



# **NÁVRH STRATÉGIE ROZVOJA**

TRNAVSKÁ UNIVERZITA V TRNAVE

2024 – 2028

Viera Peterková

## Obsah

Úvod.....	3
Vízia Trnavskej univerzity v Trnave stanovená jej dlhodobým zámerom.....	4
Východiská pre tvorbu stratégie rozvoja univerzity.....	5
Vnútorne predpoklady a limity pre tvorbu stratégie.....	5
Vonkajšie predpoklady a limity pre tvorbu stratégie.....	8
Ciele rozvoja v strategických prioritách.....	10
Vzdelávanie.....	10
Tvorivá činnosť.....	11
Vonkajšie vzťahy.....	11
Priestorové, materiálne a ekonomické podmienky univerzity.....	11
Ľudské zdroje a atmosféra na univerzite.....	12
Záver.....	13

## Úvod

Trnavská univerzita v Trnave je jednou z najstarších univerzitných vzdelávacích inštitúcií na území dnešného Slovenska. Opiera sa o historický odkaz svojej starobylej predchodkyne Universitas Tyrnaviensis, ktorá počas svojho 142-ročného pôsobenia v meste Trnava šírila vzdelanie a posilňovala katolícku vieru vo vtedajšom Uhorsku. Novodobá Trnavská univerzita začala písať svoju históriu v roku 1992, za túto pomerne krátku dobu si vybudovala významné postavenie medzi slovenskými univerzitami. Získala niekoľko významných ocenení, jej fakulty boli v mnohých hodnoteniach na prvých alebo popredných pozíciách. Odkaz na historickú tradíciu a zodpovednosť za súčasnú univerzitu sú najvýznamnejším záväzkom, ktorý musí byť obsiahnutý v každej stratégii rozvoja tejto inštitúcie.

Počas svojej tridsaťdva ročnej histórie univerzita viackrát čelila rôznym výzvam a prekážkam, už pri svojom obnovení vznikli spory o jej smerovanie, či názov. Povestné je aj vymieňanie zámkov na kancelárii rektora, ako aj nedostatok financií na výplaty jej pracovníkov. Prekonala aj komplexné akreditácie, covidovú situáciu, snahy o zásah do akademických slobôd, pôsobenie 27 ministrov školstva.

V minulom roku v akademickej spoločnosti najviac rezonovali neúspešné voľby jej nového rektora. Volebné zhromaždenie v rámci svojich kompetencií stanovených legislatívou nezvolilo ani v opakovanej voľbe žiadneho kandidáta na rektora. Táto situácia zasiahla viacerých členov našej akademickej obce a viacerí z nich ma oslovili v nádeji, že by som mohla upokojiť túto situáciu a pokúsiť sa vyriešiť patovú situáciu mojou kandidatúrou. Ich dôvera ma primäla zamyslieť sa nad mojou zodpovednosťou za dianie na univerzite a preto predkladám tento návrh stratégie rozvoja Trnavskej univerzity v Trnave. Heslom mojej stratégie je „**spojiť sily**“. To v súčasnej situácii považujem za najpodstatnejšie a najdôležitejšie vzhľadom na naše interné prostredie, ale aj vonkajšie vplyvy.

Východiskom pre každú stratégiu vždy musia byť už prijaté strategické dokumenty, ktorých platnosť sa prelína s predkladanou stratégiou. Takými dokumentmi na úrovni univerzity sú dlhodobý zámer, s platnosťou do roku 2026 a mala by to byť aj koncepcia rozvoja univerzity, ktorú, žiaľ, naša univerzita, vzhľadom na absenciu riadne zvoleného rektora, momentálne nemá. Svoju stratégiu teda formulujem v súlade s víziou Trnavskej univerzity v Trnave definovanou v jej dlhodobom zámere.

