

EUA
Európska asociácia univerzít

EUA (Európska asociácia univerzít)
Program inštitucionálneho hodnotenia

TECHNICKÁ UNIVERZITA VO ZVOLENE

HODNOTIACA SPRÁVA EUA

December 2006

OBSAH

| | strana |
|---|-----------|
| Predslov | 3 |
| Úvod | 4 |
| HODNOTENIE INŠTITÚCIE | 6 |
| 1. Profil Technickej univerzity vo Zvolene | 6 |
| 2. Kontext | 8 |
| 2.1 <i>Obmedzenia a príležitosti v národnom kontexte</i> | 8 |
| 2.2 <i>Obmedzenia a príležitosti v medzinárodnom kontexte</i> | 9 |
| 3. Kľúčové otázky budúceho rozvoja TUZVO | 11 |
| 3.1 <i>Poslanie a dlhodobý rozvoj</i> | 11 |
| 3.2 <i>Rozvoj a výskum na TUZVO</i> | 12 |
| 3.3 <i>Študenti a štúdium na TUZVO</i> | 14 |
| 3.4 <i>Stratégia internacionalizácie na TUZVO</i> | 15 |
| 3.5 <i>Strategický rozvoj, kontrola a riadenie</i> | 17 |
| 3.6 <i>Štruktúra zamestnancov a rozvoj TUZVO</i> | 18 |
| 3.7 <i>Úloha TUZVO v rámci regiónu a jej inovačná činnosť</i> | 18 |
| 4. Kvalita kultúrneho života TUZVO | 19 |
| 5. Predpoklady zmien TUZVO | 20 |

Predslov

V roku 1993 po dvoch úspešných konferenciách tematicky zameraných na *kvalitu a hodnotenie* sa stala komisia CRE Asociácie európskych univerzít (teraz transformovanej na EUA, Európsku asociáciu univerzít) rozhodla ponúknuť svojim 500 členským univerzitám možnosť ohodnotenia, aby sa mohli posúdiť ich silné a slabé stránky v oblasti riadenia kvality.

EUA chce ponúknuť externé hodnotenie, ktoré realizujú skúsení vedúci predstavitelia univerzít rôznych systémov vysokoškolského vzdelávania v Európe. Toto hodnotenie by malo vysvetliť otázky kvality a hlavných aktérov procesu každodenného rozhodovania na univerzite. Mala by byť nástrojom inštitucionálneho riadenia prípravy na zmenu. EUA nechce poskytovať univerzite plán alebo projekt jej rozvoja; tento proces skôr predstavuje akýsi poradný nástroj alebo slovami Martina Trowa “externé podporné hodnotenie”.¹

EUA verí, že hodnotením inštitúcií v rôznych krajinách sa diseminujú príklady dobrej praxe, potvrdia sa spoločné koncepcie strategického myslenia a vypracujú sa spoločné referencie týkajúce sa kvality, ktoré pomôžu členským univerzitám znovu zorientovať ich strategický rozvoj a zároveň posilniť štruktúru kvality vzdelávania v Európe. Toto hodnotenie pomôže univerzitám:

- preskúmať, ako definujú svoje *dlhodobé a strednodobé ciele*,
- pozrieť sa na *externé a interné obmedzenia* ovplyvňujúce ich rozvoj a
- prediskutovať *stratégie zlepšenia ich kvality* – ak je kvalita definovaná ako primeranosť účelových prostriedkov – zároveň berúc do úvahy tieto obmedzenia.

V roku 1994 požiadali univerzity v Göteborgu, Porto a Utrechte komisiu CRE, aby vypracovala metodiku pre program hodnotenia kvality a otestovala ju v ich vlastných inštitúciách. Táto *pilotná fáza* Medzinárodného inštitucionálneho hodnotenia kvality sa skončila v januári 1995. V tomto procese hlavnú časť tvorí súbor *smerníc*, ktoré vypracovali profesor Frans van Vught, riaditeľ Centra štúdia stratégie vysokoškolského vzdelávania (CHEPS) na Twente University, a Don Westerheijden z toho istého centra. V rokoch 1995 – 1996 sa konalo druhé kolo *experimentálneho* hodnotenia na 10 univerzitách západnej, strednej a východnej Európy. Skúsenosti z prvých dvoch rokov viedli k menším úpravám v programe. V rokoch 1996 – 1997 prebehlo prvé kolo “podrobne vypracovaného” programu inštitucionálneho hodnotenia CRE, ktorého sa zúčastnilo 13 univerzít. Celkový počet univerzít, ktoré sa zúčastnili tohto programu doteraz (vrátane roku 2006), prevyšuje 160, pričom priemerný počet univerzít zúčastňujúcich sa programu každoročne je 10 – 15.

Program medzinárodného inštitucionálneho hodnotenia kvality EUA sa nezaobera hodnotením kvality univerzít ako takých a hodnotením kvality ich vyučovania a výskumnej činnosti. Viac sa zaoberá hodnotením a zlepšovaním existujúcich mechanizmov a procesov strategického riadenia a zabezpečenia kvality, ako aj iných podmienok, ktoré ovplyvňujú ich možnosti pre zmenu.

Technická univerzita vo Zvolene (ďalej “TUZVO”) požiadala EUA, aby uskutočnila hodnotenie inštitucionálnej kvality tejto univerzity so špeciálnym dôrazom na internacionalizáciu. Žiadosť podal rektor univerzity, prof. Ján Tuček. Rektorov tím, senát a fakulty univerzity podporili toto hodnotenie svojou časťou a aktívnou účasťou.

¹ M. Trow: “Academic Reviews and the Culture of Excellence, Studies of Higher Education and Research, 1994/2

Hodnotiaci tím tvorili:

- prof. Inge Jonsson (predseda), bývalý prezident, rektor Stockholm University (Švédsko);
- prof. Maxwell Irvine, bývalý výkonný rektor, University of Aberdeen a University of Birmingham (Veľká Británia);
- Roland Vermeesch, výkonný rektor, Hogeschool West-Vlaanderen, ktorý sa zúčastnil úvodnej návštevy, ale kvôli náhlej smrti v lete nemohol v tomto hodnotení pokračovať. Nahradil ho
- prof. Jíří Holenda, bývalý rektor Plzeňskej univerzity (Česká republika);
- Dr. Sybille Reichert (zapisovateľka), Reichert Consulting, Policy and Strategy Development in Higher Education (Reichert: Rozvoj poradenstva, taktiky a stratégie vo vysokoškolskom vzdelávaní, Zürich (Švajčiarsko).

Úvodná návšteva na TUZVO sa konala 22. – 23. marca 2006, návšteva hlavnej časti hodnotenia 1. – 3. novembra 2006.

Ďakujeme univerzite, jej zamestnancom a študentom za otvorenosť a ochotu podeliť sa s nami o ich vlastné inštitucionálne hodnotenie a v neposlednom rade za veľmi srdečné privítanie počas našich návštev. Osobitne chce hodnotiaci tím veľmi úprimne poďakovať rektorovi TUZVO, prof. Jánovi Tučekovi, ako aj našej kontaktnej osobe a vedúcemu sebahodnotiaceho tímu, prof. Ľubomírovi Scheerovi, ktorí pripravili a zorganizovali spomenuté dve návštevy. Táto organizácia poskytla hodnotiacemu tímu také podporné podmienky, aby mohli pracovať efektívne a splniť svoje poslanie. Sme tiež veľmi povďační TUZVO za pohostinnosť. Bolo skutočne radosťou pracovať v takej priateľskej atmosfére.

Úvod

Medzinárodné inštitucionálne hodnotenie kvality EUA tvorí niekoľko fáz. TUZVO najskôr vypracovala *Sebahodnotiacu správu* (SHS). Vypracoval ju tím pod vedením prorektora prof. Ing. Ľubomíra Scheera. Proces sebahodnotenia zrealizovala a správu vypracovala pracovná skupina, ktorú tvorili:

| | |
|-----------|---|
| predseda: | prof. Ing. Ľubomír Scheer, CSc. |
| tajomník: | Bc. Jarmila Šarinová |
| členovia: | prof. RNDr. Marián Babiak, PhD. doc. Ing. Josef Drábek, CSc. Ing. Štefan Klacko, CSc. doc. Ing. Rastislav Šulek, CSc. prof. Ing. Ján Tuček, CSc. doc. Ing. Jozef Víglaský, CSc. Jozef Roman (zástupca študentov). |

V rámci procesu sebahodnotenia a počas vypracovávania správy spolupracovali členovia pracovnej skupiny s akademickými predstaviteľmi fakúlt a administratívnymi zamestnancami TUZVO, ako to bolo potvrdené v našich pohovoroch s členmi jednotlivých fakúlt a senátu. Avšak, širšia komunita TUZVO nebola v skutočnosti informovaná o inštitucionálnych cieľoch a podmienkach prezentovaných v správe, aj keď prístup k tomuto dokumentu nebol obmedzený. Zároveň sa zdalo, že otázky diskutované v sebahodnotiacej správe sú všeobecne

známe a rovnako boli prediskutované v širšej komunite. Zo študentov, však, len zopár bolo oboznámených s otázkami inštitucionálneho rozvoja a zlepšovania kvality.

