



Education and Culture DG

Lifelong Learning Programme

With the support of the Lifelong Learning Programme of the European Union

Identifying Barriers in Promoting the European Standards and Guidelines for Quality Assurance at Institutional Level“

IBAR

Agreement number – 2010 – 4663/001 - 001

WP8

Quality and Management/Governance

National study – Slovakian version

2012

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



IBAR
Quality and Management/Governance
Slovak Comparative Analysis
Work Package 8

Výskumný tím pre spracovanie národnej správy na UKF v Nitre:

prof. PaedDr. Alena Hašková, CSc.

PhDr. Ľubor Pilárik, PhD.

doc. PaedDr. Marcela Verešová, PhD

doc. PhDr. Ružena Žilová

Mgr. Ľubica Lachká

Mgr. Diana Kanásová

Výskumný tím pre spracovanie inštitucionálnych správ:

doc. PaedDr. Marcela Verešová, PhD. – Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre

doc. PhDr. Ružena Žilová, PhD. - Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre

prof. Ing. Milota Vetráková, PhD. - Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici

PhDr. Renáta Švarcová - Žilinská univerzita v Žiline

Mgr. Michaela Pašteková, PhD. - Vysoká škola výtvarných umení v Bratislave



I ÚVOD

Predkladaná správa sa zaoberá otázkou manažmentu/samosprávneho riadenia vysokých škôl vo vzťahu k interným procesom zabezpečovania kvality vzdelávania v Slovenskej republike. Jej cieľom je poskytnúť informácie o inštitucionálnej kultúre riadenia kvality s prepojením na kompetencie samosprávnych orgánov vysokých škôl v oblasti kvality vzdelávania, ako aj zodpovednosti jednotlivých vertikálne štruktúrovaných úrovní riadenia kvality vzdelávania (manažment univerzity, manažment fakúlt, manažment katedier a ústavov). Druhým cieľom predkladanej správy je identifikácia kľúčových bariér kvality vzdelávania na slovenských vysokých školách, ktoré vyplývajú z procesov samosprávneho riadenia a manažmentu vysokých škôl pri zabezpečení kvality vzdelávania.

Kvalita vzdelávania je v predkladanej správe ponímaná z pohľadu európskych štandardov a noriem kvality vzdelávania (ESG), pričom sa primárne zameriava na 3 štandardy. Štandard 1.1 (Policy and Procedures for Quality Assurance) ustanovuje, že vysoké školy by mali disponovať politikou a súvisiacimi postupmi na zabezpečovanie kvality svojich študijných programov a udeľovania akademických titulov. Štandard 1.2 (Approval, Monitoring and Periodic Review of Programs and Awards) zdôrazňuje, že vysoké školy by mali mať zabezpečené formálne mechanizmy na schvaľovanie, pravidelnú revíziu a kontrolu svojich študijných programov. Štandard 1.5 (Learning Resources and Student Support) požaduje od vysokých škôl, aby zabezpečili zdroje na podporu vzdelávania študentov a aby tieto zdroje boli primerané pre každý študijný program.

Možnosti implementácie a trvalého udržania ESG na vysokých školách sa odvíjajú hlavne od toho ako je nastavená národná politika v oblasti exekutívneho ako aj samosprávneho riadenia vysokých škôl, tzn. aký priestor vymedzuje a aké obmedzenia definuje národná legislatíva. Zároveň je venovaná pozornosť inštitucionálnym procesom, ktoré prebiehajú na úrovni exekutívneho ako aj samosprávneho riadenia, spôsobom rozhodovania a kontrolným mechanizmom zavedeným vysokými školami vzhľadom na implementáciu a trvalú udržateľnosť interného zabezpečenia kvality vzdelávania.



V rámci predkladanej správy sa venujeme samosprávnemu aj exekutívnemu riadeniu procesov na zabezpečenie kvality vzdelávania v nasledovných 4 oblastiach:

- Národný kontext a jeho vplyv na samosprávne a exekutívne riadenie vysokých škôl
 - zmeny na národnej úrovni, ktoré ovplyvnili riadenie vysokých škôl,
 - spôsoby rozhodovania na vysokých školách
 - pozícia vrcholových orgánov vysokých škôl
- Samosprávne a exekutívne riadenie a kvalita vzdelávania
 - vplyv štruktúry a procesov riadenia na kultúru kvality vzdelávania
 - mechanizmy schvaľovania, revízie a monitorovania študijných programov
 - zodpovednosti a právomoci manažmentu, pedagógov a študentov VŠ
- Participácia samosprávnych orgánov na hodnotení kvality študijných programov
 - výsledky vzdelávania
 - obsah študijných programov
 - zdroje na podporu študentov
 - periodické hodnotenie študijných programov
- Informovanosť pracovníkov s rozhodovacími právomocami, pedagógov a študentov o ESG
 - miera oboznámenia s ESG
 - vnímaný vplyv ESG na kurikulá študijných programov
 - vyhodnocovanie implementácie ESG
 - vnímané prekážky implementácie ESG

II KONTEXT NÁRODNEJ STRATÉGIE

Orgánom ústrednej štátnej správy v oblasti vysokoškolského vzdelávania na Slovensku je Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR, ktoré vytvára podmienky na rozvoj vysokých škôl a vysokoškolského vzdelávania v rámci akreditovaných študijných programov. Systém exekutívneho a samosprávneho riadenia slovenských vysokých škôl je silne determinovaný národnou legislatívou Slovenskej republiky. Legislatíva SR taxatívne vymedzuje orgány samosprávy vysokých škôl, ktorými sú rektor, vedecká rada, akademický senát a disciplinárna komisia pre študentov. Legislatíva SR taktiež taxatívne vymedzuje pôsobnosť jednotlivých orgánov samosprávy vysokých škôl, ich funkcie, počet členov, podmienky členstva, funkčné obdobie, zloženie, podmienky rokovania, atď.

Národná legislatíva SR taktiež vymedzuje spravovanie financií a majetku vysokej školy, pričom značná časť financovania vysokých škôl sa odvíja od počtu študentov vysokej školy a vedecko-výskumných výstupov pedagogických a vedeckých zamestnancov.

Legislatíva SR vymedzuje pôsobnosť vysokých škôl na „vytváranie a uskutočňovanie študijných programov“. K tomu, aby vysoká škola mohla uskutočňovať študijný program, musí naň získať akreditačné práva, priznanie ktorých má v kompetencii Minister školstva, vedy výskumu a športu SR. Poradným orgánom vlády je Akreditačná komisia, ktorá sa vyjadruje k spôsobilosti vysokej školy uskutočňovať študijný program.

Dôležitým faktorom ovplyvňujúcim študijné programy „Sústava študijných odborov“ určená národnou legislatívou. V rámci sústavou zadefinovaných študijných odborov môžu vysoké



školy uskutočňovať študijné programy. Sústavu študijných odborov spravuje Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR. Každý študijný odbor má taxatívne stanovený opis študijného odboru (tzv. „jadro“). Opis študijného odboru tvoria disciplíny (predmety) odboru, ktoré musí obsahovať každý študijný program, aby získal akreditačné práva k jeho uskutočňovaniu. Predmety opisu musia dosahovať minimálne 3/5 kreditov v bakalárskom stupni a 1/2 v magisterskom stupni štúdia. Zmena opisu študijného odboru je v kompetencii Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu SR. K navrhovanej zmene sa vyjadruje Akreditačná komisia ako poradný orgán vlády SR.

Téma kvality vzdelávania je súčasťou „Dlhodobého zámeru vo vzdelávacej, výskumnej, vývojovej, umeleckej a ďalšej tvorivej činnosti pre oblasť vysokých škôl do roku 2014“, kde sa konštatuje, že „súčasný systém zabezpečovania kvality vysokoškolského vzdelávania je založený na kritériách používaných v rámci činnosti Akreditačnej komisie, ktorá je v postavení poradného orgánu vlády“.

I keď zákon upravuje aj vnútorné mechanizmy na zabezpečovanie kvality v rámci vysokých škôl (napr. požiadavka na každoročné hodnotenie pripravované vedeckými radami vysokých škôl, realizácia anonymného dotazníkového prieskumu hodnotenia vzdelávania zo strany študentov), len niektoré vysoké školy uvádzajú, že majú vypracované vnútorné pravidlá a systémy zamerané na sledovanie a zlepšovanie kvality svojich činností. A práve na interných systémoch merania kvality a nadväzujúcich systémoch externého hodnotenia sú založené „Standarty a odporúčania na zabezpečovanie kvality vzdelávania v Európskom vysokoškolskom priestore“.

Ministerstvo školstva formuluje v kontexte internej kvality vzdelávania zámer, aby „vysoké školy mali vytvorené a aktívne využívali nástroje na odhaľovanie nedostatkov poskytovaného vysokoškolského vzdelávania, na monitorovanie pokroku študentov vo vzdelávacom procese a inováciu metód a obsahu vzdelávania podľa meniacich sa potrieb študentov a zamestnávateľov“ a zároveň zámer, pričom špecifikuje fakt, že „ministerstvo upraví a sprísni kritériá na akreditáciu jednotlivých činností vysokej školy pri zvýšení dôrazu na kvalitu výskumu na vysokých školách tak, aby akreditácia bola podmienená existujúcim systémom zabezpečovania kvality v rámci vysokej školy a akreditácia jednotlivých činností vysokej školy a ich evaluácia v rámci komplexnej akreditácie nadväzovali na vnútorné nástroje zabezpečovanie kvality“.

Samosprávnymi orgánmi, ktoré reprezentujú vysoké školy vo vzťahu k ministerstvu sú Rada vysokých škôl, Študentská rada vysokých škôl a Slovenská rektorská konferencia.

Možnosti implementácie a trvalého udržania ESG na vysokých školách sa odvíjajú hlavne od toho, ako je nastavená národná politika v oblasti exekutívneho ako aj samosprávneho riadenia vysokých škôl, tzn. aký priestor vymedzuje a aké obmedzenia definuje národná legislatíva. Výskumné šetrenia zamerané na samosprávne a exekutívne riadenie procesov zabezpečovania kvality vzdelávania realizované v rámci projektu IBAR pokrývali štyri oblasti:

- Národný kontext a jeho vplyv na samosprávne a exekutívne riadenie vysokých škôl
 - zmeny na národnej úrovni, ktoré ovplyvnili riadenie vysokých škôl,



- spôsoby rozhodovania na vysokých školách,
- pozícia vrcholových orgánov vysokých škôl.
- Samosprávne a exekutívne riadenie a kvalita vzdelávania
 - vplyv štruktúry a procesov riadenia na kultúru kvality vzdelávania,
 - mechanizmy schvaľovania, revízie a monitorovania študijných programov,
 - zodpovednosti a právomoci manažmentu, pedagógov a študentov VŠ.
- Participácia samosprávnych orgánov na hodnotení kvality študijných programov
 - výsledky vzdelávania,
 - obsah študijných programov,
 - zdroje na podporu študentov,
 - periodické hodnotenie študijných programov.
- Informovanosť pracovníkov s rozhodovacími právomocami, pedagógov a študentov o ESG
 - miera oboznámenia s ESG,
 - vnímaný vplyv ESG na kurikulá študijných programov,
 - vyhodnocovanie implementácie ESG,
 - vnímané prekážky implementácie ESG.

V súvislosti s uplatňovaním systémov zabezpečenia kvality na vysokých školách v SR ako jedny z najzávažnejších bariér pôsobiacich proti úspešnej implementácii ESG do praxe identifikovaných na základe realizovaných zisťovaní boli identifikované časté zmeny kritérií, podľa ktorých sú na Slovensku hodnotené vysokoškolské inštitúcie, či už sa jedná o kritériá hodnotenia vysokých škôl používané MŠVVaŠ pri tvorbe metodiky pridelovania štátnych dotácií vysokým školám alebo kritériá podľa ktorých hodnotí kvalitu vysokých škôl Akreditačná komisia. Túto nestabilitu prostredia a neustále sa meniaci legislatívny kontext treba zohľadňovať aj pri posudzovaní prezentovaných výsledkov a výstupov projektu IBAR.

Počas riešenia projektu IBAR boli na Slovensku zavedené do praxe viaceré legislatívne zmeny súvisiace s riešenou problematikou (zmeny Zákona č. 131/2002 o vysokých školách a o zmene a doplnení niektorých zákonov; návrh a úprava Smernice MŠVVaŠ SR o bibliografickej registrácii a kategorizácii publikačnej činnosti, umeleckej činnosti a ohlasov, 2011, 2013; návrh Kritérií používaných Akreditačnou komisiou, 2012; návrh Vyhlášky MŠVVaŠ SR o centrálnom registri evidencie publikačnej činnosti a centrálnom registri evidencie umeleckej činnosti, 2012; zmeny vo Vyhláske č. 6/2005 Z.z. o postupe získavania vedecko-pedagogických titulov a umelecko-pedagogických titulov docent a profesor, 2012; návrh Nariadenia vlády SR, ktorým sa mení a dopĺňa nariadenie vlády SR č. 104/2003 Z.z. o Akreditačnej komisii 2012, 2013; návrh Vyhlášky MŠVVaŠ SR o registri študijných odborov, registri študijných programov a registri vysokých škôl, 2013; návrh Vyhlášky

MŠVVaŠ SR ktorou sa mení a dopĺňa Vyhláška MŠVVaŠ SR č. 614/2001 Z.z. o kreditovom systéme, 2013).



Najvýznamnejšou z vyššie uvedených legislatívnych zmien bola novela vysokoškolského zákona (Zákon č. 131/2002 Z.z.), ktorá nadobudla účinnosť 1. januára 2013, t.j. na začiatku tretieho roku riešenia projektu IBAR. Táto novela bola účelovo zameraná práve na problematiku zvyšovania kvality vysokoškolského vzdelávania a jej hlavným cieľom bolo vytvorenie legislatívnych predpokladov na podporu riešenia nedostatočnej kvality vysokoškolského vzdelávania (v zmysle konštatácie dôvodovej správy MŠVVaŠ SR). Novela zaviedla vysokým školám novú povinnosť a to povinnosť vytvárať si vlastné vnútorné systémy na zabezpečenie kvality vysokoškolského vzdelávania, ktoré musia byť rozpracované na podmienky všetkých súčastí príslušnej školy. V zmysle tejto povinnosti vysoké školy zodpovedajú za zabezpečovanie kvality nimi poskytovaného vysokoškolského vzdelávania. Zákonom zavedený obsah vysokým školám pridelenej zodpovednosti za zabezpečovanie kvality nimi poskytovaného vysokoškolského vzdelávania vychádza z ESG a z doterajších skúseností s akreditačným procesom. Od škôl sa požaduje, aby kvalitu vzdelávania zabezpečovali v súlade s formalizovanými pravidlami a vopred určenými postupmi. Dôraz sa kladie na systematický prístup, ktorý umožní vysokej škole včas identifikovať prípadné problémy pri poskytovaní vysokoškolského vzdelávania a prijať potrebné opatrenia, aby sa im predišlo alebo aby ich mohli odstrániť.

Podľa zákona vysoká škola musí vo svojom vnútornom predpise vzťahujúcom sa na jej systém zabezpečovania kvality vysokoškolského vzdelávania popísať politiku a postupy, ktoré uplatňuje v oblasti zabezpečovania kvality vysokoškolského vzdelávania. Popis politiky musí obsahovať definovanie základných nástrojov na dosiahnutie hlavného cieľa vnútorného systému kvality, charakteristiku vzťahu medzi vysokoškolským vzdelávaním a výskumnou, vývojovou alebo umeleckou a ďalšou tvorivou činnosťou, organizáciu vnútorného systému kvality, rozdelenie zodpovednosti súčastí vysokej školy v oblasti zabezpečovania kvality, charakteristiku zapojenia študentov do vnútorného systému kvality a spôsoby zavádzania, používania, monitorovania a prehodnocovania zásad vysokej školy v oblasti zabezpečovania kvality. Popis postupov uplatňovaných vysokou školou v oblasti zabezpečovania kvality vysokoškolského vzdelávania musí obsahovať popis tvorby, schvaľovania, monitorovania a pravidelného hodnotenia študijných programov, popis kritérií a pravidiel hodnotenia študentov, popis zabezpečovania kvality vysokoškolských učiteľov, popis zabezpečovania materiálnych, technických a informačných zdrojov na podporu vzdelávania študentov zodpovedajúcich potrebám študijných programov, popis zberu, analýzy a používania informácií potrebných na efektívne riadenie uskutočňovania študijných programov a popis pravidelného zverejňovania aktuálnych, objektívnych, kvantitatívnych a kvalitatívnych informácií o študijných programoch a ich absolventoch.

