

Prežiť nestačí! Podme spolu rásť!

doc. Mgr. Jozef Tancer, PhD.

Kandidát na funkciu rektora Univerzity Komenského

OBSAH

-
- 01** Talent a atraktívne prostredie univerzity
 - 02** Excelentná veda, medzinárodný výskum a interdisciplinarita
 - 03** Rozvoj vzdelávania učiteľov a koncept učiteľa ako lídra
 - 04** Univerzita ako akademická križovatka strednej Európy
 - 05** Menej byrokracie, viac dát: digitálna transformácia a AI
 - 06** Rozvojové a udržateľné financovanie a moderná infraštruktúra
 - 07** Univerzita pre spoločnosť: celoživotné vzdelávanie
 - 08** Silná komunita v decentralizovanej univerzite
 - Σ** Zhrnutie: čo realizácia programu prinesie
-

ÚVOD

Univerzita Komenského je viac než inštitúcia. Je symbolom slobody myslenia, túžby po vzdelaní a lepšom živote, ktoré formovali Slovensko po celé generácie. Pôsobia na nej ľudia, ktorí s erudíciou a nadšením rozvíjajú vedu, kultúru a verejný život v krajine. Niesť toto meno znamená mať zodpovednosť za omnoho viac než len jednu univerzitu.

A presne preto si musíme povedať pravdu: náš záväzok voči spoločnosti dnes ako univerzita nenapĺňame tak, ako by sme mohli a mali. Mojim cieľom je, aby sme spoločne túto situáciu zmenili. Nadviažme na to, čo je na našej univerzite dobré a funkčné, a postavme na tom ďalší rozvoj. Aby sa Univerzita Komenského stala univerzitou, na ktorú sme hrdí nielen pre jej tradíciu, ale aj pre to, kam sa vďaka nášmu spoločnému úsiliu posunie a ako pozitívne ovplyvní svet okolo seba. Nestačí nám len prežiť. Poďme spolu rásť!

Rozvoj, ktorý v tomto dokumente predostieram, je kombináciou ambiciózných dlhodobých cieľov a krátkodobých manažérskych krokov, naplánovanou na štyri roky. Vychádzam pri tom zo svojich skúseností prorektora pre medzinárodné vzťahy, z rokov budovaných kontaktov v zahraničí, ale aj občana tejto krajiny, ktorému záleží na budúcnosti mladších generácií.

Univerzita a jej lídri musia stáť pevne oboma nohami na zemi a mať hlavu v oblakoch.

V niektorých oblastiach, ako napríklad otvorená komunikácia s akademickou obcou, dokážeme zmeny naštartovať hneď. V iných sférach, ktoré si vyžadujú dlhé prípravné práce alebo široký konsenzus fakúlt (modifikácia princípov delenia dotačných prostriedkov, nové strategické partnerstvá, budovanie infraštruktúry), si realizácia zmien vyžiada dlhší čas. Pri budovaní novej spolupráce s inými inštitúciami sa zásadné výsledky dostavia možno až za horizontom funkčného obdobia rektora. Vo všetkých prípadoch však platí jedno: univerzita a jej lídri musia stáť pevne oboma nohami na zemi a mať hlavu v oblakoch.

Jadrom našej univerzity je a zostane vzdelávanie, výskum a ich prepojenie s praxou. Návrh stratégie rozvoja, s ktorým sa uchádzam o Vašu dôveru, stojí na **piatich hodnotových pilieroch a troch obsahových prioritách**, ktoré určujú, akým spôsobom a smerom chcem toto jadro ďalej rozvíjať.

PÄŤ HODNOTOVÝCH PILIEROV

01 Ľudskosť a well-being

Univerzitu vnímam ako komunitu, v ktorej sa ľudia cítia dobre. Bezpečie, duševné zdravie a dôstojnosť sú samozrejmosťou, nikto sa nesmie báť nátlaku či toxického správania. Každý môže rásť, profesijne aj osobne.

02 Dôvera

Tmelom spoločenstva je dôvera, budovaná otvorenou komunikáciou a transparentným rozhodovaním. Kontrolu dopĺňa partnerstvo a delegovanie právomocí spojených so zodpovednosťou. Kritika a sebareflexia predstavujú cestu k zlepšeniam.

03 Spoluúčasť

Študenti, učitelia, výskumníci a ďalší zamestnanci sú partneri, podieľajúci sa na správe a inováciách univerzity. Univerzita sa zároveň zúčastňuje na dianí v spoločnosti a spoločnosť sa podieľa na jej živote.

04 Dobré meno

Dobré meno univerzity je dôsledkom dôveryhodnosti, kvality a integrity vo všetkom, čo robíme. Budujeme ho aj otvorenou, odbornou a nadstraníckou komunikáciou s verejnosťou, uchádzačmi o štúdium a s médiami.

05 Globálna angažovanosť

Spoločenské výzvy vnímame v ich globálnom rozmere a v duchu konceptu udržateľnosti. Svoje aktivity realizujeme ako integrálnu súčasť medzinárodného akademického prostredia.

TRI OBSAHOVÉ PRIORITY

Uvedené piliere určujú, akým spôsobom chceme univerzitu rozvíjať. Nasledujúce tri obsahové priority, konkretizované v ôsmich kapitolách, určujú, na čo sa chceme zamerať.

