



FAKULTA
SOCIÁLNÍCH VĚD
Univerzita Karlova

Fakulta sociálních věd: prestižní fakulta nejen v ČR

**Program pro volbu kandidáta na funkci děkana
(2018–2022)**

Úvodem

Vážené senátorky, vážení senátoři,

dovolte mi tímto předložit koncepci pro volbu děkana FSV na období 2018-2022.

FSV je po mém soudu respektovaná instituce, která v mnoha oborech kvalitně vzdělává i rozvíjí vědecké poznání a minimálně v ČR (některé obory i v Evropě) patří ke špičce sociálních věd. Jsem přesvědčen, že současná pozice FSV je též výsledkem úsilí stávajícího vedení fakulty, které v posledních osmi letech provedlo mnohé změny. Musím zároveň upozornit, že některé výrazné změny fakultu teprve čekají, byť jsem přesvědčen, že tempo změn bude nižší, než tomu bylo v předchozích osmi letech. Děkana v dalším funkčním období čeká s jeho proděkanským týmem zejména nelehký přechod na nový akreditační systém se zavedením systému kvality a zároveň (i když s jistou mírou nejistoty) přestavba a přístavba areálu v Jinonicích. Nehodlám rozhodně ničit, co se podařilo na fakultě v posledních letech zavádět, budu se spíše snažit upravovat, kde to cítím jako potřebné. Tam, kde mám pocit, že je třeba rozvíjet nové směry (jádro předložené koncepce), se chci těmito cestami vydat. V posledních osmi letech jsem byl členem vedení fakulty (společně s panem děkanem jako jediný od počátku jeho prvního volebního období). Nesu tedy odpovědnost za změny, které byly učiněny, a nehodlám se jí zříkat, jakkoli ne vždy jsem se všemi kroky souhlasil.

Struktura předloženého dokumentu je víceméně tradiční, po krátké rekapitulaci minulého vývoje a představení své základní vize fakulty nabízím možná řešení pro jednotlivé oblasti (studium, mezinárodní spolupráci, vědu, rozvoj a IT, personální oblast a třetí roli fakulty ve společnosti). V závěru dokumentu v souladu s požadavkem AS FSV formuluji teze o výběru kandidátů na pozice proděkanů. I přes všechny snahy o maximální stručnost jsem nebyl schopen vtěsnat dokument na doporučených deset stran, předem se tedy omlouvám za mírně delší čtení. Nicméně i tak nebylo možné vyjádřit vše, co by zasloužilo detailnější pojednání. Věřím, že na fakultní i senátní platformě dojde k diskusi o detailech a případných dalších otázkách. Jsem si zároveň plně vědom toho, že právě koncepce je pro tuto rozpravu základem a výsledná podoba realizace může díky tomu doznat změn. Širokou debatu považuji za mimořádně prospěšnou a budu za ni velmi rád. Věřím, že bude probíhat na všech fakultních fórech a vyústí ve změny, které posunou fakultu dál.

Základní východiska

V uplynulé dekádě byla FSV velice dynamickou institucí: úspěšně se rozvíjela výzkumná činnost, rostl počet cizojazyčných studijních programů a jejich studentů a zásadně se zlepšilo administrativní zajištění chodu fakulty. Tyto změny lze sledovat na konkrétních parametrech, jako je zvýšení počtu podaných i získaných grantů a vědeckých projektů, výrazný nárůst rozpočtovaných prostředků, zavedení jasných principů rozpočtování a vytvoření navazujících systémů přeúčtování plateb zejména za výuku, povinné uskutečňování výběrových řízení pro řadové i vedoucí zaměstnance, zapojení do evropských projektů, zásadní nárůst PR aktivit, přechod na cloudové řešení emailového klienta a souvisejících služeb a zajištění kolektivní licence MS Office, rozšíření nabídky univerzity třetího věku, výrazné rozšíření škály výhod pro zaměstnance a především zavedení smluv na dobu neurčitou pro akademiky. V mnoha dalších oblastech byly položeny základy pro zdravý budoucí rozvoj fakulty - mezi ty klíčové patří významný podíl na přípravě institucionální akreditace (prostřednictvím aktivní účasti v pracovních skupinách formulujících požadavky na systém kvality), podání žádostí o projekty OP VVV (zejména klíčový záměr rekonstrukce a dostavby jinonického areálu) a příprava pro elektronizaci dalších agend (elektronizace objednávek, modul pro žádosti, systém rezervace konzultačních hodin, spisová služba). V důsledku všech zmíněných a řady dalších kroků a procesů (z důvodu stručnosti neuvedených) je dnes FSV obecně v dobré kondici, úspěšně se připravuje na fungování podle nových akreditačních pravidel, aktivně se podílí na pokročilém společenskovědním výzkumu v českém i evropském kontextu a efektivně usiluje o zajištění důstojných materiálních podmínek svého fungování.

Má vize fakulty v roce 2022

Budoucnost fakulty vidím jasně a než představím detailní koncepci, nabízím v několika klíčových bodech vizi FSV v roce 2022. Jejím východiskem je mé přesvědčení, že hlavním posláním nového vedení FSV bude udržet nastavené pozitivní trendy, dokončit klíčové započaté projekty a nastartovat další potřebné změny. Má vize fakulty v roce 2022 je následující:

1) FSV je díky kvalitě výuky první volbou pro české uchazeče o společenskovední obory, úspěšně vzdoruje demografickému propadu a je jednou z nejžádanějších destinací pro zahraniční uchazeče o studium v angličtině minimálně ve střeoevropském prostoru.

2) FSV se aktivně a napříč pracovišti pravidelně zapojuje do prestižních mezinárodních výzkumných projektů a disponuje funkčním systémem externí evaluace vědecké činnosti.

3) FSV je volbou č.1 pro akademiky působící v oblasti společenských věd v ČR a zaměstnává dlouhodobě též kvalitní zahraniční akademiky. Její zaměstnanci odvádějí špičkovou pedagogickou i výzkumnou práci, za niž jsou v českém kontextu nadprůměrně oceňováni, a mohou současně využívat nadstandardních zaměstnaneckých výhod.

4) Projekt rekonstrukce a dostavby jinonického areálu pro potřeby FSV byl na základě získaného projektu OP VVV úspěšně realizován. Před koncem roku 2022 proběhne finální kolaudace rozšířeného minikampusu, který se stává plnohodnotnou centrálou fungování fakulty.

