

Volební program kandidáta na funkci rektora Univerzity Karlovy

prof. Ing. Františka Zahálky, Ph.D

Vážené kolegyně a kolegové,

je mi velkou ctí předstoupit před vás jako kandidát na funkci rektora naší milované Alma Mater, Univerzity Karlovy. Dnes stojíme v rámci celosvětového, celospolečenského i celouniverzitního pohledu na křižovatce, která vyžaduje odvahu a jasné vidění, stejně jako slušnost s velkou pokorou. Univerzita Karlova má za sebou bohatou historii, která nás učí pokorně ctít tradice a zároveň statečně jít kupředu. Mám pevnou víru, že budoucnost naší univerzity nebude jen výsledkem náhodných kroků, ale promyšleného úsilí na základě hodnot, které nás spojují: kvalita, odpovědnost, otevřenost a péče o člověka. Naplňování cílů udržování a rozvoje celé univerzity je v rukách nás všech, a to za pomoci velkého výdobytku porevoluční doby, tedy akademické samosprávy, kdy se počítá se zapojením každého z nás a stejně tak každý člen akademické obce přebírá svůj díl spoluzodpovědnosti za všechny úspěchy i neúspěchy celé univerzity.

Náš program stojí na **třech pilířích**, které považuji za klíčové pro pevné, moderní a inkluzivní univerzitní prostředí. Na prvním místě je **vzdělávání**, které je ruku v ruce spojené s **vědeckou a badatelskou činností**, a právě kvalita a výsledky ve výuce a ve výzkumu musí být pro nás velkou prioritou. Univerzita Karlova musí prosazovat interdisciplinaritu, excelenci a otevřenost poznání, kde je potřeba podporovat excelentní oblasti a pomocí interních mechanismů zjednodušovat spolupráci napříč fakultami a obory. Univerzita se musí zaměřit na investice do infrastruktury a digitálních nástrojů, které umožní studentům a vědcům pracovat rychleji, ale implementaci dělat lépe a s menší administrativní zátěží. Stejně tak je nezbytné považovat mezinárodní spolupráce a mobilitu studentů i akademiků jako nutný standard, nikoliv jako něco výjimečného.

Dalším pilířem je **lidská spokojenost, zdraví a inkluze**. Univerzita Karlova musí jít příkladem jako instituce, která pečuje o fyzické i duševní zdraví celé komunity – studentů, akademických pracovníků i ostatních zaměstnanců. Budeme rozvíjet programy duševní pohody, pohybu a zdravé výživy, které budou dostupné pro všechny bez rozdílu v rámci rovných příležitostí pro každého, bez ohledu na pohlaví, věk, postižení či sociální zázemí. Budeme posilovat inkluzivní kulturu, která respektuje diverzitu a podporuje každého, kdo chce růst a přispět. Zajištění a fungování uvedených oblastí je sice podmíněno financováním, ale korektní řízení zdrojů s jasnými pravidly odpovědnosti, transparentnosti a efektivního využívání prostředků na zlepšení kvality života na kampusech je dobrou investicí, která se projeví takřka okamžitě, a její výsledky se projeví především do budoucnosti.

Třetím pilířem je **efektivní správa, odpovědnost a budoucnost pro studenty a zaměstnance univerzity**. Je potřeba podpořit a případně reorganizovat silnou a transparentní správní architekturu, která si klade za cíl efektivní rozhodování, nižší byrokracii a větší zapojení komunity do strategického rozhodování, ale i s nesením konkrétní zodpovědnosti. Samozřejmou součástí péče o lidi na univerzitě jsou jasné kariérní postupy pro studenty a mladé vědce, včetně mentoringu, startovacích grantů a programů pro mezinárodní mobilitu. Musíme s naprostým důrazem zajistit odpovídající financování pro vysoké školy, a tak přijmout odpovědnost za rozpočet a udržitelnost. Efektivita realizace studijních programů je důležitou prací v rámci akreditace a realizace studijních programů, ale nesmíme rezignovat na investice tam, kde to má největší dopad na kvalitu výuky, výzkumu a mezinárodní konkurenceschopnost univerzity.

Co od nás všech očekávám?

Potřebuji otevřenou, korektní a náročnou spolupráci. Věřím, že jen společnou prací dokážeme posunout Univerzitu Karlovu k ještě vyšší úrovni – ve výuce, ve výzkumu, v péči o lidi a v odpovědném řízení zdrojů. Žádám vás o důvěru, nasazení a kritický dialog. Vaše názory, zkušenosti a návrhy jsou nezbytné pro to, abychom společně nastavili priority, které rezonují napříč fakultami a areály. Naše společná mise není jen o tom, „jak rychle něco udělat nebo opravit“, ale o tom, jak budovat a vybudovat univerzitu, která bude vzorem pro akademické prostředí u nás i v zahraničí – univerzitu, která nevymýšlí jen nové teorie, nové postupy, ale mění životy lidí k lepšímu.

Děkuji vám všem za dosavadní práci, a hlavně se těším na spolupráci, která z Univerzity Karlovy učiní instituci ještě silnější a inspirativnější pro současné i budoucí generace.



František Zahálka

kandidát na funkci rektora Univerzity Karlovy

Obsah

01 Poslání a strategie Univerzity Karlovy

- 01.1 Pedagogická excelence
- 01.2 Příprava absolventů pro společnost
- 01.3 Inspirační role v rámci ČR
- 01.4 Mezinárodní spolupráce
- 01.5 Viditelnost a dopad výzkumu
- 01.6 Atraktivita pro zahraniční studenty a badatele
- 01.7 Vzdělávání
- 01.8 Výzkum
- 01.9 Služba společnosti
- 01.10 Autonomie jako základní princip
- 01.11 Transparentní řízení
- 01.12 Odpovědnost vůči společnosti

02 Vzdělávání a kvalita studia na Univerzitě Karlově

- 02.1 Podpora výuky a jejích nových forem
- 02.2 Hodnocení výuky
- 02.3 Profesní a kariérní orientace
- 02.4 Nové přístupy k výukovým metodám

03 Výzkum a inovační trendy na Univerzitě Karlově

- 03.1 Podpora výzkumu a inovací
- 03.2 Spolupráce a excelence
- 03.3 Transfer technologií
- 03.4 Podpora mladých, respekt ke zkušeným

04 Infrastruktura a digitalizace

Obsah

05 Udržitelnost, etika ve výzkumu a transparentnost rozhodování

- 05.1 Rovné příležitosti v přijímacích řízeních, zaměstnávání i kariérním postupu
- 05.2 Péče o zdraví pro všechny
- 05.3 Diverzita a inkluze
- 05.4 Hlášení diskriminace a nezávislé vyšetřování stížností

06 Správa a řízení

07 Finanční udržitelnost Univerzity Karlovy na další období

08 Lidé a rozvoj kultury chování

09 Shrnutí

10 Závěr

01 Poslání a strategie Univerzity Karlovy

Univerzita Karlova, založená v roce 1348 Karlem IV., je nejen nejstarší univerzitou ve střední Evropě, ale také institucí, která po více než šest a půl století ovlivňuje českou kulturu, vzdělanost a společenský život. V průběhu své existence byla svědkem a účastníkem významných historických událostí – od období rozkvětu českého humanismu, přes národní obrození, až po moderní éru demokratického státu.

V současné době se Univerzita Karlova pohybuje v dynamicky se proměňujícím prostředí: globalizace přináší intenzivní konkurenci mezi univerzitami, digitalizace a umělá inteligence mění způsoby vzdělávání i výzkumu, klimatická krize a geopolitické výzvy kladou nové požadavky na vědeckou i společenskou roli akademických institucí.

Jako kandidát na funkci rektora Univerzity Karlovy vnímám odpovědnost navazovat na dědictví minulosti a zároveň směřovat univerzitu do budoucnosti. Posláním UK je být vůdčí institucí českého vysokého školství, respektovanou institucí ve světě, která spojuje špičkové vzdělávání, průlomový výzkum a odpovědnou službu společnosti a přitom neustále ctí princip akademické autonomie, svobody, otevřenosti a slušnosti.

Posláním Univerzity Karlovy je být institucí, která propojuje tradici a inovaci, národní odpovědnost a mezinárodní prestiž.

Strategickým cílem musí být dlouhodobě budovat univerzitu, která:

- určuje **standards** českého vysokého školství,
- patří mezi **respektované světové univerzity**,
- propojuje **vzdělávání, výzkum a službu společnosti**,
- pevně stojí na principech **akademické autonomie a odpovědnosti**.

Univerzita Karlova se chce profilovat jako instituce, která nejen uchovává a rozvíjí poznání, ale také přináší řešení pro současné i budoucí výzvy. Její absolventi jsou nositeli kritického myšlení, tvůrčí energie a občanské odpovědnosti. Její výzkum přispívá k posouvání hranic vědy i k řešení praktických problémů. A její služba společnosti je zárukou toho, že univerzita zůstává otevřenou institucí, která je nedílnou součástí demokratické a kulturně vyspělé společnosti.

