



## **Návrh stratégie rozvoja slovenského vysokého školstva**

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

Zloženie skupiny: doc. Ing. Miroslav Habán, PhD.  
doc. Ing. Peter Gallo, CSc.  
prof. Ing. Imrich Košťial, CSc.  
prof. Ing. Igor Leško, CSc.  
prof. RNDr. Blažej Pandula, CSc.  
doc. Ing. Juraj B. Ďurove, PhD.  
Mgr. Ján Mikluš

*Návrh stratégie bol vypracovaný na základe prieskumu, analýz a návrhov doručených od predsedov základných odborových organizácií pôsobiacich na slovenských verejných vysokých školách: Technická univerzita v Košiciach, Prešovská univerzita v Prešove, Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, Slovenská technická univerzita v Bratislave, Ekonomická univerzita v Bratislave, Žilinská univerzita v Žiline a Technická univerzita vo Zvolene. Ďalšie univerzity sa v termíne do 14. februára 2017 nevyjadrili.*

**15. február 2017**

## OBSAH

<b>ZÁKLADNÉ VÝCHODISKÁ PRE TVORBU NÁRODNÉHO PROGRAMU ROZVOJA VÝCHOVY A VZDELÁVANIA V SLOVENSKEJ REPUBLIKE</b> .....	<b>3</b>
ÚVOD.....	3
PROCES BUDOVANIA INFORMAČNEJ SPOLOČNOSTI A NEZASTUPITELNÁ ÚLOHA VYSOKÝCH ŠKÔL V TOMTO PROCESE .....	3
NIEKTORÉ VÝCHODISKÁ PRE TVORBU ALTERNATÍVNEHO NÁVRHU NPR VAV PRE VŠ.....	5
<b>VÝCHODISKOVÉ PREDPOKLADY A PRINCÍPY PRE TVORBU STRATEGICKÉHO PLÁNU ROZVOJA SLOVENSKEHO VYSOKÉHO ŠKOLSTVA</b> .....	<b>7</b>
SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY SLOVENSKEHO VYSOKÉHO ŠKOLSTVA .....	9
PRINCÍPY A FAKTORY ÚSPECHU SLOVENSKEHO VYSOKÉHO ŠKOLSTVA .....	10
STRATEGICKÝ SYSTÉM RIADENIA VÝKONNOSTI VYSOKÉHO ŠKOLSTVA A POSTUP JEHO ZAVEDENIA .....	11
<b>KRITICKÉ FAKTORY ÚSPECHU</b> .....	<b>13</b>
<b>VÍZIA A STRATÉGIA ROZVOJA VYSOKOŠKOLSKÉHO VZDELÁVANIA, VEDY A VÝSKUMU</b> .....	<b>14</b>
<b>PROCES NAPLNENIA STRATÉGIE</b> .....	<b>15</b>
<b>STRATEGICKÁ MAPA</b> .....	<b>16</b>
<b>TABUĽKA CIEĽOV BALANCE SCORECARDS</b> .....	<b>18</b>
<b>NÁVRH ĎALŠÍCH AKTIVÍT K NAPLNENIU STRATEGICKÝCH CIEĽOV</b> .....	<b>19</b>
<b>PRÍLOHY</b> .....	<b>20</b>
PRÍLOHA 1 - TABUĽKA SWOT ANALÝZY SLOVENSKEHO VYSOKÉHO ŠKOLSTVA .....	20
PRÍLOHA 2 - TABUĽKA PRIORÍT RIEŠENIA ZVYŠOVANIE ÚROVNE SLOVENSKEHO VYSOKÉHO ŠKOLSTVA, VEDY A VÝSKUMU .....	22
PRÍLOHA 3 - FAKTORY ÚSPEŠNOTI.....	24
PRÍLOHA 4 - STANOVISKO OZ PŠAV NA SLOVENSKU K NÁVRHU CIEĽOV NÁRODNÉHO PROGRAMU ROZVOJA VÝCHOVY A VZDELÁVANIA V OBLASTI VYSOKÉHO ŠKOLSTVA.....	26

# ZÁKLADNÉ VÝCHODISKÁ PRE TVORBU NÁRODNÉHO PROGRAMU ROZVOJA VÝCHOVY A VZDELÁVANIA V SLOVENSKEJ REPUBLIKE

## ÚVOD

Predstavitelia Odborového zväzu pracovníkov školstva a vedy na Slovensku (OZ PŠaV), konštatujú, že navrhnutý Národný program rozvoja výchovy a vzdelávania, vypracovaný Ministerstvom školstva, vedy, výskumu a športu SR (MŠVVaŠ SR), nepokrýva v plnom rozsahu zábery i ciele SR na vzdelanosť občanov. Návrh neodráža v dostatočnej miere súčasné problémy školstva a potreby jednotlivca vo vzťahu k vyvíjajúcej sa spoločnosti a naopak.

Zdôvodnenie je nasledovné: Vláda SR uznesením č. 141 z 13. apríla 2016 schválila *Programové vyhlásenie vlády na roky 2016 – 2020* a uložila MŠVVaŠ SR vypracovať *Národný program rozvoja výchovy a vzdelávania na roky 2017 až 2020*, kde sa uvádza, že: „súčasný stav slovenského školstva, a to regionálneho, ako aj vysokého, považuje za veľkú výzvu. Zlepšenie tohto stavu si vyžaduje zásadné vnútorné aj vonkajšie - systémové zmeny. Vláda je odhodlaná ich pripraviť a začať neodkladne uskutočňovať“.

Je potrebné, aby návrh Národného programu rozvoja výchovy a vzdelávania (NPR-VaV) obsahoval **konceptiu výchovy a vzdelávania** a v dlhoročnom výhľade špecifikoval zábery a ciele SR v oblasti výchovy a vzdelávania od predprimárneho vzdelávania, cez primárne, sekundárne, až po vysokoškolské vzdelávanie, ako aj ďalšie vzdelávanie. Jeho cieľom je získavanie relevantných vedomostí a zručností potrebných pre úspešné uplatnenie absolventov, ale aj pozitívny rozvoj osobnosti jedinca.

