



*Prijatý príspevok na konferenciu:*

## **MANAŽÉRSTVO KVALITY VÝUČBY NA TECHNICKEJ UNIVERZITE V KOŠICIACH**

**doc. RNDr. Michal Blaško, PhD., prof. Ing. Pavel Raschman, CSc.  
Technická Univerzita Košice**

### **Abstrakt**

Poslaním príspevku je podať niektoré základné informácie o postupoch a výsledkoch v oblasti zabezpečovania manažérstva kvality vysokoškolskej výučby v Technickej univerzite v Košiciach. Cieľom je prezentovať programy a výsledky kurzov manažérstva kvality výučby pri zabezpečovaní kvality vysokoškolských učiteľov, ako jednej z oblastí vnútorného systému kvality vysokej školy.

### **Kľúčové slová:**

profesionalita učiteľa, kurz manažérstva kvality výučby

### **Úvod**

V súlade s Normami a smernicami na zabezpečovanie kvality v Európskom priestore vysokoškolského vzdelávania sa ako neoddeliteľná súčasť vnútorných systémov zabezpečenia kvality vysokoškolského vzdelávania vyžaduje, aby vysoká škola mala vytvorené nástroje na potvrdenie, že jej vysokoškolskí učelia majú potrebné

kompetencie na poskytovanie vysokoškolského vzdelávania a podporuje ich v zlepšovaní. Aj v správe o stave školstva na Slovensku a o systémových krokoch na podporu jeho ďalšieho rozvoja (MŠ SR 2013) sa uvádza, že je potrebné systémovo vyžadovať od vysokých škôl zabezpečenie kvality vysokoškolských učiteľov (úloha VŠ-2-3).

Kvalita v školstve si vyžaduje vedecké riadenie s jasnou koncepciou jeho rozvoja a predovšetkým s kvalitnými učiteľmi, schopnými transformovať školstvo zdola. Mnohé doterajšie prístupy a modely kvality školy a výučby sa zameriavali na riadiace hľadisko s prístupom zhora nadol. Preferovanie riadenia zhora (príkazy, inštrukcie) má za následok slabú kooperáciu učiteľov, ktorá je zas jednou z kľúčových požiadaviek manažérstva kvality. Preto je potrebné navrhovať a realizovať systémy manažérstva kvality, ktoré nielen zabezpečia zodpovednosť pracovníkov školy, ale podporia kultúru kvality školy stratégiou kombinácie prístupu manažérstva kvality zhora nadol, so zapojením manažérstva kvality zdola nahor. Kvalita školy najužšie súvisí s kvalitou učiteľov príslušnej školy. Problémy súvisiace s kvalitou vzdelávania sú spojené hlavne so zabezpečovaním podmienok pre prácu učiteľov a s učiteľskými kompetenciami.

V oznámení Komisie Európskeho parlamentu o prehodnotení vzdelávania COM (2012) 669 v konečnom znení z 20.11.2012 v Štrasburgu sa objavila výzva na podporu európskych učiteľov:

„Učitelia čelia rýchlo meniacim sa požiadavkám, ktoré vyžadujú nový súbor učiteľských kompetencií, ale tiež pre učiteľov, ktorí týchto učiteľov vzdelávajú a vedúcich pracovníkov v školstve. Apeluje sa na prijatie róznych opatrení na podporu nových prístupov k vyučovaniu a učeniu sa.

Kvalitne a dobre vyškolení učitelia môžu pomôcť študentom rozvíjať kompetencie, potrebné na globálnom trhu práce, ktoré sú založené na čoraz vyšších úrovniach schopností. Ukazuje sa, že primárny vplyv na výkonnosť študujúcich má kvalita vyučovania a učenia sa. Kvalita výučby je rozhodujúcim faktorom aj na vysokoškolskom stupni vzdelávania.“

Ako zabezpečiť vykonávanie manažérstva kvality pre učiteľov vo vzdelávacích aktivitách?

## **Metódy**

Na Technickej univerzite v Košiciach rozhodli sme sa riešiť uvedenú problematiku prostredníctvom kurzov Manažérstva kvality pre učiteľov, pri aplikácii vytvoreného systému manažérstva kvality výučby. Myšlienka uskutočniť kurz Manažérstvo kvality výučby vyšla zo skutočnosti, že od vysokoškolských učiteľov sa očakáva úspešná výskumná dráha a súčasne kvalitné vzdelávanie mladších generácií, pričom výučba býva menej preferovanou oblasťou profesionálneho rozvoja vysokoškolských učiteľov.

