

Vize a cíle pro výkon funkce děkana Agronomické fakulty MENDELU pro období 2022 až 2026

Vážené kolegyně, vážení kolegové, členové akademické obce Agronomické fakulty,

nacházíme se v ne zcela tradiční situaci, kdy se v krátké době opakuje volba děkana, protože stávající děkan se stal rektorem univerzity. S respektem k výsledkům návrhového kola jsem se rozhodl vaši nominaci do voleb přijmout. Výsledek návrhového kola čtu mj. tak, že fakulta má chuť k určitému zachování kontinuity vedení, a to v návaznosti jak na stávající, tak na předchozí vedení fakulty. Věřím, že nejsme v situaci, kdy by byla fakulta nějak názorově rozpolcená, a že můžeme ve vzájemné spolupráci s novým vedením univerzity pokračovat v práci na rozvoji fakulty a univerzity. Doufám, že ani předvolební a volební doba k žádné zbytečné polarizaci nepovede a všichni společně přispějeme tím nejlepším z našich schopností a vlastností k dalšímu budování fakulty a přívětivého tvůrčího prostředí pro její studenty i všechny zaměstnance. Bude mi ctí, pokud to bude vůle fakulty, se na naplňování těchto vizí podílet. K tomu nabízím své zkušenosti, trpělivost a chuť naslouchat, touhu být pozitivním motivátorem a odvalu rozhodovat, nést odpovědnost a v případě potřeby hájit a prosazovat oprávněné zájmy fakulty uvnitř univerzity i navenek.

Vzhledem k tomu, že jsem své vize a cíle pro výkon funkce děkana představoval v nedávné době, vycházím z nich i dnes.

Předkládaná koncepce dalšího rozvoje fakulty vychází mj. z mého přesvědčení, že „známost“ a dlouhodobě dobré jméno fakulty nedělá primárně děkan ani vedení fakulty, kteří se mění, ale především známé osobnosti – odborníci se svými excelentními výsledky, vynikající a oblíbení pedagogové, kteří dlouhodobě, často po celé generace, reprezentují odbornost a studijní programy, spokojení a úspěšní studenti a absolventi, kteří se na školu rádi vrací a doporučují ji svým kamarádům, ale i tým děkanátu, který má moc tvořit přívětivou tvář fakulty pro ty, kdo s ní vcházejí v kontakt.

Univerzity a jejich fakulty jsou zřízeny primárně pro to, aby zajišťovaly vzdělávání studentů, rozšiřovaly vědecké poznání, byly užitečným partnerem pro praxi a místem, kde je ctěna a rozvíjena svoboda, demokracie, úcta k životu i zodpovědnost jedince ke společnosti. Tyto hodnoty by měly zůstat trvalou součástí naší přítomnosti i budoucnosti.

Motivace, východiska a hlavní hodnoty vizí a cílů

- **studenti** a jejich vzdělávání **středem zájmu fakulty**
- **kontinuita** v řízení a rozvoji fakulty
- **kvalita, modernizace a internacionalizace vzdělávání i výzkumu**
- **inovace a využívání nových technologií**
- **stabilita, spolupráce a solidarita**
- pozitivní **motivace** akademických pracovníků i studentů
- **komunikace, informovanost, jasná pravidla platná pro všechny**

Základními již schválenými dokumenty, které pro následující období určují základní koncepci dalšího rozvoje, jsou Strategický záměr MENDELU a Strategický záměr Agronomické fakulty na období 2021+, které budou každoročně konkretizovány a dále rozpracovávány v Plánu realizace strategického záměru na příslušný rok.

Ve Strategickém záměru Agronomické fakulty MENDELU na období od roku 2021, závazně schváleném Vědeckou radou a Akademickým senátem AF MENDELU, jsou definovány mj. tyto vize: „být

- konkurenceschopnou fakultou v národním i mezinárodním prostoru;
- fakultou se silným vědecko-výzkumným potenciálem, respektovanými výzkumnými týmy a definovanými výzkumnými prioritami;
- fakultou, která reflektuje celospolečenské trendy a vědecko-technický pokrok;
- vzorem vzdělávací instituce s otevřeným přístupem ke všem uchazečům s odpovídajícími studijními předpoklady bez ohledu na handicap, sociální či jiné znevýhodnění;
- motivačním prostředím, ve kterém jsou zodpovědnost, výkonnost, kreativita a dodržování etických zásad přirozenou součástí vykonávaných aktivit;
- partnerem pro další organizace; poradenským centrem v oblasti zemědělství, potravinářství a souvisejících oblastech;
- aktivním účastníkem procesu transferu nových poznatků a výsledků vědecko-výzkumné práce do aplikační sféry, ale také z aplikační sféry do výuky a vědecko-výzkumné činnosti;
- inspirující a respektovanou komunitou, která se bude podílet na tvorbě relevantních národních politik a strategií;
- komunitou s vybudovanými vnitřními pravidly a kulturou, stojící na jasných hodnotách a se schopností dospět ke konsenzu;
- příkladným a respektovaným zaměstnavatelem“

