

## Návrh stratégie rozvoja Trnavskej univerzity v Trnave na obdobie rokov 2023 – 2027

Doc. Dr. phil. Erik Hrnčiarik

V minulom akademickom roku oslávila Trnavská univerzita v Trnave (ďalej TU) 30 rokov od svojho založenia. Moje akademické pôsobenie je s ňou spojené 21 rokov.

Už počas štúdia som bol som zakladateľ, ako aj prvý predseda Archeologického spolku pri TU a člen Literárneho spolku pri TU. Po nástupe som ako odborný asistent pôsobil v Akademickom senáte FF TU, bol som zástupcom fakulty v Rade vysokých škôl. Som tiež člen Klubu dekanov SR. Od roku 2016 sa podieľam na vedení Filozofickej fakulty. Najskôr ako prodekan (2016 – 2018) a od novembra 2018 ako dekan Filozofickej fakulty. Práve tieto skúsenosti a zručnosti ma priviedli, po vzájomnej dohode s niektorými dekanmi, k myšlienke kandidovať na funkciu rektora našej Alma mater - Trnavskej univerzity v Trnave.

Koncepcia môjho návrhu stratégie rozvoja odráža zložitú situáciu, v ktorej sa dnes nachádzame a zároveň sa opiera o poznanie slovenských reálií. Pri jej príprave nedokážem predvídať isté faktory, ktoré výrazným spôsobom ovplyvnia nasledujúce smerovanie našej univerzity. Mám pritom na mysli najmä výsledok posúdenia súladu nášho Vnútorného systému zabezpečovania kvality vysokoškolského vzdelávania podľa § 24 zákona č. 269/2018 Z. z. (tzv. „nová akreditácia“) a, samozrejme, nemám ani vedomosť o tom, akým smerom sa bude uberať slovenské vysoké školstvo po (zatiaľ naplánovaných) septembrových voľbách do NR SR. Uvedené fakty tak môžu vyznieť veľmi všeobecne, no ich bližšie konkretizovanie by bolo len „výkrikom do neznáma“. Na úvod chcem poznamenať, že vzhľadom na to, že som sa ostatné štyri roky osobne zúčastňoval na schvaľovaní niekoľkých koncepčných materiálov a univerzitných smerníc, považujem niektoré súčasné nastavenia a smerovania univerzity za správne.

Keďže seba samého vnímam ako pragmatického človeka, dovoľte mi, môj návrh stratégie nepísať ako rozsiahlu esej, len ho zosumarizovať v niekoľkých bodoch:

### ***Internacionalizácia***

- Rozšíriť medzinárodnú spoluprácu. Pokračovať vo vytváraní medzinárodných výskumných tímov a zapájať sa do medzinárodných projektov.
- Zefektívniť čerpanie štrukturálnych fondov. Zriadiť a personálne vybaviť projektové oddelenie kvalitnými pracovníkmi nápomocnými pri vypracúvaní a realizácii projektov.
- Čiastočne odľahčiť našu závislosť od „nepredvídateľnej dotácie“ získavaním zahraničných projektov a lepšie plánovať našu činnosť.
- Aktívne vyhľadávať partnerstvá na univerzitnej úrovni.
- Internacionalizácia, to nie je len Erasmus!
- Zintenzívniť spoluprácu s oboma univerzitami – pokračovateľkami TU v Maďarsku (Eötvös Loránd univerzita a Semmelweisova univerzita). Začať komunikovať o vytvorení medzinárodného konzorcia a zintenzívniť spoločnú projektovú činnosť. Mám dobrý osobný vzťah s rektorom prvej z nich, ktorý je tiež archeológ.
- Rozšírenie mobilit. Napr., Katedra klasickej archeológie patrí k popredným katedrám na univerzite, čo sa týka počtu bilaterálnych zmlúv a zahraničných študentov na našej univerzite.
- Podpora podávania výskumných projektov - vytvorenie centrálného referátu pre podporu písania a podávania týchto projektov (v súčasnosti takéto nemáme vôbec).

- Aktívne vyhľadávať a zapájať sa do medzinárodných výziev (HORIZONT, INTERREG, VISEGRAD FOUND a pod.).
- Rozšíriť ponuku predmetov vyučovaných v cudzom jazyku.
- Pripraviť dokumenty týkajúce sa univerzitetnej gender stratégie a rovnosti príležitostí, ktoré sú nevyhnutné pri podávaní niektorých európskych projektov.

