



**STRATÉGIA ROZVOJA TRNAVSKEJ UNIVERZITY V TRNAVE
NA ROKY 2024 – 2028
(NÁVRH)**

Vladimír Rábik

Trnava 7. februára 2024

OBSAH

A. ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE 3

B. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ STRATÉGIE ROZVOJA UNIVERZITY 4

C. VYBRANÉ POLITIKY STRATÉGIE ROZVOJA UNIVERZITY 5

C.1. Politiky zamerané na vonkajšie prostredie 5

1. Trnavská univerzita versus Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave (UCM) 5
2. Bona fama a postavenie TU v rámci slovenského univerzitného prostredia 7
3. Certifikát výnimočnosti 7
4. Internacionalizácia 7
5. Propagácia 8

C.2. Politiky zamerané na vnútorné prostredie 8

1. Byrokracia versus výkon = debyrokratizácia a digitalizácia 8
2. Kompetenčný princíp 10
4. Doktorandské štúdium 11
5. Bezpečnosť 11
6. AI = generatívna umelá inteligencia 11
7. Podpora excelentnej publikačnej aktivity tvorivých zamestnancov 12

C.3. Politiky zamerané na študentské prostredie 12

A. ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE

Trnavská univerzita v Trnave v pôsobila v rokoch 1635 až 1777 a v svojej dobe sa stala najvýznamnejšou vzdelávacou, vedeckou a kultúrnou inštitúciou v celej krajine. Jej súčasná pokračovateľka bola obnovená Slovenskou národnou radou zákonom č. 191/1992 Z.z. zo dňa 25. 3. 1992 s účinnosťou od 1. 7. 1992. Dnes Trnavská univerzita pozostáva z piatich fakúlt – Filozofickej a Pedagogickej (1992), Fakulty zdravotníctva a sociálnej práce (1994), Teologickej (1997) a Právnickej (1998). Trnavská univerzita sa hlási k princípom Veľkej Charty európskych univerzít, ktoré obhajujú plnú nezávislosť univerzitného prostredia od politickej a ekonomickej moci a jeho slobodu uskutočňovať výskum a vyučovať. Obhajuje kresťanské princípy, chráni morálne a duchovné hodnoty a vychováva v duchu ekumenizmu a porozumenia. Univerzita je nositeľkou prestížneho ECTS Label a Diploma Supplement, Národnej ceny kvality i označenia Výskumná univerzita.

Funkciu rektora doteraz zastávali:

prof. RNDr. Anton Hajduk, DrSc. (1992 – 1996)

prof. MUDr. Ladislav Šoltés, DrSc. (1997 – 2000)

prof. JUDr. Peter Blaho, CSc. (2000 – 2007)

doc. Ing. Martin Mišút, CSc. (2007 – 2011)

doc. ThDr. Andrej Filipek, SJ, PhD. (2011) – poverený výkonom funkcie rektora

prof. doc. JUDr. Marek Šmid, PhD. (2011 - 2019)

prof. PaedDr. René Bílik, CSc. (2019-2023)

prof. ThLic. Miloš Lichner, D. Th., SJ (2024) – poverený výkonom funkcie rektora

B. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ STRATÉGIE ROZVOJA UNIVERZITY

Stratégiu rozvoja univerzity určujú vonkajšie prostredie s legislatívnymi podmienkami, spoločenský diskurz a vnútorný potenciál univerzity. Rozvojové koncepcie predstavujú jej základnú strategickú orientáciu vo všetkých jej činnostiach a oblastiach pôsobenia. Ich úspešnosť závisí od úzkeho prepojenia s funkčným systémom riadenia univerzity.

O rozvojových procesoch univerzity možno hovoriť:

- v širšom zmysle slova
- v užšom zmysle slova

Súčasne musia byť stratégie rozvoja zamerané tak smerom do vnútra univerzity ako aj vo vzťahu k vonkajšiemu prostrediu.

Rozvoj univerzity v širšom zmysle slova sa tu chápe ako aktívne rozvíjanie všetkých bežných činností univerzity s cieľom neustáleho zlepšovania „stavu vecí“ na princípe *bonum commune* (spoločného dobra), ktorý musí byť nadradený nad všetky individuálne záujmy v rámci univerzitného spoločenstva.

Rozvoj univerzity v užšom zmysle slova sa vo vzťahu k vonkajšiemu prostrediu rozumie ako prispôbovanie univerzity aktuálnemu stavu vo vysokoškolskom prostredí a spoločenskom diskurze, ktoré pred univerzitu kladú niektoré dôležité a kľúčové úlohy a výzvy. Práve na ne sa musí univerzita sústrediť ako na strategické zacielenie svojej činnosti, zodpovedne a pripravené reagovať tak, aby sa v nich nestrácala, nepodliehala nesystémovým krokom a tlakom záujmových združení, ale sa stala aktívnym užívateľom takýchto výziev. Univerzita musí všetky situácie chápať ako príležitosť, nie hrozbu. To si ale vyžaduje nielen sústredený manažment, ale predovšetkým spoločné úsilie všetkých univerzitných súčastí bez ohľadu na vzájomné rozdiely akejkoľvek povahy.

