



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

# Návrh implementace benchlearningu do škol

(Produkt 2.4.2)

Ing. David Vykydal, Ph.D.

leden 2020



## Obsah

<b>1. Účel produktu .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Pojetí a definice benchlearningu .....</b>	<b>4</b>
Historický vývoj benchmarkingu a benchlearningu .....	4
Terminologie benchlearningu .....	4
<b>3. Podoby a typy benchlearningu .....</b>	<b>8</b>
Typy benchlearningu .....	8
Modely (podoby) benchmarkingu, resp. benchlearningu .....	10
<b>4. Postup aplikace procesního benchlearningu ve školském prostředí .....</b>	<b>14</b>
Iniciační fáze .....	15
Plánovací fáze .....	16
Fáze analytická .....	19
Fáze integrační .....	20
Fáze realizační .....	21
<b>5. Vybrané nástroje benchlearningu .....</b>	<b>22</b>
Nástroje pro iniciační fázi benchlearningu .....	22
Nástroje pro plánovací fázi benchlearningu .....	23
Nástroje pro analytickou fázi benchlearningu .....	26
Nástroje pro integrační fázi benchlearningu .....	27
Nástroje pro realizační fázi benchlearningu .....	29
<b>6. Formy síťování škol v benchlearningu .....</b>	<b>30</b>
Možnosti vyhledávání škol .....	30
Formy síťování benchlearningu .....	30
Elektronická databáze benchlearningu .....	31
<b>7. Motivace škol pro zapojení se do projektu benchlearningu .....</b>	<b>33</b>
Výhody použití benchlearningu .....	33
Nevýhody použití benchlearningu .....	35
<b>8. Využití benchlearningu ve školském prostředí .....</b>	<b>37</b>
Specifika .....	37
Možná rizika a bariéry benchlearningu ve školském prostředí .....	39
Popis zkušeností a příkladů aplikace benchlearningu ve školském prostředí .....	40
Literatura .....	42
Příloha č. 1 Dotazník k posouzení připravenosti organizace na realizaci benchlearningu .....	43
Příloha č. 2 Příklady možných ukazatelů pro zkoumání vlastní výkonnosti .....	45
Příloha č. 3 Návrh smlouvy o spolupráci při projektu benchlearningu .....	48



## 1. Účel produktu

Dokument popisuje možnosti využití metody benchlearningu v praxi škol v rámci systému intenzivní podpory. Obsahuje doporučení specifikovaná podle druhů a stupňů škol k realizaci vzájemného učení se škol prostřednictvím benchlearningové sítě, koncipovaná do uceleného systému. Dokument slouží odborným pracovníkům KA Individuální pomoc jako výchozí podklad pro tvorbu Interní metodiky k použití benchlearningu v systému intenzivní podpory a pro tvorbu Manuálu benchlearningu pro školy.



## 2. Pojetí a definice benchlearningu

Každá organizace bez ohledu na odvětví, ve kterém působí, a její velikost je v rámci aktivit, produktů a služeb, které realizuje, silně ovlivňována prostředím, ve kterém působí. Toto prostředí je velmi dynamické a obsahuje mnoho vzájemně působících faktorů, které přímo či nepřímo ovlivňují činnost organizace. Tyto vlivy představují různé síly, které působí uvnitř organizace nebo v jejím okolí. Protože tyto síly a prostředí organizace nejsou statické, ale neustále se dynamicky mění, musí organizace často čelit nepředvídatelným, zásadním a častým změnám. Aby byla organizace úspěšná, musí se těmto změnám pružně přizpůsobovat, rychle a tvořivě na ně reagovat. Je dobré si uvědomit fakt, že tato skutečnost se nevztahuje pouze na organizace poskytující různé produkty a služby v soukromém sektoru, ale dotýká se i celé řady organizací veřejného sektoru, včetně organizací poskytujících vzdělávání, tedy mateřských, základních, středních a vysokých škol. Proto i školy musí přistupovat k realizaci někdy až zásadních změn strategií, organizačních struktur, postupů výuky, informačních systémů, vytváření sítí s dodavateli apod.

Proto je možné konstatovat, že v pohledu manažerů i vedení škol by měla dnes existovat poměrně vzácná shoda na vymezení základních kritických faktorů úspěšnosti, mezi kterými téměř vždy nacházíme:

- **kvalitu** jako schopnost uspokojovat svými produkty požadavky všech zainteresovaných stran (tj. nejenom externích zákazníků!),
- čas jako schopnost reagovat na změny v požadavcích zainteresovaných stran co nejrychleji,
- **náklady** jako schopnost plnit rychle požadavky zainteresovaných stran s co nejmenší spotřebou zdrojů, a především pak
- **znalosti zaměstnanců**, protože právě a pouze ty jsou předpokladem toho, jak se organizace vyrovnají se všemi zbývajícími faktory.

Již dostatečně známým a opakovaně zmiňovaným fenoménem v oblasti rozvoje znalostí zaměstnanců je pojem tzv. učící se organizace. Za učící se organizaci je možné považovat každou organizaci, jejíž zaměstnanci se podrobují různým formám neustálého rozšiřování svých vědomostí a zručností s cílem zdokonalovat svou vlastní práci a zlepšovat činnosti a výsledky organizace. Efektivnost zvolených forem učení se je přitom dramaticky rozdílná. Např. podle [1, s. 7] je objem osvojených znalostí u tradičních forem učení se, jako je výklad lektora a studium literatury, v lepším případě kolem 10 %, zatímco u sdílení znalostí a lepších praktik je to až 90 %! Mnohé zahraniční zkušenosti pak ukazují, že nejlepší cestou sdílení znalostí a dobré praxe je benchmarking, resp. benchlearning. Benchlearning může vypadat naprosto stejně jako benchmarking, resp. probíhá paralelně s benchmarkingem, a dochází při něm k intenzivnímu osvojování si nových poznatků. Tam, kde benchmarking srovnává a přebírá současné postupy nejlepší praxe, benchlearning znamená, že se učíme a vylepšujeme další osvědčené postupy. Prakticky všechny formy a typy benchlearningu vycházejí z naprosto srozumitelného základu: jestliže jsme se ve vlastním prostředí rozhodli přistoupit ke změnám a zlepšování, proč se nepoučit u někoho, kdo s něčím podobným už má pozitivní zkušenosti a je ve zkoumané oblasti dále než my? Jak ještě v dalším textu zdůrazníme, benchlearning je způsobem učení se z lepší reality, než je realita vlastní, a co tedy může být pro zaměstnance organizací více inspirující než reálné poznání, že někde jinde to jde lépe než u nás?



## 1. Historický vývoj benchmarkingu a benchlearningu

Vazba mezi benchmarkingem a benchlearningem je natolik úzká, že při vymezení historického vývoje, definic a typů benchlearningu není možné opomenout metodu benchmarking. Je všeobecně známo, že u zrodu benchmarkingu stáli pracovníci společnosti Xerox, kteří se nechali inspirovat výrokem generála Sun Tzu, který v r. 500 před naším letopočtem ve spisu o umění válek údajně napsal: *Jestliže poznáš silné a slabé stránky nepřítele, nemusíš se obávat výsledku bitev. Jestliže poznáš sebe, ale ne nepřítele, ke každému vítězství bude cesta dlážděna i porážkami. A když nepoznáš ani sebe, ani nepřítele, pak v každé bitvě podlehneš* [2, s. 74]. Pracovníci Xeroxu pak vytvořili metodu, kterou začali zpočátku označovat jako konkurenční benchmarking. V podstatě se společnost Xerox Corp. v sedmdesátých letech minulého století dostala do určitých ekonomických problémů, protože její výrobky z oblasti kopírovací techniky začaly z trhu vytlačovat japonské kopírovací stroje. Xerox s překvapením při prvních komparativních průzkumech zjistil, že jejich výrobní náklady jsou na úrovni prodejních cen japonských kopírek, a to při srovnatelné kvalitě. Když analyzovali příčiny svých vysokých nákladů, odhalili jako jednu z oblastí možných zlepšení skladové hospodářství. Z různých zdrojů zjistili, že tehdejší světovou špičkou v oblasti skladování byla společnost L. L. BEAN, a tak ji požádali o první hlubší porovnávací studii orientovanou na přístupy ke skladování: vydařila se, a tak byl benchmarking na světě! V počátcích byl benchmarking orientován pouze na porovnávání a měření jednotlivých činností nebo procesů. Až posléze se rozšířil i na porovnávání výkonnosti organizačních jednotek nebo celých společností. Nyní je benchmarking celosvětově uznáván jako velmi efektivní a účinná platforma učení se z lepší praxe.

S pojmem a filozofií benchlearningu přišel v r. 2001 B. Karlof, když v rámci tradičních benchmarkingových projektů zjistil, že lidé jsou schopni se velmi intenzivně učit z lepší praxe, kterou vidí na vlastní oči. Vycházel z toho, že v etapách sběru a vyhodnocování dat se může organizace dozvědět mnoho inspirativních skutečností o sobě samé i o ostatních organizacích a o tom, jak je možné určité věci dělat lépe. Tento silný učící se náboj byl následně u zrodu tzv. benchlearningu. Ten má oproti klasickému benchmarkingu několik specifických rysů:

- lidé v organizaci se učí od lidí z jiných organizací, kterým se daří realizovat stejnou nebo podobnou aktivitu lépe;
- hledají se příležitosti k inspiraci vlastního zlepšování i u jednotlivců;
- k učení se využívá i chyb, ke kterým se partneři „přiznají“;
- zjištění z benchlearningu slouží k tvůrčí inspiraci, ne k pasivní imitaci a kopírování;
- benchlearning jsou schopni aktivně využívat i členové vrcholového managementu – příklady dobré praxe jsou pro ně velmi atraktivní.

## 2. Terminologie benchlearningu

Je známou skutečností, že mnoho nedorozumění, problémů i zklamání je způsobeno nepochopením, resp. rozdílným výkladem obsahu slov, která při komunikaci s partnery používáme. Benchlearning (benchmarking)



je oblastí, která využívá i některé speciální výrazy. Proto si níže uvedeme, kromě základní definice benchlearningu a benchmarkingu, i některé další definice s touto problematikou související [1, s 13-15].

