

Masarykova univerzita v Brně
Filozofická fakulta
Ústav české literatury a knihovnictví
Kabinet informačních studií a knihovnictví



BENCHMARKING VE VZDĚLÁVÁNÍ

Seminární práce k předmětu Učící se společnost

Autor: Hana Dvořáková

UČO: 166479

Typ studia: kombinované

Ročník: 3.

Počet znaků:

Brno
2009

OBSAH

1. POJEM BENCHMARKING	2
2. VZDĚLÁVACÍ REFORMA V ČESKÉ REPUBLICE	3
2.1 NÁRODNÍ PROGRAM ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE	4
3. EVALUACE VZDĚLÁVÁNÍ	5
3.1 EVALUACE PRIMÁRNÍHO A SEKUNDÁRNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ	5
3.2 EVALUACE TERCIÁRNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ	7
3.3 PROCESY A METODY EVALUACE	8
4. PROJEKTY EVALUACE VZDĚLÁVÁNÍ	10
4.1 Národní projekty	10
4.2 Mezinárodní projekty	11
5 ZÁVĚR	12

1. Pojem benchmarking

Pojem benchmarking pochází z anglického slova benchmark a můžeme ho přeložit jako standard, značka zeměměřiče pro měření výšky či porovnávací ukazatel. Benchmarking můžeme chápat jako metodu či nástroj pro měření a řízení kvality. Je to soustavný, systematický proces zaměřený na porovnání naší vlastní efektivnosti z hlediska produktivity, kvality a praxe se špičkovými společnostmi a organizacemi. Benchmarking je způsob zlepšování se učením od druhých, jehož cílem je dosažení co nejlepších výkonů ve vlastní instituci. Jeho smyslem je zjistit nejlepší postupy, procesy, praktiky, služby, jak určité věci řeší ostatní, a porovnat je s vlastní organizací.

Zjištěné rozdíly jsou využívány k určení oblastí, jež můžeme zlepšit, což je založeno na předem stanovených standardech či úrovni, již chceme získat. Důsledkem tohoto procesu může být:¹

- *zlepšení rozhodování*
- *stanovení vyšších cílů*
- *zvýšení spokojenosti zákazníků*
- *urychlení procesu změny*
- *úspory nákladů*
- *porozumění výkonnosti na úrovni světové třídy (World Class) apod.*

v celkovém souhrnu zlepšení konkurenceschopnosti či konkurenční pozice organizace.

Existuje několik kategorií benchmarkingu:

1. **vnitřní (interní) benchmarking**, jehož smyslem je srovnávání v rámci vlastní organizace, např. mezi pobočkami. Jeho výhodou je, že se dá realizovat rychle, ale jeho výsledkem nejsou výraznější zlepšení.

¹*Benchmarking* [online]. c2002 [cit. 2009-04-28]. Dostupný z WWW: <
http://www.benchmarking.cz/o_benchmarkingu.asp>

2. **vnější (externí) benchmarking**, jehož smyslem je srovnání podobných činností u konkurence či kolegů, kteří patří k těm nejlepším.
3. **mezinárodní benchmarking** se využívá v organizacích, které mají nadnárodní povahu.
4. **funkční (druhový) benchmarking**, jehož smyslem je porovnání funkcí a postupů v různých oborech. Má nalézt inovační možnosti, které povedou k radikální změně.
5. **výkonový benchmarking** je orientovaný na porovnání výsledků, slouží k určení činností, které je třeba zlepšit. Porovnávají se instituce ze stejné oblasti. Nejběžnější forma benchmarkingu.
6. **procesní benchmarking** slouží k porovnání činností, procesů, praktik, jež přispívají k dosažení nejlepších výsledků. Pro jeho realizaci je třeba vytvořit procesní mapy pracovních postupů pro porovnání a rozbor.
7. **strategický benchmarking** se využívá pro zlepšení činnosti organizace celkově, zkoumá dlouhodobé strategie a obecné přístupy. Pro jeho realizaci je nutné porovnání výkonů. Je nejobtížnější na realizaci a jeho výsledky se projeví v delším časovém horizontu.

