



Pedagogická  
fakulta

Univerzita Palackého  
v Olomouci

# Teze kandidátky na děkanku Pedagogické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci

doc. Mgr. Petra Šobáňová, Ph.D.

12. 1. 2022

# Úvodem

## Zasazení tezí do širšího sociokulturního kontextu

Pedagogická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci plní ve společnosti důležitou úlohu jako vzdělávací a výzkumná organizace – ale též jako symbol učitelské přípravy, vzdělanosti a tradice. V regionu, ale i na celonárodní, příp. mezinárodní úrovni má řadu nezastupitelných úkolů a díky svému poslání i vlivem svých konkrétních aktivit se nachází v síti různých očekávání, vztahů a partnerství. Důležitost našeho poslání nás zavazuje k pečlivé reflexi výzev, jež před námi stojí. Dění na fakultě a její další osudy mají přirozeně řadu konsekvencí, a proto jsou se zájmem sledovány našimi partnery, ať již se jedná o pedagogické pracovnice a pracovníky na školách, formální i neformální vzdělávací organizace, neziskové subjekty, občany Olomouce, představitele města, Olomouckého kraje, naše výzkumné partnery, ministerstvo školství ad.

Společnost od nás očekává, že budeme kvalitně připravovat novou generaci učitelek a učitelů, stejně jako dalších pedagogických profesí, naši partneři v praxi si od nás slibují metodickou podporu, inovace a výsledky pedagogického výzkumu, decizní sféra svá očekávání formuluje v různých strategických dokumentech akcentujících kromě vědeckých výstupů též kvalitu a dostupnost vzdělávání: rozvíjení kompetencí relevantních pro život a praxi v 21. století a zlepšení dostupnosti a relevance různých flexibilních forem vzdělávání.

Byla zahájena reforma vzdělávání učitelů v ČR, k níž jsme se přihlásili podpisem Memoranda o podpoře reformy přípravy učitelů v ČR. Jeho cílem je proměna vzdělávání budoucích učitelů tak, aby byli lépe připraveni na práci s žáky a na podporu jejich učení.

Nově jmenovaná vláda zveřejnila své programové prohlášení, v němž se k této reformě výslovně hlásí a avizuje svou snahu posílit motivaci pro výběr učitelského povolání a zasadit se o reformu profesní přípravy učitelů s důrazem na praktické dovednosti. Slibuje podpořit flexibilní formy vzdělávání nebo doktorská studia a jejich financování. OECD akcentuje budování znalostí a řešení problémů prostřednictvím ICT nebo potřebný rozvoj kreativního myšlení jako cesty k inovacím.



*Diskutujme o svém hodnotovém světě a identitě. Reflektujme, co naše fakulta a univerzita byla, v co věřila během své historie, kdy se utvářela tradice evropské univerzity a o staletí později tradice učitelského vzdělávání. Rozpomeňme se, že idea univerzity neznamená v prvé řadě výkon, nýbrž společenství studujících a učitelů. Naše fakulta i univerzita jako celek má být prostorem, kde jde o lásku k moudrosti a poznání, kde je prostředkem hledání pravdy svobodná diskuse, ale i luxus rozjímání, filozofické kontemplace. Čím je nyní naše akademická obec a v co věří? Funguje ještě stále jako společenství, nebo jsme se stali izolovanými jednotkami? Spojují nás sdílené hodnoty a vize, nebo je tato dimenze uvažování zbytná a jednoduše „out“? Aktuální pohnutá doba je podle mého soudu testem našich hodnot a zralosti: pokud se chopíme příležitosti, může nám pomoci také s odpovědí na otázku, čím bychom mohli a měli být v budoucnu. Komenský pregnančně vyjádřil, že „takový je příští věk, jak jsou vychovávání příští jeho občané.“ Přála bych si, abychom uvažovali v perspektivě „příštího věku“ a s vědomím, že jej utváříme.*

V této složité struktuře různých měnících se očekávání a úkolů je neméně důležitý také náš vlastní pohled na to, co je důležité a kam bychom se měli ubírat. Svět vzdělávání je více než jiný pod vlivem různých politik a díky své důležitosti a reálným dopadům na celou společnost se nachází v permanentním stavu reformy.

Kvalita vedení fakulty a univerzity a jeho schopnost čerpat z potenciálu akademiků a studujících je nezbytná nejen proto, abychom zvládli naplňovat z vnějšku přicházející očekávání, ale také proto, abychom nebyli pouze ve vleku těchto zadání a ve stavu klopýtání při snaze plnit úkoly zadávané nám zvenčí, nýbrž abychom dokázali být sami proaktivně tvůrci inovací, hybateli potřebných změn a abychom měli pocit vnitřního přesvědčení o jejich smysluplnosti. Abychom např. nacházeli vlastní cesty ke zkvalitňování studia a profilu našich absolventek a absolventů, abychom dokázali udávat směr vzdělávacím politikám a utvářeli trendy pro terén, abychom dokázali stavět týmy odborníků, kteří jsou schopni analýzy a kteří mají vizi, jak ve světě permanentní změny volit cesty přinášející odpovědi na klíčové otázky dneška.

Kromě globálních témat, na jejichž řešení závisí osud všech, jde přirozeně také o základní pedagogické téma hledání prostoru pro rozvíjení lidské subjektivity, humanity, myšlení, kreativity, ale i pro hlubokou filozofickou a sociokulturní reflexi.

K tomu nás zavazuje samotná idea univerzity a tradiční role akademické obce jako nositele vzdělanosti. Musíme si být vědomi této své identity a úlohy ve společnosti – a uvnitř univerzity v konkurenci dalších odvětví nabízet pohled humanitních a společenských oborů, jejichž důležitost se více než kdy jindy ukazuje dnes, kdy v pandemické krizi sledujeme řadu znepokojivých znaků ztracené soudržnosti a selhávání důvěry společnosti ve vědu a racionalitu. Tyto jevy jen doplňují neveselou mozaiku rizikových a negativních aspektů dneška: nárůst extremismu a ohrožení demokracie, hybridní hrozby, zhrubnutí a polarizace společnosti,

vyčleňování a dehumanizace určitých skupin lidí, napadání elit a zpochybňování důležitosti vzdělanosti nebo úpadek politické kultury.

Jak výstižně vyjádřil známý biosociolog Edward Osborne Wilson, máme sice božské technologie, ale středověké instituce a emoce paleolitu. Ani nejvyspělejší technologie a excelentní věda nás nezachrání, pokud nebudeme pečovat o člověka ve všech jeho dimenzích a pokud nebudeme dbát o kvalitu jeho institucí – jež jsou právem považovány za jeden ze základních kamenů demokratického uspořádání.

Také naše fakulta je takovou institucí a takto je na ni třeba pohlížet. Nejen v provozním a pragmatickém módu, ale také s vědomím těchto hlubších souvislostí. Dění ve světě a hluboké geopolitické změny – včetně změny klimatu – nám ostatně nedovolí setrvávat v pomyslném závětrí.

