

**MODEL CAF AKO JEDEN ZO SYSTÉMOV KVALITY NA VYSOKÝCH
ŠKOLÁCH V SLOVENSKEJ REPUBLIKE**
**CAF MODEL AS ONE OF QUALITY SYSTEMS IN SLOVAK
UNIVERSITY**

MONIKA MAČKINOVÁ - PETRA MIKLÓŠOVÁ

ABSTRAKT

Na Slovensku pôsobí niekoľko vysokých škôl s dlhoročnými tradíciami, napriek tomu však má kvalita vysokých škôl rôzne úrovne. Podľa rebríčka kvality vysokých škôl sa práve Univerzita Komenského umiestňuje na prvom mieste, z čoho sa stala akási tradícia. Univerzita Komenského, ktorá nie tak dávno oslávila svoje storočné výročie, poskytuje študentom široké spektrum študijných odborov, ktoré môžeme nájsť na trinástich fakultách a to vo všetkých stupňoch štúdia. Okrem toho svojim študentom poskytuje možnosť štúdia v zahraničí a taktiež je známa aj najväčším počtom zahraničných študentov. Ako je možné, že s pomedzi všetkých vysokých škôl si práve Univerzita Komenského drží svoje postavenie na trhu, či udržiava kvalitu poskytovaného štúdia? Samozrejme okrem Univerzity Komenského máme na Slovensku množstvo iných a kvalitných vysokých škôl, ktoré svoju kvalitu zvyšujú prostredníctvom využívania rôznych manažérskych techník zameraných na kvalitatívnu stránku organizácie. Pravdepodobne sa to odvíja od dobre nastaveného systému manažérstva kvality, ale samozrejme aj od celého pedagogického zboru, personálu a študentov. Tento tím vysokoškolského prostredia je na seba vzájomne odkázaný, a ich existencia tvorí realitu. Model CAF je ako jeden zo systémov kvality na vysokých školách, čo môže priniesť množstvo užitočných informácií využiteľných v praxi aj pre iné vysoké školy.

Kľúčové slová: CAF, model CAF, kvalita, efektivita, vysoká škola, manažérstvo kvality

ABSTRACT

There are several universities with long-standing traditions in Slovakia, but the quality of universities has different levels. According to the ranking of the universities' quality, Comenius University ranks first, which has become a tradition. Comenius University, which has not so long celebrated its centenary, provides students with a wide range of fields of study that can be found at thirteen faculties at all levels of study. In addition, it provides its students with the opportunity to study abroad and is also known for the largest number of foreign

students. How is it possible that the Comenius University holds its position on the market or maintains the quality of the provided study among all universities? Of course, in addition to Comenius University, we have a number of other and high-quality universities in Slovakia that increase their quality through the use of various management techniques focused on the quality of the organization. This is probably based on a well-established quality management system, but of course on the entire teaching staff, staff and students. This university team is dependent on each other, and their existence is a reality.

Keywords: CAF, CAF model, quality, efficiency, college, quality management

Úvod

Problematika manažmentu kvality v SR je dlhodobo diskutovanou témou vo všetkých oblastiach verejného a súkromného sektora, či už z hľadiska ekonomického, hospodárskeho, spoločenského alebo kultúrneho života našej krajiny, Hlavným cieľom jej implementovania do manažmentu je tvorba stratégie zlepšovania služieb prostredníctvom neustáleho zlepšovania všetkých činností, ktoré súvisia s existenciou zariadenia. Výsledkom snaženia má byť získanie certifikátu. (Šebestová, 2019).

Spoločný hodnotiaci rámec alebo model CAF - The Common Assesment Framework - je výsledkom procesu modernizácie za účelom zvyšovania kvality a efektivity. Jeho počiatky môžeme vnímať na prelome 80. a 90. rokov 20. storočia v čase, kedy vznikali aj princípy NPM, teda New Public Managementu. Prvotná verzia modelu CAF bola predstavená verejnosti v roku 2000 na prvej európskej konferencii zameranej na kvalitu. Neskôr v roku 2002 bola predstavená prvá revidovaná verzia tohto modelu v Dánsku.

