

DOBRÁ REFORMA

Stratégie rozvoja slovenského vysokého školstva

Spracovala autorská skupina pod vedením Ing. Pavla Ondeka, predsedu OZ PŠaV na Slovenku.

©Kolektív autorov: doc. Ing. Miroslav Habán, PhD.
doc. Ing. Peter Gallo, CSc.
prof. Ing. Imrich Košťial, CSc.
prof. Ing. Igor Leššo, CSc.
prof. RNDr. Blažej Pandula, CSc.
doc. Ing. Juraj B. Ďurove, PhD.
PhDr. Daniela Hrehová, PhD.
doc. RNDr. Michal Blaško, PhD.
Mgr. Ján Mikluš

Všetky práva vyhradené.

Dátum: 12.7.2017

OBSAH

Zhrnutie.....	3
Zdôvodnenie.....	4
Úvod.....	5
1 Niektoré charakteristiky súčasnej spoločnosti, ktoré by mali vysoké školy reflektovať	6
1.1 Zlom vo vývoji spoločnosti na začiatku 21. storočia – informačná spoločnosť.....	6
1.2 Dynamický vývoj na pracovnom trhu bez reálnej možnosti jeho predikcie.....	6
2 Potreba inovácií pre zefektívnenie študijných programov na vysokých školách.....	7
2.1 Ciele predmetov pre nadobudnutie informačných kompetencií	8
2.2 Ciele predmetov pre ďalší rozvoj osobnosti	9
3 Učiteľské kompetencie ako rozhodujúci faktor v systéme manažérstva kvality výučby	10
4 Proces budovania informačnej spoločnosti a nezastupiteľná úloha vysokých škôl v tomto procese	12
4.1 Niektoré východiská pre tvorbu alternatívneho návrhu NPRVaV.....	15
5 Východiskové predpoklady a princípy pre tvorbu strategického plánu rozvoja slovenského vysokého školstva	16
5.1 Silné a slabé stránky slovenského školstva.....	19
5.2 Princípy a faktory úspechu slovenského vysokého školstva	20
5.3 Strategický systém riadenia výkonnosti vysokého školstva a postup jeho zavedenia... ..	21
5.4 Kritické faktory úspechu	22
6 Vízia a stratégia rozvoja vysokoškolského vzdelávania, vedy a výskumu	23
6.1 Proces naplnenia stratégie	25
6.2 Strategická mapa rozvoja slovenského vysokého školstva.....	25
6.2 Tabuľka cieľov BSC	29
6.3 Návrh ďalších aktivít k naplneniu strategických cieľov	30
Prílohy	31
Príloha 1 - Tabuľka SWOT analýzy slovenského vysokého školstva	31
Príloha 2 - Tabuľka priorít riešenia zvyšovanie úrovne slovenského vysokého školstva, vedy a výskumu	33
Príloha 4 – Návrh finančného riešenia projektu	36

Zhrnutie

Projekt „**Dobrá reforma - Stratégie rozvoja slovenského vysokého školstva**“ navrhuje strategický plán a koncepciu rozvoja slovenského vysokého školstva do roku 2022. Cieľom projektu je zvýšiť efektívnosť a **kvalitu vysokého školstva** na Slovensku tak, aby sa dostalo v priebehu rokov 2017-2022 **medzi prvých 10 krajín Európskej únie**. Keďže sa jedná o veľmi náročnú úlohu, pracovná skupina zložená z manažérov a pracovníkov vysokého školstva navrhla, aby sa to realizovalo na báze **najmodernejších poznatkov z teórie strategického riadenia** s cieľom zvyšovania efektívnosti a výkonnosti organizácie pri zabezpečovaní kvality vzdelávacieho a výskumného procesu.

Nevyhnutným predpokladom úspešnosti a zvýšenia kvality a efektívnosti slovenského vysokého školstva je **prechod na modernú informačnú spoločnosť 21. storočia**. Nakoľko materiál pod názvom „**Učiaci sa Slovensko**“ sa **nevenuje súčasným potrebám** vysokoškolského vzdelávania v podmienkach rozvíjajúcej sa informačnej spoločnosti, bol spracovaný projekt, ktorý má ambície posunúť slovenské vysoké školstvo vyššie.

V 21. storočí dochádza k zlomu a **vytvára sa informačná spoločnosť**, ktorej sa musí prispôbiť aj naše školstvo. **Hlavnou úlohou slovenského vysokého školstva** pre nasledujúce roky je stáť **na čele transformácie** industriálnej spoločnosti Slovenska **na spoločnosť informačnú**, založenú na zhodnocovaní informácií a znalostí. Vysoké školy deklarujú cieľ zabezpečiť pre potreby informačnej spoločnosti **dostatok špecialistov** a korekciu študijných programov všetkých odborov dosiahnuť štandardnú informačnú gramotnosť všetkých absolventov vysokých škôl.

V spojitosti s reformou vysokého školstva sa objavuje **potreba inovácií pre zefektívnenie študijných programov na vysokých školách**. Hlavnou úlohou vysokých škôl je poskytovanie vysokoškolského vzdelávania a **tvorivé vedecké bádanie**. Vzdelávanie je potrebné zabezpečiť tak, aby **ciele predmetov** boli orientované zvýšenou mierou na nadobudnutie informačných kompetencií a ďalší **rozvoj osobnosti**. Tiež je potrebné, aby učiteľské kompetencie tvorili rozhodujúci faktor v systéme manažerstva kvality výučby.

Projekt umožňuje transformáciu VŠ na univerzity 21. storočia, čo sa odzrkadlí v celom výchovno-vzdelávacom systéme a vo vedecko-výskumnej činnosti. **Presne stanovuje strategické ciele**, ktoré umožnia túto **víziu** dosiahnuť. Rozložené sú **do štyroch perspektív** a to finančnej, zákaznickej, procesnej a učenia sa rastu, ktoré sú vzájomne prepojené príčinnými väzbami, ktoré podmieňujú ich plnenie. Ak chceme dostať naše vysoké školstvo **medzi prvých 10 krajín EU**, je potrebné ich naplniť. **Uvedené sú tu strategické ciele formou tabuľky aj s metrikami**, na základe ktorých je možné sledovať plnenie tohto ambiciózneho cieľa. Celý je vytvorený aj formou **strategickej mapy**, kde možno jasne vidieť, ako je možné dosiahnuť naplnenie jednotlivých strategických cieľov. Nakoľko sa jedná o modernú metódu riadenia, je zaručená aj vysoká úspešnosť tohto projektu. Spracované sú tu východiská formou **SWOT analýzy** a na základe nej je navrhnutá ofenzívna stratégia. Uvedené sú tu **faktory úspešnosti, kľúčové ukazovatele výkonnosti KPI** a niektoré dôležité zmeny, ktoré je potrebné urobiť, aby sme tieto ciele v priebehu nasledujúcich štyroch rokov dosiahli.

Zdôvodnenie

Materiál Návrh stratégie rozvoja slovenského vysokého školstva vypracoval kolektív autorov z oblasti technických, prírodných a humanitných vied z rôznych univerzít a s podporou praxe, ktorý následne predložil predseda Odborového zväzu pracovníkov školstva a vedy na Slovensku Ing. Pavel Ondek ministrovi školstva 15. februára 2017. Uvedený materiál bol predložený ako alternatívny návrh k časti Národného programu rozvoja výchovy a vzdelávania (ďalej len NPRVaV) pre oblasť vysokých škôl pod názvom Dobrá reforma – Stratégia rozvoja slovenského vysokého školstva.

Zverejnený aktuálny návrh MŠVVaŠ SR pod názvom „Učiace sa Slovensko“ sa nevenuje súčasným potrebám vysokoškolského vzdelávania v podmienkach rozvíjajúcej sa informačnej spoločnosti. V podstate obsahuje sumár názorov smerujúcich k zlepšeniu niektorých procesov v riadení vysokého školstva bez koncepčného zámeru. Nezohľadňuje ani návrh a pripomienky stratégie rozvoja vysokého školstva, ktorý predložila odborová organizácia pod vedením Ing. P. Ondeka. Kvalitný materiál na univerzitnej úrovni by mal vychádzať z najmodernejších poznatkov vedeckého riadenia a hodnotenia výkonnosti organizácií s akceptovaním prvkov strategického riadenia a plánovania procesov, čo v tomto materiáli absentuje. Možno ho však považovať za seriózný základ pre tvorbu budúcej koncepcie rozvoja vysokého školstva. V takomto stave bez koncepčného zámeru ho možno skôr považovať za administratívny byrokratický model pre riadenie pomerne neefektívnych zmien bez uceleného cieľovo orientovaného procesu, ktorý implementuje moderné poznatky. Neakceptuje potreby rozvoja vysokého školstva na báze informácií a modernej informačnej spoločnosti, postavenej na znalostiach a znalostnom manažmente. Za pomerne veľký nedostatok považujeme, že aj keď sme na akademickej univerzitnej pôde, nie je na ňom vidieť spoluprácu s manažérmi a pedagógmi, ktorí sa zaoberajú práve strategickým riadením a manažovaním procesov vysokého školstva a venujú sa strategickému riadeniu v prepojení na prax, alebo s praxou veľmi úzko spolupracujú a vidia súčasné pozitíva a negatíva rozvoja spoločnosti a jej budúce potreby.

Materiál „Učiace sa Slovensko“ považujeme však za jedno z východísk k verejnej diskusii. Potrebujeme ale upozorniť, že existuje aj koncepčné riešenie tohto problému vysokého školstva, na ktoré odborná skupina vôbec neupozornila. Moderné myšlienky strategického riadenia a plánovania neakceptovala i napriek tomu, že bol osobne predložený ministrovi. Taktiež nebol predložený k diskusii ako alternatívny model rozvoja vysokého školstva. Preto snahou autorov je upozorniť nielen na túto skutočnosť, ale v rámci tohto stanoviska aj upriamiť pozornosť na niektoré obsahové, metodické a kvalitatívne aspekty vysokoškolského vzdelávania, ktoré musia byť reflektované v NPRVaV. Cieľom stanoviska je konštruktívne prispieť k skvalitneniu NPRVaV pre oblasť vysokých škôl.

Dokument Dobrá reforma – Stratégia rozvoja slovenského vysokého školstva je materiál, ktorý akceptuje najmodernejšie prvky moderného riadenia a posúva úroveň riadenia vysokého školstva do 21. storočia. Nezaoberá sa operatívnymi riešeniami, ale sústreďuje pozornosť na prioritné veci a problémy, ktoré je potrebné riešiť. Tvorí základ strategického riadenia pre úspešný rozvoj a napredovanie nášho vysokého školstva.

Úvod

Národný program rozvoja výchovy a vzdelávania pre oblasť vysokých škôl musí definovať základné ciele pre všetky kľúčové procesy, ktoré prebiehajú na univerzitách a vysokých školách v SR. Pritom musí vychádzať z týchto skutočností:

- a) Poslanie vysokých škôl je dané zákonom č. 131/2002 Z. z. o vysokých školách (ďalej len Zákon), je potrebné ho rešpektovať a naplňať v celom rozsahu.
- b) Spoločnosť sa dynamicky mení a vysoké školy musia na tieto spoločenské procesy reagovať a aktívne ich ovplyvňovať v súlade so svojím poslaním.
- c) SR je súčasťou európskeho priestoru, z čoho vyplýva potreba ešte intenzívnejšie realizovať proces začleňovania sa do európskeho priestoru vysokoškolského vzdelávania a do spoločného európskeho výskumného priestoru.

Tieto ciele v predkladanom materiáli Učiace sa Slovensko nie sú definované. Absentuje hlavný vrcholový cieľ a metriky ako ho dosiahnuť.

Procesy, prebiehajúce na vysokých školách, je možné rozdeliť do troch základných pod-systémov: podsystem "vzdelávanie", podsystem "veda – výskum - vývoj", podsystem „organi-začno-správny“ (manažment).

Tieto tri podsystemy predstavujú navzájom prepojené integrálne súčasti systému vysokoškolského vzdelávania a vedy. Prvé dva podsystemy zabezpečujú po obsahovej a metodickej stránke plnenie základného poslania vysokého školstva, vyplývajúce zo Zákona. Tretí podsystem zabezpečuje podmienky pre úspešné zvládnutie procesov 1. a 2. podsystemu a plní dôležitú kontrolnú funkciu.

Z uvedeného vyplýva, že adekvátny priestor v NPRVaV musí byť venovaný aj obsahu a forme vysokoškolského vzdelávania a vedy. Z tohto pohľadu je možné tento dôležitý dokument považovať za proporcionálne nevyvážený. Nie sú tam zohľadnené všetky potreby vzhľadom na očakávania spoločnosti 21. storočia voči školstvu. NPRVaV pre oblasť vysokých škôl sa nemôže obmedziť len na otázku financovania, otázku akreditácií, otázku organizácie vedy a ob-sadzovania funkčných miest, aj keď sú to bezpochyby zásadné otázky organizačno-správneho podsystemu. Takto predkladaný dokument by mal mať formu kvalitného strategického plánu akceptujúceho informačnú spoločnosť pre 21. storočie a znalostnú ekonomiku a manažment kauzálnom prepojení na prax.

Súčasný smerovanie spoločnosti, jej dynamicky sa vyvíjajúce technologické možnosti a potreby, ale aj problémy, musí vysokoškolský vzdelávací systém odrážať. Inak mnohé sociálne problémy v spoločnosti sa budú ďalej prehĺbovať. Autonómnosť vysokých škôl, spolu s naj-vyššou kvalifikáciou ich pracovníkov, dávajú síce predpoklady pre pružné prispôsobovanie sa potrebám praxe, ale nie vždy k tomu skutočne dochádza. Preto NPRVaV má mať ambície vy-týčiť niektoré programové ciele aj pre oblasť samotného procesu vzdelávania a vedy na vyso-kých školách, a to aj z pohľadu ich obsahu a metodiky. Spoločnosť sa totiž dostala vplyvom radikálnych zmien v technológiách a v sociálnych vzťahoch do stavu, kedy je nutné prijať ra-dikálne zmeny aj v procese vzdelávania, vrátane vysokoškolského, a to tak, aby absolventi boli úspešní na dynamicky sa vyvíjajúcom pracovnom trhu po dobu celého svojho aktívneho života. K tomu je potrebná komplexná analýza súčasného stavu a celkového vývoja spoločnosti a oča-kávaných trendov, z ktorej vyplynú žiaduce inovatívne prístupy k systému univerzitného vzde-lávania.

