



**FAKULTA
SOCIÁLNÍCH VĚD**
Univerzita Karlova

**Fakulta první volby:
inspirativní místo pro studium i vědu**

Koncepce rozvoje FSV UK v letech 2018–2022

PhDr. Alice Němcová Tejkalová, Ph.D.

Vážené senátorky, vážení senátoři, vážené členky a vážení členové akademické obce,

naše Fakulta sociálních věd Univerzity Karlovy je prestižní školou. Máme výborné výsledky ve výuce i vědě, patříme mezi fakulty s dobrým ekonomickým základem. Demografický vývoj v České republice a zásadní projekt investice do vybudování fakultního areálu v Jinonicích však představují výzvy a úkoly, jejichž nezvládnutí by mělo zásadní negativní dopad na celou fakultu: na úroveň výuky, vědeckých výstupů, roli naší fakulty v české společnosti a v neposlední řadě i na naši ekonomickou situaci. To jsou důvody, proč jsem se rozhodla kandidovat na místo děkanky naší fakulty. Pracuji pro ni v různých orgánech již od roku 2003 a mimořádně mi na ní záleží. Ráda bych poděkovala za podporu kolegům, kteří věří, že tyto výzvy dokážu zvládnout, a ke kandidatuře mě vyzvali.

Financování státních vysokých škol v České republice je přímo závislé na počtu přijatých studentů. Vzhledem k tomu, že počet absolventů středních škol každý rok klesá, každá vysoká škola a univerzita musí o studenty aktivně usilovat. Tento boj již začal a nebojuje se jen o počty studentů, ale i o jejich kvalitu. Pokles počtu a kvality studentů ovlivní finanční možnosti každé školy a ve velmi krátké době i úroveň výuky, kvalitu výstupů, doktorandů a vědecké činnosti.

Nemůžeme spoléhat na to, že potíže, do jakých se dostává současný model financování vysokých škol, vyřeší dostatečně dobře a včas politici. Mým cílem je učinit studium na naší fakultě natolik atraktivním, abychom udrželi rozumný počet studentů a zároveň zvyšovali jejich kvalitu. Statistiky z přijímacích řízení bohužel ukazují, že u některých oborů již nejsme pro výraznou část studentů mezi školami první volbou. Změnit tuto skutečnost je jednou z mých programových priorit. Stejně jako posílení finanční nezávislosti na základním systému financování prostřednictvím dalšího rozvoje cizojazyčných placených programů.

Potenciál pro náš další rozvoj vidím především ve vzájemné komunikaci a spolupráci mezi všemi instituty naší fakulty, která povede ke skutečné a funkční interdisciplinarity výzkumu a výuky na naší fakultě. Kvalitní studenti dnes nechtějí mít jen obecný rozhled, nebo být jednostranně orientovaní, chtějí obojí a ti nejlepší v několika oborech. Musíme jim to nabídnout. Českým i zahraničním.

Základem nové úrovně spolupráce mezi jednotlivými součástmi naší fakulty musí zůstat samostatnost jednotlivých institutů. Jednoznačná odpovědnost vedení institutů za kvalitu výuky a ekonomiku chodu institutu je předpokladem pro funkční spolupráci. Vedení fakulty musí předkládat vize, být iniciátorem spolupráce a moderátorem diskuzí o cestě, jak společných cílů dosáhnout. Děkanát pak musí fungovat jako realizační složka, jako partner institutů na cestě k uskutečnění těchto vizí.

Zahraniční příklady, moje zkušenost s transformací IKSŽ, a zejména doporučení mezinárodního hodnotitelského panelu pro celou Univerzitu Karlovu mluví jasně – budoucnost nepatří rozdrobeným pracovištím s mnoha myšlenkami, strategiemi a miniaturními týmy, ale silné, spolupracující, mezinárodně ukotvené fakultě s několika jasně definovanými a všeobecně podporovanými prioritami.

Druhým úkolem, sice ne zcela akademickým, ale stejně důležitým, je pro mě dokončení jinonického projektu tak, aby nám všem a ve všeobecném konsenzu poskytl moderní a vyhovující zázemí pro studium, výuku i vědeckou práci. Chybně anebo nedůsledně řízený projekt by významně poškodil vztahy uvnitř fakulty a vzhledem k téměř miliardovému rozpočtu vedl i k jejímu finančnímu krachu.