Ďalej nasledovala **úvodná návšteva** na TUZVO, a to 22. – 23. marca 2006, aby sa hodnotiaci tím oboznámil s univerzitou. Táto návšteva si vyžiadala pripraviť viac informácií pre záverečnú hodnotiacu návštevu, ktoré TUZVO pripravila a postupom času poslala členom hodnotiaceho tímu. **Hlavná návšteva** hodnotiaceho tímu sa uskutočnila 1.– 3. novembra 2006. **Hodnotiaca správa** je vypracovaná na základe všetkých písomných informácií, pohovorov s rôznymi členmi TUZVO, ale aj na základe skúseností hodnotiaceho tímu z jeho dvoch návštev na TUZVO.

Počas dvoch návštev uskutočnil hodnotiaci tím množstvo stretnutí s rektorom, prorektormi a inými osobami zapojenými do procesu sebahodnotenia, s členmi senátu, dekanmi jednotlivých fakúlt, učiteľmi, výskumnými pracovníkmi, doktorandami a študentami. Hodnotiaci tím zrealizoval dve stretnutia s externe zainteresovanými osobami, vrátane primátora Zvolena. (Kompletný program stretnutí a rozhovorov je uvedený v prílohe.)

Hodnotiaci tím navštívil dvakrát všetky štyri fakulty TUZVO, a to Lesnícku fakultu, Drevársku fakultu, Fakultu environmentálnej a výrobnéj techniky a Fakultu ekológie a environmentalistiky. Hodnotiaci tím tiež navštívil niekoľko laboratórií na všetkých štyroch fakultách.

V posledný deň hlavnej hodnotiacej návštevy prezentoval predseda hodnotiaceho tímu, prof. Inge Jonsson, **ústnu správu** najprv rektorovi a jeho tímu a potom širšiemu publiku, ktoré zahŕňalo dekanov fakúlt a zástupcov študentov. Na stretnutí bol priestor na dlhšiu diskusiu, ale ústne podaná správa bola prijatá bez otázok a pripomienok.

HODNOTENIE INŠTITÚCIE

1. Profil Technickej univerzity vo Zvolene

TUZVO ako pokračovateľka Baníckej akadémie založenej Máriou Teréziou v roku 1762 a jej Lesníckeho ústavu, ktorý bol založený v Banskej Štiavnici v roku 1807, bola a je **jedinou vysokou školou**, ktorá sa na Slovensku (rovnako ako v bývalom Československu) špecializuje na lesníctvo a drevárstvo. Moderná história TUZVO sa rozvíja od roku 1952, kedy bola vo Zvolene založená Vysoká škola lesnícka a drevárska (VŠLD) s Lesníckou a Drevárskou fakultou. V roku 1991 sa k dvom fakultám pridala Fakulta ekológie (dnes Fakulta ekológie a environmentalistiky). Od roku 2000 do leta 2006 sídlila táto fakulta v Banskej Štiavnici a existovala pomerne nezávisle. Presťahovanie fakulty späť k hlavnému areálu univerzity vysoko ocenila fakulta aj zvyšok inštitúcie ako veľkú príležitosť zvýšiť medzifakultnú spoluprácu a synergiu. V roku 1992 bola VŠLD premenovaná na Technickú univerzitu vo Zvolene (TUZVO). Súčasný profil TUZVO dotvára jej štvrtá fakulta – Fakulta environmentálnej a výrobnjej techniky, ktorá začala pôsobiť v roku 1996. Všetky vlastné charakteristiky, strategické dokumenty a ústne prezentácie vyjadriť koherentný pohľad na túto inštitúciu ako technickú univerzitu s evidentným zmyslom pre jej hlavné kompetencie opísané v Sebahodnotiacej správe, ktorými sú vzdelávanie a výskum týkajúce sa oblastí otázok lesa – dreva – životného prostredia, profil, ktorý TUZVO zamýšľa udržať a ďalej posilňovať v budúcnosti.

V akademickom roku 2005/2006 bol celkový počet študentov v bakalárskom stupni štúdia **1651**. Väčšina študentov, **2414** v akademickom roku 2005/2006, študovala v dlhších, inžinierskych programoch. Celkový počet postgraduálnych študentov bol **434**, t.j. 10 % celkového počtu študentov (4499). Viac než $\frac{1}{4}$ študentov (1299, 29 %) bola zapísaná do externého štúdia. Treba konštatovať, že univerzitní učitelia sú tiež veľmi aktívne zapojení do kontinuálneho (ďalšieho) vzdelávania. Asi polovica študentov je zapísaná na Drevárskej fakulte, ktorá tiež zahŕňa najvyššie percento externých študentov (viac než 40 %), ďalšia $\frac{1}{4}$ je zapísaná na Lesníckej fakulte. V poslednej dekáde sa počet študentov zvýšil o 70 %, pričom študenti pochádzajú zo všetkých častí krajiny. Kým je takýto nárast typickým javom pre všetky vysoké školy Slovenska, TUZVO sa pritom snaží udržať kvalitu a inštitucionálny profil, aj keď inštitucionálne granty sú do veľkej miery pridelované na základe počtu študentov. Pomer študent/učiteľ predstavuje 14,7 študentov na jedného učiteľa. Vychádzajúc zo skladby študijných odborov, priemerný počet študentov na učiteľa by mal byť 10,7 v porovnaní s národným koeficientom počtu učiteľov na študijný odbor, v porovnaní s európskymi priemerami je tento pomer študent/učiteľ lepší než priemerný (pozri časť 3.4).

K 30. novembru 2006 zamestnávala TUZVO 305 učiteľov (49 profesorov, 85 docentov a 171 odborných asistentov), 62 výskumných pracovníkov a ďalších 497 zamestnancov (administratívnych a prevádzkových), celkove 802 zamestnancov. Počet administratívnych zamestnancov preyšuje počet učiteľov a výskumných pracovníkov o faktor 1,32 (pozri časť 3.7).

Medzinárodné skúsenosti zamestnancov a študentov TUZVO sú v súčasnosti dosť obmedzené. Hoci niekoľkí profesori sú evidentne nielen členmi medzinárodnej vedeckej

obce, ale do nej aj aktívne prispievajú, väčšina profesorov stále obmedzuje dopad výsledkov svojho výskumu na národné publikácie a komunikáciu. Podobne je veľmi nízka aj medzinárodná študentská mobilita, čo sa týka odchádzajúcich i prichádzajúcich študentov. Podiel zahraničných študentov na celkovej počte študentov TUZVO počas akademického roka 2005/2006 predstavoval 2 % a stojí dlhšie na tejto úrovni. Podľa posledných existujúcich údajov, pochádzajúcich z akademického roka 1998/1999, študovalo na TUZVO len 100 zahraničných študentov. Pre zahraničných študentov ponúka TUZVO študijný program drevárstvo v angličtine na inžinierskom stupni. Snáď ešte neuspokojivejšie je, že v minulom akademickom roku len 20 študentov TUZVO študovalo v zahraničí (pozri časť 3.5).

Technická univerzita vo Zvolene je umiestnená v dobre vymedzenom priestore v meste Zvolen, v ktorom žije 45 000 obyvateľov a ktoré má významné lesnícke a drevárske inštitúcie celonárodného významu (Národné lesnícke centrum, drevospracujúci priemysel). Profil TUZVO takto odzrkadľuje hlavnú identitu mesta a rovnako úsekové priority, ktoré majú za následok hustú sieť kooperatívnych projektov.

2. Kontext

2.1 Obmedzenia a príležitosti v národnom kontexte

TUZVO je súčasťou národného systému, ktorý v posledných 15 rokoch zaznamenal prudké zmeny a stále prechádza podstatnými reformami. Môžeme dokonca konštatovať, že žiadosť Ministerstva školstva SR, aby sa všetky univerzity podrobili inštitucionálnemu hodnoteniu EUA v priebehu dvoch rokov, odráža národnú snahu zamerať a pustiť sa do výzvy ako pripraviť svoj systém vysokoškolského vzdelávania na medzinárodnú konkurenciu a plnšiu integráciu do európskeho vysokoškolského priestoru. Dlhodobá vízia je odvážna, pokiaľ ide o požiadavky týkajúce sa národnej konkurencieschopnosti: „Slovensko sa musí stať, aj doma aj v zahraničí, synonymom krajiny s vynikajúcou vedou a technológiou, kde výnimočne vzdelaní a tvoriví ľudia vytvárajú vysokokvalitný inovačný tovar a služby.“ Táto stratégia tiež upozorňuje, že v súčasnosti sú to práve veľmi dobré podmienky pre efektívnu výrobu, ktoré sú hlavným zdrojom konkurenčných výhod Slovenska, no faktom je, že krajina bude môcť ťažiť z tejto výhody len v obmedzenom období. „V priebehu asi 10 rokov sa mnoho investorov zameraných výlučne na lacnú veľkovýrobu s nízkou DPH pravdepodobne presťahuje ďalej na východ.“ Dlhodobá konkurencieschopnosť Slovenska teda „môže byť zaručená len vytvorením priaznivých podmienok pre rozvoj tzv. „znalostnej ekonomiky“. Veda a inovácia sa takto stávajú kľúčovou oblasťou politického záujmu: „Stratégia inovácie efektívne kombinujúca podporu vedy, výskumu a inovácií sa musí stať jednou zo základných dlhodobých priorít slovenskej vlády. Stratégia vlády by mala zabezpečiť dlhodobý rozvoj kvalitného vedeckého potenciálu. Slovensko potrebuje širokú základňu vedcov schopných uskutočňovať vysokokvalitný vedecký výskum na najvyššej úrovni.“²

V oblasti vedy a inovácií boli sformulované tri základné ciele:

- výchova a podpora vysokokvalifikovaných vedcov,
- výskum medzinárodnej kvality adekvátne prepojený s podnikateľským sektorom,
- efektívna štátna podpora podnikateľských aktivít v oblasti výskumu, rozvoja a inovácií.

