

# UNIVERZITA KARLOVA

PROGRAM KANDIDÁTA NA REKTORA 2018–2022

prof. RNDr. Jana Černého, Ph.D.



Vážené kolegyně, vážení kolegové,

v brzké době se bude ve volbě rektora rozhodovat o dalším směřování naší univerzity. Děje se tak v době vyostřených jednání o zlepšení finanční situace českého školství. Vysoké školy mají dlouhodobý vnitřní schodek, který se v důsledku stagnujícího rozpočtu vysokého školství stále prohlubuje. Na žádost politiků vysoké školy zvýšily počty studentů, ale málokdy za to od státu dostaly adekvátní peníze. Výsledkem jsou žalostně nízké platy, zejména v tarifních mzdách, na některých fakultách a na nižších akademických pozicích, přetíženost akademických pracovníků projektovými závazky a neúměrně vysoký počet studentů na jednoho pedagoga.

Ve společném tlaku na vládu musejí vysoké školy stát po boku profesních a odborových organizací regionálního školství a musejí být připraveny sebevědomě hájit své společné a oprávněné požadavky. Úsilí, které v této věci vyvíjí současný rektor Univerzity Karlovy, jeho jednání s představiteli vlády a dalších státních orgánů, musíme ocenit a podpořit. Oceňuji i jeho účast na setkání zástupců škol v Betlémské kapli, kde vystoupil spolu s rektorem Masarykovy univerzity a kde byly jasné a srozumitelně formulovány požadavky vysokých škol. V této kritické situaci, kterou musíme chápat jako naši společnou příležitost, však nutně potřebujeme i protestní akce „zdola“. Musíme mobilizovat naše síly, abychom vystoupili jako sebevědomé společenství, které zná hodnotu své práce a které oprávněně žádá, aby tato práce byla konečně doceněna. Stávka je silné slovo, ale jsou chvíle, kdy bychom se je neměli bát vyslovit. Podobně jako představitelé středních a základních škol a podobně jako mnozí naši kolegové se i já domnívám, že vyhlášení stávkové pohotovosti je zcela na místě.

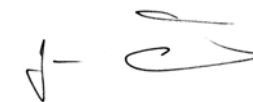
Krátkodobá mobilizace za naše společné zájmy je životně důležitá, což si se vši vážností uvědomuji, ale nesmíme zapomínat na své dlouhodobější cíle a problémy. Pro dlouhodobý rozvoj tak významné instituce, jakou je Univerzita Karlova, je zásadní, aby koncepce určující její směřování vycházela z různých oborových kontextů, a zohledňovala tak pluralitu a odlišnost jednotlivých oborů. Univerzita Karlova je již po třetí volební období vedena rektorem z medicínského prostředí, tedy z oblasti, která má sice nezpochybnitelný celospolečenský význam a velkou podporu veřejnosti, avšak jedná se zároveň pouze o jednu oblast v rámci širokého spektra oborů na UK, byť zastoupenou pěti fakultami.

Pro akademickou obec UK by to myslím nebyla dobrá zpráva, kdyby současný rektor neměl žádného protikandidáta. Mohlo by se totiž stát, že bude promarněna jedinečná příležitost k porovnání odlišných strategií, koncepcí a vizí, které berou v úvahu podněty z různých oborů a fakult. Rektorské volební klání je ideálním okamžikem pro zahájení široké diskuse o fakultních i univerzitních tématech, ve které mají kandidáti možnost konfrontovat své postoje a myšlenky, objasňovat své záměry a pro své názory a plány věcně argumentovat před studenty, pedagogy i vědeckými pracovníky všech fakult.

Naše univerzita je složitý organismus žijící bohatým vnitřním životem, který se ale může na úrovni vedení univerzity oddělit od skutečného stavu věcí, uvíznout v řešení pseudoproblémů a kolem reálných problémů jen bezvýsledně kroužit. Tento kruh přitom bývá o to menší, oč větší je inbreeding na nejvyšších pozicích, osobnostní i oborový. Jako rektor bych proto chtěl podporovat i aktivity vzniklé spontánně „zespoda“ a na úrovni jednotlivých fakult hledat příklady dobré praxe, které mohou napomoci lepšímu nastavení, a tedy i lepšímu fungování celouniverzitních mechanismů. Předpokladem toho je průběžná diskuse týkající se obecných i oborově speciálních témat a skutečné zapojení akademických pracovníků do života univerzity.

Rodinným stříbrem UK je velké bohatství oborů, které jsou zde vyučovány a zkoumány. Jako biologovi mi to připomíná složitý ekosystém, který v průběhu času dosáhl jednoho z možných stabilních uspořádání, tzv. klimaxu. Stabilita a odolnost je přitom větší, je-li mezi jednotlivými prvky více vzájemných funkčních propojení, a to ve formě spolupráce, nikoliv parazitismu. Fungování jednotlivých prvků však musí být hodnoceno podle jejich skutečné kvality a přínosu, nikoli mechanicky. Žijeme v době RIVové algoritmizace a převádění činnosti akademických pracovníků do „nesnesitelné lehkosti bytí“ excelových tabulek, které mohou její obsah a její kvalitu a přínos spíše zakrývat. Jako rektor bych proto vynaložil maximální úsilí na to, aby byla hodnocena a oceňována skutečná kvalita, a nikoli její pouhé zdání. Jsem si přitom vědom toho, že jednotlivé obory či skupiny oborů se co do možností hodnocení vědy značně liší a že je k tomu třeba přihlížet.

