

Odovědi na otázky studentské komory Akademického senátu UK Jan Černý, 5. října 2017

STUDIJNÍ AGENDA, SYSTÉM HODNOCENÍ

1. Jestli (jak) hodláte podporovat inovace studijních programů (oproti současnému stavu). Jaká je vaše ideální vize studijních programů (chápeme, že rektor mnohé ovlivnit nemůže, ale může mít vizi, kterou bude děkanům předestírat)?

ANO. Ideální studijní program je takový, který je pro uchazeče v České republice i na Slovensku první volbou a jehož anglická varianta přitahuje uchazeče ze zahraničí. Toho nelze dosáhnout ze dne na den; vytvoření takového programu předpokládá dlouhodobou koncepční práci na úrovni fakult a každodenní práci garanta programu i příslušných pedagogů, jimž musí být zároveň k dispozici dobrá administrativní a technická podpora (včetně profesionálního studijního oddělení, které bude schopné komunikovat v cizím jazyce).

Bakalářské studijní programy. Ke zvýšení kvality některých bakalářských studijních programů by přispěla možnost mezifakultního modulárního studia, díky níž by se fakulty mohly zaměřit na oblasti, v nichž dosahují excelence, namísto toho, aby musely zajišťovat výuku široké škály předmětů. Za velký problém bakalářského studia na některých fakultách považuji jeho atomizaci. V tomto ohledu se v případě některých fakult lze inspirovat myšlenkou „robustních“ bakalářských programů, které na UK zavedla např. FHS nebo PŘF skrze tzv. modulový systém (<https://www.natur.cuni.cz/fakulta/uchazeci/bakalarske-studium/seznam-studijnich-programu-a-jejich-oboru/biologie/biologie/obor-biologie>), a které před několika dny představila Masarykova univerzita.

Navazující magisterské studijní programy. V tomto typu studia je nesmírně důležitý individuální přístup ke studentům. Tlak na „robustnost“, který je žádoucí na bakalářské úrovni, zde může být naopak kontraproduktivní. Poměr v počtu pedagogů a studentů musí umožňovat co možná nejintenzivnější tutoriální výchovu a praktická cvičení. I zde bych jako rektor podporoval mezifakultní spolupráci, ovšem spíše v podobě mezifakultních programů než mezifakultního sdílení předmětů, které je vhodnější pro bakalářský stupeň studia.

Magisterské studijní programy. Tyto programy vyžadují odlišnou koncepci studia – snaha o co nejvyšší profil absolventa vede k poměrně fixnímu studijnímu plánu a nižší výběrovosti předmětů. Dle mého názoru by do této kategorie měly patřit nejen obory, jako je lékařství, farmacie či práva, ale i obory vychovávající budoucí učitele, u nichž je minimální společenská poptávka po absolventech-bakaláři. Mám za to, že zde jsme (v ČR i na UK) překročili i hranice narýsované boloňským procesem. Nedomnívám se ovšem, že by se všechny studijní programy vychovávající budoucí učitele měly automaticky překreditovat na magisterské studijní programy; vidím zde spíše příležitost pro vstup do nového segmentu, jakým je například výchova učitelů pro kompozitní obory. Příkladem je v zahraničí rozšířené vyučování přírodních věd ne *per partes* po oborech, ale jako „science“, což vyžaduje vzdělání kombinující biologii, chemii a fyziku, samozřejmě s ukotvením v dobré znalosti matematiky. Podobný profil

absolventa nelze získat pomocí dvoustupňového vzdělávání, ale spíše pomocí dobře strukturovaného magisterského studijního programu. Jelikož by v rámci pětiletého magisterského studia bylo možné věnovat adekvátní prostor jak odborným, tak i pedagogicko-didaktickým předmětům, jako rektor bych podporoval zahájení debaty mezi PedF a dalšími fakultami s učitelskými programy o možnosti sdílení pedagogicko-didaktických kurzů.

Doktorské studijní programy. U převážné většiny doktorských programů by mělo být samozřejmostí převedení studijních povinností do angličtiny. V případě redundance programů na různých fakultách/katedrách bych podpořil vznik společných oborových rad, které se např. u biomedicinských oborů velmi osvědčily. V rámci doktorského studia se zásadní penzum vědecké výchovy odehrává v humboldtovské interakci mezi studentem a školitelem a mezifakultní sdílení know-how a pedagogů může nejen zabránit lokálním excesům, ale i potencovat sdílení dobré praxe. Podobně nebezpečný jako atomizace může být však i druhý extrém v podobě obřích oborových rad, pod něž spadají stovky studentů. Z vlastní zkušenosti mohu říci, že optimální velikost oborové rady je 15 až 20 aktivních členů, kteří mají na starosti 50 až 100 studentů – takové nastavení umožňuje individuální přístup, sdílení dobré praxe i ekonomizaci všech aktivit.

Významným stimulem pro zvyšování kvality je internacionalizace studia ve všech jeho stupních. Jako rektor bych podporoval mezinárodní formy studia jako je cotutelle, joint a double degree, výměny v rámci ERASMUS+, a dále mobilitu pedagogů pro získávání zahraničních zkušeností. Pokud jde o příliv zahraničních odborníků a studentů na UK, prosazoval bych větší zapojení hostujících zahraničních expertů do výuky (čímž by se zvyšoval podíl povinných přednášek v jiném než českém jazyce) a kladl bych důraz na zvýšení atraktivity doktorských studijních programů pro zahraniční uchazeče – jednou z cest, jak toho dosáhnout, je například program STARS (Supporting TAleented PhD Research Students Call for applications, <http://www.stars-natur.cz/>), který jsme zavedli na mé mateřské Přírodovědecké fakultě. V tomto programu je vypsán omezený počet doktorandských projektů (v současné době jich je 30), pro něž je garantováno významné spolufinancování podpory studenta, jež se dělí mezi fakultu a konkrétní katedru. Výsledkem je, že si budoucí školitelé mohou vybírat i z několika desítek uchazečů včetně zahraničních. Jako rektor bych podporoval vznik podobných programů na jednotlivých fakultách a každoročně bych program STARS vyhlášoval i na univerzitní úrovni – tak by vznikly pozice pro excelentní studenty, kteří by se mohli uplatnit například jako podpora vědeckých pracovníků UK, kteří získají prestižní mezinárodní granty typu ERC.

Na závěr důležitá technická poznámka. V roce 2018 bude v souvislosti s novelou zákona o VŠ nutné překreditovat cca polovinu oborů na UK. Akreditace musí být odevzdány na RUK již na jaře 2018, avšak teprve na konci září obdržely fakulty první instrukce ohledně náležitostí akreditačních žádostí a harmonogramu. Nedostatek času na přípravu akreditačních žádostí však může znamenat, že bude promarněna jedinečná příležitost k inovaci studia a k hlubší koncepční úvaze o studijních programech. A udělí-li Rada pro vnitřní hodnocení oborům akreditaci na 10 let, systém bude nadlouho petrifikovaný. Na vině v tomto případě není RUK (akreditační odbor naopak pracuje s maximálním nasazením), nýbrž nedotažená novela zákona o VŠ, která nezajistila dostatek času pro přechodné období. Podle mého názoru měly vysoké školy včetně UK už od jara tohoto roku vyjednávat s MŠMT o novelizaci přechodných ustanovení novely (řešením by bylo prodloužení přechodné doby minimálně o rok, ideálně o dva). Domnívám se, že na tuto klíčovou aktivitu stále není pozdě.

2. Jakými kroky hodláte podporovat praktickou mezifakultní prostupnost studia?

Sine qua non mezifakultní prostupnosti studia je gentlemanská dohoda mezi budoucími partnery o finančním nastavení mezifakultní mobility. Jak píšou i ve svém programu, vznikání mezifakultních kombinací lze podněcovat různě, ale osobně považuji za jeden z nejlepších způsobů jejich bonifikaci při rozdělování financí na výuku – v tomto ohledu bych chtěl zavést jasná a spravedlivá celouniverzitní pravidla. Tuto část agendy bych považoval za jednu z priorit, neboť, jak bylo zmíněno v odpovědi na otázku 1, mezifakultní prostupnost studia je mimořádně důležitým krokem pro zvyšování kvality studia na UK, navíc se jedná o tzv. win-win situaci. Studenti získají kombinací toho nejlepšího z jednotlivých fakult kvalitnější vzdělávání, pedagogové mohou mít vyšší platy, neboť se jejich kurzů bude účastnit více studentů, posluchárny budou ekonomičtěji využity a v neposlední řadě to bude výhodné i pro univerzitu – mezifakultní mobilita, podobně jako program Erasmus+ u evropanství, může vést k přirozené a nenásilné integraci na úrovni univerzity bez ztráty autonomie fakult.

Samozřejmostí by zde měla být úprava SIS tak, aby bral větší ohled na mezifakultní studium, nikoliv aby jej komplikoval, jak tomu dosud je. Student, který studuje mezifakultní obor, může být dnes oficiálně zapsán jen na jedné fakultě, na druhé je veden jako cizí student. To pak působí potíže i v systému SIS, jenž byl vytvořen pro vnitrofacultní studium a s mezifakultními kombinacemi neumí dobře pracovat. Tento stav je třeba změnit: student mezifakultního programu musí být studentem obou fakult a administrace jeho studia musí být nastavena tak, aby se úřední úkony zbytečně nedublovaly.

3. Hodláte nějakým způsobem specificky podporovat tzv. strategické obory (obory zvláštního významu)? Pokud ano, jak?

V první řadě je potřeba si uvědomit, že pojem *strategický obor* má několik rozměrů. V širším slova smyslu má téměř jakýkoliv obor na UK svou strategickou hodnotu a zvláštní význam. Důležité je zachovat na UK různorodost přemýšlení o světě a oborové bohatství, včetně tzv. malých oborů/programů. Strategické obory v tom užším slova smyslu – tedy ty, bez jejichž absolventů by některý segment společnosti jen obtížně fungoval, to pak mají v určitém ohledu snazší než ty ostatní. Pro jejich studenty je snadné představit si své budoucí uplatnění, takže zájem o tyto obory je veliký. Pokud se ale termínem „strategické obory“ míní malé filologické obory typu arabistika či íránistika, pak hovoříme naopak o oborech, které mají omezený počet studentů, a tedy úvazků, a je pro ně obtížnější přežít; zároveň je však pro společnost velice důležité, aby nezanikly. Pro tyto obory je nutné získat prostředky mimo standardní rozpočet z ministerstev, přičemž si – kromě plné podpory při politických jednáních – dokážu představit cílený rozvojový projekt financovaný z prostředků UK (např. financování pobytu zahraničního experta na UK), který by příslušný obor pomohl rozvinout a konsolidovat. Z výše uvedených důvodů bych tedy rozhodně nerozděloval peníze za strategičnost plošně.

