



volební program **Jakub Končelík**

volba děkana UK FSV
podzim 2009

věda
výuka
provoz
tým proděkanů



NOVÉ ZÁKLADY
FAKULTY SOCIÁLNÍCH VĚD
UNIVERZITY KARLOVY

OBSAH:

Úvod.....	4
1. Věda.....	5
1.1 Vědecké snažení na UK FSV – financování výzkumu a publikování.....	5
1.2 Nedostatky současného systému odměňování.....	5
1.3 Hledání nových zdrojů.....	6
1.4 Změna úředního servisu.....	6
1.5 Návrh úpravy odměňování – dvě složky: granty a publikace.....	7
1.5.1 Grantová aktivita pedagoga (odměna A).....	8
1.5.2a Publikační aktivita pedagoga (odměna B).....	8
1.5.2b Systemizace sledování publikačního výkonu; využití modulu publikace.....	10
2. Výuka.....	13
2.1 Pedagogické snažení na UK FSV – nedostatky současného systému odměňování.....	13
2.2 Hledání nových zdrojů.....	14
2.3 Studijní a pedagogická práva a povinnosti.....	15
2.3.1 Povinnosti pedagogů.....	15
2.3.2 Práva a povinnosti studentů.....	18
2.3.2.1 Práva studentů.....	18
2.3.2.2 Povinnosti studentů.....	19
2.4 Změna výuky a jejího administrativního zázemí.....	23
2.4.1 Výuka v bakalářském a magisterském cyklu.....	25
2.4.2 Doktorské studium.....	27
2.4.3 Studijní provoz – papírové indexy, SIS, web, závěrečné zkoušky.....	29
2.4.3.1 Papírové indexy.....	29
2.4.3.2 Administrace SISu.....	30
2.4.3.3 Fakultní internetové stránky.....	30
2.4.4 Státní závěrečné zkoušky.....	31
2.4.5 Závěrečné práce.....	31
2.5 Návrh na úpravy odměňování – dvě složky: pedagogická a ostatní.....	31
2.5.1 Základní obrysy výkonového odměňování.....	32
2.5.2 Pedagogická aktivita (odměna C) – výuka i konzultování.....	33
2.5.3 Ostatní aktivita pedagogů (odměna D) – administrativa i studijní granty.....	34
3. Provoz.....	36
3.1 Rozvoj fakulty – prostor a budovy.....	36
3.2 Fakultní PR – vybrané problémy.....	36
3.2.1 Jednotná komunikační strategie.....	37
3.2.1.1 Internetové stránky FSV.....	37
3.2.1.2 Fakultní e-mail.....	38
3.2.1.3 Popisky a podpisy.....	38
3.2.1.4 Vizitky.....	38
3.2.1.5 Informační a technická podpora.....	38
3.2.2 Vypořádání se s minulostí.....	39
3.2.3 IES a žebříčky.....	39
3.2.4 Sdružení absolventů FSV.....	40
3.3 Zaměstnanecká politika – smlouvy a benefity.....	40
3.3.1 Smlouvy.....	40
3.3.2 Benefity.....	41
3.3.2.1 Dovolená.....	42

3.3.2.2 Pružná pracovní doba a místo	42
3.3.2.3 Stravenky.....	43
3.3.2.4 Finanční benefity	43
3.3.2.5 Telefony	44
3.3.2.6 Další možné benefity.....	45
3.4 Financování – principy odměňování a jeho zdroje	45
3.4.1 Základní principy odměňování pedagogů	45
3.4.1.1 Za vědeckou činnost.....	45
3.4.1.2 Za pedagogickou činnost.....	46
3.4.1.3 Dorovnání do tabulkového minima.....	46
3.4.2 Základní principy odměňování nepedagogických pracovníků.....	46
3.4.3 Sociální a studijní fond, Studentské peníze	46
3.4.4 Zdroje.....	46
3.4.4.1 Úspory	47
3.4.4.2 Revize smluv	47
3.4.4.3 Zpoplatnění vybraných úředních a studijních úkonů	48
3.5 Fakultní knihovna (SVI)	48
4. Tým proděkanů	50
4.1 Tým proděkanů	50
4.1.1 Děkan.....	50
4.1.2 Proděkani	50
4.1.3 Vedoucí institutů.....	51
4.2 Spolupráce vedení fakulty s Akademickým senátem	52

ÚVOD

Vážené senátorky, vážení senátoři,
dovolte mi, abych se na Vás při příležitosti volby nového děkana naší fakulty obrátil s kandidátským programem a vstoupil tak do úvah nad budoucím směřováním naší fakulty.

V předkládaném programu se pokouším pojmenovat aktuální problémy naší fakulty a načrtnout možné cesty při jejich řešení. Nejprve se věnuji dvěma základním oblastem – jak vědecké činnosti, tak stavu a směřování výuky na naší fakultě, ve třetí části se pokouším pojmenovat prostorové, infrastrukturní, provozní a technické podmínky dalšího rozvoje fakulty, a konečně ve čtvrté části nabízím náhled na svou představu nového týmu vedení fakulty. Všechny tematické celky provází jako integrující prvek problematika financování.

Fakultě sociálních věd se za necelých dvacet let od založení podařilo vstoupit mezi nej kvalitnější a nej oceňovanější vysokoškolská pracoviště v České republice – ve všech oblastech, kterým se věnuje, shromáždila FSV pod svou hlavičku vynikající pedagogické a vědecké osobnosti i jedním z nej náročnějších přijímacích řízení vybrané studenty a vychovala řadu výjimečných absolventů. Naše fakulta tak bezesporu patří k elitním pracovištím.

Nabízím program, který navazuje na to kvalitní, co se naší fakultě za uplynulé dvacetiletí podařilo vystavět, ale zároveň hledá pro fakultu nové možnosti fungování. V kontextu probíhajících i plánovaných reforem terciárního vzdělávání a z nich vyplývajících změn financování vysokoškolských pracovišť je totiž zachování stávajícího stavu nemožné. Naše fakulta bude v příštích letech stále více soupeřit s vnějším světem, a tak musí přestat soupeřit uvnitř.

Nabízím tedy program reforem. Žádný takový program nemůže být pro akademickou obec naší fakulty přijatelný rovnou a bez diskuzí, žádný nemůže být realizovatelný beze změn. K tomu ani nemá sloužit – má pouze nabídnout témata k diskuzi a naznačit směr, kterým se může naše fakulta ubírat. Reforma fakultního běhu bude vyžadovat konsensus napříč institutem – od studentů po pedagogii.

A tak vše, co předkládaným programem nabízím, je směr. Nabízím program, jehož duchem jsou reformy. Jaké nástroje ale k naplnění reformního snažení v budoucnosti fakulta zvolí, vyplyne až z nespočetných diskuzí a rozprav, kterým se budoucí děkan nevyhne. Konkrétní opatření se mohou měnit, promění se koneckonců i děkani a proděkani, kteří v příštích letech budou naší fakultu vést. Teď a nyní, na podzim roku 2009, před námi stojí jediná opravdu zásadní volba – jakým směrem se vydáme?

A tak vše, o čem se snažím teď a nyní, je náčrt budoucích obrysů. Předkládaný program nabízí obraz FSV jako moderně řízené instituce bez zbytečné administrativy s jednoznačně danými a průhlednými pravidly. Instituce čitelné, dynamické, výkonné, systémové a komunikativní, instituce fungující na principech zásluhového a spravedlivého odměňování i oceňování. Obraz vysoké školy elitní a známé, ale zároveň náročné, ve všech směrech profesionální a navenek jednotné.

Vážené senátorky, vážení senátoři,
jakkoliv nabízený program svými formulacemi často mívá za volbu samotnou a zdánlivě předjímá budoucí programové diskuze, má sloužit pouze jako ilustrace mého osobního náhledu na možná řešení a jako podklad pro Vaše rozhodování při volbě nového děkana Fakulty sociálních věd Univerzity Karlovy.

Jakub Končelík

1. VĚDA

1.1 Vědecké snažení na UK FSV – financování výzkumu a publikování

V zájmu UK FSV je především výrazný vzestup v soutěži s ostatními srovnatelnými pracovišti. V současnosti jsou univerzálním měřítkem vědeckého snažení v podstatě pouze dva ukazatele – **úspěšnost v žebříčcích vědeckého výkonu** a **úspěšnost při získávání finančních prostředků** na vědecké projekty. Domnívám se, že základním prostředkem, který dokáže pedagogy UK FSV motivovat ke zlepšování výkonu v obou směrech, je odměňování.

Navrhuji změnit odměňování z paušálního a jistého příjmu, který měl zřejmě vytvářet klid na práci, na systém transparentního odměňování za předem definovaný výkon. Tím dosáhneme stavu, kdy každý z pedagogů bude vědět, za jaké úsilí dostane jakou odměnu. V ideálním případě by měli zaměstnanci UK FSV věnovat veškerý svůj pracovní čas jen a pouze fakultě – protože se jim to vyplatí.

1.2 Nedostatky současného systému odměňování

Chce-li si fakulta udržet status elitního vědeckého pracoviště v rámci ČR a případně získat takové renomé i v Evropském prostoru, musí nalézt dostatek prostředků, aby umožnila vědeckým pracovníkům působit za důstojných podmínek a pouze na fakultní půdě. Současný výzkumný záměr sice dovoluje vědeckým silám vcelku pohodlné přežívání na úvazkem jištěném místě a umožňuje jim badatelskou i konferenční činnost, ale zároveň (v celofakultním rozměru) nijak zvlášť nepožaduje publikační aktivitu – za kterou je ovšem fakulta hodnocena v republikovém měřítku a která určuje její příjmy.

Tato rovnostářská jistota pro všechny snižuje výkon celku, znemožňuje vytvořit exkluzivní podmínky pro ty nejvýkonnější, a tak paradoxně nakonec nutí všechny fakultní vědce hledat vedlejší zdroje obživy – a mj. působit vědecky i na jiných pracovištích. Svá zjištění pak publikují často buď pod hlavičkou těch jiných pracovišť, anebo je vykazují na více pracovištích zároveň. Tím přichází prostředky, které fakulta investuje do klidného zázemí jejich práce, v podstatě vniveč. Tento systém je chybný. **Musíme ustoupit od** zajištěného, úvazkem daného a v podstatě **neměnného platu, který** v důsledku **demotivuje**. A přistoupit k odlišnému způsobu financování – **k odměňování konkrétního výkonu**. Aby se vědci vyplatilo prezentovat svá zjištění ve jménu fakulty. Aby se mimořádný vědecký výkon citelně promítl do vědcova příjmu. Ale musí to platit i naopak – mimořádně nevýkonný vědec musí mít citelně menší příjem. V ideálním případě by se tedy nemělo stávat, že z výzkumného záměru platíme kolegu, který za svou odhadem třicetiletou kariéru na FSV nenapsal jedinou monografii ani odborný článek.

To není nijak nová myšlenka, fakultní vedení se o uplatnění tohoto principu ve shodě s podmínkami nastavenými radou vlády snaží už několik let, zatím ale bezúspěšně. Důvod vidím především v odporu vedení méně výkonných institutů. Přesunem důrazu na výkonové odměňování se totiž ztrácí manévrovací prostor vedení institutů při přerozdělování prostředků dosud rovnostářsky distribuovaných podle jednotlivých institutů.

Shrnutí:

V současném systému je výkon trestán dvakrát: jednak jsou rovným přerozdělením potrestány výkonné instituty – znevýhodněny jsou především IES a IMS – a v druhém kroku je ještě potrestán pracovitý zaměstnanec rovným přerozdělením v rámci institutu (nejlépe se žije „vědcům“, kteří jménem fakulty nepublikují vůbec). Fakulta by sice měla hledat inspiraci v chodu výkonných institutů, zefektivnění vědeckého provozu jako celku ale přinese pouze individuální odměňování. Jen tak UK FSV jako celek zlepší svoji výkonnost v relaci ke konkurenčním institucím a získá tak vyšší podíl na příslušných dotacích.

1.3 Hledání nových zdrojů

Čas k zásadní změně přišel ale i z dalšího důvodu: Potřebujeme si zvyknout na nové podmínky – aby naše fakulta zůstávala i nadále elitním pracovištěm, musíme se naučit žít (obrazně řečeno) bez výzkumného záměru. Výzkumný záměr ve své současné podobě totiž pravděpodobně končí, není dosud definitivně jasné, co a jestli vůbec něco jej nahradí, a tak by nové vedení FSV mělo hledat jiné zdroje a učit instituty žít jak jen to půjde nezávisle na stávajícím systému státních dotací. Musíme se naučit financovat fakultní vědu z více na sobě co nejméně závislých zdrojů – prozatím především z domácích grantových prostředků, což je cesta, kterou máme na naší fakultě již dostatečně prošlapanou. Velice rád bych ale získal takové proděkany pro vědu a pro rozvoj, kteří by společnými silami zvládli zajistit kvalitní zázemí pro získávání grantové prostředků jak ze zdrojů ČR, tak zahraničních – především bych rád, aby otevřeli cestu ke zdrojům Evropské unie. Domnívám se, že nepokusit se jako fakulta požádat o prostředky ze 7. rámcového programu pro vědu a výzkum EU by byla chyba. Samostatní badatelé ani jednotlivé instituty na tyto prostředky pravděpodobně nedosáhnou vlastními silami, a proto by jim fakulta mohla významně pomoci vhodnou konzultantskou činností.

Příklad:

V případě 7. rámcového programu by naše fakulta rozhodně měla vytvořit rozumné administrativní zázemí při žádostech o granty Evropské rady pro výzkum začínajícím nezávislým výzkumným pracovníkům (Starting Independent Researcher), které nevyžadují mezinárodní spolupráci ani spoluúčast a jsou unikátní příležitostí pro mladé vědce, od jejichž doktorské promoce (Ph.D.) uplynulo minimálně 3 až maximálně 8 let a budou otevřené v průběhu podzimu 2009.¹

V hierarchicky ještě vyšší rovině si umím představit i celofakultní projekt věnovaný například transformaci české společnosti v 90. letech minulého století financovaný z fondů kooperace 7. rámcového programu ze sekce socioekonomických věd.

1.4 Změna úředního servisu

Úspěch při hledání nových zdrojů předpokládá zásadní přerod vztahu naší fakulty ke grantovým prostředkům (ale i k financování obecně). Stávající systém úřadování vedl k situaci, kdy si fakultní úředníci vypěstovali špatně skrývanou předpojatost, se kterou vnímají pedagogy jako lunatiky, co „pořád nejsou v práci“ a „vůbec by jim neuškodilo, kdyby si svoje papíry vyřídili sami“. Tuhle nezdravou tenzi musí nové vedení fakulty definitivně a nedvojsmyslně rozmetat – musí úředníkům vysvětlit podstatu badatelské činnosti, vysvětlit fakt, že věda se nedělá v kanceláři, že tam se úřaduje. Že vědci mají přinášet peníze, za které vyprodukují konkurenceschopné vědecké výsledky a že fakultní úředníci jim mají dělat servis, že za to jsou placení.

A právě grantové prostředky jsou hezkým příkladem – v ideálním případě pedagog napíše projekt, vyhraje soutěž a získá finanční prostředky. Protože jsou to prostředky institucionálně vázané na fakultu, fakulta z toho získává prestiž a ulevuje se jí na mzdových nákladech (jejich část na sebe svou aktivitou převzal ten úspěšný pedagog). A v této fázi by do procesu měl vstoupit úředník, který pedagogovi pomůže s agendou a za tu pomoc je odměněn – za to dostává plat, proto je v práci (jeho plat spoluzajišťuje právě onen vědec, úspěšný řešitel a právě z grantových peněz). Prozatím ovšem funguje naopak neideální stav, kdy si fakulta z grantových prostředků automaticky strhne „desátek“ na blíže nedefinovaný a řešitelem neovlivnitelný provoz, zkomplikuje grantovou administrativu zbytečnými úkony, při jejichž

¹ Touto iniciativou by otevřela cestu k naplnění požadavku na řešitelství grantů i u mladých vědců (podrobněji srov. oddíl 1.5.1).

řešení není nápomocná, a ve finále tak pedagoga dekoncentruje papírováním, které by měl dělat příslušný úředník. To je sebezhoubná strategie, která vede k situaci, kdy pedagogové o granty nestojí, protože z nich mají jen spoustu administrativní práce – navíc finanční přínos pro fakultu není zohledněn v příjmu řešitelů. To se musí změnit. Fakulta musí za „desátek“² poskytovat odpovídající servis podle jasných pravidel, která umožní žadatelům o grant příslušné položky zakalkulovat již při sestavování grantu a vyhnout se ukrývání „desátku“ do nesouvisejících položek.

Když je někdo například nadaný na získávání grantových prostředků, nenuťme jej k jednoduchému papírování, které může dělat úředník – měli bychom mu spíš rozvázat ruce, aby měl prostor pomáhat s dalšími žádostmi nebo sám žádat. Musíme si penězonošné kolegy hýčkat – kdo přinese na fakultu peníze, má být zvýhodněn a oceněn. V současnosti naopak dostane najevo, že aparátu přiděluje práci.³

Příběh:

V letech 2002–2007 pracovala na naší fakultě mladá doktorka, která každý rok připravila jeden až dva úspěšné granty, celkem v hodnotě přes sedm milionů korun (což představuje roční plat pro zhruba 25 vědců na plný úvazek). Zdánlivě ideální a vítaný pracovní výkon – naše fakulta se ale té mladé doktorky zbavila jako potíživky. S administrováním oněch grantů jí totiž zásadně narostl i objem práce, a tak by ji buď někdo musel asistovat, anebo převzít kus její běžného úvazku. Což pro obyčejné paušálně placené zaměstnance znamenalo práci navíc. A tak zůstala mladá doktorka celých pět let na platu zhruba 10 tisíc čistého měsíčně na plný úvazek a po vyčerpání svých úspor i elánu sama odešla. Shrnu-li: Fakulta odstředila kvalifikovaného administrátora grantových prostředků s mimořádným finančním přínosem – pod tlakem bídne zaplacené administrativy odešel dělat granty do soukromé společnosti a pro fakultu je ztracený.

Shrnutí:

Výše popsaný příběh je (alespoň pro mne) mementem současného zoufalého způsobu odměňování a distribuce práce na UK FSV.

a) Distribuce práce: Schopné lidi by si fakulta měla snažit za každou cenu udržet a dělat jim servis.

b) Odměňování: V současnosti neprůhledné přelévání peněz bez kariérního řádu⁴ a jasných pravidel, které slouží především k mocenské politice uvnitř institutů a nemotivuje k práci.

Dokud tento dvojblok nezměníme, nemá žádná reforma naději na úspěch. O tom jsem bytostně přesvědčený.

Zopakováním ústřední myšlenky tohoto programu – **odměňovat podle výkonu** – si tedy dovoluji završit úvodní náhled problematiky a otevřít cestu k formulaci problému a návrhu konkrétního řešení.

1.5 Návrh úpravy odměňování – dvě složky: granty a publikace

Problém: Nespravedlivé přerozdělování demotivuje. Chybné odměňování vede k souběhům úvazků, neefektivitě zaměstnanců a nedostatečným (či mimo fakultu vykazovaným vědeckým výsledkům) ve srovnávání s evropskými pracovišti a bídým výsledkům při získávání grantových prostředků.

² Srov. Opatření děkana č. 5/2009 zde: <http://www.fsv.cuni.cz/FSV-984.html>.

³ Zároveň ale musí i v případě fakultního aparátu platit stejný princip – i zde je nutné výkonové odměňování; úředníci musí být na grantu zainteresovaní a musí za konkrétní úkon dostat zaplacené. To znamená i v jejich případě ústup od stabilního platu ať práce je nebo není, který je zcela demotivující.

⁴ Kariérní řád připravoval proděkan pro vědu, žádnou podrobnější informaci ale FSV nezveřejnila.

Řešení: Motivovat pedagogy k psaní a získávání grantů a k publikování, a to skrze úpravu odměňování. Odměňování zaměstnanců fakulty za jejich vědeckou činnost složit ze dvou položek – **A] za výkon při získávání grantových prostředků** a **B] za výkon při publikování** – v obou případech s pevnou a pohyblivou složkou platu.

1.5.1 Grantová aktivita pedagoga (odměna A)

Problém A]: Naše fakulta zaostává v získávání (čerpání) grantových prostředků. Zároveň ale v dohledné době budeme muset z grantových prostředků financovat významný díl výzkumu.

Řešení A]: Musíme zásadně změnit dosavadní přístup fakulty k řešitelům grantů. Doposud na některých pracovištích platilo, že pedagog, který nevedl žádný grant, nejenže o peníze nepřišel, ale vlastně ještě dostával přilepšeno od kolegů, kteří nějaký grant vedli. Ať už formou spolupráce, nebo jen skrze přelévání peněz za neexistující výkon. A naopak pedagog, který grant získal a řešil, byl potrestán tím, že musel vést v podstatě kompletní administrativu. V části fakultních pracovišť tato atmosféra vedla k situaci, kdy pedagogové o granty v podstatě nežádali, protože to pro ně znamenalo jen a pouze potíže, starosti, papírování a dohadování. A naopak některá pracoviště FSV byla a jsou při získávání grantových prostředků velmi úspěšná. To je nezdravá disproporce, na kterou výkonná pracoviště doplácí. Fakulta nezbytně potřebuje být v grantové aktivitě co nejúspěšnější jako celek, a proto navrhuji uplatnit následující princip:

1] Jako **pevnou složku** platu vědecké síly navrhuji relativně citelný paušál v řádu tisíců korun měsíčně pro každého pedagoga, který povede jako hlavní řešitel alespoň jeden grant dedikovaný v úplnosti fakultě.⁵

1a] Tím zvrátíme dosavadní zvyklosti, kdy často o grantové prostředky žádali jen vedoucí institutů nebo kateder, granty vedli, ale jejich řešení už v důsledku delegovali na své podřízené – tento postup dával prostor k nezdravému matení a míchání grantových a institucionálních projektů i peněz.

1b] Když bude každý pedagog vědět, že příslušnou odměnu dostane jen v případě, bude-li vést alespoň jeden grant sám za sebe, naučí se to. Navíc se uplatněním tohoto principu nebude muset nic měnit na zavedených zvyklostech v týmech, které fungují dobře – žádný z pedagogů nebude omezován v počtu ani rozsahu svých grantových projektů. Zároveň ale bude třeba nastavit i vnitřní pravidla pro postihy neúspěšných řešitelů, kteří by případně poškozovali jméno fakulty u grantových agentur (např. finančním postihem neúspěšných řešitelů).

2] **Pohyblivá složka** je v tomto bodě zcela prostá – zařizuje si ji pedagog zcela sám ze „svých“ grantových prostředků.

Nutnou součástí této reformy je ovšem i funkční servis ze strany fakulty při žádání o grantové prostředky a především při jejich administrování. Ale o tom už jsem se zmínil a vrátím se k tomu v jiné sekci, v bodě věnovaném provozním záležitostem. V souhrnu tedy **v první složce** mého návrhu platí – **kdo neadministruje žádný grant jako hlavní řešitel, nedostane za tuto složku žádnou odměnu**. Ale to příslušnému zaměstnanci nijak nebrání usilovat publikační aktivitou o celofakultní (mimograntové) prostředky (srov. následující oddíl 1.5.2a).

1.5.2a Publikační aktivita pedagoga (odměna B)

⁵ Z podstaty *research university* plyne nutnost, aby o granty žádali všichni odborní pracovníci. Smyslem pevné složky bude v prvním období především přivést mezi řešitele dosud absentující pedagogy. Proto se musí jednat o pevně stanovenou položku nezávislou na hodnotě konkrétního grantu, tj. stejnou pro řešitele miliónového i statisícového grantu. Dá se totiž předpokládat, že prvořešitelé budou administrovat granty menší.

Problém B): Naše fakulta neodměňuje výkon, který vykazuje a podle kterého je sama hodnocena. Rozdělování prostředků výzkumného záměru je nespravedlivé a demotivující.

Řešení B): Opět musíme zcela zásadně změnit dosavadní přístup k publikační aktivitě. Je třeba dosáhnout stavu, kdy bude zřejmé, že kdo více a kvalitněji publikuje, bude lépe odměněn. Návrh je konstruován ve snaze o maximální transparentnost – vědecký výkon navrhuji odměňovat pouze podle publikační aktivity a badatelskou, konferenční, či osvětovou aktivitu zaměstnanců považovat za bytostný zájem vědců, který jim otevírá cestu k hodnocené publikační činnosti. Ve stejné rovině vnímám též editorství.⁶ Ve smyslu navrhované úpravy odměňování na FSV by tedy kupříkladu editor „kolektivní monografie“ neměl být odměňován z prostředků na publikační činnost, ale z prostředků na provoz institutu.