Za velkou výzvu považuji to, že bych jako rektor mohl napomoci vzniku prostředí, kde vládne solidarita a důvěra, a nikoliv ustrašená opatrnost, kde se věci dějí v otevřené komunikaci a kde jsou „pravidla hry“ nastavena tak, aby v dlouhodobém výhledu zvyšovala kvalitu a na ní založenou prestiž. Tato slova je možné vnímat jako výraz limitní naivity, můj optimismus však vychází z přesvědčení, že je v moci vedení univerzity vytvořit dobré podmínky pro práci nás všech, a to jak v rámci studia a výuky, tak na poli vědy a výzkumu.



V Praze 4. 9. 2017

Jan Černý

## I. STUDIUM A VÝUKA

### Srovnání a hodnocení kvality

Univerzita Karlova je obecně vnímána jako nejvýznamnější vysoká škola v ČR, která nabízí to nejkvalitnější vzdělání u těch nejlepších odborníků. V řadě oborů je tato pověst oprávněná, nicméně konkurence jiných vysokých škol je stále silnější a v některých případech není již prvenství UK nijak samozřejmé. Chce-li UK své přední místo mezi vysokými školami v ČR obhájit a být uznávanou akademickou institucí i v evropském měřítku, musí být schopna kritické reflexe a musí se z ní umět poučit.

- Rektorát by měl provádět systematická srovnání UK s jinými vysokými školami, ať už českými, nebo srovnatelnými zahraničními, a měl by využívat již existujících analýz (např. [http://www.cuni.cz/UK-4058-version1-self\\_evaluation\\_report.pdf](http://www.cuni.cz/UK-4058-version1-self_evaluation_report.pdf)). Zároveň by však měl iniciovat provádění podobných analýz na úrovni fakult, měl by moderovat diskuse o výsledcích těchto analýz a pomáhat s prosazováním opatření, která na výsledky těchto diskusí reagují.
- UK v souvislosti s novelou vysokoškolského zákona přijala mandatorně vyžadovaný systém hodnocení kvality. Ten sice nabízí jistou naději na zvýšení kvality jednotlivých fakult, právě tak ovšem hrozí, že se stane pouhou byrokratickou zátěží. Nemá-li u toho skončit, je třeba vést důkladné a vážné míněné debaty s vedením fakult o tom, jak „Pravidla systému zajišťování a vnitřního hodnocení kvality“ co nejsmysluplněji uplatňovat.
- Novela vysokoškolského zákona s sebou přinesla i některé významné změny týkající se akreditací studijních programů. Tyto změny by se mohly stát příležitostí ke zlepšení podmínek studia v řadě ohledů, ať už jde o větší soulad s fungováním jiných evropských univerzit, či zlepšení vzájemné spolupráce mezi ústavami a fakultami. Novela však na celou akreditační transformaci vyhradila jen tříleté přechodné období, což využití takových příležitostí do značné míry brání. Jsem přesvědčen, že má-li akreditační transformace systém studia na UK opravdu zlepšit, měl by její rektor na tento problém upozornit a jednat s MŠMT o tom, aby přechodné období prodloužilo.

### Excelence v různorodosti

Nepopíratelnou hodnotou UK je její oborová pestrost, včetně historicky vzniklých redundancí, kdy se obdobná témata vyučují na odlišných fakultách. Je to ostatně i tato velká oborová šíře, proč je naše univerzita univerzitou, a nikoli jen jednou z mnoha profesně orientovaných vysokých škol. Oborové překryvy a podobnosti, jejichž zachovávání se z ryze manažerského hlediska může jevit jako evidentní

nonsens hodný optimalizace, je možné využít pro vzájemné obohacení a sdílení zkušeností, znalostí a zdrojů. Fakticky k tomu ovšem mohou přispět především ti, kdo jsou ve svých oborech dobrými učiteli.

- Oborové překryvy mezi fakultami mohou být přínosné, budeme-li je chápat jako příležitost k rozvíjení různých forem excelence a budeme-li tuto excelenci co nejvíce sdílet. V oblasti výzkumu je dnes na excelenci kladen velký důraz, ale opomíjena by neměla být ani excelence pedagogická, která je pro univerzitu neméně důležitá. Měli bychom se proto pokusit identifikovat jak excelentní pedagogy, tak excelentní pedagogické koncepce dílčích oborových oblastí. Jakkoli to není snadné, existují nástroje, kterých lze pro tento účel využít, například panelové hodnocení s využitím zpětné vazby od nejlepších studentů a absolventů či zmiňovaný systém hodnocení kvality.
- Na tom lze pak dále stavět. Jednou z nejslibnějších možností je promyšlený systém mezifakultní modularity studia, který by dovoľoval výrazně zvýšit jeho prostupnost: studenti by si mohli skládat studijní plány z předmětů, které jsou vyučovány na různých fakultách a které kromě jejich tematické blízkosti spojuje i excelentní kvalita jejich výuky. Jinou možností by bylo angažování nejlepších pedagogů do vzdělávání budoucích učitelů (viz dále) a jejich účast v akreditaci mezifakultních a meziuniverzitních studijních programů.
- Pedagogická excelence by se měla promítnout i do rozdělování financí. Katedry a fakulty by tím byly motivovány k tomu, aby rozvíjely především oblasti, v nichž vynikají, zatímco v ostatních oblastech by pokud možno využívaly modulů jiných fakult. Zároveň musí být samozřejmostí, že za výuku studentů z jiných fakult budou fakulty dostávat zapláceno.

### Mezifakultní obory a programy

Bohatství oborů UK vybízí i k vytváření jejich mezifakultních kombinací, neboť v řadě případů se jednotlivé obory mohou velmi dobře doplňovat a vzájemně potencovat. Těto příležitosti dnes UK využívá velmi málo. Přitom právě zde by měla šanci posílit svou pozici nejvýznamnější vysoké školy v ČR.