Predstavuje systém zameraný na zvyšovanie kvality vysokých škôl, priamou implementáciou tohto modelu. Model CAF je nástroj určený pre samohodnotenie, vytvorený predovšetkým pre organizácie verejnej správy. Ide o medzinárodne využívaný nástroj, ktorý môžeme poznať aj ako Spoločný systém hodnotenia kvality. Jeho vývoj bol realizovaný na základe analýz, vykonávaných prostredníctvom Európskej nadácie pre manažérstvo kvality, Európskeho inštitútu pre verejnú správu v Maastrichte, ale aj prostredníctvom Akadémie Speyer v Nemecku. Hlavným cieľom tvorcov modelu CAF bol rozvoj schopností orientovať sa v hodnotení kvality, taktiež pracovať na prograse efektívnosti, výkonnosti a možnosti

efektívne riešiť úlohy v prospech prijímateľa produktu, či služby. Len spokojnosť prijímateľa produktu alebo služby odzrkadľuje ich tvorbu.

Jedná sa o hodnotiaci systém, ktorý vychádza zo systémov kvality TQM a EFQM.

Tento nástroj je vhodný aj pre zjednodušenie pochopenia rôznych manažérskych techník zameraných na kvalitu. Primárnym cieľom modelu CAF je poskytovať manažérom ľahký koncept hodnotenia. Využívanie CAF na Slovensku výrazne zlepšuje výkonnosť štátnej správy ako celku, prispieva reforme a podporuje vývoj krajiny.

CAF je výsledkom participácie ministrov z niekoľkých členských štátov, zodpovedných za verejnú správu. Verejnosti bol predstavený v roku 2000, pričom sa postupne zdokonaľoval. Môžeme povedať, že sa zdokonaľuje dodnes. V rámci využívania modelu CAF na vysokých školách môžeme hodnotiť pozitívne aktívnu účasť na implementácii modelu Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky, ktoré sa aktívne podieľa na aplikovaní modelu CAF už od roku 2003. (Slovenská spoločnosť pre kvalitu, 2020) Okrem Ministerstva školstva sa do realizácie projektu zameraného na model CAF zapojil aj Štátny pedagogická ústav. (Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky, 2019).

Na základe zákona č. 131/2002 Z.z. zákon o vysokých školách a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov, každá vysoká škola je povinná mať vypracovaný a do praxe zavedený, plne funkčný vnútorný systém kvality. Daný systém kvality by mal byť podrobne spracovaný s uvedením podmienok jednotlivých častí vysokej školy. Primárnym cieľom systému kvality je rozvoj samotného významu kvality, či zabezpečenie kvality pri jednotlivých činnostiach vysokej školy alebo fakulty. Vnútorný systém kvality je upravovaný vnútorným predpisom, pričom zahŕňa politiku vysokej školy v oblasti zabezpečovania kvality vzdelávania na vysokých školách, ale taktiež aj jednotlivé postupy vysokej školy v oblasti zabezpečovania kvality.

Podľa Ministerstva školstva Slovenskej republiky sa vysoké školy do roku 2019 hodnotili na základe takzvaného KVSK, čo znamená Kritéria Vnútorného Systému Kvality. V rámci KVSK posudzuje akreditačná komisia vnútorné predpisy vysokej školy, ktoré upravujú interný systém kvality danej školy, ale taktiež aj podklady na jeho uplatnenie v praxi. Tieto podklady sa prezentujú jedenkrát v priebehu šiestich rokov v rámci celkovej akreditačnej činnosti vysokej školy. Akreditačná komisia pri posudzovaní vyhodnocuje nielen politiku vysokej školy v oblasti zabezpečovania vysokoškolského vzdelávania, ale rovnako aj postupy školy v rámci zabezpečovania kvality. Pri hodnotení kvality vysokej školy sa však hodnotí niekoľko atribútov, medzi ktoré patria:

- Primárne nástroje určené na dosiahnutie hlavného cieľa interného systému kvality
- Hodnotenie vzťahov medzi vzdelávaním a výskumnou, vývojovou, či umeleckou alebo inou tvorivou stránkou vysokej školy
- Organizovanie interného systému kvality
- Manažovanie zodpovednosti jednotlivých súčasti vysokej školy v oblasti zabezpečovania kvality
- Participácia študentov do interného zabezpečovania kvality
- Metódy aplikovania, používania, monitorovania, či prehodnocovania jednotlivých zásad školy v oblasti kvality.