Východiskom pre náš systém manažérstva kvality výučby, ktorý bol vytvorený na

základe výskumov, skúseností a praxe z výučby na rôznych typoch škôl v posledných 30-tich rokoch v Košiciach a dopracovaný na Technickej univerzite v Košiciach, je tvorivo-humanistická koncepcia výučby a princípy manažérstva kvality výučby odvodené z princípov TQM (Total Quality Management). Hybnými mechanizmami kvality vo výučbe sú tu vnútorná motivácia, sebahodnotenie a vlastná tvorivosť, ktoré sú uplatňované vo vzdelávacích činnostiach systému výučby s uzavretým cyklom PDCA (Plan – Do – Check – Act).

Kurz z manažérstva kvality výučby má motivovať vysokoškolských učiteľov k tímovej spolupráci, k vytvoreniu takej klímy vo výučbe, ktorá zabezpečí spokojnosť študentov a učiteľov, prinesie vyššiu úspešnosť vysokoškolského štúdia, rozvoj profesijných (kľúčových a odborných) kompetencií študentov v celoživotnom vzdelávaní.

Absolventi kurzu majú

- poznať význam a možnosti manažérstva kvality výučby, chápať, kriticky hodnotiť a cieľavedome aplikovať ho vo svojej učiteľskej praxi (predovšetkým na prednáškach, cvičeniach, seminároch a skúškach), tvorivo ho rozvíjať vo svojom pôsobení;
- vytvoriť si kvalitný program výučby so stanoveným poslaním, cieľmi a obsahom výučby, s uplatnením vhodných stratégií výučby a kontrolných, sebahodnotiacich mechanizmov;

Cieľom kurzu je podporiť vysokoškolských učiteľov

- pri tvorbe vlastného programu kvalitnej výučby na základe didaktickej analýzy učiva, s akceptovaním požiadaviek zainteresovaných partnerov na odborné a kľúčové kompetencie;
- v komplexnom, systémovom prístupe k procesu výučby, aby dokázali vnútorne motivovať študentov k učeniu sa;
- v rozvíjaní tvorivosti študentov rešpektovaním ich učebných štýlov, systematickým využívaním konštruktivistických a metakognitívnych stratégií vo výučbe, využívaním prvkov elektronického vzdelávania, projektovou a kooperatívnou výučbou;
- v poradenských činnostiach pri rozvíjaní učebných činností študentov;
- v trvalom zvyšovaní svojej profesionality štúdiom, výskumnými aktivitami, publikovaním výsledkov svojej práce;

Obsahom pilotného kurzu boli prednášky a cvičenia, zamerané na kľúčové problémy kvality vo vzdelávaní, prezentácie skúseností vysokoškolských učiteľov a následná diskusia. Obsah učiva kurzu vystihujú kľúčové prvky učiva:

Kvalita a pojmy súvisiace s manažérstvom kvality. História manažérstva kvality. Hlavní predstavitelia manažérstva kvality a ich prínos. Modely manažérstva kvality. Kvalita vzdelávania. Kvalita školy a kvalita výučby. Vnútorné hodnotenie kvality školy a výučby. Poslanie, ciele, hodnoty, vízia a strategické plánovanie školy. Autoevaluácia kvality školy, výučby, učiteľa, študenta. Metódy používané pri manažérstve kvality školy a výučby. Príprava programu výučby, kľúčové a odborné kompetencie. Možnosti zlepšovania kvality výučby v prednáške, cvičení, seminári, pri

skúške. Učebné zručnosti a učebné štýly študentov. Systém manažérstva kvality výučby.

Účastníkov kurzu navrhli prodekaní pre vzdelávanie približne rovnomerne z každej z deviatich fakúlt TUKE. Účastníci boli rozdelení do štyroch skupín, v každej bolo približne 20 vysokoškolských učiteľov a akademických funkcionárov zo všetkých fakúlt TUKE. Samotný pilotný kurz kvality výučby začal v júni 2011 a bol ukončený v septembri 2012.