5) FSV zdárně prošla procesem nových akreditací a současně rozšířila portfolio studijních programů v angličtině, včetně nových joint a double degree programů. Studenti cizojazyčných oborů jsou plně etablovanou, početně rostoucí a stále kvalitnější součástí fakulního života.

6) FSV na všech úrovních propojuje interdisciplinarita, jak v pedagogické činnosti, tak i ve výzkumu. Již se nestává, že by se neznali pedagogové, kteří jsou si tematicky či metodologicky blízcí, naopak jejich spolupráce napříč instituty je pro fakultu klíčová.

Konkrétní cíle pro rok 2022 a indikátory jejich splnění

1) Cíl: Úspěšná akreditace stávajících studijních programů, rozšíření nabídky zejména u bakalářských studijních programů v angličtině, zavedený systém kvality.

Indikátory: Každý institut disponuje minimálně jedním cizojazyčným studijním programem, ideálně ve formě double či joint degree. Garanti mají k dispozici funkční systém hodnocení kvality, na jehož základě provádějí úpravy ve svých programech.

2) Cíl: Díky projektu OP VVV disponuje FSV moderně zrekonstruovaným a funkčně rozšířeným jinonickým areálem, který poskytuje jejím pracovištím kvalitativně lepší zázemí pro budoucí potřeby ve výuce i výzkumu.

Indikátory: Úspěšná realizace projektu OP VVV, dokončení stavebních prací, pořízení plánovaného vybavení a připravená kolaudace.

3) Cíl: Funkční systém externího hodnocení vědy (fakultní nebo modifikovaný univerzitní) a cílený systém pobídek k účasti v kvalitních mezinárodních vědeckých projektech.

Indikátor: Účast v několika projektech H2020 a získání minimálně jednoho grantu ERC.

4) Cíl: Komplexní elektronizace administrativních agend, propojení jednotlivých informačních systémů a efektivnější využití dostupných dat při respektování požadavků nové evropské regulace ochrany osobních údajů.

Indikátor: Možnost vyřídit jakýkoliv fakultní formulář formou elektronického oběhu s uživatelsky přístupným rozhraním a možností vzdáleného přístupu.

5) Cíl: Dostatečný počet kvalifikovaných a vysoce kvalitních akademických pracovníků pro zajištění jednotlivých akreditovaných studijních programů i pro související vědecké činnosti.

Indikátor: Navýšení počtu habilitovaných pracovníků a profesorů, včetně zahraničních, tak, aby každý obor bezproblémově a dlouhodobě splňoval podmínky nového akreditačního systému.

6) Cíl: Posílení participace zaměstnanců a studentů na chodu fakulty.

Indikátor: Každoroční 'burza nápadů': minimálně jeden nápad vybraný v hlasování napříč fakultou bude oceněn a následně uveden do praxe.

Další části dokumentu popisují detailněji jednotlivé oblasti a jejich programové priority a možné nástroje k jejich naplnění.

Studium

Na FSV je vyučováno 40 studijních programů pregraduálního studia a šest doktorských studijních programů. V posledních letech plně v souladu s dlouhodobým záměrem fakulty nedochází k navyšování počtu studentů v českých studijních programech, dlouhodobě je ale podporováno rozšiřování cizojazyčných programů (srov. Mezinárodní spolupráce, internacionalizace). FSV se v oblasti studia v českých studijních programech musí vypořádat předně s těmito výzvami:

- 1) s novým akreditačním procesem, který vzniká v návaznosti na novelu zákona o vysokých školách účinnou od 1. září 2016,
- 2) s demografickým poklesem v ČR, který bude probíhat minimálně do roku 2021 a
- 3) s novinkami v oblasti výuky a vzdělávání a ve využívání moderních technologií.

Nové vedení fakulty musí v návaznosti na předchozí kroky (zejména příprava nových studijních a stipendijních předpisů) vynaložit maximální úsilí, aby FSV dostála všem požadavkům definovaným novelou zákona o vysokých školách. Je třeba zajistit akreditaci nových studijních programů navazujících na stávající studijní obory, nikoliv však jejich mechanickým kopírováním (viz dále).

a) Pregraduální studium

Po diskusích na příslušných pracovištích je vhodné provést úpravy obsahu studijních programů a v některých případech sloučit stávající obory do nových studijních programů s případným vytvořením specializací. Napříč obory je třeba klást důraz na snížení podílu přímé výuky a zavedení intenzivnější individuální přípravy studentů (četba, psaní seminárních prací, esejů, domácích úkolů apod.), které musí být komplexně hodnoceny. Jen tak lze přimět studenty k průběžné práci a nastavit vysoký standard výuky na FSV. Ruku v ruce se změnami v obsahu a formách výuky je třeba budovat komplexní systém hodnocení kvality (nejen u výuky, srov. dále viz Věda). V oblasti výuky se jedná zejména o nástroje zvolené na úrovni UK při přípravě nových akreditačních postupů: pokračování v hodnocení výuky studenty ve formě dotazníkového šetření (nutno rozšířit tento nástroj i pro Ph.D. studium a U3V), dotazníkové šetření pro absolventy, výběrové hodnocení závěrečných prací (externími experty) a dotazníkové šetření pro hodnocení kvality služeb fakulty a univerzity studenty a zaměstnanci. Je třeba též opakovat již provedené kvalitativní hodnocení kateder, institutů i děkanátu založené na skupinových diskusích se studenty.

Cílem přechodu na nový akreditační systém je umožnit pokračování studia ve všech oblastech vzdělávání dosud na FSV tradičně pěstovaných a vybudování systému kvality

