

MODEL SYSTÉMU MANAŽÉRSTVA KVALITY NA VYSOKEJ ŠKOLE

MODEL OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM FOR UNIVERSITIES

Jarmila ŠALGOVIČOVÁ, Matej Bílý

*Autor: Doc. Ing. Jarmila Šalgovičová, CSc., Prof. Ing. Matej Bílý, DrSc.**

*Pracovisko: Katdra inžinierstva kvality, Materiálovotechnologická fakulta STU, *Slovenský metrologický ústav Bratislava*

Adresa: Paulínska 16, 917 24 Trnava

Tel: 0042133551032-4, E-mail: salgovic@mtf.stuba.sk

Abstract

S cieľom optimalizovať a zlepšiť výkonnosť univerzity sa navrhuje model systému manažérstva kvality pokrývajúci osem oblastí znázornených na obr. 1: vodcovstvo, strategické plánovanie, študenti, zainteresovaní účastníci a trh, pedagógovia a zamestnanci, riadenie procesov, informácie a analýzy, výskum a výsledky.

A model of quality management system has been developed with the aim to optimise and improve university performance. It covers eight areas, leadership, strategic planning, students, stakeholders and market, teaching staff and other employees, process management, information and analysis, and research and results.

Key words

kvalita, univerzita, model systému manažérstva kvality, vodcovstvo, plánovanie strategické, študenti, pedagógovia a zamestnanci, riadenie procesov, informácie, výskum

quality, university, model of quality management system, leadership, strategic planning, students, teaching staff and other employees, process management, information, research

Úvod

Za dobu takmer dvadsaťročnej propagácie a zavádzania systémov manažérstva kvality (SMK) už iba málokto pochybuje o nevyhnutnosti zaoberať sa v organizácii manažérskymi systémami nadväzujúcimi na kvalitu. Hoci ešte relatívne nedávno sa na zavádzanie SMK pozeralo cez prizmu určitej nadstavby, ak už nie cez snahy „odlíšiť sa“ od priemeru, viaceré legislatívne opatrenia dokonca stavia zavedenie SMK medzi požiadavky zákona ako nevyhnutnú podmienku existencie a pôsobenia organizácie v určitej oblasti (pozri zákon SR č. 264/1999 Z. z. v znení zákona č. 436/2001 Z. z. o technických požiadavkách na výrobky a o posudzovaní zhody, analogický zákon ČR č. 22/1997 S. z. v znení neskorších zákonov, resp. pripravovaná smernica EÚ o meradlách). Ak si uvedomíme, že nejde o proces

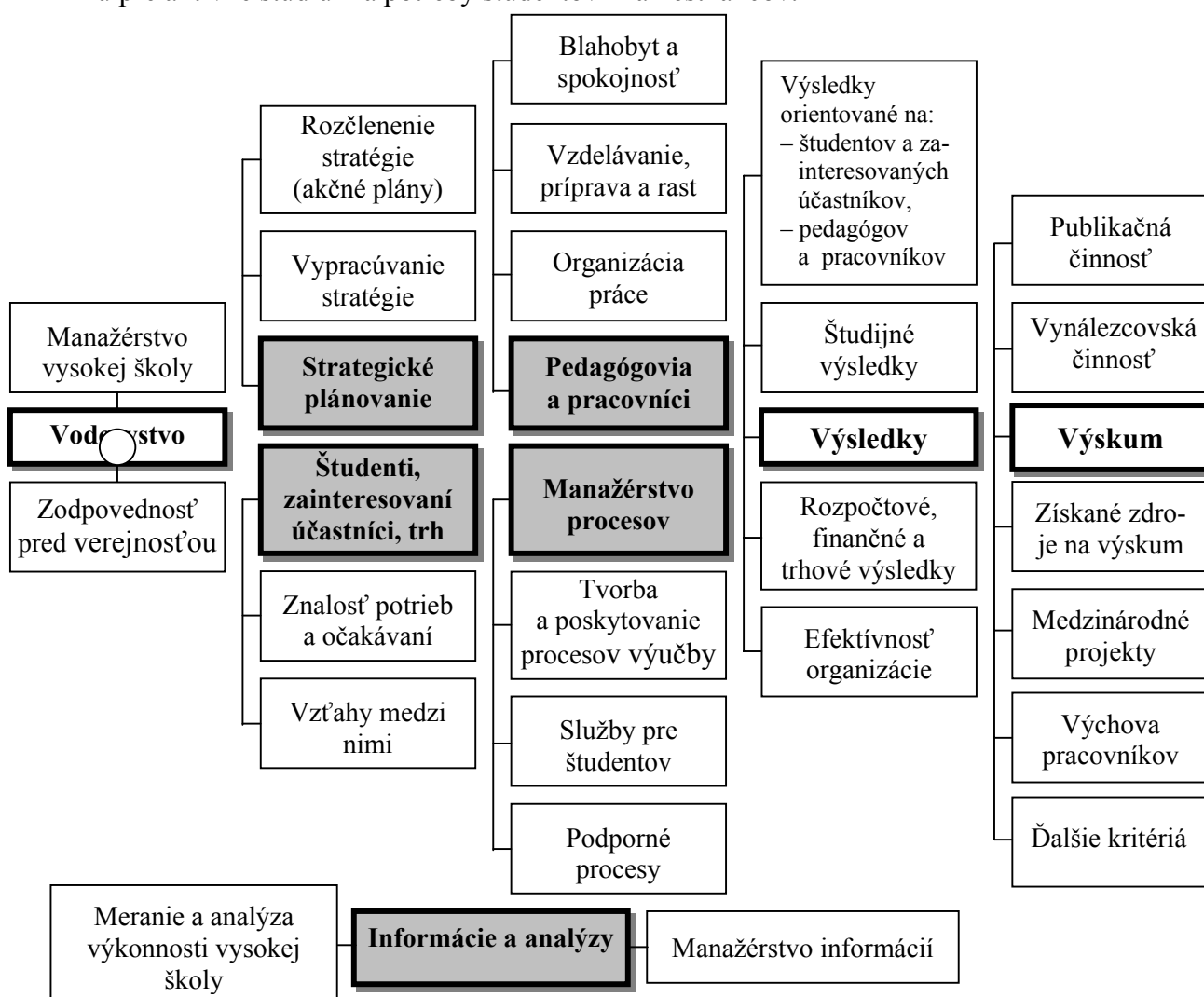
krátkodobý, jednoduchý a lacný, dosiahnutý efekt zrejme musí kompenzovať vynaložené úsilie, inak by implementácie SMK zanikli.

