

# ZAJIŠŤOVÁNÍ KVALITY NĚMECKÉHO VYSOKÉHO ŠKOLSTVÍ

Jana Geršlová

Náš západní soused, Německo, rozvinulo v oblasti vysokého školství v posledních letech velmi intenzivní diskusi a změny, které se pomalu stávají realitou na některých vysokých školách a univerzitách, analyzují na příslušných institucích i vysokých školách samotných s důkladností sobě vlastní. Je nutné však zdůraznit, že i v Německu chápou, že jde o běh na dlouhou trať a změny musejí nastávat promyšleně, postupně a v souladu s vývojem a potřebami celé země.

V tom je často kámen úrazu: jednou z okolností, která tento proces v Německu do jisté míry komplikuje, je skutečnost, že německé školství včetně toho vysokého nemá jednotný ráz v celé zemi tak, jak to je např. v České republice, ale liší se v jednotlivých spolkových zemích. Přibližme si proto alespoň v krátkosti situaci v německém vysokoškolském prostoru.

## VYSOKOŠKOLSKÉ STUDIUM VE SPOLKOVÉ REPUBLICE NĚMECKO

Studium na univerzitě či vysoké škole v Německu<sup>1</sup> je možné realizovat jednak ve veřejných, státních, jednak i v soukromých institucích. Jejich struktura má velmi silnou historickou tradici. Vysoké školství je v Německu velmi úzce spojeno s pěstováním vědy a výzkumu – **tradici** můžeme spojovat se středověkými univerzitami jako v Heidelbergu, která je nejstarší německou univerzitou (založena 1386) nebo v Kolíně nad Rýnem (dnes největší univerzita se 47 000 studujícími). Po reformě německých univerzit, kterou zavedl Wilhelm von Humboldt (1767–1835), se staly německé univerzity vzorem a ideálem pro celý evropský akademický svět – univerzita se stala místem „nezávislého hledání poznatků“. Byla místem, kde měla výuka a věda tvořit jednotu – to znamená, že profesori, pokud chtěli přednášet studentům, museli být zároveň zkušenými vědci se svými vlastními výsledky v oblasti své vědní disciplíny. Podmínkou však byla – jak pro profesory,

tak také i pro studenty – jakákoliv nezávislost na cenzuře státu.

Vratme se však do současnosti: **dnešní Německo** (82,3 milionů obyvatel) disponuje počtem 383 vysokoškolských zařízení, z toho 103 univerzit a 176 tzv. Fachhochschulen (vysokých odborných škol).<sup>2</sup> Portfolio vysokých škol je v Německu velmi pestré: kromě již uvedených univerzit, vysokých odborných škol a tzv. Berufsakademien jsou to vysoké školy zaměřené na pedagogické obory, umění, hudbu, média, správu, finance, právo, řada mezinárodních vysokých škol. Mnoho z nich vzniklo v době vysokoškolské expanze v 60. a 70. letech minulého století. **Státní vysoké školy jsou v kompetenci jednotlivých 16 spolkových zemí.** Spolkové země do značné míry odpovídají za svůj vzdělávací systém, který je však **koordinován na centrální spolkové úrovni společným orgánem** všech šestnácti zemských ministrů školství (Kultusministerkonferenz). 97% všech studujících je na veřejných školách, které fungují pod dozorem a řízením státních orgánů, nabízejí (dosud ve velké většině spolkových zemí) bezplatné akademické vzdělání. Jsou v podstatě přístupné všem, kdo mají maturitu (nebo jiný srovnatelný certifikát). Zatímco klasické univerzity jsou zasvěceny vědecky orientovaným oborům a nabízejí jich celé spektrum od antických věd až po národohospodářství, soustřeďují se technické univerzity na inženýrské a přírodovědné obory. V řadě případů se však naplňuje význam slova „univerzita“ a na technických univerzitách najdeme filozofické či právnické fakulty a na těch „klasických“ se dnes již pěstuje řada technických oborů. V 70. letech vzniklo několik na státu nezávislých, necírkevních vysokých škol, které jsou finan-

<sup>1</sup> Text k systému fungování německého vysokého školství převzat a doplněn z Tatsachen über Deutschland. Frankfurt am Main: Societäts-Verlag, Auswärtiges Amt 2008, s. 107 an., také URL: <www.tatsachen-ueber-deutschland.de> v jazykové mutaci české.