Pri hodnotení postupov školy v rámci zabezpečovania kvality sa hodnotí predovšetkým:

- tvorba, schvaľovanie, monitoring a hodnotenie jednotlivých študijných programov,
- kritéria, podmienky a pravidlá pre hodnotenie študentov,
- kvalita vysokoškolských pedagógov,
- prístup študijných materiálov, ich kvalita a dostupné informačné a technologické zdroje určené na podporu vzdelávania
- zber, analýza, ale aj používanie informácií potrebných na efektívne riadenie jednotlivých študijných programov,
- zber, analýza a vyhodnotenie informácií pre zvýšenie efektivity vzdelávania
- zverejňovanie kvalitatívnych aj kvantitatívnych informácií nielen o študijných programoch, ale aj o absolventoch vysokých škôl.

Všetky uvedené náležitosti, súvisiace s hodnotením kvality vysokých škôl boli podľa KVSK rozdelené do dvanástich atribútov, a to sú KVSK-A1 až KVSK-A6 a KVSK-B1 až KVSK-B6. (Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky, 2019)

Ako sme uviedli vyššie, Ministerstvo školstva sa zapojilo do aplikácie modelu CAF do praxe, ktorý je veľkým prínosom pre efektivitu kvality vysokých škôl. Cieľom modelu CAF je zavedenie princípov manažérstva kvality TQM ako celku do verejnej správy, metodické vedenie a usmerňovanie organizácie k plnohodnotnej realizácii PDCA cyklu, podporovanie sebahodnotenia organizácie s cieľom zistiť skutočný stav činnosti a následne navrhnutie riešení pre zlepšenie stavu, prepojenie niekoľkých modelov pre riadenie kvality, ale aj podporovanie benchmarking-u. Benchmarking predstavuje metódu, ktorá sa zakladá na systematickom meraní, či porovnávaní vybraných ukazovateľov. (Turek, 2016).

Model CAF so sebou prináša aj množstvo výhod, ktoré vyplývajú pre samotných realizátorov tohto modelu, ale rovnako to prospieva aj spoločnosti. Medzi výhody môžeme teda zaradiť:

- Fakty
 - hodnotenie vyplývajúce z modelu CAF je založené na faktoch, čo znamená, že sa o výsledky môžeme spoľahlivo opierať
 - dôležitosti prikladajú informácie získané počas diskusií s členmi tímu CAF
 - CAF slúži ako prostriedok pre získanie zhody medzi smerom riadenia a konsenzom o tom, čo je potrebné vykonať pre zlepšenie chodu organizácie
 - prostredníctvom modelu CAF vieme vyhodnotiť silné a slabé stránky organizácie, čo výrazne prispieva k tvorbe námetov na zlepšenie. Pre vyhodnotenie silných a slabých stránok sa využíva súbor deviatich kritérií, ale i ďalších subkritérií
 - touto cestou vieme vyhodnotiť nielen hotový výsledok, ale vieme vyhodnotiť aj prvé pokroky vedúce k cieľu
 - CAF je vhodným prostriedkom aj pre podporu oblasti, ktorá je najslabšia a je potrebné ju podporiť
 - využíva priamu komunikáciu prostredníctvom kladenia otázok a následnej konfrontácie
 - v rámci realizácie modelu je možné zapojiť zamestnancov do procesu, čo prispieva k širšiemu prehľadu a prináša viaceré riešenia, uspokojujúce potreby viacerých členov
 - odzrkadľuje reálny stav danej organizácie. (Slovenská spoločnosť pre kvalitu, 2020)

Ako sme uviedli vyššie, pre vyhodnotenie získaných informácií, či silných a slabých stránok využívame súbor deviatich kritérií, ktoré znejú nasledovne:

- vedenie,
- zamestnanci,
- stratégie a plánovanie,
- partnerstvo a zdroje,
- procesy,
- výsledky zamestnancov,
- výsledky občanov a zákazníkov,
- výsledky spoločnosti
- výsledky výkonnosti .

Ako môžeme vidieť, posledné štyri kritéria sa špecializujú na konkrétne na výsledky. Taktiež každé z uvedených kritérií sa člení na subkritéria, ktoré sa hodnotia bodovacím systémom. (Turek, a kol. 2017) Uvedené kritéria si môžeme priblížiť prostredníctvom nižšie uvedeného obrázku, ktorý znázorňuje priebeh hodnotenia kvality prostredníctvom modelu CAF.