Konštatujeme, že predložený návrh neuvažuje so zásadnými systémovými zmenami, ktoré je nutné uskutočniť vo všetkých oblastiach rezortu školstva. Za zásadný nedostatok predloženého návrhu NPRVaV považujeme to, že program nereaguje na prebiehajúci rýchly vývoj celosvetovej integrovanej informačnej spoločnosti s globálnym trhom. V súčasnej dobe sa nachádzame v etape transformácie industriálnej spoločnosti na spoločnosť informačnú, čo prináša nové nároky nie len na profesionálnu prípravu odborníkov, ale aj na prípravu človeka ako občana takejto informačnej spoločnosti. Podmienky na úspešné uplatnenie sa jednotlivca v informačnej spoločnosti sú značne odlišné od podmienok pre jeho uplatnenie sa v industriálnej spoločnosti.

## PROCES BUDOVANIA INFORMAČNEJ SPOLOČNOSTI A NEZASTUPITEĽNÁ ÚLOHA VYSOKÝCH ŠKÔL V TOMTO PROCESE

Informačná spoločnosť (IS) predstavuje následnú etapu po industriálnej spoločnosti. Jej začiatčným štádiom bol vynález počítača – digitálneho automatu. Pokiaľ v industrialnej 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 prejavovať 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.

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 oblastí 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 progresívnych 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 dekla-

rované 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 školstvo 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 vrátane 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 nutné prispôbiť jeho vzdelávanie.

## **NIEKTORÉ VÝCHODISKÁ PRE TVORBU ALTERNATÍVNEHO NÁVRHU NÁRODNÉHO PROGRAMU ROZVOJA VÝCHOVY A VZDELÁVANIA PRE VŠ**

Pre úspešnú transformáciu je potrebné:

- vytvoriť dobrú, vedecky podloženú víziu,
- výrobné sily sa radikálne menia, mení sa civilizačná úroveň a preto dochádza k novému javom, k tomu je nutné postupne zmeniť celý model štúdia. VŠ štúdiom musí pripraviť absolventa tak, aby bol schopný aktívneho profesného 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 potrebné a žiadané vzhľadom na stratégiu rozvoja SR (voda, uhlíkový program, bezuhlíkové technológie, automobilový priemysel 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, vrátane 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).

# VÝCHODISKOVÉ PREDPOKLADY A PRINCÍPY PRE TVORBU STRATEGICKÉHO PLÁNU ROZVOJA SLOVENSKEHO VYSOKÉHO ŠKOLSTVA

System riadenia výkonnosti organizácie je moderný strategický system 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 prírodných vzťahov, čím sa zabezpečí zvyšovanie úrovne a kvality slovenského vysokého školstva.

Opiera sa predovšetkým o tieto predpoklady:

- Umožňuje presne a zafinovať strategické ciele v kontexte celej politiky rezortu školstva. „*Keď nie je cieľ, nevieme kam sa chceme dostať.*“
- Po zafinovaní 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.*“

## Základné princípy fungovania vysokého školstva

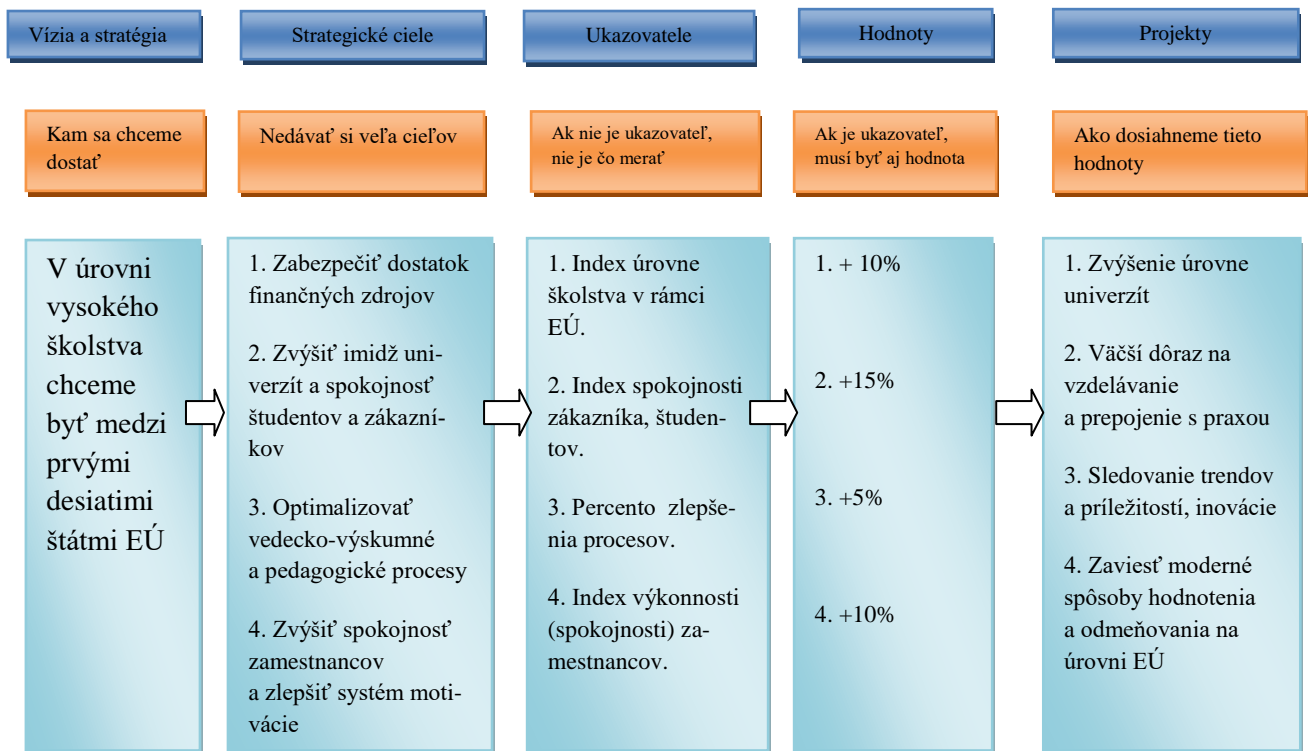
Vysoké školstvo a jednotlivé univerzity a fakulty si budú vytvárať svoju budúcnosť samostatne.

Vytvorenie flexibilnej a pružnej organizácie, ktorá bude rýchle reagovať na zmeny vo vede a technike a 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 ako spravodlivosť, integrita, dôvera a bude sa snažiť to maximálne do budúcnosti aj využiť.

**System strategického riadenia – model rozvoja vysokého školstva.** Koncept práce a postupnosť krokov pri tvorbe systému strategického riadenia so zafinovaním hlavného cieľa je uvedený na obr. 1.



