

MODERNÍ FAKULTA OTEVŘENÁ DIALOGU

Vážené senátorky, vážení senátoři, vážená a milá akademická obci!

Na následujících stranách naleznete program, s nímž vstupuji do nadcházejících voleb děkana/ děkanky Filozofické fakulty Masarykovy univerzity. Než se však dostanu k programu samotnému, dovolím si předeslat pár slov o sobě a svém týmu.

Na naší fakultě působím již od roku 1999 a postupně jsem zde prošla různými pracovními zařazeními i funkcemi. Od roku 2004 (se dvěma ročními přestávkami na mateřskou dovolenou) jsem byla pověřena vedením Ústavu klasických studií a v letech 2006–2014 jsem zastávala (se stejnými ročními přestávkami) funkci proděkanky pro přijímací řízení a rozvoj studijních programů. Zejména díky druhému postu jsem do detailů poznala prostředí fakulty – její přednosti i slabiny – z různých aspektů, nejen z hlediska studijních záležitostí, problematiky tvorby studijních programů, ale i vědeckých výkonů, komunikace s mimofakultním prostředím apod. Na základě této práce pro fakultu mě již před lety kolegyně napříč obory začali vyzývat ke kandidatuře na děkanský post. Nyní se mi podařilo sestavit kvalitní tým, ochotný ujmout se se mnou tak náročného úkolu, jaký vedení FF MU bezesporu představuje.

Členové mého týmu byli vybráni pečlivě, aby reprezentovali, pokud možno, celou fakultu. Jsou v něm zástupci všech oblastí vědění, v nichž naše fakulta poskytuje vzdělání, zástupci různých věkových skupin, abychom mezi sebou měli mladický entuziasmus i nadhled spojený s pokročilejším věkem, a konečně jsou v něm ženy i muži. Přitom jsem také pečlivě volila kolegy a kolegyně, kteří v oblasti proděkanského referátu, jež by měli případně na starosti, již nasbírali významné zkušenosti a osvědčili v tomto směru svou kompetentnost. Náš tým tedy vypadá takto:

[doc. Mgr. Irena Radová, Ph.D.](#)

kandidátka na děkanku

[doc. PhDr. Petr Dytrt, Ph.D.](#)

oblast internacionalizace a digitalizace; spolková činnost

[Ing. Mgr. Zdeňka Jastrzemska, Ph.D.](#)

přijímací řízení a komunikace s veřejností

[prof. PhDr. Mgr. Tomáš Knoz, Ph.D.](#)

akademické záležitosti a studium v doktorských studijních programech

[prof. PhDr. Lubomír Spurný, Ph.D.](#)

projektová a ediční činnost

[Mgr. et Mgr. Bc. Zuzana Šalamounová, Ph.D.](#)

studium učitelství a studium v rámci celoživotního vzdělávání

[Mgr. Josef Šaur, Ph.D.](#)

studijní záležitosti v bakalářském a navazujícím magisterském cyklu

Program, který vám nyní předkládám, navazuje na naše výchozí ideje (https://www.phil.muni.cz/media/3346464/white_paper_radova_aspol.pdf). Oba dokumenty vzešly z mnoha poctivých diskusí naší skupiny a tím podstatně charakterizují způsob práce, který mi vždy byl vlastní a který bych chtěla uplatňovat i v případě, že bych byla do funkce děkanky zvolena. O důležitých záležitostech je totiž třeba vést neustále dialog, v němž si budou zúčastněné strany vzájemně naslouchat, který nás bude posouvat k hlubšímu poznání problémů a dá tak vzniknout funkčním řešením. Zkrátka je třeba, aby jedním velkým týmem byla nakonec celá fakulta.

PŘIJÍMACÍ ŘÍZENÍ A NABÍDKA STUDIJNÍCH PROGRAMŮ

Reakreditace studijních programů a změny v podávání přihlášek (které nyní umožňují označit až tři prioritní studijní plány u každé přihlášky) otevřely uchazečům o studium nepřeberné množství variant a možností. Naším prvotním úkolem by proto mělo být pomoci zájemcům o studium na FF MU zorientovat se v nabídce a přinést jim poctivé informace o podobě, náplni a náročnosti studia.

Jedinečnost filozofické fakulty spočívá mimo jiné v pestrosti zde zastoupených oborů. To s sebou nese samozřejmě řadu problémů, které lze však do jisté míry řešit právě nastavením vhodného přijímacího řízení, zejména pak včasnou identifikací potenciálních uchazečů. Pro další zdárnou existenci různých „malých“ oborů je ovšem důležité rovněž rozvíjení spolupráce s ostatními domácími i zahraničními vysokými školami, nejen při realizaci stávajících studijních programů, ale i při případné přípravě programů nových. Každopádně rozmanitost a pestrost studijní nabídky považujeme za hodnotu, kterou stojí za to zachovat, protože i absolventi těchto oborů jsou pro společnost prospěšní a v určitých situacích i klíčoví.