Obrázok č. 1: Štruktúra modelu CAF

Autor: Sieť národných korešpondentov CAF & Informačné centrum CAF, 2009

Štruktúra uvedených deviatich oblastí modelu CAF predstavuje aspekty, vyžadujúce si pozornosť pri analýze akéhokoľvek druhu v organizáciách. Môžeme vidieť, že kritéria 1 – 5 sa orientujú na predpoklady. Kritéria 6 – 9 priamo merajú výsledky vyplývajúce zo vzťahu medzi poskytovateľom a prijímateľom. Každé z týchto kritérií sa člení na menšie subkritéria, teda v rámci modelu CAF je 28 subkritérií. Tie detailne popisujú obsah jednotlivých subkritérií, pričom špecifikujú rôzne oblasti záujmu s cieľom ozrejmiť, ako daná organizácia spĺňa konkrétne požiadavky uvedené v subkritériu. (Sieť národných korešpondentov CAF & Informačné centrum CAF, 2009)

Model CAF vieme implementovať do praxe niekoľkými fázami, pričom sa jedná o uvedený postup jednotlivých krokov.



Obrázok č.2: Spoločný systém hodnotenia kvality

Autor: Sieť národných korešpondentov CAF & Informačné centrum CAF, 2009

Implementáciu modelu CAF do praxe vieme realizovať prostredníctvom desiatich krokov. Týchto desať všeobecných krokov členíme do troch primárnych fáz, ktoré vidíme aj vo vyššie uvedenom obrázku, a teda:

- prvou fázou je začiatok a príprava, kde sa zameriavame na rozhodovanie o plánovaní a organizáciu samohodnotenia, napríklad formou komunikácie.
- druhá fáza sa orientuje na samohodnotenie, ktorá sa realizuje formou vytvárania jednotlivých tímov, školení, samotným vykonaním samohodnotenia, ale aj napísaním samohodnotiacej správy.
- tretia, posledná fáza je zameraná na využívanie výsledkov samohodnotenia na nasledovné zostavenie akčného plánu. Akčný plán musí obsahovať spôsoby riešenia vedúce k zlepšeniu činnosti organizácie. Aj v tejto fáze sa v rámci desiatich krokov venuje pozornosť komunikácií o pláne zlepšenia, implementácií plánu riešenia do praxe, ale aj plánovaniu ďalšieho samohodnotenia.

Tieto kroky môžeme považovať za primárnu metodiku vhodnej implementácie modelu CAF do praxe. Uvedené kroky tvoria neoddeliteľnú súčasť externej spätnej väzby. (Sieť národných korešpondentov CAF & Informačné centrum CAF, 2009).

Model CAF okrem uvedených fáz, či krokov obsahuje aj niekoľko princípov výnimočnosti, ktoré Najvyšší kontrolný úrad Slovenskej republiky znázornil prostredníctvom nasledujúceho grafického znázornenia:



Obrázok č. 3: Princípy výnimočnosti modelu CAF

Autor: Najvyšší kontrolný úrad Slovenskej republiky, 2015

Následne si jednotlivé princípy priblížime, pretože ak chceme správne nastaviť model CAF a zvýšiť efektivitu kvality na vysokých školách, je dôležité aby sme boli podrobne oboznámení zo všetkými dôležitými prvkami tohto modelu. Je prínosné detailne poznať teórie, s ktorými pracujeme, pretože sa nám vďaka tomu jednoduchšie aplikujú do praxe. V našej tematike považujeme princípy výnimočnosti za veľmi dôležité. Ich význam je nasledovný:

- Princíp 1
 - orientácia na výsledky – organizácia sa usiluje o dosiahnutie takých výsledkov, ktoré sú prínosné pre všetky zúčastnené strany vo vzťahu k vopred stanoveným cieľom. Vo vysokoškolskom prostredí, je známe, že čím lepšie výsledky dosahuje škola, ale aj jej študenti, či absolventi, tým lepšie meno má v spoločnosti. Dobré meno v spoločnosti priamo úmerne zvyšuje záujem o štúdium na škole.
- Princíp 2
 - zameranie sa na zákazníka/prijímateľa – organizácia sa prioritne zameriava na potreby existujúcich, ale rovnako aj potenciálnych prijímateľov. Aktívne ich zapája do tvorby produktov a služieb za účelom zlepšenia kvality. V prostredí

vysokých škôl, je dôležité nazerat' aj na potreby študentov, pretože kvalite vysokej školy prispieva predovšetkým spokojnosť študentov. Ak nie sú spokojní, je potrebné si vypočítať dôvody ich nespokojnosti a pracovať na jej odstránení.

