

ZABEZPEČOVANIE KVALITY VYSOKOŠKOLSKÉHO VZDELÁVANIA V SR – AKO JU DOSIAHNUŤ?

ADRIANA KRUPOVÁ¹

Quality Assurance of Higher Education in the Slovak Republic - How to Achieve It?

Abstract: *By adopting the new legislation of Act no. 269/2018 Coll. on Quality Assurance in Higher Education, the reform of higher education in Slovakia has taken on a new, real form. While the previous changes in the transformation of higher education were mainly focused on the economic area, the new legislation extends the competences of higher education institutions in the area of organization and management and establishes the principle of primary responsibility of the university for quality. The constant discussions on “what is the quality of higher education institutions in its essence“ and what are the possibilities of ensuring it raise the question of how to apply a quality management system within the scope of the above-mentioned legal norms. Following the definition of quality in higher education, and building on the basis of a systematic study of the implementation of the Bologna Declaration elements, this contribution provides an insight into the essence of quality assurance in higher education. At the same time, it pays attention to the fact that, when applying a quality management system, it is necessary to focus the activities of higher education management consciously on two equal areas, namely content and process. The aim of this paper is to emphasize the quality of education as one of the three functions of a higher education institution, pointing out the need to manage the quality of all university functions, and in particular to inform about the need to implement an internal quality assurance and verification system in terms of two equal areas – content and process (procedural).*

Keywords: *quality, self-assessment, quality assurance, internal system of quality.*

JEL Classification: I20, I28, D78

¹ PhDr. Adriana Krupová, Trnavská univerzita v Trnave, e-mail: adriana.krupova@truni.sk

1 Úvod

Kvalita vysokoškolského vzdelávania býva často pojem na diskusiách a systematicky sa ním zaoberajú tvorcovia reforiem vysokoškolských systémov. Prečo sa v ostatných dvoch desaťročiach tak výrazne začalo o kvalite vysokých škôl diskutovať? Odpoveď možno nájsť v obsahovej náplni Bolonskej deklarácie prijatej v roku 1999 (EK, 2019) a z nej vyplývajúcich dokumentov inštitúcií EÚ upravujúcich oblasť vzdelávania a organizácií zabezpečujúcich tieto politiky.

Pri hľadaní vysvetlenia základného pojmu „kvalita vo vysokoškolskom vzdelávaní“ nájdeme viacero definícií, avšak dostatočnú komplexnosť vykazuje najmä klasická štúdia Harveyho a Greenovej „Definovanie kvality“ z roku 1993 publikovaná v časopise *Assessment and Evaluation in Higher Education* (Harvey a Green, 1993). Harvey a Greenová identifikovali týchto päť hlavných vymedzení pojmu kvalita vo vzťahu k vysokoškolskému vzdelávaniu:

1. kvalita ako excelentnosť: kvalita je niečo zvláštneho, niečo, čo je možné dosiahnuť iba výnimočne, prekračovanie vysokého štandardu,

2. kvalita ako dokonalosť alebo dôslednosť: kvalitný produkt alebo služba sú tie, ktoré celkom zodpovedajú vymedzeným požiadavkám „kvalitný dodávateľ“ – ten, ktorý trvale dodáva bezchybný tovar alebo služby,

3. kvalita ako hodnota, ktorú dostanem za určité peniaze; spoločnosť vynakladá na vysokoškolské vzdelávanie verejné zdroje a chce za ne určitú hodnotu; ide o populistické poňatie, obľúbené najmä u politikov; je spojené s pojmi efektívnosť a akontabilita (teda zodpovednosť voči tým, ktorí peniaze poskytujú, t. j. daňoví poplatníci), prakticky s viacerými kontrolnými mechanizmami a auditmi,

4. kvalita ako „vhodnosť k účelu“, t. j. ako miera naplnenia špecifických cieľov či účelu stanoveného konkrétnou školou alebo typom školy,

5. kvalita ako transformatívny efekt, t. j. miera, v ktorej vzdelávanie prispelo k premene vnímania sveta študentmi a k rastu ich osobnosti, je spojené s pojmom „kvalitatívna zmena“; vzdelávanie nie je služba zákazníkovi, ale dlhotrvajúci proces transformácie účastníkov vzdelávania (tak študentov, ako aj akademikov) (Harvey a Green, 1993).

Vychádzajúc z klasickej definície pojmu „kvalita“, pri systematickom štúdiu obsahovej náplne Bolonskej deklarácie, ako aj publikácií a štúdií inštitúcií

podporujúcich implementáciu prvkov tejto deklarácie, prikláňam sa k názoru, že odpoveď na otázku, v čom spočíva podstata témy „kvality vysokých škôl“, je možné nájsť v hľadaní základnej rovnováhy hlavných činností inštitúcií vysokoškolského vzdelávania. Hodnotenie kvality vysokých škôl so zjavnou preferenciou hodnotenia výkonov v publikačnej a vedeckej oblasti *vyžaduje v súčasnosti nastolenie vyváženosti troch kľúčových funkcií vysokých škôl – funkcie vzdelávacej, funkcie vedeckovýskumnej a umeleckej, ako aj súvisiacich činností* (podporné činnosti a spoločenská úloha vysokej školy, tzv. tretia misia). Nevyhnutné je zameriavať sa predovšetkým na historicky prvotnú funkciu vysokej školy – vzdelávaciu, ktorá sa v súčasnom období málo docenjuje.

