



TRNAVSKÁ UNIVERZITA V TRNAVE

DLHODOBÝ ZÁMER TRNAVSKEJ UNIVERZITY V TRNAVE NA ROKY 2009 – 2014

Trnava november 2008

O B S A H

1 VÝCHODISKÁ PRE TVORBU DLHODOBÉHO ZÁMERU	3
1.1 VSTUPNÁ CHARAKTERISTIKA UNIVERZITY	3
1.2 VÝCHODISKÁ PRE TVORBU DLHODOBÉHO ZÁMERU	5
2 SWOT ANALÝZA A ODPORÚČANIA EUA.....	6
2.1 SWOT ANALÝZA	6
2.2 ODPORÚČANIA EUA	12
3 POSLANIE, VÍZIA, PRIORITNÉ OBLASTI A CIELE TU	13
4 DLHODOBÝ ZÁMER ROZVOJA TRNAVSKEJ UNIVERZITY V TRNAVE NA OBDOBIE ROKOV 2009 – 2014	15
4.1 SPRÁVA, RIADENIE A ROZVOJ UNIVERZITY	15
4.2 ĽUDSKÉ ZDROJE A STAROSTLIVOSŤ O ZAMESTNANCOV, PODMIENKY VÝKONU PRÁCE	16
4.3 VZDELÁVANIE A SLUŽBY PRE ŠTUDENTOV	17
4.4 VEDECKÁ, VÝSKUMNÁ A UMELECKÁ ČINNOSŤ	20
4.5 VZŤAHY S OKOLÍM, MEDZINÁRODNÁ SPOLUPRÁCA A ZAHRANIČNÉ VZŤAHY	21
4.6 INFORMAČNÉ ZDROJE A TECHNOLOGIE	21

Dlhodobý zámer Trnavskej univerzity v Trnave na roky 2009-2014

Úvod

Dlhodobý zámer rozvoja Trnavskej univerzity v Trnave na roky 2009 – 2014 (ďalej len „Dlhodobý zámer“) vytvára predpoklady na uskutočnenie strategických zámerov a cieľov univerzity orientovaných na jej kvalitu a konkurencieschopnosť v oblasti vzdelávania, výskumu, vývoja a posilňovania medzinárodnej akceptácie.

Po nástupe nového vedenia Trnavskej univerzity v Trnave (ďalej aj TU alebo univerzita) v roku 2007, pristúpilo toto vedenie v spolupráci s manažmentom súčastí k aktualizácii poslania, vízie a strategických cieľov univerzity na ďalšie obdobie. Identifikácia podstatných charakteristík TU prostredníctvom SWOT analýzy bola validovaná na základe inštitucionálneho hodnotenia, ktoré vykonala Európska asociácia univerzít (EUA) prostredníctvom svojich zástupcov v prvej polovici roka 2007 a vo forme správy poskytla TU v septembri 2007. Na základe výsledkov SWOT analýzy a odporúčaní EUA vedenie TU iniciovalo v septembri 2007 po univerzitnej diskusii aktivity zamerané na vypracovanie vízií, poslania a strategických cieľov k aktualizácii dlhodobého zámeru univerzity v zmysle § 20 zákona č. 13/2002 Z. z. o vysokých školách a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Vypracovaniu Dlhodobého zámeru predchádzali prípravné práce, rokovania, workshopy (marec a jún 2008) a kolégia rektora TU. Návrhy poslania, vízie, prioritných oblastí a cieľov univerzity boli definované na dvojdňovom účelovom rokovaní kolégia rektora v dňoch 30. 4. a 1. 5. 2007 a následne boli zverejnené na diskusiu v akademickej obci univerzity. Súčasťou komplexu strategického plánovania činnosti TU sú stratégie pre jednotlivé oblasti, postupne predkladané príslušnými členmi vedenia TU a schvaľované počas roka 2008. Tie obsahujú podrobný zoznam termínovaných aktivít, úloh a opatrení potrebných na realizáciu strategických cieľov TU v danej oblasti. Preto dokument Dlhodobý zámer, i vzhľadom na rozsah, už neobsahuje podrobný opis všetkých aktivít potrebných pre realizáciu tu uvedených zámerov.

1 VÝCHODISKÁ PRE TVORBU DLHODOBÉHO ZÁMERU

1.1 Vstupná charakteristika univerzity

Slovenská národná rada obnovila 25. 3. 1992 Trnavskú univerzitu v Trnave zákonom č. 191/1992 a znovu otvorila 1. 7. 1992. Akademický senát univerzity zriadil 1. 9. 1992 Fakultu humanistiky (FH) a Pedagogickú fakultu (PdF). Fakulta ošetrovateľstva a sociálnej práce (FOSP) bola založená v roku 1994. Pedagogický Inštitút sv. Ondreja v Ružomberku zriadil rektor univerzity 29. 6. 1995, z ktorého vznikla v akademickom roku 1996/97 Katecheticko-pedagogická fakulta sv. Ondreja. Táto fakulta prešla od 1. 11. 1997 do zväzku Žilinskej univerzity v Žiline. Teologický Inštitút sv. Alojza SJ (zriadený rektorom univerzity 1. 9. 1994) sa stal súčasťou TU, z ktorého bola 23. 10. 1997 zriadená Teologická fakulta so sídlom v Bratislave. Právnickú fakultu zriadil rektor univerzity 1. 10. 1998.

Prvým rektorom znovu zriadenej univerzity bol prof. RNDr. Anton Hajduk, DrSc. (15.5.1992 - 21.10.1996). Od 1.2.1997 do 31.1.2000 bol vo funkcii rektora

univerzity prof. MUDr. Ladislav Šoltés, DrSc. Po ňom pôsobil vo funkcii rektora univerzity prof. JUDr. Peter Blaho, CSc. (1.2.2000 - 31.1.2007). Od 1.2.2007 je rektorom Trnavskej univerzity doc. Ing. Martin Mišút, CSc.

Obnovená TU za pomerne krátky čas svojej existencie preukázala schopnosť plnohodnotne sa zapojiť do systému vysokoškolského vzdelávania v SR a postupne sa rozvíjať na vzdelávaciu, výskumnú a kultúrnu inštitúciu, schopnú plniť úlohy na úrovni európskej vysokoškolskej inštitúcie. Univerzita ponúka vzdelávanie v mnohých vedeckých a odborných študijných programoch vo všetkých stupňoch vysokoškolského vzdelávania, s právami habilitačného a vymenúvacieho konania za profesora vo vybraných odboroch a zintenzívňujúcou sa výskumnou činnosťou.

V súčasnosti univerzita pozostáva z piatich fakúlt, ktoré garantujú a zabezpečujú uskutočňovanie vzdelávacích a výskumných činností:

- Filozofická fakulta (FF)
- Pedagogická fakulta (PdF)
- Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce (FZaSP)
- Teologická fakulta (TF)
- Právnická fakulta (PF)

Na univerzite pôsobia tieto samostatné pracoviská:

- Ústav dejín Trnavskej univerzity v Trnave
- Slovenský historický ústav v Ríme
- Univerzitné vydavateľstvo Typi Universitatis Tyrnaviensis
- Univerzitná knižnica
- Centrum informačných systémov (CIS)
- Rektorát

Ústav dejín je výskumným pracoviskom TU od roku 2001. Uskutočňuje výskumnú, vedeckú publikačnú, evidenčnú, registratúrnu a archívnu činnosť súvisiacu s dejinami Trnavskej univerzity.

Slovenský historický ústav v Ríme so sídlom v Trnave je druhým výskumným ústavom TU, ktorý vykonáva svoju činnosť od roku 2004, s cieľom organizovať a zabezpečovať v spolupráci s ostatnými vysokoškolskými a inými výskumnými a odbornými pracoviskami tvorivé vedecké bádanie, ale aj umeleckú činnosť v oblasti historických vied v duchu demokratických, humanistických a náboženských tradícií Slovenska.

Na zabezpečovanie publikačných aktivít má TU vlastné vydavateľstvo Typi Universitatis Tyrnaviensis, ktoré je spoločným pracoviskom univerzity a Slovenskej akadémie vied v Bratislave. Vydavateľská činnosť sa realizuje prostredníctvom jej vydavateľstva VEDA.

Univerzitná knižnica zabezpečuje odborné činnosti v oblasti správy, spracúvania a sprístupňovania knižničných fondov. Uchováva a bibliograficky registruje záverečné a kvalifikačné práce univerzity. Je pracoviskom bibliografickej registrácie publikačnej činnosti učiteľov, zamestnancov a doktorandov dennej formy štúdia. Knižnica poskytuje knižnično-informačné služby registrovaným používateľom.

Centrum informačných systémov zabezpečuje prevádzku univerzitnej dátovej a hlasovej siete, prevádzku a rozvoj centrálnych informačných systémov a poskytuje služby používateľom informačných a komunikačných technológií na univerzite.