Tieto priority sa tiež odrazia vo využívaní štrukturálnych fondov Európskej únie. Vybudovanie výskumnej kapacity v univerzitnom sektore je mimoriadnou výzvou, pretože pred rokom 1990 bol výskum značne sústredený na Akadémiu vied. Okrem vybudovania výskumnej kapacity a nových zariadení, nedostatky dlho zanedbávaného infraštrukturálneho obnovenia pochádzajúce z obdobia socializmu vyvíjajú na slovenské univerzity, zvlášť tie s orientáciou na prírodné vedy a inžinierstvo (akou je aj TUZVO) so súčasnými vedeckými infraštrukturálnymi potrebami, veľký finančný nátlak.

Za zmienku stojí aj ďalší národný fenomén, ktorý je veľmi evidentný aj na TUZVO, a to relatívne vysoký priemerný vek akademických zamestnancov a relatívny nedostatok mladšieho kvalifikovaného personálu. Mladí často zanechávajú akademickú kariéru kvôli pomerne nízkym platom (v porovnaní so súkromným sektorom) a relatívne neistou perspektívou týkajúcou sa ich kariéry.

Čo sa týka inštitucionálnej autonómie, rozsiahle riadiace smernice podľa národného zákona o vysokých školách obmedzujú možnosti univerzity flexibilne sa prispôbovať meniacim sa okolnostiam a narastajúcej medzinárodnej konkurencii. Pochopiteľne, súčasný legislatívny systém a politická kultúra silne odzrkadľujú veľké obavy z potlačenia demokracie a akademickej slobody. Ako následok, dostatočná kontrola a vytvorenie rovnováhy vnášajú

do štruktúr riadenia každej verejnej organizácie predpoklad, aby sa predchádzalo akémukoľvek možnému zneužívaniu moci. Z tohto dôvodu prináša zákon o vysokých školách z roku 2002 myšlienku demokracie do riadiacej štruktúry univerzít, rozširujúc demokratické princípy do organizačnej štruktúry každej jednotlivej úrovne všetkých národných vysokoškolských inštitúcií. Takto „poslanecké princípy spojené s účasťou všetkých“, ktoré bežne charakterizujú proces vládneho a parlamentného demokratického rozhodovania, sú preberané nielen do riadenia celej inštitúcie, ale sa tiež presne odzrkadľujú na úrovni fakúlt. Toto spomaľuje a sťažuje proces rozhodovania. Rozhodnutia, ktoré by uprednostňovali oblasti vyššieho potenciálu nad inými, majú tendenciu prekonávať viacúrovňový proces hlasovania. Kým takéto ťažkosti budú pravdepodobne pociťované oveľa viac vo väčších inštitúciách, tiež budú mať dopad, a to do menšej ale významnej miery, aj na malé inštitúcie, akou je aj TUZVO.

Z iného pohľadu, univerzity viac profitujú z inštitucionálnej autonómie. Podľa paragrafu 58 zákona o vysokých školách sú univerzity autonómne s ohľadom na výber študentov. TUZVO a jej fakulty tiež môžu autonómne rozhodovať o počte študentov, ktorých chcú prijať na štúdium. Tento výber sa uskutočňuje hlavne na základe celoštátnych prijímacích skúšok. Akademické senáty fakúlt schvaľujú podmienky na prijatie na štúdium na jednotlivé fakulty, Akademický senát TUZVO schvaľuje podmienky pre univerzitný študijný program. TUZVO plne využilo túto autonómiu, napr. tým, že neuskutočňuje všeobecné praktiky prijímania čo najväčšieho počtu študentov. Študijné programy musia byť v súlade s kritériami akreditačnej komisie (vhodnosť pre meritum štúdia, dostatočná personálna a materiálno-technická podpora). Skôr než sa začnú realizovať, musia byť schválené akreditačnou komisiou Ministerstva školstva Slovenskej republiky, a to môže trvať dosť dlho. V posledných rokoch TUZVO pridala do svojho portfólia široký výber nových študijných programov, čím reagovala na nové regionálne a národné potreby.

Univerzita je plne autonómna aj pokiaľ ide o **výber a menovanie akademických zamestnancov**. Toto zahŕňa inzerciu voľných miest, hodnotenie kandidátov, konečný výber a ich menovanie. Avšak finančné obmedzenia robia takúto autonómiu prakticky irelevantnou. Výška plátov extrémne sťažuje prijímať zamestnancov zo zahraničia a dokonca platy na TUZVO v národnom merítke sú nižšie, a preto sotva konkurenčné, ak neberieme do úvahy predmet špecializácie, vďaka ktorému si TUZVO zachováva rešpekt. Okrem toho, platy vyučujúcich (ako aj administratívnych zamestnancov) sú fixované tabuľkami, v rámci ktorých nie je možné odmeňovanie založené na výkone. Preto univerzita nemá žiadnu možnosť, aby prijímala zamestnancov alebo ich motivovala prostredníctvom dohodovacieho konania o platoch.

TUZVO je tiež do značnej miery autonómna pokiaľ ide o zakladanie a rušenie fakúlt a iných organizačných jednotiek. Kým rozhodnutia týkajúce sa štruktúry fakúlt analyzuje akreditačná komisia Ministerstva školstva SR, senát nemusí plne súhlasiť s vyhlásením ministerstva. Keďže však takéto rozhodnutia musí robiť akademický senát TUZVO, vedenie musí hľadať všeobecný konsenzus, aby ich mohol prijať.

2.2 Obmedzenia a príležitosti v medzinárodnom kontexte

Berúc do úvahy fakt, že TUZVO nechce obmedziť svoj vplyv len na národné prostredie, ale zjavne chce byť súčasťou Európskeho výskumného priestoru, nemožno ignorovať nasledujúce medzinárodné aspekty:

² Ivan Mikloš, minister financií SR (2004): Stratégia konkurencie pre Slovenskú republiku, Národná Lisabonská stratégia

Predovšetkým treba poznamenať, že napriek zvyšovaniu spolupráce medzi inštitúciami konkurencia medzi výskumnými univerzitami v Európe narastá alebo ju dokonca táto spolupráca podporuje. Aj tie najbohatšie a najlepšie etablované inštitúcie v Európe sa začínajú vysporiadavať so znižujúcou sa štátnou podporou a v otázke financovania sa stále viac začínajú obracať na tretie strany, pre ktoré sa predchádzajúca práca inštitúcie, a teda aj jej predchádzajúci úspech v istej oblasti, stávajú jedným z najrozhodujúcejších kritérií. Z tohto dôvodu majú silnú tendenciu posilňovať sa a slabší oslabovať sa, pokiaľ ide o uchádzanie sa o granty z tých istých konkurenčných výskumných zdrojov. Preto si inštitúcie nemôžu dovoliť rovnostárske rozdeľovanie rozpočtu, ak chcú, aby niektoré z ich oblastí úspešne obstáli v konkurencii.

Po druhé, **náklady na výskum a výskumnú infraštruktúru značne narastajú**, pričom sa však zväčšujú finančné tlaky. Z pohľadu nákladov na výskum niektoré krajiny dokonca začínajú uvažovať alebo presadzovať koncepciu “koncentrovania dokonalosti”, t.j. zamerania investícií na menší počet už dobre etablovaných inštitúcií, čo vedie k znižovaniu príležitostí pre iných dobehnúť, a teda uchytiť sa. Kým niektoré vlády sa zaviazali prijať rozhodnutia Lisabonskej konferencie a zvýšiť svoje celkové náklady na výskum až na 3 % HDP, v posledných niekoľkých rokoch iba málo krajín čo sa týka nákladov na výskum dokázalo uskutočniť značný nárast.

Po tretie, **konkurencia týkajúca sa najkvalifikovanejších výskumníkov sa zostruje a stáva sa stále viac medzinárodnou**. Niekoľko dobre etablovaných medzinárodných výskumných univerzít si získava talentovaných odborníkov z celého sveta. Môžeme sledovať “funkciu priťahovania”, pomocou ktorej tieto inštitúcie s významnou skupinou medzinárodne uznávaných výskumníkov získavajú ďalších výskumníkov oveľa ľahšie. Pretože mnoho krajín, napr. USA a Veľká Británia, zaznamenávajú klesajúci počet absolventov prírodných a technických vied, zápas o nové talenty začína byť práve taký silný ako zápas o medzinárodne úspešných už etablovaných profesorov.

Po štvrté, vyššie zmienený nárast medzinárodnej konkurencie medzi výskumnými univerzitami, samozrejme, zvyšuje aj vytváranie transparentnejšieho Európskeho vysokoškolského a výskumného priestoru, čo vo väčšej miere umožňuje porovnávanie a mobility v Európe. Okrem toho, aby sa umožnila optimálna pozícia v dobe narastajúcich nákladov a stagnovania rozpočtov typického pre mnohé inštitúcie, tie musia viac úsilia než predtým sústrediť na doplnenie svojho portfólia prostredníctvom medzinárodných zväzkov a spojenectiev, ktoré tiež umožnia prístup na ďalšie trhy.