Vnútorný predpis upravujúci vnútorný systém kvality a podklady na jeho uplatnenie boli explicitne zaradené medzi materiály, ktoré vysoká škola povinne predkladá Akreditačnej



komisii v rámci komplexnej akreditácie. V prípade zistenia nedostatkov vnútorného systému vysokej školy na zabezpečenie kvality alebo nedostatkov v implementácii tohto systému Akreditačná komisia navrhuje ministerstvu lehotu, ktorú má poskytnúť vysokej škole na odstránenie zistených nedostatkov. Ak vysoká škola zistené nedostatky v danej lehote neodstráni, považuje sa to za dôvod na zánik vysokej školy. Ministerstvo po vyjadrení Akreditačnej komisie k overeniu odstránenia zistených nedostatkov predloží vláde návrh zákona na zrušenie príslušnej verejnej vysokej školy alebo návrh na odňatie štátneho súhlasu súkromnej vysokej škole alebo relevantné ministerstvo predloží návrh zákona na zrušenie príslušnej štátnej vysokej školy.

Z dlhodobého hľadiska ako zásadné legislatívne zmeny (v období pred novelizáciou zákona o vysokých školách, ktorá vstúpila do platnosti 1. januára 2013) v exekutívnom a samosprávnom riadení vysokých škôl s dopadom na riadenie kvality vzdelávania boli označené nasledujúce skutočnosti:

- zrušenie štátnych a neštátnych vysokých škôl a vznik nových právnych foriem: verejných vysokých škôl, štátnych vysokých škôl, súkromných vysokých škôl a zahraničných vysokých škôl (t.j. vysokých škôl so sídlom na území iného štátu poskytujúcich vysokoškolské vzdelávanie na území Slovenskej republiky podľa právnych predpisov štátu ich sídla na základe udelenia oprávnenia vydaného Ministerstvom školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky);
- rozšírenie samosprávnej pôsobnosti verejnej vysokej školy o verejnoprávnu pôsobnosť;
- zmeny v právnej subjektivite (subjektivitu majú len vysoké školy a nie fakulty);
- rozšírenie spektra orgánov akademickej samosprávy (okrem akademického senátu, rektora a vedeckej rady sa ďalším orgánom akademickej samosprávy stala aj disciplinárna komisia vysokej školy) ;
- zavedenie správnej rady vysokej školy ako orgánu zabezpečujúceho a presadzujúceho verejný záujem najmä pri využívaní majetku a finančných prostriedkov poskytnutých škole (správna rada má 14 členov, z nich dvaja sú zástupcovia vysokej školy – študent a zamestnanec - a ostatní sú z podnikateľskej sféry, územnej samosprávy a ústredných orgánov štátnej správy);
- rozšírenie právomocí akademického senátu;
- zvýšenie zastúpenia študentov v senáte (z 1/4 na minimálne 1/3 členov senátu);
- prechod majetku zo správy do vlastníctva verejnej vysokej školy;
- rozšírenie financovania zo štátneho rozpočtu o možnosť získavania ďalších zdrojov vrátane úveru;
- zavedenie trojstupňového vysokoškolského štúdia (doktorandské štúdium prešlo z vedných odborov medzi študijné odbory);

- spoplatnenie časti štúdia zavedením školného za nadštandardné štúdium (od r. 2007) a za externé štúdium (od r. 2007 platené a bezplatné študijné programy, od akademického roku 2008/2009 len platené študijné programy);
- rozšírenie možností štúdia na základe tvorby spoločných študijných programov;



- zavedenia centrálnej registrácie študentov, zamestnancov, záverečných a kvalifikačných prác, zmlúv.

Pôsobnosť samosprávnych orgánov je deklarovaná národnou legislatívou, čím sa na jednej strane vyvíja tlak na dodržiavanie základných štandardov kvality vzdelávania, na druhej strane sa však týmto spôsobom znižuje flexibility ich pôsobnosti pri implementácii nových štandardov kvality vzdelávania (ESG).

Na inštitucionálnej (celoškolskej) úrovni ako výrazné významné zmeny bolo označené zníženie autonómie vysokých škôl, zvýšenie administratívnej záťaže, zmeny zavedené v metodike rozdeľovania dotácií vysokoškolským inštitúciám. Na úrovni stredného riadenia vysokých škôl (úroveň fakúlt) za najvýraznejšie zmeny boli označené opatrenia týkajúce sa zverejňovania úväzkov vysokoškolských učiteľov a hodnotenia kvality vzdelávania.

Dopad zmien na štruktúru a procesy samosprávneho riadenia vysokoškolských inštitúcií hodnotia zástupcovia najvyššieho aj stredného manažmentu v niektorých smeroch pozitívne a v iných negatívne. Z vyjadrení respondentov vyplýva, že viaceré z uskutočnených zmien viedli k zníženiu riadiacich kompetencií vysokých škôl, resp. fakúlt a oslabili samosprávny charakter vysokoškolských inštitúcií (napr. zloženie akademického senátu). Negatívne bolo hodnotené aj nezohľadňovanie výsledkov komplexnej akreditácie vysokých škôl pri rozdeľovaní dotácií vysokým školám. Pozitívne boli hodnotené legislatívne zmeny súvisiace s napredovaním vzdelávania, napr. vytváranie Národnej sústavy povolaní a zvyšovanie tlaku na interné zabezpečovanie kvality vzdelávania.

Zmeny inštitucionálnych politík reagujú na vonkajšie aj vnútorné podnety. Kľúčovými iniciátormi zmien v inštitucionálnej politike však nie sú samosprávne orgány (akademický senát, správna rada, vedecké rady) ale exekutívne orgány riadenia vysokej školy. Vrcholové exekutívne orgány sa vo všetkých prípadoch vyznačujú silnejšou exekutívnou pozíciou v riadení školy a fakúlt ako samosprávne orgány. Preto iniciovanie zmien a ich implementovanie do praxe je dominantne záležitosťou zástupcov vrcholového a stredného manažmentu. Oni majú rozhodovacie kompetencie a je na ich rozhodnutí, odkiaľ berú podnety a aké rozhodnutia prijímú. V praxi teda dochádza v podstate k polarizácii pôsobnosti samosprávnych orgánov. Zatiaľ čo vedenia vysokých škôl zastávajú primárne pozíciu iniciátora zmien, ostatné orgány samosprávy, v ktorých sú zastúpené aj ďalšie segmenty zamestnancov vysokej školy a ľudí z externého prostredia, zastávajú kontrolnú funkciu. Navyše sa prejavuje slabé prepojenie medzi kompetenciami orgánov samosprávy a

ich priamou zodpovednosťou za prijaté rozhodnutia. Bolo by vhodné podporiť iniciačnú funkciu orgánov samosprávy, najmä tých ktoré sú prepojené na externé prostredie (napr. vedecké rady), a definovať priamu zodpovednosť za rozhodnutia prijímané v orgánoch



samosprávy vysokých škôl a fakúlt a rozšíriť ju z vedenia školy, resp. fakulty aj na ostatné orgány samosprávy.

Podľa vyjadrení respondentov zastupujúcich vrcholový aj stredný manažment je kultúra rozhodovania procesom, ktorý sa nedá vymedziť jednoznačne. V jednotlivých oblastiach činnosti vysokej školy je prístup ku kultúre rozhodovania rôzny a odvíja sa od konkrétnej problematiky. Podľa názorov respondentov, zástupcov vrcholového manažmentu, návrhy a podnety vychádzajú zdola. Po ich prediskutovaní s príslušnými orgánmi vedenia ich realizácia prebieha na základe rozhodnutí zhora. Podriadení zamestnanci sa nie vždy dokážu stotožniť s rozhodovacím procesom zhora. Predpokladá sa, že je to dôsledok nedostatočnej komunikácie o zámeroch vedenia, nepochopenie akademických slobôd, resp. že je to dôsledok potreby akéhosi sústavného oportunistu. Nadpolovičná väčšina respondentov z úrovne stredného manažmentu (manažmentu fakúlt) však identifikovala rozhodovací proces jednoznačne ako proces zhora nadol.

Na základe porovnania údajov z inštitucionálnych správ bolo zistené, že podnety prichádzajúce zdola sú častejším fenoménom v prípade VŠVU v porovnaní so zvyšnými sledovanými vysokoškolskými inštitúciami. Je to ovplyvnené dvoma faktormi. Jedným je skutočnosť, že táto škola sa nečlení na fakulty, takže v porovnaní s ostatnými vysokými školami tu existuje užšia a častejšia komunikácia vedenia školy s nižšími (najnižšími) zložkami školy či už na oficiálnej alebo neformálnej úrovni. Za druhý faktor možno považovať skutočnosť, že sa jedná o školu umeleckého charakteru, ktorá realizuje viacero kultúrno-spoločenských podujatí, ktoré vytvárajú výrazný priestor na častejšie osobné kontakty riadiacich zložiek navzájom ako aj riadiacich zložiek s radovými pracovníkmi.

Analýza výsledkov realizovaného výskumu ukazuje, že zo strany manažmentu vysokých škôl dochádza k rozdielnemu, kontroverznému hodnoteniu systému akreditácie študijných programov. Na jednej strane existujú názory, že schvaľovanie, revízia a monitorovanie študijných programov a ich dopadu na kontrolu pedagogických zamestnancov a garantov, ako aj študijných programov sú nastavené správne, no nedostatky sa vyskytujú pri ich dodržiavaní, kde dochádza k zlyhávaniu ľudského faktora (odmietanie spolupráce pri odstraňovaní nedostatkov, neochota akceptovať poznatky a pripomienky garanta atď.). Na druhej strane sa vyskytujú aj názory, že systém akreditácie študijných programov je príliš reštriktívny a neposkytuje vysokým školám dostatočnú autonómiu rozhodovať o svojom smerovaní, hlavne čo sa týka študijných programov.

Tvorba nových študijných programov spravidla reflektuje potreby praxe a uplatniteľnosť absolventov v praxi. Zisťovanie spätnej väzby od zamestnávateľov sa však robí sporadicky a výrazne závisí aj od druhu sektora, pre ktorý sú absolventi pripravovaní. Častým problémom je pomerne nízka odozva zo strany vysokých škôl/fakúlt na nepriaznivé hodnotenie obsahu



jestvujúcich študijných programov a vznesené požiadavky zamestnávateľov. Na základe zistení vyplývajúcich z uskutočneného prieskumu sa ukazuje potreba systémovo zabezpečiť definovanie potrieb praxe a požiadaviek slovenského trhu práce a to z úrovne štátu.

Napriek skutočnosti, že učitelia majú možnosti ovplyvniť zmeny týkajúce sa tvorby podkladov pre hodnotenie kvality zabezpečovaných predmetov a majú vytvorený priestor pre iniciatívy realizované na princípe zdola – nahor, v inštitucionálnych správach bol zhodne konštatovaný prevažne pasívny prístup učiteľov k podávaniu podnetov v tejto oblasti. Zo strany garantov predmetov bola vznesená kritika na nedostatočné zadefinovanie ich právomocí. Analógiou pasívneho prístupu učiteľov k podávaniu podnetov na hodnotenie a zvyšovanie kvality zabezpečovaných predmetov je nízka miera využívania možností ovplyvňovať vzdelávacie procesy zo strany študentov. Študenti môžu prostredníctvom svojich zástupcov v akademických senátoch výraznou mierou ovplyvňovať zabezpečovanie kvality vzdelávania na fakultách, ale ich iniciatíva v tomto smere ja väčšinou postavená na individuálnej aktivite študentov - členov senátov. Prípady predkladania alebo iniciovania predkladania pripomienok a podnetov zo strany študentov, ktorí nie sú členmi senátov, sú zaznamenávané len ojedinele.

Dostupnosť zodpovedajúcich zdrojov pre výučbu a na podporu študentov závisí od nárokov jednotlivých študijných odborov. Na základe analýzy údajov môžeme konštatovať, že vo všeobecnosti nie je postačujúca. Základná študijná literatúra viac-menej dostupná je, ale širšie spektrum odbornej literatúry (hlavne v cudzom jazyku) sa dopĺňa podľa aktuálnych finančných prostriedkov a na základe výmeny s partnerskými organizáciami, ktorá je však živelná a inštitucionálne neriadená. Bariérou je nízka dostupnosť zahraničných časopiseckých zdrojov (printových), nedostatok finančných prostriedkov a nedostatočné pokrytie niektorých špecializovaných disciplín učebnými materiálmi. Nespokojnosť zo strany študentov je zaznamenávaná v spojitosti s dostupnosťou a využívaním internetu vrátane výpočtovej techniky. Tento problém sa však priebežne úspešne rieši. K jeho riešeniu prispieva aj skutočnosť, že študenti využívajú v čoraz väčšej miere vlastné notebooky, takže školy sa zameriavajú hlavne na pokrytie jednotlivých priestorov dostatočným prístupom na internet, resp. zabezpečením požadovanej kapacity a rýchlosti prenosu dát.

Čo sa týka informovanosti či už pracovníkov s rozhodovacími právomocami alebo pedagógov ako aj študentov o ESG, táto je na jednotlivých vysokých školách veľmi rozdielna a väčšinou sa odvíja od zapojenosti týchto inštitúcií do rôznych medzinárodných projektov odvíjajúcich

sa od problematiky ESG (bližšie vid' v príspevkoch jednotlivých vysokých škôl). Vo všeobecnosti možno konštatovať, že najvyššia je táto informovanosť u pracovníkov s rozhodovacími právomocami, u pedagógov je v podstate slabá a u študentov minimálna. Na druhej strane sa však implementácia ESG na vysokých školách stretáva s pozitívnym prístupom na všetkých úrovniach a nezávisle od absencie širšej informovanosti o ESG venujú problematike zavádzania mechanizmov zabezpečenia kvality vzdelávania veľkú pozornosť (i



keď v niektorých prípadoch je ťažké hovoriť o priamom vplyve ESG na hodnotenie a zabezpečovanie kvality vzdelávania, pretože uplatňované postupy síce zodpovedajú normám ESG, ale zavádzané sú skôr intuitívne a až následne sú konfrontované s normami ESG).

Novým fenoménom v novele zákona je zavedenie registra študijných odborov a registra študijných programov prevádzkovaných MŠVVaŠ SR. Prvotným zámerom ministerstva je, aby tieto registre poskytovali informácie o akreditovaných činnostiach vysokých škôl a aby sa na základe ich fungovania znižovala byrokracia pri zabezpečovaní činnosti vysokého školstva. V dlhodobejšej perspektíve zámerom ministerstva je využívať tieto informačné systémy v rámci akreditačných procesov na zníženie počtu od škôl vyžadovaných dokumentov, keďže tieto by Akreditačná komisia mala mať k dispozícii v elektronickej forme výstupov z daných systémov.

Posilniť záujem uchádzačov o niektoré menej atraktívne študijné odbory, resp. o odbory, v ktorých je nedostatok absolventov na trhu práce, by mali novozavedené motivačné štipendiá. V zmysle novely vysokoškolského zákona vysoké školy priznávajú z prostriedkov štátneho rozpočtu motivačné štipendium nielen študentom s vynikajúcimi učebnými výsledkami ale aj študentom študijných odborov, ktoré sú pre príslušný rok na základe analýzy a prognózy vývoja trhu práce vypracovanej Ústredím práce, sociálnych vecí a rodiny určené v metodike rozpisu dotácií ako odbory žiadané na trhu práce.

III POUŽITÉ METÓDY

Ako zdroj pre zber a analýzu výskumných údajov slúžili 4 verejné vysoké školy reprezentujúce celkový súbor 20 verejných vysokých škôl, 3 štátnych vysokých škôl a 10 súkromných vysokých škôl, ktoré tvoria v súčasnosti sieť vysokých škôl na Slovensku.

Konkrétne sa jednalo o nasledujúce vysoké školy:

- Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre,
- Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici,
- Žilinská univerzita v Žiline,
- Vysoká škola výtvarných umení v Bratislave

K získaniu údajov bola použitá obsahová analýza dokumentov a pološtruktúrované interview.

Obsahová analýza dokumentov

Predmetom obsahovej analýzy boli nasledujúce dokumenty:



- Zákon č. 131/2002 Z.z. o vysokých školách a o zmene a doplnení niektorých zákonov,
- Nariadenie vlády SR o Akreditačnej komisii (č. 104/ 2003)
- Sústava študijných odborov vydaná rozhodnutím Ministerstva školstva SR č. 2090/2002
- Dlhodobý zámer vo vzdelávacej, výskumnej, vývojovej, umeleckej a ďalšej tvorivej činnosti pre oblasť vysokých škôl do roku 2014 MŠVVaŠ SR
- Štatúty univerzít
- Interné predpisy univerzít a ich niektorých súčastí
- Správy o pedagogickej činnosti

Pološtruktúrované interview

V rámci uvedených 4 vysokých škôl boli oslovené nasledovné segmenty respondentov:

- Segment top manažment: členovia Vedeckej rady, členovia Správnej rady, členovia Akademického senátu univerzít
- Segment stredný manažment: dekan, prodekan pre vzdelávanie, členovia Vedeckej rady a manažéri kvality fakúlt
- Segment nižší manažment: vedúci kateder, vedúci oddelení
- Segment zamestnanci: pedagógovia, administratívni zamestnanci, garanti študijných predmetov a programov
- Segment študenti: zástupcovia študentov v Akademickom senáte

Tab. Zloženie výskumnej vzorky

<i>segment</i>	<i>UKF</i>	<i>UMB</i>	<i>ŽU</i>	<i>VŠVU</i>
Vrcholový manažment	2	6	14	2
Stredný manažment	10	6	14	0
Nižší manažment	0	7	0	2
Zamestnanci	0	14	14	3
Študenti	12	7	14	18

IV ZISTENIA

1 Národný kontext a jeho vplyv na samosprávne a exekutívne riadenie vysokých škôl



a) Aké sú hlavné zmeny v exekutívnom a samosprávnom riadení VŠ vzhľadom na kvalitu na národnej úrovni a do akej miery ovplyvňujú štruktúru riadiacích procesov v rámci inštitúcií?

