

## **Návrh koncepce rozvoje Institutu sociologických studií FSV UK pro období 2021 – 2025 (Petr Soukup)**

### **Vnitřní vztahy na institutu, komunikace, důvěra a očekávání**

S ohledem na charakter pracoviště a pracovníků (převažuje velmi rozmanitá tvůrčí činnost) je potřeba výrazně participativního a individuálního přístupu, jednotný manažerský styl nemá v akademickém prostředí typu ISS naději na úspěch. Roli ředitele vnímám v této souvislosti i jako roli vedoucího pracovníka zaměřeného na lidi, který se aktivně zajímá o pracovníky a jejich potřeby a nabízí řešení jejich problémů.

Za minimum považuji každoroční osobní pohovor jednotlivých pracovníků (akademických i neakademických) s ředitelem nebo vedoucím katedry. Samozřejmostí je princip otevřených dveří u vedoucích pracovníků, tj. možnost kdykoli diskutovat návrhy či problémové situace.

### **Personální složení - stav a budoucí vývoj**

V současnosti je již téměř dokončena generační výměna, kdy hlavní odpovědnost mají pracovníci ve věku 40-50 let. V několika příštích letech ale lze očekávat ještě cca 5 odchodů do starobního důchodu, zejména pracovníků s docentským či profesorským titulem. Proto je potřebné jednak již s předstihem hledat vhodné kandidáty na uvolněné pozice a jednak zajistit další habilitační a jmenovací řízení stávajících pracovníků. Situace na katedrách není zcela vyrovnaná, v současnosti má lepší pozici KS, kde působí dva docenti a jeden profesor ve věku 40-50 let, na KVSP je jediný v této věkové kategorii, navíc kmenově působící jako ředitel jiné části FSV, centra CESES. Bude tedy zapotřebí aktivně skrzes poskytování tvůrčího volna a také zmenšení výkonových povinností vybízet stávající pracovníky bez docentské či profesorské hodnosti k získání těchto titulů. Obdobně bude potřebný též nábor nadějných mladých postdoktorických pracovníků nejen v ČR. S ohledem na kontinuitu bude vhodné při dostatku finančních prostředků též navázat na obsazení pozice Petrussek Chair seniorním zahraničním pracovníkem, ideálně při spolu-využití prostředků nabízených pro tyto účely univerzitou či jinými podpůrným i programy. V ideálním případě by za 4 roky měli být na obou katedrách 2 profesori a dva docenti s perspektivou cca 15-20 letého působení, zapojení do národních a mezinárodních vědeckých projektů.

S personálním obsazením také souvisí úvahy o rozšíření stávajícího okruhu zaměstnanců. S ohledem na zatím poměrně úspěšné zavedení dvou posledních cizojazyčných programů lze očekávat vytvoření dvou nových pozic pro akademické pracovníky (ideálně minimálně jednu bude vhodné obsadit zahraničním pracovníkem) a pokud by se podařilo více rozvinout i dva již delší dobu fungující magisterské programy (Public and Social Policy a Sociology of Contemporary Societies), pak bude prostor pro 1-2 další pracovníky.

V personální oblasti bude třeba velmi rychle přijmout nová pravidla o hodnocení pracovníků a jejich odměňování. Nyní platná vyhláška ředitele je z roku 2012 a je naprosto nedostačující, mj. absentuje úprava odměn za výuku v placených programech a dalších aktivitách. Bude též potřebné ukončit probíhající diskusi o každoročním hodnocení pracovníků a zakotvit základní principy pro další roky. V těchto diskusích bude nutné jasně promítnout platbu za výkon, tj. odměňovat aktivity pracovníků institutu, které přinášejí další finanční prostředky. Bude potřebné minimálně na úrovni širšího financování jasně rozkrýt finanční toky institutu a

nastavit jejich plánování. Současná situace vyvolává (možná nedůvodně) obavu, že toky financí jsou zcela netransparentní zejména pro garanty cizojazyčných studijních programů.

