



# Plán realizace Strategického záměru ČZU na rok 2021



Schváleno kolegiem rektora České zemědělské univerzity v Praze 1. března 2021

Projednáno Vědeckou radou České zemědělské univerzity v Praze 11. března 2021

Schváleno Akademickým senátem České zemědělské univerzity v Praze 18. března 2021

Schváleno Správní radou České zemědělské univerzity v Praze 24. března 2021

## **PLÁN REALIZACE pro rok 2021**

### **Strategického záměru vzdělávací, tvůrčí a dalších činností České zemědělské univerzity v Praze na období od roku 2021 (dále PRSZ ČZU 2021)**

PRSZ ČZU 2021 svou strukturou odráží Strategický záměr vzdělávací, tvůrčí a dalších činností České zemědělské univerzity v Praze na období od roku 2021 (dále Strategický záměr ČZU 21+) na úrovni strategických cílů a jejich specifických cílů a vytváří tak v podstatě plán opatření/aktivit pro první rok platnosti strategického dokumentu. PRSZ ČZU 2021 prostřednictvím Strategického záměru ČZU 2021+ navazuje na opatření doporučená vysokým školám, uvedená ve Strategickém záměru MŠMT pro VŠ a jeho přílohu Strategie internacionalizace vysokého školství na období 2021+. Tento PRSZ ČZU 2021 tedy definuje prioritní opatření pro rok 2021 v přímé návaznosti na strategie MŠMT.

Prioritní opatření pro rok 2021 jsou graficky zvýrazněna (zeleně).

### **Strategická oblast působení ČZU 1:**

#### **KVALITNÍ A KOMPETENTNÍ ABSOLVENTKY A ABSOLVENTI AKTIVNĚ PŘÍSPÍVAJÍCÍ K UDRŽITELNOSTI ŽIVOTA A PRAXI PRO 21. STOLETÍ**

Řada aktivit uvnitř ČZU je dlouhodobě nastavená na sledování a podporu procesní stránky kvalitního vzdělávání. Z analýz prováděných v rámci systému zajišťujícího kvalitu činností na ČZU je však patrné, že je potřebné sledovat i problematiku výstupů z prováděných aktivit a výrazněji se na ni zaměřovat. Nutnost této orientace podporují i výsledky ze šetření mezi studenty ČZU prováděného společností Times Higher Education jako součást průzkumu mezi evropskými studentkami a studenty (tzv. žebříček THE Teaching, který byl naposledy zveřejněn v roce 2019), kdy podprůměrná hodnota ve vztahu k situaci v Evropě byla u ČZU zaznamenána především v hodnocení přípravy k tzv. kritickému myšlení. Podobně i studentky a studenti v hodnocení absolvovaných studijních programů poukazují na potřebu většího propojení (sepětí) s praxí.

Proto v centru pozornosti již není jen samotný pedagogický proces a jeho jednotlivé součásti, ale i to, aby tento proces svou kvalitou, založenou na kontinuální odborné přípravě vyučujících (např. reakce na změny ve výuce v důsledku pandemie COVID-19 ukázaly nárůst zájmu vyučujících o vzdělávání v oblasti informačních technologií pro výuku), přispíval k formování kvalitních absolventek a absolventů jako výstupu z pedagogické (ale i tvůrčí) práce. Ti by měli být schopni vhodně kombinovat kritické myšlení s dovednostmi uplatnitelnými v praxi. Přitom se předpokládá (vzhledem k zaměření studijních programů), že zásadní důraz na rozvoj kritického myšlení bude u akademicky orientovaných studijních programů a dovednosti uplatnitelné v praxi budou dominantně rozvíjeny u profesně zaměřených studijních programů. To vše musí být zasazeno do nezbytného mezinárodního rámce, aby kompetence absolventek a absolventů byly aplikovatelné i v mezinárodním prostředí. V tomto smyslu se strategický záměr prolíná se Strategií internacionalizace ČZU, která bude dostupná v roce 2022.

### **Strategický cíl 1:**

Připravovat kvalitní a kompetentní absolventky a absolventy (přechod od důrazu na procesy k vyváženosti důrazu na procesy a výstupy, které jsou komplementární) schopné kriticky a inovativně přistupovat k často těžko předvídatelným a měnícím se podmínkám současného světa v jeho environmentální, sociální a ekonomické (v sumě udržitelné) dimenzi, činící tyto absolventky a absolventy společensky odpovědnými osobami, které uplatňují své nabyté znalosti, dovednosti a kompetence v praktickém životě.

**Specifický cíl 1.1:** Posílit přípravu všech, kteří se přímo podílejí na vzdělávání, směrem k jejich kvalitnímu pedagogickému působení, a přitom vyváženě a odpovídajícím způsobem věnovat pozornost jak mladým a začínajícím pedagožkám a pedagogům, tak i jejich zkušenějším kolegyním a kolegům. Takto připravené pedagožky a pedagogové budou zavádět do výuky nové edukační metody a u studentek a studentů tak napomáhat k formování schopností vytvářet si kritický názor na aktuální problémy a výzvy oslovované příslušnými studijními programy.

**Ukazatele (cílové hodnoty):** Příprava uceleného systému vzdělávání akademických pracovníků, založeného na zformulovaných požadavcích na kariérní růst, spojených s další profesní (pedagogickou) přípravou vyučujících (1 ucelený systém), Podpora realizace konkrétních vzdělávacích kurzů (minimálně 15 kurzů)

## Opatření pro naplňování specifického cíle 1.1

- Na základě analýzy stávajícího institucionálního prostředí (především uvnitř ČZU včetně školních podniků) adekvátním způsobem do tohoto prostředí zakomponovat požadavky na kariérní růst spojené s další profesní (pedagogickou) přípravou vyučujících tak, aby pedagogická činnost zajišťovala přípravu kvalitních absolventek a absolventů v kvalitně realizovaných předmětech studijních programů. (Cíl opatření 1.1.1: Do institucionálního prostředí ČZU zakomponovat požadavky na kariérní růst spojený s pedagogickou činností.)
- **Připravit intenzivní program vzdělávání s využitím externích a zahraničních zdrojů, který bude zaměřen na různé skupiny pedagožek a pedagogů (např. začínající, zkušené, zahraniční, vyučující v anglických studijních programech). Pravidelně inovovaný program, kdy jeho inovace budou vycházet z provádění zpětnovazebných (hodnotících) procesů ze strany jeho účastníků, zohlední potřebu systematického rozvíjení kompetencí pracovníků vysokých škol v oblasti internacionalizace kurikula. Bude vzdělávat účastnice a účastníky s cílem získání potřebných dovedností pro práci se studentkami a studenty v oblastech, v nichž mechanismy vnitřního zajišťování kvality identifikují problémy. (Cíl opatření 1.1.2: Připravit odpovídající program vzdělávání pro podporu kvalitní pedagogické práce akademických pracovníků a pracovníků.)**
- Pro vzdělávání pracovníků a pracovníků, kteří se podílejí na výuce, využívat nově ustavované platformy (i neformální) pro sdílení příkladů dobré praxe a výměnu zkušeností. Tyto platformy otevrou nové možnosti k diskusím o inovacích. (Cíl opatření 1.1.3: Utváření platformy sdílení zkušeností ve výuce.)

**Specifický cíl 1.2:** Neustále zlepšovat metody zajišťování kvality pedagogických činností, a to především v závislosti na akreditacích (interní akreditace i akreditace ze strany NAÚ) včetně rozvinutí hodnocení fungování systému vnitřních akreditací (dopracovat mechanismus poskytující zpětnou vazbu vztaženou k systému akreditací na ČZU).

**Ukazatele (cílové hodnoty):** Nastavený mechanismus soustavného zdokonalování a hodnocení akreditační praxe na ČZU v obdobích mezi institucionálními akreditacemi s plně funkční elektronickou podporou (1 mechanismus zpětné vazby akreditační praxe na ČZU)

## Opatření pro naplňování specifického cíle 1.2

- Na základě zkušeností s hodnocením kvality pedagogických činností připravit mechanismus umožňující soustavné zdokonalování a hodnocení akreditační praxe na ČZU v obdobích mezi institucionálními akreditacemi. Tento mechanismus bude komplementární k požadavkům Národního akreditačního úřadu směrem k prováděným akreditacím studijních programů na ČZU (a to jak na centrální, tak na fakultní úrovni). Při tvorbě tohoto mechanismu bude využito zkušeností RVH, hodnotitelů a hodnotitelských komisí, na jejichž základě vzniknou doporučení vedoucí k optimalizaci procesu hodnocení a zajišťování kvality. Systém bude využívat elektronickou podporu vícesložkového hodnocení kvality v univerzitním informačním systému, dojde tak k vytvoření integrovaného cyklu zajišťování kvality pedagogických činností. (Cíl opatření 1.2.1: Připravit mechanismus posilující zdokonalení a hodnocení akreditačních a souvisejících činností na ČZU.)

**Specifický cíl 1.3:** Nadále v bakalářských a navazujících magisterských studijních programech reflektovat požadavky praxe, trhu práce a výzvy, před nimiž stojí společnost. Pro takovou pedagogickou přípravu zvyšující také schopnost kritického myšlení absolventek a absolventů posilovat odpovídající zázemí pro výuku, bez níž by byl tento cíl obtížně realizovatelný, a využívat přitom též účelová zařízení a školní podniky ČZU.

**Ukazatele (cílové hodnoty):** Inovované studijní programy (a jejich předměty) posilující kritické myšlení a využívající alternativní a nové metody výuky a jim odpovídající technologie (minimálně 80 % studijních programů)

## Opatření pro naplňování specifického cíle 1.3

- Na základě analýzy zpětné vazby od absolventek a absolventů, trhu práce a požadavků praxe artikulovaných Radami pro spolupráci s praxí na fakultách/institutu rozvinout nabídku profesně orientovaných studijních programů vedoucích k přípravě studentek a studentů v profesích, které jsou žádané a společensky relevantní a pro jejichž přípravu má ČZU a její součásti nezbytné a kvalitní předpoklady vyplývající ze zaměření jejich činností. (Cíl opatření 1.3.1: Rozvinout nabídku profesně orientovaných studijních programů.)

- U akademicky orientovaných studijních programů posilovat jejich vazby na výzvy spojené s 6 klíčovými doménami ČZU artikulovanými ve vizi tohoto záměru, ale i na okolnosti, které s těmito doménami souvisí. U těchto studentek a studentů tak rozvíjet jejich kritické myšlení. Tomu budou napomáhat jak pravidelné evaluace studijních programů, tak i podpora inovací v těchto programech směrem k posilování přípravy studentek a studentů schopných účinným způsobem na tyto výzvy reagovat. (Cíl opatření 1.3.2: Akademicky orientované studijní programy výrazně provazovat s výzvami, před nimiž společnost stojí.)
  
- Do přípravy studijních programů i do jejich hodnocení zapojovat ve stále větší míře představitele působící mimo ČZU (včetně zahraničních) a v případě, že jsou relevantní, zařazovat jejich doporučení či zkušenosti do příslušných studijních programů. (Cíl opatření 1.3.3: Výrazněji zapojovat aktéry působící mimo ČZU do hodnocení studijních programů.)
  
- Při přípravě studentek a studentů v profesně orientovaných studijních programech nebo v akademicky orientovaných studijních programech, které mají podporovat utváření dovedností, návyků a kompetencí, ale i osvojení znalostí a umění práce s nimi umožňující reagovat na současné společenské výzvy, zohledňovat nezbytný rozvoj infrastruktury a zázemí pro pedagogické aktivity včetně alternativních a inovativních metod výuky a jim odpovídající technologie a v tomto směru cíleně využívat i infrastrukturu školních podniků a partnerských organizací. (Cíl opatření 1.3.4: Rozvíjet různorodé pedagogické aktivity.)
  