Výzvam je třeba čelit, nejsou totiž nějakou vzdálenou potencialitou, nýbrž skutečností. Jsme první a jediný druh, který mění geofyzikální parametry svého prostředí, o to zodpovědněji musíme důkladně pochopit vlastní přirozenost a hledat moudrá řešení pro budoucnost. Je třeba definovat etické limity a výzvy, rozpoznávat potenciál, ale i rizika technologických změn a v situaci nasycení společnosti inovacemi a změnami nabízet cesty k soudržnosti, vytvářet hodnoty a budovat mosty mezi tradicí a současností.

# Poslání Pedagogické fakulty Univerzity Palackého a vize jejího rozvoje

Posláním fakulty a také tím, co především utváří náš obraz ve společnosti, je příprava kvalitních učitelů a dalších pedagogických profesí pro praxi. Naším souvisejícím úkolem je šíření vzdělanosti a realizace nezávislého vědeckého bádání, umělecké tvorby a odborné činnosti ve všech oblastech pěstovaných na fakultě – ať již jsou přímo zaměřeny na výchovu a vzdělávání (oblast pedagogiky, speciální pedagogiky, oborových didaktik a dalších pedagogických věd a disciplín), nebo na související odvětví. Klíčovou je pro nás péče o vzdělávání, rozvíjení a šíření konceptu vzdělanostní společnosti nejen v rámci vlastní pedagogické činnosti, ale také prostřednictvím spolupráce s partnerskými institucemi, zejména školami a školskými zařízeními.

Také pod mým vedením bude fakulta rozvíjet hned několik základních oblastí vycházejících ze Strategického záměru vzdělávací a tvůrčí činnosti na období 2021+ (v návaznosti na Strategický záměr Univerzity Palackého v Olomouci). Ten byl Akademickým senátem PdF UP schválen v roce 2021 a vymezuje několik strategických cílů, jejichž naplnění se očekává do roku 2030.

Podle této strategie se staneme fakultou, jež nabízí a poskytuje kvalitní, na potřeby praxe zaměřené a flexibilní vzdělávání s významným podílem inovativních vzdělávacích obsahů a prostředků, a to při naplnění požadavku náročnosti a provázanosti s praxí.

Klíčovou vizí je udržení pozice a další rozvoj fakulty jako komplexního poskytovatele vzdělávání pro pedagogické pracovníky. Předsevzali jsme si, že budeme věnovat pozornost nejen pregraduálnímu vzdělávání, ale též vzdělávání postgraduálnímu, rozšiřujícímu, doplňujícímu a dalším podobám celoživotního vzdělávání – včetně poradenství v různých oblastech. Vyjádřili jsme též odhodlání rozvíjet a vyhodnocovat nové formy vzdělávání s využitím současných technologických nástrojů. Mezi definované cíle patří také zvyšování počtu uchazečů o studium a studujících, podpora studentů a studentek se specifickými potřebami a snaha o zajištění rovnosti přístupu ke vzdělání. Fakulta si uvědomuje svou zodpovědnost vůči pedagogickému terénu a je připravena reagovat různými opatřeními např. na nedostatek kvalifikovaných pedagogických pracovníků v některých oborech – ať již motivačními opatřeními nebo konsekutivním modelem přípravy pedagogů.

Následující řádky sumarizují hlavní cíle strategie a jsou doplněny zpřesněním nebo akcenty, jež bude fakulta pod mým vedením v daném rámci zohledňovat.

## Cíle v oblasti studia a celoživotního vzdělávání

V oblasti studia se zaměřím zejména na kvalitu naší pedagogické práce a budu usilovat rovněž o prohlubování kvality naší vzdělávací nabídky a samotného studia, tak aby odpovídalo současným trendům a nárokům profese v 21. století.

### Studijní programy

K tomu je třeba stále aktualizovat jak nabídku studijních programů, tak také jejich stávající podobu a obsah studijních plánů, tak aby odpovídaly na jedné straně náročnosti a komplexnosti profese pedagogických profesí a na druhé straně potřebám praxe.

Je třeba hledat nové cesty a příležitosti, abychom závazek podporovat flexibilní formy studia a celoživotního vzdělávání naplnili reálným obsahem. Je třeba nejen udržovat stávající studijní programy a pečovat o jejich kvalitu a aktuálnost, ale také hledat nové příležitosti a vyhodnocovat požadavky praxe. Jsem odhodlána podpořit vznik nových studijních programů nebo programů celoživotního vzdělávání, zastávám otevřený přístup a očekávám podněty pracovišť pro vyhledávání nových příležitostí – i s možným přesahem do dalších oblastí vzdělávání než jen do učitelství a neučitelské pedagogiky. Pilotním příkladem může být program průmyslový design realizovaný ve spolupráci s další univerzitou, který mohl vzniknout mimo jiné díky kapacitě a potenciálu konkrétního pracoviště – jenž je možné i dále využít k dalšímu rozvoji. V Olomouci např. zcela absentuje nabídka programů v oblasti umění (např. multimédií nebo designu), což vede k tomu, že talentovaní zájemci o podobné studium odcházejí mimo Olomouc. Nežádoucí brain drain, resp. odliv lidského kapitálu, byl popsán v řadě šetření zaměřených na mapování kulturních a kreativních průmyslů pod vedením prorektora Petra Bilíka. Jistě nejen v dané oblasti lze najít řadu příležitostí a akreditovat životaschopné programy reagující na poptávku a reflektující vznik nových specializací. Akreditační proces je třeba využít jako podnět ke změně – je nutné se systematicky připravovat na nový cyklus akreditací (zejména na období let 2026–2028), a to i podporou tvorby potřebných digitálních vzdělávacích zdrojů, nové generace e-learningových studijních opor, vývoje mobilních aplikací pro výuku vybraných disciplín apod.

## Studium v digitálním světě

Velkým tématem je proměna podob studia vlivem digitálních prostředků a možnosti on-line forem studia – jsem přesvědčena o tom, že tyto formy je nutné využít s důrazem na kvalitu a se zohledněním specifik virtuální komunikace a nutných metodických aspektů. Přála bych si, abychom se stali lídry nejen v zavádění těchto forem, ale též v jejich výzkumné reflexi vedoucí k tvorbě nových pedagogických

zásad platných pro distanční formy vzdělávání. Pro vývoj těchto forem vzdělávání je klíčovou IT infrastruktura a také často opomíjená uživatelská přívětivost a kvalita prostředí, v němž se podobně vzdělávání odehrává. Jde nejen technickou funkčnost, ale také o ohled na well-being studujících – nelze přejít na distanční formy bez zohlednění psychologických a sociálních aspektů provázejících virtuální komunikaci a dlouhodobý pobyt člověka a učení v kyberprostoru. Klíčovou je rovněž tvorba kvalitního obsahu a materiálů do podobně koncipované výuky, funkční metodika vedení studentů zohledňující sociální aspekty učení a pravidla komunikace. Nezbytné je proškolení pracovníků a tvorba motivačních a pilotních ukázek dobré praxe, stejně jako jednání s akreditačními autoritami o vizích a představách o proměně vzdělávání v kontextu Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+.