Pre účastníkov kurzu boli vydané učebné texty Manažérstvo kvality výučby na vysokých školách (Turek et al. 2011), s finančnou podporou Európskeho sociálneho fondu, v rámci operačného programu Vzdelávanie. Zriadili sme tiež webové sídlo na Katedre inžinierskej pedagogiky TU, kde môžu účastníci získať ďalšie informácie o kvalite výučby:

<http://web.tuke.sk/kip/main.php?om=1300&res=low&menu=1310>

Pre každú skupinu kurz trval približne jeden semester s počtom 25 hodín (5 stretnutí x 5 hodín). Vyžadovala sa najmenej 80 % - ná aktívna účasť na lekciách kurzu.

Okrem tvorby programu výučby s manažérstvom kvality, ktorý vypracoval každý účastník kurzu, si mohol účastník zvoliť niektorý z ďalších navrhnutých projektov. Tento realizoval a vypracoval správu o realizácii projektu. Napríklad:

- Hodnotenie výučby študentmi. Účastník kurzu navrhol alebo modifikoval na svoje podmienky už vytvorený dotazník na hodnotenie vyučovacej jednotky, alebo výučby v danom časovom intervale. Dotazník dal študentom vyplniť a vyhodnotil ho.
- Realizácia a vyhodnotenie PDCA cyklu vo výučbe. Účastník navrhol malú inováciu vo svojich vyučovacích postupoch, realizoval ju v priebehu svojej výučby a vyhodnotil.

Záverečné skúšky ukončilo 66 účastníkov (v 4 skupinách kurzu). Po ukončení kurzu boli úspešným účastníkom všetkých štyroch skupín odovzdané na slávnostnom zhromaždení osvedčenia o absolvovaní kurzu rektorom Technickej univerzity.

Každý z absolventov kurzu pravidelne hodnotil prostredníctvom dotazníkov jednotlivé lekcie kurzu, ale aj celkový priebeh kurzu.

## Výsledky

Na záver kurzu bol účastníkom predložený dotazník pre hodnotenie kurzu (v zátvorke je uvedené percento zvolených odpovedí spomedzi 66 účastníkov):

1. Aký je Váš názor na zaradenie kurzu pre všetkých učiteľov na Technickej univerzite
  - a) silne súhlasím (50 %)
  - b) súhlasím (42,5 %)
  - c) neviem sa k tomu vyjadriť (6 %)
  - d) nesúhlasím (1,5 %)
  - e) silne nesúhlasím (0 %)

2. Myslíte si, že absolvovanie kurzu Manažérstvo kvality výučby na VŠ bude pre Vaše uplatnenie v učiteľskej praxi:
- |                          |                        |
|--------------------------|------------------------|
| a) veľmi užitočné (35 %) | d) málo užitočné (0 %) |
| b) užitočné (63,5 %)     | e) neužitočné (0 %)    |
| c) neviem (1,5 %)        |                        |
3. Svoju aktivitu v rámci kurzu hodnotím ako
- |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|
| a) výbornú (6 %)      | d) slabú (3 %)        |
| b) veľmi dobrú (50 %) | e) nedostatočnú (0 %) |
| c) dobrú (41 %)       |                       |
4. S absolvovaným kurzom Manažérstvo kvality výučby na vysokej škole som celkovo:
- |                               |                        |
|-------------------------------|------------------------|
| a) mimoriadne spokojný (12 %) | d) málo spokojný (0 %) |
| b) veľmi spokojný (80 %)      | e) nespokojný (0 %)    |
| c) spokojný (6 %)             |                        |
5. Pokúste sa charakterizovať ideálny spôsob organizácie a výučby Manažérstva kvality výučby na VŠ, ktoré by spĺňali všetky Vaše prania a očakávania.
6. Na čo odporúčate venovať pri výučbe v kurze Manažérstvo kvality výučby na vysokej škole hlavný dôraz ?

V dotazníkoch pre záverečné hodnotenie kurzu Manažérstva kvality výučby na vysokých školách vyjadrilo celkovú svoju spokojnosť až mimoriadnu spokojnosť s kurzom všetkých 66 absolventov.

Takmer jednoznačne všetci absolventi kurzu vyslovili názor, že absolvovanie kurzu bude pre ich uplatnenie v učiteľskej praxi užitočné až veľmi užitočné.

93 % absolventov súhlasí až veľmi súhlasí so zaradením kurzu pre všetkých učiteľov Technickej univerzity.