### ***Veda a výskum***

- Pomáhať a motivovať tvorivých zamestnancov k efektívnej vedeckej práci. Využiť ich individuálne zručnosti, aby svoje poznatky pretavili do kvalitnejších, vyššie hodnotených publikačných výstupov. Pri mojom nástupe na FF prevažoval názor, že sa v humanitných a spoločenských vedách nedá publikovať v indexovaných a karentovaných periodikách. Po 4 rokoch má až 80 % tvorivých pracovníkov aspoň jeden databázovaný výstup ročne.
- Urýchlene zaradiť vydavateľstvo TYPY medzi vydavateľstvá registrované v SCOPUS.
- Urobiť analýzu vedeckých/umeleckých výstupov za ostatné 3 roky a prijať opatrenia, aby sme sa pri ďalšom periodickom hodnotení v porovnaní s ostatným hodnotením zlepšili.
- Zefektívniť vytváranie univerzitetnej online knižnice. Odstrániť, napríklad, duplicitu výstupov na fakultných a univerzitných serveroch.
- Podporovať vydávanie open access výstupov.
- Pokračovanie vo zvyšovaní kvality vedeckého výskumu na domácej, medzinárodnej a svetovej úrovni.
- Zintenzívniť vedecko-výskumnú spoluprácu s MTF STU a Univerzitou svätých Cyrila a Metoda.
- Zintenzívniť spoluprácu so SAV, ako aj so súkromným sektorom.
- Vytvorenie stratégie na vznik a rozvoj excelentných výskumných teamov - formálna podpora konkrétnych excelentných jednotlivcov, ktorí to budú schopní potiahnuť a vytvoriť okolo seba team, dôraz na PhD študentov a výchovu kvalitných ľudí v rámci týchto teamov.

### ***Priestorové podmienky TU***

- Presťahovať Pedagogickú fakultu do centra.
- Opätovne otvoriť diskusiu o kúpe budovy MTF na Paulínskej ulici v Trnave.
- Otvoriť diskusiu s Arcibiskupským úradom o prenájme/predaji niektorých ich budov.
- Zintenzívniť komunikáciu s VÚC a Ministerstvom vnútra SR o využití tzv. Vojenského archívu. Začať projektovú dokumentáciu rekonštrukcie, aby sme s jej realizáciou mohli začať bezprostredne po vyst'ahovaní budovy.
- Koncipovať pripravovaný projekt univerzitetnej knižnice tak, aby jeho súčasťou bol voľne prístupný a dostatočne veľký priestor, kam by mohli študenti voľne prichádzať, pripojiť si svoj počítač a mať svoje „pracovné miesto“.
- Zautomatizovať univerzitnú knižnicu a zmodernizovať jej fungovanie.
- Keďže sa v študentských anketách často objavuje požiadavka otváracích hodín knižnice do neskorého večera + víkend, navrhujem vyhovieť im aspoň na skúšobné obdobie a na základe relevantnej analýzy ponechať alebo zrušiť. Tento problém by čiastočne mohla vyriešiť automatizácia výpožičného systému.
- Pri rekonštrukcii budov hľadať zdroje vo viacerých výzvach. Nesústrediť sa len na jednu výzvu.
- Modernizovať učebne podľa potreby odborov.
- Začať uvažovať o TRUNIVERZITNOM campuse.

### ***Vzdelávacia činnosť***

- Pokračovať v rozvoji digitalizácie časti vyučovacieho procesu.
- Zefektívniť vyučovací proces orientovaný na študenta, ktorý by mal byť v niektorých prípadoch odlišný od zaužívaného stredoškolského systému.
- Zintenzívniť prepájanie vyučovacieho procesu s praxou.
- Podrobne sledovať výsledky dotazníkových prieskumov.
- Zefektívniť návratnosť dotazníkových prieskumov, aby ich vypovedacia hodnota nebola iba názorom jednotlivcov, ale, aby lepšie odrážala skutočnosť.
- Podporovať odmeňovanie študentov. Granty na podporu talentovaných študentov.
- Podporovať doktorandské štúdium.
- Organizovať študentské konferencie naprieč univerzitou (nielen PhD. konferencie).
- Podporovať vydávanie študentských vedeckých zborníkov.