Vybrané konkrétní kroky:

- ▶ při komunikaci s uchazeči využívat všechny dostupné možnosti a nástroje, více zpřehledňovat a vizualizovat informace,
- ▶ na základě průzkumů, dotazníků a analýzy dostupných dat o neúspěšně ukončených studiích z důvodu „špatné volby programu“ vytvořit standardizovanou šablonu, která uchazečům odpoví na konkrétní otázky „studenta na nečisto“ v jednotlivých studijních programech,
- ▶ identifikace strategických partnerů (tuzemské a zahraniční univerzity, ministerstva, organizace z veřejného i soukromého sektoru), kteří by mohli být zainteresovaní na fungování tzv. malých oborů, a promyšlené rozvíjení spolupráce s nimi.

Jedním z pilířů, na nichž naše fakulta stojí, je kvalitní výuka a vzdělávání. Proto chceme usilovat o to, aby se jejich udržení a rozvoj stal společným cílem akademiků, studentů i pracovníků příslušných děkanátních pracovišť.

Především je třeba podporovat činnost programových rad při hodnocení fungování studijních programů. Za vhodné považujeme vytvoření takových podmínek, aby zástupci studentů v programových radách mohli sdílet své zkušenosti napříč programy. Zároveň bude nutné systematicky nastavit ocenění jejich činnosti formou stipendií.

Pro zdárné fungování studijních programů bude rovněž důležité nalezení celofakultního konsenzu na vymezení postavení garantů, a to zejména ve vztahu k vedoucím akademických pracovišť. Tato otázka je o to palčivější, že právě naše fakulta má nejvíce studijních programů na celé univerzitě a není výjimečné, že na jednom akademickém pracovišti působí 4–5 garantů.

Aktivní zapojení studentů bude důležité nejen pro rozvoj studijních programů, ale jejich názor chceme zohlednit rovněž při přepracování a zřehlednění informací ve studentské části webu fakulty. Naším cílem je zajistit studentům nejen maximum informací ke studiu, ale také jim je zprostředkovat tak, aby se v nich dobře a snadno orientovali. Budeme tak usilovat o to, aby studenti znali svá práva i povinnosti, aby uměli jednotlivé situace, v nichž se během studia mohou ocitnout, řešit včas, správně a hlavně tak, aby si případnou neznalostí nekomplikovali úspěšné ukončení studia.

Společně s vylepšením informačního servisu musí dojít k posílení konzultační role příslušných oddělení děkanátu. Kvalitního poradenství pro studenty nelze dosáhnout přeskupováním agendy. Problém spočívá jinde. Na naší fakultě připadá na jednu studijní referentku průměrně 1 000 studentů, což je zdaleka nejhorší poměr ze všech fakult univerzity. S výjimkou pedagogické fakulty připadá na ostatních fakultách na jednu referentku 500–700 studentů. Pokud chceme dosáhnout toho, aby studijní oddělení nebylo jen úřadem, kde se věci vyřizují bryskně, ale také místem, kde referentky mají dostatek času studijní záležitosti vysvětlovat, musíme snížit tento neblahý poměr. Současně tím vznikne prostor pro lepší servis pro guaranty (např. při nastavování kontrolních šablon).

Posílení poradenství, na němž nám velmi záleží, lze dosáhnout i dalšími prostředky. Do nedávna fungovali při Poradenském centru RMU studentští poradci. Ti přešli do gesce jednotlivých fakult. Na některých fakultách převzalo jejich úlohu studijní oddělení. Jelikož věříme, že funkce studentského poradce má velký potenciál, chceme ji zachovat separátně od studijního oddělení a zároveň ji dále rozvíjet, aby se neomezovala jen na odpovídání na e-mailové dotazy jako dosud, ale aby poradce pomáhal studentům ještě dříve, než se zeptají, např. uváděním klíčových aktuálních informací na sociálních sítích. Fakultní studijní poradce by měl plnit rovněž roli studentského ombudsmana.

Jsme přesvědčeni, že už výše uvedené kroky pomohou ke zlepšení studijní úspěšnosti, které se hodláme intenzivně věnovat. Strategický dokument MŠMT, kterým se vysoké školství bude do roku 2028 řídit, označuje totiž míru studijní neúspěšnosti jako neudržitelnou. Z diskusí nad

tímto tématem na univerzitě vyplynulo, že počítá s hlubším promítnutím studijní úspěšnosti do rozpočtů univerzit. Ve vazbě na možná ekonomická rizika, která z toho pro naši fakultu plynou, je nutné zvyšovat studijní úspěšnost při současném zachování studijních nároků. Tým prof. Kláry Šedové vypracoval paletu možných opatření, která reagují na čtyři základní důvody předčasného ukončení studia. Část z nich se již na fakultě uplatňuje, obecně vzato máme ovšem (zejména v některých programech) v tomto ohledu rezervy, jejichž ignorování může ekonomicky postihnout fakultu jako celek. Jako vhodná cesta se zde jeví pravidelné individuální konzultace s garanty, hledání optimálních řešení pro konkrétní program a sdílení zkušeností dobré praxe napříč fakultou.

Uvědomujeme si, že současné znění vysokoškolského zákona neumožňuje přestupy mezi programy, a tedy např. záměnu vedlejšího a hlavního studijního plánu. To snižuje studijní úspěšnost, protože studenti někdy musí ukončit dosavadní studium a začínat studium nové. Proto hodláme být aktivními účastníky diskusí o této problematice a iniciativně prosazovat na univerzitní úrovni potřeby fakulty s mnoha programy, kde je sdružené studium standardem, nikoli výjimkou. Nastavená pravidla musí umožňovat studentům volit studijní plán(y) bez nutnosti ukončovat studium a zároveň s možností dokončit ho řádně a včas, aniž by studenty ohrožovala poplatková povinnost.