Univerzita Karlova jako lídr českého vysokého školství

01.1 Pedagogická excelence

Kvalita pedagogické činnosti je základním předpokladem pro udržení pozice Univerzity Karlovy. Musíme proto systematicky rozvíjet inovativní formy výuky, které posílí zapojení studentů a přiblíží vzdělávání současným i budoucím potřebám společnosti. To zahrnuje důraz na metody aktivního učení, využívání blended learningu a digitálních platforem, stejně jako propojení výuky s nejnovějšími poznatky vědy.

Studenti Univerzity Karlovy musí být vedeni nejen k osvojení faktických znalostí, ale také k rozvoji analytického myšlení, schopnosti kritického posuzování informací, týmové spolupráce a etické odpovědnosti. Absolvent UK má být osobností, která dokáže uplatnit své znalosti v rychle se měnícím světě a která přispívá k demokratickému a kulturně vyspělému rozvoji České republiky.

01.2 Příprava absolventů pro společnost

Jedním z cílů UK je systematicky posilovat praktickou složku vzdělávání. To znamená podporovat stáže a praxe, spolupráci s institucemi státní správy, samospráv, zdravotnictví, kulturních organizací a podniků. Chceme vytvářet prostředí, kde studenti mohou uplatnit své znalosti již během studia a lépe se připravit na profesní dráhu.

Součástí této priority je také rozvoj celoživotního vzdělávání. Univerzita Karlova má poskytovat nejen vzdělání mladým lidem, ale také prostor pro profesní růst, seberozvoj a rekvalifikaci v různých etapách života.

01.3 Inspirační role v rámci ČR

Univerzita Karlova musí být nejen vedoucí institucí, ale také aktivním partnerem v rozvoji celého českého vysokého školství. To zahrnuje sdílení zkušeností, podporu spolupráce mezi univerzitami a aktivní účast na tvorbě vzdělávacích a vědeckých politik na národní úrovni.

// Respektovaná instituce ve světě

01.4 Mezinárodní spolupráce

Univerzita Karlova je pevně zakotvena v evropském akademickém prostoru a jejím cílem je dále rozšiřovat spolupráci s prestižními zahraničními univerzitami. Prostřednictvím aliančních projektů (např. 4EU+), bilaterálních partnerství a společných výzkumných projektů chceme propojovat českou vědu a vzdělávání s nejnovějšími světovými trendy.

Mobilita studentů a akademiků je nedílnou součástí této strategie. UK bude usilovat o to, aby co největší podíl studentů měl možnost získat zkušenost ze zahraniční stáže a aby univerzita zároveň přitahovala talenty z celého světa.

01.5 Viditelnost a dopad výzkumu

Respekt v mezinárodním prostředí je podmíněn kvalitou vědecké práce. Univerzita Karlova proto bude podporovat excelentní publikační výkon v prestižních časopisech, účast v grantových programech Evropské unie i dalších mezinárodních institucí a zároveň vytvářet podmínky pro aplikaci výsledků výzkumu v praxi.

To zahrnuje podporu vzniku spin-off firem, spolupráci s průmyslem a státní správou, aktivní správu duševního vlastnictví a důraz na transfer technologií.

01.6 Atraktivita pro zahraniční studenty a badatele

Univerzita Karlova musí být institucí, která dokáže oslovit a nalákat zahraniční studenty i špičkové vědce. K tomu je nezbytné rozšířit nabídku studijních programů v angličtině, zajistit kvalitní podpůrné služby (ubytování, administrativa, jazyková podpora) a vytvářet prostředí, kde se budou zahraniční studenti cítit součástí univerzitní komunity.

// Propojení vzdělávání, výzkumu a služby společnosti

01.7 Vzdělávání

Univerzita Karlova musí být institucí, která dokáže oslovit a nalákat zahraniční studenty i špičkové vědce. K tomu je nezbytné rozšířit nabídku studijních programů v angličtině, zajistit kvalitní podpůrné služby (ubytování, administrativa, jazyková podpora) a vytvářet prostředí, kde se budou zahraniční studenti cítit součástí univerzitní komunity.

01.8 Výzkum

Univerzita Karlova bude podporovat základní výzkum, který posouvá hranice poznání, i aplikovaný výzkum s přímým dopadem na společnost. Strategickým cílem je vytvářet centra excelence, podporovat mezinárodní týmy a zajistit dlouhodobou stabilitu financování vědecké práce.

Zvláštní důraz bude kladen na podporu mladých vědců a doktorandů, kteří představují budoucnost vědeckého života univerzity.

01.9 Služba společnosti

Součástí poslání univerzity je služba společnosti. UK musí aktivně spolupracovat s veřejnými institucemi, podílet se na tvorbě veřejných politik, přispívat k reformám vzdělávacího systému a zdravotní péče, chránit kulturní dědictví a podporovat občanskou společnost.

Významným prvkem je také popularizace vědy a otevřený přístup k poznání – otevřené repozitáře, veřejné přednášky, mediální přítomnost a přístupná komunikace vědeckých výsledků široké veřejnosti.

// Akademická autonomie a odpovědnost

01.10 Autonomie jako základní princip

Akademická autonomie je podmínkou existence moderní univerzity. Univerzita Karlova bude trvat na nezávislosti ve vědeckém bádání, svobodě výuky a ochraně plurality názorů. Jen v prostředí svobody může vznikat inovace a kritické myšlení, které jsou nezbytné pro společnost.

01.11 Transparentní řízení

Moderní univerzita musí být nejen autonomní, ale také odpovědná. To znamená efektivní a transparentní správu, hospodárné využívání veřejných prostředků, otevřenou komunikaci se zaměstnanci, studenty i širší veřejností.

Digitalizace vnitřních procesů a snížení administrativní zátěže jsou součástí moderní správy, která má umožnit, aby se akademici mohli soustředit především na vzdělávání a výzkum.

01.12 Odpovědnost vůči společnosti

Univerzita Karlova je institucí, která má vysokou důvěru veřejnosti. Tuto důvěru musíme nadále posilovat prostřednictvím otevřenosti, etického jednání a obhajoby hodnot demokracie a svobody. Součástí odpovědnosti je také aktivní podíl univerzity na veřejné debatě a ochota přinášet odborná stanoviska k zásadním společenským otázkám.



02 Vzdělávání a kvalita studia na Univerzitě Karlově

Univerzita Karlova jako instituce jde po linii kvality vzdělávání, relevance kurikula a dlouhodobé udržitelnosti. Pravidelné hodnocení a adaptabilita výuky, rozšířené možnosti praxe a podnikání a moderní učební metody vytváří podmínky pro vysoce kvalifikované absolventy, kteří jsou připraveni na proměnlivý trh práce. Implementace těchto opatření by měla vést k vyšší spokojenosti studentů, lepším výsledkům a širším kontaktům s praxí, a to napříč studijními obory Univerzity Karlovy.

02.1 Podpora výuky a jejích nových forem

Je potřeba podporovat výuku s ohledem na efektivitu, ale i s akcentem na realizaci v malých skupinách, aktivní učení a mentoring, a zároveň posílit propojení výuky s praxí prostřednictvím stáží, společenských projektů a partnerství s veřejnou sférou a průmyslem.

Základním cílem je zvýšit kvalitu výuky prostřednictvím efektivního využívání času, zdrojů a moderních didaktických postupů, a současně zajistit hlubší zapojení studentů do reálných problémů prostřednictvím partnerských projektů a praxí.

Hledání možnosti podpory pro realizaci výuky v malých skupinách má posílit individualizaci výuky, umožnit lepší zpětnou vazbu, rychlejší identifikaci obtíží a lepší spolupráci studenta s vyučujícími i s mentorem.

Praktické kroky realizace musí spočívat ve:

- Vytváření **institucionálního rámce** pro **malé skupinové formy výuky** (semináře, workshopy, laborky), včetně **standardů pro kapacitu, organizaci a kvalitu facilitace**.
- **Rozšíření aktivního učení:** zavedení case studies, projektově orientované výuky, řešení problémů, flipped classroom a peer-to-peer spolupráce v klíčových předmětech.
- **Zavedení mentoringu:** formalizace mentorství mezi studenty (např. meziroční mentorování, kariérní a akademické poradenství) i mentoring ze strany absolventů a partnerů z praxe.
- **Propojení s praxí:** posílení stáží a krátkodobých praxí, rozšíření společenských projektů zaměřených na řešení aktuálních problémů ve veřejném zájmu a navázání dlouhodobých partnerství s veřejnou sférou a průmyslem (firmy, výzkumné organizace, neziskové sektory).
- **Koordinace s kariérními centry** a univerzitními specializovanými pracovišti pro **zprostředkování kontaktů**, stáží a projektů.
- **Opatření k inkluzi a dostupnosti:** zajistit, aby malé skupiny byly realizovatelné napříč obory, a to i s ohledem na rozmanitou studentskou populaci.