4. Jakou vnímáte roli mezinárodních žebříčků univerzit? Jaká je vaše strategie vzhledem k těmto žebříčkům? Hodláte zvláště podporovat obory, které v těchto žebříčcích dosahují nejlepších výsledků?

Světové žebříčky univerzit především vylepšují prestiž školy v mezinárodním prostředí (a jen omezeně v ČR). V tomto smyslu mohou podnítit internacionalizaci a přispět k lepšímu postavení naší univerzity ve světě. Univerzita Karlova se dlouhodobě umisťuje jako první mezi českými vysokými školami v institucionálních žebříčcích – letos v šanghajském ARWU na 222. místě, 314. místě v britském QS světovém žebříčku a na 401.–500. místě v žebříčku Times Higher Education (THE), který v současnosti používá asi nejkomplexnější metodologii. Meziroční změny svědčí spíše o změnách metodologie, podle kterých se postavení v žebříčcích vypočítává. Tyto žebříčky ovšem nevypovídají primárně o kvalitě škol, ale odrážejí spíše jejich finanční možnosti, tj. to, zda si mohou dovolit rozvíjet drahý a špičkový výzkum (typicky v medicíně). Mezi prvními dvaceti univerzitami v žebříčku THE je 16 nejbohatších univerzit na světě. S nimi se v tomto ohledu bude Univerzita Karlova moci jen těžko někdy měřit. Musí se ale snažit získávat vynikající vědce, vylepšit prezentaci univerzity a jejích výsledků v zahraničí a posílit tak své renomé, na kterém jsou již dnes do značné míry založeny některé žebříčky (např. THE z celé třetiny). Totéž platí o oborově zaměřených žebříčcích, které sice v některých případech mohou ukázat excelenci našich oborů, ale nejsou navzájem porovnatelné, takže nemohou sloužit k přímému srovnání a identifikaci oborů zasluhujících na naší univerzitě přednostní podporu. Žebříčky samozřejmě nikdy nezohlední adekvátně kvalitu výuky, která nemá jen světový rozměr, ale hlavně osobní a lidský. Mohou být důležitým nástrojem pro internacionalizaci univerzity, ale zlepšení postavení v nich by nemělo být prioritním strategickým cílem.

Zároveň je ale třeba se zamýšlet nad příčinami případného poklesu hodnocení, protože tato hodnocení, jakkoli jsou dána mnoha proměnnými, mohou poukázat na nějaký prozatím neidentifikovaný problém. A konečně svůj význam, byť velmi odlišný od žebříčků mezinárodních, mají i hodnocení česká – mohou například ovlivňovat rozhodování uchazečů o studium a je dobře, že jednotlivé fakulty usilují o jejich větší metodickou propracovanost. V některých z nich se nově objevuje také společenský dopad školy – zde UK nedopadla ve srovnání s řadou dalších českých univerzit příliš dobře a tuto vizitku si musíme vylepšit.

5. Jaká je vaše strategie s ohledem na obory, které aktuálně nedosahují dostatečné excelence? Je vhodné je podpořit, aby se posunuly mezi excelentní obory, či jakým způsobem by se k nim univerzita měla chovat (vnímáme, že toto je zároveň významnou otázkou pro děkany fakult)?

Jako rektor bych vyvíjel maximální tlak na kvalitu studijních programů, mj. i proto, že nekvalitní absolventi nekvalitních oborů mohou závažně poškozovat dobré jméno UK. Myslím si, že na Univerzitě Karlově by měly být pouze vynikající, mezinárodně kompetitivní obory a pokud tomu tak není (a víme, že tomu tak není), tak obory, které tomuto nároku nejsou schopny dostát, musejí buď zaniknout, nebo se zlepšit. Ke zlepšení může přispět i celouniverzitní aplikování příkladů dobré praxe, případně pomoc zkušených garantů, kteří by mohli fungovat jako tutoři těch méně zkušených – a nabízí se celá řada dalších možností (viz odpověď na otázku 1). Mimořádně excelentní obory pak musejí být „výkladní skříní“ naší univerzity – právě zde by mělo být těžiště univerzitního PR. Tam, kde vyrůstají osobnosti, kde fungují dlouhodobé školy a odkud vycházejí odborníci schopní prosadit se v mezinárodním měřítku,

je třeba si brát příklady pro ostatní obory. Z dobré praxe fakult bych zmínil například nezávislé hodnocení obhájených závěrečných prací (včetně posudků školitelů a oponentů), které v minulých letech proběhlo na FF UK; v důsledku této praxe byly některé obory zásadně proměněny.

6. Jak hodnotíte Metodiku 17+ v porovnání s dosavadním systémem hodnocení vědy?

Celostátní systém hodnocení výzkumu prochází v posledním desetiletí neustálými změnami, které však dosud nevyústily ve smysluplný model hodnocení. Metodika 17+ je dalším příslibem – zaleží ale na Úřadu vlády, sekci pro výzkum, vývoj a inovace na MŠMT, jak úspěšně zavede její principy do praxe. Původní model „kafemlejnků“ měl jedinou výhodu: identifikoval instituce, které negenerují žádné vědecké výsledky. V mnoha oborech (nejen humanitních a společenskovědních) nicméně vedl k nezdravému „vykazování“ RIVových bodů, které sahá od prostého vršení kvantity bez ohledu na kvalitu až po plagiátorské a predátorské publikování, které se bohužel objevilo i na UK. Metodika 17+ má přinést komplexnější systém hodnocení, které bude zásadním způsobem záviset na tom, jak budou „nekafejnkové“ moduly realizovány na MŠMT. Jak úřad vicepremiéra Bělobrádka, tak MŠMT však v implementaci těchto kroků pokročily jen velmi málo. Metodika 17+ by měla být v následujících dvou letech postupně implementována i do sektoru vysokých škol. UK by do tohoto procesu měla vstupovat nejen prostřednictvím ČKR (a její komise), ale také prostřednictvím svých zástupců v RVVI, a zajistit, aby byla výsledná podoba metodiky smysluplná i z hlediska široké oborové základny univerzity a aby jejím výsledkem nebyla jen větší administrativní zátěž pro členy akademické obce. Změna systému hodnocení od dosavadní „kafemlejnkové“ logiky ke komplexnějšímu hodnocení jde správným směrem, ale nesmíme dopustit, aby zde vznikl opět byrokratický moloch, který bude vyčerpávat vědce neustálým vykazováním.

7. Jak vnímáte současné nastavení a využití koeficientů ekonomické náročnosti, zejména v rámci Principů rozdělování prostředků na fakulty? Zasazovali byste se případně o jejich změnu? Pokud ano, v jakém ohledu?

Koeficienty ekonomické náročnosti (KEN) byly nastaveny v 90. letech podle tehdejší představy o finanční nákladnosti výuky v jednotlivých oborech a normativní financování podle nich ve své době sloužilo k navyšování počtu studijních míst, které se od vysokých škol očekávalo. Z tohoto hlediska již ministerské KENy dávno nejsou reálným odrazem toho, jak probíhá a kolik stojí výuka na univerzitě. Je zřejmé, že rozdíly v nákladnosti výuky existují a že je nutné je zohledňovat, a také že univerzita potřebuje stabilní mechanismus financování vzdělávací činnosti, který bude dlouhodobě konsensuální. Současně je nutné jasně říci, že všechny obory nemají stejnou možnost „vydělat si na sebe“ (ať výzkumem nebo jinými zdroji), přestože jejich místo na univerzitě je nezastupitelné. Proto se domnívám, že určitá míra solidarity je na univerzitě nutná.

Letos MŠMT financuje výuku podle přechodného mechanismu (v němž KENy hrají jen minimální roli) a nový model financování stále není k dispozici. UK si proto musí najít vlastní způsob, jak mezi fakulty rozdělovat finance na výuku férově a zároveň stabilně, aby zajistila všem vyučujícím z různých oborů důstojné podmínky pro práci. UK by měla být kvalitní,

oborově vyváženou a dlouhodobě funkční univerzitou; měla by fungovat jako organický celek a nikoli jen jako suma fakult a oborů.

Jako rektor bych ve spolupráci se senátem nejprve zadal zpracování podrobné analýzy nákladů na vzdělávací činnost, díky níž bychom získali údaje pro vyjednávání nových Principů rozdělování prostředků na fakulty (platného nejdříve pro rok 2019). V modelu financování by ovšem měly být posíleny i parametry, které nesouvisí pouze s finanční náročností, nýbrž s excelencí jednotlivých studijních programů. Zároveň je třeba dbát na to, aby změny probíhaly postupně, neboť skokové změny by mohly poškodit některé obory. Jejich současné fungování je dnešním podmínkám přizpůsobeno a ony samy na nespravedlivé distribuci prostředků nenesou vinu – neměly by tedy být v zájmu narovnání disproporcí skokově znevýhodněny.

8. Jak vnímáte současné rozhraní SIS? Zvažujete případné změny? Jakého posunu byste rádi dosáhli v horizontu 4 let?

S ohledem na to, jak funguje v současné době SIS, by bylo ideální vytvořit celý systém znovu a lépe. To by však bylo velmi nákladné a též by to značně zatížilo fakulty (nejednalo by se totiž pouze o programování, ale též o migraci dat, testování atp.). Proto bych se soustředil na několik evolučních a systémových změn:

Zlepšit projektový management

V současnosti fakulty vkládají své požadavky na vývoj SIS do aplikace zvané SUP. Požadavků je mnoho a nelze je všechny vyřídit. Jejich výběr pak provádí zčásti Erudio, zčásti ÚVT, avšak bez promyšlené koncepce toho, co je priorita a co nikoli. Jednou z možností koncepčního řízení nejenom SIS, ale i ÚVT nebo správy univerzitního webu je vytvoření pozice prorektora pro IT, který by měl mít k dispozici poradní grémium složené ze zástupců fakult. Zároveň by mělo ÚVT být posíleno tak, aby mohlo fakultám poskytovat lepší podporu a metodické vedení (např. návody pro uživatele si nyní fakulty většinou musí dělat samy, pokyny pro správná nastavení prakticky neexistují).

Provést audit hlavních částí SIS a navrhnout jejich případnou proměnu

Spíše než se snažit předělávat celý SIS, má smysl analyzovat a vylepšovat jeho jednotlivé složky. SIS často vznikl tak, že na počátku byl pro určitou agendu poměrně vágně formulovaný záměr, následně byl naprogramován příslušný modul, ten byl dále vyvíjen a přidávala se řada funkcí, s nimiž konkrétní modul původně vůbec nepočítal – v důsledku toho je modul příliš složitý a uživatelsky nepřátelský. Řešením by bylo vyjít z výsledného stavu (tj. ze znalosti toho, co všechno daný modul musí umět) a naprogramovat celý modul znovu. V tomto duchu již probíhá úprava SIS označovaná pracovními jako „facelift“, která by měla napomoci vzniku uživatelsky vstřícného prostředí. Tuto úpravu je nepochybně žádoucí dokončit, zároveň bych však nepokládal za šťastné, kdyby mělo zůstat jen u ní. Osobně vidím největší problémy SIS v jeho útrobách, nikoli na povrchu. „Facelift“ by měl být spíše průvodním jevem hlubších úprav systému, nikoli tím, u čeho bychom měli začít a čím skončit.