Pomocí ovšem může také podpora (a to i finanční) aktivit, které povedou k hlubšímu připoutání studentů k fakultě, ať už se jedná např. o adaptační kurzy na začátku studia, či o systematickou podporu spolkové činnosti a sociálního života studentů na fakultě. Stejně tak chceme maximálně využívat možnosti, které nám poskytuje stipendijní fond a stipendijní programy k podpoře aktivních, nadaných a nadějných studentů (např. systematickým oceňováním výjimečných závěrečných prací na jednotlivých ústavech a katedrách apod.). Věříme totiž, že vytváření kolegiálního a přátelského prostředí bude hrát důležitou roli, budou-li si studenti v obtížných situacích klást otázku, zda má smysl studium zdárně dokončit. V tomto ohledu nesmíme zapomínat ani na studenty kombinovaného studia a netradiční studenty, jejichž hlas není ve fakultních diskusích zatím slyšet. Náš tým však chce soustavně zlepšovat i jejich studijní podmínky.

Obecně pak chceme studentům usnadnit podávání žádostí všeho druhu dokončením jejich digitalizace. Hodláme se přitom opírat o dosavadní zkušenosti s tímto procesem, aby digitalizace skutečně usnadnila a zrychlila vyřizování studijních záležitostí.

Konečně nehodláme ze zřetele ztrácet ani studenty se specifickými potřebami, při jejichž vzdělávání je nám nápomocno Středisko Teiresiás.

Vybrané konkrétní kroky:

- ▶ tvorba podpůrných nástrojů (např. checklistů, návodů řešení obvyklých situací), aby studenti nebyli závislí na radách druhých, ale aby skutečně drželi svůj studijní osud ve vlastních rukou,
- ▶ propagace a podpora studentských poradců jako pomocníků studentů,
- ▶ nabídka vhodněji zvolených úředních hodin na studijním oddělení, aby vyhovovaly i studentům kombinovaného studia a netradičním studentům,
- ▶ podpora studentských spolků,
- ▶ užší spolupráce s centrem Teiresiás.

Společensky významná role filozofické fakulty spočívá také v přípravě učitelů středních škol. V současné době nabízí filozofická fakulta studium v jedenácti učitelských programech. Podoba studia v učitelských programech prošla v návaznosti na *Rámcové požadavky MŠMT z roku 2017* řadou změn, s nimiž jsme se na fakultě dokázali společným úsilím důstojně vyrovnat. Neznamená to však, že by situace byla optimální. Podobu pregraduální přípravy ovlivňují některé dlouhodobé deficity, jejichž řešení je ve světle narůstajících požadavků na učitelskou přípravu neodkladné. Ve snaze o zajištění kvalitní pregraduální přípravy proto považujeme za nutné společně podniknout další kroky, a to organizačního i kurikulárního (obsahového) charakteru.

Co se týká organizačních záležitostí, v první řadě bychom chtěli učinit agendu spojenou s učitelstvím transparentnější, resp. srozumitelnější. Vzhledem k postupně se vynořujícím úkolům souvisejícím s učitelstvím je v současné době tato agenda rozdělena mezi tři proděkanské posty. Navrhujeme proto centralizovat ji do gesce jednoho proděkana, který by za učitelství na fakultě zodpovídal, kontinuálně by spolupracoval s Centrem praxí, jednotlivými katedrami i fakultními školami a také by komunikoval se studenty, kteří se na počátku studia mnohdy necítí dostatečně informačně vybaveni. Ze své pozice by také řešil učitelství na úrovni univerzity, jednal se zástupci MŠMT a podílel se na diskusích o podobě učitelské přípravy na republikové úrovni (například při jednáních o plánovaných standardech pro nové profesní studijní programy v rámci učitelství).

Za nutné považujeme rovněž věnovat se otázce dalšího organizačního zajištění praxí, jejich stabilního financování (včetně kombinovaného studia v učitelských programech a studia v oblasti pedagogických věd se zaměřením na učitelství na SŠ) a možnostem čerpání dalších finančních zdrojů plánovaných pro pregraduální přípravu učitelů (ukazatel P, OP JAK a další).

Dalším krokem ve snaze o zkvalitnění pregraduální přípravy je vytvoření funkčního ekosystému praxí jakožto výsledku spolupráce mezi studenty, vzdělavateli, provázejícími učiteli i řediteli fakultních či smluvních škol. Filozofická fakulta od roku 2019 propůjčila vybraným školám titul fakultních škol. Nyní považujeme za nutné na tento krok navázat a nastavit užší a efektivní spolupráci mezi fakultou a jednotlivými školami tak, aby provázející učitelé ve školách a vzdělavatelé na fakultě věděli, jaké požadavky jsou na ně kladeny, jaké cíle mají se studenty naplňovat, v čem se na sebe mohou vzájemně spolehnout a na čem mohou spolupracovat.