## Vízia Trnavskej univerzity v Trnave stanovená jej dlhodobým zámerom

Na konci roku 2026 chce Trnavská univerzita v Trnave naďalej byť:

- univerzitou ponúkajúcou hodnotné vysokoškolské vzdelávanie na kvalitných všeobecných základoch vychádzajúcich zo širokého spektra humanitných a spoločenských vied;
- univerzitou, ktorá reflektuje spoločenský, technologický vývoj a premeny spoločnosti v ponuke vzdelávania zabezpečujúcej vysokú uplatniteľnosť jej absolventov;
- uznávanou výskumnou univerzitou;
- univerzitou, ktorá je vzorom inkluzívnej inštitúcie, otvárajúcej príležitosť na vzdelanie všetkým uchádzačom, ktorí majú predpoklady na vysokoškolské vzdelanie bez ohľadu na ich zdravotné, sociálne či iné znevýhodnenie;
- strategickým partnerom pre všetky zainteresované strany v procese vzdelávania a výskumu, ako aj aktívnym účastníkom rozvoja spoločenského, kultúrneho a športového života v regióne;
- zamestnávateľom so silným motivačným pracovným prostredím pre všetkým zamestnancov založeným na zodpovednosti, výkonnosti, kreativite a dodržovaní etických zásad;
- silnou akademickou obcou s vnútornou kultúrou na zdieľaných hodnotách a schopnosťou dospieť ku konsenzu; - univerzitou s funkčným vnútorným systémom vybudovaným na princípoch kultúry kvality a podľa európskych i národných kritérií;
- inšpirujúcou inštitúciou so silným hlasom pri tvorbe regionálnych i národných politík a stratégií a pri riešení celospoločenských tém;
- univerzitou s rešpektovaným pôsobením v medzinárodnom vzdelávacom a vedecko-výskumnom prostredí.

## Východiská pre tvorbu stratégie rozvoja univerzity

Východiská pre tvorbu stratégie rozvoja univerzity tvoria vnútorné predpoklady a limity univerzity a vonkajšie, žiaľ, mnohokrát veľmi rýchlo a neprehľadne sa meniace vplyvy prostredia.

### Vnútorné predpoklady a limity pre tvorbu stratégie

Vnútorné predpoklady tvorby stratégie:

a) vzdelávanie:

- ponuka študijných programov zosúladených podľa štandardov SAAVS a podmienok vnútorného systému kvality TU v Trnave,
- kvalitná vedecká príprava doktorandov,
- participácia študentov na všetkých činnostiach týkajúcich sa životného cyklu študentov,
- špecifickosť vzdelávacieho prostredia vo vzťahu učiteľ – žiak, rodinná atmosféra,
- zvyšujúci sa záujem študentov o štúdium na Trnavskej univerzite a zvyšujúci sa počet jej študentov,
- rešpektovanie rozmanitosti študentov a ich potrieb,
- aktívna Študentská rada a ostatné študentské organizácie,
- rozvinuté poradenské a podporné služby pre študentov,
- uplatňovanie kombinovanej formy vzdelávania s využitím elektronického vzdelávania,
- existencia širokej ponuky vlastných, voľne dostupných študijných materiálov,
- organizovanie súťaží študentských vedeckých a umeleckých prác a vedeckých konferencií pre doktorandov a mladých vedeckých zamestnancov,
- vysoké prepojenie vzdelávania na prax realizované prostredníctvom mnohých zmluvných vzťahov.

b) tvorivá činnosť

- zvyšujúci sa počet indexovaných publikácií a zahraničných monografií, excelentných umeleckých výstupov
- vysoký podiel zahraničných grantov,