Proměnit roli Erudia a začít pracovat s větším množstvím programátorských firem

ERUDIO má omezenou kapacitu a to patrně není možné změnit. Proto by mělo mít na starosti jen „backend“, základy, tedy kostru SISu. ERUDIO by mělo garantovat správnost základních dat a procesů a mělo by zpřístupnit co možná nejvíc funkcí/struktur/procesů pomocí rozhraní API. Na něm pak mohou další firmy (a může jich být i víc) stavět další moduly a rozhraní.

Obecně je třeba se zaměřit na zlepšení celkové datové struktury. Ta stávající obsahuje velké množství nepropojených souborů dat, mezi nimiž lze sice hledat (byť poměrně složitě) spojení, avšak i banální úkony jsou často velmi pracné. Z pozice běžného uživatele to sice není vidět, ale tato situace způsobuje řadu problémů a brzdí rozvoj SIS.

Systematicky podporovat a koordinovat externě vyvíjené aplikace

Vzhledem k nepružnosti SIS si nyní některé fakulty programují vlastní aplikace samy. Příkladem mohou být evaluační aplikace (hodnoceni.ff.cuni.cz – nyní již užívané několika fakultami UK), aplikace na zobrazování rozvrhů (rozvrhy.ff.cuni.cz) nebo aplikace na podávání elektronických žádostí (zadosti.ff.cuni.cz). Zde se nabízí podpora celé škály elektronických rozhraní počínaje vývojem modulů placených z rozpočtu RUK, které budou pevnou součástí SIS, až po vývoj aplikací placených fakultami, které ale budou mít garantované API, budou standardně nabízeny i ostatním a dodrží i některé základní guidelines. Samozřejmostí by měla být podpora fakultám při zavádění a používání současných informačních systémů, zejména výměna zkušeností a dobré praxe.

Vyčlenit na zlepšení SIS víc peněz

Jak zmiňuji ve svém programu, jako rektor bych byl iniciátorem komplexních optimalizačních a hlavně rychlých řešení, a to i za cenu toho, že by bylo nutné vynaložit větší finanční obnos. Uspokojivější fungování nástroje, který téměř dennodenně používají tisíce pedagogů a desetitisíce studentů naší univerzity, za to myslím stojí, neboť ve výsledku ušetří spoustu našeho času i našich sil. Problémy fungování SIS jsou spojenou nádobou s problémy ve fungování ÚVT, které je díky ne zcela promyšleným krokům vedení UK v kritické situaci a vyžaduje rychlou nápravu. I zde by pomohlo, a to podstatně, vytvoření pozice prorektora pro IT.

9. Jak vnímáte problematiku neúspěšnosti studia na bakalářských a magisterských oborech?

Na tuto otázku nelze odpovědět paušálně. Jsou fakulty, které nabírají velké množství studentů poměrně hrubým sítem a v prvním ročníku dávají studentům šanci vyniknout v prostředí, které je podstatně odlišné od střední školy. Řada těch, kteří by se použitím „jemného síta“ při přijímacích zkouškách na VŠ nedostali, dostanou šanci a maximálně ji využijí – a fakulta tak získá motivované studenty. Zároveň však během prvního ročníku opouští studium podstatné procento studentů. Tento typ neúspěšnosti nepovažuji za problematický.

Pokud je ale studijní neúspěšnost způsobena například subjektivitou pedagoga, chybějící podporou studia (např. studijních materiálů), rozvrhovou kolizí neumožňující plnění příslušné studijní povinnosti, pak se jedná o situaci, která by na půdě UK neměla nastávat a kterou je třeba okamžitě řešit.

V případě magisterských oborů jsou fakulty v mnohem lepší situaci, pokud jde o výběr studentů – často si mohou vybírat nejen z vlastních absolventů bakalářského studia, ale i z těch, kteří přicházejí z jiných vysokých škol. V magisterských oborech proto vnímám neúspěšnost studia mnohem citlivěji než v oborech bakalářských. Klíčová je zde role garanta oboru, který by měl být spíš rádcem než drábem a podporovat studenty.

Pokud je ovšem důvodem studijní neúspěšnosti vysoká náročnost studia, nepovažuji tento druh neúspěšnosti za problematický; to platí pro bakalářský i magisterský stupeň studia.

Samostatnou kapitolou je neúspěšnost u státních bakalářských a magisterských zkoušek. Podobné situace mohou poukazovat na systémový problém v nastavení hodnotících kritérií u jednotlivých studijních povinností, který je třeba řešit.

K řešení problému vysoké studijní neúspěšnosti lze využít i vznikající systém zjišťování kvality, který bude neúspěšnost sledovat. V případě, že bude velmi vysoká, bude třeba analyzovat její příčiny (např. dotazováním studentů, absolventů, těch, kteří studia zanechali). Výsledek analýzy by pak měl být provázán s akreditací, tj. podmínkou jejího prodloužení by mělo být to, že se příslušný obor s problémem koncepčně vypořádá a navrhne konkrétní možnosti nápravy.

Jaká je vaše představa struktury počtu studentů napříč jednotlivými stupni studia (Bc., Mgr. a Ph.D.)?

Vzhledem k tomu, že se UK hlásí ke statutu tzv. research university, by počty studentů v jednotlivých stupních studia neměly tvořit pomyslnou pyramidu, ale spíše válec, ideálně i se segmentem postdoků – podobně, jako je tomu na prestižních zahraničních univerzitách. Ideální je situace, kdy si bakalářské obory mohou vybírat kvalitní uchazeče z celé ČR z převisu přihlášených a soustředit se primárně na kvalitu, nikoliv na kvantitu. Podobně by si magisterské obory měly mít možnost vybírat z nadbytku bakalářů z různých vysokých škol a přijímat by měly takový počet studentů, který odpovídá jejich kapacitě individuálně se jim věnovat.

V doktorském studiu je situace odlišná. Limitujícím faktorem je zde počet kvalitních školitelů a financovaných výzkumných projektů. Pokud se bude na UK rozvíjet výzkumná infrastruktura, může růst počet interně školených doktorských studentů, nikoli naopak. Zde mají bezprecedentní potenciál nově budovaná univerzitní výzkumná centra. Dokážu si představit, že by v řadě oborů mohli více než polovinu studentů tvořit cizinci.

10. Jak si dle vás stojí univerzita v rámci implementace Boloňského procesu? Jak v tomhle směru má podle vás univerzita postupovat?

Boloňský proces přinesl řadu změn, které byly zaváděny na národní úrovni více či méně úspěšně. Oproti všeobecně rozšířené představě v něm přechod na strukturované studium nehrál primární roli a byl u nás původně povinně zaváděn z jiných pohnutek a s jinými cíli. Pokud se tedy týká přechodu na bakalářské, resp. navazující magisterské studium, univerzita v tomto směru dostala požadavkům legislativy a Akreditační komise, neměla by ale dnes usilovat o strukturování tam, kde to z různých důvodů nedává smysl. Existující „dlouhá“ magisterská studia (právo, lékařství, teologie, částečně pedagogika) obhájila svůj nárok na existenci jak vzhledem k obsahu studia, tak vzhledem k požadavkům na pracovním trhu. U dalších programů (jako např. u pedagogiky pro střední školy) bych se v jednotlivých případech nebránil debatě nad vhodným nastavením delšího studia jako např. pětiletého magisterského (viz odpověď na otázku 1). Dále bych se nebránil, spíš bych prosazoval, celouniverzitní zavedení hodnotící škály A-F, která se na některých fakultách naší univerzity (např. na FSV) už zavádí a která umožňuje jemnější škálování studijního výsledku studenta a často i rychlejší rozhodnutí pedagoga.

V případě ostatních agend boloňského procesu pozitivně hodnotím ta opatření (kreditový systém ECTS, uznávání dokladů o vzdělání, včetně dodatku k diplomu, podporu joint degrees), která podporují mobilitu studujících i vyučujících a která tak mohou vést k větší internacionalizaci studia.

ZAMĚSTNANCI, ŘÍZENÍ UNIVERZITY

11. Jak hodnotíte fungování jednotlivých úseků rektorátu v uplynulém období?

Rektorát žije bohatým životem, který je ale z velké části neviditelný, a tudíž těžko hodnotitelný pro takového kandidáta na funkci rektora, který svůj post neobhájí. Příkladem mohou být kanceláře rektora a kvestora, personální či bezpečnostní odbor či oddělení vnějšího auditu. Obecně mohu konstatovat, že se jako pedagog, vědec, vedoucí katedry a v minulosti proděkan setkávám ze strany různých úseků rektorátu jak s vysokou profesionalitou, tak i s nepříliš promyšlenými a erudovanými výstupy. Ve svém programu se šířeji věnuji právnímu odboru, kde tvrdím, že zásadní je zadání a změna přístupu ve vztahu k fakultám. To myslím platí i pro všechny ostatní odbory. Ty v řadě případů sice nefungují špatně, ovšem když nedostávají kvalitní zadání, tak se ve výsledku snaží jen o udržení všech úředních procesů v chodu, místo aby hledaly cesty, jak správu univerzity zjednodušit a zpříjemnit.

Hodláte nějakým způsobem obměnit prorektorský tým, resp. kolegium rektora (příp. jakým způsobem ho hodláte sestavit)?

Prorektorský tým je pro úspěch rektora zásadní. Jeho součástí by měly být oborově různorodé osobnosti, které ve svěřené agendě již něco dokázaly. Vítaná je zcela jistě i určitá kontinuita: pokud bych se stal rektorem, tak bych pokračování v prorektorské funkci nabídl minimálně třem členům současného kolegia. Mým cílem by bylo vytvořit „dream“ tým, který by se pod mým vedením dobíral kolektivních konsenzuálních úradků, byl schopen vize, měl významnou mezinárodní zkušenost a jehož členové by byli respektováni ve svém oborovém, katedrovém a fakulním prostředí. Na UK je takových osobností celá řada, některé z nich již v rozhovoru se mnou projevíly předběžný souhlas mne tímto způsobem podpořit. V tuto chvíli ale není možné tyto informace zveřejnit, prosím o pochopení.