Další kroky je třeba učinit i v oblasti kurikulární. Klíčové je dosáhnout vnitřní shody ohledně kompetenčního profilu absolventa, aby bylo možné vyhodnotit, nakolik tomu odpovídá stávající kurikulum. Naši absolventi učitelských programů budou také čelit novým výzvám – jednak plánovaným výzvám stanoveným zejména *Strategií vzdělávací politiky České republiky do roku 2030+*, jednak výzvám, které se objevily v důsledku pandemie. Ty spočívají zejména v dovednostech koncipovat a realizovat kvalitní výuku nejen kontaktně, ale také online či hybridně. Proto se musíme zabývat otázkou, zda v rámci učitelské přípravy poskytujeme studentům dostatek podpory pro to, abychom je připravili i na tyto nestandardní situace. Shoda na profilu absolventa je nicméně nutná také z dalších důvodů – umožní nám reagovat na připravované hodnocení kvality absolventů, jehož zavedení je ze strany MŠMT plánované

nejpozději do roku 2024, a využít k tomu již existující nástroje. Představu o kompetencích absolventů budeme moci nejen sdílet s fakultními (resp. spolupracujícími) školami, ale spolu s nimi budeme rovněž moci takto stanovit, kdo má zodpovědnost za naplnění konkrétních cílů.

V návaznosti na nutné kurikulární změny považujeme za důležité věnovat pozornost také nastavení praxí a jejich reflexi. Pregraduální příprava je v současné době koncipována tak, aby praxe v reálném prostředí škol tvořily její důležitou součást, nicméně ve srovnání s evropskými modely je objem praxí v rámci naší fakultní učitelské přípravy stále nižší. O to významnější roli hraje kvalita praxí a jejich systematická reflexe. Naším cílem je proto zajistit, aby vysokoškolští vzdělavatelé i provázející učitelé věděli, co je obsahem a účelem reflexe, a aby cítili jistotu v tom, jak se studenty jejich praxi reflektovat. Za nutné považujeme také společně otevřít otázku zajištění a časové dotace reflexe tak, aby pro studenty i jejich vzdělavatele byla přínosná, nikoli zatěžující.

Domníváme se, že těmito kroky přispějeme k tomu, aby na konci studia v učitelských programech stál absolvent, který úspěšně zvládne projít adaptačním obdobím a setrvá v profesi, je schopný vytvářet podnětné příležitosti pro učení všech žáků, reflektuje svoji praxi a v návaznosti na to plánuje svůj další profesní rozvoj, absolvent, který svou kvalitní prací skvěle reprezentuje svoji *alma mater* a přispívá ke zvyšování prestiže učitelské profese i k rozvoji naší společnosti.

Vybrané konkrétní kroky:

- ▶ nastavení pravidelné komunikace mezi těmi, kdo se podílejí na realizaci praxí studentů učitelských programů, a hledání dalších možností spolupráce (například v oblasti reflexe),
- ▶ podpora stáží hostujících profesorů z oblasti učitelství,
- ▶ podpora krátkodobých exkurzí studentů i akademiků v rámci aktuálních schémat.

DOKTORSKÉ STUDIUM

Zvyšování efektivity a kvality doktorského studia je jedním z prioritních cílů *Strategického záměru ministerstva pro oblast vysokých škol na období od roku 2021*. Doktorské studium přitom představuje vrchol studia, a to jak z pozice studenta, tak z pozice pedagoga. Jde o nejintenzivnější a současně i nejvíce individualizovanou formu studia, založenou na bezprostředním vztahu mezi studentem a školitelem. Frekventant doktorského studia vystupuje z pozice zákona jako student, zároveň se ovšem bezprostředně zapojuje do výzkumné, pedagogické i organizační práce své fakulty, resp. svého ústavu. Studenti doktorských studijních programů jsou tak důležitým prvkem společenského života fakulty; často jsou vůdčími osobnostmi celé řady kolektivních orgánů (akademický senát, odborné společnosti, redakce časopisů, studentské spolky), vytvářejí generační i sociální most mezi studenty a akademiky.

Doktorské studium však doprovází v současné době mnohé problémy, s nimiž je třeba se v následujícím období razantně utkat. Jsou to například: vztah mezi kvantitou a kvalitou

přijatých uchazečů; délka studia výrazně překračující lhůty obvyklé v Evropě; neúspěšnost v této fázi studia; poměr mezi intenzitou studia, resp. intenzitou práce v rámci doktorského tématu a v jiném zaměstnání; vztah mezi statutem studenta a statutem asistenta/zaměstnance; otázka plagiátorství; a v neposlední řadě často nejasná perspektiva budoucího zaměstnání ve studovaném oboru.

Řada těchto obtíží je přitom řešitelná dobře nastavenou činností oborové rady (pravidelné pohovory se studenty) a především dobrou „tradiční“ personální prací, začínající již při výběru uchazečů pro tento typ studia. Doktorské studium je třeba zachovat jako individualizovanou a excelentní formu studia. Proto je nutné správně posilovat vazbu student – školitel, resp. student – školitel – oborová rada, a to výběrem tématu přínosného pro bádání v daném programu a zároveň souvisejícího s tématy zkoumanými na daném pracovišti. Školitel musí znát a průběžně se studentem diskutovat jeho metody a přístupy, jakož i zkoumanou pramennou základnu. Formální postupy (průběžné prezentace studenta před oborovou radou během studia, doktorská čtení, hodnocení doktorskou radou či hodnocení v ISu) jsou pouze vnějším předpokladem; daleko důležitější je vytvoření studijní atmosféry určované mravním imperativem, kde je cílem rozvoj vědeckého poznání, nikoliv pouze naplnění formálních kvalifikačních podmínek.