Nakoniec, veľa sa hovorí o medzinárodnom trende, ktorý v súčasnosti získava na svojej dôležitosti, a to o rozmachu vedy a o **potrebe väčšej interdisciplinarity, aby sa hranice vedy posunuli vpred**. Nové formy potrebnej spolupráce medzi jednotlivými disciplínami predstavujú nielen jednoducho vedeckú výzvu, ale tiež výzvu pre inštitucionálny rozvoj, pretože si vyžadujú flexibilnú komunikáciu a rozhodovanie medzi fakultami a katedrami. Preto sa mnohé inštitúcie v Európe a USA znepokojujú nad svojimi procesmi “horizontálnej komunikácie” a udeľujú zvláštne odmeny za internú medzikatedrálnu i medzifakultnú spoluprácu.

Aby sa nižšie opísané silné a slabé stránky TUZVO mohli zodpovedajúco posúdiť, treba na ne pozerieť z hľadiska vyššie spomenutého rozvoja a reálnych prekážok.

3. Kľúčové otázky budúceho rozvoja TUZVO

3.1 Poslanie a dlhodobý rozvoj

Podľa Sebahodnotiacej správy a Dlhodobého zámeru sa TUZVO usiluje stať **výskumnou univerzitou**, ako aj univerzitou, ktorá poskytuje vzdelanie v oblasti lesníctva, drevárstva, ekológie a environmentalistiky, environmentálnych a výrobných technológií, priemyselných odvetví a manažmentu, v oblasti ochrany osôb a majetku pred požiarom, hasičských a záchranárskych služieb. V oblastiach les – drevo – životné prostredie je TUZVO jedinou vysokou školou v krajine, ktorá takéto programy ponúka, ale svojím výskumom konkuruje s niektorými inštitútmi Slovenskej akadémie vied a inými špecializovanými výskumnými inštitútmi. V ďalších študijných programoch konkuruje s inými slovenskými vysokými školami.

Medzinárodne sa chce TUZVO zviditeľniť v Európskom vysokoškolskom a výskumnom priestore ako uznávaná univerzita, a preto sa snaží zvýšiť svoju atraktívnosť prostredníctvom viacerých medzinárodných vzťahov, viacerých medzinárodných výskumných projektov a väčšej mobility študentov i učiteľov.

Hodnotiaci tím zaznamenáva fakt, že TUZVO sa snaží vyrovnáť s **udržaním rovnováhy medzi reakciou na regionálne a národné požiadavky a medzinárodným zviditeľnením sa, medzi aplikovaným výskumom s praktickým využitím, inovačným potenciálom a základným výskumom s medzinárodným zviditeľnením sa**, medzi študijnými programami hlavného zamerania TUZVO a programami, ktoré by zodpovedali novým požiadavkám. Hodnotiaci tím podporuje TUZVO, aby zodpovedajúco pokračovala vo svojich hlavných kompetenciách a posilnila oblasti s vysokým potenciálom, ako aj nové dôležité odbory, ktoré patria do rámca týchto hlavných kompetencií. TUZVO by mala dať pozor na prílišné rozširovanie svojho úsilia do oblastí, ktoré sú vzdialené od jej hlavného profilu les – drevo – životné prostredie, pretože všetko toto úsilie bude potrebné na zvýšenie medzinárodnej účasti a prístup k silným stránkam jej hlavných oblastí. Ak chce TUZVO skutočne zintenzívniť svoju výskumnú činnosť, bude sa musieť vysporiadať s vyváženosťou medzi niekoľkými výskumnými oblasťami, ktoré môžu byť medzinárodne konkurencieschopné a inými, ktoré zohrávajú rovnako dôležitú úlohu v posilňovaní inovačnej kapacity regiónu a krajiny v sektore les – drevo – životné prostredie. Nemala by odvádzať pozornosť, energiu a zdroje od tejto “za to stojacej” ale náročnej úlohy rozširovaním sa ďaleko za obzor do oblastí ako manažment, aby tak zvyšovala počty študentov, ak sa tieto oblasti zmysluplne a udržateľne netýkajú jej hlavných oblastí a nedajú sa do nich vhodne aplikovať.

Ak chce TUZVO naplniť svoj cieľ stať sa uznávanou ako výskumná univerzita, tiež by mala byť obozretná pri prílišnom rozširovaní svojich študijných programov do technicky aplikovaného sektoru, ktorý je v iných krajinách doménou neuniverzitných inštitúcií. To by podkopalo jej medzinárodnú výskumnú pozíciu a znejasnilo jej profil. Prepojenie aplikovaného a základného výskumu by sa malo posilniť, čo sa týka náborovej stratégie, rovnako ako aj obsahu a perspektívy študijných programov.

3.2 Rozvoj a výskum na TUZVO

Ako sme sa už zmienili, toto hodnotenie nemá za cieľ posudzovať kvalitu výskumu danej inštitúcie. Avšak, môže komentovať, ako dôsledne a konštruktívne sa inštitucionálne ciele vzťahujúce na výskum týkajú celkového výskumného profilu inštitúcie. Vo vzťahu k výskumu má TUZVO dva hlavné ciele: 1) má v úmysle stať sa “výskumnou univerzitou” podľa poňatia v kontexte národného programu inštitucionálnej diferenciacie stanovenej v národnom zákone o vysokých školách, a 2) rozhodla sa zotrvať vo svojom hlavnom profile, rozširujúc sa iba do oblastí, ktoré sú kompatibilné s pokrokom jej odborov ako napr. aplikovaná informatika.

S ohľadom na tieto ciele treba poznamenať, že v slovenskom zákone o vysokých školách je výskumná univerzita opísaná ako “univerzitný typ vysokoškolskej inštitúcie, ktorá dosahuje vynikajúce výsledky v oblasti vedy a technológií, rovnako ako aj v implementácii študijných programov tretieho stupňa”. Keďže sa hodnotiaci tím dozvedel, že myšlienke vytipovania takýchto vysoko výkonných výskumných univerzít sa teraz na národnej úrovni za súčasnej novej vlády nevenuje pozornosť, tiež poznamenal fakt, že TUZVO svoj celkový cieľ zintenzívniť výskum a usilovať sa o medzinárodnú konkurencieschopnosť vo výskume stále presadzuje. TUZVO pokračuje v tejto ambícii vo vzťahu k svojim hlavným oblastiam a existujúcim silným stránkam viac než v snahe rozširovať sa do nových oblastí. To však neznamená, že TUZVO sa bráni zmenám týkajúcim sa doplnenia, ba naopak, snaží sa o také doplnenie v príbuzných oblastiach, ako napr. informatika rôznych druhov. Hodnotiaci tím toto pokladá za presvedčivú a uskutočniteľnú stratégiu.

Hodnotiaci tím chce zároveň vedeniu TUZVO pripomenúť, a to na inštitucionálnej ako aj na fakultnej úrovni, že aj malé úsilie stať sa medzinárodne uznávanou univerzitou musí byť spojené s požiadavkou zvýšených finančných a ľudských zdrojov v tých oblastiach, kde sa identifikuje takýto potenciál. Skôr alebo neskôr sa budú musieť urobiť neprijemné rozhodnutia týkajúce sa zredukovania alebo dokonca ukončenia niektorých činností, aby sa najslubnejším odborom umožnilo byť konkurencieschopnými na medzinárodnej úrovni. Okrem toho, aby sa univerzita zviditeľnila medzinárodne, bude možno treba pripraviť viac väčších projektov a nákladnú vedeckú infraštruktúru, pre ktoré bude treba uvoľniť zdroje. Takúto medzinárodnú kapacitu nebude možné vybudovať len na základe externých grantov. Hoci štrukturálne fondy Európskej únie ponúkajú skvelé dodatočné príležitosti spolu s národným grantovým systémom a budúce rámcové príležitosti EÚ možno tiež dobre pomôžu financovať podstatné vedecké zariadenia a pozície, tieto financie však budú efektívne využité len vtedy, ak budú investované do tých oblastí, kde existuje vierohodný potenciál, ako aj tam, kde výsledok bude slúžiť najvyšším medzinárodným štandardom v daných oblastiach. Sme presvedčení, že súčasné vedenie univerzity si je toho plne vedomé, ale menej istí sme si, čo sa týka ďalšej situácie v organizácii. Je faktom, že dlhodobý plán na obdobie 2003 – 2010 prijatý zodpovedným výborom je povzbudivý, ale zaviesť ho do praxe bude pravdepodobne znamenať radikálnejšie reformy než len “rozvoj internej organizačnej štruktúry a manažmentu univerzity” (citujúc bod 4 na prvej strane tohto dokumentu). Želaný “systém jedinečných a vysokokvalitných pracovísk špeciálne zameraných na dobre rozvinuté a perspektívne oblasti výskumu” naznačuje presun zdrojov z iných oblastí a ustúpenie od rovnostárskeho rozdeľovania financií, ktoré dominovalo v pridelovaní zdrojov na TUZVO v minulosti.

