

## Význam knižnice v systéme manažérstva kvality vysokej školy

*Nemilovať knihy znamená nemilovať múdrosť. Nemilovať múdrosť však znamená stať sa hlupákom.  
(Jan Amos Komenský)*

Vysoké školstvo na Slovensku zažíva svoj vlastný príbeh. Jeho dej je ovplyvňovaný dosahom rozhodnutí, ktoré nie sú vždy najšťastnejšie. Jeden z 5 základných cieľov strategického dokumentu Európa 2020 sa snaží zabezpečiť minimálne štyridsaťpercentný podiel obyvateľov vo veku 30 – 34 rokov, ktorí majú ukončené vysokoškolské vzdelanie. Je krásne byť svedkom doby, v ktorej sa rodí toľko inteligentov. Svoje o tom vie každý vysokoškolský pedagóg, pre ktorého sa študent nestal kusom z poradovníka nositeľov noriem.

*Ak sa niekedy z akéhokoľvek dôvodu očividne a bezprecedentne porušia morálne pravidlá v jednej oblasti, trebárs v politike, je nesporné, že tak ako nasleduje noc za dňom, bude v dominovom efekte nasledovať kolaps všetkých ostatných pravidiel – v športe, v zábave, vzdelávaní, vo vojenstve, v obchode i vo vládnutí.  
(Margaret Halsey)*

No nielen pedagóg, ale aj ostatní zamestnanci v oblasti vysokého školstva na Slovensku môžu vnímať dosah zmien, ktoré sa v ostatnom období udiali. Počet VŠ sa v SR od roku 1989 takmer strojnásobil. Napriek tomu, že demografická krivka má svoje zákonitosti, počet študentov rastie – kým v roku 1989 ich bolo niečo cez 63 000, v roku 2011 dosiahol počet VŠ študentov viac ako 250 000. Roztvárajú sa pomyselné nožnice medzi technickými a spoločenskými vedami napriek tomu, že požiadavky trhu sú odlišné, a preto neprekvapuje ani stúpajúca priemerná medziročná nezamestnanosť absolventov. Počet absolventov vstupujúcich na trh práce vzrástol od deväťdesiatych rokov minulého storočia sedemnásobne, len v roku 2006 predstavoval počet prijatých študentov neuveriteľných 75 % populačného ročníka.

*Rozvoj vedy a pokrok poznania sa stávajú stále obťažnejšie. Na experimentovanie už nestačia zápalky a slama.  
(Richard Philips Feynman)*

Pri rastúcom počte vysokých škôl, študentov a absolventov sa dotácia zo štátneho rozpočtu na VŠ v dekáde 2002 – 2012 zdvojnásobila. Z pohľadu podielu finančných prostriedkov na HDP sa však schválený rozpočet pre VŠ drží v rozmedzí 0,6 až 0,7 % HDP, pričom od roku 2009 sústavne klesá a aktuálne sa udržiava v úrovni 0,62 %. Návrh rozpočtu verejnej správy na roky 2014 až 2016 znížil objem finančných prostriedkov zo štátneho rozpočtu na verejné vysoké školy na rok 2014 o 20,4 mil. EUR. V takomto prostredí je veľmi ťažké udržať požadovanú úroveň kvality kľúčových procesov, ktorými sú pre VŠ na jednej strane vzdelávanie a na strane druhej veda a výskum.

*Dura lex, sed lex.*

Vysoká škola musí mať vypracovaný, zavedený, používaný a funkčný vnútorný systém kvality, ktorý je podrobnejšie upravený na podmienky jednotlivých súčastí vysokej školy vo vnútorných systémoch kvality týchto súčastí (§ 87a zákona č. 131/2002 Z. z. o vysokých školách a o zmene a doplnení niektorých zákonov).

Systém kvality predstavuje systém, ktorý je potrebné navrhnuť, zaviesť, riadiť a zdokonaľovať. V prostredí VŠ v SR sú v ostatnom období zavádzané systémy manažérstva kvality vychádzajúce zo štandardizovaných koncepcií – najčastejšie využitím zavádzania systému manažérstva kvality na základe radu noriem ISO 9000, alebo prostredníctvom zavádzania komplexného manažérstva kvality vytváraného na základe EFQM modelu výnimčnosti, prípadne čoraz častejšie pomocou spoločného systému hodnotenia kvality – modelu CAF.