- Příkladem může být nově vzniklý obor Bioinformatika, který představuje bouřlivě se rozvíjející vědeckou a aplikační oblast a na půdě naší univerzity dnes funguje na základě rovnocenného partnerství mezi dvěma jejími fakultami, PřF UK a MFF UK. Z vlastní zkušenosti mohu říci, že obor přilákal vynikající studenty, z nichž mnozí by jinak na UK nestudovali. Podobných oborů si dokážu představit mnohem víc.
- Vznikání takových mezifakultních kombinací lze podněcovat různě, ale za jeden z nejlepších způsobů považují jejich bonifikaci při rozdělování financí na

výuku. Je jasné, že taková podpora může vést k vytváření pseudooborů nebo účelovému převádění stávajících oborů pod více fakult. Zde by měla plnit svou kontrolní funkci Rada pro vnitřní hodnocení.

- Fungování mezifakultních oborů s sebou nese řadu technických problémů týkajících se studia a výuky. Student, který mezifakultní obor studuje, 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 vnitro-fakultní 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.

### Studijní informační systém (SIS)

V programech kandidátů na rektora je SIS evergreenem slibů, jejichž plnění však vážne. Jako pedagog, který má v SIS devět odlišných účtů a je nucen využívat téměř všechny jeho aplikace, jsem dobře obeznámen s jeho silnými i slabými stránkami. 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.

### Doktorské studium

Kvalitní vzdělávání doktorandů je klíčem k budoucnosti UK. Na rozdíl od řady evropských i jiných zahraničních univerzit, které generují skvěle připravené absolventy, má však naše univerzita dobrých absolventů doktorského studia spíše nedostatek. Tento stav je třeba změnit a je i věcí vedení UK, aby se o takovou změnu zasadilo.

- Je zřejmé, že mladým lidem, kteří absolvují magisterské studium a chtějí ve své akademické dráze pokračovat, musíme nabídnout patřičné finanční zázemí, aby se mohli plně věnovat svému studiu a svým akademickým činnostem. Zdroje, které má naše univerzita v současné době k dispozici, na to ovšem nestačí. Je proto třeba společně usilovat o změnu zavedených zvyklostí v oblasti financování univerzity ze strany MŠMT a MF, jak už se ostatně děje přičiněním celé řady osob, včetně stávajícího rektora UK.
- Velkým problémem je časté překračování standardní doby studia, které se mnohdy protahuje až k nejzazší hranici. Jsem přesvědčen, že přetrvávající extrém by měly být zohledňovány při rozdělování financí za výuku, pokud

se fakulty a obory tímto problémem nebudou zabývat a hledat cesty k jeho odstranění.

- Další výzvou je internacionalizace doktorského studia, kde je pro podstatnou část programů základním předpokladem prostředí anglického jazyka. Za nezbytné proto považují vybudovat dobře fungující centrum akademické angličtiny a cíleně podporovat kvalitní anglické studijní programy, a to i finančně. Na rozdíl od současného vedení UK si nemyslím, že každý český studijní program musí mít svou anglickou variantu, která by v mnoha případech byla jen *pro forma*. Svou snahu bychom měli upřít na vytváření nových anglických programů šitých na míru potenciálním zahraničním uchazečům o studium oborů, v nichž dosahujeme excelence. Tyto programy by mohly být případně interdisciplinární a spojovat katedry, které mají jen své vlastní doktorské studium v češtině. Důležitá je též podpora studií typu *cotutelle*, která by měla být finančně bonifikována a jejich pravidla co nejvíce zjednodušena. Finančně podporovány by měly být i studijní programy typu *joint degree*, a to již na pregraduální úrovni.
- Neméně důležitá je podpora zahraničních stáží doktorandů. Ty jsou dnes sice již standardní součástí doktorských akreditací, ale zvláště na krátkodobé výjezdy, které jsou především pro akademiky s rodinami zásadní, nebývá snadné sehnat dostatečné stipendijní prostředky. Domnívám se, že UK by se měla zasadit o finanční podporu těchto stáží, například z prostředků Specifického vysokoškolského výzkumu (SVV).
- S ohledem na kvalitu doktorského studia je podle mého názoru žádoucí podporovat účast zahraničních školitelů, konzultantů a oponentů. Jednou z podmínek, která by jejich účast usnadnila, je možnost skytování při obhajobách a zkouškách, kterou ve svých předpisech povolují zatím jen některé fakulty. Totéž pak ještě větší měrou platí pro habilitační komise. Při loňské přípravě „Řádu habilitačního řízení a řízení ke jmenování profesorem“ se přes snahu několika fakult možnost elektronického zasedání na dálku na RUK prosadit nepodařilo.
- Větší pozornost je třeba věnovat i podmínkám pro postdoktorandy. Domnívám se například, že podstatně lépe by měla fungovat instituce mezinárodně vyhledávaných postdoktorandských míst, která na naší univerzitě sice existuje, ale není dostatečně využívána. Přitom by mohla výrazně napomoci internacionalizaci UK a vnést do pracovních kolektivů potřebnou dynamiku. Inspirovat se lze u AV ČR, která soutěže o postdoktorandská místa pravidelně vypisuje, což je na personálním složení některých ústavů AV ČR již nyní dobře znát.



## Rozvoj pedagogických schopností

Obecným tématem všech stupňů studia je kultivování pedagogického sboru co do jeho personálního složení i co do pedagogických schopností jeho jednotlivých členů.

