



**EUA (Asociácia európskych univerzít)
Program hodnotenia vysokoškolských inštitúcií**

UNIVERZITA KOMENSKÉHO v BRATISLAVE

HODNOTIACA SPRÁVA EUA

September 2006

Obsah

1. Úvod.....	3
2. Priebeh evaluácie.....	4
3. Profil Univerzity Komenského.....	5
O ČO SA UNIVERZITA USILUJE?.....	5
4. Poslanie a vízia.....	5
5. Obmedzenia.....	6
AKO SA UNIVERZITA SNAŽÍ PLNIŤ SVOJE POSLANIE?.....	7
6. Tvorba spoločných cieľov	7
7. Napĺňanie poslania a vízie.....	8
8. Študijné programy a bolonský proces	9
9. Výskum	10
10. Financovanie a zdroje príjmov.....	11
11. Administratíva univerzity.....	12
AKO UNIVERZITA VIE, ŽE PLNÍ SVOJE POSLANIE?	12
12. Akreditácia	12
13. Zabezpečenie kvality.....	13
ČO ROBÍ UNIVERZITA PRE SVOJ ROZVOJ?.....	15
14. Schopnosť prijať zmenu a obmedzenia.....	15
15. Príprava strategického plánu	16
16. Odporúčania	18
17. Záverečné poznámky.....	20
Envoi	20

1. Úvod

Hodnotenie Univerzity Komenského prebehlo v rámci hodnotenia dvadsiatich dvoch ďalších vysokoškolských inštitúcií na Slovensku a s ohľadom na:

- strategický cieľ slovenskej vlády – dosiahnuť na Slovensku požadovanú úroveň v plnení lisabonských cieľov;
- záujem slovenskej vlády zaručiť úspešnú implementáciu bolonských reforiem;
- presvedčenie slovenskej vlády, že je na Slovensku potrebné zvyšovať v očiach verejnosti transparentnosť a prístupnosť vysokoškolského vzdelávania. Zámerom tohto hodnotenia je podporiť slovenské vysokoškolské inštitúcie v ich ďalšom rozvoji, aby spĺňali najvyššie štandardy a uplatňovali postupy, ktoré zodpovedajú ich špecifickým podmienkam. Hodnotenie bude obsahovať evaluáciu všetkých vysokoškolských inštitúcií na Slovensku a prehľad ich výkonnosti v oblasti výskumu na národnej úrovni. Národná správa bude vychádzať zo záverov hodnotení 23 jednotlivých inštitúcií a zo systémového prehľadu ich výkonnosti v oblasti výskumu.

Hodnotenie 23 vysokoškolských inštitúcií na Slovensku sa uskutočňuje koordinovane počas akademických rokov 2005/2006 a 2006/2007. Používa sa pritom metodika a smernice Asociácie európskych univerzít (EUA) pre hodnotenie vysokoškolských inštitúcií, ktoré boli za posledných 12 rokov úspešne uplatnené pri evaluácii približne 150 univerzít v 36 krajinách. Tieto smernice boli upravené tak, aby zohľadňovali špecifické podmienky slovenského systému a zároveň rešpektovali princíp, podľa ktorého je Program hodnotenia inštitúcií v prvom rade univerzitným poradenstvom a službou členom EUA. Metodika je vypracovaná tak, aby zaručila, že komplexné hodnotenia uskutočnené skupinami odborníkov skúsených v zabezpečovaní medzinárodnej kvality, prinesú každej jednotlivkej univerzite, ako aj celému vysokoškolskému systému a jeho partnerom, maximálny prospech. Táto metodika ďalej zaručuje, že postupy a metódy uplatňované v slovenských vysokoškolských inštitúciách budú porovnateľné s najlepšou už overenou medzinárodnou praxou.

Evaluačný tím si je vedomý toho, že pod záštitou vtedajšej Konferencie európskych rektorov (CRE) sa Univerzita Komenského v roku 1997 podrobila obdobnému inštitucionálnemu hodnoteniu. Hoci evaluačný tím vzal uvedenú skutočnosť na vedomie, súčasné hodnotenie nebolo primárne koncipované ako nadväzujúci (follow-up) proces, ale skôr ako úplne nové hodnotenie, pretože je súčasťou súčasného hodnotenia celého vysokoškolského systému na Slovensku.

Na základe formálnej žiadosti rektora Univerzity Komenského, riadiaca komisia Programu hodnotenia inštitúcií EUA vymenovala tím pre evaluáciu Univerzity Komenského.

Členmi evaluačného tímu boli:

- Jürgen Kohler, profesor práva a bývalý rektor, Univerzita v Greifswalde, Spolková republika Nemecko, predseda Akreditačnej rady SRN, vedúci skupiny;
- Kenneth Edwards, profesor, Univerzita v Cambridge, bývalý výkonný rektor Univerzity v Leicesteri, Veľká Británia;

- Kerstin Noren, prorektorka, Univerzita v Götteborgu, Švédsko;
- Padraig Walsh, výkonný riaditeľ, Rada pre kvalitu írskych univerzít (Irish Universities Quality Board), Dublin, Írsko, sekretár skupiny.

Prípravnú návštevu Univerzity Komenského uskutočnil tím evaluátorov v dňoch 22. až 24. marca 2006 a hlavnú návštevu v dňoch 27. až 30. júna 2006.

Evaluačný tím sa stretol s rektorom, s prorektormi, so zástupcami akademického senátu a vedeckej rady univerzity; s dekanmi fakúlt, zamestnancami a študentmi viacerých fakúlt, ako aj s početnými administratívnymi pracovníkmi; so zástupcami externých partnerov z oblasti obchodu, priemyslu, mesta Bratislavy a Bratislavského vyššieho územného celku, ktorí sú členmi Správnej rady UK.

Evaluátori absolvovali aj samostatné stretnutia s viacerými členmi vedeckých rád fakúlt, s doktorandmi a s prodekanmi fakúlt pre štúdium a výskum.

2. Priebeh evaluácie

Metodika Programu hodnotenia inštitúcií EUA sa riadi štyrmi hlavnými strategickými otázkami:

- O čo sa univerzita usiluje?
- Ako sa univerzita snaží plniť svoje poslanie?
- Ako univerzita vie, že plní svoje poslanie?
- Čo robí univerzita pre svoj rozvoj?

Skupina evaluátorov využila tieto otázky ako rámec pre evaluáciu Univerzity Komenského.

Proces evaluácie Univerzity Komenského sa začal po prípravnom seminári, ktorý sa dňa 14. septembra 2005 konal pre všetky slovenské vysokoškolské inštitúcie. Po výročnom seminári Skupiny EUA (Leuven, október 2005), ktorá riadi Program hodnotenia inštitúcií (EUA Institutional Evaluation Panel), bol stanovený dátum prvej návštevy. Následne Univerzita Komenského v zmysle smernice EUA vymenovala riadiacu komisiu pre prípravu autoevaluačnej správy. Komisiu vymenoval rektor, pričom jej zloženie pozostávalo z dekanov, členov akademického senátu a vedeckej rady univerzity. Komisiu viedol prorektor univerzity pre rozvoj. Konečná verzia Autoevaluačnej správy Univerzity Komenského bola schválená v januári 2006 a EUA ju dostala v dostatočnom časovom predstihu pred uskutočnením prípravnej návštevy v marci 2006.

Autoevaluačná správa bola vyčerpávajúca a uvádzala podrobnosti o organizačnej štruktúre univerzity, o jej financovaní, riadení a o spôsoboch uskutočňovania štúdia a výskumu. Obsahovala tiež veľmi užitočnú SWOT analýzu a v záverečnej časti venovala pozornosť detailom strategického plánovania a rozvoja univerzity.