<sup>2</sup> Informace pocházejí z materiálů německého ministerstva zahraničí (www.tatsachen-ueber-deutschland.de). Od konce šedesátých let se mimoto vyvíjí jedna německá zvláštnost – Fachhochschulen – vysoké odborné školy – která nalézá i v zahraničí mnoho napodobitelů. Více než čtvrtina všech studujících v Německu dnes studuje na vysokých odborných školách a v několika spolkových zemích na akademiích pro dálkové vzdělávání (Berufsakademie), které velmi intenzivně spolupracují s podniky. Na vysoké odborné školy láká studenty především rychlejší cesta k povolání a jejich praktické zaměření. Studium na vysoké odborné škole trvá zpravidla tři, ale i čtyři roky. V průměru kratší dobu studia umožňuje přísná organizace studia a zkoušek. Řada vysokých odborných škol se věnuje také výzkumu, většinou však aplikovanému ve spolupráci s průmyslem.

covány ze školného a darů. Z celkových asi 2 milionů studujících je 947 000 žen (48 %). Povinnost placení školného se uplatňuje nestejným způsobem. V sedmi spolkových zemích se vybírá školné ve výši přibližně 500 eur za semestr v případě prvního studia, ale téměř všude se musí platit poplatek při překročení regulérní doby studia a za studium další vysoké školy. Na německých vysokých školách je imatrikulováno 246 000 zahraničních studentek a studentů. Německo je pro studující ze zahraničí po USA a Velké Británii nejméně atraktivní cílovou zemí. Na rozdíl od řady dalších evropských zemí (zejména České republiky) hraje **soukromé státní školství pouze nepatrnou roli**: soukromé univerzity, na kterých studují zhruba 3 % studujících, musejí mít státní souhlas, v současnosti jich je kolem stovky. Jsou to většinou malé vysoké školy, 15 soukromých univerzit, jako např. European Business School Oestrich-Winkel nebo Private Universität Witten/Herdecke, a dále 16 teologických vysokých škol (z nich je největší Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt se 4 800 studenty).

## REFORMY K POSÍLENÍ MEZINÁRODNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

Zastavme se ještě krátce u otázky požadovaných **změn v německém vysokoškolském světě**. Vysoké školy a univerzity byly po 2. světové válce centry velmi rozvinutého vědeckého výzkumu, tento trend byl posílen po německém sjednocení v roce 1990. Spektrum možností studia je nepřehledné, nicméně je Německo stále v mezinárodním srovnání v průměru co se týče počtu vysokoškoláků. Jednou z příčin je i systém středního školství – kromě středoškolských studentů s maturitou absolvuje téměř třetina abiturientů profesní vzdělání v tzv. duálním systému výuky<sup>3</sup>. Ten poskytuje kva-

lifkaci pro mnoho odborných profesí a doposud není vyřešeno uznávání jednotlivých stupňů kvalifikace při přechodu k vysokoškolskému studiu.

**Inovace** mají v Německu přinést zásadní změnu akademického prostředí. Týkají se různých stupňů zakončení studia (bakalář nebo master, magistr na univerzitě, vysoké škole nebo Fachhochschule/vysoké odborné škole apod.), nebo zavedení školného a přijímacího řízení, vzniku soukromého akademického vzdělání a také vyššího počtu strategických partnerství vysokých škol a neuniverzitních ústavů, případně i podniků. Asi žádná jiná oblast společnosti neprochází nyní tak velkými změnami jako vzdělávací systém. Cílem reformy je posílit výzkum a výuku ve stále ostřejší mezinárodní konkurenci a znovu získat vedoucí pozici. Změna zákonů o vysokých školách dává univerzitám více prostoru pro jejich fungování a osvědčení profesori budou ve větší míře odměňováni podle výkonu. Významné univerzity se snaží více profilovat. Tomuto cíli slouží také nová iniciativa na podporu špičkového výzkumu na německých univerzitách, **tzv. iniciativa excellence**.