Obrázok 1 Model strategického riadenia vysokého školstva

Poznámka: 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.

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 (BSC),
- Stanovenie kľúčových ukazovateľov výkonnosti – Key Performace Indicators (KPI), ktoré sa dnes v plánovaní a vyhodnocovaní na univerzitách, až na výnimky, v procesoch plánovania a vyhodnocovania nevyužívajú.

Dnešnou chybou riadenia vysokého školstva je najmä to, že manažmenty univerzít sú nútené zameriavať sa hlavne na operatívne aktivity bez vzťahu k vrcholovému strategickému cieľu, ktorý neexistuje, čo podporuje jeho nekonceptnosť. Neuvažuje 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,
- 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 priorit a dokáže kvantifikovať potreby žiadaných zmien,
- univerzity majú zavedený flexibilný reportingový systém zameraný na kľúčové 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 priorit strategického plánu rozvoja slovenského vysokého školstva. Potrebné je si uvedomiť, že školstvo a zdravotníctvo sú najvyššou prioritou rozvoja Slovenska a sem musia byť primárne presunuté finančné zdroje.

## SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY SLOVENSKEHO VYSOKÉHO 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.

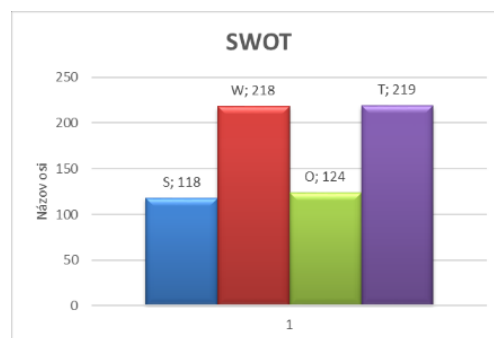
Výsledky SWOT analýzy sú uvedené v prílohe 1.

Na základe vykonanej analýzy možno úroveň slovenského vysokého školstva hodnotiť ako veľmi slabú s výskytom veľkého množstva ohrození (obr. 2). 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.

Výsledky SWOT analýzy sú uvedené v tabuľke 2 a na obrázku 3.

Tabuľka 2 Body a početnosti parametrov

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

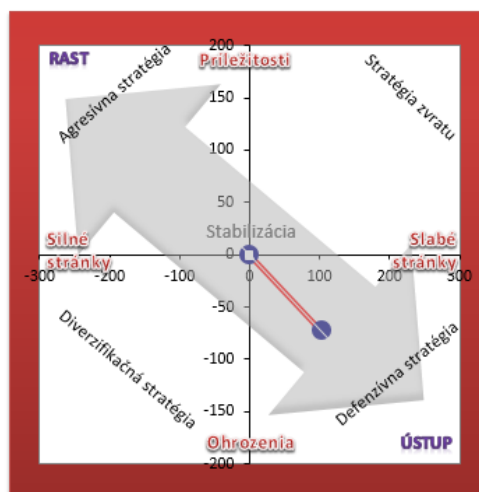


Obrázok 3 Parametre v bodoch

Zo SWOT analýzy je možné uviesť prioritné projekty, ktoré je nutné riešiť v najbližšom období. Podrobný rozpis je uvedený v prílohe 2.

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.



## PRINCÍPY A FAKTORY ÚSPECHU SLOVENSKEHO VYSOKÉHO ŠKOLSTVA

V tabuľke 3 sú uvedené základné princípy fungovania slovenského vysokého školstva na základe ktorých sa vymedzujú stratégie jeho rozvoja.

Tabuľka 3 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 vedecko-výskumné 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,

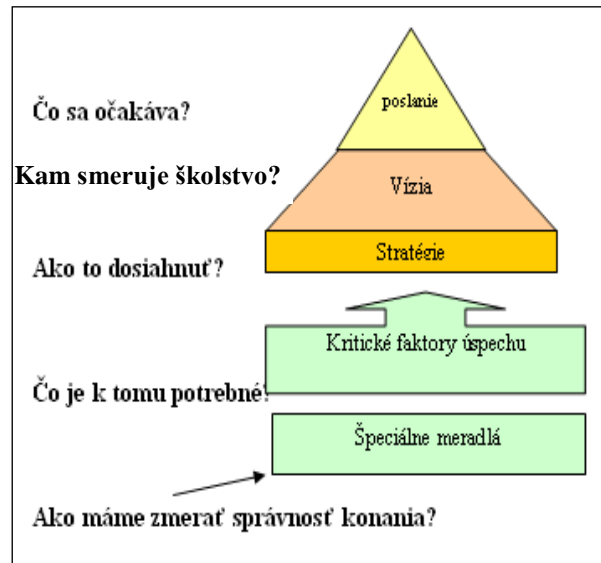
kde je ešte malá rezerva a to v spomenutom procesnom riadení a jeho prepojením so strategickým systémom riadenia.

Za inovatívny možno považovať aj strategický systém riadenia založený na Balanced Scorecard (BSC)<sup>1</sup>. 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<sup>2</sup>.

## 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, priorít 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.

<sup>1</sup> *Balanced Scorecard (BSC) je strategický systém riadenia a merania výkonnosti organizácie navrhnutý v deväťdesiatych rokoch 20. storočia Davidom P. Nortonom a Robertom S. 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.*

<sup>2</sup> *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.*

### **3. Informácie o výkonoch:**

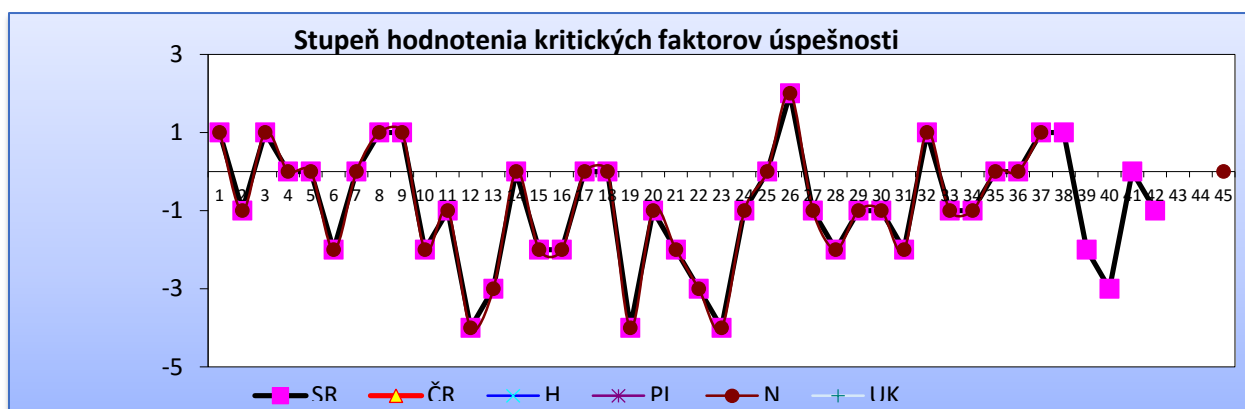
- informácie o výkonnosti používať na ich zlepšenie,
- poskytovať údaje kľúčovým osobám vedenia rezortu a univerzít,
- zverejniť program na zlepšenie,
- podporovať postupy efektívneho rozhodovania a riadenia.