V době vyhroceného společenského, politického a geopolitického vývoje je poptávka po kvalitních analýzách i názorech a z nich vyplývajících řešeních vždy vysoká. Fakulta

sociálních věd UK je tou institucí, která by je měla poskytovat. To je náš úkol ale i šance, jak nadále zvyšovat kredit naší fakulty ve společnosti a dále se rozvíjet. Ráda na tom budu s vámi a všemi našimi ostatními kolegyněmi, kolegy, studenty a studentkami spolupracovat.

Na následujících stránkách najdete můj program, který považuji za východiska k další diskuzi.

Vzdělávací činnost

Priority:

- **Vypracovat a aplikovat strategii zaměřenou na získávání nejlepších uchazeček a uchazečů ze středních škol.**
- **Cílenými kampaněmi posílit image oborů FSV UK u středoškoláků tak, aby pro ně fakulta byla školou první volby.**
- **Ještě výrazněji internacionalizovat studium a koncepčněji ho propagovat.**
- **Začít pracovat i na sdružených studijních programech a v oblasti vzdělávací činnosti více spolupracovat s dalšími fakultami.**
- **Posílit kvalitu pedagogické činnosti, zejména podporou vzdělávání vyučujících v pedagogických schopnostech a dovednostech.**
- **Využívat moderní technologické nástroje ve výuce.**
- **Podporovat činnost studentských spolků.**
- **Budovat dobré vztahy mezi fakultou a jejími absolventy. Realizovat pro ně celofakultní aktivity (využit potenciál cyklojízdy, vánočních večírků atd.).**

Vzdělávací činnost stavím na první místo svého programu, neboť jsme především vzdělávací institucí, i když výzkumného směru. Na naší fakultě najdeme příklady excelentních vědeckých projektů i publikací. Kvalitní vysokoškolskou výuku není možné provozovat, aniž by byla podložena aktuálními vědeckými poznatky, na druhou stranu **výuka nesmí trpět tím, že jsou vyučující zahlceni administrativou** kolem projektů a psaním enormního množství publikací.

Zároveň právě v **kvalitní úrovni naší vědecké činnosti, ze které můžeme čerpat poznatky o společnosti**, jež předáváme našim studentům a studentkám, spočívá komparativní výhoda naší fakulty oproti jiným obdobným vzdělávacím institucím. Proto je důležité nerezignovat ani na další rozvoj vědy. Nicméně se domnívám, že v posledních letech jsme se více soustředili právě na rozvoj vědecký a je třeba začít více pracovat i na oblasti vzdělávací.

Zlepšovat výukovou činnost lze na úrovni vedení fakulty například vytvářením technologických podmínek k využívání moderních postupů (a to nejen jako nerealizovaných vzletných frází z dlouhodobého záměru), ve spolupráci s úspěšnými a oceňovanými pedagogy je možné systematicky provozovat workshopy didaktických dovedností pro doktorandy a mladší kolegy atd.

Aby se nám dobře pracovalo, **potřebujeme pro FSV získávat nejkvalitnější uchazeče ze středních škol**. Víím, že studenti a vyučující některých institutů vyrážejí v rámci svých aktivit na střední školy, účastníme se veletrhů, částečně děláme přípravné kurzy, ale jsou to roztráštěné aktivity. Schází koncepce, která by nás odlišila od programů, jimiž ostatní

univerzity a vysoké školy středoškoláky oslovují. Při pohledu na statistiky přijímacího řízení máme ve většině oborů mezi uchazeči stále „kde brát“, ale poměr úspěšnosti a neúspěšnosti uchazečů se setrvale snižuje, neboť klesá jejich počet a zároveň v některých oborech přijímáme z ekonomických důvodů více studentů. Ano, jsme na tom v někde dokonce i dramaticky lépe než zbytek republiky, ale je tohle pro fakultu Univerzity Karlovy vhodně zvolené srovnání? Alarmující je u některých oborů také počet přijatých uchazečů, kteří se ve finále ke studiu nezapíší, což znamená, že nejsme mezi dalšími školami jejich první volbou.

Chybí nám **atraktivnější a aktivnější propagace** mezi uchazeči ze vzdálenějších regionů od Prahy, jakou jsou například víkendové oborové i mezioborové „přípravné“ kurzy typu *Juniorské univerzity UK Plus*, kterou nyní pilotujeme na IKSŽ a Lékařské fakultě v Plzni. Je třeba zajímavou formou přilákat k nám do školy ty nejlepší, jejichž pozornost si budeme udržovat v průběhu posledních ročníků středních škol, a ne pouze poslední měsíc před odevzdáním přihlášky. Tato snaha musí vycházet primárně od institutů, ale vedení fakulty by mělo nabídnout podporu a společné nástroje, aby se ušetřila energie a lidské síly.

