

Koncepce rozvoje Fakulty sociálních věd UK

Doc. Ing. Tomáš Cahlík, CSc.

Úvod

Na UK FSV jsem nastoupil v roce 1994. Během let, které od té doby uplynuly, jsem byl zástupcem ředitele institutu, členem fakultního i univerzitního senátu, předsdou fakultního senátu, proděkanem pro rozvoj a garantem dvou studijních oborů. Před svým příchodem na fakultu jsem byl ředitelem Střediska informačních systémů ČSAV, jednoho z ústavů tehdejší Československé akademie věd. Koncepce, kterou zde předkládám, vychází ze zkušeností, jež jsem všemi těmito činnostmi získal. Pro dokreslení uvádím, že jsem vystudoval Fakultu řízení Vysoké školy ekonomické v Praze.

Poměrně často jsem pobýval na zahraničních vysokých školách; jednak jsem měl v minulém desetiletí docela hodně pozvaných přednášek (seznam v CV), jednak jsem absolvoval roční pobyt na Ecole des Mines de Paris počátkem 90. let, kde jsem se věnoval naukomrickému výzkumu a roční pobyt na Bentley University v USA, kde jsem působil před čtyřmi lety jako hostující docent. To mně umožnilo poznat i jiné typy organizace pedagogické a vědecké práce a jiné „fakultní kultury“ a dovoluje mně to i po téměř dvaceti letech na naší fakultě sledovat zdejší dění s určitým odstupem.

Současný stav fakulty je možno popsat takto: fakulta jako celek je v kontextu České republiky velmi dobrá a za poslední čtyři roky se zlepšila podpora, kterou instituty získávají z fakultní roviny správy.

Hlavním problémem fakulty je to, že její základní poslání – výuka a věda – je plněno na úrovni institutů, dalších součástí a studijních oborů v různé kvalitě. Všude je sice vidět postupná profesionalizace a výsledky po agregaci za fakultu nejsou špatné, pořád zde však vidím obrovské rezervy.

Často také slýchám povzdechnutí, že základní společnou identitou studentů a pedagogů není fakulta, ale instituty, další součásti a studijní obory. To považuji za fakt, který je třeba vzhledem k rozmanitosti studijních oborů, dislokaci fakulty a její historii respektovat. Přes značnou diverzitu a relativní (i prožívanou) autonomii institutů, kateder a oborů však musí fakulta vystupovat v řadě kontextů jako celek, jehož úroveň a výkon jsou srovnávány s podobnými pracovišti. Musíme proto hledat možnost, jak posilovat identitu fakultní. Může nás spojovat snaha o co největší kvalitu ve výuce i ve výzkumu, společný cíl a to, že v některých případech je spolupráce napříč obory či instituty prostě výhodná.

Ve všech oborech, které na fakultě pěstujeme, musíme být v České republice nejlepší, a musíme tak být i vnímání. Vzhledem ke konkurenci a malé velikosti českého trhu (promiňte trochu ekonomických obrátů) je to pro přežití oborů nezbytné. Pokud se obor umístí v publikovaném žebříčku na jiném než prvním místě, i kdyby byl v realitě nejlepší, uchazeči – a zvláště ti lepší – se přesunou jinam. Obor se může dostat do smrtícího cyklu: horší uchazeči znamenají horší studenty, kvalita se zhoršuje, obor se posunuje v žebříčku níže atd. To pak není problém pouze dotčeného oboru, poškozují to obraz celé fakulty a zprostředkovaně i ostatních studijních oborů.

Jako společný cíl nabízím stát se respektovanou institucí i v evropském a světovém kontextu. Rozhodně tím nemíním, že bychom měli rezignovat na úlohu, kterou máme jako fakulta Univerzity Karlovy v českém prostoru. Je ale třeba opět respektovat výše zmíněný fakt malé velikosti českého trhu. Pokud se nám povede

dostat se „do světa“, umožní nám to oslovit více potenciálních kvalitních uchazečů o studium, vytvoříme na fakultě mezinárodní prostředí a připravíme absolventy, kteří nebudou muset soutěžit o pracovní místa pouze v České republice. Mezi světovostí a kvalitou je synergie: kvalita podmiňuje světovost a světovost podmiňuje kvalitu.

