského studia excelentní, musí být schopni řešit samostatně komplexní úlohy. Přílišná specializace je bude omezovat a nestanou se odborníky s potřebným rozhledem. V magisterském studiu je daleko menší čas na specializaci, protože je třeba za dva roky probrat některé předměty, které dělají inženýra inženýrem, a dát dostatek prostoru na diplomovou práci resp. samostatně výzkumně orientované projekty.

Zaměření a **orientaci doktorského studia** bude dle mého názoru třeba komplexně orientovat nejen na vědeckou práci ale také na její prezentaci (publikace, konference) a způsoby získávání prostředků pro její realizaci (příprava grantů).

Fakulta má dosud značné rezervy v realizaci **celoživotního vzdělávání** včetně zvyšování kvalifikace a rekvalifikace pro odborníky z praxe. To by mělo zajistit další „studentů“ a propojení s jednotlivými podniky.

Vzdělávací aktivity bude třeba realizovat s ohledem na změny v požadavcích na moderního odborníka (připraveného pro práci v rámci EU) a obecné principy vysokoškolského studia.

### **3. Organizační personální struktura**

Dosavadní organizační struktura založená na větším počtu malých kateder se již začala měnit na strukturu, která by se cílově skládala z menšího počtu větších celků (ústavů). Dosud je znám pouze záměr bez detailního písemného rozboru a definitivního schválení této struktury. To bude zřejmě jeden ze stěžejních aktuálních úkolů nového vedení. Osobně se domnívám, že restrukturalizace může být pro fakultu výhodná. Je však nutné přesně specifikovat proč, co a jak měnit. Podle mého názoru nelze postupovat slučováním kateder s cílem snížit počty zaměstnanců. Také partikulární zájmy kateder mohou být velkou překážkou. Logické se jeví rozdělení vědecko-výzkumných a tvůrčích aktivit v textilním oboru na cca 4 skupiny a podle tohoto kritéria pak budovat ústavy. V každém případě chybí koncepční návrh a jeho akceptování většinou tvůrčích pracovníků. Domnívám se také, že bude třeba řešit vhodnou formou zajištění mezinárodních vědeckých a akademických aktivit na úrovni fakulty, protože řada zahraničních hostů se zajímá o více než jednu tematiku.

Fakultu tvoří zaměstnanci a studenti. Jejich kvalita a spokojenost rozhoduje o úrovni většiny aktivit FT. Vztahy mezi pracovníky by měly být založeny na kolegiálnosti a vzájemném respektu. Od zaměstnanců na všech úrovních, ale také od studentů, bude dle mého třeba vyžadovat těchto 5P:

**Poctivost** - a to nejen ve vztahu k sobě ale i ostatním.

**Profesionalitu** – jak odbornou tak i ve vztazích s okolím.

**Pracovitost** – jako přirozený důsledek zvědavosti a chuti pohnout věcmi kupředu.

**Podnikavost** – zaměřenou na získávání projektů, nábor studentů a racionalizaci činností.

**Přístupnost** – k novým řešením, názorům jiných, k potřebným změnám.

Dobrá fakulta může svým členům nabídnout **podmínky** k zajímavé (tvůrčí) práci, **přátelské** pracovní prostředí, kolegiální a respekt a **spoluúčast** na formování budoucnosti (přes přípravu studentů).

Je obecně známo, že dobrý vysokoškolský pedagog je nejen excelentní učitel, ale zejména přední odborník, přitahující svým jménem studenty a investory výzkumu. To prakticky znamená klást zvětšený důraz při hodnocení pracovníků na činnost vědeckou a výzkumnou (grants, publikace, aktivní účast na odborných akcích, atp.).

Podle mého názoru bude třeba obnovit periodické (roční) hodnocení aktivit pracovníků, které by mělo sloužit především jako nástroj jejich sebereflexe a pro porovnání s aktivitami ostatních pracovníků v rámci odborných jednotek a zprostředkovaně fakulty. „Zprostředkovaně“ chápu v tom smyslu, že pouze odborná jednotka a její vedení může až do důsledků posoudit aktivity svých členů. Hodnocení založené pouze na omezeném počtu kritérií s těžko „objektivovatelnými“ vahami nemůže úplně nahradit komplexní posouzení individuálních aktivit a jejich významu. V řadě případů dochází také ke kolísání aktivit způsobeným např. přípravnou fází při návrhu projektů, řešení dlouhodobějších úkolů bez ročního výrazného posunu, přípravou na odborný růst (studijní etapy), což může být zhodnoceno až v delším časovém horizontu. Struktura periodického hodnocení zohledňující jak stránku pedagogickou tak i publikační aktivity, grantové aktivity a ostatní vědecko-výzkumné aktivity se mi jeví jako postačující. Vedení fakulty by mělo zasahovat do hodnocení jen ve výjimečných případech extrémních nesrovnalostí nebo zřejmé strannosti, ale vždy na základě diskuse s vedením odborných jednotek.