- aktívna účasť tvorivých pracovníkov univerzity v medzinárodných a domácich vedeckých spoločnostiach, výboroch, komisiách, umeleckých porotách a redakčných radách zahraničných a medzinárodných vedeckých časopisoch,
  - podpora výskumných a umeleckých aktivít prostredníctvom internej grantovej schémy, podpora edičnej činnosti univerzity,
  - stabilne vysoká miera organizovania vedeckých a umeleckých podujatí,
  - úspešnosť v hodnotení excelentných pracovísk,
  - úspešnosť v hodnotení periodického hodnotenia tvorivej činnosti (VER), v niektorých odboroch na špičkovej úrovni,
  - realizácia tvorivej činnosti s priamym dopadom na prax.
- c) vonkajšie vzťahy
- početné bilaterálne vzťahy umožňujúce rozvíjať mobility,
  - početné bilaterálne a multilaterálne vzťahy umožňujúce rozvíjať spoločné tvorivé aktivity,
  - vysoký záujem študentov a pracovníkov univerzity o účasť na mobilitách,
  - zvyšujúci sa záujem študentov a pracovníkov zo zahraničia o účasť na mobilitách na Trnavskej univerzite,
  - vysoká miera uznávania kreditov z mobilit,
  - podpora získavania nových uchádzačov,
  - jednotné vizuály webových sídiel univerzity a jej súčastí.
- d) priestorové, materiálne a ekonomické podmienky univerzity
- pripravené podklady na realizáciu stavieb a rekonštrukciu budov univerzity,
  - rekonštrukcia priestorov rektorátu z vlastných zdrojov,
  - upravené pravidlá hospodárenia, ktoré rešpektujú rozdielnosti súčastí univerzity, potenciál ich rozvoja a potrebnú mieru solidarity,
  - stabilné podiely na pedagogickom a vedecko-umeleckom výkone v porovnaní s univerzitami na Slovensku.
- e) ľudské zdroje a atmosféra na univerzite
- potenciál kvalifikovaných a v spoločnosti uznávaných odborníkov pôsobiacich na univerzite,
  - početné možnosti kvalifikačného rastu z viacerých odborov,
  - záujem pracovníkov o účasť na činnostiach univerzity, dobré medziľudské vzťahy
  - účinné a transparentné nástroje riadenia kvality ľudských zdrojov,

- efektívna organizačná štruktúra univerzity podporená vnútornou legislatívou.

Vnútorné limity tvorby stratégie:

- a) vzdelávanie:
  - obmedzená ponuka programov celoživotného vzdelávania,
  - obmedzená ponuka študijných programov pre zahraničných uchádzačov,
  - rezervy v inovačnom prístupe k realizácii študijných programov,
  - rezervy v práci s absolventami univerzity,
  - absencia systematickej práce s nadanými študentmi,
  - nevyužitý potenciál spoločných študijných predmetov.
- b) tvorivá činnosť
  - prílišná diverzifikácia výskumu,
  - nerovnomerné zapojenie pedagogických pracovníkov do tvorivej činnosti,
  - nízky počet doktorandov univerzity a nízka miera ich zapojenia do tvorivej činnosti,
  - nedostatočné priestorové a materiálne zabezpečenie tvorivej činnosti,
  - nedostatočné využívanie zdrojov EÚ na financovanie projektov.
- c) vonkajšie vzťahy
  - nedostatočná marketingová aktivita univerzity,
  - nízky podiel zahraničných študentov,
  - nízka internacionalizácia prostredia univerzity,
  - nedostatočné využívanie pedagógov zo zahraničia.
- d) priestorové, materiálne a ekonomické podmienky univerzity
  - nedostatočná kapacita priestorov kancelárií,
  - nedostatočná kapacita prednáškových a seminárnych miestností, špecializovaných učební a laboratórií,
  - nevyhovujúci technický stav viacerých budov univerzity,
  - nevyhovujúci stav bezpečnostných opatrení v budovách univerzity,
  - absencia možnosti stravovania na ŠD P. Pázmáňa,
  - absencia možnosti stravovania počas víkendovej výučby,
  - nízky podiel viaczdrojového financovania univerzity,
  - závislosť na financovaní zo štátneho rozpočtu,
  - vysoká miera podielu personálnych výdavkov v rozpočte univerzity.

e) Ľudské zdroje a atmosféra na univerzite

- limitované až nízke možnosti personálnej náhrady pri zabezpečovaní a realizácii študijných programov,
- limitované až nízke možnosti personálnej náhrady pri zabezpečení administratívnych činností univerzity,
- nízka miera podporných služieb v niektorých oblastiach,
- nízko efektívne informačné toky medzi zamestnancami a vedením univerzity,
- nízka miera až absencia spoločných tvorivých aktivít, nedostatočná informovanosť o aktivitách jednotlivých tvorivých zamestnancov.