- Na základě identifikace odpovídajících předmětů v jednotlivých studijních programech, resp. revize studijních programů, nastavit podporu při jejich inovaci během akreditací tak, aby vybrané inovované či doplněné předměty vedly k formování znalostí, dovedností a kompetencí absolventek a absolventů ve vztahu k udržitelnosti a reakcím na výzvy, před nimiž společnost stojí, a zároveň výrazněji propojit vybrané a relevantní studijní programy s dovednostmi využitelnými v podnikatelských aktivitách v oblasti udržitelnosti. (Cíl opatření 1.3.5: Podporovat vzdělávání ve vybraných předmětech směrem k udržitelnosti s utvářením podnikatelských dovedností absolventek a absolventů.)



- Podporovat podnikavost studentek a studentů, vznik studentských start-upů a dalších forem projektů zajišťujících přenos poznatků mezi akademickou sférou (v tomto případě reprezentovanou studujícími) a aplikační sférou. Podporovat zapojení studentů do inovačních činností, a to jak v rámci studijních plánů, tak prostřednictvím extrakurikulárních aktivit včetně podnikatelských inkubátorů a akceleratorů. Zahrnout rozvoj kompetencí k podnikání a tvorbě inovací do studijních programů ve všech oblastech vzdělávání. (Cíl opatření 1.3.6: Rozvíjet univerzitní inkubátor Point One a jeho metodický přínos pro studenty se zájmem o podnikání a transfer znalostí a inovací do praxe.)
- V horizontu roku 2025 připravit prostředí tak, aby měl každý student možnost absolvovat v rámci svého studia (Bc., Mgr.) kurz zaměřený na problematiku práce s odbornými informacemi (vyhledávání, hodnocení a použití pro splnění studijních či odborných úkolů, otázky citační etiky aj.). Kurzy reflektují specifika jednotlivých oblastí vzdělávání a jejich programů a také jednotlivé typy a formy studia. Jsou připraveny s důrazem na dovednosti, které studenti okamžitě využijí v rámci svého studia. (Cíl opatření 1.3.7: Nastavený systém informačního vzdělávání studentek a studentů bakalářského a magisterského studia.)

**Specifický cíl 1.4:** Prohlubovat mezinárodní dimenzi vzdělávání tak, aby napomáhala formovat společensky odpovědné absolventky a absolventy.

**Ukazatele (cílové hodnoty):** Zvýšený podíl odborných předmětů využívajících anglický jazyk při vlastní výuce či ověřování znalostí a dovedností (vybrané studijní programy mají minimálně 10 procent takových předmětů, z toho je minimálně jeden vedený jako PZ nebo ZT), Podpořené studentské mobility ze zahraničí, kdy počet přijíždějících studentek/studentů ze zahraničí se bude ročně pohybovat minimálně v rozmezí 500–600 u dlouhodobých mobilit za akademický rok a podíl vyjíždějících studentek/studentů na počtu absolventů bakalářských studijních programů bude minimálně 5 procent, navazujících magisterských studijních programů minimálně 10 procent.

## Opatření pro naplňování specifického cíle 1.4

- Připravit pobídky ke zvýšení podílu odborných předmětů v anglickém jazyce, které budou součástí akreditovaných programů v češtině či alternativně v požadavcích na studentky a studenty formulovat část ověřování znalostí či dovedností/kompetencí, jež budou probíhat v anglickém jazyce. V programech v českém jazyce umožnit obhajoby prací v angličtině. Tyto okolnosti jasně reflektovat i ve studijním a zkušebním řádu. (Cíl opatření 1.4.1: Utvořit pobídky pro zvyšování podílu práce s odborným anglickým jazykem ve studijních programech.)
- **Nadále organizovat či spoluorganizovat mezinárodní letní školy na ČZU a letní školy pro studentky a studenty ČZU v zahraničí jako formu rozvoje jazykové a mezikulturní přípravy propojené s odbornou přípravou. V rámci akreditací usilovat, aby letní školy byly v nabídce volitelných předmětů a vystupovaly tak jako součást studijních plánů (včetně odpovídajícího ohodnocení ECTS). (Cíl opatření 1.4.2: Organizovat letní školy jako součást studijních programů.)**
- **Podporovat studentské mobility vázané na studijní programy (počítaje v to studentské praxe a absolventské stáže) včetně alternativních forem mobilit (např. mezinárodní konference, studentské případové studie, získávání dat pro kvalifikační práce v zahraničí). Pro podporu mobilit připravit cílený systém informování o nich, který bude provázán se studijními programy. Zjednodušit procesy uznávání výsledků studijních mobilit v zahraničí, a to při zachování náročnosti směrem ke kvalitě studia v zahraničí. (Cíl opatření 1.4.3: Podporovat různorodé studentské mobility.)**
- **Nadále podporovat a zajistit dostatečnou nabídku kurzů cizích jazyků pro studenty i akademické a administrativní pracovníky. (Cíl opatření 1.4.4: Podporovat dostatečnou nabídku jazykových kurzů.)**
- **Zavádět kurzy rozvoje interkulturních kompetencí s ohledem na porozumění kultuře zemí partnerských institucí, a to zejména pro studenty a pracovníky připravující se na zahraniční mobilitu a vyučující i další pracovníky, kteří pracují s diverzifikovanými skupinami zahraničních studentů a pracovníků. (Cíl opatření 1.4.5: Podporovat kurzy rozvoje interkulturních kompetencí.)**

**Specifický cíl 1.5:** Rozvíjet zázemí nejen pro frontální způsoby výuky, ale též pro interaktivní a inovativní metody vzdělávání.

- Nadále promyšleně rozvíjet zázemí pro výuku, které bude v maximální možné míře podporovat přípravu studentek a studentů na současné potřeby a očekávání praxe, a to především prostřednictvím budování specifického infrastrukturního zázemí, ať už jde o simulátory, terénní pracoviště, zázemí pro praktický výcvik, přístrojové vybavení, elektronické zdroje, nebo třeba prostory, v nichž se studující mohou setkávat při řešení týmových projektů apod. (Cíl opatření 1.5.1: Podporovat rozvoj materiálního zázemí výuky, aby odpovídalo současným trendům ve výuce i potřebám a očekáváním praxe.)

## **Strategická oblast působení ČZU 2:**

### **DOSTUPNÉ A FLEXIBILNÍ VZDĚLÁVÁNÍ PRO RŮZNÉ DIMENZE UDRŽITELNOSTI**

Lidé běžně registrují proměny v ekonomice, společnosti i v životním prostředí, ale výsledky holistického komplexu změn a procesy, které k nim vedly, si často osvojují s obtížemi. To návazně komplikuje celý proces zavádění zásadních a nevyhnutných inovací s ohledem na změny, aniž by je veřejnost alespoň do určité míry akceptovala. Pro studentky a studenty to také znamená navíc získávat nové dovednosti a kompetence, aby byli schopni efektivně a dovedně reagovat na měnící se prostředí. Udržitelné vzdělávání je potřebné zaměřit nejenom na samotné studentky a studenty univerzity, ale do určité míry musí zabezpečit dostupnost informací pro široké vrstvy obyvatelstva. Dostupnost vhodných informací pak umožní s veřejností pracovat s využitím tzv. transdisciplinarit a nenucenou formou připravovat a adaptovat společnost na nové trendy a výzvy. Obecně vzdělaná populace je velkou výhodou pro vysvětlování např. nepopulárních opatření (jako tomu je v případě opatření k omezení šíření nemoci COVID-19). Právě pandemie COVID-19 ukázala na potřebu utváření rezilientních systémů ve vzdělávání. Z výzkumu mezi studentkami a studenty a pracovníci a pracovníky ČZU, týkajícího se studia a výuky během pandemie COVID-19 v roce 2020 (jaro i podzim), vyplývá, že pro polovinu vyučujících představuje distanční vedení přednášek výzvu a možný směr dalšího vývoje vysokého školství. Na druhou stranu jak studentky/studenti, tak vyučující nejsou nakloněni distančnímu průběhu seminářů a praktických cvičení. Tato skutečnost je umocněna faktem, že více než polovině vyučujících i studentek/studentů zásadním způsobem chyběly během distanční výuky v období pandemie COVID-19 osobní kontakty a interakce. Zjištění z výzkumu tak naznačují, jakými cestami bude možné (nebo obtížné) utvářet další podoby vzdělávání na ČZU.

#### **Strategický cíl 2:**

Na základě reflexe trendů, výzev a podob současné neustále se proměňující společnosti rozšířit nabídku flexibilních forem vzdělávání pro všechny zájemce z ČR i zahraničí (i mimo akademickou obec) a přitom intenzivně využít kombinaci inovativních (včetně distančních a hybridních) metod výuky, postavených na informačních a komunikačních technologiích, se zavedenými a osvědčenými metodami prezenční výuky. Při využití flexibilních forem vzdělávání analyzovat možnosti zavedení samostatných modulů v rámci studijních programů

a umožnit tak sestavování studijních programů z těchto modulů včetně čistě distančních akreditovaných programů.

**Specifický cíl 2.1:** Nadále pokračovat v podpoře různých způsobů utváření přenositelných kompetencí u studentek a studentů a v kombinaci prezenčních a distančních metod výuky v jednotlivých studijních programech. Při těchto činnostech využívat především možnosti nejmodernějších informačních a komunikačních technologií a dostupné virtuální reality. Připravovat studijní programy tak, aby se flexibilitou využívaných metod výuky staly silně odolnými (rezilientními) a bezprostředně reagovaly na možné a často ne plně předvídatelné změny ovlivňující realizaci zavedených způsobů výuky (zkušenost s opatřeními vyvolanými nemocí COVID-19), aniž by byly narušeny principy sociální interakce jednak mezi samotnými studentkami a studenty, jednak mezi studentkami a studenty a pedagožkami a pedagogy.

**Ukazatele (cílové hodnoty):** Vytvořený katalog studijních programů vhodných pro intenzivní využívání distančních forem výuky (1 seznam), Manuál pro nastavení podpory sociální interakce všech účastnic a účastníků vzdělávacího procesu distanční formou (1 manuál), Podpora digitálních studijních opor včetně virtuálních laboratoří (minimálně 80 opor)

## Opatření pro naplňování specifického cíle 2.1

- Na základě výstupů z pravidelných hodnocení studijních programů a dalších specificky prováděných analýz těchto programů určit ty z nich, které jsou vhodné pro intenzivnější využívání distančních metod ve výuce. U těchto studijních programů nastavit podporu tak, aby bylo možno připravovat jejich podobu pro distanční výuku jako paralelu s akreditovanou podobou pro prezenční nebo kombinované studium. Prvky distančních metod poté výrazně uplatňovat především u kombinované formy výuky, aniž by byly jakkoliv narušeny existující požadavky na jejich současné zabezpečení, které předpokládají výraznější přítomnost prezenčních prvků ve výuce. Využívat prvky distančních metod ve výuce především k posilování tzv. přenositelných kompetencí studentek a studentů, a to tam, kde toto využití bude vhodnější, efektivnější a účelnější než v případě jejich rozvíjení prostřednictvím výuky prezenční nebo kombinované. (Cíl opatření 2.1.1: Odpovídajícím způsobem podporovat vybrané prvky distančních metod výuky ve studijních programech /především v kombinované formě vzdělávání/ jako jeden z nástrojů rozvoje přenositelných kompetencí.)