Talent

Získavať, rozvíjať a dlhodobo udržať domáce i medzinárodné talenty na všetkých stupňoch akademickej kariéry.

Otvorenosť

Významnejšie otvoriť univerzitu regiónu strednej Európy a svetu, aby jej kvalita bola viditeľná a využívaná aj navonok, v medzinárodnom výskume i v cezhraničnej spolupráci.

Modernizácia riadenia

Postaviť spravovanie UK na dátach a participatívnom procese a posunúť ho na úroveň zodpovedajúcu veľkosti a ambíciám univerzity.

5

hodnotových pilierov

3

obsahové priority

8

kapitol opatrení

4

roky realizácie

01 Talent a atraktívne prostredie univerzity

Slovensko, a s ním aj univerzita, čelí rastúcej demografickej kríze a systematickému odchodu talentovaných mladých ľudí do zahraničia. Práve univerzita má potenciál prispieť k zásadnej zmene – k pretransformovaniu jednostranného odlivu na kolobeh, integráciu a podporu talentov.

Mojím cieľom je spoločne vytvoriť z UK atraktívne, predvídateľné, digitálne vyspelé a podporné prostredie, ktoré dokáže získavať, rozvíjať a dlhodobo udržať domáce i medzinárodné talenty na všetkých stupňoch – od uchádzačov, cez študentov až po výskumníkov a učiteľov v pokročilej fáze akademickej kariéry.

OPATRENIA

1 Komunikácia s uchádzačmi a podpora talentov

- **Aktívne oslovovanie budúcich uchádzačov:** Zameriame sa na proaktívnu a koordinovanú komunikáciu so stredoškólakmi, vedením škôl a s rodičmi. Budeme spolupracovať so stredoškólskymi učiteľmi a učiteľkami a prepájať stredoškólakov s vysokoškólskymi študentmi. Aktívne sa zapojíme do európskych projektov, ktoré zviditeľnia univerzitu na mape Európy, ako napr. European Student Hub.
- **Integrovaná komunikačná platforma a predzápisy:** Vytvoríme prehľadnú digitálnu platformu na komunikáciu s uchádzačmi, ktorá ich zrozumiteľne prevedie fázami pred aj po prijímacom konaní a umožní realizovať čo najviac administratívnych krokov online aj s podporou digitálneho ID.
- **Knižnice ako miesto rozvoja študentov:** V knižniciach vytvoríme priestory umožňujúce aj tímovú prácu. Viac využijeme ich potenciál pre rozvoj akademických zručností (napr. efektívna a etická práca so zdrojmi). Predĺžime ich otváracie hodiny.
- **Budovanie komunity absolventov:** Dáta ukazujú, že názor absolventov a absolventiek na školu je jedným z kľúčových faktorov pri výbere školy novými uchádzačmi. Podporíme budovanie komunity absolventov a ich vzťahu k univerzite, budeme od nich získavať spätnú väzbu a poskytovať im informácie o dianí na univerzite. Intenzívne budeme spolupracovať s absolventmi, ktorí sú významnými členmi spoločenskej, kultúrnej a ekonomickej praxe u nás i v zahraničí.

2 Well-being, podpora a participácia študentov

- **Zastrešenie poradenských služieb:** Prepojíme a rozšírime dostupnosť psychologického, kariérového, právneho a vzdelávacieho poradenstva vrátane podpory pre študentov a študentky so špecifickými potrebami a kurzov akademického písania. Učiteľov a ďalších zamestnancov budeme vzdelávať v schopnostiach ústretovo pracovať so študentmi s rôznorodými potrebami.
- **Vznik buddy systému:** Zavedieme buddy systém, štandardný nástroj rovesníckej podpory študentov, ktorý už funguje na viacerých univerzitách na Slovensku. Zabezpečíme odbornú prípravu a vedenie študentov cez interné školenia a budeme ich motivovať ocenením ich práce formou kreditov či iných benefitov.
- **Posilnenie študentského hlasu a spätnej väzby:** Študentky a študentov budeme od začiatku procesu prizývať k strategickým rozhodnutiam. Vytvoríme online platformu na vyjadrenie sa k rôznym témam a rektor sa bude pravidelne (aj neformálne) stretávať so študentmi. Zvýšime účasť na ankete cez lepšie rozhranie, reálne reflektovanie zistení v opatreniach a ich komunikáciu študentom.
- **Transparentná podpora študentských spolkov a aktivít:** Budeme presadzovať, aby aktívni študenti získali podporu pri realizácii aktivít so študentmi a pre študentov. V spolupráci so študentmi vytvoríme transparentný systém rozdeľovania podpory na úrovni univerzity a podporíme jeho zavedenie aj na fakultách.
- **Riešenie predčasného ukončovania štúdia:** Zavedieme systémy pre včasnú identifikáciu študentov, ktorým hrozí riziko neúspechu, čo umožní proaktívne im ponúknuť včasnú a adresnú akademickú a poradenskú pomoc.
- **Ochrana whistleblowerov:** Zanalyzujeme súčasný systém dôverných osôb a zistíme, či súčasné nastavenie dostatočne reflektuje potreby študentov.