1 Niektoré charakteristiky súčasnej spoločnosti, ktoré by mali vysoké školy reflektovať

1.1 Zlom vo vývoji spoločnosti na začiatku 21. storočia – informačná spoločnosť

Z celosvetového hľadiska vyspelé štáty sveta intenzívne budujú integrovanú informačnú spoločnosť 21. storočia s globálnym trhom, kde podiel na HDP zo zhodnocovania informácií a znalostí formou nových technológií a inovácií už značne prevyšuje podiel z klasickej priemyselnej produkcie.

Hlavnou úlohou slovenského vysokého školstva pre nasledujúce roky je stať na čele transformácie industriálnej spoločnosti Slovenska na spoločnosť informačnú, založenú na zhodnocovaní informácií a znalostí. Len tak môže dôjsť k zmysluplnému zhodnoteniu výsledkov procesu informatizácie spoločnosti, ktorý práve intenzívne prebieha. Preto v NPRVaV musí byť explicitne deklarované začatie procesu budovania informačnej spoločnosti na Slovensku a jej integrácia do celosvetovej informačnej spoločnosti pod gesciou UNESCO. Úlohu lídra na Slovensku musia prevziať vysoké školy, koordinátorom tohto procesu bude MŠVVaŠ.

Vysoké školy deklarujú cieľ zabezpečiť pre potreby informačnej spoločnosti dostatok špecialistov a korekciou študijných programov všetkých odborov dosiahnuť štandardnú informačnú gramotnosť všetkých absolventov vysokých škôl.

1.2 Dynamický vývoj na pracovnom trhu bez reálnej možnosti jeho predikcie

Dnes nikto nie je schopný spoľahlivo odhadnúť odvetvia budúcnosti a ich požiadavky na obsadzovanie pracovných miest, a to už vôbec nie pre horizont niekoľkých desaťročí, kedy je absolvent vysokej školy aktívny na pracovnom trhu. Napriek tomu s určitosťou vieme charakterizovať niektoré trendy, na ktoré musia vysoké školy v predstihu aktívne reagovať. Ide najmä o tieto trendy vývoja:

- a) **Klasické odvetvové členenie hospodárstva sa postupne stráca**, pričom silnie jeho interdisciplinárny a medziodvetvový charakter. Na pracovnom trhu sa to prejavuje tým, že ubúda voľných miest pre absolventov klasicky chápaných študijných odborov vysokých škôl a rozhodujúca je konkrétna programová špecializácia, doložená niektorými konkrétnymi zručnosťami. Preto vysokoškolské vzdelávanie musí obmedziť silnú odvetvovú orientáciu, rozvíjať čo najuniverzálnejšie a najdlhšie uplatniteľné odborné a kľúčové kompetencie pre celoživotné vzdelávanie a sebazvedelávanie.
- b) V nasledujúcich rokoch budú ubúdať pracovné pozície vysokoškolákov v priemysle z dôvodu jeho reštrukturalizácie (priemysel 4.0 = bezobslužné systémy, umelá inteligencia a internetizácia produktov a technológií). Pracovné príležitosti sa presunú do

tzv. inovatívneho priemyslu, do IT odvetvia, do služieb (kam radíme aj školstvo) a tiež do vedy a aplikovaného výskumu. Veľká časť absolventov vysokých škôl sa začlení do podnikateľského sektora a bude generovať ďalšie pracovné miesta (start-up, inkubátor vedy).

- c) V budúcnosti je možné očakávať zvýšenie nestability pracovných miest. Relatívne málo pracovných pozícií bude tak stabilných, že pracovník na nej bude môcť zotrvať desiatky rokov. Človek bude musieť byť flexibilný a za svoj aktívny život vystriedať niekoľko zamestnaní, resp. aj odvetví. Preto pripravenosť uchádzača musí byť nielen na vysokej odbornej úrovni, ale musí mať aj univerzálny charakter. V budúcnosti dôjde postupne k vytvoreniu nového modelu postavenia človeka v spoločnosti, človek sa nebude priamo zúčastňovať pracovného procesu, jeho aktivita sa presunie do duševnej oblasti.
- d) Úspešnosť vysokoškolsky vzdelaného uchádzača na pracovnom trhu 21. storočia za nových podmienok bude závisieť hlavne od týchto predpokladov, ktorými sú:
- **vedomosti** (ako výsledok osvojenia si poznatkov, ktoré sa vzťahujú k oblasti práce alebo štúdia),
 - **zručnosti** (kognitívne a manuálne - ako schopnosť aplikovať vedomosti pri plnení úloh a riešení problémov),
 - okrem **odborných aj kľúčové kompetencie** (komunikačné; matematické myslenie a základy prírodných vied a techniky; informačné; riešenie problémov; učebné; sociálne a personálne; pracovné a podnikateľské; občianske a kultúrne).

2 Potreba inovácií pre zefektívnenie študijných programov na vysokých školách

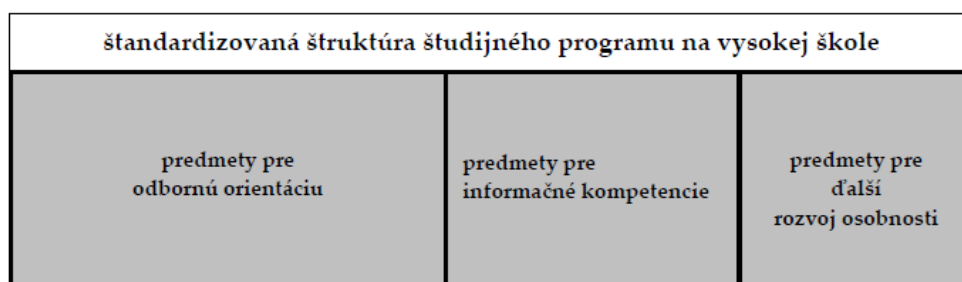
Pri hlbšom zamyslení sa nad poslaním vysokoškolského vzdelávania v podmienkach súčasnej, dynamicky sa rozvíjajúcej a otvorenej spoločnosti dospejeme k niekoľkým ďalším dôležitým faktom, ktoré navzájom úzko súvisia a mali by byť rešpektované pri tvorbe koncepcie vysokoškolského štúdia pre budúce obdobie. Ide o tieto fakty:

- Hlavnou úlohou vysokých škôl je poskytovanie vysokoškolského vzdelávania a tvorivé vedecké bádanie alebo tvorivá umelecká činnosť. Z tohto pohľadu vysoké školy sú vrcholné ustanovizne, a teda ony jediné musia niesť zodpovednosť za budovanie vzdelanostnej spoločnosti, ktorá je vyšším štádiom informačnej spoločnosti v 21. storočí.
- Za posledné desaťročia enormne narástlo množstvo poznatkov v jednotlivých odboroch vysokoškolského štúdia a vznikajú nové odbory. Súčasne s tým vzniká tiež predimenzovanie učiva. Preto je potrebné **podporiť medziodborovú orientáciu štúdia univerzálnejšieho uplatnenia na úkor úzkej odbornej orientácie**. Špecializáciu v danom odbore je potrebné prenechať na doktorandské štúdium, resp. na celoživotné vzdelávanie.

- Človek ako jedinec v súčasnej spoločnosti je v interakcii s tromi „svetmi“:
 1. **materiálny svet** (živá a neživá príroda, energetika, priemysel, obchod, doprava, medicína, atď.),
 2. **digitálny – virtuálny svet** (informácia ako dominantná komodita v informačnej spoločnosti, e-systémy, IKT, internetizácia v širšom rozsahu, rozšírená a virtuálna realita, bezobslužné inteligentné riešenia, atď.),
 3. **humánny svet** (sociálne systémy a spoločenstvá, občianska spoločnosť, nie-ktoré služby, vzdelávanie, umenie a kultúra, náboženstvá, atď.).

Každý občan v modernej spoločnosti bude potrebovať pre svoj aktívny a kvalitný život primeranú gramotnosť vo vzťahu ku každému z uvedených „svetov“. Vysokoškolsky vzdelaný človek bude musieť byť z tohto hľadiska veľmi dobre pripravený nielen odborne vzhľadom na absolvovaný odbor, ale bude musieť byť veľmi dobre vybavený súborom kompetencií aj pre digitálny a humánny „svet“. Tak je možné skutočne naplniť poslanie vysokých škôl, ktorým je harmonický rozvoj osobnosti. V tomto poslaní sú vysoké školy nezastupiteľné, pretože výchova na základných a stredných školách má úplne iné atribúty ako výchova na vysokej škole.

Ak si teraz uvedomíme závažnosť vyššie uvedených faktov, môžeme dospieť k názoru, že efektívnym riešením s tým súvisiacich problémov vysokoškolského vzdelávania by bola primeraná miera štandardizácie študijných programov na vysokých školách v SR. Navrhujeme, aby každý študijný program vysokoškolského štúdia na I. a II. stupni mal tri, proporcionálne vyvážené časti – skupiny výučbových predmetov - skupina predmetov pre odbornú orientáciu zabezpečí dostatočnú úroveň vedomostí absolventa z daného odboru/odvetvia. Ostatné dve skupiny predmetov a ich cieľ charakterizujeme podrobnejšie – obrázok 1.



Obrázok 1 Štandardizovaná štruktúra študijného programu na vysokej škole

2.1 Ciele predmetov pre nadobudnutie informačných kompetencií

V prvej fáze bude cieľom výučby dosiahnuť dostatočnú úroveň abstraktného myslenia. Bude poukázané na základné objekty a abstraktné štruktúry matematiky a na operácie s nimi.

Pritom sa hneď poukáže na analogické štruktúry reálneho sveta, ktoré môžeme empiricky vnímať. Ako vyjadrovací nástroj sa použije matematický jazyk v základnom rozsahu. Ide o implicitnú matematiku a fyziku s uplatnením zásady „to čo chcem vedieť, musím vidieť“.

Dôraz bude kladený na využívanie systémového prístupu, založeného na princípe abstrakcie, zovšeobecňovania a matematického formalizmu. Je predpoklad, že správnu metodikou napĺňania stanoveného cieľa dôjde k značnej eliminácii nespôsobilosti časti uchádzačov k štúdiu na vysokých školách. Zvlášť to môže pomôcť technickému, ale aj ostatnému vysokému školstvu, kde táto príprava určite zvýši kvalitu a efektívnosť výučby klasickej vysokoškolskej matematiky.

V druhej fáze bude cieľom poskytnutie základných poznatkov a skúseností pre oblasť získavania informácií, pre oblasť ich prenosu a bezpečného zdieľania, pre správnu interpretáciu a vizualizáciu informácií a tiež pre oblasť štatistickej analýzy dát. Ďalej bude poukázané na základné princípy z oblasti systémových vied, z modelovania dát a zo simulácií, z oblasti získavania informácií a znalostí z rozsiahlych dát, z oblasti umelej inteligencie a z oblasti virtuálnej reality. Pritom bude poukázané na aktuálne softvérové nástroje a ich aplikačné možnosti.

2.2 Ciele predmetov pre ďalší rozvoj osobnosti

21. storočie sa vyznačuje mohutným nástupom informačnej spoločnosti, čo je spojené s vývojom nových technológií. Tieto sa dostávajú nielen do priemyselnej sféry, ale ovplyvňujú všetky stránky rozvoja spoločnosti. Skúsenosti ukazujú, že najvýznamnejšie objavy boli dosahované tam, kde sa na riešení akéhokoľvek problému využívalo spojenie poznatkov z oblasti technických a humanitných vied, vzájomná konfrontácia myšlienok, rozdielnosť a interdisciplinarita prístupov.

V centre ich pozornosti stojí rozvoj osobnosti človeka na princípoch tvorivo-humanistickej výchovy pre 21. storočie. Cieľom výchovy a vzdelávania pre 21. storočie by mal byť človek

- a) dobrý (čestný, empatický, morálny, charakterný),
- b) múdry (vzdelaný, tvorivý),
- c) aktívny (samostatný, pracovitý, iniciatívny) a
- d) šťastný (vyrovnaný, zdravý).

Poznatky o filozofii, histórii, umení, jazykoch či spoločnosti pomáhajú rozmýšľať v súvislostiach, tvoriť identitu a najmä kriticky myslieť, čo je dôležité pre pochopenie seba a spoločenských procesov. Prispôsobenie sa potrebám 21. storočia znamená, že nastáva znovuobjavenie dôležitosti výučby charakterových vlastností jedinca, súvisiacich s výkonom (adaptabilita, vytrvalosť, odolnosť), morálnymi črtami (integrita, spravodlivosť, empatia, etika) a osobnosťou (sebariadenie, sebapoznávanie, sebakceptovanie, autoevaluácia).

Študent vzdelávaný v 21. storočí a jeho charakteristika:

- a) Má silný zmysel pre hodnotenie, čo je správne a čo zlé, je prispôsobivý a pružný v myslení, pozná sám seba, myslí samostatne a kriticky, vie efektívne komunikovať;
- b) Pýta sa, preberá zodpovednosť za svoje vlastné činy, učenie je mu vlastné,
- c) je schopný efektívne pracovať v tímoch, je inovatívny, preberá riziká a usiluje sa o dokonalosť,
- d) Má silný zmysel pre občiansku zodpovednosť, je informovaný o dianí vo svete, aktívne sa podieľa na ochrane životného prostredia.

Študenta vzdelávaného v 21. storočí charakterizuje preto:

- a) Kritické myslenie, riešenie problémov, zvedavosť, úvahy, analýza, syntéza, interpretácia informácií;
- b) Metodológia výskumu, vedecké metódy, vedecká gramotnosť, výskumné zručnosti a postupy;
- c) Tvorivosť, vzťah k umeniu, predstavivosť, inovatívnosť, osobný prejav/ vyjadrenie;
- d) Vytrvalosť, smerovanie, plánovitosť, sebadisciplína, prispôsobivosť, iniciatíva;
- e) Ústna a písomná komunikácia, rétorika, verejný prejav, prezentovanie, počúvanie;
- f) Vodcovstvo, tímová práca, spolupráca, empatia, morálka;
- g) Informačná, počítačová a mediálna gramotnosť, interpretácia a analýza dát;
- h) Občianske, etické a sociálne zručnosti;
- i) Ekonomická, finančná, podnikateľská gramotnosť, právne vedomie,
- j) Globálne povedomie, multikultúrna gramotnosť, humánnosť, filantropia;
- k) Ochrana životného prostredia, porozumenie ekosystémom;
- l) Zdravie a wellness, vrátane výživy, diéty, fyzickej zdatnosti a i.

Cieľom výučby spoločenskovedných predmetov na vysokých školách je dosiahnuť taký rozvoj vedomostí, zručností, návykov, postojov, hodnotovej orientácie, vyplývajúcich z odborných a kľúčových kompetencií tak, aby výsledkom bol absolvent spôsobilý pre výkon svojej profesie, schopný plnej socializácie v pracovnom, spoločenskom i osobnom živote.