- Pro všechny studijní programy (ať již ty identifikované jako vhodné pro intenzivní využívání distančních metod ve výuce, nebo pro programy, které nemají potenciál být plně realizovatelné v distanční podobě) připravit odpovídající technické a další podpůrné zázemí, které umožní převod studijních programů na odpovídající distanční typ výuky, jež bude využitelný především v případě nutností přechodů na tzv. on-line způsob pedagogického procesu. Tento převod musí reflektovat podstatu každého jednotlivého studijního programu a míru možnosti jeho plného převodu do tzv. on-line (a ve výsledku distanční) podoby. (Cíl opatření 2.1.2: Připravit kompletní zabezpečení pro případný přechod na distanční typ výuky vyvolaný vnějšími okolnostmi.)
- Při přípravě studijních programů obsahujících plné či částečné prvky distančního typu vzdělávání bude připraven postup (ve formě instrukcí/manuálu), jak věnovat zvýšenou pozornost okolnostem zprostředkujícím sociální interakci studentek a studentů a vyučujících. Toto opatření by mělo předcházet budoucímu rozvoji v oblasti ICT a umožnit zapojit moderní formy (např. U. I., chatboty, aj.) do vzdělávacího procesu. Nástroje ICT musí zůstat nástrojem pedagogického procesu a nesmí se stát jeho aktérem. (Cíl opatření 2.1.3: Při zavádění distančních prvků ve vzdělávání věnovat zvýšenou pozornost podpoře sociální interakce všech účastnic a účastníků vzdělávacího procesu.)

**Specifický cíl 2.2:** Podporovat dostupnost vzdělávání a na něj napojených aktivit pro studentky a studenty ze znevýhodněných socioekonomických skupin, pro studentky a studenty se zdravotním znevýhodněním a pro studentky a studenty, kteří jsou rodiči, aby se mohli plně věnovat studiu. Tuto podporu zintenzivnit i ve vztahu k mezinárodní dimenzi vzdělávání, pokud jde o zahraniční studentky a studenty, ale i ty z ČR v případě jejich výjezdů do zahraničí. Rozvíjet nabídku technického a dalšího zabezpečení pro studium těchto studentek a studentů, jež bude ve svém výsledku dostupná všem členkám a členům akademické obce, kteří studují. Zvláštní pozornost věnovat procesu práce se zahraničními uchazečkami a uchazeči o studium a jejich začleňování (v případě přijetí a získání studijního víza) do prostředí ČZU, ale i celé České republiky.

**Ukazatele (cílové hodnoty):** Ucelený systém opatření a aktivit napomáhajících začleňování různým způsobem znevýhodňovaných skupin do vysokoškolského vzdělávacího prostoru v prostředí ČZU i při jejich studijním pobytu v zahraničí (1 systém), Dokončený a fungující systém

rozvoje mezinárodní dimenze podpory studentek a studentů se socioekonomickým nebo zdravotním znevýhodněním či rodičů (1 systém)

## Opatření pro naplňování specifického cíle 2.2

- Zavedenou práci se studentkami a studenty ze znevýhodněných socioekonomických skupin a se zdravotními omezeními doplnit o práci se studentkami a studenty, kteří jsou rodiči. Díky tomu bude na ČZU utvořen ucelený systém opatření a aktivit napomáhající začleňování různým způsobem znevýhodněných skupin (či skupin potenciálně vystavených některým omezením) do vysokoškolského vzdělávacího prostoru v prostředí ČZU, ale i při výjezdech těchto studentek a studentů do zahraničí. Tento ucelený systém bude respektovat specifika jednotlivých fakult a institutu a zároveň bude postaven na společných principech a opatřeních platných pro celou univerzitu. Tak bude tento systém jasně definovat, za jakých okolností mohou studentky a studenti žádat o odpovídající způsob podpory, jak se bude o těchto žádostech rozhodovat a jaké z toho budou pro studentky a studenty vyplývat povinnosti. Systém přitom bude efektivně navazovat na externí podpůrné programy (např. Erasmus+). (Cíl opatření 2.2.1: Dokončit a stabilizovat systém podpory studentek a studentů ze znevýhodněných sociálních skupin či s různými zdravotními omezeními a rodičů včetně podpory jejich studia v zahraničí.)
- Rozpracovat systém rozvoje mezinárodní dimenze podpory studentek a studentů se socioekonomickým nebo zdravotním znevýhodněním či rodičů a tento systém napojit na připravovaný ucelený systém opatření a aktivit napomáhající různým způsobem znevýhodňovaným skupinám. (Cíl opatření 2.2.2: Pro studentky a studenty ze znevýhodněných sociálních skupin a se zdravotními omezeními či pro rodiče rozvinout podporu jejich mezinárodních aktivit).
- Při práci se zahraničními uchazečkami a uchazeči o studium rozvinout nástroje pro identifikaci budoucích perspektivních studentek a studentů. S využitím zkušeností z projektu realizovaného jako v rámci centralizovaných rozvojových programů pod názvem Study in Prague a v součinnosti s Domem zahraniční spolupráce, případně iniciativou Study in Czech Republic tyto nástroje podobně jako možnosti studia na ČZU propagovat různými způsoby, a tak utvářet předpoklady pro úspěšné začleňování uchazeček a uchazečů o studium na ČZU do vlastního vzdělávacího procesu s cílem

omezit u nich předčasné ukončování studia. (Cíl opatření 2.2.3: Věnovat všestrannou pozornost procesu přijímání zahraničních studentek a studentů a jejich integraci do prostředí ČZU.)

**Specifický cíl 2.3:** Pokračovat v rozvoji celoživotního vzdělávání, a to hlavně prostřednictvím rozšíření nabídky flexibilních kurzů a různorodě navržených atraktivních vzdělávacích aktivit (podle možností financování placených nebo bezplatných), které budou především zvyšovat znalosti, dovednosti a kompetence v oblasti působení ČZU (záležitosti vázané na problematiku udržitelnosti představenou ve vizi tohoto strategického záměru). Tyto kurzy a aktivity budou oslovovat osoby, jež nejsou řádně zapsány ke studiu a působí ve státním nebo soukromém sektoru či projeví samy o tento typ vzdělávání zájem (od dětí přes nedávné absolventky a absolventy, různé sociální skupiny v produktivním věku až po seniorky a seniory). Zaměří se tedy na veřejnost mimo prostředí ČZU a veřejnost tak bude mít přístup i k relevantním vzdělávacím zdrojům využívaným ve studijních programech univerzity.

**Ukazatele (cílové hodnoty):** Přehledné a detailní centrálně komunikované informace o nabízených kurzech celoživotního vzdělávání na ČZU (1 centrální informační systém o CŽV na ČZU)

### Opatření pro naplňování specifického cíle 2.3

- Při přípravě kurzů celoživotního vzdělávání zintenzivnit spolupráci s úřady práce (zejména v oblasti rekvalifikačních kurzů, které budou mít komponentu z oblasti udržitelnosti). Ve spolupráci s těmito úřady i s Radami pro spolupráci s praxí fungujícími na jednotlivých součástech ČZU připravit komplexní nabídku kurzů krátkodobého charakteru, jež zájemcům poskytnou nezbytné znalosti, dovednosti a kompetence reflektující požadavky trhu práce a reagující na výzvy, před nimiž společnost stojí a na něž ČZU reaguje. (Cíl opatření 2.3.1: Nově připravovat kurzy celoživotního vzdělávání, které budou flexibilně reagovat na požadavky trhu práce.)
- Utvořit podmínky pro další rozvoj tzv. zájmových kurzů celoživotního vzdělávání, které budou saturovat zájem veřejnosti o znalosti a dovednosti v oblastech působení ČZU, tedy v hlavních profilových oblastech působení ČZU definovaných ve vizi a vázaných na problematiku udržitelnosti. Tak bude široká veřejnost zapojena do záležitostí, kterými se ČZU zabývá ve svých činnostech, což bude naplňovat principy



transdisciplinarity. (Cíl opatření 2.3.2: Nadále rozvíjet zájmové kurzy celoživotního vzdělávání jako způsob zapojení veřejnosti do aktivit ČZU.)

- Pro všechny realizované kurzy celoživotního vzdělávání připravovat a vydávat certifikáty o jejich absolvování, které budou jasně popisovat daný kurz a s ním spojené znalosti, dovednosti a kompetence. Posílit koordinaci a informovanost o těchto kurzech pomocí rozvoje stávajících struktur ČZU. (Cíl opatření 2.3.3: U všech kurzů celoživotního vzdělávání vydávat certifikát o jejich absolvování.)
  
- Všechny kurzy celoživotního vzdělávání (již organizované kurzy celoživotního vzdělávání, kurzy a programy celoživotního vzdělávání umožňující propojení s akreditovanými studijními programy, kurzy celoživotního vzdělávání vázané na studijní programy nebo zájmové kurzy celoživotního vzdělávání či kurzy připravované v reakci na požadavky trhu práce a výzvy, před nimiž společnost stojí) budou procházet procesem vnitřní akreditace připravené pro tento typ vzdělávání. (Cíl opatření 2.3.4: Pro všechny kurzy celoživotního vzdělávání připravit jednotný systém jejich vnitřní akreditace.)
  
- **Zajistit bezplatný přístup veřejnosti k relevantním vzdělávacím zdrojům zaměřeným na udržitelnost, a to v případě, že tyto zdroje byly vytvořeny pouze s podporou z veřejných zdrojů. Bude se jednat o takové elektronické zdroje pro širokou veřejnost (od dětí až po seniory), které budou formou odpovídající různým sociálním skupinám přibližovat vzdělávací zaměření a výsledky výzkumů realizovaných na ČZU. (Cíl opatření 2.3.5: Zajistit bezplatný přístup veřejnosti k relevantním vzdělávacím zdrojům zaměřeným na udržitelnost.)**
  
- **Na základě posouzení technické a finanční náročnosti a zájmu o využití rozhodnout o přípravě minimálně jednoho MOOC (Massive Open Online Course) kurzu se zaměřením vymezeným rámcem hlavních profilových oblastí působení ČZU, definovaných ve vizi a vázaných na problematiku udržitelnosti. Kurz bude celosvětově dostupný, za poplatek a bude fungovat mimo akreditované studijní programy jako forma mezinárodního distančního celoživotního vzdělávání. (Cíl opatření 2.3.6: Rozhodnout o přípravě minimálně jednoho MOOC kurzu zaměřeného na udržitelnost.)**

**Specifický cíl 2.4:** Precizovat systém uznávání výsledků předchozího vzdělávání tak, aby reflektoval požadavky současné vysoce proměnlivé doby a zároveň žádným způsobem nesnižoval zavedené požadavky na uchazečky a uchazeče o studium.

