

REŠPEKTOVANÁ KOMUNITA UDÁVAJÚCA TREND

PROGRAM
A STRATÉGIA
ROZVOJA
UNIVERZITA
KOMENSKÉHO



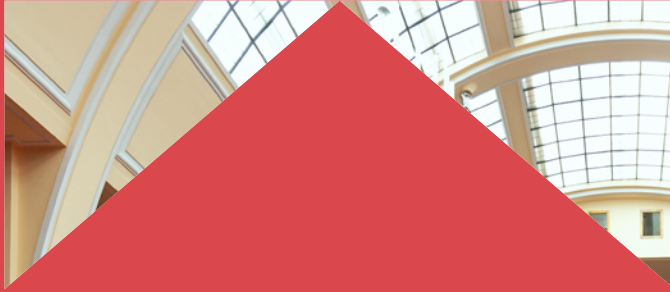
PROFESOR **MAREK ŠTEVČEK**

REKTOR A KANDIDÁT NA REKTORA
UNIVERZITY KOMENSKÉHO
V BRATISLAVE



UNIVERZITA
KOMENSKÉHO
V BRATISLAVE

BRATISLAVA 2026



MAREK ŠTEVČEK

REKTOR A KANDIDÁT NA REKTORA
UNIVERZITY KOMENSKÉHO
V BRATISLAVE



MILÍ PRIATELIA UNIVERZITY KOMENSKÉHO!

S rozhodovaním sa je to vždy tak trochu ošemetné. Niekoho potešíte, iného zase nie. A tak je to, myslím, v poriadku. Tým z Vás, ktorých som svojím rozhodnutím opätovne sa uchádzať o dôveru volebného zhromaždenia Univerzity Komenského v Bratislave potešil, úprimne ďakujem. Tým z Vás, ktorých som, naopak nepotešil, chcem dokázať, že toto rozhodnutie pramení z úprimnej snahy pracovať na zveľaďovaní nášho akademického prostredia, a poprosiť Vás o trpezlivosť a šancu.

Moje rozhodnutie kandidovať pramení z pocitu zodpovednosti za rozbehnuté modernizačné projekty, ktoré je potrebné do viesť do úspešného konca. Pramení však takisto z úprimnej snahy rozvinúť celý rad nových iniciatív, ktoré našu univerzitu pevnejšie ukotvia v medzinárodnom akademickom prostredí. Dovoľte mi predstaviť ich v tomto programovom dokumente.

Univerzita Komenského v Bratislave je nesmierne inšpiratívnym, no zároveň neúprosne úprimným prostredím. Za desaťročia svojej existencie si naša alma mater vypestovala akýsi šiesty zmysel, spočívajúci v schopnosti rozpoznať, čo je pre ňu v daný moment najlepšie. UK je etalónom akademického vzdelávania a vedeckého výskumu našej krajiny. Pripravuje absolventky a absolventov na trh práce, riadenie našej krajiny a jej inštitúcií, ale aj na pôsobenie v širšom európskom či svetovom priestore. Je to inštitúcia, ktorá je v mnohých aspektoch porovnateľná s inými poprednými univerzitami v strednej Európe. Viac ako len inštitúcia. Je to živý organizmus – rešpektovaná komunita ľudí udávajúca trend. Rešpektujúca komunita, ktorú spája úcta k poznaniu, slobode myslenia a zodpovednosti voči spoločnosti. Pokúšal som sa uplynulých temer osem rokov viesť túto univerzitu tak, ako som najlepšie vedel. Nebol som v tom však sám. Chcem sa poďakovať

všetkým, ktorí boli súčasťou toho príbehu. Za nasadenie, entuziazmus, podporu a povzbudenie, ako aj za to, že so mnou chcú pokračovať v práci pre túto komunitu i naďalej. Dosiahli sme spoločne množstvo úspechov, akými nepochybne sú pozitívne kvalitatívne tendencie v oblasti vedy a výskumu, posun k stále modernejším metódam a formám vzdelávania, udržanie si a zvyšovanie záujmu o štúdium na našej univerzite, zvládnutie prechodu na čiastočne výkonové financovanie, nekonečný príbeh akreditácií a vnútorného systému kvality, bezprecedentné rekonštrukcie internátov a mnohé ďalšie.

Pred sebou však máme i mnoho výziev, o ktorých je táto stratégia rozvoja UK na nasledujúce obdobie. S takouto predstavou pred Vás predstupujem a žiadam o Vašu dôveru. Verím, že spoločne môžeme tieto výzvy zdolávať. Máme chuť, entuziazmus, skúsenosti i silu spoluvytvárať inšpiratívnu komunitu ľudí Univerzity Komenského v Bratislave!

Ponúkam stabilitu, skúsenosti a kontinuitu. Stabilita a kontinuita však neznamenajú žiadne prešľapovanie na mieste – práve naopak! V čase, kedy sa menia základné geopolitické paradigmy bezpečnosti, slobody a pokroku, v čase, kedy sa

menia parametre toho, čo sme považovali za samozrejmé vymoženosti a výdobytky demokracie, je potrebné s ešte väčším úsilím pracovať na udržaní univerzity ako odolného prostredia umožňujúceho slobodný výskum a slobodné demokratické myslenie. Skúsenosť je poznanie, a v poznaní mňa i celého môjho tímu tkvie moja najsilnejšia i najslabšia stránka zároveň. Mali ste možnosť ma spoznať v kľúčových i krízových situáciách, a verím, že poznáte i hodnoty, ktorými sa riadim.