**Iniciativu excellence** podporuje od října 2007 celkem 39 vysokých škol, 37 excelenčních klastrů a devět „konceptů budoucnosti pro budování univerzitního špičkového výzkumu“ na německých vysokých školách<sup>4</sup>. Cílem „iniciativy excellence“ je posílit pozici Německa v oblasti vědy, zlepšit jeho mezinárodní konkurenceschopnost a zviditelnit špičky ve vysokém školství a ve vědě. Stát i spolkové země se rozhodly investovat do této iniciativy **dvě miliardy eur** v rozvojových projektech nejrůznějších oborů, které vyhodnocuje nezávislá porota<sup>5</sup>. Podporou konceptů budoucnosti má být dále posílen výzkumný profil devíti vybraných univerzit, mezi něž patří Freie Universität Berlin, Universität Göttingen, Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen, Universität Heidelberg, Universität Karlsruhe (TH), Universität Konstanz, Universität Freiburg, Technische Universität München a Ludwig-Maximilians-Universität München – dvě posledně jmenované univerzity jsou na prvních dvou místech v rankingu nejúspěšnějších vědecko-výzkumných pracovišť.

<sup>3</sup> V mezinárodním kontextu představuje německé duální odborné vzdělání určitou zvláštnost. Většina mladých lidí – asi 60 % – se po škole vyučí v jednom z 350 učňovských oborů duálního systému, které jsou uznávány státem. Tento vstup do profesního života se liší od odborné přípravy probíhající pouze ve škole, jak je to běžné v mnoha státech. Odborné vzdělání se v Německu dělí na praktickou a teoretickou část, přičemž tři až čtyři dny v týdnu probíhá praxe v podniku a jeden až dva dny teoretická výuka na středním odborném učilišti (Berufsschule). Odborná příprava trvá dva až tři a půl roku. Kombinace teorie a praxe zaručuje vysokou kvalifikaci řemeslníků a kvalifikovaných dělníků. Na odbornou přípravu může navazovat další vzdělávání, které vede až k získání mistrovského listu. Vzhledem k duálnímu typu odborného vzdělání je v Německu podíl mladých lidí bez vyučení nebo bez učebního místa relativně nízký. Činí u 15 až 19letých jen 1,8 %. Odbornou přípravu financují podniky, které platí učňům odměnu za vykonanou práci, a stát, který nese náklady na učiliště. V současnosti se učni připravují na povolání v 643 000 podnicích, ve službách a živnostech. 80 % učebních míst zajišťují středně velké a malé podniky.

<sup>4</sup> Přehled všech vysokých škol podporovaných v rámci projektu iniciativy excellence poskytuje Spolkové ministerstvo školství a výzkumu na adrese URL: <<http://www.bmbf.de/de/12156.php>>

<sup>5</sup> Podle odhadů Deutsche Forschungsgemeinschaft/Německé výzkumné společnosti a Vědecké rady předčila iniciativa mnohá očekávání. Zprávy o dalším rozvoji Iniciativy excellence z července 2008 potvrdily kromě jiného, že se rámcové podmínky pro špičkový výzkum v případě podporovaných univerzit zlepšily, vznikla nová pracovní místa pro vědce a vysoké školy se více vyprofilovaly a navázaly nové formy spolupráce s nejrůznějšími institucemi. Kromě toho byla posílána pozice Německa jako vědecké země doma i v zahraničí.

**Německé vysoké školství je neoddělitelně spjato s vědou a výzkumem.** Hlavní odpovědnost za organizaci této iniciativy na podporu výzkumu na vysokých školách nese Deutsche Forschungsgemeinschaft/Německá výzkumná společnost, která je hlavním donátorem vědy. Podporuje ty univerzity a vysoké školy, které kladou v rámci svého reformního úsilí největší důraz na posílení vědy a výzkumu a odbornou profilaci. Tím se stává minulostí doba, kdy německé vysoké školství spočívalo převážně na rovnostářských principech a hodnota studia a výuky byla v podstatě na každé německé univerzitě stejná.