1) Pevná položka bude minimální – v uvažovaném rozsahu stokorun měsíčně – a bude příslušet každému zaměstnanci fakulty, který bude mít poslední položku publikačních aktivit zanesených ve fakultním sběru dat opatřenou (doplněnou) elektronickým zněním své práce v modulu publikace.⁷ Pevná část platu bude tedy příslušet všem zaměstnancům, kteří budou mít alespoň jednu odbornou publikaci, za vyvěšení elektronické verze poslední publikace. Důvodů je několik a ještě se k nim stejně jako k detailnějšímu vysvětlení tohoto opatření vrátím v oddíle **1.5.2b**.

2) Pohyblivá složka bude daleko zajímavější – v tomto bodě uvažuji ovšem pouze prostředky poskytované vládou ČR v rámci výzkumného záměru nebo jeho obdoby, případně prostředky získané fakultou jako celkem pro financování vědy plošně.⁸

Publikační činnost doporučuji hodnotit výhradně podle kritérií kultivovaných radou vlády⁹ s tím, že základem pro výpočet aktuální měsíční odměny by měl být podíl bodového zisku autora na celofakultním celku v posledních třech letech. Tím dosáhneme rovného souboje o fakultní prostředky a odměníme výkonné instituty (například IMS a IES) na úkor prozatím nevykonných (např. IKSŽ). Třileté období pro hodnocení vyrovnává případné meziroční výkyvy a dává prostor dlouhodobějším projektům. Bude ovšem třeba nalézt opravný prostředek pro mladé a nově nastupující kolegy.¹⁰ Navrhované opatření považuji za celofakultně spravedlivé, jistou nerovnost oborů v přístupu k impaktovaným časopisům vyrovnává již návrh rady vlády Národním referenčním rámcem excelence,¹¹ nic dalšího není v silách FSV dojednat.¹²

⁶ V souladu s metodikou vlády: „Hodnoceny budou pouze autorské, nikoliv editorské příspěvky [...]“. Metodice se podrobněji věnuji v následujícím oddíle. Zde srov. pouze Metodiku, s. 21.
http://www.vyzkum.cz/storage/att/6C3904BF6E0313DE7164DB396F7F37B7/Metodika%202009_schv%C3%A1leno.pdf.

⁷ Srov. <http://publication.fsv.cuni.cz/> – zde je umístěno internetové rozhraní, které nabízí kompletní přehled o výsledcích vědeckého snažení uplatněných pod hlavičkou naší fakulty.

⁸ Tj. podle tohoto klíče nebudeme rozdělovat žádné prostředky grantově přiznané konkrétním řešitelům na konkrétní úkol, ty bude administrovat a rozhodovat o nich jen a pouze hlavní řešitel; týká se i stávajícího „desátku“ – viz 1.4.

⁹ Srov. známý materiál např. na stránce <http://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=532412>.

¹⁰ Noví kolegové nastupují s nulovou publikační aktivitou v minulých letech – řešením by v jejich případě mohl být například průměrný příjem na příslušném pracovišti přiznávaný v prvním roce v úplnosti, v druhém roce ze 2/3 a v posledním roce z 1/3.

¹¹ Národní rámec excelence srov. např. <http://www.vyzkum.cz/PrintClanek.aspx?idsekce=476313&jazyk=CZ>.

¹² Zde musí nové vedení fakulty rezignovat na prodlužování nekončícího vnitrofakultního sporu o přístup oborů k impaktovaným časopisům, o nerovnost zakládanou Národním rámcem excelence apod. Jsem pevně přesvědčený, že nijak nedeformováním využíváním pravidel, podle kterých bude úspěšnost vědeckého snažení hodnotit stát, dosáhneme jako fakulta nejlepšího výsledku v celorepublikové konkurenci. Jakkoli jde tedy o řešení do jisté míry nedotažené a vyvolávající pochybnosti, měli bychom si ho nejprve detailně osvojit a implementovat a až v druhém kroku reformovat.

Tabulka zobrazuje akademické veřejnosti důvěrně známé bodové hodnocení nejčastějších výstupů:

Druh výsledku		I – obory NRRE ⁰⁾	II – ostatní obory
J _{imp}	článek v impaktovaném časopise ¹⁾	10 až 305 ²⁾	
	článek v prestižním impaktovaném časopise (<i>Nature</i> , <i>Science</i> , <i>Proc. Natl. Acad. Sci. USA</i>) ³⁾	500	
J _{neimp}	článek v recenzovaném časopise	světově uznávané databáze ⁴⁾	8
		seznam recenzovaných periodik ⁴⁾	4
B	odborná kniha	světový jazyk ⁵⁾	40
		ostatní jazyky	20
D	článek ve sborníku ⁶⁾	8	

Zdroj: Metodika, pozn. č. 3, s. 19an. Zde srov. podrobnosti, odkazy, definici Národního referenčního rámce (NRRE) ad.

Navíc pevně věřím, že tento postup se stane pro prozatím méně výkonné instituty motivačním. Věřím, že stačí pouze nastavit pravidla a naši kolegové jsou natolik schopní, že „zabodují“. **Kdo nepublikuje, není** v druhé složce mého návrhu **vědec** a nedostane z ní žádnou odměnu. Což ale neznamená, že si nemůže vědou vydělávat administrováním grantových prostředků (srov. oddíl 1.5.1).

1.5.2b Systemizace sledování publikačního výkonu; využití modulu publikace

Jak jsem již naznačil, výpočet podílu, a tedy odměny konkrétního pedagoga bude konstruován na základě veškeré jeho publikační činnosti za předešlé tříleté období, za rozhodující čas pro určení tří let bude považován den zanesení publikace do fakultního sběru dat.¹³

Klíčovou roli při sledování vědeckého výkonu zaměstnanců fakulty bude hrát již zmíněný modul publikace,¹⁴ který sdružuje všechny informace potřebné pro čistě elektronické sledování a průběžný výpočet celofakultního výkonu i příslušných podílů jednotlivých pedagogů. Do informací v modulu bude pouze potřeba doplnit řádek s bodovým ohodnocením konkrétní publikace podle pravidel Metodiky a řádek s přesným datem zanesení publikačního výstupu do systému (a tedy počátkem tříletého období odměňování za něj) – tak aby každý pedagog mohl kontrolovat a případně rozporovat chybné údaje, či sporné zařazení (a bodové hodnocení) konkrétního výstupu. V současnosti nabízí modul publikace pouze informaci o typu dokumentu a vnošení (které v podmínkách ČR velmi často zásadně nekoresponduje s časem, kdy publikace reálně vyšla). Pro ilustraci nabízím následující výřez zobrazení konkrétního článku v modulu publikace:

¹³ Přepočítání musí být automatizované (jak dále vysvětluji – založený na datech z modulu publikace) a probíhat v závislosti na technických podmínkách. Měl by nastat (pro maximální efektivitu odměn za publikační činnost) buď každý měsíc (pedagog je odměněn za veškerou publikační činnost tři roky zpětně od prvního dne v měsíci) a nebo alespoň každý semestr (tři roky zpětně od 1. ledna a 1. června).

¹⁴ Srov. pozn. č. 7 nebo <http://publication.fsv.cuni.cz/>.

[Úvodní stránka](#) » Končelík, Jakub (2008). Dva tisíce slov : zrod a důsledky nečekaně vlivného provolání

Abstrakt

Anotace: Rekonstrukce zrodu, publikace, přijetí a důsledků provolání Dva tisíce slov, které představuje jeden z vrcholných projevů konstituování občanské společnosti v ČSSR roku 1968.

Citace: KONČELÍK, Jakub. Dva tisíce slov : zrod a důsledky nečekaně vlivného provolání. *Soudobé dějiny*. 2008, roč. 15, č. 3-4, s. 485-544. ISSN 1210-7050.

Zařazení (skupina): [Články > Články v recenzovaných časopisech](#)

Úplný záznam o publikaci z ProCite

Autor:	Končelík, Jakub
Pracoviště:	UK FSV CEMES - centrum pro mediální studia FSV UK
Název práce:	Dva tisíce slov : zrod a důsledky nečekaně vlivného provolání
Druh dokumentu:	I
Překlad do angl.:	Two thousands words : the origin and impact of an unexpectedly influential manifesto
Název časopisu:	Soudobé dějiny
Anotace v jazyce orig.:	Rekonstrukce zrodu, publikace, přijetí a důsledků provolání Dva tisíce slov, které představuje jeden z vrcholných projevů konstituování občanské společnosti v ČSSR roku 1968.
Anotace v angličtině:	The author reconstructs the writing, publication, reception, and consequences of the 'Two thousands words' manifesto, which is among the best expressions of nascent civil society in Czechoslovakia in 1968.
Země vydání časopisu:	Česká republika
Rok vydání:	2008
Číslo svazku, ročník:	15
Číslo časopisu:	3-4
Stránky od-do:	s. 485-544
Akademické tituly:	odb.as. PhDr
Vědecké hodnosti:	PhD.
Kód publikace:	PA_RE
Kód výzk. zám.:	MSM0021620841
ISSN:	1210-7050
Obor, impaktfakt.:	mediální studia
Kod RIV:	AJ
Jazyk dokumentu:	cze

Zdroj: <http://publication.fsv.cuni.cz/publication.php?id=5370>.

Pevná odměna definovaná v položce 1] bodu **1.5.2a** bude zřejmě vnímána jako kontroverzní – tato položka předpokládá, že budou při hodnocení uvažovány pouze publikace vyvěšené v modulu v úplném elektronickém znění.¹⁵ Touto úpravou sledují dva cíle:

1] Jednak doufám, že pedagogové jsou motivováni chránit svou **profesní čest**, takže nevyvěsí tentýž text dvakrát, i kdyby jej byli již dříve dvakrát vykazali. To se ojediněle stává a fakulta by měla v tomto směru zamezit pochybnostem. Zároveň ale nemá prostředky na zpětnou kontrolu, a proto je třeba nalézt systémový prostředek – bezvýhradné zveřejnění by mělo dalšímu duplicitnímu vykazování zamezit.

Toto opatření by mělo být povinně vázané pouze na nerecenzované články, u recenzovaných, anebo dokonce impaktovaných časopisů lze předpokládat, že recenzent byl soudný. Ani samotný fakt oponentního řízení (recenzování), ale není zárukou kvality.

Příběh:

V uplynulém roce jsem se setkal se třemi případy – jeden se týká FSV, zbylé se pojí k jedné akademické a jedné vědecké instituci mimo Univerzitu Karlovu – kdy editor a vydavatel zcela ignorovali recenzní posudek, jeho připomínky nijak nezapracovali a texty vydali v původním znění. Takový akt představuje pro obraz vydavatele, editora i zúčastněných vědců tu snad nejhorší vizitku. Případ, který se týkal FSV, hodlá příslušný recenzent ještě otevřít v akademické diskuzi, protože se – zcela oprávněně – cítí zneužitý a nepřeje si být s nekvalitním textem spojován (je jako recenzent uveden v tiráži). Ve všech případech šlo o recenzované kolektivní monografie a ve zmíněných souvislostech asi nikoho nepřekvapí, že se jedná o texty obtížně dostupné. Za potěšující považuji alespoň skutečnost, že podle všeho již žádné pracoviště FSV neprovozuje dříve běžnou praxi fiktivních recenzních

¹⁵ Toto opatření se (samozřejmě) netýká monografií. Nejčastěji půjde zřejmě o digitální kopii článku publikovaného ve sborníku vyvěšenou např. ve formátu .pdf a asociovanou v modulu k publikačnímu záznamu.

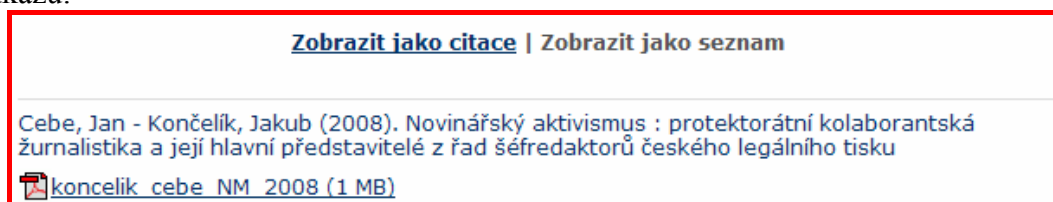
posudků na kolektivní monografii, kdy buď recenzní posudek vůbec nevznikl, nebo vznikl jednotný pro všechny příspěvky sborníků.

I tak ovšem platí, že fakulta uvítá, když tyto články autoři v modulu publikace vyvěsí – a to z druhého důvodu:

2] Publikace pedagogů dostupné v digitální podobě jednoduše na jednom místě na internetu významně **ulehčují studentům učení**, dovolují jim nahlédnout podstatu výzkumného zájmu pracoviště i na kvality, či nekvality autora, usnadňují **výměnu informací** ve vědecké komunitě a v neposlední řadě posilují renomé fakulty jako celku tím, že z publikačního procesu vytlačují zmetky a nedodělky.

I kdyby tak v budoucnu někdo z fakultních autorů chtěl vydávat za vědecký výstup kupř. třístránkový záznam projevu v diskuzi, nebo dokonce článek v novinách, nebude v zájmu své profesní cti ochotný vyvěsit jej v digitální podobě a podrobit jej soutěži, a tak za něj nedostane žádnou odměnu. Tím takové texty zcela vyřadíme z financování a nebudeme je muset pracně dohledávat a dohadovat se o jejich kvalitách. Nevím, jestli takto z fakultního soupisu dokážeme odstranit i zcela mimoběžné excesy, jako jsou třeba filmové recenze, které stále někteří kolegové vykazují jako relevantní vědecký výstup, ale pevně věřím, že i to se podaří.

Předjímám též výhradu, že vydavatelé nebudou s vyvěšením elektronické verze souhlasit. Má zkušenost je velice příjemná, všichni vydavatelé odborných periodik, které jsem požádal, vnímali vyvěšení konkrétního článku opatřeného důslednou citací původního zdroje za vítanou reklamu, a když měli speciální požadavek, tak tedy abych vyčkal s vyvěšením, než se rozdistribuuje náklad příslušného čísla. Pro ilustraci finálního tvaru srov. následující výřez z odkazu:



Zdroj: <http://publication.fsv.cuni.cz/search.php?q1=&q2=kon%EDel%EDk&q3=&q4=&q5=&q6=&q7=&q8=&q9=&fulltext=&group=0&search=hledej>

Umím si ale představit, že v některých oborech jsou složitější vztahy, že některé texty vydávají pedagogové komerčně, že může jít o kolizi s autorskými právy, že návrh pomíjí monografie, a tak předpokládám v této otázce další diskuzi a hledání ideálního tvaru. V tomto duchu mi dovoluji i obecné uzavření předkládaných návrhů: Představují podklad pro diskuzi – rád bych ve všech směrech dosahoval konsensu, protože jen a pouze vnitřně souhlasící, přesvědčený a pro věc zapálený spolupracovník se může účinně podílet na konstrukci funkčního systému.

2. VÝUKA

Pedagogické funkci Fakulty sociálních věd věnuji největší díl pozornosti zcela záměrně – již dříve jsem na různých fórech varoval před jistým ústupem od výuky jako našeho hlavního úkolu a pokoušel se pojmenovat rezignaci, která v posledních letech přepadla především nás, pedagogy – a my ji pak přenesli i na studenty. Vcelku zřetelně je to přímý důsledek opakovaného navyšování počtu studentů při zachovávání v zásadě stabilního počtu pedagogů. Více studentů na stejný počet pedagogů znamená přirozeně zásadní růst objemu práce. A to je klíčový problém. Tato práce totiž zůstává odměňovaná podle přežitých pravidel, a tak pedagogové rezignují na kvalitu, rezignují na podstatu. Přirozeným důsledkem tohoto vývoje je ústup od intenzivní práce v malých seminárních skupinách a částečně i od frontální výuky a naopak snaha delegovat studijní proces na studenty samotné a podporovat samostudium. Charakteristickým rysem je stále posilování podílu takzvaných kombinovaných studentů – dříve se jim výstižněji říkalo dálkoví. Je to projev přirozené obrany systému, s těmito studenty je daleko méně práce, pedagog se s nimi vidí třikrát za semestr a samostatnou práci mají koneckonců předdefinovanou. Jak tedy vrátit do interakcí studentů a pedagogů nadšení a přesvědčení?

2.1 Pedagogické snažení na UK FSV – nedostatky současného systému odměňování

Fakulta sociálních věd byla zřízena jako instituce vzdělávající studenty. To je potřeba zdůraznit. Chybná komunikační strategie vedení FSV totiž v uplynulých letech vyvolávala dojem, že naše fakulta na svou podstatu rezignovala a že výuku považuje za méně podstatnou. To byl poněkud nešťastný vedlejší produkt snah o posílení vědecké produkce, kdy naše škola směřovala k naplnění sebepojetí vymezeného jako *research university* – tj. jako pracoviště produkujícího významná vědecká zjištění.¹⁶ Smysl tohoto směřování je daný a nikdo jej nezpochybňuje – protože význam prostředků na vědu bude s reformou vysokého školství narůstat a protože příspěvek na vzdělání bude naopak hrát stále menší roli a může nakonec slovy stávajícího děkana „stačit jen na topení“. Jakkoliv je tedy přínos takto definovaného pracoviště pro společnost i pro fakultu samotnou zřejmý (diskutoval jsem jej též v části 1. VĚDA), poněkud pomíjená ze strany vedení FSV zůstávala otázka – co z toho mají studenti?

A zde vidím klíčový problém celofakultní strategie – reforma vzdělávání je ve fakultním pojetí jen obtížně srozumitelná a bývá různě interpretována. Zatímco některé instituty budují elitní pedagogicko-vědecko vysokoškolské pracoviště, jiné preferují masovou výuku za hranicí prostorových možností fakulty. Obě strategie jsou možné a platné, obě zajistí obživu, ale jsou to strategie vzájemně se popírající. Nelze se studenty rozvíjet špičkové vědecké projekty a zároveň tuto péči věnovat stovkám studentů najednou. FSV se musí rozhodnout, kterým směrem se chce vydat. A musí tak učinit jako celek. Elitní pracoviště s elitními vědeckými výsledky nemůže být současně pracovištěm plně vytěžujícím pedagogii masovou produkcí absolventů. Tento základní problém budování FSV na koncepci *research university* je nutné odstranit – naše fakulta má stále na výběr dvě cesty, které by ideálně skloubil program budování FSV jako elitního pedagogického pracoviště pro omezenou skupinu vybraných studentů v magisterském denním studiu, zatímco pro současné počty studentů by

¹⁶ V obecném povědomí je to univerzitní pracoviště s mimořádným vědeckým výstupem. Úřední definice nebyla v českém prostředí přijata, vodítkem tak může být například vymezení *research university* v USA, kde se jedná o pracoviště, která mj. poskytují úplné vzdělání od bakalářských po doktorské programy, mají určený počet Ph.D. absolventů ročně a kladou významný důraz na vědecký provoz. Univerzita Karlova na svých stránkách pouze konstatuje, že mezi *research university* patří: <http://www.cuni.cz/UKENG-27.html>.

naše fakulta měla realizovat výuku pouze v kombinované formě.¹⁷ Debata o budoucnosti výukové politiky FSV ale musí začít neprodleně.

Abychom ale nepoškodili dosavadní snažení některých institutů při budování svého jména i jejich provozní zajištění, navrhuji zahájit transformaci celofakultní vzdělanostní politiky nejprve na magisterském stupni a bakalářské vzdělávání v první fázi ponechat ve stávající podobě. Hlavním přínosem nové FSV vybudované jako *research university* by pro studenty měl být:

A) status elitního pedagogického pracoviště s jinde v ČR nedosažitelnou kvalitou výuky.

B) přímý a častý kontakt s konkrétními vědeckými projekty.

Příklad:

Studenti magisterského cyklu oboru mediální studia si cení cyklu předmětů Média a společnost – jedná se o semináře otevřené pro skupiny řádově 10 studentů, přednášené každý semestr jinými vědci a vždy na zcela nové téma. Smyslem semináře je se studenty jako výzkumným týmem připravit a realizovat konkrétní výzkum, završený později publikací v odborném periodiku. To je, domnívám se, inspirativní cesta, jak studentům ukázat podstatu výzkumu provozovaného na fakultě, a mimo to i vhodný způsob, jak vytipovat a oslovit potenciální studenty doktorského cyklu. Jako samozřejmou podmínku tohoto typu výuky připomínám uvedení studentů jako spoluautorů díla.

Část 2. VÝUKA předkládaného programu je věnována především dvěma okruhům problémů – reformě odměňování pedagogů za výuku a revizi běžného studijního (výukového) chodu fakulty.

Zatímco podstatu a přínos úprav studijního chodu není třeba vysvětlovat, protože reformy od zrušení indexů, přes striktní dodržování konzultačních hodin, po zveřejnění jasných pravidel rigorózního řízení jsou v zásadě snadno uchopitelné, a především očividně nezbytné úkony na cestě ke zjednodušení a zkvalitnění studia, v případě úpravy odměňování pedagogů není přínos pro studenty asi zcela zřejmý. A proto reformu odměňování považuji za klíčovou součást programu a věnuji jí celou samostatnou kapitolu 2.5.

2.2 Hledání nových zdrojů

Na rozdíl od vědeckého snažení má pedagogická činnost fakulty při hledání zdrojů financování jen omezený manévrovací prostor. Proto by snaha o posílení bilance měla směřovat spíše k úsporám, než k hledání nových vstupů. Nicméně stejně jako v části 1. VĚDA i zde platí, že dosud jen mizivě využitý potenciál grantových prostředků cílených na podporu pedagogické činnosti (například grantů FRVŠ)¹⁸ by zasloužil stimulovat skrze podobný systém odměn. Úspory je pak možné hledat především v zásadní příjmové položce na straně provozu FSV. Často připomínaný sponzoring fakulty od firem, či absolventů je v současnosti v celofakultním rozměru iluzorní (významnější roli hraje pouze na IES). Přesto se jedná o potenciálně významný zdroj a FSV by měla u IES hledat inspiraci, připravit komunikační strategii a do příštích let v tomto směru napnout síly. Podrobněji se problematice věnuji v části 3. PROVOZ.

¹⁷ Tento princip s sebou nese zásadní problém špatně hodnoceného a odměňovaného, ale zároveň výrazně náročnějšího pedagogického výkonu v magisterském denním studiu. Možností řešení je buď přímá dotace z výkonu při výuce kombinovaného studia, a nebo může fakulta tento problém řešit propojením povinností v magisterském denním a kombinovaném studiu, kdy výuka v kombinovaném bude podmíněna výukou stejného rozsahu v magisterském denním studiu.

¹⁸ Do úvahy připadá především Tematický okruh F5 – Inovace společenskovedních a ekonomických studijních předmětů.

2.3 Studijní a pedagogická práva a povinnosti

Ve zcela obecné rovině bych rád konstatoval, že studenti i pedagogové musí vědět, na co mají v rámci studijního procesu právo a co je naopak jejich povinností, pravidla musí být transparentní a nezneužitelná, musí platit pro všechny a bez výjimek. Musí být zřejmé, co si studenti (prozatím skrze daňového poplatníka) platí, kolik vůbec jejich studium stojí a co za ty prostředky mohou chtít. FSV by se měla snažit, aby akademické veřejnosti bylo známo, kolik na studenta přichází na UK, kolik na FSV a konečně jaký díl prostředků zůstává na institutu (katedře). A tedy i jaké služby má student právo požadovat po Univerzitě/fakultě/institutu.

Jádro běžného studijního chodu fakulty ovšem spočívá ve styku studentů s pedagogy, a proto považují za nutné zformulovat především základní pravidla provozu právě pro tento styk. Práva studentů i pedagogů ve smyslu zaměstnanecké politiky formulují v části 3. **PROVOZ**, zde se omezím na formulaci povinností, kdy v zásadě ale platí, že povinnost pedagoga je ve smyslu studia právem studenta a naopak.

2.3.1 Povinnosti pedagogů

A) Přítomnost ve výuce. Mezi nejzásadnější prohřešky proti pravidlům považují stále častější potíže při docházení pedagogů do výuky. Přednášky začínají se zpožděním, končí dříve, případně zcela odpadají.

Příběh:

Již několik let praktikuje jeden pedagog FSV výuku tak, že přednáší v téže učebně v tentýž čas několik předmětů pro bakaláře i magistry zároveň. Soustavným snažením navíc studenty odnaučil do hodin docházet – podle studentů zhruba polovina přednášek odpadla a o tom že výuka nebude, se navíc dozvídali až po příchodu do učebny, což je přirozeně rozčílilo. To je prvotní příznak rozkladu systému, který může dospět až do rozměrů známých kupříkladu z Filozofické fakulty UK, kde výuka s tichým souhlasem vedení již vůbec neprobíhá a studenti jen na první hodině dostanou instrukce, co se naučit.