12. Do jaké míry vnímáte jako fungující kooperaci jednotlivých úseků rektorátu s děkanáty fakult? Vnímáte nějaké další možnosti průběžného předávání informací a pomoci fakultám s implementací nových povinností atd.?

Jak píší ve svém programu – na fakultách se odehrává reálný život univerzity. Rektorát proto musí s fakultami dobře komunikovat a hledat způsoby, jak jim více pomáhat v jejich rozvoji i v odbourávání toho, co jejich rozvoji brání. Komunikace na této elementární úrovni ale zdaleka nefunguje optimálně. Má-li se to změnit, je v první řadě třeba, aby rektorát bral vážně připomínky přicházející z fakult. Nyní jsou sice fakulty k připomínkám neustále vyzývány, ale rektorát se jimi pak často nezabývá, nebo je bez odůvodnění nezohlední, což je demotivující pro fakulty a nefunkční pro budování živého celku univerzity. Je jasné, že si připomínky jednotlivých fakult mohou protřečít, případně že mohou být nerealizovatelné. Pak je ovšem věcí dalších jednání, aby se problémy vyjasnily a řešily. Taková jednání mohou být časově náročná, ale tím by se vedení univerzity nemělo nechat odradit. Komunikaci s fakultami by mělo považovat za jednu ze svých priorit.

Rektorát musí rovněž efektivně mediovat komunikaci mezi fakultami. Není nijak výjimečné, že se různé fakulty potýkají s týmiž problémy a hledají jejich řešení paralelně, aniž by o tom navzájem věděly; a pokud o sobě vědí a na řešení problémů spolupracují, pak podnět k tomu vychází často spíše „zdola“, z konkrétních fakult. Vedení univerzity by mělo tuto iniciativu

převzít a fungovat jako aktivní prostředník. Jeho úkolem by ovšem nemělo být vytváření všech předpisů a pravidel – ta by měla v co největší míře vycházet z fakult nebo z komentářů fakult k jednotlivým rektorátním návrhům. Vedení univerzity by mělo fungovat jako organizátor a moderátor takto vzniklé diskuse. Budu velmi rád, když se věci v této oblasti změní.

13. Plánujete nějak změnit pracovní podmínky zaměstnanců RUK? Jak udržet, motivovat a jak získat kompetentní pracovníky?

Pracovní podmínky zaměstnanců RUK znám pouze omezeně, přesto zde myslím platí obecná pravidla. Předně zaměstnanec musí práci bavit, což souvisí s vizí a zadáním. Byl bych nerad, aby následující věta vyzněla jako floskule, ale pokud bych byl zvolen rektorem, tak bych první týden ve své funkci věnoval tomu, abych poznal všechny, skutečně všechny zaměstnance rektorátu, mluvil s nimi, nahlédl co nejrychleji a nejefektivněji do fungování RUK a poznal jeho mikrosvět. Osobní autentická komunikace s vedením univerzity, naslouchání a sdílení je jedním ze „zaměstnaneckých benefitů“, které nabízím. Dále si myslím, že někdy je lépe mít méně zaměstnanců, ale kvalitních, pokud ušetřené personální náklady zůstanou jako motivační složka v příslušném odboru.

Univerzita Karlova je skvělou značkou, která by měla platit jako přirozené lákadlo pro elitní absolventy vysokých škol, např. jako první zaměstnání. Velkou přidanou hodnotou působení na RUK by pro ně i pro všechny ostatní zaměstnance mohlo být právě to, že mohou být u toho, jak se koordinují aktivity tak významné vzdělávací instituce. UK by také měla umět nabídnout promyšlený koncept celoživotního rozvoje a vzdělávání pracovníků na administrativních pozicích.

14. Jak byste se stavěl k možnosti obnovy odborové organizace UK? Podpořil byste ji?

Činnost odborů byla bohužel do značné míry zdiskreditována za minulého režimu, což je patrně i důvodem toho, že na UK nemají odbory silnou pozici a mnoho zaměstnanců do nich nevstupuje. Základní organizace Vysokoškolského odborového svazu působí na různých fakultách UK, nikoliv však na všech. Obecně se domnívám, že fungující odborová organizace je jako orgán, který stojí na straně zaměstnanců a usiluje o zlepšení jejich pracovních a životních podmínek, prospěšná každé instituci. Budu-li zvolen rektorem, budu snahy o obnovu odborové organizace UK vítat a se zástupci odborů se budu velmi rád scházet a na základě diskuse s nimi se budu snažit řešit problémy, na které budou narážet. Fungující odbory bych považoval za cenné i kvůli tomu, že je to v zásadě jediný orgán zastupující administrativní a technické pracovníky na UK, kteří jsou dlouhodobě spíše stranou pozornosti. Přitom jejich pracovní podmínky nejsou vždy ideální, což celkovému fungování univerzity nijak neprospívá.

15. Jak vnímáte diametrálně odlišné mzdové podmínky akademických pracovníků napříč fakultami? Co byste s tím případně dělal?

Dobrá otázka. Diametrálně odlišné mzdové podmínky napříč fakultami vnímám velice citlivě. Na některých oborech UK jsou tyto podmínky takové, že je vůbec zázrak, že na nich stále učí kvalitní pedagogové, kteří si to často mohou dovolit jen za cenu dalších úvazků mimo svůj obor. Algoritmus, podle něhož na naši univerzitu přitékají finance, je výsledkem rozhodnutí omylných úředníků na MŠMT a RVV a například to, že někomu „kafemlejek“ mele více a jinému méně, neznamená *a priori*, že jeden je horší a druhý lepší. K tomu máme obory větší a menší, s naprosto odlišnými možnostmi pedagogické efektivity.

Myslím si, že konkrétní čísla, jak jsou nastaveny platové hladiny na jednotlivých fakultách UK, nejsou akademické obci všeobecně známa, přestože jsou v mnoha případech součástí např. veřejně dostupných dokumentů typu výročních zpráv. Veřejně přístupné a konkrétní strukturované informace o platech jednotlivých skupin akademiků, rozdělené podle oborů a fakult, by mohly připravit půdu pro vytváření celouniverzitní akademické solidarity v této věci.

Je jasné, že jakékoli úvahy o snižování platů jsou citlivá záležitost, pokud ovšem budou splněny recentní sliby o navýšení financování vysokoškolského sektoru, můžeme se pokusit o napravení tristních poměrů, které přetrvávají zvláště na humanitních fakultách, a to se souhlasem všech ostatních fakult. Podmínkou a nezbytnou součástí této „společenské smlouvy“ by byla samohodnotící analýza stavu na fakultách, které se vnímají jako podfinancované, včetně návrhu vnitřních opatření, jako je např. zavedení robustnějších forem bakalářského studia nebo mezifakultní dělba při sestavování studijního curricula v bakalářských a magisterských oborech.

16. Jak zabránit tomu, aby výdaje za spolufinancování Primusu nebyly přenášeny na nejnižší pracoviště (katedry), což vede k tendenci „chtít“ úvazky, které by jinak katedra stejně uhradila?

Jak píší ve svém programu, program PRIMUS má velký potenciál, měl by se ale do budoucna zaměřit výhradně na podporu již etablovaných mladých vědců přicházejících po absolvování doktorského studia či postdoktorandském působení z prestižních zahraničních institucí, nikoliv na podporu badatelů na UK již působících. Zároveň si myslím, že bude potřeba přehodnotit míru spoluúčasti univerzitních pracovišť, která v některých oborech a na některých fakultách omezuje využitelnost tohoto programu. Považuji za lepší řešení udělit finance menšímu počtu badatelů s nižším až nulovým spolufinancováním ze strany fakulty (a tedy katedry nebo ústavu) než většímu počtu, kdy bude muset fakulta (katedra, ústav) na tým příslušného badatele doplácet. Tato kombinace změn nastavení financování by tak zabránila účelovému chování kateder/ústavů, které je zmíněno v dotazu.

17. Jakým způsobem hodláte zajistit dostatečně financované programy pro přijíždějící zahraniční pozice postdoc?

Postdoktorandi jsou klíčovou a nejproduktivnější součástí výzkumných týmů na všech úspěšných světových univerzitách. U nás je jejich absence anomálně saturována doktorandy, což u nich vede k tlaku na publikační činnost, který je myslím předčasný, a k omezení skutečné vědecké výchovy, nehledě na jejich časté přetěžování i v administrativě a výuce.

Postdoktorandi typicky odcházají (a určitě by odcházet měli) na zkušenou tam, kde se realizuje pro ně oborově nejlepší výzkum. Změna prostředí po doktorském studiu je zpravidla zásadní pro jejich kariéru.

Mají-li k nám proto přicházet postdoktorandi ze zahraničí, potřebují tu především najít skvělou vědu, která by je k příchodu motivovala. Budeme-li dosahovat vědecké excelence, získáme zahraniční postdoktorandy v podstatě automaticky, a to včetně financování ze zdrojů jednotlivých týmů. V současné době je realizována jedna z výzev OP VVV, která je zaměřená přímo na financování postdoktorandů – zde je možné hledat jeden ze způsobů financování. Další možností je nastavení podmínek vyhlašovaných programů PRIMUS a UNCE, a to tak, že budou přímo generovat pozice obsazované na základě otevřeného mezinárodního výběrového řízení, stejně jako nastavení podmínek pro obsazování pozic do budovaných výzkumných infrastruktur.

Jak již bylo několikrát zmíněno, na fakultách se odehrává reálný život univerzity, a právě tak reálná je zde i potřeba zahraničních postdoktorandů. Na úrovni univerzity si dokážu představit významnou finanční bonifikaci za přijaté postdoktorandy do rozpočtu fakult (ideálně distribuovanou na úroveň příslušných pracovišť), podobně jako je tomu v případě doktorandů přijatých do studijních programů vyučovaných v anglickém jazyce.

18. Jaké kroky z pozice rektora byste učinil pro snížení míry akademického inbreedingu?

I zde bych se rád odvolal na svůj program. Okamžitá náprava existující nedostatečné personální otevřenosti akademických týmů, jejímž důsledkem je to, že do nich přichází jen minimum odborníků z jiných, zvláště pak zahraničních pracovišť, není možná. Zároveň lze ale již nyní změnit současná pravidla tak, aby posilovala příliv kvalitních akademiků odjinud.

Naše univerzita nebude pro vědce z ciziny atraktivní, pokud mj. nenabídne prostředí, ve kterém se běžně užívá anglického či jiného světového jazyka, a pokud neposkytne důstojný plat a podmínky k bádání. Minimem, které je možné uskutečnit relativně rychle, je internacionalizace doktorského studia popsaná výše v předchozím oddílu. Na postdoktorandské úrovni je zapotřebí podstatně zlepšit systematickou podporu mezinárodně vyhlašovaných postdoktorandských míst. Inspirovat se lze, jak již bylo řečeno, u Akademie věd ČR, která soutěže na taková místa pravidelně a s dobrými výsledky vypisuje. Systém habilitací by měl být revidován tak (kde k tomu ještě nedošlo), aby jejich nutnou podmínkou byla prokazatelná souvislost vlastní práce s výzkumem ve světě (publikování ve světově významných časopisech daného oboru, vlastní působení v zahraničí apod.).