(viz výše). Při nových akreditacích studijních programů se pak v návaznosti na hrozbu demografického propadu otevírá prostor k nabízení nových studijních programů kombinujících studijní oblasti („dvouobory“ napříč instituty, formálně založené na logice maior a minor, kterou nyní uvádí do praxe Národní akreditační úřad) a k úpravám stávajících studijních programů, které budou reflektovat změny ve společnosti a vzdělávání. Pro efektivní změny je nutné tímto směrem napřít prostředky na inovace kurzů, které jsou zatím využívány spíše nesystematicky. Pomoci může též rozšíření nabídky výuky jazyků, které však musí být založeno na požadavcích studentů a celkové koncepci nově akreditovaných studijních programů. Svým dílem musí přispět i PR aktivity, aby změny, ke kterým na FSV dojde, byly pro potenciální uchazeče viditelné. Jako příklad takových aktivit lze zmínit intenzivnější spolupráci se středními školami, viditelnou nabídku vybraných přednášek online, dny otevřených dveří a v neposlední řadě atraktivní web pro uchazeče. FSV chce být první volbou pro potenciální uchazeče a musí udržovat maximální kvalitu vzdělávání. Považuji za správné nenavyšovat počet studentů při poklesu kvality výuky. Pro atraktivnější a efektivnější výuku bude třeba využívat i nové možnosti, např. prostředí pro efektivní sdílení materiálů k výuce, nástroje typu Google Classroom, rozšiřovat možnosti využití systému SIS a podporovat využívání systému Moodle. V oblasti studia musí být též dokončeny elektronizace některých agend (zejména dokončení elektronické administrace státních zkoušek a elektronické verze studentských žádostí).

b) Doktorské studium

V oblasti doktorského studia došlo k výrazným zlepšením, svůj díl na něm mají i fungující centra doktorských studií (dále „CDS“). Je třeba pokračovat v nastoupeném trendu. I zde by mělo platit, že cílem není zvyšovat počet studentů, FSV by naopak prospělo snížení počtu těchto studentů a větší péče jim věnovaná (s navýšením finančních prostředků, viz dále). Významným nástrojem k dalšímu zkvalitnění doktorského studia je podpora mezinárodní mobility. Cílem je, aby každý student prezenčního doktorského studia absolvoval minimálně jeden dlouhodobý výzkumný pobyt v zahraničí. K tomuto cíli by měla sloužit i vyšší podpora tzv. co-tutelle (doktorát realizovaný zároveň na FSV a další, zahraniční, univerzitě), případně zavedení joint a double-degree studijních programů pro doktorské studium. Podobně je nutné zajistit, aby na FSV studovali v doktorských studijních programech kvalitní zahraniční studenti a docházelo i v této oblasti k žádoucí internacionalizaci. Cílem je odstranění bariér a naopak zajištění finančních prostředků pro tyto studenty. (srov. Ekonomika, Finance).

Jako dlouhodobě výrazný problém vnímám zcela neuspokojivou výši stipendií pro doktorandy. FSV v této oblasti musí jasně vyjádřit své stanovisko a aktivně podpořit jakoukoliv iniciativu univerzity nebo státu, která zvýší doktorská stipendia, pokud možno výrazně (násobně). Nebude-li možné nalézt řešení na celostátní nebo celouniverzitní úrovni, považuji za správné diskutovat možnosti nápravy i z fakultních zdrojů. Investici do kvality života doktorských studentů považuji za jednu z nejmoudřejších. Je nezbytné zapojit doktorandy do velkých, zejména mezinárodních projektů (viz Věda) a také zprostředkovat další zdroje pro posílení autonomie bádání doktorských studentů. V návaznosti na CDS a jejich spolufinancování fakultou je namístě aby jednotlivé obory stanovily prioritní témata a vybraly doktorandy, kteří tato témata budou řešit. Tito doktorandi by pak získali (samozřejmě při požadovaném vysokém vědeckém výkonu) jistotu dalšího stipendia, dílem financovaného fakultou (stipendijní fond, viz Fakultní fondy), dílem z prostředků příslušného pracoviště. Dalším potenciálním zdrojem pro podporu nadějných doktorandů mohou být prostředky z rozvojových programů. Další podpora úspěšných doktorandů může být zajištěna fakultním financováním žadatelů o GAUK, kteří grant sice nezískali, ale skončili těsně pod čarou pro přijaté projekty. Bylo by tak vhodně využito externího hodnocení grantů GA UK a rozšířil by se okruh řešitelů studentských grantů. Při přípravě žádostí o granty GAUK bude dobré rozšířit podporu žadatelů, cílem není počet, ale kvalita projektů (inspirací mohou být např. semináře s úspěšnými řešiteli na ISS).

Posledním krokem, ale nikoli z hlediska důležitosti, by měla být snaha o integraci doktorského studia. Vnímám, že na úrovni metodologických či epistemologických předmětů by bylo vhodné neduplikovat výuku a umožnit tak setkávání studentů napříč obory na společných předmětech. K obdobnému prolnutí by mohlo docházet i na seminářích věnovaných pedagogice (srov. závěr části Personální oblast).

Mezinárodní spolupráce a další formy internacionalizace

FSV je mimořádně úspěšná (jak v rámci UK, tak i celé ČR) zejména v zapojení do programu Erasmus a meziuniverzitních dohod, nadprůměrně vysoká je i účast v double a joint degree programech (napříč UK i celorepublikově). Oblast internacionalizace je také dokladem úspěšné spolupráce mezi akademickými pracovníky a děkanátem, konkrétně oddělením zahraničních styků (které zajišťuje administraci mobility ve všech podobách) a vnějších vztahů (které se snaží co nejefektivněji propagovat cizojazyčné studijní programy). Zatím poměrně málo využívanou oblastí je mobilita akademiků (Erasmus+, kreditová mobilita) a využívání mezifakultních dohod studenty.

Pro větší zapojení FSV do mezinárodního vzdělávacího prostoru je potřebné pokračovat v nastoupených krocích. Je potřebné, aby FSV ve všech oblastech vzdělávání nabízela minimálně jeden double či joint degree studijní program na úrovni bakalářského nebo navazujícího magisterského studia. V návaznosti na nový akreditační systém je více než vhodné navýšit počet bakalářských studijních programů vyučovaných v angličtině (nyní existuje jediný, Economics and Finance), jako potřebné cítím rozšíření nabídky i o společný bakalářský studijní program v angličtině napříč instituty. Do budoucna bude také třeba plně využít možností kreditové mobility, podporované ze strany EU, zejména rozvinutím efektivní spolupráce s dalšími fakultami a rektorátem při koordinaci přípravy tohoto typu projektů. Pregraduální studenty bude i nadále třeba podporovat ve využívání mezifakultních dohod a tyto možnosti musí být rozšiřovány.

V oblasti Ph.D studia je potřebná podpora cotutelle (doktorát pod dvojím vedením) a využití potenciálu cizojazyčných akreditací stávajících Ph.D. studijních programů k získávání kvalitních zahraničních uchazečů. Obdobně je potřebné zajistit zahraniční akademické pracovníky, kteří mohou vnést nové impulsy pro výuku a výzkum. Fakulta musí v této oblasti zajistit zejména finanční podporu těchto aktivit (příspěvek na přípravu double či joint degree programů, stipendia pro talentované Ph.D. studenty ze zahraničí, finanční příspěvek na platy zahraničních akademiků).

