

Koncepce rozvoje Filozofické fakulty Univerzity Karlovy

pro období 2022–2026

Úvodem

Filozofická fakulta Univerzity Karlovy je oborově pestrá institucí, která podporuje mezioborový dialog a poznání v širokých souvislostech. Z těchto předností vyrůstá náš potenciál pro badatelskou spolupráci či vysoká uplatnitelnost absolventů, a opakovaně jsme se k nim i v krizových situacích přihlásili.

Na druhou stranu FF UK trpí systémovými problémy a je pomalá v jejich řešení.

Fakultě jako celku chybí shoda na tom, jak v budoucnu rozvíjet kvalitu ve výuce, vědě a třetí roli. Bez vize a dohody na jejím naplňování spíše jen reagujeme na to, co přichází, místo abychom situace předjímali a usměrňovali.

Nepovedlo se zavést nástroje efektivního a transparentního fungování a řízení, například model financování základních součástí, pravidla kariérního rozvoje akademických pracovníků, dlouhodobou strategii projektového řízení či důslednou elektronizaci agend.

Fakulta zaostává v péči o zaměstnance, ve vytváření důstojných pracovních a platových podmínek i jiných forem ohodnocení. Pokud FF UK dosud drží pohromadě jako instituce, je to silou vůle jejích obětavých zaměstnanců na různých pozicích. Je to určitě obdivuhodné, ale není to v pořádku.

Tento stav omezuje náš rozvoj a přispívá k naší dlouhodobé podfinancovanosti. Jeho příčiny jsou přitom různé: nevyjasněné priority, nekvalitní vstupní analýzy, neschopnost dospět ke kompromisu a v důsledku toho i k dosažení cíle.

Úkolem budoucího vedení FF UK tak kromě řešení aktuálních krizí bude i potřeba vyrovnat se s těmito dlouhodobými systémovými nedostatky. Bez těchto změn budeme dál přešlapovat na místě a prohlubovat svou frustraci, zatímco jiné instituce se budou vyvíjet. Bez těchto změn svoje přednosti postupně promarníme a přestaneme dávat ve 21. století smysl.

Věřím, že FF UK není jen souborem autonomních pracovišť s vlastními zájmy a cíli. Věřím, že jsme jednou institucí, která je schopná priority sdílet a uskutečnit. Nabízím FF UK spolu se svým proděkanským kolegiem své návrhy řešení k otevřené debatě a své síly k jejich uskutečnění.

Eva Lehečková

1 Výzvy nadcházejícího funkčního období¹

V nadcházejícím funkčním období stojí fakulta před změnami (zčásti připravovanými celouniverzitně), které výrazně ovlivní její další chod a mohou přispět k jejímu viditelnému rozvoji. Navrhujeme takové způsoby realizace, které budou pro fakultu organizačně i finančně co nejvýhodnější, a zasadíme se o jejich vyjednání v rámci univerzity. Zaměříme se na to, aby se jednotlivé změny na fakultě zaváděly ve vzájemných souvislostech s co nejmenší administrativní zátěží.

Mezi zásadní výzvy pro fakultu v příštích letech patří:

1. Nastavení vnitrofakultních systémů plynoucích z nových předpisů a rozvojových kroků na UK

- *zavedeme systém kariérního rozvoje a hodnocení akademických a vědeckých pracovníků*

Zavést pravidla kariérního rozvoje akademických pracovníků se fakulta neúspěšně pokusila už v letech 2015–2017. Souhlasíme s tím, že takový systém je na FF UK nezbytný. Přínosem jeho zavedení bude nastavení transparentních podmínek kariérního růstu pro všechny relevantní aktéry: jednotlivé akademické a vědecké pracovníky, vedoucí základních součástí i vedení fakulty. Zasadíme se o smysluplné upřesnění připravovaného univerzitního předpisu na fakultní úrovni tak, aby byly rovné podmínky pro všechny akademické pracovníky, ale zároveň se zohledňovala oborová i individuální specifika kariérního rozvoje. Zaměříme se na to, aby byl celý systém nastaven co nejvhodněji z hlediska potřeb FF UK, ale zároveň co nejjednodušeji. Systém doplníme o podpůrné služby, které vytvoří podmínky pro úspěšnou realizaci plánů kariérního rozvoje.

- *zavedeme systém průběžného hodnocení kvality akreditací studijních programů*

V přechodném období minulých let, kdy bylo v důsledku změny vysokoškolského zákona nutné znovu akreditovat všechny studijní programy, fakulta pochopitelně zčásti rezignovala na systém projednávání připravovaných akreditací zavedený panem děkanem Stehlíkem. Tento způsob projednávání přitom umožňuje shromažďovat a sdílet informace o dobré praxi v různých typech programů. Akreditační proces je nyní dokončen a původní praxi je tak možné oživit. UK nyní připravuje systém povinného hodnocení kvality akreditací studijních programů schválených Radou pro vnitřní hodnocení. Zasadíme se o to, aby hodnotící proces probíhal transparentně a byl i nadále užitečným nástrojem podpory a inovace studijních programů na FF UK. Zaměříme se na to, aby hodnocení studijních programů netvořilo novou administrativní zátěž.

- *přispějeme k doladění systému hodnocení vědních oblastí na UK*

Mezinárodní hodnocení vědních oblastí na UK, které bylo realizováno pilotně v letech 2019–2021, se má periodicky opakovat a bude mít dopad na rozdělování příspěvků na vědu. Podporujeme tento typ hodnocení vědy, které upřednostňuje kvalitu před kvantitou a ukazuje,

¹Tato koncepce v českém i anglickém znění je i s dalšími informacemi dostupná na webových stránkách evaleheckova.cz.

jak si fakulta stojí v mezinárodním kontextu srovnatelných institucí. Některé prvky hodnotícího procesu v pilotním kole však nebyly nastaveny natolik přesně a transparentně, aby umožňovaly spolehlivou interpretaci výsledků a mohly vést ke strategickým rozhodnutím ohledně budoucího rozvoje jednotlivých vědních oblastí. Zasadíme se v diskusi s vedením univerzity a dalšími fakultami o to, aby se nastavení a průběh tohoto hodnocení dále zkvalitňovaly a využitelnost zpětné vazby tak byla pro naši fakultu větší. Stanovisko mezinárodního hodnotícího panelu, že FF UK je s ohledem na kvalitu své vědy v rámci univerzity podfinancovaná, rovněž vytváří příležitost k jednání o navýšení příspěvku pro naši fakultu.

- *zasadíme se o smysluplnou realizaci institucionální podpory vědy v programu Cooperatio*

Program Cooperatio naváže od roku 2022 na dosavadní program institucionální podpory vědy Progres. Zasadíme se o to, aby fungování programu Cooperatio bylo nastaveno racionálně a zohledňovalo rizika (viz například role a kompetence koordinátorů a rad budoucích mezifakultních oblastí v tomto programu, hodnocení a vztah kvality průběžných výstupů s případnými dopady pro jednotlivé členy programu Cooperatio aj.). Zaměříme se na to, aby i přes deklarovaný princip inkluzivnosti rozdělování prostředků v rámci FF UK podporovalo a odměňovalo kvalitní vědeckou činnost.

Nové hodnotící systémy, zejména hodnocení UK na úrovni oborů napříč fakultami, hodnocení oborů na FF a individuální hodnocení akademických pracovníků, se pokusíme sladit tak, aby byly jednotlivé úrovně propojené a vedly k relevantním informacím. Ty se následně využijí i v modelu financování základních součástí (viz níže).

2. **Stabilizace finanční situace FF UK a nastavení udržitelného modelu financování**

Fakulta se periodicky ocitá ve finančně obtížných situacích, aktuálně z důvodu koronavirové pandemie. Bohužel neexistuje snadné řešení, které by bylo založeno na jedné změně a projevilo by se meziročně; kroky musejí být komplexní a projeví se nejdříve ve střednědobém horizontu. Cílem takových kroků je stabilizace finanční situace fakulty, zvýšení jejích rezervních prostředků a finanční ocenění pracovníků fakulty za jejich konkrétní přínosy pro rozvoj fakulty. Ve všech těchto oblastech chceme nejprve zpřístupnit co nejúplnější, aktualizovaná a interpretovatelná data o činnosti fakulty a na jejich základě povedeme diskusi o způsobech jejich využití. Tyto kroky propojíme s hodnotícími systémy uvedenými výše a dosáhneme systémově lepšího finančního ohodnocení akademických a vědeckých pracovníků FF UK.

Budeme se soustředit zejména na tyto oblasti:

- *zavedeme transparentní model financování základních součástí*

Budeme vycházet z aktuálních a průběžně aktualizovaných kvantitativních dat, přičemž do principů tohoto modelu vtělíme typologii a diverzifikaci základních součástí a v dialogu s nimi specifikujeme funkční a preferované modely rozvoje pro jednotlivé typy. Model založíme primárně na výukové a vědecké složce a v obou těchto pilířích propojíme kvantitativní údaje s kvalitativními. Budeme jej zavádět postupně, se snižujícím se podílem historické složky, aby byla umožněna adaptace základních součástí na nové podmínky. Vytvoříme systém vnitřního hodnocení vědy na FF UK, vycházející z aktuálních dat a principů kvalitativního srovnávacího hodnocení (benchmarking), které bude zohledňovat oborová specifika.