Zásadné zmeny oproti predchádzajúcej legislatíve sa týkajú najmä nasledovných oblastí:

- a) Zrušenia štátnych a neštátnych vysokých škôl a vzniku nasledovných nových právnych foriem: verejných vysokých škôl, štátnych vysokých škôl, súkromných vysokých škôl a zahraničných vysokých škôl (t.j. vysokých škôl so sídlom na území iného štátu poskytujúcich vysokoškolské vzdelávanie na území Slovenskej republiky podľa právnych predpisov štátu ich sídla na základe udelenia oprávnenia vydaného Ministerstvom školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky). Aktuálny systém vysokého školstva SR je tvorený 20 verejnými, 3 štátnymi, 12 súkromnými a 4 zahraničnými vysokými školami.
- b) Rozšírenia samosprávnej pôsobnosti verejnej vysokej školy o verejnoprávnu pôsobnosť.
- c) Rozšírenia spektra orgánov akademickej samosprávy (okrem akademického senátu, rektora a vedeckej rady sa ďalším orgánom akademickej samosprávy stala aj disciplinárna komisia vysokej školy).
- d) Prechodu majetku zo správy do vlastníctva verejnej vysokej školy,
- e) Rozšírenia financovania zo štátneho rozpočtu o možnosť získavania ďalších zdrojov vrátane úveru.
- f) Zmien v právnej subjektivite, subjektivitu majú len vysoké školy a nie fakulty,
- g) Rozšírenia právomocí akademického senátu.
- h) Zvýšenia zastúpenia študentov v senáte (z 1/4 na najmenej 1/3 členov senátu).
- i) Zriadenia správnej rady vysokej školy, ktorá presadzuje verejný záujem najmä pri využívaní majetku a finančných prostriedkov poskytnutých škole (správna rada má 14 členov, z nich dvaja sú zástupcovia vysokej školy - študent, zamestnanec - a ostatní sú z podnikateľskej sféry, územnej samosprávy a ústredných orgánov štátnej správy).
- j) Zavedenia trojstupňového vysokoškolského štúdia, doktorandské štúdium z vedných odborov prešlo medzi študijné odbory.
- k) Spoplatnenia časti štúdia zavedením školného za nadštandardné štúdium (od r. 2007) a za externé štúdium (od r. 2007 platené a bezplatné študijné programy, od roku 2008/9 len platené študijné programy).
- l) Zavedenia centrálnej registrácie študentov, zamestnancov, záverečných a kvalifikačných prác, zmlúv.
- m) Rozšírenia možností štúdia na základe tvorby spoločných študijných programov.

Na úrovni najvyššieho riadenia VŠ (celouniverzitná úroveň) za zásadnú zmenu bolo označené zníženie autonómie vysokých škôl a zvýšenie administratívnej záťaže. Ako výrazné zmeny boli ďalej hodnotené opatrenia týkajúce sa zavedených zmien v metodike rozdeľovania dotácií vysokoškolským inštitúciám - predpisovanie školného, zavedenie motivačného štipendia pre študentov v externej forme štúdia, opatrenia na sledovanie a hodnotenie kvality výučby, opatrenia na zamedzovanie a postihovanie plagiátorstva, spresnenia postupov výberových konaní na miesta vysokoškolských profesorov a opatrenia na podporu študentov so špecifickými potrebami. Na úrovni stredného riadenia vysokých škôl



(úroveň fakúlt) za najvýraznejšie zmeny boli označené opatrenia týkajúce sa zverejňovania úväzkov vysokoškolských učiteľov a hodnotenia kvality vzdelávania.

Dopad zmien na štruktúru a procesy samosprávneho riadenia vysokoškolských inštitúcií hodnotia zástupcovia najvyššieho aj stredného manažmentu v niektorých smeroch pozitívne a v iných negatívne.

Z vyjadrení respondentov vyplýva, že viaceré z uskutočnených zmien viedli k zníženiu riadiacich kompetencií univerzít, resp. fakúlt a oslabili samosprávny charakter vysokoškolských inštitúcií (napr. zloženie akademického senátu). Negatívne bolo hodnotené aj neakceptovanie výsledkov komplexnej akreditácie vysokých škôl pri rozdeľovaní dotácií vysokým školám.

Pozitívne boli hodnotené legislatívne zmeny súvisiace s napredovaním vzdelávania, napr. vytváranie Národnej sústavy povolání a zvyšovanie tlaku na interné zabezpečovanie kvality vzdelávania.

b) Ako by sa dala všeobecne charakterizovať kultúra rozhodovacích procesov inštitúcie - „zdola - nahor“ alebo „zhora - nadol“

O činnosti a organizácii verejnej vysokej školy rozhodujú orgány akademickej samosprávy. Rektor riadi prácu na vysokej škole, vystupuje a koná v jej mene a za svoju činnosť zodpovedá akademickému senátu vysokej školy. Na tvorbe vnútorných inštitucionálnych noriem a nariadení majú možnosť okrem členov vedenia vysokej školy participovať aj ďalšie dotknuté skupiny – organizačné súčasti vysokej školy, študenti, zamestnanci. Pre tieto účely sa aktuálne vytvárajú komisie – poradné orgány, ktoré sa spolupodieľajú na tvorbe noriem, ako aj pravidiel vzdelávacej a vedecko-výskumnej činnosti. Prijímanie strategických rozhodnutí je výsledkom konsenzu. Rektor musí mať jasnú predstavu o smerovaní vysokej školy, avšak mal by počúvať aj názory ostatných (zamestnancov, študentov...). Rektor sleduje priority rozvoja celej univerzity, rozhodnutia sa však prijímajú aj na základe návrhov dekanov fakúlt, členov vedenia, ale aj zástupcov študentov, zamestnancov... . K štandardným postupom patrí podávanie návrhov na pripomienkovanie významných materiálov (napr. zástupcami stredného a nižšieho manažmentu, zamestnancami, študentmi ...). V posledných rokoch sa stávajú bežnou praxou aj diskusie o podnetoch prichádzajúcich z radov vedúcich katedrií, pedagógov alebo študentov na zasadnutiach riadiacich orgánov VŠ (kolégiách rektora, dekanov, na zasadnutiach akademických senátov, umeleckých rád, katedrií...).

Úlohy operatívneho charakteru vyplývajúce z náplne práce zamestnancov sú výsledkom rozhodovania zhora nadol, kde sa úlohy v súlade s organizačnou štruktúrou riadenia hlavne delegujú.

V oblasti štúdia na vysokých školách sú kľúčovými zložkami rozhodovacieho procesu kolégium rektora, kolégiá dekanov, akademické senáty fakúlt, akademický senát univerzity, vedecká rada univerzity, vedecké rady fakúlt a komisia pre vzdelávanie, ktorá je riadená prorektorom pre vzdelávanie. Do rozhodovacieho procesu o otázkach štúdia sú zapojení vždy aj študenti (zástupcovia študentského parlamentu univerzity, zástupcovia študentskej časti akademických senátov vysokej školy a fakúlt). V oblasti vzdelávania je rozhodovanie primárne sústredené na úroveň manažmentu fakúlt, pričom existuje priestor na zosúladenie procesov riadenia kvality s úrovňou celouniverzitného riadenia. Manažment univerzity plní primárne podpornú úlohu v riadení vzdelávania, a to v oblasti definovania



stratégie, tvorbe podporných jednotných mechanizmov a nástrojov (napr. informačných, legislatívnych, monitorovacích a pod.)

Podľa vyjadrení respondentov zastupujúcich vrcholový aj stredný manažment je kultúra rozhodovania procesom, ktorý sa nedá vymedziť jednoznačne. V jednotlivých oblastiach činnosti vysokej školy je prístup ku kultúre rozhodovania rôzny a odvíja sa od konkrétnej problematiky. Podľa názorov respondentov, zástupcov vrcholového manažmentu, návrhy a podnety vychádzajú zdola. Po ich prediskutovaní s príslušnými orgánmi vedenia ich realizácia prebieha na základe rozhodnutí zhora. Podriadení zamestnanci sa nie vždy dokážu stotožniť s rozhodovacím procesom zhora. Predpokladá sa, že je to dôsledok nedostatočnej komunikácie o zámeroch vedenia, nepochopenie akademických slobôd resp. že je to dôsledok potreby akéhosi sústavného oportunistu. Nadpolovičná väčšina respondentov z úrovne stredného manažmentu (manažmentu fakúlt) však identifikovala rozhodovací proces jednoznačne ako proces zhora nadol.

c) Do akej miery je silná/slabá pozícia správnych orgánov na VŠ? Podáva pravidelne podnety na zmenu inštitucionálnej politiky?

Akademická obec vysokej školy je základom akademickej samosprávy vysokej školy. Volí a odvoláva členov akademického senátu vysokej školy. Akademický senát vysokej školy volí rektora vysokej školy a má významné zastúpenie v riadení vysokej školy aj v oblasti kvality vzdelávania, aj v oblasti riadenia hospodárenia vysokej školy a voľby zástupcov vysokej školy v Rade vysokých škôl. Akademické senáty vysokých škôl si vytvárajú pracovné komisie podľa odborného zamerania predmetu jednotlivých činností senátu (napr. legislatívna komisia, komisia pre študijné záležitosti). Členovia jednotlivých pracovných komisií senátu preberajú zodpovednosť za podrobné preštudovanie materiálov predkladaných na rokovanie senátu a vznášajú pripomienky, prípadne súhlasné stanoviská. Vytváraním stálych špecializovaných pracovných komisií sa vytvárajú predpoklady na aktívnejšiu spoluprácu členov senátov s exekutívou pri príprave dôležitých dokumentov (napr. návrhu rozpočtu vysokej školy, resp. fakulty). Ten istý postup sa uplatňuje aj na úrovni fakúlt.

Vedecká rada univerzity a vedecké rady fakúlt majú významnú a rozhodujúcu úlohu pri schvaľovaní všetkých kľúčových dokumentov a procesov týkajúcich sa kvality vzdelávania (napr. spisy študijných programov s hodnoteniami adekvátnosti študijných programov vo vzťahu k požiadavkám trhu práce a uplatniteľnosti absolventov, personálne garancie za vyučujúcich vo vzťahu k ich odbornému profilu a dosiahnutému kvalifikačnému rastu a pod.). Členmi vedeckých rád sú významní odborníci z iných vysokých škôl, výskumných ústavov a z praxe z oblastí, v ktorých vysoké školy a ich fakulty uskutočňujú vzdelávaciu, výskumnú, vývojovú, umeleckú, resp. ďalšiu tvorivú činnosť. Počet externých

členov predstavuje najmenej jednu štvrtinu z celkového počtu členov vedeckej rady. Podklady na rokovanie akademických senátov vysokej školy a fakúlt ako aj vedeckej rady vysokej školy a vedeckých rád fakúlt predkladá rektor a dekan alebo ním poverený zástupca.

Disciplinárne komisie sú zložené zo zástupcov študentov a zamestnancov a prerokúvajú disciplinárne priestupky študentov.

Správna rada vysokej školy je orgán, ktorý uplatňuje a presadzuje verejný záujem v jej činnosti, najmä v súvislosti s využívaním majetku a finančných prostriedkov poskytnutých štátom. Okrem tejto činnosti sa rada vyjadruje k výročnej správe o činnosti vysokej školy, k dlhodobému zámeru rozvoja vysokej školy a k ďalším veciam, ktoré jej na prerokovanie



predloží minister, rektor alebo predseda akademického senátu vysokej školy. V podstate sa teda vlastne nepodieľa na spracovaní (v zmysle vlastnej tvorby) dokumentov, ale plní úlohu „oponenta“ a schvaľovateľa. Popri tom je však aj podnecovateľom zmien. Pôsobnosť správnej rady je určená zákonom o vysokých školách. Členov správnej rady vymenúva a odvoláva Minister školstva, vedy, výskumu a športu SR.

Zmeny inštitucionálnych politík reagujú na vonkajšie aj vnútorné podnety. Kľúčovými iniciátormi zmien v inštitucionálnej politike však nie sú samosprávne orgány (akademický senát, správna rada, vedecké rady...), ale exekutívne orgány riadenia VŠ.

V prípade VŠ je to rektor vysokej školy a jeho poradné orgány, ktorými sú predovšetkým:

- a) kolégium rektora, ktorého členmi sú prorektori, dekanı, kvestor, vedúci personálno-právneho oddelenia, predseda akademického senátu, predseda študentskej časti akademického senátu vysokej školy, predseda odborovej organizácie, a ďalší členovia podľa rozhodnutia rektora,
- b) vedenie VŠ zložené z prorektorov, kvestora, vedúceho personálno-právneho oddelenia, a ďalších členov (podľa rozhodnutia rektora).

V prípade fakulty VŠ je to dekan príslušnej fakulty a jeho poradné orgány, a to predovšetkým:

- a) kolégium dekana, ktorého členmi sú prodekan, tajomník, vedúci katedier, riaditelia ústavov a centier fakulty;
- b) vedenie fakulty zložené z prodekanov a tajomníka fakulty.

Vrcholové exekutívne orgány sa vo všetkých prípadoch vyznačujú silnejšou exekutívnou pozíciou v riadení VŠ a fakúlt ako samosprávne orgány. Preto iniciovanie zmien a ich implementovanie do praxe je dominantne záležitosťou zástupcov vrcholového a stredného manažmentu (oni majú rozhodovacie kompetencie a je na ich rozhodnutí, odkiaľ berú podnety a aké rozhodnutia prijmú).

Nie všetci respondenti poznali detailne štruktúry riadenia pôsobiace v rámci ich inštitúcie. Tento problém sa vyskytoval rovnako na úrovni vysokej školy ako aj príslušných fakúlt. Na základe analýzy dát sa vyskytli zistenia, že existujú nástroje, ktoré umožňujú zamestnancom pôsobiacim na rôznych úrovniach inštitúcie ovplyvňovať zmeny na VŠ, avšak títo nemajú dostatok informácií týkajúcich sa rozhodnutí prijatých na rôznych úrovniach riadenia. Často chýba dostatočné informovanie o dôvodoch, prečo boli niektoré rozhodnutia prijaté. Absencia informovanosti zamestnancov však nie je vždy spôsobená nedostatočným zverejňovaním. V niektorých prípadoch to môže byť v dôsledku nezáujmu zamestnancov o tieto informácie, ako aj o celkový kontext diania na vysokej škole/fakulte.

Na základe porovnania údajov z inštitucionálnych správ bolo zistené, že podnety prichádzajúce zdola sú častejším fenoménom v prípade VŠVU v porovnaní so zvyšnými sledovanými vysokoškolskými inštitúciami. Je to ovplyvnené dvoma faktormi. Jedným je fakt, že táto škola sa nečlení na fakulty, takže v porovnaní s ostatnými vysokými školami tu existuje užšia a častejšia komunikácia vedenia školy s nižšími (najnižšími) zložkami školy či už na oficiálnej alebo aj na neformálnej úrovni. Za druhý faktor možno považovať skutočnosť, že sa jedná o školu umeleckého charakteru, ktorá realizuje viacero kultúrno spoločenských podujatí, ktoré vytvárajú priestor na častejšie osobné kontakty riadiacich zložiek navzájom alebo riadiacich zložiek s radovými pracovníkmi.

2. Samosprávne /exekutívne riadenie a kvalita vzdelávania



a) Do akej miery ovplyvňujú štruktúry a procesy samosprávneho riadenia kultúru kvality vo vašej inštitúcii?

Na zabezpečovaní internej kvality vysokých škôl sa významnou mierou podieľajú všetky orgány akademickej samosprávy vysokej školy a fakúlt. Ich riadiaca a rozhodovacia kompetencia je jednoznačne vymedzená v interných predpisoch príslušnej vysokej školy a jej fakúlt, ktoré priamo vychádzajú z dikcie Zákona č. 131/2002 Z. z. o vysokých školách.