### **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.

## KRITICKÉ FAKTORY ÚSPECHU

Kritické faktory úspešnosti sú vymedzené na obrázku 5. 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 riadenia 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.



Obrázok 5 Faktory úspešnosti slovenského vysokého školstva

Legenda:

1 - Vnútorné 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 základnej stupnice a osobitnej stupnice platových taríf zamestnancov vysokých škôl tak, aby prvý platový stupeň a prvá platová trieda začínala každoročne aktualizovanou minimálnou mzdou podľa návrhov OZ PŠaV. 40 - Navýšenie prostriedkov 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 (slabé) miesta a ako celok zvyšovať úroveň školstva. Je potrebné si uvedomiť, že naše vysoké školstvo je také dobré ako je úzke (slabé) miesto a jeho zlepšením sa školstvo ako celok posúva vyššie, ale postupne vznikajú ďalšie úzke (slabé) miesta, ktorých efektívnym riešením sa posunie vysoké školstvo vyššie a porastie jeho úroveň aj efektívnosť.

# VÍZIA A STRATÉGIA ROZVOJA VYSOKOŠKOLSKÉHO VZDELÁVANIA, VEDY A VÝSKUMU

V tabuľke 4 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 4 Naplnenie vízie záujmových skupín v oblasti vysokého školstva

<b>TOP MANAŽMENT UNIVERZÍT A FAKÚLT</b>	
2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvyšovať uplatniteľnosť absolventov na trhu práce.</li> <li>• Optimalizovať kvalifikačnú štruktúru pracovníkov univerzít vrátane zodpovedajúcich znalostí a zručností.</li> <li>• Zmeniť systém získavania vedecko-pedagogických titulov, zbaviť ho klientelizmu a závislosti na kvantitatívnych ukazovateľoch spojených s komerciou a podnikaním.</li> <li>• Zmeniť grantové riadenia i obsah použitia financií v projektoch - podporiť autoritu riešiteľa a voľnosť disponibility s fin. prostriedkami v rámci povolených oblastí.</li> <li>• Posilniť samostatnosť univerzít v rozhodovaní a vedecko-výskumnom procese a vzdelávacích programov.</li> <li>• Zaviesť systém plánovania a hodnotenia výkonnosti v prepojení na odmeňovanie a motiváciu.</li> <li>• Zapájať sa do riešenia národných a medzinárodných výskumných projektov. Uspieť pri získavaní finančných prostriedkov z kompetentných zdrojov.</li> <li>• Vytváranie slobodných a rovných podmienok pre rozvoj bádania v celom spektre odborov.</li> <li>• Užšie prepojenie vysokoškolského štúdia na výskum, hlavne v 2. a 3. stupni štúdia</li> <li>• Zmeniť systém financovania vysokého školstva a zabezpečiť dostatok zdrojov pre ich rozvoj.</li> </ul>
<b>ZÁKAZNÍK, ŠTUDENT</b>	
2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvýšiť podiel univerzít na trhu v segmente zákazníkov v rámci terciárneho vzdelávania.</li> <li>• Zvyšovať kvalitu štúdia vrátane technického, materiálneho a priestorového zabezpečenia vrátane študijného materiálu.</li> </ul>
<b>ZAMESTNANEC</b>	
2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zlepšiť platové ohodnotenie zamestnancov a zvýšiť ich o 10 %, zlepšiť pracovné podmienky a zaviesť hodnotenie spokojnosti zamestnancov. Inovovať výkonové hodnotenia a kritériá rozvoja.</li> </ul>
<b>ŠTUDENT</b>	
2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poznatky neodovzdávať mechanicky, učitelia nech vedia zaujať a prepojiť prednášky s praxou.</li> <li>• Spojiť teoretické poznatky s praxou vo vyučovaní a prednáškach.</li> <li>• Komunikácia so študentami k téme.</li> <li>• Komunikácia so študentami zo strany školy.</li> <li>• Zlepšiť rétoriku prednášania.</li> <li>• Zlepšiť hodnotiaci systém, nielen známky.</li> </ul>

### TOP MANAŽÉRI UNIVERZÍT

- 2018
- 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 maximálne kontrolnú funkciu externého auditu.

### ZAMESTNANCI

- 2018
- 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 vystupovania pred kolektívom a tým zlepšiť pripravenosť pre prax.

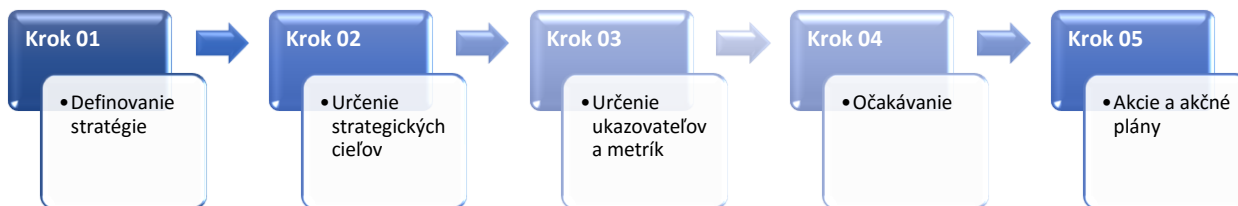
### TOP MANAŽÉRI UNIVERZÍT

- 2019
- 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 EÚ rovnocenne.

- 2020
- Patriť v úrovni vzdelávania medzi prvých 10 krajín Európskej únie.
  - Dosiahnuť primerané ohodnotenie zamestnancov univerzít zodpovedajúce 40% nárastu tarifných plátov oproti roku 2017 (medziročne minimálne o 10 %) s indexáciou minimálnej mzdy.