Tento stav považují za nepřijatelný a fakulta by v tomto směru měla sjednat nápravu. Přítomnost pedagoga ve výuce považují za jeho základní povinnost. Přednášky by měly odpadat pouze ve zcela výjimečných případech. A i v těchto nejnutnějších případech by pedagogové měli zajistit alespoň záskok. Když už opravdu dojde k tomu, že by snad přednáška měla odpadnout, bude nezbytné zavést taková opatření, aby se to studenti dozvěděli včas a rozumnou formou. Pro tyto účely by stálo za to umožnit odesílání SMS skrze SIS – stejně jako v případě hromadného e-mailu pro všechny studenty předmětu. V části 3. **PROVOZ** se věnuji tématu Voip telefonie (telefonování po internetu) podrobněji, zde pouze konstatuji, že Voip brána umí posílat SMS skupině telefonních čísel, a tak můžeme chtít, aby SIS kromě hromadného e-mailu podporoval také hromadné SMS zprávy. Současná praxe, kdy se student dozvídá o odpadnutí přednášky čtvrt hodiny po jejím začátku, po urgenci a formou vylepení cedulky na dveře přednáškové místnosti, či dokonce na nástěnku v jiném patře, je nedůstojná všech zúčastněných. Uvážit je možné též využívání moderních síťových technologií – například mikrobloginovacího systému Twitter.

B) Přítomnost v konzultačních hodinách. Přítomnost pedagoga v jeho kanceláři v čase konzultačních hodin patří mezi neoddiskutovatelné povinnosti pedagoga zcela stejně jako jeho přítomnost ve výuce. Zároveň ale fakulta nekontroluje, zda pedagogové své konzultační hodiny dodržují, či zda je mají vůbec zřetelně a smysluplně vypsané, případně v jakém rozsahu atd. Neexistují totiž jasná a jednotná pravidla. Odpadávání konzultačních hodin (stejně jako odpadávání přednášek) považují za neakceptovatelný nešvar. Pedagogové mají natolik flexibilní pracovní dobu, že si musí umět zajistit, aby na konzultačních hodinách (přednášce) byli.

Příběh:

Jeden pedagog v letním semestru 2009 nebyl ani jednou přítomen během svých konzultačních hodin. Studenti si na tento stav postupně zvykli a v současnosti jsou konzultační hodiny tohoto pedagoga považovány za zcela přirozeně a samozřejmě virtuální.

V této souvislosti je třeba promluvit i o dovolené, které se podrobněji věnuji v části **3. PROVOZ** v kapitole věnované zaměstnaneckým benefitům. V tuto chvíli zformuluji pouze jednoduché pravidlo, že přednášky a semináře jsou základ a nepředpokládá se, že by si pedagogové dovolenou brali tak, aby nezvládli zajistit výuku. Tj. rád bych udržel v povědomí studentů, že mají na výuku nárok a že odpadající přednášky jsou hrubým porušením pravidel a studenti by měli mít možnost na tento problém upozornit. Dovolená v semestru by měla být možná pouze v situacích, kdy je zajištěna náhradní výuka. A stejné podmínky platí přirozeně i pro konzultační hodiny. Ty pedagogové musí dodržovat a jejich přesuny, nebo dokonce odpadání, by měly nastat pouze skutečně výjimečně. Je to stejný prohrěšek jako absence na přednášce, či semináři. Tento problém, jak doufám, vyřeší hodnocení pedagogů studenty.

C) Zpětná vazba. Pedagogové musí nabízet studentům zpětnou vazbu – vyjma konzultování závěrečných prací (kterému se podrobněji věnuji v oddíle **2.5.2 C2b**) musí především číst seminární práce a být schopni se studenty nad nimi debatovat. To, že v současné chvíli připadá na jednoho pedagoga a jeden povinný předmět zhruba 3–7 pracovních dní pouze čtení seminářek,¹⁹ není chyba studentů a není možné je trestat tím, že jejich práce zůstanou nepřečtené. To si pedagogové musí vyřešit se svými vedoucími institutů – student má na zpětnou vazbu v případě své seminární práce právo.

Příběh:

Do nedávné doby působil na naší fakultě pedagog, který před očima studentů třídil jejich seminární práce na schválené a neschválené podle toho, zda dopadly na zem titulní stranou nebo rubem.

Zmíněný příklad ilustruje absurdní a nedůstojné postavení studenta bez jasně definovaných práv. A poněkud oklikou pojmenovává i vyšínutá řešení, ke kterým dospívají přetížení nebo líní pedagogové.

D) Zkoušení. Každý student má právo na transparentní a rovný přístup ke zkoušení (testování) svých znalostí. Současná praxe zkoušení na FSV ale nejenže často nenabízí ani rovné podmínky, v některých případech dokonce pedagogové se studenty zkoušení jen simulují.

Příklad:

Na fakultě existují kurzy, které každoročně absolvují všichni uchazeči na výbornou. Jakkoliv takový výsledek může zajistit i mimořádná pilnost studentů daného kurzu, anebo jejich nadšení pro přednášené téma, je vysvětlení prozaičtější – v některých kurzech pedagog vůbec studenty netestuje a rovnou jim na prvním termínu udělí jedničky (neztrácí tak čas zkoušením a studenti si nestěžují), v jiných kurzech sice testování proběhne, ale nepřiměřenou formou. Když se kupříkladu na zkuškový termín zaplní posluchárna do posledního místa a všichni zkoušení dostanou stejnou verzi zkuškového testu, probíhá testování v podstatě už jen formálně. Pak ani nevadí, když pedagog v průběhu zkoušky z místnosti odejde, což se také stává. I v tomto případě je zkouška pouze úřední operací, kterou všichni zúčastnění naoko dostojí zadost požadavkům, ale zároveň to ani pedagoga ani studenty neobtěžuje.

¹⁹ Při úvaze vycházím z nároků předmětu, který sám vyučuji. Je povinný pro celý ročník, v roce 2009 jej absolvovalo 95 studentů, na jednu seminární práci potřebuji minimálně (při plném výkonu bez jakýkoliv prodlev) 24 minut, celkem si tedy seminární práce z jednoho předmětu (pouze jejich čtení a bodování – bez následných konzultací) vyžádaly časovou dotaci 38 hodin, tj. necelých 5 pracovních dní po osmi hodinách.

Studenti by měli mít právo podat anonymní stížnost na průběh zkoušky k disciplinární komisi (v tomto případě se nedá očekávat, že by si poctiví studenti stěžovali na nerovné podmínky otevřeně), fakulta by se měla na případy porušování pravidel ze strany pedagogů dotazovat absolventů (zde se dá předpokládat, že obavy ze studijní šikany po absolutoriu pominou), vedoucí institutů by měli prošetřovat případy podezřelých výsledků zkoušení – jako kupříkladu situace, kdy zkoušku složí všichni frekventanti na první termín, kdy zkoušku složí všichni na výbornou, kdy je testováno více studentů než je míst v posluchárně apod.

V této souvislosti se patří zmínit též problematiku ústního zkoušení – sdílím přesvědčení, že při současných počtech studentů je ústní zkoušení mrtvé (pro ilustraci: vyzkoušet na první termín povinný předmět pro 100 studentů by při průměrném 20 minutovém zkoušení zabralo jednomu pedagogovi přes 33 hodin, což je skoro celý pracovní týden). Přechod na elitní vzdělávání v magisterském denním cyklu by ústní zkoušení znovu umožnil alespoň zde.

I tak ale navrhuji, aby každý institut zajistil alespoň jedno ústní zkoušení v průběhu bakalářského studia. Smyslem opatření je, aby se žádný student nedostal ke komisi (k ústnímu zkoušení) poprvé až u Státní závěrečné zkoušky (SZZK). Taková situace totiž pro studenty (například kombinovaného studia) znamená zbytečně stresující až paralyzující zkušenost. Ústní zkoušení při SZZK považuji za nutnost – tuto problematiku podrobněji rozebírám v oddíle 2.4.4.

Řešení:

Vedení fakulty by mělo hledat cesty jak **A]** zefektivnit pedagogům podmínky fungování a zároveň **B]** systematicky kontrolovat pracovní kázeň pedagogů.

A] Pro zachování duševního zdraví i zaměstnaneckého poměru přetížených pedagogů je třeba stále znovu vedení fakulty připomínat, že čas pedagogů je drahý a že fakulta je platí především ve snaze zajistit si jejich kvalifikovanou práci, proto by **A1]** méně kvalifikované úkoly administrativní povahy měl převzít sekretariát kateder, či studijní oddělení (úkoly jako administrování zkoušky v SIS a řešení souvisejících technických potíží, přebírání seminárních prací atd.)²⁰ a **A2]** méně kvalifikované úkoly výukové povahy by měli vykonávat studenti interního doktorského studijního programu (hlídání u přijímaček a testů, opravování testů a seminárních prací apod.). Tímto jednoduchým přesunem důrazu ušetří fakulta u každého pedagoga řádově několik týdnů práce ročně²¹ – které bude moci investovat do psaní a fakulta po něm může požadovat vyšší vědecký výkon.

B] Kontrolu dodržování povinností ze strany pedagogů fakulta dlouhodobě zanedbává, neřeší ani prokázané a všeobecně známé případy pracovní nekázně, a tím zásadně poškozuje obraz FSV v očích studentů i demotivuje poctivé pedagogy. Kontrola dodržování pracovních povinností by měla probíhat jak skrze hodnocení pedagogů studenty, tak skrze otevření možnosti podat stížnost na pedagoga, i aktivního dotazování studentů a především absolventů. Mimořádnou pozornost by měla fakulta klást na aktivní kontrolu pedagogů ze strany vedoucích institutů.

²⁰ Stále znovu je ale třeba v této souvislosti opakovat podstatu výkonového odměňování – za tuto agendu samozřejmě musí příslušní úředníci dostávat plat.

²¹ V mém případě vyšly v letním semestru 2009 opravy seminárních prací na 42 hodin (105 studentů denního studia po 24 minutách na práci), opravy domácích úkolů na 38 hodin (96 studentů kombinovaného studia, 2 úkoly v řádném a zhruba polovina ještě v opravném termínu po 8 minutách na úkol), hlídání u písemných částí přijímacího řízení na zhruba 11 hodin, hlídání u zkoušek na cca 9 hodin, opravy testů na zhruba 30 hodin (celkem 301 jednotlivých zkoušení – někteří studenti opakovali – po 6 minutách na test), vyplňování indexů velmi hrubým odhadem na 5 hodin (1,5 minuty na studenta – fakticky ale mnohem více, protože je třeba započítat též čas strávený e-mailovou korespondencí a domlouváním času a místa, protože pouze zhruba polovina studentů dodržela termín hromadného zápisu) atd. Jen těchto několik nekvalifikovaných povinností představuje v souhrnu 135 hodin čistého času, což je necelých 17 dní práce za jeden semestr!

2.3.2 Práva a povinnosti studentů

Jak jsem již zmínil výše, část práv i povinností studentů vyplývá z práv a povinností pedagogů, část souvisí se zaměstnaneckou politikou, a tak v následujícím oddíle formulují pouze základní studijní práva jinde nediskutovaná.

2.3.2.1 Práva studentů

A] Mezi základní práva studentů – a tedy i povinnosti pedagogů – by mělo patřit **hodnocení výuky**. Protože se ale jedná o jedno z nejfrekventovanějších témat uplynulých let, ke kterému jsem se navíc opakovaně vyjadřoval, zmíním pouze základní teze: hodnocení pedagogů studenty patří k nejdůležitějším nástrojům pro sledování kvality výuky, fakulta musí zřetelně a nedvojsmyslně deklarovat svůj zájem hodnocení provozovat, výstupy zveřejňovat a závěry hodnocení zohledňovat. Dokud nenaplníme tyto body, bude hodnocení mrtvou operací – tak jako je mrtvé navzdory urputné snaze akademického senátu²² a všem vyjádřením vedení fakulty již téměř pět let.²³ Realizaci hodnocení by měla fakulta považovat za prioritu, a proto navrhuji spojit úspěšnou realizaci hodnocení výuky v letním semestru 2010 se setrváním proděkana pro studijní záležitosti ve funkci.

Shrnutí:

Úspěšná realizace hodnocení pedagogů studenty se musí stát pilotním projektem nového proděkana pro studijní záležitosti – nepodaří-li se mu do jara 2010 hodnocení zprovoznit, bude považován za neúspěšného a měl by být odvolán.

B] **Rozvrh.** Mezi základní práva studentů patří včasná znalost rozvrhu. Současný systém přípravy i prezentace rozvrhu je špatný. Fakulta sice přechází na systém nový, ale to činí kontinuálně již několik let a stále stejně neúspěšně. Takže navzdory všem ujištěním FSV vytváří a prezentuje studentům rozvrh na obtížně použitelné a zároveň dovedně skryté (pro nepoučené až nenalezitelné) stránce nazvané nelogicky Intranet. Takto zoufale prezentovaný rozvrh navíc neobsahuje název předmětu, vzhledem k problematické aktualizaci SISu se často není možné orientovat ani podle jména vyučujícího (předměty učí jiní pedagogové, než ti, kteří výuku vykazují a jsou uvedeni v SIS), a tak studentům nezbyvá, než se nazpaměť učit šestimístné kódy předmětů. V systému může student vyhledávat v podstatě pouze podle kódů, což je nešťastné. Situaci zachraňují instituty konstruováním rozvrhových skupin, to je ale mimořádně neefektivní způsob. Navíc příprava rozvrhu je v současném systému zbytečně pracná – nelze například filtrovat volné místnosti, zobrazit dvě místnosti paralelně, aktualizovat vyučující atd. Reálně příprava rozvrhu probíhá mimo elektronické prostředí a až hotový rozvrh se potom do systému vkládá. To je zcela absurdní situace, která s sebou nese zbytečné průtahy – proto je rozvrh znám až těsně před začátkem semestru – a zmatky. FSV naléhavě potřebuje lepší rozhraní.

Příběh:

Dlouho očekávaný rozvrhový modul SISu vstoupil do děje v září 2009 – a to razantně a příznačně. Jakkoliv se totiž objevil nově a na logickém, dostupném a přehledném místě, kam každý student musí přijít, a ještě ke všemu uváděl i název kurzu, nabízel zásadně zavádějící informace – všechny kurzy bez výjimky uváděl ve špatné dny a v chybném čase, občas i s jinými vyučujícími. Platný rozvrh byl naopak umístěn tam co vždy a v zavedené podobě – takže k nenalezení a k nepochopení. Instituty musely opakovaně chlácholit poplašené studenty i pedagogy, kteří se dotazovali, zda výuka skutečně začíná v pondělí v 6:55, či proč

²² V akademickém senátu se problematice hodnocení dlouhodobě věnoval senátor Michal Osuský. Shrnutí dosavadního vývoje nabídl mj. v Sociálu ve svém článku *Hodně peněz za málo muziky*. Srov. zde: <http://social.ukmedia.cz/hodne-penez-za-malo-muziky>.

²³ Rozhodně se k nápravě bídného stavu hodnocení hlásila kupř. aktualizace dlouhodobého záměru FSV již na rok 2008. Srov. <http://fsv.cuni.cz/FSV-336.html>.

učí v jiný den, než si domluvili. A FSV celou situaci vyřešila zcela typicky. Protože podle FSV dezorientovaný SIS-rozvrh nebylo možné stáhnout ani zneviditelnit, objevil se všem uživatelům SIS na obrazovce velký červený nápis „Rozvrh NG - není funkční. Probíhají úpravy dle specifik UK FSV. Rozvrh UK FSV: intranet.fsv.cuni.cz/ Děkuje za pochopení.“

Tento dadaistický příběh ve zkratce vystihuje přinejmenším dvě typické charakteristiky řízení UK i naší fakulty – 1) opakovaně zmiňovanou invalidní komunikaci orgánů fakulty se studenty i pedagogy a 2) blahosklonné ignorantství funkcionářů a úředníků při řešení problémů, za které by měli být zodpovědní. Nevím, kdo celou situaci zavinil, ale na rozdíl od běžné firmy docela jistě nebude potrestán (přestože rozsah škod byl tentokrát skutečně nebývalý).

C] Stejně tak jako rozvrh je zmatečné i **blokování místností na zkoušky** v SIS. Přestože systém umožní rezervaci místnosti i několik měsíců předem (typicky využíváno na poslední zkouškový termín v září), vedení fakulty opakovaně tyto rezervace ruší nebo přesouvá, případně celý systém vypíná a resetuje. Některé instituty dokonce využívají paralelní systém blokadí skrze papírový záznam na sekretariátu, a tak ve finále dochází k řadě zcela zbytečných konfliktů, kdy do jedné místnosti ve stejný čas dorazí rozdílné zkušební skupiny. Tento stav opět zásadně neprospívá obrazu fakulty (v očích studentů „je v tom nepořádek“) i vztahům mezi pedagogy (kteří se pohádají o to, kdo má na místnost právo). Studentům tak fakulta upírá další základní právo – na včasnou znalost místa zkoušky – a zbytečně je stresuje hledáním reálného místa zkoušení.

2.3.2.2 Povinnosti studentů

Náprava nedostatků na straně fakultní administrativy i pedagogů otevírá cestu ke směřování naší fakulty k elitnímu pedagogickému pracovišti. Aby ale FSV tento status vybudovala a udržela, musí zároveň klást mimořádné nároky nejen na pedagogy, ale i na studenty. V závislosti na zvolené vzdělanostní politice bude možná FSV muset ustoupit od frontální výuky formou přednášek (což ale předpokládá existenci základních učebních textů – a to v řadě případů není pravidlem)²⁴ k důrazu na pravidelnou samostatnou práci a pečlivou zpětnou vazbu ze strany pedagoga. Jako stálý předpoklad však určitě zůstane zájem studentů a vcelku samozřejmě i jejich přítomnost na fakultě.

A] Velice často se pedagogové v případě účasti na seminářích potýkají s **omluvou na pracovní vytížení studentů**. Studenti vysvětlují, že nemohou chodit do školy, protože musí do práce. V této souvislosti mám za to, že by se fakulta jako celek měla sjednotit na postoji, že práce a studium jsou dvě oddělené aktivity a že stejně jako zaměstnavatel nebude umenšovat pracovní nároky kvůli studiu, ani škola nemůže měnit požadavky podle práce studenta.

Shrnutí:

Fakulta by měla formulovat jako svůj zásadní postoj následující princip: **A1]** student studuje, protože chce a **A2]** pro všechny studenty platí zcela stejná pravidla. Aby se zmírnil dopad na sociálně slabé studenty, bude potřeba významně posílit Stipendijní fond a větší díl prostředků přerozdělovat ve formě prospěchových stipendií. Tak aby si v ideálním případě student zajistil živobytí již jen pečlivým studiem. A nemusel by uvažovat o práci, která by jej odváděla od studia.

B] **Podvody při zkoušení.** Podvádění při testech je bolestnou a opakovaně připomínanou starostí FSV, kterou se dlouhodobě nedaří vyřešit. Podle vyjádření studentů je opisování při zkouškách velice častý jev. Mám za to, že pedagog by měl zajistit takové podmínky, aby

²⁴ Podle letošního hodnocení kurzů je u dostupnosti materiálů zoufalá situace především na IKSŽ, naopak v relaci ke zbytku fakulty výborná na IES a IMS. Podrobněji srov. Zpráva o výzkumu „Hodnocení výuky na FSV UK“ zde: http://web.fsv.cuni.cz/dotaz/Zprava_z_vyzkumu.pdf.

zkoušení probíhalo co nejobjektivněji a opisování v maximální možné míře ztížit. Obávám se, že pedagogové si situaci často zjednodušují natolik, že zkoušení probíhá ve zcela nerovných podmínkách.

Příběh:

Zajímavé příběhy o způsobech podvádění při testech přinesl již několikrát fakultní časopis Sociál, půvabný byl třeba příběh „Přítel na záchodě“ z roku 2006, ve kterém se při testu z matematiky studenti trousili na záchodky, kde zadání počítal specialista z Matfyzu a dokonce pro snadnější distribuci odpovědí obstarával xerokopie správného řešení.²⁵ Mezi častá řešení patří též záměna identit, kdy test píše zdatnější spolužák, či najatá síla. Tradiční je opisování – to se překvapivě vyskytuje i při přípravě na státní závěrečnou zkoušku (na potítku).

Fakulta musí hledat cesty, jak podvádění u zkoušek alespoň znepříjemnit. Bude ale potřeba motivovat především pedagogy, kterým je nedůstojná role dozorců z duše protivná. A není divu – situace, kdy pedagog kontroluje indexy, aby odhalil záměny identit, hlídá vypnutí mobilních telefonů, aby studenti testy nefotili a neodesílali k on-line řešení, zakazuje chodit na záchod a u toho stále obchází místnost a napomíná napovídající, je totiž stresující, lidsky nedůstojná a trapná pro všechny zúčastněné... Ani kasárnický systém, kdy student nesmí po dobu řešení testu opustit místo, využívaný kupříkladu u přijímacího řízení není všespásný. A proto – jakkoliv by mělo být profesionální ctí každého pedagoga otestovat znalosti každého studenta co nejlépe – pedagogové často raději na podstatu testování rezignují (aby zamezili trapným okamžikům).

Řešení:

Jednoduchá řešení jsou vždy krátkodechá a neřeší podstatu, přesto by bylo možné – vyjma již zmíněných policejních metod od kontroly občanských průkazů po zamezení cestám na WC – hledat alespoň dílčí řešení skrze opatření systémová. Například se mi jeví jako rozumné nastavit v SISu jako limit pro zápis do zkoušky polovinu míst v posluchárně, aby vždy zůstávalo alespoň jedno místo mezi studenty volné.

V obecné rovině by fakulta měla opustit dohledové metody a spíše hledat motivační nástroje. Zde by mohl významně pomoci princip konkurence – se zprovozněním Stipendijního fondu do stavu, kdy nejlepším studentům nahradí příjem ze zaměstnání, budou sami studenti ochotněji kooperovat na odhalování podvodů. Obávám se ale, že skutečně systémové a úplné řešení přinese až přechod na elitní vzdělávání, kdy si menší počet studentů bude 1) svého studia velice vážit a bude motivován studovat (a tedy nepodvádět) a 2) bude lépe kontrolovatelný, než při v současnosti probíhajícím testování i více než 100 studentů zároveň.

C] Disciplinární komise je pro chod fakulty nezbytná a mimořádně důležitá – její činnost je ale pro akademickou veřejnost neviditelná a možná i neprůhledná. V současnosti totiž studenti o existenci komise v podstatě neví a ani pedagogové její závěry příliš neznají (v tomto směru by výrazně pomohla prezentace závěrů komise na internetu).²⁶ Což je velká škoda, protože v komisi se odvádí spousta práce, která tak přichází vniveč – vedení fakulty si musí uvědomit, že disciplinární komise je orgán sebeočisty a prevence, orgán, jehož aktivita by měla být i zřetelně „propagandistická“. Smyslem disciplinární komise není jen trestat odhalené podvody (což je samo o sobě důležitý prvek vnitřní konzistence fakulty – když nepotrestáme „narušitele“ systému, ztratíme víru v systém sám), ale v přinejmenším stejné míře je jejím smyslem též zamezit budoucím podvodům.

Cesty k nápravě neadekvátního postavení disciplinární komise jsou dvě – represivní a preventivní. **C1]** Za represivní cestu považuji významné zpřísnění kritérií, kdy disciplinární

²⁵ Podrobněji srov. <http://social.ukmedia.cz/disciplinari-komise-vylucovala-ze-studia>.

²⁶ V současnosti komise inzeruje pouze své složení. Srov. zde: <http://www.fsv.cuni.cz/FSV-288.html>.

komise vejde v patrnost studentů tvrdostí svých rozhodnutí a prokázané případy podvádění a plagiátorství vyřeší bezpodmínečným vyloučením provinilců ze studia. **C2]** Pod cestou prevence si představují aktivní spolupráci disciplinární komise s proděkanem pro PR, která vyústí v úspěšnou prezentaci práce komise a přesvědčí studenty, že riziko odhalení nejenže existuje, ale je dokonce tak vysoké, že se nevyplatí podvádět. Nejefektivnější bude pravděpodobně kombinace obou přístupů s počátečním důrazem na represii (několik tvrdých, exemplárních trestů) a postupným přesouváním důrazu především na prevenci (udržování minulých trestů v paměti akademické obce).

Shrnutí:

Význam disciplinární komise by neměl být podceňován, závěry komise musí vejít v širší známost, komise by se měla stát skutečně obávanou součástí fakulního provozu, která svou prostou existencí odstraší všechny případně plagiátory a zkouškové podvodníky.