Za najzákladnejšie princípy svojho možného budúceho pôsobenia vo funkcii rektora našej univerzity považujem:

- **Samosprávnosť:** čo najviac vecí riešiť vo vnútri univerzity pri zachovaní čo najvyššej miery transparentnosti,
- **Autonómnosť:** minimalizovať externalitu v rozhodovacích procesoch univerzity,
- **Participatívnosť:** do rozhodovacích procesov angažovať čo najviac vnútorných zložiek, rešpektovať a počúvať ich názor,
- **Decentralizácia:** akokoľvek náročné to je, chcem rešpektovať túto tradíciu UK, rozhodovať sa má dbajúc na názor všetkých našich fakúlt,

- **Sloboda:** sloboda základného i aplikovaného výskumu, sloboda slova, pluralita názorov musia ostať kľúčovými hodnotami,
- **Legalita:** všetky interné procesy musia prebiehať v súlade so zákonom, transparentne, so snahou o minimalizáciu byrokracie dikтовanej zo strany štátu,
- **Vyjadrenia na základe výskumu a dát:** brániť a presadzovať vedecké prístupy založené na faktoch, dôkazoch a vedeckých metódach, no dbať pritom na kľúčovú hodnotu budovania kultúry slušnej diskusie či polemiky,
- **Excelentnosť a internacionalizácia výskumu a vzdelávania:** jedno bez druhého je ťažko predstaviteľné, presadzujeme akademickú excelentnosť aj spoluprácou so zahraničím.

Berte to zároveň, prosím, ako verejný príslub, že hodnoty zodpovedajúce týmto princípom budem presadzovať, hájiť a rozvíjať vo všetkých pilieroch môjho programu.

Rád budem naďalej budovať Univerzitu Komenského v Bratislave ako otvorenú, súdržnú, bezpečnú a slobodnú komunitu ľudí, ktorých napriek rozdielnostiam spájajú demokratické hodnoty úcty k prav-

de, kritického myslenia a snahu chrániť ľudskú dôstojnosť a rešpekt k pluralite názorov.

Kandidujem na funkciu rektora s presvedčením, že úspešná univerzita je predovšetkým silnou komunitou. Teším sa na diskusie, teším sa na spoluprácu, teším sa na výzvy. Prosím Vás o dôveru a možnosť naplňovať moje predsavzatia.

MAREK ŠTEVČEK



OBSAH

1. CIEĽ:

EFEKTÍVNE RIADENIE	8
--------------------	---

2. CIEĽ:

MODERNÉ VZDELÁVANIE	12
---------------------	----

3. CIEĽ:

CENTRUM VEDY A VÝSKUMU	16
------------------------	----

4. CIEĽ:

STRATEGICKÁ A UDRŽATEĽNÁ INFRAŠTRUKTÚRA	19
--	----

5. CIEĽ:

KOMUNITA	22
----------	----

6. CIEĽ:

TRETIA MISIA — SLUŽBA SPOLOČNOSTI	24
-----------------------------------	----

7. CIEĽ:

POZITÍVNY OBRAZ UNIVERZITY	26
----------------------------	----

1. CIEĽ: EFEKTÍVNE RIADENIE

OPIS:

Akademická samospráva je jedným zo základných výdobytkov fungovania európskych univerzít. Samospráva budovaná na princípe spoločného záujmu akademického spoločenstva je jedinou zárukou autonómneho a nezávislého rozhodovania univerzity prostredníctvom voľbou kreovaných orgánov riadenia. Akékoľvek snahy o oslabenie samosprávnych prvkov fungovania univerzity a jej fakúlt nemožno akceptovať. Jedine silná a participatívna samospráva je garantom a zároveň kontrolou riadneho výkonu manažérskych činností, efektívneho riadenia a organizácie činností univerzity a jej súčastí. Ruka v ruke so silnými samosprávnymi prvkami fungovania univerzity ide ochrana akademických práv a slobôd – a práve sloboda je kľúčovým pojmom, ktorého obsah musíme vytrvalo a nekompromisne brániť. Sloboda šírenia myšlienok, sloboda bádania, sloboda vyjadrovania sa. Samosprávne fungovanie univerzity je však potrebné vnímať aj optikou nevyhnutných zmien

administratívneho zabezpečovania každodenných činností – budme na seba nároční, naskočme do idúceho vlaku zmien, ktoré prinášajú výzvy tejto doby.

NÁSTROJE:

❶ KONIEC ZBYTOČNEJ BYROKRACII

Potreba odbúravania byrokracie je jednou z hlasno tlmočených požiadaviek akademickej obce. **Digitalizácia a elektronizácia administratívnych procesov** nadviaže na doterajšie systematické kroky s cieľom zjednodušenia každodenného života zamestnancov, ale aj študentov univerzity. **Elektronický obeh dokumentov**, nová registratúra a nová webová stránka umožnia plnohodnotné plnenie administratívnych povinností a zefektívnia dostupnosť informácií, a to aj vďaka **novému webovému rozhraniu** s umeľou inteligenciou vyzbrojeným intranetom. Univerzitu je potrebné budovať ako **AI-native inštitúciu**, v rámci ktorej je umelá inteligencia integrálnym nástrojom každodenného života, ako základný pracovný štandard. Najčastejšou chybou optimalizácie systémov je, že sa snažíme zefektívniť procesy, ktoré by v prvej línii vôbec nemali existovať. Cieľom AI nie je

byrokráciu zrýchliť, ale zbytočné procesy úplne vymazať a zvyšné maximálne automatizovať. Je potrebné vrátiť učiteľom čas na vedu a študentom priestor na tracking ich štúdia bez stresu z formulárov. AI však nie je zázračným liekom na všetky administratívne a byrokratické problémy. AI v sebe nesie zásadné riziká, ktoré je potrebné skúmať, diskutovať a riešiť. UK preto vytvorí pracovnú skupinu, ktorá po dôslednom preskúmaní a konzultáciách v rámci našej akademickej komunity, pripraví súbor praktických odporúčaní pre zodpovedné použitie AI na pôde UK. Aj v tomto bude UK inštitúciou, ktorá bude určovať trendy.