Počas návštev evaluačného tímu prebehli plodné diskusie, ktoré boli vedené veľmi transparentným spôsobom. Na návštevy evaluátorov sa univerzita výborne pripravila; všetci

účastníci boli dobre informovaní o dôvodoch prítomnosti evaluačného tímu a o jeho úlohách. Proces evaluácie bol na Univerzite Komenského dobre pripravený a zorganizovaný. Diskusie na pôde univerzity ukázali zjavný záujem a ústretovosť členov akademickej obce i pôsobivú podporu zo strany externých partnerov, s ktorými sa skupina evaluátorov stretla. Ukázali jasný potenciál univerzity ako kľúčovej vysokoškolskej inštitúcie v slovenskom vysokoškolskom systéme, vrátane jej medzinárodných aspirácií.

Evaluačný tím by sa týmto chcel poďakovať doc. PhDr. Františkovi Gahérovi, CSc., rektorovi Univerzity Komenského, a všetkým zamestnancom, študentom a externým účastníkom za ich srdečné privítanie a mnohé užitočné a otvorené diskusie počas prípravnej i hlavnej evaluačnej návštevy. Osobitne by chcel evaluačný tím poďakovať doc. RNDr. Ivanovi Ostrovskému, CSc., prorektorovi univerzity pre rozvoj, a jeho spolupracovníkom za ich neúnavný záujem, podporu a efektívnu spoluprácu so skupinou EUA.

Nedostatky evaluácie

Táto forma hodnotenia má svoje obmedzenia. V čase, ktorý mala skupina hodnotiteľov k dispozícii, nebolo jednoducho možné preskúmať všetko do takej miery, ako je tomu pri hĺbkovom audite. Správa evaluačného tímu vychádza z informácií, ktoré tím získal počas svojej návštevy. V niektorých prípadoch skupina evaluátorov získala od rôznych respondentov na rovnaké otázky odlišné odpovede. Taktiež nebolo možné počas týchto návštev zhodnotiť výsledky výskumnej činnosti po kvantitatívnej stránke.

3. Profil Univerzity Komenského

Univerzita Komenského je najstaršou vysokoškolskou inštitúciou na Slovensku. Je to komplexne dobudovaná národná univerzita klasického typu. Organizačne sa člení na 13 fakúlt a nemá vlastný centrálny areál (campus). Fakulty sa nachádzajú nielen v samotnej Bratislave, ale aj mimo nej.

Univerzitu Komenského navštevuje viac než 18 % z celkového počtu vysokoškolských študentov na Slovensku a študuje na nej viac ako 26 % z celkového počtu doktorandov. Niektoré študijné odbory poskytuje na Slovensku výlučne táto univerzita. Napriek tomu, že podiel zahraničných študentov študujúcich na Slovensku je v porovnaní so štandardmi krajín západnej Európy (<1 %) nízky, až 40 % z ich celkového počtu študuje na Univerzite Komenského.

O ČO SA UNIVERZITA USILUJE?

4. Poslanie a vízia

Pri hodnotení toho, o čo sa univerzita usiluje, vychádza metodika EUA z poslania a vízie univerzity. Autoevaluačná správa uvádza, že cieľom Univerzity Komenského je udržať si a rozvíjať svoje postavenie ako univerzity klasického typu. Neobmedzuje svojich profesorov a ďalších akademických zamestnancov pri výbere ich výskumných priorít alebo pri určovaní

predmetov výskumu. Ako národná univerzita však Univerzita Komenského cíti zodpovednosť aj za uchovanie a rozvoj výskumu a univerzitného vzdelávania v oblastiach, ktoré chránia a rozvíjajú národné dedičstvo a kultúru Slovenska. Typickými príkladmi sú slovenský jazyk a kultúra, etnológia a etnografia, archeológia, slovenská história a reálie, prírodné prostredie Slovenska, jeho ochrana a zdroje a pod.

Z priebehu dvoch hodnotiacich návštev bolo evaluačnému tímu zrejmé, že Univerzita Komenského si stanovila tri hlavné ciele, v rámci ktorých sa snaží rozvíjať svoje poslanie a víziu:

- byť „výskumnou“ univerzitou a centrom excelencie, byť medzinárodne uznávaným a konkurencie schopným partnerom a prvou národnou univerzitnou inštitúciou;
- byť univerzitou, ktorá si osvojila európsky (bolonský) model štúdia;
- udržiavať širokú základňu poznatkov zodpovedajúcu jej postaveniu ako najväčšej a komplexnej univerzity na Slovensku a jej pozícii ochrancu veľkého počtu malých odborov národného významu.

5. Obmedzenia

Pred skúmaním prostriedkov, akými sa univerzita pokúša plniť svoju víziu a poslanie, je vhodné formulovať ďalšie súvislosti, vymedziť hranice autonómie univerzity a identifikovať ostatné limity, v rámci ktorých pôsobí a ktoré môžu brániť rozvoju alebo obmedzovať schopnosť univerzity naplňať svoje poslanie a víziu v študijných a výskumných programoch. Tieto obmedzenia sú typické pre obdobie, ktoré nasledovalo po spoločenských zmenách v roku 1989, pretože zmena režimu vnesla aj zásadné zmeny do systému vysokoškolského vzdelávania tak na Slovensku, ako aj v iných európskych krajinách.

Slovensko zaznamenalo masívny nárast počtu novozaložených vysokoškolských inštitúcií a s tým spojený vznik vysokoškolského „trhu“ s viacerými „konkurentmi“, uchádzajúcimi sa o menší počet „uchádzačov“. V porovnaní s úrovňou financovania, ktorá je bežná v západnej Európe, je celková úroveň financovania vysokoškolského vzdelávania na Slovensku nízka. Slovenská vláda deklaruje politiku strategickej orientácie na podporu výskumu a skutočne sa zdá, že došlo k určitému pokroku. To predstavuje pre inštitúcie výzvu, aby si stanovili svoje priority.

Prostredie vysokého školstva na Slovensku charakterizuje zložitá legislatíva („pre univerzity príliš komplikovaná národná legislatíva“, ako to uvádza autoevaluačná správa), a to v čase, keď univerzity potrebujú väčšiu autonómiu, aby v dlhodobom horizonte boli schopné dosiahnuť vysokú kvalitu vzdelávania a výskumu. Význam autonómie univerzít, ako základného princípu zabezpečenia kvality, priznali i ministri školstva na svojom monitorovacom stretnutí v Bergene v r. 2005. Pre vysoké školy v rámci Európskeho priestoru vysokoškolského vzdelávania (European Higher Education Area), ktorého je Slovensko členom, prijali Štandardy a smernice pre zabezpečenie kvality..

Podľa názoru evaluačnej skupiny sa príliš normatívna organizačná štruktúra univerzity, diktovaná externým prostredím, spolu so systémom úradne určených študijných odborov môže stať príčinou kostnatenia systému a potláčať inovácie.

Na Slovensku sa metodika akreditácie zameriava na vstupné parametre vzdelávania, čo môže mať za následok rozvoj takých programov, ktoré len (formálne) plnia predpísané podmienky (nebezpečenstvo systému „zaškrťovania tabuliek“). Systém akademických garantov vedie k plneniu štandardov orientovaných na vstupné ukazovatele kvality. Takýto systém nie je v súlade s bolonským procesom, ktorý kladie dôraz na výstupy (výsledky) vzdelávania. Implementácia bolonských reforiem ako takých ostáva preto nejasná a chybná. Napríklad, nebolo vynaložené dostatočné úsilie, aby sa splnili kritériá prvého stupňa vysokoškolského štúdia (bakalárskeho štúdia) umožňujúce vstup na pracovný trh. Dostatočná pozornosť sa nevenovala ani vzťahu medzi akreditačným procesom a bolonskou požiadavkou na prípravu národného kvalifikačného rámca, založeného na kompetenciách definovaných v súlade s tzv. dublinskými deskriptormi.