Návrat k tejto rovnováhe je nevyhnutný najmä s ohľadom na požiadavky efektívnosti používania verejných zdrojov, princípu rovnosti prístupu k vzdelávaniu, spoločenskej zodpovednosti, globalizácie a internacionalizácie. Manažmenty vysokých škôl a tiež akademickí zamestnanci sa na jednej strane síce prispôsobili posunu v kritériách hodnotenia smerom k vedeckovýskumným výkonom, ale na druhej strane, a to najmä v ostatnom čase, zistili práve v tomto posune určitý nedostatok. Vzniká totiž silný tlak na to, aby boli hodnoverným partnerom pre odberateľov svojich absolventov. Svojim študentom musia vytvárať také podmienky, aby títo mohli využívať adekvátne výstupy vzdelávania a dosahovať osobnostný rozvoj umožňujúci relevantné uplatnenie v súčasnom ekonomicko-sociálnom prostredí.

Avšak ani v tejto situácii nemôže prísť k podceneniu alebo podhodnoteniu ktorejkoľvek z troch tak významne prepojených funkcií vysokej školy a pri sústredení sa na kvalitu vzdelávania odsunutiu pri komplexnom riadení kvality ako druhoradé ďalšie dve funkcie. Zabezpečovanie, resp. riadenie kvality, vysokej školy sa musí dotýkať všetkých jej funkcií, vzdelávacej, vedeckovýskumnej i súvisiacich činností. Vnútorne systémy riadenia kvality majú byť okrem toho zároveň zostavené tak, aby boli schopné dosiahnuť ciele vedúce k plneniu minimálnych požiadaviek a pri ambiciózných zámeroch vysokej školy majú byť nástrojom excelentnosti, resp. výnimočnosti vysokej školy.

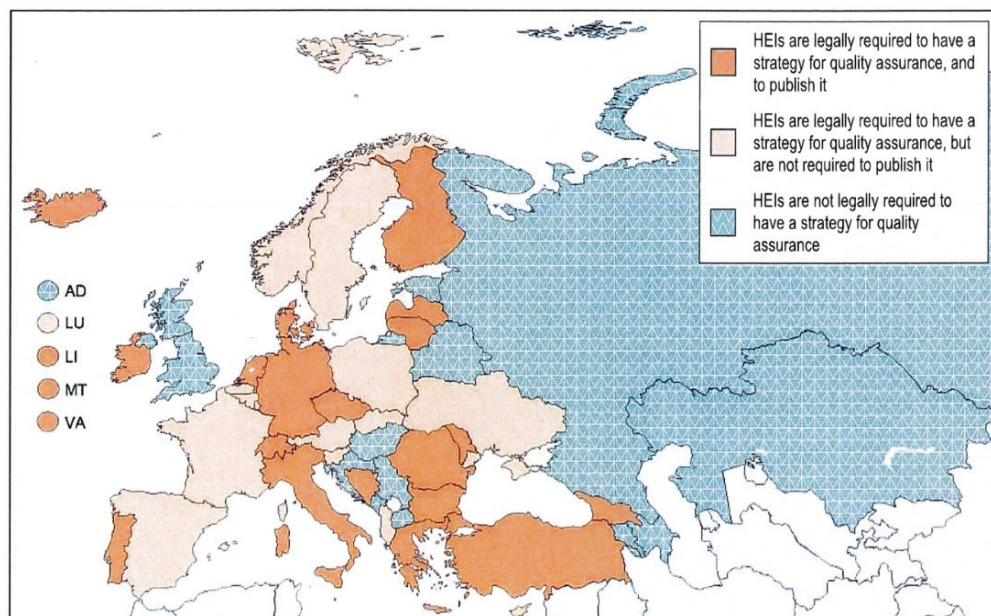
2 Európske rámce pre zabezpečovanie kvality vysokoškolského vzdelávania

V európskom prostredí je zabezpečovanie kvality vysokoškolského vzdeláva-

nia dlhodobo diskutovanou, rozvíjanou a v niektorých štátoch aj rozvinutou témou.

Podľa monitorovacej správy Bolonského procesu vydanéj v roku 2018 (EK, 2018) v 20 systémoch európskeho vysokoškolského vzdelávania sa od všetkých inštitúcií vysokoškolského vzdelávania vyžaduje, aby mali politiky na zabezpečenie kvality, a taktiež sa od nich vyžaduje, aby ich zverejnili. V ďalších 13 systémoch s povinnosťou inštitúcií vypracovať politiky zabezpečenia kvality je na samotných inštitúciách, aby rozhodli, či ich zverejnia. V ďalších 15 systémoch nie sú právne záväzky inštitúcií vyššieho vzdelávania v tomto ohľade (obr. č. 1).

Obr. č. 1: Prehľad požiadaviek na inštitúcie vysokoškolského vzdelávania, aby mali vypracované a zverejnené stratégie zabezpečenia kvality, 2016/17.