Rektorát je výkonným pracoviskom univerzity zabezpečujúcim činnosti vyplývajúce z jej poslania v oblasti vzdelávacej, vedeckej, zahraničných vzťahov, rozvoja a zabezpečovania vnútorného chodu univerzity.

V ostatnom období došlo k významným celospoločenským zmenám, ktoré ovplyvnili vysokoškolské vzdelávanie v SR a bezprostredne sa dotýkajú aj TU. Jednou z najdôležitejších zmien bol vstup SR do EÚ, ktorý priniesol lepšie podmienky pre medzinárodnú spoluprácu – možnosť zapojenia sa do programov EÚ, čerpanie finančných prostriedkov z ESF, ale zároveň sa zvýšilo konkurenčné prostredie pre slovenské vysoké školy. Ďalej boli vytvorené celonárodné strategické dokumenty súvisiace s Bolonským a Lisabonským procesom (novelizácie zákona o vysokých školách, vyhlášky týkajúce sa vzdelávania, habilitačného a inauguračného konania, akreditačného procesu, zákon o štátnej podpore výskumu a vývoja), zmeny v personálnom riadení, financiách, hospodárení a materiálno-technickom zabezpečení vysokých škôl. Vzhľadom na tieto skutočnosti, s vedomím plnej zodpovednosti za ďalší vývoj TU a jej súčastí, bol spracovaný tento dlhodobý zámer na roky 2009 – 2014, ktorý má strategický charakter. Pri príprave dlhodobého zámeru sme vychádzali z analýz a podmienok doterajšieho stavu, opísaných najmä v dokumentoch uvedených v nasledujúcej podkapitole.

1.2 Východiská pre tvorbu Dlhodobého zámeru

Dlhodobý zámer rozvoja vychádza zo samohodnotiacej správy TU, ktorá predchádzala návšteve z EUA, hodnotenia spracovaného tímom EUA, výročných správ o činnosti a hospodárení TU za posledných päť rokov, analýzy– CAF – Common Assessment Framework – hodnotenia kvality na univerzite, Dlhodobého zámeru TU na roky 2004 - 2010 a správy o jeho plnení, ako i volebného programu rektora TU. Informácie o vonkajších podmienkach pôsobenia TU, národných i nadnárodných cieľoch, vzdelávacích politikách a potrebách, sme čerpali najmä z Lisabonskej deklarácie (Lisbon declaration-Europe's universities 2010 diversity with the common purpose), Národného strategického referenčného rámca, Prioritných úloh MŠ SR na roky 2006-2010 vyplývajúcich z programového vyhlásenia vlády, hodnotenia vysokých škôl a ich fakúlt agentúrou ARRA a i. Keďže v štádiu prípravy Dlhodobého zámeru prebiehal na TU evaluačný proces európskou asociáciou univerzít (EUA), ťažiskovými východiskami pre tvorbu dlhodobého zámeru sa stali výsledky SWOT analýzy a odporúčania Záverečnej hodnotiacej správy EUA (august 2007), ako i závery Sektorovej správy EUA pre Slovensko.

2 SWOT ANALÝZA A ODPORÚČANIA EUA

2.1 SWOT analýza

Silné stránky

Veda, výskum

- Podpora vedenia univerzity pre aktívne zapájanie sa do národných a medzinárodných vedeckých projektov
- Integrovanosť do medzinárodnej vedeckej komunity
- Zvyšujúci sa počet získaných grantov a s tým súvisiaci narastajúci objem finančných prostriedkov na vedecké bádanie a umeleckú tvorivosť
- Aktívna účasť tvorivých pracovníkov univerzity v medzinárodných a domácich vedeckých spoločnostiach, výboroch, komisiách, umeleckých porotách a redakčných radách zahraničných a medzinárodných vedeckých časopisoch
- Interná podpora vedeckých a umeleckých projektov zo zdrojov univerzity

Vzdelávanie, študenti

- Existencia jedinečných študijných programov v rámci SR
- Poskytovanie PhD. štúdia v zahraničí
- Kvalita osobného vzťahu učiteľa a študenta
- Ponuka akreditovaných študijných programov všetkých stupňov univerzitného vzdelávania, externého štúdia i celoživotného vzdelávania
- Časť študijných programov je akreditovaná v kombinovanej metóde, možnosť štúdia kombinovanými metódami štúdia
- Pripravenosť na zavádzanie elektronického vzdelávania
- Existencia základných predpokladov na zavádzanie kombinovaných metód štúdia
- Možnosť poskytovania jazykového vzdelávania, zvyšovania počítačovej gramotnosti a pedagogických kompetencií vlastných zamestnancov
- Skúsenosť s medzinárodnými projektmi v oblasti vzdelávania (TEMPUS, Leonardo, ESF)
- Organizovanie súťaží študentských vedeckých a umeleckých prác a vedeckých konferencií pre doktorandov a mladých vedeckých zamestnancov

Ľudské zdroje

- Potenciál kvalifikovaných a v spoločnosti uznávaných odborníkov pôsobiacich na univerzite
- Záujem pracovníkov zapojiť sa do národných a medzinárodných projektov
- Pretrvávajúci záujem študentov a zamestnancov o vycestovanie na zahraničné univerzity
- Vo všeobecnosti dobré medziludské vzťahy, vzájomná podpora prvkov tímovej práce

Riadenie, financie, rozvoj

- Transparentnosť pri rozdeľovaní existujúcich finančných zdrojov na úrovni univerzity
- Existuje systém vnútorného rozdeľovania finančných zdrojov univerzity

- Pozitívne skúsenosti so získavaním finančných zdrojov na projekty
- Klíma vo vedení univerzity je naklonená zmenám
- Efektívna organizačná štruktúra univerzity podporená vnútornou legislatívou

Vzťahy, kvalita, marketing

- Početné bilaterálne vzťahy umožňujúce rozvíjať spoločné projekty
- Vysoké hodnotenie univerzity v rankingu a ratingu nezávislej agentúry ARRA

Podmienky činnosti

- Lokalizácia objektov univerzity v centre mesta
- Unikátnosť niektorých univerzitných pracovísk
- Vybavenie zamestnancov modernými prostriedkami výpočtovej a kancelárskej techniky
- Tradícia Trnavskej univerzity
- Kvalitná jedáleň
- Kvalitná technická infraštruktúra
- Kvantitatívny a kvalitatívny rast informačných zdrojov UK TU

Slabé stránky

Veda, výskum

- Nedostatočne jasne a reálne stanovené interné priority a strategické zámery a ciele v oblasti vedy na TU
- Prílišná diverzifikácia výskumu
- Veľký počet rozsahom malých výskumných úloh = atomizácia výskumu
- Malý dôraz na vytváranie väčšej riešiteľskej kapacity projektov, tolerovanie rozdrobenosti kapacít
- Malý dôraz na skutočnú kvalitu výskumnej činnosti pri rozhodovaní o personálnych a finančných záležitostiach
- Vnútorná uzavretosť v oblasti výskumnej činnosti
- Nedostatočné prepojenie výskumu a umeleckej tvorivosti s praxou
- Nerovnomerné zapojenie vysokoškolských učiteľov do výskumnej a umelecko-tvorivej činnosti
- Nízka miera zapojenia študentov Mgr. a najmä PhD. programov do výskumnej činnosti
- Nízky počet interných doktorandov a ich nedostatočné zapojenie do výskumných a umelecko-tvorivých tímov
- Nedostatočné prístrojové vybavenie experimentálnych pracovísk pre výskumnú činnosť
- Priemerne nízka vedecká produktivita zamestnancov TU
- Nedostatočné sústredenie publikačnej aktivity zamestnancov TU na publikácie s vysokým impakt faktorom
- Nedostatočná väzba medzi vyučovacím procesom na jednej strane a výskumom a umeleckou činnosťou na strane druhej
- Absencia univerzitných výskumných a umeleckých projektov, umožňujúci integráciu tvorivých pracovníkov fakúlt a posilňovania vnútornej integrity univerzity
- Nízka prezentácia výsledkov vedecko-výskumnej činnosti

Vzdelávanie, študenti

- Málo univerzitných študijných programov
- Nedostatočné vytváranie medzi a multidisciplinárnych študijných programov s využitím aktuálnych študijných programov fakúlt
- Existujúce problémy v komunikácii a ťažkosti v kooperácii fakúlt pri vytváraní multidisciplinárnych programov, uzavretosť jednotlivých fakúlt v študijnej oblasti
- Nedostatočná ponuka celoživotného vzdelávania
- Univerzita ponúka iba malý počet študijných programov pre zahraničných záujemcov
- Nedostatočná spätná väzba o uplatnení absolventov
- Rezervy v inovačnom prístupe k realizácii študijných programov
- Chýba systematická práca s nadanými študentmi
- Chýba efektívny systém celoživotného vzdelávania TU
- Absencia sociálneho a kariérneho poradenstva pre študentov