Vo vzťahu k vnútornému prostrediu (k univerzite ako takej) sa potom sleduje optimalizácia vnútorného chodu univerzity a jeho inovácie (riadenie univerzity, vnútorný systém kvality, finančné riadenie, zabezpečovanie pedagogického procesu, veda a výskum, priestorové zabezpečenie, ľudské zdroje, podporné činnosti a služby).

Stratégia rozvoja univerzity však stojí aj na historickom princípe svojej identity, ktorý ju chápe ako najstaršiu univerzitu na našom území s tradíciou siahajúcou až do 17. storočia. V tomto zmysle je Trnavská univerzita chápaná stále ako *Universitas magistrorum et scholarium*, teda spoločenstvo učiteľov a študentov, čo zároveň určuje dva základné nasmerovania manažérskych kompetencií – teda politiky, orientované na tvorivých zamestnancov a ostatných zamestnancov univerzity a politiky, zamerané na študentskú časť akademickej obce.

Všetky rozvojové smery, zamerania a výzvy sa vzájomne prelínajú a podmieňujú, preto nie je možné ich chápať a realizovať izolovane.

C. VYBRANÉ POLITIKY STRATÉGIE ROZVOJA UNIVERZITY

Stratégia rozvoja univerzity zahŕňa celý komplex vzájomne previazaných politík, ktoré sú orientované do vonkajšieho prostredia, tvoreného vysokoškolským a spoločenským ekosystémom, a potom smerom do vnútra univerzity. Viaceré z týchto politík zabezpečujú bežný chod univerzity a vyplývajú z jej každodennej činnosti, niektoré ďalšie však cielene smerujú k zmenám tejto zaužívanej rutiny s cieľom upraviť chod univerzity tak, aby sa zabezpečilo nielen zlepšenie celého funkčného prostredia, ale vytvorilo aj príjemné tvorivé prostredie pre celú univerzitnú komunitu. Na tomto mieste sa predstavujú iba niektoré takéto politiky, ktoré sa však pre nasledujúce funkčné obdobie chápu ako kľúčové a zásadné. Ako také majú dvojaké smerovanie, smerom do vonkajšieho prostredia a smerom dovnútra univerzity.

C.1. Politiky zamerané na vonkajšie prostredie

1. Trnavská univerzita versus Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave (UCM)

Trnavská univerzita v Trnave (ďalej TU) stojí na dôležitej, možno až osudovej križovatke svojho príbehu. Tú križovatku tvorí doteraz asi najväčšia výzva k zadefinovaniu novej formy kooexistencie medzi ňou a Univerzitou svätých Cyrila a Metoda (ďalej UCM). Ako je známe, vzťahy medzi oboma univerzitami v Trnave je daný ich vlastnou históriou, ďalej históriou ich vzájomných kontaktov a napokon výzvami súčasnosti.

Nikdy by sa nemalo zabudnúť na to, že UCM bola vytvorená štátnou zlomocou s cieľom zlikvidovať TU a TU musela s tou istou zlomocou zvieť zápas o svoju existenciu ... a uspela. Toto sú – vyjadrené metaforicky - dve základné genetické informácie zapísane na molekulách DNA oboch univerzít, no ich genotypy sa v rozličných podobách prejavujú do súčasnosti. Spôsob, akým sa nastaví vzťahy do budúcnosti, treba považovať za jednu z najzásadnejších výziev, pred akými naša univerzita stojí. Tá výzva mala doteraz prevažne verbalizovanú podobu, dnes však získava nový, inštitucionálny základ vo forme konzorcia a jeho integračných aktivít. A tu sa treba vážne zamyslieť, pretože celé nasledujúce funkčné obdobie budúceho rektora/rektorky TU bude ovplyvnené práve týmto projektom.

Veľmi mi chýba, že skôr ako sa pristúpilo ku konzorciálnemu projektu (výzva z plánu obnovy a odolnosti), bolo treba strategicky odpovedať na niekoľko otázok a zapojiť do diskusie čo najširšie fórum univerzitných samosprávnych platforiem. Predovšetkým bolo treba zodpovedať otázku, aké sú ciele projektu, či projekt zodpovedá záujmom TU a najmä čo projekt znamená pre budúcnosť TU. Odpovede na tieto otázky samozrejme sú rozdielne v jednotlivých aspektoch – v ekonomickom napríklad môže byť odpoveď veľmi pozitívna, je to bezpochyby zaujímavá investičná príležitosť. Sú tu ale aj ďalšie úrovne posúdenia, ktoré musia byť zohľadnené: čo to napríklad znamená pre strategické smerovanie TU? Nakoľko to ohrozuje existenciu samostatnej TU? Môže sa stať, že ťažisko TU (manažérske, ekonomické, vedecké aj pedagogické, no aj napríklad z hľadiska vonkajšieho posudzovania činností univerzity zo strany ministerstva a iných autorít a pod.) sa postupne bude presúvať smerom na konzorcium ako celok? Ide o začiatok spájania (integrácie) oboch univerzít do nového, iného celku? Do konzorcia vstupujeme bez toho, aby sa vykonala hĺbková analýza všetkých dopadov na našu univerzitu a že sa uvažuje len monetárne, ekonomicky. To považujem za krátkozraké. Môžu z toho vyplývať vážne riziká, preto by sa malo považovať za dôležité,

