ŘÍZENÍ KVALITY VZDĚLÁVACÍHO PROCESU

Tomáš Cahlík, Jana Marková, Univerzita Karlova v Praze*

Úvod

Během několika posledních let první z autorů navštívil řadu univerzit v rozvojových zemích a prakticky na všech byla centrálním námětem rozhovorů **kvalita** nabízeného vzdělávání a certifikace ISO. Zaměření na **kvalitu**, její měření, její zvyšování, úporná snaha o dohánění a předhánění konkurentů na trhu vysokoškolského studia je skutečně do očí bijící a silně kontrastuje s osobní zkušeností autorů z České republiky.

Tento kontrast a vědomí omezenosti vlastní osobní zkušenosti byly naší motivací, abychom se pokusili získat fakta o tom, jaký význam přisuzují vedoucí pracovníci na českých vysokých školách řízení kvality vzdělávání. Provedli jsme na všech vysokých školách v ČR orientační průzkum, který se odvíjel od následující teze: „V Česku je na vysokých školách zatím snaha zvyšovat množství studentů, ale ke studiu budou brzy nastupovat slabší ročníky, kapacita vysokých škol bude pak vyšší než počet studentů, kteří mají zájem o studium. Možností, jak využít volné kapacity, bude přilákání studentů ze zahraničí. Na otevřeném trhu, ve světové konkurenci se to může podařit pouze nabídkou kvalitního vysokoškolského vzdělávání“. Výsledky průzkumu jsou uvedeny v první části článku, kde nabízíme také jejich interpretace, a to ve formě stylizovaných faktů.

Jedním stylizovaným faktem je to, že málo vysokých škol si uvědomuje vazbu mezi zvyšováním počtu studentů a nutností řízení kvality nabízeného studia. To může být způsobeno tím, že o řízení kvality ve vzdělávání mají málo informací. Proto ve druhé části článku popisujeme tři možnosti řízení kvality ve vzdělávání, a to certifikaci ISO 9000, model excellence EFQM a benchmarking.

Ve třetí části článku aplikujeme na vývoj kvality vzdělávání obecný přístup k evolučním procesům a analyzujeme problém koordinace škol ke kooperaci, která je základní podmínkou benchmarkingu.

V příloze uvádíme četnosti všech získaných kombinací odpovědí z průzkumu popsaného v první části.

* Příspěvek využívá výsledků výzkumů v grantovém projektu GA ČR 402/07/0890 „Síťové přístupy v ekonomickém modelování“ a ve výzkumném záměru UK-FSV “Rozvoj české společnosti v Evropské unii: výzvy a rizika” MSM0021620841.

1. Význam řízení kvality vzdělávání pro vedoucí představitele českých vysokých škol

Orientační průzkum¹ názorů vedení vysokých škol na význam kvality vzdělávání na českých vysokých školách jsme provedli v prosinci 2007, kdy jsme kontaktovali všechny vysoké školy v ČR.²

Za každou fakultu nebo soukromou vysokou školu byli osloveni jeden až dva lidé podle velikosti fakulty respektive školy. Krátký dotazník³ byl rozeslán celkem 281 představitelům vysokých škol prostřednictvím portálu <http://www.surveymonkey.com>. Tři čtvrtiny oslovených tvořili pracovníci ve vedení jednotlivých fakult na veřejných vysokých školách, čtvrtina oslovených byla z vedení soukromých vysokých škol. Na všechny otázky odpovědělo 97 respondentů. Získané kombinace všech odpovědí a jejich četnosti jsou v příloze.

Výběrový soubor tvoří z 89 % respondenti z veřejných vysokých škol a z 11 % respondenti ze soukromých vysokých škol. Zkušenosti ze zahraničních vysokých škol, a už studijní nebo pracovní, má 88 % respondentů.

Záměr zvyšovat počty studentů vyjádřilo 62 % respondentů, ještě jednoznačnější je záměr zvyšovat počty zahraničních studentů, a to u 96 % respondentů. (Jen čtyři respondenti nechťejí zvyšovat počet zahraničních studentů, 3 z veřejné vysoké školy a 1 ze soukromé vysoké školy). Z těchto údajů plyne zajímavá skutečnost, že 36 % respondentů chce navýšit počet zahraničních studentů na úkor českých studentů, a to především na veřejných vysokých školách (u soukromých vysokých škol jen 3 z 11 respondentů chtějí zvyšovat počty zahraničních studentů na úkor českých studentů). Tyto **výsledky lze podle našeho názoru interpretovat** tak, že vysoké školy si uvědomují nutnost otevřít se zahraničním studentům. Poměrně velká část veřejných vysokých škol si uvědomuje, že počty českých studentů se budou snižovat a tomuto snižování je možné čelit zvyšováním počtu zahraničních studentů.

Relativně vysoký podíl 18 % všech respondentů (20 % respondentů z veřejných vysokých škol) chce zvyšovat počty studentů či zahraničních studentů a nemá přitom názor na žádnou z obou nabídnutých metod řízení kvality. Pouze 27 % respondentů

1 Naši ambicí nebylo provést korektní statistické šetření. Spíše jsme si chtěli dokreslit výsledky průzkumu názorů expertů na české vysoké školství, který proběhl v rámci příprav „Bílé knihy terciárního vzdělávání“. Zprávu o tomto průzkumu vytvořenou pod vedením prof. Petra Matějů je možné nalézt na www.msmt.cz.

2 Kontaktovány byly fakulty 26 veřejných vysokých škol a 50 soukromých vysokých škol. Přehledný seznam vysokých škol v České republice je možno nalézt například na www.vysokeskoly.com.

3 Dotazník obsahoval tyto otázky:

Chcete v následujících letech zvyšovat počty studentů na Vaší vysoké škole? (Ano, Ne)

Chcete v následujících letech zvyšovat počty zahraničních studentů na Vaší vysoké škole? (Ano, Ne)

Myslíte si, že benchmarking může mít v českých podmínkách význam pro řízení kvality vysokoškolského vzdělávání? (Ano, Ne, Nemám názor)

Myslíte si, že je vhodné využívat standardy ISO ve vzdělávání pro řízení kvality českého vysokoškolského vzdělávání? (Ano, Ne, Nemám názor)

Chcete-li, uveďte prosím Vaši představu o možnostech řízení kvality na našich vysokých školách.

Vaše odpovědi vychází ze zkušenosti se soukromou nebo veřejnou vysokou školou?