Na jednotlivých lekciách ocenili účastníci predovšetkým príťažlivosť tém kurzu kvality, profesionálne prístupy lektorov, ich zánietenosť pre problematiku, schopnosti zaujať, pripravenosť počítačových prezentácií k jednotlivým témam kurzu, komunikáciu na lekciách, možnosť otvorených diskusií o súčasných problémoch vo vysokoškolskej výučbe, ale aj príjemnú sociálnu klímu na lekciách kurzu.

Využitím výsledkov kurzu je tiež dopracovanie systému manažérstva kvality pre vysokoškolskú výučbu na základe doterajších analýz a pripomienok účastníkov kurzu.

Po skúsenostiach a pripomienkach účastníkov úvodného, pilotného kurzu sme v rámci operačného programu Vzdelávanie otvorili na Katedre inžinierskej pedagogiky Technickej univerzity v r. 2014 ďalšie pokračovanie kurzu manažérstva kvality výučby. Poslaním je zabezpečiť kvalitu učiteľov TUKE rozvíjaním ich učiteľských kompetencií ako súčasť vnútorného systému zabezpečovania kvality vzdelávania na Technickej univerzite.

Podmienkou pre prihlásenie sa do kurzu manažérstva kvality výučby pre učiteľov TUKE je absolvovanie základného kurzu vysokoškolskej pedagogiky, alebo doplňujúceho pedagogického štúdia, prípadne účastník má učiteľské vzdelanie z fakulty pripravujúcich učiteľov. Koordináciu záujemcov o kurz za fakultu zabezpečujú prodekan pre vzdelávanie. Na základe skúseností a pripomienok z pilotného kurzu boli naplánované témy kurzu v rozsahu 22 hodín priamej výučby a 2 hodín konzultácií:

- I. Úvod do kvality, kvalita školy a kvalita výučby.
- II. Plánovanie programu kvalitnej výučby (vzdelanostný profil absolventa, informačný list predmetu, plánovanie priebehu a kontrolovania výsledkov výučby).
- III. Zvyšovanie kvality vzdelávacích aktivít (prednáška, cvičenie, seminár).
- IV. Zvyšovanie kvality hodnotenia výkonov študentov.
- V. Systém manažérstva kvality výučby: poslanie a ciele, princípy, oblasti a indikátory, štandardy kvality výučby, nástroje merania kvality výučby.
- VI. Záverečné kolokvium s obhajobou záverečnej práce absolventa, s vypracovaným študijným programom, zistenými výsledkami výučby a vyhodnotením kurzu.

Z konzultácií s účastníkmi kurzu Manažérstva kvality vysokoškolskej výučby vyplynula tiež navrhovaná optimálna štruktúra záverečnej práce účastníkov kurzu kvality:

- Úvod (s dôrazom na kvalitu výučby)
- Študijný program odboru (dôraz na vzdelanostný profil absolventa: vedomosti, zručnosti a kompetencie študentov v študijnom programe)
- Tvorba programu výučby predmetu (Informačný list predmetu); Stanovenie poslania a hlavných cieľov predmetu; Prínos predmetu pre rozvíjanie kompetencií študenta; Určenie medzipredmetových vzťahov; Voľba stratégií výučby predmetu - predovšetkým konštruktivistické a metakognitívne; Voľba materiálnych prostriedkov výučby - učebné pomôcky, didaktická technika, zariadenie výučbových priestorov, materiálne vybavenie študenta; Obsahový a časový rozpis učiva predmetu - kľúčové prvky učiva, rozpis na jednotlivé lekcie; Stanovenie špecifických cieľov jednotlivých lekcii predmetu; Kontrola procesu výučby - aj príklad záverečného didaktického autotestu; Vlastné hodnotenie naplánovaného programu výučby predmetu;
- Hodnotenie kvality výučby predmetu študentmi prostredníctvom dotazníka za určité obdobie, napr. semester, v niektorej vzdelávacej činnosti (prednášky, semináre, cvičenia).
- Záver - odporúčania pre zlepšenie manažérstva kvality výučby učiteľom.

Novšia verzia kurzu Manažérstvo kvality VŠ výučby v súčasnosti ešte prebieha, keď je prihlásených spolu do 50 účastníkov. Súhrnné výsledky budú známe až začiatkom roka 2016. Z priebežných hodnotení lekcii kurzu prostredníctvom dotazníkov však

vyplýva, že podobne ako v predchádzajúcom kurze aj doteraz prevláda jednoznačný názor účastníkov, že takýto kurz by mali absolvovať všetci učitelia na Technickej univerzite, že absolvovanie kurzu bude pre uplatnenie v učiteľskej praxi veľmi užitočné a účastníci sú s absolvovaním kurzu veľmi až mimoriadne spokojní.