Vybrané konkrétní kroky:

- ▶ zkvalitnění přijímacího řízení a výběr uchazečů s největšími předpoklady pro úspěšné dokončení studia,
- ▶ v důsledku plánovaného zrušení kapitačního příspěvku MŠMT na doktorská stipendia přijímat méně doktorských studentů, kteří však budou finančně lépe zajištěni,
- ▶ podpora institucionalizovaných doktorandských seminářů na národní i nadnárodní úrovni, které studentům umožní proniknout do standardního vědeckého provozu, zařadit se do výzkumných týmů a aplikovat ve svých projektech principy internacionalizace a interdisciplinarizace,
- ▶ analýza povinností studentů DSP napříč fakultou a jejich nové nastavení tam, kde hrozí nadměrná zátěž a vyhoření,
- ▶ pomoc studentům ve výběru kvalitního prostředí pro uplatnění jejich publikací,
- ▶ vytvoření základních standardů pro školitele DSP s cílem podpořit je v jejich nelehké roli mentora, průvodce fakultním životem i partnera ve výzkumu,
- ▶ podpora oborových rad a garantů v intenzivní komunikaci se školiteli o postupu svěřených studentů.

VĚDECKÁ RADA FAKULTY

Pro jednání Vědecké rady Filozofické fakulty Masarykovy univerzity jsou závazné příslušné právní normy, především *Statut Filozofické fakulty Masarykovy univerzity* a *Jednací řád vědecké rady Masarykovy univerzity*. Vědecká rada by však současně měla být společenstvím lidí, kteří

ke své práci přistupují s badatelskou akribií, duchovním a filozofickým nadhledem, s intelektuální kreativitou a na základě osobního mravního kodexu.

Vědecká rada náleží tradičně k nejvýznamnějším orgánům každé fakulty, byť se její konkrétní činnost může široké fakultní veřejnosti nejednou zdát poněkud vzdálená, jako by se týkala pouze určitého a uzavřeného okruhu osob. Vědeckou radu je proto potřeba přetvořit v otevřený orgán, jehož působení bude pro fakultní obec dostatečně zřejmé a transparentní. Interní členové vědecké rady by měli reprezentovat vědeckou elitu naší fakulty a měli by se společně s vedením fakulty podílet na koncipování fakultní politiky v oblasti vědy a výzkumu. Externí členové vědecké rady by k nám měli přinášet zkušenosti ze svých pracovišť, a tím poskytovat přirozenou reflexi stavu vědy a výzkumu v námi sledovaných oblastech vědění v České republice. Neměli by tvořit pouze skupinu jednotlivců, kteří se jednou za čas sjedou do Brna, vyjádří svůj názor k jednotlivým habilitačním a profesorským řízením a opět se rozjedou na svá pracoviště. Budoucí vedení fakulty by je naopak mělo získat k hlubší spolupráci, zvát je na hostovské přednášky a odborné diskuse, seznamovat s jejich působením členy akademické obce i studenty. Podobně bychom chtěli pojímat spolupráci také s absolventy habilitačního a profesorského řízení, aby se iniciovala kreativnější spolupráce s nimi, směřující k pozvednutí kvality vědecko-pedagogické činnosti, k většímu nadhledu přesahujícímu hranice naší fakulty a také k rozvoji interdisciplinarity a transdisciplinarity. Přirozenou charakteristikou habilitačních a profesorských řízení na FF MU by měla být také internacionální otevřenost, a to případně i v pluralitě jednacích jazyků a jazyků předkládaných kvalifikačních prací.

Základními principy práce Vědecké rady Filozofické fakulty Masarykovy univerzity by tak měla být transparentnost a spravedlnost, zapojení jejích členů i absolventů habilitačního a profesorského řízení do vědeckých diskusí na fakultě, uplatnění vysoké odborné náročnosti i přátelské, dělné atmosféry.

Vybrané konkrétní kroky:

- ▶ rekonstrukce Vědecké rady Filozofické fakulty MU tak, aby reprezentovala všechny oblasti vědění pěstované na fakultě, nové vědecké metody a přístupy, interdisciplinarity a internacionalizaci, resp. otevřenost výzkumu do zahraničí,
- ▶ posílení zpětné vazby mezi Vědeckou radou Filozofické fakulty MU a Vědeckou radou Masarykovy univerzity, důraz na informovanost akademické obce o práci vědecké rady a výsledcích absolventů habilitačního a profesorského řízení,
- ▶ posílení role vědecké rady v odborném a společenském životě fakulty, např. pořádáním pravidelných hostovských přednášek jejích externích členů a zapojováním jejích členů do činnosti oborových rad,
- ▶ důraz na budování dlouhodobé spolupráce absolventů habilitačního a profesorského řízení na FF MU s fakultou, mj. formou hostovských přednášek a účastí na výzkumných projektech.