Na fakultě máme pouze jeden bakalářský obor v angličtině – Economics and Finance. Příkladem výhodné spolupráce napříč instituty by mohlo být to, co na fakultě uzrává už několik let, nicméně zatím nedozrálo. Jedná se o vytvoření průřezového bakalářského oboru v angličtině. Myslím, že jsou dva hlavní důvody, proč se to zatím nepovedlo: jednak je mimo IES málo bakalářských kurzů v angličtině, jednak je těžké najít vhodného garanta. V rámci jednoho oboru jsou tyto problémy těžko překonatelné, při spolupráci napříč obory je další bakalářský obor v angličtině realizovatelný. Vytvoření takového oboru by ostatně bylo i významným krokem na cestě fakulty do světa.

Nový děkan, ať jím bude kdokoliv, musí respektovat stávající Dlouhodobý záměr FSV UK, který specifikuje základní směry rozvoje fakulty až do roku 2015. Osobně bych s tím neměl sebemenší problém, tento dlouhodobý záměr byl konec konců schválen fakultním senátem v době, kdy jsem mu předsedal.

Formu řízení fakulty nový děkan nijak výrazně změnit nemůže. Pravidla se budou i nadále formulovat mezi vedením fakulty, instituty a akademických senátem. Základní formou motivace bude i nadále vztažení dosažených výsledků k financování. Osobně si myslím, že k přerozdělování mezi instituty nad rámec stávajících pravidel moc prostor není, naopak k nastavení pravidel pro rozdělování prostředků v rámci institutu mezi obory a pracovníky tak, aby byli motivováni k maximální kvalitě, prostor je. Děkan zde může využít „benchmarking“, tj. informovat napříč instituty a obory o stávajících praktikách, pomoci při hledání nejlepší praktiky a jejího více méně konsenzuálního zavedení.

Nejdůležitější ze všeho je mít na fakultě dostatek kvalifikovaných spolupracovníků. Z výroční zprávy za rok 2012 jsem se dozvěděl, že na fakultě je 18 oborů, které zajišťuje 24 profesorů a 28 docentů, a že od roku 2011 došlo k úbytku jednoho profesora a šesti docentů. Takže jednak vychází asi 2,5 habilitovaného pracovníka na obor, což je děsivě málo, jednak to nevypadá na vylepšování tohoto poměru. Chápu, že při generační výměně, která probíhala v posledních čtyřech letech a která ostatně byla nutná, prostě došlo k odchodu či snížení úvazku některých spolupracovníků, mnohé personální změny jsem však vnímal jako velkou ztrátu pro fakultu. Nastavení vhodné finanční motivace je pouze nutnou podmínkou pro zlepšení v personální oblasti, kterou je třeba doplnit neustálým kultivováním ovzduší vzájemného respektu a důvěry.

V následujícím textu jsou zvláště vyčleněna témata týkající se výuky, vědy a fakultní infrastruktury. Zahraniční styky a vnější vztahy se objevují průběžně. V textu neopakují znovu fakta z poslední výroční zprávy ani z poslední aktualizace dlouhodobého záměru (oba materiály byly schváleny fakultním senátem v červnu), pouze některá z nich využívám k dokreslení svých myšlenek. Ve čtvrté části je specifikován způsob výběru týmu proděkanů a místo závěru jsou znovu stručně zopakovány priority, které jsou diskutovány v textu.

1. Výuka

Osobně vidím tři základní nástroje dalšího zvyšování kvality pedagogické práce fakulty: (a) posilování pedagogické průpravy učitelů, (b) smysluplné využívání

výsledků hodnocení výuky studenty a (c) vytvoření nástrojů pro motivaci pedagogů. K tomu je třeba přidat (d) stanovení zásad fakultní politiky rozvoje pedagogické činnosti, tedy otázku akreditace dalších oborů a problémy s tím související, a (e) kvalita uchazečů o studium.