Studoval/a nebo pobýval/a jste alespoň nějakou dobu na některé zahraniční vysoké škole? (Ano, Ne)

z těch, kteří chtějí zvyšovat počty studentů či zahraničních studentů si myslí, že obě nabízené metody řízení kvality (benchmarking a standardy ISO) mají v českém vysokoškolském vzdělávání význam. Polovina škol (17 z 35) z těch, které chtějí zvýšit počet zahraničních studentů na úkor českých studentů, považuje benchmarking za vhodnou metodu řízení kvality, téměř celá druhá polovina nemá vyhraněný názor (negativně se vyjádřili jen 3 z 35). Zhruba třetina z těchto škol (13 z 35) považuje využití standardů ISO za vhodné, další třetina (12 z 35) je hodnotí negativně a zbytek nemá názor. Za potenciálně významnou metodu řízení kvality považuje benchmarking celkem 58 % respondentů, 5 % respondentů benchmarking za významný nepovažuje, zbylých 37 % respondentů nemá na benchmarking žádný názor. Využití standardů ISO ve vzdělávání považuje za potenciálně významné 37 % respondentů, 33 % je za významné nepovažuje, 30 % respondentů nemá na využití standardů ISO ve vzdělávání žádný názor. **Výsledky uvedené v tomto odstavci lze podle našeho názoru interpretovat takto:** Málo vysokých škol si uvědomuje vazbu mezi zvyšováním počtu studentů a nutností řízení kvality nabízeného studia. Více vysokých škol považuje benchmarking za významnější než využití standardů ISO.

Celkem 10 z 11 respondentů ze soukromých vysokých škol považuje za významnou alespoň jednu z nabízených metod řízení kvality. **Tento výsledek lze podle našeho názoru interpretovat tak,** že soukromé vysoké školy si na rozdíl od veřejných vysokých škol prakticky jednoznačně uvědomují význam řízení kvality.

Velmi zajímavé a užitečné informace jsme získali z odpovědí na volnou otázku: „Chcete-li, uveďte prosím Vaši představu o možnostech řízení kvality na našich vysokých školách.“ Lze shrnout, že za nejčastější problém byla respondenty označena chybějící zpětná vazba od potenciálních zaměstnavatelů absolventů vysokých škol. Zlepšená interakce mezi budoucími absolventy a budoucími zaměstnavateli by vylepšila také adaptabilitu absolventů v pracovním procesu. Mezi respondenty byl také často zdůrazněn význam kvality vzdělávání pro uplatnění absolventů vysokých škol. Často byla diskutována akreditace studia. Systém akreditace studijních oborů a programů je na českých vysokých školách náročný, avšak ne vždy dostatečně efektivní s ohledem na výslednou kvalitu absolventa. Kromě udílení akreditace by mohla být akreditační komise nezávislým evaluačním orgánem a podle výkonu fakult by pak mohla být odstupňována výše dotace. Jedním z námětů pro akreditační komisi se vztahem ke kvalitě vzdělávání bylo udělovat akreditace i podle závěrečných prací absolventů. Respondenti ze soukromých vysokých škol často nabízeli námět na zvýšení kvality studijních programů rozdělením bakalářského studijního programu na dvě úrovně, jedna úroveň by byla náročnější s přímou návazností na magisterské studium, druhá úroveň by zase nabízela jednodušší více prakticky použitelné vzdělání. Někteří respondenti upozornili na vztah mezi zavedením standardů a transparentností vzdělávacího procesu. Někteří z respondentů zdůvodnili záporný postoj k nabízeným možnostem řízení kvality (benchmarking, ISO 9000) obavou z nárůstu byrokracie.

2. Možnosti řízení kvality ve vzdělávání

Je celá řada možností řízení kvality ve vzdělávání. Vybrali jsme pouze tři, které jsou podle našeho názoru nejširě aplikovatelné na vysokých školách v České republice, a to

certifikaci ISO 9000, Model excellence EFQM a benchmarking.⁴ Všechny tři vycházejí z porovnávání, první z porovnávání se standardem, poslední z porovnávání s jinými institucemi a prostřední je někde mezi nimi. Možnosti si nekonkurují, ale vzájemně se doplňují. Např. porovnávání vůči standardu může být mezikrokem k benchmarkingu s jinými institucemi, a to zejména pokud se tyto instituce již porovnávají se stejným standardem. Je logické používat porovnávání se standardem pro stanovení minimální požadované úrovně, porovnávání s jinými institucemi je pak zaměřeno na nalezení optimální úrovně, na nalezení nejlepší praxe. Existuje samozřejmě zpětná vazba mezi nejlepší praxí a standardem, zlepšování nejlepší praxe působí na zvyšování standardu.

2.1 Certifikace ISO 9000

Aplikace ISO 9000⁵ ve vzdělávacích institucích je současným světovým trendem.⁶ Výhod využívání ISO 9000 ve vzdělávání je mnoho, a to pro školy, fakulty, vyučující, studenty i jejich potenciální zaměstnavatele. Škola je nucena plnit externě zadaná a celosvětově uznávaná kvalitativní kritéria a certifikací získává jednoznačný doklad o kvalitě vzdělávání. Vyučující jsou tlačeni k neustálému zkvalitňování své pedagogické činnosti, studenti si již na škole dokáží uvědomit význam kvality svého vzdělání (kvalitní vzdělávání je podmínkou nutnou pro kvalitní vzdělání) a potenciální zaměstnavatelé mají větší zájem na rozvoji oborů na kvalitních školách.

Pokud aplikujeme standardizaci ISO 9000 ve vzdělávání, je nutné předefinovat význam „produktu“ v běžném významu standardizace ISO. Produktem vzdělávání je vzdělávací a školící služba nabízená organizací, včetně dalších přidružených produktů a služeb.

Metodika ISO/IWA 2:2003

Pro aplikaci ISO 9001:2000 ve vzdělávání lze využít Metodiku ISO/IWA 2:2003. Tato metodika byla zpracována a vydána v roce 2003 na základě několikaletých zkušeností

-
- 4 České vysoké školy mající zahraniční partnery mají možnost (a nemohou se jí obvykle vyhnout) přebrat pro řízení kvality metody svého zahraničního partnera. Např. soukromá vysoká škola Brno International Business School využívá metodu svého britského partnera. Řízení kvality je zde založeno na vícestupňovém systému, který je plně srovnatelný se systémem řízení kvality britských univerzit. Na řízení kvality vysokoškolských programů se zde podílí řada orgánů – akademická rada, výkonný výbor, programový výbor, ročníkový výbor a rada examinatorů. Tato rada plní nejvýznamnější funkci. Jejími členy jsou externí examinatori a vedoucí výukových modulů. Externí examinatori jsou (jako soukromé osoby) významné osobnosti působící na vysokých školách a v podnikatelské sféře. (Zdroj: průzkum popsáný v první části článku, <http://www.bibs.cz/>)
 - 5 ISO 9000 (ISO 9001, ISO 9001:2000) je řada norem týkajících se systému řízení kvality. Jedná se o normy, které vydává Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for Standardization - ISO). Evropský výbor pro normalizaci (CEN) tyto normy schválil jako normy evropské. Jednotlivé státy přebírají normy ISO do národní technické legislativy. Např. normy označené ISO 9001 nebo ČSN EN ISO 9001 nebo DIN EN ISO 9001 mají zcela shodné znění a požadavky. Certifikát ISO 9001 má mezinárodní platnost a prokazuje, že jeho držitel má vybudován a zaveden systém managementu jakosti ve shodě s uvedenou normou. Norma ISO 9001 je univerzální normou a pokrývá veškeré obory podnikání, výrobu i služby.
 - 6 Zavádění ISO 9000 ve vzdělávání se věnuje řada soukromých firem, viz například Core Business Solutions, Inc. (<http://www.thecoresolution.com/>).

s uplatňováním normy ISO 9001:2000 a je založena na managementu vzdělávacího procesu.