Jako součást týmu, který se podílel na formulování těchto vizí, se chci k jejich naplňování přihlásit a vnímat je pro nadcházející období jako závazné. Samozřejmě, že doba přináší i další výzvy, jako např. aktuální válka na Ukrajině, problémy se zvyšujícími se cenami energií apod., na které je nutné reagovat, ale to by nemělo podstatu dlouhodobé koncepce rozvoje zásadně měnit.

Stejný materiál také identifikoval **slabé stránky** jako „přetížení aktivních pracovníků a nevyrovnanost výkonů napříč zaměstnanci, zejména akademickými pracovníky; nedostatečnou provázanost vědecké a pedagogické činnosti v některých oblastech; nedostatečné kompetence akademických pracovníků pro další rozvoj mezinárodní spolupráce a málo využívané příležitosti pro zahraniční mobility; nedostatek moderních přístrojů a pomůcek z oblasti Průmyslu 4.0, ale také absentující zastupitelnost na klíčových pozicích a akademický inbreeding.“ Jako hrozby jsou v tomto strategickém materiálu mj. uvedeny „časté změny v přerozdělování prostředků v rámci univerzity a zajištění dostatečných zdrojů pro dofinancování projektů“.

Věřím, že dobrá spolupráce s týmem stávajícího rektora může přispět k vyřešení některých palčivých otázek předchozího období a např. pravidla pro tvorbu rozpočtu budou předvídatelná a dlouhodoběji stabilnější, protože to je pro tvorbu strategických koncepcí a rozhodnutí velice důležité.

Domnívám se, že jednou ze základních cest, jak fakultu posouvat žádoucím směrem, je dále **prohlubovat integraci vzdělávací a výzkumné činnosti**, ale i **činnosti odborné**, včetně

většího využívání ŠZP v Žabčicích a dalších účelových zařízení fakulty a univerzity. Měli bychom se snažit opustit občas ještě existující vnímání těchto činností jako samostatných nebo dokonce si konkurujících a hledat cesty, jak všechny činnosti integrovat. Fakulta a univerzita má být místem, kde akademičtí a další pracovníci, spolu se studenty, zkoumají a studují odbornou problematiku tradovaných oborů, publikují výsledky své práce, přenášejí své poznatky do praxe, jsou partnery aplikační sféry a ze spolupráce s praxí těží inspiraci pro hledání témat aplikovaného, ale i základního výzkumu. **Učitel má být průvodcem a partnerem studenta, který je motivován nadšením i odborností svého mentora.**

Jednou z cest, jak dále využívat potenciál vzájemné spolupráce, je povinné **zastoupení studentů a úspěšných absolventů v programových radách všech studijních programů**. Jejich účast může být důležitou cestou zajištění potřebných zpětnovazebných mechanismů k dalšímu zkvalitňování akreditovaných studijních programů. Práci programových rad je nutno zintenzivnit, realizovat pravidelná setkání a studijní programy pravidelně hodnotit a inovovat. Budování sounáležitosti a týmovosti by mohlo napomoci také pravidelné setkávání **grémia garantů studijních programů**, které by mělo být zřízeno. Setkání grémia by sloužilo k předávání aktuálních informací týkajících se akreditací studijních programů, jejich hodnocení, vývoje a naplňování standardů pro hodnocení ze strany Národního akreditačního úřadu pro vysoké školství či Rady pro vnitřní hodnocení, ale také k vzájemnému předávání zkušeností pro zkvalitňování akreditovaných činností a inovací studijních programů. Fakulta by měla zajistit příplatek za garanci studijních programů za každý garantovaný studijní program.

Zvýšená pozornost v nejbližším období by měla být věnována **inovaci jednotlivých předmětů a celých studijních programů zařazením problematiky tzv. Zemědělství 4.0** jako integrální součásti všech studijních plánů. K zajištění tohoto cíle je potřeba podporovat rozvoj znalostí a kompetencí akademických pracovníků v této oblasti, pořizovat potřebné přístrojové vybavení a zintenzivnit spolupráci s partnery, kteří se na vývoji, výrobě a využívání moderních technologií podílejí.