Nový **akreditační proces** nám poskytuje **jedinečnou příležitost výrazně více se soustředit na proklamovanou interdisciplinaritu a využívání nových technologií** při výuce (zejména k přenosu základních poznatků) a intenzivnější specializaci v pozdějších ročnících. V rámci nových programů bychom se neměli tematicky dublovat, kvantitou předmětů se „uučit k smrti“, ale na úrovni institutů spolupracovat. Nabízí se skvělá možnost spolupracovat zejména v bakalářském stupni i v rámci tzv. sdružených oborů, pro naši fakultu vhodnější podobě dřívějších dvojoborů. Je nesmysl pokoušet se být „druhým Brnem“, a pustit se proto bezhlavě do kombinací oborů. Právě kvalitní jednooborovost je něco, co láká studenty k nám. Na druhé straně ale vhodně vybudované sdružené bakalářské programy mohou být náhradou v posledních letech stále méně vyhledávaných kombinovaných bakalářských jednooborů, ve kterých intenzivně variuje kvalita studentů. Samozřejmostí by mělo být též v některých případech již připravené a pouze na obnovený akreditační proces čekající otevření sdružených programů s jinými fakultami naší univerzity.

Nezpochybnitelná je též nutnost **pokračovat v intenzivní internacionalizaci studia**, kterou pozastavila změna akreditačního orgánu i pravidel. Přijímání zahraničních studentů je pro naši fakultu obohacující nejen finančně, ale především lidsky a zkušenostně. Proto jsou naprostou nezbytností anglické verze každého doktorského studijního programu a jejich intenzivní propagace navenek i budování joint-degree a double degree s kvalitními zahraničními univerzitami pro co nejvíc cizojazyčných programů realizovaných na fakultě.

Vzhledem ke klesajícímu zájmu o výjezdy na stáže ERASMUS+ a meziuniverzitní smlouvy na jiných fakultách univerzity se otevírá místo pro naplnění těchto kvót i našimi studenty, neboť zahraniční stáž je zásadním obohacením kariéry každého člověka. Je to jen otázka zacílené fakultní diplomacie. Musíme pokračovat i v uzavírání dalších smluv s kvalitními univerzitami, aby studující měli kam jezdit.

Nezbytností je **budování uživatelsky příjemných cest komunikace mezi vyučujícími a studujícími**, čímž nemyslím ani vzájemné zaplavování e-mailů ani snižování náročnosti studia, ale komunikaci moderní, reflektující technologickou vyspělost a změny ve vzdělávání nově nastupujících studentů. Zde je zejména nutné pracovat na **rozvíjení studijního systému a jeho dalších možností** (rezervace konzultačních hodin, platformy online výuky atd.) tak,

¹ Zdroj dat: *Výroční zpráva FSV UK za rok 2016* ze sdílených podkladů senátu FSV UK.

aby komunikaci usnadňovaly, nikoliv komplikovaly, i na tom, aby ve všech učebnách všech budov byla kvalitní a funkční technika. Zároveň je třeba nespoléhat pouze na technologie a pracovat i na kultivaci interpersonální komunikace a schopnosti kvalitně vystupovat mimo virtuální svět. To jsou „skills“, které v části nastupující generace absentují, a přitom bez nich není možné se v profesním životě sociálně-vědně vzdělaného člověka uplatnit.

Pro co nejlepší vzdělávání je **podstatný také bohatý studentský život**. Na začátku práce v kolegiu rektora jsem měla na starost i studentské spolky, nastartovala jasnou a neexkluzivní komunikaci rektorátu vůči nim a poznala řadu zajímavých projektů, z nichž některé prvky bych ráda uvedla v život ve spolupráci s fakultními spolky i u nás na fakultě (na FSV jsem spolu s Emou Šťastnou před lety v senátu prosadila u vedení vznik studentské „kavárny“ v Hollaru, z rektorátní pozice pomohla najít alternativní prostory pro *International Club*, či v nedávné době zprostředkovala spolupráci vydavatelství *Economia* a IES na čtenářských koutcích v Opletalce). Za zásadní pro začátek však považuju společnou práci spolků bez ohledu na budovy, ve kterých sídlí, ve prospěch všech studujících, bez vzájemných předsudků. Tak, aby měli všichni chuť trávit ve škole víc času.