Ľudské zdroje

- Vysoký priemerný vek profesorov a ostatných tvorivých pracovníkov a limitované až nízke možnosti ich náhrady vo väčšine výskumných a umeleckých odboroch
- Nedostatočné ovládanie cudzích jazykov osobitne neuspokojivé ovládanie anglického jazyka ako jazyka vedy a techniky
- Neexistencia systému vzdelávania zamestnancov a plánov kariérneho rastu
- Neuspokojivé ovládanie informačno-komunikačných technológií zamestnancami
- Nízke ohodnotenie práce pedagóga v rámci prednášania v oblasti celoživotného vzdelávania
- Nedostatočný počet interných garantov a zamestnancov na pokrytie nárokov vybraných študijných programov
- Odchod kvalifikovaných a profesionálnych zamestnancov a lojálnych zamestnancov univerzity pre nedostatočnú motiváciu, slabú sociálnu starostlivosť a nerovnomerné pracovné nároky v porovnateľných pracovných pozíciách na univerzite
- Nízke právne vedomie zamestnancov univerzity
- Nepostačujúce chápanie rozdielu medzi teaching a learning u učiteľov

Riadenie, financie, rozvoj

- Nedostatočná profesionalizácia riadenia
- Nesprávne alebo nedostatočne zosúladené delegovanie práce a kompetencií
- Neefektívne informačné toky oboma smermi, nedostatočná informovanosť zamestnancov univerzity (aktivity univerzity, problémy univerzity) a slabá spätná väzba
- Vzhľadom na legislatívny rámec, ktorý určuje kompetencie akademického senátu univerzity, dlhodobá absencia činnosti stálych odborných komisií, napr. ekonomickej komisie
- Nedostatočné využívanie národných a medzinárodných grantových programov, predovšetkým z Európskej únie
- Nedostatok dotácií z ministerstva školstva SR na vedecký výskum a umeleckú tvorivosť
- Minimálna a stagnujúca úroveň viaczdrojového financovania univerzity
- Finančné plánovanie realizované len z krátkodobého hľadiska (zostavenie rozpočtu na príslušný rok), plán dlhodobého rozvoja univerzity nebol zosúladený

s dlhodobým finančným plánom, resp. neobsahoval dlhodobé finančné rozhodnutia

- Slabá zainteresovanosť na získavaní finančných zdrojov univerzity (nedostatočný dôraz na rozvoj výkonových parametrov, ktoré podmieňujú priaznivejší rozpis dotačných prostriedkov pre univerzitu, ďalšie zdroje financovania projektov, ďalšie vzdelávanie, podnikateľská činnosť)
- Nie je dostatočne prenesená zodpovednosť za vytváranie a rozdeľovanie zdrojov na pracoviská
- Spôsob rozdeľovania finančných zdrojov a ich čerpanie tzv. spotrebným spôsobom na väčšine súčastí univerzity
- Nízka zainteresovanosť organizačných jednotiek na viaczdrojovom financovaní, pasívna závislosť na dotáciách zo štátneho rozpočtu
- Nízka miera ochoty plniť schválené opatrenia prijaté na základe sledovania základných finančných ukazovateľov s cieľom zvýšiť výkonnosť univerzity
- Nedostatočná inštitucionálna podpora rozvoju univerzity
- Absencia systému vnútorných pravidiel pre investičný rozvoj v rámci univerzity
- Absencia investičného kapitálu na rozvoj univerzity
- Absencia projektových podporných štruktúr univerzity

Vzťahy, kvalita, marketing

- V medzinárodných vzťahoch s výnimkou mobilných projektov prevládajú formálne vzťahy a zmluvy nad skutočnou spoluprácou
- Nedostatočne aktívny prístup ku kontaktom s vonkajším okolím
- Nedostatočná, resp. minimálna spolupráca s podnikateľským prostredím v regióne
- Nedostatočná adaptácia na potreby praxe
- Absencia komplexného a objektívneho systému hodnotenia kvality činnosti jednotlivcov v jednotlivých oblastiach činnosti univerzity
- Nedostatočný rozsah systematickej kontroly kvality
- Chýba jasná stratégia v oblasti marketingu a public relations
- Slabé marketingové aktivity a prezentácia univerzity vo verejnosti

Podmienky činnosti

- Nedostatok študijných a výučbových priestorov
- Nedostatok športových zariadení
- Nedostatok ubytovacích kapacít pre študentov
- Absencia vhodného zázemia pre možnosť prilákania nových mladých perspektívnych zamestnancov alebo špičkových odborníkov pre prácu na univerzite
- Slabá vybavenosť prednáškových miestností prvkami IKT
- Nedostatočné podmienky pre prijatie väčšieho počtu zahraničných študentov alebo pedagógov
- Nedostatočné univerzitné povedomie
- Pretrvávajúci silný fakultný systém univerzity a existujúce snahy o posilnenie autonómie fakúlt
- Slabá organizačná kultúra, najmä nevhodne realizovanou personálnou prácou (riadenie ľudských zdrojov)
- Kvantitatívne aj kvalitatívne nedostatočne vybudovaný knižničný fond

Vonkajšie príležitosti

- Dlhodobý rastúci objem finančných zdrojov do oblasti vysokého školstva na vzdelávanie a vedu v súvislosti s proklamovanou politikou výstavby spoločnosti založenej na poznatkoch a vedomostnej ekonomike
- Relatívne stabilný a prehľadný systém rozdeľovania finančných prostriedkov vysokým školám, založený na výkonových a kvalitatívnych ukazovateľoch a s tým spojený zodpovedajúci systém vnútorného rozdeľovania finančných prostriedkov na univerzite
- Pretrvávajúci záujem o štúdium na Trnavskej univerzite
- Trvalý záujem o študijné programy s nižším podielom exaktnosti (vedy)
- Záujem o iné ako prezenčné formy štúdia a záujem o CŽV, záujem starších uchádzačov o akreditované štúdium
- Postupné zavádzanie poplatkov za štúdium (školné), zvyšovanie nákladov týkajúcich sa ubytovania a stravovania, a s tým spojená postupná zmena správania sa študentov
- Otvorenosť európskeho akademického priestoru
- Geografické postavenie TU v rámci Európy
- Zmeny štruktúry dopytu po kvalifikovaných odborníkoch na trhu práce (zapojenie SR do štruktúr EÚ)
- Záujem regiónu (štátny sektor, súkromný sektor, zahraniční investori) o rozvoj v oblasti vzdelávania, výskumu a pod.
- Možnosť vzniku pracovísk excelentnosti v spolupráci, predovšetkým so SAV
- Dobré vzťahy TU v regióne
- Získanie historického komplexu budov
- Bohatý región so zahraničnými investormi
- Štrukturálne fondy EÚ
- Historická a kultúrna príťažlivosť mesta
- Veľa stredných škôl v blízkom okolí
- Nízka miera nezamestnanosti
- Národné a medzinárodné grantové programy, predovšetkým z Európskej únie
- Participácia univerzity v európskych a medzinárodných štruktúrach
- SR má ako prioritu vedu a výskum
- Perspektívne vytvorenie jednej silnej Trnavskej univerzity v meste Trnava s potrebným priestorovým a technickým vybavením, dostatočným počtom študentov a kvalifikovaných zamestnancov, ktorí ju dostatočne stabilizujú v konkurenčnom prostredí existujúceho trhu veľkého počtu malých regionálnych univerzít (dosiahnutie dlhodobej konkurencieschopnosti Trnavskej univerzity)

Vonkajšie ohrozenia

- Tendencie k zvýrazneniu výstupných parametrov v činnosti na úkor parametrov vstupných pri rozpise dotácií na prevádzku vysokých škôl
- Nedostatočné rozpočtové zdroje
- Zvyšovanie dôrazu na viacdrojové financovanie vysokých škôl (väzba na priemysel, regióny, EÚ). Možný vplyv tohto parametru na vyššiu štátnu dotáciu
- Väzba medzi akreditáciami magisterských a doktorandských študijných programov a výsledkami v oblasti vedy a výskumu (kategorizácia vysokých škôl alebo fakúlt)