- Princíp 3
 - Vodcovstvo a stálosť cieľov – v tomto princípe sa prepája vizionárske a inšpirujúce vodcovstvo so stabilitou cieľov v pravidelne meniacom sa prostredí. Vodcovia v tomto prípade jasne stanovujú víziu a hodnoty. Vytvárajú priaznivé interné prostredie, kde sa môžu zúčastnení plne venovať napĺňaniu cieľov. V tomto smere to môžeme chápať aj ako zabezpečenie istého druhu ochrany, ktorá je poskytnutá zúčastneným, aby si mohli plnohodnotne plniť úlohy, bez vplyvu vonkajšieho prostredia.
- Princíp 4
 - manažérstvo podľa procesov a faktov – v tomto smere uvedený princíp odvádza organizáciu od perspektívy, že výsledok je možné dosiahnuť efektívnejšie, ak sú zodpovedajúce stroje a činnosti riadené ako proces a efektívnosť rozhodnutí vyplýva z rozhodnutí založených na analýze informácií.
- Princíp 5
 - zamestnanci a účastníci akýchkoľvek úrovní sú podstatnou zložkou organizácie a ich plná participácia umožňuje, aby boli využité čo najviac v prospech organizácie.
- Princíp 6
 - trvalé vzdelávanie sa a inovácia – ide o trvalé a pravidelné zlepšovanie sa. Trvalé zlepšovanie sa by malo patriť medzi prioritné ciele každej organizácie.
- Princíp 7
 - Rozvoj partnerstiev – každá organizácia potrebuje iných členov pre dosiahnutie cieľa. Preto je dôležité, aby každá organizácia udržiavala dobré vzťahy s okolím, čo im pridáva na hodnote.
- Princíp 8
 - spoločenská zodpovednosť – organizácie musia prijať spoločenskú zodpovednosť, dodržiavať ekologické pravidlá v spoločnosti a usilovať sa o plnenie primárnych požiadaviek miestnej, ale aj globálnej komunity. V rámci vysokoškolského prostredia môžeme aktuálne apelovať na aktívne zapájanie sa

do ekologických kampaní, vďaka čomu by sa vysoká škola mohla pozitívne zviditeľniť aj v prostredí, kde doposiaľ nebola známa. (Najvyšší kontrolný úrad Slovenskej republiky, 2015)

Po realizácii všetkých uvedených krokov je pre organizáciu dôležité poznať výsledky svojho konania aj prostredníctvom externej spätnej väzby. Môže na to využiť špeciálnu metódu určenú na získavanie externej spätnej väzby práve pri implementácii modelu CAF. Cieľom externej spätnej väzby je:

- podpora kvality implementácie modelu CAF a jeho dopad na organizáciu,
- zistenie, či daná organizácia zavádza TQM hodnoty ako výsledok implementácie CAF modelu,
- podpora a oživenie entuziazmu za účelom trvalého zlepšenia v organizácii,
- propagácia hodnotenia kolegami a bench learning-u,
- ocenenie organizácie, ktorá sa vydala na cestu trvalého zlepšovania, za účelom dosiahnutia výnimočnosti efektívnym spôsobom bez posudzovania dosiahnutej úrovne,
- podpora zapájanie používateľov CAF modelu na úrovne výnimočnosti Európskej nadácie pre manažérstvo kvality.

Externá spätná väzba stojí na troch pilieroch, ktoré sa zakladajú na samohodnotení, zlepšovaní a zrelosti TQM v organizácii. (Najvyšší kontrolný úrad Slovenskej republiky, 2015).