Aby sa celá inštitúcia zmobilizovala k takejto stratégii pridelovania zdrojov, treba splniť dve podmienky:

1) V celej inštitúcii je nevyhnutné zaviesť odmeny, aby sa najmotivovanejší a najtalentovanejší jednotlivci mohli odmeňovať dodatočným časom a zdrojmi za ich vynikajúci výkon vo výskume. Takto bude mať "kultúra dokonalosti výskumu" šancu prerásť za hranice jej súčasného stavu. Hodnotiaci tím veľmi podporuje plán vedenia univerzity zaviesť odmeny za výskum tým, že sa bude rozlišovať rôzna intenzita výskumu rôznych katedier a vedúcich a rôzny výkon vo výskume u rôznych jednotlivcov. Ak podľa platného zákona nebude možné zvýšiť plat, mali by sa zaviesť iné odmeny ako napr. prémie za výskumnú činnosť navyše, doktorské miesta alebo čas vo výskume navyše by sa mali kompenzovať prostredníctvom zníženia učiteľského úväzku, a to ak je možné pomocou ďalších finančných prostriedkov alebo z finančných prostriedkov, ktoré budú prerozdelené v rámci inštitucionálneho rozpočtu.

2) Na posudzovanie je nevyhnutné vytvoriť a prijať spoľahlivý základ, podľa ktorého sa budú vyberať najslubnejšie oblasti pre uprednostňovanie finančných prostriedkov. Iba tak sa dá vyhnúť internej nesúhlasnej politike. V inštitúcii existujú isté údaje na určenie rozdielnosti výkonu, napr. kvantitatívne údaje získané za publikačnú činnosť a citácie v ISI, ako aj za externý príjem z konkurenčných grantov (zahrnuté v správe ARRA). Inštitúcia bude možno musieť zväžiť, či pri hodnotení kvality a potenciálu v rôznych oblastiach ako aj výbere najslubnejších vedeckých perspektív, ktoré by pomohli posilniť silné stránky TUZVO, nebude užitočnejšie viac využívať kvalitatívne hodnotenie medzinárodnými expertmi v danej oblasti.

Podľa správy agentúry ARRA sa vo vzťahu k mnohým iným univerzitám na Slovensku, TUZVO v oblasti zabezpečenia **externých zdrojov výskumu** javí ako celkom úspešná univerzita. Externé financovanie výskumu je možné čerpať z konkurencieschopných programov EÚ alebo z národných výskumných agentúr (VEGA alebo inovačných fondov KEGA). V tejto oblasti vyniká Lesnícka fakulta. Môže sa pýšiť najvyššími grantmi výskumu v pomere na jedného pracovníka na celom Slovensku v oblasti poľnohospodárskych vied (zahrňujúc poľnohospodárstvo, lesníctvo, rybárstvo, veterinárnu medicínu a iné súvisiace odbory). V tomto bode je však nutné uviesť aj fakultu, ktorá podľa bibliometrického ratingu (podľa počtu publikovaných článkov recenzovaných medzinárodnými periodikami) agentúry ARRA získala najmenej bodov, menovite Fakulta environmentálnej a výrobnjej techniky, ktorá však na druhej strane získala viac inovačne orientovaných grantov z Agentúry rozvoja aplikovaného výskumu a ISTC (International Scientific and Technical Cooperation -Medzinárodnej vedeckej a technickej spolupráce) a ASST (Agentúra podpory vedy a technológií), kde zastáva popredné miesto na Slovensku. Tento fakt poukazuje na výraznejšie **rozdiely výskumných priorít na rôznych fakultách inštitúcie**: kým niektoré oblasti inklinujú a vynikajú viac v medzinárodnej konkurencii výskumu, iné sa skôr orientujú na získavanie výskumných výsledkov, ktoré priamo súvisia s potrebami výskumu a rozvoja vo verejných inštitúciách v konkrétnych oblastiach výskumu, pričom často budujú na spolupráci výskumných inštitúcií so súkromnými firmami a priemyselnými odvetviami. Aplikovaný profil niektorých týchto aktivít možno považovať za nasledovanie nemeckého výskumného modelu "Fachhochschulen", najmä čo sa týka vnímania potrieb rozvíjajúcich sa podnikov.

Hodnotiaci zdôrazňuje, že vynikajúcu kvalitu možno dosiahnuť v oboch typoch výskumu. Treba však podotknúť, že by sme sa nemali snažiť spájať tieto dva rozdielne profily výskumu a nemali by sme pliesť jablká s hruškami a naopak. Namiesto toho by sa základné a aplikované oblasti výskumu mali navzájom dopĺňať a pozitívne ovplyvňovať.

TUZVO by sa mala snažiť podporiť vedenie svojich fakúlt a katedier, aby tieto aktivity rozvíjali. Ako sme už spomenuli, obmedzené zdroje a momentálna činnosť TUZVO (ako aj slovenského systému výskumu vo všeobecnosti) povolí univerzite vynikať na medzinárodnej úrovni len v niekoľkých oblastiach, pričom iné oblasti výskumu možno rozvíjať pre potreby v rámci regionálnych a národných podmienok. Vedenie univerzity by malo pokračovať vo svojich snahách v oboch oblastiach výskumu a verejne ich nielen podporovať, ale aj oceňovať.

Nakoniec hodnotiaci tím zaznamenal fakt, že ak sa berie do úvahy, že cieľ TUZVO je stať sa výskumnou univerzitou, nemá dostatok postgraduálnych študentov – doktorandov. Dôvod tohto stavu môže byť zakorenený v národnom systéme a vyplývať z neho. TUZVO však môže **zvýšiť svoju atraktivitu voči najlepšie kvalifikovaným študentom a postgraduálnym študentom nielen v rámci inštitúcie, ale aj v rámci ostatných slovenských a zahraničných vysokých škôl**. Na podporenie vysoko kvalitného výskumu sú nevyhnutní najlepší postgraduálni študenti. Ak sa TUZVO nepodarí získať postgraduálnych študentov z iných inštitúcií a zo zahraničia, nemá veľa šancí stať sa uznávanou výskumnou univerzitou, najmä za hranicami. Preto je potrebné prispôbiť aj podmienky pre doktorandov, a to mentorovať a podporiť ich relevantné profesionálne zručnosti, podporiť ich účasť na medzinárodných konferenciách v oblastiach ich špecializácie. Nevyhnutné je podporovať ich kariérny rast, pričom by sa mala zlepšiť starostlivosť o študentov tak, aby sa čo najskôr splnili podmienky plnohodnotného prostredia pre výskum. TUZVO by tiež mala zväziť a ponúkať postgraduálne štúdium len v tých odboroch, kde sú vytvorené kvalitatívne podmienky, ktoré univerzita dokáže garantovať.

3.3 Študenti a štúdium na TUZVO

TUZVO predstavuje atraktívne študijné prostredie pre študentov z celého Slovenska. Reálne je TUZVO schopná získať študentov nielen z blízkeho regiónu (40-45%), ale aj z iných oblastí krajiny. TUZVO predstavuje dobrú alternatívu voči hektickému mestskému životu Bratislavy. Podľa profilov predmetov môže študentom ponúknuť širokú škálu oblastí výskumu a projektov a môže konkurovať aj prostredím, ktoré ponúka veľké možnosti aktivity v prírode s relatívne dostupným ubytovaním. 80% študentov, ktorí sa uchádzajú o ubytovanie na internátoch, ho aj získajú a sú s ubytovaním pomerne spokojní, čo potvrdilo aj naše stretnutie. Viac sťažností sme však zaznamenali čo sa týka vybavenia univerzitnej knižnice, konkrétne vybavenia študovní a knižnice ako takej, a najmä **dostupnosti najmodernejšej výskumnej a odbornej literatúry**. Keďže je TUZVO vysoko špecializovaná inštitúcia a je tu prítomná Akadémia vied a niekoľko relevantných súkromných podnikov v danom sektore, TUZVO a grantové agentúry by sa mali usilovať splniť minimálne nutné podmienky a dovoliť svojim študentom a výskumným pracovníkom ako aj ich partnerom získať komplexný prístup k najmodernejším technológiám a najnovším vedeckým trendom a oblastiam ich štúdia a záujmov. Takéto zariadenia by snád mohli bez väčších problémov fungovať medzi rôznymi inštitúciami, aby umožnili efektívne využitie potenciálu rôznorodých zdrojov.

Charakteristika štúdia na TUZVO sa výrazne líši podľa zamerania, podobne ako sa líši aj spokojnosť jej študentov. Niektoré spoločné črty, ktoré vyžadujú pozornosť celej inštitúcie však nemožno prehliadnuť. V prvom rade sa vedenie univerzity ako aj jednotliví učitelia sťažujú na **vysoký pedagogický úväzok**. Ako sme uviedli v 1.časti, takéto pracovné zaťaženie nemožno jednoducho chápať len ako pomerom učiteľ/študent, ktorý je

o niečo vyšší ako národný priemer a nemožno ho porovnávať ani s európskym priemerom. Pedagogické zaťaženie učiteľov **vyplýva najmä z vysokého počtu kontaktných hodín, najmä prednášok**. Študenti majú v priemere 20-30 prezenčných hodín týždenne, čo predstavuje značný podiel kontroly nad prácou študentov. To je podporované názorom, že študenti by nepracovali dostatočne, keby neboli kontrolovaní a mali menej prezenčného vyučovania. Zdá sa, že v tomto smere by sa mala zmeniť mentalita tak, aby TUZVO nepodporovala absolventov, ktorí nie sú sami motivovaní a nezávislí vo svojich pracovných metódach.