- Postupný tlak na zvýšenie úrovne internacionalizácie, potenciálne zaradenie tohto parametra do systému financovania vysokých škôl
- Možný prienik iných vysokých škôl v regióne i do oblastí vzdelávania, ktoré boli doposiaľ výsadou Trnavskej univerzity (humanitné, prírodovedné, zdravotnícke, pedagogické odbory, vzdelávanie v jazyku národnostných menšín)
- Nezáujem okolia univerzity o výstupy iných činností než je vzdelávanie – napr. oblasť vedy a výskumu. Pokles významu univerzity v rámci regiónu z dôvodu jej malého vplyvu na činnosť regiónu v inej než vzdelávacej oblasti
- Postupné zvyšovanie počtu záujemcov o štúdium s nižšími predpokladmi pre štúdium
- Nebezpečnosť kumulácie dvoch trendov – demografický pokles počtu absolventov SŠ a nárast kapacity vysokých škôl v SR
- Malá „pružnosť“ subjektov podieľajúcich sa na schvaľovaní študijných programov
- Nízka úroveň finančného ohodnotenia a postavenia učiteľa v akademickom prostredí
- Nedostatočná finančná stimulácia akademického prostredia pre absolventov
- Nepreviazanosť univerzitného vzdelávania s katalógom pracovných činností (pozícia Bc.)
- V blízkom okolí vysoká koncentrácia vysokoškolských inštitúcií
- Demografické a sociálne zmeny
- Ministerstvo stanovuje finančné limity na počet študentov 3. stupňa
- Zložitá a nestála legislatíva SR pre činnosť vysokých škôl
- Prehľbovanie direktívneho riadenia vysokých škôl zo strany ministerstva školstva v čase, keď univerzity potrebujú väčšiu autonómiu pre dosiahnutie vysokej kvality vzdelávania a výskumnej a umeleckej činnosti
- Masívny nárast počtu novozaložených vysokoškolských inštitúcií a s tým súvisiaci vznik vysokoškolského trhu s viacerými konkurentmi a to aj súkromných vysokých škôl a menším počtom klientov
- Nízka úroveň financovania vysokoškolského štúdia v porovnaní s úrovňou financovania bežnou v západnej Európe a jej klesajúca tendencia
- Nízka uvedomelosť populácie mať potrebu sa celoživotne vzdelávať
- Pripravované zmeny v spôsobe alokácie dotácií zo štátneho rozpočtu medzi verejné vysoké školy
- Nízke percento HDP vynakladané z verejných zdrojov na vzdelanie v SR
- Legislatívne obmedzenia neumožňujúce dostatočnú operatívnu v riadení univerzity a v spôsobe čerpania mimodotlačných zdrojov
- Vysoká miera centralizácie IKT a IS v centrálnom uzle TU
- Jednotné IS v rezorte
- Nedostatočne rozvinutá kultúra sponzoringu vedeckých a akademických aktivít osobitne v oblasti humanitných vied/

2.2 Odporúčania EUA

Pohnúť sa od zanietenej a pripravenej – ale ROZDROBENEJ – inštitúcie smerom k profesionálne manažovanej – a INTEGROVANEJ – univerzite, s jasným cieľom/zámerom, na ktorom sa podieľajú všetci jej členovia.

L'UDIA - univerzita by mala sproduktívniť a posilniť manažment ľudských zdrojov:

- harmonizáciou *podmienok zamestnávania* vo všetkých organizačných jednotkách, najmä v odmeňovacom systéme,
- navrhnutím *kariérnych plánov* zamestnancom na podporu talentov etapovitým spôsobom,
- inštitucionalizáciou *programov rastu* zamestnancov – v pedagogike i v manažmente,
- zvyšovaním a odmeňovaním *profesijných kompetencií* podporných (obslužných) zamestnancov

AKTIVITY - potreby študentov sa musia dostať do jadra záujmu inštitúcie:

- využívaním *európskeho kvalifikačného rámca*, ktorý vyrovnáva intelektuálne učenie sa s profesijnými zručnosťami a sociálnymi kompetenciami na zdefinovanie *učebných výstupov*,
- používaním ECTS ako systému založenom na *študentskej pracovnej vyťažnosti*, ich plnej kapacity na uľahčenie transferu a hromadenia kreditov pre *interné* ako i externé mobility,
- organizovaním spolupráce fakúlt na uľahčenie *interdisciplinárnej práce* pre vzdelávanie sa študentov, spoločné výskumné projekty alebo vytvorenie spoločných medzinárodných titulov,
- vytvorením *služieb bežných* pre študentov a univerzitu ako celok t.j. kariérne poradenstvo, posilniť medzinárodné oddelenia, oddelenia pre bývalých študentov – všetky zamerané na *zamestnatelnosť* absolventov,
- poskytovaním plnej podpory na vytvorenie *študentskej asociácie*, ktorá musí byť plnohodnotným partnerom pri tvorbe rozhodnutí univerzity, a napomáhaním všetkým členom inštitúcie vytvoriť komunitu *spoločného cieľa*, ku ktorému sa budú cítiť zaviazaní,

ORGANIZÁCIA - integrovať univerzitu ako jednu inštitúciu so spoločným cieľom:

- vyprofilovaním *komunity spolupatričnosti* medzi pracovníkmi prostredníctvom univerzitných programov,
- ustanovením spoločného a *systematického riadenia kvality* na všetkých fakultách,
- napĺňaním dlhodobých strategických procesov a strednodobých akčných plánov prostredníctvom každoročného *rozpočtového cyklu* – postup, ktorý by mal byť dokončený pred novým finančným rokom,

IDENTITA - zakotviť univerzitu v jej prítomnosti:

- uvažujúc neustále nad *víziou* (globálny obraz) a *misiou* (ciele univerzity v špecifických oblastiach, Slovensko ako európsky politický, ekonomický a intelektuálny činiteľ),

- b) spolu s jezuitskou podporou zosnovať také *stratégie zaangažovanosti* a starostlivosti, ktoré určujú najlepšie dnešné akademické spôsoby, žiť podľa tradícií humanizmu a kresťanských hodnôt,

PROSTREDIE - posilniť atraktivnosť inštitúcie:

- a) vytvorením *absolventskej asociácie* prepojenej na trh zamestnanosti a zabezpečením podpory pre svojich absolventov, aby sa univerzita transformovala na centrum európskej vzdelanosti,
- b) orientovaním Správnej rady na arénu, kde *univerzitné a komunitné vedenia (vrátane zahraničných investorov)* môžu testovať potenciál spoločnej budúcnosti pre región – načrtnutím prvých krokov na ceste k integrácii s Materiálovo-technologickou fakultou ako i s UCM,
- c) vytvorením *platformy spolupráce* s inými poskytovateľmi vyššieho vzdelania v Trnave, aby pomohla zamerať *kolektívne myslenie* na spoločnú inštitucionálnu prax a tak obsiahnuť *kritický problém* v spoločných službách pre študentov a poskytovaní akademických hodnôt
- d) využívaním zahraničnej prítomnosti v oblasti vybudovania medzinárodných stratégií – pokiaľ ide o *jazyk* – presadzujúc špecifickosť TU a jej susedných inštitúcií ako *európskych aktérov pokroku*.

3 POSLANIE, VÍZIA, PRIORITNÉ OBLASTI A CIELE TU

Trnavskú univerzitu vnímame ako miesto vytvárania, uchovávanía, spracovávanía a šírenía nových poznatkov a tvorivých výstupov, ako nositeľku hodnôt a kultúrnu inštitúciu, ako spoločenstvo ľudí, ako zamestnávateľa, ako hospodársku inštitúciu, ako informačný a komunikačný systém a predovšetkým ako miesto, kde vytvárame nové hodnoty a formujeme nasledujúcu generáciu elity najmä Slovenskej republiky. Toto hľadisko nás dovedlo k postulovaniu toho, čo chceme ponúkať spoločnosti a kým chceme byť v neďalekej budúcnosti.

Poslanie Trnavskej univerzity

Poslanie Trnavskej univerzity spočíva vo formovaní osobnosti človeka ako jedinečnej bytosti v jej personálnom i sociálnom rozmere, vo výchove v duchu kresťanských mravných hodnôt, demokracie, humanizmu, tolerancie, schopnosti kritického myslenia a zdravého sebavedomia.

Trnavská univerzita prispieva k verejnému blahu vytváraním priaznivých podmienok na kvalitu vzdelávania a výskumu, zabezpečovaním kvalitného personálneho obsadenia, uskutočňovaním procesu zvyšovania kvalifikácie, profesionálneho rozvoja a zlepšovaním kvality života ľudí prostredníctvom celoživotného vzdelávania a šírením dobrého mena univerzity doma i v zahraničí.

Trnavská univerzita poskytuje služby verejnosti vytváraním, ochranou a šírením poznania prostredníctvom vzdelávania, vedy, výskumu a vývoja, podporou regionálnych, národných a medzinárodných aktivít a umožnením ďalšieho vzdelávania občanov. Univerzita prispieva k rozvoju kultúry a vzdelanosti.

Trnavská univerzita chce aj naďalej pôsobiť ako garant slobody, demokracie, humanizmu, kresťanských duchovných hodnôt, morálky a etiky nielen na vlastnej akademickej pôde, ale aj v spoločnosti. Univerzita bude i v budúcnosti brániť akademické práva a svoju akademickú autonómiu.