**Ukazatele (cílové hodnoty):** Inovovaný systém uznávání předchozího vzdělávání nesnižující požadavky a zároveň umožňující pracovat s necertifikovaným předchozím vzděláváním (1 systém)

## Opatření pro naplňování specifického cíle 2.4

- U výsledků certifikovaného (zakončeného důvěryhodným dokumentem) předchozího vzdělávání, jehož uznávání probíhá formou nostrifikací nebo interních evaluací předchozího vzdělání v souladu s podmínkami zákona o vysokých školách, dokončit tento systém tak, aby s využitím informačních a komunikačních technologií byl časově a administrativně nenáročný, avšak udržel si úroveň věrohodnosti a důkladnosti kontroly. (Cíl opatření 2.4.1: Nastavit systém vnitřního uznávání předchozího certifikovaného vzdělávání směrem k jeho nižší časové náročnosti.)
- U necertifikovaného předchozího vzdělání (neexistují o něm záznamy) posoudit a na základě analýzy rozhodnout o možné přípravě systému stanovující podmínky, za jakých lze začlenit zájemkyně a zájemce do existujících studijních programů (např. prostřednictvím skládání specifických vyrovnávacích zkoušek komisionálního charakteru přímo na ČZU bez nutnosti absolvovat předchozí výuku nebo formou celoživotního vzdělávání). V případě rozhodnutí nejdříve systém aplikovat pouze na zájemce a zájemkyně z ČR a po následném vyhodnocení zkušeností rozhodnout o jeho aplikaci i na jiná geografická prostředí s cílem předejít jeho zneužívání a administrativní náročnosti. (Cíl opatření 2.4.2: Rozhodnout o podobě systému uznávání necertifikovaného předchozího vzdělávání.)
- U studentek a studentů, kteří neúspěšně ukončili svá studia na ČZU, zajistit v případě, že si o to sami požádají podle připravených interních předpisů ČZU, vydání certifikátu o jejich studiu na ČZU. Ten bude formou kopírujícího dodatku k diplomu informovat o absolvovaných předmětech a odpovídajících znalostech, dovednostech a kompetencích jako předpoklad informace pro trh práce i v případě potřeby uznávání předchozího vzdělání, které však nebylo zakončeno absolutoriem. (Cíl opatření 2.4.3:

Pro studenty a studentky, kteří neúspěšně ukončili studia na ČZU, zajistit v případě jejich žádosti vydávání informací o jejich studiu na ČZU.)

**Specifický cíl 2.5:** Nadále rozvíjet aktivity Kariérního centra ČZU jako místa propojování akademického prostředí ČZU s prostředím mimo ČZU umožňujícího oboustranné obohacování obou prostředí.

**Ukazatele (cílové hodnoty):** Inovovaná koncepce kurzů organizovaných Kariérním centrem dle analýzy požadavků a potřeb studentek a studentů vyšších ročníků (1 dokument)

### Opatření pro naplňování specifického cíle 2.5

- Orientovat činnost Kariérního centra ČZU nejen na práci se studentkami a studenty z hlediska jejich budoucího uplatnění, ale nabízet poradenské služby nebo kurzy celoživotního vzdělávání i čerstvým či nedávným absolventkám a absolventům, a tak je ve spolupráci s Klubem absolventů udržovat v těsném sepětí s ČZU a nadále se podílet na jejich profesním rozvoji. (Cíl opatření 2.5.1: Inovovat zaměření činností a působení Kariérního centra ČZU.)

## **Strategická oblast působení ČZU 3:**

### **EFEKTIVNÍ, VYSOCE KVALITNÍ, MEZINÁRODNÍ A ZODPOVĚDNÉ DOKTORSKÉ STUDIUM JAKO JEDNA Z FOREM UPLATNĚNÍ VIZE ČZU VE VZDĚLÁVACÍM A TVŮRČÍM PROCESU VE VYSOKOŠKOLSKÉM SYSTÉMU**

Doktorské studium je specifickým prvkem ve vzdělávacím systému, který v sobě snoubí vzdělávací proces s významnými prvky pokročilé samostatné vědecké, výzkumné (obecně tvůrčí) práce. Tato speciální pozice vyžaduje i speciální nástroje jeho řízení a dalšího rozvoje. Doktorandky a doktorandi tvoří kohortu mladých, minulostí nezatížených lidí, kteří mnohdy přicházejí s vědecky i společensky revolučními myšlenkami, jak například dokazují svými prezentacemi na doktorských konferencích a seminářích pořádaných na ČZU i mimo ni. Jejich myšlenky následně někdy přispívají k zásadním proměnám nutným pro optimální rozvoj ČR i mezinárodního prostoru. Pro zachování a další rozvoj takového „inkubátoru myšlenek“ by ČZU měla být vysoce aktivní ve vyhledávání excelentních kandidátek a kandidátů, jejichž životním motem bude „sloužit vědě“.

To by mělo pomoci zvýšit zatím nízký počet absolventek/absolventů doktorského studia vzhledem k počtu přijatých do tohoto studia nebo neprodlužovat délku studia na maximální dobu umožněnou studijními předpisy pro doktorské studium, což jsou problémy zaznamenané v doktorském studiu nejen na ČZU, ale i na ostatních vysokých školách v ČR. Například v roce 2019 absolvovalo celkem 95 doktorandů a doktorandek, avšak zapsaných ke studiu v roce 2015 jich bylo 265. Proto je potřebné zásadním způsobem posílit a inovovat práci s doktorandkami a doktorandy včetně posílení jejího mezinárodního rozměru (z absolventek a absolventů roku 2019 pobývala v zahraničí po dobu delší než jeden měsíc pouze třetina z nich), aby zdroje vložené do jejich studia byly navráceny právě ve výše zmíněných nových (a často i převratných) myšlenkách spojených s úspěšným dokončením studia a s dalším pokračováním v profesní činnosti.

#### **Strategický cíl 3:**

V souvislosti s možnou změnou financování doktorského studia a stanovením nových regulačních opatření tohoto typu studia ze strany MŠMT inovovat doktorské studium na ČZU tak, aby bylo společensky relevantní, ekonomicky efektivní a aby zásadně přispívalo k rozvoji vědeckého prostředí v ČR i v mezinárodním prostoru. K tomu budou utvořeny vysoce motivační stimuly pro včasné a úspěšné dokončování doktorského studia spojené s vysoce kvalitními

výstupy z tohoto studia (především prestižní publikace). Z doktorandek a doktorandů, které budou vést vysoce kvalitní školitelky a školitelé, chceme vychovávat výrazné osobnosti schopné prosadit svůj názor a prezentovat výsledky své badatelské činnosti ve vědecké, ale i laické komunitě na regionální, národní a mezinárodní úrovni.

**Specifický cíl 3.1:** Připravit nové mechanismy finanční podpory doktorandek a doktorandů tak, aby se mohli plnohodnotně věnovat doktorskému studiu a zároveň měli možnost sladit studium a svou tvůrčí činnost s osobním životem. Díky tomu se po absolvování mohou stát mladými osobnostmi ve svých oborech s přesahem do fungování celé společnosti.

**Ukazatele (cílové hodnoty):** Inovovaný mechanismus finanční podpory doktorandek a doktorandů a nový mechanismus podpory excelence jejich činnosti (1 inovovaný mechanismus)

### Opatření pro naplňování specifického cíle 3.1

- Inovovat Stipendijní řád ČZU v sekcích týkajících se doktorského studia tak, aby finanční podpora doktorandek a doktorandů poskytovaná formou stipendií výrazně motivovala k excelenci ve studiu a tvůrčí činnosti a k řádnému absolvování doktorského studia. (Cíl opatření 3.1.1: Inovovat Stipendijní řád ČZU, aby reflektoval nové podmínky doktorského studia.)
- Revidovat dosavadní systém oceňování doktorandek a doktorandů za publikační výstupy na úrovni ČZU, aby stimuloval k vysoce kvalitním mezinárodním publikacím v souladu s odpovídajícími parametry celostátního hodnocení výsledků vědy a výzkumu (v době přípravy tohoto záměru se jedná o tzv. metodiku M17+). (Cíl opatření 3.1.2: Stimulovat doktorandky a doktorandy k vysoce kvalitním mezinárodním publikacím.)
- **V součinnosti se součástmi univerzity (fakultami) a za jejich spoluúčasti připravit finanční mechanismus speciálně zaměřený na dlouhodobou materiální (finanční) i znalostně dovednostní (např. mentorství) podporu excelentních studentek a studentů v doktorském studiu. (Cíl opatření 3.1.3: Připravit mechanismus dlouhodobé a komplexní podpory excelentních doktorandek a doktorandů.)**

**Specifický cíl 3.2:** Završit formování doktorského studia jako příklad pokročilé internacionalizace aktivit ČZU.

**Ukazatele (cílové hodnoty):** Zvýšení počtu vyjíždějících doktorandů a doktorandek, kdy všichni z těch, kdo absolvují prezenční formu studia, absolvovali zahraniční stáž v délce minimálně jeden měsíc.

### Opatření pro naplňování specifického cíle 3.2

- V součinnosti se součástmi univerzity (fakultami) připravit nové možnosti rozšíření zapojení vysoce kvalitních zahraničních externích akademiček a akademiků a vědkyň a vědců z prestižních zahraničních pracovišť do práce oborových rad a komisí či oponentur spojených s disertačními pracemi. Posílit možnosti pro zapojení těchto expertů do odborných konzultací přípravy a zpracování disertačních prací, které může vyústit i do jejich společného vedení. (Cíl opatření 3.2.1: Posílit zapojení zahraničních odbornic a odborníků do fungování všech součástí doktorského studia na ČZU.)
  
- Nadále podporovat mezinárodní mobilitu studentek a studentů doktorských studijních programů jako nezbytnou součást jejich individuálních studijních plánů. Při přípravě mezinárodních projektů dbát na možnost uplatnění pro doktorandky a doktorandy. (Cíl opatření 3.2.2: Podporovat mezinárodní aktivity /včetně mobility/ doktorandek a doktorandů.)
  
- Podporovat školitelky a školitele, kteří v doktorských studijních programech zapojují své studentky a studenty do činností mezinárodních vědeckých komunit a sítí, podporovat spolupráci mezi doktorandkami a doktorandy. (Cíl opatření 3.2.3 je ve znění tohoto opatření.)

**Specifický cíl 3.3:** Posílit incentivní mechanismy pro kvalitní práci s doktorandkami a doktorandy ze strany jejich školitelek a školitelů a obecně utvářet kvalitní prostředí pro tuto práci.

**Ukazatele (cílové hodnoty):** Podpora utváření prostředí propojující doktorandky/doktorandy s akademickými kolegyněmi a kolegy, podpora speciálního vybavení v návaznosti na potřeby a finanční možnosti ČZU.

### Opatření pro naplňování specifického cíle 3.3

- Na základě definovaných kritérií inovovat již dlouhodobě běžící každoroční hodnocení školitelek a školitelů (počet a kvalita publikací v oborech akreditace studijního programu, v němž vedou doktorandky a doktorandy, počet doktorandek/doktorandů na školitelku/školitele, grantová činnost školitelky/školitele, hodnocení kariéry doktorandek či doktorandů jako výsledek práce školitelky/školitele). (Cíl opatření 3.3.1: Inovovat principy každoročního hodnocení školitelek a školitelů, kteří vedou doktorandky a doktorandy.)
- Nadále utvářet podmínky pro adekvátní pracovní prostory zaměřené na činnosti spojené s doktorským studiem a pracovně propojovat doktorandky a doktorandy s akademickými pracovníci a pracovníky, aby byla posílena identita doktorandek a doktorandů jakožto začínajících vědkyň/vědců a rovných členů akademické obce. (Cíl opatření 3.3.2: Podporovat utváření prostředí propojujícího doktorandky/doktorandy s akademickými kolegyněmi a kolegy.)

**Specifický cíl 3.4:** Již před začátkem procesu přijímacího řízení v doktorském studiu a především pak v průběhu tohoto řízení posílit ty jeho prvky, které více umožní pracovat s uchazečkami a uchazeči před konečným rozhodnutím o přijetí k doktorskému studiu (zejména s těmi, kdo vykazující předpoklady pro excelentní výsledky svého studia.)