Prameň: Zber údajov BFUG.

K dosiahnutiu stavu prezentovaného na obrázku č. 1 prispelo množstvo analýz, koncepcií a programových dokumentov na európskej i národných úrovniach, ktoré zdôrazňovali potrebu zabezpečovania kvality vzdelávacích činností vysokých škôl a zdôvodnili financovanie viacerých projektov z európskych sociálnych fondov. Predmetom týchto projektov boli najmä analýza teoretických konceptov kvality vzdelávania a kritické zhodnotenie najlepších praxí na inštitucionálnej i národnej úrovni, ako aj v európskom vzdelávacom priesto-

re. Pre vysoké školy sú zásadným európskym dokumentom „*Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*“ (Štandardy a usmernenia na zabezpečovanie kvality v Európskom priestore vysokoškolského vzdelávania, ESG 2015) (ENQA, 2015), ktoré boli prijaté ministrami zodpovednými za vysoké školstvo členských štátov EÚ. Boli vypracované asociáciou *European Association for Quality Assurance in Higher Education* (Európska asociácia pre zabezpečovania kvality vo vysokoškolskom vzdelávaní, ENQA) (ENQA, 2019) v spolupráci s úniou *European Student's Union* (Európska únia študentov, ESU) (ESU, 2019) a so združením *European Association of Institutions in Higher Education* (Európske združenie inštitúcií vyššieho vzdelávania, EURASHE) (EURASHE, 2019) a s asociáciou *European University Association* (Európska asociácia univerzít, EUA) (EUA, 2019).

ESG poskytujú rámec s pološtruktúrovanou koncepciou a sú založené na princípoch komplexného manažérstva kvality (Total Quality Management, TQM). Pre lepšie pochopenie a aplikovanie v prostredí vysokoškolských inštitúcií boli ESG pripravené v spolupráci s akademikmi. Ich základné princípy sú:

1. *vysoké školy majú primárnu zodpovednosť za kvalitu nimi poskytovaného vzdelávania a jej zabezpečovanie,*
2. *zabezpečovanie kvality reaguje na rôznorodosť systémov vysokoškolského vzdelávania, jednotlivých vysokých škôl, ich študijných programov a študentov,*
3. *zabezpečovanie kvality podporuje rozvoj kultúry kvality,*
4. *zabezpečovanie kvality berie do úvahy potreby a očakávania študentov, ostatných zainteresovaných strán a spoločnosti (ENQA, 2015).*

Rámec ESG okrem iného ustanovuje vykonávanie samohodnotenia, konkrétne v časti implementačného procesu 2.3 sa uvádza: „Implementačné procesy externého zabezpečovania kvality by mali byť spoľahlivé, užitočné, vopred definované, dôsledne implementované a uverejňované. Zahŕňajú sebahodnotenie alebo ekvivalent; externé hodnotenie zvyčajne vrátane návštevy na mieste; správu vyplývajúcu z externého hodnotenia; dôsledné overovanie“ (ENQA, 2015)¹.

¹ Originálne znenie v anglickom jazyku: „*Implementing processes External quality assurance processes should be reliable, useful, pre-defined, implemented consistently and published. They include – a self-assessment or equivalent; – an external assessment normally including a site visit; – a report resulting from the external assessment; – a consistent follow-up*“. Do slovenského jazyka preložila: autorka článku.

Na základe týchto skutočností je zrejmé, že do prostredia vysokých škôl v európskom priestore vysokoškolského vzdelávania sa dlhodobejšie zavádzajú metódy riadenia a analytické techniky založené na princípoch TQM, ktorých predmetom je riadenie kvality.

3 Aplikácia európskych rámcov pre zabezpečovanie kvality vysokoškolského vzdelávania na Slovensku

Podpísanie Bolonskej deklarácie, ESG, závery programových dokumentov, napr. správy skupiny Európskej komisie pre modernizáciu vysokoškolského vzdelávania i výstupy projektov s mnohými odporúčaniami ďalších postupov sa v Slovenskej republike stali podkladmi pre zmeny v právnej úprave pre vysokoškolské vzdelávanie. Tieto zmeny boli však v prvej fáze reformy zamerané skôr na oblasť ekonomickú a hospodársku a iba čiastočne zahŕňali aj oblasť zabezpečovania kvality. Výsledky komplexnej akreditácie, ktorá sa konala v rokoch 2014–2016, obsahovali skôr formálne vyhodnotenie zabezpečenia kvality vzdelávania na vysokých školách. Prelom by sem mala priniesť aplikácia zák. č. 269/2018 Z. z. o zabezpečovaní kvality vysokoškolského vzdelávania a zák. č. 270/2018 Z. z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 131/2002 Z. z. o vysokých školách. Tieto nové právne normy rozširujú kompetencie vysokých škôl v organizačnej a riadiacej oblasti a ustanovujú európsky princíp primárnej zodpovednosti vysokej školy za svoju kvalitu. Zároveň ukladajú vysokým školám úlohu aplikovať komplexný systém riadenia kvality, ktorého funkčnosť bude mať významnú úlohu v oblasti akreditácií, evaluácií, či už na národnej alebo medzinárodnej úrovni; a tiež v podpore vedeckovýskumných činností.