- Jednou z cest by měla být větší péče o mladé pedagogy během prvních let jejich pedagogické praxe, například ve formě společně vedených seminářů či mentoringu ze strany zkušenějších kolegů. Na některých oborech UK je taková péče již běžná a tyto zkušenosti a osvědčené postupy stejně jako podněty od mladých kolegů by bylo možné využít i na jiných katedrách a ústavech.
- Další možností je nabídka vnitrouniverzitních praktických kursů zaměřených na různé aspekty pedagogické praxe a používání výukových nástrojů. Podobná nabídka je na dobrých zahraničních univerzitách standardem, na UK však chybí.
- Příležitostí je také častější využívání programu ERASMUS+ pro pedagogy. Výjezdy, které by se mohly stát i součástí kariérních řádů, je možné zaměřit právě na získání mezinárodních zkušeností s oborovou pedagogikou a didaktikou, včetně nově testovaných formátů. Příznivá je navíc okolnost, že financování se v tomto případě obejde bez vnitřních univerzitních zdrojů.

## Vzdělávání budoucích učitelů

Výchova učitelů je jedním z tradičních a důležitých celospolečenských posláních univerzity. V neposlední řadě je ale i vlastním zájmem univerzity samé, neboť absolventi, kteří na ní vystudují a rozhodnou se pro učitelskou dráhu, vzdělávají i naše příští zájemce o studium. Kvalitní výchova učitelů by proto měla být jednou z našich priorit. Budoucí učitelé by se u nás neměli cítit jako studenti druhé kategorie a měla by existovat funkční spolupráce mezi Pedagogickou fakultou a dalšími fakultami UK, které se věnují vzdělávání učitelů, tj. fakultou Přírodovědeckou, Filozofickou, Matematicko-fyzikální a Fakultou tělesné výchovy a sportu.

- Zatímco s Akreditační komisí se v roce 2015 podařilo domluvit velmi smysluplnou „Rámcovou koncepci přípravného vzdělávání učitelů“, v současnosti hrozí, že tato koncepce, jež vznikla po široké diskusi na základě konsensu řady odborně relevantních partnerů, bude zapomenuta: první návrhy standardů MŠMT k regulovaným pedagogickým povoláním totiž této „Rámcové koncepci“ neodpovídají a neshodují se ani s žádáním ze zavedených modelů na jednotlivých fakultách UK včetně Pedagogické. Za těchto okolností je třeba udělat vše pro to, aby neutrpěla kvalita učitelského vzdělávání a aby naopak vznikly podmínky pro jeho zlepšování. Dbát bychom měli především o harmonický poměr oborové, oborově učitelské a obecně učitelské složky; o prodloužení a větší rozmanitost pedagogické praxe; a o vzájemnou

slučitelnost studijních plánů mezi jednotlivými fakultami, které se vzdělávání učitelů věnují, včetně možnosti mezifakultního učitelského studia.

- Velmi důležitá je systematická podpora spolupráce se základními a středními školami a s jejich učiteli. UK má na tomto poli vynikající zkušenosti a měla by podporovat jejich mezifakultní sdílení. Fakulty vzdělávající učitele by měly udržovat vazby se svými absolventy a s podporou vedení univerzity přispívat alespoň po dobu prvních let jejich učitelské praxe k jejich profesnímu růstu.
- Velkým tématem je také vytvoření funkčního modelu dělby práce a součinnosti mezi Pedagogickou fakultou a ostatními fakultami. Přirozený stav by měl být podle mého názoru takový, že Pedagogická fakulta bude jako excelentní a ve svém oboru mezinárodně uznávaná instituce nabízet odbornou znalost a pedagogickou pomoc ostatním fakultám vzdělávajícím učitele.
- Alternativou standardního studia učitelství by mělo zůstat pedagogické minimum pro magisterské studenty neučitelských oborů, nabízené formou doplňkového studia. UK se v jednání s Národním akreditačním úřadem a MŠMT musí zasadit o to, aby nepedagogické fakulty mohly i nadále vzdělávat učitele a aby standardy pro učitelské obory, účelové finanční podpory a projektové výzvy tuto možnost náležitě zohledňovaly.

## II. VĚDA

### Různorodost způsobů přemýšlení o světě jako bohatství a závazek

Věda je jedním z pilířů univerzity. Vysokoškolští pedagogové by z titulu své funkce měli být schopni vidět a ukazovat v roztříštěných faktech jednotu a souvislost, mít odstup od partikularit, relativizovat časové a hledat a sdělovat nadčasové. Také v oblasti vědy je velkou předností Univerzity Karlovy její oborová pestrost, která je v českém prostředí jedinečná, a měla by být dlouhodobě chráněna a podporována. Zároveň by se však mohla stát základem pro širší mezioborovou spolupráci a zdrojem podnětů k inspirativnímu setkávání různých metodologických přístupů a oborových perspektiv.

Každý z minulých rektorů přišel se změnami koncepce financování vědecké činnosti na UK. Moje aspirace je zachovat kontinuitu, ale jednotlivé dotační programy upravit tak, aby pomáhaly uskutečňování strategických cílů UK – podpora a zvyšování kvality, podpora internacionalizace a mezioborovosti. Následující body považují za klíčové.

### Zpětná vazba

Zásadní podmínkou rozvoje jakékoli instituce jsou funkční mechanismy zpětné vazby, včetně nástrojů hodnocení vědecké práce.

- V řadě oborů je relativně dobrým základem pro hodnocení kvality vědecké práce klasická scientometrie. O konkrétní podobě hodnoticího systému však bude ještě třeba vést diskusi v souvislosti s novým celostátním hodnocením vědy, jehož užitečnost v rámci UK ještě nelze plně odhadnout. Vůči Metodice 17+ by univerzita neměla zaujímat apriorně odmítavé stanovisko, musí však být schopna průběžně reflektovat její dopady a v případě potřeby usilovat o její modifikaci.
- V řadě dalších oborů, zejména humanitních, ale také v matematice, je scientometrie použitelná jen omezeně. Přesto i v těchto oborech existuje povědomí o tom, které časopisy jsou lepší než jiné, kdo má dobré publikace a kdo je pro ostatní badatele inspirující osobností. Funkční systém hodnocení by měl být v těchto oborech založen na vzájemném posuzování (peer review), jehož součástí by mělo být podrobné zhodnocení vybraných publikací autorů daného pracoviště expertní komisí. Také v této oblasti by univerzita měla dát nejdříve šanci Metodice 17+. Pokud se neosvědčí, měli bychom uvažovat o obdobném systému hodnocení, jaký používá AV ČR.
- Jak již bylo řečeno výše, univerzita by měla usilovat o systematické srovnávání jednotlivých pracovišť a týmů s analogickými pracovišti v ČR a zahraničí.