**Ukazatele (cílové hodnoty):** Utvořený nový mechanismus (proces) práce s uchazečkami a uchazeči o doktorské studium (1 inovovaný mechanismus)

## Opatření pro naplňování specifického cíle 3.4

- Nastavit mechanismy přijímacího řízení tak, aby umožňovaly detailní a multidimenzionální prověření uchazeček a uchazečů o doktorské studium, a to v delším časovém horizontu, potenciálně zahrnujícím i období před formálním uzavřením podávání přihlášek k tomuto typu studia. V tomto období detailně seznámit uchazečky a uchazeče se všemi okolnostmi (požadavky i benefity) doktorského studia. K tomuto mechanismu napomůže využití evaluačního systému umožňujícího definovat potenciální excelentní doktorandky a doktorandy již před jejich nástupem ke studiu. Vytvářet pro ně mimořádné podmínky vztahující se k jejich studiu. (Cíl opatření 3.4.1: Utvořit mechanismy identifikace uchazeček a uchazečů do doktorského studium, kteří mají potenciál stát se excelentními studentkami a studenty.)



## **Strategická oblast působení ČZU 4:**

### **STRATEGICKY ŘÍZENÁ VÝZKUMNÁ A VÝVOJOVÁ ČINNOST EFEKTIVNĚ VYUŽÍVAJÍCÍ KAPACITY VEDOUCÍ K NAPLŇOVÁNÍ VIZE ČZU V RŮZNÝCH DIMENZÍCH UDRŽITELNOSTI**

Situace v období přípravy tohoto záměru ovlivněná pandemií COVID-19 opět významně ukázala, jak důležitá je věda. Excelentní věda jednoznačně představuje v současném světě jednu ze strategických činností. A jenom strategicky řízená věda vytváří všechny typy vědeckých výstupů, to znamená těch, které je možné využít v současnosti, ale i těch, jež bude možné plně využít v bližší nebo vzdálenější budoucnosti. Dobré řízení vědy musí splňovat jednu zásadní podmínku: ponechat dostatečné možnosti pro tvořivost a genialitu, ale na druhé straně vědkyně a vědce informovat o zásadních prioritách, kterými mohou kontinuálně přesvědčit společnost o své důležitosti. Strategická optimalizace volnosti a účelnosti bádání ve vědeckých týmech nenastává samovolně, ale začíná se tvořit strategicky již při jejich vhodném sestavování, dalším směřování a permanentní komunikaci a informovanosti o akutních problémech společnosti. Jenom tak se může věda stát respektovanou partnerkou politiky.

Řízení vědy je na ČZU postaveno na dobrých základech. O tom například svědčí nárůst článků publikovaných v databázi Web of Science (z 222 článků v roce 2010 na 826 v roce 2019). Nárůst kvality výzkumné činnosti potvrzuje i postavení ČZU v mezinárodních žebříčcích vysokých škol. Od roku 2019 se ČZU například objevila také mezi univerzitami uvedenými v tzv. Šanghajském žebříčku (v žebříčku platném v době přípravy tohoto záměru /konec 2020/ se ČZU umístila jako 4. ze všech v tomto žebříčku uvedených univerzit z ČR). Je-li operativní řízení vědeckých a vývojových činností na ČZU již zavedené, jak krátce dokumentovaly uvedené příklady, potom z přípravy sebehodnotící zprávy spojené s hodnocením vědecké činnosti v rámci tzv. metodiky M17+ je patrné, že je nutné posílit strategickou komponentu v řízení vědy. Ta by měla také reagovat na nové výzvy v této oblasti, jako je například otázka tzv. otevřené vědy (open science).

## Strategický cíl 4:

Pokračovat ve strategické podpoře vědecko-výzkumné a vývojové práce, zintenzivnit ji a využívat kapacity spočívající v jejím propojení s činností vzdělávací jako unikátní specifiky fungování kvalitních vysokých škol, kdy propojujícím tématem v případě ČZU je koncept udržitelnosti ve všech jeho dimenzích, operacionalizovaný ve vizi ČZU tohoto strategického záměru. Tuto skutečnost využít k podpoře excelence ve výzkumu, který získá významnou mezinárodní dimenzi a zároveň osloví širokou veřejnost.

**Specifický cíl 4.1:** Na základě podkladů vzešlých ze zavádění a implementace tzv. Metodiky 17+ v prostředí ČR i ČZU, na základě vlastních vnitřních analýz provedených na ČZU i na základě zkušenosti z implementace výzkumných projektů na ČZU a s oporou ve strategických dokumentech vztažených k vědě, výzkumu, vývoji a inovacím na úrovni ČR i EU určujících např. regionální inovační strategie (RIS) nově od roku 2023 definovat strategicky prioritní oblasti výzkumu, kdy ústředním bodem bude udržitelnost jako reakce na současné výzvy, před nimiž společnost stojí, a to v interdisciplinárním i transdisciplinárním pojetí vázaném na vizi ČZU formulovanou v této strategii (včetně šesti hlavních principů).

**Ukazatele (cílové hodnoty):** Vypracované a zavedené schéma prioritně podporovaných oblastí výzkumu na ČZU, zahrnující i nové výzvy utvářející nadcházející prostor vědy a vývoje

## Opatření pro naplnění strategického cíle 4.1

- V horizontu roku 2023 připravit schéma prioritně podporovaných oblastí výzkumu na ČZU, které budou reflektovat vizi ČZU představenou v tomto záměru a zároveň budou odpovídat již existujícím silným stránkám tvůrčích činností na ČZU definovaným podle Metodiky 17+ a zjištěním z vlastních univerzitních systémů zajišťujících kvalitu činností na ČZU. Tyto priority budou mít výrazný rozměr i dopad nejen národní, ale i mezinárodní. Zároveň s tím bude potřebné definovat také potenciální perspektivní oblasti tvůrčích činností, které v současné době nejsou na ČZU výrazněji formulované, ale v budoucnu mohou představovat významné oblasti jejího tvůrčího působení, a to v souladu se strategickými dokumenty orientovanými na vědu v prostředí ČR a EU (včetně formulace regionálních inovačních strategií v prostředí ČZU). (Cíl opatření 4.1.1: Připravit schéma prioritně podporovaných oblastí výzkumu na ČZU i budoucích perspektivních tvůrčích oblastí.)

- Při naplňování vize ČZU zavést stimulační mechanismy, které budou podporovat zakomponování nových výzev utvářejících současný prostor vědy a výzkumu (např. záležitosti tzv. otevřené vědy, občanské vědy, velkých dat, umělé inteligence) do výzkumných aktivit realizovaných na ČZU v souladu s její vizí. Při tom neustále podporovat a využívat provázání těchto výzev, s nimiž je současná věda konfrontována, s konceptem udržitelnosti, což bude utvářet přidanou hodnotu pro tvůrčí činnost realizovanou na ČZU. (Cíl opatření 4.1.2: Podporovat zakomponování nových výzev ve vědecko-výzkumném prostoru /otevřená věda, občanská věda, velká data atd./ do tvůrčí činnosti na ČZU.)
- Posilovat administrativní a podpůrné zázemí pro výzkum a vývoj včetně zvyšování počtu zaměstnávaných odborníků na mezinárodní grantová schémata, ochranu duševního vlastnictví, transfer poznatků, lidské zdroje a další klíčové oblasti. (Cíl opatření 4.1.3: Podporovat rozvoj fakultních projektových center, koordinovaných rektorátním pracovištěm za účelem sdílení informací a dobré praxe.)

**Specifický cíl 4.2:** Vytvářet podmínky pro další zkvalitňování vědecké, výzkumné, vývojové a dalších tvůrčích činností tak, aby efektivně využívaly již existující kapacity (především ty vázané na výsledky excelentního výzkumu) a zároveň byly otevřené k budování nových kapacit, které umožní flexibilně reagovat na nové výzvy spojené s problematikou udržitelnosti jak v jejím širším pojetí (šest prioritních principů, uvedených ve vizi), tak v užším pojetí vázaném na další fungování vytvořených kapacit v momentě, kdy je ukončena jejich původní podpora z veřejných zdrojů, ale výstupy z tvůrčí činnosti byly excelentního charakteru.

**Ukazatele (cílové hodnoty):** Existující dlouhodobá využitelnost výstupů z tzv. velkých vědecko-výzkumných projektů realizovaných na ČZU jak v oblasti vybudované infrastruktury, tak i vytvořených lidských kapacit

### Opatření pro naplnění strategického cíle 4.2:

- Na univerzitní úrovni a v součinnosti s jejími součástmi připravit předpoklady pro období udržitelnosti v současnosti řešených projektů excelentního výzkumu a po skončení tohoto období a pro udržení excelentních vědců z ČR a ze zahraničí na ČZU tak, aby kapacity vzniklé s podporou veřejných zdrojů pro excelentní výzkum nejen nadále fungovaly, ale i zvyšovaly svou efektivitu z hlediska výstupů své činnosti a byly

tak přínosné pro univerzitu jako celek i pro všechny její součásti. Znamená to také zajistit dlouhodobou využitelnost infrastrukturálních výstupů z tzv. velkých projektů (financovaných např. z operačních programů prostřednictvím evropských strukturálních a investičních fondů), aby bylo patrné, jak přispívají k dosahování excelentních výstupů ve vědě a výzkumu. Podobné předpoklady nastavit i pro ostatní projekty, které nebyly řešeny v rámci podporovaného excelentního výzkumu, ale z nichž pocházejí excelentní výstupy a které měly mezinárodní rozměr. (Cíl opatření 4.2.1: Pokračovat v utváření podmínek pro využívání výstupů z výzkumu a vzniklé infrastruktury i využití lidských zdrojů také po skončení financování těchto projektů a skončení tzv. jejich doby udržitelnosti.)

- **Revidovat mechanismy a kritéria kariérního růstu a pracovního uplatnění na ČZU tak, aby podporovaly využití synergie pedagogické a vědecko-výzkumné práce s důrazem na excelenci výstupů z těchto činností, a to nejen v národním, ale i mezinárodním prostředí a zároveň umožňovaly spravedlivý přístup k pracovním a pracovníkům s rodičovskými povinnostmi (včetně období tzv. mateřské dovolené). (Cíl opatření 4.2.2: Při kariérním růstu podporovat synergii pedagogické a tvůrčí činnosti v jejich excelentních dimenzích.)**
- Nadále podporovat rozvoj materiálního zázemí, finančního zabezpečení a institucionálních podmínek (u těchto institucionálních podmínek především chápaných jako „pravidla hry“ ve vztahu k práci s mladými a nadějnými pracovníky a pracovníky) vedoucích k realizaci vysoce kvalitního výzkumu, vývoje a další tvůrčí činnosti propojených s pedagogickou prací, a to v mezinárodní dimenzi těchto činností. Znamená to vnitřními mechanismy ČZU v kombinaci s vnějšími příležitostmi posílit personální a infrastrukturální zázemí pro podporu vědecké a výzkumné práce, které bude rychle reagovat na nové výzvy v této oblasti, zkvalitní monitorování trendů a výzkumných příležitostí a zlepšit administrativní pomoc při přípravě a realizaci projektů. (Cíl opatření 4.2.3: Podporovat mechanismy vedoucí k vysoce kvalitní tvůrčí činnosti.)
- Inovovat mechanismy podporující účast v mezinárodních projektech typu 9. rámcového programu (Horizont Europe 2021–2027), ale i v jiných mezinárodních projektech, aby byl výrazněji navýšen počet mezinárodních projektů na ČZU, což napomůže zvýšení mezinárodního renomé ČZU. (Cíl opatření 4.2.4: Podporovat účast v mezinárodních projektech výzkumu.)