## Praxe a dobrovolnictví

V tomto směru je stálíci deklarování důležitosti pedagogických a odborných praxí. Od každého kandidáta na děkana pedagogické fakulty se jistě očekává, že bude věnovat pozornost praxím a že bude deklarovat snahu o posílení této složky studia. Je ale třeba říci, že podíl praxí nebo jejich pojetí se nemůže změnit, pokud nedojde ke změně financování pedagogických fakult a ke změně současného poměru mezi počtem vyučujících a počtem studentů. Nelze očekávat změnu, pokud bude stále platit, že didaktik je nejen vyučujícím, ale též metodikem praxí, teoretikem, vědcem, inovátorem, autorem projektů a jejich řešitelem, vedoucím kvanta diplomových prací, školitelem, recenzentem, členem řady komisí apod. Nedostatečné financování pedagogických fakult vedoucí k paradoxnímu stavu, že absolventi mají vyšší tarifní mzdy než jejich vzdělavatelé s vyšší kvalifikací, vede k mnoha problémům, mezi nimiž jsou supervize a kvalita vedení praxí pouze jedněmi z řady.

Pedagogické profese se vyznačují zvláštními požadavky na kvalitu: nemluvíme zdaleka jen o kvalitě znalostí nebo dovedností, ale také o kvalitě

osobnosti pedagoga, o jeho zralosti a hodnotovém systému. Tyto dimenze jsme se snažili postihnout v konceptu naší učitelské přípravy nazvaném Učitel21 a mnohé jsme již vykonali. V některých oblastech se ke změně teprve odhodláváme. V tomto směru bych ráda s akademickou obcí diskutovala možnost integrálního začlenění dobrovolnických aktivit do studijních plánů v oblasti učitelství a neučitelské pedagogiky. Dobrovolnictví by se mohlo stát nástrojem pro osobnostní růst studujících, ale také vysoce individualizovanou formou praxe, projevem hodnotového ukotvení a zároveň výraz naší společenské odpovědnosti za občanskou společnost.

## Otevření brány k učitelství

Fakulta deklarovala, že bude vytvářet podmínky pro zpřístupnění profese učitele jako tzv. druhé kariéry, proto budu podporovat nejen doplňující pedagogické studium, ale nebráním se ani jiným formám s důrazem na kvalitu. Pokud se jedná o často diskutovanou otázku aprobací a případné výraznější proměny oborově zakotvené přípravy učitelů, zastávám názor, že je třeba přihlížet ke specifickým daných vzdělávacích oblastí a oborů. Každý vzdělávací obor má svou důležitost, tradici, vývoj a zvláštnosti – případné superaprobace nebo jiné formy přípravy pro učitelskou profesi nelze zavádět bez odborného didaktického posouzení – jen proto, že je nedostatek učitelů. Cestou k zajištění dostatku kvalifikovaných učitelů není snižování nároků na jejich vzdělání.

## Kvalita studia a rozvíjení konceptu Učitel21

Kvalita studia je pro mne prioritou a není možné jí dosáhnout, pokud o tuto oblast nebudeme systematicky pečovat, ať již se jedná o motivaci pedagogů a podporu jejich výukových kompetencí, nebo o evaluaci, jež by se měla stát cestou k získání relevantní zpětné vazby, příp. podnětem ke změně.

Evaluace na úrovni předmětů ale má a bude mít vždy jen omezenou vypovídací hodnotu.

Je třeba pracovat také s evaluací studijních programů a studijního prostředí jako celku. Je s podivem, že dosud soustavně nepracujeme se zpětnou vazbou od absolventů, kteří již objektivněji a s odstupem dokáží zhodnotit klady a slabiny vzdělávání na fakultě. Také tímto směrem plánuji zaměřit svou pozornost. Naše opatření musejí vycházet z dat a teprve na základě kvalitní analýzy a zpětné vazby od absolventů lze studium cíleně inovovat.

Kvalita našeho vzdělávání se nezmění, pokud bude vedení vytvářet vize a zavádět opatření „shora“ a bez podpory hlavních aktérů, jimiž jsou akademické pracovnice a pracovníci. Je třeba poznat jejich vidění problémů a překážek, ale i příležitostí a možností, jež je napadají na základě zkušeností. Je rovněž potřeba pomoci jim v získávání potřebných didaktických kompetencí – např. nabídkou kurzů na míru jejich potřebám, zkušenostním vzděláváním, rozvojem IT dovedností, pomocí workshopů na pracovištích s prvky supervize nebo koučování a zaměřených na identifikaci slabých míst a potřeb akademických pracovníků a doktorandů podílejících se na výuce. Péče o kvalitu studijních záměrů a akreditací má vycházet z reality toho kterého pracoviště – s důrazem na zvyšování kvality studijních plánů a skutečného naplňování profilu absolventa v souladu se současnými trendy a potřebami.

Pedagogické fakulty bývají často kritizovány za to, že nabízejí převážně teoreticky zaměřené disciplíny a málo rozvíjejí praktické dovednosti studujících. Tato hodnocení bývají nefér vzhledem k realitě na fakultách, přesto však je třeba přiznat, že v oblasti metod a forem výuky má naše činnost řadu rezerv. Není možné vychovat dobrého učitele jen pomocí přednášek, výkladových metod a frontální výuky. Ráda bych pedagogy na fakultě přiměla k zamyšlení nad tím, do jaké míry lze stávající obsahy přednášek (tedy základní teoretické disciplíny) fixovat do formy např. videí nebo nové generace studijních opor – s tím, že by se tím otevřel prostor pro větší zapojení aktivizačních metod, metod kritického myšlení, diskusních, badatelských, heuristických metod, práce s portfoliem apod.

Kvalitou své výuky bychom měli být pro své studenty pozitivním vzorem.

V návaznosti na zahájenou reformu pregraduální přípravy budeme i nadále proaktivně rozvíjet dosavadní koncept Učitel21 k další podpoře na praxi orientovaných a praktických předmětů; ráda bych – pokud to podmínky dovolí – dále rozšiřovala podíl praktických didaktických předmětů navázaných na praxi a stáže s důrazem na reflektivní prvky a supervizi.

## Motivace a růst studentek a studentů

Ráda bych připomněla důležitost podpory tzv. růstového myšlení studujících: budu motivovat pedagogy k tomu, aby cíleně pracovali s motivací studentů a aby vzbuzovali zájem studentů o vlastní osobní růst. Vychováváme pedagogické pracovníky a pomáhající profese, proto je nezbytné, aby studující vnímali studium nejen jako cestu k diplomu, ale jako něco, v čem spatřují hluboký smysl, co je naplňuje a co utváří jejich identitu v souladu s profilem absolventa. Chtěla bych, aby naši studenti a studentky vnímali fakultu jako podpůrné prostředí, v němž mohou rozvíjet svůj potenciál a kde naleznou zájem učitelů, pochopení a podporu. Jsem přesvědčena o tom, že to napomůže nejen k jejich kvalitě a uplatnitelnosti, ale také k jejich vyššímu sebevědomí.