### ***Financovanie***

- Stabilizovať finančnú situáciu univerzity, aby sme rozvíjali prostredie vhodné pre výučbu a vedeckú tvorbu.
- Vytvárať prostredie/systém, kde tí, ktorí pracujú, nebudú mať pocit, že bezodne, solidárne zastrešujú tých, ktorí nemajú vedecké výkony.
- Vytvárať pocit stability na úkor neustáleho zastrahovania.
- Komunikovať zamestnancom, že rozdelenie dotácií na univerzite sa riadi pravidlami hospodárenia, a nejde teda o svojvoľné rozdelenie peňazí tajomníkmi a dekanmi.
- Oboznámiť každého zamestnanca s jeho osobným výkonom (prínos vo Veda a VŠ).
- Podpora excelentných výstupov v každom odbore a vytvorenie väčšieho tlaku na publikovanie z radov docentov a profesorov (napríklad "kvóta" 1 excelentný výstup za rok per docent a profesor).
- Zvýšenie podielu externých zdrojov v pomere k dotácii prostredníctvom projektov (primárne) a protredníctvom podnikateľskej činnosti. Pomohlo by to eliminovať každoročné napäté rozdeľovanie pridelenej dotácie. Tento cieľ je možné docieľiť systematickou podporou tvorby a podávania projektov (finančnou a infraštruktúrnou).
- Kontrolovať efektívne využívanie finančných prostriedkov.
- Odmeňovať tvorivých pracovníkov.
- Solidarizovať pri získavaní spoločných dotačných a mimodotačných zdrojov tak, ako to, napríklad, bolo pri zriadení Telemedicínskeho simulačného centra TU.
- Zefektívniť postupy pri verejnom obstarávaní.
- Zefektívniť postupy pri finančnom riadení.
- Hľadať riešenia, ako to ide, a nie, prečo sa to nedá!

### ***Rektorát***

- Znižovať administratívnu záťaž na fakultách s využitím rektorátnych pracovísk.
- Rektorát by mal byť nápomocný všetkým zamestnancom.
- Pre spracovanie analýz, právne poradenstvo, riešenie problémov viac využívať vlastných ľudí z fakúlt a rektorátnych pracovísk. Adekvátne im, za prácu nad rámec ich pracovných povinností, zaplatiť.
- Prehodnotiť a zefektívniť činnosť a riadenie univerzitných pracovísk.
- Zmeniť nastavenie a spôsob komunikácie medzi rektorátom a fakultami.
- Odbúrať duplicitu niektorých povinností vyplývajúcich z tzv. „novej akreditácie“.
- Nebáť sa dodatkovať vnútorné predpisy TU.
- Odbúrať predstavu, že vnútorný systém kvality je byrokratická záťaž kladená na tvorivých zamestnancov univerzity.

### **Atmosféra na univerzite**

- Zaviesť pravidelné stretnutia príslušných prorektorov a prodekanov.
- Zintenzívniť medzifakultnú spoluprácu. Využívať pedagógov na vyučovanie predmetov, nielen na vlastnej fakulte. Napr. na FZSP a FF prednášajú latinčinu tí istí ľudia. Priestor vidím vo vyučovaní Základov práva, Psychológie, Sociálnej práce, atď. Tie by sa dali učiť na viacerých fakultách naraz.
- Navzájom sa informovať a zdieľať spoločné semináre/školenia v rámci celoživotného vzdelávania, ďalšieho vzdelávania študentov a pod. Spoločne sa podieľať na honorovaní prednášajúcich.
- Pokračovať v zlepšovaní komunikácie medzi jednotlivými zamestnancami. Organizovať spoločné celouniverzitné podujatia, na ktorých sa nebudú zúčastňovať len administratívni pracovníci (napr. organizácia spoločných divadelných predstavení, opekačiek, raňajok, piknikov, atď.).
- Pripraviť legislatívne opatrenia na riešenie politiky diverzity a inklúzie na TU.

### **Zamestnanci**

- Podporovať rozvoj individuálnych kompetencií.
- Celoživotné vzdelávanie.
- Pokračovať v budovaní tzv. Trnavskej vedeckej školy. Umožniť zamestnancom habilitovať sa a inaugurovať v jednotlivých odboroch.
- Poskytnúť adekvátne finančné ohodnotenie, ktoré zodpovedá výkonu v danej vednej oblasti.
- Vytvárať motivujúce prostredie pre prácu .
- Zlepšiť možnosti parkovania pri budovách TU. Hľadať nové možnosti. Kontrolovať prípadné zneužívanie parkovania „v centre“ rodinnými príslušníkmi.
- Zaviesť pravidelné stretnutia vedenia univerzity so zamestnancami. V ideálnom prípade na mesačnej báze.