🔗 SMART UNIVERZITA

Univerzita musí byť vybavená integrovaným ekosystémom služieb – tzv. „**smart campus**“, ktorý užívateľsky jednoduchými nástrojmi (napr. mobilná aplikácia AIS, online identita, prístupy...) zlepši každodenné fungovanie používateľov. Aktuálne poskytované služby (preukazy, prístupové systémy, ubytovanie, stravovanie, knižničné služby...) sú nedostatočne prepojené a heterogénne, čo komplikuje používateľskú skúsenosť a predstavuje nevyužitý potenciál existujúcich dát. Smart campus umožňuje riešenia, v rámci ktorých má študent ale-

bo zamestnanec jeden prístup k službám a jedno digitálne rozhranie (mobilnú aplikáciu). Jedným z nástrojov v strednodobom horizonte je aj vytvorenie virtuálneho duplikátu univerzity – tzv. „**digital twin**“, ktorý nám umožní simulácie, optimalizáciu a v konečnom dôsledku i lepšie rozhodovanie. Univerzita predstavuje komplexný fyzický a organizačný ekosystém zahŕňajúci budovy a internáty, učebne a laboratóriá, rozvrhy a pohyb študentov, energetické a prevádzkové systémy, ktoré sú dnes riadené oddelene a bez možnosti simulácie budúcich scenárov. Digitálne dvojča univerzity predstavuje dynamický model, ktorý odráža reálne fungovanie kampusu a umožňuje jeho simuláciu, analýzu a optimalizáciu a umožňuje optimalizovať prijímané rozhodnutia.

🔗 ZVYŠOVANIE KOMPETENCIÍ

Ruka v ruke s rozširovaním ponuky digitálnych a elektronických služieb je zvyšovanie kompetencií ich používateľov. V rámci digitálnej akadémie bude univerzita dbať o **systematický rozvoj kompetencií študujúcich a zamestnancov**, a to aj v rovine odstraňovania jazykových bariér na obslužných pracoviskách univerzity, či systematickou podporou zvyšovania a prehľbovania kvalifikácie.



④ UDRŽATEĽNÉ PROSTREDIE

Otázka udržateľnosti sa stáva jednou z integrálnych súčastí života univerzity, ktorá musí dbať o prijímanie systémových opatrení a vytvorenie súboru odporúčaní pre fakulty na **dosiahnutie vysokého štandardu udržateľnosti**. Vyhodnocovanie plnenia kritérií je potrebné aplikovať do bežných činností a podujatí univerzity a jej súčastí, zriaďiť Komisiu pre udržateľnosť a zahrnúť udržateľnosť do existujúcich i plánovaných projektových schém na úrovni univerzity. Okrem všeobecných požiadaviek udržateľnosti sa univerzita stavia zodpovedne k otázke environmentál-

nych výziev, a to implementáciou prvkov **zelenej transformácie** do procesov verejného obstarávania, administratívnych postupov, zahraničnej agendy či investičnej činnosti. **Zriadenie Green Office** ako organizačnej jednotky univerzity umožní koordináciu aktivít naprieč fakultami a cielené vyhľadávanie výziev na environmentálne priaznivé opatrenia (podpora zelenej mobility - budovanie elektronabíjajúcich staníc, vodozádržné opatrenia a pod.). Významným krokom v otázke udržateľnosti je zároveň akcelerácia využívania vlastného potenciálu univerzity, ktorej personálne a odborné kapacity môžu byť využívané ako pri-

márny nástroj realizácie aktivít. Veľkosť a rozmanitosť univerzity otvára možnosti zintenzívnenia medzifakultnej spolupráce i plnohodnotného využívania existujúcich kapacít prevádzkovej a administratívnej činnosti.

⊗ DVOJÚROVŇOVÁ SAMOSPRÁVA

Silnú samosprávu univerzity je možné dosiahnuť len **rešpektovaním samosprávy na úrovni jej fakúlt**. V tomto ohľade je kľúčové udržanie a obrana akademického štandardu fungovania univerzity bez ohľadu na legislatívne zmeny. Heterogénnosť univerzitného prostredia determinuje názorový pluralizmus, v rámci ktorého je univerzita miestom slušnej a nekonfrontačnej polemiky a diskusie, miestom slobodného šírenia myšlienok, slobody vyjadrovania sa vo verejnom priestore **s akcentom na expertízu**. To je základom spoločenskej úlohy univerzity pri podpore demokratickej verejnej diskusie. V tom kontexte je nástrojom slobodnej univerzity vzájomný rešpekt k názorom iných, či už v univerzitnom priestore, ale aj v širšom verejnom diskurze. To však neznamená akceptovanie akýchkoľvek názorov. Univerzita pracuje s vedeckou expertízou a na jej základe kultivuje kvalitu verejnej diskusie.

⊗ INTERNÁ KOMUNIKÁCIA

Nástrojom efektívneho riadenia univerzity je vysoká úroveň komunikácie a spolupráce s vedeniami fakúlt a zástupcami študentstva na fakultách (spoločné zasadnutia vedení, účasť na fakultných grémiách a pravidelné stretnutia so zástupcami študentstva). Je nevyhnutné zlepšiť **interné komunikačné kanály** (newsletter, kalendár podujatí, intranet...) a úroveň informovanosti o činnostiach jednotlivých súčastí univerzity, ale aj konkrétnych činností zamestnancov a živiť záujem akademickej obce o prácu jej členov a využiť tak potenciál dostupných informácií. Okrem šírenia informácií je však rovnako relevantné aj získavanie a **vyhodnocovanie spätnej väzby zamestnancov**, ktoré umožní procesné zlepšenie fungovania univerzity.

2. CIEĽ:

MODERNÉ VZDELÁVANIE

OPIS:

Univerzita má poskytovať vzdelávanie zodpovedajúce aktuálnym trendom a zmene paradigmy súvisiacej s rozvojom umelej inteligencie, rešpektujúc potreby a očakávania študentov za súčasného udržania **kvality** poskytovaného vzdelávania, ktoré nekopíruje prchavé potreby výrobného sektora, ale poskytuje trvácne a univerzálne poznatky a formuje ucelenú osobnosť absolventa. **Úlohou univerzity v nadchádzajúcej dekáde bude vychovávať ľudí s rozvinutým kritickým myslením a v súlade s európskymi demokratickými hodnotami. Ľudí, ktorí budú pripravení uplatniť sa v neistom a meniacom sa globálnom prostredí tak, aby našu vlasť rozvíjali a bránili hodnoty vedeckej expertízy pred vlnou pseudointelektualizmu, hoaxov a difamácie skutočnej odbornosti.** Súčasťou ponúkanej modernosti univerzity je vytvorenie *student friendly* prostredia – reálneho i virtuálneho, ktoré bude spôsobilé saturovať potreby dnešného študentstva vrátane rozširovania prvkov internacionalizácie,

poradenstva a podpory študentského aktivizmu.