Vlastní dopad se projeví v mírném zvýšení podílu kurzů realizovaných v malých skupinách a s aktivními metodami výuky, v nárůstu počtu studentů zapojených do stáží, společenských projektů a partnerství s veřejnou správou a průmyslem. Tím se zlepší ukazatele spokojenosti studentů s výukou a jejich vnímání relevance studovaného oboru pro praxi. Z hlediska evaluace dopadu lze jednoduše vyjádřit kvantifikovatelné výsledky, jako jsou počty nových partnerství, objem realizovaných stáží a projektů, portfolia absolventů s praktickou zkušeností a bakalářské/magisterské projekty zaměřené na řešení aktuálních problémů společnosti. Z hlediska kvalitativních dopadů se jedná zejména o posílení akademické identity Univerzity Karlovy jako instituce propojené s praxí, lepší připravenost absolventů pro uplatnění na trhu práce, rozvoj klíčových dovedností (kritické myšlení, týmová spolupráce, komunikace) a vyšší motivace k celoživotnímu učení.

Navrhované změny přinášejí ale i rizika, se kterými je potřeba počítat, a jedná se o potenciální zátěž pro vyučující při organizaci menších skupin; řešení se nabízí skrze jasné metodické návody, školení a sdílení osvědčených postupů. S tím je pochopitelně spojena nutnost zajištění adekvátních finančních prostředků a administrativní podpory pro koordinaci stáží a projektů, vybudování jasných pravidel pro kvalitu a transparentnost při hodnocení a pro zajištění rovného přístupu pro studenty se speciálními potřebami.

02.2 Hodnocení výuky

Podpora pravidelného hodnocení výuky s jasnou zpětnou vazbou a podpora pro zlepšení pedagogických dovedností. K tomu je zapotřebí:

Vytvořit jednotný rámec pro hodnocení výuky, který zahrnuje formativní (průběžné) i sumativní (konečné) hodnocení a zaručuje transparentnost, srozumitelnost a spravedlivý přístup pro studenty i vyučující.

Zajistit kontinuální profesní rozvoj vyučujících a podporu pro zlepšení jejich pedagogických dovedností prostřednictvím systematických programů, sdílení osvědčených postupů a mentoringu.

Praktické kroky realizace musí spočívat v:

- Zavedení **standardizovaných rubrik pro hodnocení výuky** napříč fakultami (kvalita výkladu, jasnost cílů, struktura kurzu, efektivita hodnocení, dostupnost studijních materiálů, inovativní metody a jejich dopad na výsledky studentů).
- **Pravidelná zpětná vazba od studentů** po ukončení kurzu, včetně anonymních průzkumů a možností pro otevřený dialog; analýza výsledků a veřejné sdílení doporučení pro zlepšení.
- **Podpora pro pedagogické dovednosti:** nabídka pravidelných profesních kurzů (kurzy využívání technologií, design kurikula, aktivní metody výuky, assessment rubriky), workshopy s experty z praxe, sdílení osvědčených postupů mezi fakultami.
- Vytvoření prostoru pro **kooperativní hodnocení** – zapojení studentů do hodnotících procesů (peer review, reflexe studentů na kvalitu zpětné vazby).
- Integrovaný **datový dashboard pro vedení fakulty i univerzity**, který sleduje kvalitu výuky, efektivitu výukových metod, spokojenost studentů a trend vývoje.

Vlastní dopad se projeví ve zvyšování kvality výuky podle rubrik, snižování disparit mezi kurzy a fakultami. Lze předpokládat lepší a rychlejší zpětnou vazbu pro studenty, vyšší spokojenost s průběhem studia a i s jeho hodnocením. Spolu s tím lze spojit profesní rozvoj vyučujících, kde se projeví nárůst počtu vyučujících zapojených do systémových programů pro zlepšení pedagogických dovedností; zvýšená adopce inovativních výukových metod. Všechny indikátory pak lze jednoduše kvantifikovat jako podíl kurzů s rubrikami, počet absolvovaných školení pro pedagogy, spokojenost studentů s hodnocením, zlepšení výsledků studentů v průběhu semestru.

Rizika řešení spočívají v rezistenci vůči změně a náročnosti implementace rubrik a nových postupů; to lze řešit formou pilotních projektů, postupnou adaptací a jasnou komunikací výhod. Z toho důvodu je potřeba zajistit stabilní zdroje a personální kapacity pro kontinuální hodnocení a opt-in procesy. Řešení lze hledat v podobě rozpočtových priorit při navyšování finanční dotace a ve spolupráci s externími partnery.

02.3 Profesní a kariérní orientace

Rozšíření možností profesní a kariérní orientace, stáží a podnikatelských programů.

Prohloubit kariérní orientaci studentů již od prvních ročníků a nabídnout systematickou podporu ve formě kariérního poradenství, stáží a podnikatelských programů, které studenty připraví na rychle se měnící trh práce.

Posílit propojení s praxí a podporu pro vznik a rozvoj podnikatelských aktivit studentů a absolventů.

Praktické kroky spočívají v:

- **Rozšíření kariérních služeb:** individuální poradenství, workshopy pro psaní CV a motivačních dopisů, simulace pohovorů, digitální nástroje pro plánování kariéry a sledování pracovních příležitostí.
- **Stáže a zahraniční spolupráce:** zjednodušení administrativy, motivace fakult k vytváření nových partnerství, definování standardů pro stáže (délka, obsah, hodnocení, etika).
- **Podnikatelské programy:** vytvoření inkubátorů či podpůrných center zaměřených na studentské podnikatelské projekty, hackathony, projekty pro rozvoj inovačního myšlení, mentorování podnikatelskými experty, granty a financování pro start-up projekty.
- **Integrace do kurikula:** možnost volitelných modulů a projektů zaměřených na kariéru, podnikání a profesní orientaci v rámci studijních programů.

Aplikace uvedených postupů bude mít dopady na zvýšenou míru uplatnění absolventů na trhu práce v krátkém i delším horizontu, lepší definice kariérních cest pro jednotlivé obory. Zvýšená účast na stážích, v praxi, v podnikatelských a dalších programech umožní vznik nových partnerství s firmami a veřejnou sférou. Postupy mají jednoduše měřitelné výsledky v podobě počtu uzavřených partnerství pro stáže, počtu studentů, kteří absolvují stáže, počtu nových podnikatelských iniciativ vzniklých na půdě univerzity, dosažení průměrného věku a profilu zaměstnání absolventů.

Tato oblast také přináší rizika v podobě finančních nároků na realizaci programů, což bude potřeba řešit pomocí interních fondů, grantů, partnerství a samozřejmě externí podpory. Z toho důvodu je potřeba koordinace mezi fakultami a kariérními centry, ale za pomoci celouniverzitního řešení stanovením centrálního facilitátora pro kariérní a podnikatelské aktivity.

02.4 Nové přístupy k výukovým metodám

Podpořit moderní učební metody (blended learning, aktivní metody) a dostupnost digitalizovaných studijních materiálů.

Důraz na moderní učební metody a širokou dostupnost digitalizovaných studijních materiálů s cílem zvýšit flexibilitu studia, kvalitu výuky a rovný přístup pro všechny studenty.

Podpora inovací a technologií ve výuce, aby studenti získali dovednosti pro současný a budoucí pracovní trh.

Zajištění vzdělávání učitelů s cílem zvyšování pedagogických dovedností a kompetencí

Praktické kroky spočívají v:

- **Rozšíření blended learning:** kombinace prezenční výuky a online modulů, synchronní i asynchronní formy, použití LMS (např. Moodle, intranet univerzity) a interaktivních nástrojů.
- **Aktivní metody výuky:** implementace flipped classroom, projektově orientované vyučování, problémově orientované učení, simulace atd.
- **Digitalizace studijních materiálů:** tvorba a sdílení digitalizovaných skript, videí, interaktivních cvičení, laboratorií a e-learningových modulů, zajištění jejich aktualizace a dostupnosti.
- **Zajištění dostupnosti a přístupnosti:** dodržení standardů pro osoby se zdravotním postižením, zajištění jazykových verzí a usnadnění vyhledatelnosti materiálů.
- **Infrastruktura a dovednosti vyučujících:** posílení IT kapacit, školení pro pedagogy v oblasti digitálních nástrojů, autorská práva a licenční podmínky pro sdílení materiálů.

Dopady lze spatřovat a evaluovat ve větším podílu kurikul realizovaných prostřednictvím blended learning a digitálních materiálů spolu s vyšší aktivitou a spoluprací ve výuce. Bude možné jednoduše prokázat zvýšenou dostupnost studijních materiálů pro studenty bez ohledu na jejich geografickou polohu či časové možnosti. Spolu s tím je možné hodnotit zlepšení ukazatelů efektivity výuky, jako jsou například zkrácení doby studia, vyšší míra dokončení kurzu a vyšší angažovanost studentů.