## PROJEKT „MANAGEMENT KVALITY“

Dalším velmi významným projektem, který v současné době „hýbe“ řadou vysokoškolských pracovišť v Německu, je projekt „Management kvality“<sup>6</sup>. Jde o projekt k zajištění kvality vysokých škol, její rozvoj a podporu, který iniciuje **Hochschulrektorenkonferenz/Konference rektorů vysokých škol Německa**. Tato instituce vznikla v roce 1949 jako Konference rektorů západoněmeckých vysokých škol a v roce 1990 po sjednocení Německa byla rozšířena. Je to dobrovolné sdružení státních a státem uznaných univerzit a vysokých škol v Německu. V současnosti zastupuje 258 subjektů, ve kterých je imatrikulováno 98% všech vysokoškoláků v Německu. Tvorí jakousi protiváhu politické rovině i veřejnosti a zabývá se všemi tématy, úkoly a posláními vysokých škol: výzkum, výuka a studium, další vědecké vzdělávání, transfery vědění a technologií, mezinárodní kooperace apod. patří k hlavním tématům. Je jasné, že při transformaci německého vysokého školství ať už v rámci Boloňského procesu, nebo všech úkolů spojených se zvyšováním mezinárodní konkurenceschopnosti německého vysokého školství se dostávají do popředí mimo jiné také otázky kvality.

Projekt „Management kvality“ klade důraz na **vlastní zodpovědnost vysokých škol**, na vytvoření **kultury kvality**, která bude sloužit (a v mnoha případech už tak tomu je) mimo jiné k utváření dobrého jména vysokých škol na veřejnosti a „skládání účtů“. Tento projekt (zkráceně se používá označení **projekt „Q“**), má za cíl podpořit vznik a výstavbu struktur a procesů zajištění kvality na vysokých školách.

Projekt má 2 těžišť:

1. Zjištění, **jak fungují interní systémy zajištění kvality** na německých vysokých školách, a analýza jejich účinnosti při zajištění kvality.

Úspěšné strategie pak budou doporučovány jako „best – practice – model“ pro aplikaci na dalších vysokých školách.

2. **Výměna informací a zkušeností.** Výsledky projektu „Q“ budou (a jsou) průběžně představovány odborné veřejnosti. Shrnutí a zhodnocení výsledků a identifikace faktorů úspěchu a jejich strategie pak ve svém důsledku posiluje výkonnost vysokých škol v oblasti rozvoje kvality.

Mezi základní otázky patří:

- jaký je současný stav implementace systémů zabezpečení kvality v „běžném provozu“ na německých vysokých školách?
- jak bude pokračovat postupné zavádění a zakotvení systému zajištění kvality?
- jaké jsou skutečné účinky, které lze pozorovat v pozitivním i negativním smyslu?

Zavádění systému kvality a jeho postupné působení s sebou přináší celou řadu úkolů v různých sférách působení vysokých škol. Na jedné straně se těchto aktivit účastní celá řada **aktérů** – počínaje rovinou vedení škol, fakult, oborů, pedagogů, studentů, grémií samosprávy a správy vůbec, přes nabídky poradců, akreditačních a evaluačních agentur až po příslušné orgány odpovídajících ministerstev. Všichni tito aktéři mají určitý vliv a samozřejmě také hájí své zájmy (ve věci zajištění kvality). Problémem je, že tyto zájmy nejsou na začátku celého procesu jasné a teprve v jeho průběhu se tvoří a dynamicky mění. Díky této složité konstelaci částečně protichůdných zájmů se není možné divit, že se při zavádění systému kvality málokdy jedná o „hladký proces“. Není také překvapením, že po zavedení tohoto systému zajištění kvality nedochází k očekávanému zlepšení ve výuce a výzkumu (včetně očekávané administrativní podpory), ale také se ukazují neočekávané efekty.

Management kvality je postupně zaváděn na řadě vysokých škol a již dnes byla zaznamenána celá řada úspěchů. V rámci projektu jsou uváděny tyto úspěšné strategie jako příklad možné cesty<sup>7</sup>. Jsou organizovány workshopy a konference, zaměřené vždy na nějaký dílčí problém. Výsledek jsou pak doporučení, dovolující jistý stupeň zevšeobecnění a nasazení ověřených strategických kroků.

<sup>6</sup> Informace k tomuto projektu na URL: <www.hrk-qm.de> především získala autorka podklady z výročního jednání tohoto projektu, který se konal 3.–4. 1. 2008 v Bonnu („Methoden und Wirkungen von Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum“).