NÁSTROJE:

❶ DOSTUPNÉ SLUŽBY A INFORMÁCIE

Významným prvkom zlepšenia užívateľského komfortu je nové webové rozhranie saturujúce potreby študentov a študentiek, záujemcov o štúdium i verejnosti. Univerzita zároveň preberá významnú pozíciu v konzorciu AIS, čo umožní spustenie **novej mobilnej aplikácie** informačného systému. Rozširovanie dostupných užívateľských služieb bude jednoznačne zahŕňať aj **nástroje umelej inteligencie**, v rámci ktorých si univerzita plánuje obhájiť pozíciu lídra pri ich využívaní a začlenení do vzdelávacieho procesu i každodenného života **našej univerzitnej komunity**. Zároveň univerzita plnohodnotne využíva a sprístupňuje svojej akademickej obci existujúce **digitálne platformy vzdelávania a databázy**, ktoré sa stávajú primárnym zdrojom získavania informácií a vytvára optimálne (prevádzkové, personálne, softvérové) podmienky na realizáciu online foriem vzdelávania v zmysle potrieb jednotlivých fakúlt.





❶ UNIKÁTNE, SPOLOČNÉ A INOJAZYČNÉ ŠTUDIJNÉ PROGRAMY

Univerzita, bez ohľadu na efemérne požiadavky trhu, naďalej podporuje zachovanie špecifických študijných programov, avšak zároveň vytvára podmienky na **nové medziodborové programy, profesijne orientované študijné programy, spoločné študijné programy s tuzemskými i zahraničnými univerzitami** (double degrees, joint degrees, Cotutelle – dvojité vedenie doktorandov) i **programy v anglickom či inom svetom jazyku**. Tradícia a modernita ponúkaného katalógu študijných programov je výsadou najväčšej slovenskej univerzity. Je potreb-

né využívať existujúce kapacity univerzitou ponúkaného kreditového vzdelávania vytvorením prehľadného **katalógu výberových predmetov** na fakultách ako nástroja zvyšovania všeobecného vzdelania študentov. Rovnako tak je potrebné zabezpečiť plnohodnotné využívanie univerzitou ponúkaných možností internacionalizácie vytvorením **mobilitných okien** v študijných plánoch a motivovať tak študentov k zahraničným mobilitám. V oblasti internacionalizácie vzdelávania je potrebné využívať existujúce možnosti ponúkané alianciou ENLIGHT, a zároveň naďalej vyhľadávať ďalších významných zahraničných partnerov na bilaterálnu spoluprácu. Internacionalizácia vzdelá-

vania predstavuje neoddeliteľnú súčasť univerzitného života, a ako takú je potrebné ju dlhodobo a systematicky rozvíjať a motivovať študentov, ale aj zamestnancov na jej využívanie.

❶ PODPORA, PORADENSTVO, PARTICIPÁCIA

Vysoký štandard poskytovanej úrovne podpory a poradenstva pre študentov prostredníctvom psychologickkej poradne, kariérneho poradenstva, právnej poradne, infocentra či špecificky pre zahraničných študentov vo forme Welcome centra, EURAXES centra a pod. saturuje identifikované **potreby študentstva**. Je však obzvlášť v tejto dobe meniacich sa očakávaní mladých ľudí nevyhnutné pravidelné získavanie čo najrelevantnejšej **spätnej väzby** a podnetov pre ďalšie skvalitňovanie poskytovanej podpory. O to viac zohráva v ďalšom období významnú úlohu otázka **participácie zástupcov študentskej časti akademickej obce v rozhodovacích procesoch**. Aktívna komunikácia so študentmi a využívanie jej záverov pri manažérskych rozhodnutiach umožnia efektívne nastavenie ponúkaných služieb, ale aj vhodnú implementáciu celoštátnych opatrení a legislatívnych zmien (napr. záverečné stáže). Univerzita systematicky podporuje aktívnu participáciu

študentstva v systéme zabezpečovania kvality, činnosti samosprávnych orgánov, investičnej činnosti či ďalších aspektoch dotýkajúcich sa ich života. Študentská angažovanosť je zároveň predmetom samostatnej podpornej **grantovej schémy určenej pre študentské spolky**. Existujúci systém grantovej podpory vedeckej činnosti je zároveň potrebné rozšíriť o **granty pre diplomantov** na realizáciu terénnych prác a výskumu. Ako efektívny nástroj zlepšenia postavenia študentov sa na niektorých fakultách osvedčil **študentský ochranca práv**. Aj v tomto smere má univerzita pripravenú koncepciu novovytvorenej pozície, jej konkrétny obsah však bude výsledkom participatívnej diskusie so zástupcami študentov.

Veľkou výzvou v oblasti podpory študentov je zapojenie umelej inteligencie formou personalizovaného digitálneho kampusu, v rámci ktorého by mal každý študent svojho „AI akademického sprievodcu“. Ten mu pomáha skladať flexibilný rozvrh, odporúča predmety podľa kariérnych cieľov a včas varuje pred rizikom predčasného ukončenia štúdia, ponukou doučovania či konzultácie, s cieľom zníženia odchodu študentov v prvých ročníkoch a moderná starostlivosť o well-being.