D] **Plagiátorství.** Pravděpodobně nejčastějším studijním prohřeškem je plagiátorství²⁷ – jeho rozšíření a zhoubná podstata se ale v případě studentů spíše přeceňují. U studentů je plagiování v naprosté většině případů jen důsledkem špatné osvěty ze strany pedagogů, anebo je v horším případě projevem obyčejné studentské lenosti. Oba tyto motivy k plagiování jde ale odstranit. **D1]** Jednou možností je využití technických prostředků – v českém prostředí se zdárně rozvíjí kupříkladu systém Theses.²⁸ V této souvislosti dlouhé váhání UK a jistou neochotu naší univerzity se připojit k 23 vysokým školám, které Theses využívají, považují za neracionální úvahu. **D2]** Jinou z represivních cest je podpora aktivního upozorňování na plagiáty. Vtipné řešení zvolila v roce 2007 VŠE, která se rozhodla finančně odměňovat pedagogy, kteří plagiátorství odhalí. Tento krok tehdy zapůsobil velmi jednoduše – vyvolal mezi studenty paniku a zásadní zájem o principy odkazování ve vědeckém textu. A plagiátorství na VŠE podle všeho významně pokleslo. **D3]** Jakkoliv ale technická a represivní řešení mohou pomoci, plagiátorství odstraní spíše třetí z cest – a tou je obyčejná osvěta spojená s pečlivou zpětnou vazbou pedagoga na seminární práce. A završená náležitou péčí pedagoga při konzultování závěrečných prací. Bude-li student vybaven tímto odpovídajícím servisem, troufám si tvrdit, že nebude nijak motivován a především nesebere odvahu myšlenky krást. Navíc k takovému postupu ani nedostane prostor – když bude pedagog po studentovi důsledně vyžadovat znalost normy ISO690 a až nadsazenou schopnost ji používat, když bude student vědět, že chudý poznámkový aparát je automaticky podezřelý, rád a sám od sebe bude citovat pečlivě. Narodil od nečestného pedagoga nebo vědce, který rozhodně nekrade myšlenky z nevědomosti a většinou ani z lenosti. Vědec krade z intelektuální nedostačivosti a z vědomí vlastní malosti. A v tom mu žádná osvěta nezabrání.

A to je pravý důvod, proto je plagiátorství opravdu závažným problémem českých vysokých škol: rozměrů obludných kauz totiž dosahuje spíše na straně českých vědců a pedagogů než studentů – pochybné prvenství nejznámějšího případu posledních let s sebou nese kauza prorektora Západočeské univerzity v Plzni Ivo Budila, ještě pochybnější privilegium jediného (alespoň na čas přetáto kariérou) potrestaného vědce pro sebe vyzískal docent Slezské univerzity v Opavě Libor Pavera,²⁹ nejnověji odstoupili po plagiátorské katedře děkan a dva proděkaní Fakulty právnické Západočeské univerzity v Plzni. Jakkoliv – pokud je mi známo a s výjimkou již zmiňovaného Ivo Budila – se žádného autora spojeného s naší fakultou zatím plagiátorský skandál nedotkl, měla by FSV pečlivě a důsledně nastavit vnitřní kontrolní i disciplinární pravidla. Skandál totiž může snadno přijít – vím o mnoha případech, kdy se pedagogové FSV nerozpakovali vykazovat jako vědecký příspěvek text bez

²⁷ K vymezení pojmu v prostředí FSV srov. Pokyn děkana č. 5/2006 na <http://www.fsv.cuni.cz/FSV-637.html>.

²⁸ Srov. <http://theses.cz/>.

²⁹ Poučený vzhled do věcné podstaty Paverova plagiátorství přináší např. recenze Jan Linky dostupná zde: <http://www.libri.cz/data/pdf/372.pdf>.

jediného odkazu. A to samo o sobě není známkou dobrého zdraví fakultní vědy. Tomuto tématu se podrobněji věnuji v části **1. VĚDA**.

I v případě plagiátorství by zásadní role dohlázeatele a soudce měla připadnout disciplinární komisi FSV. Na rozdíl od podvodů při zkouškách by ale v tomto případě mohla nastat situace, kdy disciplinární komise bude řešit plagiátorství pedagoga – a byl bych opravdu rád, kdybychom byli, my všichni členové akademické obce FSV UK, na takovou situaci dostatečně připraveni morálně, eticky, a především v rovině provozních řádů. V rovině morálně-obecné bych rád navrhl, aby FSV deklarativně vyjádřila přesvědčení, že původnost výzkumu je základním myšlenkovým rámcem naší fakulty a že plagiátorství v jakékoliv rovině zásadně odsuzuje. V případě studentských prací navrhuji posuzovat plagiátorství v seminární práci jako prohřešek hodný podmínečného vyloučení ze studia, plagiování v státní závěrečné práci pak jako nejzávažnější prohřešek hodný bezpodmínečného vyloučení ze studia. Zároveň se ale musí disciplinární komise ptát, zda nechyboval též konzultant práce (jak to, že plagiování neodhalil již při konzultacích). Plagiátorství v případě vědeckých prací by měla FSV posoudit podle jasných pravidel a v případě prokázaného pochybení jednoznačně řešit rozvázáním pracovního poměru s proviněným pedagogem. Takový postup (na všech úrovních) ale předpokládá existenci veřejných, známých a jasných pravidel pro posuzování – domnívám se, že by je měl urychleně připravit proděkan pro vědu ve spolupráci s disciplinární komisí.

Smyslem uvedených opatření je především posílení odborného jména naší fakulty – bez jasné a nedvojsmyslné protiplagiátorské politiky budeme kráčet po cestě ke statutu bezejmenné továrny na formální potvrzenky na vzdělání. FSV se musí jasně a jednoznačně distancovat od kauzy Ivo Budila, a byť by jen stínu svého obrazu jako instituce, u které ukradené práce bez poznámkového aparátu zakládají nárok na vysoký akademický titul.³⁰ V této souvislosti považuji za rozumné, aby si pedagogové zkontrolovali, že fakultní knihovna nabízí k zápůjčce jejich závěrečné práce (v případech, kdy obhajovali na FSV) – je to v jejich vlastním zájmu. Ojediněle jsou totiž práce (z mnoha různých důvodů) nedostupné, což vyvolává zbytečná podezření a poškozují pověst jak dotčených pedagogů, tak celé fakulty. Podrobněji se k tématu vracím v oddíle **2.4.2**.

Ej Poplatky. Jedním z nejcitlivějších témat vysokého školství je jeho zpoplatňování. Protože si uvědomuji, že pro řadu studentů je jakékoliv zpoplatnění nepřijatelné a protože si myslím, že je to celospolečenské téma, za které jsou zodpovědní především politici, rád bych se mu ve svém programu vyhnul a nečinil v tomto směru žádná prohlášení ani sliby. K tématu se ještě vrátím v část **3. PROVOZ**, a tak v tuto chvíli pouze konstatuji, že v případě zpoplatňování je nutný konsensus napříč celou fakultou – od kolegia děkana, přes vedení institutů po senát, konsensus dále artikulovaný směrem k vedení univerzity.

Pro budoucí diskuzi si umím představit některé dílčí úpravy spolufinancování ze strany studentů. Studijnímu prostředí by z řady důvodů prospělo zejména takové nastavení systému spolufinancování, aby do systému připívali lenivější studenti a naopak z něj čerpali premianti (v duchu současného opatření, kdy se ze školného spolufinancují stipendia).

Zároveň bych rád připomněl, že v případě spolufinancování se nejedná o zcela nový přístup ani o nové nápady, pouze rozvíjím již existující. Vysoké školy zpoplatňují některé úkony již dlouhá léta – například rigorózní zkoušky, ztrátu indexu, studium v dalším studijním programu, či prodloužení studia. Každý z nás musel odevzdat jeden zcela přirozeně

³⁰ Záznam habilitačního řízení srov. zde: http://veda.fsv.cuni.cz/habilitace/zaznam_budil.html. V této souvislosti připomínám, že nijak nehodnotím kauzu jako takovou (jakkoliv na ní mám vcelku silný názor), pojmenovávám pouze napojení naší fakulty na kauzu za ohrožující obraz FSV. Zde opět FSV lehkovážně prohospodařila svůj kapitál – přinejmenším se patřilo, aby děkan vystoupil v médiích na obhajobu fakulty a hájil její zájem.

přijímaný poplatek – a to platbu za přijímací řízení.³¹ Ta představuje mimořádně významný zdroj příjmů v řádu milionů korun ročně.

Z nových, dosud nezavedených poplatků si umím představit zejména automatické zpoplatnění opravných termínů zkoušky nebo opakovaného zápisu předmětu skrze SIS. Stejně tak by bylo možné zpoplatnit některé administrativní úkony, které fakulta ve styku se studentem provádí – od upomínek z knihovny o vrácení knížek po upomínky o zanedbání studijních povinností. Fakultu by nejméně zatížila čistě elektronická agenda – ideálně rozhraní, které by využívalo data ze SIS a směřovalo automaticky poplatky (hned po provedení zpoplatněního úkonu v SIS) na Stipendijní fond. Horší studenti by tak přispívali na stipendia lepším studentům. Zároveň by tak byl jasně stanovený způsob naplnění Stipendijního fondu a v důsledku i objem peněz, které fakulta nesmí využít jinak.

Příklad:

Lze například vyjít z úvahy, že řada studentů jde na první termín zkoušku opravdu jen „vyzkoušet“, a tak zbytečně utrácí fakultní prostředky i čas a práci pedagoga. Proto by procesu zkoušení obecně pomohlo zpoplatnění všech opravných termínů. Bylo by nutné propojit přihlášení ke zkoušce se zápisem do SISu, aby nešlo ke zkoušce přijít, či známku zapsat bez přihlášky studenta ke konkrétnímu termínu. Pak by měla fakulta k dispozici úplnou databázi využití řádných a opravných termínů, zcela by se zamezilo praxi „výjimečných termínů“ mimo SIS pro vyvolené repetenty (to samo o sobě s sebou nese korupční potenciál) a konečně by se po zpoplatnění přihlášky k prvnímu opravnému termínu (v řádu korun) a ke druhému (v řádu desetikorun) podařilo získat prostředky do Stipendijního fondu pro nejlepší studenty.³²

Touto cestou – ze zpoplatněných úkonů v SISu a z případného zpoplatnění zápisu do studia (či do ročníku) – by se mohlo podařit naplnit Stipendijní fond (případně Studentské peníze) a skrze něj učinit z prospěchových stipendií skutečně lákavý a zajímavý příjem, který by umožňoval i sociálně slabým studentům soustředit se pouze na studium. Jeho prostředky by ale měl spravovat a o rozdělování rozhodovat Akademický senát. Navíc – funkční Stipendijní fond jsem již dříve zmiňoval jako základní nástroj motivace studentů k nápravě kupříkladu podvádění u zkoušek.

Naproti tomu zisk ze všech ostatních poplatků (včetně poplatků za přijímací řízení) by měl příslušet institutům, kde by měl naplnit fond určený k funkčním příplatkům, a studijnímu oddělení, které příslušnou agendu administruje především (i referentky studijního oddělení by měly mít příjem odvozený od objemu práce – čím více uchazečů, tím větší stres ale také příjem).

Znovu ale opakuji, že zpoplatňování (či dokonce školné) je kontroverzní téma a že jedna fakulta nemůže fungovat systému navzdory. Je potřeba toto téma nechat na širší diskuzi, kterou povede nový děkan na půdě univerzity i ve styku s ministerstvem školství – a jsem si jistý, že tuto diskuzi v následujících letech bude muset vést.

2.4 Změna výuky a jejího administrativního zázemí

2.4a] Růst počtu studentů sice vyžaduje změny zavedených způsobů řízení a administrace studia – časy, kdy v ročníku studovalo 20 studentů a veškerou studijní agendu

³¹ K poplatkům na FSV podrobněji srov. Opatření děkana č. 8/2009: <http://www.fsv.cuni.cz/FSV-988.html>.

³² Počítejme poplatek třeba 15 Kč za první a 50 Kč za druhý opravný termín – to by pro jeden z mých povinných předmětů v letním semestru 2009 znamenalo příjem Stipendijního fondu necelých 1500 Kč. Přesně 750 Kč (50 studentů šlo k prvnímu opravnému termínu) a 700 Kč (15 studentů z druhého opravného termínu). Příklad je pouze ilustrativní. Budeme-li chtít od poplatků vyšší příjem do fondu, bude je zapotřebí zvýšit – a naopak.

bylo možné řešit osobním stykem a individuálně, jsou opravdu nenávratně pryč – není ale nutné hledat změny systémové, samotný systém organizace a administrování studia je vcelku úspěšný, cesta k nápravě vede spíše přes organizaci práce a odstraňování komunikačních bariér. Musíme se naučit komunikovat úsporně, vnést do studijního chodu řád a veškerou administrativu zefektivnit. Fakulta si nemůže dovolit zaměstnávat pedagogy, kteří si dopisují kvůli jednomu problému s desítkami studentů – bude nezbytné osobní styk nebo přímou komunikaci mezi studentem a pedagogem omezit na studijní problémy a administrativní záležitosti řešit hromadně přes sekretariát institutu, nebo studijní oddělení.

Příklad:

V současnosti studenti opakovaně oslovují pedagogy kupříkladu s problémem „do předmětu jsem se zapsal, ale ono mě to neukazuje“ – s tímto typem chyb by pedagog vůbec neměl přicházet do styku. Jednak je neumí vyřešit a pouze zprostředkovává komunikaci mezi studentem a příslušným úředníkem, ale především by tento typ chyb měl mít již zaběhnutý rituál řešení, který by studenti měli znát.

V případě úředního servisu pedagogické funkce není zásadní reforma, zásadní je změna komunikace. Internetové stránky fakulty se musí stát aktualizovaným a příčinlivým pomocníkem, který zprostředkuje studentovi řešení naprosté většiny problémů, se kterými se může potkat, a ve všech zbývajících případech nabídne studentovi kontakt na jasně definovaného úředníka zodpovědného za daný okruh problémů.

Řešení:

Systém se letitým provozem zaběhl dostatečně a funguje obstojně, jen to světu nedává najevo. Pozornost zaslouží komunikační kanály a zefektivňování a zjednodušování všech řešení. Musí vzniknout kvalitní webové rozhraní obsahující FAQ, dohled zaslouží též SIS a elektronický provoz obecně. Studijní oddělení je podfinancované, je třeba s jeho vedoucí sestavit krizový plán na zlepšení podmínek provozu.

2.4b] Ani v **systému výuky** nemusí nastat zásadní reformy, spíše je třeba v celofakultním rozsahu sjednotit smysl studijních stupňů a hledat konsenzus na požadavcích a nárocích. Fakulta by měla jednoznačně vymezit svou vzdělanostní politiku a jasně deklarovat své preference a směřování. Máme-li se vydat cestou elitního vzdělávání založeného na úsporné pedagogické základně a spolufinancovaného z fakultní vědecké produkce, měli bychom zřetelně redefinovat jak profil absolventa, tak podstatu studia. FSV by si měla jasně pojmenovat vztah mezi svou vědeckou a pedagogickou činností – jak se sebedefinice naší fakulty jako příslušnice *research university* projevuje v nabízeném vzdělání? Co FSV slibuje v bakalářském, magisterském a doktorském vzdělávání? K další diskuzi nabízím pro první etapu přestavby vzdělanostní politiky FSV základní vymezení takto:

1] Bakalářské studium nabízí základní, obecný úvod do oborového diskurzu podepřený všeobecně-vzdělanostním rámcem v oborech pěstovaných na FSV; společný studijní základ pro všechny studenty FSV posílí jednotu fakulty. Absolvent v bakalářské závěrečné práci musí prokázat, že se orientuje v základní literatuře oboru a že zná a ovládá principy odborného diskurzu.

2] Magisterské studium rozvíjí a prohlubuje již předpokládanou znalost oborové problematiky, těží z fakultní koncepce založené na *research university* a studentům poskytuje vhled do vědeckých metod. Absolvent v magisterské závěrečné práci prokáže, že umí designovat i realizovat dílčí výzkumný projekt.

3] A konečně doktorské studium předpokládá hluboké znalosti oboru, které dále posiluje začleněním studentů do vědeckého provozu. Nenabízí tedy již žádnou frontální výuku, studenti se v malých vědeckých týmech zúčastní konkrétních vědeckých projektů, při jejich řešení se dbá především na to, aby si studenti osvojili metodické postupy. Interní doktorští

studenti prohlubují své znalosti aktivní pedagogickou činností v bakalářském cyklu a mohou vést bakalářské závěrečné práce.

2.4.1 Výuka v bakalářském a magisterském cyklu

Stejně jako v případě organizace studia i při konstrukci učebních plánů platí, že dlouholetá praxe s sebou přinesla vcelku funkční a efektivní řešení, která nepotřebují zásadní systémové reformy. Proto se soustředím na spíše dílčí problémy.

A) Opatrnou pozornost a postupnou implementaci by zasloužily **metody eLearningu**, testovacím provozem prošlo na naší fakultě například vzdělávací prostředí Moodle,³³ které považuji za perspektivní. Rozsah využití eLearningových metod bude úzce záviset na nové koncepci vzdělávání naší fakulty – půjdeme-li cestou masového a převážně distančního vzdělávání, bude třeba implementaci eLearningu do výukových struktur významně urychlit, půjdeme-li naopak cestou elitního prezenčního vzdělávání, zůstane eLearningu spíše místo podpůrné a volitelné výukové metody.

B) Dlouhodobě problematická je **koncepce celofakultních oborově profilových přednášek**. Poněkud rozpačitě a jen zpola se totiž rozběhl vynikající záměr zakladatelů FSV, aby každý institut měl jednu základní společnou přednášku pro studenty všech ostatních institutů, která by představila základní kontury oboru. Problematizuje se provoz již zažitých profilových kurzů – například úvod do ekonomie vyvolával v uplynulých letech opakovaně až vášnivé diskuze, naopak úvody do sociologie a politologie procházejí léty až podezřele (v této souvislosti) bez kritiky. Pro všechny tyto tři profilové přednášky ovšem rozhodně platí, že patří k tomu nejkvalitnějšímu, co fakulta nabízí, a zaslouží ocenění.³⁴ Naproti tomu celofakultní úvod do studia komunikace prožil již několik cyklů horečnatého sebezaklínání provázeného mnohomluvným příslibem, které vždy střídá dlouhý čas mlčení a finální nic. Profilová přednáška IMS je aktuálně značně zamlžené téma. Tradice celofakultních přednášek z úvodu do filosofie a úvodu do psychologie je zcela rozrušená a dožívá už pouze u dvou institutů.

C) Pozornost by zasloužila též problematika mezioborového studia – tento potenciál fakultě prozatím uniká.

Řešení:

Fakulta musí oživit skomírající provoz profilových přednášek, ty mají být výkladní skříní oborů. Je to nezbytný krok, který posílí integritu fakulty a zkontaktuje mezi sebou studenty napříč jejich oborovým zaměřením a zároveň posílí jejich interdisciplinární potenciál. Je to nutný základ pro další snažení o interdisciplinaritu ve vědeckém provozu, která by měla být (a zatím rozhodně není) jednou z deviz naší fakulty. Výuka profilových přednášek by měla podléhat mimořádnému ocenění. Fakulta by též měla zvážit obnovení úvodů do filosofie a psychologie jako společného základu pro všechny studenty v bakalářském studiu.

C) **Výuka jazyků** je jedním z vůbec nejdůležitějších prvků vysokého školství – ze znalostí a dovedností kultivovaných na vysoké škole je cizí jazyk tou nepraktičtější a ani studenti a ani nikdo z fakultních funkcionářů význam výuky cizích jazyků nezpochybňuje ani nezpochybňoval. A přesto je výuka cizích jazyků na FSV v rozkladu. Kabinet jazykové přípravy žije v ústraní, nemá statut ani katedry, jeho pedagogové nemají své zástupce v orgánech vedení fakulty, nemají vliv na konstrukci studijních plánů, zatímco naopak instituty zásadně promlouvají do koncepce výuky jazyků. V tomto až nepřátelském prostředí se pedagogům KJP jen obtížně hledá motivace, navíc studenti často studijní povinnosti na KJP obcházejí a instituty jim to tolerují. Jazyková vybavenost studentů FSV je špatná, absolventi

³³ Srov. <http://moodle.cz/>.

³⁴ Zde se patří zdůraznit, že velmi záleží i na konkrétních vyučujících – kupříkladu na úvody do sociologie vedené prof. Petruskem vzpomínají celé generace studentů naší fakulty jako na skutečný zážitek.

některých institutů dokonce často nemluví ani jedním cizím jazykem a až v praxi zjišťují, jak zásadní chybou bylo absentování na výuce jazyků. Fakulta musí jasně a jednoznačně posílit roli výuky jazyků ve své koncepci vzdělanostní politiky – má-li FSV směřovat k ideálu elitního prezenčního vzdělávání, musí výuka cizích jazyků hrát zcela klíčovou roli. V současném světě vědec bez výtečné znalosti alespoň anglického jazyka nemá šanci obstát.

KJP musí získat větší vliv na rozhodovací proces alespoň v případě výuky jazyků, v tomto směru bych rád omezil vliv institutů a jazykovou přípravu nastavil centrálně pro celou fakultu. Výuku jazyků považuji za klíč k mezinárodní prestiži, je potřeba, aby nové vedení fakulty zformulovalo v tomto směru jednoznačnou politiku a zřetelně dalo najevo, že s výukou jazyků počítá a zapojilo do této formulace i KJP. V současnosti centrálně určený čas pro výuku jazyků ve čtvrtek odpoledne považuji za rozumnější volbu, než dříve provozované pondělí dopoledne. I tak by ale fakulta měla s KJP hledat ideální rozvrhové varianty.

Setkal jsem se s názory, že je třeba rozšiřovat i počet vyučovaných jazyků, například o čínštinu – to je zajímavý nápad, ale vnímám jej jako druhoplánový (a podmíněný náklady). Nejprve je třeba stabilizovat kvalitní výuku angličtiny a u některých oborů němčiny, či ruštiny jako prvního jazyka, a až potom můžeme začít stavět dále. V podobném duchu je možné uvažovat též o další specializaci výuky a prohlubování její oborové vázanosti.

Řešení:

Proděkan pro studijní záležitosti by měl s vedoucí KJP sestavit krizový plán řešení špatného stavu, který umožní posílit rozhodovací autonomii KJP a celofakultně sjednotit pravidla pro výuku jazyků. Pro všechny instituty navrhuji jako základní povinný předmět výuku anglického jazyka (u studentů IMS jazyka oblasti zájmu) – v bakalářském cyklu uzavřenou zkouškou z jazyka jako součástí SZKK.

Příběh:

Studenti často reagují na povinnost přezkoušení z cizího jazyka v duchu: „To by tam museli učit úplně jiný lidi. Když mluvím líp než moje pedagožka a mám zkoušku CAE, pak je mi výuka jazyků k smíchu.“ To je chybná úvaha – špičkoví trenéři fotbalu dozajista kopou do balónu nešikovněji, než jejich svěřenci, a přesto mají nezpochybňované právo stavět soupisku. Pedagog nemusí být rodilý mluvčí, aby dokázal testovat znalost jazyka.

Zároveň ale platí, že by fakulta měla usnadnit dobře jazykově vybaveným studentům cestu k přezkoušení (uznání zkoušek), neměla by přezkoušení vázat na splnění jiných povinností (například na účast ve výuce atd.) a že by měl mít cizí jazyk silnou kreditovou dotaci. Testování by měli být i studenti v doktorském cyklu. Primárně by měla být testována angličtina (u studentů IMS jazyk oblasti zájmu). Skrze SIS by bylo potřeba hlídat zápis do kurzů – jak maximální počet zapsaných, tak skutečnost, že si student předmět již zapsal. A uplatňovat postih za opakované zápisy.

D] Považuji za rozumné (a k další rozpravě navrhuji) vrátit do učebních plánů alespoň v prvním ročníku bakalářského studia **povinný tělocvik**³⁵ – tuto úpravu vnímám (vyjma všech tradičních důvodů od kultivace morálně-volných vlastností, přes rozvoj motorických dovedností po zlepšování kondice studentů) také za jeden z důležitých prvků fakultního PR. Domnívám se, že fakultě by prospělo obnovení jak hodin tělocviku, kde by se potkávali studenti napříč obory a nastartovala se tak a integrovala mezioborová soudržnost, tak sportovních kurzů, kde by se pravděpodobně utužovala spíše soudržnost studentů v rámci oboru, protože by se na kurzy vydávaly již konstituované kolektivy. V prvním ročníku bakaláře ještě studenti nemají zažité oborové stereotypy, jsou otevřenější mezioborové spolupráci a dá se předpokládat, že kontakt napříč instituty jim pomůže rozklíčovat předsudky, kterým budou později dozajista vystaveni.

³⁵ Cest jak tělocvik realizovat je množství, nabízí se například spolupráce s FF UK.

Řešení:

Fakulta by měla zvážit obnovení povinného tělocviku v prvním ročníku bakalářského studia. Tělesná výchova má pro naši fakultu (vyjma tradičně diskutovaných ne/výhod) i významný integrační potenciál.

2.4.2 Doktorské studium

Doktorské studium není v současnosti šťastně postavené, na FSV existují obrovské rozdíly v jeho kvalitě i organizaci. Zatímco na některých institutech musí interní doktorandi splnit velice náročný program, podílet se na výuce a mají špičkovou publikační aktivitu, získala doktorský titul Ph.D. na FSV i řada studentů, kteří strávili tři roky v interním a další léta v externím studiu, ale za celé své působení nepublikovali žádný odborný text nebo se vůbec nezapojili do pedagogického chodu institutu.