### **Vonkajšie predpoklady a limity pre tvorbu stratégie**

Vonkajšie predpoklady tvorby stratégie:

- stabilne vysoká úspešnosť hodnotenia univerzity v systémoch vonkajšieho hodnotenia (ARRA, komplexná akreditácia, VER, excelentné pracoviská),
- vysoká akceptácia absolventov univerzity, nízka miera nezamestnanosti absolventov,
- vysoká miera spokojnosti absolventov univerzity so štúdiom na nej, šírenie „dobrej zvesti“ o univerzite prostredníctvom jej absolventov,
- vysoká miera zapojenia tvorivých zamestnancov univerzity do plnenia spoločenských potrieb,
- pretrvávajúci vysoký záujem o štúdium na univerzite,
- otvorenosť európskeho vzdelávacieho priestoru,
- záujem regiónu o absolventov univerzity,
- možnosť integrácie univerzity vo forme konzorcia, s potenciálom investičného rozvoja.

Vonkajšie limity tvorby stratégie:

- nízka úroveň financovania vysokých škôl, podmienenie pridelenia finančných zdrojov splnením výkonnostných parametrov,
- nestabilné podmienky financovania vysokých škôl, avizovaná zmena dotačného systému od budúceho kalendárneho roku,
- nestabilné legislatívne prostredie, avizovaná novela zákona o vysokých školách,
- veľké množstvo rôznorodých hodnotení (akreditácia, VER, excelentné pracoviská, výkonnostné zmluvy atď.) a s tým spojená byrokratická záťaž,



- zvyšovanie záujmu uchádzačov s nízkymi predpokladmi na vysokoškolské štúdium,
- vysoká kapacita miest študentov na iných univerzitách s podobnou ponukou študijných programov na Slovensku,
- demografický vývoj,
- vysoká miera uchádzačov, ktorí odchádzajú študovať do zahraničia,
- legislatívne obmedzenia neumožňujúce dostatočnú operatívnosť v riadení a využívaní zdrojov (verejné obstarávanie),
- zvyšujúci sa technický pokrok a s ním súvisiace využívanie umelej inteligencie v univerzitnom prostredí,
- nerozvinutá kultúra sponzoringu univerzity.

## Ciele rozvoja v strategických prioritách

V súlade s vyššie uvedenými analyzovanými vnútornými a vonkajšími predpokladmi a limitmi univerzity, ako aj v súlade so schválenou víziou univerzity by som v prípade zvolenia uplatňovala nasledovné ciele v strategických prioritných oblastiach.

### Vzdelávanie

- získať možnosť internej akreditácie študijných programov v realizovaných študijných odboroch,
- udržať vysoké hodnotenie študentov vo vzťahu k vzájomnému rešpektu učiteľa a žiaka,
- udržať a systematizovať akceptáciu rozmanitosti študentov univerzity,
- s využitím financií z avizovaných projektov ministerstva školstva kontinuálne zabezpečovať a zlepšovať duševné zdravie študentov,
- zvyšovať podiel zapojenia študentov do tvorivej činnosti univerzity, prostredníctvom pomocnej vedeckej sily, vedeckých krúžkov, zapojenia do súťaží SVOČ a pod., podporovať nadaných študentov univerzity,
- dôslednou analýzou a prijatím opatrení dosiahnuť splnenie kľúčových indikátorov vzdelávania stanovených výkonnosťnými zmluvami,
- zlepšiť zápis študentov po prijatí uchádzačov na štúdium,
- po zmene dotačnej politiky štátu otvoriť otázku prijímacích konaní na Trnavskú univerzitu,
- rozšíriť ponuku programov celoživotného vzdelávania – programy rozširujúceho, inovačného, aktualizáčného a rozširujúceho vzdelávania,
- vytvoriť ponuku kurzov v online prostredí – virtuálna univerzita, rozvoj microcredentials,
- systematizovať využívanie umelej inteligencie vo vzdelávaní,
- rozšíriť ponuku predmetov realizovaných v cudzom jazyku,
- obnoviť realizáciu športových dní, prípadne beánií a imatrikulačných plesov,
- systematizovať prácu s absolventami univerzity – vytvorenie rozhrania absolvent v MAISE, cielená podpora absolventov v rámci programov celoživotného vzdelávania, ale aj tematických workshopov a aktivít
- zaviesť predmety s univerzitnou ponukou, čím sa rozšíri možnosť ponuky predmetov, ale aj zefektívni ich poskytovanie.