Je prirodzené, že úspechy pri zavádzaní SMK neunikli pozornosti vysokých škôl, kde sa ojedinele začali prejavovať podobné snahy. Asi naďalej sa v tomto smere dostali Spojené štáty americké, kde sa už 14 rokov udeľuje Národná cena Malcolma Baldrigea na základe modelu špecifikovaného pre oblasť vzdelávania. Bokom však nestojí ani Európa, kde sa vytvorila organizácia The European Network for Quality Assurance in Higher Education, ktorá z poverenia Európskej komisie zorganizovala projekt s názvom *European Quality Evaluation in Higher Education*. Jeho cieľom je skúmať možnosti posudzovania kvality na európskych vysokých školách, nie však ako celku, ale iba pri výučbe fyziky, histórie a veterinárnych vied.

Komplexnejšie ciele sleduje organizácia *Central and East European Network* so sídlom v Maďarsku, členmi ktorej je tak ČR aj SR.

Vo všetkých prípadoch systémového prístupu ku kvalite na vysokých školách v rámci uvedených a ďalších organizácií však vzniká základná otázka: čo je to kvalita vysokoškolského vzdelávania a aké kritériá použiť na jej hodnotenie a porovnanie.

Jednou z možných odpovedí na túto otázku je model, ktorý by zahŕňal všetky základné činnosti vysokej školy. Jeho možný variant je na obr. 1. Integrujúcim cieľom je vytvoriť klímu pre aktívne štúdium a potreby študentov i zamestnancov.



Obr. 1

Charakteristiky oblastí modelu

Východiskovou oblasťou hodnotenia je **VODCOVSTVO**, kde treba hodnotiť ako sa manažment stará o vysokú školu, ako ju smeruje, ako skúma výsledky, aké ponúka hodnoty pre študentov, aké sformoval priority, ako sa stará o bezpečnosť a pod. Keďže vysoká škola je dotovaná zo spoločných zdrojov, súčasťou hodnotenia je posúdenie ako sa vedúci pracovníci zodpovedajú pred verejnosťou a ako realizujú svoju občiansku zodpovednosť.

V oblasti **STRATEGICKÉ PLÁNOVANIE** sú predmetom hodnotenia dve základné otázky:

- ako vysoká škola rozpracováva strategické ciele a plány činnosti (so zohľadnením potrieb študentov a zainteresovaných účastníkov) a
- ako sa strategické ciele menia na akčné plány vrátane ukazovateľov výkonnosti.

V oblasti **ŠTUDENTI, ZAJINTERESOVANÍ ÚČASTNÍCI, TRH** sa hodnotia dva okruhy otázok:

- znalosti potrieb a očakávaní (študentov a zainteresovaných účastníkov) so zameraním na spokojnosť, atraktivnosť a excelentnosť výučby;
- vzájomné vzťahy medzi študentmi a zainteresovanými účastníkmi, ich efektívnosť, hodnotenie a propagácia.

Oblasť **PEDAGÓGOVIA A PRACOVNÍCI** má podať prehľad o tom,

- ako vysoká škola motivuje a sprístupňuje rast pedagógov a pracovníkov (systém odmeňovania, organizácia práce, politika zastupovania a nástupníctva, prijímanie nových pracovníkov);
- ako sa zabezpečuje vzdelávanie a príprava pracovníkov, ako sa zvyšuje ich spôsobilosť, ako sa motivuje využívanie vedomostí a využívanie novej techniky;
- ako sa vytvára blahobyt a spokojnosť (pracovné prostredie, ukazovatele kvality a spokojnosti atď.).