Poslaním takto koncipovaného vzdelávania je humanizácia človeka 21. storočia.

3 Učiteľské kompetencie ako rozhodujúci faktor v systéme manažérstva kvality výučby

Pre fungovanie informačnej spoločnosti rozhodujúce je vzdelanie, ktoré má zabezpečiť, aby sa ľudia vedeli orientovať v prívale informácií, rozumeli im a vedeli ich využívať. Vzdelanie sa stane najproduktívnejším ekonomickým zdrojom. V informačnej spoločnosti sa človek

stáva nositeľom informácií ako najdôležitejšej zložky rozvoja. Vzdelávanie je ústrednou oblasťou rozvoja spoločnosti, a teda budúcnosť ľudstva závisí od kvality vzdelávania. Škola sa stáva kľúčovou inštitúciou s dominantnou spoločenskou zodpovednosťou.

Ekonomika Slovenska bude stále viac závisieť od tvorivosti, originality a schopnosti inovovať. Vysoko a kvalitne vzdelaný, tvorivý odborník môže priniesť spoločnosti viac finančných prostriedkov, ako tisíce nízko kvalifikovaných pracovníkov vykonávajúcich jednoduchú rutinnú prácu. Inovácie a vysokú kvalitu môže priniesť iba výskum a vývoj. Kvalitný výskum a vývoj však nemôže existovať bez kvalitného školstva.

Hlavným zdrojom rozvoja v 21. storočí, ktorý máme k dispozícii v prakticky neobmedzenom množstve, je vzdelanie. Je potrebné uskutočniť zásadnú zmenu systému súčasného vzdelávania v súlade s programovým vyhlásením vlády SR. Najlepším spôsobom ako zlepšiť výsledky vzdelávacieho systému, je zaviesť kvalitu do procesu výučby.

Mnohé doterajšie prístupy a modely kvality školy a výučby sa zameriavali na riadiace hľadisko s prístupom zhora nadol (zvonku dovnútra). Preferovanie riadenia zhora (príkazy, inštrukcie) má za následok slabú kooperáciu učiteľov, ktorá je zas jednou z kľúčových požiadaviek manažérstva kvality v škole. Preto je potrebné navrhovať a realizovať systémy manažérstva kvality, ktoré nielen zabezpečia zodpovednosť pracovníkov školy, ale podporia kultúru kvality školy stratégiou kombinácie prístupu manažérstva kvality zhora nadol a manažérstva kvality zdola nahor (zvnútra navonok).

Do riadenia školských inštitúcií a riadenia výučby je žiaduce uvádzať manažérstvo kvality a jasne definovať indikátory kvality. Základom by mal byť model Excelentnosti EFQM, ale aj ďalšie moderné metódy riadenia kvality a s nimi spojené zvyšovanie výkonnosti univerzitného školstva modelom Balanced Scorecard a HR Scorecard.

Pre rozvoj učiteľských kompetencií vysokoškolských učiteľov je potrebné v rámci celoživotného vzdelávania organizovať na vysokých školách kurzy vysokoškolskej pedagogiky, ale aj ich nadstavbu – kurzy manažérstva kvality vysokoškolskej výučby. Kurzy by mali byť povinné pre všetkých učiteľov vysokých škôl. Podmienky pre ďalšie vzdelávanie učiteľov je potrebné deklarovať vo vnútornom systéme zabezpečovania kvality vzdelávania na príslušnej vysokej škole, v súlade so zaradením európskej dimenzie do vysokoškolského vzdelávania.

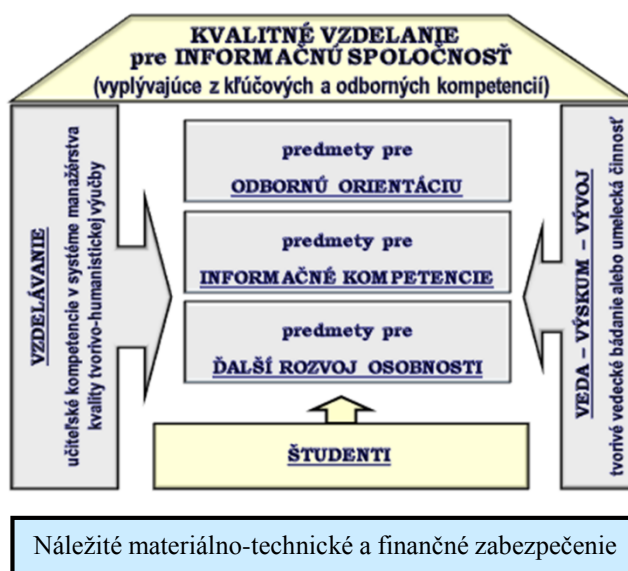
Podobne v oblasti riadenia - a to vrátane riadenia vysokých škôl - bude potrebné zaviesť požiadavku na všetkých riadiacich pracovníkov na vzdelanie v manažovaní a procesoch vedenia ľudí ukončenú minimálne certifikátmi ako požiadavku pre prijímanie do riadiacich funkcií na všetkých stupňoch riadenia u každého typu organizácií.

Systémový prístup učiteľa k výučbe si vyžaduje rozvinúť komplexný systém jeho učiteľských kompetencií, akými sú:

- a) odborovo-predmetové a vedecko-výskumné kompetencie,
- b) diagnosticko-intervenčné kompetencie,

- c) kompetencie riadenia priebehu výučby,
- d) didaktické kompetencie,
- e) sociálne a komunikačné kompetencie,
- f) zdravotné kompetencie,
- g) étos učiteľskej profesie,
- h) kompetencie reflexie vlastnej činnosti.

Potrebujeme nie evolúciu, ale revolúciu vo vzdelávaní, súčasný školský systém pretransformovať pre potreby informačnej spoločnosti. Informačné technológie spolu s jedinečným nadaním učiteľov vytvárajú príležitosť vnieť revolúciu do procesu vzdelávania. Z toho dôvodu je potrebné upustiť aj od direktívneho modelu riadenia vysokého školstva a poskytnúť viac slobody v rozhodovaní univerzitám, nie ich zdrôtovať v predpisoch a opatreniach, ktoré síce možno vylepšujú parciálne procesy, ale konzervujú daný stav. Riadiace kompetencie je potrebné presunúť na univerzity a fakulty, ktoré zo svojím vedecko-pedagogickým potenciálom pružnejšie zareagujú na zmeny v 21. storočí a kvalitatívne lepšie posunú úroveň vysokých škôl na Slovensku aj smerom k praxi.



Obrázok 2 Súhrnná mapa stanoviska k návrhu stratégie rozvoja slovenského vysokého školstva

4 Proces budovania informačnej spoločnosti a nezastupiteľná úloha vysokých škôl v tomto procese

Informačná spoločnosť (IS) predstavuje následnú etapu po industriálnej spoločnosti. Jej začiatočným štádiom bol vynález počítača – digitálneho automatu. Pokiaľ v industriálnej spoločnosti boli hlavnou rozvojovou silou energia, suroviny a technológie, v IS sú hlavnou rozvojovou silou informácie, znalosti, inovácie a bezobslužné technológie. Evolučná krivka IS má svoje fázy podľa dominantnej kategórie informácií, a to dátová fáza, informačná fáza a znalostná fáza. **Najvyspelejšie krajiny sveta majú už zvládnutú dátovú fázu**, charakterizovanú budovaním infraštruktúry **na báze informačno-komunikačných technológií (IKT)** a digitalizáciou a internetizáciou širokých oblastí činnosti jednotlivca i spoločnosti. V týchto krajinách najväčšiu dynamiku a následný efekt zaznamenávajú v súčasnosti aktivity, založené na zhodnocovaní informácií a znalostí, čo je typické pre druhé dve fázy IS. **Výsledkom je schopnosť takejto krajiny rozvíjať technológie pre priemysel 4.0**, schopnosť uspieť na globálnom trhu inovatívnymi riešeniami s vysokou pridanou hodnotou, a pod. Toto všetko je ale podmienené

dostatkom odborníkov, ktorí sú schopní navrhovať takéto riešenia. Uplatnenie a prevádzka týchto riešení si vyžaduje navyše pripravenú pracovnú silu. Podobne rastú požiadavky nielen na digitálnu zručnosť občanov, ale aj na ich schopnosť vyhľadávať informácie, interpretovať ich a ďalej ich transformovať do požadovanej podoby.

V oblasti školstva a vedy na Slovensku tak musí dôjsť k odpovedajúcej transformácii, ktorá sa musí prejavíť v celom výchovno-vzdelávacom systéme, **na všetkých jeho stupňoch vo vzájomnej väzbe.** Pôjde najmä o transformáciu VŠ na univerzity 21. storočia, čo sa odzrkadlí v celom výchovno-vzdelávacom systéme a vo vedecko-výskumnej činnosti.

Niektoré prejavy zlomu vo vývoji spoločnosti na začiatku 21. storočia:

- Vyspelý svet buduje integrovanú informačnú spoločnosť s globálnym trhom.
- Vo vyspelých štátoch dominantným zdrojom rastu HDP už nie je priemyselná výroba ale informačný sektor a inovačný priemysel.
- Prebiehajúca informatizácia spoločnosti pohlcuje značné finančné zdroje. Bez zabezpečenia kľúčových digitálnych kompetencií verejnosti, ale aj vysokoškolsky vzdelaných odborníkov v jednotlivých profesiách, nie je možné dosiahnuť očakávaný efekt v zhodnocovaní informácií.
- Klasické odvetvové členenie hospodárstva sa postupne stráca, pričom silnie jeho interdisciplinárny a medziodvetvový charakter.
- Dynamický vývoj na pracovnom trhu nedáva reálnu možnosť predikcie na viac ako desať rokov.
- Súčasná doba kladie zvýšené nároky na osobnostné vlastnosti absolventov a ich kľúčové kompetencie.
- Pokles kompetencií k univerzitnému štúdiu u uchádzačov je vážny problém, ktorý sa bude riešiť ešte niekoľko rokov.

Niektoré zmeny v obsahu a forme vysokoškolského vzdelávania:

- Vývoj spoločnosti na začiatku 21. storočia má charakter zlomu a vyžaduje radikálne zmeny nie len v organizácii a financovaní vysokoškolského vzdelávania, ale aj v jeho obsahu, metódach a kvalite.
- Je potrebné deklarovat' v NPRVaV SR začatie procesu budovania informačnej spoločnosti na Slovensku. Lídrom tohto procesu sa má stať MŠVVaŠ SR.
- Je potrebné vytvoriť pružnejší systém inovácií študijných programov pre zefektívnenie VŠ štúdia, pričom sa podporia prierezové a medziodvetvové programy na úkor úzkej odvetvovej orientácie. Tým sa zvýši flexibilita absolventov na pracovnom trhu.
- Pre zabezpečenie harmonického rozvoja osobnosti absolventa je žiaduca primeraná miera štandardizácie študijných programov VŠ tak, aby program obsahoval výučbové predmety a) pre odbornú orientáciu, b) pre informačné kompetencie, c) pre ďalší rozvoj osobnosti.
- Na VŠ je potrebné systémovo riešiť učiteľské kompetencie VŠ učiteľov ako rozhodujúci faktor v systéme manažérstva kvality výučby.

Budovanie IS je hlavnou a najaktuálnejšou úlohou rezortu školstva SR preto, že dochádza k zlomu vo vývoji ľudskej civilizácie. Na rozhraní 20. a 21. storočia vyspelé štáty sveta začali intenzívne využívať rozvíjajúce sa prostriedky IKT. V týchto krajinách digitálne technológie postupne prenikli z oblasti vedy a manažmentu nielen k moderným technológiám, ale aj k ostatným sféram spoločnosti, i jednotlivca. Výsledkom tohto dynamického procesu je skutočnosť, že **v týchto krajinách hlavným hnacím motorom ekonomického rastu a rozvoja** už nie sú suroviny, energie, ani klasický priemysel, ale **je ním nasadzovanie informačných technológií a s tým súvisiace procesy zhodnocovania informácií** formou nových poznatkov, inovatívnych riešení a tiež formou vývoja moderných technológií. Podiel informačného sektora a inovačného priemyslu na HDP v týchto štátoch už značne prevyšuje podiel zo samotnej priemyselnej produkcie. Proces digitalizácie na jednej strane a proces hospodárskeho rastu na strane druhej, sa dostávajú do vzájomnej synergie. Spoločnosť, ktorá sa nachádza v takomto stave informatizácie, je sociológmi a informatikmi označovaná za „informačnú spoločnosť“.

Informatizácia industriálnej spoločnosti je nutnou, no nie postačujúcou podmienkou pre jej úspešnú a rýchlu transformáciu na spoločnosť informačnú. Informatizácia spoločnosti nutne indukuje vnútri spoločnosti zmeny štrukturálne, procesné, ekonomické, ale aj zmeny sociálne a kultúrne. Úlohou štátu je cielene tieto transformačné zmeny ovplyvňovať, vytvárať legislatívny rámec pre dobré fungovanie IS a najmä zabezpečiť v rezorte školstva systémové zmeny, ktoré vedú ku informačnej a digitálnej gramotnosti občanov a ktoré zabezpečia dostatok kvalifikovaných odborníkov pre informačný sektor a pre zhodnocovanie informácií v znalostiach a v inováciách vo všetkých rozvíjaných oblastiach. **Je potrebné sa pripraviť na postupný úbytok pracovných pozícií v priemysle, obchode a v logistike a na vytváranie pracovných miest, kde sa pracuje so slovami, číslami, obrazmi a myšlienkami**, kde sa vyžaduje informačná a digitálna gramotnosť. V digitálnych riešeniach sa začínajú využívať prostriedky tzv. rozšírenej reality, virtuálnej reality a najmä princípy umelej inteligencie a robotizácie, čo si vyžaduje ďalšiu prípravu odborníkov pre IS. Na tieto trendy musí vzdelávací systém SR primerane reagovať.

V IS nebude rozvoj pracovných miest v oblasti priemyslu, ale budú sa **vytvárať pracovné miesta v nevýrobnej oblasti**, ktoré budú požadovať od človeka **špecifickú intelektuálnu duševnú a kultúrnu prípravu** a v tomto je tiež úloha školstva nezastupiteľná. Vzdelávanie musí byť podriadené potrebám spoločnosti, ktorá je na určitej civilizačnej úrovni vývoja. Pritom tento vývoj spoločnosti je trvalý a má svoju dynamiku vyjadrenú polohou na evolučnej krivke. V súčasnosti sa presúva pôsobenie človeka z materiálneho sveta do virtuálneho a duševného sveta. Na podporu tejto novej orientácie je nutné, aby vláda SR začala proces transformácie SR na IS. Na čele tohto procesu majú vysoké školy nezastupiteľnú úlohu.