3 Medzinárodný rozmer vzdelávania

- **Rozvoj Double Degree programov:** Finančnou motiváciou zatriaktívime podmienky na vznik aspoň 10 double degree programov s európskymi partnermi.
- **Kontinuita Erasmus+ a Kombinovaných intenzívnych programov (BIP):** Budeme pokračovať v masívnej podpore mobility Erasmus+. BIPy, prepájajúce fyzickú a online mobilitu, sa stanú štandardnou súčasťou študijných plánov.
- **Integrácia zahraničných študentov:** Budeme vyvíjať a podporovať aktivity pre integráciu študentov a študentiek zo zahraničia (napr. kultúrne a networkingové aktivity, buddy systém).

10+

nových double degree programov s európskymi partnermi, podporených finančnou motiváciou

4 Modernizácia fyzického prostredia

- **Získame externé zdroje na modernizáciu:** Budeme systematicky pokračovať v opravách a rekonštrukciách budov s dôrazom na udržateľnosť a univerzálne prístupný dizajn, so zameraním na diverzifikáciu financovania cez externé fondy (napr. pripravované zdroje zo štrukturálnych fondov na debarierizáciu) a vlastné zdroje.
- **Priestor na oddych a budovanie komunity:** Podporíme budovanie interiérových aj exteriérových športovísk. Vytvoríme moderné body pre prácu vyžadujúcu zvukovú izoláciu (akustické búdky) a rozšírime oddychové zóny na trávenie voľného času a budovanie komunity.

02 Excelentná veda, medzinárodný výskum a interdisciplinarita

Výskumníci sú často preťažení administratívou, ktorú projektové referáty nestíhajú pokrývať. Väčšina výskumu zostáva naviadaná na domáce granty, úspešnosť v medzinárodných konzorciách je nízka a na viacerých pracoviskách chýba personálna kontinuita.

Mojím cieľom je spoločne posilniť postavenie Univerzity Komenského ako medzinárodne rešpektovanej inštitúcie a etablovať ju ako sebavedomého lídra stredoeurópskeho inovačného priestoru – prostredníctvom systémovej podpory excelentného výskumu, rozvoja interdisciplinarity a aktívnej participácie na budúcich európskych výzvach.

Nastávajúce funkčné obdobie musí reagovať na prípravu programu FP10 (Horizont Európa 2028–2034). Zameriame sa na profesionalizáciu podpory výskumu, budovanie „ERC-mentality“, integráciu spoločenských a humanitných vied do technologických klastrov a proaktívny rozvoj inovačného ekosystému.

2028–34 príprava na program FP10 (Horizont Európa) – portfólio konzorcií začneme budovať s predstihom

OPATRENIA

1 Profesionalizácia RMA a moderné Projektové centrum UK

- **Kariérna dráha RMA:** Zavedieme systematickú profesionalizáciu pozícií Research Management & Administration. Administratívno-technická správa projektov sa stane uznanou a stabilnou kariérnou dráhou pre špecializovaných pracovníkov.
- **Moderné Projektové centrum UK:** Rozvojom a posilnením existujúcich kapacít vybudujeme centrum, ktoré poskytne komplexnú administratívnu a právnu podporu v predgrantovej (pre-award) aj pograntevej (post-award) fáze medzinárodných projektov.
- **Znižovanie byrokracie:** Plne využijeme európsky trend prechodu na paušálne financovanie (*lump sums*) a zjednodušíme interné vykazovacie procesy, aby sa vedci a vedkyne mohli sústrediť na samotný výskum.

2 Interný ERC Akcelerátor UK a podpora excelentnosti

- **Systematická príprava kandidátov:** Zriadime interný ERC Akcelerátor UK s cieľom systematicky pripravovať perspektívne vedecké talenty na každoročné podávanie vysoko kompetitívnych projektov Európskej výskumnej rady.
- **Inštitucionálny servis a odbremenenie:** Rektorát vyčlení rozpočet na cyklickú prípravu cca 5 kandidátov ročne. Program zabezpečí posúdenie ERC-readiness s medzinárodnými ex-hodnotiteľmi, hĺbkové konzultácie draftov a simulované pohovory (mock interviews). Úspešným riešiteľom poskytneme dlhodobú kariérnu perspektívu.

3 Aktívny prístup v schémach FP10 a Šírenie excelencie

- **Proaktívna príprava konzorcií:** Začneme s prípravou portfólia rozpracovaných konzorciálnych projektov v dostatočnom predstihu pred štartom výziev FP10 v roku 2028. Zapojenie do schém Šírenia excelencie je dostupnejšie ako získanie veľkých výskumných projektov.
- **Strategické partnerstvá:** Využitím aliancie ENLIGHT a spolupráce našich výskumníkov s poprednými inštitúciami západnej Európy pripravíme projekty v schémach Teaming, Twinning, ERA Chairs a Excellence Hubs, kde bude UK zohrávať aktívnu a partnersky rovnocennú úlohu.

4 Interdisciplinárny Hub UK

- **Prepojenie prírodných a spoločenských vied:** Zriadime Interdisciplinárny hub UK, ktorý pri koncipovaní technologického a prírodovedného výskumu organicky prepojí riešiteľov s expertmi zo spoločenských a humanitných odborov a otvorí im prístup k finančne silnejším európskym schémam FP10 (technologické, environmentálne a medicínske klastre).