## PROCES NAPLNENIA STRATÉGIE

Pre realizáciu stratégie a naplnenie vízie je potrebné urobiť nasledovné kroky:



Naplnenie krokov:

Zaviesť na úrovni ministerstva, univerzít a fakúlt strategické porady a vykonávať ich 2 až 4-krát 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.

## STRATEGICKÁ MAPA

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 EÚ. 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 perspektívy 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, lepšie 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 štúdií, posilniť vedecko-výskumný potenciál univerzít, zlepšiť grantovú činnosť a zavádzať neustále inovatívne technológie a inovácie v plnom rozsahu.

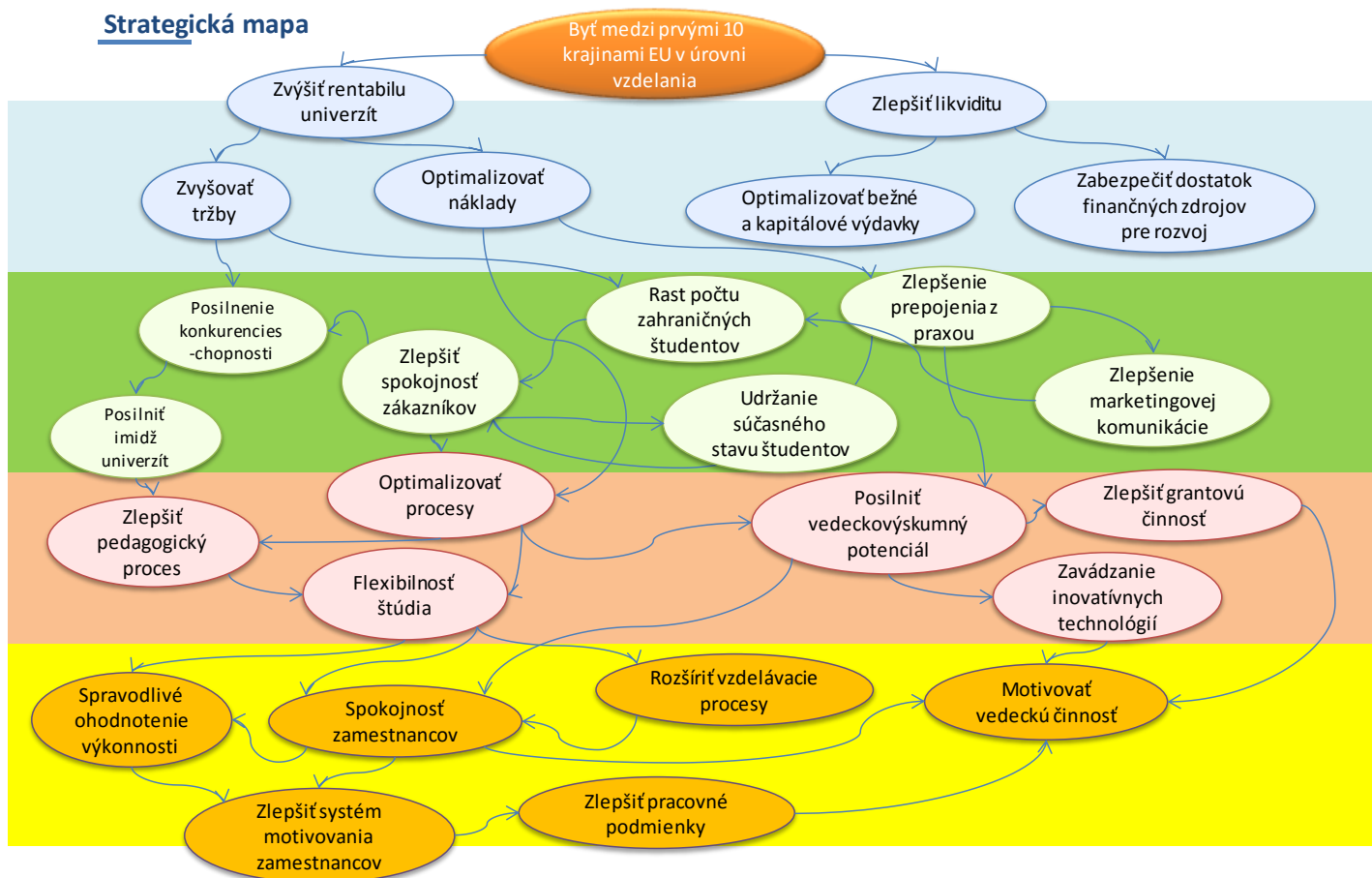
**Učenie sa rastu.** K tomu aby sme naplnili tieto ciele musíme v perspektíve učenia sa rastu zabezpečiť aj potrebný personál. To znamená naplniť nasledovné ciele: zvýšiť spokojnosť zamestnancov a zaviesť spravodlivé ohodnotenie, zlepšiť systém ich motivovania, rozšíriť vzdelávacie procesy, zlepšiť pracovné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

Na základe navrhutej strategickej 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) ako indikátor kvality štúdií.
- Ekonomická pridaná hodnota ako ukazovateľ zabezpečenia finančnej stability vysokých škôl.



## Strategická mapa



Obrázok 6 Strategická mapa rozvoja slovenského vysokého školstva

## TABUĽKA CIEĽOV BALANCED SCORECARD

Na základe zostavenej strategickej mapy možno vymedziť nasledovné strategické ciele a postupne stanoviť metriky na ich meranie (tab. 5).