U hodnocení pracovníků bude třeba reflektovat možnost individuálně se profilovat, tj. někteří pracovníci se výrazněji zaměří na publikace a grantové projekty, jiní na aktivity z třetí role (viz Další aktivity institutu). Nelze požadovat, aby každý pracovník byl velmi výkonný učitel, řešitel grantů, autor prvokvartilových publikací, přitom pravidelně vystupoval v médiích a kromě toho ještě organizoval osvětové semináře či letní školy. Právě hodnocení musí zohledňovat různé aktivity a nesmí jasně preferovat některé na úkor ostatních. Právě zde je pro korektní hodnocení kromě základních hodnotících formulářů potřeba osobního rozhovoru každého pracovníka s vedoucím pracoviště.

Ještě jedna oblast z personálních otázek si zaslouží pozornost, a tou je nedostatečná mobilita akademických pracovníků. Možnosti nabízené programy typu Erasmus jsou poměrně velké, ale jsou využívány zejména akademiky velice sporadicky. Hlavním důvodem jsou zejména rodinné závazky, ale i pracovní (odjezd v rámci semestru či zkouškového období je téměř nemožný). Změny ve výuce (popsané v další části) a případně i individuální uvolnění konkrétního jedince na zahraniční výjezd by mohlo napomoci větší akademické mobilitě, která by byla prospěšná jak pro vzdělávací, tak i tvůrčí činnost.

### **Vzdělávací činnost - stav a budoucí vývoj**

Struktura vzdělávacích programů je nyní v zásadě velmi dobrá, ISS pokrývá celé spektrum sociologie, veřejné a sociální politiky a příbuzných disciplín, ve spolupráci s IPS pak KVSP vyučuje i přeshraniční program kombinující veřejnou politiku a politologii. S ohledem na stále ještě pokračující demografický útlum u českých uchazečů lze plánovat mírné snížení počtu studentů v českých bakalářských programech (při zachování kvality uchazečů) a zvýšení počtů studentů v cizojazyčných programech. Určitě je možné navýšit počty studentů v navazujících magisterských programech, zejména u sociologie lze získat absolventy bakalářských oborů z jiných univerzit, které navazující studium nenabízí.

Samostatnou pozornost si zaslouží doktorské studium, tj. příprava budoucích akademických a vědeckých pracovníků. Realizuje se samostatně pro oblast Sociologie a Veřejné a sociální politiky. Dosavadní logika byla založena na přijímání poměrně velkého počtu uchazečů (cca 10 ročně) a nevelkého důrazu na úspěšné (a včasné) ukončení studia. Studium je nyní strukturováno, studenti mají povinné předměty, procházejí ročním hodnocením, ale nadále je patrná poměrně vysoká neúspěšnost. Typické bývá přerušení a následné ukončení studia ve 3. a 4. ročníku, poté co student pobíral několik let stipendium. Samozřejmě důvodem této situace velká konkurence pracovních nabídek v Praze, kdy doktorandi odchází za „lepšími“. Nicméně mnohé lze zlepšit i na úrovni ISS. Konkrétně lze uvažovat o selektivnějším přijímacím řízení (vybírat méně více motivovaných), dále sevrěnější spolupráci mezi doktorandem a školitelem (není výjimkou, že se tyto dvě osoby za celý rok nepotkají a jediný kontakt nastává při vyplnění ročního hodnocení a aktualizaci plánu studia). V tomto by mohlo být nápomocné i jasnější tematické sepětí doktorandů se školiteli (více v části Tvůrčí činnost - stav a budoucí vývoj). Cílem jednoznačně musí být vyšší úspěšnost doktorandů ovšem bez poklesu kvality jejich dizertačních prací.