Výchozím pojmem se stane **benchmark**. Ten je ve slovnících obvykle definován jako nivelizační znak, ale v kontextu benchlearningu (benchmarkingu) jej budeme chápat za *měřítko, ukazatel výkonnosti, jehož úroveň se hodláme inspirovat*. Je to svým způsobem laťka, kterou si sami nastavíme, abychom se ji pokusili v různých oblastech úspěšně překonat.

Před tím, než uvedeme definici pojmu benchlearning, zaměříme svou pozornost na pojem benchmarkingu. První definice benchmarkingu pochází od Amerického centra pro produktivitu a kvalitu (APQC) a říká, že **benchmarking je proces identifikace, poznání a adaptace vynikající praxe a procesů z jakékoliv organizace na světě, jenž pomáhá zlepšovat vlastní výkonnost**. Druhá z definic je uvedena v oficiálním slovníku Americké společnosti pro kvalitu (ASQ): *benchmarking je technika, v jejímž rámci organizace měří svou výkonnost v porovnání s organizacemi, které představují světovou špičku, poznávají, jak tyto organizace světovou výkonnost dosáhly, a využívají získané informace ke zlepšování své vlastní výkonnosti*. A např. slovník controllingu uvádí, že benchmarking je *analytický a plánovací nástroj pro srovnávání vlastní firmy s nejlepším konkurentem v odvětví, resp. i s podniky z jiných odvětví*.

Nyní už k vlastnímu pojmu benchlearning. Benchlearning, stejně jako benchmarking, není normovanou metodou, a tak se lze v praxi setkat s celou řadou definic. Poprvé definovali benchlearning Karlof a Ostblom [1, s. 15] jako *způsob, jak propojit zdokonalování systému řízení a výcvik zaměstnanců s potřebami firmy a tím zajistit, aby byly pro organizaci bezprostředně užitečné*. Benchlearning pak můžeme také interpretovat jako přirozenou součást benchmarkingu, jež je přímo spojena s činnostmi učení se, jak zlepšovat vlastní aktivity a měnit prostředí vlastní organizace sdílením poznatků, informací a někdy i zdrojů. Kouzlo benchlearningu je v tom, že se učíme od lepší praxe, která existuje v některých případech i doslova „za rohem“.

### **Základní definice [1, 249-253]:**

*Benchlearning* – proces učení se, jak zlepšovat činnost sdílením poznatků, informací a někdy i zdrojů.

*Benchmarking* – proces identifikace, poznání a adaptace vynikající praxe a procesů z jakékoliv organizace na světě, jež pomáhá zlepšovat vlastní výkonnost.

*Benchmark* – měřítko, ukazatel výkonnosti, jehož úroveň se hodláme inspirovat.

*Benchlearningový tým (tým benchlearningu)* – skupina osob jmenovaná vrcholovým vedením organizace k provedení určitého projektu benchlearningu.

*Běžná praxe* – metody a přístupy, jež jsou organizací rutinně po určitou dobu vykonávány v rámci jejích podnikatelských záměrů.

*Etický kodex benchlearningu* – úmluva popisující chování členů týmu benchmarkingu.

*Facilitátor* – speciálně vycvičená osoba, působící v týmu jako trenér, kouč a moderátor. Může, ale nemusí být členem benchlearningových týmů.



*Konkurence* – osoba nebo organizace, která stimuluje k lepší výkonnosti nyní, ale nemusí tak činit v budoucnosti.

*Konkurenční analýza* – proces analyzování úrovně vlastní výkonnosti a výkonnosti přímých konkurentů za účelem stanovení mezery (výkonnosti) v průběhu benchlearningu.

*Nejlepší praxe* – metoda, technika nebo přístup, přispívající ke zlepšení výkonnosti, jež jsou obecně považovány za nejlepší.

*Objekt benchlearningu* – charakteristiky výrobků, služeb, procesů i celých organizací, jež byly vybrány jako předmět zkoumání v průběhu benchmarkingu.

*Partner pro benchlearning* – organizace, resp. její část, která na základě poznání vzájemné prospěšnosti souhlasí se svou účastí v benchlearningu.

*Politika benchlearningu* – celkové strategické záměry vrcholového vedení pro oblast benchlearningových aktivit, které jsou tímto vedením zformulovány a oficiálně vyhlášeny.

*Projekt benchlearningu (benchlearningový projekt)* – jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností benchlearningu s daty zahájení a ukončení, které se provádějí za účelem dosažení cíle vyhovujícího specifickým požadavkům včetně omezení času, nákladů a zdrojů.

*Rekalibrace benchmarkingu* – aktivity nastavení nových hodnot ukazatelů výkonnosti a garantování toho, že se benchmarking stane součástí systému řízení a bude neustále rozvíjen.

*Riziko benchlearningového projektu* – účinek nejistoty v řešení na dosažení cílů benchlearningového projektu.

*Rozsah benchlearningu* – plošné, zeměpisné a předmětné vymezení ohraničení, v jakém bude realizován konkrétní projekt benchmarkingu.

*Sebehodnocení* – všezahrnující posouzení vhodnosti, efektivnosti a účinnosti určitého procesu, činnosti nebo výsledků, realizované skupinami vlastních zaměstnanců s cílem identifikace možných zlepšení.

*Silná stránka* – přitažlivé charakteristiky, zdroje, procesy a postupy, které umožňují překonávat potřeby a očekávání zainteresovaných stran.

*Slabá stránka* – absence těch přitažlivých charakteristik, zdrojů, procesů a postupů, které umožňují překonávat potřeby a očekávání zainteresovaných stran. Jsou považovány současně za příležitosti ke zlepšování.

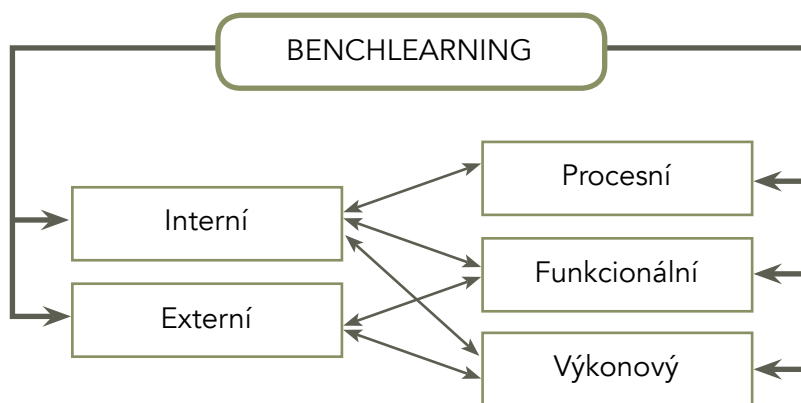
*Učení se* – proces, v rámci kterého si jednotlivci, skupiny i celé organizace vhodnými postupy osvojují znalosti a dovednosti.

*Zainteresovaná strana* – jednotlivec nebo skupina osob, kteří mají zájem na úspěšné realizaci benchmarkingu.

### 3. Podoby a typy benchlearningu

#### 1 Typy benchlearningu

V současné době je možné rozlišovat několik typů benchlearningu (v návaznosti na typy benchmarkingu) v závislosti na dvou použitých hlediscích: podle toho, kde je benchlearning vykonáván, a podle charakteru zvoleného objektu benchlearningu (viz obr. 1).



**Obrázek 1:** Typy benchlearningu [adaptováno z 1, s. 20]

V závislosti na hledisku, kde je benchlearning vykonáván, rozlišujeme dva základní typy:

- interní benchlearning,
- externí benchlearning.

*Interní benchlearning* je realizován v rámci jedné organizace mezi zvolenými organizačními jednotkami (např. divizemi, útvary, odděleními, stupni, fakultami apod.), jež zabezpečují stejné nebo podobné produkty, procesy a funkce. Hlavním cílem zde bývá určitá potřeba nalezení dočasně nejlepšího vnitřního standardu výkonnosti. Interní benchmarking je založen na principu ochoty poznat nejlepší praxi ve vlastní organizaci. Hlavní předností tohoto typu benchlearningu je skutečnost, že při jeho realizaci nenarážíme na omezení v získávání potřebných informací a doba jednoho benchlearningového projektu je výrazně kratší (v porovnání s externím benchlearningem). Další nezpochybnitelnou předností je fakt, že se díky tomuto benchlearningu daří účinně a efektivně snižovat nežádoucí rozdíly ve výkonnosti jednotlivých organizačních jednotek. Naopak určitou slabinou je skutečnost, že nalezená nejlepší realita ve vlastní organizaci s největší pravděpodobností nedosahuje úrovně, kterou bychom získali při podnětech zvenčí vlastní organizace. Tento typ benchlearningu v naprosté většině případů není možný v malých a středních firmách, kde je pravděpodobnost vykonávání stejných nebo podobných aktivit na různých místech mizivá.





*Externí benchlearning* tedy představuje soubor činností, v rámci, kterých je partnerem pro srovnávání a měření jiná organizace. Tím je dáno i jedno významné omezení: vyhledat vhodného externího partnera nemusí být vždy snadno řešitelnou úlohou, zvláště pak v situacích, kdy jde o organizace, které nám mohou přímo konkurovat. Je tady však jedna neopominutelná přednost: externí benchlearning umožňuje stanovit si i ten nejvyšší benchmark a možnost poučit se od skutečně nejlepších.

V závislosti na charakteru zvoleného objektu benchlearningu se rozlišuje:

- výkonový (produktový) benchlearning,
- funkcionální benchlearning,
- procesní benchlearning.

*Výkonový benchlearning* je orientován na přímé porovnávání a měření různých výkonových parametrů, ať už se jedná např. o výkon motoru, výkon pracovníka, výkon určité montážní linky, celkovou výkonnost organizací apod. Tzn., že předmětem zájmu je určitý hmotný objekt a je jasné, že zde můžeme často srovnávat i výkonnost přímých konkurentů na trhu: je uplatňován např. mezi různými výrobci stejných produktů, mezi poskytovateli srovnatelných služeb apod. s cílem přímého porovnání nabízených produktů a služeb. Výsledkem výkonového benchlearningu je pak nejčastěji srovnání klíčových ukazatelů výkonnosti, resp. parametrů srovnatelných produktů nebo služeb.