### **4. Rozvoj studijních oborů**

Většina studijních oborů je nově akreditována a případné úpravy přicházejí logicky v úvahu až po delším praktickém ověření. Výjimkou je textilní návrhářství, které doznalo výrazný posun od spíše umělecky orientované specializace k technologicky orientované výuce. Důvody změn jsou zřejmé, protože řada absolventů této specializace pokračuje v magisterském studiu a chybí jim řada předmětů. Také titul neodpovídá zaměření studia. Na druhé straně je vhodné nabídnout studium zaměřené spíše umělecky což je běžné na školách designu v zahraničí. Nabízí se prakticky dvě řešení. Jedno vychází z možností dohody s fakultou umění a architektury a druhé z pokusu o akreditaci samostatného studijního oboru. Obě varianty mají svá úskalí a nové vedení bude muset tento problém řešit s ohledem na možnosti a omezení jednotlivých variant s přihlédnutím k názoru pedagogů. Pokud vznikne možnost zavedení dlouhého pětiletého studia (již se diskutuje na různých úrovních) bude výhodné získat patřičnou akreditaci a mít k dispozici nabídku jak strukturovaného tak i nestrukturovaného studia. Také systém výuky předmětů doktorandského studia dozná zřejmě úprav plynoucích z počtu doktorandů a často malé efektivity jejich studia. Nabízí se možnost vyspání přednášek a seminářů vybraných předmětů vždy v jednom semestru ukončené zkouškou.

### **5. Formy získávání finančních prostředků a způsoby jejich dělení**

Financování (částí) aktivit jednotlivých pracovišť FT je pro většinu zaměstnanců jedním ze základních kritérií úspěšnosti chodu celé instituce.

Obecně platí, že v souvislosti s penězi je třeba zohlednit tři základní kritéria: **Jak je získat?** (projekty EU a ČR, granty, podniky), **jak je neztratit?** (efektivní výuka, věda a výzkum), **jak je investovat?** (lidé, laboratoře).

Finanční prostředky, se kterými fakulta disponuje, se dělí na část příspěvku MŠMT (za počty studentů, doktorandů, docentů, profesorů a za body v RIV) a část mimo dotaci z MŠMT získanou z jiných zdrojů (granty, projekty a spolupráce s praxí). Příspěvek ze strany MŠMT je sice možné (a zřejmě reálné) pozitivně ovlivnit zejména publikační a patentovou činností. Celková výše však závisí na státním rozpočtu, který fakulta nemůže aktivně ovlivnit. **Výrazně větší prostor k získávání finančních prostředků je tedy v oblasti vědy, výzkumu a aplikací.** Je logické, že fakulta musí hledat především projekty, které jsou v souladu s jejím odborným zaměřením a obsahují dostatečný podíl akademického výzkumu při dostatečném finančním ohodnocení. Tento ideální stav však nebude zřejmě vždy možné zajistit. Významným zdrojem vedoucím k získávání projektů z podnikatelské sféry jsou např. klástry, kde je podmínkou založení účast akademické instituce. Např. v rámci klástru „CLUTEX“ zaměřený na technické textilie získala fakulta v letech 2009 - 2011 za řešené projekty- studie celkem 1,28 mil Kč a navíc 1.13 mil Kč na přístroje. Také již řešené projekty v rámci programů „strukturální fondy“, programů MPO a programů dalších subjektů přispívají výrazně k navýšení finančních prostředků. Fakulta již je ve stavu, že kapacitně není schopna pokrýt další projektové úkoly a bude třeba optimalizovat jejich přijímání s ohledem na jejich důležitost pro odborný rozvoj. **Stále však existují rezervy ve větším zapojení některých doktorandů a studentů zejména magisterských studijních programů.**

Fakulta by měla usilovat o zavedení systému pro realizaci vnitřní grantové soutěže jako podpory pro katedry, které budou mít potíže s financováním a zejména pro přípravu a generování nových projektů (hrazených následně z externích zdrojů).

Dělení rozpočtu musí alespoň částečně „kopírovat“ formy a strukturu získávání finančních prostředků. Dosavadní praxe je dělení příspěvků získaných z dotací z MŠMT podle konkrétního podílu kateder na jejich tvorbě. S ohledem na vývoj v pedagogických aktivitách a nerovnosti v přístupu kateder k výzkumu má tento způsob financování nevýhodu v tom, že některé katedry nemají prostředky ani na pokrytí mezd. Dosud se tento deficit hradil příspěvkem kateder hospodařících s přebytkem. Logičtější je využití prostředků uspořené celofakultně (např. již zmíněnou formou vnitřních grantů).

Převážná část prostředků získaných z grantů a projektů je účelově vázána a fakulta má jen omezenou možnost zasahování. Získává však minimálně režii, která by se částečně měla vracet katedrám zodpovědným za jejich řešení. **Cesta jak zvýšit finanční ohodnocení pracovníků fakulty není v jakémkoliv dělení nepostačujících prostředků z dotace MŠMT, ale v navýšení podílu prostředků z jiných zdrojů (stále jsou rezervy v doplňkové činnosti a spolupráci s podnikatelskou sférou).** Opět zde leží těžiště na aktivitách jednotlivců a kateder.