Aby škola fungovala efektivně, musí identifikovat a řídit mnoho propojených procesů, jejichž agregátem je vzdělávací proces. Výstup z jednoho procesu často přímo představuje vstup do dalšího procesu. Hlavní důraz je kladen na posuzování procesů z hlediska jejich přidané hodnoty. Pro zjištění přidané hodnoty je nutné, aby jednotlivé procesy byly objektivně měřitelné (jedná se např. o hodnocení studentů, hodnocení pracovníků, měření spokojenosti externích a interních „zákazníků“ školy prostřednictvím dotazníkového šetření zaměřeného na zjištění jejich požadavků). Analýza probíhajících procesů umožní škole porozumět, s jakou efektivitou fungují zaběhlé postupy a aktivity. Porozumění umožní zavést systémové řízení procesů jako kontrast k intuitivnímu řízení. Tento přístup školy umožňuje příslušné procesy průběžně zlepšovat a dosahovat tak potřebných výsledků v jejich výkonnosti a efektivnosti.⁷

Pokud škola dosáhne souladu se všemi požadavky dané normy, získá certifikát, který deklaruje, že její systém řízení kvality byl prověřen auditorem (nezávislým certifikačním orgánem) a odpovídá normě ČSN EN ISO 9001:2000. Tento certifikát školu bezesporu zvýhodňuje v konkurenci na vzdělávacím trhu.

ISO 9000 není v rozporu s jinými standardy řízení kvality a může být vhodným doplněním procesu řízení jakosti. Hlavním problémem zavádění ISO 9000 do systému vzdělávání je nárůst permanentního administrativního zatížení, náklady na certifikaci a její udržení, riziko rozbuzení byrokracie a náročnost zavádění rychlých procesních změn.

Zkušenosti na českých vysokých školách

Na Západočeské univerzitě v Plzni (ZČU) je rozvíjen celouniverzitní systém řízení kvality vzdělávací činnosti. V rámci tohoto projektu jsou plně uplatňovány systémy hodnocení a řízení kvality vzdělávacího procesu na všech fakultách ZČU (tj. sběr dat, vyhodnocení a zpětná vazba), jeho kvalitativní rozvoj a integrace do informačního systému ZČU. ZČU získala certifikaci ISO 9001 v roce 2005. Následně si mohli pracovníci školy vyjasnit svoje postavení a roli v rámci systému školy. Zavedená certifikace přinesla řadu pozitivních změn, zlepšila se například vnímavost pro potřeby studentů, zlepšila se vnitřní komunikace a kontrola efektivit všech výstupů z jednotlivých procesů a činností nebo i plnění legislativních požadavků. Očekává se také zvýšení pracovní loajality pracovníků. Škola hodlá i nadále využít těchto pozitivních efektů z certifikace tak, aby kvalita všech činností vzrůstala a byla směřována k hlavnímu výsledku, a tím jsou dobře teoreticky i prakticky připravení absolventi a vysoká úroveň školy v oblasti pedagogické, ekonomické i ve vztahu k veřejnosti. Škola má velký zájem na tom, aby certifikaci obhájila. Každoročně jsou

7 Metodika ISO/IWA 2:2003 se rovněž vztahuje k další normě ISO, a to k normě ISO 9004:2000, Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování jakosti. Přílohou A této normy je Směrnice pro sebehodnocení. Proces sebehodnocení je zde chápán jako pečlivé hodnocení, jehož výsledkem je názor nebo úsudek o efektivnosti a účinnosti organizace a o vyzrálosti systému managementu jakosti.

prováděny interní audity, evaluace, monitorování a měření všech procesů, následná analýza údajů a využití výsledků pro řízení.⁸

Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (VŠB-TUO) získala certifikát ISO 9001 v roce 2007 na základě auditu, který provedli auditoři certifikačního orgánu CQS – Sdružení pro certifikaci systémů jakosti. Tímto auditem bylo uzavřeno tříleté období postupného zavádění systému managementu jakosti na jednotlivých fakultách a v celoškolských útvech. Platnost certifikátu je na této vysoké škole do 31. 8. 2010. Každoročně se však musí VŠB-TUO Ostrava podrobovat dozorovému auditu, který prověřuje, že systém managementu jakosti je odpovídajícím způsobem udržován.⁹

2.2 Model excellence EFQM

European Foundation for Quality Management (EFQM) je neziskovou organizací, která od roku 1988 prosazuje do každodenní praxe různých evropských organizací základní principy TQM (Total Quality Management). Hlavním motivem EFQM je být řídicí silou pro dlouhodobé dosahování excellence organizací v Evropě, když excelenci je chápáno vynikající působení organizací v oblasti řízení a dosahovaných výsledků. EFQM sdružuje v dnešní době už více než 800 organizací ziskového i veřejného sektoru nejen z Evropy, ale i z jiných kontinentů.

Můžeme porovnat standardy ISO 9000 s tímto modelem: ISO 9000 je norma a je posuzována shoda procesů v organizaci s touto normou. Na rozdíl od toho Model excellence EFQM představuje jakýsi ideál, cestu k dosažení excellence ve všech činnostech firmy i jejich produktů. Model vychází z holistického, komplexního přístupu. Bere v úvahu i společenský rámec firmy, tj. i další zainteresované strany: zákazníky, zaměstnance, partnery, dodavatele. ISO 9000 se za léta používání stalo standardem, jenž je vyžadován. Ačkoli se Model excellence EFQM asi nestane takovým standardem, je dobrou nadstavbou nad standardy ISO 9000.

Zkušenosti na českých vysokých školách

VŠB-TU Ostrava je přidruženým členem EFQM už od roku 1996, v rámci možností se aktivně zúčastňuje na mnoha aktivitách, snaží se prosazovat do univerzitního prostředí filozofii excellence. VŠB-TUO získala Národní cenu ČR za jakost¹⁰ pro rok 2007 v soutěži veřejných organizací hodnocených podle Modelu EFQM.¹¹

8 Zdroj: průzkum popsáný v první části článku, <http://www.zcu.cz>.

9 Zdroj: průzkum popsáný v první části článku, <http://www.vsb.cz>.

10 Vláda ČR podporuje od roku 2001 Národní cenu České republiky za jakost jako součást Národní politiky podpory jakosti, podporuje tak nástroje rozvoje managementu firem a oficiálně udělila programu Ceny České republiky za jakost, který je organizován již od roku 1995, statut národní ceny.