Neméně důležitou je podpora studujících směrem k rovnosti příležitostí a péče o well-being; samozřejmostí musí zůstat nabídka poradenských služeb a podpůrných opatření např. pro studující v roli rodičů nebo studující se speciálními vzdělávacími potřebami. Je také nutné více a aktivně pracovat s talenty, jež je třeba vyhledávat a podporovat – a snažit se o to, aby nedocházelo k odlivu lidského kapitálu. Plánuji analyzovat a vyhodnotit účinnost evaluací a jejich slabín – a usilovat o to, aby se staly formativním nástrojem napomáhajícím zvyšování kvality.

## Digitální mindset, základní IT infrastruktura a otevřenost k hlubší změně

Pro naplnění většiny deklarovaných záměrů je nezbytné zajistit investice do potřebného technického vybavení a do zaškolení pracovníků. Rozvoj informační a komunikační infrastruktury proto nemůže mezi prioritami chybět. Svět vzdělávání se vlivem digitálních technologií nezvratně proměnil a my nemůžeme zůstat stranou. Jedinou hranicí v tomto směru je naše vlastní chápání potenciálu digitálních technologií, naše kreativita a fantazie – tedy to, co můžeme pojmenovat jako digitální mindset. V intencích filozofie technologického optimismu bych ráda motivovala ke kreativě v tomto směru: na technologické nástroje, systémy a platformy je třeba pohlížet jako na příležitost k rozvoji. Ráda bych poskytla prostor pro inovace a přiměla nás k svobodnému, ale kvalifikovanému hodnocení využitelnosti technologií a k hledání těch nejlepších cest k jejich využití. Je žádoucí, abychom každý ve svém oboru s otevřenou myslí experimentovali a uplatňovali do svých činností nové prvky a nápady. K tomu je nezbytný rozvoj hardwarového a softwarového vybavení pro výukové aktivity, pořádání konferencí a odborných vědeckých seminářů on-line, stejně jako podpora inovačních hubů – ať již jsou součástí systému, nebo jde třeba o neformální iniciativy studentů.

## Kombinované studium

V neposlední řadě bych ráda věnovala svou pozornost kombinovanému studiu, jež mnohdy zůstává na okraji našeho zájmu. Teze o kvalitě se musejí týkat také této formy studia, jež je sice stále oblíbenější, ale zároveň v sobě koncentruje řadu negativních rysů. Nová situace nám ukázala možné cesty: za předpokladu, že budeme disponovat skutečně kvalitními studijními materiály a oporami včetně audiovizuálních, pak by bylo možné část výuky kvalitně realizovat např. ve virtuálních třídách či jinak nazvaných LMS a dosavadní „konzultace“,

tedy přímou výuku by bylo možné využívat více k praktické výuce orientované na získání didaktických kompetencí a zkušeností s moderními a efektivními metodami výuky.

## Celoživotní vzdělávání

Celoživotní vzdělávání je integrální a důležitou součástí našich aktivit. Je třeba dále nacházet vhodné formáty a obsahy, jež zaujmou terén, neopominutelný je také ekonomický rozměr celoživotního vzdělávání. Ráda bych navázala na úspěšné aktivity Centra celoživotního vzdělávání a dále je rozvíjela a podporovala. Také zde je třeba reagovat na proměnu současného vzdělávání na všech úrovních a s využitím dostupných technologických nástrojů nabízet atraktivní nabídku jak pedagogickým pracovníkům, tak jiným zájemcům.

# Cíle v oblasti vědy, výzkumu a tvůrčí činnosti

V oblasti vědy a výzkumu je třeba dál prohlubovat současné poznání ve všech oborech pěstovaných na fakultě v čele s pedagogikou, speciální pedagogikou a oborovými didaktikami; základní výzkum je nutné doplňovat výzkumem aplikovaným a hledáním cest, jak se zapojit do světa inovací a transferu akademických znalostí do praxe.

## Výzkumné oblasti v kontextu poslání pedagogických fakult

Je třeba redefinovat výzkumné oblasti s důrazem na aktuálnost, mezioborovost, zapojení celospolečenských témat a současných metodologických trendů. Také v této agendě je třeba zapojovat odbornou reflexi globálních aspektů současného světa a neuzavírat se do úzkých hranic oborů.

V úzké spolupráci s MŠMT a jeho novým vedením je třeba diskutovat, co má být v tomto směru naší úlohou a jak je žádoucí chápat pojem excelence v kontextu poslání pedagogických fakult. Ráda bych znovu otevřela téma aplikovaného výzkumu a vyzvala MŠMT k přehodnocení parametrů hodnocení našich výzkumných aktivit s akcentem na výstupy metodického charakteru (problematika certifikovaných metodik a dalších obdobných výsledků aplikovaného, na praxi orientovaného výzkumu). Je třeba opakovat, že parametry metodiky hodnocení výsledků vědy a výzkumu vrhají pedagogické fakulty do paradoxní situace, kdy mohou fakticky uspět jen tehdy, když nedělají to, co je jejich hlavním posláním. Je třeba ukazovat analogické příklady ze zahraničních prestižních univerzit a jejich přístupu k fakultám připravujícím učitele. Tyto absurdní prvky v nich obvykle nenacházíme. V současné situaci jsme často pod útokem ze všech stran: nedosahujeme započitatelných výsledků v oblasti vědy a výzkumu (protože kritéria nejsou ani vzdáleně nastavena pro nás), ve snaze dostát nárokům odborného růstu a akreditací ale výsledky vědy a výzkumu musíme vykazovat – a když se nám to za vysokou cenu daří, terén nebo poskytovatelé různých kurzů vzdělávání nás za to kritizuje s poukazem na naši rigidnost nebo „neplodné teoretizování“. O těchto problémech pedagogických fakult je potřeba znovu hovořit s každou nastupující vládou.

## Excelence ve výzkumu a vývoji

V této souvislosti je třeba diskutovat o tom, jak rozumíme pojmu excelence ve výzkumu a vývoji na PdF a jak je chápán autoritami zvenčí. Metodika 17+ nám dává jasný rámec a my se musíme naučit v něm fungovat, porozumět jeho rysům a hledat možnosti našeho uplatnění. Je potřeba aktivně vyhledávat témata pro výzkumné záměry, pracovat s potenciálem konkrétních akademiků schopných vést výzkumné týmy. Vedle toho ale nepomínejme ani na aktivity, k nimž je sice aktuální metodika slepá, ale o jejichž hodnotě jsme vnitřně přesvědčeni. Musíme dělat výzkum, odbornou, uměleckou a metodickou činnost, která je kvalitní ze své podstaty (má oborovou relevanci



a oceňují ji hlavní aktéři oborů) a ve srovnání s pracovišti našeho typu. Není možné fungovat v zajetí defetismu, na druhou stranu bychom ztratili svou identitu, kdybychom začali rozvíjet činnosti, jež jsou zcela mimo naše poslání. Objevujme, co znamená excelence na pedagogických fakultách prestižních zahraničních univerzit, a snažme se být lídry v národním a evropském měřítku.