V neposlední řadě je pak třeba **výrazně rozvinout aktivity směrem k absolventům naší fakulty**. Budovat sounáležitost se školou, která se jí může bohatě vrátit, jak ukázala sbírka na insigne. Důležitý je ale především nemateriální dopad – šíření dobrého jména fakulty, možnosti stáží a mentoringu pro studenty atd. Práce jednotlivých institutů s absolventy, rozdíly v přístupu k ní i její výsledky nám umožňují využít „best practice“ postupy jednotlivých institutů na úrovni celé fakulty.

Doktorské studium

Priority:

- **Cílevědomou prací a koncepční změnou zajistit kvalitním doktorandům lepší podmínky pro jejich působení.**
- **Více internacionalizovat doktorské studium, aktivně získávat zahraniční doktorandy.**
- **Ve spolupráci s instituty doktorské studium lépe propagovat.**
- **Zapojit doktorandy ještě více do výzkumu.**

Spojnicí mezi vzdělávací a vědeckou činností fakulty je doktorské studium, které by mělo být nástrojem k výchově a rozvoji budoucích akademických a vědeckých pracovníků, v distanční formě pak k hlubšímu rozvoji lidí v praxi. FSV má na rozdíl od jiných fakult velmi pěkně vypracovaný systém *Center doktorských studií* (z doby působení proděkanky Švarcové na relevantní pozici, od doby, kde ve funkci přestala působit, už se nepodařil prakticky žádný posun) a pravidelného zvyšování stipendia při plnění studijních povinností. Nicméně **systémová podpora, práce s oborovými radami i garanty a spolupráce s dalšími školami na snaze napravit neuspokojivý stav našich talentovaných a pracovitých doktorandů chybí.** Stejně tak koncepční celofakultní propagace doktorského studia v ČR i zahraničí.

Z mého pohledu je to dlouhodobý důsledek spojení doktorského studia s resortem vědy. Situaci se nyní snaží napravit nový proděkan pro akreditační řízení a doktorské studium, což je z mého pohledu v tomto krátkém a turbulentním akreditačním čase nadlidský úkol. Proto se domnívám, že by **opět měla vzniknout samostatná pozice proděkana pro doktorské studium.**

Studenti doktorského studia by měli být po prvním ročníku na základě hodnocení s jasně stanovenými pravidly rozřídění na ty, kteří se práci na fakultě a studiu věnují, plní studijní, vědecké a další povinnosti, a ty, kteří věnují svou energii více jiným věcem, a podle toho by měli být už od druhého ročníku finančně výrazně rozdílně ohodnoceni. S interními doktorandy, kteří ani po druhém roce studia nebudou plnit své povinnosti, bychom se měli co nejrychleji rozloučit, ne plýtvat energií na jejich neustálé „uhánění“ či u školitelů na řídké a nepravidelné konzultace. O to více peněz pak zbyde pro ty, kteří opravdu pracují.

Zkušenost zahraničních pracovišť je taková, že 1 **dobře motivovaný a zaplacený doktorand** odvede práci za 5 nemotivovaných a málo ohodnocených. Bez motivace je úplně nedostačující jakékoliv finanční ohodnocení, ale právě lidem, kteří ji mají, musíme vytvořit dostatečně kvalitní podmínky, aby se mohli svému doktorátu plně věnovat. Částečné možnosti pro nejlepší máme ve stávajících finančních prostředcích fakulty, ale jejich uplatnění musí předcházet **reforma hodnocení doktorandů pod vedením proděkana pro doktorské studium**, aby se tyto prostředky mohly spravedlivě dělit mezi doktorandy na všech institutech podle výkonu, ne podle toho, jak jsou kde mírní či přísní hodnotitelé v oborových radách. Opět je možné řídit se v tomto případě nejlepší praxí z institutů, neboť mezi nimi existují výrazné rozdíly, které determinují i úspěšnost v dokončování doktorátu.

Jedním z řešení, abychom posílili interdisciplinaritu již na úrovni doktorského studia, může být **vznik projektových míst**, kdy bychom na fakultě po dohodě s instituty a v souladu s oběma programy PROGRES vypsalí každý rok výzkumné téma včetně stipendijního bonusu pro doktorandy. Ti by pak tvořili skupinky napříč obory a zkoumali daná témata z různých perspektiv. Přínosem pro doktorandy by byl jak zdroj příjmů, tak především další možnost smysluplné integrace do fakultní výzkumné činnosti. Samozřejmostí musí být pečlivý výběr studujících na tato místa.