11 Zdroj: průzkum popsáný v první části článku, <http://www.vsb.cz>.

2.3 Benchmarking

Základním principem benchmarkingu je srovnávání s podobnými institucemi.¹² Jde o nástroj, který má různé podoby i využití. V komerční sféře se podnik srovnává s podniky z oboru, které jsou podobné velikosti, s podniky vyrábějícími podobný produkt nebo s podniky, v nichž probíhají obdobné procesy. Ve sféře vysokoškolského vzdělávání se škola či fakulta srovnává se školami či fakultami s podobnými studijními obory, s podobnými možnostmi financování (soukromé vs. veřejné vysoké školy, výzkumné vs. na výuku zaměřené vysoké školy („research“ vs. „teaching“)), podobně regulovanými (české vs. zahraniční vysoké školy) nebo podobně velkými.

Dva základní přístupy k benchmarkingu jsou výkonový a procesní benchmarking. *Výkonový benchmarking* zahrnuje srovnávání klíčových produktů a služeb. Srovnání produktů a služeb umožňuje určit konkurenční postavení. Tento typ benchmarkingu se zaměřuje na otázky ceny, technické kvality, určitých vlastností produktů či služeb, rychlosti, spolehlivosti a jiných charakteristik. Přímé srovnání produktů či služeb a statistická analýza patří mezi primární postupy využívané při benchmarkingu výkonu. Tato měření výkonu mohou určit kvalitu jedné organizace ve srovnání s jinou. Cílem *procesního benchmarkingu* je naučit se zdokonalovat vybrané vlastní procesy. Tento typ benchmarkingu se snaží určit nejefektivnější provozní postupy na základě porovnání několika organizací vykonávajících podobné funkce. Provádí se analýza vybraného vlastního a srovnávaného procesu. Analýza se zaměřuje na popis metod a činností, jež se skrývají za zjištěným zlepšením výkonu. Procesní benchmarking se také zaměřuje na podmínky, jež mohou usnadnit zavedení osvědčených metod a postupů.¹³

Benchmarking umožňuje zjištění vlastních silných a slabých stránek a upozorňuje organizaci na oblasti, ve kterých zaostává za konkurencí. Organizace se tak může učít od lepších či nejlepších ve svém oboru.¹⁴ Jde o způsob řízení změny. Tím, že naleznou organizace nejlepší praktické postupy uvnitř podobných organizací, dosáhne lepších výkonů ve vlastní organizaci. Benchmarking je technika trvalé optimalizace, která porovnává a analyzuje procesy (služby) za účelem zjistit nejlepší praxe (praktické postupy), s nimiž se pak organizace poměří.

12 Za počátek benchmarkingu je považován rok 1979, kdy jej ve svém managementu poprvé úspěšně použila firma Xerox Corporation. Benchmarking se poté stal zásadní součástí úspěchu amerických firem v rámci Malcolm Baldrige National Quality Award a ujal se také v Evropě v rámci The European Quality Award, kterou zaštiťuje European Foundation for Quality Management(EFQM).

13 Dalšími typy benchmarkingu jsou strategický benchmarking a benchmarking kompetentnosti. Strategický benchmarking zkoumá způsob, jak si organizace počínají v soutěži. Snaží se odhalit úspěšné strategie, jež dopomohly vysoce výkonným organizacím k úspěchu. Benchmarking kompetentnosti je nejmladším typem benchmarkingu. Jeho základní filozofie spočívá v myšlence, že základem změny organizace procesů jsou změny v jednání a chování jednotlivců a skupin. Další detailní rozbor nalezneme například na <http://www.benchmarking.cz> nebo na <http://www.czechinvest.org> nebo na www.eubenchmarking.net a na www.benchmarking.com.

14 Americké centrum pro produktivitu a kvalitu definuje benchmarking jako „proces neustálého srovnávání a měření organizace oproti vůdčím firmám kdekoli na světě, s cílem získat informace, které organizaci pomohou přijmout (a realizovat) aktivity, vedoucí ke zlepšení své vlastní výkonnosti.“

Proces benchmarkingu

Obecně prochází benchmarking čtyřfázovým procesem, který je i základem metodiky používané Českou společností pro jakost (ČSJ)¹⁵:

- naplánování benchmarkingového projektu
- shromažďování dat
- analýza dat, identifikace výkonnostních mezer a hybných sil procesu
- zlepšování (adaptace procesních hybných sil).

Proces je možno popsat také takto:

- nalezení organizace, která je nejlepší v dané činnosti
- analýza příčin, které vedly k dosažení těchto výsledků
- vytvoření plánů pro zlepšení vlastní činnosti a výkonnosti
- implementace těchto plánů
- monitorování a vyhodnocování výsledků.

Zahraniční zkušenosti s benchmarkingem ve vysokoškolském vzdělávání

Zřejmě i z toho důvodu, že benchmarking vyhovuje doporučení UNESCO o zvyšování kvality a efektivity vysokých škol z roku 1995,¹⁶ je zahraničních zkušeností celá řada. Jako benchmarking jsou však často označovány jen podobné procesy, jako například systematický sběr informací managementu, který vede k vytváření výkonových indikátorů, které mohou být používány i jako „benchmarky“. Takovýto „benchmarking“ je běžný v USA, většinou však nevede k dostatečné identifikaci nejlepších postupů ke zlepšení kvality a následné aplikaci.

Uvedme jako jeden z mnoha příkladů¹⁷ společnost **Benchmarking Network**.¹⁸ Tato organizace pokrývá ve svých studiích desítky témat – od účetnictví, informačních systémů, telekomunikací, farmaceutického i automobilového průmyslu až po vysokoškolské vzdělávání. Součástí Benchmarking Network je CHEBA (Consortium for Higher Education Benchmarking Analysis), která poskytuje prostor pro výměnu a porovnávání míry výkonnosti a také benchmarkingová data pro všechny stupně vysokoškolského vzdělávání ve světě. Nabízí benchmarkingové studie na různá témata a problémy vysokoškolského vzdělávání. Zároveň podporuje benchmarkingové úsilí v oblastech výzkumu, veřejné přístupy do benchmarkingové databáze, identifikaci

15 Česká republika je prostřednictvím České společnosti pro jakost (<http://www.csq.cz/cz/>) od roku 2002 členem Global Benchmarking Network (GBN), mezinárodní sítě benchmarkingových organizací.