Tabuľka 5 Strategické ciele BSC

Por. č.	Strategický cieľ	Útvar	Zodpovednosť	Zdroj	Metrika
C01	Byť medzi prvými 10 krajinami EÚ 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, dekanı	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 zahraničné vzťahy	hodnota značky
	Z04	Rast počtu zahraničných študentov	Univ. a fak.	Prorektori a prodekani pre zahraničné vzťahy	% 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 zahraničné vzťahy	výdaje na marketing
Procesy	P01	Optimalizovať procesy	Univ. a fak.	TOP manažment univerzít a fakúlt	%
	P02	Zlepšiť pedagogický proces	Univ. a fak.	Prorektori a prodekani pre vzdelávanie	počet inov. programov
	P03	Flexibilitnosť štúdia	Univ. a fak.	Prorektori a prodekani pre vzdelávanie	% štud. medzi-odborovo
	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
nie sa	U01	Spokojnosť zamestnancov	Univ. a fak.	Rektori a dekanı	%

U02	Spravodlivé hodnotenie výkonnosti	Univ. a fak.	Rektori a dekáni	rast plátov
U03	Zlepšit' systém motivovania zamestnancov	Univ. a fak.	Rektori a dekáni	%
P08	Rozšírit' vzdelávacie procesy	Univ. a fak.	Rektori a dekáni	počet
U05	Zlepšit' pracovné podmienky	Univ. a fak.	Rektori a dekáni	%
U06	Motivovat' vedeckú činnosť	Univ. a fak.	Rektori a dekáni	%

## 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, ktoré chceme splniť do roku 2020.
- Stanoviť veľkosť KPI v mesačnom a ročnom členení a zaviesť systém ich plnenia a 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 zástupcov ministerstva a všetkých reprezentácií pôsobiacich vo vysokom školstve (Slovenská rektorská konferencia, Rada vysokých škôl, Klub dekanov fakúlt vysokých škôl SR, Študentská rada vysokých škôl, Asociácia doktorandov Slovenska, Slovenská akadémia vied), 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 zamestnancom slovenských vysokých škôl.*

## 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
Spolupráca 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 výkonné 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. storočia	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 MŠVVaŠ 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 verejných finančných zdrojov pre kapitolu MŠVVaŠ 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 učiteľov, vedcov, umeleckých a tvorivých zamestnancov	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 priorít pre zvyšovanie úrovne slovenského vysokého školstva, vedy a výskumu

Projekt	Faktor	Body
Projekt 1 - Strategický plán rozvoja a zvyšovania výkonnosti vysokého školstva	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	Neprimerané požiadavky na pedagógov zo strany MŠVVaŠ 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	Neprimeraný vývoj objemu financií pre kapitolu MŠVVaŠ 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 (hlavne cudzie svetové jazyky)	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
Riadenie 8 - Manažovanie univerzít	Nedostatočné vytváranie pracovných miest pre mladých vedcov do 5 rokov od získania titulu PhD., resp. ArtD.	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	Vnútročné 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 finančné 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	Existencia cieľa ku ktorému chce školstvo dospieť	-4										
13	Zvýšenie spoločenského 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 vysokoškolsky vzdelaného človeka	-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 a fakultám	-1										
34	Autonómnosť univerzít	-1										
35	Úroveň vzdelávania	0										
36	Atraktivita štúdia	0										
37	Úroveň vedy a výskumu	1										
38	Zvýšenie spoločenského postavenia učiteľov	1										



39	Zvýšenie tabuľkových platov podľa návrhov OZ PŠaV tak, aby ani nepedagogickí zamestnanci neboli pod minimálnou mzdou	-2				
40	Navýšiť prostriedky 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				

### **Základné východiská pre oblasť vysokého školstva**

V úvode sa konštatuje, že materiál neobsahuje charakteristiku súčasného stavu, ani systematický návrh krokov na dosiahnutie navrhovaných cieľov.

Pripomienka OZPŠaV: Bez popisu súčasného stavu a jeho kvantifikácie nie je možné o akýchkoľvek potrebách zmien a cieľoch diskutovať. V nadväznosti na zverejnený Návrh metodiky rozpisu štátnej dotácie pre vysoké školy je potrebné konkrétne uviesť postupnosť krokov s ich finančným krytím v časovom horizonte minimálne 10 rokov – tak ako niekoľkokrát verejne deklaroval minister školstva, vedy, výskumu a športu SR.

Návrh OZPŠaV: Navrhujeme pravidelné medziročné zvyšovanie finančných prostriedkov spolu so zabezpečením trvalého tlaku na efektívnosť ich využívanie už od rozpočtového roku 2017 z dôvodu, že slovenské vysoké školstvo je finančne poddimenzované s porovnaním s vyspelými krajinami EÚ a OECD.

### **2. Cieľ pre oblasť vysokého školstva**

Pozitívne hodnotíme cieľ 2.1 Kvalitné vysokoškolské vzdelávanie, dostupné pre všetkých...

Pripomienka OZPŠaV: Chýba konkretizácia očakávaní v medzinárodnom porovnávaní slovenských vysokých škôl ako súčasti EHEA.

Návrh OZPŠaV: Navrhujeme uviesť opatrenia, ktoré budú viesť k tomu, že v priebehu nasledujúcich 10 rokov sa 3 najkvalitnejšie vysoké školy zaradia medzi 100 najlepších univerzít Európy a 500 najlepších univerzít sveta v najdôležitejších rebríčkoch kvality.

**Cieľ VŠ-1-3:** Akreditačná komisia je po nevyhnutnej inštitucionálnej reforme členom Európskej asociácie pre zabezpečovanie kvality vo vysokom školstve (ENQA) a bola zaradená do Európskeho registra pre zabezpečenie kvality vo vysokom školstve (EQAR) .

Pripomienka OZPŠaV: Akreditačná komisia MŠVVaŠ SR v súčasnosti nebola schopná kategorizovať vysoké školy na základe ňou stanovených kritérií, čiže presne identifikovať kvalitné a nekvalitné poskytovanie vysokoškolského vzdelávania. Navrhovaný systém zabezpečovania kvality vysokoškolského vzdelávania na základe vnútorných systémov jednotlivých vysokých škôl nezabezpečí zvýšenie kvality vzdelávania. Z návrhu nevyplýva, ako bude vytvorená nová AK, aký bude počet jej členov a na základe akých kritérií budú nominovaní jej členovia.

Návrh OZPŠaV: Podporujeme vytvorenie nezávislej Akreditačnej komisie s možnosťou zariadenia poskytovania vysokoškolského vzdelávania vysokej školy, ktorá neprešla akreditáciou. Súčasne požadujeme možnosť nominácie zástupcu zamestnancov nominovaného Radou OZPŠaV za člena novokreovanej Akreditačnej komisie.

**Cieľ VŠ-1-5:** Obsadzovanie funkčných miest docentov a profesorov nie je viazané na akademicko-pedagogický titul a je tak prístupné pre odborníkov z praxe aj zo zahraničia...