*Funkcionální benchlearning* představuje takový typ benchlearningových studií, kde je srovnáváno několik nebo i jediná funkce určitých organizací. Je rozšířen zejména v oblasti služeb a v neziskovém sektoru. Jako příklad může sloužit porovnávání bezpečnostních garancí v leteckém provozu, rozsah poprodejních služeb obchodních řetězců, spektrum doprovodných služeb nabízených pacientům zdravotnickými zařízeními, přístup k rozvoji vztahů s dodavateli apod.

*Procesní benchlearning*, často označovaný také jako generický, je souborem aktivit, jejichž centrem pozornosti je porovnávání a měření u konkrétního procesu organizace. To je obvykle zaměřeno na používané přístupy k vykonávání určitých typů prací, které mění hmotné nebo informační vstupy na výstupy, a přitom spotřebují zdroje v regulovaných podmínkách, a také na výkonnost porovnávaných procesů. Procesní benchlearning může být veden vůči jakékoliv vhodné organizaci, která podobné procesy zabezpečuje, i když vůbec nemusí jít o přímého konkurenta.

Procesně orientovaný benchlearning vede přímo k identifikování přinejmenším lepších praktik, je však obvykle nejnáročnější z hlediska shromažďování dat. Na druhé straně je zároveň neúčinnější formou učení se. Výsledky a zjištění mohou vést někdy i k dramatickým změnám v organizaci jednotlivých procesů a činností [1, s. 20-27].



## 2. Modely (podoby) benchmarkingu, resp. benchlearningu

Jak již bylo zmíněno, benchlearning, stejně jako benchmarking, není normovanou metodou s předem stanovenými postupy. Jednotlivé fáze a kroky benchlearningu a jejich počet jsou velmi proměnlivé v závislosti na zvoleném modelu. Budeme-li vycházet z toho, že benchlearning v podstatě kopíruje jednotlivé kroky benchmarkingu s důrazem na proces učení se, tzn. intenzivní osvojování a zlepšování si nových poznatků, můžeme konstatovat, že nejčastější modely pracují se sedmi a deseti etapami. Nicméně existují i organizace, které pracují s přístupy, jež jsou tvořeny čtyřetapovým algoritmem, nebo naopak si jiné organizace vymezily až 33 různých kroků. Za účelem ilustrace rozmanitosti budou nejdříve uvedeny tři různé modely benchmarkingu (představuje základ pro realizaci benchlearningu), jak je doporučují organizace, které jsou v tomto směru považovány za velmi pokročilé. Následně si představíme i dva modely benchlearningu.

### Model benchmarkingu firmy Xerox

Jak již bylo uvedeno, firma Xerox Corp. je považována za průkopníka v provádění prvních benchmarkingových studií a její přístup k metodě benchmarkingu se v posledních letech ustálil na modelu, který je tvořen deseti základními kroky:

1. Identifikace objektu benchmarkingu.
2. Identifikace partnerů pro benchmarking.
3. Výběr metody sběru dat.
4. Sběr dat.
5. Vyhodnocení dat.
6. Definování budoucí úrovně vlastní výkonnosti.
7. Vyhodnocení dat.
8. Plánování cílů zlepšování.
9. Realizace projektu zlepšování.
10. Rekalibrace úrovně výkonnosti.

Těchto deset kroků je pak rozděleno do 4 fází benchmarkingu. První čtyři kroky představují **plánování**, kroky 5 a 6 jsou věnovány **analýze**, fáze **integrace** je tvořena kroky 7 a 8 a poslední dva kroky pak představují fázi **realizace**.

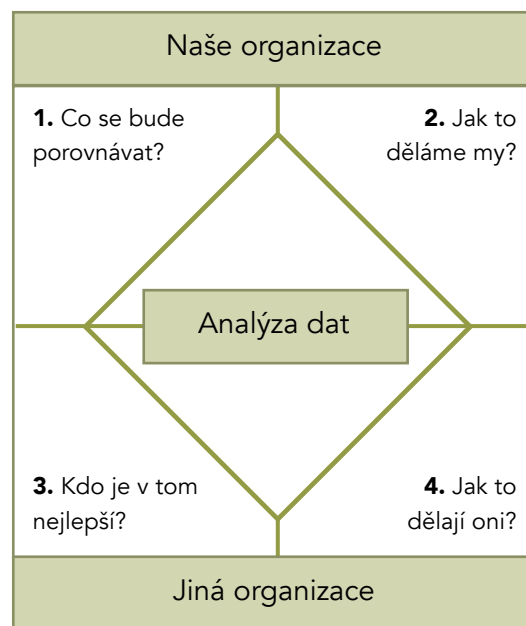
### Model benchmarkingu APQC

Tým specialistů ze společností Boeing Corp., Digital Equipment Corp., Motorola, Inc. a Xerox Corp. pod záštitou APQC (American Productivity & Quality Center), s cílem sjednocení různých přístupů amerických firem

k realizaci benchmarkingu, vytvořil základní rámec tvořený čtyřmi kvadranty (viz obr. 2). Tyto kvadranty jsou pak spojeny se čtyřmi základními otázkami pro veškeré benchmarkingové aktivity:

1. Co se bude porovnávat?
2. Jak to děláme my?
3. Kdo je v tom nejlepší?
4. Jak to dělají oni?

První a třetí otázka je přitom spojena s odhalením a definováním tzv. kritických faktorů úspěšnosti, tedy charakteristik, jež ovlivňují míru spokojenosti zainteresovaných stran, především externích zákazníků. Druhá a čtvrtá otázka se týká používaných přístupů, metod a nástrojů, které využívá „naše“ a porovnávaná organizace. Nalezení odpovědí na první dvě otázky pak vyžaduje hlubokou analýzu systematicky shromažďovaných dat z prostředí vlastní organizace (např. sebehodnocením), zatímco odpovědi na třetí a čtvrtou otázku získáme analýzou dat shromážděných především z externích zdrojů, zejména pak od minimálně jedné vybrané partnerské organizace.



**Obrázek 2:** Základní rámec modelu benchmarkingu podle metodiky APQC [1, s. 29]

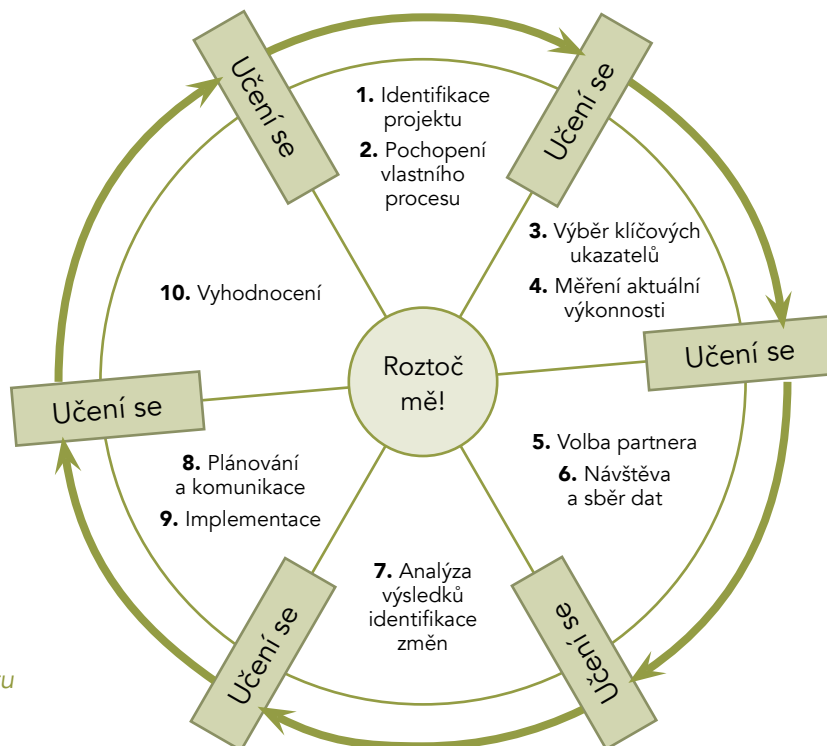
## Model benchmarkingu EFQM

Speciální pracovní skupina expertů Evropské nadace pro management jakosti (EFQM) před několika lety nastartovala rozsáhlý projekt, jehož cílem bylo porovnání úrovně služeb organizací ve veřejném sektoru. K tomuto účelu byla zpracována metodika benchmarkingu (viz např. [4]), která se postupně začala prosazovat i v jiných odvětvích, protože, jak známo, aplikace EFQM Modelu Excellence, resp. realizace některé z technik sebehodnocení, se systematickým prováděním benchmarkingových projektů naprosto samozřejmě počítají.

Celé spektrum aktivit benchmarkingu je zde rozděleno do čtyř základních částí: plánuj, shromažďuj, analyzuj a adaptuj! Plánovací fáze je typická tím, že si benchmarkingový tým vyjasní rozsah a náplň konkrétní benchmarkingové studie, identifikují se potenciální partneři pro porovnávání a s těmito partnery je navázán kontakt a rovněž jsou naplánovány všechny aktivity a zdroje, které jsou potřebné k vlastní realizaci benchmarkingového projektu. Další fáze je typická soustředěným úsilím o sběr dat, která mají pomoci identifikovat přístupy a metody dalšího vlastního zlepšování. Nedílnou součástí této fáze je i aktivita, v rámci které benchmarkingový tým přezkoumá, zda se mu podařilo získat všechna data, která bude potřebovat ke zpracování konkrétních námětů na vlastní zlepšování. Podstatou analytické fáze je přirozeně práce s daty. Cílem je odhalení a kvantifikace rozdílů ve výkonnosti u všech v projektu zainteresovaných organizací a posouzení reálnosti zjištěnou a popsanou praxi partnerů adaptovat do vlastního prostředí. Výstupem této fáze je seznam oblastí, které by měly být objektem zlepšování, a jejich schválení ve vrcholovém vedení těch firem, které toto zlepšení vyhledávají. Fáze adaptace pak skutečně odpovídá všem standardně realizovaným aktivitám neustálého zlepšování, tj. tvorbě plánů, které stanoví cíle a postupy zlepšování, realizaci zlepšení, posouzení účinnosti zlepšení a standardizaci projektu zlepšení, tj. začlenění navrhovaného zlepšení do standardních podmínek a procesů určité organizace. Model benchmarkingu podle EFQM je u nás využíván zejména v rámci aktivit podporovaných Českou společností pro jakost.