Členy GBN jsou například Dánsko, Finsko, Irsko, Indie, Itálie, Jihoafrická republika, Maďarsko, Německo, Nový Zéland, Portugalsko, Španělsko, Švédsko, Švýcarsko nebo Velká Británie. GBN byla založena, aby podporovala sdílení zkušeností benchmarkingových center, rozšiřovala pomoc s mezinárodním partnerstvím mezi jednotlivými organizacemi, které se podílejí na práci benchmarkingových center a poskytovala marketingovou podporu pro benchmarkingová centra.

16 Policy Paper for Change and Development in Higher Education (1995).

17 Celou řadu dalších příkladů je možno snadno nalézt na internetu, např. v USA je dalším příkladem sdružení NACUBO - National Association of College and University Business Officers.

18 <http://www.benchmarkingnetwork.com/index.html>

účastníků benchmarkingových studií a sběr dat. Členem CHEBA je několik desítek převážně amerických vysokých škol.

Benchmarking je v oblasti vzdělávání velmi užitečný při kontrole kvality a také porovnávání učebních programů. Benchmarking lze využít jednak pomocí „benchmarků“, které jsou jistou základnou (bází) pro ověření efektivnosti nových programů, které jsou hodnoceny. Dále nabízí citlivé měřítko pro posouzení snižování kvality vzdělávacího programu nebo naopak vylepšování. A také může být využit jako minimální přijatelná úroveň výkonnosti programu pro financování nebo jiná alokační rozhodnutí. Jinak řečeno: benchmarking vzdělávacích programů hledá odpověď na tři otázky: Jak efektivní jsou nové i stávající programy? Dochází k pokroku nebo naopak ke zhoršení při pokusech o zefektivnění vzdělávacího programu? Jaká je minimální přijatelná výkonnostní úroveň pro setrvání v podpoře existujících programů nebo pro podporu nových programů?¹⁹

Konzultace k benchmarkingu nabízí vysokým školám řada komerčních organizací. Obvykle jde o vypracování benchmarkingové studie nebo využití dat z předchozích analýz pro vylepšení strategie školy.²⁰

České zkušenosti s benchmarkingem ve veřejném sektoru

Z průzkumu popsaného v první části článku – především z odpovědí na volnou otázku – jsme získali dojem, že v českém vysokoškolském sektoru je benchmarking využíván pouze sporadicky. Je ale řada úspěšných aplikací ve veřejném sektoru. Jde například o projekt **Cena a výkon**, kdy byla v letech 2000–2002 využita metoda benchmarkingu v oblasti svozu a likvidace komunálního odpadu. Dalším je projekt **Benchmarkingu v oblasti rozšířené působnosti obcí 3. typu**. Cílem je umožnit obcím s rozšířenou působností²¹ srovnávání mezi sebou navzájem. Mohou tak získat konkrétní představu o dobrých praktických postupech, které fungují jinde, poučit se z chyb, získat novou inspiraci a tím zefektivnit a zkvalitnit výkon rozšířených působností. Na tento projekt navázal v roce 2005 projekt **Benchmarkingová iniciativa 2005**, jehož snahou je zvýšení efektivity a kvality veřejných služeb. V průběhu roku 2005 byl dále realizován projekt **Benchmarking nákladů na výkon státní správy obcí s rozšířenou působností**. Cílem projektu bylo vytvořit metodiku nákladů v agendách oblasti výkonu státní správy v přenesené působnosti obcí a poskytnout krajským a ústředním úřadům údaje k případné aktualizaci způsobu úhrady výkonu státní správy obcím ze strany státu (vytvořit databázi údajů o nákladech na výkon státní správy). Cílem projektu **Benchmarking vybraných veřejných služeb 2005** bylo nalezení optimálního způsobu

19 Podrobnější poznatky v [Farmer, E. I., Taylor, R. G. 1997]: autoři např. doporučují benchmarkingové studie specializovaného centra - The National Center for Product Quality (<http://pqnc.com/>) a pro vývoj benchmarků navrhuji třífázový postup: plánování, implementace a evaluace a zlepšení.

20 Např. společnost Bearing Point nabízí Higher Education Benchmarking (<http://www.bearingpoint.com/portal/site/highered>).

21 Tyto obce dostaly k 1. 1. 2003 některé nové pravomoci místo některých funkcí dřívějších okresních úřadů.

zabezpečení služeb na území kraje z hlediska kvality, dostupnosti, zjištěných potřeb a finančních prostředků.

Neformální benchmarking nebo benchlearning²² využívá řada obcí, regionů, krajů, škol, nemocnic, apod. Je využíván například pro porovnání výsledků dosažených v „Evropské sadě indikátorů udržitelného rozvoje“, v „Kritériích místní Agendy 21“ nebo v rámci „Národní sítě zdravých měst ČR“.

3. Aplikace některých teoretických přístupů ke kvalitě vzdělávání

V této části aplikujeme na vývoj kvality vzdělávání obecný přístup k evolučním procesům a analyzujeme problém koordinace škol ke kooperaci, která je základní podmínkou benchmarkingu.

Vývoj kvality vzdělávání jako evoluční proces

Biologická evoluce je pouze specifickým případem obecného evolučního procesu. U českých čtenářů je možné předpokládat intuitivní chápání evolučních procesů vzhledem ke způsobu výuky biologie na středních školách. Pro hlubší pochopení, a to zprostředkované čtivou formou, je možné doporučit v češtině (Kaufmann, 2004) nebo v angličtině (Beinhocker, 2006). Naším cílem zde není seznámit čtenáře podrobně s obecným evolučním procesem, uvádíme pouze shrnutí těch aspektů, které potřebujeme pro popis vývoje kvality vzdělávání jako evolučního procesu.

Předpokládejme, že vše, co škola dělá, je vzdělávání a jeden vzdělávací proces. Kvalita školy je nyní totožná s kvalitou vzdělávání, s kvalitou vzdělávacího procesu. Vzdělávací proces je složen z n různých procesů, které vyplňují n -rozměrný prostor všech možných kombinací těchto procesů. Každému bodu v tomto n -rozměrném prostoru můžeme přiřadit zdatnost (*feasibility*). N -rozměrný prostor se zdatností jako dalším rozměrem vytváří $n+1$ rozměrnou krajinu zdatnosti (*feasibility landscape*, *fitness landscape*). Krajinu zdatnosti pro dva různé procesy je možno zobrazit graficky (viz obrázek 1 v příloze). Je řada typů krajiny zdatnosti, na obrázku 1 je znázorněna tzv. hrubě korelovaná krajina zdatnosti (Rough-Correlated Fitness Landscape). Pro tento typ krajiny zdatnosti je typické množství různě vysokých pohoří oddělených v různé výšce položenými údolními, nížinami a proláklami.²³ **Považujeme kvalitu vzdělávacího procesu za jeho zdatnost.**

V každém časovém okamžiku se škola nachází v určitém místě krajiny zdatnosti, pokud se z tohoto místa pohne směrem nahoru, kvalita vzdělávacího procesu se zvýší, pokud se pohne směrem dolů, kvalita se naopak sníží. Problém je v tom, že škola nemá k dispozici celkový pohled na krajinu zdatnosti – to by znamenalo předpokládat, že si je vědoma všech možných kombinací, ze kterých se vzdělávací proces skládá a že je

22 Benchlearning je metodou velmi podobnou benchmarkingu. Zde však není nezbytné hledat vždy srovnatelné a jasné ukazatele pro srovnání. Jde o proces učení se od druhých, spíše než o porovnávání. Cílem benchlearningu je naučit se od ostatních partnerů projektu vše, co umí lépe než my, hledat inspiraci pro svou práci nebo se vyhnout chybám, které učinili jiní.