## **Diskusia**

Poslaním manažérstva kvality výučby je predovšetkým uspokojovanie vzdelávacích potrieb a očakávaní študenta a profesijných potrieb učiteľa vo výučbe. Poznanie, spoluvytváranie, formulovanie ukazovateľov a kritérií kvality svojej výučby, osvojenie systému manažérstva kvality výučby učiteľom, realizácia jednotlivých zložiek systému vo výučbe, má motivovať učiteľa k tomu,

- aby bol schopný na základe systematickej sebareflexie sa ďalej profesijne rozvíjať, predovšetkým z vlastnej vnútornej potreby;
- aby si uvedomoval nutnosť manažérstva kvality výučby pre udržiavanie študijnej disciplíny a záujmu študentov o vzdelávanie;
- aby bolo poskytnuté kvalitné vzdelanie študentovi v kvalitnom programe výučby.

Systém podporuje schopnosti učiteľa systematicky riadiť samého seba, napomáha zvnútorňovať motiváciu pre rozvíjanie vlastnej profesionality a jeho pôsobením aj motiváciu študenta pre učenie sa a pre celoživotné vzdelávanie.

Podporuje a deklaruje sa takto expertnosť učiteľa, jeho profesionálna zodpovednosť, posilňuje sa učiteľská morálka, zanietenosť pre učiteľstvo, ale aj sebadôvera vysokoškolského učiteľa voči sebe samému, ako súčasť jeho cti a hrdosti. Tým sa zvyšuje aj dôvera verejnosti k učiteľstvu, prestíž učiteľskej profesie v spoločnosti.

Hlavným cieľom manažérstva kvality výučby je priblížiť proces výučby k potrebám a očakávaniam zainteresovaných partnerov; optimalizovať procesy vyučovania a učenia sa, pri ktorých dochádza k uspokojovaniu požiadaviek (vzdelávacích potrieb a očakávaní spojených s výučbou) predovšetkým študentov, aby sa zvýšila ich úspešnosť absolvovaného štúdia a neskôr aj úspešnosť na trhu práce. Súčasne sa majú dosahovať vytýčené ciele v tvorivo-humanistickej výučbe, pri racionálnych nákladoch na výučbu a realizovať uzavretý PDCA cyklus s uplatňovaním vnútorných mechanizmov kvality. To všetko je potrebné objektívne merať, hodnotiť a prijímať opatrenia vo výučbe.

Systémy manažérstva kvality v škole sú účinné vtedy, keď rozvíjajú kvalitu výučby v študijných skupinách a predovšetkým kvalitu vlastného učenia sa študentov. Kvalita výučby vychádza z koncepcie tvorivo-humanistickej výučby, ktorá je zameraná predovšetkým na samostatnosť, aktivitu a tvorivosť študentov. Jedná sa o uplatňovanie didaktických princípov orientovaných na osobnosť študenta, so stratégiami výučby zameranými na aktívne učenie sa, na výučbu s riešením problémov, s cieľom sebautvárania plne rozvinutej osobnosti študenta.

Manažérom kvality výučby je samotný učiteľ, ktorého primárnou úlohou je zabezpečovanie poslania, cieľov a smerovania jeho výučby na základe strategických zámerov školy, čo je možné prejavovať v príprave kvalitného programu výučby

a následne v samotných vzdelávacích činnostiach.

Aby sa celý systém manažérstva kvality uberal správnym smerom, je nevyhnutné poznať požiadavky praxe, potenciálnych zamestnávateľov, na absolventa daného študijného programu. Tieto sú dôležité tak pre univerzitu, fakultu, ale aj samotného učiteľa. Súčasne je potrebné poznať očakávania študentov od daného študijného programu, mieru ich spokojnosti a potrieb, stupeň ich naplnenia.