(a) Posilování pedagogické průpravy učitelů

Zámořská zkušenost i diskuse se studenty mi zřetelně odhalily skutečnost, že pedagogický sbor FSV je na jedné straně dobře připraven po odborné stránce (a studenti často uvádějí právě odbornost pedagogů jako zřetelnou přednost), na druhé straně trpí nedostatečnou „řemeslnou“ úrovní pedagogické práce. Proto chci dosáhnout stavu, v němž bude jednak existovat možnost a motivace pro každého začínajícího pedagoga absolvovat pedagogické minimum a osvojit si základy pedagogické práce, jednak bude zajištěno sdílení pedagogických zkušeností „služebně starších“ pedagogů s mladšími kolegy v rámci „didaktických seminářů“.

(b) Smysluplné využívání výsledků hodnocení výuky studenty

Jsem sice skutečně zvědavý, jestli se povede zajistit vysokou návratnost po převodu dotazování do elektronické podoby, v tom ale hlavní problém není. Zásadní je otázka, jak využívat získané údaje k řízení kvality výuky v jednotlivých kurzech a oborech. Současné využití k ocenění nejlepších kurzů je třeba doplnit systémem zajišťujícím možnost vylepšení i relativně horších kurzů.

Hodnocení výuky studenty nabízí údaje na úrovni kurzu, studijního oboru i pedagoga. Pokud údaje z hodnocení výuky ukazují opakovaně problém s některým kurzem, garant oboru navštíví výuku příslušného kurzu a analyzuje problém s příslušným vyučujícím, resp. vyučujícími. Jestliže se jedná o problém v kvalitě a vyučující ho dlouhodobě neřeší, je třeba buď vyměnit vyučujícího (jde-li o problém věcný, resp. odborný), nebo mu umožnit doplnit si základní pedagogické vzdělání (jde-li o problém didaktický, resp. metodický). Pokud údaje z hodnocení výuky (doplněné informací o vývoji počtu a kvality uchazečů) ukazují problém s některým oborem, garant programu a proděkan pro studium analyzují problém s příslušným garantem oboru. Jestliže se jedná o problém v kvalitě a garant oboru ho dlouhodobě neřeší, děkan iniciuje na úrovni RUK výměnu garanta.

(c) Vytvoření nástrojů pro motivaci pedagogů

Největším problémem v oblasti pedagogické práce je podle mého soudu nízké využití motivačních nástrojů. Zájem o studenty a výuku je do značné míry závislý na dobré vůli pedagogů. Z reakcí studentů vím, že na každém institutu jsou lidé, kteří jsou „učitelé duší i tělem“ a zcela spontánně a samozřejmě se studentům věnují. Dělalí to z lásky k profesi a oboru a moc jim nezáleží na hmotném ocenění. Víím ale také, že vedle nich jsou jiní, kteří vynakládají na pedagogickou práci minimum námahy, jsou těžko dostupní, studenti pochybují o tom, zda čtou jejich práce, apod.

V posledních letech se zdůrazňují zejména výzkum a publikační aktivity a široce se diskutují a zavádějí nástroje pro motivaci k těmto činnostem. Jsem přesvědčen, že je třeba patřičně odměňovat nejen vynikající vědce, ale i vynikající pedagogy, kteří pracují s plným nasazením. Motivační systém na každém institutu je třeba nastavit tak, aby zohlednil i kvalitu pedagogické práce. Údaje získané při hodnocení výuky studenty je zde třeba doplnit kvalitativním hodnocením pomocí garanta oboru.