3. CIEĽ:

CENTRUM VEDY A VÝSKUMU

OPIS:

Univerzita ako etalón špičkovej otvorenej vedy a výskumu doma i v zahraničí, s maximalizovaným projektovým potenciálom kontinuálne skvalitňuje a zvyšuje kapacity doktorandskej školy, vytvára otvorené a nehierarchické prostredie a vytrvalo chráni slobodný základný výskum, ktorý eliminuje prvoplánové postavenie univerzity ako prípravne aktuálnych priemyselných trendov. **Univerzita nesie spoločenskú zodpovednosť práve za rozvoj slobodného základného výskumu, ktorý nie je určený prioritami priemyslu, ale prirodzenou vedec-kou zvedavosťou.** Schopnosť rozvíjať slobodný základný výskum je kľúčovým pilierom odolnosti demokratického zriadenia – iba v spoločnosti, kde sa veda rozvíja slobodne a požíva patričnú vážnosť, je aj možnosť riadiť veci verejné na základe vedeckého poznania. Práve v čase **pandémie** dezinformácií a poloprávd **je slobodná veda základom slobody a demokracie.** Univerzita ako rešpektovaný partner vo verejnom i vedeckom

diskurze doma i v zahraničí posilňuje existujúce partnerstvá a využíva ich potenciál, aktívne vyhľadáva a buduje nové platformy spolupráce na národnej i medzinárodnej úrovni. **Spolupráca s verejnými decízormi vo forme aplikovaného výskumu sú rovnako integrálnou súčasťou života vedcov a vedkýň na našej univerzite.** Preto v špecifických oblastiach rešpektujeme priority štátnej správy pri rozvoji niektorých segmentov vedy s vysokým potenciálom priemyselnej využiteľnosti a transferu poznatkov. Typickým príkladom je podpora jadrovej energetiky.

NÁSTROJE:

❶ ZVÝŠENIE KOMPETENCIÍ — „KNOW-HOW“

Kľúčovým aspektom pri akcelerácii projektového potenciálu je **odovzdávanie potrebného know-how medzi tvorivými zamestnancami.** V tomto zmysle je potrebné vytvorenie efektívneho systému vzdelávania zamestnancov v oblasti prípravy a manažmentu projektov a podporiť skvalitnenie a rozšírenie projektových oddelení na jednotlivých fakultách. Zároveň je nevyhnutné **odstrániť administratívne bariéry** (aktívnym

vstupovaním do diskusie s príslušnými subjektmi verejnej správy určujúcimi konkrétne podmienky výziev), ktoré často pôsobia ako demotivačný faktor podávania najmä medzinárodných projektov. Je nevyhnutné skvalitnenie **a rozšírenie administratívnej podpory** podávania medzinárodných a domácich vedecko- výskumných projektov. AI je možné využiť v oblasti vedy ako multiplikátor výkonu – obzvlášť čo sa týka administratívnej podpory pri podávaní grantov. Vytvorenie „UK AI Grant Engine“ – systému AI asistencie, ktorý vedcom pomáha s rešeršami, predanalýzou dát, formálnou štruktúrou medzinárodných grantov a hľadaním interdisciplinárnych partnerov naprieč fakultami.

● MOTIVÁCIA A SYSTÉMOVÁ PODPORA

Univerzita zabezpečuje **inštitucionálnu podporu grantovej činnosti**, v rámci ktorej je možné individuálne odmeňovanie úspešných riešiteľov medzinárodných grantov (napr. ERC, Horizont Európa). Výhodnou investíciou do personálnej matice budúcich projektových tímov je univerzitná **podpora internacionalizácie** - vytvárania medzinárodných vedeckých tímov na úrovni fakúlt,

katedier či jednotlivcov. Okrem finančnej schémy podpory vedeckej činnosti bude univerzita naďalej pokračovať v nastolenom trende slávnostného oceňovania najlepších tvorivých zamestnancov a doktorandov, ako aj aktívne vyhľadávať, identifikovať a propagovať excelentnosť svojich zamestnancov a študentov.

● UK AKO PARTNER NA CELOŠTÁTNEJ ÚROVNI

Univerzita ako najsilnejšia vedecká inštitúcia v krajine musí **udávať trendy v oblasti manažmentu vedy** a byť rovnocenným partnerom vo verejnej diskusii k zásadným otázkam vedecko-výskumných politík. Je nevyhnutné vyvíjať tlak na príslušné orgány verejnej správy s cieľom zmeny formálnych podmienok získavania vedeckých grantov s ohľadom na **princípy otvorenej a nehierarchickej vedy** (napr. podpora opätovného vyhlásenia Všeobecnej výzvy APVV pre mladých vedeckých pracovníkov a stabilizácia tejto výzvy). Partnerské postavenie univerzity je potrebné využiť aj pri negociácii nových výkonnostných zmlúv, ako i ďalších nástrojov posudzovania kvality či delenia štátnych dotácií a grantov, ktoré musia akcentovať **parametre excelentnej vedy**.

④ PODPORA MLADÝCH

Príprava ďalšej generácie predstavuje významný nástroj pri kreácii vyvážených projektových tímov a udržateľnosti tvorivej činnosti. Je potrebné intenzifikovať **zapojenie študentstva do vedecko-výskumnej činnosti**, rozvíjať systém pomocných vedeckých síl a vedeckých stáží. Zároveň je nevyhnutné **rozširovanie aktivít doktorandskej školy** s akcentom na multiplikáciu jej efektov, a zároveň posilňovať jej internacionalizáciu - vyčlenením prostriedkov na **pozývanie popredných medzinárodných akademických kapacít** s cieľom ich aktívnej participácie. Príprava ďalšej generácie zahŕňa aj **rozvoj pedagogických zručností** ako kruciálnej výbavy mladých kolegov a kolegýň.

⑤ KVALITNÁ VEDA

Vytvorenie priaznivých podmienok na realizáciu kvalitnej vedeckej práce tvorivých zamestnancov podporou **multidisciplinárneho výskumu a interdisciplinárnej spolupráce**. Identifikácia silných a slabých stránok vedeckej činnosti **pravidelným vyhodnocovaním kvality a prijímaním opatrení v zmysle jeho záverov**. Zabezpečenie podporných činností týkajúcich sa propagácie vedy a ochrany jej výsledkov. **Eliminácia vplyvových operácií** vedených proti nášmu vedecké-

mu prostrediu zo strany autokratických mocností s cieľom získať know-how alebo ovplyvniť výskumné postupy. Posilňovanie princípov vedeckej etiky. Zlepšovanie projektovej spolupráce s etablovanými vedeckými inštitúciami (výskumné univerzity a SAV), využívanie vedeckého potenciálu existujúcich partnerstiev a konzorcií (ENLIGHT) a aktívne partnerstvá s top univerzitami v zahraničí.