### Model benchlearningu projektu Prometheus

Jedním z výstupů projektu Prometheus (evropské organizace European Platform for Rehabilitation – ERP), jehož cílem bylo dosažení shody mezi zúčastněnými stranami o definování, měření, hodnocení a zlepšování kvality sociálních služeb, byl vytvořen model benchmarkingu a benchlearningu [5]. Model benchmarkingu je tvořen 10 kroky a z něj je vytvořen model benchlearningu tak, že po určitých krocích je model benchmarkingu doplněn o fázi učení se. Konkrétní představu o tomto modelu můžeme získat z obrázku 3.



**Obrázek 3:**

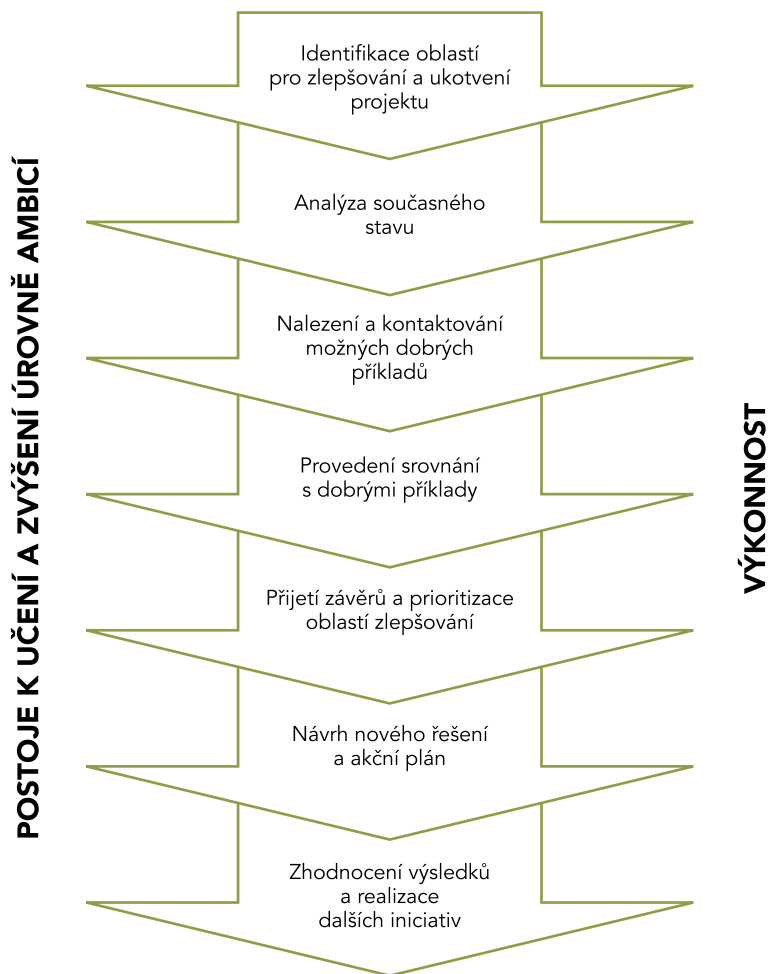
Rámec modelu  
benchlearningu projektu  
Prometheus [5]

## Model benchlearningu podle Karlofa

Jak již bylo řečeno, benchlearning byl vytvořen Karlofem jako přirozený důsledek kontinuální práce s benchmarkingem. Zatímco benchmarking se zaměřuje především na klíčové ukazatele a procesy, benchlearning jde o pár kroků dále: jednak k příčinnosti, tj. kauzálním vztahům, a pak k učící se organizaci, resp. vnitřnímu vývoji v organizaci, který vede k úspěchu organizace. Podle Karlofa je benchlearning postaven na čtyřech stavebních blocích:

1. Efektivita organizace
2. Učení se
3. Dxe
4. Participace

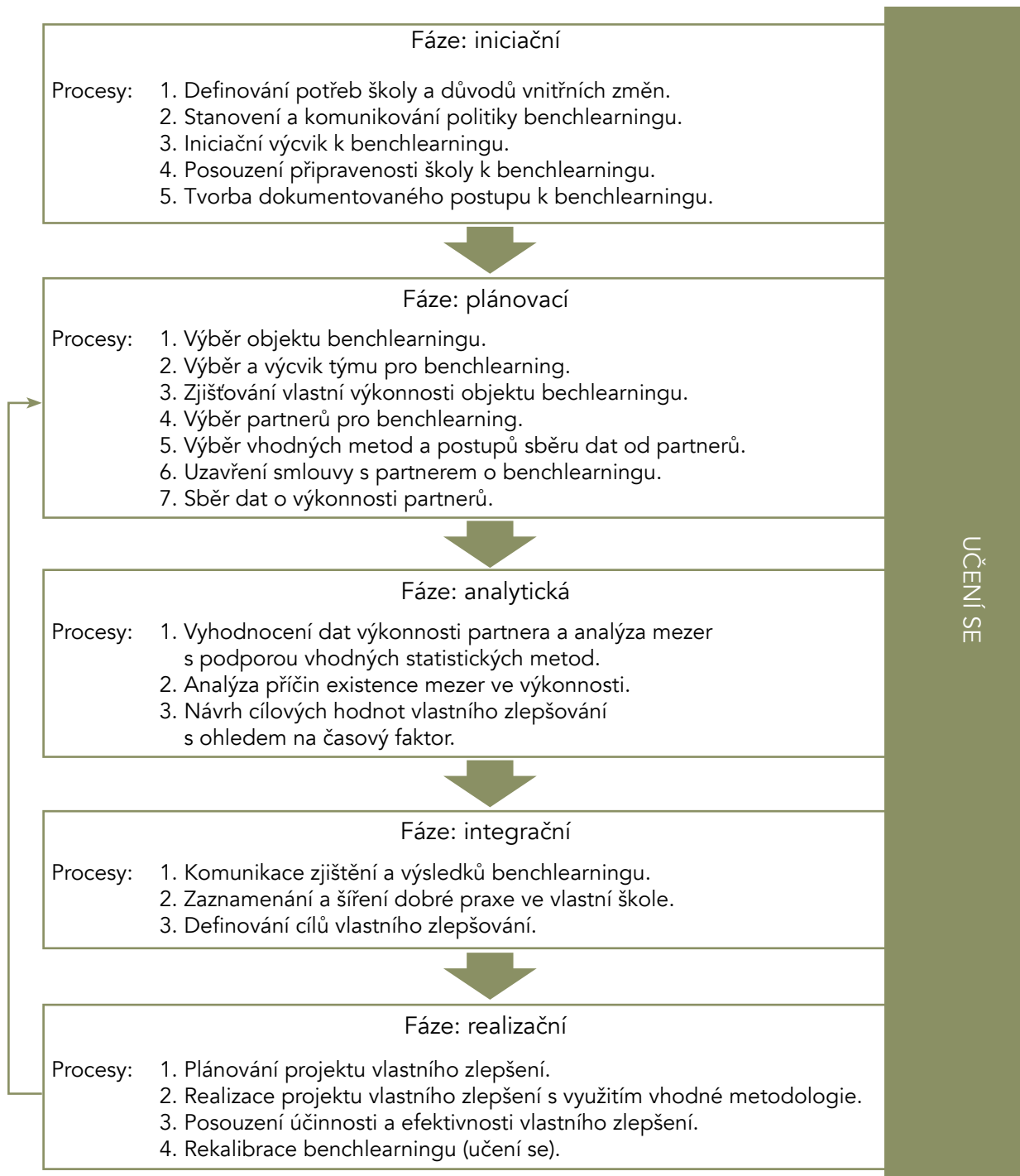
Vlastní model benchlearningu, vyvinutý Karlofem pro metodickou práci s benchlearningem, je znázorněn na obrázku 4, kde kroky procesu benchlearningu v obrázku mohou být nahrazeny dalšími kroky v závislosti na daném kontextu [6].



**Obrázek 4:** Model benchlearningu podle Karlofa [6]

## 4. Postup aplikace procesního benchlearningu ve školském prostředí

V této kapitole je uveden návrh modelu benchlearningu pro prostředí mateřských a základních škol, který vychází z modelu benchmarkingu Nenadála [1, s. 47] a je výsledkem analýzy etap a kroků různých modelů benchmarkingu (některé z nich byly představeny v předcházející kapitole). Model je tvořen pěti fázemi, přičemž v každé fázi je realizováno několik procesů (kroků).



**Obrázek 5:** Pětifázový model benchlearningu [adaptováno dle 1, s. 47]



Následně bude nastíněn postup využití benchlearningu ve školách dle jednotlivých fází a procesů, které do nich spadají. Z hlediska povahy a specifik prostředí mateřských a základních škol, stejně tak na základě cílů použití benchlearningu v tomto typu organizací, se jeví jako nejvhodnější procesní benchlearning.

## 1. Iniciační fáze

### **Proces 1:** Definování potřeb školy a důvodů vnitřních změn

Zdá se naprosto samozřejmé, že by si vedení školy mělo být vědomo permanentní nutnosti měnit dosavadní stav věcí v zájmu neustálého zlepšování. Přesto by si však vedení mělo ze všeho nejdříve poctivě odpovědět na zcela principiální otázku: „Chceme vůbec změny?“ Pokud si vedení odpoví pravdivě v tom smyslu, že změnu a zlepšení skutečně chce, zároveň si tak vymezí svou základní potřebu – potřebu změny. Ta by následně měla vyústit v iniciaci benchlearningu. K tomu může posloužit jednoduchá rozhodovací tabulka uvedená v kapitole 5.1 – tabulka 2.

### **Proces 2:** Stanovení a komunikování politiky benchlearningu

Povinnost vedení školy deklarovat a komunikovat svou politiku a strategii můžeme popsat jako povinný požadavek prakticky všech současných systémových standardů. Ty kladou velký důraz i na to, aby organizace rozvíjely své dílčí politiky (např. v oblasti řízení lidských zdrojů, vztahů k dodavatelům, životnímu prostředí, bezpečnosti informací apod.). Jednou z těchto dílčích politik se může stát i politika benchlearningu. Pod tímto pojmem budeme chápat celkové strategické záměry vrcholového vedení pro oblast benchlearningových aktivit, které jsou tímto vedením zformulovány a oficiálně vyhlášeny. Ilustrativní příklad politiky benchlearningu mateřských a základních škol může vypadat následovně:

1. Benchlearning bude v naší škole využíván jako jeden z klíčových nástrojů strategického řízení.
2. Benchlearning chápeme jako rozhodující impuls ke změnám a identifikaci příležitostí k dalšímu zlepšování svých aktivit.
3. Benchlearning, jako nedílná součást procesů (činností) naší školy, pomáhá naplňovat naši rozvojovou strategii a upevňovat naše postavení mezi ostatními školami.
4. Rozhodujícím objektem benchlearningu budou stávající přístupy k realizaci procesů a případné ukazatele výkonnosti těchto procesů.
5. Výcvik k benchlearningu bude standardní součástí systému rozvoje odborné způsobilosti našich zaměstnanců.
6. Investování do benchlearningu považujeme za strategicky významné a v budoucnu hodnotitelné.
7. Jako partnery si budeme, pokud možno, vybírat školy s tou nejvyšší výkonností, nebo školy, od nichž se budeme moci učit z dobré praxe vybraných činností.