**ISO 9001:2008** je jednou z radu noriem ISO 9000, ktoré sa zameriavajú na systém manažérstva kvality organizácie. V svojom obsahu definuje základné a nevyhnutné požiadavky na systém manažérstva, ktorý má byť spôsobilý spĺňať požiadavky svojich zákazníkov. V súvislosti s normou ISO 9001:2008 je potrebné spomenúť aj ďalšiu používanú normu z radu noriem ISO 9000, konkrétne normu ISO 9004:2010, ktorá poskytuje návod na trvalé zlepšovanie výkonnosti organizácie. Normy radu ISO 9000 sú generické normy, to znamená, že sú využiteľné v celom spektre organizácií bez ohľadu na ich veľkosť, zameranie, druh produktu a pod. Vo svojej podstate tak umožňujú implementáciu nielen v súkromných firmách, ale aj organizáciách verejnej správy. Zhodu vlastného systému manažérstva kvality s požiadavkami normy následne organizácia preukazuje platným certifikátom, ktorý získa, ak úspešne prejde certifikačným auditom.

Komplexné manažérstvo kvality nie je až tak veľmi príkazové a späť s požiadavkami noriem. Dáva organizácii priestor na voľné využitie nástrojov a prístupov, prostredníctvom ktorých organizácia vytvára, zavádza, udržiava a rozvíja vlastný systém manažérstva kvality smerujúci k sústavnému zlepšovaniu, budovaniu vlastnej výnimčnosti a zvyšovaniu efektívnosti a kvality vlastných činností. Úroveň vlastnej výnimčnosti dokáže organizácia následne preukázať prostredníctvom benchmarkingových porovnaní alebo prostredníctvom súťaže *Národná cena SR za kvalitu*, v rámci ktorej sú EFQM model výnimčnosti aj model CAF referenčnými modelmi na porovnanie. Model CAF navyše ponúka možnosť získať medzinárodne uznávané ocenenie *Efektívny používateľ modelu CAF*. Práve voľnosť v prístupe a tvorba systému bez príkazov a požiadaviek zapríčiňuje rastúci záujem o implementáciu spomenutých nástrojov komplexného manažérstva kvality aj v prostredí VŠ SR.

Pre komplexný prehľad čitateľa – EFQM model výnimčnosti je modelom Európskej nadácie pre manažérstvo kvality (European Foundation for Quality Management – EFQM) a je použiteľný nielen pre výrobné podniky a súkromnú sféru, ale aj pre organizácie poskytujúce verejné služby. Tento nástroj komplexného manažérstva kvality je založený na predpoklade, že výnimčnosť organizácií sa buduje prostredníctvom troch integrovaných prvkov:

1. **Základné koncepcie výnimčnosti** – predstavujú základné princípy, ktoré sú pre každú organizáciu nevyhnutným základom na dosiahnutie trvalo udržateľnej výnimčnosti.
2. **EFQM model výnimčnosti** – obsahuje 9 základných kritérií, ktorých analýza a rozvíjanie vytvára rámec pomáhajúci organizáciám uvádzať základné koncepcie výnimčnosti a logiku RADAR do praxe.

3. *Logika RADAR* – predstavuje výkonný nástroj manažmentu organizácie na hodnotenie dosahovanej úrovne kvality a výkonnosti organizácie.

Spoločný systém hodnotenia kvality – model CAF (Common Assessment Framework) – je podľa definície obsiahnutej vo voľne dostupnej príručke nástrojom komplexného manažerstva kvality, ktorý bol vytvoreným verejným sektorom pre verejný sektor na základe inšpirácie EFQM modelom výnimočnosti. Model CAF vo svojej štruktúre kopíruje 9 základných kritérií EFQM modelu výnimočnosti, pričom vychádza z predpokladu, že výnimočné výsledky vo výkonnosti organizácie (VŠ) vo vzťahu k vlastným zákazníkom (študentom), zamestnancom a celej spoločnosti sa dosahujú prostredníctvom vodcovstva, riadením plánovania a stratégie, zamestnancov, partnerstiev, zdrojov a procesov. Tento derivát EFQM modelu výnimočnosti, vyvinutý pod záštitou Skupiny pre inováciu verejných služieb (Innovative Public Services Group – IPSG) na základe analýz vykonaných Európskou nadáciou pre manažerstvo kvality, Akadémiou Speyer v Nemecku a Európskym inštitútom pre verejnú správu (European Institute of Public Administration – EIPA) v Maastrichte, predstavuje bezplatný a voľne dostupný nástroj pre všetky organizácie verejnej správy pri použití techník manažerstva kvality na zlepšenie ich výkonnosti.