Jediná možnost aktuálního rozšíření nabídky je zavedení nového doktorského studijního programu zaměřeného na sociální a kulturní antropologii. Zatím však snahy ISS naráží na

neochotu otevřít další antropologicky zaměřené studium na UK (existuje na FHS). Potenciálně lze uvažovat i o společném studijním programu s FHS, po vzoru studijního programu sociologie lze zvážit i spolupráci s ústavu Akademie věd (nejvhodnější je Etnologický ústav AV ČR).

Jako vhodnou možnost rozvoje vnímám i české bakalářské studijní programy napříč oblastmi studia, logicky se nabízí propojení sociologie a ekonomie, sociologie a mediálních studií, zatím však není na fakultě přílišná ochota k této spolupráci (program PVP realizovaný s IPS je zatím na celé fakultě jediný tohoto druhu). Lze uvažovat i o realizaci těchto programů jako programů sociologie se specializací, a to rozšířením stávající akreditace.

V oblasti pedagogické činnosti bude třeba vstřebat impulsy z aktuálně probíhající online výuky a také posuny ve vysokoškolském vzdělávání ve vyspělých zemích. Bude potřeba přenést více iniciativy na studenty a vyučující by měli být poučenými průvodci (ostatně to je původní význam slova pedagog) studentů v procesu vzdělávání a ne těmi, kdo „přelévají“ znalosti ze svých hlav do hlav studentů. Bude také třeba diskutovat poměrně vysoký počet hodin kontaktní výuky a jejich nahrazení jinými aktivitami. Konkrétní změny ve výuce by se měly nejvíce dotknout navazujícího magisterského studia, zde bude třeba v daleko větší míře zavést seminární formy výuky zaměřené na menší skupiny studentů, realizovat praktické workshopy apod. Všechny změny je samozřejmě třeba nejdříve diskutovat na úrovni garantů studijních programů i jednotlivých členů obou kateder, bez identifikace se změnami není šance na jejich úspěšnou realizaci a změny by byly jen formálního charakteru.

### **Tvůrčí činnost - stav a budoucí vývoj**

Tvůrčí činnost na ISS je poměrně bohatá, pracovníci ISS jsou zapojeni do několika projektů národních (zejména financovaných z GA ČR), ale i mezinárodních (Horizon, ERC). Zejména na úspěchy v oblasti mezinárodních projektů je třeba navázat, úspěšní řešitelé těchto projektů by měli sdílet své zkušenosti a know-how s ostatními pracovníky ISS a díky tomu by mohl být v budoucnu počet těchto projektů vyšší. Vhodným startovacím bodem bude i využití projektů typu 4EU+, kde si mohou výzkumníci z ISS vyzkoušet spolupráci skrze minigranty s kolegy z univerzit v alianci 4EU+, zatím je využití této možnosti zcela okrajové.

Velmi úspěšní jsou při získávání studentských vědeckých projektů (GA UK) studenti ISS. ISS je zapojeno do tří dílčích projektů PROGRES (fakultní a další ve spolupráci s FF a FHS). Pracovníci ISS pravidelně publikují v českých i mezinárodních časopisech včetně časopisů nejvyšší kvality (1. kvartil WoS), nicméně kvalitní publikační činnost není rozdělena mezi pracovníky rovnoměrně. Do budoucna bude třeba se ještě výrazněji zaměřit na kvalitu publikační činnosti (s ohledem na aktuální verzi metodiky 17+ ještě více na databázi WoS než na Scopus). Potřebná bude zejména podpora mladých pracovníků při prvních pokusech o publikace v nejlepších platformách, ideální bude přenos zkušeností od zkušenějších kolegů skrze semináře organizované na ISS. Pro mladé pracovníky musí být vytvořen jasný motivační program, který je povede k upřednostnění kvality publikační činnosti před její kvantitou. Je nutné zavést jasná, transparentní a dlouho platná pravidla odměňování, která povedou k motivaci ke kvalitní tvůrčí činnosti.