8. Ve všech etapách benchlearningu budeme ctít a podporovat etická pravidla a uplatňovat pouze pozitivní přístupy a metody.
9. O poslání a výsledcích benchlearningu budeme systematicky informovat nejen vybrané partnery, ale i zástupce zainteresovaných stran.

### **Proces 3:** Iniciační výcvik k benchlearningu

Účastníkem iniciačního výcviku je vedení škol, které bude určitým způsobem „vtaženo“ do benchlearningových projektů. Tento výcvik má vpravdě osvětový účel a očekává se, že všichni účastníci tohoto typu výcviku alespoň:

- a) Pochopí, co benchlearning je, resp. co není, a dosáhnou na základě toho konsensu v tom, že podobné aktivity je žádoucí systematicky rozvíjet, resp. v záporném případě, že benchlearning bude v dané organizaci na dlouhou dobu zatracen,
- b) získají základní znalosti potřebné k tomu, aby byl benchlearning systematicky rozvíjen i na základě aktivního přístupu a podpory vedení.

Z logiky a charakteru iniciačního výcviku vyplývá, že by měl proběhnout ještě před zahájením prvního benchlearningového projektu.

### **Proces 4:** Hodnocení připravenosti školy k benchlearningovému projektu

Jedná se v podstatě o jakési „rentgenování“ současného prostředí a kultury školy právě směrem k benchlearningu. Toto sebehodnocení může být v praxi snadno realizovatelné formou předem připravených dotazníků, kde buď všichni zaměstnanci, nebo alespoň jejich vhodně vybraní zástupci vyjádří svůj názor na stav určité znalostní a mentální vyzrálости organizace. Příklad takového dotazníku je uveden v příloze 1.

### **Proces 5:** Tvorba dokumentovaného postupu k benchlearningu

V tomto procesu by měla být formulována základní pravidla a postupy benchlearningu v určitém dokumentu, který by měl mít v podmínkách organizací podobu řídicího aktu na bázi směrnice, vnitřní organizační normy, či jak se podobným dokumentům říká. Využívejte v této souvislosti maximálně výhod popisování, které přináší uplatňování vývojových diagramů.

## **2. Plánovací fáze**

### **Proces 1:** Výběr objektu benchlearningu

Protože jsme již na začátku rozhodli o tom, že typ benchlearningu, který použijeme v prostředí mateřských a základních škol, bude procesní benchlearning, musí v tomto místě vedení rozhodnout, který proces orga-





nizace bude podroben benchlearningovému projektu. Za tímto účelem může vedení školy využít např. výsledky různých hodnocení realizovaných samotnou školou v rámci různých forem sebehodnocení (výroční zprávy, autoevaluace, přezkoumání systému, SWOT analýza apod.), nebo provedených jinými organizacemi, např. formou auditů ze strany MŠMT, zřizovatele nebo dalších specifických skupin.

## **Proces 2:** Výběr a výcvik týmu pro benchlearning

Jakmile vedení školy vybere vhodný objekt benchlearningu, musí zajistit systematickou podporu formou odpovídajícího speciálního vzdělávání a výcviku skupiny lidí – tzv. týmu benchlearningu. Vlastnímu výcviku samozřejmě musí předcházet ustanovení a jmenování benchlearningového týmu. Z povahy benchlearningu a jeho časové i vědomostní náročnosti vyplývá, že jej prakticky nemohou realizovat jednotlivci. V týmu by mělo být zastoupeno na jedné straně vedení školy a na straně druhé i zástupci z řad zaměstnanců, kteří jsou nositeli odpovídajících informací o daném problému, resp. objektu (procesu) benchlearningu. V rámci týmu se doporučuje ustanovit i speciální pozici, tzv. facilitátora, který je speciálně vycvičenou osobou, jež v benchlearningovém týmu působí jako trenér, kouč a moderátor.

Výcvik týmu k benchlearningu by měl rozvíjet potřebné znalosti a dovednosti týmu s cílem efektivního osvojení si všech potřebných postupů, metod a nástrojů k tomu, aby benchlearningový tým mohl spolehlivě, co nejrychleji a správně splnit všechny definované cíle a úlohy.

## **Proces 3:** Zjišťování vlastní výkonnosti objektu benchlearningu

Při zkoumání výkonnosti vlastních procesů jde o důsledné poznání současného stavu, tzn. podrobný popis vlastních postupů a dosahovaných výsledků. Ze všech možných způsobů a přístupů k přezkoumávání výkonnosti procesů se jeví v souvislosti s benchlearningem jako nejvhodnější využití nástroje Audit procesu. Jde o aktivity, které jsou už mnohým organizacím známy a jejichž smyslem je objektivně posoudit a poskytnout důkazy o tom, zda určitý proces poskytuje plánované výstupy efektivně a účinně. K tomu je vhodné použít různé ukazatele výkonnosti. Příklady možných ukazatelů jsou uvedeny v příloze č. 2.

## **Proces 4:** Výběr partnerů pro benchlearning

Cílem této etapy benchlearningového projektu je nalézt minimálně jednu externí školu, která představuje uznávanou platformu nejlepší dostupné praxe, navázat s touto školou vhodné kontakty, aby bylo možné posléze uzavřít formální dohodu o provedení benchlearningového projektu. Za tímto účelem je možné, aby se benchlearningový tým dohodl na vymezení souboru kritérií, podle kterých bude výběr partnerů probíhat.

## **Proces 5:** Výběr vhodných metod a postupů sběru dat od partnerů

U benchlearningových projektů jsou obvykle doporučovány čtyři základní metody sběru dat:

- metoda dotazníků,
- interview se zástupci partnera,



- pozorování přímo na místě a
- analýza záznamů.

Pokud bychom však hledali jednoznačnou odpověď na otázku, jakou metodu sběru dat si při benchlearningu zvolit, potom můžeme konstatovat, že optimální je jejich kombinace: pozorování na místě doplněné sadou interview s kompetentními zástupci partnerských škol a analýzami všech dostupných záznamů.

#### **Proces 6:** Uzavření smlouvy s partnerem o benchlearningovém projektu

Po prvním kontaktu zvolené partnerské školy, realizovaném nejlépe ředitelem školy, může být společnými silami naplánována úvodní schůzka. Té se zúčastní nominovaní zástupci vedení všech budoucích partnerských škol; má dva základní cíle:

- a) komunikovat účel, poslání a důvod budoucího benchlearningového projektu,
- b) poskytnout vybraným partnerům všechny informace, které budou potřebovat k rozhodování o přijetí nebo odmítnutí účasti v projektu.

Na úvodní schůzce může být sjednáno určité spektrum podmínek, za kterých bude benchlearningový projekt realizován a které mohou být součástí smlouvy o realizaci projektu benchlearningu, např.:

- stanovení termínu začátku a termínu ukončení sběru dat u každého z partnerů,
- dohoda o vzájemně respektovaných formách a metodách sběru a vyhodnocování dat o realitě u všech partnerů,
- rozsah využití informačních technologií u všech partnerů,
- typy a formy záznamů, jež budou partnery pro účel benchlearningového projektu zpřístupněny,
- počet členů benchlearningového týmu, který navštíví jednotlivé partnerské školy,
- způsob vzájemného komunikování výsledků a zjištění,
- určení odpovědností a pravomocí zástupců všech na benchlearningovém projektu zainteresovaných škol,
- dohoda o těch funkcích, které budou zmocněny k řešení nenadálých, případně kontroverzních situací (včetně např. stížností partnerů na nedodržování podmínek smlouvy),
- míra utajení údajů získaných od partnerů,
- rozsah benefitů a protislužeb nabízených ze strany školy, která benchlearningový projekt iniciuje,
- způsob jednání partnerů za situace, když v průběhu projektu projeví o účast v něm zájem další partnerská škola,



- formy a rozsah veřejné prezentace dobré praxe na konferencích, v médiích apod.,
- ty zástupce všech škol, kteří budou mít pravomoc podepsat formální smlouvu o benchlearningovém projektu,
- případné finanční otázky související se službami, výměnou informací, využitím infrastruktury partnerů apod.

Pokud jsou všechny podmínky dojednány a všechny nejasnosti a třecí plochy eliminovány, pak do hry vstoupí opět vedení všech do projektu zapojených škol: na dohodnutém místě podepíší připravenou smlouvu o realizaci benchlearningového projektu. Kromě podepsání smlouvy je vhodné podepsat i tzv. etický kodex benchlearningu, který je deklarací určitých pravidel chování a jednání všech, kteří se projektu zúčastňují.

#### **Proces 7:** Sběr dat od partnerů o jejich výkonnosti

S využitím zvolené metody sběru dat, nebo kombinace metod, a za dodržení definovaných pravidel by měla být od zástupců všech partnerských škol shromážděna data a informace o reálné výkonnosti partnerů.

### **3. Fáze analytická**

**Proces 1:** Vyhodnocení dat o výkonnosti partnera a analýza mezer (s podporou vhodných statistických metod – viz kapitola 5.3)

Data bez dalšího zpracování jsou vždy naprosto zbytečným souborem písmen a číslic. To platí i v případě benchlearningu: veškeré doposud vynaložené úsilí by bylo zbytečné, pokud bychom podcenili potřebnou práci s daty. Je samozřejmé, že když má být benchlearning opravdu systémovým měřením, musí být tato data kvantifikovatelná, a např. u procesně orientovaného benchmarkingu mají podobu vypočítaných ukazatelů výkonnosti.