- Podporovat optimalizaci využití výzkumných kapacit v rámci ČZU propojením týmů, laboratorního zázemí a účelových pracovišť včetně školních podniků pro interdisciplinární a komplexní výzkum pokrývající současné výzvy související s prioritními principy zaměření ČZU a naplňující strategie ČR a EU. (Cíl opatření 4.2.5: Podporovat organizačně a jinými vhodnými způsoby vznik a rozvoj mezifakultních vědeckých týmů/center.)

**Specifický cíl 4.3:** Posilovat spolupráci s aplikační sférou jako způsob aplikace konceptu udržitelnosti v pojetí vize tohoto záměru do praxe a tak urychlit převod vědeckých zjištění do jejich praktického využití. Těmito aktivitami také zviditelňovat ČZU, ale i vědeckou práci v propojení s pedagogickou prací obecně při oslovování široké veřejnosti. Tak naplňovat princip vykazatelnosti (accountability) aktivit ČZU pro laickou i odbornou veřejnost.

**Ukazatele (cílové hodnoty):** Inovované mechanismy komunikace a spolupráce s aplikační sférou, prioritně zaměřené na naplňování vize ČZU (1 inovovaný mechanismus)

### **Opatření pro naplňování specifického cíle 4.3:**

- Inovovat mechanismy spolupráce s aplikační sférou tak, aby výstupy z tvůrčí činnosti na ČZU nacházely reálné, rychlé a efektivní uplatnění v relevantních sektorech hospodářství, ve státní a veřejné správě i v neziskových organizacích v ČR a v zahraničí. Pro testování výstupů z tvůrčí činnosti ČZU využívat jako experimentální niky i zařízení ČZU (především její podniky), aby pro aplikační sféru mimo ČZU bylo úspornější přebírat z ČZU již v praxi ověřené výstupy z vědecko-výzkumné práce tam, kde je to možné. (Cíl opatření 4.3.1: Inovovat mechanismy spolupráce s aplikační sférou výraznějším zapojením školních podniků.)
- Spolupráci s aplikační sférou pojmout jako další oblast prezentace ČZU na veřejnosti dokumentující prospěšnost propojení tvůrčí a pedagogické činnosti v mezinárodním prostředí univerzit. Proto bude nezbytné podporovat rozvoj aktivit propojujících ČZU s okolním světem. Při propagačních aktivitách oslovujících aplikační sféru a veřejnost bude kladen důraz na takové výstupy směrem k praxi, které se soustředí na problémy, jimž ČR a svět čelí ve vztahu k udržitelnosti v pojetí přiblíženém ve vizi tohoto záměru.

(Cíl opatření 4.3.2: Prostřednictvím spolupráce s aplikační sférou propagovat zaměření ČZU.)

**Specifický cíl 4.4:** Pokračovat v aktivitách spojených s informovaností v oblasti etiky ve vědecké, výzkumné, vývojové a další tvůrčí práci jako v jednom z projevů společensky odpovědného působení ČZU.

**Ukazatele (cílové hodnoty):** Podpora informovanosti a ztotožnění všech pracovníků a pracovníků s etickými standardy ČZU

#### **Opatření pro naplňování specifického cíle 4.4:**

- Výstupy vázané na oblast etiky vědy, které vznikly v rámci projektu Strategické nastavení rozvoje lidských zdrojů na ČZU (HRA) realizovaného s podporou Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání, plně zakomponovat do všech aktivit ČZU a jejich součástí. (Cíl opatření 4.4.1 je ve znění tohoto opatření.)
- Na úrovni ČZU a jejích součástí posilovat mechanismy předcházející soustavnému publikování v časopisech vydavatelství s krátkodobou existencí a neprůhledným či podezřelým recenzním řízením (často pod slovy o otevřenosti časopisů či otevřené vědě vyznačujícími se velice krátkou, a tudíž podezřelou dobou od zaslání textu do jeho publikace a poměrně vysokými poplatky za publikaci textu). Zásadně se soustředit na publikování v prestižních časopisech, které mají v mezinárodní vědecké komunitě a v daném vědním oboru vysoké renomé. (Cíl opatření 4.4.2: Posilovat mechanismy proti publikacím v časopisech s podezřelým pozadím.)

## **Strategická oblast působení ČZU 5:**

### **UDRŽITELNÉ STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ NA VŠECH ÚROVNÍCH ČZU NAPOMÁHAJÍCÍ SNÍŽENÍ ADMINISTRATIVNÍHO ZATÍŽENÍ**

Administrativní zátěž se podle pracovníků ČZU projevuje v řadě oblastí působení univerzity. Podle reprezentativního šetření mezi nimi považuje 40 procent akademických pracovníků svou administrativní zátěž za nepřiměřenou. Administrativa spojená s činností akademických pracovníků/pracovníků přitom v průměru zaujímá 15 procent jejich pracovního času, který by v případě snížení tohoto administrativního zatížení mohl být efektivněji využit pro pedagogickou nebo tvůrčí činnost. Ne náhodou se proto mezi podněty, co by osloveným v jejich práci pomohlo, objevilo zjednodušení administrativy a lepší spolupráce ze strany administrativy na univerzitě a jednotlivých fakultách/institutu. To vše vyžaduje, aby se nově zaměřilo nastavení strategického řízení na ČZU, a proto univerzita usiluje o získání ocenění HR Award – HR Excellence in Research, které je považováno za mezinárodní standard pro pravidla kvality v řízení a v rozvoji lidských zdrojů ve vědě a ve výzkumu. Principy tohoto standardu by následně měly být uplatňovány v celém strategickém řízení lidských zdrojů, jež je pro univerzitu klíčové, protože představuje nejdůležitější investici ČZU – investici do lidského kapitálu, jehož podstatou je, že také sám přispívá ke své vlastní valorizaci.

I proto bude potřebné posílit informovanost zaměstnankyň/zaměstnanců (téměř jedna třetina akademických pracovníků/pracovníků v reprezentativním šetření uvedla, že nedostává včas informace potřebné k práci). Se strategickým řízením je těsně spojeno i finanční řízení, kdy významná část administrativní zátěže a obtíže ve strategickém řízení na všech úrovních univerzity pramení také z existujícího nastavení toku finančních prostředků v českém vysokém školství. Vzhledem k relativně nižší míře institucionálního financování, pojímaného jako významná část financování rozpočtu univerzity, je potřebné v převažující míře využívat i projektové financování. To je však administrativně náročné jednak během přípravy, ale i během administrace a vlastní realizace projektů a po jejich ukončení. Univerzita musí také ve svém nově koncipovaném strategickém řízení reagovat na dlouhodobou relativní finanční poddimenzovanost v oblasti investičního rozvoje a hlavně v oblasti mezd (tj. investic do lidského kapitálu), kdy je v podstatě nemožné více otevřít prostředí ČZU zaměstnankyním a zaměstnancům z vyspělých zemí. Tato strategická oblast logicky propojuje dvě strategické

priority ze Strategického záměru MŠMT, protože ČZU považuje propojení strategického řízení opřené o tento strategický záměr a další strategické dokumenty ČZU spolu s chytrou administrativou snižující administrativní zátěž za klíčovou okolnost z hlediska udržitelnosti procesů na ČZU.

### **Strategický cíl 5:**

Vnést nové impulzy do strategického řízení ČZU a proměňovat řídicí procesy podporující průnik akademické autonomie a manažerské odpovědnosti (tzv. participativní řízení postavené na sociálním kapitálu) reflektující společenské procesy a kontext, v němž ČZU působí tak, aby strategické řízení ČZU přispívalo k naplňování cílů udržitelnosti OSN (UN SDGs). Utvářet procesy strategického řízení ČZU a jejich zabezpečení, aby napomáhaly snížení administrativní a provozní zátěže u řídicích pracovních a pracovníků, jakož i ostatních zaměstnankyň a zaměstnanců i studentek a studentů ČZU. K tomu by měly být ve zvýšené míře využívány nástroje podporující tzv. chytré strategické řízení založené na digitalizaci většiny procesů a na práci s velkými daty a ve vědecké činnosti principy otevřené vědy.

**Specifický cíl 5.1:** Inovovat mechanismy, procesy a principy hodnocení naplňování Strategického záměru ČZU, dalších strategických dokumentů i veškerých činností realizovaných univerzitou a jejími součástmi jako naplňování tranzice k participativnímu strategickému řízení využívajícímu zkušenosti a účast všech členů akademické obce a založenému na analýze rozsáhlého souboru existujících dat v informačním systému ČZU. V rámci inovovaných mechanismů hodnocení posílit kompetentu internacionalizace.

**Ukazatele (cílové hodnoty):** Pravidelné externí vyhodnocování naplňování Strategického záměru ČZU v relevantních intervalech (jednou za 2 roky)

### **Opatření pro naplňování specifického cíle 5.1:**

- Interní hodnocení (u Strategického záměru ČZU formou posuzování dosahování výstupů z projektů podporovaných Institucionálním plánem, resp. Programem strategického řízení ČZU od roku 2022 a u činností realizovaných na ČZU formou každoročních hodnotících zpráv projednávaných v orgánech ČZU) budou v časově relevantních intervalech doplněna o externí hodnocení prováděná nezávislými společnostmi / týmy odborníků z prostředí mimo ČZU. Externí hodnocení sníží čas



věnovaný administrativní přípravě, realizaci a zpracování podobných hodnocení prováděných ze strany členů akademické obce, příp. administrativních pracovníků poskytujících podklady pro tato hodnocení. (Cíl opatření 5.1.1: Posílit externí hodnocení aktivit prováděných ČZU.)

- V rámci strategického řízení uplatnit komplexní přístup k internacionalizaci jako průřezové aktivitě zasahující veškeré činnosti vysoké školy s přijetím opatření pro efektivní koordinaci internacionalizačních aktivit napříč ČZU a jejími součástmi, nastavení cílů, procesů, zdrojů, podpory a odpovědností za jejich naplňování, monitoringu a pravidelné evaluace včetně hodnocení kvality internacionalizačních aktivit. Česká zemědělská univerzita přitom bude vycházet z vlastní připravované strategie internacionalizace (bude připravená v roce 2022), která bude vytvářena v plném souladu s posláním ČZU, a do její tvorby budou zapojeny všechny relevantní orgány a členky a členové akademické obce a ostatní relevantní pracovníci a pracovníci. (Cíl opatření 5.1.2: Zpracovaná (a průběžně aktualizovaná) Strategie internacionalizace ČZU.)
- **Na základě existujících zkušeností rozvíjet strategické řízení podle tzv. evidence-based policy (rozhodování založené na datech). K tomu ve zvýšené míře rozšiřovat kapacity pro tvorbu analýz, získávat přístup do databází s údaji o vysokých školách a postavení ČZU v národním a mezinárodním prostředí. Při tom na základě rozpracované strategie rozvoje ICT na ČZU implementovat inovované a v rozšířené míře využívající digitální procesy přípravy, projednávání, implementace a evaluace strategických i operačních opatření a komunikace výstupů z procesů strategického řízení. (Cíl opatření 5.1.3: Zásadním způsobem využívat digitální procesy při strategickém řízení ČZU.)**

**Specifický cíl 5.2:** Jako součást strategického řízení univerzity posílit incentivní složku vázanou na hodnocení výkonů jednotlivých pracovníků a pracovníků v rámci univerzity i jejich součástí tak, aby byl flexibilně definován finanční a další stimulační prostor pro naplňování cílů a vize této strategie i pro posilování lidského kapitálu na ČZU.