Rizika je potřeba spatřovat v potřebě kontinuální aktualizace materiálů a technické podpory pro pedagogy a studenty; řešení formou centralizovaných týmů pro správu obsahu a technickou podporu, stejně jako zajištěním autorských práv a licencí pro digitální materiály; provoz licenčních rámců a spolupráce s odpovědnými vedoucími.



03 Výzkum a inovační trendy na Univerzitě Karlově

Univerzita Karlova má potenciál posunout svůj výzkum a inovační ekosystém na vyšší úroveň prostřednictvím posílení spolupráce, jednoduchosti a transparentnosti procesů, jasných pravidel pro transfer technologií a podpory mladých vědců. Implementace těchto opatření vyžaduje koordinaci na úrovni vedení univerzity, zapojení fakult a aktivní spolupráci s externími partnery. Důraz na Open Science, interdisciplinarity a spravedlivé a rychlé mechanismy financování má za cíl zvýšit dopad výzkumu, podpořit praktické využití poznatků a zajistit dlouhodobou udržitelnost univerzitního výzkumu a inovací.

03.1 Podpora výzkumu a inovací

Budeme posilovat spolupráci, interdisciplinární centra, Open Science a transfer technologií do praxe; budeme zřizovat a zjednodušovat rychlé vnitřní mechanismy pro granty a pro spolupráci s externími partnery.

Cílem je posílit systémovou spolupráci napříč fakultami a výzkumnými oblastmi Univerzity Karlovy s jasným zaměřením na Open Science, reproducibilitu a otevřený sdílený přístup k datům a výsledkům výzkumu. Důraz na interdisciplinární projekty má vést k integrovaným řešením společenských, environmentálních a technologických výzev.

Transfer technologií, spolupráce s praxí a veřejnou správou má být normou, nikoliv výjimkou, s jasnými pravidly pro sdílení know-how a rychlým převodem poznatků do aplikační sféry.

Praktické kroky spočívají v:

- Zřízení **centrálního koordinačního uzlu** pro **Open Science** a **transfer technologií** (Open Science a TT koordinátor), který stanoví standardy pro data management, otevřený přístup (OA), zprostředkování spolupráce a metriky dopadu.
- Vytvoření **rychlých vnitřních grantových mechanismů** pro podporu pilotních interdisciplinárních projektů a pro navazování spolupráce se soukromým sektorem, veřejnou správou a neziskovým sektorem. Krátká kola, rychlá schvalovací lhůta a jednoduché administrativní postupy.
- Budování **interdisciplinárních center** s jasnými tematickými prioritami (např. AI a data science pro společnost, zdravotnictví a biomedicínské inženýrství, udržitelnost a klima, kulturní a historické dědictví), s minimálním byrokratickým zatížením a s garantovaným financováním z interních zdrojů i externích partnerství.
- Posílení mechanismů pro **efektivní transfer technologií**: centralizovaný IP tým, standardizované smluvní šablony pro dohody o mlčenlivosti, partnerství a licencích; jasná pravidla sdílení příjmů z komercializace a jejich reinvestice do výzkumu a podpory mladých vědců.
- **Rozšíření spolupráce s průmyslem a veřejnou správou** prostřednictvím partnerství, hackathonů, společných grantů a společných inovačních projektů, s důrazem na rychlou implementaci výsledků do praxe.
- **Transparentnost a monitoring**: implementace datového dashboardu s KPI (počet aktivních projektů Open Science, počet sdílených dat, počet transferových dohod, rychlost vyřízení grantů, objem příjmů z komercializace).

Vlastní dopad se projeví v nárůstu projektů v Open Science a ve větší otevřenosti výzkumných dat a výsledků, lepší reprodukovatelnosti a viditelnosti Karlovy univerzity v mezinárodních výzkumných sítích. Další oblastí je zvýšený počet úspěšně uzavřených transferových dohod a licenčních smluv; urychlení vzniku spin-off a start-up projektů vzniklých na půdě univerzity. Z procesního hlediska se jedná o zkrácení doby potřebné k podání a schválení grantů a vyšší počet projektů realizovaných ve spolupráci s externími partnery. Velmi důležitou oblastí je samozřejmě zvýšená viditelnost a reputace Univerzity Karlovy jako lídra ve spojování akademického výzkumu s aplikační praxí; lepší příležitosti pro studenty a mladé vědce.

Nelze přehlížet a podcenit riziko byrokratizace a přetížení administrativou; mitigace prostřednictvím jasných procesů, školení a zjednodušených formulářů. Stejně tak je nezbytné zajistit potřebu stabilních zdrojů pro udržitelnost centrálních týmů a center; řešení zahrnují kombinaci interních fondů, grantů a partnerství s průmyslem. Zdravé vyvažování otevřenosti a ochrany duševního vlastnictví; zavedení jasných politik a pravidel pro OA, data, licensing a sdílení výnosů musí být samozřejmou součástí fungujícího systému, stejně jako zamezování potenciálnímu riziku konfliktů zájmů; nastavení etických a provozních standardů a pravidel pro transparentnost.

03.3 Spolupráce a excellence

Podporovat interdisciplinární projekty a centra excellence s jednoduchým systémem interního grantového financování.

Cílem je vytvořit stabilní, jednoduchý a rychle fungující systém podpory interdisciplinárního výzkumu a vybudovat centra excellence jako ozubená kola inovací Univerzity Karlovy.

Jednoduchost a transparentnost financování má podpořit volný průtok myšlenek mezi obory, zvýšit úspěšnost grantových žádostí a posílit spolupráci napříč fakultami.

Praktické kroky spočívají v:

- Zavedení **jednotného interního grantového systému** pro interdisciplinární projekty s jasnými kritérii, prioritami a rychlým schvalovacím kruhem (např. 4–6 týdnů od podání).
- **Definice a akreditace Centre of Excellence (CoE)** s jasnými výstupními indikátory (publikační aktivita, dopad na praxi, počet interoborových projektů, grantová úspěšnost).
- **Vytvoření „pilotních kol“ financování** – malé, krátkodobé granty pro rychlou realizaci nápadů, s možností dalšího navýšení na základě předložení pokroku a výsledků.
- **Podpora sdílení zdrojů a know-how mezi centry** (centralizované nástroje pro řízení projektů, sdílené laboratoře, společné semináře a workshopy).

Dopady realizace se projeví ve zvýšeném počtu interdisciplinárních projektů a vyšší kvalitě spolupráce napříč oborovými hranicemi. S tím souvisí zvýšená úspěšnost podávaných žádostí o vnitřní granty a vyšší publikační a aplikační dopad projektů. Velmi důležitým dopadem jsou nezbytná zlepšená viditelnost Karlovy univerzity v mezinárodních hodnoceních a lepší propojení akademické obce s praxí.

Je potřeba upozornit na rizika nerovnoměrného rozdělení prostředků mezi centry, k tomu je nutné hledání a aplikace transparentních pravidel, pravidelné hodnocení a korekce financování podle výkonu. Z hlediska centrálních projektů je potřeba nastavit kritéria pro výběr zodpovědných manažerů projektů a jasného řízení očekávání; mitigace skrze školení, mentoring a sdílení osvědčených postupů.

Je nezbytné eliminovat přetěžování projektů administrativou zjednodušováním procesů a automatizací.

03.4 Transfer technologií

Zjednodušit transfer technologií a spolupráci s průmyslem, zavést jasné směrnice pro sdílení příjmů z komercializace.

Hlavním cílem je zrychlit a zjednodušit proces transferu technologií od výzkumu k aplikaci a nastavit transparentní, spravedlivý a pro autory motivační rámec pro sdílení příjmů z komercializace.

Posílení spolupráce s průmyslem a veřejnou sférou, aby výsledky výzkumu rychle nacházely aplikaci a přinášely prospěch společnosti.

Praktické kroky spočívají v organizaci a zřízení centralizovaného IP (Intellectual Property) a transferu týmu, nastavení jednotných procesů pro hodnocení, ochraně duševního vlastnictví a licencování. Je potřeba renovovat systém jasných směrnic pro sdílení příjmů z komercializace, včetně jednotných podmínek pro fakultní výzkumníky a projekty. Spolu s tím je potřeba se zaměřit na standardizaci smluv o spolupráci, licencích a sublicencích; vytvoření hotových šablon pro nejčastější situace (exkluzivní i non-exkluzivní licence, průmyslové partnerství, spin-offy). Je potřeba znovu hledat vazby s průmyslovými partnery prostřednictvím inovačních klubů, společných grantů a programů pro sdílení rizik a výnosů a obnovit důvěru výzkumníků k centralizaci služeb v oblasti duševního vlastnictví.

Dopady lze vidět a hodnotit ve zvýšené rychlosti procesu transferu a vyšším počtu úspěšně komercializovaných výsledků; nárůstu počtu licencí a spin-off; vyšším zapojení studentů a mladých vědců do projektů s průmyslovým dopadem; větším povědomím o možnostech kariéry v inovacích. Důležitým aspektem je i zlepšování finanční udržitelnosti univerzity skrze sdílení příjmů a reinvestice do výzkumu a infrastruktury.