Příklad:

Přijímací řízení do doktorského cyklu na FSV v praxi variuje od pouze testu po pouze ústní pohovor sledující od pouze orientace v literatuře po pouze doktorský výzkumný záměr, je vedené od češtiny po pouze angličtinu. Podmínky přijetí jsou buď veřejné a na internetu, nebo zjistitelné pouze na optání. Cizojazyčný uchazeč je někde zván a má výborný informační servis, jinde nemá vůbec šanci zjistit podrobnosti (institut nabízí na internetu informace pouze v češtině a sekretářka mluví pouze česky) – a tak na některých institutech působí v doktorském cyklu kolegové ze zahraničí a jinde ne. Na některých institutech má doktorské studium charakter studia, kde přednášky probíhají podle pevně určeného řádu, na jiných institutech je výuka realizovaná „jak to zrovna vyjde“ a někde neprobíhá vůbec. Někde institut s doktorandy pravidelně a intenzivně komunikuje, jinde interní doktorští studenti v průběhu prvního roku zjistí, že se po nich nic nechce, a že když se ptají, tak jsou zřetelně na obtíž. A tak někde interní doktorandi učí a podílejí se na chodu institutu, jinde jich většina přijde na fakultu jen jednou ročně – k zápisu. Na některých institutech doktorští studenti publikují vědecké práce, jinde mají absolventy doktorského studia, co odborný text nikdy nepublikovali. A tak dále a tak podobně.

A] Naše fakulta nemá **jasně nastavená pravidla** pro chod doktorského studia, instituty se zásadně liší v přístupu k němu a v souhrnu panují pro doktorské studium na FSV zásadně nerovné podmínky. Zatímco na některých institutech interní doktorandi nemají vůbec žádné povinnosti, a tak se jejich měsíční stipendium dá chápat v zásadě pouze jako sociální příspěvek – který u některých uvolní potřebný čas na studium, u většiny ale spíše ne. A naopak na některých institutech FSV je doktorské studium velmi intenzivní, profesionálně vedené a produkuje odborně zdatné a publikačně aktivní absolventy. Nijak překvapivě vyniká právě ten institut, který zveřejňuje jasná pravidla i kontaktní osobu pro uchazeče, realizuje výuku doktorských předmětů, dopředu avizuje a v průběhu studia nemění jasná pravidla pro absolutorium, institut, který vyžaduje od studentů doktorského studia publikační aktivitu, institut, který dává jen minimální prostor pro zákulisní tahanice, institut, který má jasně daná pravidla pro závěrečnou zkoušku.

Příběh:

V nedávných letech udělila FSV doktorský titul Ph.D. řadě svých starších pedagogů, kteří dosud neměli vědeckou hodnost a potřebovali ji pro setrvání ve funkcích – tito pedagogové absolvovali doktorské „studium“ v rekordně krátkých časech, z dílčích zkoušek je testovali a školiteli i oponenty jim často byli jejich podřízení atd.

Nehodlám nijak hodnotit etická nebo morální rozměr výše uvedeného příběhu, opět se omezím na konstatování, že z pohledu fakultního PR je to příběh krajně nešťastný. V

nerovných podmínkách se kvalitním studentům těžko hledá motivace, s podezřením z korupčního prostředí se špatně vyrovnávají a z fakulty odcházejí. Naopak zde zůstávají studenti ochotní se prostředí přizpůsobit a dále jej podporovat. Na FSV tak padá podezření, že skrze rozdávání doktorských titulů buduje síť vzájemně si zavázaných akademických funkcionářů. To je opravdu nešťastný obraz.

B] Byl bych rád, kdybychom celofakultního a pro všechny instituty závazného konsensu o povinnostech interních doktorandů dosáhli diskuzí na úrovni ředitelů institutů – zejména v jejich zájmu je rozptýlit všechna podezření. Mezi **externí a interní** formou doktorského studia musí být jasný předěl i v případě povinností a pravidel. Interní doktorand se z definice svého typu studia stává členem katedry, fakulta by teda měla najít cestu, jak jej zapojit do chodu kateder a jak umožnit, aby se podílel jak na pedagogických, tak na vědeckých povinnostech. Je rozumné považovat za nutnou podmínku absolutoria jasně definovaný objem publikovaných textů a jasně definovaný objem realizované výuky. Nic z toho striktně a pro celou fakultu neplatí. Striktní vymezení povinností studentů doktorského studia je velice důležitý krok, který bude mít dalekosáhlé důsledky i na výkonnost fakulty jako celku. Interní doktorští studenti mohou významně pomoci při administrativních a jednodušších pedagogických činnostech i významně přispět k publikačním výsledkům pracoviště. Připomínám, že pro doktorandy ale musí zcela přirozeně platit stejné principy odměňování jako pro ostatní pedagogy.

Pro další diskuzi navrhuji jako povinnost pro absolutorium doktorského studia minimálně jednu publikaci v odborném periodiku za první tři roky studia pro externí a dvě publikace pro interní doktorandy, za každé další dva roky pak jedna další publikace pro všechny. K tomu pro interní doktorandy povinnost odučit minimálně dva semestry semináře tématu blízkému jejich disertační práci a asistovat při zkoušení oborově blízkému pedagogovi, nejlépe svému školiteli.

D] To ovšem přepokládá rozumné **přidělování školitelů**. Uvědomuji si, že studenty doktorského studia nemůže vést kdokoli, přesto je ale krajně nezdravé, když s téměř všemi doktorandy komunikuje pouze několikahlavá komunita školitelů. Chyba je zřejmá – školitelé na své doktorandy nemají čas a v podstatě je nevedou, zároveň jim ale blokují komunikaci s ostatními pedagogy, ti ve finále neznají ani interní doktorandy své vlastní katedry. A potenciál spolupráce je zcela promarněný.

Odměňování za vedení doktorských prací se zcela vymyká z relací odměn za ostatní pedagogické výkony – upravuje je předpis univerzity, který za úspěšné absolutorium odměňuje pouze školitele, zvýhodňuje určenou dobu vedení práce, ale zároveň nijak neřeší kupř. odklad doktorské zkoušky.³⁶ Jakkoliv se jedná o problém na úrovni univerzity, přesto se domnívám, že nové vedení fakulty by mělo alespoň iniciovat celouniverzitní diskuzi o jeho úpravě.

C] Posledním a poněkud mimo pozornost stojícím problémem je **rigorózní řízení** – i ono trpí stejným neduhem jako doktorské studium: u části institutů nejsou jasná pravidla, není zřetelný rozdíl mezi znalostmi vyžadovanými pro tituly Mgr. a PhDr., studenti se bez přímého kontaktu nedozví ani základní informace (co se po nich bude chtít a jak má vypadat rigorózní práce), na vyčleněných internetových stránkách je bez dalšího vyvěšen úřední „řád rigorózního řízení“ a formulář tezí rigorózní práce, není jasné kdy a kam teze podat atd. Navíc obecné informace o rigorózním řízení jsou téměř nedostupné, v položce „úřední hodiny“ jsou sice uvedeny opravdu hodiny, ale nic dalšího – ani jméno příslušného pracovníka (pouze adresa a číslo dveří).³⁷ Dokud nebude vše procesně čisté, budeme se jako fakulta stále potýkat

³⁶ Při absolutoriu studenta za 3 nebo 4 roky činí odměna školitele 46500 Kč. Srov. Opatření rektora č. 10/2003 zde: http://certik.ruk.cuni.cz/asuk/statutarni/opatreni_rektora/2003/or-03-10.html.

³⁷ Všechny informace jsou umístěny zde: <http://fsv.cuni.cz/FSV-13.html>.

s neveřejně, ale o to častěji opakovaným podezřením z korupčního nadělování titulů. Na stránkách fakulty musí viset transparentní a jednoduchá informace o podmínkách a průběhu rigorózního řízení i pokyny pro uchazeče (vzorem by v tomto mohly být stránky IES)³⁸, rigorózní řízení musí mít striktní a kontrolovatelný průběh nevyvolávající žádné pochybnosti.

Řešení:

Má-li se naše fakulta orientovat na elitní vzdělávání, musí přijít zásadní a velice pečlivý interní „audit“ doktorského studia (i rigorózního řízení), který pojmenuje dosavadní chyby a jasně nastaví podmínky jeho dalšího provozu. Ozdravení musí provést proděkan pro postgraduální studium ve spolupráci s vedoucími jednotlivých institutů – a to pod hrozbou zastavení doktorských cyklů, které jsou realizovány ke škodě dobrého jména FSV.

2.4.3 Studijní provoz – papírové indexy, SIS, web, závěrečné zkoušky

Obecný návod na zlepšení jsem již nabídl na jiném místě, a tak jej jen zopakuji: administrativní zátěž je v co nejvyšší míře nutné delegovat na úřední aparát, zároveň ale fakulta musí dbát na odpovídající ohodnocení takto zatížených pracovníků. K tomu je třeba podotknout, že pracovníce studijního oddělení jsou dlouhodobě podhodnocené – jejich příjem by měl být vázaný na objem agendy, jeho výraznou složkou by měly být zisky z poplatků za přijímací řízení.

2.4.3.1 Papírové indexy

považuji za přežitek, který pouze zbytečně zdržuje studenty i pedagogy. Při současném způsobu práce, kdy se indexy v naprosté většině případů vyplňují podle elektronického výpisu ze SIS, nemají význam již ani jako bezpečnostní opatření – zabránit falšování studijních výsledků již nemohou. Zbývá tedy jediná funkce, kterou stále plní, a to je zálohování studijních výsledků – tuto funkci ale lze vcelku pohodlně suplovat pravidelným zálohováním dat ze SISu. Bude-li naše instituce konzervativní, může zálohy provádět v papírové podobě (vytištěním a založením). Papírové indexy jsou tedy zcela zbytečným nástrojem, který připravuje pedagogy i studenty o spoustu času. Na jiném místě jsem odhadoval časovou náročnost na vyplnění indexů pro jeden povinný předmět na zhruba 5 hodin, zde se pokusím doplnit úvahu o celkovou časovou dotaci. Na vyplnění jednoho indexu potřebuje pedagog podle míry strukturovanosti své mysli a organizačních schopností a) minimálně 30 vteřin,³⁹ b) reálně kolem 3 minut⁴⁰ a c) v nejhorších případech odhaduji náročnost na zhruba 15 minut na jednoho studenta,⁴¹ což u modelové zkoušky, kde by bylo zapsáno 50 studentů, znamená časovou náročnost od a) 25 minut (u neefektivnějšího, ale nedosažitelného minima), resp. b) 2,5 hodiny (jako reálný nejnižší dosažitelný odhad) po c) 12,5 hodiny u pedagogů s horším citem pro organizaci práce. Jeden pedagog IKSŽ (za jiné instituty nemám údaje) za akademický rok 2008/2009 provedl 383 zápisů do indexu (z naprosté většiny zkoušek), což v

³⁸ Srov. <http://ies.fsv.cuni.cz/cs/node/159>.

³⁹ Platí pro idealistický režim, kdy všichni studenti přijdou na celkem tři termíny hromadného zápisu do indexu, všichni studenti znají příslušné údaje (známku a datum), nenastanou žádné problémy, pedagog s nikým ze studentů nekomunikuje zvlášť (jednotlivě). V takovém případě výpočet zahrnuje pouze formální oslovení, sdělení údajů, jejich zápis, podpis a formální rozloučení. Nezahrnuje například ani organizaci hromadného termínu.

⁴⁰ Pro modelovou situaci, kdy 2/3 studentů dodrží termín a podmínky hromadného zápisu, ale se zbývající třetinou musí pedagog sjednávat speciální termíny, případně dohledávat údaje nutné pro zápis apod. To je spodní odhad pro většinu pedagogů.

⁴¹ Pro situace, kdy pedagog neorganizuje hromadný zápis, a tak studenti chodí v individuálně sjednávaných termínech, a musí tedy vysvětlit, oč se jedná. Či dokonce nastávají na čas ještě náročnější situace, kdy studenti chodí pro zápis do indexu za zimní semestr v létě (kdy už se musí přednastavit SIS pro dohledání údajů), nepamatují si kód ani jméno předmětu, pletou si pedagogy, nejsou do předmětu zapsaní, nemají vyplněný index apod. Obávám se, že se tento odhad u některých předmětů blíží reálné časové náročnosti.

realistickém odhadu b) znamená přes 19 hodin čistého času věnovaného jen zápisům do indexů.⁴² Tuším, že tento odhad přijde řadě z pedagogů nadsazený, to je ale způsobeno tím, že zápisy vytěšňujeme, zapisování realizujeme průběžně a nesledujeme jeho časovou náročnost. Navíc připomínám, že nezapočítávám vůbec kontrolu správnosti záznamu v SISu, kterou existence indexů předpokládá. To by se časová dotace věnovaná zpětné kontrole a zápisu do indexu vyšplhala řádově o minuty na jeden zápis. Dále musíme zohlednit časovou náročnost na straně studentů, která je na jeden zápis opět vyšší (řádově o minuty), protože studenti musí investovat čas ještě do pochůzky k pedagogovi.

Řešení:

Papírové indexy je třeba zrušit.

2.4.3.2 Administrace SISu

též zabírá mnoho času zbytečně. Měl by existovat jasný předpis povinností pedagogů i studentů. Studenti by například měli mít povinnost se do zkoušky zapsat s přirozenou sankcí nemožnosti absolvovat v termínu, na který nejsou zapsaní, naopak pedagogové by měli mít definovaný kupříkladu termín, do kterého se po konání zkoušky musí známka z testu objevit v SISu, nebo určující, že v SISu se musí objevit každý zkouškový pokus. Všem zúčastněným by se pak ulevilo, kdyby bylo definováno, kdo je kontaktní osoba pro stížnosti a dotazy ohledně SISu – v současnosti probíhá řada hluchých komunikačních aktů, kdy student složitě vysvětluje svůj problém se SISem pedagogovi, který na oplátku složitě vysvětluje, že s tím nemůže nic provést, protože nemá přístupová práva, problému nerozumí, či se to netýká jeho předmětů.

Řešení:

Protože se jedná o čistě komunikační problém, je řešení prosté: Fakulta by měla důsledně směřovat všechny otázky na SIS příslušné referentce studijního oddělení zodpovědné za SIS jako celek – tuto specializovanou pracovníci zaměstnává FSV již delší čas, jen to nějak nesdělila studentům a pedagogům.

2.4.3.3 Fakultní internetové stránky

Obecně ale platí, že většinu opakující se komunikace by měl odfiltrvat informačně bohatý, přehledný a aktualizovaný fakultní web. V ideálním případě by to mohlo fungovat tak, že po zodpovězení dotazu obešle odpovídající webmastera (podle podstaty dotazu buď webmastera stránek fakulty, nebo pouze institutu) a ten dotaz i odpověď zatřídí a vystaví na příslušné stránky. Tím bychom dosáhli stavu, když už daný problém nebude třeba řešit znovu. A dotazovaný pouze odkáže na příslušnou pasáž ve FAQ. Prozatím se podařilo pouze významně omezit zažitý systém nástěnek. V této souvislosti asi nemá smysl dále nabízet možná řešení – řada podnětných nápadů na úpravu internetové komunikace FSV zazněla v mnoha diskuzích a nemá smysl je opakovat. A tak pouze konstatuji známou skutečnost, že internetové stránky fakulty (institutů) vyvolávají již léta oprávněnou kritiku a představují manažerské selhání minulého vedení FSV. A na konstatování, že asi žádný člen akademické obce by nerozporoval tvrzení, že internetové stránky představují v současnosti nejdůležitější prvek komunikace nejen mezi školou a studenty, ale i uvnitř pracoviště mezi kolegy navzájem. Funkce webmastera fakulty (institutů) je tedy klíčová, měla by být vedeními institutů odměňovaná a fakultou vnímaná jako součást jejího širšího vedení. Web by měl být aktualizovaný v podstatě kontinuálně, a především konstruovaný na všech úrovních stejně – abychom nemátli uživatele, kteří nejsou ochotni se po každém rozkliknutí učit novou strukturu webu. Tuto problematiku dále sleduji v části **3. PROVOZ**.

Řešení:

⁴² V odhadu c) by pedagog potřeboval na vyplnění 383 indexů již alarmujících 95 hodin (12 pracovních dní). To ale nenastává, špatně organizované zapisování mají spíše externisté administrující menší počty studentů.

Navrhuji vznik pracovní skupiny webmasterů jednotlivých institutů, kteří by ve spolupráci s proděkanem pro PR navrhli nové jednotné internetové rozhraní celé FSV. Komunikace vedení FSV s jednotlivými pedagogy by měla probíhat skrze webmastery příslušného institutu.

2.4.4 Státní závěrečné zkoušky

Úspěšné složení státní závěrečné zkoušky (SZZK) by mělo být pro studenta skutečně slavnostním okamžikem, naplněním dlouholetého úsilí a zároveň okamžikem uvolnění a radosti, ve kterém zúročí dlouholeté studium. U některých institutů tato vzdělávací idyla podle absolventů platí, u jiných ne. A to je velká bolest fakultního PR.

Příběh:

O jednom oboru na FSV koluje bonmot, že „nejtěžší na studiu je otevřít dveře“ (do budovy vedou masivní dřevěná vrata).

To je krajně nelichotivý obraz. Má-li se FSV jako celek přihlásit ke konceptu elitního vzdělávání, nesmí žádný z oborů ve studentech vyvolávat dojem, že pro jeho úspěšné absolvování stačí přijít tři dny v roce – na podzim na zápis a v zimě a v létě kvůli zkouškám. Koexistence pod jednou hlavičkou je pak totiž pro ostatní obory frustrující, protože špatná pověst se šíří ochotněji, než dobré jméno. Těžko posilovat status elitní školy, když část absolventů šíří špatnou zkušenost. Přitom řešení je relativně snadné a vyplývá z výkonového odměňování a úspěšné realizace hodnocení pedagogů – stačí, aby 1) odešlo několik špatných zaměstnanců, co kazí morálku studentům i ostatním pedagogům a aby 2) v rámci SZZK musel student prokázat jasně definované a nemilosrdně vyžadované penzum znalostí. Je překvapivé, jak se mezi sebou liší jednotlivé komise i jednotlivé instituty v míře úspěšnosti u SZZK.

Příběh:

Absolventi FSV se po bakalářských státnicích z jednoho oboru v létě 2009 chlubili tím, že nikdy nepřečetli jedinou odbornou knihu. A tuto skutečnost vnímali jako své vítězství nad systémem.

Zmíněný příběh ilustruje devaluaci hodnot nesenou masovým vzděláváním s omezeným kontaktem studentů s vyučujícími. Rozumím radosti těch zmíněných absolventů a jakkoliv mám pocit (a opravdu doufám), že brzy seznají, že by byli bývali lépe udělali, kdyby byli četli, vnímám jako skutečného provinilce především institut, který jim udělil absolutorium. Má-li se FSV hlásit ke konceptu elitního vzdělávání, musí SZZK stvrdit, že příslušný absolvent je vzdělán v oboru. Takže když absolvuje člověk, který úplně vzdělán není, viník je zřetelně institut, který mu úspěšné ukončení studia úředně potvrdil. Zároveň je třeba připomenout, že aby FSV mohla po studentech chtít skutečně kvalitní vědomostní zázemí, musí nabízet důstojné a přívětivé podmínky – například považuji za alarmující, že fakulta automaticky neumožňuje podzimní termín SZZK všem reprobantům, kterým končí studium.

2.4.5 Závěrečné práce

Bakalářské a magisterské závěrečné práce procházejí pomalejším vývojem než odborný diskurz i samotné studium a ve stávající podobě přestávají plnit svou úlohu. Domnívám se, že stávající formát diplomových prací se přežil a že oponenti je nezvládají oponovat a konzultanti je nestíhají konzultovat. A proto považuji za rozumné iniciovat rozpravu nad zažitou podobou „diplomky“. Nedávno jsem sledoval zajímavou diskuzi, které směřovala k požadavku rekonstruovat formát magisterské závěrečné práce k obrazu odborného článku v definovaném renomovaném odborném periodiku. To je velice podnětná úvaha, která umožní obhajobu zefektivnit. Místo současných zhruba 100 normostran jen 30, ale kvalitních, původních a jasně definovaného formátu.

2.5 Návrh na úpravy odměňování – dvě složky: pedagogická a ostatní

Na výkonové odměňování za pedagogickou činnost naše fakulta v zásadě zcela rezignovala a nechává na vedoucích institutů a kateder, jak definují náplň úvazků, pracovní

povinnosti i způsob odměňování. Postupem času jsme tak na FSV vypěstovali nežádoucí systém, ve kterém je pro pedagoga nejvýhodnější na pracoviště vůbec nedocházet a s nikým nekomunikovat (s výjimkou vedení institutu – zde alespoň omezené selfpromotion zůstalo nezbytné), protože jeho příjem to nijak nepoznamená. Tímto způsobem dosáhla řada kolegů výjimečně příznivého poměru cena/výkon, kdy za minimální odvedenou práci dostávají stabilní a neměnný plat. Bohužel tato situace platí i naopak – kdo více přednáší, či více konzultuje, dostane tentýž neměnný a stabilní plat. Uvedený systém je zásadně demotivující a považují za zcela nezbytné jej změnit a alespoň částečně upravit odměňování na výkonově orientované.

2.5.1 Základní obrysy výkonového odměňování

Zpoždění naší fakulty s sebou nese jednu dílčí výhodu – a to možnost poučit se z chyb ostatních pracovišť. Proto můžeme přeskočit vývojový stupeň hodnocení podle tzv. **A] studentohodin** (počtu studentů konkrétního přednášejícího násobených časem výuky), který se ukázal jako snadno zneužitelný (a zneužívaný) skrze obtížně kontrolovatelnou manipulaci s proměnnou času výuky (umělé navyšování počtu hodin týdně) a přistoupit rovnou k **B] odměňování podle studentokreditů** (počtu studentů násobených kreditovou dotací předmětu), které dává prostor k vážení náročnosti (ale i významu) kurzu, a tedy i k úpravě odměny pedagoga skrze kreditovou dotaci předmětu. Tento systém **1]** významně **zvýhodní** frontální výuku formou **přednášek** (velký počet studentů) a **distanční vzdělávání** (kombinované studium vyžaduje jen zhruba čtvrtinu časové dotace pro kontaktní výuku) a **2]** **postihne** především časově náročné **semináře**, jako je například výuka jazyků, případně cvičení z matematiky, ale i špičkové semináře vědecké povahy apod., které ze své povahy vyžadují velký časový vklad pedagoga, ale neumožňují současnou výuku více než řádově 15 studentů najednou. Bude nezbytné **3a]** **připravit** pro vedení institutů systémové nástroje umožňující **přerozdělení** části prostředků institutu – bez opravného režimu by zřejmě zanikla výuka formou workshopů, která předpokládá v podstatě celodenní přítomnost pedagoga při výuce několikahlavé seminární skupiny – a nebo **3b]** **diskutovat úpravu učebních plánů** menšinových typů výuky (například formálním rozdělením v současnosti celodenně vyučovaného předmětu na několik na sebe navazujících).⁴³

Takto navržený **systém** odměňování považují za **přechodný** – má pouze narovnat vztahy v rámci existujících snah o extenzivní výuku. V dlouhodobém horizontu bude třeba **hledat cestu k elitnímu vzdělávání** omezujícímu počty studentů, což s sebou ponese nutnost ustoupit od odměňování skrze studentokredity k jiné formě.

Problém: V současném systému je výkon trestán sebou samým. Pracovitý pedagog má hodně práce, líný pedagog nepracuje, plat mají ale oba stejný. Výkonný institut je zahlcen výukou, nevýkonnému zbývá v systému rovných odvodů více času na vědecké působení. Nespravedlivé přerozdělování demotivuje a vede k souběhům úvazků, neefektivitě zaměstnanců a dokonce i k úplnému odchodu těch nej kvalitnějších pedagogů na jiná pracoviště.

Řešení obecně: Motivovat pedagogy skrze úpravu odměňování k ochotě a) učit (více výuky přinese větší plat), a to b) kvalitně (hodnocení vyřadí špatné kurzy). Fakulta by měla hledat inspiraci v zahraničí a na oceňovaných domácích pracovištích, narovnání poměrů a systémovou distribuci práce ale nepřinese snaha o rovné rozdělení povinností shora, zefektivnění pedagogického provozu a odstranění nerovností přinese pouze přerozdělení

⁴³ Podstatou úprav je sice snaha zefektivnit výuku ve smyslu financování (a dosáhnout stavu, kdy už fakulta nebude běžně platit celodenní výkon pedagoga při výuce pěti studentů), zároveň ale musíme najít způsob, jak vyčlenit prostředky na elitní předměty, ve kterých dostane výraz podstata *research university* (vědecké semináře, diskusní semináře apod.). Cesta by mohla vést skrze mimořádnou kreditovou dotaci nebo skrze financování z odměn institutu (v rovině funkčních příplatků).

prostředků podle poměrného dílu na jejich zisku skrze instituty. V jejich rámci je pak nutná alespoň dílčí individualizace odměňování za konkrétní pedagogický výkon.