5 Otvorená veda, FAIR data a Inštitucionálny repozitár

- **Implementácia európskych štandardov:** Dobudujeme Inštitucionálny repozitár UK a zavedieme platformu pre zdieľanie otvorených dát v súlade so štandardmi Open Science a FAIR. Iniciujeme diskusiu o nákupe inštitucionálnych licencií pre zlatý prístup a o podpore občianskej vedy.
- **Nasadenie dátových manažérov:** Na výskumné pracoviská nasadíme kapacity dátových manažérov (data stewards) s podporou pokročilých AI nástrojov, ktorí budú asistovať pri automatizovanej správe, validácii a zabezpečení dát podľa štandardov FAIR už od počiatkovej fázy projektu. Najprv preskúmame existujúce kapacity na univerzite.

6 Rozvoj science-preneurshipu a inovačného ekosystému

- **Regionálna integrácia:** Proaktívne integrujeme inovačné kapacity UK do širšieho regionálneho ekosystému s prepojením na Bratislavu, Brno a Viedeň, aby sme zachytili silnejúcu podporu Európskej inovačnej rady (EIC) a významnejšie sa zapojili do dostupných INTERREG projektov.
- **Podpora podnikateľských aktivít:** Rektorát zavedie transparentné a jednoduché postupy na zakladanie univerzitných spin-offs a licencovanie technológií, čím vytvoríme nové mimorozpočtové finančné toky a motiváciu pre výskumníkov. Študentom umožníme získavať skúsenosti s podnikaním v úzkej spolupráci s podnikateľmi a našimi absolventmi.

7 Prehĺbenie domácej spolupráce

- **Spájanie síl:** Budeme rozvíjať inštitucionálnu spoluprácu s univerzitami v regióne, so Slovenskou akadémiou vied (SAV) a ďalšími inštitúciami pri transfere poznatkov a výskumných kapacít, ako aj pri otázkach bezpečnosti vo výskume (napr. preverovanie potenciálne rizikových partnerov).
- **Národná spolupráca a SRK:** Budem aktívne participovať na činnosti Slovenskej rektorskej konferencie a pestovať intenzívne vzťahy so slovenskými výskumnými univerzitami s cieľom pozitívne ovplyvňovať vzdelávaciu a výskumnú politiku na Slovensku.

03 Rozvoj vzdelávania učiteľov a koncept učiteľa ako lídra

UK má v oblasti učiteľstva dvojakú úlohu. Zamestnáva najväčší podiel vysokoškolských učiteľov na Slovensku a zároveň pripravuje veľké množstvo budúcich učiteľov pre regionálne školstvo.

Až 12 % všetkých študentov UK sa pripravuje na dráhu budúcich pedagógov. Táto príprava čelí izolovanosti medzi fakultami a absencii zdieľanej stratégie pre moderné trendy, vrátane AI vo výučbe. Potrebu zásadnej modernizácie si vyžaduje aj prebiehajúca celonárodná kurikulárna reforma, na ktorú musíme našich absolventov pripraviť. Potenciál študentov ako aktívnych nositeľov zmien nie je plne využitý.

Mojím cieľom je spoločne prekonať roztrieštenosť prípravy budúcich učiteľov, modernizovať ich vzdelávanie a systematicky rozvíjať pedagogické talenty priamo na pôde univerzity. Vysokoškolský učiteľ tu nie je len odborníkom, ale lídrom, ktorý formuje budúcich tvorcov zmien – a to na všetkých fakultách, nielen tých s učiteľskými programami.

12 % všetkých študentov UK sa pripravuje na dráhu budúcich pedagógov.

OPATRENIA

1 Učiteľská agora UK

- **Spoločný participatívny priestor:** Vytvoríme fyzický aj virtuálny priestor pre akademikov, didaktikov, študentov a učiteľov z praxe na zjednocovanie štandardov, tvorbu spoločných stratégií a zdieľanie vedomostí – s dôrazom na prebiehajúcu kurikulárnu reformu a moderné trendy ako AI vo výučbe.

2 Rozvoj vysokoškolskej pedagogiky

- **Výučba ako kľúčová aktivita učiteľov:** Iniciujem diskusiu o zavedení kariérnej dráhy pre excelentných pedagógov a pedagogičky na UK. Ohodnotenie pedagogických inovácií a kvalitnej výučby sa stane integrálnou súčasťou habilitačných konaní. Vytvoríme nástroje na meranie kvality výučby.
- **Centrum vysokoškolskej pedagogiky UK:** Zriadime celouniverzitné kompetenčné centrum poskytujúce povinné úvodné kurzy pre začínajúcich pedagógov a doktorandov (reflektívna prax, základy pedagogiky dospelých) aj dobrovoľné rozvojové kurzy zamerané na inovatívne metódy (challenge-based learning, využívanie AI). Centrum bude úzko prepojené s doktorandskou a post-doktorandskou školou UK.

3 Doktorandská a post-doktorandská škola

- **Menšie doktorandské školy naprieč disciplínami:** Podporíme vznik menších doktorandských škôl. Časť vzdelávania doktorandov a doktorandiek by mala povinne prebiehať v ich rámci. Školy budú určené aj pre post-doktorandov a iných začínajúcich akademikov.
- **Kontinuita postdoc schém a onboarding:** Budeme ďalej rozvíjať inštitucionálne postdoktorandské pozície a koordinovať akademický onboarding rozširovaním služieb existujúceho Welcome Centre UK pre plynulú integráciu zahraničných aj domácich pracovníkov.