Stále existujícím limitem pro nutné **posílení oblasti internacionalizace** a větší zapojení do různých projektů mezinárodní spolupráce, pro realizaci zahraničních stáží, studijních pobytů apod., jsou nízké jazykové kompetence některých akademických pracovníků, studentů i odborných a technických pracovníků. Z pozice vedení fakulty je zapotřebí si tuto skutečnost přiznat, řádně analyzovat, vytvořit podmínky (finanční i časové) pro možnost studia angličtiny a rozvíjení jazykových kompetencí. Pomocí může být přijímání zahraničních studentů a pracovníků, kteří napomohou rozvoji vícejazyčného prostředí na ústavech. Nižší znalost angličtiny by neměla zůstat trvalým hendikepem či zdrojem omezení v dalším profesním a kariérním posunu, ale výzvou a příležitostí k růstu. Fakulta by tak v následujícím čtyřletém období měla problematice **zlepšení aktivní znalosti angličtiny** věnovat prioritní pozornost, finančně ji podporovat a využívat třeba i ve větší míře možnost udělení tvůrčího volna pracovníkům či podporovat zahraniční stáže a pobyty. Zvýšení jazykových kompetencí má potenciál napomoci zapojení do mezinárodních projektů, zvýšit šance na získání finančních prostředků na výzkum a reálně rozvíjet a naplňovat studijní programy akreditované v angličtině – včetně přijímání studentů samoplátců. I do běžné výuky by měl být postupně ve větší míře zahrnut požadavek alespoň základní znalosti odborné angličtiny jako nejdůležitějšího

mezinárodního komunikačního prostředku. Znalost odborné angličtiny studentům významně pomůže při zpracování závěrečných prací s využitím nejkvalitnější vědecké literatury. Investice vynaložená na prohloubení znalostí angličtiny má velký potenciál vysoké návratnosti v podobě zvýšení kvality vzdělávací i výzkumné činnosti, sebevědomí pracovníků i studentů a rozšíření možností mezinárodní spolupráce – která mj. patří k hodnoceným ukazatelům kvality s dopady na rozpočet univerzit a fakult.

Zásadním předpokladem a nástrojem dalšího rozvoje fakulty je její **finanční zajištění a existence volných prostředků pro rozvoj** dalších činností, kvalitní odměňování pracovníků s možností podstatného **nárůstu osobního hodnocení** jako prostředku motivace a stabilizace personálního zajištění všech činností fakulty. Finance jsou nutné i pro zřizování nových pracovních pozic (např. postdoků), jako jedné z cest ke snížení přetěžování některých pracovníků i potřebného personálního zabezpečení jednotlivých oborů. Vzhledem k tomu, že nelze předpokládat výrazné zvýšení finančních prostředků na vzdělávací činnost ve vazbě na počty studentů, je nutné se zaměřit na zvýšení podílu finančních prostředků vázaných na kvalitativní parametry, a především na zvýšení kvality vědecko-výzkumné a publikační činnosti, na projektovou činnost, získávání prostředků z operačních programů a dalších zdrojů externího financování, ale i komercializaci výsledků výzkumu a smluvní výzkum. Systém odměňování pracovníků musí mít motivační efekt a umožňovat, aby pracovníci podílející se na tvorbě těchto prostředků byli náležitě odměňováni.

S tím souvisí nutnost aktivního přístupu fakulty ke zlepšení výsledků univerzity v hodnocení dle Metodiky H17+, které je zásadní pro získávání prostředků na dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumných organizací (DKRVO). Současné postavení univerzity v tzv. „škálování“, kde jsme momentálně zařazeni do skupiny C, je nutno zlepšit alespoň o 1 stupeň. To se může podařit především **zvýšováním kvality výzkumné a publikační činnosti s důrazem na získávání mezinárodně významných nových poznatků a společensky přínosných aplikovaných výsledků**. Nutné je získat lepší výsledky v externím expertním hodnocení vybraných výsledků (zvýšení počtu výsledků hodnocených známkou 1 a 2 a minimalizace výsledků hodnocených stupněm 4 a 5 v rámci Modulu I dle Metodiky H17+). Předpokladem zlepšení je **zvýšení podílu publikací Jimp zařazených do 1. kvartilu (Q1) a lépe decilu (D1) dle IF, ale ještě lépe dle AIS** a snižování podílu publikací zařazených do kvartilů Q3 a Q4. Tato snaha musí být doprovázena motivačními programy odměňování, které budou kvalitu publikační činnosti zohledňovat. Na těchto principech musí být postaven i systém rozdělování prostředků na DKRVO mezi fakultami a následně na ústavy v rozpočtu fakulty. Systém výpočtu M bodů pro rozpočtování MENDELU i AF musí zabezpečit, že se budou moci **rozvíjet všechny obory nutné pro zajištění akreditovaných činností** a pracovníci budou motivováni **publikovat v nejlepších časopisech** oborů (dle WoS categories), ale i celých vědních oblastí (dle Frascati – časopisy s nejvyšším AIS). Pro rozvoj a úspěšnou akreditaci programů je však nutno v rozpočtu udržet i prvky fakultní a meziústavní **solidarity**.