- *rozšíříme zdroje příjmů do rozpočtu fakulty*

Vytvoříme a uplatníme strategie projektové činnosti FF UK s cílem zvýšit počet ambiciózních projektů s velkým přínosem (Horizon Europe, Expro a JuniorStar GAČR apod.). Budeme podporovat vědeckou činnost na úrovni badatelských týmů s cílem zkvalitňovat vědecké výsledky, a tím navyšovat příjem fakulty v oblasti institucionální podpory vědy. Zaměříme se více i na získávání aplikačních projektů zaměřených na sociální inovace a inovace ve vzdělávání ve spolupráci s externími partnery. Navýšíme příjmy z doplňkové činnosti, příjmy ze sponzorských darů a jiné formy podpory prostřednictvím fundraisingu.

- *rozšíříme prostory využívané FF UK a zajistíme jejich efektivní využití*

Připravíme koncepci využití vlastních i pronajatých budov na základě výsledků prostorového auditu. Naší prioritou bude realizace projektu Opletalova (viz níže), zajistíme také efektivní využití prostor v objektu Voršilská po skončení projektu KREAS s cílem podporovat projektovou a vědeckou činnost. Prověříme možnosti centrálního rozvrhování ve velkých učebnách, pokusíme se navýšit prostory pro doktorandy. Ve spolupráci s relevantními vnitrouniverzitními pracovišti či externími organizacemi provedeme energetický audit v budovách FF UK s cílem snížit provozní náklady o 10 % do roku 2025; zvážíme zavedení různých prvků cirkulární ekonomiky do fungování fakulty.

3. **Zdárný průběh rekonstrukce objektu v Opletalově ulici**

Fakulta do rekonstrukce budov v Opletalově ulici vstupuje ve finančně nestabilní situaci bez dostatečných rezerv, přitom je pevně stanoven konec čerpání prostředků z daného investičního programu MŠMT a je zjevné, že fakulta ze svých zdrojů nezajistí všechny prostředky nutné pro financování realizace projektu. Je přitom naprosto zásadní, aby rekonstrukce budov v Opletalově ulici již proběhla, byla zdárně dokončena a přesunuly se tam základní součásti, s nimiž byl přesun na základě koncepce dohodnut. V souvislosti s tímto projektem se budeme soustředit na následující priority:

- zajistíme **pečlivý dohled nad tím, aby stavební práce probíhaly v dohodnutém rozsahu** v termínu a co nejvíce se tak omezilo množství víceprací a dodatečných nákladů;
- v dostatečném předstihu podáme **žádost o čerpání prostředků z univerzitního fondu určeného ke kofinancování větších investičních projektů UK** a přispějeme k vstřícnému projednání fakultní žádosti na univerzitní úrovni.
- budeme dbát na **věcnou spolupráci vedení fakulty, oddělení investic, dotčených základních součástí, architektonické kanceláře i zhotovitelů stavby**, aby nedocházelo k nežádoucím prodlevám v jednáních a realizaci.

4. **Spolupráce v rámci fakulty i univerzity**

Filozofická fakulta je organickým společenstvím lidí, které spojuje přesvědčení, že humanitní a společenské vědy jsou pro zdravý rozvoj svobodné společnosti klíčové. Budeme přednostně dbát na to, aby spolu členové akademické obce i další zaměstnanci komunikovali, sdíleli informace a spolupracovali. Jen tak může fakulta dobře fungovat a zároveň hájit své zájmy i v rámci

Univerzity Karlovy jako její důležitá a prestižní složka. V rámci podpory této spolupráce se budeme soustředit na následující kroky:

- zaměříme se na **průběžnou informovanost akademické obce o aktuálním dění včetně připravovaných koncepčních kroků** (mj. formou pravidelného fakultního newsletteru)
- budeme dbát na **úzkou spolupráci vedení fakulty a fakultních orgánů i dalších skupin aktérů** (partnerská spolupráce a komunikace s AS FF UK, vedoucími ZS a koordinátory vědních oblastí, aktivní spolupráce s fakultními komisemi na rozvoji příslušných agend).
- budeme dbát na proaktivní **zapojování zástupců fakulty do koncepčních kroků na úrovni univerzity, mezifakultní sdílení dobré praxe** v relevantních resortech a efektivní a pravidelnou spolupráci se zástupci FF UK na univerzitní úrovni
- zavedeme pozici **koordinátorky personální podpory a vzdělávání** jako členky kolegia děkana (viz bod 3.)

2 Výzvy a priority rozvoje fakulty v jednotlivých oblastech

A Studium a přijímací řízení

V oblasti studia se chceme zaměřit na vyhodnocení zkušeností z distanční výuky během pandemie. Tuto příležitost spolu s novým systémem hodnocení akreditací využijeme ke zkvalitnění pregraduálního studia, abychom byli připraveni na demografický nárůst počtu uchazečů. Budeme podporovat oborovou pestrost jako devizu FF UK, posilovat předávání kompetencí a individualizaci vzdělávání a budeme pro tyto priority vytvářet dostatečné organizační i technické podmínky.

Priority:

- ve spolupráci se studijní komisí a komisí pro vědu nastavíme **systém hodnocení schválených akreditací studijních programů** s cílem identifikovat funkční řešení a podpořit sdílení dobré praxe; v souvislosti s tím otevřeme **diskusi o koncepci navazujícího magisterského studia**, jeho cílů, vstupních a výstupních požadavků (identifikace přidané hodnoty v porovnání s bakalářským studiem, zhodnocení náročnosti a dostatečné kreditové dotace profilových předmětů, podpora specializace aj.)
- přijmeme **opatření na podporu příznivého rozložení počtu studentů na jednotlivých stupních studia** (např. rozšíření možností promíjení přijímacích zkoušek, nové typy kampaní zaměřené na uchazeče, analýza propadu počtu studentů v navazujícím magisterském studiu a jeho příčin aj.)
- budeme posilovat **prvky kompetenčního a individualizovaného vzdělávání v pregraduálním studiu**, včetně **studentské vědy** a podpory studentských aktivit zaměřených na sociální inovace (např. formou stáží, projektových seminářů s vědeckými či aplikovanými výstupy, zapojením studentů do badatelských týmů aj.)

Další kroky:

- budeme podporovat **příznivé rozložení počtu studentů na jednotlivých stupních studia**:
 - přípravou **účinných kampaní pro uchazeče** pro období vstupu početnějších populačních ročníků na VŠ (např. investice do audiovizuální propagace a kampaní na sociálních sítích s podporou absolventů, pro vybrané obory rozšíření kampaně na středoevropský prostor, rozvoj spolupráce s vybranými středními školami apod.)
 - testováním většího množství způsobů **promíjení přijímacích zkoušek** pro různé studijní programy na základě zkušeností jiných univerzit
 - **analýzou propadu studentů** v navazujícím magisterském studiu a identifikace jeho příčin
 - k **podpoře doktorského studia** viz oblast vědy (B.)
- vyhodnotíme zkušenosti z distanční výuky v letech 2020 a 2021 a nastavíme **podporu pro hybridní e-learning** tam, kde to dává smysl (technická a metodická podpora, sdílení dobré praxe z různých kurzů, využití e-learningových opor v různých typech kurzů apod.)
- ve spolupráci se studijní komisí a ZS zhodnotíme **koncept navazujícího magisterského studia** v jednotlivých programech či studijních oblastech (např. identifikace přidané hodnoty v porovnání s bakalářským studiem, zhodnocení náročnosti a dostatečné kreditové dotace profilových předmětů, podpora kompetenčního vzdělávání, individuální profilace studentů i internacionalizace)
- přispějeme k **rozšíření nabídky stáží a projektových seminářů** v různých typech studijních programů, nejen v profesních, kde jsou předepsaným standardem (ve spolupráci s externími partnery)
- budeme **podporovat existující i nové mezioborové předměty** i sdílení předmětů mezi obory v relevantních případech
- vytvoříme **stabilní finanční, personální a infrastrukturní podmínky pro učitelské studium** (i po skončení aktuálního univerzitního projektu OP VVV), budeme podporovat rozvoj **Centra učitelství jako samostatné jednotky** FF UK odpovědné za spolupráci didaktických platforem, rozvoj kvality jednotlivých složek učitelského studia, spolupráci se středními školami při realizaci praxí i s dalšími fakultami UK při **realizaci mezifakultního učitelského studia**.