Jako mírně problematické vnímám široké tematické zaměření napříč pracovišti a pracovníky ISS. Ostatně i z výsledků mezinárodního hodnocení, které na ISS proběhlo, jasně vyplynulo doporučení, že by vědecká činnost měla být více koncentrována (méně témat, jasní vedoucí

výzkumných týmů atd.). V této oblasti by určitě pomohla praxe, kdy by se Ph.D. studenti hlásili k tématům vypisovaným školiteli a tato témata rozvíjela hlavní témata realizovaná na ISS. Současná praxe, kdy většina témat Ph.D. studentů je navržena samotnými studenty a tato témata nijak nekorespondují s tématy řešenými pracovníky na ISS, je dlouhodobě neudržitelná. Ostatně z několika málo dřívějších úspěšných diplomových prací je zřejmé, že tento koncept lze (částečně) uplatnit již na úrovni navazujícího magisterského studia.

Poměrně velký prostor pro pracovníky ISS skýtají i projektové výzvy, které jsou praktičtěji zaměřené. Nedostatečné je zatím zapojení do projektů TA ČR, situace se ale zlepšuje (aktuálně jsou řešeny tři projekty). Na ISS se realizoval první projekt tzv. Pražského vouchery založený na spolupráci mezi univerzitou a komerčním sektorem. Do budoucna bude vhodné aktivně vyhledávat partnery ze soukromého sektoru a pokoušet se získat projekty aplikovaného výzkumu, protože obory rozvíjené na ISS mají velký aplikační potenciál. Ostatně tyto projekty jsou velice zajímavé i pro studenty, kteří se tak mohou již během studia zapojit do prakticky orientovaných aplikací sociálních věd.

Jako jasné organizační opatření v oblasti tvůrčí činnosti vnímám potřebu stanovit za institut osobu, která bude mít agendu na starosti. Ideálním řešením by bylo jmenování zástupce ředitele ISS pro tvůrčí činnost. Jako vhodní kandidáti pro tuto funkci se jeví docenti, kteří mají opakované zkušenosti s grantovými projekty a publikují opakovaně v časopisech světové kvality. V současnosti se na ISS vyskytují cca 4 osoby splňující tato kritéria.

Krátkou poznámku si v koncepci zaslouží i Centrum pro sociální a ekonomické strategie (CESES). V rámci CESES působí mnozí pracovníci ISS (zejména z KVSP) a dochází tak částečně ke štěpení sil a i (neplánovanému) konkurenčnímu boji. V minulosti byla na fakultě opakovaně diskutována možnost začlenění CESES jako výzkumného centra pod ISS, z mnoha různých důvodů k tomuto kroku nedošlo. Na základě osobních diskusí s dřívějším i současným ředitelem CESES jsem přesvědčen, že by spojení ISS a CESES bylo v dlouhodobější perspektivě velmi vhodné. Samozřejmě by nesmělo dojít k pohlcení CESES do ISS a finančnímu tunelování CESES ve prospěch jiných činností realizovaných ISS. Bylo by potřebné zachovat CESES jistou míru autonomie pro další rozvoj. Status FSV UK s výzkumnými pracovišti na úrovni institutů počítá, formálně tedy změně nic nebrání. V návaznosti na zvažovanou pozici zástupce ředitele ISS pro tvůrčí činnost je vhodné uvažovat právě o zajištění této pozice vedoucím CESES, protože se jedná o pracoviště, které je primárně zaměřeno na výzkumnou činnost a následné publikační výstupy.

### **Další aktivity institutu - stav a budoucí vývoj**

Kromě vzdělávací činnosti a tvůrčí činnosti se musí pracovníci ISS věnovat i dalším aktivitám, často označovaným jako třetí role. Již nyní se někteří účastní vzdělávání v rámci tzv. Univerzity třetího věku a tyto aktivity bude vhodné posílit. Podobně je vhodné, aby pracovníci ISS využívali své odbornosti v různých odborných orgánech na národní či mezinárodní úrovni (dobrým příkladem hodným následování bylo např. angažmá prof. Veselého jako předsedy expertní skupiny pro pro vzdělávací politiky v ČR do roku 2030+ v rámci MŠMT). Do dalších aktivit nesporně patří i účast na fungování odborných grémií (vědecké rady, redakční rady apod.) ať v ČR, tak v zahraničí. Každý akademický pracovník by se měl zapojit minimálně do jedné takové aktivity.