<sup>7</sup> Jednou z velmi zajímavých publikací o systému managementu kvality na vysokých školách a východiscích k němu je publikace ERHARDT, Manfred; MEYER-GUCKEL, Volker; WINDE, Mathias (Hrsg.) Leitlinien für die deregulierte Hochschule. Edition Stifterverband 2008. ISBN-10: 3-922275-23-0.

Projekt „Q“ se stal v Německu **centrální informační a komunikační platformou** pro veškeré otázky týkající se kvality v oblasti vysokých škol. Inicjuje a podporuje spolupráci s agenturami a dalšími aktéry z oblasti zajištění kvality v prostoru vysokých škol. Projekt „Q“ shrnuje poznatky expertů k zajištění kvality ve vysokoškolském prostoru a dává je k dispozici jak vysokým školám, tak také zainteresované veřejnosti. Kromě toho se projekt „Q“ stal **kooperačním partnerem** všech vysokých škol – pomáhá jim v poskytování servisu a přípravě zavedení opatření managementu kvality na vysokých školách, zvláště:

- › akcí jako konferencí, seminářů a workshopů;
- › dokumentace a informací: publikací, materiálů na internetu;
- › poradenství: vysokým školám, oborům, studentům, ministerstvům.

V rámci projektu „Q“ vzniká solidní **internetová databáze**, která poskytuje průběžně rozsáhlé informace o stavu zajištění kvality a jejího vývoje na německých vysokých školách<sup>8</sup>.

Jednou z důležitých oblastí nutných pro zajištění kvality na vysokých školách v Německu jsou (stejně jako v České republice) akreditace. Akreditace bakalářských a magisterských studijních programů má zajistit kvalitu, doložit „sledovatelnost“, zajistit transparentnost a umožnit jejich pestrost. Projekt „Q“ se akreditací zabývá také, i když jejich systém je jiný, než na který jsou zvyklé vysoké školy v České republice.

Akreditace v Německu probíhá prostřednictvím agentur, které byly certifikovány akreditační radou, která uděluje „pečeť oprávněnosti“. Akreditace jsou dvojí: buď akreditace programová nebo systémová. Celý proces probíhá standardně podle zásad daných akreditační radou. V případě programové akreditace se zkoumá, zda daný obor může dosáhnout vytčených cílů. Proces akreditace má obvykle tento průběh: vysoké školy připraví nejprve sebehodnotící zprávu o oboru, který má být akreditován. Agentura pak určí oponenty, kteří nejprve zhodnotí materiál, který vypracovala příslušná škola o oboru, jenž má být akreditován. Stanoví, zda obor dosahuje minimálních standardů, potřebných k udělení akreditace a podají o tom zprávu. Pokud jsou standardy splněny, obdrží obor pečeť kvality akreditační rady.

V případě systémové akreditace se zajištění kvality a akreditace vztahují na systém managementu kvality v oblastech studium a výuka. Ohodnocení tohoto systému je doplněno hlubší analýzou tvorby některých studijních programů a namátkově se kontroluje, zda akreditované studijní programy jsou realizovány v odpovídající kvalitě. Také se hodnotí zajištění systému kvality, který na dané vysoké škole funguje. Vedle akreditace studijních oborů a systémové akreditace existuje také institucionální akreditace realizovaná vědeckou radou. Tato akreditace se však týká pouze soukromých vysokých škol.