04 Univerzita ako akademická križovatka strednej Európy

V regióne strednej Európy úspešne vznikajú technicky orientované aliancie a projekty, no citeľne im chýba komplexný spoločenskovedný rozmer, kde má UK veľký potenciál.

S kľúčovými partnermi a konkurentmi v najbližšom regióne – Masarykovou univerzitou v Brne a Univerzitou vo Viedni (prípadne ELTE v Budapešti) – má UK pracovné kontakty, ktoré by sa dali využívať efektívnejšie a mohli by sa stať základom nových strategických iniciatív. Potenciál strategického partnerstva s hlavným mestom Bratislava aj s VÚC navyše zostáva dlhodobo nevyužitý.

Ako germanista a historik mám k strednej Európe blízky vzťah. Uvedomujem si jej politickú zložitosť, ale aj diverzitu a kreativitu. Mojm cieľom je postaviť Univerzitu Komenského do roly kľúčového akademického piliera a mediátora spolupráce v rámci akademického trojuholníka s Masarykovou univerzitou a Univerzitou vo Viedni, ako aj v projekte European Campus Hainburg.

OPATRENIA

1 Integrácia do projektu European Campus Hainburg

- **Interdisciplinárny príspevok UK:** Po konzultáciách s fakultami organicky integrujeme expertízu UK – napr. v oblasti práva, verejnej politiky, sociálnych dôsledkov transformácie, psychológie AI či lekárskeho vied – do rozvíjajúceho sa nadregionálneho projektu *European Campus Hainburg*. Táto rola sa bude formovať postupne, v dialógu s partnermi. Vďaka novej spolupráci môžeme získať aj nových študentov, ktorí absolvujú časť štúdia v Hainburgu.

2 Budovanie Akademického trojuholníka (UK – MUNI – Viedeň)

- **Spoločné výskumné iniciatívy:** Vytvoríme pevný, inštitucionálne podporovaný akademický trojuholník medzi Univerzitou Komenského, Masarykovou univerzitou v Brne a Univerzitou vo Viedni.
- **Strategické témy:** Spoluprácu zameriame na spoločné výskumné a vzdelávacie projekty v kritických oblastiach, akými sú právny štát, demokratická odolnosť a špecifické stredoeurópske štúdiá.

3 Funkčné partnerstvo s hlavným mestom Bratislava

- **Oživenie memoranda:** Obsahovo preformujeme a reálne oživíme memorandum s hlavným mestom Bratislava podľa overených modelov z Viedne a Brna, ako aj podľa osvedčenej spolupráce Jesseniovej lekárskej fakulty UK s mestom Martin a Žilinským samosprávnym krajom, ktorá môže byť vzorom aj pre Bratislavu.

4 Strategické partnerstvá s diplomatickými zastupiteľstvami

- **Využitie lokálneho potenciálu:** Budeme systematicky rozvíjať vzťahy s ambasádami a diplomatickými misiami v Bratislave. Vytvoríme tak priame komunikačné kanály na podporu mobility študentov, organizáciu prednášok popredných zahraničných osobností a zjednodušenie príchodu zahraničných talentov na UK.

05 Menej byrokracie, viac dát: digitálna transformácia a umelá inteligencia

Naše univerzitné informačné systémy sú fragmentované. Kľúčový Akademický informačný systém (AIS) je morálne aj technologicky zastaraný a predstavuje digitálnu bariéru. Administratívne procesy a verejné obstarávanie vykazujú vysokú mieru nepružnosti a repetitívnej papierovej záťaže. A tak byrokracia neslúži človeku, ale človek byrokracii.

Byrokracia by mala slúžiť človeku, nie človek byrokracii.

Chýba systematická dátová analytika na podporu manažérskeho rozhodovania a aj preto sa potenciál umelej inteligencie zatiaľ využíva len izolovane a málo efektívne. Mojim cieľom je postupne minimalizovať administratívnu byrokráciu, zefektívniť riadenie inštitúcie na základe dát a obohatiť výučbu a výskum o využívanie umelej inteligencie.

OPATRENIA

1 AI ako horizontálna kompetencia a nová kultúra integrity

- **AI ako inteligentný partner:** Zavedieme komplexný rozvojový rámec, ktorý transparentným integrovaním AI zefektívni vnútorné procesy, otvorí nové cesty v interaktívnom vzdelávaní a prinesie inováciu výskumných postupov. Cieľom nie je vytvárať novú technologickú závislosť, ale motivovať a podporovať ľudí v rozvoji ich vlastných kompetencií.
- **Dodržiavanie etických štandardov:** Budeme dôsledne dbať o štandardy akademickej etiky pri práci s umelou inteligenciou, aby si UK zachovala plnú integritu a povesť spoľahlivého partnera.