## Otevřené prostředí, motivace a respekt ke specifickým oborům

Na fakultě by mělo panovat vědomí, že je žádoucí přicházet s náměty na výzkumnou a jinou tvůrčí činnost a že se těm nejlepším záměrům dostane podpory – ať již v oblasti vědecké infrastruktury nebo finanční podpory. Je nutná práce s potenciálem fakulty a jeho osobností, musejí se uvolnit prostředky na metodologickou podporu, poradenství a podpůrný servis osobnostem, jež mohou ve vědě výrazněji uspět. Ráda bych akademiky motivovala ke zvyšování kvality jejich vědecké, výzkumné, umělecké a další tvůrčí činnosti a sledovaných ukazatelů jejich výstupů. Řešit bych chtěla také to, že dosud zcela chybí jakákoliv podpora tvorby kvalitních uměleckých výsledků, přestože také ony díky existenci RUV (Registru uměleckých výstupů) přinášejí fakultě nezanedbatelné finanční prostředky a jsou nezbytné pro kvalitu studijních programů.

Ráda bych v této souvislosti deklarovala svůj respekt k důležitosti všech oborů pěstovaných na fakultě. Uvědomuji si závažnost oborového kontextu a fakt, že hodnotu naší činnosti neudává pouze indexace a zisk bodů. Na druhou stranu musíme cíleně podporovat takové publikační aktivity, jež nám v kontextu nastavených pravidel zisk přinesou. Zde je nezbytné rovněž aktivní sledování debaty uvnitř univerzity a obhajoba našich zájmů.

## Uplatnění výzkumu v praxi

Samostatnou oblastí je uplatnění výzkumu v praxi, oblast komercializace výsledků a transferu znalostí – také zde je nezbytné definovat naše specifika, ujasnit si, co je naším aplikačním terénem a jaké jsou jeho potřeby.

Do budoucna a v kontextu Metodiky 17+ je potřeba soustředit síly právě na výzkum zaměřený na potřeby aplikačních partnerů, na rozvíjení aplikačního potenciálu výsledků a na budování partnerství.

## Open access

Velkou rezervu má fakulta a celá univerzita v oblasti open access. Z veřejných prostředků produkujeme různé výstupy, ale nedáváme je veřejnosti k dispozici, i když je to možné, relativně snadné a nijak zatěžující. Je proto třeba provést systémovou podporu veřejného sdílení výstupů. Open access chápeme nejen jako podporu otevřeného přístupu k informacím z oblasti vědy a výzkumu, ale také ke studijním zdrojům. Faktem je, že stávající platformy využívané na univerzitě (např. běžné knihovnické katalogy nebo databáze) již nyní umožňují vkládání a vyhledávání plných textů, nejsou ale využívány, resp. funkce repozitáře není systematicky využívána. Děkan nezmění fungování celé univerzity, může ale tuto myšlenku podpořit a ukázat její funkčnost na úrovni fakulty. Tuto oblast bych proto chtěla systémově řešit, vizí je, že veškeré naše výstupy (jež nejsou vázány licencí či jinými omezeními) budou studentům a akademikům k dispozici s využitím již existujících nástrojů (katalogy a e-zdroje Knihovny UP). Ráda bych motivovala akademiky k tomu, aby do repozitáře poskytli také dříve vzniklé výstupy. Toto opatření by ovlivnilo nejen svobodné proudění poznatků, ale též citovanost a dostupnost pro studující. Tuto myšlenku podporují i sami knihovníci, kteří lépe než ostatní vnímají ohromný potenciál open access a důležitost funkčních systémů a kompatibility dat.

## Podpora doktorských studií a Ph.D. studentů a studentek

Jak je deklarováno na různých úrovních, konečně dochází k systematické podpoře doktorských studií a Ph.D. studentů. V nastaveném kurzu – který se projevil vznikem doktorské školy na PdF UP – bych ráda pokračovala a podporovala kvalitní doktorské studijní programy. Klíčová je podpora ekonomické nezávislosti a vůbec celkové zlepšení podmínek

doktorandů v prezenční formě doktorského studia. Stranou by neměli zůstat ani studenti kombinované formy, ať již po stránce metodologické podpory, nebo po stránce zapojování do řešitelských týmů projektů specifického výzkumu.

Doktorská studia nebudou kvalitní bez mezinárodního rozměru a grantových příležitostí, ráda bych se ale zaměřila také na využití potenciálu absolventek a absolventů DSP. Nemělo by docházet k tomu, že sice vychováme excelentního absolventa, ale nedokážeme jej na fakultě udržet. Tato otázka je komplikovaná, řešení tohoto problému může napomoci mimo jiné systémové využívání postdoktor- ských stipendií nebo částečných úvazků a externí spolupráce.

Ráda bych pokračovala v systémové podpoře a motivování excelentních studentů a studentek: například formou motivačních stipendií nebo i „měkkými“ formami, jež se někdy ukazují jako účinnější: oceněním práce, zájmem o témata a výstupy, veřejnou prezentací doktorandů a jejich úspěchů.

# Cíle v oblasti komunikace a infrastruktury fakulty

## Oblast vnitřní komunikace a infrastruktury fakulty

Fakulta si stanovila jako jednu z priorit řešení byrokratické zátěže a náročnosti některých vnitřních procesů. Pod heslem „administrativně vstřícná fakulta“ začala pracovat na zjednodušení administrativy a na podpoře akademiků v této oblasti. Jsem pro to, aby se aktivně využívaly výhody digitalizace, ráda bych odstranila některé absurdity, kde se např. digitální dokument dodatečně tiskne a skenuje. Ve spolupráci s relevantními aktéry bych ráda

zjednodušila oběh dokumentů, a to včetně dokumentů souvisejících se studijní agendou; také na úrovni vedení univerzity žádoucí změny tímto směrem vždy podpořím. Vizí je snížení administrativní zátěže a optimalizace infrastruktury. Samozřejmostí je otevřenost k příležitostem získání investic (viz plán investičních aktivit MŠMT pro roky 2021–2030) a snaha o jejich využití např. pro rekonstrukci a modernizování prostor hlavní budovy fakulty nebo pro rozvoj IT infrastruktury.

## Cíle v oblasti vnější komunikace, podpory společné identity a třetí role

Fakulta si uvědomuje svou zodpovědnost za dopady svého působení a hlásí se ke společenské odpovědnosti zejména v oblastech, jež jsou nám vlastní: v oblasti kvality učitelského vzdělávání a podpory učitelské komunity, vzdělanosti a motivace k celoživotnímu učení.