Dalším kamínkem do mozaiky přístupů k zajištění kvality na německých vysokých školách je evaluace, tedy hodnocení, a to jak **interní**, tak také **externí**. Hlavním úkolem projektu „Q“ je podpora cíleného prosazení hodnocení na vysokých školách. Pomocí interního a externího hodnocení by měla být zajištěna a zlepšena kvalita výuky, studia i výzkumu. K internímu hodnocení patří kritické zhodnocení (a také jakási „inventura“) předmětů oboru ve vztahu k dosavadním výsledkům práce a budoucímu strategickému zaměření. Interní hodnocení je zakončeno zprávou, kterou vyhotovuje příslušná instituce sama, v níž shrnuje výsledky. Jde o SWOT – analýzu silných a slabých stránek doplněnou o opatření zohledňující budoucí profilaci. Při externím hodnocení jde o hodnocení oponentů (peers) pohledem zvenčí. Hodnotí ve vztahu k cílům hodnotícího procesu – výuka, studium a výzkum. Pro potřeby hodnocení poskytuje škola předem vyžádané a strukturované informace. Následuje osobní návštěva hodnotitelů. Doporučení a podněty hodnotitelů (peers) sdělí na konci hodnocení, které dostanou také písemnou podobu. Úspěch interního i externího hodnocení závisí na tom, zda jsou **vyvozovány z interních a externích analýz přiměřená opatření** a zda se objevují v příslušném dokumentu ve formě jakéhosi stanovení cílů. Tento krok bývá označován jako třetí stupeň hodnocení. Vysoké školy se seskupují do jakýchsi hodnotících, evaluačních svazků a využívají přitom synergického efektu při společných hodnoceních. Zvláštní úlohu v tomto procesu má hodnocení, které poskytují absolventi vysokých škol. Tento důležitý kontakt udržují německé vysoké školy se svými studenty i po skončení jejich studia, absolventi podávají pravidelně své alma mater zprávy o svém dalším zaměstnání a povolání. Jejich svědectví pak dostává mimo jiné i osobní rozměr a v této souvislosti zcela osobní hodnocení zkušeností ze studia může hodně vypovídat o silných a slabých stránkách školy.

### **Mezinárodní kooperace upevňují evropský vysokoškolský prostor.**

Kromě diskuse v národním rámci se projekt „Q“ podílí na celé řadě mezinárodních aktivit. Projekt je např. asociačním

<sup>8</sup> Na internetových stránkách Hochschulrektorenkonferenz URL: <www.hrk.de> jsou pod hlavičkou „Projekte & Initiativen“ uvedeny kromě projektu „Q“ také další aktivity. Důležité je také to, že je na těchto stránkách možné získat odkazy na nejnovější tituly k tématu, včetně nabízené pomoci zprostředkování. Některé tituly jsou ve formě pdf přímo ke stažení.

členem ENQA (European Association for Quality Assurance in Higher Education). Ta tvoří spolu s organizacemi EUA (European University Association), EURASHE (European Association of Institutions in Higher Education) a ESU (European Students Union) tzv. „E 4“. Zastupují univerzity, vysokoškolská zařízení, zařízení a instituce zajišťující kvalitu a studenty 46 států, které podepsaly boloňskou dohodu. Buď samostatně, nebo společně zpracovávají postoj k Boloňskému procesu a k zajištění kvality, podávají zprávy o výsledcích a pokroku a přispívají tak k úspěšné tvorbě společného vysokoškolského prostoru. Tak např. z pověření ministrů připravila (vypracovala) „E 4“ materiál „Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)“, který byl pak přijat na konferenci v Bergenu v roce 2005. V tomto dokumentu jsou zakotveny směrnice pro zajištění a vytvoření interních systémů zajištění kvality na vysokých školách pro externí zajištění fungování těchto systémů a pro činnost akreditačních agentur.

V rámci programu „Q“ se setkávají zástupci evropských vysokých škol, aby si vyměňovali zkušenosti z procesu zavádění systému kvality na vysokých školách. Německé vysoké školství konstatovalo, že i když přibývá míst ke studiu na vysokých školách, neodpovídá současná struktura vzdělávání potřebám společnosti<sup>9</sup>. I přes systém stipendií a dalších motivačních nástrojů bude nutné postupně měnit modely vzdělávání. Důraz by měl být – ve smyslu Boloňské dohody – kladen na celoživotní vzdělávání. I když proces přeměny může být často velmi bolestivý, na německých vysokých školách ho chápou jako důležitou prioritu.