opätovne sa zamyslieť nad celou situáciou a rozvinúť širokú diskusiu. Ekonomický profit totiž nakoniec môžu prevažovať fatálne dopady na identitu a charakter TU, či dokonca viesť k jej zániku a vytvoreniu nového vysokoškolského subjektu, postaveného na iných princípoch ako je súčasná TU. Má akademická obec TU na túto výzvu odpoveď ?

Za problematický považujem aj spomenutý ekonomický prínos. Pretože aj v tomto parametre TU v projekte konzorcia s UCM zaostáva, je tým slabším článkom projektu. Treba ho totiž posudzovať súhrnne, lebo práve takto bude vnímaný aj z vonkajšieho prostredia – ostatnými vysokými školami na Slovensku a najmä ministerstvom školstva. Bude to jeden z dôležitých oporných bodov pre úvahu o prípadnom zlúčení oboch univerzít, na čo určite bude skôr či neskôr vyvíjaný tlak (kto získal a preinvestoval viac peňazí má väčšiu váhu...). Z celkovej projektovej sumy má TU alokovanú menšiu polovicu, no aj tu sa veľká jej časť týka veľkých investičných zámerov (rekonštrukcia Adalbertína) a Kongresové centrum (Kino Sloboda), ktoré vzhľadom na nastavený časový rámec projektu (marec 2026) bude možné realizovať asi len formou zázraku. Práve tento moment považujem za úplne najdôležitejší problém, ktorý stojí pred budúcim rektorom / rektorkou TU. Za seba preto vyslovujem verejný prísľub, že v prípade ak by podpis konzorciálnej zmluvy spadla do mojej zodpovednosti, urobil by som tak len po zvážení všetkých rizík a reálnych časových rámcov a s opätovným súhlasom Akademického senátu a diskusií v akademickej obci TU. Celkom určite bude určujúcim momentom aj to, či sa podarí s ministerstvom školstva (ale vlastne s vládou SR a Európskou komisiou) dohodnúť prolongáciu deadlinu projektu do reálnych termínov, čo je *conditio sine qua non*. Budúci rektor / rektorka bude musieť v tomto zmysle vyvinúť veľké úsilie.

Upozornil by som aj na iné riziko projektu, ktoré sa síce na prvý pohľad javí ako veľmi formálne, no môže mať napokon celkom iný, neželaný efekt. A to je skutočnosť, že hlavným nositeľom (žiadateľom a riešiteľom) projektu konzorcia medzi TU a UCM a jeho integračných aktivít nie je TU, ale UCM – TU je v projekte len pridruženým partnerom, nemá teda rovnocenné postavenie. Spolu so slabšou finančnou pozíciou ide v celej situácii opäť iba o sekundárne postavenie našej univerzity. Toľko k podstate samotného projektu a z neho vyplývajúcich otázok.

Inou otázkou je však samotný fakt zlúčenia oboch univerzít v Trnave, ktorý je treba vidieť nezávisle na prebiehajúcom konzorciálnom projekte. Ide o starú otázku, ktorá vlastne siaha až k samotným počiatkom UCM (do roku 1995) a permanentne je prítomná v rozličných podobách. Napokon aj samotný konzorciálny projekt je jej dôsledkom. Napriek tomu je zrejmé, že tento moment je nevyhnutný a v konečnom dôsledku aj rozumný a ak sa uskutoční v prospech TU, má v sebe veľký potenciál vytvorenia silného univerzitného a vedeckovýskumného centra na Slovensku.

Moje stanovisko je úplne zreteľné: podporujem myšlienku integrácie oboch trnavských vysokých škôl, ale dôležitý je konečný formát, o ktorom mám zreteľnú predstavu a budem sa za ňu zasadzovať - jednoducho povedané, značka, identita, profil a tradícia Trnavskej univerzity musí zostať zachovaná takpovediac bezo zmeny, čo znamená, že TU by mala pohltiť UCM. Budem sa celkom rozhodne zastávať za to, aby pri zlučovaní nebola negatívnym spôsobom dotknutá táto definícia TU a rovnako tak ani žiadne z pedagogických a vedeckých pracovísk a univerzitných súčastí, a to nielen v zmysle infraštruktúrnem, ale ani v zmysle personálnom. Dôvod vidím v tom, že v dôsledku poslednej komplexnej akreditácie (2009-2014) a zosúladovania vnútorného systému kvality (2022-2023) je TU plne funkčná a

pripravená na napĺňanie všetkých mechanizmov pre poskytovanie plnohodnotného pedagogického a vedeckého výkonu na najvyššej kvalitatívnej úrovni. V tomto zmysle môže UCM tieto kapacity len rozšíriť a doplniť, nikde však nie nahradiť! Odmietam teda myšlienku spojenia oboch univerzít v Trnave tak, že pri tom TU stratí svoju identitu, meno, povesť a charakter, lebo najvyššia pridaná hodnota vysokoškolského vzdelávania v Trnave a (nielen na) juhozápadnom Slovensku je v tradícii Trnavskej univerzity a jej modernom pokračovaní od roku 1992.