Rizika existují v konfliktu zájmů a obavách o akademickou svobodu; řešení prostřednictvím jasných zásad a transparentních procesů, v potřebě kapitálových a lidských zdrojů pro udržitelné fungování IP a TT týmů; mitigace kombinací interních zdrojů a externí podpory. Stejně tak je potřeba si uvědomit možnost existence nekonzistentních postupů mezi fakultami, což je potřeba řešit standardizací a pravidelnými revizemi směrnic.

03.5 Podpora mladých, respekt ke zkušeným

Zvýšit podporu mladým vědcům — jasné kariérní cesty, mentorský program, startovací granty, s jasným propojováním generačních skupin vědců.

Primárním cílem je zajistit atraktivní, transparentní a udržitelný kariérní růst pro mladé vědce na Univerzitě Karlově, podpořit jejich vytrvalost a motivaci a posílit kontinuitu mezi generacemi výzkumníků.

Mentorství, jasné kariérní cesty a startovací granty mají posílit rodící se generační spojení mezi mladými a zkušenějšími vědci, předávat know-how a podpořit inovativní projekty od jejich počátku.

Praktické kroky spočívají v:

- **Definice jasných kariérních drah pro mladé vědce** (postdoktorandi, asistenti, mladí výzkumní pracovníci) s milníky, hodnocením a očekávanými výsledky.
- **Rozvoj mentorských programů**, v nichž mladí vědci budou kolegiálně vedeni zkušenějšími akademiky (technický, kariérní, grantový a publikační mentoring; mezigenerační mix mentorů a mentees).
- **Spuštění startovacích grantů** pro nadějně vědce na počátku kariéry s jednoduchým procesem podávání a rychlým rozhodováním; navázání na fondy univerzity a externí zdroje financování.

- Podpora **propojování generačních skupin** skrze společné laby, semináře a projekty, které spojují zkušené snahy s inovativními nápady mladé generace.
- Zapojení kariérních center a fakult do kontinuálního **plánování rozvoje mladých vědců**, včetně mobility uvnitř univerzity a mezinárodních programů.

Dopady bude možné evidovat ve zvýšené retenční míře mladých vědců, v rychlejším kariérním postupu a ve větším podílu doktorandů a juniorních výzkumníků v průmyslových a veřejných projektech. S tím souvisí i růst kvalifikovaných kandidátů pro akademickou kariéru a vyšší úroveň publikačních a grantových aktivit mladých týmů. Spolu s tím lze očekávat lepší diverzitu a inkluzi v oblasti výzkumu skrze cílené programy pro podporu různorodých talentů.

Rizika spočívají zejména v požadavku na dlouhodobé financování a stabilní podporu vedení; mitigace prostřednictvím kombinace interních a externích zdrojů a jasných, měřitelných KPI. Na univerzitě stále přetrvává riziko nerovnoměrného rozdělení šancí mezi fakultami, a proto je nezbytné hledat řešení skrze transparentní pravidla s centralizovaným mechanismem alokace grantů pro mladé vědce. Velmi důležitou částí je potřeba vybudovat a udržet efektivní mentorský systém a zajistit jeho kvalitu. To předpokládá zahrnutí pravidelných školení mentorů pro sjednocování pravidel a evaluace programu.



Infrastruktura a digitalizace se stává klíčovou vizí pro budoucnost Univerzity Karlovy. Cílem je zajistit funkční, bezpečné a udržitelné zázemí kampusů, které podporuje kvalitní vzdělávání, výzkum i spolupráci s praxí. Prioritou je kontinuální dokončování oprav, modernizace a výstavby, spolu s rozvojem vnitřní infrastruktury pro hybridní výuku a s jednotným systémem datového řízení a otevřených dat. Celkově by infrastruktura a digitalizace měly posílit konkurenceschopnost Univerzity Karlovy, zajistit kvalitní prostředí pro výuku i výzkum a vytvořit transparentní, udržitelný a bezpečný datový ekosystém pro celou akademickou obec.

Dokončování oprav, modernizace a výstavby na kampusech s důrazem na energetickou efektivitu, dostupnost a uživatelskou přívětivost pro studenty i pracovníky.

Budování flexibilních učeben pro hybridní výuku, moderní AV techniku, digitalizované prostory pro spolupráci a vzdálené studium.

Zavedeme jednotný systém datového řízení a otevřených dat (Open Data), který zajistí lepší správu dat, transparentnost a podporu rozhodování na všech úrovních univerzity.

Posílení kybernetické bezpečnosti, standardů pro správu dat, a jasných pravidel pro sdílení a ochranu soukromí při práci s daty a výsledky výzkumu.

Praktické kroky musí být soustředěny na:

- **Vytvoření** centrálního **portfolia projektů infrastruktury** s jasnými milníky, rozpočty a harmonogramy; pravidelné revize priorit.
- **Implementace koncepce flexibilních učeben:** modulární uspořádání, rychlé IT nástroje, mobilní nábytek, akustická a světelná optimalizace.
- **Zřízení jednotného datového rámce:** centralizovaná platforma pro správu dat, metadatové standardy, API pro sdílení dat a open data portál pro veřejnost, studenty a akademiky.
- **Rozvoj infrastruktury IT:** vysokorychlostní sítě, cloudová řešení, zálohování, správa identit a přístupu, školení uživatelů a podpora pro technické týmy.
- Zajištění financování prostřednictvím **interních fondů, grantů a partnerství**; zavedení metrik pro sledování hospodárnosti, využití prostor a dopadu na výuku.

Dopady se projeví ve zvýšené dostupnosti a kvalitě výuky díky flexibilním učebnám a lepší technické infrastruktuře; vyšší spokojenost studentů i vyučujících. Musí se zlepšit správa a využití dat napříč fakultami, rychlejší rozhodování a transparentnost; širší zapojení studentů a veřejnosti do otevřených dat. Nedílnou součástí jsou i úspory energie a provozních nákladů díky modernizaci a energeticky efektivním řešením; viditelný dopad na udržitelnost kampusů.

Rizika jsou obsažená ve zvýšených nákladech a časové náročnosti stavebních a technologických projektů; mitigace prostřednictvím pečlivého projektového řízení a fázování. Je potřeba si uvědomit administrativní zátěž, byrokracii a interoperabilitu systémů, řešení standardizací s jasnými smluvními plány a zapojením klíčových stakeholderů od samého počátku. Důležitou a složitou částí je bezpečnost dat a ochrana soukromí a s tím nezbytnost posílení governance, auditů a školení zaměstnanců i studentů.

05 Udržitelnost, etika ve výzkumu a transparentnost rozhodování

Udržitelnost a etika na Univerzitě Karlově znamenají integrovaný, koordinovaný rámec, který posiluje odpovědné vyšetřování, inkluzivní kulturu a zdravé prostředí pro celou akademickou obec. Implementace těchto tezí vyžaduje pevné vedení, jasné odpovědnosti a provázanou spolupráci s fakultami, studenty a externími partnery. Dlouhodobý dopad by měl spočívat ve zvyšování důvěry, atraktivity univerzity pro talenty a zajištění spravedlivého, transparentního a udržitelného akademického prostředí.

Zajištění environmentálně odpovědného provozu kampusů, vysokých etických standardů ve výzkumu a transparentního rozhodovacího procesu, s důrazem na aktivní zapojení akademické obce a studentů.

Systematická podpora diverzity a inkluze jako součást akademické kultury, včetně rovných příležitostí pro všechny skupiny.

Praktické kroky musí být soustředěny na:

- Zavést **environmentální audit kampusů**, energetickou **revizi budov** a **green procurement**; stanovit KPI pro snížení emisí a energetickou účinnost.
- **Aktualizovat etický kodex výzkumu, školení** v Responsible Conduct of Research a **povinné kurzy** pro data management a open data.
- Spustit **transparentní rozhodovací portál** (parametry rozhodnutí, zápisy z komisí, dostupná data) a pravidelné veřejné shrnutí klíčových rozhodnutí.
- **Rozšířit programy diverzity a inkluze**: cílené náborové kampaně, podpůrné programy pro znevýhodněné skupiny, dostupnost a inkluzivní jazyk ve všech materiálech.
- **Pokles neshod a stížností na transparentnost**; zvýšení důvěry v řízení univerzity.
- **Snížení energetické spotřeby** na vybraných kampusových objektech o definovaný podíl ročně; nárůst počtu programů o diverzitě a inkluzi.
- **Vyšší účast studentů a vědeckých pracovníků ze znevýhodněných skupin**; pozitivní hodnocení kultury inkluze ve interních průzkumech.
- Počáteční náklady a odpor vůči novým postupům; **mitigace prostřednictvím pilotních projektů** a transparentní komunikace výhod.
- **Fragmentace procesů** mezi fakultami; řešení prostřednictvím centrálních standardů a pravidelných revizí.