System hodnocení vědy v ČR prochází nyní výraznou transformací. Namísto systému založeného na bodech přidělovaných jednotlivým výsledkům v RIV má být hodnocení založeno na recenzním posouzení publikovaných výsledků. Zkušenost roku 2017 nicméně ukázala, že systém zatím nefunguje (velká zpoždění, sporná ohodnocení některých výsledků). Na univerzitní i fakultní úrovni je stále přejímán republikový systém hodnocení výsledků a skrze získané body získávají pracoviště a někdy i jednotliví pracovníci finanční prostředky (odměny). Z pozice fakulty je proto třeba podílet se (primárně prostřednictvím aktivní politiky vůči univerzitě) na úpravách celorepublikového systému hodnocení vědeckých výsledků. Hodnocení a odměňování pracovníků má potom odrážet výsledky celorepublikového systému, ale logicky má být korigováno komisí příslušného pracoviště, která zohlední jeho vědeckou strategii. Nadto je třeba zvážit i hodnocení výstupů, které nejsou celorepublikově hodnoceny, ale mají zřetelný přínos pro pracoviště, fakultu či celou společnost.

Cíle v oblasti vědy na FSV musí být dle mého názoru dva: snaha o velice kvalitní publikace a větší zapojení do mezinárodních výzkumných projektů. Snaha o velice kvalitní publikace musí být jasně zakotvena v systémech hodnocení pracovníků, kdy publikace v excelentních časopisech resp. nakladatelstvích (vymezených odlišně pro jednotlivé obory) musí vyústit skrze bonifikaci ve výrazné odměny (inspirací v tomto může být systém odměňování na IES). Podpora mezinárodních projektů nyní již existuje (opatření děkana 24/2016), nicméně dle mého názoru je třeba ji navýšit a zajistit též kvalitní fakultní administrativní podporu pro získávání velkých mezinárodních projektů i jejich administraci. Bez této podpory nelze po akademících žádat, aby o tyto projekty usilovali. V případě ERC grantů by měla fakulta plnit koordinační roli a společně s instituty hledat vhodné kandidáty na podání grantu ERC. Těmto potenciálním kandidátům bude nabídnuta intenzivní administrativní podpora a konzultace se zahraničními výzkumníky, kteří ERC získali.

Dále by fakulta měla (mj. v souladu se závěry mezinárodního hodnocení UK) zavést pravidelné (zhruba s pětiletým odstupem) hodnocení vědecké produkce. Ideálním modelem by bylo hodnocení peer-review institutů (vybraných publikací) externími experty, toto hodnocení by mohlo vhodně doplnit vládní Metodiku 2017+.

Základním kamenem pro rozvoj vědní politiky FSV je vědecká rada. Tento orgán v posledních letech formuloval mnohé aspekty fakultní vědní politiky a aktivně řešil i problematické situace. Tato role musí být i nadále udržována, protože vědecká rada je tvořena sborem excelentních vědců. Fungování vědecké rady v posledních letech považují

za velice dobré, proto bych v nově vytvořené vědecké radě zachoval rád většinu stávajících členů s tím, že doplnění resp. náhradu stávajících členů bych primárně zaměřil na oborovou vyváženost a posílení o členy s výraznými zahraničními vědeckými aktivitami. Společně s výběrem nových a stávajících členů vědecké rady považuji za velice důležitý i výběr proděkana pro vědu. Kandidát na tuto pozici musí být uznávaným a aktivním vědcem, který má přehled o vědní politice (v českém kontextu s funkčním přesahem do zahraničí) a dokáže ve spolupráci s vědeckou radou formulovat vizi dalšího rozvoje vědy na FSV, včetně zajištění implementace externího hodnocení (viz výše).

S vědou a jejím posuzováním souvisí i etická dimenze. Tlak na publikování vede k mnohým sporným strategiím, kdy publikování v predátorských časopisech (na FSV tolik diskutované) je jen vrcholkem ledovce, Považuji za nezbytné odmítnout hlasitě i plagiátorství a jakékoliv další podvádění - ať při získávání výzkumných dat, či u výsledků z nich plynoucích. Diskuse by určitě měla být vedena o opakovaném publikování téhož či podobného obsahu (buť přeloženého do jiného jazyka), připisování výsledků více pracovištím bez vědomí ředitele institutu a jiných problematických strategiích. Potenciální problémy by měla řešit Etická komise UK, ale její činnost je dle všeho paralyzovaná. Proto bych rád, aby vznikla funkční etická komise na FSV, ideálně složená dílem z externích akademiků, nominovaná po částech akademickým senátem, vědeckou radou a děkanem. Kromě vědeckých otázek by samozřejmě měla komise řešit i další případná pochybení akademiků, zejména spojených s výukou. Došlo by tak k vyvážení systému, kdy jsou projednávána obvinění studentů i akademiků. Dosud je zajištěno toliko projednávání obvinění studentů Disciplinární komisí.

Ekonomika, finance, procesy na fakultě

Rozpočet, vícezdrojové financování

Fakulta má dnes jasně nastavená pravidla rozpočtování, která v zásadě následují pravidla rozpočtování na UK (a ta s drobnými úpravami reflektují pravidla rozpočtování MŠMT). Do budoucna je třeba trvat na transparentních pravidlech rozpočtování s tím, že vnímám jako vhodné vyčlenit část prostředků na rozvojové projekty napříč fakultou (srov. podpora tvůrčího volna, zajištění zahraničních akademiků a další nástroje popsané v programu). Částečně lze k těmto účelům využít též fakultních zůstatků ve fondech či rozvojových programů (srov. dále). Pro možnosti dalšího rozvoje fakultních aktivit je třeba dokončit systém, který se užívá pro stanovení režii a jejich výběr. Pro vyjádření solidarity napříč fakultou považuji za důležité zachování koheze při rozpočtování prostředků. V návaznosti na zkušenosti z komunální politiky v ČR bude vhodné diskutovat uplatnění participativních přístupů k rozpočtování prostředků a k podpoře projektů z takto vymezených prostředků realizovaných.