Takéto nastavenie v oblasti kvality vysokoškolského vzdelávania predpokladá na slovenských vysokých školách úlohu najst' nové adekvátne spôsoby implementácie vnútorných systémov kvality po ich obsahovej i procesnej stránke. Spôsob implementácie obsahu vnútorného systému kvality vzdelávania nastavený podľa nových zákonných pravidiel korešponduje s výrazmi „zabezpečovanie kvality“ alebo „riadenie kvality“. Implementácia procesnej stránky vnútorného systému kvality vzdelávania korešponduje s výrazmi „overovanie kvality“ alebo „hodnotenie kvality“.

V tomto kontexte možno vnútorný systém zabezpečovania (riadenia) a overovania (hodnotenia) kvality vysokoškolského vzdelávania a s ním súvisiacich činností chápať ako súbor princípov, pravidiel a postupov, ktoré overujú do-

držovanie minimálnych požiadaviek v oblasti kvality vzdelávania a vytvárajú priestor na ich rozvoj, zlepšovanie a inovácie.

3.1 Obsahová stránka

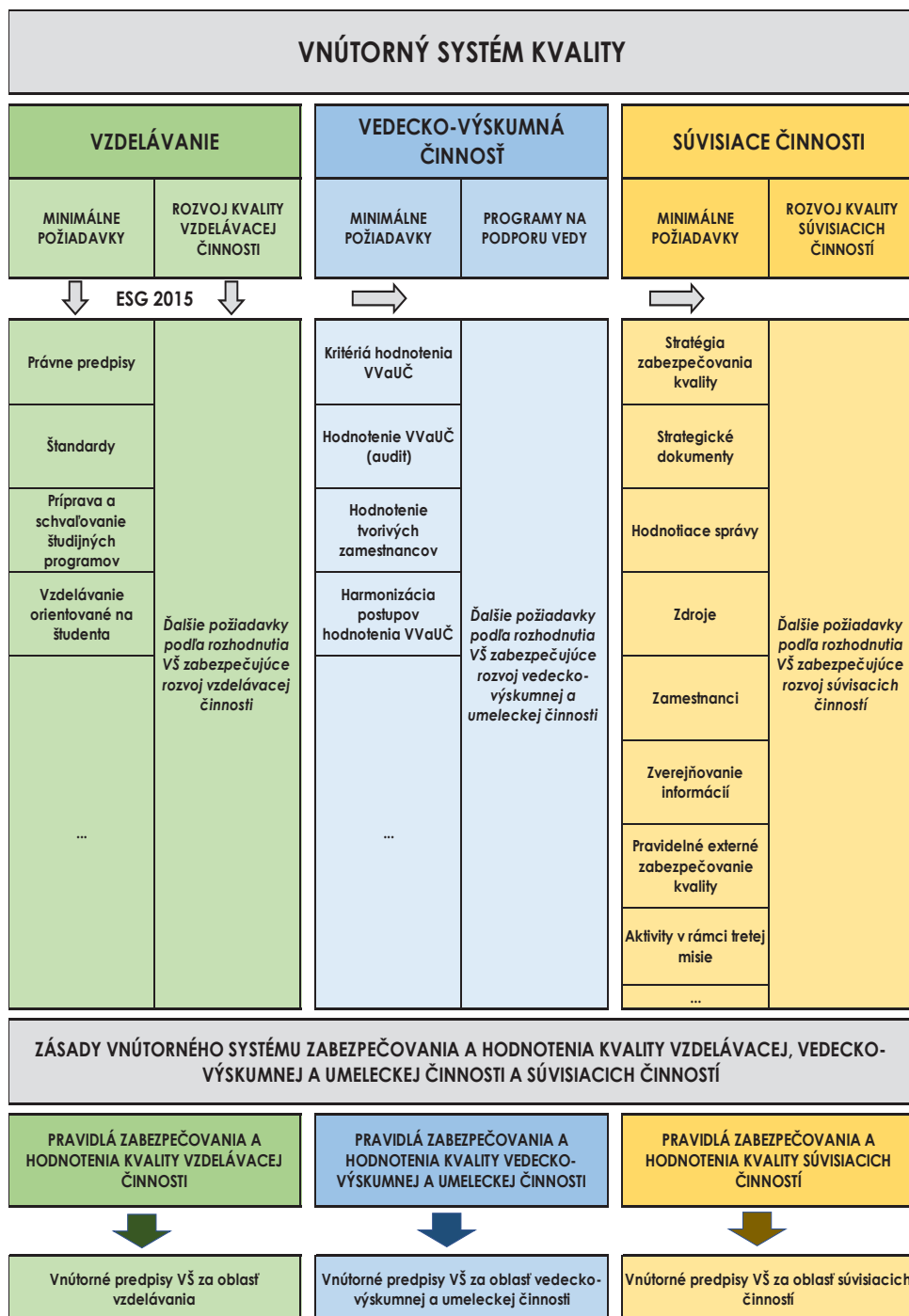
Obsahová stránka zabezpečovania kvality vzdelávania je v SR známa. Zásadný rámec pre túto oblasť poskytujú ESG 2015, zákon o zabezpečovaní kvality a množstvo ďalších kritérií a ukazovateľov, ktoré sú rozpracované v publikáciách či výstupoch projektov a dotýkajú sa viacerých oblastí súvisiacich so vzdelávaním, ako napr. internacionalizácie, vzdelávania orientovaného na študenta či zvyšovania kompetencií vysokoškolských učiteľov. Portfólio ukazovateľov bude v nadchádzajúcom období (v závere roku 2019) v zmysle zákona o zabezpečovaní kvality rozšírené o štandardy pre vnútorné systémy, ktoré prijme Slovenská akreditačná agentúra (SAA). Vedeckovýskumná oblasť sa riadi podľa osobitých kritérií a kritérií pre oblasť súvisiacich činností vyplývajú z ukazovateľov pre vzdelávanie a vedeckovýskumnú činnosť. Všetky tieto kritériá a ukazovatele zabezpečujú obsahovo minimálne požiadavky pre kvalitu. Pre manažmenty vysokých škôl, ktoré majú ambície byť excelentnými inštitúciami, je však žiaduce rozšíriť tieto kritériá o vlastné ukazovatele, ktoré zabezpečia rozvoj v danej oblasti a budú pridanou hodnotou a špecifikom pre vysokú školu. Tento pohľad reflektuje obr. č. 2 z hľadiska všetkých troch činností vysokých škôl, ktoré sa vzájomne ovplyvňujú, ako aj z hľadiska minimálnych požiadaviek a požiadaviek pre ďalší rozvoj kvality na vysokých školách.