(d) *Stanovení zásad fakultní politiky rozvoje pedagogické činnosti, tedy otázku akreditace dalších oborů a problémy s tím související*

Rozmanitost studijních oborů je až příliš úctyhodná a vykazuje tendenci k oborové výlučnosti. Fakulta také nemá dostatečný počet docentů a profesorů na kvalitní zajištění všech vyučovaných oborů. Další obory bychom měli akreditovat pouze tehdy, pokud půjde o obory integrující oborové poznání napříč fakultou (např. Politologie a veřejná politika). Obory s malým či delší dobu klesajícím počtem studentů bychom měli sloučit do zastřešujícího oboru. Úzce definované obory s malým počtem studentů podle mého názoru nemají šanci na dlouhý život.

Obrovská síla fakulty je v její dostupnosti mezinárodním studentům, naše nabídka zejména magisterských kurzů v cizích jazycích je v českých podmínkách naprosto unikátní. To nám umožňuje překročit ve vzdělávací činnosti úzký trh České republiky a otevřít se zájemcům o studium z celého světa. Je třeba podporovat společné akreditace s dobrými zahraničními univerzitami, zlepší to postavení našich absolventů na trhu práce. Je třeba směřovat k akreditaci placeného celofakultního anglického bakalářského oboru.

Je třeba zvyšovat podíl bezkontaktní výuky. Fakultní podpora využívání systému Moodle, který je technicky podporován z univerzitní úrovně, je krok správným směrem.

Je třeba dát studentům větší prostor k interdisciplinárnímu vzdělávání. Doporučuji upravit studijní plány všech oborů tak, aby studenti mohli automaticky získat 27 kreditů za volitelné předměty.

(e) *Kvalita uchazečů o studium*

Základním nástrojem pro získání kvalitních uchazečů je cílená marketingová podpora zájmu o studium právě na naší fakultě. Je třeba vyzkoušet všechny představitelné komunikační kanály, platit inzerci, zajistit odměňování našich studentů, kteří nyní dobrovolně navštěvují střední školy a doporučují (bohužel obvykle jen) svůj obor. Je zde souvislost s počtem studentů v oboru: při malém počtu studentů je marketingová podpora málo efektivní. Nejlepší reklama jde přes úspěšné absolventy, a sto absolventů zde má desetkrát větší potenciál než absolventů deset.

Důležitá je také forma a průběh přijímacích zkoušek. Nevidím důvod upravovat stávající formu na jednotlivých oborech. Pokud poklesne počet uchazečů o některý obor, je třeba velmi zvážit, jestli není z dlouhodobé perspektivy lepší snížit raději počet studentů než jejich kvalitu.

2. Věda

Základní problém rozvoje vědecké a výzkumné činnosti přesahuje rámec fakulty a je jím zaměření hlavního cíle vědy – tím je dosažení poznání - cílem zástupným, tedy maximalizací měřitelné (bibliometrické) a státem financované vědecké produkce. Dalším parametrem, nastaveným tentokrát z univerzitní úrovně, je PRVOUK (Program rozvoje vědních oborů na UK).

Děkan musí respektovat skutečnost, že institucionální financování výzkumných pracovišť je založené na rozdělování prostředků podle (předcházejícího) výkonu. Problém je v tom, že může velmi rychle dojít jak ke změně metodiky hodnocení, tak ke změně výše rozdělovaných prostředků. Pokud dojde ke změně metodiky, je pravděpodobné, že to bude ve směru zvyšování bodů za publikace v tzv. impaktovaných časopisech a časopisech ve světových databázích.

Racionálním řešením situace je podle mého názoru rozdělovat prostředky na instituty v zásadě podle státem uznané výkonnosti a rozumně přerozdělovat prostředky v rámci institutů.

Obraty „v zásadě“ a „rozumně přerozdělovat“ v předešlém odstavci znamenají, že jsem přesvědčen o tom, že kvantitativní údaje hodnocení vědecké činnosti podle státem uznané metodiky je třeba rozšířit o údaje kvalitativní získané pomocí „peer review“. Rozumné je takové přerozdělování, které je motivováno jedním ze tří důvodů: motivací k publikování ve světově uznaných časopisech, podpora perspektivních oborů přechodně podfinancovaných a dotřetice podpora perspektivních pracovníků přechodně podfinancovaných.