4. CIEĽ:

STRATEGICKÁ A UDRŽATEĽNÁ INFRAŠTRUKTÚRA

OPIS:

Budovanie a udržiavanie infraštruktúry, ktorá bude v plnej miere spôsobilá uspokojovať požiadavky nevyhnutné na naplnenie poslania univerzity, sanácia investičného dlhu a ubytovanie pre študentov naplňajúce očakávania 21. storočia sú základným pilierom vytýčených cieľov v oblasti využívania univerzitného majetku. Dokončenie prebiehajúcich rekonštrukcií, príprava nových projektov a ich úspešná realizácia vyžaduje viac ako len dobré hospodárenie s majetkom, vyžaduje aktívne vyhľadávanie investičných príležitostí a externých zdrojov financovania, ale aj efektívne využívanie vlastného investičného potenciálu.

NÁSTROJE:

❶ DOKONČENIE REKONŠTRUKCIÍ A REVITALIZÁCIA

V rámci pokračovania v prebiehajúcich

projektoch univerzita sprístupní ubytovacie kapacity výškových blokov VBA a VBB v Mlynskej doline, a to aj vďaka využívaniu vlastných finančných, prevádzkových či personálnych kapacít. Okrem nevyhnutných opráv a sanácie univerzitného majetku je zároveň potrebné pokračovať v **ozdravovaní univerzitných areálov** likvidáciou čiernych stavieb. **Účelom je zveľaďovanie priestoru, kde naša komunita funguje, pracuje, športuje i oddychuje, a tým prispieť k budovaniu takého verejného priestoru, ktorý svojou atmosférou doladí pocit príslušnosti k úspešnému príbehu. To je podstatný čriepok mozaiky naratívu o tom, ako tí úspešní a ambiciózni môžu ostať naplňovať svoje sny v tejto krajine.**

❷ ZÁSOBNÍK PROJEKTOV

V ďalšom období univerzita naďalej bude pokračovať v strategickom ciele obnovy infraštruktúry a priebežne identifikuje najvýznamnejšie priority. Vytvorenie **zásobníka projektov** umožní vysokú mieru našej akcieschopnosti reagovať na vyhlásené projektové výzvy. Zároveň univerzita získava potrebné finančné krytie z ďalších externých zdrojov a zameriava sa na pokračovanie rekonštrukcií internátneho ubytovania študentov (prioritne internát Družba), ale aj vybudovanie moderného

univerzitného kongresového centra, ktoré dokáže saturovať existujúci dopyt zo strany fakúlt i študentstva. Významnou investíciou, ktorá vytvorí potrebnú infraštruktúru na realizáciu pripravovaných športových aktivít, je **revitalizácia a budovanie športovísk a vytvorenie centrálného športového areálu**. Nevyhnutným aspektom investičnej činnosti je implementácia zelených prvkov - **energetická hospodárnosť budov** a zníženie energetickej náročnosti.

③ SPOLUPRÁCA

Tak ako aj v rámci hlavných činností univerzity, aj pri nakladaní s majetkom je nevyhnutná **participácia zainteresovaných subjektov** pri príprave konkrétnych celouniverzitných projektov. Najmä pokiaľ ide o študentské ubytovanie, kde sa **aktívny prístup zástupcov študentov** nevyhnutne odrazí na finálnej podobe investičných akcií. Zároveň však univerzita bude vyvíjať iniciatívu na ďalšiu spoluprácu s verejnými inštitúciami (aj univerzitami) na príprave projektov. Spolupráca je ďalej nevyhnutná aj na úrovni územnej samosprávy (hlavného mesta a BSK) a príslušných orgánov štátnej správy (ministerstvá). Aj v rámci investičnej činnosti a nakladaní s majetkom univerzita (rektorát) pôsobí

ako koordinačné pracovisko pre fakulty a **poskytuje projektovú podporu investičných aktivít fakúlt**.



5. CIEĽ: KOMUNITA

OPIS:

Univerzita buduje silnú komunitu hrdo sa hlásiacu k svojej alma mater, a zároveň pôsobí ako bezpečný prístav, kde spolu s vonkajšou bezpečnosťou posilňuje aj prvky well-beingu zamestnancov a študentov. Psychická pohoda a zdravie zamestnancov, v súlade s princípmi rovnakého zaobchádzania a zákazu diskriminácie, sú nevyhnutným predpokladom priaznivého a bezpečného akademického prostredia. Významnou, no často zanedbávanou súčasťou univerzitného života, sú športové aktivity. Práve v tejto oblasti má univerzita značné rezervy.

NÁSTROJE:

❶ UNIVERZITNÝ DUCH

Podpora športových aktivít na univerzite otvára nové možnosti zvyšovania úrovne angažovanosti akademickej komunity, vytvára možnosti posilňovania univerzitného ducha a v neposlednom rade prispieva k zdravšiemu pracovnému prostrediu. V rámci systematickej **podpory univerzitného športu** vytvoríme

pozíciu centrálného koordinátora pre šport, ktorý bude prepájať súťažné i nesúťažné aktivity na úrovni fakúlt, ktorým poskytne podporu pri organizácii. Nová pozícia bude významným komunikačným nástrojom medzi fakultami, fakultnými/klubovými trénermi a vedúcimi katedier telesnej výchovy. Zároveň bude vyhľadávať finančné, inštitucionálne i systémové príležitosti na rozvoj športu, a to vrátane celoštátnej podpory univerzitného športu. Univerzita bude vytvárať priaznivé prostredie na **organizáciu medzifakultných i medziuniverzitných súťaží**. Systémová podpora univerzitného športu je jedným z atraktívnych prvkov nielen pre zamestnancov a študentov univerzity, ale aj pre domácich a zahraničných uchádzačov o štúdium. Okrem športových aktivít je nevyhnutné vytvoriť prostredie na **organizáciu celouniverzitných podujatí**, ktoré umožnia zlepšovanie sociálno-pracovných väzieb akademickej obce. Zároveň univerzita začne prehlbovať iniciatívu v oblasti **benefičnej činnosti**.