3.2 Procesná stránka a samohodnotenie

V rámci procesnej stránky, teda overovania (hodnotenia) kvality vysokoškolského vzdelávania a s ním súvisiacich činností je dôležitým nástrojom diagnostické samohodnotenie založené na princípoch Demingovho cyklu PDSA a spracované do vlastnej samohodnotiacej správy na základe vopred stanovenej rámcovej osnovy. Na základe diagnostického samohodnotenia vysoká škola formuluje nové podnety pre svoj rozvoj, ktoré potom premieta do strategických zámerov a rozvojových dokumentov.

Jedna zo všeobecných definícií samohodnotenia uvádza: „*Organizácia môže využívať samohodnotenie na identifikáciu zlepšovacích a inovačných príležitostí, na určenie priorít a na vytvorenie plánov činností s cieľom trvalého úspechu. Samohodnotenie má tiež potenciál stať sa nástrojom vzdelávania,*

Obr. č. 2: Spôsob implementácie vnútorného systému zabezpečovania kvality z hľadiska obsahu



Prameň: Vlastné spracovanie autorkou.

ktoré môže poskytnúť zlepšenú víziu organizácie a podporiť zapájanie zainteresovaných strán.“ (Jakubeková, Paulová a Zgodavová, 2014).

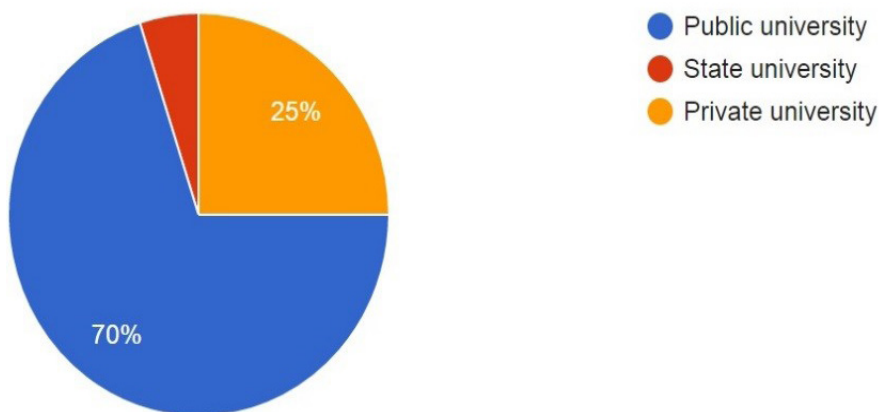
Podľa autora Contiho (2001) samohodnotenie zamerané na zlepšenie výkonnosti – diagnostické samohodnotenie – vzniklo historicky z udeľovania cien za kvalitu a relatívne skoro sa preukázalo, že je ako prostriedok pre iniciáciu zlepšovania oveľa dôležitejšie než samotné ceny. Aj tento druh samohodnotenia prešiel určitým vývojom. Najskôr bolo takéto samohodnotenie iba jedným z druhov interného auditu. V ďalšom vývoji dochádzalo postupne k presunu dôležitosti medzi diagnostickým aspektom a bodovým hodnotením v prospech diagnostického aspektu hodnotenia.