Prechod od industriálnej spoločnosti na IS neprebíha rovnomerne, ale je predmetom súťaže. **V uplynulých rokoch prechod na IS deklarovali Japonsko, Spojené štáty americké, Kanada, Austrália, Estónsko, Poľsko a Litva.** Do tohoto procesu sa zapojila ešte v deväťdesiatych rokoch aj EÚ v spolupráci s UNESCO. V programe Milénium bolo deklarované smerovanie SR k IS, ktoré však nebolo naplnené. **Ak chceme patriť medzi najvyspelejšie krajiny sveta musíme zabezpečiť pre SR adekvátne postavenie na evolučnej krivke IS.**

Industriálna spoločnosť, ktorej rozvojové možnosti sú už vyčerpané, bola závislá hlavne na materiálnych a finančných zdrojoch, a na pracovnej sile. IS je založená na informáciách, ktoré sa stávajú hodnototvornou substanciou. Z tohto dôvodu **školsťvo má kľúčovú úlohu pri príprave spoločnosti na prácu s informáciami** vo všetkých sférach ľudskej činnosti. Toto je hlavný predpoklad pre prosperitu spoločnosti 21. storočia. Rozbiehajúca sa IS je v prvom rade závislá na kvalifikovanej a vzdelanej pracovnej sile, ktorá je schopná zhodnocovať informácie a generovať inovatívne riešenia. Tieto predstavujú hlavné zdroje rozvoja spoločnosti.

V súčasnosti sa nachádzame v štádiu, ktoré je najvhodnejšie na kvalitatívny prechod z industriálnej spoločnosti na IS. Boli naplnené podmienky pre priemysel 4.0 – vývoj bezobslužných technológií a s tým súvisiace pracovné miesta. Vznikla objektívna nutnosť prestavby vzdelávacieho systému v SR. Dochádza k zmene štruktúry pracovných miest včítane úbytku pracovných miest v priemyselnej výrobe. Existuje politická vôľa prijať novú koncepciu a zahájiť transformačné procesy aké prebiehajú v najvyspelejších štátoch sveta.

Do rozporu sa dostal súčasný spôsob vzdelávania a s ním súvisiace výsledky hodnotenia znalostí žiakov a študijné kompetencie vysokoškolákov **na jednej strane a na druhej strane potreby praxe a požiadavky IS**. Kľúčové miesto, pri reálnom nástupe na cestu budovania IS, okrem prebiehajúcej informatizácie, ako nutnej podmienky, bude mať transformácia výchovno-vzdelávacieho systému SR.

Vysoké školy sa stanú nositeľmi tejto transformácie, ktorá prerastie do všetkých oblastí ľudskej spoločnosti (napr. informačný priemysel, tretí sektor a pod.). Takáto ľudská spoločnosť bude blahobytnou a života schopnou.

Je potrebné si uvedomiť, že rozvoj IS súčasne znamená zmenu orientácie ľudskej spoločnosti od materiálneho sveta k virtuálnemu a duševnému svetu, čo predstavuje radikálny zlom vo vývoji človeka. K tomu je potrebné prispôbiť jeho vzdelávanie.

4.1 Niektoré východiská pre tvorbu alternatívneho návrhu NPRVaV

Pre úspešnú transformáciu je potrebné:

- vytvoriť dobrú, vedecky podloženú víziu,
- výrobné sily sa radikálne menia, mení sa civilizačná úroveň a preto dochádza k novým javom, k tomu je nutné postupne zmeniť celý model štúdia. VŠ štúdium musí pripraviť absolventa tak, aby bol schopný aktívneho profesijného pôsobenia aj o 10 i 20 rokov na úrovni nových poznatkov a prostriedkov odpovedajúcich dobe. Čiže bude pripravený na prácu práve potrebnú, teda má byť schopný zvládnuť úlohy na úrovni doby vo svojej profesii odpovedajúce požiadavkám doby,

- v študijných programoch posilniť skupiny predmetov, ktoré poskytujú univerzálne, širšie uplatniteľné poznatky a ktoré rozvíjajú schopnosť logického uvažovania, schopnosť abstrahovať a zovšeobecňovať,
- vo výučbe sa orientovať na typové úlohy a ich riešenia reprezentujúce jednotlivé triedy problémov, ktoré sa v praxi riešia,
- finančne výraznejšie dotovať študijné programy, ktoré sú spoločensky žiaduce vzhľadom na stratégiu rozvoja SR (voda, uhlíkový program, bezuhlíkové technológie a pod.),
- vo výučbe využívať reálne objekty, ktoré študent vníma zmyslami, tie prepojiť s počítačom a vzniknuté dáta vizualizovať aj s využitím metód virtuálnej reality,
- vo vysokoškolskom štúdiu, bez ohľadu na študijný odbor, zabezpečiť gramotnosť v oblasti základných metód spracovania dát, v oblasti získavania informácií, ich interpretácií v rôznych formách, vo vizualizácií a zhodnocovaní,
- zvládnuť matematický jazyk ako základný nástroj pre odbornú komunikáciu a vyjadrovanie myšlienok,
- pre zabezpečenie matematickej a fyzikálnej gramotnosti využiť aj metódy implicitnej matematiky a fyziky,
- v rámci univerzitného štúdia vytvoriť špecifické podmienky pre nadaných študentov,
- zapojiť VŠ do výskumu a vývoja zariadení pre bezobslužné technológie, ktoré sú kľúčové pre priemysel 4.0,
- v študijnom programe venovať dostatočný priestor predmetom smerujúcim k pozitívnemu rozvoju osobnosti jednotlivca, včítane etiky, morálky a humanizmu jednotlivca a spoločnosti,
- rozvíjať schopnosť tímovej práce (psychológia kolektívu a rozvoja osobnosti k vodcovstvu respektíve k postaveniu experta pri dodržaní potrebnej odbornej úrovne).

5 Východiskové predpoklady a princípy pre tvorbu strategického plánu rozvoja slovenského vysokého školstva

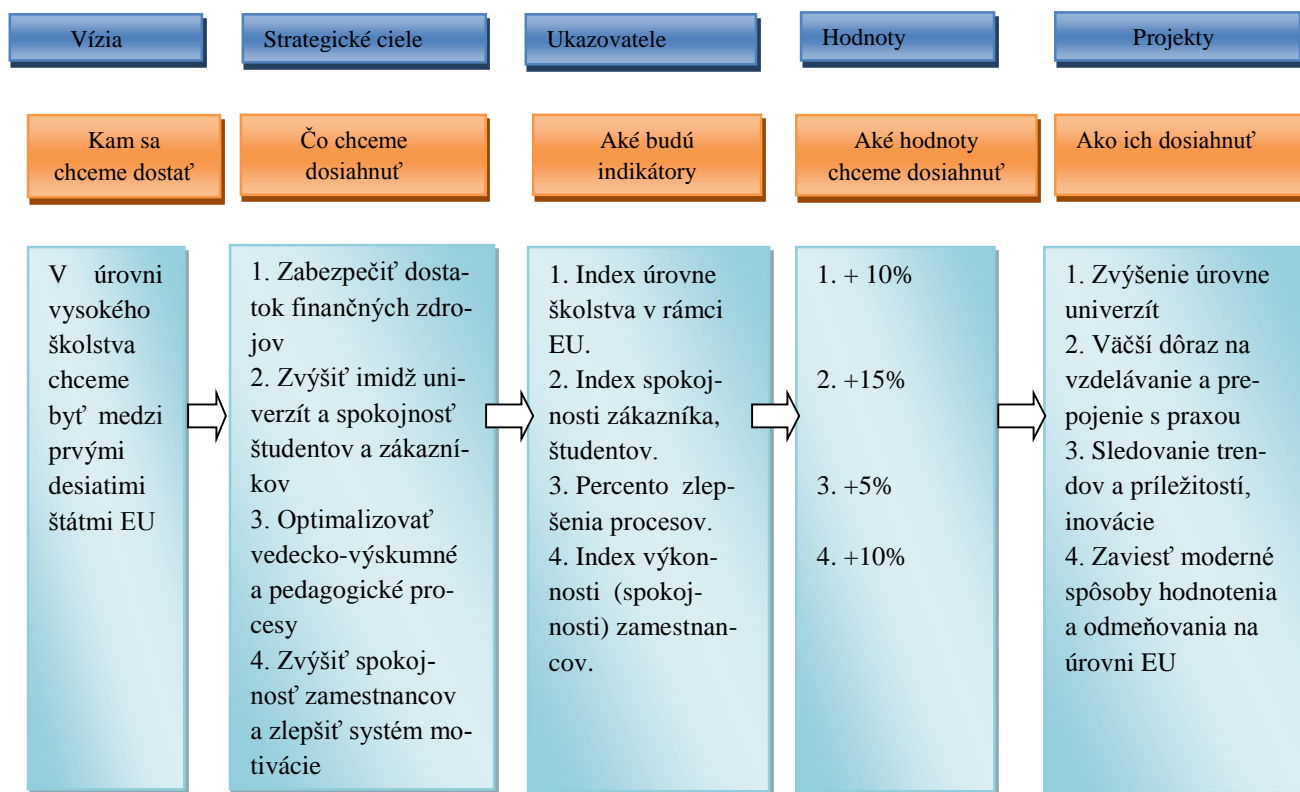
Systém riadenia výkonnosti organizácie je moderný strategický systém riadenia, ktorý je vhodné implementovať do oblasti vysokého školstva, pretože spĺňa všetky požiadavky na kvalitné strategické riadenie. Poskytuje komplexný pohľad na oblasť riadenia a umožňuje stanoviť strategické ciele v kontexte príčinných vzťahov, čím sa zabezpečí zvyšovanie úrovne a kvality slovenského vysokého školstva a urýchli prechod na informačnú spoločnosť.

Opiera sa predovšetkým o tieto predpoklady:

- Umožňuje presne a zadefinovať strategické ciele v kontexte celej politiky rezortu školstva. *„Keď nie je cieľ, nevieme kam sa chceme dostať.“*
- Po zadefinovaní cieľov sa stanovujú metriky cieľov a zodpovednosti. *„Ak nie sú metriky, nevieme čo máme merať a nie je možná kontrola, ak nie je konkrétna zodpovednosť, nie je možnosť zabezpečiť vykonateľnosť cieľov.“*

- Stanovenie hodnôt. „Ak nie sú hodnoty, nie je možné riadiť a usmerňovať aktivity v zmysle naplnenia strategických cieľov.“

Systemu strategického riadenia – model rozvoja vysokého školstva predstavuje koncept práce a postupnosť krokov, ktoré je potrebné vykonať aby sa slovenské vysoké školstvo pružne pretransformovalo na podmienky informačnej spoločnosti a zaradilo sa medzi vyspelé krajiny sveta aj v oblasti vzdelávania. Postupnosť krokov je uvedená na obrázku 3.



Obrázok 3 – Model strategického riadenia vysokého školstva Pozn.: Hodnoty uvedené na obrázku v bloku Hodnoty sú stanovené expertným odhadom a predstavujú strategické ciele, kam chceme naše vysoké školstvo dostať v priebehu 4 rokov. Najskôr je ale potrebné zaviesť postupy stanovenia hodnôt a určiť východiskové hodnoty, kde sa v súčasnosti Slovensko nachádza.

Základné princípy fungovania vysokého školstva:

- Vysoké školstvo a jednotlivé univerzity a fakulty si budú vytvárať svoju **budúcnosť samostatne**.
- Vytvorenie **flexibilnej a pružnej organizácie**, ktorá bude rýchle reagovať na zmeny vo vede a technike a s tým spojených informačno-komunikačných technológií a zmeny na trhu.
- **Vytvorenie inovatívnych a relatívne samostatných pracovísk**, ktoré budú sústavne hľadať nové cesty k zdokonaľovaniu sa. Jednou z nich je aj väčší dôraz a vybudovanie systému strategického riadenia výkonnosti organizácie postaveného na Balanced Scorecard (BSC). BSC bude trojstupňové – rezort vysokého školstva, univerzity a fakulty.

Vysoké školstvo bude fungovať na princípoch spravodlivosť, integrita a dôvera a bude sa snažiť to maximálne do budúcnosti aj využiť.

Procesný model strategického riadenia definuje štyri základné procesy, ktoré sú nevyhnutné pre kvalitné strategické riadenie:

- SWOT analýza.
- Kritické faktory úspešnosti.
- Strategické ciele a strategické investície – systém Balanced Scorecard.
- Stanovenie KPI (plánovanie a vyhodnocovanie).

Dnešnou chybou riadenia vysokého školstva je najmä jeho nekonceptnosť a zameranie sa na operatívne aktivity bez vzťahu k vrcholovému strategickému cieľu, ktorý neexistuje. Neuvážuje sa nad tým, či sa robí správna vec, ale skôr ako to robiť správne, čo možno považovať za základnú chybu procesu riadenia. Strategický systém rozvoja vysokoškolského vzdelávania musí prioritne zamerať na to:

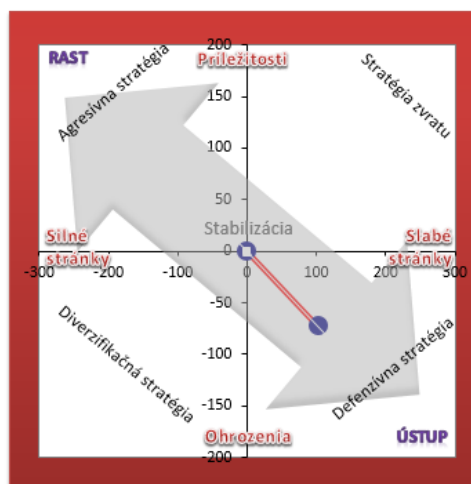
- **čo robiť (správne veci)** a až následne optimalizovať to, čo už robíme,
- **monitorovať príležitosti**, ktoré naše vzdelávanie, veda a výskum má v rámci celosvetového trhu,
- **monitorovať a vyhodnocovať riziká** v oblasti vzdelávania, vedy a výskumu,
- univerzity musia mať **pružnú organizačnú štruktúru** a vysokú mieru samostatnosti v rozhodovaní a udalostiach spojených s nimi,
- **univerzity musia byť špecializované** v rámci vymedzených predmetných oblastí vychádzajúcich z historických súvislostí a z poslania univerzity a v nich zakomponované nové požiadavky na informačnú spoločnosť,
- v univerzite musia byť v rámci poslania **pevne zakotvené princípy** poctivosť, spravodlivosť, úprimnosť, integrita a dôvera, ktoré pozná každý pracovník v školstve a organizácie ich dôsledne uplatňujú,
- manažéri a ostatní riadiaci pracovníci pracujúci v školstve musia **poznať podrobne stratégiu rozvoja** vzdelávania, vedy a výskumu a vedieť ako môžu prispieť k naplneniu strategických cieľov, musia poznať metriky a ich hodnoty, ako aj spôsoby, ako to dosiahnuť,
- **výkonnostné ciele** musia byť určované podľa skutočných príležitostí, t. j. nestanovujú sa na základe historických výsledkov,
- TOP manažment univerzít a rezortu vie rýchle **identifikovať oblasti pre zlepšenie** podľa priorít a dokáže kvantifikovať potreby žiadaných zmien, inovácie a inovačné riadenia musí byť neustálou súčasťou procesov na vysokých školách,
- univerzity majú zavedený flexibilný reportingový systém zameraný na **klúčové indikátory výkonnosti** a identifikované priority,
- univerzita a fakulty majú zavedené **hodnotiace systémy** na sledovanie svojej výkonnosti a výkonnosti školstva ako celku,
- univerzity musia mať **kvalitné finančné riadenia**, ktoré vychádza z rozvojových finančných plánov fakúlt, ktoré následne konsoliduje a dopĺňa o svoje požiadavky univerzita; ministerstvo konsoliduje finančné plány univerzít, hľadá a rozdeľuje zdroje

podľa požiadaviek univerzít a priorít strategického plánu rozvoja slovenského vysokého školstva. Potrebne si je uvedomiť, že školstvo a zdravotníctvo sú najvyššou prioritou rozvoja Slovenska a sem musia byť primárne presunuté finančné zdroje.