Vízia Trnavskej univerzity

Trnavská univerzita, pôsobiac v historickom univerzitnom komplexe budov, sa stane významnou národnou, vzdelávacou, vedeckou, umeleckou ustanovitzhou a integrálnou súčasťou európskeho kultúrneho priestoru, ako aj centrom spoločenského a kultúrneho života Trnavy.

Prioritné oblasti a strategické ciele

Prioritná oblasť: KVALITA

- A Dosiahnuť zaradenie TU medzi univerzity podľa novely zákona do r. 2010
- B Zlepšiť hodnotenie TU verejnosťou v prieskumoch verejnej mienky a v hodnotení nezávislých ratingových agentúr o 10 percentuálnych bodov do r. 2009
- C Zvýšiť počet akreditovaných študijných programov 3. stupňa do r. 2011 o 5 študijných programov
- D Zvýšiť podiel študentov denného štúdia v rámci SR o 0,5 % do r. 2011
- E Zvýšiť počet zahraničných študentov na 1,5%-ný podiel z celkového počtu denných študentov do r. 2011
- F Zvýšiť počet študujúcich v rámci celoživotného vzdelávania na 500 študentov ročne do r. 2011
- G Zaviesť systém proaktívneho riadenia kvality všetkých činností na univerzite do r. 2009
- H Zvýšiť vedeckú produkciu v kategóriách typu A o 50% do r. 2011
- I Znížiť počet prioritných smerov výskumu na univerzite a zvýšiť priemernú veľkosť riešiteľských kolektívov na dvojnásobok stavu roku 2006 do r. 2010
- J Dosiahnuť plnú mobilitu študentov univerzity v súlade s kritériami ECTS do r. 2010

Prioritná oblasť: IDENTITA

- K Orientovať sa na trvalé hodnoty (kresťanské morálne a duchovné hodnoty, pravda, sloboda, humanizmus, tolerancia)
- L Integrovať tradície starobylej TU do súčasnej spoločnosti a rozvíjať unikátne špecifiká TU
- M Posilniť univerzitnú identitu a univerzitnú kultúru predovšetkým posilňovaním vnútornej integrity univerzity, jej akademickej kultúry a povedomia spolupatričnosti jej zamestnancov tak, aby prvoradé bolo identifikovanie sa s univerzitou a nie fakultou, do r. 2011
- N Etablovať TU ako najvýznamnejšiu vedeckú a vzdelávaciu inštitúciu v regióne do r. 2011
- O Zvýšiť podiel zdrojov univerzity mimo dotácií na 25% v r. 2010

Prioritná oblasť: SPOKOJNOSŤ

- P Zlepšiť podmienky štúdia a voľnočasových aktivít študentov
- Q Zlepšiť podmienky tvorivej práce a starostlivosti o zamestnancov

4 DLHODOBÝ ZÁMER ROZVOJA TRNAVSKEJ UNIVERZITY V TRNAVE NA OBDOBIE ROKOV 2009 – 2014

Trnavská univerzita v Trnave svojou činnosťou chce nadviazať na úžasné tradície pôvodnej Universitas Tyrnaviensis, ktorá bola v čase svojej existencie jedinou univerzitou Uhorska, štátneho útvaru, ktorého súčasťou Slovensko bolo. Vo svojej novodobej histórii sa po obnove Trnavská univerzita za pomerne krátky čas etablovala ako univerzita nie síce veľká, zato však kvalitná s osobitnou atmosférou vzťahov. Pri diskusiách o podobe dlhodobého zámeru na ďalšie obdobie išlo predovšetkým o zachovanie pôvodného charakteru Trnavskej univerzity a súčasne o reflexiu rozvoja spoločnosti. Výsledkom je stratégia rozvoja univerzity, predkladaná vo forme dlhodobého zámeru, ktorá je založená na preferencii kvality pred kvantitou.

4.1 Správa, riadenie a rozvoj univerzity

Ťažisko riadenia TU sa bude orientovať na stratégie a dlhodobý, cieľový, efektívny a kvalitný výkon riadiacich činností. Manažment univerzity bude presadzovať aktívne riadenie a neustále vytvárať rovnováhu medzi tradíciou, inováciami a racionalizáciou. Bude optimalizovať rovnováhu medzi zodpovednosťou a kompetenciami na jednotlivých úrovniach riadenia, pričom bude klásť dôraz na dobudovanie a optimalizovanie integrovaného informačného a komunikačného systému univerzity.

V záujme zvýšenia profesionality riadenia bude pokračovať manažérska príprava na všetkých stupňoch riadenia v súlade s komplexným systémom odborného a osobnostného rastu všetkých zamestnancov univerzity. V snahe posilniť konkurencieschopnosť TU sa univerzita bude adaptovať na zmeny pružnou organizačnou štruktúrou, ktorá umožní rýchlu reakciu na zmeny vonkajšieho prostredia.

Univerzita bude optimalizovať riadiace a rozhodovacie procesy na všetkých úrovniach riadenia univerzity s cieľom ich zefektívnenia, zvýšenia transparentnosti, zodpovednosti a etiky riadenia, zameria sa na manažérsku prípravu vrcholového a stredného manažmentu univerzity. Posilní sa úloha vrcholových manažérov. Základom operatívneho riadenia TU bude ročný plán úloh, zostavený na základe priorít na príslušný fiškálny rok, reflektujúci schválené strategické ciele a zámery univerzity a anticipujúci disponibilné zdroje.

Na TU sa uplatní jednotná kategorizácia pozícií s opisom požadovaných kompetencií z hľadiska obsahu vykonávaných činností a z hľadiska riadiacej úrovne na základe predchádzajúcej analýzy. Univerzita adaptuje svoju organizačnú štruktúru na reálne potreby súčasnosti. Kritériom optimalizácie organizačnej štruktúry je kvalita a rentabilita. Vybuduje pozitívnu sociálnu klímu, definuje komplexný systém odborného a osobnostného rastu všetkých zamestnancov univerzity s dôrazom na vedúcich zamestnancov a vytvorí jednotný periodický systém hodnotenia zamestnancov.

Univerzita bude posilňovať hodnotovú orientáciu a identitu v konaní všetkých súčastí, zamestnancov a študentov, bude presadzovať univerzitnú akademickú kultúru prostredníctvom zavedenia inštitucionalizovaného a efektívne fungujúceho systému na podporu a posilňovanie kultúry kvality a bude podriaďovať všetky činnosti predovšetkým kvalitatívnym ukazovateľom.

V oblasti hospodárenia bude TU posilňovať svoju finančnú nezávislosť od finančných prostriedkov zo štátneho rozpočtu, podkladom rozhodovania budú výstupy z manažérskeho účtovníctva. Pri plánovaní investícií a hodnotení ich efektívnosti bude univerzita využívať sofistikované metódy hodnotenia. TU bude optimalizovať rovnováhu medzi zodpovednosťou a kompetenciami na jednotlivých úrovniach finančného riadenia, pričom zabezpečí jednotný postup ekonomických procesov na univerzite. Na zlepšenie priestorových a pracovných podmienok zamestnancov TU umožní, tam kde je to opodstatnené, nové formy práce zamestnancov a bude sa aktívne zapájať do súťaže na získavanie dodatočných zdrojov z EU fondov na dobudovanie infraštruktúry.

V oblasti investičných a rozvojových aktivít sa TU strategicky zameria na získanie historického komplexu budov Universitas Tyrnaviensis a na jeho vrátenie pôvodnému účelu. Z hľadiska bezprostredných zámerov bude dokončená výstavba Študentského domova a vybavený jeho interiér, bude rekonštruovaný obvodový plášť budovy na Hornopotočnej ul. 23 (sídlo Filozofickej fakulty, rektorátu a univerzitných pracovísk) a to najmä z dôvodu zníženia energetickej náročnosti. Ďalej bude zrekonštruovaný interiér vstupnej haly a sociálnych zariadení v budove na Hornopotočnej ulici, najmä z dôvodu dodržania požiarnych predpisov a vytvorenia podmienok pre realizáciu pedagogickej a vedecko-výskumnej činnosti fakulty a reprezentáciu univerzity. Pre dokončenie kampusu Právnickej fakulty bude postavená aula na Rázusovej ulici v Trnave. Na zlepšenie podmienok štúdia bude v spolupráci s mestom Trnava vytvorené študijné a vzdelávacie stredisko v zrekonštruovanej budove Adalbertínium.

4.2 Ľudské zdroje a starostlivosť o zamestnancov, podmienky výkonu práce

Starostlivosť o zamestnancov a ľudský potenciál na TU bude stále patriť medzi jej základné priority. Na univerzite budú zobjektivizované podmienky práce, univerzita vytvorí silné motivačné prostredie pre zamestnancov a navrhne a zrealizuje účinný systém skvalitňovania ľudského potenciálu a generačnej výmeny.