Významné miesto medzi nimi má vedecká, resp. umelecká rada vysokej školy a vedecké, resp. umelecké rady jej fakúlt. Pravidelne hodnotia úroveň vzdelávacej, vedeckej a umeleckej činnosti, schvaľujú návrhy študijných programov, odborníkov do komisií štátnych skúšok, školiteľov doktorandského štúdia, podmienky obsadzovania funkcií profesorov a docentov. Vyjadrujú sa ku kritériám habilitačných a inauguračných konaní, schvaľujú návrhy na profesorov, udeľujú vedecké hodnosti docent a doctor honoris causa, navrhujú rektorom/dekanom udeľovanie čestného titulu profesor emeritus. Zastúpenie externých členov vo vedeckej/umeleckej rade prispieva k vonkajšiemu ovplyvňovaniu internej kultúry kvality a k rozšíreniu pohľadu na zaužívané pravidlá hodnotenia vzdelávacej a vedeckej činnosti. Okrem toho zabezpečuje aj náležitý stupeň jej objektivity.

Akademické senáty vysokých škôl a fakúlt vstupujú do systému riadenia kultúry kvality najmä pri prerokúvaní vnútorných predpisov univerzity. Senáty vytvárajú priestor, aby sa k zmenám v študijnom poriadku mohli vyjadrovať aj viacerí zástupcovia vysokej školy a fakúlt, ktorí tak majú možnosť zlepšovať ho na základe príkladov dobrej praxe z iných VŠ alebo fakúlt. Študijné poriadky sú ale v konečnom dôsledku schvaľované ministrom školstva, vedy, výskumu a športu SR.

Správne rady významnou mierou ovplyvňujú kvalitu vzdelávania a to na úrovni zabezpečenia infraštruktúry, nových technológií či materiálneho vybavenia. Ich najvýznamnejšou oblasťou jej pôsobenia sú finančné záležitosti vysokej školy. Rozhodujú napr. o využívaní viaczdrojového financovania, rozdeľovaní rozpočtu, efektívnom využívaní pridelených a získaných finančných prostriedkov... .

Kritické názory k súčasnej situácii v ovplyvňovaní kultúry kvality zo strany jednotlivých orgánov vysokej školy a jej fakúlt boli zaznamenané v prípade Žilinskej univerzity. Na základe analýzy údajov získaných od respondentov, je potrebné uskutočniť zásadnú zmenu v štruktúre a kompetenciách orgánov samosprávy vysokých škôl a fakúlt, pretože po viac ako dvadsiatich rokoch sú tieto prekonané. Pribudli nové inštitúty spojené so schvaľovacími, resp. rozhodovacími kompetenciami. Je potrebné nájsť spôsob, ako bude zadaná miera zodpovednosti samosprávnych orgánov za svoje rozhodnutia.

V súčasnosti nie je jednoznačne vymedzená úloha a zodpovednosť zamestnancov na rôznych stupňoch riadenia (vedenie, garanti, zodpovední riešitelia projektov ...) a nie je vytvorený systém, ktorý presne popisuje možnosti prípadných korektúr v rozhodnutiach. O niektorých rozhodnutiach nadriadených ani nemusia spracovatelia dokumentov vedieť, pretože chýba spätná väzba. Nedostatočne ocenené sú veľmi kvalitné publikačné výstupy a výstupy riešených vedecko-výskumných úloh (alebo činností). Existuje nedostatok informácií o kladných výsledkoch vzdelávacieho procesu. Proces riadenia kultúry kvality by mal byť čo najjednoduchší a priamy. Za závažný nedostatok považujú respondenti Žilinskej univerzity neznalosť vnútorných predpisov a legislatívy. Dostupnosť aktuálne platných vnútorných predpisov a smerníc je nedostatočná, nesystémová. Pozitívne je vnímaná snaha



o zapájanie zamestnancov a študentov do procesov rozhodovania formou diskusií a hodnotiacich dotazníkov v oblasti hodnotenia kvality vzdelávacieho procesu.

Príklady dobrej praxe v oblasti ovplyvňovania kultúry kvality v sledovaných inštitúciách

Príkladom ovplyvňovania kultúry kvality na UMB zo strany vedeckej rady univerzity ako orgánu akademickej samosprávy. Vedecká rada dala podnet na sledovanie názorov absolventov univerzity na kvalitu študijných programov. K objektívnym výsledkom v hodnotení študijných programov z pohľadu absolventov prispel aj podnet členov Rady na rozdelenie ankety do dvoch častí: v prvej sa hodnotí obsah vzdelávania z hľadiska kurikula a v druhej časti podmienky, ktoré fakulta vytvára pre úspešné zvládnutie štúdia.

b) Ako ovplyvňuje mechanizmus schvaľovania, revízie a monitorovania študijných programov kontrolu pedagogických pracovníkov / garantov študijných programov zo strany orgánov vrcholového/stredného manažmentu a samosprávnych orgánov na vašej vysokej škole? Spôsobuje tento mechanizmus zvýšenie podielu takejto kontroly?

Mechanizmus schvaľovania, revízie a monitorovania študijných programov vyplýva zo Zákona č. 131/2002 Z. z. o vysokých školách (§ 83 - § 87) a z nariadenia vlády o Akreditačnej komisii. Akreditačná komisia sa vyjadruje k spôsobilosti vysokej školy uskutočňovať študijné programy oprávňujúce udeliť absolventom akademický titul. Kritériá, ktoré musí spĺňať vysoká škola, sú pomerne jednoznačne určené (napr. požiadavky týkajúce sa garanta študijného programu, garantov predmetov a vyučujúcich v študijnom programe). Na pripomienkovaní kritérií Akreditačnej komisie používaných pri posudzovaní úrovne činnosti vysokej školy sa podieľajú rektori a vrcholový management vysokých škôl (napr. prorektori pre vzdelávanie a výskum). Kritériá schvaľuje Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR.

Fakulta, ktorá predkladá na akreditáciu študijný program, spracuje akreditačný spis v požadovanej štruktúre. Spis pripravuje katedra, ktorá odborne garantuje študijný program. Za kvalitu a obsah spracovaného spisu zodpovedá dekan alebo ním poverený zástupca fakulty. Na vysokej škole je návrh študijného programu schvaľovaný na úrovni vedeckej/umeleckej rady fakulty. Na rokovanie vedeckej/umeleckej rady o návrhoch študijných programov sa zvyknú prizývať aj zástupcovia študentov.

Akreditačný spis sa kontroluje na úrovni rektorátu (zodpovední sú prorektori pre pedagogickú činnosť alebo prorektori pre vedu a výskum). Komplexný spis sa zasiela na rokovanie Akreditačnej komisie. Prvé hodnotenie spôsobilosti vykonáva pracovná skupina Akreditačnej komisie a následne sa vyjadrujú členovia komisie. Právo uskutočňovať študijný program priznáva minister školstva na obdobie do najbližšej komplexnej akreditácie (raz za šesť rokov) alebo s časovým obmedzením (v prípade nového študijného programu alebo vzhľadom na vek garanta). Ak sa zmenia podmienky poskytovania vysokoškolského vzdelávania v študijnom programe (napr. odchodom garanta), povinnosťou vysokej školy je urobiť opatrenia a oznámiť túto skutočnosť Akreditačnej komisii. Priznané práva je možné pozastaviť alebo odňať. Z tohto dôvodu sa obvykle pravidelne z úrovne vedenia univerzity a fakúlt priebežne monitoruje situácia v personálnom zabezpečení kvality poskytovaných študijných programov. Mechanizmus revízie študijných programov je viazaný na iniciatívu



garantov študijných programov, prípadne vedúcich katedier či ústavov fakulty, na ktorej je študijný program realizovaný. Požiadavky na obsahové a personálne zmeny v akreditovaných študijných programoch sa predkladajú do programu zasadnutí vedeckej rady fakulty, ktorá ich schvaľuje. Hodnotenie uskutočňovania študijných programov zo strany študentov je systémovo zastúpené na všetkých sledovaných vysokých školách. Rezervy boli diagnostikované (v rôznej miere v závislosti od konkrétnej inštitúcie) v systémovej prístupe k pravidelnému monitoringu realizácie študijných programov. Novou tendenciou pri posudzovaní kvality vzdelávania, hodnotení vysokých škôl a pri príprave akreditačných spisov je posudzovanie kvality študijných programov a vysokých škôl aj na základe kritéria uplatnenia absolventov v praxi.

V praxi sa ukazuje, že ak sú podklady a návrhy študijných programov kvalitne pripravené, vedecká/umelecká rada schvaľuje predložený materiál bez väčšej diskusie. Tieto orgány nevnímajú svoju úlohu pri procese schvaľovania, revízie či monitorovania študijných programov vyslovene ako kontrolnú vzhľadom na pedagogických pracovníkov, resp. garantov študijných programov.

V prípade VŠVU je zodpovednosť za návrh koncepcie študijných programov a povinnosť kontrolovať a monitorovať realizáciu akreditovaných programov zakotvená v Štatúte VŠVU (čl. 18, bod 5) ako jedna z povinností a zodpovedností prorektora pre štúdium. Prorektor pri príprave a implementácii študijných programov intenzívne komunikuje či už s garantmi jednotlivých študijných programov alebo garantmi jednotlivých študijných predmetov či ateliérov. Pri zbere a príprave podkladov pre akreditačný spis prorektor sa overuje spôsobilosť pedagógov byť garantmi daného študijného programu, vyhodnocuje rozsah a kvalitu ich pedagogickej, umeleckej či publikačnej činnosti. Možno teda konštatovať, že revízia, monitorovanie či príprava študijných programov sa stali účinným nástrojom kontroly pedagógov a garantov. Tieto nástroje sú intenzívnejšie využívané na úrovni vrcholového/stredného manažmentu ako orgánmi akademickej samosprávy.

Analýza výsledkov realizovaného výskumu ukazuje, že zo strany manažmentu vysokých škôl dochádza k rozdielnemu, kontroverznému hodnoteniu systému akreditácie študijných programov. Na jednej strane existujú názory, že schvaľovanie, revízia a monitorovanie študijných programov a ich dopadu na kontrolu pedagogických zamestnancov / garantov študijných programov sú nastavené správne, no nedostatky sa vyskytujú pri jeho dodržiavaní, kde dochádza k zlyhávaniu ľudského faktora (napr. odmietanie spolupráce pri odstraňovaní nedostatkov, neochota akceptovať poznatky a pripomienky garanta). Na druhej strane sa vyskytujú aj názory, že systém akreditácie študijných programov je príliš reštriktívny a neposkytuje vysokým školám dostatočnú autonómiu rozhodovať o svojom smerovaní, hlavne čo sa týka študijných programov.

Respondenti z radov vrcholového aj stredného manažmentu väčšinou pozitívne hodnotili skutočnosť, že pedagogickí zamestnanci odovzdávajú vedúcemu katedry a následne prodekanovi pre vzdelávanie, aktualizované požiadavky na výučbu, rozvrhy, ako aj správy o skúškach za daný semester.

- c) Ako často sú revidované obsahy študijných programov (kurikulá) na vašej vysokej škole? Do akej miery sa pracoviská, ktoré zodpovedajú za kvalitu (napr. špecializované pracoviská pre kvalitu, senáty, rôzne výbory...) podieľajú na overovaní revidovaných obsahov študijných programov (kurikul)?**



Obsahy študijných programov sú vo významnej miere viazané na definované obsahy študijných odborov, v rámci ktorého sa príslušný študijný program akredituje (Sústava študijných odborov je v správe Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu SR). Uvedené obsahy, tzv. „jadrá“ alebo opisy študijného odboru, určujú záväzné požiadavky študijného odboru na teoretické vedomosti, praktické zručnosti a kompetencie absolventa v jednotlivých stupňoch vysokoškolského štúdia, ktoré sú pre tvorca študijného programu záväzné a musí sa ich pridržať. Zmeny v uvedených opisoch sú realizované Akreditačnou komisiou a schvaľované MŠVVaŠ SR. Fakulta ani jej samosprávne orgány nemajú kompetenciu pre úpravu či zmenu ministerstvom deklarovaných opisov študijných programov. Obsah študijných programov vychádza z opisu študijného odboru a po schválení a priznaní práv na ich uskutočňovanie by sa nemal meniť. Ďalšie zmeny, ktoré sa týkajú revízie personálneho zabezpečenia predmetov už akreditovaných študijných programov, doplnenia ponuky predmetov nad rámec tzv. „jadra“, sú predmetom rokovania a schvaľovania v akademických senátoch fakúlt a vedeckých rád fakúlt.

Pre každý študijný program je vypracovaný odporúčaný študijný plán (kurikulum) pozostávajúci z profilujúcich predmetov (povinné predmety, absolvovaním ktorých získava študent kľúčové kompetencie potrebné na vykonávanie povolania), povinne voliteľných a výberových predmetov. Profilujúce predmety sa nemenia, inovuje sa ich obsah vzhľadom na nové trendy, potreby trhu práce a požiadavky zamestnávateľov. Inovácia ich obsahu (do 10 – 20 % ročne v súlade s profilom absolventa) sa môže robiť každoročne v súčinnosti garanta predmetu a garanta študijného programu. Informačné listy sú aktualizované na príslušný akademický rok a ich aktualizácia je v pôsobnosti prodekanov pre pedagogickú činnosť. Sprístupňujú sa pomocou e-systémov.

Obsahy jednotlivých študijných programov (kurikulá) sú revidované v rámci komplexných akreditácií a reakreditácií, v závislosti od doby, na ktorú sú im priznané jednotlivé práva. Úpravy a inovácie kurikul v medziobdobí reflektujú potreby vedy, výskumu a praxe a sú realizované prostredníctvom inovácie študijných plánov. Niekedy revízie môžu súvisieť so zmenou garanta študijného programu. Častejšie sú však prípady, že dochádza k zmenám garantov predmetov a skúšajúcich štátnicových predmetov (napr. v súvislosti s odchodom zamestnancov na iné pracovisko alebo do dôchodku).

d₁) Akú zodpovednosť a aké právomoci v oblasti kvality, obnovy študijných programov nesie vyšší/vrcholový manažment a vedenie samosprávnych orgánov vysokej školy?

Právo na prípravu nového študijného programu alebo jeho zmenu má vedúci katedry, na ktorej sa vytvorili vhodné personálne podmienky na zabezpečenie kvalitného štúdia v príslušnom študijnom odbore. Študenti nezvyknú patriť k iniciátorom vzniku nových študijných programov. V poslednom období sa však začínajú čoraz častejšie zisťovať názory študentov na obsah štúdia v jednotlivých študijných programoch (napr. anketami v deň konania štátnych skúšok) a ich podnety sa následne zohľadňujú v modifikácii študijných plánov a obsahu predmetov.



Zodpovednosť za tvorbu alebo obnovu študijného programu má potenciálny alebo aktuálny garant, členovia katedry (garanti predmetov), prodekan pre pedagogickú činnosť a rozhodovaciu právomoc a zodpovednosť za predloženie nového programu na akreditáciu má dekan fakulty a vedecká/umelecká rada fakulty v spolupráci s rektorkou a prorektorkou pre pedagogickú (vedecko-výskumnú) činnosť.

Vrcholový manažment vysokej školy zodpovedá za definovanie stratégie, dlhodobého zámeru a jeho napĺňania (monitoring, revidovanie a pod.) v oblasti kvality vzdelávania, teda aj stratégie pre kvalitu študijných programov vo vzťahu k uplatniteľnosti absolventov na trhu práce.

Podľa vyjadrení väčšiny respondentov z úrovne najvyššieho manažmentu vysokej školy, ich vplyv na procesy zvyšovania kvality a obnovy študijných programov má iba poradný charakter a charakter odporúčaní. Ich právomoci a zodpovednosti súvisia len so sledovaním a koordináciou postupov spojených s akreditáciou študijných programov.

d₂) Akú zodpovednosť a aké právomoci v oblasti kvality, obnovy študijných programov nesie stredný manažment – dekan, vedúci katedier a samosprávne orgány zodpovedajúce úrovni stredného manažmentu?

Stredný manažment, t.j. manažment na úrovni riadenia fakúlt (dekan, vedúci katedier a samosprávne orgány zodpovedajúce úrovni stredného manažmentu) je kľúčovým nositeľom zodpovednosti za kvalitu vzdelávania, za schvaľovanie, monitorovanie a revidovanie študijných programov. Porady katedier a kolégiá dekana slúžia ako priestor na diskusiu o vyššie zmienených témach, pričom dekan fakúlt v plnej miere využívajú aj samosprávne orgány fakulty, predovšetkým vedeckú radu, prípadne akademický senát.

Plnú zodpovednosť za kvalitu vzdelávania majú vedúci katedier spolu s garantmi študijných programov. Ich povinnosťou by malo byť v určitých cykloch skontrolovať aktuálnosť údajov v informačných listoch jednotlivých predmetov (najmä cieľ predmetu, jeho obsah a relevantnosť a aktuálnosť odporúčanej študijnej literatúry). Za zvyšovanie kvality a rozvoj študijného programu sú zodpovední garanti študijných programov. Majú tiež právo vyjadrovať sa k materiálnemu či personálnemu zabezpečeniu daného študijného programu. Vedúci katedier môžu ovplyvňovať kvalitu vzdelávacích procesov na základe hospitácií na výučbe a na skúškach (vrátane štátnych skúšok). Môžu sledovať úroveň pedagogického výkonu a didaktických schopností a zručností vyučujúcich, dodržiavanie rozvrhov vyučovania, operatívne zabezpečovať zmeny vo výučbe. V oblasti kvality a obnovy

študijných programov sa podieľajú na koncipovaní štruktúry a obsahu študijného programu (pod gesciou garantov).