Cyklus PDSA (Plan/Do/Study/Act), alebo tzv. Demingov cyklus, je systematická séria viacerých typov úkonov s cieľom získania informácií potrebných pre neustále zlepšovanie procesov zabezpečujúcich kvalitu. Autorom prvej verzie (PDCA – Plan/Do/Check/Act) i modifikovanej verzie PDSA je Wiliam Edwards Deming, známy americký štatistik. Cyklus sa tu začína krokom plánovania (Plan), čo zahŕňa identifikáciu cieľa alebo účelu, formulovanie teórie, definovanie metrík úspechu a uvedenie plánu do činnosti. Po týchto aktivitách nasleduje krok realizácie (Do), v ktorom sú implementované komponenty plánu, ako napríklad zavedenie nových činností do interných predpisov. Ďalej nasleduje krok štúdia (Study), v ktorom sa sledujú výsledky, aby sa otestovala platnosť plánu pre zistenie pokroku a úspechu, alebo problémy a oblasti na zlepšenie. V tomto treťom kroku sa realizuje samohodnotenie. Napokon krok nápravy (Act) uzatvára cyklus, integruje učenie vytvorené celým procesom, ktorý môže byť použitý na prispôsobenie cieľa, zmenu metód alebo dokonca preformulovanie teórií a stratégií. Tieto štyri kroky sa neustále opakujú ako súčasť nekonečného cyklu neustáleho zlepšovania (Huron, 2019).

Stav aplikácie samohodnotenia na slovenských vysokých školách v roku 2016 prinášajú výsledky prieskumu, ktorý autorka tohto článku realizovala ako národná expertka v oblasti systémov zabezpečovania kvality na vysokých školách v rámci projektu MŠVVaŠ SR a SAAIC „Podpora reformných opatrení v slovenskom vysokoškolskom vzdelávaní“ (Support for Implementation of Reform Tools in Slovak Higher Education, SIHE).

Bol zameraný na inovačné zmeny v procesoch a ich riadení s dôrazom na realizáciu samohodnotenia na vysokých školách v SR. Do tohto prieskumu sa zapojilo 22 vysokých škôl v pomere uvedenom v grafe č. 1.

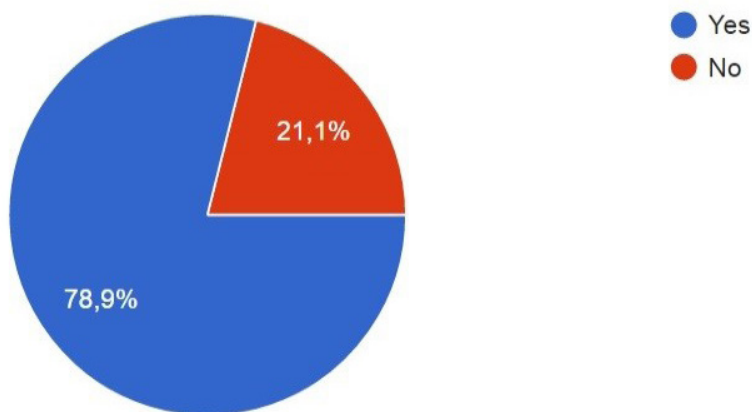
Graf. č. 1: Zapojenie vysokých škôl do prieskum



Prameň: Projekt SIHE, seminár 1. 12. 2016, Krupová, A., výsledky dotazníkového prieskumu.

Na základe výsledkov uvedených v nasledujúcom grafe č. 2 možno konštatovať, že vysoké školy v SR uviedli vo vysokej miere (78,9 %), že majú implementované vnútorné systémy kvality

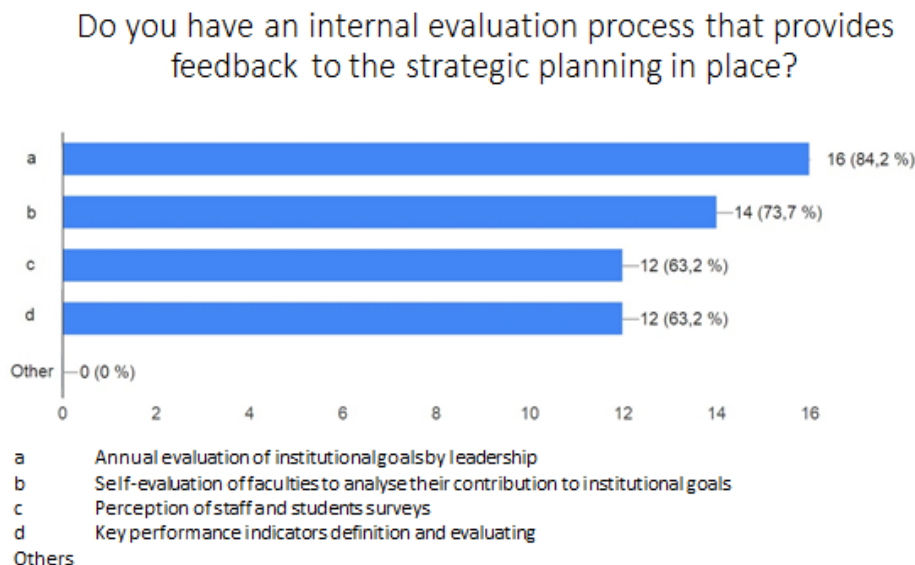
Graf. č. 2: Stav implementovania systémov kvality na vysokých školách v SR



Prameň: Projekt SIHE, seminár 1. 12. 2016, Krupová, A., výsledky dotazníkového prieskumu

Graf č. 3 uvádza výsledky realizácie samohodnotenia v širšom kontexte. Z tohto grafu je zrejmé, že vysoké školy rôznorodo vnímajú hodnotiaci dokument, pričom v najvyššom percente za takýto považujú výročné správy.