**Ukazatele (cílové hodnoty):** Inovovaný vnitřní mzdový předpis univerzity zohledňující žadoucím způsobem motivační složku (1 dokument)

## Opatření pro naplňování specifického cíle 5.2

- Při odměňování pracovníků a pracovníků výrazněji zohlednit možnosti flexibility osobního příplatku a v něm hodnotit podíl každé jednotlivé zaměstnankyně či každého jednotlivého zaměstnance na rozvoji ČZU v souladu s představami vloženými do tohoto Strategického záměru ČZU a s jejich příspěvkem ke kvalitě činností ČZU. (Cíl opatření 5.2.1: Nastavit možnosti vysoké flexibility osobního příplatku.)
- Inovovat mechanismy alokace finančních prostředků v rámci metodiky rozpočtu ČZU tak, aby reflektovaly nejen měřitelný příspěvek jednotlivých součástí ČZU k naplňování cílů ČZU stanovených ve Strategickém záměru ČZU 2021+ a v jeho Plánech realizace (ohodnocení minulých výkonů), ale aby také podporovaly inovativní záměry do budoucna, které ještě není možné podpořit důkaznými výstupy (tzv. investice do budoucích výkonů). Při podpoře „investic do budoucích výkonů“ přihlížet i k podílu na těchto výkonech ze strany součástí univerzity, kdy výše příspěvku ze strany jednotlivých součástí bude symbolizovat (a znamenat) ochotu jednotlivých součástí podpořit definované změny a plány do budoucna. Při tomto rozdělování podpořit prvky soutěže o rozdělované zdroje. (Cíl opatření 5.2.2: Inovovat metodiku rozpočtu ČZU.)

**Specifický cíl 5.3:** Při strategickém řízení posilovat prvky investic do lidského a sociálního kapitálu existujícího na ČZU (obecně do intelektuálního kapitálu ČZU).

**Ukazatele (cílové hodnoty):** Cílené a pravidelné setkávání klíčových pracovníků s cílem posilování participativního řízení a sdílení vize, mise a klíčových hodnot univerzity (5 setkání ročně /odlišné skupiny/), Šetření mezi členy akademické obce zaměřená na různé okolnosti fungování ČZU (minimálně jednou za dva roky)

## Opatření pro naplňování specifického cíle 5.3:

- Rozvinout pravidelná společná setkání zástupců jednotlivých součástí ČZU pojetá jako prostor k výměně zkušeností, příkladů dobré praxe, podpory vzájemné informovanosti o různých oblastech působení (a výsledcích činnosti) součástí univerzity, což bude obecně přispívat k posilování tzv. sociálního kapitálu ČZU (tj. bohatství vazeb mezi lidmi založené na důvěře) a tak snižovat transakční náklady (náklady na dohodu a kontrolu/hodnocení prováděných aktivit), které v řízení vždy existují. (Cíl opatření 5.3.1 je ve znění tohoto opatření.)

- **Podporovat vzájemnou spolupráci s univerzitami a vysokými školami i dalšími partnery v ČR i v zahraničí při řešení otázek souvisejících se zkvalitňováním strategického řízení univerzit, ale i dalších otázek týkajících se fungování univerzit v ČR i v zahraničí a přispívajících k naplňování vize tohoto záměru. (Cíl opatření 5.3.2 je ve znění tohoto opatření.)**
  
- Zavést kariérní řád ČZU jako nástroj udržení kvalitních pracovníků a pracovníků na ČZU a ve stejné míře i nástroj umožňující bezproblémové a zákonné ukončení pracovního poměru s pracovníci a pracovníky, kteří svými činnostmi specificky nepřispívají k naplňování strategických záměrů ČZU a výrazně se nepodílí na aktivitách ČZU obecně. K tomu připravit a implementovat nový celouniverzitní systém nestranného hodnocení pracovníků a pracovníků. (Cíl opatření 5.3.3: Zavést kariérní řád.)
  
- Utvořit virtuální poradenské a informační centrum pro pracovníky/pracovnice ČZU, které by mělo snížit zatížení vedoucích pracovníků spojené s řešením administrativních, účetních, pracovněprávních záležitostí spjatých s běžným chodem ČZU (mimo jiné s cílem získávat a vyhodnocovat podněty pro optimalizaci procesů na ČZU a jejích součástech). (Cíl opatření 5.3.4: Utvořit informační centrum pro pracovníky/pracovnice ČZU.)
  
- Přinášet nové a atraktivní formy informovanosti pracovníků a pracovníků na všech úrovních vedení a rozpracovat koncepci participativního strategického řízení na ČZU jako způsobu, jak zapojit akademickou obec do jejího řízení. (Cíl opatření 5.3.5: Novými způsoby posílit jak informovanost, tak zapojení pracovníků/pracovnic do procesů řízení ČZU.)

**Specifický cíl 5.4:** Vyprecizovat personální řízení tak, aby zásadním způsobem podporovalo dosahování cílů v této strategii a strategicky přispívalo k rozvoji ČZU.

**Ukazatele (cílové hodnoty):** Zavedený program přípravy mladších pracovníků a pracovníků na působení v řídicích pozicích ČZU (1 systém), Zabezpečení efektivní interní komunikace a mobilního konceptu Smart CAMPUS (funkční mobilní komunikační a informační aplikace)

### Opatření pro naplňování specifického cíle 5.4:

- U výběrových řízení na akademické pozice dbát na skutečnost, aby byly otevřeny v mezinárodním prostoru jako nástroj omezující tzv. inbreeding (situaci, kdy zaměstnankyně a zaměstnanci pocházejí pouze z prostředí svého zaměstnavatele). U začínajících akademických pracovníků/pracovníků vyžadovat zahraniční zkušenost a u pracovníků/pracovníků dlouhodobě působících na ČZU vyžadovat prokazatelně významný mezinárodní rozměr jejich činností, což opět bude posilovat vstup nových myšlenek a praktik do prostředí ČZU. (Cíl opatření 5.4.1: Podporovat otevřenost výběrových řízení na akademické pozice a mezinárodní zkušenosti pracovníků/pracovníků.)
- Nastavit systém práce s mladšími pracovníky a pracovníky, kdy některé/některé z nich mohou být v budoucnu řídicími pracovníky/pracovníky na různých úrovních (včetně vedoucích výzkumných týmů nebo garantek či garantů studijních programů). Pro takové působení tyto jedince kontinuálně připravovat (např. systémem mentorování), aby bylo možné bezproblémově provádět generační obměnu na různých řídicích pozicích. (Cíl opatření 5.4.2: Připravovat mladší /začínající/ pracovníky a pracovníky k výkonu řídicích pozic.)
- V reakci na výsledky projektu Strategické nastavení rozvoje lidských zdrojů na ČZU, realizovaného s podporou Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání směřujícího k získání ocenění HR Award, zakomponovat všechny jeho výstupy do fungování univerzity z hlediska práce se zaměstnankyněmi a zaměstnanci. Protože ocenění HR Award může být zohledňováno při hodnocení kvality ze strany Národního akreditačního úřadu i při hodnocení výzkumných organizací v rámci Metodiky 17+, bude této problematice věnována prioritní pozornost. Funkční a relevantní struktury vzniklé během realizace zmíněného projektu budou zachovány, využívány a rozvíjeny i po ukončení projektu jako důležitá podpora zkvalitňování strategického řízení univerzity. (Cíl opatření 5.4.3: Plně zakomponovat výstupy z projektu Strategické nastavení rozvoje lidských zdrojů na ČZU do fungování ČZU.)

- Zajistit, aby nově nastavené mechanismy a systémy na ČZU odpovídaly požadavkům na rovnost z genderového hlediska (příležitosti, zacházení, hodnocení) – tzv. gender mainstreaming. Tyto pak budou pravidelně monitorovány a evaluovány a v případě potřeby revidovány. (Cíl opatření 5.4.4: Nastavit systém vhodného monitoringu a evaluace rovnosti z hlediska genderu.)

**Specifický cíl 5.5:** Utvářet zázemí pro implementaci principů chytrého (inteligentního) strategického řízení omezujícího zbytečnou administrativu a snižujícího administrativní náročnost procesů a aktivit realizovaných na ČZU.

**Ukazatele (cílové hodnoty):** Digitalizované administrativní procesy včetně zabezpečení uživatelsky přívětivého nastavení (minimálně 12 procesů), Semináře zaměřené na efektivní využívání páteřních aplikací (např. UIS, E -Spis, Magion) a jejich nadstaveb, ale i dalších aplikací zjednodušujících administrativní činnosti (minimálně 6 ročně)

## Opatření pro naplňování specifického cíle 5.5

- **Zkvalitňovat nebo tam, kde je to na základě analýz potřebné, radikálně inovovat (či měnit) informační systémy a další elektronické zdroje, s nimiž ČZU pracuje (případně pořizovat nové), aby umožňovaly snižování administrativní zátěže formou jednoduchého a rychlého poskytování potřebných dat pro hodnocení pedagogické, tvůrčí a dalších činností, při přípravě akreditací či při řízení projektů a ve finančním řízení. Ideálním stavem je dosáhnout situace tzv. informace na jeden stisk. Automatizace procesů formou nadstavby a příprava procesů pro automatizaci v rámci Univerzitního informačního systému UIS, E -Spis, Magion aj. Digitalizace a automatizace vybraných procesů s důrazem oblast finanční kontroly, účetnictví a personální agendy a nastavení jejich řízení pomocí schvalovacího workflow včetně zajištění archivace. (Cíl opatření 5.5.1: Informační systémy zásadním způsobem využívat ke snižování administrativní zátěže.)**
- **Při dotváření materiálního a infrastrukturního zázemí podpůrných aktivit pro činnosti vykonávané na ČZU dbát na dostatečné personální zabezpečení kvalitními pracovníky a pracovníky, kteří budou poskytovat administrativní a technický servis členkám a členům akademické obce při jejich činnostech. V propojení s**

odpovídajícími informačními systémy a databázemi tak bude umožněno snížit administrativní zátěž na všech úrovních řízení ČZU (především na pozicích, kde toto řízení vykonávají akademické pracovnice a akademičtí pracovníci, v jejichž náplni práce nemůže dominovat administrativní činnost). (Cíl opatření 5.5.2: Personálně podpořit administrativní činnosti.)

- Přijmout inovované opatření (reflektující předpokládané změny v důsledku pandemie COVID-19) pro zvyšování kvality činností spojených s organizací mobilit (fyzických i virtuálních/kombinovaných), a to zejména v rámci monitoringu udržování standardů organizace mobilit, digitalizace administrativních procesů, přípravy před výjezdem a dostupnosti informací pro studenty. Budou rozpracována potřebná opatření pro plnou aplikaci nástrojů pro elektronickou výměnu informací o studiu, elektronickou identifikaci a elektronizaci uznávání kreditů ze studijních mobilit, což znamená především nutnost plně implementovat iniciativu Evropské komise Erasmus Without Paper (ČZU již řadu prvků realizuje), případně s ní spojenou European Student Card, EMREX, a aktivně využívat jednotnou digitální bránu. (Cíl opatření 5.5.3: Implementovat a efektivně využívat jednotnou digitální bránu.)
- Tam, kde to analýzy prováděné na ČZU identifikují jako vhodné, zvyšovat efektivitu administrativních a jiných procesů prostřednictvím sdílení kapacit, popřípadě vytváření společných pracovišť a orgánů mezi vysokými školami. Mimo jiné se může jednat o společné hodnotící panely vysokých škol, sdílené databáze hodnotitelů atp. (Cíl opatření 5.5.4: Sledovat možnosti a případně uplatňovat sdílení definovaných kapacit.)