Určité přerozdělování je možné a nutné i na úrovni fakulty či univerzity. Příkladem možného je existující hodnocení monografií. Příkladem nutného by byla situace, kdy by se perspektivní obor pěstovaný na fakultě stal přechodně podfinancovaným. Obrovskou výzvou je také dosáhnout toho, aby se obory oprostily od zúžených oborových pohledů a začaly spolupracovat interdisciplinárně. Pokud by se fakulta rozhodla podpořit tento proces, nástrojem by zřejmě bylo vyčlenit určitou částku v rozpočtu fakulty z prostředků, které se na fakultu dostanou na základě institucionálního financování. Tu by rozdělovala vědecká rada podle svého uvážení přímo členům akademické obce tak, aby byl podpořen interdisciplinární výzkum.

3. Fakultní infrastruktura

Fakultní infrastruktura je vše, co z úrovně fakulty ovlivňuje výuku a výzkum. Myslím, že fakultní infrastruktura prodělala v posledních letech výrazný vývoj a dnes významně pomáhá pedagogické i vědecké práci. Přesto je nepochybně co zlepšovat. Uvádím pouze některé z bodů, které byly v posledních letech předmětem zájmu akademické obce, a několik bodů, které považuji za důležité sám. Jsou spojeny s (a) komunikační a informační technologií na fakultě, (b) dislokací fakulty a (c) využitím neformální infrastruktury.

(a) Komunikační a informační technologie na fakultě

Možnosti vnitřní komunikace na fakultě se v posledních letech výrazně zlepšily. Podle stávající aktualizace dlouhodobého záměru fakulty se pravděpodobně již letos dočkáme toho, aby do fakultního intranetu nebyl volný přístup. Je třeba dořešit elektronický oběh dokladů na fakultě (pilotní studie, týkající se oběhu cestovních příkazů, existovala již před čtyřmi lety). Je třeba zajistit, aby komunikace byla možná přes „chytré“ telefony.

Je jasné, že vytváření webové presentace fakulty i institutů je nikdy nekončící proces, diskuse o designu a obsahu tedy je a vždy bude plně legitimní. Chci pouze podotknout, že fakultní web se ve velké míře opírá o weby institutů a součástí fakulty. Prošel jsem si je všechny a kvalita se podle mě hodně různí.

Základní koncepční otázkou, která by se měla otevřít, je přenášení informačních služeb fakulty do „cloudu“. Aktualizace dlouhodobého záměru fakulty v souvislosti s novým řešením fakultního mailu využití „cloudu“ zmiňuje, potenciál je zde však mnohem větší. Řada univerzit přešla k některému ze standardních řešení služeb IT (např. AAU Praha využívá řešení nabízené firmou Google) a je třeba zvážit, jestli by podobný krok nebyl vhodný i pro naši fakultu.

(b) Dislokace fakulty

Rozvoj prostorového zajištění fakulty do značné míry závisí na možnostech a preferencích univerzity. Ta již v létě 2008 slíbila ústy prorektora pro rozvoj, že pokud dojde k uvolnění prostor v Jinonicích, dostane je naše fakulta. To stále platí a den D se blíží. Podle propočtů, které jsem si udělal jako proděkan pro rozvoj v roce 2008, bude rozšíření prostor v Jinonicích zhruba stačit pro pokrytí potřeb těch institutů, které už nyní v Jinonicích jsou. Pokud tyto instituty nebudou schopny vygenerovat dostatečné prostředky pro financování rozšířených prostor, bude třeba využít prostor modifikovat, osobně ale doufám, že tato situace nenastane.

Studie na využití půdních prostor v Hollaru existovala už v roce 2003, kdy jsem se stal proděkanem pro rozvoj. Základní překážkou realizace byl odpor památkářů. To rozhodně neznamená, že by se to mělo přestat zkoušet, jiná možnost pro výraznější zvětšení prostor na Hollaru neexistuje. Špatná prostorová situace je také v Opletalově ulici, tam ale možnost prostorového rozšíření v rámci budovy neexistuje vůbec.