05.1 Rovné příležitosti v přijímacích řízeních, zaměstnávání i kariérním postupu

Zaručit rovnost šancí ve všech fázích akademické kariéry – od přijímacího řízení po postup na vedoucí pozice – bez ohledu na pohlaví, etnický původ, věk, handicap či jinou méně nápadnou identitu.

Praktické kroky realizace musí spočívat v:

- **Standardizované a transparentní přijímací řízení** a **evaluační postupů**; pravidelné audity přijímacích praktik a náboru.
- **Implementace rovnosti příležitostí** v HR procesech, **školení** pro vyučující a manažery, **cílené programy** pro kariérní postup genderově a etnicky různorodých pracovníků.

- **Mentoring** a **kariérní poradenství** pro **sociálně znevýhodněné skupiny**; průběžná evaluace pokroku v kariérním postupu.
- **Vyšší diverzita** nově **přijatých studentů** a **zaměstnanců**; zlepšení skóre inkluze v interních evaluacích.
- **Rychlejší** a **transparentnější kariérní postup vybraných skupin**, s lepší statistikou interní mobility.
- Potřeba stálých zdrojů pro specializované programy; řešení skrze **kombinaci interních fondů** a **externí podpory**.
- Možné obavy z diskriminace zpětnou vazbou; důraz na **důsledné dodržování pravidel** a **nezávislý dohled**.

05.2 Péče o zdraví pro všechny členy akademické obce a zaměstnance UK

Komplexní systém podpory fyzického i duševního zdraví, který zohledňuje potřeby studentů i zaměstnanců, s důrazem na prevenci, včasnou podporu a vytváření zdravého pracovního prostředí.

Praktické kroky musí spočívat v:

- **Rozšíření dostupnosti zdravotní péče, psychologické podpory a programů péče o duševní zdraví**; vytváření snadno dostupných služeb na všech kampusech.
- **Implementace rovnosti příležitostí v HR procesech**, školení pro vyučující a manažery, cílené programy pro kariérní postup genderově a etnicky různorodých pracovníků.
- **Prevence a podpora zdravého životního stylu**: benefity, pohybové aktivity, ergonomie na pracovištích, zdravé stravování v areálech.
- **Informovanost** a **školení o zdraví, stresu a zvládání nároků** studia a práce; systémová podpora pro pracovníky v extrémně zatížených obdobích.
- Zvýšená **dostupnost** a **využití zdravotních a psychologických služeb**; snížení absencí a lepší pohoda na pracovišti.
- Měřitelné **zlepšení spokojenosti s prací a studiem**, pozitivní ohlasy v anonymních dotaznících.
- Rozpočtová náročnost; **prioritizace služeb s největším dopadem** a využití externí spolupráce.
- Kapacitní omezení odborníků; řešení **cyklickým plánováním** a **školením** interních pracovníků.

05.3 Diverzita a inkluze

Je třeba vytvořit skutečně inkluzivní univerzitu, která aktivně řeší duševní zdraví a zajišťuje plnou dostupnost pro osoby se speciálními potřebami.

Praktické kroky musí spočívat v:

- **Rozšíření služeb duševního zdraví, eliminaci stigmat, školení personálu** v **rozpoznávání potřeb** a v poskytování podpory.
- **Zlepšení přístupnosti kampusů a výuky**: bezbariérový pohyb, adaptace výukových metod, asistivní technologie, tlumočníci a materiály v přístupných formátech.
- **Vytvoření standardů pro zajištění inkluzivní komunikace** a prostředí na všech úrovních – od administrativy po výuku.
- Zvýšená spokojenost studentů a zaměstnanců s inkluzivitou; **snížení bariér pro účast na studiu a práci**.

- Vyšší účast studentů s hendikepem a lepší uplatnění po ukončení studia.
- Nároky na investice do technologií a úpravy prostor; řešení: **krokové implementace a prioritizace**.
- Koordinace mezi fakultami; **nastavit jasná pravidla a odpovědnosti** na centrální úrovni.

05.4 Hlášení diskriminace a nezávislé vyšetřování stížností

Musíme zajistit efektivní, rychlé a důsledné mechanismy hlášení diskriminace a nezávislá vyšetřování stížností s jasnými právy a ochranou oznamovatelů.

Praktické kroky musí spočívat v:

- Zřízení centralizovaného, důvěrného a snadno dostupného **systému pro podávání stížností** ; jasné postupy, SLA a transparentní komunikace o průběhu.
- Vytvoření **nezávislého dohledového týmu** s odpovídajícími pravomocemi; pravidelné školení pro vyšetřovatele a svědky.
- Zajištění **ochrany před pomstou** a jasných opravných prostředků pro poškozené, včetně mechanismů nápravy a satisfakce.
- Vyšší **důvěra v prostředí univerzity** , snížení počtu opakovaných incidentů a **zlepšení kultury řešení problémů** .
- **Transparentní reporting** o výsledcích vyšetřování, opatřeních a jejich dopadu na prostředí UK.
- **Opatření k zajištění důvěrnosti a bezpečnosti** oznamovatelů; řešení prostřednictvím **robustních IT a právních rámců** .
- Potřeba nezávislosti a zdrojů pro vyšetřování; zajištění **dostatečného financování** a **personální** kapacity.



Je potřeba vytvořit rámec, který kombinuje kvalitu vedení, efektivitu administrativy, transparentnost rozhodování a zapojení širokého spektra akademické obce, jako důležitý prvek akademické samosprávy. Klíčovým prvkem je hledání konsensuální systémové změny, která podporuje férové alokace zdrojů, kontinuální zlepšování a důvěru studentů, zaměstnanců i veřejnosti. Implementace vyžaduje pevné vedení, koordinaci na úrovni rektorátu a aktivní spolupráci s fakultami a klíčovými partnery, avšak slibuje dlouhodobou udržitelnost a konkurenceschopnost Univerzity Karlovy. Nezbytnou součástí změn je dofinancování univerzity ze strany státu.

Zajistit vysokou kvalitu řízení na celouniverzitní úrovni prostřednictvím jasně definovaných rolí, odpovědností a standardů, které budou napříč fakultami konzistentní a transparentní.

Snížit administrativní zátěž prostřednictvím zjednodušených procesů, digitalizace a centralizovaných služeb, aniž by utrpěla autonomie fakult.

Prosadit transparentní rozhodovací procesy a nastavit jejich výsledkům veřejný a měřitelný rámec (data, KPI, pravidelné reportingy).

Stanovit jasná kritéria alokace zdrojů, včetně mechanismů pro hodnocení efektivity a dopadu investic s pravidelnými veřejnými reporty.

Podpořit širokou participaci fakult, studentů a zaměstnanců v klíčových rozhodovacích procesech, s důrazem na inkluzi a otevřenou komunikaci.

Praktické kroky realizace musí spočívat v:

- Zřízení **univerzitního programu rozvoje vedoucích pracovníků** (rotující funkce, mentoring, governance kurzy) a stanovení jednotných kritérií pro výběr na klíčové řídicí pozice.
- Zavedení **periodického hodnocení výkonu** na úrovni vedoucích pozic s transparentními kritérii a zpětnou vazbou pro další rozvoj.
- V rámci zjednodušení administrativy a digitalizace vytvořit **centrální portál a „one-stop“ služby** pro klíčové administrativní procesy (podání žádostí, schvalování, reporting), standardizovat formuláře a zkrátit průměrné doby vyřízení.
- Implementovat **automatizaci rutinních procesů** (RPA, workflow) a **digitalizovat dokumentaci** v souladu s právními předpisy a ochranou dat.
- V rámci transparentnosti rozhodování zavést **veřejně dostupný rozhodovací rámec**: schvalovací procesy, kritéria, data, výsledky, časové osy, zápisy z komisí a veřejné shrnutí vládních rozhodnutí.
- Zřídit **pravidelný dashboard s KPI** (finance, lidské zdroje, projekty a jejich dopad, alokace zdrojů) a publikovat jej ve stanovených intervalech.
- V rámci alokace zdrojů stanovit jasná **kritéria pro rozdělování finančních a materiálních zdrojů** (strategické priority, kvalita a dopad projektů, udržitelnost, rovnost příležitostí).
- Zavést **mechanismy pro systémové zapojení fakult a studentů do strategických debat**
- Podpořit **otevřenou komunikaci** a pořádat **pravidelná veřejná fóra** o významných tématech řízení a hospodaření univerzity.

Dopady se projeví v lepší kvalitě řízení a transparentnosti, ve zvýšení důvěry v rozhodovací procesy; snížení počtu stížností spojených s neprůhledností a zpožděními a ve veřejně dostupném reportingu ukazatelů (finanční, personální, projektové) s pravidelným aktualizováním.