❷ PODPORA ZDRAVIA

Zdravie členov akademickej obce dnes, viac ako kedykoľvek predtým, zahŕňa nielen otázky fyzického stavu a pripravenosti na riešenie krízových situácií, ale aj otázky psychického zdravia a well-beingu.

V tomto ohľade univerzita vyvinie aktivity na zlepšenie pripravenosti zamestnancov v podobe početných kurzov a školení prvej pomoci či rôznych podujatí zameraných na otázky zdravia a zdravého životného štýlu. Zároveň rozšíri existujúce kapacity psychologickkej poradne a využije existujúce kapacity v oblasti psychológie na **zjednotenie postupov riešenia obzvlášť závažných prípadov sociálneho či psychologického diskomfortu** v rámci vzdelávacích aktivít. Univerzita v plnej miere akcentuje problém duševnej pohody a zdravia mládeže v celospoločenskom diskurze. Zároveň v tejto oblasti **pribudne centrálna pozícia mediátora**, na ktorého sa môžu obracať zamestnanci v prípadoch nekonfliktného riešenia sporov na pracovisku. V neposlednom rade univerzita naďalej aktívne vyhodnocuje podnety týkajúce sa potrieb v oblasti **ochrany pred sexuálnym obťažovaním** a vytvára, spolu so systémom dôverných osôb, platformu bezpečnej komunikácie a ochrany jednotlivcov. Práve otázka sexuálneho obťažovania bude v ďalšom období súčasťou informačných kampaní, ale aj zberu potrebných informácií.

⑥ BEZPEČNÉ PROSTREDIE

Univerzita naďalej udržiava **vysokú úroveň bezpečnostného štandardu**, ktorá

zahŕňa otázky kybernetickej bezpečnosti, bezpečnosti osôb a majetku, ale aj ochrany výsledkov vedy a výskumu. V tomto smere vyvinie ďalšiu iniciatívu na rozširovanie partnerskej spolupráce s bezpečnostnými zložkami i ďalšími inštitúciami na dosiahnutie požadovanej úrovne bezpečnosti. Centrálné prevádzkovaný bezpečnostný systém slúži fakultám ako koordinačný a poradenský bod.

④ ROVNAKÉ ZAOBCHÁDZANIE

Princípy rovnakého zaobchádzania a zákazu diskriminácie priamo nadväzujú na realizáciu akademických práv a slobôd, ako aj hodnôt, ku ktorým sa univerzita hrdo hlási. V tomto smere je potrebné **implementovať ukazovatele rodovej rovnosti a rovnosti príležitostí** organizáciou odborných i popularizačných podujatí a systematickým vyhodnocovaním aktuálnych potrieb akademickej obce. Okrem uplatňovania rovnakého zaobchádzania je nevyhnutné aplikovať opatrenia na zlepšenie rovnosti príležitostí a **ochranu zraniteľných skupín akademickej obce**. Práve s týmto cieľom bude zabezpečená systematická podpora jednorodičom formou sociálnych benefitov (materská škola).



6. CIEĽ:

TRETIA MISIA

— SLUŽBA

SPOLOČNOSTI

OPIS:

Univerzita ako inštitúcia aktívne komunikujúca s verejným priestorom prispieva k šíreniu vzdelanosti a vyvracaniu dezinformácií, nenásilná implementácia princípov akademickej slobody a kultúry do spoločnosti, prenáša a šíri výsledky svojej práce do spoločnosti i priemyslu, univerzita ako referenčný bod kritického, a na faktoch založeného, myslenia. Význam univerzity v celospoločenskom meradle

priamo úmerne korešponduje úrovni jej nezávislosti, apolitickosti a ňou garantovanej akademickej slobody a slobodného šírenia myšlienok zamestnancov a študentstva. Univerzita nepodlieha politickým trendom a tlakom, je hlasom racionality a kritického myslenia a bodom stability pre celú spoločnosť pre nasledovné dekády - a zároveň motorom dynamických zmien v oblasti svojich kompetencií.

NÁSTROJE:

❶ CELOŽIVOTNÉ VZDELÁVANIE

V dobe meniacich sa spoločenských pomerov a výraznej zmeny paradigmy pracovného prostredia univerzita vytvára

podmienky na rozvoj ďalšieho vzdelávania formou **mikroosvedčení, ale i neformálnych kurzov, letných škôl a popularizačných aktivít pre deti, dospelých aj seniorov.** Prakticky nevyčerpatelný potenciál vzdelávania na jednotlivých fakultách i centrálne na úrovni rektorátu je potrebné akcelerovať a **rozšíriť ponúkaný katalóg** aktivít neformálneho vzdelávania. Zároveň v tejto oblasti vzdelávania môže univerzita predstavovať epicentrum AI pre Slovensko. AI prináša obrovské etické, právne a filozofické otázky. Univerzita má najväčší potenciál stať sa hlavným Think-Tankom štátu pre reguláciu a ľudskoprávne aspekty AI, čo zároveň posilní celospoločenský status univerzity.