B Věda

V oblasti vědeckého rozvoje studentů a akademických pracovníků budeme klást důraz na smysluplnost činností plynoucích z institucionálních programů na podporu vědy, akreditací studijních programů či předpisů spojených s oblastí vědního rozvoje. Věříme, že vnímání transparentnosti a smysluplnosti dílčích požadavků a kroků ve vědeckém rozvoji umožňuje se s nimi identifikovat a naplňovat je. Ve všech krocích budeme v dialogu se zástupci oborů vyvažovat obecně platné požadavky na kvalitní výsledky vědecké činnosti na FF UK v mezigenerační struktuře a s ohledem na oborová vědecká i publikační specifika. Budeme podporovat

dobrou vědu v národní i mezinárodní perspektivě, protože považujeme za důležité rozvíjet a propojovat oba aspekty.

Priority:

- budeme konstituovat **Vědeckou radu FF UK** na základě hlavních dvou kritérií: a) členové svou pozici ve VR vnímají jako **privilegium**, z něž vyplývá povinnost soustavně přispívat ke kultivaci vědeckého prostředí na fakultě; b) členství je založeno na **vědecké brilantnosti** stejně jako na **oddanosti tomuto pověření**, tj. do VR patří ti, kdo jsou výkonnými badateli a zaujatými učiteli
- v interní diskusi v rámci VR FF UK a komise pro vědu vytvoříme **metodiku habilitačních a jmenovacích řízení**, přičemž hodnotící procesy budou nastaveny transparentně a konzistentně i právně a politicky bezrozporně
- budeme podporovat **publikování akademických pracovníků a doktorandů v cizích jazycích** ve významných oborových časopisech a u významných nakladatelů (podpora rozvoje v akademickém psaní a při hledání vhodných publikačních platforem); budeme podporovat **fakultní časopisy zařazené ve významných databázích** (zavedení redakčních systémů, finanční podpora redakční a recenzní činnosti)

Další kroky:

- posílíme **motivaci k dobrým vědeckým výsledkům jejich odměňováním**, které se bude opírat o hodnocení akademických a vědeckých pracovníků
- budeme **propagovat jednání VR FF UK** s habilitačními a jmenovacími řízeními na programu (rozesílání pozvánek, streamování přednášek), vytvoříme **registr habilitačních prací**
- zavedeme **systémovou podporu postdoktorských pozic na FF UK** (s využitím zkušeností z vybraných oblastí institucionální podpory Progres)
- podpoříme přípravu **žádostí o akreditace habilitačních a jmenovacích řízení** v oborech pěstovaných na FF UK s cílem udržet všechny specializace strategicky významné pro zdárný kvalifikační růst v oblasti **doktorského studia**:
 - budeme podporovat **internacionalizaci doktorského studia** např. formou vyššího počtu zahraničních členů oborových rad (bez nutnosti formální habilitace, respektive s jí odpovídající publikační a vědeckou činností), vyšším počtem zahraničních konzultantů a oponentů a doktorátů pod dvojím vedením, zajišťováním finančních zdrojů pro tuto internacionalizaci doktorského studia
 - budeme klást důraz na **průběžnou evaluaci** realizace nových doktorských studijních programů s cílem a) sledovat **nelineární průběhy** realizace doktorského studia (např. odkládání studijních povinností, prodleva ve zpracování disertace po SDZk, přerušení studia z důvodu rodičovství a návrat do studia apod.), identifikovat potíže a předcházet jim vhodnou podporou, b) identifikovat **způsoby dobré praxe** při realizaci klíčových studijních povinností (Doktorandské semináře, způsoby realizace SDZk, průběžné kontroly plnění studijních povinností apod.) a mezioborově je sdílet

- v zájmu **podpory realizace doktorského studia** ve standardní době a) v evaluacích doktorského studia, jichž se účastní doktorandi i školitelé, budeme monitorovat mj. jejich **komunikaci a průběžnou vytíženost školitelů**; b) v diskusi s garanty programů revidujeme **kritéria přijímacího řízení**; c) budeme důsledně sledovat **meziroční hodnocení doktorandů** podle stanovených kritérií
- budeme podporovat **různé způsoby finančního ohodnocení doktorandů** (základní stipendia v dostatečné výši, podpora vlastní projektové činnosti, zapojení doktorandů do seniorních projektů)
- ve spolupráci s oborovými radami rozvineme **spolupráci doktorandů z různých oborů** s podobnými tématy (identifikace souvislostí mezi disertacemi pomocí propracovanějšího systému klíčových slov v SIS, sdílené doktorandské semináře i prezentace výsledků apod.)
- v oblasti **publikační činnosti**
 - budeme podporovat **vyvážené publikační portfolio** akademických pracovníků i doktorandů, zahrnující i publikace v předních zahraničních časopisech daných oborů
 - zhodnotíme výhodnost oborového **členění fakultních publikačních řad**, případně najdeme jiný způsob členění
 - budeme podporovat **fakultní časopisy zařazené do významných databází** (Scopus, Web of Science), např. využitím redakčních systémů a finanční podporou redakční a recenzní činnosti
 - budeme podporovat jednotlivé kroky v oblasti **open science** (podpora sdílení výstupů pod volnou licencí, podpora prostředí pro sdílení výzkumných dat aj.)

C Projektové řízení

Z dlouhodobého hlediska musí FF UK systematicky pracovat na vyváženějším projektovém portfoliu, jež bude zahrnovat také větší podíl prestižních projektů vyhlašovaných Evropskou komisí. Pro dosažení tohoto cíle vytvoříme ucelený systém projektové přípravy, který bude zohledňovat (jak finančně, tak odborně) časovou náročnost a relativně velké riziko opakovaného neúspěchu z důvodu vysoké konkurence v rámci nejprestižnějších grantových schémat. Musí nastavit takové mechanismy, jež usnadní spolupráci větších týmů akademiků a administrativních pracovníků během přípravy i řešení projektu. Cenné zkušenosti pro tento cíl získáváme od roku 2018 v rámci projektu KREAS, avšak FF UK má potenciál vystavět i nad rámec jednoho projektu stabilní, skutečně prestižní badatelská centra, a to na celoevropské úrovni.

Priority:

- vytvoříme **koncepci projektové činnosti na FF UK**, která bude motivovat k high-risk high-gain výzkumným aktivitám, zachová tradiční oborové rozdělení, ale zároveň nabídne i jednoduchou možnost operativního vytváření mezioborových pracovních týmů a umožní zapojení aktivním badatelům napříč institucionální hierarchií včetně studentů v doktorských programech

- budeme **vyhledávat vhodné projektové výzvy** (příprava strukturálních projektů, zapojení do nových schémat reagujících na humanitní a společenskovední výzvy vyvolané koronavirovou pandemií, MSCA a programy Evropské komise zahrnující tzv. „widening countries“ aj.)
- zefektivníme **podporu přípravy projektů**, jež by motivovala k podávání projektů (podpora ZS a badatelských týmů při přípravě projektů, vytvoření systému dobré praxe v oblasti strategických opakujících se výzev včetně obsahové zpětné vazby k připravovaným žádostem, zachování administrativního týmu projektu KREAS pro strategickou činnost dovnitř FF, podpora centrálního kofinancování u strategických projektů)

Další kroky:

- pro ucelenou koncepci projektové činnosti na FF UK vytvoříme **systém evidence badatelských týmů**, zaměříme se na **zvyšování konkurenceschopnosti** připravovaných projektů (originální badatelské záměry, navázání mezinárodní spolupráce, propojení sféry akademické a neakademické, atd.), zaměříme se na využití nástrojů usnadňujících prezentaci výzkumu FF UK i lepší orientaci v rámci FF samotné
- budeme **identifikovat vhodné projektové výzvy**, konkrétně:
 - identifikujeme výzkumné oblasti, v nichž by FFUK mohla žádat z pozice člena skupiny tzv. „widening countries“ o některé z projektových schémat Evropské komise zaměřené na tyto státy (**ERA Chairs; Twinning; Teaming**); alespoň jeden takový projekt získáme
 - nastavíme **funkční systém projektové podpory** na úrovni post-doc se sestavováním projektových záměrů do programu **MSCA**; získáme alespoň jeden Marie Skłodowska-Curie projekt v roli hostitelské instituce a zvýšíme úspěšnost našich studentů a akademických pracovníků v jejich získávání
 - zahájíme koncepční přípravu a podporu dalších **strukturálních projektů** financovaných z fondů EU (bez ohledu na pravděpodobný přerыв mezi programovacími obdobími)
 - zapojíme se do **nových programových schémat**, např. do vznikajícího Plánu národní obnovy (chystaného vládou ČR pod vedením RVVI), jež zohledňuje i humanitní a společenskovední perspektivu při řešení situace vyvolané koronavirovou pandemií)
 - budeme vyhledávat příležitosti pro **aktivní zapojení FF v orgánech a institucích**, jež na národní úrovni definují projektové výzvy
- zefektivníme **podporu přípravy projektů**, jež by motivovala jak akademické, tak i administrativní pracovníky k podávání projektů nových:
 - budeme podporovat **základní součásti a badatelské týmy** při přípravě projektů (vyhledávání vhodných výzev vzhledem ke specializaci, hledání vhodných formátů pro podporu mezinárodní spolupráce fakultních týmů se zahraničními, zpětná vazba pro neúspěšné, ale perspektivní žádosti, podpora znovupodání apod.)
 - vytvoříme **systém dobré praxe v rámci FF UK** v oblasti opakujících se strategických výzev (Erasmus+, MSCA fellowship, Horizon 2020, apod.)
 - vypíšeme výzvy pro **finanční podporu** při přípravě prestižních mezinárodních, případně národních aplikačních projektů