23 Vypadá to jako česká krajina na panoramatické mapě.

schopna vyhodnotit kvalitu všech těchto kombinací. Můžeme však předpokládat, že škola zná svůj současný vzdělávací proces a že je schopna vyhodnotit jeho kvalitu. Dále můžeme předpokládat, že škola je schopna vyhodnotit, jestli malá změna ve vzdělávacím procesu jeho kvalitu zvýší nebo sníží.

Za těchto předpokladů je pro školu rozumná strategie zavádět postupně malé změny vzdělávacího procesu směrem k vyšší kvalitě. Pokud takováto změna není možná, zůstane u původního vzdělávacího procesu.

Tato strategie má několik problémů. Prvním je to, že sice vede k nalezení lokálního optima, to ale může být velmi vzdáleno od optima globálního.²⁴ Dalším je to, že krajina se v čase mění. Pohoří se propadají, údolí, nížiny a prolákliny se zvedají.²⁵ Vzdělávací proces, který měl v jednom časovém okamžiku přijatelnou kvalitu, může být – aniž by se jakkoliv změnil – v dalším časovém okamžiku v proláklině krajiny zdatnosti, s nepřipustnou hodnotou kvality. Škola nepřežívá.

Cílem řízení kvality vzdělávání je, aby se škola ve svém vývoji vyhnula proláklinám v krajině zdatnosti s nepřipustnou úrovní kvality a aby se v krajině zdatnosti dostala co nejvýše.

České vysokoškolské vzdělávání se velmi rychle otevírá evropské (evropská integrace) i světové konkurenci (globalizace). Krajina zdatnosti pro české vysokoškolské vzdělávání se prudce mění. Strategie malých vylepšujících změn vzdělávacího procesu již přežití nezaručuje.

Pokud škola nesplňuje standardy ISO, je ve velkém nebezpečí, že se v krajině zdatnosti ocitá v proláklině, ve které nepřežije. Pokud se vedení školy snaží získat standardy ISO, zaujímá zřejmě nejlepší strategii pro vyhnutí se proláklinám v krajině zdatnosti a pro přežití.

Školy spolupracující v rámci benchmarkinu tvoří populaci. Každá škola získává přes ostatní školy – členy populace – daleko větší rozhled po krajině zdatnosti. To umožňuje přejít od strategie malých vylepšujících změn vzdělávacího procesu ke strategii přeskoku na lepší trajektorii v krajině zdatnosti, na které se některý další člen populace – některá další škola – nachází. Bez většího rozhledu získaného benchmarkingem by strategie přeskoku byla příliš riziková, přeskok by mohl skončit v proláklině, škola by nepřežila.

Standardizace ISO a benchmarking umožňují školám v evolučním procesu vývoje přibližovat svou kvalitu známému maximu a zvyšovat tím pravděpodobnost svého přežití.

Pro dokreslení uvádíme příklad strategie přeskoku na obrázku 2. V hrubě korelované krajině zdatnosti se vzdělávací proces školy 1 začal – třeba před půl stoletím – vyvíjet v bodě A. Předpokládejme, že se škola zatím vyvíjela bez skokových změn ve vzdělávacím procesu podle strategie „malých vylepšujících kroků“. V hrubě korelované krajině zdatnosti se kvalita vzdělávacího procesu při této strategii vyvíjí podle S-křivky (obrázek 3). Předpokládejme, že nyní je škola v bodě C. Pokud by stále

24 Pokud jsme na úpatí Řípu a pohybujeme se podle této strategie, dostaneme se na vrchol Řípu, ale nikdy ne na Sněžku.

25 Přestavme si, jak by se změnila česká krajina, kdyby prudce zesílila tektonická činnost.

držela stejnou strategii, dostala by se časem do bodu A'. Předpokládejme školu 2, která se – třeba nedávno – začala vyvíjet v bodě B a nyní je v bodě D. Bez skokových změn ve vzdělávacím procesu je pouze otázkou času než dosáhne vyšší kvality vzdělávacího procesu než škola 1 – postupuje po trajektorii BB'. Pokud je škola 1 otevřena konkurenci školy 2, musí pro své přežití změnit strategii. Musí se rozhodnout k přeskoku do bodu C' (nebo jiného bodu na trajektorii BB'), i když je možné, že se tím kvalita jejího vzdělávacího procesu přechodně sníží. Trajektorie BB' má „lepší“ konec, bod B' je v krajíně zdatnosti položen výše než bod A'.²⁶

Odhodlat se k přeskoku je obtížné, protože vývoj složitějších systémů – a škola do této kategorie patří – je po určité době svého vývoje uzamčen (*locked in*), je závislý na trajektorii, kterou zatím prošel (*path dependency*). Uskutečnění přeskoku vyžaduje vedení (ve smyslu orgánu řízení) s dlouhým časovým horizontem, tj. vedení, kterému nevádí možné přechodné snížení kvality po přeskoku. Vedení musí být dále schopné porovnat svou trajektorii AA' s alternativní trajektorií BB' a musí být schopné překonat uzamčení na trajektorii AA'.

Standardizace ISO a benchmarking jsou prostředky zvyšující schopnost vedení porovnávat různé alternativní trajektorie vývoje.

Vraťme se nyní ke dvěma výsledkům průzkumu popsaného v první části článku. Nejprve vysvětlíme, proč si soukromé vysoké školy na rozdíl od veřejných vysokých škol prakticky jednoznačně uvědomují význam řízení kvality. Tyto vysoké školy nejsou vzhledem ke krátké době svého života ještě uzamčeny na své trajektorii a případné přeskoky na „lepší“ trajektorie jsou pro jejich vedení jednodušší. Dále ukažme jeden zajímavý fakt na zavedení metod řízení kvality na ZČU v Plzni a VŠB-TU Ostrava. Na těchto školách se proces řízení kvality stal součástí vzdělávacího procesu, k n-rozměrnému prostoru vzdělávacího procesu byl přidán další rozměr, a to nikoliv kvality, ale dalšího procesu – procesu řízení kvality. Pokud přidáný proces není na nulové úrovni, určité dojde k přeskoku v prostoru. Tento přeskok vyvolá řadu dalších přeskoků na „lepší“ trajektorie, to je vlastně jeho základním účelem. Jeho přidání dokumentuje schopnost vedení těchto škol překonávat uzamčení na trajektorii – nejhorší uzamčení už bylo překonáno přidáním tohoto procesu.