Pripomienka OZPŠaV: Zásadne nesúhlasíme s uvedeným návrhom cieľa, ktorý je výrazne v rozpore s predošlým cieľom VŠ-1-4, kde predpokladom kvalitného učiteľa je titul PhD./ArtD. a významné výsledky vo výskumnej činnosti. Uvedeným návrhom nastane reálne riziko zníženia kvality výkonov učiteľov VŠ, zníži sa motivačný faktor odborných asistentov pre kariérny rast. Navrhované umožnenie prijatia ľudí z praxe na funkčné miesta docent a profesor zrejme nezvýši úroveň vzdelávania a najmä výskumu na vysokej škole. Získanie významných profesorov z vyspelého zahraničia je skôr otázkou podmienok a ich finančného ohodnotenia.

Návrh OZPŠaV: Ponechať súčasný model fungovania obsadzovania funkčných miest docentov a profesorov. K zlepšeniu stavu odporúčame zjednotiť kritériá, napr. definovaním minimálnych požiadaviek na funkčné miesto docenta a profesora na celoslovenskej úrovni, čím sa predíde tomu, aby vedecké rady univerzít neschvaľovali docentov a profesorov, ktorí nespĺňajú základné kritériá podľa týchto minimálnych požiadaviek.

Súčasne je potrebné docieľať, aby nedochádzalo k tzv. „reťazeniu pracovných pomerov“ učiteľov vysokých zamestnancov a tvorivých zamestnancov vedy a výskumu, čo je v rozpore so Zákonníkom práce a legislatívou EÚ.

Cieľ VŠ-1-7: Vysoké školy spolupracujú so zamestnávateľmi pri tvorbe ponuky vzdelávania, ktoré umožňuje získať študentom zručnosti potrebné na trhu práce prostredníctvom vzdelávania v pracovnom prostredí a rozširovaním profesijne orientovaných bakalárskych programov.

Pripomienka OZPŠaV: Možnosť tvorby profesijne orientovaných bakalárskych programov umožňuje aj súčasne platný Zákon 131/2002 Z. z. o vysokých školách a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov. V strojárskych oblastiach vedia výrobcovia zadať požiadavky automobilového priemyslu. V iných oblastiach, kde sú väčšinou menšie firmy sú požiadavky veľmi rôznorodé, čo môže sťažiť získavanie požiadaviek z praxe na absolventa VŠ.

Návrh OZPŠaV: Zakomponovať do legislatívneho procesu, aby vysoké školy prioritne zabezpečovali ďalšie celoživotné vzdelávanie a poskytl tak absolventovi vzdelanie a kompetencie nutné k operatívnej adaptácii vo vzťahu k neustále sa meniacim podmienkam trhu práce.

Cieľ VŠ-1-8: Vysoké školy sú otvorené vo vzťahu k zahraničiu aj spoločenskej praxi, rozširuje sa mobilita zamestnancov, študentov, zahraničných odborníkov aj odborníkov z praxe.

Pripomienka OZPŠaV: V plnej miere podporujeme rozšírenie možností štúdia v zahraničí.

Mobilita zamestnancov (ale i študentov) sa realizuje aj v súčasnosti, hlavne prostredníctvom finančných zdrojov z grantových schém EÚ (napr. Erasmus plus a pod.).

Návrh OZPŠaV: Pôsobenie zahraničných učiteľov a odborníkov praxe v nadväznosti na cieľ VŠ-1-5 je nutné finančne zabezpečiť. Bez účelovo viazanej dotácie z verejných zdrojov prenesených z prostriedkov štrukturálnych fondov určených na podporu mobilit zamestnancov tak univerzity nezískajú špičkových učiteľov a vedcov z vyspelých krajín sveta.

Cieľ VŠ-1-9: Bakalárske štúdium sa môže v odboroch, pre ktoré je to vhodné, realizovať aj podľa modelu liberálnych štúdií.

Pripomienka OZPŠaV: Neodporúčame podporovať liberálny typ štúdia. Vnímame to aj ako rozpor s vyššie uvedeným čiastkovým cieľom VŠ-1-6.

Návrh OZPŠaV: V prípade presadenia modelu liberálnych štúdií bude nevyhnutné vypracovanie podmienok a spôsobu realizácie tohto modelu štúdia, profilu absolventa a hlavne jeho uplatnenia v nadväznosti na požiadavky praxe a trhu práce.

Cieľ VŠ-1-11: Doterajšia kategorizácia vysokých škôl je nahradená ich profiláciou na základe rozhodnutia vysokej školy o svojom poslaní, čo sa zohľadňuje pri hodnotení jej systému kvality.

Pripomienka OZPŠaV: Zásadne nesúhlasíme s návrhom cieľa. Výsledky doterajších akreditácií poukázali na rezervy vysokoškolského vzdelávania a vo vzťahu ku kategorizácii univerzít, ktoré sa prakticky dodnes nezrealizovalo.

Návrh OZPŠaV: Zrealizovať navrhovanú kategorizáciu vysokých škôl. Vychádzajúc zo súčasného stavu, kedy Slovenská republika nemá dostatok finančných prostriedkov z verejných zdrojov na riadne fungovanie vysokých škôl môže kategorizácia univerzít reálne priniesť racionalizáciu finančných zdrojov v závislosti od demografického vývoja a požiadaviek praxe

na absolventov. Navrhovaná kategorizácia sa musí striktne realizovať formou diferencovaného financovania na základe výsledkov vzdelávacej a vedeckovýskumnej činnosti, výsledkov komplexnej akreditácie so zohľadnením počtu študentov a prepočítaného evidenčného počtu zamestnancov v závislosti od ekonomickej náročnosti študijných programov.

Cieľ VŠ-1-12: Vysokoškolské vzdelávanie je dostupné pre všetkých, ktorí preukážu predpoklady na jeho úspešné absolvovanie. Štát pomáha odstraňovať prekážky ekonomického charakteru alebo charakteru špecifických potrieb, napríklad zdravotného postihnutia či sociálneho vylúčenia, brániace dostupnosti vzdelávania.

Pripomienka OZPŠaV: Zásadne nesúhlasíme otvoriť diskusiu o spoplatnení štúdia, s ktorým sa uvažuje v závere výkladu tohto cieľa. V súčasnosti nepokladáme za efektívne zaviesť spoplatnenie štúdia v dennej forme, čo môže viesť k ohrozeniu vzdelanostnej úrovne uchádzačom o vysokoškolské štúdium zo sociálne slabších pomerov. Súčasne hrozí ďalší odchod potenciálnych uchádzačov o štúdium na slovenských vysokých školách do zahraničia, kde nie je spoplatnené štúdium, hlavne do Českej republiky, Poľska, Maďarska a pod.