*Ak vedomosti môžu vytvárať problémy, nie je to ignorantstvo, čo ich vie vyriešiť.*  
(Isaac Asimov)

Budovanie systémov manažerstva kvality v prostredí VŠ v SR naráža na osobité úskalia. Pri využívaní štandardizovaných koncepcií systém viaže náklady na obstaranie dokumentácie, prípadné poradenstvo či certifikačný audit. V mnohých organizáciách je systém ukotvený len formálne v dokumentácii, jeho využívanie v reálnych podmienkach naráža na potrebu upraviť technicky a výrobné orientované požiadavky noriem na prostredie a terminológiu VŠ. Nesprávne pochopenie požiadaviek noriem vedie často od začiatku k nárastu zbytočnej byrokracie a zavádzaniu nezmyselných postupov. Naplnenie požiadaviek a následne úspešná certifikácia nemotivuje organizáciu k ďalšiemu zlepšovaniu nad rámec minimálnych požiadaviek normy.

V prípade využívania nástrojov komplexného manažerstva kvality organizácie je potrebné vyškoliť celé tímy zamestnancov zapojených do tohto procesu. Je potrebné vyhradiť dostatočné personálne, časové, priestorové a finančné zdroje na proces samohodnotenia, spracovanie samohodnotiacej správy, nadväznú prípravu a realizáciu akčných plánov zlepšovania, prostredníctvom ktorých sa konkrétne zlepšenia uvádzajú do praxe.

No najzávažnejším problémom je neochota, ba až celkový odpor k zmene. Akýkoľvek prístup k zavádzaniu manažerstva kvality v organizácii implicitne predpokladá riadenú zmenu postupov v snahe o preukázateľné zabezpečenie lepšieho uspokojenia požiadaviek externých a interných zákazníkov organizácie paralelne s potrebou vyššej efektívnosti činností. Plánovanie, realizácia, kontrola a úprava zlepšovacích aktivít sú súčasťou známeho Demingovho PDCA (Plan-Do-Check-Act) cyklu, ktorý tvorí základ každého systému manažerstva kvality. Povinnosť implementácie systému vyžadovaná zákonom však môže spôsobiť, že VŠ, ktorej vrcholový manažment nepocituje potrebu zmeny a ani zmenu nepodporuje, bude hľadať cesty, ako splniť požiadavku zákona formálnym spôsobom, pričom jeho dosah na efektívnosť a kvalitu poskytovaných služieb bude minimálny.

*Nemusíte nič meniť, prežitie nie je povinné.*  
(William Edwards Deming)

Ak Akreditačná komisia v rámci komplexnej akreditácie činnosti vysokej školy zistí nedostatky vnútorného systému kvality alebo jeho uplatňovania, ministerstvo na návrh Akreditačnej komisie podľa § 84 ods. 4 písm. f) určí vysokej škole lehotu na ich odstránenie a zároveň požiadava Akreditačnú komisiu, aby overila ich odstránenie. Ak sú tieto nedostatky podľa vyjadrenia Akreditačnej komisie v rámci komplexnej akreditácie činnosti závažné a vysoká škola ich v určenej lehote neodstráni, ministerstvo po vyjadrení Akreditačnej komisie o overení ich odstránenia predloží vláde návrh zákona na zrušenie verejnej vysokej školy, alebo návrh na odňatie štátneho súhlasu súkromnej vysokej školy, alebo príslušné ministerstvo predloží návrh zákona na zrušenie štátnej vysokej školy (§ 87a zákona č. 131/2002 Z. z. o vysokých školách a o zmene a doplnení niektorých zákonov). Z pohľadu zákona môžu nedostatky v povinne zavádzanom systéme manažerstva kvality viesť až ku zrušeniu VŠ. Aká je teda úloha akademickej knižnice v tomto procese?

*Vedomosti sú moc.*  
(Francis Bacon)

Už od veľkej revízie radu noriem ISO 9000 v roku 2000 je za štandard v manažerstve akejkoľvek organizácie považované procesné manažerstvo. Jeho zavedenie a rozvíjanie tvorí jadro nielen v štandardizovaných koncepciách, ale je súčasťou samostatného kritéria v modeloch reprezentujúcich nástroje na zavádzanie komplexného manažerstva kvality.