Řešení konkrétně: Odměňování zaměstnanců fakulty za jejich vědeckou činnost složit ze dvou položek – **A]** za konkrétní **pedagogický výkon** sledovaný skrze elektronické výkaznictví SIS (formou studentokreditů) a **B]** za **ostatní aktivity** – v obou případech s pevnou a pohyblivou složkou platu. Kvalitu pedagogického výkonu sledovat skrze hodnocení pedagogů studenty.

2.5.2 Pedagogická aktivita (odměna C) – výuka i konzultování

Problém C]: Naše fakulta jako celek nemotivuje pedagogy k výuce, učit se nevyplatí, kvalitu pedagogické činnosti fakulta nesleduje. Činí tak pouze dílčím způsobem některé instituty.

Řešení C]: Musíme zásadně změnit dosavadní přístup fakulty k výuce. Na některých institutech se v současnosti pedagogům vyplatí učit málo a nekvalitně, protože nejenže nepřijdou o žádné peníze na FSV, ale uvolněný čas mohou investovat do vědecké činnosti nebo výuky na jiných pracovištích. A naopak pedagog, který učí hodně a kvalitně, je potrestán špatně odměněnou prací navíc. Uvědomuji si, že tyto zvyklosti se liší pracoviště od pracoviště a že na některých funguje odměňování dobře, přesto považuji za rozumné nastavit pro FSV jako celek následující principy:

Finanční prostředky se v této položce (odměna C) nerozdělují za celek FSV, ale nejprve se poměrným dílem přidělí institutům (každý institut hospodaří s takovým dílem prostředků za výuku, který na fakultu přinesl svým počtem studentů).⁴⁴ Dále instituty rozdělují prostředky uvnitř podle výkonových kritérií:

C1] Jako **pevnou složku** platu pedagogické síly navrhuji dílčí paušál v řádu stokorun měsíčně pro každého pedagoga, který na FSV vypíše (a bude držet) konzultační hodiny. U pedagogů zaměstnaných na více než 0,3 úvazku je vypsání konzultačních hodin povinné. Tato položka má odměnit pedagogickou činnost realizovanou mimo výuku a nesouvisející s konzultacemi závěrečných prací, jako jsou konzultace seminárních prací, literatury apod.

C2] **Pohyblivá složka** je v tomto bodě zásadní a sestává ze dvou dílčích výkonových položek. Prostředky se rozdělují v pevném poměru, podíl C2b by měl odpovídat náročnosti vedení závěrečných prací na příslušném institutu.⁴⁵

C2a – výuka: odměna za pedagogický výkon bude konstruována na základě údajů SISu ze sledování studentokreditů. V SISu je pro každý předmět zanesen údaj o vyučujícím, kreditové dotaci, o počtu přihlášených studentů i o počtu absolventů a průběhu jejich testování. Tyto údaje dovolují příslušnému vyučujícímu zkonstruovat výkonovou charakteristiku pro uplynulé semestry (případně odhadnout výkon v aktuálním semestru). Odměna by měla zohlednit výkon pedagoga za uplynulé tři roky, výpočet navrhuji provádět s půlroční aktualizací (tj. kupříkladu pro odměnu za letní semestr 2011 bude zohledněna výuka od letního semestru 2008 do zimního semestru 2010). Takto konstruovaná odměna mimo jiné donutí instituty srovnat a sledovat vykazování výuky v SISu – v současnosti řadu předmětů vyučuje jiný pedagog, než ten uvedený v SISu.

⁴⁴ Z prostředků přidělených z rozpočtu na pedagogickou činnost (tj. velmi hrubě řečeno vše centrálně přidělované bez prostředků výzkumného záměru) se vyčlení prostředky na společný chod fakultní administrativy a zbytek se rozdělí jednotlivým institutům podle jejich podílu na příjmu (podle poměru příchozích plateb).

⁴⁵ Výpočet časové náročnosti vedení závěrečné práce musí zohlednit vyjma oboru i její typ (bakalářská, magisterská, doktorská). Pro další diskuzi navrhuji následující výpočet: Konzultace tématu: 1 hodina; Konzultace samotné práce: 3 h.; Čtení práce o 80 normostranách (po částech a pak vcelku): 22 h.; 9 e-mailů po 10 minutách: 1,5 h.; Různé (SIS, diplomový seminář apod.): 0,5 h. – celkem 27h. Při 30 diplomantech tedy 810 h., tj. 5 měsíců pracovního času (pracovní den uvažován o délce 8h, týden 40h, měsíc 160h).

C2b – vedení závěrečných prací: odměna z vedení závěrečných prací není celofakultně sjednocena, pro přidělování i oceňování vedoucích prací platí rozdílná pravidla a na některých institutech je dokonce konzultování diplomek v rozkladu. Je třeba jasně formulovat pravidla, student musí vědět, na jakou časovou dotaci ze strany pedagoga má právo, a měl by mít možnost kvalitu spolupráce nějak hodnotit, naopak pedagog by měl mít zaručenou vazbu mezi počtem vedených prací a příjmem. Současný systém zvyhodňuje pedagogy, kteří nekomunikují se studenty a svěřené diplomanty nevedou, a naopak postihuje kvalitní vedoucí. Protože je hledání témat závěrečných prací jednou z nemnoha možností, kdy studenti mohou „hlasovat výběrem“, lze při reformě odměňování v tomto bodě zohlednit jako jediné kritérium počet konzultovaných prací (tj. zájem o pedagoga). Naopak pedagogové, kteří závěrečné práce vést nechtějí, v systému výkonového odměňování dostanou oficiální možnost se vedení vyhnout (na kterou by měli mít právo).

Příběh:

Na IKSŽ několik pedagogů vedlo a vede i více než 30 bakalářských a magisterských závěrečných prací ročně, v letním semestru tak tito pedagogové konzultují a posuzují až 20 prací zároveň. Tato praxe vede k absurdním situacím, kdy pedagog buď se studenty komunikuje a konzultuje pečlivě, pak ale jen na vedení prací spotřebuje většinu pracovního času a nestíhá svou běžnou agendu (natož vědeckou činnost) a je trestán za nevýkonnost, anebo pedagog před diplomanty prchá, nekomunikuje s nimi a věnuje se činností, za které je placený, a zoufalí studenti hledají někoho jiného, kdo se jich ujme. Distribuce práce je tak v tomto bodě zcela nepřehledná. V roce 2008 kupříkladu absolvovala magisterské i rigorózní zkoušky studentka, jejíž závěrečnou práci titulárně vedl pedagog, jehož jedinou reakcí za rok a půl snah o kontakt byla věta: „Nechte to takhle, je to dobrý.“ Fakticky práci v obou stupních (magisterském i doktorském) vedl jiný pedagog, který ale není v práci uveden, a navíc práci dostal přidělenou k oponentuře.

Současná praxe a celofakultně nejednotná pravidla na některých institutech buď vyřazují zatíženější pedagogy z ostatních pedagogických a vědeckých aktivit, nebo je nutí zásadně zmenšovat pozornost věnovanou „přiděleným“ diplomantům (a tak popírají podstatu konzultování).

V souhrnu tedy v první složce mého návrhu platí – **kdo neučí žádný kurz a nekonzultuje závěrečné práce, není pedagog** a nedostane nic. Ale to příslušnému zaměstnanci nijak nebrání usilovat o jiné typy prostředků.

2.5.3 Ostatní aktivita pedagogů (odměna D) – administrativa i studijní granty

Vnitřní řád každého z institutů je svébytný a pravděpodobně nemá smysl pokoušet se o celofakultní sjednocení pravidel provozu studijní administrativy institutů. Proto pouze konstatuji, že prostředky na odměny za studijní administrativu rozděluje institut ve dvou fixních a jedné pohyblivé položce.

D1] Pevná položka bude sestávat ze dvou částí v uvažovaném rozsahu stokorun měsíčně – a to z:

D1a Funkčního příplatku za kontinuální starost/zodpovědnost za administrativní úkony na institutu (tj. za výkon funkcí jako je kupříkladu webmaster, kontrola studijních povinností, příprava rozvrhu, kontrola a správa SIS, příprava přijímacího řízení, účast na přijímacím řízení, posudky na diplomové práce, účast na SZK atd.). O rozdělení těchto prostředků musí rozhodovat vedoucí institutů a vedoucí kateder, kteří mají jako jediní nutný přehled.

D1b Paušálního příplatku pro každého pedagoga, který jako hlavní řešitel povede výukový grant⁴⁶ dedikovaný v úplnosti fakultě. Tím bychom měli stejně jako v případě vědeckých grantů dosáhnout stavu, kdy pedagogové budou sami aktivně vyhledávat a na fakultu přinášet nové grantové prostředky a budou se tak spolupodílet na financování výuky.

2] Pohyblivá složka je v tomto případě konstruována jednoduše – zařizuje si jí pedagog sám ze „svých“ grantových prostředků.

⁴⁶ Tj. grant přidělený na pedagogickou, nikoliv vědeckou činnost. Bude potřeba nalézt systémovou kontrolu zaručující, že zde nepůjde vykazovat druhé a další granty vědecké.

3. PROVOZ

Pro budoucnost naší fakulty považuji za zásadní především reformu odměňování – tomuto tématu jsem se zevrubně věnoval v částech **1. VĚDA** a **2. VÝUKA**. Jakkoliv část **3. PROVOZ** pojmenovává pouze dílčí problémy fakultního chodu a představuje soubor opatření, která fakultu nespasí, věřím, že v tomto případě náprava nedostatků zlepší život jak zaměstnanců, tak studentů naší fakulty citelně a bezprostředně. Od úpravy provozního chodu fakulty si slibuji především **A] úsporu prostředků**, které bude možné obratem investovat do odměn pro kvalitní a výkonné zaměstnance, **B] zlepšení komunikace** a všeobecně nálady na fakultě, které společně s **C] odbouráním zbytečných úkonů** významně posílí subjektivní vjem pracovního klidu a pohody.

Reforma fakultního provozu je ale podmíněná především pracovní aktivitou a ochotou úředníků pověřených správou chodu fakulty. A tak by programovým požadavkem této části měla být především **zásadní změna postoje** vedení fakulty **k řešení problémů**. A základním ukazatelem průběhu reformního snažení bude zásadní **zlepšení komunikace mezi fakultní administrativou a instituty**, které řada pedagogů považuje za klíčový předpoklad všeho dalšího.

Příběh:

Příliš často jsem z fakultních útrob slyšel úsloví „to nejde“, případně „to je proti předpisům“. Nové vedení fakulty musí mít aktivního a odhodlaného ducha hotového k prosazování konkrétních, koncepčních opatření – i navzdory administrativním překážkám. Musí se ptát, co je potřeba nahradit, co má změnit, aby „to šlo“. Nové vedení musí hledat cesty, jak měnit předpisy, co nejsou ku prospěchu celku, jak vykládat vyhlášky, aby nebránily reformám.

K mechanismům financování i zaměstnaneckým benefitům se podrobněji vrátím v kapitolách **3.3** a **3.4**. Nejprve ale bude nutné zevrubně charakterizovat další tři základní okruhy provozních problémů – fakultní rozvoj, PR a zaměstnaneckou politiku.

3.1 Rozvoj fakulty – prostor a budovy

Základním problémem Fakulty sociálních věd je její roztržičnost – prostorová i mentální. Fakulta je rozdělená, funguje na bázi jakési samosprávy institutů, centrální orgány jsou slabé a bez vůle. Rozdělené jsou budovy (Hollar, Rytířská, Opletalova, Jinonice, minulé i budoucí depozitáře a prostory na Slávii, v Karolíně Světlé, v Pařížské, v Lešeticích, v bývalém hotelu Krystal atd.), pedagogové i studenti, vedení i úředníci. A ani tak nemá fakulta dostatek místa. Přesto chybí jasná koncepce rozvoje a místo vlastní aktivity se naše fakulta spoléhá na snažení univerzity⁴⁷ – ze kterého ovšem vychází FSV často naprázdno.⁴⁸

Příklad:

Nadcházející volba děkana pravděpodobně proběhne v pronajatých prostorách, protože akademický senát FSV nedostal potřebné prostory k dispozici od správy budovy Jinonicích.

To je příznačný příběh. Fakulta potřebuje více místa a zároveň se potřebuje prostorově integrovat. To jsou dvě jasné výzvy pro budoucí vedení FSV.

3.2 Fakultní PR – vybrané problémy

⁴⁷ Pro komplexní přehled srov. např. Generel rozvoje UK 1997–2020 zde: http://www.cuni.cz/files/generel/UK_Generel_020408_web.pdf.

⁴⁸ Například v případě uvolnění prostorů po Centru pro otázky životního prostředí v Jinonicích pro FHS.

Základním provozním problémem naší fakulty, který do značné míry předznamenává všechny další nedostatky, je neprofesionální komunikace uvnitř fakulty. Dokud nenastartujeme příjemné, plynulé a efektivní komunikování mezi studenty, pedagogy i úředníky, nebude mít smysl žádné snažení o nápravu fakultního PR (a koneckonců ani provozu). Vysoká škola je totiž z definice otevřený, veřejný prostor, jehož vnější obraz konstruují především studenti. Ti musí vycítit, že na FSV panuje dělná a spokojená atmosféra. Komunikace navenek instituce se nedá nalepit na špatnou náladu uvnitř.

Obecným požadavkem v rovině komunikace vedení fakulty s vnějším světem (budování fakultního PR) by měla rehabilitace snah o popularizaci vědy – musíme se naučit vysvětlovat, co za peníze daňových poplatníků vyvádíme i jinak, než skrze spokojené absolventy. Pro naši fakultu je cenné každé vystoupení jejího pedagoga v médiích (za předpokladu, že vystoupí pod hlavičkou FSV). Humanitní vědy za posledních dvacet let nedokázaly přesvědčit veřejnost o své užitečnosti, tento stav ale znamená vcelku nadějnou startovací pozici pro FSV. Pojďme obsadit ten uprázdněný prostor, pojďme být viditelní, pojďme vysvětlovat, že do nás společnost investuje účelně. V opačném případě totiž v soutěži o prostředky prohrájeme s přírodními a technickými vědami.

Fakultní PR byla asi nejproblematičtějším prvkem řízení fakulty v posledních letech. Navzdory množství plánů a slov uskutečnila FSV jen soutěž o fakultní logo, která ovšem zůstala bez vítěze – pro dosavadní FSV v oblasti PR je to příznačný příběh. Nejvýstižněji, a až smutně, konfrontuje slova a činy srovnání agendy jednání Komise pro PR akademického senátu z 22. září 2008⁴⁹ s dnešním stavem – z více než 10 jednotlivých bodů tehdy senátem pojmenovaných nerealizovala FSV dodnes nápravu ani v jednom. Některé z problémů je možné označit za jistý druh inventáře, který dědí děkan od děkana a jejichž řešení doposud každá fakultní exekutiva odložila (zde se jedná především o nepochopitelně protahované rozuzlení snahy o fakultní insignie),⁵⁰ jiné z tehdejších návrhů přivedly k realizaci alespoň částečně samy instituty nečinnosti vedení FSV vlastně navzdory (například hledání sponzorů), a konečně některé z tehdejších návrhů vyžadují tolik energie, že by měly počkat a uvolnit prostor pro jednodušší a aktuálnější záležitosti (odložit navrhuji kupříkladu ročenku).

Pokusím se pojmenovat několik aktuálních problémů, v jejichž případě je nečinnost fakulty trestuhodná.

3.2.1 Jednotná komunikační strategie

Naše fakulta se neobejde bez zásadní revize dosavadního způsobu, jakým komunikovala se světem – se studenty, zaměstnanci i s uchazeči, hosty, veřejností.

3.2.1.1 Internetové stránky FSV

Zcela mimořádně zaspala především ve využití internetu. Protože je ale kritika **fakultních webových stránek** dostatečně frekventovaným tématem, protože se jim intenzivně věnují studenti, Sociál,⁵¹ akademický senát FSV i současná proděkanka pro PR, omezím se v této souvislosti na konstatování, že internetové stránky se v posledních letech staly nejdůležitějším komunikačním nástrojem, který má fakulta k dispozici, a tak bude nezbytné věnovat jejich chodu zcela mimořádnou pozornost. Současné nejednotné řešení, kdy instituty používají dva

⁴⁹ Znění srov. zde: <http://www.fsv.cuni.cz/FSV-914.html#1>.

⁵⁰ V souvislostech dalšího vývoje až smutně působí závěr ze tří roky starého jednání AS, „aby na FSV byla případná soutěž na fakultní logo vypsána až po zakončení soutěže na fakultní žezlo, tedy až bude známa jeho vizuální podoba v nákresu resp. modelu (ale může se tak stát ještě před jeho konečným zhotovením).“ Srov. zde: <http://www.fsv.cuni.cz/FSV-491.html>. Zdá se ale, že téma insignií prožívá významné oživení – v současném senátu se mu věnuje Tomáš Nigrin.

⁵¹ Srov. například půvabné zamyšlení z roku 2006 (s přesahem do oddílu 3.3.2): <http://social.ukmedia.cz/hlavni-zprava-na-webu-fsv-skoleni-ridicu>.

rozdílné typy prezentace (a oba zastaralé) je nezbytné napravit. Protože za stávající stav činím odpovědné nekooperující vedení institutů a dlouhodobě chybně vedené fakultní PR, považuji za účelné navrhnout vznik samostatného poradního orgánu děkana, který by připravil a zpracoval technické řešení nového fakultního webu. Jeho členy by měli být webmasteri jednotlivých institutů, zástupce CIVT (webmaster fakultních stránek) a zástupce akademického senátu (zástupce studentů). Souběžně by měla probíhat příprava nového layoutu stránek.

3.2.1.2 Fakultní e-mail

Jednotná komunikační strategie fakulty, jednotné rozhraní pro vnější komunikaci, to jsou nutné předpoklady úspěšného budování fakultního PR. Každý zaměstnanec by alespoň pro pracovní agendu měl využívat **fakultní e-mail**. Vyjma vyřešení opakovaně – například na zasedání senátu – artikulovaných technických požadavků, jako je zvětšení schránky (jak objemu uložitelných dat, tak počtu jednotlivých zpráv), či vůbec přístupu ke službě (špatné zkušenosti studentů s procedurou zakládání e-mailového účtu) musí fakulta dostatečně rozptýlit i obavy z institucionální kontroly a přesvědčivě zajistit soukromí zaměstnanců. Jako minimalistickou verzi bych si přál, aby si i kolegové, kteří z mnoha různých důvodů nechtějí využívat fakultní e-mail, jej přesměrovali do své aktivní schránky a fakultní e-mail uváděli jako jednu z komunikačních cest na vizitkách apod. Smyslem opatření je dosáhnout stavu, kdy nebude problém zastihnout každého pedagoga na jednotné a průhledně konstruovaném e-mailu viditelně souvisejícím s fakultou, kdy se už nestane, aby pedagog odpovídal studentům z adresy typu „mysak_plysak@motokary.cz“, případně z emailu svého druhého zaměstnavatele. Ideálně bychom měli dosáhnout stavu, kdy budou webmail používat i všichni naši studenti – opět se tím posiluje identita FSV.

3.2.1.3 Popisky a podpisy

Stejně důležitý jako jednotný a přehledný tvar e-mailové adresy je samozřejmě i **jednotný podpis** v jeho rámci, **jednotně konstruované popisky** při vystoupení fakultních pedagogů v médiích. V současnosti vystupují zaměstnanci naší fakulty buď s popiskem svého druhého pracoviště (například soukromé vysoké školy), nebo pod hlavičkou institutu, resp. pod všemožnými variantami zmiňujícími i naši fakultu. To je nešťastné, potřebujeme pěstovat fakultní prestiž, rád bych dosáhl stavu, kdy budeme na veřejnosti vystupovat jednotně pod hlavičkou fakulty – mělo by být ctí fakultu uvést. A naopak nevidím žádný důvod, proč ji neuvádět. Například ve tvaru Bohumil Skála, ekonom, FSV UK (mediální teoretik, politolog, sociolog, historik atd.).

3.2.1.4 Vizitky

A protože bych velmi rád dosáhl stavu, kdy budeme s veřejností komunikovat jako ucelený soubor odborníků pod jednou střešou, připomínám i dosud nepochopitelně opomíjenou samozřejmost – každý zaměstnanec by měl mít nárok na každoročně aktualizovanou **sadu fakultních vizitek** za dotovanou cenu.⁵² Je v zájmu FSV, aby se pedagogové/vědci prezentovali jejím jménem.

3.2.1.5 Informační a technická podpora

Jednotná komunikační strategie nestojí ale jen na technických prostředcích; předpokládá i systémové řešení interpersonálního styku: Chceme-li oslovovat a vzdělávat zahraniční studenty, chceme-li zvát zahraniční návštěvy, chceme-li působit navenek jako moderní a elitní vysoká škola, pak musíme mít **na vstupu** – jako dveřníka – důvěryhodného a **profesně zdatného komunikátora**. Současná praxe, kdy se pedagog snaží vyhlížet každou návštěvu před budovou, aby nepřišla ke kulturnímu šoku, je tedy krajně neuspokojivá. Informační

⁵² Fakulta by s každým začátkem akademického roku nabídla zaměstnancům, že zajistí vytištění a distribuci pedagogem zvoleného počtu vizitek (v jednotné fakultní úpravě). Plýtvání by se mělo zamezit finanční spoluúčastí pedagoga, kupříkladu ve výši 1/3 ceny.

podporu nedělá nikdo a technickou podporu zoufale podhodnocený, a tedy znechucený IT odborník na cestě za lepším zaměstnáním. Je mi vcelku jasné, proč se na místě technické podpory pracovníci velmi často střídají. Je to nevděčná práce. A je to chyba vedení fakulty. Ta si musí uvědomit, že přívětivý průvodce, který externího vyučujícího nebo zahraničního hosta zavede na správné místo a zasvětil do chodu techniky, je nutný základ všech dalších snah o kvalitní výuku na mezinárodní úrovni.

Řešení:

Navrhuji spojit funkci kontaktní osoby s funkcí technické podpory a řádně zaplatit jednoho komunikačně i technicky vybaveného pracovníka v každé budově fakulty zaměstnaného kmenově v CIVT, který bude schopen zahraničním studentům i pedagogům v alespoň jednom cizím jazyce (nejlépe v angličtině) zajistit základní informační servis jak k chodu instituce, tak k technickým prostředkům. Tento pracovník by měl být k dispozici v celofakultně a striktně definovaném čase.⁵³

3.2.2 Vypořádání se s minulostí.

Má-li se naše fakulta obrátit k budoucnosti, chceme-li dosáhnout nového, výkonnějšího, minulostí nezatíženého pořádku, není možné neustále odkládat vypořádání s minulostí. Uvědomuji si, že je to téma nevděčné, s velkým populistickým potenciálem, a tak rovnou říkám, že bych velmi nerad, kdyby bylo právě vyrovnávání s minulostí pro případné budoucí diskuze vnímáno jako ústřední bod mého kandidátského projevu. Není tomu tak a přeji si, aby zůstalo v pozadí úvah. Proto v tuto chvíli pouze konstatuji, že naše fakulta se prostě nějak k dědictví fakulty žurnalistiky postavit musí. Měl by to být postoj jasný a pevný, nemusí být ale bojovný. Existuje několik způsobů, jak se tím popasovat a netrvám na žádném z nich. Pouze si přeji, aby ten okamžik vyrovnání byl již za námi a abychom mohli začít pracovat na novém obrazu FSV.

3.2.3 IES a žebříčky

IES opakovaně a dlouhodobě upozorňuje jako na PR problém na skutečnost, že Institut ekonomických studií je ve velice konkurenčním prostředí špatně viditelný – vinou „absenc[e] ekonomie v názvu školy není UK FSV opakovaně a pravidelně zařazována do seznamů ekonomických škol.“⁵⁴ Tato problematika se velice zevrubně diskutovala na podzim 2008 při jednáních o přejmenování FSV, a proto v kontextu mého volebního programu pouze připomínám, že ji naše fakulta v rovině práce proděkana pro PR vůbec neřešila, což považuji za skandální. Nalezení cesty IES do žebříčků výkonnosti je totiž celofakultním PR problémem – viditelný a úspěšný IES zvyšuje prestiž fakulty jako celku, zatímco opačný stav významně narušuje atmosféru uvnitř FSV a u kolegů z IES vyvolává oprávněnou frustraci.

Řešení:

Prezentace FSV jako nejúspěšnější vysoké školy ekonomického směru v České republice se musí stát pilotním projektem nového proděkana pro PR, zařazení IES do odpovídajících žebříčků by mělo doložit jeho schopnosti. Navrhuji spojit tuto otázku se setrváním nového proděkana ve funkci – nepodaří-li se mu na jaře 2011 dosáhnout při

⁵³ Například v čase od 9:00 do 17:30 s pauzou mezi 12:45 až 13:30 – tak, aby byl k dispozici na začátek všech přednášek od 9:30 do 17:00. A tento čas by byl celofakultně definovaný jako vhodný pro externisty a zahraniční hosty.