PODPORA VÝZKUMNÉ ČINNOSTI

V posledních letech můžeme v našem rozpočtu pozorovat zvyšující se poměr prostředků, které fakulta získává formou institucionální podpory vědy a výzkumu dle našich výsledků, vzhledem k prostředkům, které získáváme formou příspěvku na vzdělávací činnost. Zatímco v roce 2017 jsme získali přibližně 260 miliónů na vzdělávací činnost a téměř 70 miliónů jako institucionální podporu, v roce 2019 to bylo 293 miliónů na vzdělávání a 88 miliónů coby institucionální podpora. Současně platí, že ještě k většímu nárůstu prostředků dochází v oblasti účelové podpory, kterou získáváme z externích zdrojů (VaV z EU, GA ČR, TA ČR a další). V roce 2017 to bylo asi 69 miliónů, tedy přibližně stejně jako institucionální podpora, v roce 2019 to bylo již téměř 114 miliónů. Úspěch v grantových soutěžích klade stále větší nároky jak na akademiky jako uchazeče a řešitele projektů, tak na neakademická pracoviště, od kterých oprávněně očekáváme komplexní systém podpory a poradenství.

Vynikající badatelská činnost, ať už realizovaná v projektech či mimo ně, je pro elitní fakultu esenciální. A my chceme, aby byla samozřejmostí pro všechna naše akademická pracoviště. Nemí možné, aby se na fakultě vyskytla pracoviště, která nebudou schopna navrhnout žádný kvalitní výsledek do sběru metodiky 17+. Je samozřejmé, že intenzita zapojení pracovišť do projektů byla a bude různá, nelze však připustit existenci pracovišť bez kvalitní vědy. Přitom je třeba změnit praxi v publikování tak, aby naším cílem byla excellence (prestižní periodika a nakladatelství), nikoliv kvantita.

Chceme rovněž omezit vnitřní konkurenci a podpořit spolupráci napříč fakultou, propojovat lidi, podporovat přípravné výzkumné týmy a hledat obecnější společná badatelská témata, která obstojí v národních i mezinárodních grantových soutěžích.

Vybrané konkrétní kroky:

- ▶ nabídka cílených informací a datových analýz, které pomohou jednotlivým pracovištím vytvářet si projektové strategie,
- ▶ zkvalitnění komunikace mezi akademickými pracovišti, OVV a navazujícími servisními pracovišti,
- ▶ hledání cest pro financování většího množství post-doků na fakultě k oživení zdejší badatelské komunity,
- ▶ cílená podpora výzkumných skupin usilujících o prestižní mezinárodní projekty a současně badatelů z pracovišť s dosud malými úspěchy v grantových soutěžích,
- ▶ komunikace s univerzitním senátem a vyjednávání s rektorátem o relevanci a váze jednotlivých indikátorů při tvorbě rozpočtu v oblasti institucionální podpory pro naši fakultu.

INTERNACIONALIZACE

Vzhledem ke skutečnosti, že Masarykova univerzita usiluje o upevnění pozice silného a schopného partnera v mezinárodním prostředí a že internacionalizace je a bude důležitým kritériem kvality v různých důležitých hodnoceních, považujeme za nevyhnutelné, aby naši studenti i zaměstnanci byli co nejlépe vybaveni pro působení v mezinárodním prostředí. Je tedy klíčové vytvářet vhodné podmínky pro prohlubování a zdokonalování jazykových kompetencí obou těchto skupin a zvyšovat tak nejen jejich konkurenceschopnost v globálním světě, ale i jejich zájem o zkušenosti ze zahraničních partnerských univerzit a badatelských institucí. Cílenou podporou jazykového vzdělávání studentů propojenou s motivováním k delším pobytům na zahraničních univerzitách se budeme mj. snažit také zvýšit povědomí o kvalitní a pestré nabídce vzdělávání na naší fakultě tak, aby studentská mobilita nebyla převážně jednostranným procesem, ale abychom byli schopni naše zkušenosti a vzdělávací programy nabízet efektivněji i studentům zahraničním. Současně je důležité systematicky zvyšovat rovněž jazykové kompetence vyučujících. Za tímto účelem chceme navázat na dobrou tradici ve vytváření e-learningových podpor (např. v rámci povinně volitelných kurzů v učitelském filologicky zaměřeném studiu) jako podpůrných prostředků pro usnadnění jazykové přípravy v běžných světových jazycích.

Věříme rovněž, že zvyšování jazykových kompetencí badatelů a vyučujících na FF MU povede k rozšíření nabídky kurzů ve světových jazycích, potažmo ke vzniku studijních programů v těchto jazycích. S tím souvisí i naléhavá nutnost intenzivní debaty s garanty studijních programů ohledně rozšíření povinnosti absolvovat alespoň část výuky v cizím jazyce.

Nedílnou součástí procesu internacionalizace bude i úsilí o zpřehlednění administrativy a její prezentace jak v češtině, tak v angličtině. Zvyšováním jazykových kompetencí neakademického personálu hodláme standardizovat komunikaci uvnitř fakulty minimálně ve dvou jazycích (češtině a angličtině) tak, aby každé neakademické pracoviště bylo disponováno pro komunikaci se zahraničními studenty a zejména zaměstnanci, jejichž počet na fakultě neustále vzrůstá.

Neméně důležitá je pro nás podpora hledání takových zahraničních partnerů, kteří nabízejí podobná vzdělávací schémata jako naše fakulta a budou potenciálně spolupracovat na vytváření studijních programů v režimu *joint* a *double degree*.

Věříme, že všechny tyto procesy povedou v konečném důsledku i k prohlubování internacionalizace ve výzkumu.