Postupně by se mělo zvyšovat procento cizojazyčných studijních povinností na UK, čímž vznikne další poptávka po přednášejících ze zahraničí. Velkou příležitostí, jak dynamizovat personální obsazení naší univerzity, je budování nových výzkumných infrastruktur. Mělo by být samozřejmostí, že podstatná část nově vypisovaných pozic, včetně vedoucích skupin, bude obsazována na základě otevřeného mezinárodního výběrového řízení.

19. Jaký má být vztah Ústřední knihovny UK směrem ke knihovnám fakult a jejich uživatelům?

Role Ústřední knihovny UK by měla spočívat především v centrálním zaštiťování aktivit, které umožňují zajistit hromadný nákup či řešení za mnohem výhodnějších podmínek. Nicméně i v rámci těchto zařizování a vyjednávání je vždy nutné, aby se konkrétní realizace aktivně účastnili zástupci fakulturních knihoven/příslušných oddělení (např. pro elektronické informační zdroje). Fakulturním knihovnám by ale měla být ponechána dostatečná autonomie při zajišťování specifických potřeb a v tomto ohledu by jim měla Ústřední knihovna UK poskytovat co největší expertní podporu. Stejně jako ostatní administrativní oddělení rektorátu by i Ústřední knihovna měla sloužit nižším úrovním (v tomto případě fakulturním knihovnám a jejich prostřednictvím konečným uživatelům), ne jim jen něco nařizovat. Fakulturní knihovny by také neměly být zbytečně přetěžovány administrativními záležitostmi, které mohou být efektivně řešeny na ústřední úrovni. Rozhodně by také veškerá nová nařízení a opatření spojená s činností knihoven měla být před zavedením a vyhlášením důkladně konzultována s vedoucími fakulturních knihoven, protože ti pak budou muset vše zavádět a nejlépe vědí, s jakými praktickými problémy se každé nové opatření bude setkávat. Konkrétně by úloha Ústřední knihovny měla být zprvu metodologická: měla by mj. sledovat nové knihovnické trendy a nabízet knihovníkům aktuální školení (nebo na ně odkazovat), efektivně spravovat publikační činnost UK a shromažďovat a volně zpřístupňovat aktuální výukové materiály a prezentace. Zadruhé by Ústřední knihovna měla fungovat jako správce knihovnického softwaru, který se stará i o jeho rozvoj; a nyní by také měla zodpovědně vybrat nový systém, protože ten stávající je velmi zastaralý, a měla by vybrat takový, který nebude UK zatěžovat vysokými poplatky za servis a který bude mít výstupy kompatibilní se systémy AV ČR a NK ČR, ale také s budovaným institucionálním repozitářem UK, který by měla spravovat, rozvíjet a převést do něj všechny stávající dokumenty. A zatřetí musí Ústřední knihovna umět efektivně a pružně reagovat na potřeby knihoven zejména v oblasti služeb, zastřešovat fakulturní knihovny základním výpůjčním řádem, ale zároveň jim ponechat autonomii, pokud jde o specifikaci jejich vlastních výpůjčních řádů, a v rámci svých možností pak také dále vyvíjet vlastní projektovou činnost a nabízet projektové možnosti knihovnám z ČR i ze zahraničí.

20. Jak se stavíte k elektronizaci agend?

Elektronizace je dobrý sluha, ale špatný pán. Jsem příznivcem a podporovatelem elektronizace tam, kde šetří práci a působí „ekologicky“, např. nahrazuje papírové dokumenty. Naopak jsem odpůrcem elektronizace tam, kde pouze dubluje na základě vyšších předpisů nezbytnou papírovou variantu. Dále jsem odpůrcem elektronizační retroaktivity – tedy snahy některých zpětně elektronizovat dokumenty, které vznikly v minulosti. Elektronizace je dnes jednou z manter, kterými nás úředníci a exekutivy zaklínají, v některých oblastech však s sebou paradoxně nese nárůst administrativní náročnosti – ve svém programu to nazývám syndromem „nesnesitelné lehkosti bytí excelových tabulek“. Obecně by mělo platit, že elektronizace musí vždy usnadňovat práci. To je velmi nesamozřejmé. Vedlejším důsledkem zavádění elektronických systémů je totiž často generování dalších a dalších administrativních novinek, které v papírové formě neexistovaly. Příkladem může být chystaná akreditační aplikace: vyvíjí se proto, aby se příprava akreditací usnadnila, ale již teď mají návrhy nových formulářů, pokud je mi známo, dvakrát tolik kolonek, než měly ty staré, papírové, přičemž je zjevné, že je nepůjde jen automaticky naimportovat ze SIS či z jiných databází.

PODPORA STUDENTŮ

21. Do jaké míry podle vás funguje systém sociálních stipendií? Navrhujete nějaké konkrétní změny?

Sociální stipendia považuji za důležitá. Na jejich fungování v rámci univerzity bych ocenil zejména dlouholetou vstřícnost vůči studentům spočívající v tom, že o ně mohou žádat elektronicky přes webovou aplikaci. Svého času to byl na UK velký pokrok, dnes už bych se ovšem zasazoval o to, aby elektronické podávání žádostí nebylo pro studenty omezeno jen na sociální a ubytovací stipendia.

22. Jaká by podle vás měla být koncepce doktorandských stipendií? Měla by být v tomto ohledu větší diferenciací mezi doktorandy podle jejich studijních a vědeckých výsledků?

Doktorandská stipendia by určitě měla být vyšší: za optimální řešení bych považoval jejich zdvojnásobení financované přímou dotací vysokým školám z rozpočtu MŠMT. Další finanční ohodnocení by mělo mít motivační charakter a mělo by být odměnou za vědeckou činnost – nabízí se diferenciací mezi doktorandy dle publikační činnosti z prostředků SVV, navýšení stipendia (např. o 2 tis. Kč) po splnění státní doktorské zkoušky a odměna z rozpočtu příslušné katedry/ústavu za přímou výuku studentů bakalářského a magisterského stupně studia.

Doktorandi jsou v důležité etapě svého života, kdy zakládají nebo plánují založit rodinu a potřebují finanční stabilitu. Zvýšení příjmů doktorandů je investicí, která se může v řadě případů rychle vrátit na publikační činnosti a celkově může mít na kvalitu fungování kateder multiplikační efekt, kdy spokojení a motivovaní doktorandi bez nutnosti vedlejších úvazků mohou napomoci individuální péči o studenty nižších stupňů studia, což je ostatně běžná praxe na špičkových světových univerzitách.

Jaká je vaše dlouhodobá vize organizace a financování doktorských studijních programů?

Základní jednotkou doktorského studia je oborová rada, která musí být složena z aktivních členů akademické obce univerzity a expertů ze školicích pracovišť (typicky zaměstnanci nemocnic nebo ústavů AV ČR). Jako ideální mi přijde taková velikost oborové rady, která má desítky studentů (ale jejich počet nepřesahuje 100). Pokud se jedná o program, který je variantně dublovan v rámci UK, jsem zastáncem mezifakultních oborových rad, které umožňují efektivní sdílení dobré praxe a sdílení pedagogů, oponentů, členů komisí. Pokud se jedná o malý obor, preferuji meziuniverzitní oborové rady, s podobným odůvodněním jako v případě rad mezifakultních.

V oblasti doktorského studia působím již poměrně dlouho (15 let) a postupně jsem nahlédl, že studentům je třeba nabízet možnosti vzájemného setkávání, například v podobě výjezdních konferencí, kde mohou nejen referovat o svých vědeckých výsledcích, ale v neformálním prostředí společně diskutovat a sdílet své výzkumné know-how.

Investice do podobných aktivit se maximálně vyplácí, neboť je zde možnost velice efektivním způsobem individuálně řešit studijní záležitosti, které se mj. odrážejí ve zvýšení studijní

úspěšnosti a zkrácení doby studia. Příklady dvou podobných aktivit, na nichž se podílím pro oborové rady Imunologie a Buněčné a vývojové biologie, jsou na <https://sites.google.com/natur.cuni.cz/8th-devcellbio-phd-conference/home-page>, <https://sites.google.com/a/natur.cuni.cz/phd-conference-in-immunology-2017/>).

Co se týče financování, doktorská studia jsou dle počtu studentů a příslušného KEN algoritmicky financována z rozpočtu MŠMT. Z těchto prostředků by měly fakulty/katedry/ústavy zajistit financování částečného úvazku administrativního pracovníka, který by často přetíženému předsedovi oborové rady pomáhal s administrativou programu. Problémem financování doktorského studia je to, že dotace pokrývá financování studijní části, nikoliv však samotného výzkumu. Kombinace prostředků SVV, GA UK s institucionálním financováním typu PROGRES a vlastních grantů školitelů zde funguje jako nenáročný, ale přirozený způsob financování. Jedná se myslím o dobrý model, který mohou jednotlivé fakulty modifikovat tak, aby napomáhal kvalitní výzkumné činnosti doktorandů.

23. Jaké vidíte jako rektor možnosti ke snížení neúspěšnosti a ke zkrácení průměrné délky doktorského studia tak, aby se přiblížila standardní době studia?

Domnívám se, že poměrně vysoká, například zhruba až 50% neúspěšnost je u doktorského studia, pokud je odrazem jeho intelektuální a pracovní náročnosti, normální a přirozená. Pokud je však podstatně vyšší, a u řady doktorských programů tomu tak na UK je, tak se musíme ptát po příčinách a řešit je. Jednou z příčin může být účelovost doktorského studia v medicínské oblasti, kde toto studium pomáhá financovat začátek kariéry mladých lékařů. Jedná se tak vlastně o skrytou dotaci MŠMT Ministerstvu zdravotnictví, které není dlouhodobě schopno koncepčně řešit situaci absolventů lékařských fakult.

Pokud srovnáme doktorské studium u nás a tam, kde má špičkovou úroveň a kde generuje skvělé vědecké osobnosti, tak si nemůžeme nepovšimnout, že naši doktorandi svými aktivitami suplují postdoktorandy, včetně přizpůsobení se tlaku na publikační aktivitu. Naopak se vytrácí skutečné studium – např. rotace po různě zaměřených pracovištích, absolvování náročných pokročilých praktických cvičení, kurzy vědeckého psaní, rétoriky, cizích jazyků... Studium se, pokud je mi známo, prodlužuje hlavně proto, že se „čeká na publikaci“ nebo na kombinaci publikací dle požadavků oborové rady, přičemž student je zde v mnoha případech téměř zcela závislý na svém školiteli. Vedlejším důsledkem této praxe je pragmatické publikování, drobení publikovatelných „příběhů“, účelové připisování do autorského týmu. Myslím si, že po čtvrtstoletí fungování si koncepce doktorského studia na UK zaslouží důkladnou reflexi, a to s ohledem na požadované publikační výstupy.