5.1 Silné a slabé stránky slovenského školstva

V tabuľke SWOT analýzy sú uvedené silné a slabé stránky slovenského vysokého školstva, príležitosti, ktoré má a ohrozenia, ktoré zhoršujú výkonnosť univerzít a procesov vzdelávania, vedy a výskumu. Výsledky SWOT analýzy sú uvedené v prílohe 1.

Na základe vykonanej analýzy možno úroveň slovenského vysokého školstva hodnotiť ako veľmi slabú s výskytom veľkého množstva ohrození (obrázok 3). Z toho dôvodu rozvoj vzdelávania, vedy a výskumu musí prijať defenzívnu stratégiu a postupne odstrániť slabé stránky a eliminovať ohrozenia. Po ich odstránení môže dôjsť k zmene stratégie riadenia rezortu a intenzívnejšie sa sústrediť na agresívnu stratégiu a presadiť sa v rámci európskeho a svetového trhu vzdelávania, vedy a výskumu.

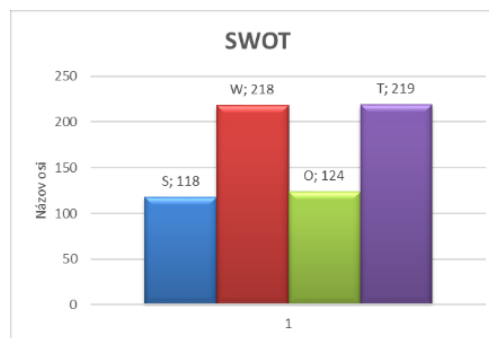


Obrázok 4 – Postavenie vysokého školstva na základe výsledkov SWOT

Výsledky SWOT analýzy možno graficky vyjadriť nasledovne – obrázok 4 a 5, tabuľka 1.

Tabuľka 1 – Body a početnosti parametrov

	S	W	O	T
Body	118	218	124	219
Početnosť	18	29	16	25



Obrázok 5 – Parametre v bodoch

Zo SWOT analýzy je možné uviesť prioritné projekty, ktoré by malo školstvo riešiť v najbližšom období – Príloha 2 (podrobný rozpis). Sú to nasledovné projekty:

- Projekt 1 - Strategický plán rozvoja a zvyšovania výkonnosti rezortu vysokého školstva, univerzít a fakúlt.
- Projekt 2 - HR Scorecard – riadenie ľudských zdrojov.
- Projekt 3 – Študenti a štúdium.

- Projekt 4 - Riadenie financií vo vysokom školstve.
- Projekt 5 - Riadenie pedagogického procesu.
- Projekt 6 - Riadenie vedecko-výskumného procesu.
- Projekt 7 - Legislatíva v riadení univerzít.
- Riadenie 8 - Manažovanie univerzít.

5.2 Princípy a faktory úspechu slovenského vysokého školstva

V tabuľke 2 je uvedený návrh základných princípov fungovania slovenského vysokého školstva na základe ktorých sa vymedzujú stratégie jeho rozvoja.

Tabuľka 2 – Princípy rozvoja slovenského vysokého školstva

	Princíp	Charakteristika
1	Svoju budúcnosť si musí vytvárať samostatne	Univerzity musia vedieť, čo robiť. Univerzity musia monitorovať svoje príležitosti. Univerzity musia monitorovať riziká, čo ich ohrozujú a minimalizovať náklady s nimi spojené.
2	Nevyhnutnosť byť flexibilný a pohotový	Univerzity musia mať pružnú organizačnú štruktúru a meniť ju podľa potrieb a požiadaviek trhu, vedy a praxe. Univerzity musia pružne reagovať na dopyty zákazníkov. Univerzity sa musia u študentov pružne prispôbovať zmeneným podmienkam.
3	Inovatívnosť a hľadanie nových ciest	Univerzity sa musia sústrediť na správne veci a až po ich odsúhlasení ich optimalizovať. Univerzity musia pravidelne inovovať vzdelávacie programy a programy v oblasti vedy aj výskumu. Fakulty musia využívať svoju špecializáciu. Univerzity musia optimalizovať pedagogické a vedeckovýskumné procesy.
4	Zameranie sa na princípy	Univerzity musia konať a pracovať poctivo a zodpovedne. Univerzity musia konať a pracovať spravodlivo a úprimne. Univerzity musia mať integrujúce prvky. Okolie musí dôverovať univerzitám.

Univerzita, ktorá spĺňa princípy je samostatná a samostatne si rozhoduje o budúcnosti. Je flexibilná a pružná. Aj keď v pružnosti má ešte menšie rezervy v procesnom riadení a procesnej organizácii. To vplýva aj na inovatívne postupy v jej organizačných jednotkách, kde je ešte rezerva a to v spomenutom procesnom riadení a jeho prepojení so strategickým systém riadenia.

Za **inovatívny** možno považovať aj **strategický systém riadenia** založený na Balanced Scorecard¹. Čo sa týka zamerania na princípy, tie sú v poriadku, ale do budúcnosti by mala tieto princípy naďalej utužovať a upevňovať, aby posilňovali nielen imidž ale aj ekonomickú silu univerzít.²

5.3 Strategický systém riadenia výkonnosti vysokého školstva a postup jeho zavedenia

Pre vybudovanie systému strategického riadenia a jeho postupné implementovanie odporúčame tento postup:

1. Definícia a preverenie existujúcej **vízie, poslania a stratégie** rozvoja vysokého školstva.
2. Stanovenie **výkonových cieľov**, čiastkových cieľov a ich meradiel.
3. **Postupný vývoj** podľa získavaných skúseností.

Potrebné je vykonať nasledovný sled činností:

1. Definícia poslania a cieľov:

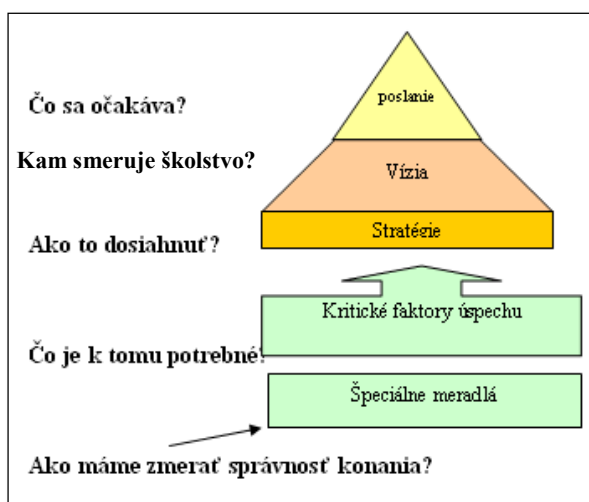
- zapojiť univerzity, učiteľov, a zainteresované osoby a všetkých zamestnancov vrátane vedenia školstva,
- stanoviť kľúčové faktory, ktoré môžu významne ovplyvniť dosahovanie cieľov,
- priradiť aktivity, kľúčové procesy a zdroje pre dosahovanie cieľov.

2. Výkonové meradlá:

- stanoviť výkonové meradlá pre každú organizačnú jednotku aj s ilustráciou výsledku, hlavných obmedzení, priorit a čiastkových programov, ktoré nie sú náročné,
- zhromaždiť potrebné údaje, úplné a presné, ktoré vykresľujú výkonnosť a podporujú rozhodovanie na rôznych úrovniach,
- prezentovať výkony v užitočnej a ľahko použiteľnej forme.

3. Informácie o výkonoch:

- informácie o výkonnosti používať na ich zlepšenie,
- poskytovať údaje kľúčovým osobám vedenia rezortu a univerzít,
- zverejniť program na zlepšenie,
- podporovať postupy efektívneho rozhodovania a riadenia.



Obr. 6 – Postup rozvoja vysokého školstva

¹ Balanced Scorecard je strategický systém riadenia výkonnosti organizácie navrhnutý Nortonom a Kaplanom a používa sa v praxi ako moderný nástroj strategického riadenia. Organizáciu je potrebné riadiť na základe vyváženého systému strategických cieľov vytvorených v štyroch perspektívach: finančnej, zákazníckej, procesnej a učení sa rastu (potenciály, zamestnanci). Predstavuje jednu z najmodernejších koncepcií strategického riadenia.

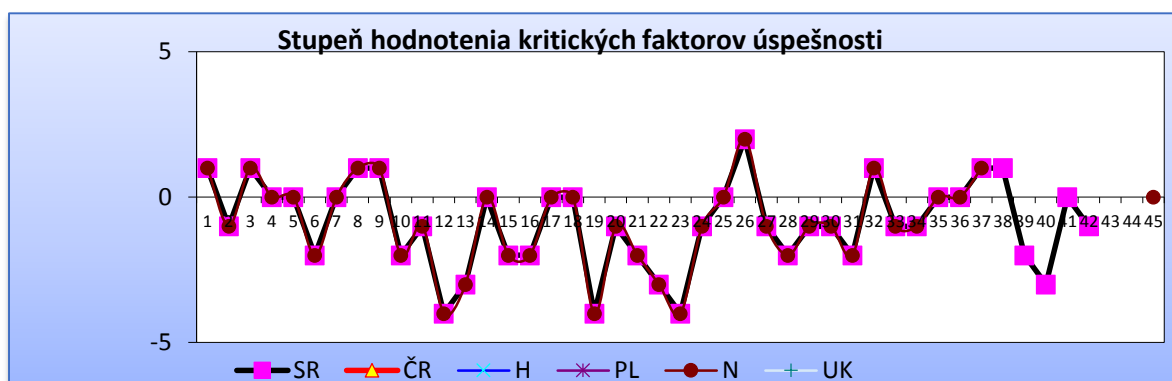
² Uznávané hodnoty: sloboda a zodpovednosť, hodnota, dôstojnosť a identita každého jedinca – uznanie individuálnych rozdielov medzi študentmi, dôvera v rast študenta, chyba ako prostriedok učenia, reflexia ako cesta k osobnému rozvoju, spolupráca, vzájomná komunikácia, učenie sa aktívnou činnosťou

4. Rozvoj riadenia výkonnosti:

- prepojiť rozhodovanie s kvantifikáciou výsledkov,
- vytvoriť motivačný program pre zlepšenie riadenia,
- stanoviť meradlá pre kvantifikáciu strategického plánovania a rozhodovania,
- integrovať riadenie výkonnosti s každodennými aktivitami organizácie.

5.4 Kritické faktory úspechu

Kritické faktory úspešnosti sú vymedzené na obrázok 7. Podrobná tabuľka s grafickým vyjadrením je v prílohe 3. Čiara charakterizuje úroveň slovenského vysokého školstva. Hodnota 0 charakterizuje priemernú hodnotu. Body pod čiarou charakterizujú negatíva, body nad čiarou pozitíva. Maximum je hodnota 5. Túto hodnotu nedosahuje slovenské vysoké školstvo v ani jednom parametri. Veľmi negatívne možno hodnotiť **absenciu vrcholového cieľa**, ku ktorému chce slovenské vysoké školstvo dospieť. Podobne je to aj v absentujúcom systéme controllingu, ktorý zabezpečuje stanovovanie a vyhodnocovanie cieľov, finančné, personálne a strategické riadenie a ďalšie podstatné kľúčové ukazovatele a reporty, ktoré usmernia činnosť univerzít pozitívnym smerom a zabezpečia kontrolu plnenia nastavených cieľov. V tabuľke nie sú uvedené porovnateľné krajiny, ktoré budú predmetom ďalšieho posudzovania a faktorov ich úspešnosti.



Obrázok 7 – Faktory úspešnosti slovenského vysokého školstva

Legenda:

1-Vnútné riadenie školy a poradenstvo. 2-Strategické plánovanie univerzít. 3-Vysokoškolské vzdelávacie programy. 4-Zamestnanci školy a ich rozvoj. 5-Spolupráca s partnermi, marketing. 6-Priestorové, materiálne a finančné podmienky. 7-Proces výučby. 8-Klíma školy a organizačná kultúra. 9-Uplatnenie absolventov. 10-Vonkajšie hodnotenie školy. 11-Princíp delenia rozpočtu zohľadňujúci kvalitu VŠ a potrebu absolventov. 12-Existencia cieľa ku ktorému chce školstvo v SR dospieť. 13-Zvýšenie spoločenského postavenia učiteľov. 14-Schopnosť predvídať potreby spoločnosti a praxe. 15-Zlepšenie komunikácie učiteľ, študent a okolie. 16-Dostatok pracovných miest vyžadujúcich tvorivú prácu vysokoškolsky vzdelaného človeku. 17-Ochranné práva, vzorky, know-how. 18-Vysoký stupeň inovácií. 19-Sila na trhu. 20-Motivácia pedagógov a zamestnancov. 21-Dobré portfólio študijných programov. 22-Presné dodržiavanie termínov. 23-Controlling. 24-Účinná propagácia. 25-Grantová činnosť a jej riadenie. 26-Vysoké využitie kapacít. 27-Dobré informácie a komunikácia. 28-Dobrý styk so zákazníkom, s praxou. 29-Jednoduchá efektívna organizácia. 30-Dobré poradenstvo zákazníkom. 31-Image spoločnosti. 32-Odbornosť a zručnosť. 33-Jednoznačné ciele známe univerzitám a fakultám. 34-Autonómnosť univerzít. 35-Úroveň vzdelávania. 36-Atraktivita štúdia. 37-Úroveň vedy a výskumu. 38-Zvýšenie spoločenského postavenia učiteľov. 39-Zvýšenie tabuľkových plátov podľa návrhov OZ PŠaV tak, aby ani nepedagogickí zamestnanci neboli pod minimálnou mzdou. 40-Navýšiť prostriedky z HDP do vysokých škôl na úroveň priemeru v EÚ. 41-Zníženie administratívy. 42-Personálnu politiku zamerať na podporu a udržanie kvalitných vlastných vedcov.