Podľa hodnotiaceho tímu jednou z najzávažnejších slabých stránok TUZVO je nedostatok pedagogického vzdelávania a školení pre nových začínajúcich vysokoškolských učiteľov, ale aj pre učiteľov s praxou, ktorí potrebujú rozvíjať a inovovať vyučovací proces. Možnosti navštevovať takéto kurzy a školenia existujú, no len v iných mestách. Tieto kurzy však nie sú priamo cielené na vysokoškolské vzdelávanie, učelia ich môžu navštevovať len na svoje náklady a sú aj časovo náročné. Preto hodnotiaci tím odporúča založiť priamo na TUZVO, pedagogickú poradňu ktorá by napomáhala mladým pedagógom a doktorandom podporiť ich pedagogické zručnosti. Jej existencia by podporila aj pedagógov s praxou, a to najmä tým, že by sa obohatili o nové progresívne učebné metódy, čo by viedlo k zlepšeniu profesionálneho rastu učiteľov a zlepšeniu učebného procesu. Aby sa TUZVO stala vedúcou inštitúciou vo svojom sektore a vzdelávala absolventov vhodných do súčasného pracovného prostredia, musí svojich študentov viesť k tímovej práci, učiť ich pracovať a učiť sa tak, aby boli schopní identifikovať a pracovať na projektoch samostatne. To si však vyžaduje používanie moderných metód vzdelávania. Podľa Sebahodnotiacej správy si je TUZVO vedomá potreby inovovať vzdelávací proces, avšak tieto otázky zatiaľ prakticky nerieši, čo sme zistili aj my ako počas našich návštev TUZVO. Bez cieleného vzdelávania, vhodných opatrení a podpory nových učiteľov je len ťažko možné tieto ciele naplniť.

3.4. Stratégia internacionalizácie TUZVO

Internationalizácia je jedným z dôležitých záujmov TUZVO. Ako sme už spomenuli, mobilita študentov je extrémne nízka, pričom sa tento fakt týka prichádzajúcich, ale aj odchádzajúcich študentov. Je to situácia, ktorú treba cielene adresovať a riešiť. Medzinárodná spolupráca je zreteľne definovaná v Dlhodobom zámere TUZVO, ktorého cieľom je:

- rozšíriť ponuku študijných programov zahraničným študentom, najmä v 2. a 3. stupni štúdia,
- vytvoriť podmienky na postupné zavádzanie výučby v cudzom jazyku pre vybrané predmety, organizovanie letných škôl, kurzov, vzdelávacích modulov, ponúkať univerzitné študijné programy na báze medziodborového štúdia v spojitosti s lesníctvom – drevárstvom – ekológiou – životným prostredím,
- poskytnúť študentom cudzojazyčnú technickú a odbornú literatúru ako aj elektronické zdroje, súvisiace s ponúkanými študijnými programami.

Tieto ciele sa viažu najmä na dostupnosť univerzity pre cudzincov, čo predstavuje dôležitý aspekt internacionalizácie. Avšak základný problém, ktorý hodnotiaci tím spozoroval, je, že zo strany domácich študentov nie je výrazný záujem o štúdium v zahraničí. Keď sme sa opýtali študentov, koľkí by chceli študovať v zahraničí, záujem prejavilo len málo z nich. Vyplýva to zjavne z faktu, že úroveň znalosti anglického jazyka viacerých študentov je nízko pod priemerom jazykových kompetencií väčšiny západných,

ale aj niektorých východoeurópskych krajín. Obmedzené znalosti angličtiny takto znevýhodňujú študentov TUZVO, ktorí tak nie sú schopní pracovať v medzinárodných tímoch, zahraničných firmách a majú problém začleniť sa do medzinárodnej komunity vedeckých tímov. Hodnotiaci tím bol šokovaný zistením, keď si vypočul študentov, ktorí priznali, že ich učitelia tvrdia, že jazykové kompetencie pre študentov technických škôl nie sú dôležité. Faktom však je, že jazykové zručnosti, najmä znalosť anglického jazyka, sú základom pre všetkých vedeckých pracovníkov, strojárov a technikov, ak sa chcú stať aktívnou súčasťou vedy, výskumu a praxe.

Ďalším z dôležitých bodov, ktoré študenti a doktorandi načrtli bolo, že samotní profesori a vysokoškolskí pedagógovia nedosahujú potrebnú úroveň znalosti angličtiny, a tak sa nedokážu integrovať do medzinárodnej vedeckej komunity. Túto mienku možno potvrdiť aj neuveriteľne nízkou publikačnou činnosťou slovenských univerzít, vrátane TUZVO ,v medzinárodných vedeckých časopisoch registrovaných v ISI (International Science Institute – Medzinárodný vedecký inštitút), čo potvrdzuje aj správa agentúry ARRA z roku 2005. Ak sa chce TUZVO stať uznávanou vedeckou a vzdelávacou inštitúciou, ak chce získať dobré meno na medzinárodnej scéne, ak sa chce stať atraktívnou destináciou pre štúdium a výskum zahraničných študentov, predstavuje rozvoj znalostí cudzích jazykov najdôležitejšiu a základnú podmienku tohto úspechu. Medzinárodne orientovaní a aktívni vysokoškolskí pedagógovia na TUZVO sú skôr vzácnosťou ako pravidlom. Pre ambicióznú inštitúciu s jasným profilom predmetov, jedinečnú svojho druhu v rámci regiónu, akou TUZVO nepochybne je, tento momentálny stav je veľmi nepriaznivý a vyžaduje okamžité riešenia a pozornosť: počnúc podporou kompetencií cudzích jazykov, publikovanie akademických článkov v angličtine (najmä profesorov a doktorandov) až po podporu učenia anglického jazyka študentov. TUZVO musí riešiť túto otázku prioritne, nakoľko ide o závažný problém, ktorému sa treba venovať. Čo sa týka študentov, je potrebné upriamiť pozornosť najmä na aktívne používanie angličtiny, na podporu komunikatívnych zručností, pre ktoré je nutné vytvoriť vhodné podmienky a podporiť vybudovanie jazykových učební a laboratórií, skupinových diskusií v angličtine, a tým integrovať anglický jazyk do odbornej sféry v čo najväčšom možnom rozsahu. Doktorandom sa odporúča publikovať minimálne dva články v medzinárodnom odbornom periodiku v angličtine. Bolo by to prínosné nielen pre študentov, ale zvýšilo by to aj kredit univerzity na medzinárodnej vedeckej pôde.

Čo sa týka mobility prichádzajúcich študentov zo zahraničia, hodnotiaci tím odporúča aby TUZVO upriamila svoju pozornosť nielen na najatraktívnejšiu formu mobility, menovite mobilitu na jeden semester alebo na celý akademický rok, ale mala by sa zamerať aj na časovo kratšie mobility, čím by zvýšila svoj kredit v zahraničí. Konkrétne máme na mysli letné školy a kurzy, týkajúce sa nosných tém, profilu a oblastí záujmu TUZVO. Zároveň môže TUZVO využiť atraktívne prírodné prostredie, čo môže prispieť k budovaniu dobrého mena, a teda vytvoriť predpoklady pre TUZVO ako pre atraktívnu destináciu v povedomí študentov a výskumníkov zo zahraničia.

Nakoniec hodnotiaci tím spozoroval aj fakt, že vedecká kariéra jednotlivcov postupuje od štatútu študenta do pozície doktoranda, ktorý ak má šťastie, postupuje ďalej až na profesorskú úroveň, bohužiaľ, len v rámci vlastnej inštitúcie. Tento prístup k vedeckého rastu nie je pre TUZVO unikátnym, je praxou aj na mnohých iných slovenských aj európskych univerzitách. Bráni kreatívnemu a medzinárodnému vplyvu pri rozvoji jednotlivca. Možno konštatovať, že pre úspešnú akademickú kariéru je mobilita a predovšetkým medzinárodná mobilita, kľúčom k úspechu. V niektorých národných

systemoch vyššieho vzdelávania sa medzinárodná mobilita stala základom akademickej kariéry. Dokonca aj v priemysle sa medzinárodná mobilita čoraz viac stáva dôležitým prínosom, ba dokonca podmienkou pre zamestnancov, čo výrazne prispieva ku konkurencieschopnosti podniku. TUZVO môže vo svojich podmienkach uvažovať o podpore mobility zo strany jednotlivých firiem, ktoré môžu aktívne podporiť niektoré mobility študentov, ako aj o už spomínaných odporúčaníach hodnotiaceho tímu.

3.5. Strategický rozvoj, kontrola a riadenie na TUZVO

Hlavné dokumenty, ktoré predstavujú inštitucionálne myslenie a strategický rozvoj TUZVO sú Dlhodobý zámer univerzity, ktorý sa neustále mení, a Sebahodnotiacia správa, ktorá bola tiež upravená. Prioritným cieľom však naďalej zostáva predovšetkým oblasť rozvoja. Tieto dokumenty odhaľujú dobre myslený zámer možného zlepšenia rôznych aspektov rozvoja a napredovania inštitúcie. Ani jeden z bodov však nie je konkrétny, najmä čo sa týka implementácie a konkrétnych krokov. Obzvlášť ťažké je zistiť, ako by bolo možné podniknúť toľko účinných krokov v tom istom časovom horizonte, za súčasných podmienok a s obmedzeným rozpočtom. Preto hodnotiaci tím navrhuje určiť si jasnejšie priority čo sa týka rozpočtu aj čerpania financií tak, aby dlhodobé, ale aj kratšie termíny a ciele boli reálne uskutočniteľné.