Jak koordinovat konkurenty ke kooperaci?

Přejdeme nyní od jednotlivých vzdělávacích procesů a škol k síti škol.²⁷ Uvažujme standardizaci ISO a benchmarking jako dvě technologie, které se v této síti šíří. V difuzi (šíření) těchto dvou technologií jsou podstatné rozdíly.

Standardizace ISO je hotová technologie, která se při difuzi nemění. Vývoj procentuálního podílu škol, které tuto technologii adoptují, bude zřejmě sledovat S-křivku. Šíření probíhá na základě tzv. strukturální ekvivalence. Na rozdíl od vzájemné „nákazy“, u strukturální ekvivalence není nutný přímý vzájemný kontakt mezi školami. Při strukturální ekvivalenci se technologie šíří z toho důvodu, že agenti –

²⁶ Odhlédneme od možnosti přeskoku na trajektorii s ještě „lepším“ koncem.

²⁷ Např. síť českých vysokých škol.

školy – mají obdobnou pozici ve struktuře sociální sítě – např. mají stejné potenciální zákazníky – studenty – a dodavatele.

Benchmarking je oproti tomu technologii, která předpokládá přímý kontakt mezi agenty – školami. Školy zapojené do benchmarkingového projektu vytvářejí v síti škol benchmarkingovou pod síť, která se rozšiřuje vždy, když se další škola do projektu zapojí, když adoptuje technologii benchmarkingu. Dochází zde ke zvyšujícím se výnosům z rozsahu, čím větší je benchmarkingová síť, tím lepší možnosti pro jednotlivé školy dává.

Při vytváření a rozšiřování benchmarkingové subsítě je klíčovým problémem to, jak konkurující školy přivést ke kooperaci. Pro diskusi tohoto problému vyjdeme z „Věznova dilema“,²⁸ které rozebírá klasický substituční vztah (*trade-off*) mezi sledováním individuálního zájmu a pokusem kooperovat, který je v případě úspěchu mnohem výnosnější. Benchmarking vyžaduje kooperaci mezi školami, ovšem pokud školy sledují svůj úzký krátkodobý zájem, je pro ně optimální z benchmarkingové sítě informace brát a nikoliv je do ní dávat – školy nemají motivaci kooperovat. Problémem je i samotné nastartování benchmarkingového projektu. Pro první školu, tj. školu inicializující benchmarkingový projekt, existuje riziko ztráty (poskytnutí informací konkurentům), škola si není jista, jestli ostatní školy budou kooperovat.

Jedná se o problém koordinace a zabránění zběhnutí (*defection*). Nejprve uveďme některé možné příčiny kooperativního jednání:

Pokud se školy opakovaně setkávají v různých společných projektech a pokud jsou v případě zběhnutí penalizovány, postupně se naučí, že je lepší spolupracovat.²⁹

Pokud jsou školy dostatečně heterogenní (výzkumné vs. na výuku zaměřené vysoké školy („*research*“ vs. „*teaching*“)), operují na různých segmentech trhu, je mezi nimi dělba práce a není důvod nekooperovat.³⁰

Pokud existují zvyšující se výnosy z rozsahu, je důvod kooperovat. Jedná se např. o situaci, že jedna kvalitní škola nemůže zabránit úniku studentů do zahraničí, více kooperujících kvalitních škol má potenciál zvýšit kvalitu celého vzdělávacího sektoru a může nejen zabránit úniku studentů do zahraničí, ale i další studenty ze zahraničí přivést.

Pokud je nutné čelit nejistotě (tj. prakticky vždy), je důvod kooperovat. Jedná se např. o situaci, že se některá škola dostane do nečekaných potíží při náhlém nedostatku pedagogů určitého zaměření, pokud školy kooperují, je možné tento problém vyřešit dohodou s jinou školou, že příslušnou výuku budou přechodně zajišťovat její pedagogové.

Tyto příčiny kooperativního jednání mohou být kombinovány a jsou páteří ekonomického vysvětlení kooperace jako způsobu možného zvýšení společného výnosu. Podstatnou otázkou však je, jak se společný výnos rozdělí. Pokud je způsob rozdělení špatný, dojde ke kolapsu kooperace.

28 Velmi známá hra s nenulovým součtem s mnoha aplikacemi ve společenských vědách.

29 Strategie Tit for Tat („Oko za oko, zub za zub“) u opakovaných her.

30 Je ovšem otázkou, jestli by u příliš heterogenních škol byl vůbec důvod k benchmarkingu.

Základní myšlenku týkající se rozdělování společného výnosu formuloval John Nash v roce 1950. Každá strana hledá pro sebe nejlepší strategii a předpokládá, že druhá strana dělá totéž. Rovnovážné řešení – Nashova rovnováha – je v bodě, ve kterém žádná strana nemá motivaci změnit svou strategii bez ohledu na strategii protistrany. Věžňovo dilema ukazuje, že existence Nashovy rovnováhy negarantuje kooperaci a dosažení vyššího výnosu s ní souvisejícího.

Pokud mají hry s nenulovým součtem vést ke kooperaci, musí být buď výplatní matice tak strukturována, že nejlepší strategií pro všechny je kooperovat nebo musí existovat exogenní mechanismus, který strany ke kooperaci přivede, který je koordinuje. Např. ministerstvo školství by mohlo koordinovat tím, že vyhlásí, že odebere akreditace všem školám, které nebudou kooperovat v benchmarkingovém projektu a že zvýší dotace všem školám, které v něm kooperovat budou. To by změnilo strukturu výplatní matice a přeneslo Nashovu rovnováhu do bodu, ve kterém by školy koope-rovaly.³¹

Rozbor kooperace a zabránění zběhnutí ukazuje, že není nic překvapivého na využívání benchmarkingu v české veřejné správě. Obce operují vzhledem k nízké mobilitě obyvatel na jiných segmentech trhu, vzájemně si nekonkurují. Je také možné, že Ministerstvo pro místní rozvoj ČR koordinuje obce takovým způsobem, který je přivádí ke kooperaci v benchmarkingových projektech. Je ovšem docela zajímavé, že v průzkumu popsáném v první části článku považuje více vysokých škol benchmarking za významnější než využití standardů ISO. Možná, že otevírání českého vzdělávacího trhu zahraniční konkurenci aktivuje příčiny pro kooperativní jednání škol v benchmarkingovém projektu zaměřeném na zvyšování kvality vzdělávacího procesu. Jinak řečeno: možná, že otevírání zahraniční konkurenci mění strukturu výplatní matice tak, že kooperace je vnímána jako výhodná. Je otázka, jestli by akreditační komise neměla promyslet koordinační mechanismus, který by výhody kooperace ještě více zesílil.