Komunikační strategie fakulty bude pod mým vedením i nadále stavět na tzv. content marketingu, jež umožňuje nejen oslovovat uchazeče o studium, moderovat vnitřní komunikaci a udržovat vztah s absolventy, ale také působit jako relevantní aktér změn ve vzdělávání a partner pedagogické praxe. Představu o mé vizi v tomto směru si lze udělat z výstupů a stylu komunikace, jež jsem uváděla v život během předešlého období v roli proděkanky pro tuto oblast. Také další plánované formáty by měly napomáhat nejen našemu PR, ale také k proměně světa vzdělávání. Naše úloha v něm je klíčová a tak musíme vystupovat také navenek.

Dále budu podporovat šíření našich výsledků s ohledem na praxi, budu usilovat o popularizaci pedagogických témat, o sdílení dobré praxe, tvorbu kvalitních a mediálně atraktivních digitálních vzdělávacích zdrojů.

V rámci naplňování třetí role budu i nadále podporovat dobrovolnické aktivity a provázání naší činnosti s pozitivními intervencemi do veřejného prostoru.

Aktivity navržené pro naplňování dílčích cílů stanovených strategickým záměrem usilují o obhájbu učitelské profese, hodnoty kvalitního vzdělávání, práv dítěte a vzdělávání pro všechny lidi bez rozdílu. Pro naplňování této své společenské zodpovědnosti bude fakulta využívat všechny dostupné nástroje komunikace. Jimi chceme reagovat také na aktuální potřeby a klíčová společenská témata.

## **Budování značky a společné unikátní univerzitní kultury**

V oblasti podpory společné identity, budování značky fakulty a posílení vnitřní a vnější komunikace naváží na již osvědčený komplex provázaných aktivit, opatření a výstupů. Jejich hlavním cílem je komunikovat, popularizovat a zviditelňovat aktuální činnost a výsledky PdF UP v Olomouci v kontextu strategických cílů SZ PdF 2021–2030. Podstatou plánovaných činností je příprava, realizace a vyhodnocování komplexu PR a komunikačních aktivit fakulty.

Patří mezi ně kulturně-společenské aktivity otevřené široké veřejnosti a kultivující veřejný prostor, veřejné popularizační a vzdělávací akce – cyklus přednášek Svět médií ve 21. století, besedy a osobnostmi Inspirace pro 21. století, Dny vědy a umění, aktivity Digidoupěte a jiné akce na podporu inovací ve vzdělávání, Noc vědců, SVOUČ, Otevřená fakulta, soutěže pro žáky škol aj.

Součástí agendy je vytváření digitálního obsahu a intervencí na sociálních sítích, stejně jako profesionální péče o uchazečské kampaně (účast na veletrzích, soubor propagačních, informačních a prezentačních materiálů hmotné i digitální povahy, webová prezentace pro uchazeče Studuj PdF, soubory fotografií, videozáznamy, spoty kateder a ústavů, cykly statusů pro sociální sítě, články, teasery apod.).

## **Portál Učitel21**

Klíčovým nástrojem (a zároveň výstupem) v oblasti komunikace se stal portál Učitel21, jenž je jednak platformou pro komunikaci strategických změn a jednak jejich hybatelem, komunikačním nástrojem a zviditelněním.

V roce 2021 jsme zahájili proces inovace původní jednoduché stránky, byla vytvořena koncepce nového média a postupně se realizoval komplex prací, jejichž výsledkem je nová platforma Učitel21, včetně bohatého obsahu – shromáždily se sem některé dříve připravené obsahy a systematicky se začaly vytvářet a zveřejňovat další ve frekvenci jeden článek denně. Platforma má také integrativní, komunitní a motivační roli – např. prvkem blogů studentů, akademiků a odborníků z praxe.

V návaznosti na obsah portálu jsme začali připravovat také pravidelně vycházející newsletter určený pracovníkům fakulty a studujícím.

Na portále mají své důležité místo také oborové knihovny digitálních vzdělávacích zdrojů – jež v sobě spojují funkci repozitáře a zároveň prezentace aktivit fakulty. V návaznosti na tuto sledovanou a pro veřejnost zajímavou část portálu začal (jako další z projevů content marketingu) vznikat zvláštní obsah typu metodik, materiálů do výuky, resp. metodických minisites. Tento obsah – kromě rozhovorů s osobnostmi a blogů – získal největší pozornost médií a návštěvníků.

Nejenže byl vytvořen základ v podobě nové platformy určené akademické obci i veřejnosti, vznikla rovněž celá řada dílčích obsahových segmentů a kontinuálně vznikají nebo jsou rozpracovány další – na základě široké spolupráce kateder, akademiků, studentů, absolventů a externích spolupracovníků nebo organizací. V nastaveném módu bych ráda pokračovala a tuto jedinečnou platformu dále rozvíjela.

## Sociální média a webová prezentace

Dalším nástrojem komunikace jsou rovněž sociální sítě – v současnosti efektivně využíváme všechny standardní sociální sítě a stále lze konstatovat kontinuální růst počtu sledujících (Facebook fan page, Facebook skupina, instagramový profil, Twitter a jiné platformy – nově vznikla facebooková stránka a učitelská skupina napojená na platformu Učitel21). Mou vizí je průběžná prezentace fakulty na webových stránkách a na sociálních sítích (FB, Twitter, Instagram, YouTube), pro tuto prezentaci je třeba vytvářet vlastní obsah a využívat inovativní formáty. Cílem je pozitivní intervence do veřejného prostoru a prezentování fakulty jako moderní, společensky odpovědné a důvěryhodné instituce. Do této oblasti činností patří rovněž tvorba a zveřejňování informativních zpráv určených nejen veřejnosti, ale též studentům a pracovníkům (sociální média zde rozšiřují záběr klasické mailové a webové komunikace) nebo správa skupin Studenti PdF UP a PdF Job. Z povahy tohoto typu komunikace bude i nadále třeba dbát na zveřejňování stále nového a graficky kvalitně připraveného obsahu včetně obsahu obrazového a audiovizuálního, na zavádění novinek a různých inovativních opatření pro udržení sledujících a rozšiřování publika.

Dále budu věnovat pozornost zkvalitňování webové a síťové prezentace fakulty, monitoringu a moderování diskusí a komunikaci s uchazeči, kteří nás oslovují přes sociální média. Kromě klasických materiálů (informativní katalog studijních programů, uchazečský časopis, letáky, merch) chci dále využívat formy virtuální kampaně – dílčí digitální formáty a propracované webové prezentace ([www.ucitel21.cz/studuj-pdf](http://www.ucitel21.cz/studuj-pdf) nebo [www.ucitel21.cz/katedry](http://www.ucitel21.cz/katedry)).

Součástí agendy zůstane také pravidelný media-monitoring a benchmarking v oblasti komunikační a marketingové strategie, tedy sledování dosahů příspěvků na sociálních sítích, vyhodnocování obsahu médií a veřejné komunikace na sítích reagující na činnost a výsledky fakulty.