Transformačný proces v oblasti vysokých škôl súvisí s pohybom zamestnancov na trhu práce, ktorý predstavuje „preplácanie“ špičkových odborníkov medzi vysokými školami a ich únik do priemyslu, podnikania, štátnej správy a pod. doma alebo v zahraničí. V oblasti kvality vzdelávania a vedeckej produktivity má kľúčový význam dobré fungovanie trhu práce profesionálnych pedagogických, vedeckovýskumných a odborných zamestnancov. Preto univerzita vytvorí podmienky na udržanie špičkových (kľúčových) zamestnancov a súčasne i zlepšenie ich výkonu a podmienok výkonu ich práce.

Strategickým cieľom TU v oblasti ľudských zdrojov je rozvoj ľudských zdrojov ako nástroja úspešného a kvalitného naplnenia vízie a poslania univerzity, nástroja synergie a tvorivosti jej intelektuálneho kapitálu a inštitucionalizujúceho mechanizmu jej zmeny a rozvoja na strategickej, manažérskej a operatívnej úrovni.

Uvedený cieľ TU naplní najmä prostredníctvom:

- vytvorenia motivačného prostredia pre zamestnancov s ohľadom na kvalitu a profesionálny (odborný) rast,

- zavedenia inštitucionalizovaného a efektívne fungujúceho univerzitného systému na podporu a posilňovanie riadenia ľudských zdrojov a kultúry kvality, systému noriem administratívnych kompetencií a programov kariérneho rastu zamestnancov,
- zlepšenia kvalifikačnej a vekovej štruktúry tvorivých zamestnancov TU a definovanie personálnej politiky TU najmä vo vzťahu ku garantom a mladým učiteľom využitím plánov kariérneho rastu,
- plánovaním v personálnej oblasti, analýzou práce a návrhom pracovných pozícií vzhľadom na optimálne bilancovanie práce a flexibilnú organizačnú štruktúru, ktorú realizuje stanovením cieľov pre prijímanie zamestnancov,
- prehľadom o odbornostiach a odbornom raste jednotlivých zamestnancov,
- vytvorením zoznamu zamestnancov s vyhodnotením, ako spĺňajú kritéria požadovanej odbornosti,
- sledovaním kariérneho rastu zamestnancov a prehľadom o potrebách ich ďalšieho vzdelávania,
- posilňovaním dôstojného postavenia zamestnancov a podporou vytvárania konštruktívnych medziľudských vzťahov a pozitívnej pracovnej atmosféry, ktorá motivuje zamestnancov plniť ciele univerzity,
- výberom a voľbou akademických funkcionárov s dôrazom na ich odborné, etické a charakterové predpoklady,
- vytvorením optimálneho modelu systematizácie miest so strednodobým výhľadom,
- vytvorením vhodných podmienok ďalšieho odborného rozvoja tvorivých zamestnancov, ktorí si zaslúžia špeciálnu starostlivosť,
- spracovaním analýzy aktuálneho stavu personálneho zabezpečenia jednotlivých súčastí univerzity,
- vytvorením dostatočne flexibilnej a výkonnej personálnej štruktúry v rámci fakúlt a jasným definovaním stratégie rozvoja ľudských zdrojov na úrovni katedier,
- vypracovaním stratégie zameranej na potenciál mladých perspektívnych zamestnancov a zvýšením dôrazu na výchovu doktorandov ako personálnej rezervy katedier a ďalším rozvojom potenciálu pre tvorbu a realizáciu širokého spektra študijných programov všetkých stupňov vysokoškolského štúdia.

4.3 Vzdelávanie a služby pre študentov

Prvoradým cieľom TU v oblasti vzdelávania je ďalej posilniť kvalitu vzdelávacieho procesu a etablovať sa ako elitná vzdelávacia inštitúcia na úkor umelého zvyšovania počtu študentov. Ďalšími strategickými zámermi TU v oblasti vzdelávania, vyplývajúcimi i z požiadavky EUA, je predovšetkým orientácia na študentov zmenou procesu vzdelávania, kde sa centrálnym aktérom stáva študent, internacionalizovanie štúdia, zvyšovanie mobility študentov, rozvoj celoživotného vzdelávania a zlepšenie služieb pre študentov. Ako rozhodujúcim prvkom projektovania nových študijných programov bude určenie profilu vedomostí, poznatkov a zručností vzhľadom na možnosti uplatnenia absolventov na trhu práce prostredníctvom kvalifikačných rámcov definovaných na národnej či medzinárodnej úrovni.

Uvedené zámery bude univerzita naplňovať predovšetkým

- optimalizovaním rozsahu a obsahu kontaktnej výučby,
- odstránením duplicit v programoch a v predmetoch,
- znížením počtu kontaktných hodín na 18 hodín týždenne na jedného študenta tak, aby rozsah kontaktných hodín umožňoval študentom samoštúdium a domácu prípravu,
- znižovaním podielu pasívneho a zvyšovaním podielu aktívneho vzdelávania s využívaním inovátnych foriem a metód výučby,
- podporovaním dištančnej a kombinovanej metódy štúdia,
- rozvíjaním elektronického a mobilného vzdelávania,
- podporou a rozvíjaním doktorandských študijných programov s cieľom zvýšiť počet študentov doktorandského štúdia v dennej forme štúdia,
- vytvorením fondu na financovanie doktorandov z vlastných zdrojov univerzity a finančným stimulovaním školiteľov úspešných doktorandov,
- ponúkaním doktorandských študijných programov v cudzích jazykoch s cieľom zvýšiť počet zahraničných študentov,
- presadzovaním zahraničných mobilit pre študentov doktorandského štúdia ako povinnosti v rozsahu jedného semestra,
- prezentáciou možností štúdia účasťou na výstavách a veľtrhoch, ako aj formou tlačových a multimediálnych informačných a propagačných materiálov,
- poskytovaním služieb a poradenstva študentom, nadväzovaním spolupráce s absolventmi univerzity,
- zlepšovaním prístupu študentov k internetu a prostriedkom informačných a komunikačných technológií,
- zvyšovaním počtu doktorandov a to aj prostredníctvom výskumných grantov,
- vypracovaním marketingovej stratégie na propagáciu možností štúdia na univerzite a jej uplatňovaním,
- systematickým vytváraním podmienok pre voľnočasové aktivity študentov,
- posilnením kreditového systému bude univerzita
 - uskutočňovať vysokoškolské vzdelávanie vo všetkých troch stupňoch akreditovaných študijných programov, ktoré bude v súlade s tradíciami a možnosťami univerzity, ako aj s požiadavkami spoločnosti;
 - zefektívňovať a spružňovať kreditový systém štúdia (prehodnotenie pridelovania kreditov, zvyšovanie podielu študijných jednotiek, ktoré možno absolvovať v inom študijnom programe);
 - umožňovať študentom aktívne sa podieľať na tvorbe učebného plánu, zvoliť si profiláciu a tempo štúdia;
 - vytvárať podmienky na medzifakultnú mobilitu študentov so zapracovaním do študijných poriadkov fakúlt;
 - zvyšovať integráciu univerzity a jej vnútornej otvorenosti pre študentov t.j. zvýšiť medzifakultnú mobilitu študentov;
 - pripravovať a ponúkať univerzitné študijné programy;
- akcentáciou nadnárodného charakteru štúdia prostredníctvom
 - vytvárania spoločných študijných programov so zahraničnými univerzitami s možnosťou vydania spoločných diplomov pre absolventov týchto študijných programov;.

- rozšírenia ponuky študijných programov s výučbou cudzích jazykov vytváraním podmienok na prijatie cudzincov na štúdium, ako aj učiteľov a vedeckých pracovníkov;
- aktívneho zapájania sa do budovania európskeho vzdelávacieho priestoru;
- Podporou mobility študentov
 - rozširovať mobilitu študentov a pedagógov s cieľom podporiť ich účasť v medzinárodných vzdelávacích, výskumných a rozvojových projektoch s cieľom vytvoriť podporný fond mobilit;
 - vytvoriť vhodné podmienky na pobyt zahraničných študentov;
 - zvýšiť podiel študujúcich, ktorí absolvujú najmenej jeden semester v zahraničí ako aj zahraničných študentov, ktorí absolvujú najmenej jeden semester na TU;
 - presadzovať zahraničnú mobilitu ako povinnosť pre III. stupeň vzdelávania v rozsahu aspoň jedného semestra;
 - zlepšiť zapojenie a finančne podporiť účasť v programoch EU s cieľom zvýšiť počet a čas pobytu študentov v zahraničí;
 - systematicky vytvárať predpoklady pre voľnočasové aktivity študentov
 - zabezpečiť telocvičňu pre potreby tréningu floorballu, prípadne iného športu;
 - vytvoriť priestorové a materiálne podmienky na podporu kultúrnej činnosti študentov;
- vytvorením podmienok celodenného stravovania študentov,
- vytvorením spoločného poradenského pracoviska pre študentov v otázkach študijných, sociálnych, právnych a zamestnania spolu s existujúcimi vysokoškolskými inštitúciami v Trnave,
- rozvojom celoživotného vzdelávania ako riadnej súčasť vzdelávacej stratégie univerzity a jej súčastí.