Vedúci katedier sú spolu s garantmi študijných programov zodpovední za spracovanie podkladov na získanie akreditácie. Pravidelná obnova študijných programov je hodnotená ako nevyhnutné kritérium zabezpečenia konkurencieschopnosti študijného programu v slovenskom i zahraničnom vysokoškolskom prostredí.

Respondenti z radov prodekanov fakúlt zvýraznili ich úlohu pri spolupodieľaní sa na akreditácii a reakreditácii jednotlivých študijných programov. Metodicky riadia a zodpovedajú za vzdelávaciu činnosť fakulty a riadia aj edičnú činnosť na fakulte. Medzi kompetencie prodekanov pre vzdelávanie patrí aj tvorba a pripomienkovanie koncepčných materiálov fakulty a vysokej školy, práca vo vedeckej rade fakulty a v kolégiu dekana, organizácia a riadenie činnosti disciplinárnej komisie fakulty, metodické riadenie činnosti



referátu pre vzdelávanie. V oblasti koncepčných a administratívnych náležitostí študijných programov existuje úzka spolupráca dekana a prodekana pre študijné záležitosti.

d3) Akú zodpovednosť a aké právomoci v oblasti kvality, obnovy študijných programov nesú bežní pedagogickí pracovníci?

Bežní pedagogickí pracovníci sú zabezpečujú výučbu študijných programov a to na úrovni buď garantov študijných programov (pre garanta nutný titul profesor a pre spolugaranta titul docent), garantov predmetov (minimálne titul PhD., prednášky, resp. kľúčové predmety ukončené skúškou titul profesor alebo docent) alebo na úrovni vyučujúcich daného predmetu (vyučujúci môže vykonávať vzdelávanie v študijnom programe, len ak má ukončený tretí stupeň vysokoškolského vzdelania, teda so získaným titulom PhD.).

Jeden vyučujúci môže garantovať len jeden študijný program (ale vo všetkých troch na seba nadväzujúcich stupňoch vysokoškolského štúdia). Počet študijných predmetov, ktoré garantovaných jedným pedagógom by nemal byť vyšší ako 5 (v jednom stupni vysokoškolského štúdia). Pedagógovia sa aktívne podieľajú na obsahovej náplni študijných programov a sú zodpovední najmä za samotnú implementáciu obsahu študijných programov do výučby. V súlade s ESG 1 sa podieľajú priamo na zabezpečovaní hodnotenia študentov.

Kvalita študijných programov sa odvíja od kvality pedagogických zamestnancov a od ich schopnosti odovzdať informácie v procese vzdelávania študentom. Sú prvotnými príjemcami spätnej väzby od študentov vzhľadom na kvalitu daného študijného predmetu. Na základe získanej spätnej väzby, môžu podávať podnety na garanta predmetu/ študijného programu týkajúce sa zlepšenia kvality študijného predmetu .

Na základe analýzy bolo zistené, že nie sú dostatočne zafinované právomoci garantov predmetov. Garant predmetu má rozhodujúci vplyv napr. na výber vyučujúcich, navrhuje garantovi študijného programu aktualizáciu informačných listov. Dobré výsledky sa vo vzdelávaní sa dosahujú, ak bežní pedagogickí zamestnanci sú v neustálom kontakte s garantom predmetu a navzájom sa informujú o dosahovaných výsledkoch vo výučbe predmetu, prípadne navrhovaných inováciách v jeho obsahu.

Dáta získané z analýzy prieskumu poukazujú na to, že bežní učitelia majú možnosti ovplyvniť zmeny týkajúce sa tvorby podkladov pre hodnotenie kvality zabezpečovaných predmetov a majú vytvorený priestor pre iniciatívy realizované na princípe „zdola – nahor“ smerujúce k zvyšovaniu kvality vzdelávania. Napriek tomu, výsledky analýzy poukázali na pasívny prístup bežných učiteľov a nedostatok ich podnetov v tejto oblasti.

d4) Akú zodpovednosť a aké právomoci v oblasti kvality, obnovy študijných programov nesú študenti?

Študenti sa minimálne jeden krát za rok anonymnou formou vyjadrujú ku kvalite vzdelávania, k úrovni práce pedagógov, k ich odborným a didaktickým kompetenciám, ako aj k materiálno-technickému zabezpečeniu realizácie výchovno-vzdelávacích procesov vrátane dostupnosti študijnej literatúry a ostatných zdrojov pre vzdelávanie. Tento nástroj im umožňuje významnou mierou ovplyvniť vzdelávací proces a iniciovať zmeny v študijných programoch.

Okrem toho študenti majú samozrejme svoje významné zastúpenie, so všetkými právami a povinnosťami riadneho člena, v samosprávnych orgánoch vysokej školy a jej fakúlt



(Akademické senáty vysokej školy a jej fakúlt). Práve prostredníctvom svojich reprezentantov v akademických senátoch môžu výraznou mierou ovplyvňovať vzdelávacie procesy. Tieto možnosti však študenti nevyužívajú v náležitej miere (iniciatíva študentov je väčšinou postavená na individuálnej aktivite členov senátov, menej časté sú prípady predkladania pripomienok zo strany študentov, ktorí nie sú členovia senátov prostredníctvom svojich zástupcov). Do obnovy študijných programov a do sledovania ich kvality sa môžu študenti zapojiť aj prostredníctvom účasti svojich zástupcov na rokovaní vedeckej/umeleckej rady fakulty, prípadne vysokej školy, kde sú prizývaní.

3 Podiel samosprávnych orgánov univerzity na hodnotení kvality študijných programov

a₁) Aký je podiel samosprávnych orgánov univerzity na hodnotení kvality študijných programov vzhľadom na vypracovanie a zverejňovanie výsledkov vzdelávania?

Vypracovanie študijných programov je v kompetencii katedier. Študijný program zastrešuje garant (docent alebo profesor, v závislosti od stupňa vysokoškolského vzdelávania na ktorom sa študijný program realizuje). Daný študijný program musí byť z hľadiska obsahovej náplne ako aj personálneho zabezpečenia vyučujúcimi schválený vedeckou radou fakulty a môže byť pripomienkovaný v akademickom senáte fakulty. Následne sa predkladá na schválenie Akreditačnej komisii.

Výsledky vzdelávania sa hodnotia každoročne (raz ročne) na úrovni fakúlt ako aj vedenia vysokej školy a následne sa spracovávajú do správ o pedagogickej činnosti fakulty/vysokej školy. Obvykle sa výsledky prezentujú aj pred akademickou obcou fakulty (takisto raz ročne). Pri hodnotení výsledkov vzdelávania sa vychádza z hodnotení výsledkov štátnych skúšok, úspešnosti študentov (počet zapísaných študentov na študijný program, počet študentov, predčasne ukončili a prerušili štúdium, počet študentov participujúcich na akademických mobilitách, zapojenie študentov do riešenia prác v rámci študentskej a vedeckej aktivity, skúšky vykonané v riadnom a opravnom termíne, dosiahnutá priemerná známka, počet prenesených skúšok do vyššieho roka štúdia, počet študentov študujúcich v predĺženom období štúdia, počet študentov, ktorí ukončili štúdium v riadnom termíne). Zisťuje sa kontinuita v štúdiu študijného programu v prvom, druhom a prípadne aj v treťom stupni štúdia na danej VŠ, prípadne aj tzv. ojedinelosť ponúkaných študijných programov.

Taktiež sa identifikuje záujem o štúdium študijných programov, prípadne lojálnosť študenta (t.j. vernosť študenta fakulte po ukončení prvého stupňa štúdia).

Za vypracovanie a zverejňovanie výsledkov vzdelávania, v zmysle ako to ukladá zákon, resp. Akreditačná komisia, zodpovedá vrcholový manažment vysokej školy a stredný manažment príslušných fakúlt, predovšetkým prorektor a prodekan pre štúdium. Samosprávne orgány majú v tomto zmysle funkciu posudzovateľov a schvaľovateľov.

Podľa vyjadrení zástupcov vrcholového manažmentu (úroveň vysokej školy) patrí medzi povinnosti samosprávnych orgánov aj hodnotenie kvality vzdelávania vrátane kvality študijných programov. Na základe dátovej analýzy bola identifikovaná potreba, aby sa samosprávne orgány v určitých časových cykloch zaoberali aj otázkou definovania postupov hodnotenia študijných programov, ako aj sledovania zamestnanosti absolventov a získavania spätnej väzby o obsahu študijných programov. Taktiež respondenti vyjadrili názor, že



informácie týkajúce sa hodnotenia vysokej školy zo strany verejnosti a uplatňovania absolventov v praxi by mali byť zverejňované na web stránkach fakúlt (v častiach určených pre uchádzačov o štúdium).

Odpovede respondentov z radov stredného manažmentu potvrdzujú, že vedecké rady fakúlt, akademické senáty fakúlt a celá akademická obec fakúlt sú každoročne informovaní vedením fakulty o výsledkoch vzdelávania na fakulte. Schéma zverejňovaných informácií je zameraná na informácie o prijímacom konaní, úspešnosť študentov v jednotlivých rokoch štúdia a v rámci jednotlivých študijných programov, ako aj na informovanie o počte absolventov študijných programov. Na základe týchto informácií, samosprávne orgány, zodpovední zamestnanci (vedúci katedier, garanti študijných programov) a stredný manažment fakulty vyhodnocujú kvalitu vzdelávania v jednotlivých študijných programoch, prednostne so zameraním na kvalitu absolventov.

Takisto odpovede respondentov z radov vedúcich katedier potvrdzujú, že problematika kvality vzdelávania a dosiahnutých výsledkov v tejto oblasti je každoročne predmetom jednania kolégia dekana a následne sú dosiahnuté výsledky prejednávané, analyzované a vyhodnocované na úrovni katedier na poradách katedry a v prípadoch zlých výsledkov jednotlivcov aj osobným pohovorom s následnými konkrétnymi opatreniami na zjednanie nápravy.

Pomerne veľká zhoda respondentov z radov stredného manažmentu bola zaznamenaná pri prezentovaní názoru, že otázkou kvality vzdelávania by sa mali primárne zaoberať samosprávne orgány VŠ. Samosprávnym orgánom vysokej školy sú z úrovne fakúlt poskytované všetky požadované podklady týkajúce sa kvality výučby, ako aj ostatných oblastí činnosti fakúlt. Na základe týchto hodnotení sú fakultám pridelované rozpočtové prostriedky a to v závislosti od vykazovaných výkonov fakúlt v jednotlivých oblastiach.

a2) Aký je podiel samosprávnych orgánov univerzity na hodnotení kvality študijných programov vzhľadom na obsah a dizajn študijných programov ako aj inštitucionálny profil vysokej školy

Obsahovú náplň študijných programov posudzuje vedecká/umelecká rada fakulty a následne Akreditačná komisia. Akákoľvek aktualizácia sa uskutočňuje na základe návrhu zmien vedúcimi katedier, resp. garantmi na základe rozvoja vedných odborov, potrieb praxe, výsledkov výskumov, reflexie záujmu o študijné programy a podľa kvalifikačného profilu

pedagógov. Zmeny sú schvaľované vo vedeckej rade fakulty, musia byť v súlade s pravidlami Akreditačnej komisie.

Samosprávne orgány majú právo oboznámiť sa so správou o vzdelávaní a na jej základe môžu podávať pripomienky a návrhy. Ich pozícia je výrazná najmä v procese delenia rozpočtu. Práve prostredníctvom tejto pozície môžu výraznou mierou ovplyvňovať zvyšovanie kvality vzdelávania (napr. posilnením kritéria kvality vzdelávania v metodike rozdeľovania rozpočtu).

Ťažisko hodnotenia kvality študijných programov, vzhľadom na obsah a dizajn študijných programov, spočíva na fakulte, ale významnú úlohu v tomto procese zhráva spolupráca katedry s vedením fakulty. Na hodnotení/zvyšovaní kvality študijných programov sa teda podieľajú prioritne fakulty prostredníctvom s akcentom na požiadavky praxe na absolventov jednotlivých študijných programov.



a3) Aký je podiel samosprávnych orgánov univerzity na hodnotení kvality študijných programov vzhľadom na dostupnosť zodpovedajúcich zdrojov pre výučbu a zdrojov na podporu študentov?

Dostupnosť zodpovedajúcich zdrojov pre výučbu a na podporu študentov závisí od nárokov jednotlivých odborov. Na základe analýzy údajov môžeme konštatovať, že vo všeobecnosti nie je postačujúca. Základná študijná literatúra je viac-menej dostupná, ale širšie spektrum odbornej literatúry (hlavne v cudzom jazyku) sa dopĺňa podľa aktuálnych finančných prostriedkov a na základe výmeny s partnerskými organizáciami, ktorá je však živelná a inštitucionálne neriadená. Bariérou je nízka dostupnosť zahraničných časopiseckých zdrojov (printových), nedostatok finančných prostriedkov a nedostatočné pokrytie niektorých špecializovaných disciplín učebnými materiálmi.

Zdroje nevyhnutné pre výučbu sú v zodpovednosti príslušnej exekutívy fakulty a vysokej školy. Nespokojnosť zo strany študentov je zaznamenávaná v spojitosti s dostupnosťou a využívaním internetu vrátane výpočtovej techniky. Tento problém sa však priebežne úspešne rieši. K jeho riešeniu prispieva aj skutočnosť, že študenti využívajú v čoraz väčšej miere vlastné notebooky, takže školy sa zameriavajú hlavne na pokrytie priestorov dostatočným prístupom na internet, resp. zabezpečením požadovanej kapacity a rýchlosti prenosu dát.

a4) Aký je podiel samosprávnych orgánov univerzity na hodnotení kvality študijných programov vzhľadom na periodické hodnotenie programov, vrátane spätnej väzby od zamestnávateľov a absolventov?

Tvorba nových študijných programov je záležitosťou predovšetkým jednotlivých katedier. Na hodnotení ich kvality sa v ďalšom podieľajú samosprávne orgány fakulty a univerzity a následne sú predkladané na schválenie Akreditačnej komisii. Tvorba nových študijných programov spravidla reflektuje potreby praxe a uplatniteľnosť absolventov v praxi. Staršie študijné programy sú prehodnocované hlavne na úrovni katedier. Pravidelne sú študijné programy prehodnocované každoročne v súvislosti s hodnotením kvality výučby zo strany študentov a v dlhodobjších cykloch sú všetky študijné programy prehodnocované vždy pri príležitosti komplexnej akreditácie fakulty.

Na základe zistení z prieskumu sa ukazuje výzva v oblasti systémového definovania potrieb praxe a reálneho stanovenia požiadaviek slovenského trhu práce z úrovne štátu. Toto však súvisí s vypracovaním a prijatím politiky v oblasti vzdelávania na Slovensku.

Zisťovanie spätnej väzby od zamestnávateľov sa robí sporadicky a výrazne závisí aj od druhu sektora, pre ktorý sú absolventi pripravovaní. Častým problémom je pomerne nízka odozva na nepriaznivé hodnotenie obsahu jestvujúcich študijných programov a vznesené požiadavky zamestnávateľov zo strany vysokých škôl/fakúlt. Mnohé zo záverečných prác sa zameriavajú na umiestnenie absolventov v praxi a zisťovanie názorov zamestnávateľov na prípravu absolventa. Na tento účel je možné využívať aj informácie externých agentúr.

4 Informovanosť študentov, akademických pracovníkov a pracovníkov s rozhodovacími právomocami o ESG



a) Do akej miery sú študenti, akademickí pracovníci a pracovníci s rozhodovacou právomocou oboznámení s ESG?