2 Generačná obmena informačných systémov a digitálna debarierizácia

- **Koniec starého AISu:** Pripravíme prechod na nový akademický informačný systém, ktorý zjednoduší zápisy, prehľad študijnej agendy a odbúra zbytočnú byrokráciu pre študentov aj učiteľov. Bude prepojený s ďalšími systémami a platformami – od e-ubytovania až po riadenie kvality.
- **Bez digitálnych bariér:** Odstránime online bariéry a zavedieme systém ich predchádzania cez vzdelávanie učiteľov a tvorcov obsahu. Zabezpečíme, aby informačné systémy, webstránky a elektronické materiály spĺňali štandardy prístupnosti aj pre zdravotne znevýhodnených študentov a zamestnancov, aj cez posilnenie Centra podpory študentov so špecifickými potrebami.

3 Digitálne prostredie pre vzdelávanie

- **Adaptívny e-learning a integrácia Moodle s Microsoft:** Podporíme návrat študijného obsahu do plnohodnotnej LMS platformy jej efektívnou integráciou s MS Teams. Sprístupníme a podporíme rozvoj nástrojov adaptívneho e-learningu a rozšírime dostupné analytické nástroje.

4 Zriadenie pozície Hlavného dátového analytika UK

- **Dátami poháňaná univerzita:** Vytvoríme novú celouniverzitnú pozíciu hlavného dátového analytika UK s úlohou centralizovať univerzitné dáta, vytvárať prediktívne modely (napr. na úspešnosť štúdia či financovanie) a poskytovať exaktné podklady pre strategické manažérske riadenie.

5 Zjednodušenie procesov a Erasmus Without Paper

- **Digitálne mobility:** Kompletne prejdeme na plnú digitálnu správu medzinárodných mobilit v rámci európskej iniciatívy *Erasmus Without Paper*, čím eliminujeme papierovú záťaž pre študentov aj fakultných koordinátorov.

6 Štíhly a zmysluplný vnútorný systém kvality

- **Posilnenie autonómie učiteľa:** Zavedenie Vnútorného systému kvality odňalo vyučujúcim tradičné právomoci, ako napr. samostatne rozhodovať o primeraných formách skúšania či aktualizovať sylabus predmetu podľa aktuálnej potreby. Otvoríme diskusiu s cieľom vrátiť im tie právomoci, ktoré garantujú svojou odbornosťou a pedagogickými skúsenosťami.
- **Zjednodušenie kontrolných mechanizmov:** Navrhujeme zlúčiť duplicitné orgány kvality, odstrániť administratívne redundancie a čo najviac automatizovať procesy.

06 Rozvojové a udržateľné financovanie a moderná infraštruktúra

Prevažná väčšina rozpočtu sa fakultám prerozdeľuje na základe retrospektívnych výkonnostných vzorcov, čo paralyzuje investície do budúcich rozvojových projektov. Finančná solidarita je nevyhnutným princípom našej spolupatričnosti – zároveň však deformuje súťaživosť a brzdí excelentnosť a inovácie.

Udržateľné financovanie si vyžadujú aj ubytovacie kapacity a univerzitné budovy, pričom stúpajú nároky na fyzickú bezpečnosť kampusov a kybernetickú ochranu sietí. Peniaze z výkonnostných zmlúv (za roky 2024 – 2026 takmer 80 miliónov eur) sa neviazali pri delení fakultám primárne na zlepšenie výkonnostných parametrov v budúcnosti. Ani prevádzkové náklady sa neznižujú podľa centrálnej stratégie. A tak každý hospodári, ako vie.

cca 80 miliónov €

z výkonnostných zmlúv (2024 – 2026) sa pri delení fakultám neviazalo primárne na zlepšenie výkonnosti do budúcnosti

Mojím cieľom je rozšíriť priestor na vlastné strategické rozhodovanie univerzity.

Mojím cieľom je výrazne rozšíriť priestor na vlastné strategické rozhodovanie univerzity, posilniť jej nezávislosť od mechanického kopírovania ministerskej metodiky pri prerozdeľovaní dotácie, zefektívniť prevádzku a modernizovať ubytovacie a výskumnú infraštruktúru.

1 Rozvojový fond UK

- **Financovanie nových programov:** V rámci existujúceho Rozvojového fondu UK vytvoríme nový, špecificky zacielený podfond. Ten bude na základe overiteľných míľnikov systematicky financovať vznik, akreditáciu a rozbeh nových cudzojazyčných a double degree programov so zahraničnými partnermi, ako aj nových medzifakultných študijných programov.

2 Adresné výkonnostné zmluvy

- **Rozdelenie prostriedkov:** Rozdelíme prostriedky z výkonnostných zmlúv na stabilizačnú (retrospektívnu) a rozvojovú (prospektívnu) zložku.
- **Záväzky fakúlt:** Prospektívna časť bude pevne naviazaná na záväzky fakúlt reálne zvrátiť negatívne trendy v kritických oblastiach (napr. miera predčasného ukončovania štúdia či uplatniteľnosť absolventov).

3 Plán rekonštrukcií, fyzická a kybernetická bezpečnosť

- **Modernizácia internátov:** Pripravíme a spustíme harmonogram rekonštrukcií ďalších ubytovacích kapacít (Mlyny, Družba) a vybraných univerzitných budov s cieľom zlepšiť well-being študentov a študentiek a znížiť energetický dlh.

4 Zdroje mimo dotácie a prevádzkové úspory

- **Energetický manažment:** Spustíme systematické znižovanie spotreby energií a materiálov cez energetické audity budov a tieto úspory presmerujeme do Rozvojového fondu.