AKO SA UNIVERZITA SNAŽÍ PLNIŤ SVOJE POSLANIE?

6. Tvorba spoločných cieľov

Univerzita sa vo všeobecnosti môže pokúsiť naplniť svoje poslanie a víziu:

- stanovením súboru zámerov alebo cieľov;
- vytvorením plánu na dosiahnutie týchto zámerov alebo cieľov;
- definovaním aktivít, prostredníctvom ktorých bude možné plniť dané ciele;
- zavedením štruktúr a procesov na uskutočňovanie týchto aktivít.

Aby sa dosiahli stanovené ciele, musí sa organizácia pokúsiť presvedčiť svojich členov o ich zmysluplnosti. Samozrejme, že v prostredí univerzity, ktorá vyznáva princíp akademickej slobody a z nej vyplývajúci nárok na odlišné, nepopulárne alebo opačné názory, nie je rôznorodosť mienky ničím neobvyklým.

Počas dvoch návštev si skupina hodnotiteľov jasne uvedomovala, že prebieha zdravá diskusia členov univerzitnej obce o potrebe väčšej integrácie univerzity, ako aj o snahe fakúlt udržať si silnú autonómiu. V súvislosti s týmito dvoma konkurenčnými potrebami sa skupina evaluátorov stretla s niečím, čo by bolo možné opísať ako „rozdvojenie pocitov“. To mohlo vzbudiť dojem, že na niektorých miestach univerzity vládne akási defenzívna nálada.

Na jednej strane si je univerzita vedomá slabín silného fakultného systému, akými sú neefektívnosť duplicitných programov a predmetov, čo vedie aj k duplicitnej práci a k rozdielom v kvalite jednotlivých fakúlt. Na druhej strane sa ozývajú hlasy volajúce po silnej autonómii fakúlt, po systéme inštitucionálneho hodnotenia fakúlt, hlasy vychvaľujúce konzervatívneho ducha a stálosť univerzity, jej inštitucionálnu stabilitu, ktorá univerzitu chráni pred avanturizmom. Práve tieto obavy z neprimeraného zasahovania rezonovali tak v niektorých častiach autoevaluačnej správy, ako aj počas návštev EUA tímu. V tomto prípade sa koncepcia „integrovanej“ univerzity zdá byť skôr hrozbou, než šancou.

Na jednej strane tu existuje dopyt po demokratickej účasti a strach z neprimeraného zasahovania a na druhej strane uvedenie si naliehavej potreby profesionalizácie, ktorá by pomohla rýchlemu prispôsobeniu sa a zaručila čo najlepšie využitie nových príležitostí. Tieto rozdielne postoje sa, v istom rozsahu a v istých prípadoch, odrážajú v spôsoboch myslenia, ktoré je skôr zamerané na univerzitné inštitucionálne štruktúry, než na vnútrouniverzitné výzvy a projekty.

Je žiadúce dosiahnuť správnu rovnováhu medzi prístupmi k stanovovaniu vízií, cieľov a priorít vychádzajúcimi zdola nahor a prístupmi vychádzajúcimi zhora nadol. To by malo umožniť rozvoj integrovanej univerzity, ktorá zachováva primeranú úroveň decentralizácie zodpovedajúcu patričnému stupňu subsidiarity, čo umožňuje prijímať rozhodnutia na najnižšej možnej úrovni.

Evaluačný tím sa nazdáva, že sa univerzita nachádza v určitej prechodnej fáze, pričom tento proces prechodu prebieha v rôznych častiach univerzity rozdielnym tempom. Vzhľadom na to nie je prekvapením, že sa názory v rámci univerzity rôznia.

7. Napĺňanie poslania a vízie

Transformácia poslania a vízie modernej univerzity do aktivít, akými sú vzdelávacie alebo výskumné programy, je vo všeobecnosti formulovaná vo verejnom strategickom pláne rozvoja univerzity.

Najbližšie k strategickému plánu Univerzity Komenského má jedna z príloh autoevaluačnej správy, ktorá obsahuje plán dlhodobého rozvoja univerzity na roky 2004-2008. Hoci plán predpokladá hierarchické usporiadanie oblastí, na ktoré sa univerzita v blízkej budúcnosti sústreďí, evaluačnému tímu nebolo jasné, či je tomu naozaj tak aj v skutočnosti. Plán rozvoja bol koncipovaný ako obsiahly zoznam cieľov, pričom tieto ciele sú formulované ako aktivity alebo žiadúce aktivity. Strategický plán však nie je totožný so zoznamom cieľov.

Po prípravnej návšteve evaluačný tím požiadal o poskytnutie dlhodobých plánov rozvoja dvoch fakúlt univerzity, ktoré následne dostal k dispozícii. Hoci tieto dokumenty obsahovali jasné poslanie fakúlt a SWOT analýzy, rozvojové plány opäť obsahovali aj zoznam cieľov, bez ich usporiadania podľa priorít. I keď ciele boli neskôr v dokumente načrtnuté, neboli jasne transformované do konkrétneho plánu prioritných aktivít, ktoré by bolo možné implementovať, sledovať a hodnotiť.

Takýto veľký počet cieľov si vyžaduje stanovenie priorít. V autoevaluačnej správe univerzity uvádza, že potrebuje zvláštnu podporu pre rozvoj vedeckého výskumu, chce byť oficiálne začlenená medzi slovenské „výskumné univerzity“ a chce sa intenzívne zúčastňovať na dianí v Európskom výskumnom priestore (*European Research Area*). Rovnako ako ktorákoľvek iná európska univerzita, ktorá sa chce vydať touto cestou, si aj Univerzita Komenského musí uvedomiť nevyhnutnosť stanovenia priorít v oblasti výskumu.

Po zozname primárnych cieľov v zmienenom pláne dlhodobého rozvoja univerzity sú uvedené súbory druhotných aktivít, ktoré sa však samy o sebe nedajú považovať za činnosť. Podľa mienky hodnotiacej skupiny je predovšetkým potrebné premietnuť ciele a želateľné aktivity do

strategického plánu vychádzajúceho z priorit, na základe ktorého môže byť následne vytvorený akčný plán s časovým rozvrhom a s definovanými výstupmi jeho jednotlivých etáp. Jednou z úloh je nájsť pre plnenie týchto cieľov dostatok elementárnych nástrojov, ktoré sú vhodné pre strategické plánovanie procesov.

V niektorých oblastiach univerzity evaluačný tím počas svojich dvoch návštev zreteľne zaznamenal náznaky strategického prístupu. Niektoré fakulty si stále viac uvedomujú potrebu stanovenia priorit, najmä v oblasti výskumu. V týchto prípadoch bolo zrejmé, že bariéry medzi jednotlivými disciplínami je možné prekonať a že v súčasnosti už k ich prekonávaniu aj dochádza.

Počas svojich dvoch návštev sa na niektorých fakultách skupina hodnotiteľov stretla s mnohými podnetnými nápadmi. Najväčšou výzvou je nájsť najvhodnejšie prostriedky, ako na celej univerzite podporovať a rozširovať dobré praktické skúsenosti.