Oboznámenosť s ESG je na jednotlivých vysokých školách veľmi rozdielna a väčšinou sa odvíja od zapojenosti týchto inštitúcií do rôznych medzinárodných projektov odvíjajúcich sa od problematiky ESG. V prípade nami sledovaných inštitúcií boli identifikované zistenia:

1/ Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre

Na Univerzite Konštantína Filozofa v Nitre (UKF) bol prvý kontakt s ESG zaznamenaný v roku 2009. V tomto roku manažment univerzity predstavil vedeniam fakúlt materiál „*Návrh postupu pri vytváraní systému zabezpečenia kvality v oblasti vzdelávania na UKF v Nitre*“. V súvislosti s týmto materiálom sa postupne pristúpilo k systematickému riešeniu problematiky ESG a k prenosu filozofie ESG do procesov schvaľovania, monitorovania a revízií študijných programov s významným zastúpením hodnotenia vzdelávania a študijných programov zo strany študentov. Rovnako sa systematicky pristúpilo na úrovni univerzity k naplneniu ESG 6 a 7 zameraných na Informačné systémy. V roku 2011 sa spustilo komplexné systémové riešenie v oblasti implementácie ESG vrátane informovania všetkých akademických a administratívnych pracovníkov. Impulzom k tomuto kroku bola skutočnosť, že univerzita získala projekt v rámci štrukturálnych fondov zameraný na skvalitnenie systému implementáciu ESG do študijných programov. Odborní garanti projektu (manažment univerzity) uskutočňuje pravidelné stretnutia tímov odborných pracovníkov podieľajúcich sa na riešení projektu - stretnutia s riešiteľmi na úrovni fakúlt (manažment fakúlt, manažment katedier, administratívni pracovníci a aj radoví pedagogickí pracovníci). Okrem toho bolo zorganizované manažérske stretnutie, na ktorom boli vedúcim katedier, ústavov a študentom prezentované ESG v kontexte zámerov projektu a stratégie podpory kvality vzdelávania na UKF.

2/ Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici

Na Univerzite Mateja Bela v Banskej Bystrici (UMB) sa širšie povedomie o ESG začalo vytvárať v roku 2010, kedy univerzita začala realizovať projekt financovaný z prostriedkov ESF „*Zvýšenie kvality vysokoškolského riadenia v podmienkach UMB*“.

Získanie tohto projektu sa odvíja od skutočnosti, že na UMB aj v predchádzajúcom období boli sledované európske normy a smernice na interné a externé zabezpečovanie kvality vysokoškolského vzdelávania v európskom priestore. Hlavnou aktivitou uvedeného projektu je implementácia a udržiavanie systému manažérstva kvality podľa požiadaviek medzinárodnej normy ISO 9001:2008, štandardov kvality uplatňovaných v univerzitnom vzdelávaní a štandardov uplatňovaných v procese akreditácie študijných programov podľa Zákona č. 131/2002 Z. Z. o vysokých školách. Za tým účelom bola zriadená Rada kvality UMB ako odborný, poradný, iniciačný a metodický orgán v oblasti zabezpečovania kvality vysokoškolského vzdelávania. Jej predseda je členom kolégia rektorky univerzity. V tejto súvislosti bol v novembri 2011 do programu grémia a kolégia rektorky zaradený na diskusiu aj „*Dokument o zavedení normalizovaného systému manažérstva kvality podľa noriem ISO a nenormalizovaného systému podľa ESG noriem*“. So zásadami a postupom zabezpečovania kvality boli oboznámení vedúci zamestnanci UMB aj vedúci ostatných súčastí univerzity.



Koordináčnym pracoviskom pre manažérstvo kvality na UMB a poradným orgánom pre Radu kvality je Inštitút manažérskych systémov Ekonomickej fakulty UMB so sídlom v Poprade. Skúsenosti so zavedením systému manažérstva kvality podľa noriem ISO má od roku 1999 Ekonomická fakulta UMB. Od roku 2011 prebiehajú vzdelávacie kurzy vysokoškolských učiteľov UMB zamerané na získanie pedagogickej spôsobilosti, manažérskej spôsobilosti (prostredníctvom kurzu *Príprava a zvyšovanie kompetencií na manažérske pôsobenie na vysokej škole*) a kompetencie na zabezpečovanie kvality (výcvikom interných auditorov a manažérov kvality z jednotlivých súčastí UMB). Na rok 2013 sa plánuje začať s implementáciou manažérstva kvality na jednotlivých fakultách univerzity, s výnimkou Ekonomickej fakulty, ktorá je držiteľom ISO.

S postupom a zásadami zabezpečovania kvality sú oboznámení členovia Akademického senátu UMB formou pracovného poriadku, v ktorom sa rozpracovali požiadavky na ďalšie vzdelávanie učiteľov a nepedagogických zamestnancov. Okrem toho sú s touto oblasťou oboznámení aj členovia kolégia rektorky a dekanov fakúlt a to na základe prijatého štatútu Rady kvality a pravidelných informáciách o aktivitách projektu. prezentácia zavedenia systému kvality na UMB určená učiteľom, študentom fakúlt UMB. Informácie sú dostupné na intranete v LMS MOODLE formou záznamov z rokovaní, prezentácií a projektov.

3/ Vysoká škola výtvarných umení v Bratislave

Táto vysoká škola sa v porovnaní s vyššie uvedenými dvoma vysokoškolskými inštitúciami vyznačuje slabším povedomím o ESG. Základnú znalosť o ESG majú niektorí členovia vrcholového manažmentu školy (najmä rektor, prorektor pre štúdium a vybraní členovia Akademického senátu VŠVU a Umeleckej rady VŠVU). Povedomie o ESG je však v tomto prípade skôr informatívne, v praxi sa nepracuje s priamou aplikáciou odporúčaní uvedených v ESG. Viaceré postupy a mechanizmy uplatňované na VŠVU, zamerané na zabezpečovanie kvality vzdelania, však normám ESG zodpovedajú.

Medzi ostatnými (radovými) akademickými pracovníkmi nie je veľké povedomie o ESG, poznajú ich pracovníci, resp. pedagógovia, ktorí sa viac zaoberajú témou kvality vzdelania, hodnotiacich procesov vzdelania či Bolonským procesom.

Vedomie študentov o ESG je takmer nulové, hoci, ako sa vyjadrili oslovení respondenti z radov študentov, na zasadnutiach Akademického senátu VŠVU sa diskutovalo o nástrojoch zabezpečujúcich hodnotenie výučbového procesu.

4/ Žilinská univerzita v Žiline

Na univerzite bolo tiež identifikované slabé povedomie o ESG. Signifikantná časť respondentov realizovaného výskumu. Jedna tretina respondentov - nezávisle od toho, z ktorého výskumného segmentu pochádzali, postrádala akékoľvek informácie o ESG. Veľká časť respondentov, ktorí poznajú ESG, je s touto problematikou oboznámená na základe skutočnosti, že sú spoluriešiteľmi projektu „*Rozvoj kultúry kvality na Žilinskej univerzite na báze európskych štandardov vysokoškolského vzdelávania*“.

b) Ako vnímajú študenti, akademickí pracovníci a pracovníci s rozhodovacou právomocou vplyv ESG na kurikulá a hodnotenie kvality?

Vzhľadom na skutočnosť, že povedomie o ESG je na jednotlivých vysokoškolských inštitúciách veľmi rozdielne (viď. zistenia uvádzané v rámci predchádzajúcej otázky), ani na



túto otázku nemožno odpovedať globálne. Je potrebné rozlíšiť, či ide o inštitúciu vyznačujúcu sa širším alebo slabším povedomím o ESG. Vo všeobecnosti však možno povedať, že implementácia ESG na vysokých školách sa stretáva s pozitívnym prístupom, ako o tom svedčia skúsenosti na UKF v Nitre a UMB v Banskej Bystrici.

Na UKF v Nitre členovia akademickej obce a manažment štyroch fakúlt prijali systémové riešenie implementácie ESG na UKF ako výzvu a aktívne participujú na projekte štrukturálnych fondov „*Interné zabezpečovanie kvality vzdelávania na UKF implementáciou európskych noriem a štandardov*“, cieľom ktorého je vytvorenie systému interných nástrojov na hodnotenie kvality vzdelávacieho procesu na báze ESG. Do projektu sa zapojili aj zástupcovia študentov univerzity (študenti pôsobiaci v akademických senátoch fakúlt a univerzitnom senáte).

Inštitút manažérskych systémov Ekonomickej fakulty UMB je koordinačným pracoviskom univerzity pre implementáciu filozofie ESG do praxe. Aktivity tohto pracoviska zamerané na zvyšovanie kvality vzdelávania a osobnostný a profesijný rozvoj zamestnancov univerzity sa stretávajú na jednotlivých fakultách s pozitívnu odozvu. Na základe doterajších skúseností je na rok 2013 na jednotlivých fakultách univerzity (s výnimkou Ekonomickej fakulty, ktorá už je držiteľom ISO) naplánovaná implementácia manažérstva kvality.

V súvislosti s vysokoškolskými inštitúciami vyznačujúcimi sa slabším povedomím o ESG, je ťažké hovoriť o priamom vplyve ESG na kurikulá a hodnotenia kvality. Ako však bolo konštatované už v predchádzajúcej časti našej správy (oblasť 4 – otázka a), nezávisle od absencie širšej informovanosti o ESG aj tieto inštitúcie venujú veľkú pozornosť kvalite vzdelávania mechanizmom na jej zabezpečenie. Postupy, ktoré sú na nich uplatňované, zodpovedajú normám ESG. Napr. z výsledkov výskumu realizovanom na VŠVU vyplynulo, že VŠVU smeruje k uplatňovaniu noriem ESG intuitívnym spôsobom a skôr zavedené postupy následne konfrontuje s normami ESG. K zvyšovaniu povedomia o ESG prispievajú aj projekty týkajúcich sa aj zabezpečovania a sledovania kvality vzdelávania, do ktorých sa v poslednom období VŠVU zapája (napr. projekt AHELO – The Assessment of Higher Education Learning Outcomes). V tejto súvislosti je potrebné konštatovať, že len malá časť projektov zohľadňuje špecifiká vzdelávania na vysokých školách s umeleckými odbormi.

Na ŽU boli vyhodnocované len údaje získané od tých respondentov, ktorí boli oboznámení s ESG. Títo deklarovali nasledujúce oblasti vplyvu ESG na kurikulá a hodnotenie kvality:

- ESG normy stanovujú strategický rámec vysokým školám v súvislosti s postupmi na zabezpečovanie kvality študijných programov. Tým, že je potrebné, aby stratégia a postupy mali formálny status a bola verejne dostupná, vzniká nevyhnutnosť revízie existujúcich strategických dokumentov alebo vytvorenia nových, ktoré budú presne definovať mechanizmy na schvaľovanie, pravidelné revízie a kontrolu študijných programov ako aj kritériá, predpisy a postupy na hodnotenie študentov.
- Uplatňovanie ESG v praxi môže ovplyvniť skvalitnenie kurikul a uplatňovanie systémového prístupu k zabezpečeniu kvality vzdelávania.
- Očavá sa, že v rámci uplatňovania ESG v praxi bude zabezpečené porovnávanie vedomostí študentov/absolventov na jednotlivých vysokých školách.
- Uplatňovanie ESG v praxi znamená aj sledovanie nezamestnanosti absolventov.
- Očakávanie zo strany respondentov je, že implementácia ESG prinesie zmenu v akreditácii študijných programov, ktoré síce schválila Akreditačná komisia, ale absolventi po ukončení štúdia sa stávajú nekvalifikovanými zamestnancami vo zvolenom odbore podľa platnej legislatívy.



- Respondenti vyjadrili očakávanie, že implementácia ESG nebude striktná a vysokým školám bude ponechaná voľnosť pri aplikovaní štandardov kvality vzdelávania, ako aj možnosť kombinácie ESG s inými systémami hodnotenia, napr. pokračovanie v implementovaní samohodnotenia podľa modelu CAF.

c) Ako sa študenti, akademickí pracovníci a pracovníci s rozhodovacou právomocou podieľajú na vyhodnotení implementácie ESG noriem?

Podobne aj na túto otázku, tak ako na predchádzajúcu, nemožno odpovedať globálne. Odpoveď je pre každú zúčastnenú inštitúciu špecifická, v závislosti od stupňa informovanosti inštitúcie o ESG:

1/ Inštitúcie, ktoré priamo implementujú ESG:

a/ Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre

UKF sa v súčasnosti sa na základe dotazníkov snaží zanalyzovať aktuálny stav systému vnútorného zabezpečenia kvality vzdelávania na báze ESG na fakultách. Do dotazníkovej akcie sú zapojení akademickí pracovníci a pracovníci s rozhodovacou právomocou (dekaní, prodekaní). Podiel zapojenia manažérov fakúlt a manažérov na úrovni vedúcich katedier je významný pre úspešnú implementáciu ESG.

b/ Žilinská Univerzita v Žiline

ZU je zapojená do projektu zameraného na rozvoj kultúry kvality na univerzite. Počas riešenia projektu a po jeho ukončení počíta s výrazným zapojením študentov, akademických zamestnancov, ako aj zamestnancov s rozhodovacími právomocami na vyhodnotení implementácie ESG noriem, pretože to vyplýva z obsahu týchto noriem.

2/ Inštitúcia, ktorá implementuje ISO

Univerzita Mateja Bella v Banskej Bystrici

UMB v súčasnosti sa na jednej z fakúlt uskutočňuje hodnotenie kvality študijných programov a kvality vzdelávania podľa normy ISO. Do hodnotenia sú zapojení študenti, učitelia i vedúci zamestnanci. Certifikácia sa robí v spolupráci s externou agentúrou každé tri roky. K dispozícii sú riadiace normy, štandardy, systémovo sa prijímajú opatrenia na odstránenie nedostatkov. Externému auditu predchádza hodnotenie kvality vzdelávania internými auditormi kvality a manažérom systému kvality na fakulte. Okrem toho je každoročne na danej fakulte v rámci organizovaných kurzov vyškolených z radov študentov v priemere 30 - 40 auditorov kvality, ktorí ku svojej kvalifikácii získavajú platný certifikát auditora. Hodnotenie podľa ISO zodpovedá obsahu ESG. Tento systém zabezpečovania kvality sa bude od roku 2013 implementovať aj na ostatných fakultách danej inštitúcie.

3/ Inštitúcia bez explicitnej implementácie ESG



Vysoká škola výtvarných umení v Bratislave

VŠVU zatiaľ nedokáže hodnotiť ako sa študenti, akademickí pracovníci a pracovníci s rozhodovacou právomocou podieľajú na vyhodnotení implementácie ESG, nakoľko VŠVU sa zatiaľ priamo, resp. vedome implementáciou ESG nezaobrá. V posledných mesiacoch sa však problematikou sledovania a zabezpečovania kvality štúdia zaoberá rektor, prorektor pre štúdium a koordinátorka Centra výskumu, ktorí začínajú intenzívnejšie porovnávať zavedené postupy a mechanizmy na VŠVU s normami ESG.

d) Aké prekážky vnímajú študenti, akademickí pracovníci a pracovníci s rozhodovacou právomocou pri implementácii ESG časti 1?

Študenti ako prekážku pri implementácii ESG noriem vnímajú nejasné kritériá hodnotenia pri niektorých študijných programoch (kritériá nie sú uvedené v informačných listoch predmetu, stáva sa, že sa aj počas semestra menia). Študenti však na druhej strane nevyužívajú zavedenie inštitútu tútora, študijného poradcu. Inštitút tútora je bežnou praxou na VŠ. V prípade svojich výhrad ku kvalite vzdelávania môžu tento inštitút využiť a preniesť prostredníctvom tútora svoje požiadavky na garantov alebo vedúceho katedry.

Študentom taktiež im chýba spätná väzba na výsledky hodnotenia pedagogických pracovníkov, do ktorého sú študenti zapojení každý rok formou dotazníkového prieskumu. Identifikujú nedostatok informácií o tom, aké boli výsledky hodnotenia a ako boli využité pre zlepšenie kvality vzdelávania.

Všeobecne v súvislosti s implementáciou ESG boli identifikované nasledovné prekážky:

- absencia jasnej jednotnej stratégie a vytýčenia časového horizontu implementácie ESG,
- nejasnosť štátnej politiky v oblasti kvality vzdelávania a zlé zadefinovanie priorít štátu vzhľadom na túto oblasť ako aj nedostatočné stimuly zo strany štátu na zabezpečovanie procesov v oblasti internej kvality vzdelávania na VŠ,
- nesystémový prístup ústredných orgánov v oblasti školstva pri prijímaní strategických rozhodnutí, názorovo ohraničená stratégia nepresahujúca dĺžku volebného obdobia príslušného ministra,
- rozmanitosť názorov na implementáciu ESG na strane zamestnancov a vrcholových riadiacich orgánov,
- náročnosť a rozsiahlosť analytických prác, ktoré implementáciu ESG v úvodnej fáze riešenia sprevádzajú,
- nedôslednosť pri organizácii systému zabezpečenia kvality vzdelávania,
- absencia širšieho povedomia o ESG a z nej vyplývajúca neochota niektorých zložiek školy zapojiť sa do procesu implementácie ESG,
- absencia pripravenosti na zmenu,
- obava z byrokratického zaťaženia vysokoškolských učiteľov v kontexte ich už aj tak neúmernej zaťažnosti rôznymi administratívnymi činnosťami,



- nedostatočná motivácia pedagogických zamestnancov, nedostatočná flexibilita systému a zamestnancov pri implementácii zmien,
- malý „prah zodpovednosti“ za vykonávanú prácu a osobné rozhodnutia, pričom niekedy sa neprihliada na vecnú stránku návrhov,
- rozdielnosť názorov na vytvorený systém hodnotenia pedagógov,
- vysoké vekové kategórie VŠ učiteľov, ktorí nechcú meniť zaužívané postupy a na druhej strane neskúsenosť mladých učiteľov;
- neochota overiť a kontrolovať správnosť postupov na hodnotenie študentov na úrovni skúšajúceho,
- v mnohých prípadoch aj zo strany študentov neochota zapájať sa do procesov a mechanizmov hodnotenia kvality,
- nedostatočná spätná väzba od zamestnávateľov.