2. Bona fama a postavenie TU v rámci slovenského univerzitného prostredia.

Je nepochybné, že jednou z najcennejších devíz TU je jej „dobrá povesť“ (bona fama), moderne renomé. To je to, na čo sa od vzniku univerzít od 11. storočia kládol pri vzdelávaní jeden z najdôležitejších akcentov, tzv. bona fama, dobrá povesť. Tá patrila k najvýznamnejším atribútom každého majstra učiteľa a jeho dielne, teda univerzity, a potom aj každého vedca, odborníka, špecialistu, učiteľa a nič na tom sa nezmenilo ani dnes. Len treba dodať, že dobrá povesť má byť definíciou každého jednotlivca bez ohľadu na miesto jeho pôsobenia a jeho schopnosti. Jej strata v minulosti mala často fatálne následky a jej obnova bola takmer nemožná. „Bona fama“, dobrá povesť, nie je však len záležitosť akoby morálneho či etického charakteru, ale aj jeho odborného habitu, odborník, vedec má byť „dobrý“. Práve tu má naša univerzita dôležité postavenie a jej dobrú povesť potvrdzujú aj viaceré evaluácie, akreditácie a hodnotenia (v minulosti ARRA, komplexné akreditácie, titul výskumná univerzita, Cena kvality, atď.). Na základe posledného periodického hodnotenia tvorivej činnosti (VER 2022) má naša univerzita zadaných celkom sedem excelentných oblastí hodnotenia (teda oblastí výskumu), a to z celkových jedenástich. To je vynikajúci výsledok, ktorý sa začína od tohto roku už prejavovať aj v rozpočte univerzity a niektorých ďalších projektoch. Túto povesť je nevyhnutné „pestovať“, udržiavať, kultivovať, prostredníctvom nastavených vnútorných procesov riadenia a výkonu jednotlivých činností (vnútorný systém kvality), ale aj vonkajšou reprezentáciou, kultivovaným a zásadovým prejavom i univerzitnými rituálmi a ceremóniami. Práve tu sme vo vysokoškolskom prostredí výnimoční a reprezentatívni, lebo napríklad sme asi jedna z mála univerzít na Slovensku, ak nie jediná, ktorá ešte v takej miere uplatňuje pri univerzitných obradoch aj latinčinu. Rektor, ktorý vie viesť univerzitné ceremónie aj v latinčine (či už v celku alebo len v časti) by bol nepochybne unikát v celom modernom vysokom školstve na Slovensku s veľkou reprezentačnou hodnotou.

3. Certifikát výnimočnosti

Certifikát výnimočnosti EFQM (európska nadácia pre manažérstvo kvality) od Európskej komisie (Seal of Excellence) predstavuje veľkú prestíž a v prípade jeho získania zo strany TU by išlo o výnimočné ocenenie jej kvality. Zopakovala by sa tak situácia, kedy TU získala Cenu kvality ako vôbec prvá zo slovenských vysokých škôl. Certifikát výnimočnosti sa viaže na tzv. model výnimočnosti EFQM (EFQM Excellence model), čo je potvrdenie jedného zo stupňov výnimočnosti organizácie, ktoré je oprávnený vydávať národný partner Európskej nadácie pre manažérstvo kvality v Slovenskej republike, prípadne priamo Európska nadácia pre manažérstvo kvality. Je tiež podkladom pre prestížnu súťaž o Európsku cenu kvality a aj súťaže o národnú cenu SR za kvalitu, ktorú udeľuje prezident SR každoročne. TU má potenciál, aby sa o toto ocenenie uchádzala.

4. Internacionalizácia

Internacionalizácia, ktorá v sebe zahŕňa všetky úrovne univerzity, patrí dnes medzi veľmi dôležité atribúty viacerých druhov hodnotení, a treba otvorene konštatovať, že v nich Tu nedosahuje uspokojivé výsledky. Preto treba vyvinúť sústredenejšie úsilie o zapájanie univerzity do medzinárodných infraštruktúr. V minulosti sa už viaceré procesy naštartovali, čo je ale kľúčové je, že internacionalizačné aktivity potrebujeme aplikovať aj na nižších úrovniach univerzity, úplne žiaduce je až na prostredie uskutočňovania jednotlivých študijných programov. Tu bude preto nevyhnutné zvýšiť úsilie aj zo strany fakúlt, k čomu rektorátne prostredie musí poskytovať všetku súčinnosť.