Buď jak buď, vždy musíme mít na paměti, že základním cílem vyhodnocování dat u benchlearningových projektů je určení rozdílů – mezer (gaps) mezi vlastní výkonností a výkonností partnerů. Pokud jsme v předchozích fázích benchlearningu dobře definovali ukazatele výkonnosti a zjistili jejich hodnoty, neměl by to být zvláštní problém. Porovnáním zjištěných hodnot lze velmi rychle odhalit mezery výkonnosti. V kapitole 5.3 je uveden náznak možných nástrojů, které lze v tomto procesu využít, a podrobnější přehled je pak v publikaci Nenadála [1].

#### **Proces 2:** Analýza příčin existence mezer ve výkonnosti

Zejména u procesně orientovaného benchmarkingu je nutné kromě absolutních rozdílů výkonnosti zmínit i to, kde byly tyto rozdíly identifikovány a jaké jsou jejich příčiny. Tyto rozdíly mohou vyplývat:

- z aplikací jiných metod a postupů,
- z odlišné úrovně odborné způsobilosti lidí vykonávajících daný proces,
- z jiné jakosti dodávaných vstupů pro sledovaný proces,



- z odlišných přístupů a forem monitorování a řízení procesů,
- z rozdílné výšky uvolňovaných zdrojů,
- z jiné legislativní základny, regulující průběh procesu apod.

Členové benchlearningového týmu musí být schopni tyto odlišnosti co nejpodrobněji popsat, zasazovat do souvislostí a věrohodně komentovat, aby bylo možné využít všechny dobré podněty pro vlastní zlepšování.

### **Proces 3:** Návrh cílových hodnot vlastního zlepšování s ohledem na časový faktor

Podstatou tohoto kroku není nic jiného než nastavení laťky vlastní výkonnosti tak, aby ji bylo možné při realizaci projektu zlepšování v budoucnu „přeskočit“. Toto nastavení musí uskutečnit benchlearningový tým na základě předchozí analýzy a vyhodnocení mezer a posléze je přesvědčivě prezentovat ve své hodnotící zprávě za použití všech vhodných analytických nástrojů, včetně matematických metod. Jejich stanovení budoucí laťky vlastní výkonnosti však nemusí být definitivní, má být chápáno pouze jako návrh a podklad k rozhodování na úrovni vedení školy.

Podstatou aktivit členů týmu v této etapě benchlearningu je nalezení vhodné kombinace nejlepších praktik, odhalených v rámci sběru a analýzy dat od partnerů, a návrh, jak tuto kombinaci nejlepší praxe prosadit ve vlastním prostředí.

## **4. Fáze integrační**

### **Proces 1:** Komunikace zjištění a výsledků benchlearningu

Povinností vedoucího benchlearningového týmu je zajistit, aby vedení vlastní školy výsledky benchlearningu přijalo a vyjádřilo se k nim ve smyslu konečného rozhodnutí o tom, co, jestli vůbec a jak bude zlepšováno. Za tímto účelem se realizuje seznámení vedení s výsledky benchlearningu, např. formou oficiální zprávy z benchlearningového projektu (obsah zprávy je naznačen v kapitole 5.4).

### **Proces 2:** Zaznamenání a šíření informací o lepší praxi ve vlastní škole

V kontextu celkové úspěšnosti benchlearningového projektu je třeba upozornit na jednu dosti důležitou drobnost: bylo by velmi nebezpečnou chybou, pokud by si vedení, které podobný projekt iniciovalo, chtělo ponechat všechny informace o lepší realitě pro sebe. Jednou ze základních povinností vedení musí být zajištění průhledné, poctivé, komplexní a systematicky nastavené komunikace zjištění a výsledků benchlearningového projektu se všemi skupinami zaměstnanců.

### **Proces 3:** Definování cílů vlastního zlepšování

Už dříve jsme zmínili, že definování skutečných cílů a cílových hodnot vlastního zlepšování už není v pravomoci členů benchlearningového týmu. Tato úloha musí připadnout vedení školy. V mnoha případech totiž



může mít charakter strategického plánování. Vhodným nástrojem, který bude v této fázi použit, jsou akční plány vlastního zlepšování (viz kapitola 5.4).

## 5. Fáze realizační

### Proces 1: Plánování projektu vlastního zlepšení

V tomto kroku realizační fáze jde zejména o podrobné naplánování budoucích aktivit projektu vlastního zlepšování a všech dalších faktorů, které s těmito aktivitami úzce souvisí.

### Proces 2: Realizace projektu vlastního zlepšení

Vlastní realizace projektu zlepšování souvisí především s řídicími a kontrolními procesy, jejichž účelem je dodržování naplánovaných aktivit, sledování a vyhodnocování postupu projektu s cílem dosažení plánovaných cílů. Jedním z důležitých předpokladů úspěšné realizace projektu je přidělení odpovídajících pravomocí manažerům projektu (vedoucím týmů zlepšování) tak, aby měli přístup k potřebným informacím, a hlavně mohli v případě jakýchkoliv problémů usměrňovat projekt prostřednictvím vhodných zásahů k očekávaným výsledkům.

### Proces 3: Posuzování a hodnocení účinků realizace vlastního zlepšení a změn

V tomto kroku je potřeba získat odpovědi na otázky:

- Bylo dosaženo cílů zlepšování, a pokud ano, jak efektivně?
- Co všechno se v naší organizaci změnilo k lepšímu?
- Jaké jsou účinky zlepšení a změn na naše procesy a zaměstnance?
- Jak se zlepšení a změny projeví ve vnímání našich zákazníků?
- Jak se realizovaná zlepšení promítla do ekonomických výsledků?
- Jsou významné dopady zlepšení a změn i na jiné zainteresované strany?
- Jak jsme k úspěchu vlastního zlepšování přispěli my sami?

### Proces 4: Rekalibrace benchlearningu

Rekalibrace je východiskem pro systematické opakování benchlearningu a pro prosazení benchlearningu mezi standardní procesy strategického řízení škol. V souladu s principy benchlearningu a učení se jako jeho neodmyslitelnou součástí, může být neustále zlepšována i ve škole doposud uplatňovaná metodologie benchlearningu. To může mít v praxi různé nuance, včetně zjednodušování, nasazení nových metod a nástrojů v jednotlivých fázích a etapách benchlearningu, poučení se ze zkušeností a chyb a rozvoj celého modelu benchlearningu apod.



## 5. Vybrané nástroje benchlearningu

V jednotlivých fázích benchlearningu se doporučuje efektivní nasazení celé řady metod a nástrojů. Jejich volba záleží pouze na povaze řešeného projektu benchlearningu a rozhodnutí vedoucího týmu, resp. jeho facilitátora. V následujících kapitolách uvedeme příklady použití vybraných nástrojů v jednotlivých fázích navrhovaného postupu procesního benchlearningu.

### 1. Nástroje pro iniciační fázi benchlearningu

Iniciační fáze reprezentuje v podstatě jedinečný sled procesů a činností, jejichž hlavním cílem je v organizaci vytvořit znalostní, kulturní a koneckonců i zdrojově přívětivé zázemí, aby všechny benchlearningové projekty mohly probíhat s co nejmenšími problémy, chybami a dětskými potížemi. Iniciační fáze by měla být plně v kompetenci vrcholového vedení organizace, a tak jejím garantem by měl logicky být ředitel nebo jiný určený člen top managementu příslušné organizace. V této fázi se jeví jako účelné použití např. těchto nástrojů:

- brainstorming
- rozhodovací tabulky
- iniciační výcvik
- sebehodnocení
- vývojový diagram apod.

V této fázi benchlearningu představuje **brainstorming** nejjednodušší způsob identifikování oblastí pro zlepšování. V rámci brainstormingu vedení organizace identifikuje slabé stránky organizace, které mohou být například pomocí *afinitního diagramu* nebo *diagramu příčin a následků* seskupeny do námětů, jež by měly přispět k poznání potřeby změn v organizaci, a následně se mohou ve fázi plánování stát podkladem pro výběr objektu benchlearningového projektu. V rámci brainstormingu je možné použít **rozhodovací tabulku**, která umožní vedení organizace na základě filtrovacích otázek například rozhodnutí o dalším směřování změn a uplatnění benchlearningu (viz tabulka 1).

Číslo	Filtr	Ano	Ne
1.	Podpoří změna, vyvolaná potenciálně realizovaným benchlearningem, dosažení alespoň jednoho strategického cíle?	Umožněte tedy další úvahy o realizaci benchlearningu.	Odložte rozhodnutí o benchlearningu a žádejte bližší analýzy vhodnosti.
2.	Bude realizace změny, vyvolané potenciálním benchlearningem, vyžadovat lidské a finanční zdroje nad rámec současného rozpočtu a běžných kapacit?	Proveďte případovou studii a studii proveditelnosti potenciálního benchlearningu.	Prosaďte rychlou realizaci výsledků benchlearningu do běžných aktivit organizace.



Číslo	Filtr	Ano	Ne
3.	Budou naše dosavadní přístupy a aktivity neustálého zlepšování ovlivněny předpokládanými novými změnami?	Zvažte efekty nové změny a snažte se dosavadní aktivity zlepšování skloubit a koordinovat s nově vyvolanými aktivitami.	Schvalte projekt realizace změny s tím, že by měla být řízena podobným způsobem jako změny dosavadní.
4.	Ovlivní realizace nových změn průběh našich dosavadních aktivit a procesů při plnění požadavků zákazníků a dalších zainteresovaných stran?	Dopady změn je potřebné zvažovat a upravit plány a postupy dosavadních aktivit tak, aby tyto dopady zainteresované strany pocítily co nejméně.	Schvalte projekt realizace změny a komunikujte důvody změny se všemi zainteresovanými stranami.

**Tabulka 1:** Rozhodovací tabulka pro iniciaci benchlearningu [1, s. 55]

Z mnoha důvodů je potřebné specializovaný výcvikový program považovat za nedílnou součást iniciační fáze všech budoucích benchlearningových projektů. Výcvik v oblasti benchlearningu má dvě základní funkce: osvětovou a znalostní. Osvětová funkce znamená, že všechny zainteresované skupiny by se měly dozvědět základní informace o povaze, smyslu, efektech a modelech benchlearningu. Tato funkce představuje tzv. **iniciační výcvik**, kterého by se měli účastnit zejména všichni vrcholoví manažeři a manažeři střední úrovně řízení, kteří budou určitým způsobem „vtaženi“ do benchlearningových projektů. Znalostní funkci pak garantují především ty formy výcvikových programů, které rozvíjejí potřebné znalosti a dovednosti zejména u členů budoucích benchlearningových týmů a jejich facilitátorů.