Graf č. 3: Prehľad samohodnotenia na vysokých školách v SR v širšom kontexte

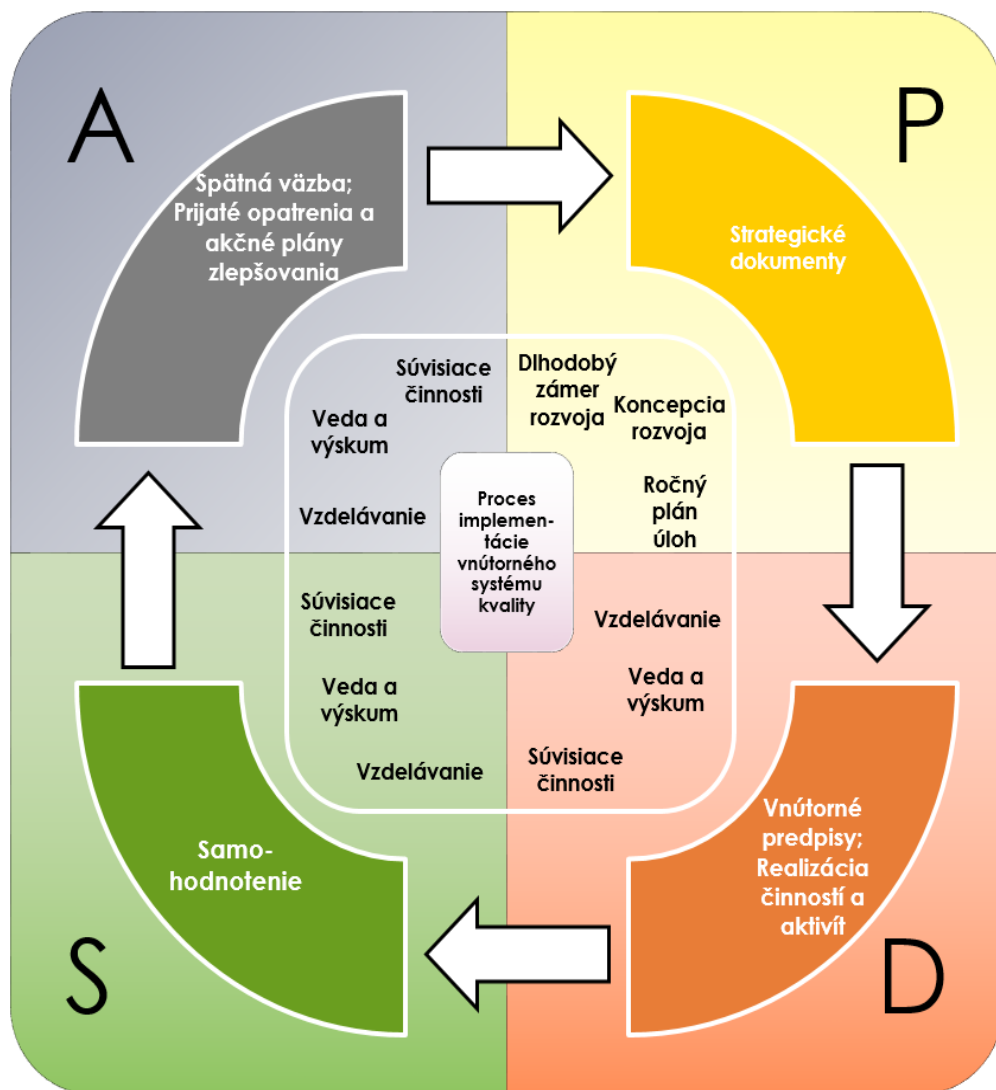


Prameň: Projekt SIHE, seminár 1. 12. 2016, Krupová, A., výsledky dotazníkového prieskumu

Na základe uvedeného prieskumu možno konštatovať, že vnútorné systémy kvality boli aplikované vo vysokom pomere, avšak v rozličných formách a rozsahu. Rôznorodosť v implementácii vnútorného systému kvality je skôr pozitívom ako negatívom, avšak podstatou je, aby vysoké školy z hľadiska procesného zabezpečovania kvality realizovali diagnostické samohodnotenie založené na princípoch cyklu PDSA. Spolu so stanovenou zreteľnou štruktúrou jednotlivých krokov, resp. fáz cyklu PDSA bude vytvorený funkčný, transparentný a dynamický systém na dosahovanie cieľov a zámerov vysokých škôl v oblasti procesného zabezpečovania kvality vysokoškolského vzdelávania.

Tento pohľad z hľadiska všetkých fáz, ktoré na seba nadväzujú a vzájomne sa ovplyvňujú vyjadruje obr. č. 3.

Obr. č. 3: Procesná stránka implementácie vnútorného systému kvality



Prameň: Vlastné spracovanie autorkou.