Matica údajov získaných z realizovaných prípadových štúdií:

Inštitúcia 1: UKF Nitra	Inštitúcia 2: UMB Banská Bystrica	Inštitúcia 3: ŽU Žilina	Inštitúcia 4: VŠVU Bratislava
O1: Inštitucionálny kontext spravovania VŠ			
a) Aké sú hlavné zmeny v spravovaní VŠ vzhľadom na kvalitu na národnej úrovni a do akej miery ovplyvňujú štruktúru spravovania a procesov v rámci inštitúcií			
Národná legislatíva definuje povinné orgány akademickej samosprávy VŠ a určuje ich pôsobnosť.	Zmeny v národnej legislatíve viedli k: vzniku verejných VŠ, štátnych VŠ a súkromných VŠ, Rozšírenie samosprávnej pôsobnosti o verejnoprávnu	Zmeny v národnej legislatíve viedli k zníženiu autonómie VŠ, k zvýšeniu administratívnej záťaže, negatívne ovplyvnili výskumno-vývojovú činnosť, zvýšili	V dôsledku národných legislatívnych zmien bola ustanovená Správna rada VŠ, ktorej členovia sú z externého prostredia – pozitívny vplyv na rozvoj spolupráce



	<p>pôsobnosť, Zmene správy vlastníctva majetku Zvyšuje sa zastúpenie študentov v Akademickom senáte Zriaďuje sa Správna rada Zavádza sa trojstupňový model vysokoškolského štúdia Zavedenie školného (za nadštandardnú dobu štúdia, pre externé formy štúdia) Podpora akademických mobilít, tvorba spoločných študijných programov Podpora študentov so zdravotným postihnutím.</p>	<p>nerovnosť verejných a súkromných VŠ z hľadiska finančných dotácií. Pozitívny vplyv má zvyšovanie tlaku na kvalitu vzdelávania.</p>	
<p>O1: Inštitucionálny kontext spravovania VŠ b) Ako by sa dala všeobecne charakterizovať kultúra rozhodovacích procesov inštitúcie - silne zdola nahor alebo silne zhora nadol?</p>			
<p>v oblasti štúdia a vzdelávania rozhodovanie primárne sústredné na úroveň stredného manažmentu (manažmentu fakúlt)</p>	<p>kultúra rozhodovania zhora nadol na základe konsenzu</p>	<p>kultúra rozhodovania zhora nadol</p>	<p>kultúra rozhodovania zdola nahor</p>
<p>O1: Inštitucionálny kontext spravovania VŠ c) Do akej miery je silná/slabá pozícia správnych orgánov na VŠ: podáva pravidelne podnety na zmenu inštitucionálnej politiky?</p>			
			<p>Podnety na zmenu inštitucionálnej politiky prichádzajú k rektorovi najčastejšie zo strany prorektorov, ale takisto aj od vedúcich katedier. Deje sa tak v nepravidelných intervaloch, najmä v období väčších zmien. Organizačné členenie VŠVU, ktoré nie je koncipované na platforme fakúlt, ale je štruktúrované priamo na katedry, umožňuje, aby škola bola flexibilnou inštitúciou, čo sa prejavuje aj v úzkej a častej komunikácii vedenia s nižšími zložkami školy, či už na oficiálnej alebo menej formálnej úrovni. Vďaka umeleckému charakteru inštitúcie, rektor a prorektori sú v intenzívnom kontakte s pedagógmi a študentmi aj prostredníctvom rôznych kultúrnych a umeleckých podujatí. Vďaka tomu</p>

			vedenie VŠVU nie je izolovanou jednotkou, ale naplno a otvorene spolupracuje s ostatnými zložkami školy.
O2: Samosprávne riadenie vysokej školy a kvalita			
a) Do akej miery štruktúry a procesy spravovania ovplyvňujú kultúru kvality na vašej inštitúcii?			
		<p>Zaznamenané negatívne hodnotenia: Zaznamenali sme veľmi kritické názory, podľa ktorých je najvyšší čas uskutočniť zásadnú zmenu v štruktúre a kompetenciách orgánov samosprávy VŠ a fakúlt, pretože po viac ako dvadsiatich rokoch je to prekonané, pribudli nové inštitúty so schvaľovacími, resp. rozhodovacími kompetenciami, napr. správna rada a teda treba nájsť spôsob, ako budú samosprávne orgány niesť svoju mieru zodpovednosti za svoje rozhodnutia. Nie je jednoznačná úloha a zodpovednosť zamestnancov na rôznych stupňoch riadenia (vedenie, garanti, zodpovední riešitelia projektov,...) a nie je vytvorený systém, ktorý presne popisuje možnosti prípadných korektúr v rozhodnutiach; o niektorých rozhodnutiach nadriadených spracovatelia dokumentov ani nemusia vedieť – chýba spätná väzba. Kvalita nie je chápaná ako proces, ktorý je možné neustále zdokonaľovať, napr. nízke ohodnotenie kreditu E (50 bodov) je z hľadiska kvality a postupov vzdelávania veľmi málo). Nedostatočne ocenené sú veľmi kvalitné výstupy riešených úloh (alebo činností) z úrovne vedenia, málo sa popularizujú kladné výsledky vzdelávacieho procesu. Proces riadenia kultúry a kvality by mal byť čo najjednoduchší a priamy. Za závažný nedostatok je považovaná neznalosť</p>	<p>Širšia diskusia o kvalite vzdelávania sa očakáva od AS VŠVU, avšak vzhľadom na komornejší charakter školy (nečlení sa na fakulty) mnohé otázky a témy sú rozdiskutované už vopred, najmä počas zasadnutí kolégia rektora či zasadnutí vedenia</p>

		<p>vnútorných predpisov ŽU a legislatívy. Dochádza k vnútornému chaosu. Dostupnosť aktuálnych platných vnútorných predpisov, smerníc, usmernení je veľmi nízka, nesystémová. Pozitívne je vnímaná snaha o vťahovanie zamestnancov a študentov do procesov rozhodovania cez diskusie a dotazníky hodnotenia kvality vzdelávacieho procesu.</p>	
<p>O2: Samosprávne riadenie vysokej školy a kvalita b) Ako ovplyvňuje mechanizmus schvaľovania, revízie a monitorovania študijných programov kontrolu pedagogických pracovníkov / garantov študijných programov zo strany orgánov vrcholového/stredného manažmentu a orgánov samosprávy na vašej vysokej škole? Spôsobuje tento mechanizmus zvýšenie podielu takejto kontroly?</p>			
<p>rezervy evidované z pohľadu systémového prístupu v procese monitoringu študijných programov, systémovo je zastúpené len hodnotenie uskutočňovania študijných programov študentmi príslušnej fakulty.</p>			<p>Pred schvaľovacím procesom v umeleckej rade VŠVU, návrhy študijných programov prerokúva AS VŠVU.</p> <p>Určitá úroveň kontroly v zmysle kontrolného mechanizmu voči pedagogickým pracovníkom, resp. garantom prebieha skôr na úrovni prorektora pre štúdium (než v umeleckej rade vysokej školy). Práve do jeho kompetencie spadá na VŠVU samotná revízia či monitorovanie študijných programov. Zodpovednosť za návrh koncepcie študijných programov VŠVU mu priamo ukladá aj štatút VŠVU (Čl. 18, bod 5). Kontrola pedagógov, garantov a spolugarantov sa primárne odohráva v procese prípravy či revízie materiálov o študijných programoch a teda ešte predtým, ako sú materiály predložené na schválenie UR VŠVU, resp. AS VŠVU. Prorektor pre štúdium intenzívne komunikuje či už s garantmi jednotlivých študijných program, ale tiež s pedagógmi, ktorí sa podieľajú na náplni daného programu a sú garantmi</p>



			<p>jednotlivých študijných predmetov či ateliérov. Pri zbere a príprave podkladov pre akreditačný spis prorektor overuje spôsobilosť pedagógov byť garantmi daného študijného programu, zhromažďuje a tým pádom aj preveruje rozsah a kvalitu ich pedagogickej, umeleckej či publikačnej činnosti.</p>
<p>O2: Samosprávne riadenie vysokej školy a kvalita</p> <p>c) Ako často sú revidované obsahy študijných programov (kurikulá) na vašej vysokej škole? Do akej miery sa pracoviská, ktoré zodpovedajú za kvalitu (napr. špecializované pracoviská pre kvalitu, senáty, rôzne výbory...) podieľajú na overovaní revidovaných obsahov študijných programov (kurikul)?</p>			
	<p>Na fakultách UMB (EF, FPVaMV, PrF) zmeny v ponuke povinne voliteľných predmetov a návrh na ponuku nových (výberových) predmetov, zmeny v inovácii obsahu profilujúcich predmetov prerokúva komisia pod vedením prodekana pre pedagogickú činnosť, ktorej členmi sú garant príslušného študijného programu a vybraní odborníci z fakulty vrátane zástupcu študentov. Upravený študijný plán a nový študijný program sa predkladá pred schválením vo vedeckej rade na rokovanie akademického senátu fakulty. Na vedeckej rade, kde nie sú členmi študenti, sa pri prerokovaní študijného programu vyžaduje účasť aspoň jedného zástupcu študentov, ktorých sa predložený návrh dotýka. Študenti troch fakúlt UMB (PF, FHV, FPV) nemajú vedomosť o možnosti vyjadrenia sa k študijným plánom a programom.</p>	<p>V rámci niektorých fakúlt (napr. FŠI) sa v závere akademického roka profilové katedry s jednotlivými študijnými programami obracajú na potenciálnych zamestnávateľov absolventov fakulty s požiadavkou o zhodnotenie uplatnenia absolventov v otázkach ich adaptácie v praxi a vedomostnej pripravenosti.</p>	<p>To, čo je v rámci študijného programu revidované každoročne, sú študijné plány. Zodpovedný za ich revíziu a celkovú náplň je prorektor pre štúdium. Študijné plány nepodliehajú schvaľovaciemu procesu UR VŠVU, SR VŠVU ani AS VŠVU. Pri ich príprave a následných revíziách prorektor pre štúdium úzko spolupracuje s členmi jednotlivých katedier a spoločne kreujú ideálne nastavenie študijných plánov daného študijného programu a študijného stupňa. Samozrejme, pri ich úprave sa prorektor pre štúdium riadi hranicami daného študijného programu, ktoré sú vymedzené v opise študijných odborov v akreditačných spisoch. Zásadnejšie zmeny v študijných plánoch zvyknú byť predstavené aj členom AS VŠVU a UR VŠVU. Zmeny v študijných programoch, či návrhy nových študijných programov PREROKUVA AS VŠVU a následne schvaľuje UR VŠVU.</p>
<p>O2: Samosprávne riadenie vysokej školy a kvalita</p> <p>d) Akú zodpovednosť a aké právomoci v oblasti kvality, obnovy študijných programov nesie</p> <p>- vyšší/vrcholový manažment a vedenie samosprávnych orgánov vysokej školy?</p> <p>- stredný manažment (dekani, vedúci katedier, samosprávne orgány úrovne stredného manažmentu)?</p> <p>- bežní pedagogickí pracovníci?</p> <p>- študenti?</p>			
			<p>Najväčšiu zodpovednosť za zabezpečovanie</p>



			a sledovanie kvality a obnovy študijných programov má prorektor pre štúdium. Zodpovedá za návrh koncepcie študijných programov VŠVU, zabezpečuje priebeh výučby podľa študijných programov VŠVU, zodpovedá za realizáciu opatrení na skvalitnenie výučby (Štatút, čl. 18, bod 5).
O3 Podiel samosprávnych orgánov univerzity na hodnotení kvality študijných programov a) Aký je podiel samosprávnych orgánov univerzity na hodnotení kvality študijných programov - vzhľadom na vypracovanie a zverejňovanie výsledkov vzdelávania? - vzhľadom na obsah a dizajn študijných programov ako aj inštitucionálny profil vysokej školy? - vzhľadom na dostupnosť zodpovedajúcich zdrojov pre výučbu a zdrojov na podporu študentov? - vzhľadom na periodické hodnotenie programov, vrátane spätnej väzby od zamestnávateľov a absolventov?			
<p>a1: Na vypracovaní výsledkov vzdelávania sa v niektorých prípadoch podieľajú aj jednotliví garanti študijných programov a garanti predmetov daného študijného programu (nie je to ale všeobecným zvykom). Výsledky vzdelávania sa zverejňujú pre študentov v Akademickom informačnom systéme v informačnom liste, na nástenke predmetu, v niektorých študijných programoch aj na webovom sídle, vyučujúci ich zverejňujú na začiatku výučby predmetu formou printových hárkov ako súčasť sylabusu svojho predmetu, pre učiteľa sú zverejňované v informačnom liste a v akreditačnom spise.</p>	<p>a1: Raz za tri roky sa uskutočňuje analýza SWOT študijných programov UMB, ktorá je predmetom rokovania porady s prodekanmi pre pedagogickú činnosť, grémia a kolégia rektorky a závery sa premietajú v návrhu opatrení na reštrukturalizáciu štúdia. Výsledky hodnotenia sú sprístupnené na intranete. V roku 2011 sa zriadila komisia na udržanie a rozvoj študijných programov vedená prorektorom pre rozvoj, v ktorej sú po dvoch členoch zastúpené fakulty a vedenie univerzity. Na rokovanie sú prizývaní dvaja zástupcovia študentov.</p> <p>a2: Primárne zdroje o hodnotení kvality (obsah a podmienky zabezpečenia) študijných programov sa zisťujú od roku 2005 pravidelným sociologickým opytovaním v závere štúdia. V roku 2011 sa do hodnotenia zapojilo 2 115 absolventov, čo je 47,6 % z počtu úspešne ukončených. Predmetom hodnotenia bolo 114 študijných programov, čo je</p>	<p>a1: Niektorí respondenti zo segmentu stredného manažmentu priznali, že nevedia podať relevantnú odpoveď. Uviedli napr. osobnú skúsenosť, kedy garant predložil návrh opatrenia na zvýšenie kvality študijného programu kvôli umiestneniu v praxi, pričom v študentskej časti akademického senátu návrh prešiel, ale v zamestnaneckej nie. Jeden respondent zo segmentu bežných pedagogických zamestnancov uviedol, že miera podielu samosprávnych orgánov ŽU na hodnotení kvality študijných programov, vzhľadom na vypracovanie a zverejňovanie výsledkov vzdelávania je nulová.</p> <p>a2: Respondent zo segmentu top manažmentu uviedol, že samosprávne orgány dávajú pripomienky a podnety k zmene obsahu študijného programu garantovi študijného programu. ŽU v Žiline má vnútorný predpis Metodické usmernenie č.2/2006 Práva a povinnosti garanta študijného programu, avšak respondent sa obáva, že ho väčšina garantov nepozná.</p>	<p>a2: Inštitucionálny profil VŠVU je vymedzený predovšetkým v dlhodobom zámere. Na jeho prípravu sa podieľal rektor a prorektor. Pred schvaľovacím procesom v AS VŠVU bol prerokovaný na úrovni kolégia aj UR VŠVU. Čo sa týka obsahu a dizajnu študijných programov, zodpovednosť za ich prípravu ma predovšetkým</p>