Zásadní je také **akreditace všech doktorských programů v českém i anglickém** (či dalším cizím, dle zaměření programu) **jazyce**. Kvalitní zahraniční studenti vhodně doplní počty kvalitních českých studentů tak, abychom nemuseli jen kvůli kvantitě nabírat i lidi tzv. do počtu.

Tvůrčí vědecká činnost

Priority:

- **Rozvíjet kvalitu výzkumu na FSV UK a vytvářet pro ni podmínky.**
- **Posílit interdisciplinaritu výzkumu na FSV UK a rozšířit jeho internacionalizaci.**
- **Používat PROGRES jako funkční nástroj společné vědní politiky FSV UK.**
- **Založit Mezinárodní radu Fakulty sociálních věd UK.**
- **Soustředit se vedle základního výzkumu také na výzkum aplikovaný.**
- **V oblasti tvůrčí činnosti posílit pozici fakulty v Registru uměleckých výstupů.**
- **Rozšířit spolupráci při sdílení zkušeností s vědeckou prací v rámci celé fakulty.**
- **Pravidelně ve spolupráci s Univerzitou Karlovou a Mezinárodní radou FSV UK provádět evaluaci kvality vědecké činnosti.**

Na rozdíl od vzdělávací činnosti se o té vědecké v posledních letech nejen na fakultě intenzivně diskutovalo. Byla jsem součástí těchto diskusí a díky tomu jsem si ujasnila, co je třeba v této oblasti dělat.

Veřejné části diskuse předcházela a po ní následovala daleko zásadnější část, ve které se ukázalo, jak nedostatečná a nekoncepční je vědní politika na fakultě, když nejde o rozdělování peněz, ale o hodnocení obsahu vědecké činnosti, jejího přínosu a kvality. V rámci řešení problematické situace na institutu jsem si nastudovala maximální množství informací o vědecké a publikační činnosti, kontaktovala zahraniční i české kolegy, často z naprosto odlišných oborů, s žádostí o odbornou radu, neboť ze strany vedení fakulty neexistovala žádná metodická opora. To se musí změnit.

Na Fakultě sociálních věd působí **mimořádní vědci a mimořádné vědkyně** s řadou grantů a ocenění, **jejichž zkušenosti** pro výchovu mladších či méně vědecky rozvinutých kolegyní a kolegů dostatečně **nevyužíváme**. Neděláme společné semináře, workshopy, neposouváme se dál jako celek. Zároveň potenciálně zásadní nástroj společné interdisciplinární vědní politiky (pro 4 z 5 institutů) PRVOUK sloužil pro řadu lidí jako „nutné zlo“ a zdroj příjmů, nikoliv jako nástroj rozvoje. Pevně doufám, že s aktuálním koordinátorem PROGRES se fakultě podaří zvládnout podstatně lépe možnosti tohoto nástupce PRVOUK (a věřím, že pro další programy bychom mohli jednat o spolupráci i na úrovni všech pěti institutů). Ráda k tomu případně přispěju i díky zkušenostem, které jsem nasbírala od kolegů z dalších fakult během působení v kolegiu rektora. Primární a naprosto zásadní předpoklad ale je, že se **nebudeme bát hodnotit**. Otevřeně, odborně a s konzultacemi v zahraničí. S obecnými a bezobsažnými frázemi typu „méně kvantity a více kvality a etiky“ se dále neposuneme.

Zásadní proto pro mě je obsazení **pozice proděkana pro vědu coby etablovaného, zkušeného vědce s dobrými komunikačními i organizačními schopnostmi**, který si

zároveň na agendu uvolní dostatek času, a vytvoření *Mezinárodní rady FSV UK*. Jedná se o typ poradního sboru, který se maximálně osvědčil při strategických rozhodováních Univerzity Karlovy v posledních letech a domnívám se, že mimořádně prospěje také naší fakultě.

Může být přínosem také pro lepší nasměrování našich účastí v projektech HORIZONT 2020, stejně jako v mentorování potenciálních uchazečů o ERC granty. Na základě dosavadních zkušeností z jiných fakult je zásadní nečekat, že ERC grant si podá (a s žádostí uspěje) kdokoliv, kdo se zúčastní semináře, a je třeba selektivně pracovat zejména s držiteli grantů PRIMUS i mezinárodně úspěšnými pracovníky například z programů UNCE a podporovat je, aby pak přirozeně dosáhli na další úroveň. V tom je třeba jednoznačně také **posílit komunikaci mezi instituty a resortem vědy**. Též je třeba klást **důraz na mezioborové spojení** sil při podávání přihlášek do velkých grantových výzev.