Další oblastí, kde by bylo možné rozvíjet aktivity institutu, jsou akce typu konferencí, workshopů, seminářů či letních a zimních škol. Zde je nutno připomenout, že v minulosti se uskutečnilo několik akcí ve spolupráci s českými či zahraničními subjekty (WAPOR, SIMAR, Scio, Česká evaluační společnost). Zpravidla se však tyto akce konaly bez větší podpory ISS, někdy byly organizovány i mimo FSV. Často s akcemi pomáhali studenti, což je velmi vhodné. Do budoucna bude třeba tuto zkušenost využít a akce připravovat jako oficiální akce ISS. Dalším potenciálem k rozvoji ISS jsou letní a zimní školy. Ty mohou kromě drobného finančního efektu zaujmout zájemce z jiných univerzit (v případě akcí realizovaných v angličtině z řad cizinců) a to je žádoucí. Ostatně lze uvažovat o přípravě takových akcí s některou za zahraničních univerzit (v první řadě s univerzitami z aliance 4EU+).

### **Prezentace institutu – stav a budoucí vývoj**

Prezentace institutu na veřejnosti v tuto chvíli nemá žádnou jasnou strategii, nicméně v posledních měsících lze pozorovat určité změny k lepšímu. V každém případě bude potřebné jasnou strategii komunikace vytvořit a dle ní dále postupovat. Jako první krok bude třeba provést evaluaci webových stránek (obsah je výrazně statický, místy neaktuální, struktura ne zcela přehledná). Ideální by samozřejmě bylo, kdyby platforma pro web umožňovala snadno tvořit i webové stránky jednotlivých pracovníků ISS (současné medailonky jsou jen nešťastnou parodií na toto téma, zejména formát seznamu publikací je žalostný), stejně jako jednotlivých projektů (každý realizovaný projekt by měl mít svůj web a řešitel projektu by byl odpovědný za jeho aktuální obsah).

Pozornost si zaslouží také další komunikační kanály, zejména sociální sítě. I když je nyní FB profil ISS udržován studenty, není bohužel nijak systematicky zajištěno, že jsou na profil dodávány veškeré aktuální informace, což by bylo žádoucí. YouTube kanál ISS byl léta spící skříňkou, která byla naplňována jen přednáškami nahrávanými jediným pedagogem, nyní začíná kanál díky péči studentů mírně ožívat. Jde o platformu, která by mohla být výkladní skříňkou ISS, zejména nyní v době online výuky a online akcí typu seminářů, diskusí apod. Zde bude nutné po diskusi nastavit jasné směřování a určit, co vše chce ISS prezentovat na YT kanálu a jaké jsou základní cílové skupiny této platformy. Samozřejmě doplnkově bude třeba se věnovat i dalším sociálním sítím (zejm. Instagram), protože jde o kanály, kterými ISS oslovuje zejména potenciální uchazeče o studium.

Poměrně roztržitěná je též prezentace ISS v klasických masových médiích. Někteří pracovníci navštěvují zejména veřejnoprávní TV, občas se objeví též v rozhlase. Bylo by vhodné nebýt jen pasivním čekatелеm na oslovení ze strany médií, ale zejména v oblasti expertizy a projektů řešených na ISS nabízet tato vystoupení aktivně médiím. Samozřejmě s tím souvisí i nutnost motivace pracovníků (včetně finanční) k těmto aktivitám (viz již pasáž věnovaná hodnocení pracovníků v Personální složení - stav a budoucí vývoj). Jednotlivá vystoupení akademických pracovníků musí být propagována na sociálních sítích, jde o významnou složku PR.

V Praze 31. 3. 2021