Tyto **principy podpory kvality** musí být integrovaně a systematicky přenášeny i do kritérií pro habilitační a jmenovací řízení, do systému hodnocení pracovníků apod. Měly by být srozumitelné a dlouhodoběji stabilní, aby sloužily jako pomocné vodítko pro plány osobního rozvoje a karierního růstu akademických a vědeckých pracovníků. Zvyšováním kvality výzkumné a publikační činnosti dojde také ke zlepšení předpokladů pro úspěšné akreditace

studijních programů. Kvalitně publikující akademičtí pracovníci řešící výzkumné projekty mohou být kvalitními vedoucími závěrečných prací, a především kvalitních disertačních prací. Nejlepší doktorandi jsou budoucností fakulty na pozicích postdoků a následně akademických pracovníků s perspektivou habilitace a jmenování profesorem, což jsou nutné předpoklady úspěšné akreditace všech stupňů studijních programů, ale i oborů habilitačních a jmenovacích řízení – a bez akreditací není rozvoj, ale ani udržitelnost fakulty.

Důležitým úkolem následujícího období je velice aktivní **zapojení** fakulty do přípravy projektů v rámci **Operačního programu Jan Amos Komenský (OP JAK)**. V dohledné době (polovina roku 2022) nás čeká příprava zapojení do výzev týkajících se mezinárodní mobility výzkumných pracovníků (MSCA) a především do výzvy „špičkový výzkum“ podporující rozvoj mezinárodního zapojení českých týmů do špičkových světových týmů.

Další priority a cíle v oblasti vzdělávací činnosti

- Rozvoj **elektronizace agend** ve studijní oblasti.
- Dokončení akreditačního procesu studijních programů, resp. jejich úspěšné reakreditace.
- Zvýšení kvality a plnění všech standardů a požadavků pro získání institucionální **akreditace** pro dosud neúspěšné oblasti vzdělávání.
- **Zajištění dostatečných počtů kvalitních uchazečů a studentů** pro všechny typy studijních programů a s tím spojená **propagace fakulty**. Podpora a rozvoj činnosti studentských ambasadorů.
- Rozvoj akreditovaných činností, příp. získání nových akreditací podložených zájmem o absolventy a vědecko-výzkumnou činností v příslušné oblasti.
- **Modernizace a obnova** výukových laboratoří a **zařízení pro výuku** včetně potřebné infrastruktury ve spolupráci s celoškolskými a rektorátními pracovišti univerzity.
- Zajištění aktuálních **studijních opor a doporučené literatury** pro všechny typy studijních programů
- Zajištění moderní techniky a softwarového **vybavení umožňující distanční formy vzdělávání**. Využívání prvků distančního vzdělávání i v rámci prezenčního a kombinovaného studia.
- Posilování vazby s aplikační sférou a **využívání odborníků z praxe ve výuce**.
- Rozvoj nově akreditovaných doktorských studijních programů s důrazem na jejich kvalitu, efektivitu, ale také na personální strukturu členů oborových rad a především školitelů. **Zajištění prostředků pro lepší finanční zabezpečení doktorandů**.
- Aktivní podpora k zajištění úspěšné akreditace a udržení existence doktorských studijních programů z oblasti rostlinolékařství, potravinářství a technologie odpadů.
- **Tvorba stipendijních fondů** a jejich využívání k motivaci studentů.