Strategický plán (tiež vid'. bod 15 nižšie) Univerzity Komenského by sa mal venovať predovšetkým trom hlavným cieľovým oblastiam:

- (1) ako najvýznamnejšia slovenská univerzita (national champion) zabezpečiť excelentnosť svojho výskumu a jeho medzinárodnú konkurencie schopnosť;
- (2) zaviesť európsky model štúdia plne zodpovedajúci podmienkam stanovených bolonským procesom;
- (3) udržovať širokú základňu poznatkov majúc na pamäti, že je úlohou Univerzity Komenského zachovať tie jedinečné odbory, ktoré sú považované za súčasť národného dedičstva.

Plnenie týchto cieľov by sa malo realizovať tak, aby boli zabezpečené: (a) schopnosti univerzity strategicky plánovať, (b) využitie potenciálu interdisciplinarity, (c) primerané interné stratégie financovania a rozdeľovania pracovných miest, (d) prijatie systematického a komplexného systému zabezpečenia kvality. Naliehavé však je, aby sa tieto aspekty premenili na konkrétne priority a akčné postupy. Je možné, že pri tejto činnosti nakoniec vznikne potreba hovoriť o stupni a spôsobe integrácie univerzity, ktorá zachová optimálnu úroveň decentralizácie, bude teda potrebné opätovne zväziť aj spôsob riadenia a organizácie univerzity a jej procesov.

8. Študijné programy a bolonský proces

Cieľom plánu rozvoja univerzity je efektívna transformácia existujúcich študijných odborov na systém akademických programov v súlade so zákonom a súčasnými trendmi vo vzdelávaní, čo autoevaluačná správa nazýva európskym modelom štúdia. Univerzita však naznačila, že nedisponuje žiadnym samostatným formálnym dokumentom alebo vyhlásením o prijatí a implementácii bolonského procesu.

Z diskusií so študentmi aj akademickými zamestnancami rôznych fakúlt jasne vyplynulo, že reforma študijných programov je neúplná, a vo veľkej miere je iba mechanickou reštrukturalizáciou bývalých 5-ročných programov na systém 3-ročného bakalárskeho štúdia a následného 2-ročného magisterského štúdia.

Prijatie bolonských reforiem musí zahŕňať predovšetkým plnú podporu prístupu, ktorý kladie dôraz na výsledky štúdia a na získanú kvalifikáciu, na rozdiel od prístupu založenom na predpísaných učebných plánoch a na hodnotení primárnych vstupných parametrov. Nesmie sa zanedbať ani úloha tzv. „soft skills“ (komunikačných a iných sociálnych zručností).

Špecifické výzvy a príležitosti prináša aj reštrukturalizácia programov. Jednou z otázok, ktorá si vyžaduje komplexné riešenie, je schopnosť absolventov prvého stupňa vysokoškolského štúdia nájsť si zamestnanie. Žiaden zo študentov, ktorých skupina evaluátorov oslovila, sa neplánoval zamestnať po ukončení bakalárskeho štúdia. Je to výzva aj pre slovenskú legislatívu, pretože v súčasnosti sa absolventi bakalárskeho štúdia nepovažujú v určitých oblastiach za dostatočne kvalifikovaných. Pokrok v tejto oblasti sa dá dosiahnuť prostredníctvom širšieho dialógu s externými partnermi. Počas evaluačných návštev sa ukázalo, že fakulty si začínajú uvedomovať využiteľnosť bakalárskych titulov napr. v oblasti transformácie vzdelávania stredného zdravotníckeho personálu zo stredoškolského na univerzitné a tiež pri niektorých programoch Fakulty matematiky, fyziky a informatiky UK.

Pre prospešnosť bolonského procesu, napríklad v oblasti zvyšovania mobility, je nevyhnutné aj riadne uznanie a dôsledné uplatňovanie systému ECTS. Univerzita sa tiež musí vysporiadať s myšlienkou študijnej záťaže študentov, ktorej by mala dať prednosť pred predpisovaním počtu hodín priamej výučby.

Rozvoj spoločných programov medzi fakultami musí siahať ďalej, ako je jednoduché zdieľanie voliteľných predmetov. Fakulty musia mať pocit, že ide o skutočne spoločné vlastníctvo programov. Niečo viac, ako proces typu „my riadime/vy riadite, vy/my si môžete/me kúpiť.“ Dvojúrovňový bolonský proces ponúka univerzite nové možnosti podpory skutočnej spolupráce fakúlt pri príprave nových interdisciplinárnych magisterských programov. Naskytá sa tu príležitosť odstrániť duplicitné programy (problém, ktorý spomína aj autoevaluačná správa) tam, kde programy rovnakého zamerania ponúkajú viaceré fakulty.

Možnosti poskytuje aj reštrukturalizácia akademických programov. Patria medzi ne najmä inovácie v oblasti prepojení medzi bakalárskymi a magisterskými programami, či doteraz nevyužitú príležitosť v oblasti celoživotného vzdelávania.

9. Výskum

Údaje, ktoré uvádza autoevaluačná správa, potvrdzujú, že Univerzita Komenského patrí medzi najvýznamnejšie vedecké a výskumné inštitúcie na Slovensku. Univerzita získava približne 20 % z celkového počtu grantov, ktoré štát poskytuje vysokým školám, a jej výsledky výskumu predstavujú približne 30 % z úhrnu výstupov všetkých vysokoškolských inštitúcií na Slovensku.

Stanovisko univerzity, že neobmedzuje svojich profesorov pri výbere ich výskumných priorít alebo pri určovaní predmetov výskumu, nie je v rozpore s jej potrebou zamerať sa na kľúčové oblasti a stanoviť si priority výskumu.

Je nevyhnutné, aby sa univerzita chopila príležitostí, ktoré ponúka interdisciplinárny výskum najmä v oblasti humanitných a spoločenských vied. Výskum by mal prebiehať ruka v ruku s pedagogickou činnosťou, najmä na magisterskej a doktorandskej úrovni.

Autoevaluačná správa konštatuje, že v súčasnosti len 65 % učiteľov univerzity má kvalifikáciu PhD. a poukazuje na nutnosť zvyšovania tohto podielu. Univerzita si tiež uvedomuje problém vysokého priemerného veku profesorov, ktorý je v súčasnosti 62 rokov. Na druhej strane táto situácia dáva univerzite príležitosť, aby v budúcnosti uprednostnila v kľúčových oblastiach výskumu cieľný nábor zamestnancov pred jednoduchou náhradou profesora odchádzajúceho do dôchodku ďalším profesorom v rovnakom odbore. A skutočne, na niektorých fakultách sa už teraz skupina evaluátorov stretla s takouto praxou.

Univerzita správne pochopila potrebu získať väčší objem prostriedkov z fondov Európskej únie. Úspech tejto snahy je podmienený zavedením primeranej administratívnej podpory, ktorá by pomáhala pri predkladaní grantových návrhov.

Univerzita sa tiež musí vo väčšej miere zúčastňovať na výskumných výmenných programoch, aby vedeckí pracovníci mali možnosť získať skúsenosti aj z iných prostredí. Diskusia s doktorandmi na fakultách ukázala, že všetci študenti vyštudovali na tejto univerzite a iba jeden z nich absolvoval časť doktorandského štúdia na zahraničnej univerzite.

Na niektorých fakultách tím evaluátorov zaznamenal ojedinelé oázy efektívnej praxe – spoluprácu medzi jednotlivými katedrami, snahy o vytvorenie hraničnej úrovne výskumu (critical mass) a cieľný nábor nových zamestnancov do prioritných oblastí výskumu. Člen vedeckej rady fakulty upozornil na skutočnosť, že politika univerzity umožňujúca všetkým svojim zamestnancom slobodný výber oblastí výskumu alebo vedeckého problému, bola dobrým riešením za „starých čias“, keď sa neriešila otázka získavania peňazí na výskum. V súčasnosti už táto politika nie je v súlade s presadzovaným cieľom vytvoriť z Univerzity Komenského inštitúciu výskumného charakteru s národným, nadregionálnym a medzinárodným významom. Univerzita Komenského by teda mala preskúmať, ako, a v ktorých oblastiach je potrebné sa zamerať na excelentný výskum a ako s tým zosúladiť paralelné študijné programy.