5. Propagácia

Hoci v ostatnom funkčnom období dostala otázka propagácie a marketingu našej univerzity novú dynamiku, čoho výsledkom je aj nový a zatiaľ opatrný trend zvyšovania počtu uchádzačov o štúdium na našej univerzite, stále existuje veľký priestor, kde možno byť ešte úspešnejší. Je naozaj nevyhnutné sledovať všetky aktuálne trendy (veľtrhy) a preferované komunikačné kanály súčasnej generácie (facebook už nie je in). Je nevyhnutné v tejto oblasti zvýšiť investície, personálne kapacity extendovať stratégie.

C.2. Politiky zamerané na vnútorné prostredie

1. Byrokracia versus výkon = debyrokratizácia a digitalizácia

Súčasný stav:

Za veľmi vážnu prekážku vo výkone na univerzite považujem mieru byrokratizácie, ktorou sme obklopení a ktorá sa dotýka všetkých úrovní a procesov, ktoré na univerzite prebiehajú. Samozrejme, objektívne treba upozorniť, že vo veľkej časti je podmienená zásahmi z vonkajšieho prostredia. Byrokratizáciu univerzitných procesov vnímam v jej dvoch základných polohách, ako byrokraciu a) papierovú a b) rokovaciu.

Ad a)

Univerzita je hodnotená z viacerých úrovní:

- periodické hodnotenie v rámci vnútorného systému kvality (tzv. akreditácia) = každoročne
- Merateľné indikatívne ukazovatele a ich plnenie v rámci výkonnostných zmlúv = každoročne
- Plnenie podmienok projektu konzorcia = najbližšie dva a pol roka počas riešenia projektu a potom počas doby monitorovania
- Hodnotenie výkonu univerzity podľa aktuálnych metodík rozpočtu ministerstva školstva = každoročne
- Periodické hodnotenie, výskumnej, vývojovej, umeleckej a ďalšej tvorivej činnosti (VER) = každých šesť rokov
- výročná správa o činnosti univerzity = každoročne

Všetky tieto hodnotenia a vykazovania majú centrálny charakter, spôsobujú však efekt kruhových vln po vhození kamienka smerom do ďalších úrovní univerzity až po jednotlivca. Každé jedno z týchto vykazovaní je takýmto kamienkom hodeným do vody a ak sú hodené naraz alebo krátko po sebe spôsobujú, že ich vibračné vlny sa v istom bode stretajú a spôsobujú kolízie. Napríklad ako sa to stalo v roku 2022 pri takmer súčasnom vykazovaní údajov pre potreby správy o zosúladení vnútorného systému kvality so štandardami akreditačnej agentúry (v starom slovníku pre akreditáciu) s periodickým hodnotením VER, ktorého metodiku sme si museli vytvoriť my sami. Považujem ju mimochodom za jeden zo svojich najúspešnejších výtvorov v pozícii prorektora zodpovedného za vedu, ktorý bol tým poverený, pretože sa stala základom pre dobré výsledky univerzity v hodnotení (v mnohých oblastiach boli hodnotené ako excelentné). Kolízia týchto dvoch vykazovaní vyvolala napätie nielen na našej univerzite, ale v celom vysokoškolskom prostredí na Slovensku. Dnes nám k tomu pribúdajú aj výkonnostné zmluvy a z toho vyplývajúce ďalšie plnenia a vykazovania rozličných indikatívnych ukazovateľov.

No na univerzite prebiehajú aj ďalšie byrokratické procesy, ktoré už súvisia s bezprostredným vnútorným chodom na univerzite, a personálnym manažmentom a majú veľmi často papierovú formu. Ako príklad v prostredí pedagogických zamestnancov možno uviesť žiadosť o dovolenku, pri ktorej je potrebné vypísať dovolenkový lístok, ktorý musí následne ísť vnútornou poštou na schválenie vedúcemu pracovníkovi a následne opäť vnútornou poštou na personálne oddelenie, ktoré ju eviduje v systéme personalistiky. Podobne sú na tom aj ďalšie procesy ako napríklad služobné cesty, žiadanky o prepravu služobným autom atď. V prostredí študentskej časti našej akademickej obce má túto podobu napríklad proces prenášania predmetov študijného programu, uznávania absolvovaných predmetov, a vôbec veľká časť komunikácie na linke študent – študijné oddelenia vlastne už od okamihu podania prihlášky na štúdium.

V rámci získavania dát, ktoré sú často potrebné pri ďalšom rozhodovacom procese a rôznom vykazovaní, teda neexistuje žiadny systém, ktorý by údaje poskytoval centrálnne. Vždy je nevyhnutné siahať do viacerých samostatných informačných a správnych systémov (MAIS, SOFIA, Da Vinci, BIREP, REPČO, ČREPČ atď.) a práce a ručne takéto dáta zhromažďovať a spracovávať.