07 Univerzita pre spoločnosť: celoživotné vzdelávanie a neakademický svet

UK dlhodobo rozvíja pestrú ponuku vzdelávania pre verejnosť, no formáty pre profesionálov z praxe a flexibilné formy certifikovaného vzdelávania vyžadujú systémovojšie ukotvenie a silnejšiu inštitucionálnu podporu.

Regionálna akadémia v rámci aliancie ENLIGHT už úspešne pôsobí, jej potenciál na prepájanie výskumu s praxou a rozvoj komunit sa však dá využiť efektívnejšie. Cieľom je pokračovať v strategickom otvaraní UK navonok a ďalej rozvíjať jej pozíciu kľúčového partnera pre celoživotné vzdelávanie, inovácie v praxi a rozvoj regiónov – aj prehlbovaním spolupráce s domácimi univerzitami a výskumnými inštitúciami.

OPATRENIA

1 Rozvoj a modernizácia celoživotného vzdelávania

- **Inovácia ponuky:** Budeme systematicky inovovať a prepájať ponuku vzdelávania pre dospelých a odbornú verejnosť naprieč fakultami, aby flexibilne odrážala dynamické zmeny v profesiách a modernej spoločnosti.

2 Systém mikroosvedčení

- **Krátke certifikované kurzy:** V oblasti celoživotného vzdelávania metodicky podporíme a rozšírime ponuku kurzov na získanie mikroosvedčení pre odborníkov z praxe, ktoré sa môžu stať aj dôležitým finančným zdrojom.

3 Živé laboratóriá pod Regionálnou akadémiou ENLIGHT

- **Riešenie výziev v teréne:** Využijeme zavedenú infraštruktúru Regionálnej akadémie ENLIGHT, ktorá bude koordinačne zastrešovať koncept živých laboratórií (living labs). Platforma bude sprostredkúvať a manažovať spoločné projekty našich výskumníkov a študentov so samosprávami, firmami a občianskou spoločnosťou pri riešení konkrétnych ekologických, sociálnych či infraštruktúrnych výziev priamo v teréne.

08 Silná komunita v decentralizovanej univerzite

Fakulty dnes často rozhodujú izolovane aj v otázkach, kde by užšia koordinácia a zdieľanie dobrej praxe priniesli výrazne lepšie výsledky pre celú univerzitu. Chýba nám systematická a otvorená vnútorná komunikácia.

Medzi rektorátom a fakultami pretrváva napätie prameniace z nedostatočnej vzájomnej informovanosti, ktoré vedie k nedôvere, niekedy až k vzájomnému obviňovaniu z neprofesionality. Mojim cieľom je zachovávať zdravú autonómiu fakúlt tam, kde prináša flexibilitu, no spájať sily a centralizovať služby všade tam, kde to prináša vyššiu kvalitu, bezpečie a celouniverzitný well-being. Súčasne chcem sprofesionalizovať výber a vzdelávanie vedenia univerzity a otvoriť ho väčšej zodpovednosti voči akademickej obci.

OPATRENIA

1 Vzájomná zodpovednosť a profesionalizácia vedenia

- **Výročná správa rektorátu:** Tak ako fakulty skladajú účty univerzite, aj rektorát bude skladať účty fakultám. Zavedieme Výročnú správu o činnosti a hospodárení rektorátu, ktorú budeme každoročne predkladať akademickej obci.
- **Konzultačný zbor pri výbere vedenia:** Pri výbere členov vedenia univerzity mi budú nápomocní zástupcovia AS UK a Správnej rady UK v podobe konzultačného zboru.
- **Manažérske a odborné vzdelávanie:** Vybraní prorektori absolvujú povinné vzdelávanie v manažérskych zručnostiach. Novým členom AS UK a Správnej rady UK ponúkneme možnosť osvojiť si základné právne a ekonomické vedomosti o fungovaní univerzity.

2 Aktívna spolupráca s orgánmi univerzity

- Orgány univerzity budeme aktívne zapájať do tvorby a implementácie strategických dokumentov a smerovania univerzity. Zavedieme novú stratégiu vnútornej komunikácie, zintenzívňime stretnutia rektora s dekanmi, senátormi a zástupcami študentských spolkov a doplníme ich o pravidelné otvorené town hall stretnutia s celou akademickou obcou.

3 Celouniverzitný well-being a Centrum podpory

- Budeme pravidelne zisťovať potreby zamestnancov pomocou prieskumov, vyhodnocovať ich a prijímať opatrenia. Podporíme rozvoj celouniverzitného well-beingu, aktívneho športového života a zdravého prostredia.
- Výrazne posilníme Centrum podpory pre študentov a zamestnancov so špecifickými potrebami, ako aj pre zamestnancov bez špecifických potrieb v náročných situáciách, vrátane tímov rýchlej reakcie na krízové situácie. Zavedieme reflexívne skupiny a workshopy o well-beingu pre vysokoškolské učiteľky a učiteľov.

4 Boj proti diskriminácii a toxickým vzťahom

- Podporíme transparentné mechanizmy na elimináciu diskriminácie a toxických vzťahov (bullying, bossing, ponižovanie). Zanalyzujeme systém dôverných osôb a posilníme ochranu whistleblowerov. Budeme sa uchádzať o akreditáciu Athena Swan.