Při realizaci benchmarkingu se tyto typy různě kombinují.

2. Vzdělávací reforma v České republice

V České republice začala v 90. letech minulého století pracovat na kurikulární reformě. Dřívější způsob výuky byl založen na paměťovém osvojování si velkého množství poznatků. Nový vzdělávací program je zaměřen na dovednosti, hodnoty a vědomosti, k rozvoji kognitivnímu, emočnímu, volnímu, sociálnímu a mravnímu. Nové kurikulum vychází ze 4. základních pilířů vzdělávání - 4. pilíře vzdělávání: učit se poznávat, učit se jednat, učit se žít společně, učit se být, jež stanovila Mezinárodní komise UNESCO ve zprávě Vzdělávání pro 21. století. Kurikulární reforma středního školství by měla být v souladu s požadavky terciárního školství.

2. 1 Národní program rozvoje vzdělávání v České republice

V roce 2000 byla přijata tzv. bílá kniha – Národní program rozvoje vzdělávání v České republice, která se mj. zabývá zvyšováním kvality vzdělávání. Tento dokument klade důraz na všestranný rozvoj osobnosti, klíčových kompetencí studentů, celoživotní učení, propojení školského systému s dalším vzděláváním, nastoluje zásadní změnu pojetí, obsahu, cílů a funkce vzdělávání – systém vzdělávání se musí na všech úrovních propojen. Zabývá se všemi úrovněmi vzdělávání, přičemž terciární vzdělávání má svou vlastní Bílou knihu terciárního vzdělávání, která se zabývá přeměnou vysokých škol.

Souběžně s Národním programem rozvoje vzdělávání v České republice vznikl i nový školský zákon, který v souladu s ním zavedl nový systém správy a řízení školství. Došlo k přechodu od kontroly vstupů ke kontrole výstupů na všech úrovních vzdělávacího systému. Nastala také změna ve správě školství, dochází k předání kompetencí z centrální úrovně na úroveň decentralizovanou, k předání kompetencí obecním samosprávám, k posílení autonomie škol.

Bílá kniha stanovila hlavní linie vzdělávání v České republice: ²

- uspokojovat a vyvolávat vzdělávací potřeby zvyšováním kapacit škol, dostupnost vzdělávání
- vyšší kvalita a funkčnost, nové studijní a vzdělávací programy
- dobudovat systém evaluace činnosti vzdělávacích institucí na všech úrovních řízení a správy, monitorování výsledků vzdělávání, examinační, hodnocení úrovně osobnostního vývoje a profesní orientace mládeže
- rozvíjet autonomii škol
- podporovat proměnu vzdělávání

Tento dokument upozorňuje na nutnost evaluace a zvyšování kvality vzdělávacího systému, který má sloužit jako nástroj posílení a udržení národní ekonomické konkurenceschopnosti. *„Klíčovou oblastí pro správné fungování decentralizovaného*

² Národní program rozvoje vzdělávání : bílá kniha. Praha : Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2001. S. 18-19

a participativního vzdělávacího systému je evaluace. Užíváme tento zastřešující termín, protože se nejedná jednoduše o tradiční hodnocení jednotlivých žáků, ale dnes i o hodnocení jednotlivých škol a jejich různých druhů a typů, regionů i celého vzdělávacího systému. Zahnuje v sobě dílčí rozměry monitorování, systematického sledování stavu vzdělávacího systému a získávání informací o něm, a examinační, provádění zkoušek.“³

Pojem kvalita lze velmi snadno definovat ve výrobních procesech, kde lze přesně definovat určité požadavky, které lze snadno změřit. V případě evaluace vzdělávání je tento pojem chápán jako minimální požadavek, kterého je třeba dosáhnout, aby byla vzdělávací instituce kvalitní. Tohle chápání pojmu kvalita ovšem není příliš motivující, proto je lepší nazírat na kvalitu jako na stálý růst transformace určitého počátečního stavu na požadovaný výstup. Pro zajištění kvality a efektivity vzdělávání se využívají metody benchmarkingu, např. se porovnávají se výsledky z různých úrovní školského systému v rámci jedné země i v rámci mezinárodním. Hodnocení je nutné provádět v rámci vlastní instituce (autoevaluace) – interní benchmarking i zvnějšku – externí benchmarking.