### Podpora excelence

Současný systém hodnocení vědy dává často vyniknout hlavnímu proudu na úkor unikátnosti. Excelenci bychom měli být schopni nejen rozpoznat a pojmenovat, ale také podpořit. V posledních letech vzniklo na naší univerzitě několik programů jdoucích v tomto ohledu správným směrem, přesto se nedaří zcela naplnit jejich smysl.

- Relativně nejlépe funguje program „Univerzitních výzkumných center“ (UNCE). Základní podoba tohoto programu by měla zůstat zachována, je však nutné přesněji definovat kritéria hodnocení podávaných projektů a vytvořit program navazující dlouhodobé podpory nejlepších juniorských pracovníků těchto center.
- Program PRIMUS má velký potenciál, měl by se však do budoucna zaměřit výhradně na podporu již etablovaných mladých vědců přicházejících po absolvování doktorského studia či postdoktorandského působení z prestižních zahraničních institucí, nikoliv na podporu badatelů na UK již působících. Zároveň bude třeba přehodnotit míru spoluúčasti univerzitních pracovišť, která v některých oborech omezuje využitelnost tohoto programu. Považují za lepší řešení udělit finance menšímu počtu badatelů s nižším spolufinancováním ze strany fakulty než většímu počtu, kdy bude muset fakulta na příslušného badatele doplácet.
- Kvalitní výzkum je možný pouze v dlouhodobě stabilním prostředí, které vyžaduje institucionální financování. Jedním z hlavních nástrojů institucionální podpory výzkumu na UK je program PROGRES, jehož účelnost je však více než sporná. Problémem programu PROGRES, podobně jako projektů SVV, je mj. to, že kombinuje financování, které je v jistém smyslu nárokové a inkluzivní, se soutěží o tyto finance. Výsledkem pak nemůže být v žádném případě efektivní podpora kvality, ale v nejlepším případě udržování *statu quo*. Považují proto za vhodné program PROGRES postupně opustit a finance poskytnout přímo jednotlivým univerzitním součástem s tím, že by využití těchto financí musely odůvodňovat zpětně. Vzhledem k různorodosti potřeb a možností jednotlivých součástí považují tento model za účelnější než jednotná centrální pravidla stanovená shora.
- Obecně platí, že za prestižní lze považovat jen grantová schémata a podporu, jež si neuděluje instituce sama, nýbrž přicházejí zvenčí. Je jistě dobře, že univerzita podporuje a oceňuje vlastní akademiky. Činí-li tak ovšem podle nejasných kritérií, mohou vznikat různá podezření. Je proto žádoucí, aby vnitřní schémata podpory, jako je např. „Soutěž vysoce excelentních monografií“, ale i program PRIMUS, byla vázána na jasná kritéria hodnocení kvality a aby toto hodnocení prováděli jen ti, kdo jsou schopni takové kvality sami dosáhnout.

- Často zmiňovaná mezioborovost by neměla být jen prázdnou frází. Systém podpory excelence by měl zohledňovat spontánně organizovanou mezioborovou spolupráci, zjistitelnou například podle společných publikací, spíše než účelová spojenectví vznikající *ad hoc*, v závislosti na aktuálních penězotocích (viz právě program PROGRES). Toho lze dosáhnout specifickou podporou mezioborových výzkumů.

### Boj s intelektuálním inbreedingem

Velkým problémem Univerzity Karlovy, a české akademické obce vůbec, je „intelektuální inbreeding“, tedy nedostatečná personální otevřenost akademických týmů, jejímž důsledkem je to, že do nich přichází jen minimum odborníků z jiných, zvláště pak zahraničních pracovišť. Okamžitá náprava tohoto stavu není možná, lze však již nyní změnit současná pravidla tak, aby posilovala příliv kvalitních akademiků odjinud. Naše univerzita nebude pro vědce z ciziny atraktivní, pokud nenabídne prostředí, ve kterém se běžně užívá anglického či jiného světového jazyka, a pokud neposkytne srovnatelný plat a podmínky k bádání.

- Minimem, které je možné uskutečnit relativně rychle, je internacionalizace doktorského studia popsaná v příslušném bodě předchozího 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, aby podmínkou habilitace byla prokazatelná souvislost vlastní práce s výzkumem ve světě (publikování ve světově významných časopisech daného oboru, vlastní působení v zahraničí apod.).

### Podíl studentů na výzkumu

Nedílnou součástí univerzitního vzdělávání je aktivní vědecká práce studentů. Univerzita v současnosti podporuje studentský výzkum především prostřednictvím Grantové agentury UK (GA UK) a dále též v rámci programu Specifického vysokoškolského výzkumu (SVV). Obojí však vyžaduje některé úpravy.

- GA UK je v našich podmínkách poměrně rozsáhlou a unikátní formou podpory a práci této agentury je třeba rozhodně ocenit. Za žádoucí nicméně považují posílení nezávislého autonomního hodnocení v rámci jednotlivých odborných panelů, analogicky tomu, jak v současnosti hodnotí projekty Grantová agentura ČR. Hodnocení jednotlivých oponentů, kteří nemohou mít relativní srovnání kvality, nemusí být při rozhodování o výběru projektů

dostatečně spolehlivým vodítkem. Je třeba se též 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.