Oblasť **MANAŽÉRSTVO PROCESOV** sa zameriava na tri druhy kľúčových procesov na vysokej škole:

- na procesy výučby (ako sa tvoria a ako sa riadia študijné programy, ako sa porovnáva ich úroveň, ako sa zohľadňujú individuálne požiadavky, e-vzdelávanie, prepojenie programov a pod.);
- na služby pre študentov (aké sa poskytujú, aké sú ukazovatele ich úspešnosti, spätné väzby, zlepšovanie);
- na podporné procesy (procesy každodennej činnosti, požiadavky, ukazovatele úspešnosti, náklady, zlepšovanie).

Oblasť **VÝSKUM** je nevyhnutnou súčasťou úspešnej činnosti väčšiny vysokých škôl. Jej hodnotenie vychádza zo zaužívaných kritérií. Za pozornosť stoja ďalšie kritériá na obr. 1, kde sa hodnotí realizácia výskumu v praxi, ekonomický efekt z výskumu a akreditácia laboratórií.

Dobre fungujúca vysoká škola musí mať zabezpečené **INFORMÁCIE A ANALÝZY**. Konkrétne ide o

- ♦ merania a analýzy výkonnosti (zhromažďovanie údajov, využívanie informácií a ich poskytovanie akademickej komunite, analýzy pre vrcholový manažment);
- ♦ manažerstvo informácií (kvalita a dostupnosť pre pracovníkov, študentov a zainteresovaných účastníkov, spoľahlivosť, dôvernosť, korelácia so vzdelávaním).

Najzávažnejšou oblasťou sú **VÝSLEDKY** v piatich okruhoch pôsobenia vysokej školy:

- študijné výsledky vrátane ukazovateľov úspešného štúdia a zlepšovania štúdia;

- výsledky orientované na študentov a zainteresovaných účastníkov s údajmi o úrovni a trendoch spokojnosti a nespokojnosti a o úrovni vzťahov so študentmi a zainteresovanými účastníkmi;
- rozpočtové, finančné a trhové výsledky s hodnotením súčasnej úrovne a trendov vo finančníctve vrátane vlastných nákladov a možností uplatnenia sa na trhu;
- výsledky orientované na pedagógov a pracovníkov (súčasná úroveň a trendy v spokojnosti, blahobyte a rozvoji, v systéme práce a jeho efektívnosti);
- efektívnosť vysokej školy (súčasná úroveň a trendy v tvorbe a poskytovaní vzdelávania, v študentských službách, podporných procesoch, výsledky vzťahov s verejnosťou).

Posúdenie významu jednotlivých oblastí

Hoci závažnosť plnenia kritérií jednotlivých oblastí môže byť pre každú vysokú školu špecifická, jestvujú niektoré všeobecne platné zásady.

Skúsenosť ukazuje, že päť oblastí hodnotenia (na obr. 1 vyznačené sivo) má zhruba rovnaký účinok na úspešnosť vysokej školy. Podstatne závažnejší účinok má **VODCOVSTVO**. Realizácie modelov výnimočnosti EFQM totiž dokazujú, že vodcovia (vrcholoví manažéri) formulujú zamerania a stratégie, vytvárajú tvorivú klímu, vedia pritiahnuť zainteresovaných účastníkov, inšpirujú a motivujú pedagógov a pracovníkov a zohrávajú rad pozitívnych úloh, ktorí robia vysokú školu atraktívnou a prinášajú aj prostriedky.

Sporné môže byť hodnotenie **VÝSKUMU**. Treba si uvedomiť, že výskum na niektorých vysokých školách nemusí byť z nejakého dôvodu príliš rozvinutý (napr. na školách umeleckého zamerania), prípadne nemusí vôbec existovať (napr. pri bakalárskom štúdiu). Sotva však možno pokladať vysokú školu za kvalitnú, ak sa jej pedagógovia a pracovníci nepodieľajú na výskume (či základnom alebo aplikovanom) a tak sa vlastne sami vzdelávajú. Okrem toho výskum je zdrojom dodatočných prostriedkov a môže sa výrazne podieľať na plnení jedného z troch poslání vysokej školy ako podnikateľského subjektu.

Najväčšiu váhu medzi oblasťami hodnotenia majú **VÝSLEDKY** pokrývajúce všetky úseky existencie a dôvody existencie vysokej školy. Skúsenosti opäť ukazujú, že majú asi polovičnú váhu, čo je prirodzené, pretože kvôli výsledkom vysoká škola existuje.

Záver

Akékoľvek hodnotenie v sebe skrýva nebezpečenstvo vytvárania poradia a zatriedovania vysokých škôl. Z druhej strany však vytvorenie určitého modelu (v našom ponímaní modelu systému manažérstva kvality) však môže stimulovať niektoré nedocenené alebo zanedbané aktivity vysokej školy a tým zvýšiť jej spoločenský prínos, zlepšiť výučbu a ekonomické kritériá. Dlhoročné skúsenosti so zavádzaním amerického modelu M. Baldrigea a Európskeho modelu výnimočnosti opäť potvrdzujú, že už iba snaha model vybudovať a zaviesť zvyšuje povedomie významu manažérstva kvality, vnáša do niektorých činností poriadok a zlepšuje imidž vysokej školy.