Tento výcvik probíhá v následující fázi plánování. Jedním z důležitých procesů iniciační fáze, zejména u organizací, které nemají žádné vlastní zkušenosti s realizací benchlearningu, je posouzení připravenosti organizace k projektu benchlearningu, které by mělo předejít možnému selhání projektu. Velmi cenným krokem v tomto procesu může být provedení jednoduchého **sebehodnocení** připravenosti k podobným strategickým aktivitám. Jedná se v podstatě o jakési „rentgenování“ současného prostředí a kultury organizace právě směrem k benchlearningu. Toto sebehodnocení může být v praxi snadno realizovatelné formou předem připravených dotazníků, kde buď všichni zaměstnanci, nebo alespoň jejich vhodně vybraní zástupci vyjádří svůj názor na stav určité znalostní a mentální vyzrálosti organizace. Tohoto průzkumu by se měli zúčastnit zaměstnanci s určitými zkušenostmi s procesy systému managementu dané organizace, a tak např. nově příchozí zaměstnanci by neměli být do podobných zkoumání zahrnuti!

Po zvolení, resp. návrhu vhodného modelu benchlearningu je vhodná určitá formalizace jeho postupu formou dokumentovaného postupu benchlearningu. Zde se doporučuje uplatnění vývojového diagramu, který umožňuje grafické znázornění návaznosti a posloupnosti jednotlivých kroků určitého procesu.

## 2. Nástroje pro plánovací fázi benchlearningu

- Plánovací fáze benchlearningu představuje v praxi první soubor procesů a činností, které by se měly stát standardními v jakémkoli projektu benchlearningu. Zkušenosti potvrzují, že jde o zcela určité ča-





sově a zdrojově nejnáročnější fázi celého benchlearningového projektu, jelikož zahrnuje kromě jiného speciální výcvik benchlearningového týmu, výběr vhodného partnera, sběr dat o vlastní výkonnosti, dohodnutí a uzavření příslušné smlouvy a v neposlední řadě i vlastní sběr dat o výkonnosti partnera. Stejně jako v iniciační fázi, i v této fázi se jeví jako účelné použití celé řady nástrojů, např.:

- analýza vlastní výkonnosti a analýza výkonnosti procesů,
- audit,
- analýza vhodnosti ukazatelů výkonnosti procesů,
- analýza silových polí,
- síťový graf,
- metody sběru dat apod.

Poctivě provedená vnitřní **analýza vlastní výkonnosti** je esencí úspěšně realizovaného benchlearningového projektu. Lze předpokládat, že některá fakta o vlastní výkonnosti vyplynou už s diskusí nad výběrem objektu benchlearningu ve vrcholovém vedení. Je obvykle nutné právě v této etapě benchlearningového projektu nejenom dosavadní fakta ověřovat z hlediska jejich platnosti a vhodnosti, ale získávat i data nová tak, aby benchlearningový tým měl zcela jasno, kde a z jakých příčin se určitá slabá stránka vynořila. Jen tak je možné později objektivně vlastní realitu porovnávat a měřit s realitou, která byla uznána jako lepší! Pokud jde o zjišťování výkonnosti vlastních výrobků, nemělo by činit nijak závažnější těžkosti. Parametry výkonnosti lze přece velmi jednoduše poznat ze souboru nejrůznějších specifikací, jako jsou protokoly o zkouškách, technická dokumentace apod.

Poněkud složitější může být situace v případech, kdy byl objektem benchlearningu vybrán konkrétní výrobní, řídicí nebo obslužný proces. Zde totiž musíme měřit a objektivizovat současnou výkonnost těchto procesů. Ze všech možných způsobů a přístupů k **analýze výkonnosti procesů** se jeví v souvislosti s benchlearningem jako nejvýhodnější využití **auditu procesu**. Jde o aktivity, které jsou už mnohým organizacím známy a jejichž smyslem je objektivně posoudit a poskytnout důkazy o tom, zda určitý proces poskytuje plánované výstupy efektivně a účinně. V této fázi se využívá aplikace různých **ukazatelů výkonnosti**. Ukazatele výkonnosti procesů jsou indikátory (měřítko), která si určí sama organizace s ohledem na funkce a výstupy z procesů a zejména pak vzhledem k potřebám operativního řízení procesů jejich vlastníky. Jsou to např. veškeré časové ukazatele (např. průběžný čas trvání procesu), finanční ukazatele (např. náklady na proces), ukazatele vázané na počet neshod, vad, selhání a také většina poměrových ukazatelů, např. procento načas dodaných jednotek z celkového počtu objednaných jednotek.

Problematika monitorování a měření výkonnosti procesů systému managementu je ve vazbě na benchlearning natolik závažná a bohužel v běžné praxi zvládnutá s tolika chybami a mnohdy i s evidentním podceňováním, že je nezbytné provádět **analýzu vhodnosti používaných ukazatelů výkonnosti procesů** jako jeden z dalších kroků definování objektu benchlearningu. Smyslem analýzy vhodnosti používaných ukazatelů je proto zjistit:





- zda se u daného procesu nějaké ukazatele výkonnosti používají, a pokud ano, zda jsou skutečně pro vlastníka procesu korektní z hlediska:
  - výpovědní hodnoty o skutečném chování konkrétního procesu,
  - počtu používaných a sledovaných ukazatelů (příliš rozsáhlý počet ukazatelů je pro vlastníka procesu spíše překážkou než výhodou),
  - časové a zdrojové náročnosti na získávání vstupních hodnot,
  - definovaných pravomocí a odpovědností pro určování a reportování těchto ukazatelů,
  - provázanosti na cíle organizace, resp. organizační jednotky, která se na realizaci procesu zúčastňuje apod.
- zda a kdo, resp. za jakých okolností, s informacemi o výkonnosti procesů pracuje a k jakým rozhodovacím aktivitám jsou tyto ukazatele běžně používány.

Pro správný průběh benchlearningového projektu a dosažení požadovaného zlepšení je nezbytné důsledné poznání daného problému (slabé stránky), který se stal objektem benchlearningu. Při řešení problému se stává, že se tým benchlearningu setkává s protichůdnými silami, které je těžké ovlivnit. Přesto však tyto síly mají zásadní vliv na problém samotný. Přesným pojmenováním veškerých sfér vlivu se analyzují silová pole, na jejichž hranicích se nachází řešitel ve vztahu k problému. **Analýza silových polí** umožňuje přesně pojmenovat vzájemný poměr sil, které se promítají nejenom do podstaty problému, ale i do jeho samotného řešení. Analýzou se identifikují v rámci silových polí pozitivní a negativní síly. Ty, které posouvají situaci k lepšímu (přízeň vedení, dostatek financí, díry na trhu, rostoucí koupěschopnost, pád konkurence atp.), jsou ty pozitivní (nebo řídicí) síly. Tzn. síly, které mohou přispět k úspěšné realizaci benchlearningového projektu. Ty, které brzdí současnou situaci (nedostatek času, nepřízeň okolí, nedostatek zákazníků, slabá motivace zaměstnanců atp.), jsou silami brzdícími a ty mohou naopak způsobit selhání projektu a neumožní dosažení požadovaného zlepšení.

Pro naplánování celého benchlearningového projektu, zejména z hlediska posloupnosti, návaznosti a časového rozložení jednotlivých procesů a činností, je možné použít síťovou analýzu, resp. **síťový graf**. Jeho aplikací získáme nejen celkovou dobu trvání benchlearningového projektu a konkrétní časy začátků a konců jednotlivých činností, ale i informace o případných časových rezervách, které máme při realizaci projektu k dispozici. Výsledkem aplikace síťového grafu je pak přesný harmonogram činností.

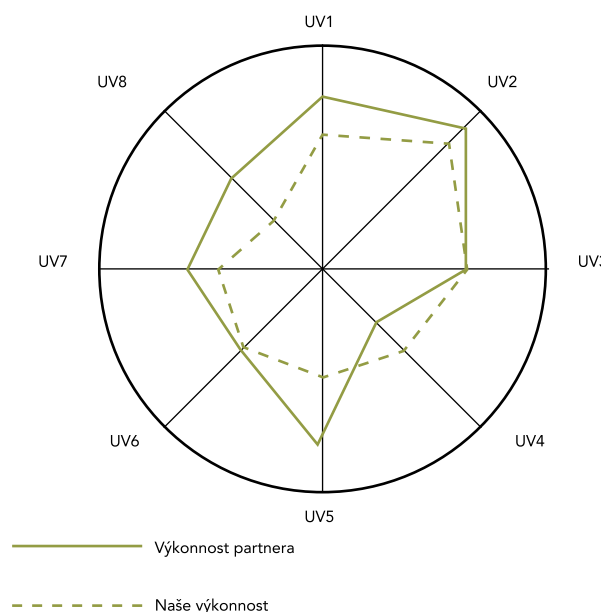
- Jedním ze stěžejních procesů plánovací fáze je sběr dat o výkonnosti partnerů, a proto je důležité zvolit správnou **metodu sběru dat**. Zásadně platí, že volba metody sběru dat je plně v kompetenci benchlearningového týmu. Ten musí rozhodnout o tom, jakým způsobem budou data od partnerů v konkrétním benchlearningovém projektu získávána a jak s nimi bude nakládáno. Obvykle členové benchlearningového týmu musí zvažovat několik faktorů, které volbu určité metody (nebo kombinace metod) sběru dat ovlivní, např.: zvolený objekt benchlearningu, zeměpisná vzdálenost partnerů v benchlearningovém projektu, jejich kulturní zvyklosti a prostředí, rozsah zadání benchlearningo-

vého projektu, počet členů v týmu, zdroje uvolněné pro benchlearningový projekt apod. Do hry nepochybně vstoupí i otázka nákladů a efektů, které se sběrem dat od partnerů budou souviset. Míra významnosti těchto i některých jiných faktorů je pochopitelně u jednotlivých benchlearningových projektů rozdílná a benchlearningový tým, jeho vedoucí, resp. facilitátor, je nemohou ignorovat. Co je však společné, je to, že u benchmarkingových projektů jsou obvykle doporučovány čtyři základní metody sběru dat:

- metoda dotazníků
- interview se zástupci partnera
- pozorování přímo na místě
- analýza záznamů

### 3. Nástroje pro analytickou fázi benchlearningu

- Analytická fáze benchlearningu představuje především zpracování dat a informací, získaných při jejich shromažďování od partnerských organizací. Tato fáze je tvořena třemi procesy: vyhodnocování dat o výkonnosti partnera, analýza příčin existence rozdílů ve výkonnosti a návrh cílových hodnot vlastního zlepšování. Při realizaci těchto procesů je možné využít např. tyto nástroje:
- analýza mezer
- glyf
- 5xProč apod.