- Grantová agentura UK v současné době výrazně krátí přidělené finanční prostředky, což přináší potíže při uskutečňování projektů, a ve výsledku řadu studentů odrazuje od účasti v soutěži, případně je vede k tomu, aby žádali vyšší částky, než reálně potřebují. To je třeba změnit tak, aby žadatelé mohli v případě přidělení grantu počítat s podporou v plné výši a zároveň byli nuceni požadovat přiměřené finanční prostředky.
- Program SVV je do značné míry funkční a nezatěžuje řešitele přemírou byrokracie, využívá se však často jako doplněk institucionálního financování, a nikoli jako podpora studentského výzkumu. Tuto situaci by bylo možné zlepšit mimo jiné sdílením dobrých zkušeností s řešením projektů, které by se mohlo dít například formou prezentací jednotlivých projektů SVV jejich řešiteli.

### Vnitřní a vnější komunikace

Žijeme v době pragmatických výzkumných a publikačních praktik, kdy odpovědí na zvědavý dotaz, co příslušný odborník objevil, je častěji odkaz na jeho publikaci než srozumitelné sdělení podstaty objevu. Zvykli jsme si vydávat publikační výstupy za samotnou vědu a impakty za objevy. Jsme k tomu částečně nuceni systémem hodnocení vědy, evaluačními mechanismy grantových agentur, pravidly doktorského studia. Sami ale musíme umět dovnitř i vně sdělovat, v čem kvalita našeho výzkumu opravdu spočívá.

- Univerzita jako veřejná instituce by měla pravidelně informovat veřejnost o zásadních novinkách výzkumu. Na některých fakultách úspěšně fungují oddělení vnějších vztahů, na centrální úrovni jsou však tyto aktivity nedostatečné. Příslušná oddělení musejí iniciativně vyhledávat nejdůležitější novinky a systematicky je s pomocí médií představovat veřejnosti.
- Pro zvýšení povědomí o výzkumu na naší univerzitě by mohla být pořádána pravidelná otevřená vědecká konference UK, kde by se každá fakulta mohla podělit s ostatními fakultami, ale i se širší veřejností a s médii o své nejdůležitější vědecké úspěchy. Podobné akce umožňují šířit v rámci akademické obce úspěšné strategie a příklady dobré praxe a oceněným přinášejí zaslouženou satisfakci. Řada fakult podobné konference organizuje, a máme tedy příklady i zkušenosti, z nichž můžeme čerpat.
- Rektor UK by měl systematicky komunikovat s veřejností, představovat úspěchy univerzity a tlumočit její stanoviska. Pro úspěšné splnění této role

však musí být vybaven důkladnou znalostí univerzity a skutečně kvalitní vědy. Také potřebuje lepší součinnost rektorátních oddělení – konkrétněji viz níže, v článku „UK musí být vidět a slyšet“.

- Na UK přijíždí množství významných zahraničních i domácích hostů, v jejich prostorách se koná množství seminářů, konferencí, diskusních fór. Srovnatelné instituce mívají zcela běžně webové rozhraní umožňující evidovat všechny takové aktivity v rámci jednoho kalendáře, který je sdílen. Příkladem takové praxe z blízkého okolí je Dresden Science Calendar (<https://www.dresden-science-calendar.de/calendar/en/>), který je výsledkem dlouhodobé společné komunikační strategie drážďanských univerzit a výzkumných a vývojových institucí spolu s městem Drážďany i celým regionem (Dresden Concept). Obdobnou aplikaci by měla mít i naše univerzita.

### Rozvoj infrastruktury

Univerzita Karlova se dnes nachází v jedinečném období rozvoje, kdy jsou budována a plánována nová výzkumná centra, která dramatickým způsobem mění situaci v oblasti podpory vědy a vedou k soustředění výzkumných kapacit. Těto příležitosti je třeba využít a učinit ji součástí dlouhodobé vize. Inspirací může být celá řada nově vznikajících výzkumných infrastruktur po celé Evropě.

- Jedním z hlavních rozvojových projektů UK je Kampus Albertov, který díky dualitě GLOBCENTRUM / BIOCENTRUM nabízí unikátní možnost vzniku dvou tematických celouniverzitních center, kam by „vstupenkou“ byla mimořádná výzkumná kvalita a synergie s připravovanými „core facilitami“. Samozřejmostí by měla být otevřená výběrová řízení na podstatnou část prostorové kapacity. Nabízí se zde mimořádná možnost zahledět se do budoucnosti, inspirovat se u těch nejlepších univerzit, vyjít vstříc změnám na mapě výzkumných oborů a využít možnosti přijít s rozvojovou vizí v okamžiku, kdy se nabízí financování rozvoje univerzity ze státních zdrojů.
- Za promarněnou šanci bych naopak osobně považoval to, kdyby personální obsazení center bylo výsledkem pouhého přesunu pracovníků bez ohledu na jejich vědeckou erudici. GLOBCENTRUM se podobně jako univerzitní CTS může stát unikátním inkubátorem, kde by spolu mohli pracovat a navzájem se inspirovat humanitní a společenskovědní badatelé s přírodovědci.

### III. ROLE UNIVERZITY VE SPOLEČNOSTI

Univerzita Karlova má díky své dlouhé tradici a díky svému přednímu postavení mezi vysokými školami v naší zemi celospolečenskou odpovědnost za uchování, rozvíjení a šíření poznání a vzdělanosti. Přestože hodnoty, které zastává, se mohou z určitých omezených hledisek jevit jako neužitečné a postradatelné, z perspektivy každého, kdo ví, že bezprostřední užitek a prospěch není tím nejlepším měřítkem, jsou nepopíratelným přínosem. Univerzita je půdou, kde se ctí kritické myšlení a rozmanitost východisek a tradic, kde se pečuje o vzdělávání studentů a budoucích učitelů, kde se pracuje na popularizaci vědy a kde jsou osobnosti, od nichž lze očekávat fundované a podnětné názory na řadu otázek, které si jako lidé žijící v bouřlivě se měnícím světě klademe.