## **Záver**

Manažérstvo kvality vysokoškolskej výučby je najaktuálnejšou inováciou profesionality vysokoškolského učiteľa, jeho učiteľských kompetencií. Vytvorením náležitých podmienok pre prácu vysokoškolských učiteľov a rozvojom ich profesionálneho rastu možno zlepšiť kvalitu výučby (predovšetkým prednášok, cvičení, seminárov, skúšok), ako najdôležitejšieho procesu na vysokej škole a hlavnej oblasti kvality vysokej školy. Možno tak ešte účinnejšie naplňovať princíp neoddeliteľnosti učiteľstva a výskumu na vysokej škole.

Manažérstvo kvality výučby by sa malo vyučovať na fakultách v učiteľskej príprave pre všetky stupne škôl. Bez kvalitného učiteľského vzdelanostného základu nie sú školskí pracovníci, ani riadiaci úradníci v školstve, ale ani akademici, veľkým prínosom pre komplexné vytváranie podmienok vo vzdelávaní národa.

Uvedomujeme si, že zložitá problematika manažérstva kvality výučby nie je doterajšími našimi aktivitami ani zďaleka vyčerpaná, že by bolo potrebné pri uvádzaní tohto manažérstva mať aj výsledky pôsobenia učiteľov vo vzdelávacích aktivitách. Isté je však to, že nič sa v školstve nezmení, ak sa nezmení učiteľstvo.

## **Recenzia príspevku**

Prof. Ing. PhDr. Ivan Turek, CSc.

[tureki@stonline.sk](mailto:tureki@stonline.sk)

Téma príspevku je mimoriadne aktuálna. Väčšina politikov, národohospodárov, sociológov, prognostikov i expertov z ďalších oblastí vedy sa zhoduje v názore, že budúcnosť národov, štátov, ľudstva závisí od kvality vzdelávania.

V renomovaných medzinárodných meraniach úspešnosti vysokých škôl (napr. ARWU - Academic Ranking of World Universities, The Times Higher Education, QS World university rankings) sa prakticky vôbec nehodnotia výsledky vysokej školy v oblasti vzdelávania a preceňujú sa výsledky vo výskume. V oblasti vzdelávania sa zisťujú iba rôzne kvantitatívne údaje ako pomer počtu profesorov k počtu všetkých učiteľov či počtu študentov, podiel prihlásených uchádzačov k plánovanému počtu miest, počet doktorandov a pod. Ani jeden z týchto indikátorov nezisťuje však najdôležitejšie charakteristiky procesu vzdelávania – čo si študenti osvoja v priebehu štúdia, ako to vedia aplikovať, ako sú so štúdiom spokojní, ako sa učia, aká je kvalita ich študentského života, aké je ich uplatnenie na trhu práce, ako sú s nimi spokojní ich zamestnávatelia atď.



Každá vysoká škola (univerzita) by mala realizovať najmä kvalitnú vzdelávaciu funkciu. Pre kvalitné vzdelávanie študentov je rozhodujúca kvalita vyučovacieho procesu. Je viac menej tradíciou, že mnohí učitelia na vysokých školách nemajú pedagogické vzdelanie (inžinieri, lekári, právnici a ostatní absolventi „neučiteľských“ fakúlt) a takmer nikto nemá vzdelanie v oblasti vysokoškolskej pedagogiky. Aj ten najlepší vedec môže ako učiteľ narobiť viac škody ako úžitku.

Preto vysoko pozitívne hodnotím, že na Technickej univerzite v Košiciach zaviedli pre učiteľov bez pedagogického vzdelania Kurz vysokoškolskej pedagogiky a ako jediná univerzita na Slovensku aj Kurz manažérstva kvality výučby.

Posudzovaný príspevok je v podstate správou o realizácii Kurzu manažérstva kvality na Technickej univerzite v Košiciach. Autori charakterizujú ciele, obsah, študujúcich, metódy výučby, výsledky výučby a tiež ich kvalitatívnu analýzu a hodnotenie. Výsledky kurzu realizovaného v štyroch skupinách sú mimoriadne pozitívne. Takmer všetci účastníci kurzu hodnotili kvalitu kurzu na najvyšších úrovniach a odporučili realizovať tento kurz pre všetkých učiteľov Technickej univerzity v Košiciach. Príspevok môže byť inšpiráciou aj pre ostatné univerzity.

Príspevok autorov doc. Blaška a prof. Raschmana Manažérstvo kvality výučby na Technickej univerzite v Košiciach hodnotím vysoko pozitívne a odporúčam ho publikovať.

Prešov, 30.6.2015

Ivan Turek