## DALŠÍ INICIATIVY K POSÍLENÍ KVALITY

V německém vysokoškolském prostoru, který se stal integrální součástí prostoru evropského, se objevují i další **aktuální problémy a otázky**, které jsou nezbytným předpokladem úspěchu v oblasti kvality vzdělávání. Jednou z nich je např. **kooperace vědeckého výzkumu** na vysokých školách s hospodářskými subjekty a podniky. S tím úzce souvisí otázka **financování vysokých škol** (mimo jiné i ve vztahu k míře autonomie vysokých škol). S tím související je otázka **spolupráce vědy a praxe** (např. ve smyslu strategického partnerství), ale také dosud nevyjasněných vztahů mezi univerzitami a jejich vědeckými centry a podniky. Jde také např. o podíl podniků na financování základní-

ho provozu vědeckých zařízení (případy výzkumů na zakázku). Diskuse v Německu se věnuje také problematice zaměstnávání absolventů škol. Mají např. podniky či subjekty státní správy pomáhat k většímu akceptování absolventů bakalářského studia, na které si německá společnost dosud nezvykla?

Německo má díky svému velmi komplikovanému systému vzdělávání (viz výše) jeden velký úkol, který další země tolik bolestně nepocítují: je jím požadavek **větší průchodnosti mezi odborným vzděláváním a vzdáváním na vysokých školách a univerzitách**. Uskutečňuje se stále řada jednání na nejrůznějších úrovních, např. mezi zástupci Sněmu německých hospodářských a obchodních komor a německou Konferencí rektorů vysokých škol<sup>10</sup>. Německo má kromě svého systému vysokých škol mezinárodně vysoce hodnocený systém odborného vzdělávání a dalšího vzdělávání. Společně přispívají oba tyto systémy ke vzniku znalostní společnosti Německa. Ve spolupráci s kvalifikační iniciativou spolkové vlády začali zástupci vysokých škol a zástupci praxe vytvářet strategie a opatření ke větší dostupnosti mezi odborným a vysokoškolským vzděláváním. Cílem je co nejobsáhlejší kvalifikace odborníků hospodářské praxe a vědy. Přechody od odborného vzdělání k vysokoškolskému studiu jsou dnes v podstatě možné, ale pravidla a procesy jsou málo přehledné a příliš málo známé, proto jsou tyto možnosti využívány ve velmi malé míře. Dnes existuje přesně tolik různých cest, jak přijmout odborně vzdělané ke studiu, kolik je spolkových zemí Německa. Kromě toho existují i rozdíly mezi školami uvnitř jedné spolkové země<sup>11</sup>.

## ZÁVĚREM

Z mnoha zdrojů, podkladů i rozhovorů s kolegy z německého vysokoškolského světa vyplývá, že způsob řešení managementu kvality, který je v centru pozornosti, je pro Českou republiku v mnohém velmi inspirativní. Systém, který se na německých vysokých školách postupně zavádí, můžeme shrnout do několika rovin<sup>12</sup>:

<sup>9</sup> Do tohoto problému se kromě samotných vysokých škol např. vložila i německá ministryně školství a vědy, prof. Dr. Annette Schavan, která hovořila o tomto problému na konferenci „Hightech-Strategie 2009“ 6. května v Berlíně, když vytyčila osmibodový plán inovativní politiky budoucnosti, ve které položila hlavní důraz na spolupráci vědy, výzkumu a vzdělání. Zdroj: [www.hightech-strategie.de](http://www.hightech-strategie.de).

<sup>10</sup> 26. 9. 2008 se sešli v Berlíně zástupci těchto institucí Německa, Rakouska a Švýcarska, informace o tomto setkání na stránkách URL: <[www.hrk.de](http://www.hrk.de)>, Pressemitteilungen.

<sup>11</sup> Kromě smysluplných kritérií přijetí se dokonce objevují takové požadavky, jako je věk nebo adresa zájemce o studium.

<sup>12</sup> Úplné požadavky na zajištění kvality v oblasti evropských vysokých škol byly přijaty na konferenci evropských ministrů školství v Bergenu, jejich úplný výčet je uveden ve zprávě EQUA – Standardy a postupy pro zajištění kvality v oblasti evropských vysokých škol (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area), přístup přes stránky MŠMT ČR – URL: <[www.msmt.cz](http://www.msmt.cz)> v oddílu Boloňský proces.