Pre správnu realizáciu externej spätnej väzby modelu CAF je potrebné, aby poskytovateľ spätnej väzby dodržiaval zásady etického kódexu a jednal nezávisle, bez využitia osobnej príležitosti, mimo konfliktu záujmov, zdvorilo, s rešpektom, usilovne, a aby pôsobil dôveryhodne a pozitívne. (Sieť národných korešpondentov CAF & Informačné centrum CAF, 2009). Z doterajších skúseností môžeme konštatovať, že problémy budovania kvality sa pohybujú v dvoch rovinách. Prvá rovina sa týka prístupu zamestnancov k zavádzaniu manažmentu kvality a druhá rovina sa týka zamestnávateľov, teda samotných organizácií, v ktorých riadiaci zamestnanci často nemajú ani základné vedomosti o rôznych koncepciách kvality. Taktiež nevedia ani o možnosti získania certifikácie nezávislou certifikačnou organizáciou, ktorá podľa všeobecných kritérií posudzuje správnosť nastavenia manažmentu kvality a tým aj ďalšieho zdokonalovania činnosti organizácie (Šebestová, 2019).

Záver: Na základe uvedených informácií môžeme povedať, že systém CAF je skutočne prepracovaný model a umožní každej vysokej škole, ale aj inej organizácii zdokonaľovať sa vo svojom pôsobení. Model CAF je výhodný aj finančne. Ide o verejne prístupný a bezplatný jednoduchý nástroj, ktorý svojou existenciou poskytuje pomoc vysokým školám, ale samozrejme aj ostatným organizáciám verejného sektoru v rámci Európy. Poskytuje možnosť implementácie manažérskych techník kvality za účelom zlepšenia výkonnosti. Využívanie tohto modelu rozhodne odporúčame pre všetky vysoké školy, či iné verejné organizácie, nakoľko výsledky CAF modelu budú prínosom nie len pre samotnú organizáciu, ale určite aj pre širokú verejnosť.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

BUTORACOVÁ, A. 2019. *Systém hodnotenia kvality*. [online]. Prešov: Prešovská Univerzita v Prešove. 2019. [cit.2020.01.08]. Dostupné na internete: <<https://www.unipo.sk/vsk/>>.

Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky, 2019. *Implementácia modelu CAF v štátnom pedagogickom ústave*. [online]. Bratislava: Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky. 2019. [cit.2020.01.08]. Dostupné na internete: <<https://www.minedu.sk/implementacia-modelu-caf-v-statnom-pedagogickom-ustave/>>.

Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky, 2019. *Systém zabezpečovania kvality*. [online]. Bratislava: Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky. 2019. [cit.2020.01.08].

Dostupné na internete: <<https://www.minedu.sk/system-zabezpecovania-kvality/>>.

Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky, 2019. *Kritéria hodnotenia vnútorného systému zabezpečovania kvality vysokoškolského vzdelávania*. [online]. Bratislava: Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky. 2019.

[cit.2020.01.08]. Dostupné na internete: <https://www.minedu.sk/data/files/3433_kriteria-vnutor-system-kvality_zverejnenie.pdf>.

NAJVYŠŠÍ KONTROLNÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. 2015. *Model CAF*. [online]. Bratislava: Najvyšší kontrolný úrad Slovenskej republiky. 2015. [cit.2020.01.08]. Dostupné na internete: <<https://www.nku.gov.sk/model-caf>>.

Sieť národných korešpondentov CAF & Informačné centrum CAF, 2009. *Externá spätná väzba modelu CAF*. 2009. 82 s.

SLOVENSKÁ SPOLOČNOSŤ PRE KVALITU. *Model CAF*. [online]. Bratislava: Slovenská spoločnosť pre kvalitu. [cit.2020.01.08].

Dostupné na internete: <<http://www.ssk.sk/aktivity/model-caf/>>. .

ŠEBESTOVÁ, P. 2019. Teória a prax manažmentu kvality sociálnych služieb. Brno. MSD. 2019. 220 s. ISBN 978-80-7392-320-4

TUREK, a kol. 2017. *Manažérstvo kvality výučby na vysokých školách*. Košice: Katedra inžinierskej pedagogiky. 2017. 133 s. ISBN978-80-553-1171-5

Zákon č. 131/200 Z. z. Zákon o vysokých školách a o zmene a doplnení niektorých zákonov

KONTAKT

prof. PhDr. Monika Mačkinová PhD.

Mgr. Petra Miklóšová

Katedra sociálnej práce

Pedagogická fakulta, Univerzita Komenského v Bratislave

Račianska 59, 831 02

Mail: mackinova@fedu.uniba.sk, kesselbauer2@uniba.sk