Vybrané konkrétní kroky:

- ▶ rozšíření možností intenzivní přípravy studentů a zaměstnanců na zahraniční pobyt (např. dvoutýdenní intenzivní jazykový kurz, online konzultace s partnerskými univerzitami, cílená jazyková příprava na výjezd neakademických pracovníků atd.),
- ▶ vytvoření jazykového vzdělávacího rámce dostupného i na dálku studentům kombinovaného studia a netradičním studentům,

- ▶ zpřehlednění nabídek mobilit a stipendijních programů umožňujících výjezdy i do vzdálenějších mimoevropských zemí,
- ▶ zavedení podpůrných nástrojů pro motivaci k výjezdům těch skupin studentů, které obecně vyjíždějí méně, jako například doktorští studenti s dětmi, a pro studenty se specifickými nároky,
- ▶ zavedení jednotného systému hodnocení zahraničních mobilit, jenž by se propisoval i do celkového hodnocení studia,
- ▶ vytvoření systému motivačních příplatků u administrativních pracovníků schopných jednat v cizím jazyce jako podpůrného prostředku vedoucího k zefektivnění komunikace uvnitř fakulty.

SPOLEČENSKÉ PŮSOBNÍ

Správně fungující fakulta se musí chovat zodpovědně a dostát svým závazkům nejen vůči svým řádným studentům a svým badatelským úkolům, ale i vůči společnosti obecně. Filozofická fakulta s pestrou paletou studijních programů přitom může skvěle přispívat k celoživotnímu vzdělávání různých profesních skupin a tím i k transferu nejnovějších poznatků bádání do praxe a do společnosti. V současné době, kdy se všude neblaze projevuje vliv dezinformačních kampaní, nabírá na síle populismus a extremismus, je třeba, abychom ještě více vystupovali mimo zdi fakulty. Nikoliv z pozice nadřazených „všeználců“, ale jako ti, kdo nabízejí fakta a trpělivě je předávají dál. Celoživotní vzdělávání je zkrátka nezbytnou nutností pro překotně se vyvíjející společnost, která si chce podržet znaky kultivované humanity.

Vedle této dimenze třetí role fakulty považujeme za nutné usilovat rovněž o to, aby provoz naší fakulty co nejvíce naplňoval požadavky odpovědného přístupu k životnímu prostředí. Masarykova univerzita se letos poprvé zařadila do žebříčku *The Impact Rankings*, který sleduje naplňování cílů udržitelného rozvoje OSN.¹ Naše *alma mater* uspěla nejlépe z českých škol v cíli č. 4 (*Kvalitní vzdělávání*). Vedle toho jsou zde však cíle další, jako např. cíl č. 12 (*Odpovědná výroba a spotřeba*). Ty se jeví v souvislosti s klimatickou a energetickou krizí jako čím dál naléhavější. Chtěli bychom se proto maximálně podílet na tom, aby Masarykova univerzita získávala lepší hodnocení i v dalších bodech zmíněného žebříčku. Nikoliv pro hodnocení samotné, ale pro dobrý výsledek, který mu předchází.

Vybrané konkrétní kroky:

- ▶ utřídění a rozšíření nabídky kurzů celoživotního vzdělávání tak, aby kurzy vycházely vstříc účastníkům s různými potřebami a požadavky (včetně nabídky tzv. dětské akademie),
- ▶ zohlednění aktivit v rámci celoživotního vzdělávání v kariérním postupu,
- ▶ mnohostranná podpora prospěšných a na společnost zaměřených aktivit studentů, studentských spolků i zaměstnanců,

1 <https://www.universitas.cz/aktuality/6834-v-novem-zebricku-the-impact-rankings-je-sedm-ceskych-skol>

- ▶ spolupráce s filozofickými fakultami českých i zahraničních univerzit, které se dlouhodobě zaměřují na naplňování cílů udržitelného rozvoje,
- ▶ zavádění konkrétních postupů přispívajících k šetření životního prostředí (např. maximální digitalizace, větší důraz – zejména ve vztahu k úklidové firmě – na třídění odpadu).

ZAMĚSTNANCI A JEJICH PODPORA

Největší bohatství fakulty spočívá v lidech.² A o bohatství je třeba pečovat s mimořádným úsilím. V době covidového odloučení byli zaměstnanci fakulty stejně jako celá společnost vystaveni extrémním podmínkám. Byli přetížení množstvím úkolů, které s sebou přineslo fungování ve virtuálním prostoru, chyběla jim bezprostřední komunikace, neformální setkávání téměř zmizelo, zatímco naopak narostl počet schůzí online. Tento neutěšený stav se pochopitelně odrazil na pracovní pohodě většiny z nás. Ostatně práce v akademické sféře přílišným tlakem na výkon sama o sobě vytváří stresující prostředí, které se nakonec může stát toxickým.³ A protože kvalita pracovního prostředí a *well-being* zaměstnanců ve svém důsledku souvisí také s výkonností, je naším cílem nastavit životní podmínky na fakultě tak, aby zaměstnanci – akademičtí i neakademičtí – byli na fakultě spokojeni. I když to možná zní banálně, věříme, že spokojenost s kvalitnějším pracovním prostředím povede nejen k vyššímu výkonu, ale také k neutuchající touze se dále rozvíjet. Právě takový zaměstnanec je naším cílem.