Závěr

Orientační průzkum popsáný v první části tohoto článku ukazuje, že řízení kvality na českých vysokých školách není věnována dostatečná pozornost. To může mít celou řadu důvodů. Je možné, že vedení škol nejsou dostatečně informována o možnostech řízení kvality vzdělávání. Úvodem k této problematice může být tento článek, ve kterém diskutujeme certifikaci ISO 9000, Model excellence EFQM a benchmarking. Všechny tyto možnosti řízení kvality ve vzdělávání můžeme považovat za inovace, které se mohou šířit v síti vysokých škol. Pro šíření inovací je podstatné najít prvního uživatele. U certifikace ISO 9000 již první uživatelé v České republice existují – víme o Zápa-dočeské univerzitě v Plzni a Vysoké škole báňské – Technické univerzitě Ostrava. Vzhledem k přímým vazbám, které mezi vysokými školami existují, můžeme předpokládat, že certifikací ISO 9000 budou postupně „infikovány“ i další vysoké školy a tato inovace se postupně mezi českými vysokými školami rozšíří. U této inovace

31 Tento příklad je pouze ilustrací koordinace, rozhodně není doporučením.

může být šíření podpořeno i nepřímými vazbami, existencí tzv. strukturální ekvivalence mezi školami. Pokud mají školy stejné potenciální „zákazníky“ – studenty, a pokud určitá inovace zvýší pravděpodobnost uspět v soutěži o tyto studenty, školy si inovaci pořídí i pokud mezi nimi přímé vazby neexistují. Pokud to neudělají – např. při uzamčení na trajektorii předešlého vývoje diskutované ve třetí části článku – budou postupně předháněny svými konkurenty.

U komplementárních inovací rozšíření jedné z nich ulehčuje rozšíření druhé. Jsme toho názoru, že certifikace ISO 9000 a Model excellence EFQM jsou komplementárními inovacemi – je tedy pravděpodobné, že se budou šířit v síti českých vysokých škol paralelně. Tento názor podporuje např. to, že VŠB – TU Ostrava je držitelem certifikátu ISO 9001 i přidruženým členem EFQM.

Benchmarking je komplikovanější inovace než certifikace ISO a Model excellence EFQM. Jeho rozšíření vyžaduje existenci kooperativních vazeb v síti vysokých škol a tyto vazby nemusí existovat autonomně. Bez koordinátora, který by realizoval benchmarkingový projekt se tato inovace v českém vysokoškolském sektoru podle našeho názoru prakticky rozšířit nemůže.

* * *

Tlak na přesun těžiště na **kvalitu** na všech stupních řízení českého vysokoškolského vzdělávání se bude otevíráním trhu v rámci Evropské unie zvyšovat. To zrychlí šíření výše diskutovaných inovací. Pokud se však vyskytnou při jejich šíření významné překážky, české vysoké školy nejen že nedoženou vysoké školy ve vyspělých zemích, ale ve světové konkurenci budou velmi rychle předháněny dynamicky se rozvíjejícími univerzitami ze zemí rozvojových.

LITERATURA

- BEINHOCKER, E. D. 2007. *The Origin of Wealth. The Radical Remaking of Economics and What It Means for Business and Society*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press 2007.
- CAHLÍK, T. et al. 2006. *Multiagentní přístupy v ekonomii*. Praha: Karolinum 2006.
- CAHLÍK, T. 2000. *Technologický rozvoj jako produkt sociokognitivní sítě*. Praha: Karolinum 2000.
- COURTIAL, J. P., CAHLÍK, T., CALLON, M. A. 1994. A Model for Social Interaction Between Cognition and Action Through a Keyword Simulation of Knowledge Growth. *Scientometrics*. 1994, vol. 31, no.2, p. 173-192.
- FARMER, E. I., TAILOR, R. G. 1997. Notes on the process of benchmarking in education. *Education*. 1997, no. 118.
- JIRÁSEK, J. A. 2007. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření pro soupeření*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting 2007.
- KAUFMANN, S. 2004. *Čtvrtý zákon. Cesty k obecné biologii*. Praha – Litomyšl: Paseka 2004.
- UNITED NATIONS. *Policy Paper for Change and Development in Higher Education*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. Paris: UNESCO. 1995.

Internetové odkazy:

www.bearingpoint.com/portal/site/highered
www.benchmarking.cz
www.benchmarking.com
www.bibs.cz
www.csq.cz

PŘÍLOHA

Tabulka 1

Získané kombinace odpovědí a jejich četnosti

Počet respondentů (součet všech četností) = 97

? = odpověď „nemám názor“

zvyšovat počty studentů	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ne	
zahraničních	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ne	ne	
Benchmarking	?	?	?	?	ne	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ne	ano	ano	
ISO	?	ano	ne	ne	ne	?	ne	ne	ano	ano	ano	?	?	ne	
ss/vvs	vvs	vvs	vvs	vvs	vvs	vvs	vvs	vvs	vvs	vvs	ss	ss	vvs	vvs	
zahraničí	ano	ano	ano	ne	ano	ano	ano	ne	ano	ne	ano	ano	ano	ne	
Četnost	6	4	4	1	2	3	4	1	6	1	2	1	1	1	
zvyšovat počty studentů	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano
zahraničních	ne	ne	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano
Benchmarking	?	ano	?	?	ano	ano	ne	ano	ano	?	ano	ano	ano	ano	ano
ISO	ano	ano	?	ano	?	?	ne	ne	ne	ne	ano	ano	ano	ne	ne
ss/vvs	vvs	ss	vvs	vvs	vvs	vvs	vvs	vvs	vvs	vvs	vvs	vvs	ss	ss	ss
zahraničí	ne	ano	ano	ano	ano	ne	ano	ne	ano	ano	ano	ne	ano	ano	ne
Četnost	1	1	11	5	6	1	2	3	7	4	10	2	4	2	1

Obrázek 1:
Hrubě korelovaná krajina zdatnosti

Obrázek 2
Strategie přeskočení

MANAGING QUALITY OF THE EDUCATIONAL PROCESS

Tomáš Cahlík, Jana Marková, Charles University Prague, Faculty of Social Sciences, Opletalova 26, CZ – 110 00, Praha 1 (cahlik@fsv.cuni.cz, janamarkova@centrum.cz)

Abstract

Results of a survey concerning the importance of quality management of the educational process among high officials of Czech universities and colleges are summarized in this article. Three of possible methods of quality management in the educational process are described here: Standardization ISO, Model of Excellence EFQM and benchmarking. General approach to evolutionary processes is applied on the development of quality of the educational process and the problem of coordination to cooperation is discussed, because cooperation is the very basis of benchmarking.

Keywords

quality management in the educational sector, benchmarking, evolutionary model, coordination problem

JEL classification

C70, D70, D83, I20