- rozšíříme **kapacity podpůrných oddělení** tak, aby poskytovala kromě administrativní podpory projektů i podporu obsahovou, formou zpětné vazby od (a) **vyškolených administrátorů** (možnost uplatnění bývalých studujících); (b) **akademiků** vzájemně (podmíněno nastavením systému vnitřního odměňování), c) **externích konzultantů** (v rámci existujících nebo vznikajících podpůrných center, například nového centra pro podporu podávání ERC projektů UK a AV ČR)
- v nových projektových záměrech vyčleníme prostředky na **zvýšení odborné kvalifikace pracovníků administrativy FFUK**
- zajistíme **centrální kofinancování strategických projektů**, viz např. projekty PRIMUS

D Internacionalizace

Zahraniční mobilita zaměstnanců se musí rozvíjet v úzkém vztahu s rozvojem vědy a projektovou činností fakulty. Měla by mít pozitivní vliv na kvalitu bádání a výuky, ulehčit identifikaci nových grantových příležitostí, zviditelňovat přední oblasti pěstované na fakultě a zvyšovat její prestiž jak doma, tak v zahraničí. Pro studenty je zahraniční mobilita příležitostí k nabývání teoretických znalostí a praktických zkušeností, a tak přispívá k jejich osobnímu růstu a uplatnění v nadnárodním rámci. Koncepční rozvoj internacionalizace fakulty musí probíhat v úzké spolupráci s dalšími odděleními děkanátu, zejména s těmi, která mají na starosti propagaci a projektové řízení. Fakulta musí také reflektovat proměny mezinárodních kontaktů způsobené koronavirovou pandemií a flexibilně na ně reagovat.

Priority:

- **zvýšíme informovanost** pregraduálních studentů o možnostech a různých formách průběhu mobilit, budeme podporovat udržování jejich **široké nabídky a smysluplnou vazbu na domácí studium**
- budeme podporovat **zavedení cizojazyčných studijních programů** (včetně joint-degree) v prestižních a strategických specializacích na magisterském a doktorském stupni
- podpoříme **větší internacionalizaci doktorského studia** včetně hlubšího zapojení zahraničních školitelů, konzultantů a členů oborových rad
- budeme podporovat **mobility související s činnostmi existujících oborových a mezinárodních badatelských skupin**, zejména ty, které mají potenciál vést k navazující vědecké, výukové a projektové spolupráci; ulehčíme **budování mezinárodních týmů**
- zjednodušíme **integraci virtuálních mobilit** do studia i akademické praxe
- vypracujeme **novou strategii propagace FF UK v zahraničí**

Další kroky:

- vytvoříme manuál „**Jak na virtuální mobilitu**“ pro studenty i zaměstnance – včetně nové nabídky virtuálních mobilit v Erasmus+, budeme sdílet zkušenosti s budováním mezinárodních kontaktů on-line, zajistíme **odpovídající technické vybavení**

- budeme **dlouhodobě rozvíjet hybridní výuku** pro zahraniční zájemce a zasadíme se o to, aby co nejširší spektrum předmětů vyučovaných na FF UK bylo začleněno do **mezinárodní nabídky aliance 4EU+**
- budeme dále rozvíjet program podpory cizojazyčné výuky doktorandů
- budeme průběžně **odstraňovat administrativní překážky** v zapojování **zahraničních akademiků a badatelů** do spolupráce s FF UK na různých úrovních (krátkodobé pobyty, hostující profesori, postdoc, zaměstnanci s cizí státní příslušností) s cílem otevírat fakultu systémově zahraničním kontaktům a spolupráci; budeme prosazovat širší uznávání akademických hodnot ze zahraničí a co největší otevřenost výběrových řízení na akademické a vědecké pracovníky pro zahraniční uchazeče
- posílíme **dostupnost informací v angličtině** pro zaměstnance, doktorandy a studenty pregraduálního studia, včetně vnitrořadních administrativních procesů
- vytvoříme **systém co nejefektivnějšího využití různých typů financování mobility** tak, aby byly zahraniční stáže otevřené co největšímu počtu zájemců a zároveň vedly k vědeckým výsledkům; vypracujeme schéma návaznosti jednotlivých typů stáží
- v případě obnovení příjmů z komerčních vzdělávacích programů zahraničních studentů obnovíme **fond na podporu konferenční a projektové mobility pracovníků základních součástí**, případně zajistíme možnost jedné evropské konferenční cesty ročně pro každého akademického pracovníka FF UK
- budeme intenzivně **vyjednávat s rektorem o seznamu strategických partnerů UK** tak, aby jeho složení odpovídalo potřebám fakulty a napomáhalo jejímu vědeckému rozvoji; zasadíme se o to, fakulta měla při tvorbě zahraniční politiky UK váhu odpovídající jejímu významu
- sestavíme průběžně aktualizovanou **internetovou příručku pro studenty pregraduálního a postgraduálního studia** k hlavním typům zahraničních mobility zahrnující popis řešení opakujících se situací
- budeme prosazovat organičtější **začlenění mobility do nových a upravovaných studijních plánů** tak, aby výjezdy nevedly k prodlužování studia

E Vnější vztahy a třetí role

Humanitní vědy jsou v konkurenci s vědami přírodními silné pouze pokud dokáží veřejnosti i kolegům z jiných fakult nabízet celostní analýzy společenských jevů. FF UK pro to má vynikající předpoklady: vnímáme ji jako instituci plnou vynikajících nápadů, publikací i výsledků. Naší velkou předností je to, že naší fakultou prošly a procházejí tisíce jednotlivců, kteří se identifikují s fakultním profilem a profesně mnohdy působí v relevantních partnerských institucích a státní správě. Naší prioritou je proto podpořit funkčnost vnitřní sítě fakultních aktérů zaujatých pro konkrétní témata a jejich veřejnou propagaci či meziinstitucionální spolupráci. Od této průběžně aktualizované funkční sítě chceme odvíjet strategie prezentace a spolupráce zaměřené na různé cílové skupiny: uchazeče, absolventy, donory, akademické i neakademické instituce a média. Všechny koncepční kroky budeme průběžně konzultovat s komisí pro vnější vztahy FF UK.

Priority:

- zavedeme nové **způsoby propagace FF UK** a jejích vědeckých, pedagogických i aplikačních výsledků, a to ve **spolupráci s novými partnery** (podcasty, výuková a popularizační videa, výukové hry, webový časopis propagující humanitní vědy, rozšíření spolupráce se středními školami, záštita nad středoškolskými soutěžemi, popularizační akce zaměřené na uchazeče aj.)
- rozšíříme **portfolio spolupracujících institucí, včetně neakademických**, nastavíme pravidla pro takovou spolupráci; zvýšíme aktivitu FF UK v oblasti **fundraisingu**, zejména specifické podpory konkrétních popularizačních a aplikačních projektů
- budeme podporovat **studentskou i akademickou projektovou činnost v oblasti aplikací výsledků výzkumu**, sociálních inovací a inovací ve vzdělávání; nastavíme spolupráci v rámci univerzitního science centra a zapsaného ústavu v **Kampusu Hybernská**
- rozšíříme **nabídku kurzů celoživotního vzdělávání** pro různé cílové skupiny, včetně distančních podob a **kurzů připravujících učitele**, zjednodušíme a digitalizujeme administrativní proceduru spjatou s těmito kurzy

Další kroky:

- zavedeme jednoduchý nástroj pro vnitřní **evidenci o významných výsledcích studentů a akademických pracovníků v oblasti výuky, vědy a popularizace i vystoupení v médiích**
- zavedeme ucelenou **strategii spolupráce s absolventy** s cílem podpořit jejich vztah k fakultě i po absolutoriu; zachováme informační newsletter pro absolventy, po určitou dobu zachováme absolventům fakultní email, vytvoříme atraktivní portfolio příležitostí, jak se mohou absolventi zapojovat do chodu fakulty (poskytování zpětné vazby, realizace stáží, zapojení do výuky, finanční a věcná podpora apod.)
- budeme podporovat **studentskou činnost směřující k propagaci fakulty** (podpora dobrovolnické činnosti, studentských spolků a jimi organizovaných činností včetně akcí pro uchazeče, možnost realizovat projektové aktivity zaměřené na veřejnost a uchazeče jako volitelný předmět aj.)
- ve spolupráci s partnerskými institucemi zajistíme **technické vybavení a zázemí pro tvorbu audiovizuálních obsahů určených k propagaci** (podcastů, výukových a propagačních videí apod.)
- vytvoříme přehledné návody pro **zásady spolupráce s externími institucemi** různých typů (akademické v ČR i zahraniční, podniky, základní a střední školy apod.)
- prohloubíme **spolupráci s hl. m. Praha** (na bázi Kampusu Hybernská i formou projektových výzev), budeme přispívat k tvorbě jeho strategií rozvoje, budeme se podílet na společných akcích pro veřejnost aj.
- otevřeme širokou debatu v akademické obci k tomu, které **významné dny a svátky bude FF UK pravidelně připomínat a jakým způsobem**

- budeme podporovat **organizační a produkční zajištění profilových akcí FF UK**

F **Infrastruktura a informační zdroje**

V příštím období bychom se měli zaměřit na zkvalitnění fyzického i virtuálního pracovního prostředí. Prostorovým využitím se zabýváme v části 1 (oddíly 2 a 3). V oblasti informačních zdrojů se zaměříme na jednoduché i komplexnější změny vedoucí k digitalizaci agend. Do infrastruktury v širším slova smyslu zařazujeme i zásadní přispění administrativně-technických zaměstnanců FF UK k hladkému provozu fakulty i jejích agend. Hlavním cílem v této oblasti je pro nás dostatečné personální zajištění agend prioritních pro rozvoj fakulty a rozvoj jazykových kompetencí zaměstnanců oddělení děkanátu (další viz oblast Podpora studentů a zaměstnanců).