Mnohé rozhovory, uskutočnené hodnotiacim tímom potvrdili, že komunikácia a kvalita riadenia TUZVO sú pre širokú verejnosť TUZVO pozitívne: zdá sa, že rektor a jeho bezprostredný tím sú schopní identifikovať dôležité kroky, ktoré treba podniknúť, aby sa v rámci univerzity vytvorila dôvera a vybuodoval konsenzus. Hodnotiaci tím podporuje rektora a jeho tím, ako aj akademický senát, aby pracovali viac proaktívne a smelo riešili závažnejšie a kontroverzné otázky, čím by mohli získať podporu zamestnancov a tak spoločne napredovať v rozvoji celej inštitúcie. V skutočnosti, vedenie inštitúcie, pracovný tím rektora a do značnej miery (len do rozsahu, v akom môžeme hodnotiť) aj akademický senát sú si vedomí kľúčových strategických výziev ako aj najlepších možných a efektívnych spôsobov inštitucionálneho rozvoja. Avšak kvôli jazykovej bariére a problémom používania cudzích jazykov bolo pre hodnotiaci tím ťažšie nájsť spoločné odhodlanie dekanov podporujúce rozvoj a napredovanie TUZVO. Hoci hodnotiaci tím nie je v pozícii posudzovať túto stránku, možno konštatovať, že nadobudol dojem, že v niekoľkých prípadoch bolo cítiť silnejšiu identitu voči samotnej fakulte ako k celej inštitúcii. Preto hodnotiaci tím podporuje dekanov fakúlt a ich senáty, aby sa zamysleli nad budúcim rozvojom aj z pohľadu dlhodobých plánov celej univerzity a nielen z pohľadu ich momentálnej situácie. Nakoniec, celkový imidž a pozícia TUZVO v národnom a medzinárodnom kontexte sú základnou podmienkou úspechu aj jej jednotlivých fakúlt, pretože zastávanie vlastných štruktúr, rozpočtov a zabehnutých procesov za každú cenu môžu viesť k čomukoľvek, len nie napredovaniu univerzity. Nakoľko mnoho rôznych oblastí záujmu sa dopĺňa a podporuje navzájom na rôznych fakultách, zároveň je poskytnutá aj široká škála možností pre spoluprácu a efektívne spolupôsobenie. Popri podpore a záujme voči svojej fakulte je pre TUZVO nesmierne dôležitý silný pocit inštitucionálnej identity, a to nielen pre inštitúciu ako takú, ale aj pre jej členov.

Štruktúry TUZVO zodpovedné za rozhodovanie sú v značnej miere podmienené zákonom. Najdôležitejšie strategické a rozpočtové rozhodnutia musí odsúhlasiť Akademický senát, ale pripravuje a zavádza ich rektor a jeho pracovný tím. Čo sa týka štúdia a výskumných programov ako aj naboru zamestnancov, sú fakulty TUZVO značne autonómne. Spoločné aktivity musia vychádzať z ich vlastnej ochoty koordinovať svoje vlastné snahy alebo ako

samostatné celouniverzitné programy pod vedením a zodpovednosťou rektora a rektorátu. Zdá sa, že fakulty niekedy riadia a koordinujú svoje vlastné snahy, ako sa ukázalo v niektorých programoch vyučovania matematiky. Hodnotiaci tím však zistil, že univerzita má väčší potenciál pre spoločné a medzidisciplinárne ponuky štúdia a výskumu, než sa využívajú v súčasnosti. Časť týchto možností potrebuje ďalší rozvoj a spoluprácu, ako napríklad v prípade Fakulty ekológie a environmentalistiky, ktorá svojim prest'ahovaním do Zvolena môže získať veľa nových možností. Zdá sa, že ďalšie **možnosti spolupráce**, spoločné programy celouniverzitné kurzy sú prehliadané. Hodnotiaci tím preto **odporúča hľadať takéto príležitosti spolupráce systematicky**, nakoľko tento typ spolupráce môže viesť k zníženiu vyťaženia pedagógov, ale na druhej strane však môže obohatiť kurzy a vyučované predmety a môže napomôcť novým myšlienkam a vnútroinštitucionálnej spolupráci vo výskume a nových možnostiach. Organizované kurzy, ako aj spoločné semináre, diskusné skupiny atď., ktoré by mohli napomôcť komunikácii medzi fakultami by mali byť podporované a to najmä z dôvodu rozvíjania nových spôsobov spolupráce. Na relatívne malej univerzite akou je TUZVO s všeobecne dobrou podporou komunikácie nepredstavujú medzifakultné prepojenia základný problém, ale môžu viesť k cieľným systematickým krokom a malo by sa im venovať viac pozornosti.

3.6. Štruktúra zamestnancov a rozvoj TUZVO

Ako bolo uvedené v Sebahodnotiacej správe a je zrejmé z niekoľkých rozhovorov, TUZVO sa začína venovať problému štruktúry zamestnancov, nakoľko v súčasnej dobe systém zabraňuje využívať ľudské zdroje efektívne. Okrem toho, že má TUZVO pomerne dosť vysoký pomer administratívnych pracovníkov v priemere na akademických zamestnancov, zdá sa, že títo administratívni pracovníci sú nesprávne zaradení. Základné služby, ako je pedagogická podpora, kariérne poradenstvo a iné (oddelenie medzinárodnej spolupráce) chýbajú alebo sú poddimenzované. Zdá sa, že v iných oblastiach administratívy je príliš vysoký pomer zamestnancov s nevyhovujúcou kvalifikáciou. Hodnotiaci tím má tiež pocit, že pracovníci rektorátu majú takú prácu, ktorá zahŕňa veľa nových úloh a problémov. Preto hodnotiaci tím nalieha na vedenie TUZVO v rámci celej inštitúcie ako aj na úrovni fakúlt, aby sa venovali rozvoju ľudských zdrojov, podnikli školenia a rekvalifikačné kurzy tam, kde je to nevyhnutné. V prípade, že by rekvalifikácia nevyriešila problém nedostatočného prispôsobovania sa medzi pracovným profilom a profilom kompetencií, ktorý je potrebný, aby TUZVO vzhľadom na nové štruktúry a služby zrušila neefektívne pracovné zmluvy.

Ako v prípade mnohých iných univerzít na Slovensku (a mnohých iných častiach Európy), musí TUZVO čeliť problému nerovnej vekovej štruktúry svojich akademických zamestnancov. Medzi stupňom doktorandov a docentov nad 50 rokov je stredná veková vrstva veľmi slabá a veľmi málo reprezentovaná. Aby sa vyriešil tento problém, TUZVO by mala zaviesť takú náborovú politiku, ktorá zamedzí vzniku vekovej priepasti v prípade, že starší zamestnanci odídu do dôchodku a vznikne tu priepasť, ktorá môže trvať aj 30 rokov. Takisto by mal systém umožniť mladým vedcom ich profesionálny postup. Tiež by sme uvažovali o niektorých prípadoch predčasného dôchodku.

3.7. Úloha TUZVO v rámci regiónu a jej inovačná činnosť

Ako sme už uviedli skôr, hodnotiaci tím bol veľmi milo prekvapený s prepojením inštitúcie v rámci regiónu a jej blízkym vzťahom a partnerstvami so súkromnými a aj verejnými inštitúciami, a preto podporuje vedenie TUZVO a jej profesorov budovať takéto vzťahy ešte viac. Spolupráca na projektoch by mohla ešte viac podporiť vzájomné pochopenie

a prepojenosť, obzvlášť, keď štrukturálne fondy EÚ ponúkajú jedinečné možnosti rozvíjať vedu a inovovať infraštruktúru tohto regiónu. Mohlo by to tiež podporiť a poskytnúť viac možností pre TUZVO ako vedúceho partnera v projektoch, podporiť strategické riešenie v otázkach, pričom vedecké a technologické inovácie môžu podporiť konkurencieschopnosť regionálnej ekonomiky v sektoroch, ktoré sa priamo týkajú kompetencií TUZVO.

Zatiaľ, čo sa zdá, že TUZVO je pomerne aktívnu v oblasti rozvoja, výskumu a vo výskumných projektoch s regionálnymi firmami, na druhej strane je viditeľný nedostatok podnikateľských aktivít medzi študentmi, doktorandmi a profesormi. Sebahodnotiaca správa zdôrazňuje, že je „nevyhnutné prelomiť psychologickú bariéru podnikateľských aktivít na univerzite. Podnikateľské aktivity by sa mali stať neoddeliteľnou súčasťou práce TUZVO v podobnom vzťahu, ako je to pri výskume a pri vzdelávaní.“ Hodnotiaci tím s týmto tvrdením súhlasí a opäť odporúča rektorovi a fakultám, aby načrtli plán, ako čo najlepšie podporiť podnikateľskú mentalitu študentov a akademickej obce ako takej. Zamestnanci, t.j. akademická obec a výskumní pracovníci by mali zo svojich študijných modulov a plánov získať viac možností finančných zdrojov na využitie a spojenie so svojou vedeckou a technologickou inováciou. TUZVO by mala byť schopná presvedčiť mesto Zvolen, miestne banky a zamestnancov, aby investovali a podporili aktivity, ktoré by sa mohli v tejto oblasti ďalej rozvíjať. Znovu možno zvážila založiť taký fond a podporný program, ktorý by bol v súčinnosti s podporou väčších štrukturálnych projektov EÚ.