### UK jako sebevědomá instituce

Rektor UK musí hájit vůči státu akademické svobody a hodnoty. V jednání s MŠMT i s dalšími orgány státní správy musí UK vystupovat jako sebevědomá instituce, schopná razantní a věcné kritiky, a je třeba ocenit, že i díky současnému rektorovi univerzita již dnes tímto způsobem vystupuje, především v oblasti financování vysokého školství. 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 třeba, aby v této věci panovala mezi veřejnými vysokými školami kolegiálníta. 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 konsensu akademického světa, o který se budeme moci při jednání se státními orgány opřít, považují 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.
- Partnerem jiného druhu, s nímž by naše univerzita měla udržovat úzké styky, by měl být region, tedy Hlavní město Praha. UK je v Praze druhým největším zaměstnavatelem (po Dopravním podniku HMP), a může tedy logicky vyvíjet tlak na to, aby Praha s naší univerzitou spolupracovala a podporovala ji.



## UK musí být vidět a slyšet

Nelze si nevsimnout, že Univerzita Karlova ustoupila z veřejného prostoru, ve kterém se naopak významně angažují jiné vysoké školy. Vzhledem ke svému významu a ke své tradici by UK měla být přirozenou autoritou, jejíž odborníci jsou dotazováni, kdykoli je potřebné vysoce informované stanovisko. V současné době jsou podobné aktivity často věcí jednotlivců, bez příspěví a koordinace rektorátu UK; lepší je situace na některých fakultách.

- Současný rektor založil „Poradní sbor rektora Univerzity Karlovy k aktuálním otázkám a problémům dnešního světa“, který by mohl být vhodnou platformou pro koordinaci této činnosti. Na internetu však nelze najít nic o tom, zda a jak toto těleso funguje a kdo jsou jeho členové. K dohledání je pouze příslušné opatření rektora a konstatování, že tímto způsobem byl naplněn jeden z bodů „Dlouhodobého záměru UK“. Pokud by byl takový sbor dobře obsazený, mohl by plnit velmi důležitou úlohu.
- Musí se podstatně zlepšit činnost Oddělení vnějších vztahů UK, které by mělo mít jasné zadání. To, co se částečně daří zajistit, je tok informací dovnitř univerzity, zejména díky periodiku Fórum; i zde jsou však značné rezervy, včetně formátu a obsahu univerzitního webového rozhraní. Jako rektor bych se zaslil o zavedení pravidelného elektronického informačního bulletinu, který by byl rozepisán všem našim zaměstnancům a studentům a který by stručně shrnoval nejdůležitější univerzitní dění. Na některých fakultách takové pravidelné zpravodajství ostatně již funguje.
- Jednou z možností, jak přirozeně posílit dobré jméno univerzity, je pomáhat středním a základním školám v celé řadě jejich aktivit. Osobně bývám na těchto školách častým hostem a přednáším a vedu diskuse s jejich žáky a studenty, a to z větší části bez jakékoli souvislosti s Biologickou olympiádou, na jejímž pořádání se podílím. Jsem přesvědčen, že aktivity akademiků na tomto poli je žádoucí 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, kde známe základní i střední školu, na které jsme studovali. Kdybychom „svou“ školu jednou za pět let navštívili s přednáškou či seminářem, tak skokově vylepšíme povědomí o UK na všech základních a středních školách v ČR.
- K širšímu povědomí o UK jako excelentní instituci by přispělo také udržování živějších kontaktů s absolventy, včetně vytvoření databází mimořádně úspěšných absolventů. Každoroční srazy, které se u nás konají, mají, zdá se mi, dosti daleko k setkáním absolventů světových univerzit, která přirozeně vyúsťují v donační aktivity často nemalého rozsahu.

- Další možností komunikace UK s veřejností jsou veřejné přednášky a diskuse k aktuálním tématům, Univerzity třetího věku, Juniorské univerzity, Dětské vědecké konference atd. Přínos těchto aktivit lze jen těžko vyčíslit, ale jejich působení na veřejnost je zcela jistě pozitivní. UK by se mohla podílet na organizování pravidelných cyklů veřejných přednášek pro veřejnost, koordinovaných 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.
- Akademiky je třeba více motivovat k tomu, aby věnovali čas popularizaci vědy a výzkumu. Tyto aktivity jsou v současné době v hodnocení práce zaměstnanců zohledňovány jen minimálně, ačkoli vyžadují množství času a energie. Tato situace se musí změnit.

## IV. FUNGOVÁNÍ REKTORÁTU

### Je třeba zásadním způsobem přehodnotit vztah rektorátu k fakultám

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 obourávání toho, co jejich rozvoji brání. Komunikace na této elementární úrovni však nefunguje zdaleka 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, což je demotivující pro fakulty a nefunkční pro budování živého celku univerzity. Je jasné, že si připomínky jednotlivých fakult mohou protiřečit, případně že mohou být nerealizovatelné. Je však věcí dalších jednání, aby se takové problémy vyjasnily a řešily. Taková jednání mohou být časově náročná, ale tím by se vedení univerzity nemělo nechat odradit a mělo by komunikaci s fakultami považovat za jednu ze svých priorit. Přezíravý přístup vedení univerzity k artikulovaným potřebám fakult je velkou slabinou současné UK.
- 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. Vedení univerzity by mělo fungovat jako organizátor a moderátor takto vzniklé diskuse.