🔗 UNIVERZITA AKO PARTNER ŠTÁTU, BIZNISU AJ SPOLOČNOSTI

Univerzita plní nezastupiteľnú úlohu v oblasti akcelerácie vedeckého poznania a šírenia vzdelanosti v spoločnosti. Ako nezávislá a apolitická inštitúcia plní úlohy aj v rámci mesta/regiónu, na ktorého rozvoji nesie svoj diel zodpovednosti. Práve spolupráca s územnou samosprávou je kľúčová nielen s ohľadom na vzájomnú previazanosť majetkového substrátu, ale aj **disemináciu výsledkov činnosti univerzity v regióne.** Univerzita musí byť prítomnou, viditeľnou a dôveryhodnou

inštitúciou v krajine. **Prepojenie univerzity a podnikateľského sektora** má vysoký potenciál poskytnúť prospech obom zúčastneným stranám. Je preto dôležité takúto formu spolupráce systematicky podporovať a bonifikovať aktivitu fakúlt, katedier i jednotlivcov. Univerzita zároveň aktívne vytvára prostredie pre **spoluprácu s aktérmi tretieho sektora i verejnosťou** (napr. aj rozvojom a koordináciou dobrovoľníctva členov akademickej obce).

🔗 SPOLOČENSKÁ ZODPOVEDNOSŤ

Univerzita ako autonómna, samosprávna a nezávislá inštitúcia brániaca hodnotu slobody slova, akademického výskumu a plurality názorov **vystupuje ako kritický hlas spoločenského prostredia a participuje pri riešení spoločenských výziev.** Nástrojom spoločenskej zodpovednosti je **udržanie štandardu inštitucionálnej nezávislosti** univerzity, ktorá sa prejavuje v odvahe vystúpiť či ostať ticho bez ohľadu na očakávania záujmových skupín, politikov či médií. **Esenciou príspevku našej univerzity do verejného diskurzu má byť expertíza vystužená stáročiami budovanou akademickou kultúrou založenou na tradičných hodnotách úcty k pravde a faktom, kritickej racionality, ako aj empatie a úcty k ľudskej dôstojnosti.**

7. CIEĽ:

POZITÍVNY OBRAZ UNIVERZITY

OPIS:

Univerzita musí vyvinúť maximálne úsilie na zlepšenie svojho obrazu v spoločnosti. Musíme efektívnejšie propagovať výstupy poskytovaného vzdelávania a dosiahnuté výsledky vo vede a výskume, a motivovať tak mladých ľudí k štúdiu na Slovensku - značka UK ako garancia špičkovej vedy a vzdelania. Univerzita musí byť zásadne prítomná v mediálnej sfére a dominovať diskurzu na sociálnych sieťach. Okrem veľtrhovej činnosti doma i v zahraničí musíme identifikovať strategických partnerov a s nimi komunikovať priamo – špičkové základné a stredné školy, zahraniční partneri, ministerstvá, regióny.

NÁSTROJE:

❶ AKTÍVNY RECRUITMENT

Univerzita pristupuje k získavaniu najlepších absolventov stredných škôl aktívne. Doposiaľ vyvíjané úsilie náborových podujatí na vzdelávacích veľtrhoch

dosiahlo svoje limity, je preto potrebné zintenzívniť spoluprácu priamo so strednými, ale aj základnými školami, s osobitným dôrazom na najlepšie hodnotené stredné školy a gymnáziá. Okrem získavania najlepších slovenských študentov má v ďalšom období veľký význam aj **prilákание študentov zo zahraničia**. Výlučne na tento účel vznikne pozícia **koordinátora pre medzinárodný recruitment**, ktorý bude centrálne koordinovať potreby fakúlt pri získavaní študentov na anglické študijné programy.

❷ POPULARIZÁCIA

Veľkou slabinou slovenského vysokého školstva je akási prílišná skromnosť pri prezentovaní vlastnej práce a jej výsledkov. Nástrojmi popularizácie vedy, výskumu a vzdelávania univerzita prispeje k **šíreniu pozitívneho obrazu vysokého školstva na Slovensku**. V tomto ohľade univerzita zorganizuje sériu doktorandských prednášok a vzdelávacích aktivít na školách, zároveň bude **podporovať popularizačné aktivity fakúlt a členov akademickej obce**. Keďže je otázka popularizácie v dnešnej dobe pre univerzitu kruciálna, je potrebné najvýznamnejšie popularizačné aktivity zamestnancov a študentov náležite vyzdvihnúť a oceniť.

③ RENOMÉ UNIVERZITY

V oblasti zlepšovania verejného obrazu univerzity je nevyhnutné, v spolupráci s ďalšími vysokými školami, vstupovať do dialógu so zástupcami mediálneho priestoru a zabezpečiť **šírenie pozitívnych výsledkov univerzitnej činnosti**. Excelentné výsledky univerzitnej činnosti je nevyhnutné prezentovať širokej verejnosti i potenciálnym záujemcom o štúdium. Rovnako tak je nevyhnutné pracovať na **zlepšení medzinárodného imidžu univerzity**. Osobitne významným marketingovým nástrojom pozitívnej prezentácie je pre univerzitu **umiestnenie v medzinárodných rebríčkoch**. Univerzita v tomto ohľade posilní existujúce administratívne kapacity a pristúpi k aktívnemu vyhľadávaniu ďalších možností medzinárodnej propagácie, vrátane účasti na medzinárodných univerzitných veľtrhoch a fórach. Bude takisto rozširovať aj svoju prítomnosť na sociálnych sieťach, a to formou dedikovaných kanálov zameraných na krátke formáty propagujúce výskumom podložené pohľady vedkýň a vedcov UK na aktuálne spoločenské otázky.

④ ALUMNI

Je nevyhnutné, aby sa univerzita pri komunikačnej stratégii sústredila na prácu

s absolventmi. Na tento účel bude vytvorená administratívna podpora na úrovni rektorátu, ktorá sa bude zameriavať na získavanie spätnej väzby od absolventov a na jej základe prípravu koncepcie fungovania **alumni klubu UK**. Budovanie hrdosti k svojej alma mater u absolventov a záujem o dianie na univerzite je potrebné systematicky udržiavať cielenou komunikáciou.



BUDUJME NAĎALEJ A SPOLOČNE KOMUNITU ÚSPECHU



UNIVERZITA
KOMENSKÉHO
V BRATISLAVE

EMAIL: marek.stevcek@uniba.sk
INSTAGRAM: @mstevcek
FACEBOOK: @stevcekmarek

#ÚKOMENSKÉHO