- › základní rovinou je sjednotit názory na dosah a působnost fungujícího systému: měl by se týkat výuky, výzkumu, transferu technologií, dalšího vědeckého vzdělávání, podpory vědeckého dorostu, ale také managementu školy, její správy a všech služeb, které škola nabízí. Také je nutné zvážit, jak a do jaké míry na fungování tohoto systému získat investory, t.j. studenty a absolventy, podniky a jiné donátory;
- › dalším krokem musí být aplikace takového systému do života školy, jaké důsledky bude mít fungování systému managementu kvality pro vedení školy a všechny zodpovědné instituce;
- › nutnou oblastí, kterou zdůrazňují všechny analýzy, je správná komunikace do všech rovin, ať už směrem dovnitř školy, na jejímž konci by mělo být přijetí zásad systému za své, nebo vně ve formě odpovídající kultury kvality spojené s dobrým jménem školy;
- › veškeré procesy by měly mít strukturovanou podobu a měly by být veřejně přístupné;
- › hodnocení by mělo probíhat jak interně, uvnitř institucí (studijní programy a obory, studenti, pedagogové, zdroje výuky, informační systémy, veřejné informace), tak také externě.

#### Literatura:

1. *Aktuelle Themen der Qualitätssicherung und Qualitätssentwicklung: Systemakkreditierung – Rankings – Learning Outcomes*. Bonn: Hochschulrektorenkonferenz, 2008.
2. ERHARDT, Manfred; MEYER-GUCKEL, Volker; WINDE, Mathias (Hrsg.) *Leitlinien für die deregulierte Hochschule*. Edition Stifterverband, 2008.
3. *Methoden und Wirkungen von Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum*. Bonn: Hochschulrektorenkonferenz, 2008.

#### Résumé:

The article deals with the discussions and changes taking place on German higher education institutions and universities in the frame of Bologna process. It brings at first information about German higher education institutions, looks at reforms and changes trying to strengthen universities' importance in the worldwide comparison. The article focuses on the project of "Quality management" that is initiated by German Rectors' conference (Hochschulrektorenkonferenz).

Pro všechny hodnotící pohledy na zvyšování kvality vysokých škol obecně však platí: základem dobře fungující vysoké školy – a to i z pohledu dlouholetých zkušeností a akreditační práce – by však měla být kvalitní výuka. Dobře odvedená výuka přece bezprostředně ovlivňuje aktivitu studentů a přispívá také k vysoké kvalitě procesu učení se. To znamená, že je nutné jít do hlubších struktur porozumění učivu, nikoliv jen jakéhosi „zprostředkování“ poznatků, ale „osvojení“ těchto poznatků. To si samozřejmě vyžaduje i znalosti vědeckých metod. Výukové strategie vyžadují daleko větší kompetence pedagogů ve smyslu dobře promyšlených strategií, angažování se v užším kruhu studentů, komunikace a přesvědčení se o tom, že studenti porozuměli, a to nikoliv až formou zkoušení. Teoretické poznatky se musí spojit s praktickými příklady, studenti se musejí „získat“ v zápalu po vědění, musejí být i správně motivováni. Také tyto aspekty by měly být zohledňovány při hodnoceních vysokých škol, jak se tomu děje na řadě německých vysokých škol.

**Nezbývá nám než doufat, že požadavek managementu kvality na evropských vysokých školách, včetně vysokých škol a univerzit v České republice, nezůstane pouze na papíře.**

prof. PhDr. Jana GERŠLOVÁ, CSc.  
Ekonomická fakulta VŠB-TU Ostrava  
jana.gerslova@vsb.cz

4. *Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum*. Projekt Qualitätssicherung. Bonn: Hochschulrektorenkonferenz, 2006.
5. *Tatsachen über Deutschland*. Frankfurt am Main: Societäts-Verlag, Auswärtiges Amt, 2008.
6. *Wegweiser Qualitätssicherung an Hochschulen*. Beiträge zur Hochschulpolitik. Bonn: Hochschulrektorenkonferenz, 2008.
7. ASIIN e.V. *Informationen für Hochschulen*. Düsseldorf, 2008.

The project is oriented to functioning of internal quality systems on German higher education institutions. The best of these systems will be recommended to realization. The project also covers experience and information exchange within engaged public. The stress is also put on entering European university area. German higher education is a good pattern for the Czech Republic not only in the field of quality management and therefore it could be a bigger inspiration source than it has been until now.