### Právní odbor jako dobrý sluha, ne jako špatný pán

Jedním z příkladů špatného fungování rektorátu jsou aktivity právního odboru. K tomuto odboru opakovaně směřuje kritika akademické obce, neboť jeho rozhodnutí často znamenají pro fakulty zbytečnou administrativu a jsou zatěžující i v dalších ohledech, a to nejen pro provoz fakulty, ale i pro studenty. Řada rozhodnutí vzniká pouze s ohledem na právní čistotu, avšak zcela bez ohledu na praktické dopady. Mělo by platit, že právě praktické dopady na úrovni fakult jsou tím, co je při rozhodování o pravidlech a předpisech bráno v potaz především.

- Rozhodnutí právního odboru by měla vždy směřovat k minimalizaci úředních úkonů. Měla by umožňovat flexibilitu na úrovni fakult, nikoli ji omezovat s cílem dosáhnout nenapadnutelné jednoduchosti.

- Právní odbor musí dostávat jasná zadání a jeho úkolem by mělo být to, aby našel právní prostředky, jimiž lze zadané úkoly vyřešit, a nikoli to, aby zdůvodňoval, proč daný problém vyřešit nelze.
- Právní odbor by měl být odvážný. Neměl by předem vylučovat některá řešení jen proto, že jsou napadnutelná, neměl by se bát hledat řešení v duchu principu „co není zakázáno, mohlo by být povoleno“.

### „Modrý kód“

Součástí bohatého života rektorátu je generování velkého množství závazných dokumentů, u nichž není na první, ba ani druhý pohled jasné, co jejich závaznost zakládá. Jinými slovy: není zřejmé, zda se jedná o předpis, který je nutné aplikovat z důvodu zákona, univerzitního předpisu, vnitřních předpisů, či zda se jedná o pravidlo, které je výsledkem samopohybu některého z útvarů RUK, prorektorů nebo samotného rektora.

- Všechny závazné dokumenty, které vznikají na rektorátu a ovlivňují chod fakult, by měly obsahovat krátkou důvodovou zprávu (proč je příslušný předpis nutný) a předpisy vzešlé z různých úrovní by měly být zřetelně rozlišeny (pomocí nápisu, kódu, grafické značky apod.). Zároveň by každé ustanovení mělo obsahovat doložku, ze které bude zřejmé, jaké nové administrativní povinnosti z něho vyplývají pro vyučující či studenty, kterých se týká.

### Podpora spolků

Jak již bylo opakovaně zmíněno, pro fungování univerzity je klíčový život její „občanské společnosti“, tj. spontánně vzniklých sdružení osob s podobnými zájmy, názory a cíli.

- Tyto spolky a sdružení, včetně studentských, by neměly být vedením UK pouze trpěny, nýbrž naopak aktivně podporovány. Vztah vedení UK k těmto spolkům by měl být ovšem oproštěn od pragmatismu manažerského řízení a měl by být veden autentickým zájmem o jejich činnost a možný přínos pro celou akademickou obec. Jejich činnost může být „laboratoří“, v níž se „testují“ zajímavé nápady, prostorem, který dává vyrůst zajímavým osobnostem atd. V roli rektora bych podporoval tradiční akce, jako je například „Jarmark pro nastupující první ročníky“ a „Studentský Majáles“.

## V. ZKUŠENOSTI A KOMPETENCE KANDIDÁTA NA REKTORA

- Dlouhodobá pedagogická praxe (25 let) ve všech stupních studia, včetně garantování magisterského oboru a doktorských programů. Výuka v různých typech formátů – přednášky (cca 70 hodin ročně), praktická cvičení (30–50 dní ročně), semináře (cca 20 hodin ročně).
- Zkušenosti s organizací a reformou studia (členství v týmu, který připravil modulový systém studia bakalářských oborů biologie v biologické sekci PřF UK, koordinátor Modulu fyziologie, morfologie, anatomie, příprava akreditací oborů a programů).
- Zkušenosti s fungováním Biologické sekce PřF UK (posledních 15 let člen vědecké rady).
- Zkušenosti s organizací a náplní přijímacího řízení z pozice garanta v Biologické sekci PřF UK.
- Zkušenosti s agendou informačních zdrojů z pozice předsedy knihovní komise Biologické sekce PřF UK (člen v redakční radě časopisu Vesmír a v redakční radě nakladatelství Academia).
- Zkušenosti z exekutivy – z pozice proděkana PřF UK pro vědu, vnější vztahy, celoživotní vzdělávání a botanickou zahradu (etablování Vědecké konference PřF UK, soutěže Věda je krásná, edukačního a popularizačního webu [www.prirodovedci.cz](http://www.prirodovedci.cz)) a vedoucího katedry Buněčné biologie.
- Kontakt s aplikační sférou – mezinárodní i národní patent.
- Osobní zkušenost s univerzitní podporou vědecké činnosti (senior projektu UNCE, garant projektů SVV, PRIMUS na katedře).
- Zkušenosti s péčí o talenty a s popularizací vědy (mj. předseda Ústřední komise české biologické olympiády, vedoucí delegace ČR pro Mezinárodní biologickou olympiádu a European Union Science Olympiad, od r. 2014 více než 40x hostem v pořadu Laboratoř – Český rozhlas Plus, cca 30 popularizačních příspěvků v Lidových novinách, v časopise Vesmír i v zahraničí).
- Vědecká činnost (60 publikací na WOS z oboru imunologie, buněčné biologie a didaktiky biologie, více než 2000 citací bez autocitací, h-index 20).
- Detailní povědomí o prostředí v AV ČR (diplomový a doktorský projekt – Ústav Molekulární genetiky, člen Rad akademických ústavů – Mikrobiologického, Fyziologického a Molekulární genetiky).
- Zahraniční zkušenosti (postdoktorální pobyt na Harvard Medical School).