Riešením je digitalizácia univerzity:

1. Je nevyhnutné vybudovať centrálny interný informačný systém, ktorý bude v sebe zahŕňať všetky potrebné moduly na spracovávanie dát (manažment personálnych údajov, digitalizácia procesov, analytická časť pre pedagogických zamestnancov, zber vedeckovýskumných a študijných dát). Tento systém treba prepojiť so zamestnancami a študentami univerzity (išlo by o rôzne úrovne prístupu), aby v ňom mohli komunikovať v rámci jednotlivých procesov digitálne a paperless.

2. Zjednotiť byrokratické postupy tak, aby tam, kde je to možné, mohol byť pre rozličné procesy vykazovaný jeden a ten istý dátový súbor (napr. výročná správa = periodická hodnotiacia správa = výkonnostná zmluva, to znamená namiesto troch dátových spracovaní pre tri druhy výkazov, jedno spracovanie s dopadom pre tri vykazovania).

Ad b)

Zo skúseností viem, že všetky uvedené procesy a ich špirálovité nabaľovanie spôsobuje veľké množstvo aj fyzických stretnutí a rokovaní na rozličných úrovniach. Za súčasného stavu sú zrejme nevyhnutné, v debyrokratizovanom a digitálnom prostredí univerzity však vzniká veľký

priestor na ich redukciu a zvýšenie efektivity. Dlhé a nekonečné rokovania a zasadnutia nás všetkých stoja veľa síl a najmä vzácny čas, ktorý je potrebný pre naše skutočné činnosti. Preto mojou víziou bude v tejto manažérskej pozícii presadzovať štýl, ktorý bude tento nežiadúci jav eliminovať.

2. Kompetenčný princíp

Tu sa myslí najmä na presné vymedzenie kompetencií jednotlivých úsekov služieb na rektoráte a oddelení tak smerom k rektorátu ako aj smerom k fakultám, aby bolo úplne zrejmé, kto má čo na „starosti“ a na druhej strane, aby bolo zrejmé, pri ktorej agende a na ktorý úsek sa treba obrátiť bez zbytočného skúmania a dopytovania (a vyhovárania). Súčasťou tohto princípu je aj kompetenčná subsidiarita – t. j. výkon činnosti iba v rámci svojho kompetenčného okruhu (nie mimo neho), ďalej kompetenčná zodpovednosť – t. j. mať čo najplnšiu mieru autonómie pri výkone svojich kompetencií a potom niest' aj plnú zodpovednosť.

Výkon univerzitných činností prebieha na viacerých úrovniach a tie, ich obsah, pôsobnosť a zodpovednosť, treba plne rešpektovať. Sú samozrejme hierarchicky usporiadané a toto usporiadanie je tiež treba rešpektovať.

Ako to zabezpečiť, aby to fungovalo ?

- komunikačná otvorenosť
- presné vymedzenie kompetencií
- rešpekt k jednotlivým úrovniam manažérstva
- prítomnosť autority

Cieľom toho všetkého je vnútorne funkčná univerzita.

3. Finančné riadenie

Finančné riadenie univerzity sa opiera u vnútornú legislatívu „Pravidlá hospodárenia“, čo teoreticky znamená také hospodárenie univerzity a jej súčastí, aby jej základným cieľom bolo dosahovať čo najlepšiu ekonomickú kondíciu v súlade s podmienkami, v ktorých príslušná súčast' a univerzita pôsobí. Súčasne je nevyhnutné si uvedomiť, že nie na všetkých univerzitných súčastiach sú a môžu byť rovnaké podmienky pre získavanie dostatočných finančných zdrojov, čo ale neznamená ich nefunkčnosť.

Princíp solidarity, ktorý je jedným zo základných pilierov TU a bol vždy záchranným nástrojom v „ťažkých časoch“, je dôležitou podmienkou finančného riadenia – teda na strane distribúcie zdrojov. Potlačenie solidarizačného mechanizmu vedie k prehlbovaniu rozdielov medzi univerzitnými súčastami a spôsobuje medzifakultnú vzťahovú eróziu. Je veľkou úlohou pre univerzitu zvládnuť dialóg na túto tému a pokúsiť sa princíp solidarity dostať do funkčného stavu. Uplatňovanie solidarizačného princípu je nielen spôsobom finančného zabezpečenia fungovania univerzitných súčastí, ale aj viditeľným a funkčným znakom jednoty univerzity.

Pre finančné riadenie univerzity je rovnako kľúčové uvažovanie v rozvojovom kontexte. Narábanie s finančnými zdrojmi univerzity sa musí zmeniť aj terminologicky a mentálne, treba zmeniť mentalitu vnímania financií ako základného nástroja, ktorým sa operuje v každej z oblastí na univerzite – univerzita nie je výrobná fabrika niektorej automobilky a jej zamestnanci a študenti nie sú obslužným personálom produkčnej linky a technologický materiál, ale sú slobodne myslíace a tvorivé bytosti, každá s individuálnym a vzácnym talentom

a príbehom, preto musí mať vždy väčšiu cenu človek ako eurominca. Ekonomizácia (monetizácia) všetkých činností musí byť podkladom pre uvažovanie, no nie jej konečným cieľom v rozhodovaní. Niektoré rozhodnutia sú totiž o strategickom a rozvojovom uvažovaní, a to aj vtedy, ak sa v danej chvíli javia ako ekonomicky nevýhodné, no z dlhodobého hľadiska môžu priniesť niekoľkonásobné zisky (ekonomické, odborné, spoločenské).