5 Komenský pomáha

- Zavedieme univerzitnú iniciatívu *Komenský pomáha*, ktorá zastreší dobrovoľnícke aktivity zamestnancov a študentov v prospech komunity a regiónu.



Zhrnutie: čo realizácia programu prinesie

01 Pre študentov, doktorandov a uchádzačov

- Reálnu podporu počas štúdia: rozšírené poradenstvo (psychologické, kariérové, právne, vzdelávacie), buddy systém, včasnú pomoc študentom v riziku neúspechu.
- Bezpečnejšie prostredie: jasnejšiu ochranu pred diskrimináciou a toxickým správaním, posilnené Centrum podpory.
- Väčší vplyv na rozhodovanie: pravidelné stretnutia s rektorom, online platformu na spätnú väzbu, reálne premietnutie ankiet do opatrení.
- Modernejšie zázemie: nový AIS bez zbytočnej byrokracie, opravené internáty (Mlyny, Družba), rozšírené športoviská a oddychové zóny.
- Viac príležitostí v zahraničí: aspoň 10 nových double degree programov, pokračujúce Erasmus+ mobility a BIP.
- Doktorandské školy naprieč disciplínami, prepojené s Centrom vysokoškolskej pedagogiky.
- Kontinuitu po doktoráte: rozvoj postdoktorandských pozícií a onboarding cez Welcome Centre UK.
- Jednoduchšiu cestu na univerzitu: aktívne oslovanie stredoškolákov, prehľadnú platformu pre uchádzačov a predzápisy s digitálnym ID.

02 Pre vyučujúcich a vedcov

- Menej administratívy, viac priestoru na vedu: profesionalizácia RMA, moderné Projektové centrum UK, prechod na paušálne financovanie (lump sums).
- Zjednodušenie Vnútorného systému kvality a kariérnu dráhu pre excelentných pedagógov.
- Reálnu šancu na európske projekty: interný ERC Akcelerátor UK, prípravu konzorcií pre FP10, prístup k schémam Teaming, Twinning a ERA Chairs.
- Prepojenie s inými odbormi cez Interdisciplinárny hub UK.
- Podporu pri práci s dátami: Inštitucionálny repozitár, dátoví manažéri pre FAIR dáta.
- Možnosť podnikat: jednoduchšie postupy pre spin-offy a licencovanie technológií.

03 Pre všetkých zamestnancov

- Systematickú starostlivosť o well-being: pravidelné prieskumy potrieb, vyhodnocovanie a reálne opatrenia.
- Ochranu pred toxickým správaním: transparentné mechanizmy, preverenie systému dôverných osôb a whistleblowerov.
- Posilnené Centrum podpory: psychologickú podporu aj pre zamestnancov bez špecifických potrieb, reflexívne skupiny a workshopy.
- Možnosť zapojiť sa do diania univerzity: town hall stretnutia, otvorenú vnútornú komunikáciu.
- Modernjšie nástroje: nový AIS, integráciu Moodle s MS Teams, menej papierovej záťaže (Erasmus Without Paper).

04 Pre vedenie univerzity a fakulty

- Viac priestoru na strategické rozhodovanie: rozdelenie výkonnostných zmlúv na stabilizačnú a rozvojovú zložku, nový podfond v Rozvojovom fonde UK.
- Väčšiu vzájomnú dôveru: Výročnú správu o činnosti a hospodárení rektorátu, konzultačný zbor zástupcov AS UK a Správnej rady.
- Dáta na rozhodovanie: novú pozíciu Hlavného dátového analytika UK a prediktívne modely.
- Posilnenú pozíciu fakúlt: autonómiu tam, kde prináša flexibilitu, centralizáciu tam, kde prináša kvalitu a bezpečie.
- Profesionalizáciu vedenia: povinné manažérske vzdelávanie pre prorektorov a právne i ekonomické vzdelávanie pre nových členov orgánov.
- Nové zdroje: energetický manažment presmerúvajúci úspory do Rozvojového fondu, diverzifikované externé financovanie.

05 Pre externých partnerov a spoločnosť

- Silnejšiu pozíciu UK v strednej Európe: Akademický trojuholník s Masarykovou univerzitou a Univerzitou vo Viedni, zapojenie do European Campus Hainburg.
- Prepájanie s praxou: Živé laboratória pod Regionálnou akadémiou ENLIGHT, prepájanie výskumu so samosprávami a firmami.
- Oživené partnerstvo s hlavným mestom Bratislava.
- Prístup k vzdelávaniu pre verejnosť: rozšírenú ponuku celoživotného vzdelávania a mikroosvedčenia pre odborníkov z praxe.
- Aktívnu spoluúčasť na spoločnosti cez iniciatívu Komenský pomáha.

ZÁVER

Tento program nie je len osobnou ambíciou. Je ponukou rozvíjať niečo, čo nás všetkých individuálne presahuje a spája. Univerzitu Komenského nám odovzdali tí, ktorí ju budovali pred nami. Chceme ju odovzdať ďalej v čo najlepšej kondícii – v duchu princípu Jána Amosa Komenského: omnes, omnia, omnino – všetkým, všetko, všestranne; moderne povedané: vzdelanie bez bariér, naprieč odbormi a po celý život.

“
omnes, omnia, omnino