3. Evaluace vzdělávání

3.1 Evaluace primárního a sekundárního vzdělávání

V rámci evaluace škol můžeme rozpoznat dva typy hodnocení. V jednom případě jsou školy evaluovány externím inspektorátem a interně školou samotnou. Tento model hodnotí pravidelně individuálně i vyučující, v méně častých případech jsou vyučující hodnoceni jen ve zvláštních případech, např. při povýšení. Škola sama o sobě zde působí jako centrum evaluace.

Druhý typ hodnotí školy na jiných úrovních, než je úroveň školy, učitele hodnotí externí inspektor. Tento model evaluuje např. způsob učení, administrativní opatření. V tomto případě centrem evaluace je samosprávný celek jako zřizovatel instituce.

³ Národní program rozvoje vzdělávání : bílá kniha. Praha : Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2001. S. 39

Externí hodnocení škol je prováděno aktéry, kteří nemají s činností škol nic společného. Výsledkem této evaluace je zhodnocení fungování školy a jejích výkonů z pozice vnějšího pozorovatele. Vnější evaluace je politického založení a jejím úkolem je kontrola plnění cílů státní vzdělávací politiky. Jedním ze cílů interní evaluace je i motivace investorů. Výsledkem této evaluace mohou být i výsledky studentů škol při mezinárodním (např. projekt PISA) nebo národním testování (např. Maturita nanečisto).

V některých zemích je více evaluačních orgánů, které provádí evaluaci různých částí – např. zvláště evaluaci výuky, administrativy apod. Garantem externí evaluace v České republice je Česká školní inspekce, která připravuje evaluační postupy, stanovuje kritéria a metodiku hodnocení. Zabývá se i kontrolní a poradenskou činností pro zavádění nového způsobu evaluace. Externí evaluaci může provádět i zřizovatel.

„Na druhé straně je interní evaluace prováděna těmi, kteří mají přímé propojení na vzdělávací aktivity. To je nyní povinné ve 22 zemích a doporučeno v šesti dalších zemích. Od 90. let to již není výhradní odpovědností ředitelů škol.“⁴ Školy se samy snaží zapojit do interního hodnocení další činitele jako jsou např. představitelé učitelů, rodičů, místní komunity i žáků. Tento způsob hodnocení slouží jako vstup pro evaluaci Českou školní inspekcí.

Nejčastěji je vnitřní hodnocení prováděno formálně stanovenými orgány, např. školní představenstvem nebo radou, speciální skupinou učitelů. Tento způsob evaluace bývá v rukou ředitelů nebo učitelů samotných. Rodiče či místní představitelé pak v tomto procesu fungují v roli poradců.

„V rámci evaluace je nezbytné i vytvoření uceleného systému hodnocení žáka při ukončení každého nižšího stupně vzdělání. Je to nezbytný předpoklad pro usnadnění přechodu mezi stupni a pro odpovídající volbu vzdělávací dráhy. Postupně by mělo vést ke značnému omezení vstupních (příjmacích) zkoušek, ke zvýšení vertikální

⁴ KNIHOVÁ, Ladislava. Zaostřeno na evaluaci škol. *EDUCATION ON LINE* [online]. 2006 [cit. 2009-04-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.educationonline.cz/view.php?cisloclanku=2006050002>>.

mobility a odstranění dnešního vysokého stupně selektivity.“⁵ Dříve byli žáci hodnoceni kvantitativně, normativně, srovnávacím hodnocení, v dnešní době se přešlo na hodnocení kvalitativní, formativní, individualizované, diagnostické a intervenující.