Příkladem dobré praxe ze světových univerzit je např. existence tutora nebo skupiny tutorů, kteří dohlížejí na pokrok příslušného studenta. Tato individualizace přístupu a dělba rolí mezi školitele (vědecká výchova) a tutora (podpora, kontrola) bohužel v řadě oborů naráží na personální omezení, byla by ale určitě jedním z možných řešení, jak snížit studijní neúspěšnost a zkrátit reálnou dobu doktorského studia bez snížení požadavků kladených na jeho absolvování.

24. Jaký je váš postoj ke školnému či jiným formám zpoplatnění studia? Jak se stavíte k možnosti diferencovat výši poplatků za delší studium podle doby prodlužování studia?

Vnitřně jsem proti poplatkům za standardní studium, tedy proti školnému na veřejných vysokých školách. Pokud vím, tak skoro všude, kde bylo zavedeno, se výše školného poměrně dramaticky zvýšila. Tento postoj je víc občanský než „akademický“: chci být občanem země, kde alespoň co do absence poplatků máme rovný přístup ke vzdělání pro všechny. Pro některé mladé lidí je vysokoškolské vzdělání už beztak obtížně dostupné a jejich další znevýhodňování bych nepovažoval za správné.

Co se týče diferenciací výše poplatků za delší studium podle doby prodlužování studia, zde zatím nemám jednoznačný názor.

25. Jak funkční model podle vás představuje stávající nastavení agendy vyměřování a vymáhání poplatků za studium, kdy za data odpovídají fakulty, ale vlastní agenda poplatků spadá na rektorát?

Poplatky jsou citlivou záležitostí, spojenou s řadou emocí. Stávající rozdělení pokládám za spíše funkční – ovšem s velkou výhradou k jednomu z kroků z předchozích let, kdy vedení univerzity jakožto nejvyšší instance bez diskuse a bez souhlasu fakult nařídilo vymáhání poplatků přes exekutory. Nebyl to vlastně krok, ale výrazný přešlap: univerzita tímto zásadně narušila vztah studentů k ní. Ztráta důvěry studentů vůči univerzitě, kterou najaté exekutorské firmy způsobují, nás všechny velmi poškodila.

26. Do jaké míry vnímáte jako využitý potenciál Grantové agentury UK? V jakých ohledech by případně bylo možné její fungování posunout?

Jak jsem již zmínil ve svém programu, GA UK je v našich podmínkách poměrně rozsáhlou a unikátní formou podpory, a práci této agentury je třeba rozhodně ocenit. Za žádoucí nicméně považuji posílení nezávislého autonomního hodnocení v rámci jednotlivých odborných panelů, analogicky tomu, jak v současnosti hodnotí projekty Grantová agentura ČR. Je třeba se také zasadit o větší průhlednost oponentního řízení. Konkrétně – kolik bodů lze získat za to které hodnotící kritérium, kolik bodů získal konkrétní projekt, spolu s příslušným statistickým vyhodnocením. Zároveň by se mělo metodičtěji pracovat s oponenty, kteří by měli dostat jasnější návod, jak v konkrétních případech postupovat, včetně příkladů vysoce kvalitních, méně kvalitních i nekvalitních projektů s doporučenými hladinami bodového hodnocení.

27. Jak se stavíte k možnosti vybudování studentského domu? Vidíte další možné nástroje, kterými byste podpořil spolkovou činnost a další zájmové aktivity studentů?

Studentská komunita, která v případě UK čítá 50 000 jedinců, je obrovským kulturním a společenským kapitálem nejen naší univerzity, ale také města a celé společnosti. V řadě západních metropolí bývá běžné, že takové prostory jsou studentům vyhrazeny, což plní i další roli – posiluje se tím pouto absolventů k jejich *Alma mater*, které tak nevzniká jen na základě studia. Určitě se budu aktivně snažit o zajištění nějakého podobného prostoru a podporovat studentské aktivity i aktivity jednotlivých fakult, z nichž řada alespoň nějakými

prostory pro studenty již disponuje. I v tom je třeba spatřovat dluh vůči akademické obci – studentské spolky hrály už od 19. století podstatnou roli ve společenském a kulturním životě a nestačí se jen k jejich odkazu hlásit při výročí 17. listopadu, ale dbát na to, aby společensky aktivní jednotlivci i skupiny cítili ze strany univerzity jasnou podporu.

Existence studentského domu ale jistě není nezbytnou podmínkou dobré spolkové činnosti a dalších studentských zájmových aktivit, které osobně považuji za důležitou součást občanské společnosti. Jednou z přirozených forem podpory je zájem rektora samého o spolkové dění a osobní návštěvy spolkových aktivit. Další, která je myslím samozřejmostí, je bezplatné poskytování univerzitních prostor ke spolkovým aktivitám. Dále si myslím, že součástí každoročního rektorského dne by měly být hlavně akce organizované spolky, a to s významnou podporou UK. Co se týče finanční podpory, mám za to, že by měla být co nejvíce decentralizovaná a že by měla přicházet z prostředí, do kterého příslušný spolek patří. Tato podpora by měla být přirozená, s vědomím důležitosti aktivit vyrůstajících zespoda, přičemž vedení UK by zde mělo komunikovat příklady dobré praxe (např. v rámci rozšířeného kolegia rektora). Za neúčelné bych naopak považoval pokusy o centralizaci spolkové a zájmové činnosti studentů, včetně snahy napomoci etablování nějakého zastřešujícího superspolku.

VNĚJŠÍ VZTAHY

28. Do jaké míry vnímáte jako využitý potenciál spolupráce s absolventy a jejich případného sponzoringu? Vidíte nějaké další možnosti směrem ke spolupráci s absolventy?

Téma *alumni* je myslím zmiňováno při každé volbě rektora a každý rektor se snaží v tomto směru uskutečnit své nápady. Pouhé konstatování, že potenciál spolupráce s absolventy je nevyužitý, by bylo (vzhledem k obtížím, které se s tím pojí) laciné. Jako proděkan PŘF UK mj. pro vnější vztahy jsem se snažil pomoci vzniku nové koncepce, která s řadou modifikací funguje. Kromě aktivního vyhledávání kontaktů na absolventy, vytvoření specializované mikrosítě a registračního portálu je zde klíčové nabízení nadstandardních aktivit: fakultních muzejních nocí, prohlídek laboratoří, diskusí s osobnostmi, a to spíše než rautů a koncertů. Případný sponzoring univerzitních/fakultních aktivit musí přirozeně vyplynout ze zážitku absolventů se svou *Alma mater*. Nelze si ho vynucovat ani se o něj snažit podbízením. Myslím si, že ideální prostředí pro aktivní práci s absolventy je úroveň kateder s celou řadou aktivit, kam *alumni* mohou být zváni. Sám plánuji jako vedoucí Katedry buněčné biologie u příležitosti akreditace nového magisterského studijního programu Vývojová a reprodukční biologie (etablovaného a financovaného – včetně rekonstrukcí praktických místností, laboratoří a nákupu špičkových přístrojů v rámci projektu OP VVV) pozvat naše bývalé absolventy, často působící ve významných pozicích v oblasti reprodukční medicíny a vývojové biologie. Cílem je propojit tři světy – vysokou školu, výzkumná pracoviště a aplikační sféru s cílem synergizovat společné úsilí směrem k udržitelnosti a rozvoji akreditovaného programu, včetně případného sponzoringu, možnosti praxí a sdílení strojového času přístrojového vybavení.

Vysněnou situací je samozřejmě to, co jsem intenzivně každý rok zažíval na Harvardově univerzitě – masivní akci, kdy zvláště starší absolventi univerzity houfně přijížděli do příslušných kampusů, všichni zaměstnanci byli v pohotovosti, vítali s otevřenou náručí skupinku za skupinkou, trpělivě celý den vysvětlovali, co dělají, proč to dělají i co by potřebovali pro to, aby ve svém výzkumu byli nejlepší na světě. Vzpomínám si, že po jednom takovém setkání s *alumni* jsme zakoupili nový mikroskop a na temné místnosti, kde byl umístěn, se vzápětí objevila cedulka se jménem donátora a od té doby nese jeho jméno – stejně jako vedlejší knihovna, seminární místnost, posluchárna...

Nicméně Harvard jako nedostižný vzor si své postavení vydobyl soustavnou a dlouhodobou koncepční prací. Naše strategie k *alumni* musí tedy začínat už u studentů a zároveň počítat s tím, že významný posun přijde v řádu spíše desetiletí než let. Se soustavnou prací je ale třeba započít hned, i s tímto vědomím, že se vynaložené prostředky a práce nebudou vracet okamžitě.

29. Do jaké míry vnímáte jako úspěšnou spolupráci s komerčním sektorem? Jaké typy spolupráce s komerčním sektorem jsou pro vás (ne)přijatelné?

Úvodem zmíním několik faktů. Pokud se podíváme na počet patentů, v databázi RIV má ČVUT evidováno 368 výsledků, VUT 578, Masarykova univerzita 76, Palackého univerzita 135! a UK 106. Pokud se podíváme na stránky Centra transferu pro přenos poznatků a technologií UK (<http://www.cuni.cz/UK-35.html>), nenalezneme zde (pokud správně hledám) informace o jediném úspěšném či probíhajícím projektu nebo spin-off firmě – srovnajme např.

s informacemi z UOCHB AV ČR, kde je popsáno několik success stories (<http://www.iocb-tto.cz>), nebo z Olomouce, kde můžeme získat množství informací např. o firmách, které fungují v rámci vědecko-technického parku Univerzity Palackého (<http://www.vtpup.cz>) a nabízejí zde zakázkový výzkum, přístup k přístrojům apod.