Je dôležité klásť dôraz na celoživotné vzdelávanie a venovať vo významnej miere pozornosť rozvoju schopností a zručností pre výkon povolania a pracovných pozícií. Úloha celoživotného vzdelávania v populácii rastie spolu s úlohou poznatkov v spoločnosti a znižovaním počtu zastarávania poznatkov. Preto univerzita považuje za dôležité v najbližších rokoch systematicky sa podieľať na vzdelávaní populácie prostredníctvom ďalšieho a celoživotného vzdelávania.

Pre uskutočnenie tohto zámeru bude potrebné najmä:

- Inštitucionalizovať a stabilizovať celoživotné vzdelávanie na TU
 - vytvoriť centrum celoživotného vzdelávania
 - vytvoriť študijné programy s malou akreditáciou na základe potrieb trhu práce a celospoločenskej potreby
 - zabezpečiť jazykové kurzy v rámci ďalšieho vzdelávania
 - zabezpečiť ďalšie vzdelávanie v oblasti získania pedagogického minima
 - zabezpečiť kurzy preškolenia učiteľov CJ
- Vytvoriť systém ďalšieho a celoživotného vzdelávania zamestnancov univerzity a rozvíjať jeho aktivity,
- Vytvoriť Alumni asociáciu a poskytovať jej členom možnosti ďalšieho zvyšovania kompetencií v rámci celoživotného vzdelávania.

4.4 Vedecká, výskumná a umelecká činnosť

Vedecká, výskumná a umelecká činnosť TU má zásadný vplyv na jej kvalitu a národnú či medzinárodnú akceptáciu. Univerzita bude ďalej posilňovať svoje postavenie v oblasti vedeckej, výskumnej a umeleckej činnosti prostredníctvom koncentrácie ľudských a finančných zdrojov, rozvojom interdisciplinarity, zvyšovaním spolupráce v rámci Európskeho výskumného priestoru zapájaním sa do výskumných sietí EÚ a posilňovaním výskumnej základne budovaním centier excelentného výskumu. Cieľom je medzinárodná akceptácia dosiahnutých výsledkov a tvorivých kolektívov univerzity.

Z hľadiska riadenia bude tvorivá činnosť na TU manažovaná tak, aby disponibilné ľudské, materiálne a finančné zdroje boli optimálne využívané. Preto TU jasne definuje priority a ciele tvorivej činnosti. Na zvýšenie synergie univerzita zvýši prepojenie medzi výskumom a vzdelávaním. Najmä študijné programy tretieho stupňa budú podporované tvorivou činnosťou s cieľom zapojiť do nej čo najviac študentov. TU bude monitorovať potreby regiónu a na ich základe vytvárať podmienky transferu poznania a technológií do spoločenskej a výrobnjej praxe. Takto bude univerzita prispievať k rozvoju regiónu a posilní inovačný charakter vzdelávania a výskumu.

TU bude aktívne propagovať výsledky tvorivej činnosti svojich zamestnancov a bude vytvárať motivačné nástroje pre zvýšenie atraktivity tvorivej činnosti a zapájanie sa do vedeckých a umeleckých projektov v rámci regiónu, Slovenska a zahraničia.

Uvedené zámery bude TU naplňovať prostredníctvom týchto aktivít a opatrení:

- Intenzifikovaním vedy, výskumu a umenia v hlavných perspektívnych oblastiach s cieľom dosiahnuť významné výsledky svetovej úrovne;
- Získaním čo najsilnejšej pozície v európskom výskumnom priestore ako medzinárodne uznávaná univerzita;
- Prispievaním k lepšiemu využívaniu výsledkov vedy, výskumu a umenia v spoločenskej praxi;
- Orientovaním sa na tvorbu kvalitných výsledkov a výstupov vo vedecko-výskumnej a umeleckej činnosti;
- Znížením počtu prioritných smerov výskumu na TU a zvýšením priemernej veľkosti riešiteľských kolektívov;
- Vybudovaním efektívneho servisu pre projektovo organizovanú výskumnú a umeleckú činnosť;
- Vytvorením univerzitného grantového systému pre vedeckých a umeleckých pracovníkov;
- Inovovaním výskumnej a technickej infraštruktúry prostredníctvom fondov EÚ;
- Zlepšením podmienok na zhodnocovanie výsledkov vedy a umenia;
- Zvýšením popularity vedeckej práce;
- Ročným oceňovaním špičkových výsledkov vedeckej a umeleckej činnosti na univerzite;
- Podporovaním zapojenia sa do európskych výskumných sietí a projektov;
- Vytvorením podmienok na získanie a podporu projektov v rámci európskych programov (7. Rámcového programu) a medzinárodných grantových agentúr.

4.5 Vzťahy s okolím, medzinárodná spolupráca a zahraničné vzťahy

Základným zámerom v tejto oblasti je posilniť medzinárodnú dimenziu TU vo všetkých aspektoch jej činnosti. Pre potreby anticipácie vývoja potrieb spoločnosti bude univerzita používať marketingové nástroje. TU bude presadzovať svoje záujmy najmä uplatňovaním pozitívnej mediálnej stratégie, zvýšením intenzity a efektívnosti pozitívnej prezentácie univerzity vo verejnosti a systematickým budovaním spoločnosti absolventov a priateľov univerzity.

Trnavská univerzita v Trnave sa stane univerzitou s celoeurópskou pôsobnosťou a otvorí svoje brány nielen študentom z rôznych krajín, ale stane sa dejiskom i rôznych medzinárodných vzdelávacích a vedeckých aktivít.

V súčasnosti je TU aktívnym členom Konferencie podunajských rektorov. Univerzita bude aj naďalej aktívne vstupovať do pracovných aktivít a projektov DRC, aby plnila úlohu medzinárodnej vzdelávacej a vedeckovýskumnej inštitúcie.

TU bude cieľavedome uzatvárať nové zmluvy s medzinárodnými univerzitami s cieľom vstupovať do spoločných projektov. Cieľom dlhodobého zámeru v tejto oblasti je zamerať sa na získavanie medzinárodných projektov ako hlavný riešiteľ. Univerzita zintenzívni spoluprácu s Mestom Trnava, vyšším územným celkom v Trnave, s partnerskými univerzitami na území mesta Trnava. Bude aktívne participovať na spoločných projektoch v rámci podpísaných zmlúv o spolupráci, bude podporovať blízke kontakty a spoluprácu s univerzitami na území SR a na základe bilaterálnych dohôd plniť záväzky z nich vyplývajúce. TU vybuduje sieť aktívnej spolupráce nielen so vzdelávacími inštitúciami, ale i so všetkými stranami zainteresovanými vo vzdelávaní, kultúre, a spoločensko-politických vzťahoch. Univerzita bude pokračovať v nastolenom trende podporovania bilaterálnych vzťahov v rámci programu Erasmus a zameria sa na propagáciu študijných programov v cudzích jazykoch. Cieľom je sprístupniť vzdelávanie pre študentov z iných krajín a tak umožniť vlastným študentom prirodzene vstúpiť do multikultúrneho prostredia. Univerzita ďalej rozšíri svoju teritoriálnu pôsobnosť mimo Európu, najmä do Severnej Ameriky, Austrálie a Ázie.

TU bude aktívne pôsobiť v Európskej asociácii univerzít, Dunajskej rektorskej konferencii a vstúpi do ďalších medzinárodných asociácií vzdelávacích a výskumných inštitúcií.

TU zintenzívni svoju prezentáciu najmä prostredníctvom vytvorenia uceleného komunikačného systému, ktorý bude prezentovať výsledky univerzity vo všetkých hlavných činnostiach a vytvárať jej komplexný obraz v regióne. Univerzita bude mať vyšší počet zástupcov v komisiách a orgánoch v rámci regiónu i v SR, aby získala možnosť podieľať sa na tvorbe dôležitých materiálov a rozhodnutí. Na šírenie dobrého mena využije univerzita tiež Alumni asociáciu. Trnavská univerzita bude otvorená vonkajšiemu prostrediu, bude promptne reagovať na jeho požiadavky. Trnavská univerzita sa etabluje ako významný činiteľ pomáhajúci riešiť závažné problémy regiónu.