4. Doktorandské štúdium

Doktorandské štúdium, ktoré je vlastne špecifickou kombináciou vzdelávania a vedeckej formácie, je kľúčové pre všetky aspekty univerzity – počnúc prínosom doktorandov do rozpočtu univerzity a pre vedu a výskum, cez osobitné posudzovanie v rámci „akreditácie“, zabezpečenie habilitačných a inauguračných práv na univerzite, a končiac výchovou mladého vedeckého dorastu a budúcich tvorivých zamestnancov univerzity. Vlastní absolventi sú zvyčajne najproduktívnejšími tvorivými zamestnancami, s vysokou mierou lojality a citlivosti pre charakter a kondíciu univerzity, čo je veľmi dôležitý a nedocenený aspekt doktorandského štúdia. Univerzita preto musí prevziať zodpovednosť za udržateľnosť doktorandského štúdia a podporiť jeho rozvoj na centrálnej úrovni = pokladám za nevyhnutné zabezpečiť z centrálnej úrovne podporu pre minimálne jedno doktorandské študijné miesto pre každý zabezpečený program doktorandského štúdia v dennej forme štúdia. Prvé výsledky hodnotenia zo strany akreditačnej agentúry už naznačujú, že na slovenských univerzitách bude doktorandská otázka veľkým problémom.

5. Bezpečnosť

Ide o aktuálnu a spoločenskú (a už aj politicky exponovanú) problematiku. Bude potrebné vypracovať bezpečnostnú stratégiu, ktorá by vychádzala z akéhosi bezpečnostného auditu a definovala konkrétny postup pri prevencii i pri stave ohrozenia. To bude vyžadovať zásahy do vnútornej legislatívy, istý informačný systém, že sa niečo deje, školenia pre zamestnancov, alert varovania a vizualizáciu regulácie zakázaných a bezpečnosť ohrozujúcich predmetov na univerzite. V tejto oblasti sa už veľa uskutočnilo aktuálnym vedením a aj vláda prijala istú stratégiu, ktorá sa opiera o tri oblasti: prevencia, štandardy a infraštruktúra. To bude mať samozrejme dopad na univerzitu a finančné krytie takýchto aktivít, nie je isté, či ich poskytne externé prostredie. Zdá sa mi nevyhnutné, aby sa na celom procese zúčastnila aj Študentská rada, ktorá môže v celom procese nastavenia bezpečnostného prostredia nakoniec zohrávať najdôležitejšiu úlohu, a to už aj tým, že okrem prevenčného pôsobenia do svojho vlastného prostredia (aj keď treba mať na zreteli, že problematika bezpečnosti sa netýka len študentskej časti akademickej obce), by tiež nastavila štandardy pre správanie a postoje a ich prezentáciu vo verejnom priestore.

Na druhej strane však varujem a som zásadne proti takým opatreniam, ktoré by viedli k obmedzeniu akademickej slobody pohybu (napr. v forme turniketov a pod.), pretože takéto opatrenia bývajú neúčinné, no pôsobia deštruktívne do vnútra akademickej obce.

6. AI = generatívna umelá inteligencia

Sme generácia ktorá zažíva veľké technologické zmeny, zažili sme zrod internetu, nástup mobilných telefónov a technológií a zažívame teraz nástup umelej inteligencie (niektorý jej význam prirovnávajú k priemyselnej revolúcii).

AI prináša veľké výzvy a veľké možnosti. V súčasnosti už viac ako 30% všetkých spoločností v EU využíva rôzne moduly AI v svojej činnosti. Pre univerzity predstavuje veľkú výzvu, ktorá má dve podoby – podobu hrozby a podobu veľkej a dôležitej pomôcky. Hrozba je viditeľná v oblasti ohrozenia vedeckej integrity, kde môže nahrádzať tvorivú činnosť. Tu bude potrebné nastaviť isté regulatívy a upraviť vnútornú legislatívu.

Má však aj veľké výhody. V manažérstve má napríklad využitie na kontrolu vnútorných procesov (napr. smernice, v ktorých vie vyhľadávať požadované údaje, porovnávať viaceré databázy, tvorbu istých výstupov a štatistík, vytvorenie automatizovaného procesu, ktorý dnes nie je a zabezpečuje sa ručne, atď.).