## Komunikace s absolventy

V rámci komunikace s absolventy budu usilovat o propojení s pedagogickým terénem (rozhovory s učiteli, sdílení příběhů úspěšných praktiků, blogy učitelů a odborníků z praxe) a věnovat se pěstování vztahů s absolventy. Ráda bych pokračovala v prezentování příběhů úspěšných a inspirativních absolventů.

I nadále se budeme aktivně podílet na pořádání různých akcí pro absolventy, a to nejen zlatých a stříbrných promocií. Budeme spolupracovat na celouniverzitních dnech pro absolventy, ale také realizovat dílčí setkání. Dobrou praxí některých pracovišť (viz např. tradiční sraz absolventů KVV PdF s využitím formátu pecha kucha, diskusí, sdílení osobních příběhů) by bylo žádoucí rozšiřovat.

## Pravidelná setkání akademické obce

Pravidelná setkání akademické obce nedávná epidemická situace znemožňovala, o to více jsme se věnovali alternativním formám komunikace v rámci obce. Do budoucna bych chtěla využít všech forem: ať již tradičních setkávání, nebo využívání mailové komunikace, newsletteru, produkce aktualit na webu, komunikace na sítích, zveřejňování rozhovorů komunikujících vize, změny a strategické úkoly. Oblasti vnitřní komunikace je dále věnována zvláštní část tezí.

## Cíle v oblasti internacionality

### Důležitost mezinárodního rozměru

Mezinárodní rozměr veškerého našeho konání považuji za cestu k vyšší kvalitě a úrovni pedagogické fakulty, ať již se jedná o kooperaci se zahraničními partnery při řešení výzkumných

a jiných tvůrčích záměrů, nebo při publikování a jiných formách vědecké či umělecké komunikace. Samostatnou kapitolou je „zkušenostní“, rozvojový rozměr mobility akademických pracovníků a studentů: jedině získávání zkušeností v zahraničí může rozšířit naše obzory a poskytnout nám potřebný nadhled. Budu usilovat o další rozvoj mobility tak, aby motivoval pracovníky a studenty k výjezdům a aby jim k tomu bylo poskytnuto potřebné zázemí – nejen finanční, ale i v oblasti jazykových kompetencí nebo zajištění podmínek v rámci pracovních a studijních povinností.

## **Podpora internacionalizace a její možné formy**

V souladu s přijatým strategickým záměrem se budu zasazovat o podporu internacionalizace vzdělávání, ale i vědeckovýzkumného prostředí, zaměřím se na rozvíjení kompetencí studentů pro práci v interkulturním prostředí a o rozvoj jazykových kompetencí akademiků i studujících.

Mezinárodní mobilita zůstane i nadále hlavním těžištěm internacionalizace, a to i v situaci nepříznivé pro cestování do zahraničí. Je potřeba hledat alternativní cesty s využitím virtuální komunikace. Kromě již avizované optimalizace nabídky mezinárodních mobility – mimo jiné v kontextu pandemické situace, našich specifíků a zájmů, ale i uzavřených strategických partnerství – se zaměřím nejen na podporu mobility a na péči o stávající kontakty, ale také na navazování nových partnerství se zahraničními institucemi.

V minulém období se osvědčily krátkodobé studijní pobyty typu letních či jarních škol nebo i dílčích workshopů zaměřených na různé oblasti, jimiž můžeme být atraktivní pro zájemce ze zahraničí.

V součinnosti s pracovišti fakulty se budu snažit identifikovat takové oblasti a vytvářet novou nabídku. Ráda bych, aby byla pedagogická fakulta vnímána jako moderní, otevřená instituce, o níž mají zájem mladí lidé hledající zahraniční zkušenosti.

Do oblasti internacionalizace patří rovněž podpora publikační činnosti v cizích jazycích, zejména v angličtině, a podpora účasti akademiků a doktorandů na zahraničních odborných fórech, akcích a konferencích. Jsem připravena podpořit a ocenit smysluplné a kvalitní výstupy tohoto typu.

Fungující institucionální partnerství obvykle vznikají dlouhodobou a osobní péčí o partnery: každé pracoviště by mělo mít síť těchto partnerů a jsem připravena podpořit např. hostování vybraných akademiků – i když napohled nepřináší okamžité výsledky. Právě na těchto vztazích totiž stojí budoucí rozvoj a konkrétní výstupy.

## **Virtuální a hybridní formy mobility**

Současná situace nám ukázala, že i když je osobní zkušenost ze zahraničního pobytu nenahraditelná, existují i další formy, jež není možné přehlížet. Otevřely se nové možnosti třeba pro kooperativní vzdělávací projekty na bázi e-learningu a distančních forem vzdělávání. Zároveň v této oblasti panuje velká konkurence: podpořím proto vznik pilotních, vysoce kvalitních kurzů, na nichž bychom si postupně ověřovali optimální cesty k rozšíření cizojazyčné výuky a cizojazyčných studijních modulů či celých programů.

## **Umění a kultura jako součást mezinárodních aktivit**

Často se opomíjí mezinárodní rozměr uměleckých aktivit a výstupů akademiků orientovaných na uměleckou činnost. Zároveň v této oblasti máme co nabídnout – ať již jde o výstavní a koncertní činnost, nebo o oblast intermédií, designu, divadla apod. Ráda bych podpořila rezidenční pobyty umělců a mezinárodní spolupráci v této oblasti – nejen formou sdílení výstavních projektů a hostování, ale i podporou či pořádáním symposií nebo hudebních festivalů. Tvůrčí umělecká činnost je do značné míry naší výkladní skříní a často se děje bez jakékoliv podpory, přestože má ze své podstaty potenciál oslovit mezinárodní publikum.

# Další akcenty

## Filozofie úspěšné a sebevědomé fakulty

K předloženému výčtu cílů, vizí a hodnot, jimiž je vyjádřena kontinuita s dosavadním směřováním a ukotvení na stávající strategické dokumenty různé úrovně bych ráda přidala ještě několik dílčích akcentů, jež prorůstají napříč jednotlivými oblastmi a ovlivňují je.

Různá výzkumná šetření – včetně šetření nedávno prováděného Českou školní inspekcí v rámci českého vzdělávacího systému – identifikují znaky úspěšných škol, případně faktory (ne)úspěšnosti. Shodují se na tom, že úspěšné školy se vyznačují:

vysokou kvalitou vedení a demokratickým, kolektivním stylem vedení (kromě leadershipu samotného děkana/děkanky a proděkanů sem přirozeně spadá také vedení pracovišť);

sdílenou vizí a hodnotami orientovanými na kvalitu výuky a studia;

spoluprací aktérů školy (vedení, akademiků a dalších profesí, studentů, partnerů ad.);

otevřenou komunikací založenou na vzájemné důvěře a přátelských vztazích;

otevřeností k inovacím;

stabilitou pracovních podmínek a kolektivu, předvídatelností vývoje a chování vedoucích pracovníků;

spokojeností pracovníků a jejich chuti identifikovat se se školou a podílet se na její prezentaci a na rozvojových aktivitách;

pedagogy, kteří se pozitivně staví k možnostem svého profesního rozvoje a odborného růstu;

snahou systematicky analyzovat kvalitu výuky a úspěšnost studia studujících, ochotou vnímat zpětnou vazbu;

zájmem o výsledky studujících a péčí o jejich potřeby, chuť řešit jejich problémy v zárodku;

chutí formulovat ambiciózní a zároveň dosažitelné cíle (nejen) v oblasti vzdělávacích výsledků;

přijetím tzv. akademického optimismu (ve smyslu teoretického konceptu);

péčí o podobu výuky – podstatný je nejen obsah, ale též atmosféra přednášek a seminářů podporující sebedůvěru studentů a jejich spolupráci a ohled na individualitu studujícího.