Priority:

- realizujeme **audit vytiženosti technicko-hospodářských pracovníků** na jednotlivých odděleních děkanátu, identifikujeme nedostatečné personální kapacity pro pokrytí fakultních potřeb a upravíme rozložení administrativních sil v rámci systému; budeme podporovat rozvoj kompetencí v angličtině u zaměstnanců děkanátu
- zaměříme se na důslednou **elektronizaci a zjednodušení administrativní agendy** (např. omezení opakovaného zadávání údajů v systémech, omezení fyzicky podepisovaných dokumentů a jejich oběhu, elektronizace cestovních vyúčtování, kalkulačka pro výpočet výše prospěchového stipendia apod.); zajistíme **koncepční a personální rozvoj oddělení informačních systémů** s cílem zrychlit digitalizaci rutinních fakultních procesů
- zajistíme **vybavení usnadňující online akce** (vybavené interaktivní učebny pro hybridní výuku, online konference, prostory vhodné pro účast na online výuce apod.)
- zajistíme další **rozvoj knihoven** respektující potřeby různých skupin klíčových uživatelů (jednoduchost a dostupnost knihovních služeb, vybavení centrálních studoven, digitální akvizice a digitalizace papírových zdrojů, zachování multifunkčnosti oborových knihoven)
- budeme rozšiřovat využití **nástrojů podporujících otevřenou vědu** (např. publikování výsledků a sdílení dat pod volnou licencí)

Další kroky:

- prověříme a ozkoušíme možnosti **centrálního rozvrhování**
- provedeme **revizi a aktualizaci struktury webu a intranetu** tak, aby informace a zdroje pro klíčové kategorie uživatelů byly přehledné a na jednom místě
- zlepšíme **konektivitu v budovách FF** (WIFI, rychlý tisk z mobilních zařízení na tiskárnách, napojení na AV systémy v učebnách apod.)
- obnovíme koncepční tlak na **rozvoj SIS**, který v minulosti přispěl k zavedení důležitých modulů

- zavedeme **nástroje usnadňující vedení základních součástí**, např. srozumitelné manažerské přehledy pro vedoucí ZS nebo děkanátem a fakultní praxí prověřený formulář pro správu položkových rozpočtů základních součástí
- zaměříme se na zavedení a zlepšení **propojování existujících systémů** (např. výzkumná data a publikace z GAP a OBD na web, data z WhoIS pro automatické vyplňování formulářů atp.)
- v rámci **omezení oběhu fyzicky podepisovaných dokumentů**:
 - zavedeme elektronicky certifikované emaily pro studenty i zaměstnance
 - zavedeme a rozšíříme oběhové aplikace (žádosti, žádanky, výstupní listy, cestovní příkazy aj.)
- budeme dbát na zajištění dostupnosti **elektronických informačních zdrojů** a na **digitalizaci** dosud papírových zdrojů
- v oblasti **knihovních služeb** je pro nás prioritou otevírací doba knihoven, technické vybavení a přívětivé zázemí, které bude podporovat jak delší samostudium, tak skupinovou práci
- u existujících **oborových knihoven** budeme klást důraz na vyvažování profesionality služeb odpovídajících centrální knihovně a na zachování role oborové knihovny v životě daného ústavu, ať se jedná o dostupnost knihovního fondu či zapojení knihovny do pedagogické nebo výzkumné činnosti ústavu

G Podpora studentů a zaměstnanců

Kromě finanční stability, k níž mají přispět opatření navržená výše, přispívají k pracovní spokojenosti i jiné aspekty, a to zejména různé formy podpory zaměstnanců a zkvalitnění psychosociálního pracovního prostředí. Posílení těchto aspektů nemusí být finančně náročné, ale může zrychlit a zjednodušit práci samotnou nebo přispět k lepšímu vyvážení pracovního a osobního života. V souladu s dostupnými tuzemskými výzkumy se ve větší míře, než bylo dosud na fakultě zvykem, zaměříme na podporu v oblasti pracovního zdraví (podporu při zvládání vysoké pracovní zátěže, pracovního stresu a syndromu vyhoření), na podporu při skloubení rodinného a pracovního života a rovněž na zvýšení kvality vedení, zejména vedení začínajících akademiků, tj. (post)doktorandů.

Priority:

- zavedeme pozici **koordinátorky personální podpory a vzdělávání** (viz níže): součástí pozice bude odpovědnost za pravidelné průzkumy pracovní spokojenosti a identifikace konkrétních priorit zaměstnanců a studentů
- budeme podporovat **pracovní zdraví a kvalitu psycho-sociálního pracovního prostředí u zaměstnanců i studentů FF UK**: zahrnuje podporu individuálního sociálního a psychologického poradenství pro studenty a zaměstnance (včetně vyhledávání vhodných projektových výzev a podpory při psaní žádostí) a dále organizaci kurzů a projektových seminářů pro studenty a zaměstnance zaměřených na: a) **profesní růst**, b) **kariérní poradenství**, c) **psychické zdraví** v kontextu pracovní/studijní činnosti (např. prevence a zvládání pracovní/studijní zátěže, pracovního stresu a syndromu vyhoření, harmonizace práce/studium-volný čas),

d) **manažerské dovednosti pro vedoucí kateder a týmů**, jelikož kvalita vedení je integrální pro institucionální kvalitu, výkonnost a pracovní spokojenost akademických i neakademických pracovníků

- zlepšíme **dostupnost informací** (informační brožury pro nové zaměstnance, řešitele grantů, vedoucí základních součástí, akademiky-cizince a doktorandy; pravidelný fakultní newsletter)
- budeme podporovat **rodiče-akademiky**: vypsání projektů pro akademické pracovníky vracující se po **rodičovské dovolené**, podpora **dětského koutku**, zavedení systému **individuálního hlídání**, zjištění poptávky a nabídky ohledně zajištěných míst v **MŠ** pro zaměstnance FF jako alternativa k fakultní mateřské škole, hledání projektových prostředků pro takovou externí spolupráci
- rozšíříme **zaměstnanecké benefity** (osobní rozvoj, psychické a fyzické zdraví, levné mobilní tarify pro zaměstnance, slevy na kulturní akce a do restauračních zařízení apod.)

Další kroky:

- budeme oceňovat a dále podporovat **výsledky studentů a zaměstnanců** (zavedeme transparentní způsob finančního ohodnocení za vynikající výsledky v oblasti vědy a projektové činnosti, zavedeme fakultní cenu pro nejlepší disertaci a fakultní cenu pro nejlepšího pedagoga)
- zavedeme **stipendijní balíčky** pro základní součásti na realizaci pomvědeckých činností, které budou administrované podobně jako prostředky na mobilitu určené základním součástí, což vedoucím ZS umožní flexibilněji rozdělovat stipendia podle splněných úkolů
- zavedeme jednoduchý způsob **poskytování zpětné vazby** k tomu, co je na fakultě třeba zlepšit, otevřený studentům i akademickým pracovníkům
- pro mezinárodní projektové žádosti vypracujeme **strategii podpory zaměstnanců** a zajištění rovných příležitosti
- kroky směřující ke **zlepšení zaměstnaneckých podmínek** budeme průběžně konzultovat s výborem odborové organizace

3 Kolegium děkana

Hlavním úkolem kolegia děkana v našem pojetí je vnímat fakultu i přes její pluralitu jako celek a podporovat tento princip u celé akademické obce, reflektovat aktuální situaci fakulty vzhledem ke střednědobé i dlouhodobé vizi a vytvářet podmínky pro to, aby se v čase posouvala žádoucím směrem odpovídajícím jejímu významu i roli. Budeme získávat kvalitní data pro analýzu současného stavu fakulty, zaměříme se na nastavení sdílení informací, podporu a rozšiřování dobré praxe, rozpoznání slabších míst, přinášení možných způsobů jejich řešení a jejich adaptaci na základě diskuse. V takto nastaveném partnerském způsobu řízení na základě sdílené vize je možné, aby kolegium děkana rovněž dobře plnilo svou roli vůči dalším aktérům

(například vedení univerzity či příslušným ministerstvům), tj. efektivně hájilo zájmy fakulty navenek.