V oblasti efektivity administrativy se zkrátí průměrné doby vyřízení administrativních agend a dojde k nárůstu využití centrálních služeb. S tím souvisí i vyšší spokojenost fakult a zaměstnanců s administrativní podporou (dotazníky minimálně ročně). Důležitým prvkem je zlepšení atmosféry na celé univerzitě, na fakultách i na pracovištích, a to pomocí transparentnosti procesů vždy v pravidelných interních průzkumech.

Rizika lze spatřovat jako vždy v potenciálním odporu ke změnám. Proto je nezbytné řešení aplikovat skrze jasné komunikované výhody, pilotní projekty, postupnou implementaci a zapojení širokého spektra aktérů. Zásadním principem je minimalizace zbytečné administrativy, pravidelné revize procesů a stanovení realistických časových rámců. Vyvážení otevřenosti s ochranou důvěrných informací; implementace garancí pro ochranu dat a etické standardy musí být vyváženo transparentností versus důvěrností.



07 Finanční udržitelnost Univerzity Karlovy na další období

Finanční udržitelnost Univerzity Karlovy vyžaduje vyrovnaný mix veřejných prostředků, diverzifikovaných zdrojů a efektivního řízení. Jasná pravidla alokace, transparentní reporting a aktivní zapojení akademické obce jsou klíčové pro dlouhodobou stabilitu, kvalitu vzdělávání a výzkumu a pro důvěru partnerů i veřejnosti. Implementace vyžaduje pevné vedení, koordinaci na úrovni rektorátu a otevřenou spolupráci s fakultami, samosprávami a externími aktéry.

Zajištění dlouhodobé finanční stability Univerzity Karlovy prostřednictvím jasně definované a udržitelné kombinace veřejných prostředků, diverzifikovaných příjmů a efektivního hospodaření.

Vytvoření rámce pro transparentní a srozumitelné řízení financí: odhalit zdroje, náklady a jejich dopad na kvalitu vzdělávání, výzkumu a provozu; posílit odpovědnost na všech úrovních řízení.

Upevnění nezávislosti fakult při zachování koordinované, univerzitní finanční architektury; zachovat prostor pro autonomní rozhodování a zároveň zajistit vzájemnou alokaci zdrojů podle strategických priorit.

Podpora dlouhodobého plánování a rizikového řízení; vybudovat zásoby (rezervy) a scénářové plány pro výkyvy ve veřejných prostředcích, grantových programech a makroekonomických podmínkách.

Praktické kroky musí spočívat v:

- **Dofinancování schodku** veřejných prostředků.
- Vypracovat **konkrétní strategii vyjednávání a udržitelného navýšení core funding** ze strany státu; definovat klíčové ukazatele pro vyhodnocení efektivity veřejných prostředků.
- Zřídit **mechanismus pro rychlou reakci na krátkodobé propady** veřejných prostředků (záložní fond, dočasné interní úspory, přezkoumání priorit bez dopadu na kvalitu studia a výzkumu).
- **Diverzifikace zdrojů** financování
- **Posílit systém externího financování** (granty, dárce, spolupráce s průmyslem) a rozvinout **institucionální schopnosti** pro **vyhledávání, žádání a správu** těchto prostředků.
- **Upevnit nezávislost fakult** prostřednictvím vlastních fondů, standardizovaných smluv o spolupráci a jasných pravidel pro sdílení rizik a výnosů.
- **Veřejný reporting** rozpočtu.
- Zavést pravidelný, srozumitelný a veřejně dostupný **finanční report**, oddělující celouniverzitní a fakultní zdroje, výdaje a dopady.
- Postavit **dashboard ukazatelů** (finanční zdraví, nákladová efektivita, výnosnost programů, kumulativní vlivy na studium a výzkum) s pravidelným aktualizováním.
- **Optimalizace vnitřního rozdělení prostředků.**
- Zavést **jasná pravidla alokace zdrojů** s důrazem na efektivitu, spravedlnost a efektivní podporu strategických priorit; **zapojit** do rozhodování **akademickou samosprávu a fakultní senáty**.
- Podpořit **sdílení služeb a synergické využívání zdrojů** (centrály, laboratoře, IT, administrativa) za současného zachování autonomie fakult.
- Zřídit kombinovaný mechanismus pro audity, zpětnou vazbu a pravidelné veřejné diskuze o rozpočtových rozhodnutích; **ustanovit odpovědné osoby a SLA** (service level agreements) pro klíčové procesy.
- **Posílit etické rámce ve finanční správě, ochranu dat a compliance s legislativou**, včetně veřejně dostupných záznamů o rozhodovacích procesech.

Vlastní dopady se projeví ve větší finanční stabilitě a důvěře, ve zvýšení důvěry ve finanční řízení univerzity ze strany studentů, zaměstnanců a externího prostředí; stabilní bilance a nízká volatilita provozních nákladů. Je potřebné diverzifikovat výkonnost, kdy růst objemu financování z grantů, darů a průmyslové spolupráce, zlepšené ukazatele efektivity a dopadu investic (výzkum, inovace, infrastruktura) musí být jednoduše oddělitelné od financování výuky. V rámci transparentnosti a odpovědnosti a snížení konfliktů zájmů to přinese průhledné vyúčtování a zprůhlednění rozpočtových rozhodnutí. Rovnoměrné a spravedlivé rozložení zdrojů napříč fakultami a programy budou znamenat lepší dostupnost kvalitního vzdělávání bez ohledu na ekonomické zázemí studentů.

Rizika a řízení lze spatřovat v dosavadním nepředvídatelném kolísání zejména veřejných prostředků, ale i externího financování; mitigace prostřednictvím rezerv, scénářistického plánování a diverzifikace zdrojů. Je potřeba vnímat závislost na externích donorech a partnerstvích a rizika podmíněností grantů a projektových závazků. Na to lze navázat i posilováním smluvních rámců a jasných pravidel v rámci autonomií jednotlivých fakult. Hrozba nárůstu administrativy spojená s novými reportingovými povinnostmi musí být eliminována řešeními prostřednictvím digitalizace, centralizace a standardizace. Nutnost vyvažovat veřejnost monitoringu s ochranou důvěrných informací, kdy implementace zásad governance, auditu a ochrany dat musí být vždy vyváženy. Obrovským rizikem je ale hrozba nerovnoměrného dopadu reformních kroků na jednotlivé fakulty, to musí být zajištěno průběžným monitorováním a korekcemi na základě dat z akademické samosprávy a zúčastněných stran.

Kvalita Univerzity Karlovy stojí na lidech a jejich schopnosti se rozvíjet a tím i rozvíjet celou univerzitu. Silná kariérní cesta, spravedlivé odměňování, kultura vzájemného respektu a robustní mentoring jsou klíčové pro udržení talentu a pro tvorbu prostředí, ve kterém každý člen akademické obce může existovat a růst. Implementace vyžaduje jasné priority, viditelné vedení a měřitelné ukazatele, aby byla zajištěna transparentnost, odpovědnost a dlouhodobá udržitelnost.

Vytvořit kulturu lidí, která podporuje kariérní růst, spravedlivé odměňování a vzájemný respekt, a která dlouhodobě posiluje schopnost univerzity přitahovat talenty, rozvíjet jejich potenciál a udržet vysokou motivaci a soudržnost akademické obce i administrativy.

Rovnost příležitostí, transparentnost a odpovědnost; důraz na etiku práce, profesionální integritu a kultura vzájemné podpory; integrace osobního a profesního rozvoje do běžných HR procesů.

Paralelně s kariérním růstem a odměňováním posílit mentoring a dostupnost rozvojových prostředků (kurzy, granty na vzdělávání, jazykové a digitální dovednosti) a zajistit, že rozvojové možnosti jsou dostupné pro všechny členy univerzitní komunity bez diskriminace.

Praktické kroky musí spočívat v:

- **Kariérní růst a rozvoj:** zavést jednotný rámec kariérních drah pro akademické i neakademické pracovníky s jasnými milníky, kritérii hodnocení a mechanismy pro pravidelné revize kariérního postupu.
- Spustit systém **individuálních rozvojových plánů** (IRP) propojený s **ročním hodnocením výkonu**, který kombinuje vedení, projektové cíle a osobní rozvoj (soft skills, vedení týmů, grantová činnost).
- **Spravedlivé odměňování** musí spočívat na zavedené **transparentním platovém pásmování** a **pravidelných auditů** rozdaných odměn s cílem eliminovat mzdové rozdíly vyplývající z pohlaví, věku či oboru.
- **Rozšířit formy uznání mimo mzdu** (specifická stipendia pro vybrané skupiny nebo jednotlivce, veřejná ocenění za výzkumné výsledky, inovace ve výuce) a jasně **vymezit kritéria pro bonusy** a institucionální uznání.
- Kultura **vzájemného respektu** musí být posílena **pravidly kodexu chování** a **etického rámce** pro každodenní spolupráci, včetně mechanismů prevence šikan a diskriminace, a jasných postupů v případě narušení.
- Zřídit **pravidelné workshopy** a **semináře** o mezilidských kompetencích, inkluzi, komunikaci a řešení konfliktů; posílit kulturu otevřené zpětné vazby.
- Založit **centralizovaný mentoringový program** s mezigeneračním propojením (mladí výzkumníci, postdoky, zkušení vyučující) a s možností podpořit mentory i mentees finančně i formálně.
- Podpořit **specializované programy pro rozvoj dovedností** (grantové psaní, inovace ve výuce, řízení projektů, komunikace s veřejností) a poskytovat granty na osobní a profesní rozvoj.
- **Zabezpečit služby duševního zdraví**, flexibilní práci a **podporu work-life balance**; zajistit dostupnost pro hendikepované zaměstnance a studenty (dostupnost prostor, technická podpora, asistivní technologie).
- **Podpořit diverzitu v týmech** a ve vedení institucí, průběžně vyhodnocovat rovnost příležitostí a zlepšovat procesy na základě dat z interních průzkumů.