Manažerstvo procesov predstavuje radikálny posun od tradičného, funkčne orientovaného riadenia orientovaného na plnenie úloh, ktoré sa vyznačuje nízkou mierou pružnosti, nedostatočnou komunikáciou naprieč organizačnými útvarmi, nejasnosťami v kompetenciách a zodpovednosti a mnohými ďalšími negatívnymi externalitami, s ktorými sa dnes stretáva každá VŠ. Procesné manažerstvo prináša poznanie procesov prebiehajúcich v celej organizácii, identifikuje konkrétne osoby v definovaných pozíciách participujúce na realizácii týchto procesov vrátane určenia postupov a zodpovedností. Definuje merateľné ukazovatele každého procesu (kvantitatívne, kvalitatívne), spôsob monitoringu a zlepšovania. Priradenie zdrojov jednotlivým procesom a riadenie týchto zdrojov je samostatnou súčasťou manažerstva procesov. Transformácia vstupov na výstupy v procese môže byť zabezpečená kvalitne len vtedy, ak sú k dispozícii požadované zdroje v požadovanej kvalite (ľudské, informačné, priestorové, finančné, technické, technologické...).

*Kniha je základom poznania, učiteľom vekov,  
vládcom kráľovstva ducha.*  
(Lucius Annaeus Seneca)

VŠ v SR realizujú svoje poslanie v dvoch základných oblastiach. Od nich sa následne odvíjajú aj dva základné kľúčové procesy realizované na VŠ:

1. vzdelávanie,
2. veda a výskum.

Kvalita výstupov týchto procesov je priamo determinovaná kvalitou systému manažerstva celej organizácie. Akademické knižnice predstavujú základné zdroje nevyhnutné na zabezpečenie realizácie týchto procesov.

*Dobré knihy, ak sú skutočne dobre a múdro napísané, sú cibrením ducha, pilníkom súdnosti, masťou na oči, lievikom múdrosti, zrkadlom cudzích myšlienok a činov, našich vlastných potom vodidlom.*  
(Jan Amos Komenský)

Kvalita akademickej knižnice je daná mierou naplnenia požiadaviek jej zainteresovaných strán – predovšetkým zákazníkov. Z pohľadu povinných požiadaviek, ktoré sú dané zákonom, každá akademická knižnica v rámci svojho zamerania:

- a) je vedeckoinformačným, bibliografickým, koordinačným a poradenským pracoviskom vysokej školy alebo fakulty,
- b) uchováva a bibliograficky registruje kvalifikačné práce,
- c) je pracoviskom bibliografickej registrácie publikačnej činnosti učiteľov, vedeckých pracovníkov a doktorandov vysokej školy alebo fakulty,
- d) poskytuje knižnično-informačné služby najmä učiteľom, vedeckým pracovníkom, doktorandom a študentom vysokej školy alebo fakulty,
- e) poskytuje knižnično-informačné služby verejnosti za podmienok určených zriaďovateľom,
- f) zúčastňuje sa na tvorbe, udržiavaní a sprístupňovaní súborných katalógov knižníc.

Okrem povinných požiadaviek akademická knižnica napĺňa určené požiadavky, ktoré sú dané predovšetkým študentmi a relevantnými zainteresovanými stranami. Osobitú skupinu požiadaviek tvoria predpokladané požiadavky, ktoré nie sú určené legislatívou ani zainteresovanými stranami a nadobúdajú skôr odborný charakter. Akademicke knižnice nie sú skladmi kníh, ako ich môžu niektorí nesprávne vnímať, ale sú odbornými strážcami prameňov poznania.

*S pomocou kníh sa mnohí stávajú učenými i mimo školy.  
Bez kníh nebýva učený nikto ani v škole.  
(Jan Amos Komenský)*

Nakoľko sa akademická knižnica podieľa na zabezpečovaní kľúčových procesov VŠ, z pohľadu zákona sa kvalitou vlastnej činnosti podieľa na procese úspešnej akreditácie činností VŠ. Týmto sa pre každú VŠ stáva existenčne dôležitou.

**Pavel Večeřa**

pavel.vecera@sia.gov.sk