Pro naplnění tohoto cíle navrhujeme strukturu proděkanského týmu v dílčích věcech modifikovat. FF UK je největší fakultou naší univerzity, přesto je počet jejích proděkanů ve srovnání s obdobnými fakultami menší. Vzhledem k přibývání agend a úkolů je tak obtížné nastavit řízení efektivně.

Gesce **proděkana pro vědu** (Vědecká rada a kvalifikační růst, doktorské studium a ediční činnost fakulty) se nezmění.

Bude vytvořena **nová pozice proděkana pro akreditace a hodnocení kvality** – kromě vlastního akreditačního procesu bude mít na starosti i průběžné hodnocení realizace akreditací, ale i nastavení hodnocení v dalších oblastech, pro příští období zejména v oblasti pravidel kariérního rozvoje a implementace modelu financování; těmto oblastem se bude věnovat v koncepční spolupráci s příslušnými proděkany, zejména pro vědu a pro studium.

Proděkan pro studium již nebude mít primární odpovědnost za akreditační proces, ale za péči o realizaci studia. Z toho důvodu bychom rádi pod agendu proděkana pro studium přiřadili i činnost referátu pro přijímací řízení (tak jako tomu bylo v minulosti); do gesce jednoho proděkana by se tak začlenila péče o studenty od podání přihlášky přes vstup do pregraduálního studia po absolutorium.

Proděkan pro vnější vztahy a třetí roli bude mít v gesci veškerou propagaci činnosti fakulty (včetně popularizační práce s uchazeči) a další aspekty třetí role (aplikační a transferové aktivity v oblasti humanitních, společenskovědních a uměnovědných oborů, včetně projektových výzev zaměřených na třetí roli, spolupráci s univerzitním projektem HYB4City a zapsaným ústavem v Kampusu Hybernská).

Gesce dalších proděkanů (**proděkana pro zahraničí, proděkana pro informační zdroje a proděkana pro infrastrukturu**) se oproti dosavadnímu pojetí nezmění.

Součástí kolegia děkana bude rovněž **nová pozice koordinátorky pro personální podporu a vzdělávání**, jejíž agenda bude zahrnovat různé způsoby podpory studentů a zaměstnanců FF UK, a dále koordinátor(ka) pro učitelství, pozice vytvořená již panem děkanem Pullmannem a určená k rozvoji učitelství, koordinaci didaktických platforem na FF UK a rozvoj spolupráce se středními školami.

Zároveň bychom rádi navázali **užší spolupráci s koordinátory budoucích programů Cooperatio**, respektive zástupci FF UK v mezifakultních radách těchto programů. Forma a náplň této spolupráce bude specifikována v návaznosti na to, jak bude celý systém na UK a na FF UK nastaven.

Jména kolegyně a kolegů, s nimiž bych v případě zvolení kandidátkou na děkanku spolupracovala na pozicích proděkanek a proděkanů, zveřejňuji postupně na webových stránkách <https://evaleheckova.cz>.

Development Strategy for the Faculty of Arts, Charles University

for the years 2022–2026

Introduction

The Faculty of Arts of Charles University is a multidisciplinary institution promoting interdisciplinary dialogue and knowledge in broader contexts. It is these strengths that foster our potential for research cooperation and the high employability of our graduates, and we have repeatedly acknowledged them even in times of crisis.

At the same time, CU FA also suffers from systemic issues and is slow in addressing them.

Within the faculty as a whole, there is a lack of agreement on the future development of the quality of teaching, research, and the faculty's public engagement role. Without a collective vision and a consensus on its fulfilment we are merely reacting to situations that arise, rather than foreseeing and resolving them.

Tools for effective and transparent functioning and management of the faculty have failed to be introduced, including a system of distributing finances to the departments, regulations for career development of academic staff, long-term project management strategy or a consistent digitisation of administration.

The faculty lags behind in the area of staff wellbeing, in the creation of decent working and financial conditions as well as other forms of incentives. If CU FA still holds together as an institution, it is thanks to the willpower of its dedicated employees within various positions. While this is certainly admirable, it is clearly not right.

This situation limits our development and contributes to the long-term underfinancing of the faculty. There are in fact multiple causes for this: unclear priorities, poor-quality input data, inability to reach compromises and, as a result, to achieve our goals.

The task of the future CU FA management is to solve these long-term systemic problems. Without these changes, we shall continue to tread water and our frustration will grow while other institutions evolve and develop. Without these changes, our assets will be gradually squandered, and the faculty will cease to make sense in the 21st century.

I believe that CU FA is not merely a set of autonomous departments with separate interests and goals. I believe that we are one institution, which is capable of sharing its priorities and realising them. Together with my team, we are open to a debate about our proposed solutions and offer our abilities to implement them.

Eva Lehečková

1 Challenges for the Forthcoming Term of Office¹

In the forthcoming term of office, the faculty is facing changes (in part introduced university-wide) which will significantly affect its future functioning and can visibly contribute to its development. We will propose implementation methods that will be the most beneficial to the faculty on both the organisational and financial levels, and will negotiate them within the university. Our aim will be to ensure that the individual changes are introduced at the faculty in concert with each other and with minimum administrative workload.

Principal challenges for the faculty in the coming years include:

1. **Introducing internal faculty processes in accordance with new regulations and developments at CU**

- *we will introduce a career development system and academic and scientific staff evaluation*

The faculty attempted to introduce regulations for academic staff career development without success already between 2015 and 2017. We agree that such a system is necessary at CU FA. The benefit of its introduction will be the establishment of transparent conditions for career growth for all relevant parties: individual members of academic and scientific staff, department heads and faculty management. We will advocate a coherent specification of the forthcoming university regulation at faculty level, so that equal conditions for all academic staff are secured and, at the same time, disciplinary and individual specificities of career growth are taken into account. We will ensure that the whole system is as advantageous for the faculty as possible and is at the same time as uncomplicated as possible. The system will be supplemented by support services that will create conditions for the successful realisation of career development plans.

- *we will introduce a system of continuous quality assessment of study programme accreditations*

In the transition period of the previous years, a necessity for reaccreditation of all study programmes emerged due to changes to the Higher Education Act. Understandably, the faculty then partly withdrew from the system of evaluating upcoming accreditations, which had been introduced by Dean Stehlík. However, this type of evaluation enables the gathering and sharing of information on good practice across different types of programmes. The reaccreditation process is now complete, and the original practice can therefore be revived. CU is currently developing a system of mandatory assessment of study programme accreditations approved by the Internal Evaluation Board. We will ensure that the evaluation process is transparent and remains a useful tool for support and innovation of CU FA study programmes. We will focus on ensuring that the evaluation of study programmes does not result in additional administrative workload.

- *we will contribute to the refining of the evaluation system of research areas at CU*

The international evaluation of research areas at CU, which was carried out as a pilot between 2019 and 2021, will be periodically repeated and will impact the distribution of financial contributions for research. We support this evaluation model as it privileges quality over quantity

¹The full text of this development strategy and other related information can be found on the web page <https://evaleheckova.cz>.

and demonstrates the faculty's position within the international context of comparable institutions. However, certain components of the evaluation process in the pilot were not set precisely and transparently enough to allow for a reliable interpretation of results and the formulation of strategic decisions regarding the future development of the individual research areas. In our discussions with the university management and other faculties, we will promote further improvements to the form and course of this evaluation, ensuring a greater applicability of the feedback for our faculty. The finding of the International Evaluation Panel that the faculty, with regard to the quality of its scientific output, is underfunded within the context of the university, also offers an opportunity for negotiating an increase in the financial contribution to our faculty.

- *we will promote a coherent implementation of institutional research support within the Cooperatio programme*

From 2022 onwards, Progres, the current programme of institutional support of research, will be replaced by Cooperatio. We will ensure that the operation of the Cooperatio programme is implemented rationally and that risks are considered (note e.g. the roles and remits of the coordinators and boards of the future interfaculty research areas within the programme, evaluation and relationship of the quality of ongoing outputs to potential impact on individual members of the Cooperatio programme etc.). We will ensure that despite the declared principle of inclusiveness the distribution of finances within CU FA supports and rewards high quality research activities.

We will attempt to harmonise new evaluation systems – especially CU's evaluation at the level of research areas across the faculties, the evaluation of disciplines at CU FA, and the individual evaluation of academic staff – in order to ensure that the individual levels are interconnected and yield relevant information. This information will then also be used in the system of distributing finances to the departments (see below).