10. Financovanie a zdroje príjmov

Vzhľadom na to, že zákon o vysokých školách z roku 2002 zakazuje univerzitám, aby vybrali školné od poslucháčov študijných programov prvého, druhého a tretieho stupňa denného štúdia, je univerzita nútená hľadať vlastné zdroje z iných aktivít. Plán rozvoja univerzity poukazuje na potrebu významne skvalitniť činnosť v oblasti projektových aktivít, s cieľom získať mimorozpočtové zdroje, predovšetkým z EÚ, a predpokladá, že časom bude významná aj podpora zo strany absolventov univerzity.

Univerzita potrebuje získať diverzifikovanejšie zdroje príjmov, potrebuje preskúmať aj stratégiu získavania zdrojov z kontraktov so súkromnými spoločnosťami. Musí vytvoriť strategické podporné štruktúry (vrátane vyčlenenia príslušnej administratívy), ktoré zamestnancom zjednodušia proces podávania žiadostí o podporu z grantov EÚ. Univerzita nemá vytvorenú

politiku na ochranu duševného vlastníctva a nesleduje dodržiavanie patentovej ochrany tých výsledkov univerzity, ktoré sú patentom chránené.

Evaluačný tím oceňuje, že Univerzita Komenského používa na internú alokáciu finančných prostriedkov model založený na výkonových parametroch. Tento prístup k rozdeľovaniu prostriedkov by sa dal využiť aj ako stimul pre vytváranie ďalších iniciatív. Pravdepodobne aj v tejto oblasti existuje priestor pre skvalitňovanie, ale evaluačný tím sa však tomuto modelu nemohol venovať v takom rozsahu, ktorý by umožnil detailnejšie odporúčania.

11. Administratíva univerzity

Vo svojej autoevaluačnej správe Univerzita Komenského konštatuje nasledovné hlavné slabé stránky: (a) administratívna záťaž akademických funkcionárov; (b) neefektívne využívanie ľudských zdrojov; (c) nízka profesionalizácia akademického manažmentu univerzity a fakúlt. Okrem toho autoevaluačná správa konštatuje, že neexistuje systém ďalšieho odborného vzdelávania administratívnych zamestnancov. Školenia administratívnych zamestnancov prebiehajú podľa aktuálnej potreby a podľa všetkého sa obmedzujú na školenia v oblasti informačných technológií a legislatívy.

Zamestnanci univerzity, ktorí nie sú členmi akademickej obce, nepracujú na úrovni, aká sa očakáva napr. v priemysle alebo obchode. Zdá sa, že konajú ako úradníci v pozícii poskytovateľov informácií, ale bez účasti na rozhodovaní. To presúva značnú administratívnu záťaž na plecia akademických funkcionárov. Z diskusií s administratívnymi pracovníkmi jasne vyplynulo, že niektorí z nich považujú za svoju prvoradú úlohu dohliadať na to, aby sa akademickí funkcionári nedopustili niečoho protizákonného! Iní boli svojím postavením veľmi znechutení a po odbornej stránke sa cítili nedocenení. Je potrebné integrovať schopnosti administratívnych zamestnancov a zvyšovať ich motiváciu.

Úspešný rozvoj modernej, dobre fungujúcej univerzity, je podmienený existenciou profesionálnej administratívy. Je potrebné adekvátne oceniť prácu administratívnych zamestnancov a vedúci administratívni zamestnanci musia pocítiť, že majú vplyv na rozhodovanie. Profesionalizácia si vyžaduje viac než školenia vychádzajúce z okamžitých potrieb. Pre administratívnych zamestnancov univerzity je potrebné vytvoriť plán kariérneho postupu, založeného na riadení a rozvoji ich výkonnosti a na analýze ich osobných potrieb vzdelávania. S dobre fungujúcou profesionálnou administratívou, ktorá má možnosť zasahovať do rozhodovacieho procesu, ide ruka v ruke požadované zníženie administratívnej záťaže akademických funkcionárov.

AKO UNIVERZITA VIE, ŽE PLNÍ SVOJE POSLANIE?

12. Akreditácia

Prijatím štandardov a smerníc pre zabezpečenie kvality v európskom vysokoškolskom priestore (*Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* -

d'alej európske štandardy a smernice) sa slovenská vláda zaviazala, že bude usilovať o dosiahnutie korektnej rovnováhy medzi externým a interným zabezpečením kvality.

Súčasný systém zabezpečenia kvality sa v prvom rade zakladá na externej akreditácii programov v stanovených študijných odboroch. Zdá sa, že garancia kvality má formu testu zhody, ktorý je založený na vstupoch, obsahuje systém akademických garantov, zdôrazňuje odbornosť prednášajúcich a hlavné predmety. Nevenuje sa dostatočne otázkam prijímacieho procesu, hodnotenia a podpory študentov. Zdá sa, že výsledky štúdia, úroveň modulov a integračné aspekty všeobecných zručností (kompetencií) zohrávajú v tomto procese menšiu úlohu v porovnaní s uvedenými vstupmi.

Tím evaluátorov bol prekvapený, že akreditačný proces môže prebehnúť aj bez návštevy inštitúcie. Tento postup nie je v súlade s európskymi štandardmi a smernicami, ktoré presadzujú postup hodnotenia v náväznosti: sebahodnotenie - návšteva inštitúcie - návrh správy - uverejnenie správy - pokračujúce hodnotenie.

Európske štandardy a smernice sú vytvorené tak, aby ich bolo možné použiť pre akúkoľvek vysokoškolskú inštitúciu a agentúru pre zabezpečovanie kvality v Európe, bez ohľadu na ich štruktúru, funkciu alebo veľkosť a národný systém, v ktorom sa nachádzajú. Smernice tiež uznávajú nadradenosť národných systémov, význam autonómie inštitúcií a agentúr v rámci týchto národných systémov, ako aj špecifické požiadavky jednotlivých akademických subjektov.

Bez ohľadu na vyššie uvedené, európske štandardy a smernice vychádzajú zo základného princípu, podľa ktorého práve poskytovateľ vysokoškolského vzdelania nesie primárnu zodpovednosť za kvalitu ním poskytovanej výučby a za jej zabezpečenie.

13. Zabezpečenie kvality

Dôležitým cieľom v rozvojovom pláne univerzity je projekt a implementácia systému riadenia a zabezpečenia kvality najmä v oblastiach výučby, výskumu a administratívy univerzity. Univerzita uznáva, že trvalé zabezpečovanie kvality na úrovni univerzity je významným súčasným európskym trendom a predstavuje životne dôležitý záujem univerzity. Po prípravnej návšteve evaluačný tím adresoval univerzite otázku, či disponuje vypracovaným formálnym dokumentom alebo vyhlásením o zabezpečení kvality. Univerzita uviedla, že ciele zabezpečenia kvality sú uvedené, okrem iného, v dlhodobom strategickom pláne univerzity.

Čo sa týka otázky súladu medzi interným univerzitným systémom zabezpečenia kvality a externým systémom zabezpečenia kvality Akreditačnou komisiou, univerzita v autoevaluačnej správe uvádza, že v súčasnosti na Slovensku neexistuje žiadna vhodná metóda hodnotenia kvality činnosti univerzít a fakúlt a že Akreditačná komisia nepredstavila žiaden návrh systému hodnotenia kvality, ktorý by bol v súlade alebo aspoň porovnateľný s európskym prístupom.