⁵⁴ Podrobněji srov. Podklady IES k návrhu na rozšíření názvu Fakulty sociálních věd UK na Fakultu sociálních věd a ekonomie UK na <http://fsv.cuni.cz/FSV-958-version1-mejstrik.pdf>.

zveřejňování žebříčků úspěšnosti vysokých škol uspokojivého stavu,⁵⁵ měl by být odvolán jako neúspěšný.

3.2.4 Sdružení absolventů FSV

Ukázkou zcela chybného směru, kterým se bývalé vedení FSV snažilo orientovat PR naší fakulty, jsou snahy o založení a správu sdružení absolventů FSV. Chápu snahu spolufinancovat chod naší fakulty z darů a sponzorských příspěvků našich absolventů, případně pomoci absolventů využít při snahách o posílení obraz naší fakulty u veřejnosti, obojí je ve světě běžná záležitost, a já těmto snahám fandím – ale v rozumném pořadí. Dosud šla fakulta zcela špatným směrem – potřebujeme webmastera a síťové médium a ne novou kancelář na dvorku Hollaru s novou úřední silou vybavenou stohem papírů a telefonní linkou.

Budování funkčního celofakultního sdružení absolventů je dlouhodobá záležitost. Musíme začít u studentských spolků současných studentů – inspirací by se měl stát již více než desetiletí úspěšně fungující spolek absolventů IES – ALUMNI.⁵⁶ Přínos pro fakultní PR by se mohl stát i jedním z kritérií hodnocení projektů ve slibně se rozvíjejícím programu Studentské peníze.

Řešení:

Potřebujeme komunitu nejprve vybudovat, nechat absolventy, ať se spolu sejdou na jednom místě a tam se spolu baví a teprve když si zvyknou, můžeme je oslovovat. Ve světě, kde síťové služby prožívají dynamický růst, těžko můžeme konkurovat vlastní službou – jako rozumná cesta se mi tedy jeví ve spolupráci s nějakou již existující společností nabízet absolventům zavedenou síťovou službu a k tomu místo na disku a fungující a webmasterem opečovávané prostředí, kde budeme citlivě testovat ochotu absolventů k dalším aktivitám pod hlavičkou FSV. Musíme shromáždit komunitu absolventů na místě, kde ji budeme umět oslovit, vše další je prozatím v celofakultním rozměru nerealizovatelné.

3.3 Zaměstnanecká politika – smlouvy a benefity

Naprosto zásadním předpokladem příjemné a dělné atmosféry na pracovišti je transparentní zaměstnanecká politika. V rámci fakulty považuji už několikrát zmiňovanou transparentnost za klíč k čemukoliv dalšímu. Zaměstnanec i student musí vědět, nač mají právo. Fakulta není od toho, aby své zaměstnance bičovala, má o ně pečovat. A to prozatím nečiní.

3.3.1 Smlouvy

Současné opakovaně obnovované pracovní smlouvy na dobu určitou považuji za nešťastné, nicméně se zde, stejně jako v případě poplatků za studium, jedná o celorepublikový politický problém, který budou muset vyřešit státní orgány a univerzita – zde jedna fakulta revoluci neudělá. Přesto bychom se měli snažit o prodloužení nejkratších pracovních smluv alespoň na tři roky (kratší pracovní smlouvy považuji za demotivující). Nefunkční pedagogy odstaví výkonové odměňování jako smluvní princip, a tak nic nebrání nabídnout dlouhodobé smlouvy (nebo dokonce smlouvy na dobu neurčitou) jako klíčový prvek funkčního a dynamického, ale i soutěživého pracovního prostředí. Potřebujeme dát pedagogům jistotu, že když napřou síly do dlouhodobých projektů, v polovině je nezaskočí neprodloužení smlouvy. Musí být jasné podmínky, které pedagogům zaručí, že když udrží nějaký předem definovaný výkon, dostanou i předem definovanou odměnu a nebude hrozit zrušení pracovního poměru.

⁵⁵ Cíl by měl vyplynout z jednání s vedením IES, lze jej vymezit kupříkladu jako zařazení do minimálně dvou dosud neobsazovaných žebříčků celostátních médií.

⁵⁶ Srov. adresu <http://ies.fsv.cuni.cz/cs/node/149>.

Současný stav v mých očích nahrává spíše přesně opačnému výkladu – pedagogové mají velmi nejistou budoucnost, na jejich výkon se nehledí, a tak nijak zvlášť nepracují, místo na práci musí myslet na sebe prezentaci a katedrální politiku, aby si zajistili prodloužení pracovní smlouvy. Současný stav, kdy je vše na blahovůli vedoucího institutu a vedoucích kateder, tak z pracovních smluv dělá mocenský nástroj, kterým fakulta udržuje zaměstnance ve vzájemném šachu a napětí. A odblokovává „potíživisty“, kteří by snad měli tendenci kritizovat nešvary a ohrožovat vedení. Já bych si naopak představoval jako ideální stav, kdy se zaměstnanec nebojí kritizovat, a tedy i zlepšovat chod instituce. To ale může jen s jistotou alespoň v nejbližší budoucnosti smluvně daného závazku s jasnými pravidly. Když budou definované podmínky, za kterých je možné nevykonné jedince propustit, pedagogové ty podmínky budou znát a sami se rozhodnou, jakým směrem napřou své síly, napětí povolí a fakulta jako celek bude výkonnější.

3.3.2 Benefits

V případě využívání, a především prezentace a dostupnosti studentských i zaměstnaneckých benefitů je situace na fakultě zcela nepřijatelná. Nové vedení musí zajistit, aby benefity mohl čerpat každý student a každý zaměstnanec fakulty. Zejména u zaměstnanců byl dosavadní nerovný přístup k benefitům až demoralizující – ale fakulta mladé lidi potřebuje přitáhnout a ne jim klást překážky. Stávající klientský systém dělí zaměstnance na ty s přístupem a ostatní (méněcenné, bez přístupu). Což jsou často právě mladí nastupující pedagogové.

Příběh:

Jeden mladý doktor zaměstnaný na FSV vyřešil nedávno se svou těhotnou a ještě studující (a tedy bez nároku na mateřskou) manželkou a malým dítětem své bytové potřeby hypotékou, kterou bude splácet do léta roku 2034. Protože nevyhovuje podmínkám přístupu k tzv. Sociálnímu fondu FSV, nepobírá od fakulty (pokud je mi známo) ani příspěvek na penzijní připojištění (ale on by asi ani neměl z čeho spořit) ani úlevu na úvěr z hypotéky.

Výše uvedený příklad ilustruje nastavení sociálních příspěvků fakulty. V mých očích je to nastavení vadně zacílené.

A) Studentské benefity:

FSV dle veřejně dostupných materiálů vůbec neuvažovala o zřízení a provozování nějakého systému benefitů určených studentům fakulty. V této souvislosti považuji za nutné zpracovat analýzu „poptávky“ ze strany studentů a nastartování nějaké formy klientské vazby. Benefity dostupné pouze studentům FSV posilují jejich identifikaci s fakultou a pomohou významně zlepšovat její obraz. Je třeba hledat benefity pro fakultu levné, ale studenty ceněné.

Protože analýza „poptávky“ není k dispozici, nabízím pouze příklady možných typů benefitů, které by fakulta pro studenty mohla připravit – následující příklady slouží pouze jako ilustrace uvažované úpravy zaměstnanecké politiky.

Možná řešení:

Některé univerzity poskytují studentům karty na slevy v okolních restauracích (to je pro fakultu dokonce bezplatný benefit, ze kterého těží i restauratéri).

Umím si například představit v každé fakultní budově jednoduše přístupnou pevnou telefonní stanici umožňující studentům po zalogování (nebo s ISIC kartou) telefonovat za fakultní tarif. Tento benefit by fakultu nic nestál a při tarifních cenách v řádech haléřů například pro volání na pevnou linku by pro řadu studentů znamenal vítanou úlevu. A koneckonců by usnadnil i komunikaci mezi studenty a pedagogy (volání mezi fakultními budovami zdarma).

Jiný typ studentského benefitu jsem naznačil již v kapitole 3.2.4, kde jsem již zmínil diskový prostor pro tvorbu osobních stránek – fakulta může svým studentům nabízet kvalitní webhosting na fakultní doméně s fakultním layoutem (a posilovat tak své jméno). Podobně může fakultnímu PR posloužit i dotované tričko s fakultním logem – třeba by takovéto drobnosti našly v očích studentů uznání.⁵⁷ A pro fakultu je nedocenitelný každý, kdo se po webu či po reálném světě pohybuje s logem FSV v zádech.

Tisícronásobně diskutované nekvalitní služby v Jinonickém bufetu asi nemá smysl připomínat, opakovaně se jim věnují studenti sami, časopis Sociál i Akademický senát fakulty.⁵⁸ V případě bufetu se fakultní politika mívá se selským rozumem – FSV by měla opustit mysteriózní svět postsocialistických menz a kolejí (který je mimochodem krásnou ukázkou typu a kvality služeb, které velice drahο nakupujeme od univerzity)⁵⁹ a zajistit pronájem prostoru nějakému zdravě uvažujícímu podnikateli, který chce vydělat, a proto se bude zajímat o názor studentů. A zřídí fakultní klub, kde se studenti sejdou za dobrým jídlem, pitím a společností. Klub, který posílí dobré jméno fakulty. Narozdíl od bufetu v jeho podobě do léta 2009, který jméno fakulty poškozοval. Bude velmi zajímavé sledovat, jak se projeví reorganizace bufetu plánovaná na základě podnětu akademického senátu od začátku tohoto akademického roku.⁶⁰

B| Zaměstnanecké benefity:

3.3.2.1 Dovolena

Jednou z mála opravdu citelných výhod zaměstnání ve školství je mimořádně dlouhá dovolena. To je asi základní benefit pro práci na fakultě. V současnosti ale fakulta nepraktikuje jasná pravidla – vyučující může být „na dovolené“ i bez dovolenky a naopak řada pedagogů tráví dovolenou v práci (aby se ta tabulkově vyčerpala a mohla vykázat). Vedoucí institutů i kateder by měli cítit v této otázce podporu vedení fakulty.

Řešení:

Fakulta musí s dovolenou operovat jako každý jiný zaměstnavatel. Na čas, kdy pedagog nepracuje, si musí vzít dovolenou, ale zároveň po něm zaměstnavatel nemůže chtít pracovní výkon – musí skončit praxe prosincových fiktivních dovolených. A naopak. V čase, kdy pedagog dovolenou nemá, se předpokládá, že pracuje. Tj. má konzultační hodiny, je dostupný na e-mailu a na telefonu atd.

3.3.2.2 Pružná pracovní doba a místo

Výkonové odměňování a jasná a transparentní pravidla provozu umožní konečně plně využití tohoto důležitého zaměstnaneckého benefitu práce ve školství. Když bude zřejmé, za jaký pracovní výkon je pedagog odměněn, bude moci volit čas, místo i míru svého výkonu. Zcela tak odpadne potřeba (v praxi beztak nerealizovaného) sledování pracovní docházky.

Řešení:

Nepovinná přítomnost na pracovišti by měla patřit k zaměstnaneckým právům, které FSV jasně pedagogům přiznává a na které mají automatický nárok – na rozdíl od jiných typů práce

⁵⁷ Zde je možné se inspirovat v zahraničí, kde je fakultní „shop“ běžnou záležitostí, nebo se připojit k nově provozované aktivitě „Charles University Point“: <http://www.cuni.cz/UK-3162.html>.

⁵⁸ Nejnověji srov. kupř. zápisy z jednání Sociální komise AS z 19. ledna 2009, či již 8. dubna 2008, která byla věnována monotematicky právě bufetu v Jinonicích. Znění zde: <http://www.fsv.cuni.cz/FSV-915.html#1>.

⁵⁹ Zajímavou konfrontaci spokojenosti studentů a UK se službami Jinonické menzy nabízí reportáž Radiožurnálu – srov. zde: http://www.rozhlas.cz/radiozurnal/podkuzi/_zprava/545194. Dlouhotrvající míjení v rozpravě autor výstižně shrnul větou: „Nespokojení strážníci v menze v Jinonicích na jedné straně, na druhé straně vedení Karlovy univerzity, které jakékoliv problémy s kvalitou jídel popírá a odmítá.“ Reakce systému je věrná osvědčené strategii mimoúrovňovosti –srov. zde: <http://www.jinonice.cuni.cz/stravovani.pdf>.

⁶⁰ Srov. již zmíněný zápis z jednání Sociální komise AS ze dne 19. ledna 2009.

ve státní správě pedagog většinu pracovních úkonů vykonává mimo svojí kancelář. Povinná přítomnost tak bude vymezená taxativně – tj. mezi povinnostmi pedagoga bude patřit přítomnost na pracovišti pouze v definovaných situacích, jako je například bezvýhradná a neomluvitelná přítomnost ve výuce (s povinnostmi i v případě nemoci dojednat náhradního přednášejícího) a při konzultačních hodinách (v rozsahu minimálně 2 hodiny týdně). Vedoucím institutů by mělo zůstat právo vyžadovat přítomnost pedagoga při jasně specifikovaných povinnostech (např. pravidelné schůze institutu). V případě nepřítomnosti na pracovišti však pedagog musí v pracovním čase reagovat na telefonáty na povinně zveřejněné (pracovní mobilní) telefonní číslo, případně reagovat na e-maily (předpokládá se, že si zaměstnanec nastaví automatickou odpověď, je-li v pracovní době mimo internet – například v archivu).

Považuji za rozumné uplatnit benefit pružné pracovní doby i pro úředníky fakulty, domnívám se, že se tímto způsobem může podařit výrazně stimulovat i jejich výkonnost. Kupříkladu benefitem ve formě „volných“ pátků při jasně definovaném splnění pracovních povinností. I zde s povinnostmi reagovat v pracovní době na telefonáty.

3.3.2.3 Stravenky

Ukázkou problematické politiky současného vedení fakulty v případě zaměstnaneckých benefitů jsou stravenky. Jednak fakulta nabízí stravenky zbytečně nízké hodnoty a navíc je distribuuje nepříjemnou formou. Současný systém distribuce je složitý a nutí zaměstnance i fakultu k nadbytečným úkonům – poplatek za stravenky je možné kupříkladu strhávat rovnou z platu, aby zaměstnanec nemusel peníze, které beztak dostane od fakulty, vybrat z banky a osobně donést na pokladnu. Řada zaměstnanců pravidelně zapomíná vyzvednout hotovost, případně nemohou dojít v určený čas, a fakulta jim tak využívání benefitu zásadně ztěžuje. To je v rozporu se záměrem – FSV stravenky poskytuje jako bonus a chce, aby je zaměstnanci využívali. Všem zúčastněným se uleví, když půjde stravenky vyzvedávat rozumně a v čase dle volby zaměstnance. Fakulta potřebuje, aby pedagogové přemýšleli nad důležitějšími věcmi, než je termín vyzvednutí stravenek. Nehledě k tomu, že v jiných firmách tuto záležitost běžně celou administrují sekretárky. Patří se ale vzpomenout, že i na FSV jsou instituty, kde již postoupili alespoň o krok kupředu (sekretárka vybírá peníze a vyzvedává stravenky hromadně). Dále nevidím důvod, proč nenabízet službu centrální výměny neutracených stravenek ke konci kalendářního roku.

Řešení:

Aby byl ze stravenek benefit, který zaměstnanci bezvýhradně ocení, musí ho fakulta nabízet v užitečné podobě a přístupnou formou. Navrhuji zvýšit hodnotu stravenek a změnit způsob jejich distribuce (přínejmenším umožnit jejich vyzvednutí do konce listopadu za celý uplynulý rok – v ideálním případě by zaměstnanec oznámil, že o stravenky má zájem, jejich cena by se strhla z platu a sekretárka by je předala).

3.3.2.4 Finanční benefity

O skutečnosti, že FSV UK poskytuje zaměstnancům příplatek na **penzijní připojištění**⁶¹ zaměstnanci vědí z části, o tom že fakulta přispívá například i na **úvěr z hypotéky**⁶² jich ví velice málo. Oba zaměstnanecké benefity jsou navíc ukázkou diskriminační politiky současného vedení. Takže princip, že například na tisícikorunu měsíčně navíc k penzijnímu připojištění nebo na příspěvek až dvacet tisíc ročně na úroky z úvěru na bytové potřeby měli nárok jen zaměstnanci s delším než tříletým pobytem na FSV na celý úvazek, se nesmí opakovat. V čem je důchod nebo bydlení letitých zaměstnanců významnější, než u zaměstnanců čerstvých? I po letošní přestavbě podmínek zůstává zachován jejich

⁶¹ Srov. Opatření děkana č. 16/2006 <http://www.fsv.cuni.cz/FSV-702.html>

⁶² Srov. Opatření děkana č. 19/2009 <http://www.fsv.cuni.cz/FSV-1006.html>

diskriminační charakter.⁶³ Navíc ne každý zaměstnanec stojí právě o penzijní připojištění, to svým charakterem opět vyhovuje spíše straším zaměstnancům – fakulta by měla najít ještě jiný typ benefitu lákavý naopak spíše pro mladší a nechat zaměstnance, ať si vyberou.

Řešení:

V tomto případě je řešení velmi jednoduché – předpokládá rovný a co nejsnazší přístup k benefitu, tj. zřízení jasného a uživatelsky přátelského rozhraní se všemi důležitými informacemi a určení kontaktního pracovníka zodpovědného za daný benefit (webová stránka, kde se zaměstnanec dočte, koho oslovit, co potřebuje za dokumenty atd.). Dávka na úvěr je nesystémová a zrušil bych ji. Příspěvek na penzijní připojištění (spolu s variantním benefitem k výběru) bych naopak posílil a zpřístupnil úplně všem zaměstnancům FSV (s nárokem dle podílu úvazku, tj. zaměstnanec s polovičním úvazkem má nárok na polovinu maximální výše příspěvku).

3.3.2.5 Telefony

Pevné telefonní stanice v budovách FSV jsou krásným a vícerozměrným příkladem nefungující zaměstnanecké politiky i vnitrofakultní komunikace.

Příběh:

V uplynulých letech platilo pravidlo, že pro zaměstnance fakulty jsou otevřené pouze linky s pražským telefonním číslem, to znamená, že z pevné stanice v kanceláři bylo možné volat pouze po budově fakulty a v podstatě nikam jinam, protože pevnou linku začínající dvojkou už užívají pouze některé úřady. Tento stav představoval dlouhodobou pracovní diskriminaci, protože zaměstnavatel nutil zaměstnance vyřizovat pracovní hovory z osobního mobilního telefonu. Přesto se tento systém vžil, zaměstnanci si zvykli a pevnou stanicí v podstatě nepoužívali. Jenže naše fakulta v blíže nezveřejněném termínu telefonní linky otevřela, takže zaměstnanci postupem času zjistili, z kanceláře je možné se dovolat i na mobilní čísla.

Výše uvedený příběh ilustruje tři zásadní chyby vedení FSV: 1) dlouholetý stav, kdy zaměstnavatel s radostí nechal zaměstnance vyřizovat služební hovory ze soukromých telefonů, poškozoval jméno fakulty a narušoval pracovní loajalitu zaměstnanců; 2) skutečnost, že nápravu tohoto stavu nedal FSV zaměstnancům s velikou slávou vědět, považují za hrubou komunikační chybu 3) a konečně absence pravidel pro používání pevné telefonní stanice vyvolává zbytečné napětí mezi zaměstnanci a vedením.

Volání z pevné linky v kanceláři bez omezení (na všechny pevné linky a vymezené mobilní linky)⁶⁴ je nutné považovat za základní zaměstnanecký benefit, protože představuje i zřejmý přínos pro fakultu. Jakkoliv totiž fakulta pedagogy k přítomnosti v kanceláři nenutí, lze předpokládat, že čím déle zde budou, tím lépe budou dostupní pro pružné řešení provozních zádrhelů, tím dostupnější budou studentům, a konečně i tím více udělají administrativní práce. Dále platí, že se jedná o krok, který fakultu stojí daleko méně, než činí benefit pro zaměstnance. Fakulta v čase internetové telefonie dozajista může vyjednat s poskytovateli tarif, který nebude znamenat zásadní zásah do rozpočtu a zároveň zaměstnancům přinese citelnou úlevu v nákladech na provoz osobního mobilního telefonu.

Řešení:

Zřetelně a jednoznačně vymezit, že zaměstnancům FSV náleží právo telefonovat z kanceláře bez omezení. Nepovolit volání na speciální (zejména placené) telefonní linky a každ měsíčně prověřit volání z nejpoužívanější linky (o tomto způsobu kontroly informovat zaměstnance). Máme-li pocit, že zaměstnanci jsou nezodpovědní a budou hodně volat jen

⁶³ Srov. Opatření děkana č. 18/2009 <http://www.fsv.cuni.cz/FSV-1005.html>

⁶⁴ Bude třeba nalézt rozumný kompromis – za minimum považují neomezené volání na mobilní linky všech zaměstnanců, které lze důvodně považovat za pracovní hovory.

proto, že je to zdarma (ale tento pocit nesdílím), je možné též nadefinovat spolupodílnictví zaměstnance za konkrétní linku – a u linek, ke kterým se žádný zaměstnanec nepřihlásí, povolená volání omezit.

3.3.2.6 Další možné benefity

Příklady úprav, či zavedení dalších zaměstnaneckých benefitů: **Výuka cizího jazyka pro zaměstnance** – již existuje, ale je třeba zveřejnit pravidla pro její využití (kdo má nárok, v jakém rozsahu atp.). **Sleva na cestovné** – například nárok na proplacení zákaznické karty Českých drah. Fakulta tímto opatřením mj. ušetří, protože vlak patří k nejčastěji využívaným dopravním prostředkům pro služební cesty (naučíme-li pedagogy využívat slev, utratíme méně na cestovném) – pedagogové budou moci využívat buď vlak v levnějším modu, anebo autobus, který je levnější automaticky. **Tramvajenka** – jízdné na pražskou MHD pro všechny zaměstnance představuje zajímavou variantu, jak ke konci roku nevyčerpané prostředky na cestovné (které by jinak fakulta vracela) refundovat do tvaru zaměstnaneckého benefitu.

3.4 Financování – principy odměňování a jeho zdroje

Základní ideou nabízené reformy FSV je důstojné odměňování pracovitých zaměstnanců. Vyšší výdaje ovšem vyžadují uvolnit stávající (úspory) nebo nalézt nové zdroje. Provozní úspory na straně fakulty (topení, smlouvy s exkluzivními dodavateli kancelářských potřeb a hardwaru atd.) mohou pomoci, ale nepatří ke klíčovým. Zásadní zdroje jsou pouze dva:

A] Jeden vidím v **jednání s univerzitou o výši fakultního příspěvku**. Zde je značná rezerva, univerzita odčerpává z FSV třetinu všech prostředků. Do tohoto sporu se ale nový děkan může pustit až po konsolidaci situace na fakultě (tzn. plánovaně nejdříve na podzim 2010). Tento spor má potenciál otřást celou univerzitou – stávající systém odvodů je nepřiměřený a univerzita za odvedené prostředky neposkytuje náležitý servis, fakulty tedy nakupují předražené nekvalitní služby (menzy, IT podpora, byrokratický servis, nakladatelství Karolinum atd.). Považuji za vhodné otevřít otázku, zda daňový poplatník ve skutečnosti platí to, co si myslí. S tím souvisí i výhrada k systému Koeficientů ekonomické náročnosti studijních programů, který významně poškozuje humanitní obory.⁶⁵ Tato diskuze zřejmě musí směřovat k ministerstvu školství jako původci nerovností. A otevřít ji může pouze jednotná, konsolidovaná a výkonná fakulta jako celek.

B] Druhý zdroj prostředků (úspor) je zřejmý: Protože mzdové náklady činí zhruba 60 % všech nákladů fakulty (se sociálním pojištěním dokonce více než ¾ všech nákladů), musí nová finanční politika řešit především odměňování, vše ostatní je marginální. Úspory lze hledat v redukci či slučování nadbytečných a nevýhodných pracovních smluv, tj. redukci počtu zaměstnanců.⁶⁶

3.4.1 Základní principy odměňování pedagogů

Základní nastavení odměňování pedagogů (vědců) jsem zformuloval v předešlých oddílech. Bude konstruováno ze tří složek.

3.4.1.1 Za vědeckou činnost

⁶⁵ Nastavení koeficientů je zřetelně diskriminační a spíše než faktickou náročnost studijních oborů odráží jejich vyjednávací sílu. Jinými slovy – koeficient náročnosti bakalářské matematiky (2,25) říká, že studium na tomto oboru je pro poskytovatele (MFF) dvakrát dražší, než studium sociologie (koeficient 1,0) pro FSV. To je zřetelná hloupost. Výuka matematiky nepotřebuje investice do laboratoří a drahé materiály – nehledě ke skutečnosti, že přírodovědné a technické vysoké školy hradí investice z jiných zdrojů. Fakticky tedy ministerské koeficienty říkají, že sociolog na FSV dostane poloviční plat, než matematik na MFF, protože o něj česká společnost z rozhodnutí jejích volených zástupců stojí dvakrát méně.