## **Strategická oblast působení ČZU 6:**

### **KVALITNÍ, MEZINÁRODNÍ A UDRŽITELNÉ PROSTŘEDÍ PRO REALIZACI STRATEGICKÝCH OPATŘENÍ ČZU**

Kromě oblastí působení, které mají přímou vazbu na Strategický záměr MŠMT, identifikovala ČZU během přípravy tohoto Strategického záměru ČZU 2021+ také oblasti, které vyplývají z vlastních potřeb ČZU vztahených k prostředí, v němž všichni, kdo přicházejí do styku s ČZU, působí. Nutně tedy nenachází své paralely ve Strategickém záměru MŠMT, ale reaguje na přímé potřeby ČZU, aby se mohla univerzita lépe vypořádávat s možnými problémy, jimž může být vystavena. Jedná se tedy o záležitosti, které budou výrazným způsobem podporovat rezilienci ČZU. Tato oblast svým způsobem prochází transversálně přes předchozích pět strategických oblastí působení ČZU, protože identifikuje rozvoj potřebného prostředí pro naplňování všech (nebo většiny) předchozích strategických cílů, ale zároveň i pro vlastní rozvoj ČZU spojený s dosahováním její vize.

Specifické cíle a jim odpovídající opatření vznikly na základě interních analýz prováděných na ČZU a byly diskutovány v různých grémiích během přípravy tohoto strategického záměru.

#### **Strategický cíl 6:**

Usilovat o vytvoření plně rezilientního prostředí pro všechny aktivity ČZU, kdy tento strategický cíl může být každoročně aktualizován s ohledem na vzniklé potřeby ČZU z hlediska pedagogické činnosti, tvůrčí činnosti i dalších souvisejících činností vedoucích k naplňování tohoto strategického záměru.

**Specifický cíl 6.1:** Podporovat rozvoj materiálního, technického, infrastrukturálního a dalšího zabezpečení nutného pro činnost pedagogickou (včetně rozvoje a posílení praktické výuky), vědeckou, výzkumnou, vývojovou a další tvůrčí činnost i pro spolupráci s aplikační sférou a působení v regionech tak, aby toto zabezpečení (zázemí) přispívalo k udržitelnosti aktivit ČZU a formovalo ČZU v tomto ohledu jako přední univerzitu v mezinárodním prostoru.

**Ukazatele (cílové hodnoty):** Rozvoj materiálního, technického, infrastrukturálního a dalšího zabezpečení většího rozsahu v návaznosti na dostupné zdroje a plány investičních aktivit ČZU

### Opatření pro naplňování specifického cíle 6.1:

- S pomocí investičních aktivit v návaznosti na plány investičních aktivit zkvalitňovat veškerou infrastrukturu pro všechny činnosti realizované na ČZU (včetně kolejí a menz, knihovny či školních podniků). Při realizaci investičních (zejména stavebních) aktivit dbát na to, aby naplňovaly prioritní principy definované ve vizi ČZU (především usilovat o zavádění inteligentních zelených technologií a technologií a staveb šetrných k životnímu prostředí) a přispívaly k nim tak, aby v horizontu roku 2040 byla ČZU emisně neutrální univerzitou. (Cíl opatření 6.1.1: Zkvalitňovat infrastrukturu ČZU.)
- Zatraktivňovat otevřený areál ČZU, aby byl pro veřejnost, která do něj zavítá, příkladem udržitelnosti a ukazoval veřejnosti výsledky naplňování této strategie. Areálem je přitom míněn nejen univerzitní kampus v Suchdole a Malé Chuchli, ale přiměřeným způsobem i další areály ČZU. (Cíl opatření 6.1.2 je ve znění tohoto opatření.)
- V souladu s připravovanou Strategií internacionalizace ČZU od roku 2022 vytvořit plně funkční „Welcome Centre“ jako poradenské a asistenční středisko pro zahraniční pracovnice a pracovníky (vědecko-výzkumné a pedagogické) a pro zahraniční doktorandky a doktorandy napomáhající jejich plné integraci do prostředí ČZU a do života v ČR. Toto centrum poté rozšiřovat i na poskytování podobných služeb pro zahraniční bakalářské a magisterské studentky a studenty. (Cíl opatření 6.1.3: U vytvořit tzv. Welcome Centre.)



**Specifický cíl 6.2:** Posílit podporu činností souvisejících s působením ČZU, které budou mít v sobě rozměr udržitelnosti, adaptace a mitigace, ekonomické racionality a společenské odpovědnosti (příznivost k životnímu prostředí včetně reakce na změny klimatu, ekonomickou efektivitu a přijatelnost/akceptaci ve společnosti).

**Ukazatele (cílové hodnoty):** Podpora transferu znalostí a inovací s důrazem na ústřední téma udržitelnosti – formou podpory studentských organizací (minimálně 2 ročně), posilování povědomí o nakládání s duševním vlastnictvím (minimálně 8 školení ročně), podpora udržitelného životního stylu (minimálně 1 kampaň ročně)

### Opatření pro naplňování specifického cíle 6.2:

- **Fungování studentských organizací** pojmut (a takto je i podporovat) jako doplněk ke vzdělávacímu procesu, který umožňuje připravovat studentky a studenty pro udržitelnost formou „learning by doing“ (studentky a studenti se ve studentských organizacích učí vlastními aktivitami), a to především se zřetelem k formování tzv. přenositelných dovedností (např. týmová práce, společenská odpovědnost). (Cíl opatření 6.2.1 Podporovat činnost studentských organizací jako aktérů přispívajících ke kvalitnímu fungování ČZU především v její vzdělávací komponentě.)
- U všech aktivit ČZU, a především těch vázaných na prioritní principy působení ČZU (včetně školních podniků) představených ve vizi tohoto záměru, podobně jako u nově se objevujících aktivit (které jsou např. orientované na problematiku veterinární medicíny, zoonóz, udržitelných alternativních způsobů hospodaření včetně inovativních technologií v zemědělství a lesnictví, Průmysl 4.0 aj.) dbát při jejich navrhování a následné realizaci na propojení s cíli udržitelného rozvoje OSN (např. v případě akreditací, i když to standardy nevyžadují, ukázat, jak daný studijní program přispívá k udržitelnosti ve smyslu zmíněných cílů OSN). (Cíl opatření 6.2.2 Podporovat propojení aktivit ČZU s principy udržitelnosti.)
- Využívat odborné zázemí ČZU pro řešení společenských problémů; zapojovat ČZU do života občanské společnosti a podporovat občanské aktivity pracovníků a studujících včetně dobrovolnictví. (Cíl opatření 6.2.3 je ve znění tohoto opatření.)
- Podporovat valorizaci poznatků a jejich přenos do praxe; podporovat transfer technologií a inovací. Podporovat start-ups a spin-offs a další vhodné formy

efektivního přenosu a využití inovativních poznatků zaměstnankyň a zaměstnanců ČZU do praxe. (Cíl opatření 6.2.4 je ve znění tohoto opatření.)

- Zohledňovat regionální působení ČZU a aktivity podporující udržení kvalifikovaných osob ve strukturálně znevýhodněných regionech. (Cíl opatření 6.2.5 je ve znění tohoto opatření.)
- Při služebních cestách a mobilitách zaměstnankyň a zaměstnanců, studentek a studentů preferovat ekologicky šetrné způsoby dopravy a v případě nemožnosti je využívat pak zavést tzv. kompenzační program. (Cíl opatření 6.2.6 je ve znění tohoto opatření.)
- **Při nákupech i spotřebovávání a nakládání (odpady) s energiemi, vodou, materiálem, ale i potravinami a dalšími položkami spotřebovanými ČZU a jejími součástmi prosazovat vizi udržitelnosti zakotvenou ve vizi tohoto záměru. (Cíl opatření 6.2.7 je ve znění tohoto opatření.)**

**Specifický cíl 3:** Posílit povědomí o ČZU ve veřejnosti jako příkladu udržitelného fungování univerzity ve všech aspektech jejího působení.

**Ukazatele (cílové hodnoty):** Komunikovat vhodnými způsoby se zainteresovanou veřejností a definovanými cílovými skupinami a informovat je o výsledcích a potenciálu pracovníků ČZU – účast na prezentačních akcích tuzemských i mezinárodních (minimálně 8 akcí ročně)

### Opatření pro naplňování specifického cíle 6.3

- **V reportování o aktivitách ČZU pokračovat v dobré praxi zpráv o udržitelnosti a v přibližování ČZU jako společensky odpovědné univerzity. Zapojovat se do aktivit v národním i mezinárodním prostředí, které se shodují se zaměřením ČZU na prioritní principy uvedené ve vizi ČZU, byť nemají přímo akademický nebo výzkumný charakter (např. problematika férového obchodu atd.). (Cíl opatření 6.3.1: Podporovat principy společenské odpovědnosti ČZU a reportovat o nich.)**

- Podporovat komunitní dimenzi vysokoškolského prostředí; posilovat sdílené identity ČZU, sociální integraci studujících jako prevenci studijní neúspěšnosti; rozvíjet sociální kapitál studujících (bohatství jejich vazeb a interakcí). Pro zahraniční studentky a studenty to znamená také rozvíjet (v součinnosti se studentskými organizacemi a dalšími aktéry) integrační aktivity směřující k podpoře jejich začlenění do života akademické obce. V obecnějším pohledu povedou takové aktivity k vyprofilování mezinárodního charakteru univerzity, což bude hlavní náplní Strategie internacionalizace ČZU od roku 2022 (tzv. žitá internacionalizace). (Cíl opatření 6.3.2: Rozvinout kulturní a v případě cizinek a cizinců i integrační aktivity posilující identitu k ČZU.)
- Pokračovat v organizování společenských a volnočasových aktivit s účastí členek a členů akademické obce i veřejnosti (zejména absolventů včetně posílení role Klubu absolventů), kde je možné představovat udržitelné a společensky odpovědné aktivity ČZU. Posílit a zintenzivnit práci Klubu absolventů ČZU. (Cíl opatření 6.3.3 je ve znění tohoto opatření.)
- **Posilovat různými formami dostupnost výsledků tvůrčích činností pro širokou veřejnost; podporovat popularizaci vědy a komunikaci jejího přínosu pro společnost cílovým skupinám. (Cíl opatření 6.3.4 je ve znění tohoto opatření.)**
- **Rozvíjet informační podporu uchazečů při volbě studijních programů a kariérní poradenství synergicky k přizpůsobování podoby studia a podpůrných služeb proměňujícím se charakteristikám uchazečů. (Cíl opatření 6.3.5 je ve znění tohoto opatření.)**
- Prostřednictvím identifikace vhodných osob mezi zahraničními studentkami a studenty a identifikace vhodných absolventek/absolventů ze zahraničí nastavit systém dlouhodobé spolupráce s těmito zahraničními osobami se vztahem k ČZU. Na tomto základě bude možné rozvinout absolventský program (organizace akcí pro současné zahraniční studentky/studenty, využití studentek/studentů k propagaci studia v ČR prostřednictvím různých kanálů [např. studentské blogy, aktivní skupiny ambasaderek a ambasadorů mezi zahraničními studentkami/studenty, průzkumy mezi nimi]) a zapojovat tyto osoby (zahraniční studentky a studenty i absolventky a absolventy) do

propagace ČZU v zahraničí. (Cíl opatření 6.3.6: Nastavit systém spolupráce se zahraničními absolventkami a absolventy.)





Vydala Česká zemědělská univerzita v Praze  
Kamýcká 129, 165 00 Praha-Suchdol  
Praha 2021, © ČZU v Praze [www.czu.cz](http://www.czu.cz).