Vztah ke komerční sféře musí být pevnou součástí obrazu i reálného fungování UK. Vzorem spolupráce s komerčním sektorem jsou mi např. evropské akademické instituce, jakou je Spolková vysoká technická škola v Curychu (ETH Zürich), Švýcarsko, a Technická univerzita Drážďany (TU Dresden), Německo, nebo Katolická univerzita v Lovani (KU Leuven), Belgie. Ač jsou některé technického charakteru, je jejich obsah výhradně multidisciplinární (a to včetně mnoha směrů, které jsou pěstovány i na UK), a umožňuje tak propojení těch nejlepších nápadů a realizací. Budování vazeb na další instituce (v oblasti strojírenství, matematiky, fyziky, chemie, humanitních věd) v rámci hl. m. Prahy je klíčovým nástrojem, jak zvýšit atraktivitu samotné UK pro komerční sféru podobným způsobem, jako se to podařilo Masarykově univerzitě a Mendelově univerzitě v Brně a Univerzitě Palackého v Olomouci. Vytváření nových pracovních pozic a starost o uplatnění našich absolventů, včetně jejich začlenění do fungování UK, zasluhuje velkou pozornost. Současný stav myslím není ideální. Jedná se také o komunikaci a vytváření nových způsobů podpory společně s Magistrátem hlavního města Prahy. Bez aktivní spolupráce se zastupitelskými orgány nelze tuto agendu zvládnout.

Pro zlepšení současného stavu je myslím podstatné následující:

1/ podpora malých projektů – začlenění firem do přímého sponzoringu od diplomových prací přes přímé financování studentů, o které mají zájem, až po malé smluvní projekty typu voucherů a přímý přístup firem k unikátním technologiím a znalostem na UK;

2/ reálné dlouhodobé smluvní vztahy s firmami podporujícími smluvní výzkum a patentové spolupráce v rámci aplikovaných projektů, které nebudou pouze pro statistiku typu RIV, ale budou generovat reálné příjmy, dlouhodobě až v řádu 10 %;

3/ a především péče o vznik nových spin-off firem na UK – za tímto účelem je v současnosti nutné vybudovat základní struktury, včetně vytvoření vhodného právního i administrativního prostředí.

Podle dostupných materiálů existuje v současné době na UK jen málo aktivit tohoto druhu. Nicméně mnohem důležitější jsou čísla, která ukazují na reálné výsledky, nikoli pouze počty aktivit. Tato čísla mi z větší části nejsou dostupná, a je tedy důležité důkladně zmapovat příjmy, které UK na základě podaných patentů a smluvního výzkumu vytváří. Nakolik mohu soudit z údajů mé mateřské fakulty, nejsou tato čísla vůbec příznivá. Výše zmíněné aktivity je možné uskutečňovat jen za předpokladu, že univerzita bude otevřená pro zástupce komerční sféry, a to i nad rámec omezené účasti v Radě pro komercializaci. Začít musíme u péče a zájmu o naše úspěšné absolventy. Systém klubu Alumni je třeba maximálně rozvíjet právě takovým směrem, který povede k reálné spolupráci, a nikoli pouze k oslavám výročí.

Jako zásadní vnímám nutnost počátečních investic malého rozsahu do vybudování zázemí potřebného právě pro vznik komerčních aktivit typu inkubátorů, které dobře fungují v Brně (oceněný JIC <https://www.jic.cz/>), v Olomouci (<http://www.vtpup.cz>), ale i Praze na ČVUT (<http://www.inovacentrum.cvut.cz/inovajet.html>). UK žádnou takovou aktivitu nevyvíjí ani se žádné takové aktivity neúčastní.

Pro úplnost zmíním také způsoby spolupráce se soukromým sektorem, které jsou nepřijatelné z etického hlediska. Za nepřijatelné považuji spolupráci s politickými stranami, se společnostmi a jedinci, kteří při svém podnikání prokazatelně porušují zákony či lidská práva, deklarují postoje, které jsou diskriminační, znevažující přesvědčení a kulturu některých částí populace atd. Osobně bych měl velký problém podporovat např. spolupráci se zbrojním průmyslem nebo se subjekty chovajícími kožešinová zvířata.

30. V rámci agendy vnějších vztahů, jak vnímáte důležitost kooperace rektorátu s fakultami s ohledem na propagaci jednotlivých aktivit, prezentace v médiích a komunikace s veřejností? Do jaké míry se tato spolupráce dosud dařila? Jaké konkrétní kroky byste provedli?

Kooperace rektorátu s fakultami je klíčová, a to i proto, že na řadě fakult vznikla velice dobře fungující oddělení vnějších vztahů, jejichž know-how a personální napojení (často velice dlouho budovaná a opečovávaná) na svět médií je vysoce nadstandardní. Dokážu si, podobně, jak jsem popsal výše pro jiné agendy, představit sdílení celouniverzitní excelence v komunikaci UK jako takové, vědeckých výsledků, osobních počinů členů akademické obce. Jako jedna z forem spolupráce se nabízí sdílené úvazky zkušených fakultních PR expertů s univerzitním Oddělením vnějších vztahů.

Co se týká agendy vnějších vztahů, jak píše ve svém programu, jako rektor bych se zasadil o zavedení pravidelného elektronického informačního bulletinu, který by byl rozesílán všem našim zaměstnancům a studentům a který by stručně shrnoval nejdůležitější univerzitní dění. Na některých fakultách takové pravidelné zpravodajství ostatně již funguje a je s ním dobrá zkušenost. Dále bych se zaměřil na extrémně důležitou cílovou skupinu – na střední a základní školy. Na těchto školách jsem častým hostem, přednáším a vedu diskuse s jejich žáky a studenty. Jsem přesvědčen, že aktivity akademiků na tomto poli je třeba co nejvíce podporovat: jednak proto, že oslovují uchazeče o studium, jednak proto, že příslušným školám pomáhají, což je vnímáno velmi pozitivně a extrapolováno zpravidla i na zaměstnavatele přednášejícího. Pocházíme z různých míst, známe základní i střední školu, na které jsme studovali. Kdybychom všichni jednou za pět let navštívili „svou“ školu s přednáškou či seminářem, skokově vylepšíme povědomí o UK na všech základních a středních školách v ČR.

Mezi komunikační kanály, které bych rád podpořil, patří i Univerzity třetího věku, Juniorské univerzity nebo Dětské vědecké konference atd. Přínos těchto aktivit lze jen těžko vyčíslit, ale jejich působení na veřejnost je zcela jistě velmi pozitivní. UK by mohla organizovat pravidelný cyklus přednášek pro veřejnost, a to s využitím dobré praxe jednotlivých fakult. UK by dále mohla ve svých prostorách hostit ověřený formát Science Café, kde by prezentovali „svou vědu“ zaměstnanci univerzity. Možnost této aktivity na půdě UK již byla s centrálou Science Café konzultována a byl získán souhlas.

A na závěr bych rád zmínil dvě ze svých mediálních „dětí“, akce, které vznikly na PŘF UK během mého proděkanského působení mj. pro agendu vnějších vztahů. Jedná se o fotografickou soutěž „Věda je krásná“ (<http://vedajekrasna.cz/>) a o popularizační a komunikační microsite Přírodovědci.cz (<https://www.prirodovedci.cz/>). „Věda je krásná“ může snadno fungovat celouniverzitně a pomáhat propojovat různé univerzitní světy. Tato soutěž ukazuje, že výsledky vědecké práce mohou mít estetický rozměr a že estetika může provázet

vědeckou práci v nečekaných situacích a kontextech. Přírodovědci.cz představují platformu pro komunikaci s veřejností se zaměřením na školy; tato platforma funguje velice efektivně a jejím cílem je zahrnout pod jedna pomyslná křídla nejrůznější aktivity, propojit je a efektivně je organizovat. Platforma Přírodovědci.cz by mohla být inspirací pro řadu jiných oborů.

31. Jak hodnotíte formát a distribuci časopisu Forum? Jaké by podle vás měly být cílové skupiny? Jak hodnotíte formát informačního portálu iForum?

Časopis Forum považuji za vysoce kvalitní nástroj vnitřní komunikace univerzity, a to jak po stránce obsahové, tak formální. Distribuce v tištěné podobě na úroveň kateder/ústavů mi přijde optimální. Přirozenou cílovou skupinou jsou zaměstnanci akademici a doktorští studenti. Mám za to, že Forum je vhodný informační kanál i pro univerzitní absolventy. Portál iFORUM má podle mého soudu standardní konzervativní design obsah, v podstatě zde platí pochvalná slova jako pro tištěnou verzi časopisu FORUM, která rovněž zdařile slouží i jako prezentační materiál. Otázkou ovšem je, zda by univerzita velikosti UK neměla jít spíše cestou univerzitních novin, což je běžné např. ve Velké Británii, kde tyto noviny navíc slouží jako první zkušenost budoucích novinářů, spisovatelů a redaktorů.

32. Do jaké míry vnímáte jako využitý potenciál studentských spolků v rámci propagace UK? Je současná spolupráce na propagaci s nimi funkční, případně do jaké míry a pomocí jakých nástrojů je možné spolky do této spolupráce zapojit?

Studentské spolky na UK jsou velice různorodé z hlediska své velikosti, zaměření, potřeb i z hlediska svých aktivit. Důležitou roli podle mne hrají oborově zaměřené spolky v tom, že jednak pomáhají získávat pro daný obor nové studenty (zapojení spolků do organizace dnů otevřených dveří na jednotlivých fakultách a souvisejících akcí), jednak pomáhají nově přijatým studentům v jejich začlenění do akademické obce (například pomocí seznamovacích kurzů pro první ročníky konaných ještě před začátkem semestru). Tyto aktivity lze podpořit jak stipendijně, tak třeba i prostorově (pro seznamovací kurzy je možné využít kapacity rekreačních středisek UK (Albeř, Patejdlova bouda, Dobronice atd.). Tím to však nekončí. Studentské aktivity (ať už formálně spolkové či jiné) by měly být klíčovou součástí tváře UK navenek. Univerzita Karlova by se měla prezentovat jako univerzita s bohatým a tvůrčím studentským životem. Jednotlivé spolky pořádají už nyní nejrůznější společenské a kulturní akce. Jednotlivé spolky pořádají už nyní nejrůznější společenské a kulturní akce, které si nepochybně zaslouží lepší propagaci, než je tomu doposud.

Zároveň je třeba si uvědomit, že po technologické stránce se doba významně proměnila a dnešní studenti i veřejnost jsou zvyklí na jiné formáty prezentace a interakce. Univerzita by proto měla spolkům poskytnout zázemí pro tvorbu podcastů, pro vlastní univerzitní rádio, využít potenciál vlastního televizního studia, poskytnout grafickou podporu, zprostředkovat přístup k jinak drahému vybavení softwarovému i hardwarovému, zajistit potřebný materiál atd. To vše zejména vzhledem k významu a potenciálu studentské propagace nepředstavuje pro univerzitu zásadní finanční zátěž. Například studentská žurnalistika by zasloužila důraznější podporu – mezi studenty dokonce už bakalářského stupně je mnoho nadějných komentátorů a blogerů, kteří často předčí profesionální novináře a pro univerzitu mohou být do budoucna důležitým styčným bodem s veřejností.

AKADEMICKÁ SAMOSPRÁVA A JEJÍ REPREZENTACE

33. Jak vnímáte současné nastavení akademické samosprávy? Jaké má podle vás být postavení akademického senátu, rektora, jejich vztah?