Je preto chvályhodné, že univerzita z vlastnej iniciatívy zabezpečila v r. 1999 hodnotenie fakúlt, a to podľa modelu vypracovaného pre inštitucionálne hodnotenie EUA. Za povzbudzujúci je možné považovať aj fakt, že nový zákon o vysokých školách vyžaduje od vysokoškolských

inštitúcií, aby uskutočňovali pravidelné hodnotenie kvality svojej výučby a výskumu. Evaluačný tím súhlasí s tvrdením univerzity, že ak má orientácia Slovenska na európske štruktúry úspešne pokračovať, jedným z najdôležitejších reformných opatrení, ktoré bude treba prijať, je zavedenie postupov na monitorovanie a zabezpečovanie kvality, v ktorých autoevaluácia hrá kľúčovú úlohu.

Zabezpečenie kvality študijných programov

Univerzita nedisponuje formálnym vyhlásením alebo dokumentom hodnotiacim kvalitu výučby zo strany študentov. V 2002 bol schválený celouniverzitný model študentského dotazníka pre hodnotenie výučby, určený i absolventom univerzity.

Počas svojej návštevy však skupina hodnotiteľov zistila, že návratnosť dotazníka bola veľmi nízka a spätná väzba zo strany študentov nedostatočná. Hoci online formulár pre hodnotenie uvádzal, že prieskum je anonymný, vyžadoval, aby študent zadal svoje identifikačné číslo. Formulár síce jasne zdôraznil, že identifikačné číslo študenta slúži iba ako autorizačný kód na vstup do systému, zo spätnej väzby od študentov ale bolo zrejmé, že práve potreba zadania identifikačného čísla významne prispela k nízkej návratnosti dotazníkov.

Hodnotenie sa obmedzovalo na obsah predmetov, organizáciu výučby a kvalitu práce vyučujúceho. I keď hodnotenie týchto oblastí je kľúčové pre zhodu s európskymi štandardmi a smernicami, rovnako dôležité je tiež zabezpečiť, aby prostriedky, ktoré sú k dispozícii pre podporu štúdia, boli primerané a vhodné pre každý z ponúkaných programov. To zahŕňa aj fyzické zdroje, akými sú knižnice alebo počítačové vybavenie. Celkove je potrebné systém zabezpečenia kvality ďalej rozvíjať, aby pokryl všetky aspekty relevantné pre zabezpečenie kvality programov a aby sa nezaoberal výlučne len hodnotením výkonu jednotlivca, ale celým zložením programu a všetkými jeho dôsledkami. Aby sa pritom využívali rôzne metódy podrobného skúmania, neobmedzené iba na študentské dotazníky. Aby bol prieskum reprezentatívny, mal by zaručovať anonymitu.

Je dôležité, aby poslucháči mali pre štúdium k dispozícii potrebné podmienky a podporné mechanizmy, ktoré zodpovedajú ich potrebám a odrážajú spätnú väzbu užívateľov. Inštitúcie by mali rutinne monitorovať, hodnotiť a zvyšovať efektivitu služieb podporujúcich štúdium.

Je potrebné začať s komplexným hodnotením, vrátane hodnotenia zariadení podporujúcich štúdium, hodnotenia zamestnateľnosti, skúšobného systému, knižníc a IT systémov. Treba zdôrazniť, že komplexné hodnotenie nie je iba otázkou získania údajov. Kľúčovú úlohu zohráva transparentnosť a spätná väzba od študentov. Aj tu (ako v mnohých iných oblastiach, ktoré evaluačný tím hodnotil) bolo zrejmé, že na univerzite už existujú izolované oblasti, kde funguje efektívny mechanizmus zabezpečenia kvality. Výzvou, (ktorej čelia všetky univerzity), je zabezpečiť, aby sa tieto procesy stali systémové a komplexné a aby sa vyhli problémom spojenými s tzv. „únavou z prieskumu“, rutinou a monotónnosťou. Obzvlášť je potrebné sa v procese zabezpečenia kvality za každú cenu vyhnúť prílišnému zameraniu na hodnotenie individuálnych výkonov.

Úplná implementácia bolonského procesu, ktorý zaraďuje kompetencie do popisu modulov, by mala prispieť k rozvoju systematického a komplexného systému zabezpečenia kvality študijných programov.

Hodnotenie kvality študentmi

Hodnotiaca skupina dostala k dispozícii viacero dokumentov s podrobným uvedením študijných poriadkov fakúlt. V informačnom liste každého predmetu je potrebné uviesť pomer medzi priebežným hodnotením a skúškami na konci semestra. Záverečné skúšky môžu byť buď ústne, písomné alebo kombinované. Študenti vyslovili v diskusiách o hodnotení isté obavy. Podľa všetkého sa v súčasnosti preferuje zväčša ústna forma záverečnej skúšky, kde sú jej jedinými účastníkmi skúšajúci a študent, bez tretej osoby. Študijný poriadok presne nestanovuje, ako má ústna skúška prebiehať, jediným pravidlom je, že skúšajúci môže počas jedného dňa preskúšať najviac 15 študentov. Podľa názoru evaluačného tímu, preferovanie ústnych skúšok, najmä takých, kde je iba jeden skúšajúci a kde má študent iba malú možnosť odvolať sa proti jeho hodnoteniu, nie je v súlade s osvedčenou metodikou zabezpečovania kvality, pretože sa tým vytvára priestor pre možné nespravodlivé hodnotenie, zaujatosť a nedodržiavanie štandardov.

Zabezpečenie kvality výskumu

Na niektorých fakultách je badateľná existencia výskumných stratégií. Hodnotiaca skupina bola potešená zistením, že fakulty môžu na čerstvých príkladoch návrhov projektov dokázať, že tieto majú omnoho selektívnejší charakter, že dochádza k zoskupovaniu projektov a existujú tu aj snahy o vytvorenie hraničnej úrovne výskumu (critical mass). Povzbudzujúci je aj trend financovania výskumu fakúlt podľa ich výkonnosti, ktorý je založený na transparentných kritériách.

ČO ROBÍ UNIVERZITA PRE SVOJ ROZVOJ?

14. Schopnosť prijať zmenu a obmedzenia

Pred vypracovaním odporúčaní na zmenu je dôležité vyhodnotiť schopnosť univerzity uskutočniť zmeny a venovať sa aj otázke, či existujú obmedzenia, ktoré by boli prekážkou v snahe o dosiahnutie cieľov akéhokoľvek rozvojového alebo strategického plánu.

Niektoré z týchto obmedzení môžu mať organizačný alebo riadiaci charakter a môžu vyplývať z univerzitnej legislatívy a z rozhodovacieho procesu. Pohľad na organizačnú štruktúru univerzity a úlohu rozhodovacích orgánov odhalil ich prílišnú komplikovanosť.

Na horizontálnej úrovni sa stretávame s rektorátom, akademickým senátom univerzity a vedeckou radou univerzity. Táto štruktúra sa znásobuje vertikálne na fakultnej úrovni, kde nachádzame dekanát, fakultný akademický senát a fakultnú vedeckú radu. Táto štruktúra zahŕňa mnoho pracovníkov, výborov a zasadnutí. Už na prvý pohľad vyzerá veľmi náročná na čas zamestnancov a ukrýva v sebe veľa príležitostí na spomalenie procesov. Orgány fungujú tak, že preferovanie dodržiavania demokratických princípov môže často ísť na úkor odbornosti.