2. Stabilisation of the financial situation of CU FA and introduction of a sustainable system of distributing finances to the departments

The faculty periodically finds itself in financial difficulties, currently due to the coronavirus pandemic. Unfortunately, no easy solution is available that would result from a single change and would be reflected year-on-year; the steps to be undertaken must be complex and will only take effect in medium-term at the earliest. The goal of such steps is to stabilise the financial situation of the faculty, increase its reserve funds and financially reward staff for their specific contributions to the development of the faculty. In all these areas, we first want to make available the most complete, up-to-date and interpretable data on the activities of the faculty, which will subsequently form the basis for discussions about their use. These steps will be connected with the evaluation systems mentioned above, thus enabling a systemically improved financial remuneration of the CU FA academic and scientific staff.

Our particular focus will be on the following areas:

- *we will introduce a transparent system of distributing finances to the departments*

We will build on current and regularly updated quantitative data, incorporating into this system the profiles and diversity of the departments and, in dialogue with them, we will specify functional and preferred directions of development for the individual types of departments. The system will be primarily based on teaching and research data, interconnecting quantitative and qualitative data in both of these mainstays. It will be introduced gradually, with a decreasing share of the historical component, to enable the adaptation of the departments to the new conditions. We will establish a system of internal research evaluation at CU FA based on current data and the principles of qualitative comparative evaluation (benchmarking), which will take into account the specificities of each discipline.

- *we will expand the faculty's sources of income*

We will create and employ strategies with the aim to increase the number of ambitious projects with considerable benefit (Horizon Europe, Expro and JuniorStar GA CR, etc.). We will support the activities of research teams in order to improve the quality of research outputs, thus increasing the faculty's income in the area of institutional support of research. We will focus more substantially on the acquisition of projects in applied areas, aimed at social and education innovation in cooperation with external partners. We will increase income from supplementary activities, income from sponsorship and other forms of support through fundraising.

- *we will expand the premises used by CU FA and ensure their effective use*

Based on the results of a space audit, we will create a strategy for the use of premises both owned and rented by CU FA. Our priority will be the implementation of the Opletalova project (see below) as well as ensuring the effective use of the premises in Voršilská following the completion of KREAS, with the aim of supporting project and research activities. We will examine the possibilities of centralised scheduling for large classrooms and attempt to increase space for PhD students. In cooperation with relevant parts of the university administration and external organisations, we will carry out an energy audit in CU FA buildings with a view to reduce operational costs by 10% by 2025; we will consider introducing various elements of circular economy into the operation of the faculty.

3. Successful reconstruction of the Opletalova complex

The faculty begins the reconstruction of the buildings in Opletalova street at a time of financial instability and lacking sufficient reserves, while the deadline for the drawing of funds from the Ministry of Education, Youth, and Sport investment programme is firmly fixed. It is clear that the faculty will not be able to provide the necessary financial resources for the completion of the entire project. At the same time, it is essential that the reconstruction of the Opletalova complex is successfully completed as soon as possible, so that the designated departments are able to move there according to the previously agreed plan. In this context, our focus will be on the following priorities:

- we will provide **careful monitoring, ensuring that the construction works take place within the agreed scope and time**, thus reducing as far as possible the amount of extra work and additional expenses
- well in advance, we will **submit an application for the drawing of funds from the university fund for co-financing larger investment projects** and negotiate the approval of the faculty application at university level
- we will pursue a **constructive cooperation between faculty management, the Office of Investments, the relevant departments, the architectural firm and construction contractors** to avoid any undesirable delays in negotiations and realisation

4. Cooperation within the faculty and university

The Faculty of Arts is an organic community of people who share the belief that the humanities and social sciences are key to the healthy development of a free society. We will give priority to ensuring that members of the academic community and other employees share information, communicate and cooperate with each other. Only in this way can the faculty function well and at the same time defend its position as an important and prestigious component of Charles University. In support of this cooperation, we will prioritise the following steps:

- we will focus on **continuously providing information to the academic community about current events, including the upcoming strategic steps** (e.g. in the form of a regular faculty newsletter)
- we will enhance the **close cooperation between faculty management, faculty bodies and other parties** (partnership and communication with the Academic Senate of CU FA, department heads and research area coordinators, active cooperation with faculty committees on the development of respective administrative operations).
- we will promote the proactive **involvement of faculty representatives in strategic steps at university level, the interfaculty exchange of good practice** within relevant branches, and effective and regular cooperation with CU FA representatives at university level
- we will introduce the position of a **Student Staff Support and Teacher Training Coordinator** as a member of the Dean's Advisory Board (see point 3.)

2 Challenges and Priorities for the Development of the Faculty in Individual Areas

A Studies and admission procedure

In the area of studies, we aim to evaluate experiences with distance teaching and learning during the pandemic. This opportunity will be used, together with the new system of accreditation evaluation, for the improvement of the quality of undergraduate programmes to prepare us for the demographic increase in the number of applicants. We will promote discipline diversity as the main asset of CU FA, strengthen the transfer of skills and individualisation of education, as well as create sufficient organisational and technical conditions for these priorities.

Priorities:

- in cooperation with the Study Committee and the Science Committee, we will introduce a **system of evaluation of approved study programme accreditations** in order to identify functional solutions and support the exchange of good practice; in relation to this, we will start a **discussion about the design of MA programmes**, its goals, admission and graduation requirements (identification of the added value in comparison to Bachelor's study, evaluation of the number of credits awarded for, and the difficulty of, the profile courses, support for specialisations, etc.)
- we will take **measures to support a favourable distribution of student numbers at individual levels of study** (e.g. expanding the possibilities for entrance exam waivers, new types of campaigns aimed at applicants, analysis of the decline in student numbers in MA programmes and its causes, etc.)
- we will reinforce **elements of competitive and individualised education in undergraduate studies**, including **student research** and support of student activities focused on social innovation (e.g. in the form of placements, project seminars with research or applied outputs, involvement of students in research teams etc.)

B Research

In the area of research development of students and academics, we will emphasise the soundness of activities arising from institutional research support programmes, accreditation of study programmes and regulations related to the area of research development. We believe that regarding the individual requirements and steps in research development as transparent and meaningful makes them relatable and accomplishable. In all steps of our dialogue with the representatives of study disciplines, we will balance the generally valid requirements for quality scientific output at CU FA within an intergenerational structure and with regard to research and publication specificities of the given discipline. We will support good research within national and international perspectives, since we consider it vital to develop and link both of these aspects.

Priorities:

- we will constitute the **CU FA Research Board** on the basis of two main criteria: a) its members see their position on the board as a **privilege**, which implies the continuous obligation to contribute to the cultivation of the research environment at the faculty; b) the membership is based on **scientific brilliance** as well as **commitment to this mandate**, i.e. the board is comprised of high-performing researchers and engaged educators
- in the internal debate within the CU FA Research Board and Science Committee, we will create a **methodology for associate professorship (habilitation) and professorship procedures**, where evaluation processes will be transparent, consistent as well as legally and politically sound

- we will support **foreign-language publications by academic staff and doctoral students** in major journals within their relevant fields as well as with major publishers (support of academic writing skills development and identification of suitable publication platforms); we will **support faculty journals included in prominent databases** (introduction of editorial processes, financial support for editorial work and review activities)

C Project management

In the long run, CU FA needs to work systematically on a more balanced project portfolio which would include a larger share of prestigious European Commission projects. To achieve this goal, we will introduce a comprehensive project preparation system, which will take into account (in respect of financial compensation as well as skill) time demands and a relatively high risk of failure due to strong competition for the most prestigious grant schemes. The faculty needs to introduce mechanisms that will facilitate the cooperation between academic teams and administrative workers during the preparation and implementation of projects. Since 2018, we have accumulated valuable experience relevant to this goal within the KREAS project, but CU FA has the potential to build stable and truly prestigious research centres at the European level beyond this single project.

Priorities:

- we will develop a **strategy for CU FA project activities**, which will motivate high-risk/high-gain research and preserve the traditional disciplinary division, but which will at the same time offer a simple opportunity for flexible creation of interdisciplinary teams and enable the involvement of active researchers across the institutional hierarchy, including doctoral students
- we will **investigate suitable calls for projects** (preparation of structural projects, involvement in new schemes responding to challenges within the humanities and social sciences posed by the coronavirus pandemic, MSCA and European Commission programmes that include the so-called “widening countries”, etc.)
- we will increase the efficiency of **project preparation support**, which will motivate project submission (support for departments and research teams at the stage of project preparation; introduction of a good-practice system in the area of recurring strategic calls, including content feedback on application drafts; retention of the KREAS administrative team for strategic activities within CU FA, support of central co-financing for strategic projects)

D Internationalisation

Staff mobility abroad must be closely coordinated with research development and project activities of the faculty. It should have a positive effect on the quality of research and teaching, facilitate the identification of new grant opportunities, promote the key areas cultivated at the faculty and increase its prestige both at home and abroad. Student mobility abroad provides an opportunity to acquire theoretical knowledge and practical experience, and therefore contributes to personal growth and employability at an international level. The strategic development of the faculty’s internationalisation must be carried out in close cooperation with

other faculty administration offices, especially with those in charge of promotion and project management. The faculty must also reflect the transformations in international partnerships caused by the coronavirus pandemic and react flexibly to them.