Úloha do budúcnosti: Monitorovať a vyhodnocovať postavenie konkurencie a faktory jej úspešnosti. Riešiť úzke miesta a ako celok zvyšovať úroveň školstva. Je potrebné si uvedomiť, že naše vysoké školstvo je také dobré ako je úzke miesto a jeho zlepšením sa školstvo ako celok posúva vyššie, ale postupne vznikajú ďalšie úzke miesta, ktorých efektívnym riešením sa posunie vysoké školstvo vyššie a porastie jeho úroveň aj efektívnosť.

6 Vízia a stratégia rozvoja vysokoškolského vzdelávania, vedy a výskumu

V tabuľke 3 sú uvedené základné predstavy, ktoré umožnia vytvoriť víziu slovenského vysokého školstva, jeho postavenia, kam ho chceme dostať do roku 2020. Pri stanovení vízie sa v tejto etape vychádzalo z názorov štyroch zainteresovaných skupín a to TOP manažmentu univerzít, študentov, zamestnancov a manažérov z praxe.

Tabuľka 3 – Naplnenie vízie záujmových skupín v oblasti vysokého školstva

TOP manažment univerzít a fakúlt	
2017	<ul style="list-style-type: none"> • Zvyšovať uplatniteľnosť absolventov na trhu práce. • Optimalizovať kvalifikačnú štruktúru pracovníkov univerzít vrátane zodpovedajúcich znalostí a zručností. • Zmeniť systém získavania vedecko-pedagogických titulov, zbaviť ho klientelizmu a závislosti na kvantitatívnych ukazovateľoch spojených s komerciou a podnikaním. Zrušiť titul docent a nahradiť ho titulom mimoriadny profesor, titul profesor nechať ako riadny profesor. • Zmeniť grantové riadenia i obsah použitia financií v projektoch - podporiť autoritu riešiteľa a voľnosť disponibility s fin. prostriedkami v rámci povolených oblastí. • Posilniť samostatnosť univerzít v rozhodovaní a vedecko-výskumnom procese a vzdelávacích programov. • Zaviesť systém plánovania a hodnotenia výkonnosti v prepojení na odmeňovanie a motiváciu. • Zapájať sa do riešenia národných a medzinárodných výskumných projektov. Uspieť pri získavaní finančných prostriedkov z kompetentných zdrojov. • Vytváranie slobodných a rovných podmienok pre rozvoj bádania v celom spektre odborov. Upustiť od systému vyhodnocovania kvality učiteľov na základe plnenia tabuľkových kritérií v prípade klientskych a komerčne zameraných databáz – sloboda vedeckého bádania a publikovania – zrušiť závislosť na kvantite a dať dôraz na kvalitu a inovatívnosť tvorivej činnosti. • Užšie prepojenie vysokoškolského štúdia na výskum, hlavne v 2. a 3. stupni štúdia • Zmeniť systém financovania vysokého školstva a zabezpečiť dostatok zdrojov pre ich rozvoj.
ZÁKAZNÍK, ŠTUDENT	
2017	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšiť podiel univerzít na trhu v segmente zákazníkov v rámci terciárneho vzdelávania.

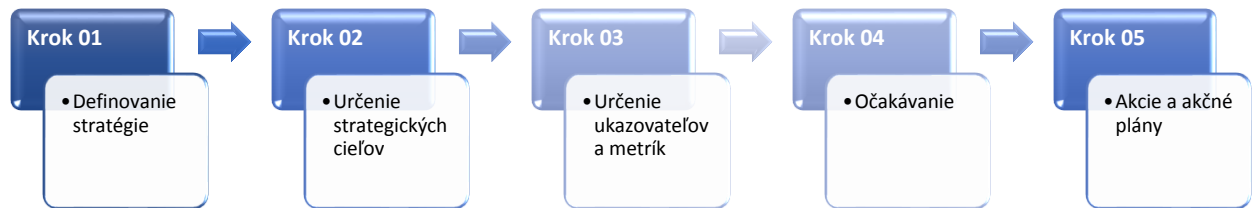
	<ul style="list-style-type: none"> Zvyšovať kvalitu štúdia vrátane technického, materiálneho a priestorového zabezpečenia vrátane študijného materiálu.
	ZAMESTNANEC
2017	<ul style="list-style-type: none"> Zlepšiť platové ohodnotenie zamestnancov a zvýšiť ich o 10 %, zlepšiť pracovné podmienky a zaviesť hodnotenie spokojnosti zamestnancov. Inovovať výkonové hodnotenia a kritériá rozvoja.
	ŠTUDENT
2017	<ul style="list-style-type: none"> Poznanky neodovzdávať mechanicky, učitelia nech vedú zaujať a prepojiť prednášky s praxou. Spojiť teoretické poznatky s praxou vo vyučovaní a prednáškach. Komunikácia so študentami k téme. Komunikácia so študentami zo strany školy. Zlepšiť rétoriku prednášania. Zlepšiť hodnotiaci systém, nielen známky.

	TOP manažéri univerzít
2018	<ul style="list-style-type: none"> Profesionalizovať manažment univerzít a riadenia rezortu na všetkých zodpovedných úrovniach. Zlepšiť komunikačné schopnosti a podporiť partnerstvá univerzít. Znížiť alebo zrušiť vplyv akreditačnej komisie na univerzity a fakulty a ponechať jej max. kontrolnú funkciu externého auditu.
	ZAMESTNANCI
2018	<ul style="list-style-type: none"> Zmeniť prijímacie skúšky na komplexnejšie preverenie študenta Prax neakceptuje študentov, ktorí nemajú prax – vyriešiť túto situáciu. Posilniť a nadobudnúť prax v odbore už počas štúdia. Lepšia komunikácia o uplatnení sa v praxi a reálne predstavy. Posilniť rétoriku a možnosť vystupovanie pred kolektívam a tým zlepšiť pripravenosť pre prax.

	TOP manažéri univerzít
2019	<ul style="list-style-type: none"> Prehlbovať spoluprácu so súkromným a verejným sektorom na všetkých úrovniach.. Zosieťovať sa s významnými svetovými univerzitami a posilniť výmeny študentov a ERASMUS. Diplom uznávaný v rámci EU rovnocenne.
2020	<ul style="list-style-type: none"> Patriť v úrovni vzdelávania medzi prvých 10 krajín Európskej únie. Dosiahnuť primerané ohodnotenie zamestnancov univerzít zodpovedajúce min. 40 % navýšeniu oproti roku 2017

6.1 Proces naplnenia stratégie

Pre realizáciu stratégie a naplnenie vízie potrebné urobiť nasledovné kroky:



Naplnenie krokov:

Ofenzívna stratégia	-	Strategická mapa	-	Tabuľka BSC	-
Strategické porady	-	Riadenie odchýlok			

Zaviesť na úrovni ministerstva, univerzít a fakúlt strategické porady a vykonávať ich 4x ročne. Ich hlavnou úlohou je sledovať plnenie strategických cieľov, riešiť odchýlky a navrhovať opatrenia. Súčasťou strategických porad je vyhodnocovanie procesov a to: SWOT, faktory úspešnosti, tabuľka BSC.

6.2 Strategická mapa rozvoja slovenského vysokého školstva

Na základe SWOT analýzy a faktorov úspešnosti s akceptovaním vízie a predstáv zainteresovaných skupín navrhujeme nasledovnú **strategickú mapu rozvoja vysokého školstva** na Slovensku. **Strategickú mapu tvorí skupina strategických cieľov príčinne previazaných a synteticky spojených** za účelom dosiahnutia synergického efektu pri ich plnení v štyroch perspektívach (finančná – modrá farba, zákaznícka – zelená farba, procesy – hnedá farba, učenie sa rastu – žltá farba). Výsledkom splnenia strategických cieľov v časovom horizonte 2017 až 2020 bude zvýšenie úrovne vysokého školstva a umiestnenia sa v rámci vzdelávacích systémov **na jednom z prvých 10 miest v Európskej únii**.

Vrcholovým cieľom je dosiahnuť úroveň vysokého školstva na Slovensku tak, aby sme boli v rámci EU hodnotení ako **10 najlepšie** vysoké školstvo štátov EU. K tomu, aby sme tento cieľ naplnili musíme vytvoriť rad príčinne previazaných cieľov v štyroch perspektívach:

Finančná perspektíva. V rámci tejto perspektívy je potrebné sústrediť sa na dosiahnutie strategického cieľa zlepšiť likviditu univerzít a zlepšiť ich rentabilitu. To znamená, že sa musia parciálne naplniť príčinne previazané ciele zvyšovanie tržieb, optimalizácia nákladov, optimalizácia kapitálových a bežných výdavkov zabezpečiť dostatok finančných zdrojov.

Zákaznícka a študentská perspektíva. Ak chceme v budúcnosti zlepšiť úroveň slovenského vysokého školstva je nevyhnutne úspešne naplniť príčinne previazané ciele tejto perspek-

tívy a to je posilniť konkurencieschopnosť univerzít, zlepšiť spokojnosť zákazníkov a študentov, posilniť imidž slovenských univerzít, udržať súčasný stav našich študentov a posilniť rast študentov zo zahraničia, lepšiť prepojenie s praxou a zlepšiť marketingovú komunikáciu.

Procesná perspektíva. Ak chceme zlepšiť zákaznícku a finančnú perspektívu je nevyhnutné optimalizovať pedagogické a vedecko-výskumné procesy, zvýšiť flexibilitu štúdia, posilniť vedecko-výskumný potenciál univerzít, zlepšiť grantovú činnosť a zavádzať neustále inovatívne technológie a inovácie v plnom rozsahu.

Učenie sa rastu. K tomu aby sme naplnili tieto ciele musíme v perspektíve učenia sa rastu zabezpečiť aj potrebný personál. To znamená naplniť nasledovné ciele: zvýšiť spokojnosť zamestnancov a zaviesť spravodlivé ohodnotenie, zlepšiť systém ich motivovania, rozšíriť vzdelávacie procesy, zlepšiť pracovné podmienky a zlepšiť motivácie vo vedecko procese.

Najvyšším strategickým cieľom je dostať Slovensko do rebríčku krajín Európy, ktorá ponúka kvalitné vzdelanie. Problémom nie sú učitelia. Slovenskí učitelia sú tak isto dobrí, ako každý iní. Je potrebné využiť a zaplatiť ich odbornosť a kvalifikáciu a umožniť im rozvoj. Problémom slovenského vysokého školstva je riadenie. Preto je potrebné mať kvalitný nástroj k riadenia vysokého školstva, ktorý zvýši jeho výkonnosť a podporí jeho rozvoj. A tým systém riadenia výkonnosti Balanced Scorecard bezpochyby je.

Strategickú mapu rozvoja slovenského vysokého školstva prezentovanú v návrhu stratégie uvádzame na obrázku 8. Tvorí ju skupina strategických cieľov príčinne previazaných a synteticky spojených za účelom dosiahnutia synergického efektu pri ich plnení v štyroch perspektívach (finančná – modrá farba, zákaznícka – zelená farba, procesy – hnedá farba, učenie sa rastu – žltá farba). Výsledkom splnenia strategických cieľov v časovom horizonte 2017 až 2020 bude zvýšenie úrovne vysokého školstva a umiestnenia sa v rámci vzdelávacích systémov na jednom z prvých 10 miest v Európskej únii.

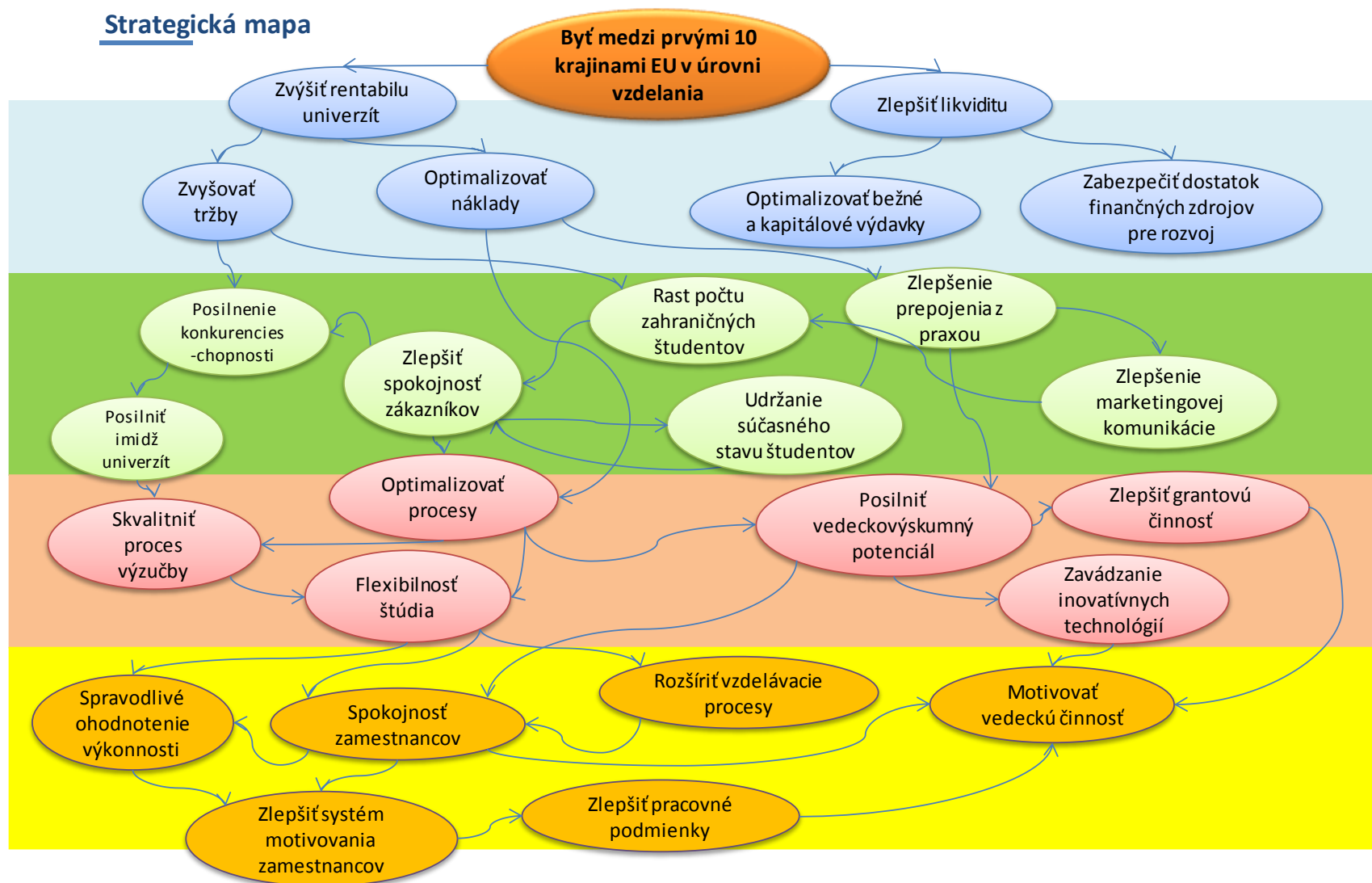
Na základe navrhutej strategickkej mapy navrhuje **4 vrcholové indikátory výkonnosti KPI** a to:

- **Spokojnosť zamestnancov** ako najvyšší indikátor rozvoja vysokých škôl.
- **Optimálnosť procesov** ako ukazovateľ kvality priebehu procesov na vysokých školách.
- Spokojnosť zákazníkov (študentov, praxe) ako indikátor kvality štúdia.
- Ekonomická pridaná hodnota ako ukazovateľ zabezpečenia **finančnej stability vysokých škôl**.