4.6 Informačné zdroje a technológie

V priamom súvisi so zmenou vzdelávacieho procesu na TU bude veľká pozornosť venovaná jeho informačnej a technologickej podpore, ako i ostatných zámerov univerzity. Univerzitná knižnica sa stane centrálnym miestom prístupu k informáciám, študijným materiálom, elektronickým zdrojom, online databázam

a iným zdrojom. V spolupráci s ďalšími univerzitnými pracoviskami univerzitná knižnica rozšíri svoju pôsobnosť o ďalšie služby a taktiež rozšíri kategorizáciu jej používateľov. Prostriedkom na splnenie tohto cieľa bude vybudovanie komplexného študijno-informačného centra, ktoré bude rozvíjať svoje aktivity v troch základných líniách: vzdelávacej, informačno-poradenskej a spoločensko-kultúrnej. Zrekonštruované priestory budú vybavené novou technikou na ochranu knižničného fondu a novou technológiou knižničných služieb.

Ako podmienka centrálného prístupu k informačným zdrojom sa na TU uskutoční postupná integrácia knižnično-informačných pracovísk, čím sa zlepší prehľad o informačných zdrojoch na všetkých pracoviskách, ich využiteľnosť a prístupnosť najmä prostredníctvom budovania súborného online katalógu knižnično-informačných pracovísk TU v rámci jednotného knižnično-informačného systému.

Študijno-informačné centrum bude poskytovať nové typy služieb, ktoré rozšíria štandardné knižničné služby, ponúkané svojim čitateľom (bibliografické a rešeršné služby, digitálne referenčné služby, informačná výchova pre používateľov, repository online vzdelávacích zdrojov, ďalšie elektronické plnotextové a bibliografické databázy v spolupráci s konzultačnými službami knihovníkov sa stanú základom bibliograficko-rešeršného pracoviska, asynchrónnych, synchronných či špeciálnych DRS, digitalizačné služby, zvyšovanie informačnej gramotnosti).

Celosvetové trendy a rastúce nároky v oblasti informatizácie a informačných a komunikačných technológií (ďalej len „IKT“) naznačujú nové výzvy aj pre TU. Preto v najbližších šiestich rokoch bude univerzita implementovať IKT tak, aby v roku 2014 bola v európskom priestore plne konkurencieschopná pri poskytovaní vzdelávania, aby vedecká a umelecká činnosť mala vytvorenú potrebnú informačnú základňu a aby bola efektívne a kvalitne spravovaná.

Tento agregovaný cieľ TU je možné vyjadriť prostredníctvom nasledujúcich hlavných zámerov:

- Dobudovať a neustále zlepšovať informačno-komunikačnú infraštruktúru;
- Integrovať informačné systémy;
- Poskytovať stále sa rozširujúce kvalitné služby všetkým užívateľom;
- V čoraz širšej miere využívať IKT na podporu vzdelávacích aktivít vo všetkých formách vzdelávania;
- Zabezpečiť vysokú úroveň bezpečnosti a priepustnosti univerzitnej siete.

Realizáciu týchto zámerov je možné zabezpečiť najmä vytvorením a podporou inštitucionálneho a kompetenčného rámca, regulačnými opatreniami, príslušnou legislatívou a efektívnym spôsobom rozdeľovania finančných prostriedkov.

Konkrétne to znamená, že univerzita:

Vytvorí nové služby orientované na potreby študentov

- zriadiť univerzitný študentský uzol s úložiskom vlastných dokumentov,
- zaviesť pre študentov systém automatizovanej tlače a kopírovania na sieťových multifunkčných zariadeniach,
- zriadiť videokonferenčnú miestnosť v študentskom domove,

- zriadiť poradenské a konzultačné pracovisko pre študentov so záujmom o IKT,
- zapojiť nadaných študentov do projektov rozvoja IKT,

Zvýši bezpečnosť a priepustnosť univerzitnej siete v troch dimenziách:

a) Bezpečnosť komunikačnej siete

- Udržať centralizovanú správu serverov DNS a Fire Wall univerzity
- Segmentovať sieť podľa používateľov a súčastí univerzity
- Zabezpečiť monitorovanie bezpečnosti komunikačnej siete
- Implementovať účinné nástroje antivírovej a antispamovej ochrany
- Vypracovať dokumentáciu o topológii, bezpečnostnej politike a pravidlách rozširovania univerzitnej siete
- Kontrolovať dodržiavanie smernice rektora č. 20/2006 o pravidlách a spravovaní univerzitnej siete

b) Priepustnosť komunikačnej siete

- Upgrade hardvéru v komunikačných uzloch univerzity na prenosovú kapacitu 1 Gb/s
- Monitorovať priepustnosť dátovej siete
- Začleniť študentský domov do dátovej komunikačnej siete TU
- Rozšíriť privátnu hlasovú sieť na študentský domov

c) Bezpečnosť údajovej základne

- Dokončiť migráciu historických dát zo zastaralých databáz do bezpečného dátového úložiska
- Migrácia aplikácií a služieb zo starých serverov do zón nových serverov
- Rozšíriť Veritas cluster-a na IS, ktorých výpadok spôsobuje problémy používateľom
- Implementovať bezpečnostné pravidlá na prístupy používateľov k IS (veľkosť a pravidelná obmena hesla)
- Automatizovať tvorbu backup-ov, zálohovanie centrálnej databázy a dát používateľov
- Vybudovať záložné dátové centrum univerzity mimo centrálného uzla

Dobuduje moderný integrovaný informačný systém univerzity

- Dokončiť implementácie informačného systému MAIS a jeho plošné nasadenie medzi všetkých používateľov (najmä rozhrania PEDAGÓG a ŠTUDENT)
- Úplne implementovať EIS SOFIA podľa dohodnutého cieľového konceptu s vytvorením rozhrania s ostatnými IS univerzity
- Centrálne spravovať systém elektronického vzdelávania a celouniverzitne ho rozšíriť
- Postupne implementovať chýbajúce informačné systémy (Riadenie projektov, Spisová služba a registratúra, Prístupový systém) s ohľadom na univerzitou požadovanú systémovú štruktúru
- Kooperácia systémov s rôznou štruktúrou na úrovni dátovej vrstvy s cieľom automatizácie pravidelných procesov
- Sprístupňovať dáta používateľom z integrovanej údajovej základne cez webové rozhranie

Zriadi systém jednotnej identifikácie a informačný portál

- Etapovite riadiť proces zavádzania Identity Management:
 - otestovaná prevádzka primárneho Directory servera (LDAP server)
 - voľba softvéru Identity Management (IM)
 - definícia zdrojov primárnych dát pre IM server (SOFIA-HR, MAIS)
 - úprava koncových systémov TU na overovanie a tvorbu konektorov na IM server
 - webovský Single-Sign-On (pre aplikácie s webovským rozhraním)
 - Enterprise Single-Sign-On (pre aplikácie s nonweb rozhraním)
- Personálne zabezpečiť projekt IM v spolupráci s partnerskou organizáciou (minimálne jeden zamestnanec CIS a 2 zamestnanci partnera)
- Po nasadení IM začať implementovať portálové riešenie intranetu TU
- Prebudovať internetovú stránku univerzity na portál s dynamickým publikovaním obsahu (komunikatívne a interaktívne funkcionality)
- Nový mailový sever so službami groupware (kalendár s plánovaním úloh) pre zamestnancov
- Nový mailový server pre študentov
- Zvýšiť kvótu príloh mailového servera na 10 MB

Rozšíri prístupové body k sieti Internet a k univerzitným IS

- Rozšíriť overenú technológiu tenkých klientov Sun Ray na nové voľne dostupné miesta na fakultách a v študentskom domove
- Vytvoriť novú bezdrôtovú sieť na technológii WPA2 s FreeRadius serverom a rozšíriť ju v univerzitných budovách a v študentskom domove
- Vytvoriť podmienky na samooblužné nastavenie klienta Wifi siete
- Vybudovať klasickú počítačovú študovňu v študentskom domove

Zvýši kvalitu a ponuku služieb používateľom univerzitnej siete

- Vytvoriť podmienky na vznik digitalizačného pracoviska UK
- Zefektívniť servisné služby strediska čipových kariet (webové formuláre na zhotovenie preukazu univerzity)
- Zaviesť internetový Help Desk pre používateľov univerzitnej siete
- V spolupráci s fakultami zriadiť pracovisko správy a podpory elektronického vzdelávania

Zlepší starostlivosť o zamestnancov CIS

- Personálne dobudovať pracovisko (kvantitatívne i kvalitatívne) v súlade s katalógom pracovných miest a potrebou oddelení CIS
- Vytvoriť stabilizačný program pre zamestnancov IKT so zohľadnením v platovom poriadku TU
- Definovať a cieľavedome uplatňovať program zvyšovania odbornosti zamestnancov IKT a vytvoriť motivačné prostredie pre zvyšovanie odbornosti pracovníkov IKT na TU