⁶⁶ Jsem přesvědčen, že jedna sekretářka s třicetitisícovým platem udělá více práce, než tři sekretářky s platem desetitisícovým. To je ale ilustrativní příklad, do personální politiky ředitelů institutů nehodlám nijak zasahovat.

A] zde navrhuji ponechat na institutech pouze **malý díl** prostředků k přerozdělení za administrativní zázemí podporující vědecké snažení **na institutu** (např. za řízení příslušné řady PSSS, za působení v redakčních radách oborově významných časopisů, za administrování institutem organizovaných konferencí, za editování oborově významných monografií s významnou přítomností autorů z institutu atd.). Mělo by se jednat o řádově procenta objemu fakultních zdrojů na vědu rozdělená podle podílu institutů na celku výkonu. **B] Zásadní díl** centrálně (fakultně) rozdělovaných prostředků by měla fakulta distribuovat **individuálně** (jmenovitě, konkrétním pracovníkům) podle klíče popsaného v kapitole 1.5. Tj. podle jednotného klíče stejného pro všechny zaměstnance. Smyslem opatření je zamezit řevnivosti mezi instituty – výkonnější přestane doplácet na nevýkonné. Jedná se o motivační opatření, ti výkonnější zvětší své úsilí a získají pro fakultu vyšší podíl na republikových zdrojích. Nevýkonní zvýší své úsilí, nebo ztratí přístup k fondům. V této souvislosti znovu zopakuji klíčové heslo – kdo nepublikuje a nevede granty, není vědec.

3.4.1.2 Za pedagogickou činnost

A] Zde v obdobném duchu navrhuji delegovat na instituty menší díl prostředků (opět v řádu procent) na odměnění administrativního zázemí pedagogického provozu (např. organizování státnic a zkoušení u nich, přípravu rozvrhu, přijímací řízení atp.). **B]** Zásadní část prostředků by se ale měla rozdělovat opět podle výkonových kritérií konstruovaných opět individualizovaně podle klíče popsaného v 2.5. Smyslem opatření je zrušit jakékoliv podněty pro pocit křivdy a motivovat k lepší práci.

3.4.1.3 Dorovnání do tabulkového minima

Po výpočtu odměny za vědu a výuku dojde u nevýkonných pedagogů k dorovnání platu na tabulkou definovanou minimální hranici. Pracovník bude mít nárok na omezený počet dorovnání, po jeho překročení s ním fakulta rozváže pracovní poměr. Smyslem opatření je vyrovnat dlouhodobější pracovní krizi, či umožnit **sabatikl**⁶⁷. Krátkodobé nerovnosti v odměňování jednotlivců je možné též napravit ze Sociálního fondu.

3.4.2 Základní principy odměňování nepedagogických pracovníků

Úředníci na fakultě musí fungovat jako servis pro pedagogy a pedagogové jako obsluha studentů, to je princip naší instituce – Fakulta sociálních věd byla zřízena a daňový poplatník ji financuje jako zařízení vzdělávající studenty a produkující významná vědecká zjištění. Takže celé zařízení slouží studentům a pedagogům, ti jsou hlavní a penězionosní a vše další je jejich servis. To je potřeba zdůraznit.

Nicméně kvalitní servis mohou dělat pouze kvalitně odměňovaní úředníci. Je nezbytné i je odměňovat výkonově. Musí být zřejmé, že když roste objem prostředků, které příslušný úředník administruje, musí růst i jeho příjem. Úředník musí být zainteresovaný na své práci.

3.4.3 Sociální a Studijní fond, Studentské peníze

Již v minulém oddíle jsem zformuloval představu, že Stipendijní fond by měl spravovat a jeho prostředky rozdělovat Akademický senát FSV UK zcela nezávisle na vedení fakulty. Podobně bych se přimlouval i za Sociální fond – i o tom by měl rozhodovat senát. Omezí se tak prostor pro korupční jednání, posílí se pozice senátu a jeho zodpovědnost. Dále se domnívám, že senátní komise je lépe schopná posoudit sociální případy a rozhodovat o podpoře jak pedagogů, tak studentů.

3.4.4 Zdroje

⁶⁷ Též sabbatical, dlouhodobé vědecké (tvůrčí nebo studijní) volno poskytované akademickým pracovníkům v pravidelných cyklech. V západním světě mívá na sabatikl pedagog nárok automaticky zhruba jednou za tři roky, v prostředí České republiky jsem se s nárokováním sabatiklu dosud nesetkal.

3.4.4.1 Úspory

A) Omezit zbytečné výdaje. Příkladem zbytečně vydaných prostředků je tištěná forma Karolinky. Její příprava stojí pracovní úsilí, její tisk peníze a přitom naprostá většina nákladu skončí bez užitku v šuplíku nebo rovnou v koši. Kdo Karolinku potřebuje, může si příslušné pasáže vytisknout z digitální verze – která je navíc aktuální.

B) Zprůhlednit opakované výdaje. Příkladem může být cestovné, které činí zhruba 3 % všech nákladů fakulty, což je velmi významná položka. V současnosti jsou prostředky na cestovné často využívány neekonomicky (a místy dokonce netransparentně). Nápravu vidím ve zjednodušení principů při rozdělování fakultních prostředků na cestovné, a to v několika jednoduchých krocích:

1) Přehlednější a uchopitelnější režim zaslouží náhrady za použití soukromého vozidla na služební cestu. Jejich schvalování je založené na zbytečně složitých formulářích a navíc je současná konstrukce náhrad diskriminační – nárok na ně má pouze držitel „platného potvrzení o absolvování školení pro řidiče“. Zde je v kapitole 3.3.2 zmiňovaný princip dělení na vyvolené s přístupem a ostatní opravdu citelný – školení řidičů organizované vysokou školou je v mých očích zbytečná a bezrozměrná úřední operace (jakkoliv se tímto případem se jedná o opatření vycházející z pokynů UK, naše fakulta se o jeho zlidštění nijak nepokouší).⁶⁸ Bude nutné zjednodušit podmínky tak, aby náhrady za použití soukromého vozu byly přístupné všem zaměstnancům stejně (tj. minimálně zjednodušit přístup ke školení a ke schvalování náhrad). Zároveň bude třeba nalézt jednoduché kontrolní mechanismy, které zproblematicují případné snahy o zneužití náhrad.

2) V ideálním případě by naprostá většina cest měla být hrazená z grantových prostředků, které v tomto směru nabízejí veliký prostor (na tyto výdaje může každý řešitel již v návrhu pamatovat a nebývají na překážku schvalování). Najdeme-li vhodnou účetní cestu jak prostředky převést, zůstanou tak na to skutečně podstatné, což jsou publikace. Znovu opakuji, že se musíme přizpůsobit systému, publikace jsou to jediné, co se měří, takže buďme v tomto bodě výkonní. Pojďme investovat co největší objem prostředků do podpory vykazovatelného v republikové soutěži, tj. do publikací.

Řešení:

V současném systému schvalování mají k cestovnému výrazně snazší cestu již etablovaní pedagogové (kteří by si ale cestovné ideálně mohli a měli hradit ze svých grantů), a nedostává se tak na skutečně potřebné začínající kolegy, kteří jinak nevycestují.⁶⁹ Navíc takto nastavené schvalování může vést k využití prostředků na cestovné zcela v nesouladu s jejich podstatou.⁷⁰ Inspiraci pro vhodnou systémovou změnu bychom měli hledat v zahraničí, kde pro vyúčtování cestovného existují striktní pravidla a pedagog si při překročení „průměrných nákladů“ připlácí. V této souvislosti tedy navrhuji definovat rovný nárok všech pedagogů na prostředky cestovného a koeficienty zvýhodnit a) vědecky produktivnější a b) začínající pedagogy, s tím, že upřednostněny by měly být kratší a levnější cesty⁷¹ a vyslání aktivně vystupujícího delegáta (tj. někoho s příspěvkem – ne někoho takzvaně „budovat kontakty“).

3.4.4.2 Revize smluv

⁶⁸ Pro podrobnosti srov. Opatření děkana č. 14/2009 <http://www.fsv.cuni.cz/FSV-1000.html>.

⁶⁹ Vzhledem k řadě omezení bude zřejmě nutné při vysílání začínajících pedagogů využít možností stáží, výměnných pobytů, stipendií, specifického výzkumu apod.

⁷⁰ Pedagogové mohou nechat FSV proplácet například cesty na své druhé pracoviště (typicky univerzitní pracoviště v jiném městě).

⁷¹ Vycházím z předpokladu, že pro vědecký výkon v kontextu ČR bude s velikou pravděpodobností cennějších 10 cest na konferenci do Polska než jedna stejně finančně náročná cesta do Singapur. Považuji za rozumné obsazování konferencí ve Visegrádském prostoru, případně v Evropě. Na exotiku jsme zatím příliš málo světovi ve výsledcích.

A) exkluzivní dodavatelské smlouvy:

Bude nutné vypsát na exkluzivní dodavatele výběrové řízení, opět s cílem transparentnosti – rád bych, abychom dosáhli stavu, kdy bude zřejmé, nakolik je tato smlouva výhodná nebo nevýhodná pro fakultu, a co z ní fakulta má. Jako relativně vtipná cesta k převedení zakletých prostředků na investice do rukou pedagogů jako benefitu se mi jeví refundace slev na investiční nákupy do podoby například vánočních dárkových poukazů.

Příklad:

FSV měla (má?) zvláštní formu exkluzivní smlouvy s jediným dodavatelem hardwaru i softwaru – s firmou Alzasoft – ze které fakultě neplynula žádná veřejně známá výhoda.

Nemyslím, že by bylo obtížné skrze výběrové řízení najít firmu, které fakultě za několikaletou exkluzivní smlouvu na nákup počítačového vybavení poskytne významnou paušální slevu na veškeré zboží – ze zkušeností z cizích pracovišť nebývá problém dojednat řádově 15 % slevu z katalogového ceníku (např. u firem Dell, Microsoft apod.). Tím bychom dosáhli stavu, kdy fakultě zůstane relativně významný objem prostředků, které dosud zcela mizely. A protože zároveň tuším, že hlavní bolestí není nedostatek peněz na investice, ale na odměny, umím si představit i variantu, že tuto smluvní slevu zvládneme převést přímo zaměstnancům fakulty například formou dárkového poukazu například k vánocům.

Totéž se musí zařídít i u kancelářských potřeb, kde sice půjde o menší objemy prostředků, ale opět může dárkový poukaz na pár set korun pro každého zaměstnance zlepšit před vánoci náladu.

Příklad:

Provozně technické oddělení fakulty nakupuje výrazně dražší značkové tonery do tiskáren, protože nechat naplnit stávající znamená pro příslušnou úřednici práci navíc. Raději investuje do značkového toneru, aby neměla problémy s reklamacemi a nemusela pro tonery dojet. Takto tedy zaplatí za každou výměnu toneru o 600 Kč víc a najatá firma nové tonery ochotně přiveze. Zdůvodnění je půvabné – fakulta má s plněním vyprázdněných tonerových kazet „špatné zkušenosti“.

3.4.4.3 Zpoplatnění vybraných úředních a studijních úkonů

Zpoplatňování vybraných studijních úkonů (úkonů v SISu) jsem se již zevrubně věnoval v oddíle 2. VÝUKA, a tak na tomto místě pouze připomenu, že by se jednalo o prostředky, které by se vracely zpět studentům skrze Stipendijní fond obhospodařovaný Akademickým senátem. Tím by se jednak systémově vyřešil vleklý problém zdrojů pro stipendia, a navíc by línější studenti přispívali těm aktivnějším.

3.5 Fakultní knihovna (SVI)

Relativně málo pozornosti vyvolává fakultní knihovna, myslím si ale, že neoprávněně. Knihovnu považuji za neopominutelnou složku fakultního chodu, nezbytnou jak pro pedagogickou tak pro vědeckou činnost fakulty. Protože stávající vedoucí SVI ohlásila odchod do důchodu, vypsala fakulta na její místo výběrové řízení⁷² – vedoucího SVI ovšem FSV sama nijak aktivně nehledá a odborníky neoslovuje. To není šťastná strategie.

Příběh:

FSV neoslovila při hledání nové vedoucí fakultní knihovny bývalou zaměstnankyní, která je se situací na fakultě dobře seznámená, získala pro knihovnu několik velkých grantů, a nastartovala tak její modernizaci včetně digitalizace nejfrekventovanějších fondů, zaměstnankyni, která má potenciál dokončit přetavbu fakultní knihovny na špičkové pracoviště.

⁷² Srov. zde: <http://www.fsv.cuni.cz/FSV-1023.html>.

V případě vedoucí knihovny nenabízí FSV natolik exkluzivní pozici, aby si mohla dovolit rezignaci na aktivní oslovování uchazečů.

4. TÝM PRODĚKANŮ

Poslední část programu je věnována otázkám řízení fakulty (fakultním orgánům) a personálnímu zabezpečení vedení fakulty.

4.1 Tým proděkanů

Jako jeden ze základních požadavků na kandidátské volební programy předeslal senát, že „uvítá od kandidátů informaci o způsobu výběru proděkanů.“⁷³ Pokusím se v tomto bodě nabídnout zodpovědnou vizi. Slovo vize tedy používám především abych zřetelně vymezil své návrhy jako ilustraci způsobu uvažování nad týmem proděkanů a abych vyhověl požadavku – budu formulovat své úvahy nad „způsobem výběru kandidátů.“ Popíšu souhrn vlastností, schopností a dovedností, které příslušná proděkanská funkce vyžaduje.

Děkan i proděkani by měli stát mimo (nad) instituty, zájmy jednotlivých institutů by měli hájit jejich vedoucí. Přesto si umím představit situaci, kdy při jednáních kolegia děkana budou stanoviska vedoucích institutů tlumočit proděkani zastupující jednotlivé instituty – proto hodlám dodržet zdravý princip, že každý institut musí mít jednoho svého proděkana. To je ale druhý plán, v prvním se proděkan stará především o svěřený úsek.

4.1.1 Děkan

Funkci děkana považuji a též tímto navrhuji alespoň do prvního budoucího volebního období vnímat jako především manažerskou s oslabenou reprezentativní funkcí. Příští děkan bude muset přinejmenším první rok svého působení věnovat konsolidaci fakulty, přípravě reformy vědní i pedagogické politiky fakulty, nápravě provozních nedostatků a co nejdůslednější elektronizaci fakultní agendy. V tomto směru lze podle mého budoucího děkana považovat především za manažera a tato schopnost by se měla stát hlavním měřítkem jeho úspěchu. Reprezentativní úlohy se mohou dočasně rozdělit mezi děkana a vynikající osobnosti naší fakulty s nezpochybnitelným vědeckým i pedagogickým kreditem.

Nový děkan by měl úzce navázat na zkušenosti současného děkana, pokusit se dokončit rozpracované projekty od vědní politiky po kariérní řád, především by měl ale zúročit nejbolestnější zkušenost – důsledně delegovat pravomoci na proděkany a nekompromisně požadovat jejich plnění. Zkušenost, kdy část proděkanského týmu nevyvíjí v podstatě žádnou aktivitu, považuji totiž za memento – a koneckonců i sám současný děkan si postěžoval, že se „staral o příliš mnoho věcí“ a „že měl více tlačit na proděkany.“⁷⁴ Ano, děkan v mém pojetí je správce a administrátor, který se stará, aby se proděkanům dobře pracovalo, připravuje systémové změny a jedná o podmínkách pro fakultu jako celek, obchází pracoviště a neúnavně vyhledává systémové chyby. Zdvěřilostní návštěvy přísluší profesorům, zasloužilým hvězdám oboru, děkan musí být pracovitý úředník.

4.1.2 Proděkani

Od týmu proděkanů očekávám výkon, nadšení pro věc a obětavost. Členy týmu by měli být pouze pedagogové a vědci přesvědčení o nutnosti reformy, lidé ochotní na čas obětovat kariérní postup rozvoji fakulty. Funkce proděkana už nikdy nesmí být vnímána jako trafika, jako příjem navíc bez definovaných povinností, či dokonce jako nástroj vnitrofakultní

⁷³ Srov. <http://volbadekana.fsv.cuni.cz/>

⁷⁴ Srov. článek s názvem Jan Ámos Višek: Měl jsem více tlačit na proděkany. Jedná se o rozhovor současného děkana s Jakubem Skálou uveřejněný v časopise Sociál a umístěný zde: <http://social.ukmedia.cz/jan-amos-visek-mel-jsem-vice-tlacit-na-prodekany>

usmiřovací politiky. Z vedení by měla zmizet dosavadní mezigenerační nerovnováha, přál bych si v něm významně posílit zastoupení mladší generace.

Požaduji, aby proděkaní byli ochotni investovat do výkonu funkce i několik hodin denně (především v prvním období to bude nutné), aby měli a dodržovali úřední hodiny alespoň dvakrát týdně, aby vedli a s akademickou obcí diskutovali transparentní agendu, aby měli jasně definovanou odpovědnost. Odměnou by jim mělo být odpovídající ohodnocení vycházející z časové náročnosti – kupříkladu proděkan pro studijní záležitosti bude reformou a současně provozem vytížen mimořádně – i důvěra akademické obce naší fakulty. Takto fungující a výkonný proděkan totiž fakultě obětuje část své profesní kariéry.

Proděkan pro studijní záležitosti bude zřejmě nejdůležitějším členem reformního týmu, čeká na něj největší objem práce, a proto by to měl být člověk mladý duchem, který si uchoval blízký kontakt se studentským prostředím. Člověk odhodlaný a kritický, schopný organizátor a zároveň pedagog s co nejmenším podílem neodkladných závazků. Měl by být zaměstnán pouze na FSV, měl by mít zřetelnou náklonnost k reformě výuky i k nástrojům sledování její kvality, jako je na příklad hodnocení výuky studenty. Ideálně člověk, který se o problematiku měření pedagogického výkonu dlouhodoběji zajímá.

Proděkan pro postgraduální studium by měl patřit mezi respektované a časem prověřené členy akademické obce naší fakulty a měl by úzce spolupracovat s proděkanem pro studijní záležitosti.

Proděkan pro zahraniční styky by měl být osobností s přehledem o zahraničním studiu oborů příbuzných či ekvivalentních těm, které se pěstují na naší fakultě, s potenciálem udržovat stávající a navazovat nové kontrakty.

Proděkan pro vědu a výzkum musí patřit mezi špičkové fakultní vědce s kvalitní publikační činností, zároveň by ale měl mít dostatek odhodlání a vůle k dokončení reformy vědní politiky. Měl by to být fundamentalista vědního výkonu, schopný odhalit nepravosti ve vykazování uvnitř fakulty, člověk, který dlouhodobě sleduje vývoj scientometrie a je schopen obhájit metody kultivované radou vlády před jakkoliv nevraživě naladěným publikem uvnitř fakulty, ale zároveň dokáže kvalifikovaně a efektivně hájit zájmy naší fakulty na celouniverzitním, mezioborovém, či dokonce celostátním poli. V ideálním případě by měl vyjít z prostředí vědecky nejvýkonnějších institutů – z IES nebo IMS.

Proděkan pro public relations nemusí být špičkový vědec, naopak by měl mít praktickou zkušenost s marketingem, nemusí být úctyhodný svým věkem, ale rozhodně by měl mít mnoho sil a elánu a především kontaktů na média, či PR agentury. Proděkan pro PR se může poněkud vymykat ze standardů samozřejmě předpokládaných pro ostatní proděkanské funkce, u proděkana pro PR nepokládám za nutné vědecké ani akademické hodnosti, jeho působení má specifickou formu i cíle. Ideálně by měl zúročit odborné zázemí a kontakty vycházející z prostředí IKSŽ.

V případě **proděkana pro rozvoj** potřebuje fakulta profesně zdatného člověka, komunikátora i hospodáře, který přitom pochází z akademického prostředí. Rád bych dosáhl stavu, kdy tuto funkci bude zastávat úředník bez přímých vazeb na instituty – ale zato schopný kvalifikovaně spolupracovat s tajemnicí fakulty na řešení nejbolestivějších problémů, jako jsou kupříkladu alarmující prostorové obtíže fakulty.

4.1.3 Vedoucí institutů

Funkci vedoucích institutů považuji také za z části manažerskou – vedoucí institutů by měli svou činností zajistit vedoucím kateder klid na koncepční akademickou i vědeckou práci a na organizaci chodu katedry. Měli by tedy zprostředkovávat komunikaci mezi vedením fakulty a jednotlivými katedrami – na úrovni fakulty zastupovat zájmy institutů, na úrovni institutů vytvářet dělnou atmosféru na pracovišti. V tomto směru je na FSV značně rozdílná situace – zatímco na dvou institutech je situace v relaci ke zbytku fakulty bezproblémová a na

jednom se po vleklých problémech konsoliduje, na zbývajících dvou institutech přetrvává řada problémů. Bude zapotřebí zjednat nápravu v řadě abnormalit od asymetrického modelu, kdy ředitel supluje vedoucího jedné z kateder, po dlouhodobě absentující kontakt ředitele se zaměstnanci institutu. Domnívám se, že stejně jako nelze provést reformu fakultního chodu bez kvalitních a pracovitých proděkanů zapálených pro věc, nelze ani napravit nepravosti na úrovni institutů bez kvalitních ředitelů. Není jiné cesty.

4.2 Spolupráce vedení fakulty s Akademickým senátem

Jak je možná známe z několika mých vystoupení v průběhu uplynulého roku, považuji roli akademických senátů naší fakulty i univerzity za velice významnou. Mezi konkrétními přínosy zaslouží zmínku zásah senátu FSV do klíčové otázky hodnocení kurzů, umravňení a zvěcnění rozpravy o přejmenování fakulty, důležitá práce (byť ne vždy úspěšně završená) byla vykonána i v otázkách jinonického bufetu, insignií ad. Rozsáhlá senátní agenda ale předpokládá podporu administrativního aparátu fakulty. A zde vidím prostor pro zlepšení. Domnívám se, že děkan fakulty musí se senátem intenzivně komunikovat, kooperovat – a v ideálním případě i dobře vycházet. Postavení senátu je třeba upevňovat. Jeho silná pozice bude totiž napříště zárukou zpětné vazby a institucionální kontroly nad počínáním fakultní exekutivy, která dlouhá léta řídila chod fakulty spíše nedozorovaně.

A zase bude, když nový děkan naváže na letité stereotypy. Důvodů k této mé obavě je mnoho. Pojmenuji alespoň dva zásadní. Prvním a nejdůležitějším je v mých očích jistá neochota bývalých vedení fakulty se senátem komunikovat, snaha před senátory o problémech mlžít a až nedůstojná vytrvalost v oddalování kroků, ke kterým senát vedení fakulty vyzval. Jasným příkladem z nedávné minulosti může být již zmiňovaný problém hodnocení výuky. V této souvislosti znovu opakuji, že současnému senátu patří laudatio za snahu s tímto problémem něco udělat, ale pro vztah vedení fakulty a senátu je asi charakteristické, že navzdory maximálnímu tlaku se dlouhou dobu vlastně vůbec nic nedělo. Tady je jedna limita působnosti senátu. Dokud vedení fakulty nepochopí, že akademický senát je klíčovou institucí fakultních struktur a nejdůležitějším kontrolním orgánem, k žádné větší nápravě nedojde. A tím se dostávám k druhému problému. Vedení fakulty nebude brát senát vážně, dokud v senátu nezasednou pokaždé skutečně kompetentní a nadšení senátoři plní elánu do své funkce, senátoři vybavení silným mandátem. A v tomto bodě vidím klíč. Domnívám se, že postavení AS posílí zejména vysoká volební účast. V dosavadní historii FSV byla volební účast spíše bídá, fakulta o volby opakovaně nejevila zájem, chyběla jejich rozumná propagace a ani sami pedagogové ani studenti se z většiny pořádně nezamýšleli nad jejich dopadem. To musí nové vedení fakulty změnit a hledat cesty, jak volby do akademického senátu zpřístupnit voličům. Za vynikající považuji především záměr AS umožnit elektronické volby – to je asi jediná rozumná cesta ke skutečně dramatickému zvýšení volební účasti.⁷⁵

Podaří-li se při příští volbě fakultě připravit dostatečně informativní kampaň, podaří-li se fakultě přesvědčit voliče, že činnost senátu je skutečně důležitá a prestižní, přijdou kandidáti, kteří budou své působení v senátu považovat za skutečně prestižní a přijdou i voliči k volbám. Tím dosáhneme stavu, kdy senát bude zaštitěn nezpochybnitelnou vůlí celé akademické obce naší fakulty a tedy i situace, kdy vedení fakulty nebude moci senát obcházet.

⁷⁵ K počátku iniciativ srov. zápis ze schůze studijní komise AS z 20. 5. 2008.