To je len krátky výpočet KPI (kľúčové ukazovatele výkonnosti). Celkovom je ich toľko, ako počet strategických cieľov uvedených na obrázku 8. Každému **strategickému cieľu musí byť priradené metrika a hodnoty**, inak sa tento proces nedá riadiť. Všetky ciele majú **príčinné väzby** zostavené tak, že ak dôjde k ich narušeniu, požadované ciele sa nemusia dosiahnuť. Strategická mapa sa tvorí **zhora nadol**, ale interpretuje alebo sa číta **zdola nahor**. Toto je

moderný systém riadenia, ktorý používajú manažéri k zvýšeniu sa výkonnosti organizácie. Argumenty, že to je len pre podnikovú prax, sa neuplatnia. Model BSC platí prierezovo pre všetky organizácie. Je v ňom vidieť pokrok ale aj zaostávanie za vytýčenými cieľmi a plnením či neaplnením vízie. To sú dokumenty, ktoré patria do **moderného riadenia** aj vysokého školstva a posúvajú ho **bližšie do 21. storočia k informačnej spoločnosti** s moderným a efektívnym manažérskym riadením.

Strategická mapa



Obrázok 8 Strategická mapa rozvoja slovenského vysokého školstva

6.2 Tabuľka cieľov BSC

Na základe zostavenej strategickej mapy možno vymedziť nasledovné strategické ciele a postupne stanoviť metriky na ich meranie (tabuľka 4).

Tabuľka 4 – Tabuľka strategických cieľov BSC

	Por. č.	Strategický cieľ	Útvár	Zodpovednosť	Metrika
	C01	Byť medzi prvými 10 krajinami EU v úrovni vzdelania	MŠVVaŠ	Minister	Poradie, EVA
Finančná perspektíva	F01	Zvýšiť rentabilitu univerzít	Univ. a fak.	Rektori	ROS
	F02	Zvyšovať tržby	Univ. a fak.	Dekani	€
	F03	Optimalizovať náklady	Univ. a fak.	Kvestor, tajomníci	nákladovosť
	F04	Zlepšiť likviditu	Univ. a fak.	Minister, rektori	likvidita
	F05	Zabezpečiť dostatok finančných zdrojov	Univ. a fak.	Minister, rektori	%
	F06	Optimalizovať bežné a kapitálové výdavky	Univ. a fak.	Rektori, dekáni	CF
Zákaznícka perspektíva	Z01	Posilnenie konkurencieschopnosti	Univ. a fak.	Prorektori a prodekani pre rozvoj	index konk.
	Z02	Zlepšiť spokojnosť zákazníkov	Univ. a fak.	Prorektori a prodekani pre vzdelávanie	% spokojnosti
	Z03	Posilniť imidž univerzít	Univ. a fak.	Prorektori a prodekani pre rozvoj a ZS	hodnota značky
	Z04	Rast počtu zahraničných študentov	Univ. a fak.	Prorektori a prodekani pre ZS	% rastu
	Z05	Zlepšenie prepojenia s praxou	Univ. a fak.	Prorektori a prodekani pre rozvoj	počet
	Z06	Udržanie súčasného počtu študentov	Univ. a fak.	Prorektori a prodekani pre vzdelávanie	% rastu
	Z07	Zlepšenie marketingovej komunikácie	Univ. a fak.	Prorektori a prodekani pre rozvoj a ZS	výdaje na marketing
PROCESY	P01	Optimalizovať procesy	Univ. a fak.	TOP manažment univerzít a fakúlt	%
	P02	Skvalitniť proces výučby	Univ. a fak.	Prorektori a prodekani pre vzdelávanie	počet inov. programov
	P03	Flexibilitnosť štúdia	Univ. a fak.	Prorektori a prodekani pre vzdelávanie	% štud. medzioborovo
	P04	Posilniť vedecko-výskumný potenciál	Univ. a fak.	Prorektori a prodekani pre vedu a výskum	úroveň publ. činnosti
	P05	Zlepšiť grantovú činnosť	Univ. a fak.	Prorektori a prodekani pre vedu a výskum	€ na granty
	P06	Zavádzanie inovatívnych technológií	Univ. a fak.	Prorektori a prodekani pre rozvoj a ZS	stup. inovácií
čenie	U01	Spokojnosť zamestnancov	Univ. a fak.	Rektori a dekáni	%

U02	Spravodlivé hodnotenie výkonnosti	Univ. a fak.	Rektori a dekáni	a	rast platov
U03	Zlepšiť systém motivovania zamestnancov	Univ. a fak.	Rektori a dekáni	a	%
P08	Rozšíriť vzdelávacie procesy	Univ. a fak.	Rektori a dekáni	a	počet
U05	Zlepšiť pracovné podmienky	Univ. a fak.	Rektori a dekáni	a	%
U06	Motivovať vedeckú činnosť	Univ. a fak.	Rektori a dekáni	a	%

6.3 Návrh ďalších aktivít k naplneniu strategických cieľov

Postupne je potrebné vykonať tieto aktivity, aby bolo možné stratégiu **implementovať aj na úrovni univerzít a fakúlt.**

- Stanoviť východiskové **hodnoty tabuľky BSC a ciele** do roku 2020.
- Stanoviť **veľkosť KPI** v mesačnom a ročnom členení a zaviesť systém kontroly.
- **Vypracovanie stratégií** a zostavenie tabuliek BSC na úrovni univerzít a fakúlt.
- Riešiť **projekty** vyplývajúce zo SWOT analýzy a sledovať ich plnenie.
- Pravidelne **zlepšovať systém strategického riadenia** a monitorovať plnenie cieľov.

Po schválení tohto úvodného projektu a stratégie rozvoja slovenského vysokého školstva projekt môže pokračovať ďalšou presnejšou formuláciou aktivít a úloh s návrhmi riešení vyplývajúcich z uskutočnenej analýzy.

Ako najdôležitejší krok navrhujeme uskutočnenie semináru (workshopu) k tejto stratégii za účasti všetkých zainteresovaných skupín, zástupcov ministerstva, univerzít a fakúlt, ktorí sa budú podieľať na jeho ďalšom rozpracovaní a implementovaní pod odborným dohľadom garanta projektu strategického riadenia výkonnosti organizácie BSC a objasnenie tejto stratégie všetkým pracovníkom v rezorte školstva.

Prílohy

Príloha 1 - Tabuľka SWOT analýzy slovenského vysokého školstva

Silné stránky	Body
Vysoká odbornosť niektorých pedagógov, skúsenosti s inováciami	6
Individuálny prístup	4
Prax + teória	3
Uznávanejší diplom	4
Možnosť uchádzať sa o grantovú podporu vlastnej výskumnej činnosti	5
Vzostup počtu vysokoškolsky vzdelaných ľudí	4
Podpora celoživotného vzdelávania a osobného rozvoja ako súčasť pracovnej náplne	10
Práca s mladými a využitie synergického efektu medzi rozvojom učiteľa a študenta	7
upráca s inštitúciami na medzinárodnej úrovni vo vybraných segmentoch	4
Radosť z duševnej zmysluplnej práce	8
Možnosť priameho pozitívneho vplyvu na rozvoj osobnosti mladého človeka	7
Možnosť prístupu do svetových vedeckých databáz	7
Historické predpoklady a tradície na ktorých je možné rozvíjať vysoké školstvo	8
Slabé stránky	Body
Nízka autonómia inštitúcií v riadení finančných zdrojov	6
Chýba priame prepojenie medzi výsledkami a výškou pridelených verejných financií	8
Vybavenie univerzít	8
Študijné materiály	8
Priestorové zabezpečenie	6
Nedostatočná podpora diverzifikácie finančných zdrojov	8
Slabá autonómia v riadení akademických pracovníkov	6
Chýbajúce výkonové indikátory vychádzajú z prospechu študenta	5
Nevyrovnaná úroveň univerzít v kvalifikačnej štruktúre akademických pracovníkov a v štruktúre ponúkaných študijných programov a oborov	7
Nízky počet doktorandských študijných programov, nízky počet oborov v kombinovanej forme štúdia	6
Vytváranie partnerstiev s výskumnými ústavmi, obchodom a regionálnymi inštitúciami	8
Nedostatočná odborná a morálna úroveň niektorých pedagógov	10
Obsah štúdia nedostatočne pokrýva študijný odbor a jeho trendy v danej oblasti	7
Nízka didaktická úroveň technických aj netechnických predmetov	5
Nedostatočná miera využitia simulačných a vizualizačných možností výpočtovej techniky a prostriedkov virtuálnej reality	6
Nedostatočná zručnosť a schopnosť vo vyšších formách spracovania rozsiahlych dát	6
Nedostatočná motivácia vysokoškolských pedagógov	8
Nízka miera hodnotenia kvality pedagogickej práce	8
Nízka váha spoločenskovedných predmetov zabezpečujúcich osobný rozvoj študentov	8
Nedostatočné definovanie úlohy a poslania univerzít vo vzťahu k potrebám spoločnosti 21. st.	10
Nedostatočná Jazyková úroveň študentov a učiteľov	7
Nízka schopnosť abstraktného myslenia a čítania matematických textov s porozumením	10
Nedostatočné možnosti spolupráce s praxou	9
Odbory, ktoré nie sú atraktívne pre prax	6
Nedostatočná vypovedacia schopnosť hodnotiaceho systému	4

Príležitosti	Body
Záujem praxe o spoluprácu s univerzitami	5
Potenciál i dopyt v rozvoji cudzojazyčnej výuky	8
Zlepšujúca sa kvalifikačná štruktúra	7
Možnosť nových akreditácií	5
Celoživotné vzdelávanie	8
Čoraz väčší počet osôb získava na trhu práce konkurenčnú výhodu v podobe vzdelania	8
Potreba kvalifikovaných pracovníkov v určitom odbore	10
Príchod nových investorov do regiónu	7
Pedagógovia majú možnosť ovplyvniť vývoj mladého človeka	10
Vzbudiť záujem študentov o príslušný vedný odbor	7
Bohaté možnosti mobility učiteľa a študenta	7
Prezentovať kvalitu výsledkov svojej odbornej práce	7
Možnosť konfrontácie vlastných výsledkov v odbornej komunite	7
Možnosť ovplyvniť rozvoj odboru na základe vlastnej výskumnej činnosti	8

Ohrozenia	Body
Stagnácia verejných financií pre školstvo	10
Nepriemerané požiadavky na pedagógov zo strany MŠ SR pri tvorbe školských vzdelávacích programov	6
Skúsení inovatívni učitelia odchádzajú	7
Finančné poddimenzovanie univerzít	10
Nedostatočná pozornosť venovaná kvalifikačnému rastu akademických pracovníkov	8
Demografický vývoj	10
Nízka uplatniteľnosť niektorých odborov na trhu práce	8
Nepriemeraný vývoj objemu financií pre kapitolu Ministerstva školstva SR	9
Legislatíva málo podporujúca inovácie v škole a tvorbu vzdelávacích programov	8
Reálny pokles výdavkov na jedného vysokoškolského študenta	8
Zamedzenie prístupu do svetových vedeckých databáz	9
Nedostatočná podpora pre absolvovanie praxe študentov	9
Nedostatočná motivácia študentov k dosahovaniu výborných výsledkov v štúdiu	10
Nedostatočná finančná podpora vzdelávania, vedy a výskumu zo štátneho rozpočtu	10
Nedostatočná finančná podpora na bežný chod vysokých škôl a pedagógov	8
Nedostatočná finančná podpora pre budovanie výučbových laboratórií	10
Veľmi nízka spôsobilosť maturantov pre vysokoškolské štúdium	8
Odchod najschopnejších študentov do zahraničia	10
Absencia metriky vzdelávacieho procesu	10
Vysokoškolské štúdium nedostatočne zohľadňuje potreby informačnej spoločnosti	10

Príloha 2 - Tabuľka priorit riešenia zvyšovanie úrovne slovenského vysokého školstva, vedy a výskumu