Případný kampus, ve kterém by byla umístěna celá fakulta, je otázkou skutečně dlouhodobou. Je zde možno sledovat dvě cesty: První spočívá ve zjištění, jestli k jinonickému areálu nepřiléhají vhodné pozemky, které by umožňovaly postupné rozšiřování areálu a pokud ano, v inicializaci nákupu těchto pozemků na úrovni univerzity. Druhá je znovu uvážít, jestli by nebyl využitelný komplex Crystal (první zvažování proběhlo zhruba před dvěma lety a fakulta nakonec tuto variantu nerefletovala).

Osobně si myslím, že se fakulta naučila docela dobře žít bez spojujícího kampusu a že nevýhody tohoto uspořádání je možné řešit pomocí komunikačních a informačních technologií.

(b) Využití neformální infrastruktury

Fascinuje mě celá řada aktivit, které studenti zajišťují v podstatě bez využívání fakultní infrastruktury. Pokud bych byl zvolen děkanem, samozřejmě bych pokračoval v podpoře studentských aktivit přesahujících rámec jednotlivých institutů (ples, Sociál, Pavlač, sportovní akce, zapojení mezinárodních studentů do života fakulty apod.) Takovéto aktivity napomáhají posilovat fakultní identitu, a to je pro rozvoj fakulty jako celku v dlouhém časovém horizontu velmi důležité.

4. Výběr proděkanů

V ideálním vedení fakulty (děkan, proděkan a tajemník fakulty) je rovnováha mezi instituty, energií a zkušeností a rovnováha mezi pohlavími.

V případě svého zvolení zachovám počet proděkanů a nynější strukturování jejich činnosti. Chtěl bych ale posílit postavení proděkana-statutárního zástupce děkana. Moje představa je, že by statutární zástupce k zajišťování své agendy také sdílel děkanskou agendu a pomáhal s jejím řešením. V manažerské (a vojenské) hantýrce by měl postavení „second-in-command“.

Pokud nebude možné zachovat zaběhanou praxi zastoupení všech institutů ve vedení fakulty, posílím váhu kolegia děkana. To rozhodně neznamená, že většina proděkanů bude z IES.

Nebudu se snažit zvrátit generační výměnu, ke které na fakultě došlo.

V současném vedení fakulty docházelo k poměrně časté výměně a rotaci proděkanů. Byl bych rád, kdyby ti ze současných proděkanů, kterým po případném

zvolení nabídnou pokračování ve funkci, tuto nabídku přijali. Ne kvůli mně, ale kvůli fakultě: určitá návaznost je dobrá.

Myslím si, že pro proděkana je výhodou, když má zkušenosti z akademického senátu.

Existují desítky možných variant, jak tyto představy naplnit. Nebudu zde uvádět žádná jména, i když přesně vím, s kým bych rád na každém proděkanském místě spolupracoval.

PRIORITY (místo závěru)

Základní:

- 1.** Směřování k maximální kvalitě ve výuce i ve vědě s cílem
 - být ve všem nejlepší v České republice
 - být respektováni v evropském a světovém kontextu
- 2.** Kultivace ovzduší vzájemného respektu a důvěry

Podpůrné:

- 1.** Vytvoření celofakultního bakalářského oboru v angličtině
- 2.** Řešení problému nízkého počtu docentů a profesorů na studijní obor
 - jednak konsolidací oborů
 - jednak zvýšením počtu docentů a profesorů
- 3.** Posilování pedagogické přípravy učitelů
- 4.** Zajištění kvalitních uchazečů o studium
- 5.** Motivace ke tvorbě světově uznávaných publikací
- 6.** Neustálé zdokonalování komunikačních a informačních služeb
- 7.** Optimalizace využití fakultních prostor po rozšíření prostor v Jinonicích

Praha, 10. 9. 2013

Doc. Ing. Tomáš Cahlík, CSc.