4. Kvalita kultúrneho života TUZVO

V oblasti vzdelávania sa na TUZVO vytvoril diferencujúci hodnotiaci systém kvality a to prostredníctvom podrobných dotazníkov, čím sa vytvorili kontinuálne možnosti na sebahodnotenie, sebareflexiu a kritiku. Tieto hodnotenia predstavujú obrovský rozsah v oblastiach:

- obsah študijných programov a ich predmetov, ich štruktúry, možnosti uplatnenia profilu absolventov, medzivedné prepojenia a ich výstupy,
- metodický a vzdelávací proces, aplikovanie pedagogických princípov,
- organizácia vzdelávacieho procesu, plánovanie vyučovania v súlade so študijnými programami, manažérske aktivity katedier, administrácia pedagogickej agendy (kredity, skúšky, štátne skúšky),
- hodnotenie práce pedagógov,
- pedagogická efektivita, profesionálne a osobné kompetencie učiteľov,
- hodnotenie práce a študijných výsledkov študentov.

Hodnotiaci tím TUZVO chváli za komplexný systém internej kontroly kvality. Hodnotiaci tím bol obzvlášť potešený obojstranným hodnotením študentov a učiteľov, ako aj myšlienkou hodnotenia spokojnosti zo strany študentov počas aj po ukončení štúdia jednotlivých predmetov. Avšak musíme konštatovať, že napriek tomu, že sa hodnoteniu venovalo veľa času a pozornosti, hodnotiaci tím nemôže vyjadriť svoju spokojnosť s vyhodnotením a spätnou väzbou výsledkov hodnotení. Väčšina študentov sa nedozvedela a nepozná dôsledky svojej kritiky a hodnotení. Podobne, výsledky dotazníkov sa nezverejnili, takže nie je možné posúdiť, ktorý z problémov je pre študentov najpálčivejší. Keďže študenti nepoznajú výsledky prieskumu, hodnotiaci tím odporúča dekanom TUZVO, aby predsa len tieto výsledky zverejnili, a to konkrétne hodnotenia študentov a následne uskutočnené opatrenia (ak sa nejaké urobili) vyplývajúce z hodnotení, aby ich sprístupnili študentom, aby vedeli, že sa ich mienka a názory berú vážne. Hodnotiaci tím tiež

zdôrazňuje, že spätná väzba je úplným základom pre pokračujúce sebahodnotenie TUZVO a jej pracovnej kultúry, ktorá by sa tu mala vytvoriť. Ak sa výsledky hodnotenia vyučovania vhodne neaplikujú, podrobne sa nerozanalyzujú a neintegrujú do postupného zvyšovania kvality obsahu a metód vyučovacieho procesu, potom je pravdepodobné, že sa hodnotenie vzdelávacieho procesu dostane len na úroveň byrokratickej, nezmyselnej a zbytočnej aktivity. Preto TUZVO odporúčame venovať zvýšenú pozornosť práve spätnej väzbe týkajúcej sa hodnotiacich formulárov vyučovacieho procesu. Snáď by sa oplatilo venovať viacej pozornosti aj presvedčeniu a motivácii študentov, aby sa aktívne a efektívne zapájali do hodnotiaceho procesu.

Pokým TUZVO venovala zvýšenú pozornosť hodnoteniu vzdelávacieho procesu, hodnotiaci tím postrehol, že sa len okrajovo venovala kvalite života na TUZVO, najmä čo sa týka administratívnych služieb. Najmä kvôli kritike a sťažnostiam na administratívnych pracovníkov hodnotiaci tím v značnej miere podporuje systematickejší pohľad na podporné služby, a to ako z pohľadu interných služieb, ako aj efektivity práce z pohľadu potrieb partnerov a zákazníkov, ktorí tieto služby využívajú. Kvôli jasnejšej predstave o potrebách, a ako by na ne bolo možné reagovať, je so zreteľom na rôzne pozície univerzity pre jej správne rozhodovanie nevyhnutné poskytnúť také podporné služby, ktoré by pomohli napredovaniu TUZVO.

Nakoniec, ako už bolo spomenuté v časti 3.2., TUZVO by mala venovať viac pozornosti kvalite a systematickosti a začleniť ich do prieskumu fungovania inštitúcie. Aby sme mohli uvažovať o kvalite výstupov výskumu, je dôležité pozrieť sa na to z dvoch uhlov pohľadu: po prvé, je dôležité, aby výskum ako taký bol základom pre podrobné premyslenie si, do akých oblastí je treba investovať a vytýčiť si priority. I keď TUZVO už niektoré svoje priority pozná, bolo by vhodné dôkladne ich prehodnotiť, aby sa potvrdilo, že predstavujú solídny základ, sú transparentné a spĺňajú kritériá, ktoré je možné rôzne využiť a ktoré sú schopné zabezpečiť zaslúženú odmenu. Po druhé, je potrebné rozpoznať potreby výskumu a venovať zvýšenú pozornosť jeho kvalite, čo môže byť len prínosom, nakoľko verejné uznanie akademickej komunity predstavuje základný kapitál jej perspektívneho fungovania.

5. Predpoklady zmien TUZVO

Ako je všeobecne známe, okrem otázok hodnotenia kvality sa Inštitucionálny hodnotiaci program EUA (Institutional Evaluation Programme) venoval aj predpokladom a možnostiam zmien univerzít, ktoré navštívil. Dôvodom týchto návštev je najmä presvedčenie, že európske univerzity čelia rastúcim požiadavkám spoločnosti a pracovného trhu a v mnohých krajinách sú vystavené aj rastúcej konkurencii medzi jednotlivými univerzitami a inými inštitúciami vyššieho vzdelávania, či už z mimouniverziténeho sektora alebo dokonca zo súkromného sektora. Ak samotné univerzity nevezmú svoju iniciatívu do vlastných rúk a nebudú proaktívne, nevyužijú svoje možnosti k pozitívnym zmenám, zároveň sa neadaptujú radikálne na nové podmienky v oblasti všeobecného vyššieho vzdelania, hrozí im také nebezpečenstvo, že dokonca aj tradičné akademické hodnoty, ktoré chceme všetci nepochybne uchovať, môžu byť vystavené riziku.

Zdá sa, že TUZVO si je dostatočne vedomá týchto výziev, konkrétne výzvy rozmanitosti prístupu k vyššiemu vzdelávaniu, ako aj zvýšenej konkurencii na národnej a medzinárodnej scéne. Preto sa snaží odpovedať si na kľúčové otázky, ako si vysvetliť, pripraviť sa na posilnenie svojej pozície v národnej a európskej oblasti výskumu a vysokoškolského vzdelania. Jej zdravá komunikatívna kultúra a ochota dosiahnuť všeobecný konsenzus

zabránia, aby upadala. Zároveň TUZVO nebude schopná vyhnúť sa rozhodovaniu, ktorým bude odmeňovať najefektívnejších pracovníkov, skupiny a pracoviská, čím zníži zdroje celkového rozpočtu univerzity, ktoré boli pôvodne prerozdeľované pre všetkých. Bez akéhokoľvek posilnenia svojich cieľov a zamerania a bez toho, aby si vytvorila konkurenčný profil, môže TUZVO z tohto pohľadu stratiť svoju pozíciu vo svete výskumu dlhodobo. Hodnotiaci tím pevne verí, že TUZVO bude schopná využiť svoju konštruktívnu inštitucionálnu komunikáciu, čím vytvorí všeobecné a spoločné rozhodnutia dokonca aj v takom prípade, ak tieto rozhodnutia nebudú v súlade s doterajšími tradíciami inštitúcie. Ak celkovo národné podmienky pre vyššie vzdelávanie a systematické rozhodnutia Slovenskej republiky vytvoria vhodné podmienky pre univerzitný výskum a rozvoj založený na výskume, hodnotiaci tím je optimistický a verí, že TUZVO bude jednou z inštitúcií, ktorá sa nakoniec dostane do výhodnej pozície a bude sa tiež vo veľkej miere podieľať na úspechoch budovania vedomostí a spoločnosti Slovákov. Hodnotenia by mali TUZVO podnietiť, aby pokračovala vo svojich momentálnych sebahodnotiacich aktivitách a zlepšeniach týkajúcich sa jednotlivých krokov a aby si uvedomila svoje plány vytvorenia koherentného systému vnútorných hodnôt pre kvalitný výkon inštitúcie v rôznych odvetviach. V takýchto špecifických podmienkach s veľkou možnosťou výraznej podpory štrukturálnych fondov EÚ so silnými možnosťami a víziami k zmene je isté, že by mohla priniesť svoje ovocie čoskoro, a to v rámci vyššieho vzdelávania na Slovensku, ako aj v samotnom regióne a s určitosťou vzhľadom na atraktivitu TUZVO aj v širšom kontexte vyššieho vzdelávania v Európe.