V posledních deseti letech stále klesá (v reálném vyjádření) normativní příspěvek na studenta českého studijního programu. Náklady (ceny energií, zvýšení platů v důsledku navýšení tarifů) však reálně rostou. Ministerstvo školství sice dlouhodobě slibuje řešení situace, ale návrh rozpočtu ČR na rok 2018 tyto sliby nereflektuje. Vysoké školy se tak dostávají do situace, kdy by měly ostatní činnosti (vědecká, výdělečná) dotovat výuku, což jistě není žádoucí. Na úrovni reprezentace vysokých škol (RVŠ) i rektorů českých vysokých škol (ČKR) je již projevován nesouhlas s těmito kroky české vlády. Je třeba se aktivně vyjadřovat, podporovat kroky univerzity a žádat plnění slibů české vlády.

Fakultě se naštěstí daří získávat zdroje i z jiných prostředků, než jsou příspěvky na studenta - v současnosti pokrývají dotace na vědu, granty a prostředky získané z vlastní činnosti (zejména za výuku v cizojazyčných studijních programech) cca polovinu rozpočtovaných prostředků. Ve srovnání s ostatními humanitně či společenskovědně orientovanými fakultami v ČR jde o ojedinělou proporcii. S ohledem na nejistoty ohledně příspěvku na studenty (viz dále), jde o vhodně nastavenou strategii, kterou je třeba dále podporovat a rozvíjet.

Drobným, ale nikoliv zanedbatelným problémem je absence financování stipendií doktorandů v cizojazyčných programech. Do května 2017 pokrývala tato stipendia univerzita fakultám z dalších zdrojů. Nicméně tyto byly vyčerpány a fakulty musí od června 2017 financovat tato stipendia z vlastních zdrojů (náklady na jednoho doktoranda jsou cca 100 tisíc Kč ročně). Cílem je získávat kvalitní Ph.D. studenty ze zahraničí a tito

musí získat stipendium, jak je to zvykem ve všech okolních zemích. Nalézt prostředky pro tyto studenty bude jedním z nejbližších úkolů nového vedení fakulty, schopní doktorandi ze zahraničí jsou pro FSV potřební.

Fakultní fondy a jejich možné využití

Fakulta (a instituty) v posledních letech hospodařily velice šetrně a v současnosti je ve fondech našetřeno cca 100 milionů (detailní přehled uvádí tabulka 1).

Tabulka 1 Zůstatky ve fondech k 1. 1. 2017 (v tis. Kč)

| Fond: | Zůstatek k 1. 1. 2017 |
|----------------------------------|------------------------------|
| Fond provozních prostředků | 77911 |
| v tom: | |
| IES | 14707 |
| IKSŽ | 7492 |
| IMS | 4466 |
| IPS | 5682 |
| ISS | 3358 |
| KJP | 2054 |
| CESES | 182 |
| Děkanát | 8164 |
| Fakulta | 29200 |
| Ostatní | 2610 |
| Fond rezervní | 3436 |
| Fond reprodukce inv. maj. | 7505 |
| Stipendijní fond | 3686 |
| Fond odměn | 100 |
| Fond účelově určených prostředků | 3306 |
| Fond sociální | 5203 |
| Fondy celkem | 101147 |

Zdroj: děkanát FSV

Cílem nového vedení by proto měla být aktivní práce s prostředky z fondů a částečné snížení jejich zůstatků. Samozřejmě je nutné vzít v potaz projekt na dobudování

areálu Jionice, kdy lze odhadnout potřebné rezervy na cca 50 mil. Kč. V oblasti využití sociálního fondu bude na základě diskuse s odborovou organizací vhodné některé nabízené zaměstnanecké výhody upravit tak, aby docházelo častěji k čerpání sociálního fondu, případně bylo čerpání umožněno širšímu okruhu příjemců. Pro rozvoj pracovníků bych jako první krok zejména vhodněji nastavil kritéria pro čerpání prostředků na odborná školení. Po diskusi na univerzitní úrovni by bylo vhodné zcela změnit koncepci využívání sociálního fondu, nicméně zde je výsledek značně nejistý. Část přebytku ve stipendijním fondu by bylo možné částečně a přednostně využít k podpoře další mobility studentů v rámci mezifakultních dohod a dalších forem, případně pro další podporu studentské vědy. Dílem je vhodné tyto prostředky využít pro cílenou podporu doktorandů (viz Studium).

Další možnost je využít cíleně prostředky z rozvojových programů dle představených programových priorit.

Standardizace procesů, jasná úprava v předpisech a elektronizace agend

Jednou ze zásadních změn, k nimž došlo na FSV za posledních 8 let, je přesné nastavení klíčových řídicích a administrativních procesů v relevantních normách (vnitřní předpisy FSV a opatření děkana) a zejména jejich striktní dodržování v praxi. Byť to může znít banálně, jde o změnu, která zásadně narovнала podmínky fungování pracovníků fakulty. Není tak již možné například podat cestovní příkaz po návratu ze služební cesty nebo sestavovat rozvrh po začátku semestru. Zbývají některé oblasti, kde ještě není standardizace dokončena, nicméně i zde již bylo započato s řešením (např. problematika reží). Obdobně v oblasti elektronizace bude nutné dokončit nastartované procesy, nutné je zavedení elektronického oběhu dokumentů (viz Rozvoj a IT). Jsem si vědom, že v některých případech jsou dosavadní postupy příliš složité, na formulářích je požadováno mnoho podpisů apod. I v souvislosti se zaváděním spisové služby bude potřebné analyzovat všechny procesy na fakultě a tam, kde je to možné, neodporující zákonu, vše zjednodušit. Zejména u interních dokumentů musí být základním cílem minimalizace byrokracie a přednost obsahu nad formou. Cílem by měla být plná elektronizace, kdy vše potřebné půjde vyřídit z mobilního telefonu či jiného podobného zařízení.