V oblasti publikační činnosti je třeba **systemově více podpořit publikace kvalitních monografií a článků v prestižních zahraničních časopisech**. Zároveň by měl projít **revizí** prostřednictvím Ediční komise FSV UK **system fakultní podpory vydávání časopisů**.

Z nerozvinutých agend tvůrčí činnosti na naší fakultě bych pak ráda věnovala pozornost *Registru uměleckých výstupů* (RUV), a zejména kvalitní činnosti studentů a zaměstnanců fakulty, která může být v RUV ohodnocena.

Díky tomu, že jsem členkou *Rady pro komercializaci výsledků vědy a výzkumu UK* a úzké spolupráci s *Centrem pro přenos poznatků a technologií* (mj. jsem vyučovala v anglické mutaci jejich kurzu *Management vědy a inovací*) mám velmi dobrý přehled o **aplikované vědecké činnosti** na univerzitě a domnívám se, že je to oblast, kterou musíme na fakultě výrazně posílit. A to proto, že je jednou z našich základních povinností vůči společnosti pouze izolovaně nebádat, ale snažit se poznatky ze základního výzkumu přenášet do praxe. Nahrává k tomu i skutečnost, že *Technologická agentura ČR* se začíná konečně více otevírat i pro humanitní a společenské vědy programem *Éta*.

Další rozvoj fakulty

Priority:

- Úspěšným dokončením jinonického projektu zajistit důstojné prostorové podmínky pro všechna fakultní pracoviště a studující všech programů.
- Vytvořit uživatelsky přívětivé administrativní prostředí s důrazem na využívání moderních technologií.
- Zlepšit spolupráci mezi děkanátem a instituty. Děkanát musí držet krok s rozvojem institutů.
- Rozvíjet a vzdělávat všechny zaměstnance fakulty, umožňovat jim krátkodobé zahraniční stáže, využívat důsledně ERASMUS+ také pro technicko-hospodářské pracovníky děkanátu pro sbírání zahraničních zkušeností.
- Rozvíjet mezinárodní spolupráci a budovat silnou mezinárodní pozici FSV UK spojenou s výraznou propagací aktivit a studijních programů.
- Posilovat společenskou roli FSV UK, intenzivně spolupracovat s absolventy.
- Rozvíjet koncepci profesního a celoživotního vzdělávání v kontaktu s praxí.

Z pohledu dalšího rozvoje fakulty se jeví jako **zásadní projekt přestavby a dostavby Jinonic**, protože **stávající prostorové standardy jsou neudržitelné**. Jedná se o projekt, který přinese stabilizaci fakulty, poskytne odpovídající zázemí a ukončí prostorová provizoria a roztržitost, kvůli kterým je obtížné spolupracovat. Zároveň je významným úkolem nového vedení uhlídat jinonický projekt tak, aby fakultě skutečně pomohl, a naopak ji nepoškodil a na desetiletí nezadlužil.

Dalším výrazným úkolem je **zlepšení provozu fakulty**, především jeho **uživatelské zpříjemnění**. V *Dlouhodobém záměru FSV UK pro léta 2016–2020* se sice píše: „*Nabízíme vizi moderně řízené instituce s jednoznačně danými a průhlednými pravidly, fungující hladce a bez zbytečné administrativy,*“² ale realita všedního dne pro zaměstnance institutů i děkanátu je často jiná a zůstává jen u vize. **Vážne především komunikace o zaváděných inovacích, dochází k nedostatečnému vydiskutování těchto věcí s těmi, kteří je budou každodenně využívat, i k nekonceptnosti aplikace.** Fakulta prožívá náročné období, kdy je třeba opravit řadu procesních a administrativních nedostatků z minulosti. Koncepce, plánování a vnitřní komunikace s diskusí k tomu jsou však základními stavebními kameny, bez nichž nelze postavit budovu tak, aby se na některou stranu opět nehroutila. A velmi podstatné je, aby **míra byrokracie byla v rovnováze s efektivitou** těchto nových administrativních postupů, a činnost děkanátu se evaluovala stejně jako činnost pracovníků institutů.