Umelá inteligencia sa učí od nás ľudí, záleží preto, akí sme a akí budeme, čo jej ponúkne, ktorú podobu nášho "ja", a to v každom zmysle slova. Všetko, čo tvoríme okolo seba, je naším odrazom. e preto veľmi dôležité si uvedomovať, že napriek vysokej technológizácii spoločnosti, má stále väčšiu cenu človek samotný. Obrat k nemu bude vážnou a dôležitou reakciou na takýto vývoj.

7. Podpora excelentnej publikačnej aktivity tvorivých zamestnancov

S cieľom vytvoriť podmienky pre trvalejší rozvoj vedecko-výskumného potenciálu tvorivých zamestnancov by univerzita by mala smerovať svoje úsilie k vytvoreniu centrálného mechanizmu (fond) systematickej podpory výstupov svojich tvorivých zamestnancov, publikovaných v databázach, ktorý pri vhodne nastavených parametroch má potenciál skoro dosiahnuť aj svoju finančnú samonosnosť. Význam tohto mechanizmu je nielen v ekonomickej oblasti, ale aj zlepšení celkového prostredia vnútorného systému kvality a prirodzene aj samotnej vedeckej platforme s dopadom na evaluačný a kvalifikačný rast takýchto tvorivých zamestnancov.

C.3. Politiky zamerané na študentské prostredie

V nasledujúcich bodoch sa predstavujú dôležité body politík, zameraných na rozvoj študentského prostredia na TU. Platí pritom základná premisa, že študenti sú dôvod, pre ktorý univerzita funguje a existuje, preto by ich malo byť vidieť a vnímať pri každej jednej možnosti, ktorá sa naskytá, či už pre univerzitných ceremóniách a rituáloch alebo v bežnej agende a každodennom chode univerzity ako inštitúcie. Je to jedna z dôležitých požiadaviek, ktorá vyplýva z aplikovaných štandardov Slovenskej akreditačnej agentúry pre vysoké školstvo do nášho domáceho vnútorného systému kvality.

1. Účasť zástupcov Študentskej rady a študentskej časti AS TU (ich reprezentantov resp. ich zástupcov) na dôležitých podujatiach a univerzitných slávnostiach v oficiálnom móde: rád by som, aby aj na oficiálnych podujatiach sa zúčastňovali podpredseda alebo jeho zástupca AS za študentskú časť, a tiež predsedníčka /predseda Študentskej rady. To prináša aj nutnosť zaviesť oficiálny ceremoniálny talár takýchto reprezentantov. Tento prvok by celkom určite zvýšil prestíž univerzitných slávností.

2. Myšlienka univerzitných promočných talárov (pre všetky fakulty) je dôležitým prvkom posilňovania fakultnej a celouniverzitnej identity. Ide o niečo, čo už výborne funguje na FZaSP. Jednotný talár vizualizuje fakultnú identitu v akademickej ceremónii nielen na úrovni predstaviteľov fakúlt, ale aj na úrovni študentov. Je to niečo, čo bežne funguje už aj v zahraničí a má vysokú prestíž.

3. Všetky univerzitné študentské rituály ako prejavy identity a príslušnosti k univerzite (beánie, imatrikulačné slávnosti, majáles...) by mali mať oficiálnu podporu univerzity, ktorá by mala mať konkrétnu podobu v finančnom krytí a osobnom zastúpení vedenia univerzity.

4. Za veľmi dôležité považujem vytvoriť pravidelnú platformu na stretávanie sa študentov s vedením univerzity a priamo s osobou rektora ú rektorky. V mojom ponímaní by išlo o niečo ako „Študentskú stredú u rektora“: posledná streda v mesiaci – pravidelné stretnutie so študentami bez obmedzenia, individuálne alebo skupinovo s voľnou tematikou a diskusiou, aj keby išlo len o stretnutie pri káve o akejkoľvek téme. Takéto stretnutia môžu pôsobiť ako inkubátor študentskej (neštudijnej) agendy, pretože z takýchto stretnutí môžu vzniknúť dôležité impulzy a nápady ako veci pohnúť ďalej, zlepšiť ich stav a vymyslieť niečo úplne nové. Pre reprezentanta univerzity tieto stretnutia súčasne môžu slúžiť aj ako živý a pravidelný kontakt so študentskou časťou univerzity, aby mal k dispozícii ich okamžitú priamu a nesprostredkovanú reflexiu na chod univerzity zo študentského pohľadu: toto považujem za jeden z najdôležitejších momentov!

5. Zasadím sa za vytvorenie systematického finančného mechanizmu na podporu činnosti Študentskej rady TU (ďalej ŠR), napríklad vo forme osobitného fondu. Doterajšie fungovanie ŠR je založené viac na princípe samofinancovania a z predaja vlastných merch produktov. Treba zdôrazniť, že ŠR bola v roku 2022 hodnotená ako najlepšia študentská organizácia na Slovensku, ide nielen o aktívnu organizovanú zložku študentov a študentiek našej univerzity, ale prináša nám všetkým aj ďalšiu prestíž. Je nevyhnutné, aby ju univerzita systémovo podporovala.