Důležitým krokem ke zvyšování kvality péče o zaměstnance bylo získání HR Award. Toto ocenění nás v následujících letech zavazuje k nastavení mnoha procesů v souladu s *Akcním plánem pro HRS4R*.⁴ Ten mj. předpokládá ještě před nástupem nového vedení fakulty systematizaci pracovních míst i vytvoření kariérního předpisu FF MU. Tato směrnice i další, které jsou nyní ve stavu zrodu na fakultě i mimo ni,⁵ budou přispívat ke stále lepší právní ochraně zaměstnance a vymezení jeho pracovních povinností i práv. Přesto je třeba usilovat i o to, aby fakultní prostředí samo o sobě bylo vůči zaměstnancům pokud možno neustále vstřícné: ať už jsou na fakultě noví a neznají zdejší poměry, řeší projekt, organizují konferenci, potřebují pomoci s inovací výuky nebo se jejich život zkomplikoval, protože pečují o osobu blízkou či malé děti. Vedení fakulty se musí zkrátka snažit vytvářet takovou atmosféru, abychom byli fakultou, kde jeden respektuje druhého a kde se všem řádným zaměstnancům dostane takové péče a pomoci, aby měli dostatek sil vykonávat svou práci co nejlépe.

2 Tuto větu jsem si vštípila jako osobní krédo pro práci vedoucího ÚKS už před lety. Potěšilo mne proto, že se nedávno objevila také v rozhovoru s kandidátem na rektora UK Michalem Stehlíkem (<https://vedavyzkum.cz/rozhovory/rozhovory/michal-stehlik-bohatstvi-univerzity-je-v-lidech>). Zjevně se jedná již o gnómu, což jen podtrhuje správnost její aplikace v praxi.

3 Tomuto problému se věnuje v poslední době vyšší pozornost, viz např. projekt GAČR (14-02098S) *Kvalita pracovního prostředí a well-being zaměstnanců ve veřejném vysokém školství*.

4 <https://www.phil.muni.cz/o-nas/hrs4r-hr-award/gap-analyza-a-akcni-plan>

5 Viz např. *Zákon o ochraně oznamovatelů*, který by měl nabýt účinnosti do 17. 12. 2021.

Vybrané konkrétní kroky:

- ▶ revize fungování neakademických pracovišť a následné přenastavení stávajících mechanismů, aby neakademická pracoviště poskytovala účinnou podporu akademikům a současně od nich efektivně získávala potřebné informace,
- ▶ vytváření příležitostí pro častější, pravidelná setkávání zaměstnanců nejen společenského, ale i pracovního charakteru za účelem posílení sounáležitosti s fakultou, a v neposlední řadě i k vytváření příležitostí pro vznik nových interdisciplinárních výzkumných skupin,
- ▶ podpora využívání různých vzdělávacích a osobnostně rozvíjejících aktivit, zejména tvůrčího volna, k profesnímu růstu i v menších studijních programech,
- ▶ poskytování přehledných informací jak stávajícím, tak nově nastupujícím zaměstnancům fakulty na zaměstnaneckém portálu v češtině i angličtině, sloužících ke snadné orientaci v různých životních situacích na fakultě,
- ▶ podpora ustanovení „ombudsmana“ mimo prostředí fakulty (na univerzitní úrovni), aby byla zaručena co největší nestrannost a zaměstnanec v případě potřeby neměl obavu se na tuto osobu obrátit,
- ▶ vytvoření prostoru na personálním oddělení pro empatickou a efektivní interakci s pracovníky, kteří se ocitnou v nestandardní situaci spojené s vykonáváním jejich práce (např. sexuální obtěžování, bossing),
- ▶ řešení dostupnosti zařízení péče o děti zaměstnanců (v případě potřeby),
- ▶ důsledné trvání na dodržování smluvních podmínek ze strany úklidové firmy tak, aby prostory zrekonstruovaných budov s novým vybavením vydržely v dobrém stavu a poskytovaly zaměstnancům možnost práce v důstojném prostředí.

ZÁVĚR

Tomáš Garrigue Masaryk dal naší univerzitě do vínku „ušlechtilé závodění se starší sestrou pražskou“.⁶ Klasicky vzdělaný Masaryk vyšel z dávné představy básníka Hésioda (*Práce a dni* 11–24), že mezi lidmi existují dvě bohyně Eridy: jedna nešlechtná, která plodí svár a války, a druhá dobrá, která vede lidi ke skvělým výkonům, když se snaží poctivě soutěžit a předstihnout toho, kdo je pro ně vzorem. Takovýto program by měla *mutatis mutandis* naplňovat i Filozofická fakulta Masarykovy univerzity. Měla by neustále skvělými výkony znepokojoovat svou starší sestru na Univerzitě Karlově, ba dokonce by pro ni měla být v rámci poctivé soutěže vzorem. A samozřejmě nejen pro ni, ale i pro ostatní srovnatelné instituce v zahraničí. S naším týmem chceme rozhodně udělat vše pro to, aby se to naší fakultě, tedy nám všem společně, co nejlépe dařilo, různým krizím navzdory.

6 <https://www.archiv.muni.cz/historie-masarykovy-univerzity/historie-univerzity/historie-univerzity>