Pro srovnání kvality vzdělávání musí být vytvořeny cíle v měřitelné podobě (indikátory kvality, kritéria, standardy), je nutné vytvořit systém datové a informační podpory, který umožní dosažené cíle vyhodnotit. Je také nutné se vypořádat při stanovování kritérií s problémem, že každá škola má svá specifika, na která by se měl brát ohled. Při externím hodnocení kritéria evaluace nastavují orgány, kterým jsou hodnotitelé odpovědní. V rámci interního hodnocení, pokud je cílem evaluace zvýšení kvality, si cíle hodnocení stanovuje učitelský sbor. Pokud je smyslem interní evaluace sloužit jako informační zdroj pro externí orgány, pak si tyto orgány kritéria hodnocení stanovují samy.

Oba tyto způsoby hodnocení by na sebe měly navazovat a doplňovat se. Každý z nich má svůj význam. Externí evaluace není schopna postihnout příčiny problémů a vyjádřit vnitřní vazby. Na druhou stranu interní evaluace nemusí poskytnout objektivní hodnocení stavu, neboť hodnotící mohou být ovlivněni osobními vztahy.

Otázkou také zůstává, jak moc výsledky hodnocení škol je vhodné zveřejnit, poněvadž to může zapříčinit, že rodiče a studenti se začnou vyhýbat školám s horšími výsledky. Školy se pak mohou začít zbavovat studentů, kteří jim kazí výsledky hodnocení. Tento jev by pak byl proti snahám tzv. bílé knihy, která si klade za cíl umožnit rovné šance na vzdělání pro všechny.

3.2 Evaluace terciárního vzdělávání

Bílá kniha terciárního vzdělávání (2009) je koncepční a strategický dokument, který nastiňuje, kterým směrem se bude ubírat reforma českého terciárního vzdělávání.

⁵ Národní program rozvoje vzdělávání : bílá kniha. Praha : Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2001. S. 40.

Stejně jako u základních a středních škol i u vysokoškolského vzdělávání je trendem institucionální autonomie a samospráva. Dříve bylo vysokoškolské vzdělání záležitostí elit, v současnosti je trendem možnost vysokoškolského vzdělávání pro všechny. Vzhledem k demografickému stárnutí populace se mění věková struktura studentů, a zároveň s tím i nutnost změny nabídky studijních programů a forem výuky. Všechny tyto faktory mají vliv na evaluaci vysokých škol. Možnost prokázání kvality je navíc i důležitá pro studenty vybírající si vhodnou univerzitu a případně i pro jejich budoucí zaměstnavatele. Evaluace terciárního vzdělávání má velký význam při uznávání vzdělávání v jiných institucích či zemích.

Reforma terciárního vzdělávání počítá se zavedením komplexního systému zajišťování kvality na národní i institucionální úrovni. Stejně jako u základního a středního vzdělávání je třeba vyřešit kritéria hodnocení kvality, aby byly v souladu s mezinárodními standardy, a mělo by brát ohled na diverzifikaci v terciárním vzdělávání. Hodnotící standardy musí být nastaveny tak, aby umožňovaly mezinárodní srovnávání škol.

Podobně jako u prvních dvou stupňů vzdělávání, hodnocení kvality zajišťuje i v tomto případně interní a externí evaluace, přičemž vnitřní hodnocení může zahrnovat:

- hodnocení kvality celé instituce
- hodnocení kvality části instituce
- hodnocení kvality studijního programu
- hodnocení kvality činnosti akademických pracovníků

Do externího hodnocení mohou být zahrnuti např. akademičtí členové, zástupci obchodní a podnikatelské sféry.

3.3 Procesy a metody evaluace

Proces benchmarkingu je soustavný, neustále se opakující, na jeho základě se organizace trvale učí a zlepšuje. Proces evaluace bychom mohli shrnout do sedmi základních kroků:

1. výběr činností či oblastí pro hodnocení
 - důležité je vybrat činnost či oblast, která se dá určitým způsobem změřit, např. počet úspěšných žáků, kteří složili maturitní zkoušku
2. vypracování profilu činností
 - pro tento krok je výhodné použít nástroje mapování procesů, což umožní navrhnout vhodné ukazatele výkonu
3. sběr a analýza dat o výkonu
 - sběr dat vychází z ukazatelů výkonu stanovených v 2. bodě
 - součástí analýzy mohou být vzorce dat, výsledky průzkumu spokojenosti s určitou metodou výuky
4. stanovení pásma výkonů
 - v této fázi je nutné si vytyčit kritéria toho, které výkony jsou dobré či přijatelné
5. identifikace nejlepších postupů
 - v této fázi se vyhodnotí nejlepší postup, který se stanoví na základě kombinace nákladů a kvality
6. vypracování strategií pro porovnání
 - v prvním kroku je nutné podrobně rozebrat nejlepší postup, případně ho modifikovat a přizpůsobit potřebám instituce
7. vyhodnocení výsledků a procesů
 - v této fázi je potřeba monitorovat zavedený nejlepší postup a zjistit, zda došlo ke zlepšení

Metody evaluace vzdělávání můžeme rozdělit na dvě skupiny z hlediska externího a interního hodnocení. V první skupině jsou metody, které jsou pro oba postupy společné a do druhé skupiny spadají postupy, které můžeme využít pouze při interní evaluaci.

1) společné metody (příklady) ⁶

- *analýza základních dokumentů školy, které jsou stanoveny legislativními předpisy*
- *analýza prací žáků*
- *pozorování vyučování – v rámci externího hodnocení se sleduje hospitační činnost pracovníků školy x v interním hodnocení se sleduje kvalita výuky či její určitý aspekt*
- *ankety, dotazníky, rozhovory*
- *sociometrické-ratingové metody pro zjišťování kvality školy*

2) metody interní evaluace (příklady)

- *vedení dokumentace školy, např. záznamy, deníky*
- *vedení záznamů o výsledcích vyučování*
- *analýza prací žáků*
- *didaktické testy orientované např. na vědomosti, klíčové kompetence*
- *projektivní metody (slohové práce, aktivity – hry)*
- *dotazníky, diskuze (panelové diskuze)*
- *brainstorming*
- *metoda mapování myslí*
- *situační metody (modelové situace a jejich následný rozbor)*

4. Projekty evaluace vzdělávání

Jak již bylo zmíněno výše, různé srovnávací testy jsou nástrojem pro externí evaluaci vzdělávání.

4. 1 Národní projekty

Kvalita I je projektem Evropského sociálního fondu (ESF). Smyslem projektu je vytvoření komplexního systému monitorování a evaluace výsledků vzdělávání

⁶ ŽUFANOVÁ, H. *Význam vlastního a externího hodnocení pro kvalitu vzdělávání v době reformy vzdělávání* [online]. 2006 [cit. 2009-04-28]. S. 3. Dostupné na WWW:<<http://www.ucitelskelisty.ceskaskola.cz/files/soubory/Zufanova.pdf>>

základních a středních škol, který bude podporovat kurikulární reformu. Úkolem projektu je poskytnout vzdělávacím institucím a žákům informace k vzájemnému srovnání. Ředitelé získají informace o výsledcích jejich řízení. Zdroje informací, které Kvalita I jedna vytváří jsou výsledky národní hodnotící zkoušky, která je zadávaná studentům 9. ročníků škol, tzv. osobní portfolio žáka, které obsahuje informace o jeho vzdělávacích procesech a výsledcích. Tento projekt také zjišťuje, vytváří a verifikuje podmínky ovlivňující zavedení nového modelu maturitní zkoušky.

Nová maturitní zkouška bude mít dvě části. První část bude společná (státní), druhá část bude profilová (školní). Státní část bude obsahovat dvě úrovně obtížnosti. Změna maturitní zkoušky a zavedení jednotných maturity se začala řešit v polovině 90. let minulého století na doporučení OECD. Nová podoba maturit měla začít ve školním roce 2007/2008, avšak v červnu 2007 byla schválena novela školského zákona, která ji odložila.

Projekt **Nová závěrečná zkouška** bude sloužit ke srovnání závěrečných zkoušek učebních oborů s výučním listem. Školy vyučující stejný obor budou mít jednotné závěrečné zkoušky. Nové zkoušky by měly být více zaměřeny na praktickou část oboru, žák při nich bude muset řešit reálné úkoly a problémy. Studenti dále budou mít za povinnost vypracovat samostatnou odbornou práci, která bude součástí zkoušky.