### **Starostlivosť o študentov**

- Pokračovať v rozširovaní ubytovacích kapacít pre študentov.
- Založiť „ubytovacia banka“, kde by študenti mohli sami zdieľať informácie o voľných ubytovacích kapacitách.
- Zvýšiť komfort ubytovania na internátoch.
- Riešiť pretrvávajúci problém s WIFI (napr. v Nukleone).
- Oživiť projekt Literárnej kaviarne. Vytvoriť na fakultách viac priestoru pre odpočinok a spoločnú prácu študentov.
- Rozšíriť počet kopírovacích strojov na fakultách.
- Komunikovať na fakultách otázku výučby cudzieho jazyka.
- Zaviesť pravidelné stretnutia vedenia univerzity so študentmi. V ideálnom prípade na mesačnej báze.
- Pokračovať v začatej spolupráci so zástupcami študentov v AS TU, ako aj so zástupcami Študentskej rady TU.
- Obnoviť tradíciu Športového dňa TU.
- Podporiť študentské klubové aktivity.
- Aktualizovať univerzitný poriadok a fakultné študijné poriadky.

### **PR**

- Zlepšiť komunikáciu PR – fakulty.
- Pokračovať v trende pozitívnej prezentácie univerzity.
- Intenzívnejšie komunikovať so študentmi pri organizovaní veľtrhov.

- Zameriť sa na odstránenie problému, pri ktorom si študenti podávajú prihlášku na TU, ale nakoniec nenastúpia. Spolupracovať pri tom s fakultami.
- Neopakovať donekonečna tie isté články na webe a na sociálnych sieťach.
- Keďže sme v minulosti zakúpili softvér na nahrávanie a strihanie videí, začať ho intenzívnejšie využívať pri propagácii univerzity.
- Aktívne sa zúčastňovať na univerzitných akciách a pripravovať z nich správy. Mnohé podujatia ostanú nepovšimnuté len preto, že ich organizátori už nemajú energiu písať správy pre PR oddelenie.

#### ***Postavenie TU v regionálnom, slovenskom a svetovom kontexte/priestore***

- TU musí intenzívne komunikovať s príslušnými ministerstvami (MINEDU, MIRI a pod.).
- Je potrebné, aby TU bolo počuť a aby jej vedenie dokázalo jasne stáť za svojimi zamestnancami. Dobrým príkladom je postoj TU pri diskusii „Zákona so VŠ“.
- Pripraviť a realizovať 390. výročie založenia TU. Využiť dobré vzťahy s maďarskými univerzitami, ktoré sa považujú za jej nasledovníčku.
- Zintenzívniť spoluprácu s Mestom Trnava, Trnavským samosprávnym krajom, Knižnicou J. Fándlyho, Divadlom J. Palárika, Západoslovenským múzeom, Trnavskou arcidiecézou, Mestskou televíziou Trnava, atď. Využiť ich potenciál nielen pre vedecké účely, ale aj pre prax študentov. Recipročne ponúknuť naše vedecké kapacity na riešenie spoločných problémov (Právna poradňa, Psychologická poradňa, Sociálna starostlivosť, Duchovná pomoc, Spracovanie archívnych materiálov, etc.).
- Pokračovať v budovaní tzv. Trnavskej vedeckej školy. Umožniť zamestnancom habilitovať sa a inaugurovať v jednotlivých odboroch.
- Prehľbovať spoluprácu v rámci konzorcia U10+.
- Zviditeľňovať vedecko-výskumnú činnosť TU. PR oddelenie musí byť nielen informované, ale aj proaktívne vyhľadávať aktivity fakúlt, katedier, atď.

Trnavská univerzita nepatrí medzi najväčšie, ale ani najmenšie na Slovensku. Je hrdou nasledovníčkou svojej predchodkyne - historickej Trnavskej univerzity. Za 30 rokov svojej existencie si získala meno a kredit, ktorý budovali významné osobnosti ponovembrovej vedy na Slovensku. Mnohí z nich ma učili a neskôr som veľa z nich osobne poznal. Som človek, ktorý z tejto univerzity vzišiel. Prešiel som si a vyskúšal som si takmer všetky pozície, od rozvrhára, katedrového študijného poradcu, MAIS-ového koordinátora, osobu zodpovednú za prípravu akreditácie odboru, kogaranta, projektového manažéra až po prodekana a dekana. Som komunikatívny, rád si vypočujem konštruktívnu kritiku. Vo funkcii rektora som pripravený pracovať, nielen „reprezentovať“. Pri všetkej skromnosti môžem prehlásiť, že sa budem opierať o pevné základy, ktoré vybudovali naši zakladatelia, no zároveň chcem svojím riadením dokázať, že náš slogan „malý Cambridge“ nie sú len prázdne slová, ale skutočnosť.