Současné nastavení akademické samosprávy považuji za funkční, jeho naplnění a fungování ovšem závisí i na konkrétních lidech, kteří vykonávají příslušné funkce. Zde zastávám konzervativní postoj – neměnil bych něco, co funguje a co je výsledkem konsensu, ostatně nezaznamenávám relativizaci stávajícího postavení akademického senátu a rektora či změny ve vnímání vztahu mezi akademickým senátem a rektorem. Určitě bych uvítal, kdyby zasedání senátu byla méně formální a zapojovalo se při nich víc aktérů. Reálný život akademického senátu UK se odehrává v komisích a při jednáních u kulatých stolů, a to je myslím správně. Rektor by se zde měl účastnit co největšího množství skutečných jednání, tj. jednání, při nichž se formulují vize, tříbí názory na jednotlivé agendy a finalizuje znění schvalovaných materiálů. Zároveň by bylo vhodné, aby s průběhem jednání těchto klíčových orgánů – a nejen s jejich závěry – byla akademická obec seznámena obsírněji, než je tomu dosud; to ostatně platí i o zápisech z jednání kolegia rektora. Pokud se na těchto fórech projednávají zásadní rozhodnutí ovlivňující chod fakult a směřování univerzity, u nichž bychom si přáli obecnou podporu akademické obce, je třeba, aby tato měla možnost efektivně vyhodnotit, jak se politické prohlášení projevují v diskuzi a jak se k rozhodnutím dospělo.

34. Jak chápáte roli České konference rektorů a Rady vysokých škol? Do jaké míry podle vás funguje spolupráce mezi těmito tělesy? Jak vnímáte postavení Univerzity Karlovy v těchto orgánech? Do jaké míry podle vás funguje zapojení orgánů reprezentace vysokých škol do legislativního procesu?

Reprezentace vysokých škol hraje klíčovou roli ve vyjednávání vysokoškolské a vědní politiky se státem. Oba reprezentativní orgány musí postupovat ruku v ruce, jakkoli jejich zaměření odráží do jisté míry odlišné zájmy exekutivy a samosprávy. ČKR dokáže ústy svých představitelů operativněji vyjednávat v konkrétních otázkách, RVŠ vydává stanoviska s širokou mírou legitimacy, která odrážejí širší spektrum aktérů ve vysokém školství. V klíčových momentech jednání s vládou se daří spojit postup ČKR a RVŠ a jako rektor UK bych usiloval o to, aby komunikace mezi nimi byla efektivnější a přinášela výsledky i mimo krizové situace a protesty. Např. u implementace Metodiky 2017+, pro kterou byla zřízena pracovní skupina ČKR, jsem pro větší spolupráci s příslušnou komisí RVŠ. A celkově jsem zastáncem větší aktivity obou orgánů v souvislosti s dlouhodobou podfinancovaností sektoru vysokého školství. V reprezentaci a obhajobě společných zájmů našich vysokých škol by samozřejmě měla být Univerzita Karlova klíčovým aktérem.

35. Do jaké míry byste zhodnotil dosavadní zapojení Univerzity Karlovy do vědecké diplomacie? Kde vidíte další možnosti? Jsou nějaké oblasti strategického partnerství se zahraničními subjekty, na které se chcete zaměřit? Jaké jsou z vašeho pohledu strategické regiony s ohledem na vědeckou diplomacii?

Vědecká diplomacie je v našem prostředí v plenkách – celá Česká republika má pouhé dva oficiálně jmenované vědecké ambasadoráty, jednoho v Izraeli a druhého v USA. Ani jeden z nich není vědec, a pokud vím, ani jeden z nich není absolventem naší univerzity. S námi srovnatelné země (např. Maďarsko, Dánsko) jsou v tomto směru mnohem aktivnější a vysílají na vědecké diplomatické mise mnohem „těžší váhy“, než zatím vysílala Česká republika. Strategickými regiony jsou pro vědeckou diplomacii již ambasadoráty pokryté Spojené státy americké a Izrael, jako další se nabízejí Jižní Korea, Japonsko, Čína, v Evropě možná nejaktuálněji Spojené Království. Naše vědecká diplomacie by ale měla mířit i na „rozvojové“ regiony, kde vědecká expertiza chybí (např. geologie, biologie, ochrana životního prostředí, obnovitelné zdroje energie) a kde jsou ostatní západní země dávno aktivní.

Tato otázka se však může týkat i výjezdů pracovníků UK za účelem navazování vědecké spolupráce v zahraničí. Zde je vedení UK poměrně aktivní. Výsledkem jsou strategická partnerství, která jsou dobře zvolena, otázkou však je, nakolik jsou naplněna skutečným obsahem – tedy reálnými výzkumnými projekty, společnými granty, mobilitou vědců a studentů, společnými studijními programy.

V oblasti strategického partnerství se zahraničními subjekty pokládám za zásadní reciproční mobilitu pedagogů, díky níž můžeme získat špičkové hostující profesory a zároveň umožnit našim akademikům pedagogickou zkušenost na vynikajících pracovištích.

36. Do jaké míry vnímáte jako funkční spolupráci v rámci stávajícího modelu fakultních nemocnic? Jaký model případně preferujete?

Zde musím přiznat, že na rozdíl od současného rektora (který se tomuto tématu intenzivně věnuje) nemám dlouhodobou zkušenost a na ní založený vhled do problematiky fakultních nemocnic. Jako nelékař nahlízející situaci zvenku však soudím, že současný model fungování fakultních nemocnic a fakult není ideální. Původní koncept fungování je myslím přežitý a vše se odvíjí od toho, jak je nastavena komunikace mezi ředitelem nemocnice a děkanem fakulty a jaká je jejich dohoda ohledně vzájemných kompetencí, byť v některých případech může jít o systém v zásadě funkční. Otvírají se však stále nové problémy, aktuálně například významný pokles zájmu lékařů ve fakultních nemocnicích vyučovat, a to z důvodu enormní pracovní zátěže a dnes také platových poměrů. Rozdílná je též pozice obou partnerů při vyjednávání – fakultní nemocnice jsou ekonomicky mnohem silnější než fakulty. Řešení současné situace by měl přinést připravovaný zákon o univerzitních nemocnicích, který definuje postavení obou partnerů, nově zavádí celou řadu funkcionalit včetně mandatorního zapojení akademických pracovníků do rady univerzitní nemocnice, a tím i kontrolu zde probíhajícího vzdělávání lékařů.

Dovedu si představit i to, že by vysoké školy zásadním způsobem ovlivňovaly řízení univerzitních nemocnic a že by vzdělávání lékařů nebylo dáno pouhou smlouvou, nýbrž zákonným ukotvením. Je mi ale jasné, že by podobný návrh mohl ohrozit schvalování

současné verze zákona. Pro bezpečí UK, takto potenciálně spoluzodpovědné za chod komplexního klinického pracoviště, se mi jako podstatný jeví fakt, že za dluhy vzniklé z činnosti univerzitní nemocnice v záměru zákona ručí stát a že majetek UK nemůže být předmětem insolvenčního řízení podle insolvenčního zákona. Jelikož příslušný zákon nestihne projednat stávající poslanecká sněmovna, odsouvá se příslušná legislativní úprava patrně na neurčito. Z mého laického pohledu se jedná o nezodpovědné odsunutí řešení velice důležitého problému, který ovlivňuje kvalitu vzdělávání budoucích lékařů.

Otázka soužití lékařských fakult a příslušných fakultních nemocnic je pro Univerzitu Karlovu velmi důležitá, proto bych v případě svého zvolení určil pro tuto agendu stálého poradce (člena rozšířeného kolegia rektora). Všechny agendy týkající se fakultních/univerzitních nemocnic bych chtěl projednávat s děkany lékařských fakult v rámci kolegia rektora.

37. Jaká je podle vás společenská role a státoprávní role UK? Má Univerzita usilovat o politický vliv?

Jak píše ve svém programu, rektor UK musí hájit vůči státu akademické svobody a hodnoty. V jednání s MŠMT s dalšími orgány státní správy musí UK vystupovat jako sebevědomá instituce, schopná razantní a věcné kritiky. Ministerstvo a vláda musí vědět, že univerzitní vzdělání a výzkum jsou zásadním přínosem pro všechny oblasti dnešního života společnosti a že jeho dlouhodobé nedoceňování je nepřijatelným kalkulem s ochotou nás akademiků spokojit se skromnými podmínkami pro svou práci. Současné vedení UK postupuje správným směrem, ale je třeba větší měrou využívat spojeného účinku různých tlaků na státní politiku.

Je také třeba, aby v této věci panovala mezi veřejnými vysokými školami kolegiálnost. Podobné naladění by mělo být i mezi námi a Akademií věd ČR, neboť mnohé problémy, které nás trápí, jsou společné. Podílet se na vytváření širokého konsenzu akademického světa, o který se budeme moci při jednání se státními orgány opřít, považuji za jeden z důležitých úkolů rektora UK.

Žádoucí je rovněž vytvářet přirozená partnerství s nejlepšími veřejnými vysokými školami, zvláště pak s těmi, které nejsou vůči UK v přímé oborové konkurenci. Jedním z takových partnerů, a to obzvláště vítaným, by mohlo být České vysoké učení technické.

Univerzita by neměla mít žádný formalizovaný politický vliv, ale měla by jako nejsilnější hráč v českém akademickém prostředí přirozeně fungovat jako opinion-maker při rozhodování jednotlivých politiků.

38. Jak se stavíte k výsledkům a doporučením vyplývajícím z mezinárodního hodnocení EUA? Jaké konkrétní kroky byste z něj vyvodil?

Institucionální program EUA přináší otevřený pohled „z ptačí perspektivy“, který ale může upozornit na problémy, jež sami v univerzitním provozu nevidíme či přehlízíme. Aktuální hodnocení UK nemohlo zahrnout stav a problémy mnoha fakult, které jsou pro nás živé, ale přineslo některá potřebná zjištění, která odpovídají i mým prioritám pro rektorskou funkci. Doporučilo více zohlednit potřebu modularizace studia na bakalářském stupni, zaměřit se na efektivnější studentské hodnocení výuky, dbát o zvyšování kvality výuky podporou pedagogické práce vyučujících, zaměřit se prioritně na řešení problému neúspěšnosti studia,

v rámci hledání a podpory výzkumné excelence se zaměřit spíše na procesy vzájemného hodnocení (peer review) než na přebírání bibliometrických ukazatelů (tzv. kafemlejek), usilovat o plošné navýšení podpory pro doktorandy či aktivizovat vedení univerzity pro komunikaci s vnějším prostředím. Pro všechny tyto problémy navrhuji konkrétní řešení ve svém programu.