### **Tvorivá činnosť**

- obhájiť zaradenie, resp. zaradiť ďalšie súčasti univerzity medzi excelentné pracoviská,
- dôslednou analýzou a prijatím opatrení dosiahnuť splnenie kľúčových indikátorov tvorivej činnosti stanovených výkonnosťnými zmluvami,
- zvyšovať potenciál zamestnancov fakulty v publikovaní indexovaných publikácií a zahraničných monografií,
- zvýšiť podiel a objem finančných prostriedkov získaných zo zahraničných grantových schém a fondov EÚ,
- naďalej podporovať výskumné aktivity prostredníctvom internej grantovej schémy univerzity,
- usilovať sa o vytvorenie väčších vedecko-výskumných tímov, zlepšiť spoluprácu pracovísk univerzity,
- systematizovať využívanie umelej inteligencie v tvorivej činnosti,
- zvýšiť podiel doktorandov financovaných z iných zdrojov
- zvýšiť podiel financovania aktivít tvorivej činnosti z externých zdrojov.

### **Vonkajšie vzťahy**

- rozvíjať spoluprácu realizovanú v rámci bilaterálnych a multilaterálnych vzťahov so zahraničnými vzdelávacími inštitúciami, pokúsiť sa o realizáciu spoločných študijných programov,
- dôslednou analýzou a prijatím opatrení dosiahnuť splnenie kľúčových indikátorov internacionalizácie stanovených výkonnosťnými zmluvami,
- zvýšiť mediálnu prezentáciu univerzity, atraktívne prezentovať univerzitu v internetovom priestore,
- v širšej miere uplatňovať vysoko erudovaných pedagógov zo zahraničia na realizáciu vybraných prednášok, aj s využitím online priestoru.

### **Priestorové, materiálne a ekonomické podmienky univerzity**

- s využitím investičných zdrojov z Plánu obnovy a odolnosti SR zabezpečiť rekonštrukciu budovy Adalbertinum a výstavbu Kongresového centra Trnavskej univerzity v Trnave,

- s využitím investičných zdrojov z Plánu obnovy a odolnosti SR zabezpečiť zmenu sídla Pedagogickej fakulty,
- s využitím finančných zdrojov z pripravovaných projektov ministerstva školstva zlepšiť bezpečnosť budov univerzity,
- vypracovať novú univerzitnú smernicu o bezpečnosti,
- zvýšiť podiel mimodotačných zdrojov na financovaní univerzity,
- udržať ekonomickú stabilitu univerzity, zvyšovaním príjmov a racionálnym využívaním zdrojov,
- pri rokovaní o rozpočte univerzity uplatňovať funkčnú a motivujúcu solidaritu medzi jednotlivými súčasťami.

### **Ľudské zdroje a atmosféra na univerzite**

- systematickým uplatňovaním zrevidovaných interných predpisov motivovať tvorivých, aj nepedagogických pracovníkov univerzity a jej súčastí k vyššej výkonnosti,
- udržať a systematizovať nulovú toleranciu voči akýmkoľvek prejavom diskriminácie, intolerancie, šikany a pod.
- zaviesť hodnotenie spokojnosti zamestnancov univerzity na všetkých jej súčastiach,
- pravidelnou realizáciou stretnutí akademickej obce, ako aj účasťou členov vedenia univerzity na zasadnutiach kolégií dekana zvýšiť informovanosť zamestnancov a študentov o dianí na univerzite,
- zintenzívniť medzifakultnú spoluprácu,
- zaviesť systém pravidelných porád prorektora s príslušnými prodekanmi,
- zlepšiť informovanosť pracovníkov a študentov univerzity o zameraní výskumnej a umeleckej práce našich tvorivých pracovníkov zvýšeným zapojením sa do „truniverzitných debát“,
- posilniť administratívnu podporu tvorivých zamestnancov univerzity, najmä v oblasti získavania a realizácie projektov
- znížiť byrokratickú záťaž zamestnancov univerzity na nevyhnutnú mieru,
- zlepšiť medziľudské vzťahy na univerzite a jej súčastiach vyšším zapojením do neformálnych univerzitných aktivít (športový deň, turistický pochod, ples, návšteva divadla a pod.).