Rozvoj a IT

Výzvy operačního programu Věda, výzkum, vzdělávání (OP VVV) poskytují unikátní a - s ohledem na predikce vývoje strukturální politiky EU - možná poslední příležitost k realizaci masivních investic do fakultní infrastruktury. Její dominantní součástí je projekt na rekonstrukci a dostavbu jinonického areálu, který by umožnil nejen zkvalitnit materiální zázemí fungování fakulty, ale také nově vybudovat kapacity, jimiž fakulta zatím nedisponuje (individuální a kolektivní studijní místnosti, zázemí pro pobyt studentů a pedagogů, kvalitní knihovna, komplexní vybavení učeben kvalitními výukovými technologiemi) a zejména výrazně zlepšit kvalitu pracovního i studijního prostředí v tomto areálu. Finální podoba areálu musí být široce diskutována (zaměstnanci i studenti), konečné rozhodnutí pak samozřejmě provede s podklady z této diskuse vedení fakulty. Dobudování jinonického minikampusu fakultě poskytne příležitost k prostorové rekonfiguraci, která by měla podpořit pozitivní změny, k nimž bude v následujících letech docházet (společné obory, interdisciplinární přístupy ve výzkumu).

V průběhu posledních let došlo k přesunu mnoha agend do elektronické podoby. Zmínit lze např. zrušení papírových indexů a plnohodnotné využití SIS, zrušení tištěné verze studijních plánů (Karolinka), elektronizace hodnocení výuky, elektronizace odevzdání závěrečných prací (bez nutnosti archivace tištěných verzí prací) a státní zkoušky, administrace návrhů účelových stipendií. Před spuštěním je systém rezervací konzultačních hodin a systém pro elektronické vyřizování žádostí. Obdobně došlo v oblasti vědy k přechodu na OBD a v personální oblasti k naplňování systému WhoIs.

V oblasti IT bude potřebné dokončit proces elektronizace agend, konkrétně zajistit elektronický oběh dokumentů (zejména uvnitř fakulty). Bude též nutné vyřešit situaci, kdy na fakultě resp. univerzitě existuje poměrně více informačních systémů (zejména SIS, WhoIs, OBD, MUZO), tyto systémy nejsou plně využívány (platí zejm. pro WhoIs) a informace z nich často nejsou propojovány (čestnou výjimkou je nyní aplikace pro institucionální akreditace). Úkolem pro další čtyři roky bude jednak doplnění informací tam, kde je to potřebné, a současně s tím rozvíjení aplikací, které umožní propojovat informace z těchto systémů (například pro přípravu akreditačních spisů pro jednotlivé studijní programy). Nové informační systémy (s výjimkou oběhu dokumentů) tedy již nebudou vyvíjeny, maximálně by však měly být využity stávající. Vývoj IT služeb samozřejmě musí reflektovat technologický vývoj, kterého budeme v dalších letech svědky.

PR, vnější vztahy, vnitřní komunikace

Také v oblasti PR se FSV v posledních letech výrazně posunula. FSV v současnosti vytváří již druhé webové stránky, které se snaží reflektovat technologický vývoj, PR oddělení zajišťuje komunikaci vně i dovnitř fakulty (zmiňme například pravidelný Newsletter) a plní obsahem všechny základní sociální sítě (FB, Instagram, Twitter). FSV investuje nemalé částky do inzerce českých a zejména cizojazyčných studijních programů a účastní se mnoha významných vzdělávacích veletrhů v ČR i v zahraničí. Fakulta má také jednotný vizuální styl a pomyslnými třešničkami na dortu je kolekce fakulního oblečení (využívaná na veletrzích a dnech otevřených dveří) a dva fakulní elektroskútry. Jako největší úkol v krátkodobém horizontu vnímám nutnost vybudování nových webových stránek institutů a jejich součástí s možností tvorby obdobných webů pro akce pořádané pod hlavičkou fakulty a webů pro jednotlivé zaměstnance. Vylepšení webu nemá být jen technologické, ale zejména obsahové, je nutné odstranění duplicit, zastaralých dokumentů a musí dojít ke zvýšení prostupnosti a harmonizaci napříč fakultou a univerzitou. Možnost nasazení nové webové šablony vnímám i jako příležitost k zásadnímu zjednodušení a zpřehlednění struktury fakulních webů, jichž dnes existuje několik desítek. Nezbytné je i zajistit pravidelné aktualizace a stanovit odpovědné osoby za jednotlivé části webu.

I přes četná zlepšení (pravidelné porady na všech úrovních, zveřejněné zápisy z těchto porad) není stále komunikace na fakultě optimální. Dílem k tomu přispívají i ne zcela aktuální a ne úplně přehledné webové stránky fakulty a dílčích součástí. Zejména studenti pocítují absenci informací a mnohdy upozorňují na jejich neaktuálnost. Fungování fakulty v několika budovách navíc znesnadňuje možná nejefektivnější způsob předávání informací, tedy osobním kontaktem. Vytvářejí se tím ‚segregovaná‘ akademická pracoviště, současně tento stav posiluje vzájemné nepochopení mezi akademiky a úředníky. Pro zlepšení tohoto stavu navrhuji následující:

a) pravidelné schůze děkana či proděkanů s řediteli institutů (se všemi či bilaterálně dle potřeby) nad koncepčními záležitostmi (pravidelně se nyní schází tajemník fakulty s tajemníky institutů, řeší ale spíše provozní záležitosti; ředitelé na toto fórum občas dochází z vlastní iniciativy),

b) namísto dosud nefunkčního fakulního pléna pořádat setkání, kde vedení prezentuje základní změny a zástupci institutů prezentují úspěšné počiny (např. Erasmus Mundus, H2020) jako inspiraci pro ostatní,

c) pravidelné schůzky vedení fakulty a děkanátu se studentskými samosprávami a spolky,

d) pravidelná účast (cca 1x měsíčně) děkana na poradě vedoucích pracovníků děkanátu.

Je nutné zajistit informovanost o všech podstatných záležitostech na všech úrovních mezi pracovníky i studenty. Je více než vhodné sdílet případy dobré praxe a úspěchy.

Základem fakulty jsou studenti a absolventi, na ty druhé se ale dosud výrazně zapomíná. Spolky absolventů mají vybudovány jen některé instituty z vlastní iniciativy, nejde o systematickou aktivitu. Fakulta tím přichází o možnost využít potenciál, kterým její absolventi, působící v nejrůznějších oblastech a profesích, disponují, například pro další posílení internacionalizace, intenzivnější propojení výuky s praxí nebo propagaci studia v ČR i v zahraničí. Cílem je předně zajistit funkční komunikaci (absolvent při promoci uděluje souhlas s dalším kontaktem, který je snadný např. skrze fakultní email). Spolky absolventů by měly vznikat na úrovni institutů s fakultní podporou pravidelných setkávání či odborných akcí za účasti absolventů. Díky tomu je možné v budoucnu očekávat i podporu od absolventů (odbornou i případně finanční). Aby tato agenda fungovala hladce, měla by v oddělení vnějších vztahů vzniknout nová pracovní pozice, která se bude plně věnovat nové podobě systému fakultních alumni.