V minulém období se fakultě podařilo uspořít celkově 43,16 mil. Kč (viz materiál „Rozpočet FT TUL na rok 2012, schváleno AS FT dne 30. 3. 2012). Do r. 2012 jsme vstupovali s hospodářským výsledkem kateder 12,81 mil. Kč, děkanátu 10,96 mil. Kč, stavem investic FRIM 10,13 mil. Kč a stavem rezervního fondu (což jsou vlastně neveřejné zdroje) 9,26 mil. Kč. Je třeba si uvědomit, že tyto prostředky (kromě investic) byly uspořeny konkrétními pracovními skupinami, které se však následně „ztratily“ v součtech za fakultu. Pro určení podílů na rezervním fondu, který je vytvořen z nestátních zdrojů a je tedy výsledkem konkrétních aktivit skupin pracovníků bude účelné, přiřadit ke každé položce konkrétní skupinu (pracoviště). K rozdělení resp. čerpání úspor, resp. jejich části, která má jako „vlastníka“ fakultu dosud zcela chybí systém oficiálně schválený senátem. Nové vedení bude v krátké době muset připravit systém nakládání s těmito prostředky akceptovatelný jak katedrami, tak i senátem. Bylo by účelné při hospodaření s hospodářskými výsledky kateder a s rezervním fondem zvolit systém zavedený na některých jiných fakultách TUL. Poměrně jednoduché je **zavedení „podúčtů“ kateder (odborných jednotek).** Považuji za vhodné vrátit se k účelově sdruženým prostředkům kateder pro vybrané činnosti (opravy přístrojů zejména pro studentské laboratoře, konferenční poplatky, exkurze studentů a materiály potřebné pro výuku studentů). S ohledem na omezený rozsah tohoto materiálu jsem byl nucen vynechat řadu skutečností i mých návrhů na možná řešení některých problémů. Očekávám, že je bude možné prezentovat v rámci diskuse při vystoupení kandidátů na děkana.

## **6. Propagace FT v rámci ČR a zahraničí**

Propagace FT má sloužit zejména k získávání studentů jak tuzemských tak i zahraničních, získávání investorů z průmyslu pro řešení projektů a zvyšování renomé fakulty. V rámci tuzemské propagace již bylo učiněno mnohé a fakulta má poměrně vysoký odborný kredit jak v médiích, tak u veřejnosti. Zlepšovat bude třeba zejména internetové stránky fakulty a kateder, doplnit studijní materiály a publikace v elektronické formě a pokračovat v pořádání seminářů pro průmysl (již tradiční „Textilie v novém tisíciletí“ ale také semináře na objednávku firem). Také aktivní zapojení do činností klástru CLUTEX a České technologické platformy pro textil přispěje k propagaci zejména odborných aktivit FT. Propagace fakulty v zahraničí je spojená zejména s aktivní účastí a spolupořádáním mezinárodních konferencí, spoluprací na mezinárodních grantech a odborných aktivitách, prací ve sdružení AUTEX, realizací přednáškových a studijních pobytů našich odborníků v zahraničí a zahraničních odborníků na TUL a naplňování smluv o spolupráci se zahraničními institucemi. Některé poměrně zajímavé zahraniční aktivity jsou na fakultě poměrně málo známé. Např. v rámci pořádání společné konference s universitou RMUTP v Bangkoku se podařilo prezentovat FT také před Thajskou princeznou.

V blízké budoucnosti bude třeba pokračovat v úzké spolupráci s partnerskými univerzitami zejména Evropě, Indii, Číně a Japonsku; organizovat jak konference „STRUTEX“ tak i „Textile Science“ (v účelné kooperaci s Japonskými a Indickými partnery); zahájit intenzivní spolupráci s Bangladéšskými textilními institucemi zřejmě přes UNIDO; pokračovat v intenzivní odborné spolupráci s výzkumnou organizací DRDO v Indii a navázat užší komplexní spolupráci s polytechnikou v Lodži (zde by mohla být snadno realizována cílená výměna studentů). Pro naplňování mezinárodní spolupráce se mi jeví jako účelné vrátit se k systému fakultní zodpovědnosti, protože řada akcí a spoluprací má mezi-katedrový charakter.

## **7. Závěr**

Na závěr bych chtěl uvést, že FT bude dobře fungovat jen v případě, kdy budou jednotlivé odborné jednotky dostatečně silné, samostatné a zodpovědné. Žádné vedení nemůže dlouhodobě úspěšně pracovat ve vakuu nebo prosazovat své názory resp. představy silou (kterou by ani nemělo v demokratických podmínkách mít). Všichni zaměstnanci by měli tvořit kolektiv, který se snaží o zlepšení ve všech směrech a dobré jméno fakulty nejen ctí ale také šíří.