## Záver

Milé kolegyně, milé študentky, milí kolegovia, milí študenti,

na univerzite pôsobím 24 rokov, prišla som ako ustráchaná odborná asistentka po trojročnej materskej dovolenke, postupne som sa stala členkou akademického senátu fakulty, neskôr aj univerzity. Na pedagogickej fakulte som zastávala funkciu prodekana pre publikačnú a edičnú činnosť, neskôr pre študijné záležitosti, v rovnakej činnosti som pôsobila aj ako jej prorektor univerzity a momentálne som v druhom funkčnom období dekana pedagogickej fakulty. Mnohí z Vás ma poznajú, keďže som sa podieľala na príprave komplexnej akreditácie našich študijných programov. Niektorí si pamätajú ako sme spolu tvorili prvý študentsky orientovaný študijný poriadok univerzity, či nový univerzitný ubytovací systém, štatút univerzity, metodiku hodnotenia periodickej činnosti, či rôzne iné interné predpisy univerzity. V nedávnom období sme spolu obhájili existenciu akademickej samosprávy a ja mám dodnes zimomriavky, keď si spomeniem na Vašu podporu pri vystúpení na Námestí Slobody v Bratislave, ktoré bolo vyvrcholením našich protestov po vydaní rôznych vyhlásení, tlačovej konferencii a účasti na školskom parlamente výbore NR SR, či série rokovaní na Úrade vlády SR. Dnes našu inštitúciu reprezentujem v piatich projektoch ministerstva školstva, zameraných okrem iného aj na vzdelávanie učiteľov, celoživotné vzdelávanie, financovanie vysokých škôl a zlepšenie procesov na vysokých školách a zastávam funkciu predsedu Klubu dekanov Slovenskej republiky.

Vysoké školy na Slovensku čelia mnohým výzvam. Naša univerzita má v dotácii zaviazaných vyše 1,2 milióna Eur, ktoré získa, len ak splní kľúčové parametre stanovené ministerstvom školstva. Vo veľmi krátkej dobe by sme mali spoznať výsledok konzorciálneho projektu s Univerzitou sv. Cyrila a Metoda v Trnave. Na jún je avizovaná novela zákona o vysokých školách. V tomto roku by mala byť vydaná nová metodika del'by dotácie pre vysoké školy, v ktorej by nemala byť uplatnená dotácia podľa počtu študentov. Na koniec júna je avizovaný výsledok akceptácie zavedenia vnútorného systému kvality našej univerzity a dovedy budú ešte upravené štandardy pre niektoré študijné programy. Novelou prejde aj periodické hodnotenie tvorivej činnosti, zvýši sa miera vplyvu spoločenského dopadu pri posudzovaní vykazovaných publikácií a umeleckých diel. Na ministerstve školstva je zriadený nový organizačný útvar, projektová kancelária, prostredníctvom ktorej ministerstvo realizuje programové vyhlásenie vlády. Je vytvorených 39 projektov, z ktorých 12 sa týka vysokých škôl. Každý z týchto projektov má svoje východiská, ciele a tie musia byť naplnené do konca funkčného obdobia vlády.

Všetky tieto míľniky nespomínam náhodou, ide o vážne vonkajšie predpoklady na našu prácu a pri ich uvádzaní, pripomienkovaní, rokovaní o nich a ich realizácii musíme mať zastúpenie rektorom s hlasovacím právom. Preto by sme mali byť schopní zvoliť si nového rektora čím skôr.

Ak by som sa novým rektorom Trnavskej univerzity v Trnave stala ja, využila by som všetky svoje skúsenosti, zodpovednosť a pracovitosť, aby som v spolupráci s Vami všetkými zabezpečila životaschopnosť a odolnosť nášho spoločenstva s priateľskými medziľudskými vzťahmi, otvorenou atmosférou a výnimočnými výsledkami. Veď ako spieva Sima Magušinová stačí „len **spojiť sily**, nazrieť si do duší, tak zvládneme aj kopec najstrmší“.