Zároveň musíme naprosto nezbytně v co nejkratší době vyřešit **elektronizaci oběhu dokumentů**, neboť stávající situace administrativního provozu v několika budovách vzdálených od děkanátu je naprosto neúnosná. Pro řadu provozních aspektů také můžeme

² *Dlouhodobý záměr Fakulty sociálních věd Univerzity Karlovy pro léta 2016–2020*, s. 1. Elektronicky dostupný zde: <http://www.fsv.cuni.cz/FSVTEMP-102.html>.

využít toho, že jsme součástí tak velké instituce, jakou je Univerzita Karlova, a **převzít „best practice“ z rektorátu či jiných fakult a dalších součástí univerzity.**

Zásadní je také **rozvoj personální**. Na základě zkušeností z rektorátu, institutu i diskusí s kolegy bych ráda zapracovala **na větších možnostech vzdělávání**. A to jak v pedagogických a prezentačních kompetencích, tak v odborných kurzech pro akademické i technicko-hospodářské pracovníky. Jedná se zejména o školení managementu, pracovního práva a komunikace. To vše nám může pomoci vyřešit problematické vztahy, které momentálně v některých oblastech mezi instituty a děkanátem panují. Financování těchto aktivit lze spojit s projekty, nabídka kurzů bude v nejbližších letech na univerzitě bohatá, jde jen o to ji využít. Stejně tak je pro udržení přehledu o zahraničních trendech zásadní mobilita. U nás jen minimálně využívaný **ERASMUS+ pro THP pracovníky** by měl být samozřejmostí (a odpovídající jazyková vybavenost), podobně jako alespoň bienální krátkodobá mobilita u všech pedagogických pracovníků.

V touze po prostorové a provozní expanzi bychom neměli rezignovat ani na rozvoj nemateriálního charakteru. Myslím tím především **posílení tzv. třetí role fakulty**. Pomáhala jsem panu rektorovi otevřít více univerzitu společnosti a ráda bych totéž udělala s fakultou. U zásadních společenských otázek bychom neměli chybět, ať už veřejným stanoviskem, nebo uspořádáním debaty. Měli bychom daleko intenzivněji než dosud komunikovat s veřejností prostřednictvím popularizačních seminářů, více spolupracovat s médii při prezentaci výsledků našeho výzkumu a posílit spolupráci s praxí.

Privítejme na naší půdě **více profesních expertů jako lektorů, a naopak jim poskytněme zpětnou vazbu k jejich běžné práci** formou prezentace výsledků našich výzkumů. Kdo jiný by měl nabídnout relevantní odborné stanovisko k penzijní či daňové reformě, fungování veřejné správy, orientaci zahraniční politiky či změnám v nastavení veřejnoprávních médií než lidé z Fakulty sociálních věd Univerzity Karlovy? Víím, že právě kvůli tomu, jak politicky nepřijemný může být skutečně odborný pohled, není naše zpětná vazba v praxi vždy vítána, ale pojd'me si vydobýt pozici, ve které to bude nezpochybnitelná samozřejmost. Pomůže nám v tom i lepší práce s našimi absolventy. Sbírká na insignie ukázala jen zlomek toho, jaký potenciál máme, budeme-li se této aktivitě smysluplně věnovat. Ne jako volnočasové aktivitě několika jednotlivců a malé části úvazku v rámci agendy PR.

Humanitní a společensko-vědní disciplíny musí často čelit kritickým otázkám po smyslu jejich existence. Právě **komunikace s veřejností a dostatečně intenzivní sdílení výsledků našeho výzkumu i kvalitní příprava našich absolventů** nám pomohou těmto otázkám účinně čelit. Větší otevřenost generuje také výraznější ochotu veřejnosti a soukromých subjektů nás finančně podpořit. S touto „třetí rolí“ je spojen i rozvoj profesního a celoživotního vzdělávání v návaznosti na *Dlouhodobý – strategický záměr Univerzity Karlovy 2016–2020*³.

Dále se musíme **výrazněji zaměřit na rozvoj mezinárodní spolupráce** a posílení naší pozice v mezinárodním kontextu. Víím, že stávající vedení se o internacionalizaci snaží, ale chybí mi jasná strategie takového rozvoje a opět komunikace navenek. Nemáme fakultní anglické newslettery, kromě webu a využití *Study in Prague* nebudujeme jiné než české komunikační kanály, kterými bychom upozornili na naše cizojazyčné programy, úspěchy či postoje směrem k aktuálním mezinárodním otázkám. „Proč investovat do PR a marketingu,

³ *Dlouhodobý – strategický záměr Univerzity Karlovy 2016–2020*. Elektronicky dostupný zde: <http://www.cuni.cz/UK-6912.html>.

když jsme přece Univerzita Karlova?“ bude argument některých. „Podívejte se na weby a sociální sítě prestižních evropských a severoamerických univerzit a přihlaste se do jejich mailing listu,“ odpovídám já. Jak v českém, tak v zahraničním rozměru je třeba posílit komunikaci na sociálních sítích. Zásadní je také **spolupráce se zahraničními alumni jako ambasadory našich programů** v jejich domovských zemích.