Priorities:

- we will **increase** undergraduate students' **awareness about mobility options and schemes, maintain the wide range of mobility offers and support their relevance for domestic studies**
- we will support the **introduction of foreign-language study programmes** (including joint-degree) in prestigious and strategic specialisations at Master and Doctoral levels
- we will **increase the internationalisation of doctoral studies**, including a greater involvement of foreign supervisors, consultants and members of subject-area boards
- we will support **mobility related to the activities of the existing disciplinary and interdisciplinary research groups**, especially those with the potential to foster research, educational and project cooperation; we will facilitate the **creation of international teams**
- we will simplify the **integration of virtual mobility** into both studies and academic practice
- we will develop **a new strategy of promoting CU FA abroad**

E External relations and public engagement

The humanities can only compete with the natural sciences if it succeeds in offering holistic analyses of social phenomena to both colleagues from other faculties and the public. CU FA has excellent foundations for this: we view the faculty as an institution replete with outstanding ideas, publications and outputs. Our great advantage is that thousands of individuals who have passed through our faculty identify with its profile and often find positions in relevant partner institutions and within state administration. Our priority is therefore to support the internal network of dedicated people within the faculty, their public promotion and cross-institutional collaboration. On the basis of this continuously updated network, we will formulate strategies of presentation and cooperation aimed at different target groups: applicants, alumni, donors, academic and non-academic institutions and media. We will continuously consult the CU FA Public Relations Office regarding all strategic steps.

Priorities:

- we will introduce new **methods to promote CU FA** and its research, pedagogical, and applied outputs in **cooperation with new partners** (podcasts, educational and outreach videos, educational games, an e-zine promoting humanities, expansion of our cooperation with secondary schools, patronage of secondary school competitions, outreach events aimed at new applicants etc.)
- we will expand the **portfolio of cooperating institutions, including non-academic ones**, and set guidelines for such cooperation; we will increase the faculty's activity in the fundraising area, especially for specific support of particular outreach and application projects

- we will support **student and academic project activity in terms of research output applications** and social and educational innovation; we will establish a cooperation between the university science centre and Kampus Hybernská
- we will expand the **offer of lifelong learning courses** for different target groups, including distance learning and **teacher training courses**; we will simplify and digitise the administrative procedure associated with these courses

F Infrastructure and information resources

In the next term of office, we should focus on improving the quality of both physical and virtual work environments. Use of space is detailed in Part 1 (Sections 2 and 3). In the area of information resources, we will focus on both simple and more complex changes leading to the digitisation of administrative processes. Infrastructure in the broader sense also includes the fundamental contribution of the CU FA administrative and technical staff to the smooth operation of the faculty and its administration. Our main goals in this area are to secure adequate numbers of administrative staff in key roles for the development of the faculty, and to support the development of language skills of the administrative staff (see also Student and Staff Support).

Priorities:

- we will carry out a **workload audit of technical-economic administrative staff** in the individual offices, identify insufficient staff levels to cover the needs of the faculty and adjust the distribution of administrative staff; we will encourage the development of English-language skills of the administrative staff
- we will focus on consistent **digitisation and simplification of administrative procedures** (e.g. avoiding repeated entering of data into systems, reduction of documents requiring a physical signature and their circulation, digitisation of travel statements, merit scholarship calculator, etc.); we will ensure **strategic and personnel development of the Information Systems Office** in order to accelerate the digitisation of routine faculty processes
- we will secure **equipment facilitating online events** (interactive classrooms equipped for hybrid teaching and online conferences, rooms suitable for participation in online teaching, etc.)
- we will further enhance the **development of library facilities** respecting the needs of different groups of key users (simplicity and accessibility of library services, equipment of central study rooms, digital acquisitions and digitisation of print resources, preservation of the multifunctionality of departmental libraries)
- we will expand the use of **tools supporting open science** (e.g. open access publishing and data sharing)

G Student and Staff Support

In addition to financial stability, to which the measures outlined above will contribute, other aspects also add to job satisfaction, particularly various forms of staff support and the improvement of the psycho-social work environment. The strengthening of these aspects does not necessarily need to be costly, but it can accelerate and simplify the work itself or contribute to a better work-life balance. In accordance with available domestic research, we will focus – to a greater extent than has been customary at the faculty – on support in the area of occupational health (support in coping with heavy workload, work-related stress and burnout syndrome) and reconciling family and work life, as well as on increasing the quality of guidance, especially for younger academics, i.e. on (post)doctoral level.

Priorities:

- we will create a new position of a **Coordinator of Student Staff Support and Teacher Training** (see below): a part of this role will cover regular job satisfaction surveys and the identification of specific priorities of staff and students
- we will support **occupational health and the quality of the psycho-social work environment of CU FA staff and students**: this includes individual social and psychological counselling for students and staff (including identification of suitable project calls and support in writing applications), and organising courses and project seminars for students and staff focused on: a) **professional growth**, b) **career counselling**, c) **mental health** in the work/studies context (e.g. prevention of and coping with heavy workload, work-related stress and burnout syndrome, work-life and study-life harmonisation), d) **managerial skills for department heads and team leaders**, since the quality of leadership is integral to the quality of the institution, performance and job satisfaction of academic and non-academic staff
- we will improve **information accessibility** (information brochures for new members of staff, grant researchers, heads of departments, non-native academics and doctoral students; regular faculty newsletter)
- we will offer support to **academics with children**: advertising projects for academic staff returning after **family leave**, support of the **kids corner**, introduction of **individualised babysitting service**, survey of supply and demand of **kindergarten** places secured for CU FA employees' children as an alternative to the faculty kindergarten, identifying project funds for such external cooperation
- we will expand **employee benefits** (personal development, mental and physical health, cheap mobile tariffs for employees, dining discounts and discounts for cultural events etc.)

3 Faculty Management

In our view, the chief task of the Dean, the Vice-Deans and the Faculty Bursar is to regard the faculty as a unified whole despite its plurality and to promote this principle within the entire academic community, to reflect on the current situation of the faculty in relation to mid- and

long-term goals, and to create conditions for its development in the desired direction in accordance with its importance and role. We will work to obtain quality data for the analysis of the faculty's current state, focus on promoting information sharing, support and dissemination of good practice, identification of weak points, proposing possible solutions to these and their adaptation on the basis of discussion. Such partnership-based management with a shared vision would allow the team to successfully fulfil its role towards other parties (e.g., towards university management and relevant ministries), i.e., to effectively defend the interests of the faculty externally.

To reach this goal, we propose to adapt the structure of the management. CU FA is the largest faculty of our university, yet the number of its Vice-Deans is lower compared to comparable faculties. Under these circumstances and due to the increasing number of administrative operations and tasks it is difficult to effectively regulate its management.

The remit of the **Vice-Dean for Research** (Science Board and qualification growth, doctoral studies and publishing activities of the faculty) will remain unchanged.

A new position of the **Vice-Dean for Accreditations and Quality Assessment** will be created; in addition to the actual accreditation process, this person will be in charge of ongoing evaluation of accreditation implementation, but also of setting up evaluation in other areas (for the upcoming term of office particularly in the area of career development regulations and the implementation of the system of distributing finances to the departments); these areas will be addressed in strategic cooperation with relevant Vice-Deans, especially Vice-Deans for Research and Study Affairs.

The **Vice-Dean for Study Affairs** will no longer hold primary responsibility for the accreditation process but will focus on the oversight of studies. For this reason, we would also like to put the Vice-Dean for Studies in charge of the activities of the student admissions office (as was the case in the past); a single Vice-Dean would thus be in charge of students from application and admission into undergraduate studies to graduation.

The remit of the **Vice-Dean for Public Relations and Outreach** will cover the promotion of the faculty's activities (including outreach work aimed at applicants) and other aspects of the public engagement role (application and transfer activities in the area of humanities, social sciences and fine arts, including project calls focused on outreach, cooperation with the university project HYB4City and Kampus Hybernská).

The roles of the other Vice-Deans (**Vice-Dean for International Relations, Vice-Dean for Information Resources, and Vice-Dean for Infrastructure Development**) will remain unchanged.

The management will also include the new position of the **Student Staff Support and Teacher Training Coordinator**, whose role will include CU FA student and staff support, and the Coordinator for Teaching, a position previously introduced by Dean Pullman for the development of teaching, coordination of CU FA teacher training platforms and the development of cooperation with secondary schools.

At the same time, we would like to establish a **closer collaboration with the coordinators**

of the future Cooperatio programmes, or CU FA representatives in interfaculty boards for these programmes. The form and content of this cooperation will be specified depending on how the whole system is implemented within Charles University and at the Faculty of Arts.

I am gradually publishing the names of colleagues with whom I would cooperate on the positions of Vice-Deans should I be elected Candidate for Dean on the following web pages:

<https://evaleheckova.cz>.