Další priority a cíle v oblasti vědecko-výzkumné činnosti

- **Aktualizace výzkumných záměrů pracovišť**, resp. fakulty s důrazem na tvorbu silnějších týmů, spolupráci, internacionalizaci a kvalitu výstupů.
- **Spolupráce s jinými výzkumnými pracovišti** (resortní výzkumné ústavy a pracoviště AV), zvýšení potenciálu spolupráce ve výzkumu a zejména v žádostech o mezinárodní projekty.
- **Podpora projektové činnosti** a profesionalizace podpůrných činností pro navrhovatele a řešitele projektů, včetně personálního posílení projektového oddělení fakulty. Finanční motivace pracovníků k řešení projektů.
- **Elektronizace agend** v oblasti vedení přehledů podávaných a řešených grantových projektů, zakázek smluvního výzkumu a dalších činností.
- Podpora vědecké činnosti ve vazbě na akreditované oblasti vzdělávání a studijní programy.
- Aktivní podíl na sestavení **oborového portfolia** MENDELU, jako strategického nástroje dalšího rozvoje univerzity a fakulty
- **Akreditace** oborů habilitačních řízení a řízení ke jmenování profesorem.
- **Podpora** nákupu nové a obnovy stávající **infrastruktury pro kvalitní vědecko-výzkumnou a vzdělávací činnost**. Rozvoj sdílené infrastruktury (s podporou jejího provozu na principu „centrálních laboratoří“), ale i budování originálního a specializovaného vybavení na jednotlivých ústavech fakulty tak, aby každé pracoviště mělo potřebnou infrastrukturu nejen pro realizaci kvalitní vědecko-výzkumné, ale i související vzdělávací činnosti, pro tvorbu kvalitních diplomových, příp. bakalářských prací s výsledky vlastních experimentů a pro rozvoj doktorského studia.

Další priority a cíle

- Aktivní účast na **prezentaci významu zemědělství, potravinářství, ekologie, technických a přírodních věd pro společnost**.
- Zapojování se do odborných diskusí a prezentace odborných stanovisek.
- Aktivní sledování a **podílení se na tvorbě odborných stanovisek k aktuálním otázkám** jako jsou Green Deal, strategie EU Farm to Fork, Fit for 55, udržitelná produkce potravin a biodiverzita apod.
- **Rozpracování systému komplexního hodnocení akademických pracovníků** zahrnujícího hodnocení kvality vzdělávání, vědeckou a publikační činnost, vědecko-pedagogickou komplexnost, **zohledňování uznání pracovníků mezinárodní vědeckou komunitou**, jako jsou citace publikací, h-index, mezinárodní ocenění, řízení a koordinace mezinárodních týmů, zapojení do činnosti mezinárodních organizací, organizace mezinárodních kongresů apod., ale i podpora budování a zohledňování doloženého **respektu tuzemské odborné komunity** (vyžádané přednášky pro odbornou veřejnost, poradenská činnost, expertní a znalecká činnost, odborné publikace apod.).
- Další podpora rozvoje Kariérního centra AF, budování dobrého jména a fakultní značky, posilování komunitní dimenze a rozvíjení spolupráce s absolventy fakulty, **udržování akademických tradic, respektu a úcty k předchůdcům i k následovníkům**.

- **Efektivní organizační struktura** fakulty a pracovišť odpovídající naplňování strategických cílů fakulty.
- Zodpovědný **výběr vedoucích ústavů** s jejich jmenováním na dobu umožňující uskutečnění koncepcí předkládaných při úspěšném výběrovém řízení a s prostředky decentralizovaného rozpočtu vázaného na kvalitu vzdělávací a výzkumné činnosti.
- **Fungující spolupráce** a komunikace mezi vedením fakulty a Akademickým senátem AF, zástupci AF v Akademickém senátu MENDELU a zástupci AF v Radě vysokých škol.
- Rozvoj **digitalizace agend a evidence dat** umožňující opravdové řízení a rozhodování založené na datech. Rozvoj systémů zjednodušujících zpracování výročních zpráv, podkladů pro vnitřní hodnocení kvality apod.
- Zapojení do **podpory studentů či pedagogů z Ukrajiny** postižených válkou a podíl na řešení otázek souvisejících s dopady války a obnovou Ukrajiny.

Představení stručných vizí a cílů pro výkon funkce děkana si dovoluji zakončit prosbou: Udělejme prosím každý z nás a všichni společně maximum pro rozvoj a dobrou budoucnost naší fakulty. Buďme loajálním, fungujícím a spolupracujícím týmem, který využívá potenciál svých členů. Zůstaňme mezigeneračně soudržní a uctiví. Nerezignujme na slušnost a poctivost, kultivujme sebe i společnost kolem nás. Mějme ambici být dobrým příkladem. Zachovejme si pozitivní myšlení a přístupy.

Přeji nám všem, abychom na fakultu chodili rádi a s nadšením, radovali se z kolegů a kolegyň studentů i zaměstnanců, byli na svoji fakultu hrdí a zažívali uspokojení ze společných úspěchů i zdolaných překážek. Věřím, že k tomu má fakulta dobré předpoklady.

V Brně 19. 4. 2022

Leoš Pavlata v. r.