Naplňování filozofie úspěšné a sebevědomé fakulty by bylo nepochybně jednou z mých priorit. Jde o proměnu myšlení, o nastavení vnitřní kultury a sdílené filozofie. Takto jsem v uplynulém období prezentovala fakultu navenek, takto ji chci proměnit i uvnitř.

## Vnitřní kultura a komunikace – styl řízení a role managementu

Univerzita je ze své podstaty hierarchickou strukturou s prvky demokratické samosprávy. Vedení fakulty nepracuje ve vzduchoprázdnu, jeho činnost se odehrává v rámci nastavených pravidel a úkolů, je kontrolována akademickým senátem a naplňuje strategické cíle, jež senát a jeho prostřednictvím celá akademická obec fakulty diskutuje a schvaluje. Děkan nevládne sám, díl odpovědnosti nesou členové jeho týmu, ale i další relevantní členové akademické obce a samosprávy.

Úkolem vedení – kromě starosti o podřízené a manažerského úsilí o stabilitu a zdravé hospodaření – je definovat a posléze naplňovat cíle, organizovat, plánovat, ale i delegovat úkoly a mít přehled o řadě proměnných.

## Demokratický styl vedení

Osobně preferuji přístup vedení označovaný za demokratický, participující, příp. přístup delegující. Jako děkanka bych nesla odpovědnost za výsledky, umožnila bych ale svým podřízeným začlenit se do rozhodovacího procesu. Delegování úkolů je v tak složité struktuře, jakou je fakulta a univerzita, nezbytné, je proto třeba pracovníky motivovat a umožnit jim projevit kreativitu a angažovanost. Takováto komunikace je obousměrná a přináší řadu benefitů: vysokou motivovanost, spokojenost aktérů a v konečném důsledku také produktivitu. Daný styl je v akademickém prostředí nezbytný, protože celý systém je fakticky závislý na výkonu jednotlivců a na odborném růstu pracovníků – jenž nenastane, pokud neumožníme lidem svobodně rozvíjet své schopnosti. Tento přístup zároveň může způsobit pomalejší tempo rozhodovacího procesu nebo pozvolnou, nikoliv rychlou implementaci změn. V situacích, jež vyžadují rychlou reakci a rozhodnutí, jsem proto připravena – s oporou o členky a členy týmu proděkanů, akademický senát a vedení univerzity – přijímat zodpovědná a jasná rozhodnutí.

## Důležitost podpůrného a bezpečného prostředí

Ve funkci děkanky bych usilovala o podpůrné, otevřené a zdravé prostředí; ráda bych byla pro pracovníky i studenty čitelná, předvídatelná a viditelná. Kredibilita vedoucího pracovníka, důvěra v jeho kompetence, transparentnost a otevřenost vedou k žádoucímu posilování důvěry. Usilovala bych proto o osobní i virtuální komunikaci s využitím současných formátů, pokusila bych se proměnit podobu setkávání akademické obce, nabídla bych akademické obci neformální, bezpečnou komunikaci.

## Kolegium děkanky

Ráda bych se v tom opřela rovněž o kolegium děkanky, na něž bych se obracela jako na orgán poskytující vedení kritickou zpětnou vazbu.

Do tohoto orgánu bych pozvala osobnosti z praxe, posílila bych zastoupení kateder – zejména studujících. Zatímco s akademickými pracovníky a pracovníky různých pracovišť přicházím přirozeně do kontaktu, názory studujících mi mohou být skryté a mohou se velmi lišit podle typu studia a podle zkušeností z jejich domovské katedry.

## Partnerský styl komunikace napříč fakultou

Partnerský styl komunikace by neměl panovat pouze na nejvyšší úrovni, ale měl by se stát normou rovněž na úrovni jednotlivých pracovišť. V praxi ověřeným prvkem, který napomáhá nastavování této komunikace – ale také pomáhá nacházet spojnice a sdílenou vizi –, jsou supervize nebo koučování. Jsem připravena je využít, pokud o ně pracoviště projeví zájem nebo pokud bude identifikován nějaký problém. Tento záměr není projevem naivní snahy vyřešit všechny problémy, ale je projevem pragmatismu a manažerské vyzrálosti: spolupráce aktérů, otevřená komunikace a zdravé vztahy jsou totiž znakem úspěšných škol, ba dokonce klíčovým faktorem této úspěšnosti. Úspěch manažera se měří úspěchem celku.

Naše fakulta bude úspěšná a efektivní, jen pokud bude mít vnitřní kulturu, jež podporuje a reprodukuje otevřenou spolupráci, jež sdílí stejnou vizi a hodnoty. Mezi nástroje vedoucí k tomuto stavu patří zpětná vazba, péče o bezpečné klima, efektivní využití času – ale též nacházení času na strategické diskuse. Kolektivní důvěra samozřejmě ovlivňuje žádoucí dosažení well-beingu, jehož důležitost jsme si mohli ověřit během předešlých krizových situací: během pandemie se naplno ukázala naše křehkost a důležitost vztahů, podpory a osobní komunikace.

## Ombudsman

Již dříve jsem deklarovala svůj názor na roli ombudsmana/ombudsmanky. Jsem přesvědčena o tom, že každá moc má být kontrolována všemi funkčními způsoby. Havlovsky řečeno: pokud jsem u moci, stávám se sama sobě podezřelou.

Svůj díl moci má nejen děkan či vedoucí pracoviště, ale také každý pedagog. Ombudsman vnáší do silně hierarchického prostředí univerzity prvek možnosti přímé komunikace v případě problému a prvek dovolatelnosti práva.

## **Zapojení studentek a studentů**

Mou snahou by bylo rovněž větší zapojení studentů do dění na fakultě; vždy podpořím jejich aktivitu a spolkovou činnost nebo iniciativu. Rolí mladých lidí je mimo jiné konfrontovat establishment a odhalovat jeho stereotypy či příliš konzervativní, změnu brzdící postoje k současným problémům. Právě dialog generací a balanc mezi tradicí a liberálními postoji, mezi stabilitou a změnou, opatrností a odvahou je tím, co je na univerzitě jedinečné a plodné.