4.2 Mezinárodní projekty

INES (Indicators of Education Systems) je projekt, jehož účelem je sběr a srovnání dat o školství a vzdělávání na mezinárodní úrovni. Má obsahovat kvantitativní i kvalitativní informace. Je hlavním zdrojem pro posouzení úrovně českého školství.

Projekt PISA je výzkum, který opakovaně zjišťuje výsledky patnáctiletých studentů z různých zemí z oblasti čtenářství, matematiky a přírodovědné gramotnosti. Je orientován na zjišťování dovedností žáků, jež jsou potřebné v dalším životě, studiu či zaměstnání. Smyslem výzkumu je poskytnout zpětnou vazbu o efektivitě a úspěšnosti vzdělávacích systémů. PISA je hlavním zdrojem pro posouzení úrovně vzdělávání s jinými zeměmi.

EURYDICE je Informační síť o vzdělávání v Evropě, kterou založila Evropská komise spolu s členskými státy Evropské unie. Jejím cílem je sběr, sledování a zpracovávání srovnatelných dat o vzdělávacích systémech a vzdělávací politice v Evropě. V rámci Eurydice jsou zpracovávány a vydávány srovnávací studie, které se zaměřují na systémy vzdělávání z hlediska vzdělávací politiky a z hlediska potřeb řízení. V letech 1995-2006 byla součástí programu Evropské komise v oblasti vzdělávání Sokrates a od 2007 spadá do programu Celoživotní učení.

5 Závěr

Hodnocení kvality a efektivity vzdělávání je jednou z priorit Boloňského procesu (deklarace o harmonizaci výstavby Evropského systému vysokého školství), na kterou je třeba důkladně se zaměřit, neboť žádná reforma nemá šanci na úspěch, pokud si nebude vytvářet zpětnou vazbu a reagovat na ni.

Použitá literatura

1. *Benchmarking* [online]. c2002 [cit. 2009-04-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.benchmarking.cz/>>.
2. *Benchmarking ve veřejné správě*. Praha : Ministerstvo vnitra, 2004. 80 s. ISBN 80-239-3933-5.
3. *Bílá kniha terciálního vzdělávání : verze projednaná vládou dne 26. 1. 2009*. Praha : Ministerstvo školství a tělovýchovy, 2009. 71 s.
4. *Hodnocení kvality vysokých škol : sborník příspěvků ze 7. semináře z cyklu „Hodnocení kvality vysokých škol“ : Ústí nad Labem : 23. – 24. ledna 2006*. Vyd. 1. Ústí nad Labem : Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem. 116 s. ISBN 80-7044-800-8.
5. Karlöf, Bengt ; Östblom, Svante. *Benchmarking : jak napodobit úspěšné : ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě*. 1. vyd. Praha : Viktoria publishing, 1995. 135 s. ISBN 80-85865-23-8.
6. KNIHOVÁ, Ladislava. Zaostřeno na evaluaci škol. *EDUCATION ON LINE* [online]. 2006 [cit. 2009-04-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.educationonline.cz/view.php?cisloclanku=2006050002>>.
7. *Kvalita škol a hodnocení výsledků vzdělávání*. Praha : Vydavatelství Pedagogické fakulty ; Univerzita Karlova v Praze, 2008. S. 90. ISBN 978-80-7290-368-9.
8. *Národní program rozvoje vzdělávání : bílá kniha*. Praha : Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2001. 98 s.
9. *Nová maturita* [online]. c2008 [cit. 2009-04-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.novamaturita.cz/>>.

10. Ústav pro informace ve vzdělávání [online]. [2006?] [cit. 2009-04-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.uiv.cz/>>.

11. ŽUFANOVÁ, H. *Význam vlastního a externího hodnocení pro kvalitu vzdělávání v době reformy vzdělávání* [online]. 2006 [cit. 2009-04-28]. 10 s. Dostupné na WWW:<<http://www.ucitelske-listy.ceskaskola.cz/files/soubory/Zufanova.pdf>>