Personální oblast, zaměstnanecké výhody

V personální oblasti došlo též v posledních letech k výraznému rozvoji FSV. Počet zaměstnanců se v podstatě nezměnil, nicméně došlo zásadní proměně. Podstatně narostl objem mzdových prostředků, který měl za důsledek nárůst průměrné mzdy ve všech kategoriích. Dle souhrnné zprávy UK patří FSV mezi fakulty, které poskytují svým zaměstnancům jednu z nejvyšších průměrných mezd (mezi humanitními a společenskovědními fakultami je tento údaj pro všechny kategorie zaměstnanců nejvyšší). Všechna pracovní místa akademických pracovníků na fakultě a vedoucích na děkanátu jsou důsledně obsazována na základě výsledků výběrových řízení (v případě ředitelů institutů, center a středisek jsou tato opakována po čtyřech letech). Výrazným posunem bylo též zavedení smluv na dobu neurčitou pro akademické pracovníky s plným úvazkem, kteří mají minimálně titul Ph.D., po pěti letech pracovního poměru na plný úvazek (u THP pracovníků je pak obdobně po první smlouvě na dobu jednoho roku též uzavírána smlouva na dobu neurčitou). Tím se FSV výrazně odlišuje od ostatních fakult na UK i jiných vysokých škol v ČR. Se smlouvami na dobu neurčitou souvisí i rozvoj systému pravidelného ročního hodnocení pracovníků institutů i děkanátu, který se jednak promítá do odměn, a dále slouží jako případný podklad pro zlepšení pracovního výkonu.

Všechny tyto nástroje je třeba udržet, protože se ukazují jako velice vhodné a přínosné. Umožňují vybírat si z více uchazečů, nabídnout zaměstnanci potřebnou jistotu zaměstnání a zajišťují spravedlivé hodnocení a odměňování dle předem stanovených kritérií. Bude nicméně nezbytné doplnit je o hodnocení vědecké činnosti pracovišť jako celku (viz Věda). Jako potřebnou vnímám též úpravu systému hodnocení akademických pracovníků na jednotlivých institutech na základě diskuse tak, aby reflektovala co nejširší spektrum aktivit akademických pracovníků (včetně např. mediálních aktivit, aktivní práce s alumni nebo propagace studia vůči potenciálním uchazečům). Pro soudržnost fakulty by bylo přínosné, kdyby byly systémy napříč instituty ve větší míře harmonizovány, ale současně reflektovaly odlišnosti jednotlivých vědních oborů (zejména v oblasti publikačních zvyklostí).

V souvislosti s novým systémem akreditací a důrazem na změny ve výuce je potřebné zdůraznit přinejmenším ještě další tři momenty. Prvním je nutnost zvýšit počet habilitovaných pracovníků a profesorů (tento počet se za posledních osm let v podstatě nezměnil). Fakulta by měla nabídnout jednotlivým institutům finanční podporu pro možnost využití tvůrčího volna pro nadějně akademické pracovníky (cca 1-2 akademici na institutu), aby bylo možné zajistit náhradní výuku a institut nemusel hradit náhradního vyučujícího z vlastních prostředků. Obdobně pociťuji nedostatečný počet zahraničních akademiků dlouhodobě působících na FSV. Vhodné je zavést systém podpory seniorních akademiků ze zahraničí po vzoru univerzitní podpory zahraničních postdoc pozic, které FSV hojně využívá. Lze předpokládat, že část prostředků by poskytla, FSV, část UK a zbytek příslušný institut. Pro skutečně důslednou internacionalizaci je potom potřebná stálá přítomnost zahraničních seniorních akademiků (vybraných skrze výběrová řízení), kteří jednak zvýší atraktivitu výuky, jednak mohou využít své vazby do zahraničí v rámci vědecké činnosti.

Jako významný problém fungování fakulty samozřejmě vnímám, že se nepodařilo obsadit pozici jejího tajemníka. S ohledem na požadavek stability fakultní administrativy je proto zajištění tohoto úkolu jasnou prioritou pro nejbližší období. V souvislosti s tímto krokem je nutné pozici tajemníka do budoucna stabilizovat přesnějším rozdělením pravomocí a odpovědností tajemníka a děkana fakulty tak, aby nedošlo k dalšímu personálnímu rozkolísání, které si již fakulta nemůže dovolit.

V oblasti zaměstnaneckých výhod poskytuje FSV velice pestrou škálu možností čerpat ze sociálního fondu, nadto jsou některé výhody zcela nadstandardní, zejména příspěvek na MHD a zvýhodněné mobilní tarify pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky (v současnosti cca 500 aktivních SIM karet). Zaměstnanci též mohou využívat výhod nabízených skrze UK. Do budoucna je cílem udržet stávající systém výhod a najít

možnost jejich rozšíření. Částečně je možné navýšit čerpání sociálního fondu (viz Ekonomika, finance) a tím zatraktivnit některé dosud málo čerpané výhody (zejména podporu účasti na odborných kurzech). Bude vhodné oslovit zaměstnance ke zjištění možných dalších požadovaných zaměstnaneckých výhod. Jako potřebné vnímám i podporu setkávání pracovníků, která mají charakter výjezdního zasedání, team buildingu apod. Po vzoru cyklo a inline jízdy pořádané v rámci rektorského dne UK bude vhodné najít další možnosti setkávání se napříč fakultou, a to jak mezi zaměstnanci, tak i se studenty. Na těchto akcích je potřebná účast členů vedení fakulty i jednotlivých pracovišť.

Cílem je, aby zaměstnanci na FSV byli spokojeni nejen se základními pracovními podmínkami na pracovišti a s dalšími souvisejícími výhodami, nabízenými zaměstnavatelem, ale zejména s atmosférou na pracovišti.