	<p>47,11 % z ponúkaných. Zodpovednosť za obsah študijného programu majú: garant študijného programu, garanti predmetov a vyučujúci. Najmenej pripomienok mali študenti k vhodnosti (skladbe) predmetov vzhľadom na deklarováný profil absolventa, logickej postupnosti a nadväznosti predmetov. V porovnaní s predchádzajúcimi rokmi sa zlepšila podľa vyjadrení študentov možnosť výberu povinne voliteľných a výberových predmetov a obsah prednášok a seminárov, v ktorých sa prezentujú a aplikujú aktuálne poznatky. Pretrváva problém spojený s ponukou odborných predmetov vyučovaných v cudzích jazykoch.</p> <p>- nezapracované</p> <p>a3): Respondenti-študenti vysoké pozitívne hodnotenie udelili za zlepšujúcu sa vybavenosť univerzitnej knižnice dostupnými literárnymi zdrojmi, vhodné materiálne a technické zázemie pre štúdium (učebne, študovne, priestory fakúlt vybavené výpočtovou technikou), využívanie kreditového systému štúdia, možnosti štúdia v zahraničí i organizácii výučby z hľadiska rozvrhu. Priemerná známka celkového hodnotenia absolvovaného študijného programu v roku 2011 podľa sociologického opytovania bola 1,74.</p> <p>- nezapracované</p> <p>a4) Na UMB je vytvorený klub absolventov ALUMNI a kluby absolventov má aj väčšina fakúlt univerzity. Príklad pravidelných stretnutí s absolventmi je</p>	<p>Jednoznačná odpoveď, hodnotiaci podiel samosprávnych orgánov ŽU na hodnotení kvality študijných programov, vzhľadom na obsah a dizajn študijných programov veľmi pozitívne bola ojedinelá. Respondent zo segmentu manažérov kvality zhodnotil predmetný aspekt známku „uspokojujúco“. Niektorí respondenti neregistrujú žiadnu mieru podielu samosprávnych orgánov ŽU na hodnotení kvality študijných programov, vzhľadom na obsah a dizajn študijných programov, alebo ju hodnotia výrazom „takmer vôbec“.</p> <p>a3) Jedna odpoveď predstavovala názor (respondent zo segmentu stredného manažmentu), že miera podielu samosprávnych orgánov ŽU na hodnotení kvality študijných programov, vzhľadom na dostupnosť zodpovedajúcich zdrojov pre výučbu a zdrojov na podporu študentov je nulová. Len jedna odpoveď znela (respondent zo segmentu top manažment), že miera podielu samosprávnych orgánov ŽU na hodnotení kvality študijných programov, vzhľadom na dostupnosť zodpovedajúcich zdrojov pre výučbu a zdrojov na podporu študentov je dostatočná. Väčšina respondentov na túto otázku neodpovedala, alebo odpovedala „neviem“.</p> <p>a4) Manažment fakúlt hodnotil spätnú väzbu od absolventov až do roku 2012 sporadicky. V roku 2012 bola vytvorená a aplikovaná schéma a nástroje na získavanie</p>	<p>prorektor pre štúdium, ich schvaľovanie spadá do kompetencií UR VŠVU a AS VŠVU.</p> <p>a4) Širšia diskusia o správnom nastavení študijných programov prebieha najmä vo vrcholovom manažmente pri procese každoročných úprav študijných plánov jednotlivých programov. Čo sa týka spätnej väzby od zamestnávateľov či absolventov, VŠVU systematicky takéto</p>
--	---	---	---

	<p>možné uviesť na Ekonomickej fakulte.</p> <p>Z iniciatívy absolventov sa organizujú stretnutia na pôde fakulty pri príležitosti výročia od ukončenia štúdia (napr. každých 5 rokov). Stretnutí sa zúčastňuje zástupca vedenia fakulty, garant (tútor) odboru s vybranými a pozvanými učiteľmi.</p> <p>- nezpracované</p>	<p>spätnej väzby od absolventov (do 31.03.2012). Absolventi 2010/2011 reagujú na otázky v internetovom dotazníku fakúlt. Získavanie spätnej väzby od zamestnávateľov je v súčasnej dobe nesystematické, sporadické a odpovede sú aj neobjektívne. Na niektorých fakultách sa hodnotenie študijných programov zamestnávateľmi a absolventmi zisťuje vlastným prieskumom, k dispozícii sú i prieskumy renomovaných agentúr, ktoré zisťujú uplatnenie absolventov v praxi. Reakcia na nepriaznivé hodnotenie a potreby zamestnávateľov je však neprimerane slabá.</p>	<p>informácie zatiaľ nezbera. Momentálne však pripravuje spustenie Alumni klubu, čo jej umožní získavať spätnú väzbu minimálne od absolventov VŠVU.</p>
<p>O4 Informovanosť študentov, akademických pracovníkov a pracovníkov s rozhodovacími právomocami o ESG</p> <p>a) Do akej miery sú študenti, akademickí pracovníci a pracovníci s rozhodovacou právomocou oboznámení s ESG?</p>			
<p>Široká miera informovanosti na úrovni vedenia univerzity, vedenia fakúlt a vedenia katediér. Informovaní sú i viacerí pedagogickí a administratívni zamestnanci, ktorí sú zapojení do projektov venovaných téme kvality vzdelávania.</p>	<p>Informovanosť o zásadách a postupoch kvality u vedúcich zamestnancoch univerzity a fakúlt a taktiež členovia kolégia rektora (zástupca študentov, predseda akademického senátu), členovia akademického senátu. Kvalita však vychádza z princípov ISO a nie zo štandardov ESG.</p>	<p>1/3 – jednalo sa prevažne o respondentov, ktorí sú zapojení do projektu venovanému téme kvality vzdelávania</p>	<p>Základnú znalosť majú niektorí členovia top manažmentu. Povedomie študentov takmer nulové.</p>
<p>O4 Informovanosť študentov, akademických pracovníkov a pracovníkov s rozhodovacími právomocami o ESG</p> <p>b) Ako vnímajú študenti, akademickí pracovníci a pracovníci s rozhodovacou právomocou vplyv ESG na kurikulá a hodnotenie kvality?</p>			
<p>-4 z 5 fakúlt prijali systémové riešenie implementácie ESG na univerzite, pričom zapojení sú aj zástupcovia študentov</p>	<p>-vnímaný rozdiel (až nesúlad) v porovnaní so zaužívanými „kvantitatívnymi ukazovateľmi“ výkonu</p> <p>-stanovenie jasných kritérií, postupov hodnotenia vedomostí a kompetencií študentov zo vzdelávacích jednotiek</p> <p>-overovanie spôsobilostí študentov vzhľadom na potreby európskeho trhu</p> <p>-tvorba kurikul musí byť</p>	<p>-Prepojenie akreditačných práv študijných programov s požiadavkami kvalifikácie zamestnancov v danom odbore podľa platnej legislatívy</p> <p>-sledovanie nezamestnanosti absolventov</p> <p>-porovnávanie vedomostí absolventov jednotlivých VŠ</p>	<p>-porovnávajú sa zavedené postupy s normami ESG</p>

	zjednotená v rámci Európy a musia byť pri tvorbe kurikula zastúpení potencionálni zamestnávateľa	-priradenie významnosti samohodnoteniu kvality vzdelávania -vytvorenie dokumentov, ktoré majú formálny status a sú verejne dostupné -skvalitnenie kurikúl a uplatnenie procesného prístupu k zabezpečeniu kvality vzdelávania	
O4 Informovanosť študentov, akademických pracovníkov a pracovníkov s rozhodovacími právomocami o ESG			
c) Ako sa študenti, akademickí pracovníci a pracovníci s rozhodovacou právomocou podieľajú na vyhodnotení implementácie ESG noriem?			
-aktuálne prebieha identifikácia aktuálneho stavu systému vnútorného zabezpečenia kvality vzdelávania na báze ESG -do procesu sú zapojení pracovníci s rozhodovacou právomocou (dekani, prodekani)	-uplatňuje sa na 1 fakulte -zapojení sú študenti, učitelia a pedagogickí zamestnanci -3 ročný interval -certifikuje externá agentúra -externému auditu predchádza hodnotenie internými auditormi kvality - hodnotenie podľa ISO - od 2013 plánovaná implementácia na ostatných fakultách	-plánované zapojiť študentov, akademických zamestnancov a zamestnancov s rozhodovacími právomocami	-zatiaľ sa nezaobrá implementáciou ESG
O4 Informovanosť študentov, akademických pracovníkov a pracovníkov s rozhodovacími právomocami o ESG			
d) Aké prekážky vnímajú študenti, akademickí pracovníci a pracovníci s rozhodovacou právomocou pri implementácii ESG noriem, časti 1			
- Študenti ako prekážku vnímajú nejasné kritériá hodnotenia pri niektorých študijných programoch a pri hodnotení pedagogických pracovníkov (formou dotazníkov) nemajú spätnú väzbu zo strany fakúlt, - U pedagogických pracovníkov bude obtiažne nájsť efektívne nástroje na hodnotenie ich kvality. Problematické sú hlavne učitelia s nízkou výkonnosťou – aké nástroje použiť pri ich vylúčení z vyučovacieho	- náročnosť na spracovanie riadiacich noriem, - vytvorenie prostredia pripraveného pre zmenu (akceptácia učiteľmi, študentmi i vedením fakúlt), - zaťaženosť vysokoškolského učiteľa popri hlavnej pracovnej činnosti a kvalifikačnom rozvoji aj rastúcou administratívou spojenou s elektronickou evidenciou v centrálnych registroch, vykazovaním aktivít v rámci riešenia projektov, ktorá vyvoláva obavy so zvýšením ďalších povinností učiteľov	- malý „prah zodpovednosti“ za vykonávanú prácu a osobné rozhodnutia, pričom niekedy sa neprihliada na vecnú stránku návrhov; - prekonanie náročnosti a rozsiahlosti analytických prác, ktoré implementáciu ESG v úvodnej fáze riešenia sprevádzajú a sú nutné pre dokonalé poznanie požiadaviek všetkých zúčastnených strán na kvalitu procesu vzdelávania; - nesystémový prístup ústredných orgánov v oblasti školstva pri prijímaní strategických rozhodnutí,	- chýba jasná jednotná stratégia či časový horizont implementácie - zatiaľ malé povedomie o ESG a teda neochota niektorých zložiek školy zapojiť sa do procesu implementácie - malá vôľa aj zo strany študentov zapájať sa napr. do študentskej ankety - obava z byrokratického zaťaženia

<p>procesu.</p>		<p>názorovo ohraničená a nepresahujúca dĺžku volebného obdobia príslušného ministra, čo znemožňuje realizáciu dlhodobých krokov smerom ku kvalite;</p> <ul style="list-style-type: none"> - plynutie štátnymi prostriedkami na podporu tých študijných programov, ktoré produkujú rady nezamestnaných vyplýva z neexistencie priorit štátu a reálnej podpory rezortu; - nedostatočná motivácia pedagogických zamestnancov, nedostatočná flexibilita systému a zamestnancov pri implementácii zmien; - nedôslednosť pri organizácii systému zabezpečenia kvality vzdelávania; - neochota študentov a vyučujúcich zapojiť sa do hodnotenia kvality; - neochota overiť a kontrolovať správnosť postupov na hodnotenie študentov na úrovni skúšajúceho; - rozdielnosť názorov na vytvorený systém hodnotenia pedagógov; - nedostatočná spätná väzba od zamestnávateľov; - vysoké vekové kategórie VŠ učiteľov, ktorí nechcú meniť zaužívané postupy a na druhej strane neskúsenosť mladých učiteľov; - nedostatočná informovanosť o obsahu noriem ESG a neochota v oblasti jej zvýšenia; rozmanitosť názorov na implementáciu ESG zamestnancov aj vo vrcholových riadiacich 	
-----------------	--	--	--



		pozíciách	
--	--	-----------	--

V ZÁVERY

Cieľom predkladanej správy bolo popísať inštitucionálnu kultúru riadenia kvality s prepojením na kompetencie samosprávnych orgánov vysokých škôl v oblasti kvality vzdelávania, zodpovednosti jednotlivých vertikálne štruktúrovaných úrovní riadenia kvality vzdelávania: manažment univerzity, manažment fakúlt, manažment katedier a ústavov, a zároveň identifikácia kľúčových bariér kvality vzdelávania na slovenských vysokých školách, ktoré vyplývajú z procesov manažmentu vysokých škôl.

Oblasť 1) Inštitucionálny kontext

- Vysoká miera centralizácie právomocí na úrovni riadenia štátom, čím sú obmedzené právomoci vysokých škôl v nastavovaní a implementácii vlastných interných procesov riadenia kvality vzdelávania.
- Pozitívnym aspektom legislatívnych zmien je zavedenie inštitútu Správnej rady vysokej školy, v ktorej sú zastúpení ľudia z externého prostredia. Obmedzením je, že pôsobnosť Správnej rady vysokej školy sa primárne koncentruje na otázky správy financií a majetku vysokej školy.
- Kvalita vzdelávania sa stáva verejnou témou ako na úrovni národného dlhodobého zámeru (priamy odkaz na ESG), tak i na úrovni jednotlivých vysokých škôl – stratégia je primárne nastavená cez zvyšovanie „tlaku“ na vysoké školy k zavedeniu systémov kvality vzdelávania. Chýbajú však potrebné systémové stimuly a benefity pre vysoké školy, ktoré zavedú interné systémy kvality vzdelávania. Zavádzanie systémov kvality



vzdelávania je realizované hlavne prostredníctvom projektov, nie je však natavená stratégia financovania trvalého udržania kvality vzdelávania.

Oblasť 2) Spôsoby rozhodovania

- Spôsoby rozhodovania (bottom up vs. top down) nie sú vymedzené, a sú viac závislé od riešených rozhodovacích situácií – strategické vs. operatívne rozhodovanie.
- Systém samosprávy vysokých škôl vytvára predpoklady pre komunikáciu k rozhodovacím problémom naprieč všetkými úrovňami manažmentu, radovými zamestnancami a študentmi (majú zastúpenie v orgánoch samosprávy vysokých škôl).
- Strategické rozhodnutia, ktoré sú nevyhnutné vo fáze zavádzania procesov kvality vzdelávania, sú vnímané ako top down (prevažne top manažment, sporadicky stredný manažment) – vytvára sa tak nízke zaangažovanie nižšieho manažmentu, garantov študijných programov, garantov študijných predmetov, radových zamestnancov a študentov.
- Slabou stránkou rozhodovacích procesov je stratégia motivácie nižšieho manažmentu a radových zamestnancov k zmene.

Odporúčanie:

Je potrebné uplatňovať manažment zmeny a komunikáciu s manažérmi na všetkých úrovniach súbežne s implementáciou štandardov kvality vzdelávania.

Oblasť 3) Samosprávne orgány

- Pôsobnosť samosprávnych orgánov je ustanovená národnou legislatívou, čím na jednej strane vyvíja tlak na dodržiavanie základných štandardov kvality vzdelávania, zároveň však znižuje flexibilitu ich pôsobnosti pri implementácii nových štandardov kvality vzdelávania (ESG).
- Národná legislatíva i inštitucionálne predpisy vytvárajú silnú pozíciu orgánom samosprávy v kontrolnej činnosti.
- Dochádza k polarizácii pôsobnosti samosprávnych orgánov – vedenie univerzity zastáva primárne pozíciu iniciátora zmien, zatiaľ čo ostatné orgány samosprávy, v ktorých sú zastúpené ostatné segmenty zamestnancov vysokej školy a ľudí z externého prostredia, zastávajú primárne kontrolnú pozíciu.
- Slabé prepojenie medzi kompetenciami orgánov samosprávy a priamou zodpovednosťou za prijaté rozhodnutia.

Odporúčanie 1:

Je potrebné rozšíriť iniciačnú funkciu orgánov samosprávy, najmä tých ktoré sú prepojené na externé prostredie (napr. Vedecká rada).

Odporúčanie 2:

Je potrebné definovať priamu zodpovednosť za rozhodnutia v orgánoch samosprávy vysokých škôl pri témach viazaných na rozvoj kvality vzdelávania a rozšíriť ju z vedenia univerzity na ostatné orgány samosprávy.



Oblasť 4) Študijné programy

- Nízka participácia stakeholders na príprave študijných programov a obsahu študijných predmetov – v príprave sú prevažne angažovaní garanti a pedagógovia, ktorí zastupujú primárne akademické aspekty obsahu študijných programov. Schvaľovanie študijných programov je v kompetencii Vedeckej rady, v ktorej sú síce zastúpení ľudia z externého prostredia, ale jedná sa najmä o akademikov.
- Kontrolná a schvaľovacia funkcia orgánov samosprávy je sústredená na fázu získania akreditačných práv, následná funkcia priebežnej kontroly a vyhodnocovania kvality realizácie študijných programov je minimálna (často obmedzená na hodnotenie kvality vzdelávania študentmi v rámci študentských dotazníkov, ktoré majú obmedzenú výpovednú hodnotu).
- Jadro predmetov študijných programov v danom odbore je taxatívne vymedzené legislatívou na národnej úrovni, čím vysoké školy nedokážu flexibilne reagovať na potreby praxe.

Odporúčanie 1:

Je potrebné vytvoriť inštitút, ktorý by mal zastúpenie odborníkov z daného odboru, pričom by bol vyvážený pomer akademikov a ostatných stakeholders (zamestnávateľa, študenti atď.) a ktorý by mal iniciálnu, kontrolnú a schvaľovaciu funkciu pri študijných programoch a ich obsahu.

Odporúčanie 2:

Je potrebné na národnej úrovni zjednodušiť proces zmeny opisu, tzv. „jadra“ študijných odborov, resp. presunúť kompetencie na ich zmenu na úroveň vysokých škôl

Oblasť 5) Informovanosť

- Informovanosť a povedomie o ESG sa na jednotlivých vysokých školách značne odlišuje v závislosti od toho, či sa vysoká škola zapojila do procesu implementácie ESG noriem
- Prijímanie informácií ohľadom ESG štandardov na nižších úrovniach manažmentu a radových zamestnancov môže byť obmedzené vzhľadom na očakávanie ďalšieho zaťaženia

Odporúčanie:

Je potrebné zvýšiť informovanosť o ESG. Predpokladom by malo byť prehodnotenie nárastu záťaže na pedagogických zamestnancov.