Dopady se projeví v kvantitativně v podílu zaměstnanců s vypracovaným IRP a s pravidelným hodnocením kariérního růstu, ve změně průměrné doby postupu na klíčové pozice i v diverzitě ve vedoucích pozicích. Jasně ukazatele podílu vyplacených odměn v souladu s novým rámcem a metrikami; pořadí a frekvence veřejných ocenění, počty a kvalita školení a mentoringových programů, počty pairů mentor-mentee, jejich zapojení a spokojenost. Zvýšená důvěra ve spravedlivost a transparentnost rozhodování se promítne do lepších mezilidských vztahů a v menší počet stížností na diskriminaci či špatné pracovní prostředí. S tím souvisí i zlepšená angažovanost a retenční schopnost talentů; vyšší spokojenost zaměstnanců i studentů s pracovním klimatem a s podporou profesního růstu. To celé vede k posílení reputace univerzity jako férové instituce a zaměstnavatele, který rozvíjí lidi a kulturu, a tím i celkový akademický výkon.

Rizika lze spatřovat v odporu ke změnám a v konzervativní kultuře v některých částech univerzity. To je potřeba řešit pomocí pilotních projektů, postupného rozšiřování a transparentní komunikací výhod. Rizikovým faktorem je limitní rozpočet pro nové programy; mitigace prioritizací, vyhledávání externí podpory a efektivním využíváním interních zdrojů. Není možné nové postupy podmiňovat navyšováním centrálních financí. Pružnost procesů ve vztahu ke standardizaci je podmíněna vyvážením potřeby jednotných standardů s potřebou autonomie fakult, proto je nebytné provádět pravidelné revize a flexibilní aktualizace. Ochrana soukromí a etika v hodnocení a odměňování musí vycházet z jasné zásady pro zpracování dat, transparentního reportingu a právního souladu.

Poslání a vize

Univerzita Karlova (UK) má rozvíjet tradici a současně řídit změnu. Cílem je být lídrem českého vysokého školství a respektovanou evropskou univerzitou, která propojuje špičkové vzdělávání, průlomový výzkum a službu společnosti při ochraně akademické autonomie, svobody a plurality. Strategická orientace stojí na třech pilířích: excelentní vzdělávání a výzkum, péče o lidi a inkluzivní kultura, efektivní správa, udržitelné financování a moderní infrastruktura.

1. Vzdělávání: kvalita, relevance a flexibilita

Cíl: zvýšit kvalitu výuky, posílit praktickou relevanci a připravit absolventy na rychle se měnící trh práce.

Hlavní směry:

- Rozšíření aktivních metod učení (case studies, projektová výuka, flipped classroom), výuka v menších skupinách a systémový mentoring.
- Blended learning, moderní LMS, digitalizace studijních materiálů (včetně dostupnosti a standardů pro studenty se specifickými potřebami).
- Silnější propojení s praxí: stáže, společenské projekty, partnerství s veřejnou správou i průmyslem; rozvoj celoživotního učení.
- Jednotný rámec hodnocení výuky (rubriky, pravidelná zpětná vazba studentů, profesní rozvoj pedagogů).

Měřitelné výstupy (příklady):

podíl kurzů s aktivními metodami a menšími skupinami; počet stáží/partnerství; zlepšení spokojenosti studentů; zkrácení doby studia a zvýšení míry dokončení.

2. Výzkum, inovace a transfer

Cíl: zvýšit excelenci, otevřenost a dopad výzkumu; zrychlit cestu od poznatku k aplikaci.

Hlavní směry:

- Open Science a interoperabilní data; rychlé vnitřní grantové mechanismy pro pilotní interdisciplinární projekty.
- Budování interdisciplinárních center a center excelence s jasnými KPI (publikační a aplikační dopad, grantová úspěšnost).
- Transfer technologií: centralizovaný IP/TT tým, standardizované smluvní šablony, transparentní sdílení příjmů, podpora spin-off.
- Podpora mladých vědců: jasné kariérní dráhy, mentorský program, startovací granty, propojování generací.

Měřitelné výstupy:

nárůst OA dat, počtu licencí/spin-off, zkrácení času podání a schválení vnitřních grantů, vyšší úspěšnost v národních i evropských programech.

3. Internacionalizace a viditelnost

Cíl: prohloubit zakotvení UK v evropském prostoru a zvýšit atraktivitu pro zahraniční talenty.

Hlavní směry:

- Alianční projekty (např. 4EU+), joint/double degree, mobilita studentů i akademiků, rozšíření programů v angličtině.
- Kvalitní podpůrné služby pro zahraniční studenty a badatele.

Výstupy:

vyšší podíl mobilit, nárůst zahraničních studentů a zaměstnanců, více společných publikací a projektů.

4. Infrastruktura a digitalizace

Cíl: moderní, udržitelné a bezpečné kampusy; data-driven řízení.

Hlavní směry:

- Dokončování oprav a výstavby s důrazem na energetickou efektivitu a uživatelskou přívětivost.
- Flexibilní učebny pro hybridní výuku; moderní AV a IT infrastruktura.
- Jednotný datový rámec a open-data portál; vysoká kybernetická bezpečnost a governance dat.

Výstupy:

lepší dostupnost výuky, transparentní rozhodování, úspory energie a provozních nákladů.

5. Udržitelnost, etika, diverzita a inkluze

Cíl: integrovaný rámec odpovědnosti a otevřenosti.

Hlavní směry:

- Environmentální audit, KPI pro snižování emisí, aktualizace etického kodexu výzkumu a školení RCR, transparentní rozhodovací portál.
- **Diverzita a inkluze:** standardizované a auditované přijímací a HR procesy, cílené programy podpory, inkluzivní komunikace a přístupnost; rozšíření služeb duševního zdraví.
- **Hlášení diskriminace:** centralizovaný důvěrný systém, nezávislé vyšetřování, ochrana oznamovatelů.

Výstupy:

vyšší důvěra uvnitř i navenek, zlepšené skóre inkluзивity a wellbeing, pokles incidentů.

6. Správa, řízení a kultura spolupráce

Cíl: kvalitní leadership, méně administrativy, více transparentnosti a participace.

Hlavní směry:

- Jasně definované role a odpovědnosti, program rozvoje vedoucích pracovníků, periodické hodnocení výkonu.
- Digitalizace procesů (one-stop portál, standardizované formuláře, workflow/RPA).
- Veřejné KPI dashboardy (finance, projekty, lidské zdroje), transparentní pravidla alokace zdrojů a pravidelný reporting.
- Široká participace fakult a studentů na strategických rozhodnutích.

Výstupy:

kratší doby vyřízení, méně stížností na neprůhlednost, vyšší spokojenost s administrativní podporou.

7. Finanční udržitelnost

Cíl: stabilní kombinace veřejných prostředků, diverzifikovaných příjmů a efektivního hospodaření.

Hlavní směry:

- Vyjednané a predikovatelné core funding; záložní mechanismy pro výkyvy.
- Diverzifikace zdrojů (granty, dárci, průmysl), posílení schopnosti žádat a spravovat externí prostředky.
- Veřejný finanční reporting a KPI; spravedlivá, daty řízená alokace a sdílení služeb napříč fakultami.

Výstupy:

vyšší stabilita a důvěra, nárůst externích zdrojů, transparentní a spravedlivé rozdělení prostředků.

8. Implementace, řízení rizik a kultura změny

Implementační rámec:

- pilotní projekty, fáze s jasnými milníky, měřitelné ukazatele, pravidelné revize a otevřená komunikace výsledků.

Rizika a mitigace:

- odpor ke změnám (řešit piloty, školením a komunikací přínosů), riziko byrokratizace (standardizace a automatizace), rozpočtová omezení (prioritizace, externí zdroje), ochrana dat a etika (silná governance, audit, compliance).

Lidé v centru změny:

- kariérní dráhy, spravedlivé odměňování, mentoring, wellbeing a dostupná podpora duševního zdraví zvyšují retenci talentu a výkon.