Skupina evaluátorov sa však stretla aj s príkladmi, keď jednotlivé fakulty interpretovali svoje štatúty veľmi flexibilne a využili ich vo svoj prospech. Napríklad členmi jednej z fakultných vedeckých rád sú aj zahraniční pracovníci, čo uľahčuje porovnanie s poprednými zahraničnými inštitúciami rovnakého typu.

Na otázku, či univerzita musí zmeniť svoje interné štruktúry, aby mohla plniť svoje ciele, evaluátori tvrdia, že organizácia univerzity by mala vyplývať z jej poslania a vízie, práve tak, ako je forma daná funkciou, ktorú má plniť. Štruktúra je dobrá vtedy, ak plní svoj účel. V tejto súvislosti je potrebné objasniť koncepciu decentralizácie vo vzťahu k centralizovaným zodpovednostiam. Ďalej je potrebné revidovať úlohu riadiacich zamestnancov, čo by malo vyústiť do ich väčšieho zainteresovania na plánovaní.

Skupina hodnotiteľov si je vedomá toho, že takéto organizačné zmeny si vyžadujú inštitucionálnu kultúru spolupráce a dôvery. I keď kultúra spolupráce a dôvery na Univerzite Komenského existuje, ešte stále je tu priestor pre zdokonaľovanie, napr. prostredníctvom transparentnej politiky, čo predovšetkým znamená zrozumiteľnosť procesov a kritérií, ich šírenie a vysvetľovanie, zlepšenie internej komunikácie a záruka, že nedôjde len k živej výmene názorov, ale že zásadné pripomienky nájdu odzvu aj v strategickom plánovaní, prípadne v spätnej väzbe.

15. Príprava strategického plánu

Evaluálny tím trvá na tom, že najdôležitejšou požiadavkou kladenou na univerzitu je vytvorenie strategického plánu. Strategický plán môže na meta-úrovni vychádzať z troch cieľov, ktoré univerzita načrtla počas hodnotiacich návštev:

- rozvoj univerzity zameranej na výskum;
- prijatie európskeho modelu štúdia;
- udržiavanie širokej poznatkovej základne.

Autoevaluačná správa veľmi zapôsobila na hodnotiacu skupinu najmä v tom, ako zhodnotila slabé stránky a príležitosti univerzity. Výsledkom SWOT analýzy bol dlhý zoznam úloh, ktoré teraz treba preniesť do strategického plánu univerzity. Univerzita sa musí koncentrovať na otázky "kto?, čo?, ako? a kedy?", ktoré sa týkajú tohto plánu a musí rozvinúť najvhodnejšie nástroje pre jeho implementáciu.

Úlohou evaluačnej skupiny nie je popísať mechanizmus implementácie strategického plánu rozvoja. Ak má byť ale riadenie zmeny úspešné, musí sa udiť nielen na riadiacej a technickej úrovni, ale aj v oblasti kultúry a atmosféry prostredia.

Z technickej a riadiacej stránky si príprava strategického plánu vyžaduje vymenovanie primerane veľkého, reprezentatívneho riadiaceho výboru na univerzitnej úrovni. Tento výbor bude zodpovedať za riadenie procesu a bude monitorovať implementáciu strategického plánu.

Podľa mienky skupiny hodnotiteľov EUA by bolo na túto úlohu najvhodnejšie kolégium rektora, pretože je v ňom zastúpené vedenie univerzity v osobe rektora, prorektorov, dekanov fakúlt a tiež zástupcov akademického senátu.

Kolégium rektora by malo prípravu strategického plánu riadiť, ale plán musí mať podporu akademického senátu, ktorý zároveň musí schváliť zloženie riadiaceho výboru. Je potrebné dosiahnuť rovnováhu medzi vedením a ostatnými zúčastnenými. Prípravu plánu musí charakterizovať jasný účel a postup.

Univerzita má právo zvoliť si vlastný postup pri príprave plánu, ale podľa názoru evaluačného tímu by mal byť plán štruktúrovaný podľa tém, nemal by mechanicky vychádzať zo štruktúry fakúlt.

V rámci prípravy plánu môže univerzita podľa vlastného uváženia navrhnúť jeho jednotlivé časti, zároveň však musí nájsť čo najvhodnejší spôsob pre vzájomné oboznamovanie sa s nápadmi a ideami, od najnižšej úrovne smerom nahor. Proces uľahčí využitie už existujúcich štruktúr. Napríklad téme, ktorá súvisí s implementáciou bolonského procesu, sa môže venovať skupina pozostávajúca z prorektora pre vzdelávanie a prodekanov pre študijné záležitosti. Najlepším spôsobom, ako dosiahnuť efektívne fungovanie univerzity ako celku, by bolo prevziať príklady osvedčených postupov od jednotlivých fakúlt, ktorých si všimla aj samotná skupina evaluátorov.

Je nevyhnutné, aby sa na príprave plánu zúčastnili aj administratívni zamestnanci, keďže sa budú neskôr podieľať na jeho realizácii.

Pri príprave strategického plánu je potrebné čerpať zo skúsenosti iných inštitúcií, ktoré prešli rovnakým procesom. Vzhľadom na blízkosť iných krajín strednej Európy ako sú Rakúsko, Česká republika a Švajčiarsko má Univerzita Komenského možnosť prijať aj iné úspešné modely používané univerzitami týchto krajín. Stálo by preto za zváženie, ako by sa v určitých tematických oblastiach dali systematicky využiť zahraničné skúsenosti.

Univerzita má šťastie, že môže využívať bohaté skúsenosti niektorých členov správnej rady so strategickým plánovaním v rámci medzinárodného podnikania.

Strategický plán musí vyústiť do niekoľkých konkrétnych aktivít. Tieto by sa mali týkať ústredných oblastí, ako sú:

- bolonský proces vrátane zabezpečenia kvality;
- stratégie výskumu, vrátane financovania, náboru vedcov a doktorandského štúdia;
- prepojenie medzi výskumom a vzdelávaním;
- profesionálne vzdelávanie akademických a administratívnych zamestnancov.

Univerzitná obec musí byť presvedčená o tom, že orgán poverený prípravou a implementáciou strategického plánu je otvorený a prístupný návrhom. Vedenie musí fungovať podľa jasných kritérií a musí vzbudzovať dôveru. Musí byť „načúvajúcim vedením“, ktoré verí hodnotám otvorenosti, transparentnosti a komunikácie. Iba „načúvajúce vedenie“ je schopné premeniť univerzitu na skutočnú „vzdelávajúcu organizáciu“.

16. Odporúčania

V oblasti strategického plánovania:

- Prioritne pripraviť a zverejniť strategický plán rozvoja založený na troch hlavných cieľoch univerzity: byť výskumnou univerzitou, prijať európsky model štúdia a udržiavať širokú základňu poznatkov.
- V rámci zoznamu cieľov, uvedených v dlhodobom zámere univerzity, stanoviť priority, navrhnuť súbory konkrétnych opatrení, ktoré treba zaviesť spolu s akčným plánom. Akčný plán, ktorý bude možné hodnotiť a monitorovať, musí obsahovať časový harmonogram a konkrétne výstupy jednotlivých etáp.
- Strategický plán by mal jasne vyjadriť zámer univerzity stať sa integrovanou inštitúciou s príslušným stupňom subsidiarity a rozhodovacími právomocami na úrovni fakúlt.
- Na univerzitnej úrovni vytvoriť mechanizmus strategického plánovania, ktorý bude založený na osvedčených postupoch už využívaných jednotlivými fakultami.
- Zriadiť na univerzitnej úrovni primerane veľký, reprezentatívny riadiaci výbor na prípravu strategického plánu.
- Využiť kolégium rektora ako základňu pre vytvorenie riadiaceho výboru.
- Zabezpečiť podporu riadiacemu výboru v akademickom senáte.
- Pripraviť komunikačný plán, ktorý zaručí, že univerzita ako celok bude oboznámená s procesom strategického plánovania a bude k nemu pociťovať dôveru.
- Pripraviť plán, ktorý bude svojou povahou tematický a nebude obsahovať len mechanické pospájanie plánov jednotlivých fakúlt.
- Ak riadiaci výbor zriadi tematické podvýbory, mali by tieto v rámci celej univerzity zabezpečiť vzájomnú výmenu osvedčených postupov, realizovaných na fakultách v mnohých oblastiach vzdelávania, výskumu a zabezpečovania kvality.
- Umožniť administratívnych zamestnancov univerzity sa produktívne zúčastňovať na procese strategického plánovania.
- Využiť skúsenosti inštitúcií susedných štátov, ktoré sa venujú príprave strategických plánov už dlhšie obdobie.
- Zabezpečiť, aby správna rada držala krok s procesom strategického plánovania a jeho pokrokom.