Projekt	Faktor	Body
Projekt 1 - Strategický plán rozvoja a zvyšovania výkonnosti rezortu VŠ	Nedostatočné definovanie úlohy a poslania univerzít vo vzťahu k potrebám spoločnosti 21. Storočia	10
Projekt 2 - HR Scorecard	Nedostatočná odborná a morálna úroveň niektorých pedagógov	10
Projekt 2 - HR Scorecard	Nedostatočná motivácia vysokoškolských pedagógov	8
Projekt 2 - HR Scorecard	Nízka miera hodnotenia kvality pedagogickej práce	8
Projekt 2 - HR Scorecard	Nedostatočná pozornosť venovaná kvalifikačnému rastu akademických pracovníkov	8
Projekt 2 - HR Scorecard	Nevyrovnaná úroveň univerzít v kvalifikačnej štruktúre akademických pracovníkov a v štruktúre ponúkaných študijných programov a oborov	7
Projekt 2 - HR Scorecard	Skúsení inovatívni učitelia odchádzajú	7
Projekt 2 - HR Scorecard	Nepriemerané požiadavky na pedagógov zo strany MŠ SR pri tvorbe školských vzdelávacích programov	6
Projekt 3 – Študenti	Nízka schopnosť abstraktného myslenia a čítania matematických textov s porozumením	10
Projekt 3 – Študenti	Zlý demografický vývoj	10
Projekt 3 – Študenti	Nedostatočná motivácia študentov k dosahovaniu výborných výsledkov v štúdiu	10
Projekt 3 – Študenti	Odchod najschopnejších študentov do zahraničia	10
Projekt 3 – Študenti	Problémy so študijnými materiálmi	8
Projekt 3 – Študenti	Nízka váha spoločenskovedných predmetov zabezpečujúcich osobný rozvoj študentov	8
Projekt 3 – Študenti	Veľmi nízka spôsobilosť maturantov pre vysokoškolské štúdium	8
Projekt 3 – Študenti	Odbory, ktoré nie sú atraktívne pre prax	6
Projekt 3 – Študenti	Chýbajúce výkonové indikátory vychádzajú z prospechu študenta	5
Projekt 4 - Riadenie financií	Stagnácia verejných financií pre školstvo	10
Projekt 4 - Riadenie financií	Finančné poddimenzovanie univerzít	10
Projekt 4 - Riadenie financií	Nedostatočná finančná podpora vzdelávania, vedy a výskumu zo štátneho rozpočtu	10
Projekt 4 - Riadenie financií	Nedostatočná finančná podpora pre budovanie výučbových laboratórií	10
Projekt 4 - Riadenie financií	Nepriemerný vývoj objemu financií pre kapitolu Ministerstva školstva SR	9
Projekt 4 - Riadenie financií	Chýba priame prepojenie medzi výsledkami a výškou pridelených verejných financií	8
Projekt 4 - Riadenie financií	Financovanie vysokých škôl podľa počtu študentov	10
Projekt 4 - Riadenie financií	Nízke financovanie vedy a výskumu v SR	10
Projekt 4 - Riadenie financií	Nízke finančné prostriedky na financovanie obnovy budov a prevádzku	10
Projekt 4 - Riadenie financií	Nedostatočná podpora diverzifikácie finančných zdrojov	8
Projekt 4 - Riadenie financií	Reálny pokles výdavkov na jedného vysokoškolského študenta	8

Projekt 4 - Riadenie financií	Nedostatočná finančná podpora vzdelávania, vedy a výskumu zo štátneho rozpočtu	10
	Nepriaznivé trendy demografického vývoja v SR	10
Projekt 4 - Riadenie financií	Zvýšenie plátov v štátnej službe, rozdielne tabuľkové platy za rovnaké činnosti	8
Projekt 4 - Riadenie financií	Nedostatočná finančná podpora na bežný chod vysokých škôl a pedagógov	8
Projekt 4 - Riadenie financií	Nízka autonómia inštitúcií v riadení finančných zdrojov	6
Projekt 5 - Riadenie pedagogického procesu	Absencia metriky vzdelávacieho procesu	10
Projekt 5 - Riadenie pedagogického procesu	Nedostatočné možnosti spolupráce s praxou	9
Projekt 5 - Riadenie pedagogického procesu	Nedostatočná podpora pre absolvovanie praxe študentov	9
Projekt 5 - Riadenie pedagogického procesu	Vytváranie partnerstiev s výskumnými ústavmi, obchodom a regionálnymi inštitúciami	8
Projekt 5 - Riadenie pedagogického procesu	Nízka uplatniteľnosť niektorých odborov na trhu práce	8
Projekt 5 - Riadenie pedagogického procesu	Obsah štúdia nedostatočne pokrýva študijný odbor a jeho trendy v danej oblasti	7
Projekt 5 - Riadenie pedagogického procesu	Nedostatočná jazyková úroveň študentov a učiteľov	7
Projekt 5 - Riadenie pedagogického procesu	Nízky počet doktorandských študijných programov, nízky počet oborov v kombinovanej forme štúdia	6
Projekt 5 - Riadenie pedagogického procesu	Nedostatočná miera využitia simulačných a vizualizačných možností výpočtovej techniky a prostriedkov virtuálnej reality	6
Projekt 5 - Riadenie pedagogického procesu	Nízka didaktická úroveň technických aj netechnických predmetov	5
Projekt 6 - Riadenie vedecko-výskumného procesu	Vysokoškolské štúdium nedostatočne zohľadňuje potreby informačnej spoločnosti	10
Projekt 6 - Riadenie vedecko-výskumného procesu	Nízka aktivita tvorivých pracovníkov, nízka úspešnosť v oblasti získavania výskumných grantov s vyššou úrovňou financovania	8
Projekt 6 - Riadenie vedecko-výskumného procesu	Riziko nezájmu o výskum zo strany potenciálnych záujemcov z praxe, nemožnosť kvalifikovaného odhadu využívania vedeckého potenciálu odbornou praxou	6
Projekt 6 - Riadenie vedecko-výskumného procesu	Riziko nezájmu o výskum zo strany potenciálnych záujemcov z praxe, nemožnosť kvalifikovaného odhadu využívania vedeckého potenciálu odbornou praxou	6
Projekt 6 - Riadenie vedecko-výskumného procesu	Nedostatočná zručnosť a schopnosť vo vyšších formách spracovania rozsiahlych dát	6
Projekt 7 - Legislatíva v riadení univerzít	Legislatíva málo podporujúca inovácie v škole a tvorbu vzdelávacích programov	8
Riadenie 8 - Manažovanie univerzít	Vybavenie univerzít	8
Riadenie 8 - Manažovanie univerzít	Priestorové zabezpečenie	6
	Nedostatočné vytváranie pracovných miest pre mladých vedcov do 5 rokov od získania titulu PhD.	8
Riadenie 8 - Manažovanie univerzít	Slabá autonómia v riadení akademických pracovníkov	6

Príloha 3 – Faktory úspešnosti (Úroveň slovenského vysokého školstva v grafickom vyjadrení)

P.	Kritické faktory úspešnosti (-5 až 5)	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
1	Vnútrore riadenie školy a poradenstvo	1										
2	Strategické plánovanie univerzít	-1										
3	Vysokoškolské vzdelávacie programy	1										
4	Zamestnanci školy a ich rozvoj	0										
5	Spolupráca s partnermi, marketing	0										
6	Priestorové, materiálne a fin. podmienky	-2										
7	Proces výučby	0										
8	Klíma školy a organizačná kultúra	1										
9	Uplatnenie absolventov	1										
10	Vonkajšie hodnotenie školy	-2										
11	Princíp delenia rozpočtu	-1										
12	Cieľ ku ktorému chce školstvo dospieť	-4										
13	Zvýšenie spoloč. postavenia učiteľov	-3										
14	Schopnosť predvídať potreby spoločnosti a praxe	0										
15	Zlepšenie komunikácie učiteľ, študent a okolie	-2										
16	Dostatok pracovných miest vyžadujúcich tvorivú prácu vysokošk. vzdel. človeku	-2										
17	Ochranné práva, vzorky, know-how	0										
18	Vysoký stupeň inovácií	0										
19	Sila na trhu	-4										
20	Motivácia pedagógov a zamestnancov	-1										
21	Dobré portfólio študijných programov	-2										
22	Presné dodržiavanie termínov	-3										
23	Controlling	-4										
24	Účinná propagácia	-1										
25	Grantová činnosť a jej riadenie	0										
26	Vysoké využitie kapacít	2										
27	Dobré informácie a komunikácia	-1										
28	Dobrý styk so zákazníkom, s praxou	-2										
29	Jednoduchá efektívna organizácia	-1										
30	Dobré poradenstvo zákazníkom	-1										
31	Image spoločnosti	-2										
32	Odbornosť a zručnosť	1										
33	Jednoznačné ciele známe univerzitám	-1										
34	Autonómnosť univerzít	-1										
35	Úroveň vzdelávania	0										
36	Atraktivita štúdia	0										
37	Úroveň vedy a výskumu	1										
38	Zvýšenie spoloč. postavenia učiteľov	1										
39	Zvýšenie tabuľkových plátov podľa návrhov OZ PŠaV nepedag. pracovníkov	-2										
40	Navýšenie prostriedkov z HDP do vysokých škôl na úroveň priemeru v EÚ	-3										
41	Zníženie administratívy	0										
42	Personálnu politiku zamerať na podporu a udržanie kvalitných vlastných vedcov.	-1										

Príloha 4 – Návrh finančného riešenia projektu

A/ Výdavky na vysoké školstvo podľa jednotlivých kapitol a odhad finančných prostriedkov na Dobrú reformu

Makroekonomický ukazovateľ (zdroj)	Jedn.	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Hrubý domáci produkt SR (ŠÚSR)	mln. EUR	71,10	72,13	74,66	76,52	79,20	80,00	82,00	84,00	86,00
Výdavky na školstvo	mln. EUR	2,43	1,55	1,48	1,49	1,23	1,43	1,70	2,20	2,50
Výdavky na vysoké školy	mln. EUR	0,45	0,45	0,43	0,45	0,46	0,48	0,65	1,00	1,30
% z HDP školstvo	%	3,42%	2,14%	1,99%	1,95%	1,55%	1,79%	2,07%	2,62%	2,91%
% z HDP vysoké školstvo		0,63%	0,62%	0,58%	0,59%	0,58%	0,60%	0,79%	1,19%	1,51%
Projekt rozvoja VŠ - DOBRÁ REFORMA										
Prostriedky na rozvoj školstva	v mil. €	2 434	1 546	1 482	1 492	1 226	1 433	1 700	2 200	2 500
Prostriedky na rozvoj vysokých škôl	v mil. €	447	449	430	453	462	481	650	1 000	1 300
Potreba prostriedkov na zvýšenie kvality VŠ							60	60	60	60
Potreba prostriedkov na zvýšenie kvality VŠ celkom							541	710	1 060	1 360
Rozvojové impulzy a % z HDP vysoké školstvo							0,68%	0,87%	1,26%	1,58%

*) červeným písmom je označená potreba finančných prostriedkov na zvýšenie úrovne vysokého školstva na základe Dobrej reformy

B/ Rozpis nákladov podľa rozpočtových položiek

Program /podprogram/ prvok		Bežné výdavky RD_2017	Kapitálové výdavky RD_2017	Spolu 2017	Navýšenie na Dobrú reformu	Počet študentov 2016	Pr. poč. učiteľ. priem. 2016
077 spolu	Bežné dotácie spolu (program 077) - Vysokošk. vzdelávanie a veda, soc. podpora	473 723 495	8 080 098	481 803 593	60 000 000	140 015	9 890
077 11	077 11 - Poskytovanie vysokošk. vzdelávania a zabezp.e prevádzky vysokých škôl	255 562 571	6 127 302	261 689 873	23 000 000		
077 12	077 12 - Vysokoškolská veda a technika	157 939 728	0	157 939 728	15 000 000		
077 12 01	077 12 01 - Prevádzka a rozvoj infraštruktúry pre výskum a vývoj	144 539 728	0	144 539 728	5 000 000		
077 12 02	077 12 02 - Úlohy základného výskumu na vysokých školách - VEGA	10 400 000	0	10 400 000	5 000 000		
077 12 05	077 12 05 - Úlohy výskumu a vývoja na vysokých školách - KEGA	3 000 000	0	3 000 000	5 000 000		
077 13	077 13 - Rozvoj vysokého školstva	4 702 302	1 772 698	6 475 000	5 000 000		
077 14		3 773 994	180 098	3 954 092			
077 15	077 15 - Sociálna podpora študentov VŠ	51 744 900	0	51 744 900			
077 15 01	077 15 01 - Sociálne štipendiá	20 295 486		20 295 486			
077 15 02	077 15 02 - Motivačné štipendiá	8 323 404		8 323 404			
077 15 03	077 15 03 - Podpora stravovania, ubytovania, šport. a kult. aktivít študentov	23 126 010		23 126 010	2 000 000		

C/ Výdavky na vysoké školstvo podľa strategických cieľov

Expertný odhad výdavkov na vysoké školstvo podľa strategických oblastí a cieľov:

- Cieľ 1 – 60 mil. €
- Finančná perspektíva (ciele 2 až 7) – 2 mil. €
- Zákaznícka perspektíva (ciele 8 až 14) – 5 mil. €
- Procesy (ciele 15 až 20) – 43 mil. €
- Učenie sa rastu (ciele 21 až 26) – 10 mil. €
- CELKOM 60 mil. € navýšenie každoročne až do roku 2020.

Rozpis nákladov podľa strategických cieľov

	Náklady v €	Rok 2017
	CELKOM	60 000 000
Cieľ 1	Byť medzi prvými 10 krajinami EU v úrovni vzdelania	
Cieľ 2	Zvýšiť rentabilitu univerzít	200 000
Cieľ 3	Zvyšovať tržby	300 000
Cieľ 4	Optimalizovať náklady	500 000
Cieľ 5	Zlepšiť likviditu	100 000
Cieľ 6	Zabezpečiť dostatok finančných zdrojov	100 000
Cieľ 7	Optimalizovať bežné a kapitálové výdavky	800 000
Cieľ 8	Posilnenie konkurencieschopnosti	1 000 000
Cieľ 9	Zlepšiť spokojnosť zákazníkov	500 000
Cieľ 10	Posilniť imidž univerzít	1 000 000
Cieľ 11	Rast počtu zahraničných študentov	500 000
Cieľ 12	Zlepšenie prepojenia s praxou	500 000
Cieľ 13	Udržanie súčasného počtu študentov	500 000
Cieľ 14	Zlepšenie marketingovej komunikácie	1 000 000
Cieľ 15	Optimalizovať procesy	7 000 000
Cieľ 16	Zlepšiť kvalitu vyučovacieho procesu	5 000 000
Cieľ 17	Flexibilitnosť štúdia	2 000 000
Cieľ 18	Posilniť vedecko-výskumný potenciál	6 000 000
Cieľ 19	Zlepšiť grantovú činnosť	13 000 000
Cieľ 20	Zavádzanie inovatívnych technológií	10 000 000
Cieľ 21	Spokojnosť zamestnancov	1 000 000
Cieľ 22	Spravodlivé hodnotenie výkonnosti	1 000 000
Cieľ 23	Zlepšiť systém motivovania zamestnancov	1 500 000
Cieľ 24	Rozšíriť vzdelávacie procesy	500 000
Cieľ 25	Zlepšiť pracovné podmienky	5 000 000
Cieľ 26	Motivovať vedeckú činnosť	1 000 000