Návrh OZPŠaV: 1/ Zavedenie spoplatnenia môže byť čiastočne akceptovateľné za podmienky zdefinovania požadovaného počtu absolventov cez numerus clausus ako jedno z efektívnych opatrení, ktorým sa limituje počet študentov na vysokých školách v korelácii s požiadavkami praxe a trhu práce. Zavedenie poplatku za štúdium/školného môže byť akceptované pri nadlimitnom počte uchádzačov, pričom na bezplatnú formu štúdia by sa dostali iba uchádzači na základe najlepších výsledkov štúdia sekundárneho vzdelávania bez ohľadu na sociálny status uchádzača. Súčasne však poukazujeme na to, že potenciálnym rizikom môže byť metodika prerozdelenia štátom limitovaných dotovaných miest na jednotlivé univerzity.

2/ Systém sociálnej podpory (sociálne štipendiá) navrhujeme riešiť iným rezortom, t. j. vyplácanie štipendia cez Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR, ktoré má potrebné údaje a informácie o sociálnej situácii rodiny a tiež vypláca prídavky na dieťa a iné sociálne podpory.

Cieľ VŠ-1-13: Okrem denného štúdia štát podporuje aj ďalšie formy a metódy vysokoškolského vzdelávania, ako sú externé, dištančné (on-line) vzdelávanie, pričom podmienky na ukončenie štúdia sú nastavené tak, aby zabezpečovali rovnakú kvalitu absolventov pre všetky formy štúdia.

Pripomienka OZPŠaV: On-line vzdelávanie v podmienkach Slovenska pokladáme za neefektívne. Naštudovanie textu a jeho úspešná interpretácia v procese „preskúšania“ nikdy nenahradia to, čo si študent reálne absolvuje v dennej, alebo externej forme štúdia (aj v spoločenských a humanitných vedách). Navrhovaný vnútorný systém zabezpečovania kvality vzdelávania zrejme nikdy nezabezpečí porovnateľnú kvalitu vzdelávania absolventov dennej formy.

## **2.2 Kvalitný vysokoškolský výskum tvoriaci jadro výskumného potenciálu Slovenska**

Cieľ VŠ-2-5: Grantové agentúry fungujú transparentne a finančné prostriedky na súťažnú podporu výskumu a vývoja sa postupne zvyšujú.

Pripomienka OZPŠaV: Pozitívne hodnotíme zvyšovanie objemu finančných prostriedkov do existujúcich grantových schém/systémov.

## **2.4 Efektívne fungujúce vysoké školstvo**

Cieľ VŠ-4-1: Každoročne sa zvyšuje objem verejných zdrojov na žiaduce fungovanie vysokého školstva pri ich efektívnom využívaní spolu s opatreniami na podporu získavania vlast-

ných zdrojov vysokých škôl, s cieľom navýšiť celkový objem zdrojov pre vysoké školy minimálne na priemernú úroveň krajín OECD, resp. EU.

Pripomienka OZPŠaV: Doterajšie reformy (Minerva, Systémové zmeny v školstve...) mali za cieľ zvyšovať objem verejných prostriedkov pre vysoké školy, čo sa postupne avšak nedostatočne naplňovalo. Upozorňujeme na to, že keď sa nezadefinuje a konkrétne neuvedie objem finančných zdrojov (medziročné suma v mil. eur, ročné zvýšenie % objemu z HDP) môže Národný program výchovy a vzdelávania dopadnúť podobne ako predchádzajúce reformy.

Návrh OZPŠaV: Zabezpečiť finančné krytie skvalitnenia vzdelávania a vedy tak, aby podiel z HDP na školstvo bol porovnateľný s vyspelými štátmi EÚ, minimálne 6 %. Uplatnením postupových krokov docieľiť financovanie školstva so stanovením minimálneho ročného zvýšenia o 0,5 % z HDP oproti predchádzajúcemu roku. Financovanie verejných vysokých škôl z verejných zdrojov každoročne zvýšiť o 60 mil. € (okrem sociálnej podpory študentov a valorizácie miezd) tak, aby bola zabezpečená úroveň kvality vzdelávania a vedeckovýskumnej činnosti na verejných vysokých školách.

Cieľ VŠ-4-5: Systematicky sa podporuje informatizácia riadiacich procesov v oblasti vysokoškolského školstva a obmedzuje sa administratívna záťaž vysokých škôl.

Pripomienka OZPŠaV: Ani jedna z doterajších reforiem VŠ nepriniesla zníženie administratívnej náročnosti. Práve naopak hlavne administratívni zamestnanci neustále zvyrazňujú zvyšujúcu sa náročnosť a požiadavky pre administráciu prevádzky vysokých škôl, tiež vzdelávacej a vedeckovýskumnej činnosti. Zložitý systém rozpočtovníctva a účtovníctva komplikovaný verejným obstarávaním núti vysoké školy docieľiť teóriu kladného hospodárskeho výsledku. Kategorizácia finančných prostriedkov na bežné a investičné (kapitálové) znemožňuje vysokým školám racionálne hospodáriť a v zásade núti poskytnutú dotáciu minúť.

Návrh OZPŠaV: Odporúčame prehodnotiť doterajší spôsob verejného obstarávania v procese zabezpečenia tovarov a služieb, osobitne v projektoch vedy a výskumu. Zjednodušením procesu verejného obstarávania sa môžu tvoriť zamestnanci viac sústrediť na riešenie projektu ako na jeho administráciu.

Do návrhu cieľov odporúčame ďalej zaradiť:

- Charakteristickou črtou súčasného vývoja spoločnosti je Informačná spoločnosť /IFS/, pričom rozhodujúcou „komoditou“ sa stáva informácia, na základe ktorej sa generujú nové poznatky a inovácie – ako báza ďalšieho rozvoja ľudskej spoločnosti. Cieľom má byť aj transformácia vysokých škôl na univerzity 21. storočia, ktorá sa odzrkadlí v celom výchovno-vzdelávacom systéme, a vo vedecko-výskumnej činnosti, a v ich vzájomných väzbách.

Spracoval: doc. Ing. Miroslav Habán, PhD., podpredseda zväzu a predseda Združenia vysokých škôl a priamo riadených organizácií OZPŠaV na Slovensku na základe pripomienok zo základných odborových organizácií pôsobiacich na verejných vysokých školách a priamo riadených organizáciách.

Bratislava, 14. december 2016

Ing. Pavel Ondek,  
predseda OZPŠaV na Slovensku