V oblasti študijných programov a bolonského procesu:

- Dokončiť reštrukturalizáciu programov, aplikovať pritom prístup, ktorý presadzuje bolonský proces a ktorý zdôrazňuje význam študijných výsledkov a nadobudnutých zručností (kompetencií).
- Aplikovať systém ECTS vo všetkých programoch s príslušným ohodnotením, a tak zvýšiť mobilitu študentov.
- Vytvoriť koncepciu študijnej záťaže študenta, ktorá by nahradila doteraz používaný systém počtu hodín priamej výučby.
- Otvoriť dialóg s trhom práce a s príslušnými orgánmi, s cieľom rozšíriť uznávanie bakalárskeho vzdelania pri vstupe do zamestnania;

- Na úrovni univerzity vytvoriť mechanizmus, založený na osvedčených postupoch niektorých fakúlt uľahčujúcich absolventom bakalárskeho štúdia hľadanie zamestnania.
- Zabezpečiť rozvoj spoločných magisterských programov viacerých fakúlt.
- Využiť proces reštrukturalizácie programov ako príležitosť na odstránenie duplicitných programov na rôznych fakultách.

V oblasti výskumu:

- Využiť prípravu magisterských a doktorandských programov na upevňovanie vzájomnej väzby medzi vyučovacím procesom a výskumom.
- Chopiť sa príležitostí, ktoré ponúka interdisciplinárny výskum, najmä v oblasti humanitných a spoločenských vied.
- Pripraviť plán rozvoja a vytvoriť mechanizmy na zvyšovanie počtu pedagogických zamestnancov, absolventov doktorandského štúdia (PhD).
- Využiť priestor, ktorý vzniká odchodom profesorov do dôchodku, na cielený strategický nábor výskumných pracovníkov do oblastí výskumu, ktoré univerzita určila ako prioritné, alebo do oblastí, v ktorých univerzita potrebuje posilniť výskumné tímy.
- Zvýšiť administratívnu podporu pri podávaní prihlášok do výskumných programov Európskej únie, čím sa zväčšia šance na úspech
- Zvýšiť počet doktorandov zapojených do medzinárodných výmenných programov.

V oblasti diverzifikácie zdrojov príjmov:

- Vyvinúť stratégie, aby sa zvýšil podiel finančných prostriedkov získaných z kontraktov uzatvorených so súkromnými spoločnosťami.
- Na základe medzinárodnej praxe pripraviť opatrenia upravujúce ochranu duševného vlastníctva a monitorovanie dodržiavania patentových práv.
- Založiť a personálne obsadiť kanceláriu pre absolventov univerzity, využiť pritom medzinárodne osvedčenú prax.

V oblasti administratívy univerzity:

- Zaviesť systém profesionálneho rozvoja administratívnych zamestnancov, sledujúci zvyšovanie ich motivácie a znižovanie administratívnej záťaže akademických funkcionárov.
- Zapojiť do rozhodovacieho procesu kompetentných administratívnych zamestnancov, vrátane ich oficiálnej účasti v rozhodovacích orgánoch univerzity.

V oblasti zabezpečenia kvality:

- Prostredníctvom dialógu s Akreditačnou komisiou zabezpečiť, aby akreditačný proces na univerzite prebiehal v súlade s európskymi štandardmi a smernicami.
- Pripraviť formálne vyhlásenie univerzity o zabezpečení kvality, ktoré sa bude venovať všetkým relevantným aspektom kvality.
- Vytvoriť, implementovať a uverejniť plán rozvoja a systému zabezpečenia kvality univerzity pre oblasti vzdelávania, výskumu a administratívy.
- Naďalej zlepšovať metodiku hodnotenia kvality fakúlt.

- Pripraviť a uverejniť formálne vyhlásenie o študentskom hodnotení kvality vzdelávania.
- Nájsť spôsoby zabezpečujúce plnú dôveru študentov v anonymitu hodnotenia kvality vzdelávania.
- Zabezpečiť, aby hodnotenie výučby študentmi spĺňalo svoj účel, aby sa teda hodnotenia vzťahovali na konkrétne programy. Napr. programy, ktorých jadro tvorí výučba v laboratóriách, musia byť hodnotené primeraným spôsobom, atď.
- Zabezpečiť, aby do hodnotenia boli zahrnuté aj prostriedky, ktoré majú študenti k dispozícii na podporu štúdia, vrátane hmotnej infraštruktúry, ako sú posluchárne, laboratória, knižnice a IT technika.
- Na úrovni univerzity vytvoriť mechanizmus študentského hodnotenia kvality výučby, založený na osvedčených postupoch, ktoré používajú niektoré fakulty.
- Znížiť prílišné využívanie ústnych skúšok v niektorých programoch.
- Pokiaľ je to možné zaistiť, aby sa ústna skúška neodohrávala len za prítomnosti skúšajúceho a študenta, bez účasti tretej osoby.
- Aktualizovať a uverejniť metodiku, ktorá upravuje postup pri ústnych skúškach tak, aby reflektovala vyššie uvedené zmeny.
- Na úrovni univerzity vytvoriť mechanizmus hodnotenia výsledkov výskumu. Využiť osvedčené postupy fakúlt, ktoré prispeli k výberu projektov a ktoré združujú projekty v snahe vytvoriť nutné výskumné kapacity.

17. Záverečné poznámky

Skupina hodnotiteľov EUA opúšťala Univerzitu Komenského naplnená nesmiernym optimizmom a vierou, že ak má dôjsť k zmenám potrebným pre rozvoj a prosperitu vysokého školstva na Slovensku, pravdepodobne k nim dôjde práve tu na Univerzite Komenského. Zmeny tu podporia jej úlohu prirodzeného "favorita", ktorú si Univerzita Komenského udržiava vzhľadom na svoju veľkosť, postavenie, historickú dôležitosť a zemepisnú polohu.

Envoi

EUA tím by chcel ešte raz vysloviť poďakovanie Univerzite Komenského za vynikajúce podmienky, ktoré mu pripravila. Bolo pre nás príjemné byť v Bratislave a pracovať so zamestnancami, študentmi a externými členmi a partnermi univerzity. Toto hodnotenie prebiehalo v dobe zaujímavej pre slovenské vysoké školstvo. Evaluačný tím verí, že jeho komentáre a návrhy sa pre Univerzitu Komenského stanú prínosom a želá tejto univerzite všetko najlepšie do nadchádzajúcej etapy jej rozvoja.

Odkaz

Európska Asociácia pre zabezpečenie kvality vo vysokom školstve (ENQA) (2005), Štandardy a smernice pre zabezpečenie kvality v európskom vysokoškolskom priestore, Helsinky, Fínsko.