Přestože je mojí ambicí, aby se naše fakulta jako celek dostala na úroveň předních západoevropských univerzit, je pro mě **velmi podstatná spolupráce i v našem nejbližším, tedy středo a východoevropském regionu**. Jedná o náš životní prostor a zároveň jsme v kontextu stávajícího dění ve Střední a Východní Evropě povinováni být oporou kolegům na tamních univerzitách a **bojovat za svobodu akademického projevu a názorovou pluralitu**.

Proděkanský tým

Proděkanský tým chci složit tak, abych mohla naplnit programové priority, které jsem si vytyčila. Oproti stávajícímu rozložení resortů chci **zrušit funkci proděkana pro PR**, neboť tuto agendu si dokážu vést efektivně sama, zároveň bych **zavedla funkci tiskového mluvčí FSV UK**. **Nadbytečná** se mi dnes jeví **funkce proděkana pro ekonomiku**, která byla velmi podstatná v době fakultních turbulencí na pozici tajemníka. Naopak **zachovat** bych chtěla **proděkanské resorty pro zahraniční vztahy, studijní záležitosti, akreditační řízení** (do skončení první vlny akreditačních studijních programů, následně budou akreditace sloučeny s resortem studijních záležitostí) **a vědu**.

Jak jsem již napsala dříve, **samostatný resort si zaslouží doktorské studium**, na které se potřebujeme jednoznačně více soustředit a koncepčně ho uchopit, neboť na jeho kvalitě závisí další personální rozvoj fakulty.

Vzhledem k situaci s jinonickým projektem, dalšími, které nás čekají, a jejich významnosti, by se jim měl naplno věnovat proděkan pro rozvoj, ostatní „rozvojové“ prvky jako je elektronický oběh dokumentů, IT atd. by měl řídit touto agendou pověřený člen kolegia děkana (**člen kolegia děkana pro IT**)⁴.

I proto, jak zásadní programovou prioritou pro mě jsou také cizojazyčné zahraniční programy, letní školy a jejich rozvoj, chtěla bych, aby byly vyjmuty ze stávající agendy proděkanů pro studijní záležitosti a zahraniční vztahy a věnoval se jim **člen kolegia pro cizojazyčné zahraniční programy**.

Proděkanský tým mám promyšlený tak, aby byl na rozdíl od stávajícího vedení **vyvážený věkově**, neboť žádné pracoviště se kvalitně nerozvíjí bez mezigenerační spolupráce. Ve srovnání se stávajícím kolegiem děkana by v tom novém bylo o jednoho člena více, slibuji si však od něj větší efektivitu řešení některých agend (zejména IT), na kterých je prodloužení práce prakticky neúnosné a ničím neobhájitelné. Až bude sloučena studijní a akreditační agenda, další pozice ubude.

Podstatným poradním sborem je pro mě také **rozšířené kolegium děkana**, které bych zejména zpočátku svolávala častěji, než se nastaví inovované fakultní procesy, zároveň musí být tematicky i časově lépe strukturováno, než tomu bylo doposud, abychom „neschůzovali“ neúnosně dlouhé hodiny.

⁴ To je na naší fakultě nová funkce, ale na úrovni univerzity funguje velmi dobře, stejně jako na jiných fakultách, například na Pedagogické nebo 1. lékařské fakultě. Obvykle se jedná o člověka maximálně kompetentního v dané, úzce vymezené, oblasti, který nevykonává některé oficiální povinnosti proděkana (např. reprezentace na promócích), ale v řízení své oblasti je naprosto suverénní.

Závěrem bych chtěla poděkovat předchozímu vedení naší fakulty za práci, kterou vykonalo. Vážím si jí, přestože její výsledky v řadě oblastí kritizují. Nechci bořit, co bylo postaveno, nebo s naší budoucností experimentovat. Chci se poučit z chyb a navazovat na to dobré.

V Praze, 22. září 2017.

PhDr. Alice Němcová Tejkalová, PhD.