4 Záver

Prijatie zodpovednosti vysokých škôl za kvalitu poskytovaného vysokoškolského vzdelávania prinesie veľa nových výziev v ich vnútornom prostredí. Budú sa dotýkať predovšetkým rozsiahlych zmien vo vnútornom fungovaní inštitúcií, najmä vtedy, ak sa bude vysoká škola usilovať o získanie akreditácie študijného odboru. Napriek tomu, že prvky zabezpečovania a hodnotenia kva-

lity sú už aj dnes na vysokých školách v rozličnej miere prítomné, zásadnou úlohou bude ich ďalší rozvoj a dotvorenie tak, aby tvorili zmysluplný, fungujúci, účinný a zároveň i navonok transparentný systém. V žiadnom prípade však nejde o jednorazovú činnosť, ale o jej postupné doladovanie a zefektívňovanie, ktoré bude musieť prechádzať niekoľkými fázami. Súčasný trend vyvolávajúci na vysokých školách potrebu hľadať nové spôsoby zabezpečovania kvality ich vzdelávania, a to v zmysle obsahovom i procesnom, je pozitívnym trendom. Správne aplikovanie zák. č. 269/2018 Z. z. o zabezpečovaní kvality vysokoškolského vzdelávania a nadväzujúcich vykonávacích predpisov, najmä štandardov prijatých Slovenskou akreditačnou agentúrou, v spojení so zák. č. 270/2018 Z. z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 131/2002 Z. z. o vysokých školách, by malo garantovať obsah minimálnych požiadaviek pre zabezpečovanie kvality. Po procedurálnej stránke je tu dôležitým nástrojom zavedenie pravidelného diagnostického samohodnotenia procesov zabezpečujúceho monitorovanie troch hlavných funkcií vysokej školy – vzdelávania, tvorivej činnosti a súvisiacich činností zahŕňajúcich aj tzv. jej tretiu misiu. Vykonávanie diagnostického samohodnotenia založeného na princípe PDSA cyklu poskytuje manažmentom vysokých škôl stabilný nástroj a dynamický rámec pre vnútorné hodnotenie plnenia minimálnych požiadaviek na zabezpečovanie kvality a zároveň podporuje zlepšovanie a rozvoj hlavných funkcií vysokej školy, a tým jej excelentnosť. Pri správnej implementácii vnútorného systému kvality so zreteľnou procesnou štruktúrou vzájomných vzťahov medzi vnútorným systémom kvality, štandardmi pre vnútorný systém, finančnými kritériami, štandardmi a usmerneniami na zabezpečovanie kvality v Európskom priestore vysokoškolského vzdelávania (ESG 2015) a právnymi predpismi možno očakávať pozitívne zmeny vo vzdelávaní, a tým zvyšovanie konkurencieschopnosti slovenských vysokých škôl.

LITERATÚRA

- [1] EK, 2019. The Bologna Process and the European Higher Education Area. [online]. [cit. 2019-06-30]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/education/policy/higher-education/Bologna-process_en
- [2] EK, 2018. The European Higher Education Area in 2018. Bologna Process Implementation Report [online]. [cit. 2019-07-01]. Dostupné z: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/european-higher-education-area-2018-bologna-process-implementation-report_en
- [3] ENQA, 2019. European Association for Quality Assurance in Higher Education. [online]. [cit. 2019-07-09]. Dostupné z: <https://enqa.eu/>

- [4] ENQA, 2015. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. [online]. [cit. 2019-07-06]. Dostupné z: <http://www.enqa.eu/index.php/home/esg/>
- [5] ESU, 2019. European Student's Union. [online]. [cit. 2019-07-09]. Dostupné z: <https://www.esu-online.org/>
- [6] EURASHE, 2019. European Association of Institutions in Higher Education. [online]. [cit. 2019-07-09]. Dostupné z: <https://www.eurashe.eu/>
- [7] EUA, 2019. European University Association. [online]. [cit. 2019-07-09]. Dostupné z: <https://eua.eu/>
- [8] HARVEY, L. – GREEN, D., 1993. Defining Quality. *Assessment and Evaluation in Higher Education*. 1993, 18 (1), 9 – 34.
- [9] HURON, 2019. Using PDSA Cycles. Always Improve. [online]. [cit. 2019-07-13]. Dostupné z: <https://www.studereducation.com/always-improve-using-pdsa-cycles/>
- [10] JAKUBEKOVÁ, M. – PAULOVÁ, I. – ZGODAVOVÁ, K., 2014. Procesný prístup k zvyšovaniu kvality riadenia školy. Bratislava: Metodicko-pedagogické centrum v Bratislave. ISBN 2014 66 978-80-565-0013-2.
- [11] Zák. č. 269/2018 Z. z. o zabezpečovaní kvality vysokoškolského vzdelávania.
- [12] Zák. č. 270/2018 Z. z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 131/2002 Z. z. o vysokých školách.
- [13] Support for Implementation of Reform Tools in Slovak Higher Education (SIHE), (2016). Project MŠVVaŠ SR v spolupráci so SAAIC. 2016.