V návaznosti na popsané změny je více než vhodné na úrovni FSV přijmout kariérní řád. Tento dokument by měl ideálně existovat na úrovni celé UK, nicméně přes mnohé přísliby dosud nevznikl. Kariérní řád by měl být pokud možno stručný dokument, který vymezuje základní možné postupy v akademické dráze, vymezuje roli dalšího profesního vzdělávání akademiků, roli akademické mobility a stanoví také úpravy akademických povinností pro řídicí pracovníky (lze se inspirovat na zahraničních univerzitách a inspirací může být též kariérní řád IES, více viz Tým proděkanů). V souvislosti s popsaným dalším profesním vzděláváním akademiků a změnami ve výukových metodách je zejména nutné zvážit zavedení seminářů, které budou akademiky seznamovat s novinkami v oblasti výuky, případně je tito budou na praktických seminářích procvičovat. Zejména pak pro mladé akademiky by bylo vhodné zavést semináře seznamující s pedagogickými dovednostmi a provádět jejich nácvik, protože tomuto není v rámci Ph.D. studia věnována výrazná pozornost (více viz Studium, část věnovaná doktorskému studiu).

Lidé na FSV jsou základním aktivem, a to nejen zaměstnanci, ale i studenti. Dosud je jen málo využíván jejich inovační potenciál. Rád bych každoročně vyhlašoval soutěž o inovativní nápady, které mohou FSV ušetřit náklady, zjednodušit administraci, přinést zaměstnancům či studentům další výhody. Vítězný návrh by byl výrazně finančně oceněn a nadto neprodleně uveden do praxe.

Třetí role

FSV je institucí, která je již svým názvem spojena se společností, zejména pak současnou a českou společností. Její třetí role je tedy již definičním znakem samotného názvu a už z tohoto důvodu je správné, aby se fakulta věnovala této agendě s plnou vážností. FSV musí prvotně tuto roli naplňovat reflexí společenského vývoje, včetně upozorňování na různá rizika (jak komplexně, tak dle jednotlivých vědeckých disciplín pěstovaných na FSV). FSV musí mířit již na nejmladší generace - za tímto účelem navrhuji zintenzivnit projekt fakultních středních škol a rozšířit koncept univerzitní juniorské univerzity na úroveň fakulty. Velice vhodné bude též podpořit zatím roztržštěné aktivity studentů a jejich spolku (v poslední době zejména tzv. Stužák). Samozřejmě by se měla stát podpora akademiků FSV, kteří zodpovědně a kvalitně interpretují společenské procesy v masových médiích. Fakulta by zde mohla vystupovat aktivněji a některá témata přímo do médií nabízet, aby už samotný výběr témat byl kvalifikovanější a neodrážel jen nahodilé a krátkodobé nálady. Pro mladší akademiky a Ph.D studenty by bylo velice vhodné zavést školení, které by je upozornilo na standardy mediálního vystupování a v této věci rozvíjelo jejich kompetence. Obdobně by bylo více než vhodné z úrovně fakulty podporovat konference a semináře pro širší veřejnost o aktuálních tématech. Do současnosti tyto akce probíhají spíše nahodile na základě aktivit některých institutů či dokonce studentských spolků (za zmínku stojí zejména velice zdařilá akce Politologického klubu s bývalými premiéry i chystaná debata ministrů zahraničních věcí). Cílem je tyto aktivity rozvíjet a zajistit pro ně maximální podporu fakulty.

Fakulta musí též zvážit svou společenskou zodpovědnost a vytvořit jasný plán v této oblasti. Spíše než darování na různé účely se jeví jako vhodný nástroj fakultní podpora různých akcí, které mohou realizovat zaměstnanci (např. darování krve).

Tým proděkanů, způsob výběru

Nové vedení fakulty by mělo navázat na vedení předchozí. Díky tomu je možné zajistit kontinuitu. Tým proděkanů musí tvořit lidé, kteří mají ochotu pracovat pro fakultu a nebudou upřednostňovat zájmy svých mateřských pracovišť. Pro výběr proděkanů jsou klíčové tyto schopnosti, dovednosti a zkušenosti:

- 1) schopnost týmové spolupráce,
- 2) seznámenost s agendou příslušného proděkana ideálně získaná přímo na FSV či na UK,

-
- 3) zkušenost s vedením pracovního týmu a
 - 4) ochota učit se novým věcem a inovativní myšlení.

Předpokládám, že zhruba polovina stávajících proděkanů by pokračovala ve svém resortu a ostatní členy proděkanského týmu bych rád vybral z řad akademiků FSV dle výše uvedených kritérií. Za jisté považuji, že ve funkci proděkana pro rozvoj by pokračoval Tomáš Karásek, který by se zároveň stal statutárním zástupcem děkana. Důvodem k tomuto výběru je dlouhodobá proděkanská zkušenost, právnické vzdělání a také zkušenost s projekty OP VVV, které musí být v následujících letech realizovány. Při výběru proděkanů bude doplňkově sledováno i kritérium parity zastoupení jednotlivých institutů, které je historicky na FSV platné. S výběrem týmu proděkanů souvisí i jejich časové zatížení proděkanskou agendou a rozdělení agend. Výkon proděkanské funkce by měl odpovídat cca polovičnímu úvazku s tím, že by se zhruba o polovinu mělo snížit akademické zatížení proděkana. Funkci děkana pak komplementárně vnímám jako poslání, kde zatížení odpovídá plnému pracovnímu úvazku. Do budoucna je potřebné též po diskusi upravit či přerozdělit některé proděkanské agendy, aby zatížení proděkanů bylo rovnoměrnější a nedocházelo k duplikaci mezi výkonem proděkanské agendy, výkonem funkce tajemníka a vedoucích oddělení. V souvislosti s vnímáním vysoké zátěže proděkanského týmu bude nutné v krátkodobé perspektivě zvážit výši příplatku (proděkanů a ředitelů) a tuto případně promítnout do přípravy rozpočtu fakulty. Obecně by bylo vhodné změnit koncepci postavení řídicích pracovníků z řad akademiků. Systém, kdy Mzdový řád UK v zásadě předvídá, že akademik plní povinnosti vymezené pro AP1-AP4 a kromě toho (zřejmě ve volném čase) za příplatek vykonává řídicí funkce, je neudržitelný. Bude vhodné v kariérním řádu definovat přinejmenším část úvazku, kterou proděkan, ředitel institutu a vedoucí katedry (a zřejmě též garant studijního programu) věnuje své pozici a snížit akademické povinnosti těchto osob. Ruku v ruce by mělo dojít k úpravě financování, část mzdového tarifu směřovaná k řízení fakulty, resp. institutů a kateder by měla jít k tíži fakulty nikoli institutu.

V Praze, 25. září 2017

PhDr. Ing. Petr Soukup, Ph.D.