**Obrázek 6:** Aplikace glyfu při analýze rozdílů ve výkonnosti [1, s. 141]



Základním cílem vyhodnocování dat u benchlearningových projektů je **určení rozdílů – mezer** mezi vlastní výkonností a výkonností partnerů. Pokud jsme v předchozích fázích benchlearningu dobře definovali ukazatele výkonnosti a zjistili jejich hodnoty, neměl by to být zvláštní problém. Porovnáním zjištěných hodnot lze velmi rychle odhalit mezery výkonnosti. Otázkou volby je jejich prezentace ve zprávě o provedení benchlearningu, kterou tým musí bezprostředně po ukončení sběru dat vypracovat a pak i komunikovat. Zde se nabízejí tři varianty: stanovení mezer ve výkonnosti tabulkovou formou, stanovení mezer ve výkonnosti formou grafů, stanovení mezer ve výkonnosti využitím jednoduchých statistických metod (např. P-skóre, váhové koeficienty, kvantily). Příkladem stanovení mezer výkonnosti formou grafů je tzv. **glyf** (plošný diagram). Tento grafický nástroj umožňuje grafické porovnání vícerozměrných proměnných, které obsahují tři a více prvků. V našem případě, tedy při analýze mezer mezi partnery benchlearningu, jsou proměnnými právě partneři a prvky jsou ukazatele výkonnosti. Princip jeho uplatnění je patrný z obrázku 6 (UV – ukazatel výkonnosti).

Po vyhodnocení rozdílů ve výkonnosti partnerů je nutné kromě absolutních rozdílů výkonnosti zmínit i to, kde byly tyto rozdíly identifikovány, a zejména jaké jsou příčiny těchto rozdílů. Jednou z vhodných metod je **5xProč**. Principem této techniky je pokládání si otázky Proč? Po pěti logicky položených otázkách na příčinu rozdílu ve výkonnosti známe odpověď na otázku, jaké jsou příčiny tohoto rozdílu.

#### 4. Nástroje pro integrační fázi benchlearningu

- Integrační fáze benchlearningu se vyznačuje tím, že jednotlivé kroky realizuje většinou buď přímo vrcholové vedení, nebo tímto vedením pověření pracovníci. Tato fáze obsahuje tři základní soubory aktivit: komunikace zjištění a výsledků benchlearningu, zaznamenání a šíření dobré praxe ve vlastní organizaci, definování cílů vlastního zlepšování. V rámci těchto souborů aktivit je vhodné použití například těchto nástrojů:
- storyboard
- přezkoumání vedením
- analýza nákladů, přínosů a rizik
- matice vhodnosti a naléhavosti
- akční plán

Sběr a analýza dat, včetně definování mezer ve výkonnosti a navržení budoucí úrovně vlastní výkonnosti, jsou bezesporu velmi důležitými aktivitami každého benchlearningového týmu. Ale jak praxe potvrzuje, ani precizní provedení těchto aktivit není automaticky zárukou pozitivní odezvy ze strany vrcholového vedení organizace, resp. zástupců dalších zainteresovaných stran. Benchlearningový tým by si měl být vědom mimořádné závažnosti toho, jak budou zjištění z benchlearningového projektu komunikována a s jakou přesvědčivostí prezentována. Povinností vedoucího benchlearningového týmu je zajistit, aby vrcholové vedení vlastní organizace a případně i další zástupci zainteresovaných stran výsledky benchlearningu přijali a vyjádřili se k nim



ve smyslu konečného rozhodnutí o tom, co, jestli vůbec a jak bude zlepšováno. Proto je prvním důležitým procesem této fáze projednání zjištění a výsledků benchlearningu, které mají být ve vhodně zvolené formě zprávy předloženy vrcholovému vedení a dalším zainteresovaným stranám. Rozsah ani náplň této zprávy nejsou stanoveny žádným normativním dokumentem, nicméně by měla obsahovat informace o důvodu rozhodnutí vrcholového vedení o realizaci příslušného projektu, strategických cílech, postupu řešení projektu, přehledu zjištění a závěrech. Protože kompletní zprávy mohou být poměrně rozsáhlé, jeví se jako užitečné, aby se součástí zprávy stal i vhodně prezentovaný stručný sumář všeho podstatného z průběhu a výsledků benchlearningového projektu. Tento sumář může být pojat jako krátký (až heslovitý) slovní popis těch nejdůležitějších informací, ještě vhodnější se však jeví určité formální uspořádání do podoby např. jednoho listu formátu A3, resp. A4 se šesti až osmi částmi, tzv. **storyboard**.

Po prezentaci zprávy vrcholovému vedení by měl ředitel organizace, která benchlearningový projekt iniciovala, následně vyvolat buď speciální poradou (workshop) celého vrcholového vedení, nebo využít institut pravidelného **přezkoumání systému managementu** vedením za účelem komunikování zjištění a výsledků benchlearningového projektu a rozhodnutí o tom, co a jak ve vlastní organizaci zlepšovat. Klíčovou součástí by pak mělo být rozhodování o tom, zda realizovat všechny možnosti vlastního zlepšování, které navrhl benchlearningový tým, resp. jakým alternativám zlepšování dát přednost, jestliže neexistují reálné možnosti všechna navrhovaná opatření ke zlepšení převést do praxe. K tomuto účelu může vrcholové vedení využít vhodné nástroje exaktního rozhodování, např. analýzy nákladů, přínosů a rizik nebo matice vhodnosti a naléhavosti. Je nasnadě, že všichni zainteresovaní na rozhodování o oblastech budoucího vlastního zlepšování budou pátrat po informacích typu „co z toho budeme mít“, resp. „co to bude vyžadovat“, nebo „jaká rizika mohou vstoupit do hry“. Proto můžeme doporučit, aby si vrcholové vedení nechalo pro všechny navrhované alternativy vlastního zlepšování zpracovat kompetentními organizačními útvary **analýzu nákladů, přínosů a rizik**.

V praxi rozhodovacích procesů mohou nastat situace, kdy vrcholový management bude vybírat i na základě jiných pohledů, než jsou ryze ekonomická hlediska. Proto je možné využít i další nástroj – **matice vhodnosti a naléhavosti**. Ta na základě vhodně nastavených kritérií (např. vliv na celkovou výkonnost, vliv na dodatečné náklady, předpokládaná doba zavedení do praxe apod.) umožní zvolit nejvhodnější nebo nejnaléhavější alternativu vlastního zlepšování.

Jakmile vrcholové vedení organizací dospěje do stádia, kdy je rozhodnuto o prioritách zlepšování na základě zpracovaných informací, nastává čas na vypracování plánů, ve kterých bude jasně deklarováno, čeho a jakým způsobem má být dosaženo. Označme takové plány jako **akční plány** vlastního zlepšování. Ty by měly obsahovat minimálně následující druhy informací: konkrétně stanovené cíle vlastního zlepšování, přerozdělené na jednotlivé aktivity a ukazatele ve všech zapojených organizačních jednotkách, nároky na všechny druhy zdrojů, včetně financí, lidí apod., harmonogram jednotlivých akcí, činností a kroků projektu vlastního zlepšování (možné využití síťového grafu), složení týmu vlastního zlepšování s přidělenými odpovědnostmi a pravomocemi.



## 5. Nástroje pro realizační fázi benchlearningu

Podstatou této fáze je plánování a realizace vlastního zlepšování na základě zjištění a výsledků benchlearningu. Nezbytným předpokladem úspěchu veškerých aktivit vlastního zlepšení, a tím i celého benchlearningového projektu, je postoupení veškerých relevantních informací o zjištěních a výsledcích benchmarkingu všem potenciálním členům týmu zlepšování. Při realizaci této fáze benchlearningu a jejích hlavních procesů, aktivit a činností je velice vhodné vycházet z některých zaběhnutých a všeobecně uznávaných metodik zlepšování. Základním modelem zlepšování, z kterého víceméně vycházejí všechny další známé metodiky, je tzv. **Demingův cyklus neustálého zlepšování PDCA**. Z této metodiky pak vycházejí čtyři procesy realizované v této fázi: plánování projektu vlastního zlepšování, realizace projektu vlastního zlepšování, posuzování a hodnocení účinků realizace vlastního zlepšování a změn, rekalibrace benchlearningu. Zejména v procesu plánování projektu vlastního zlepšování je možné využití nástrojů, které mohly být využity i v předcházejících fázích, např.:

- vývojový (postupový) diagram
- síťový graf

Ganttův diagram

Cílem použití těchto nástrojů je zejména stanovení harmonogramu činností a všech dalších faktorů, které s těmito aktivitami úzce souvisí, např.: identifikace veškerých aktivit a činností nezbytných pro dosažení stanovených cílů vlastního zlepšování, definování vzájemné provázanosti a posloupnosti jednotlivých aktivit, odhad délky trvání jednotlivých činností, stanovení celkové délky trvání projektu, časových rezerv a činností, jejichž zpoždění by mohlo zapříčinit prodloužení trvání celého projektu, odhad nákladů a plánování rozpočtu, plánování nezbytných zdrojů, včetně lidských a potřebnosti výcviku, identifikace možných rizik, která by mohla projekt vlastního zlepšení ohrozit.

Blíže se s uvedenými metodami a jejich použitím v rámci jednotlivých fází benchlearningu můžete setkat v publikacích Nenadála a kolektivu [1, 2].



## 6. Formy síťování škol v benchlearningu

V rámci projektu „Strategické řízení a plánování ve školách a v územích“ (CZ.02.3.68/0.0/0.0/15\_001/000028 3) bude podporováno vytvoření sítě spolupracujících škol k benchlearningu. Cílem vytvořené sítě je výměna informací a zkušeností formou benchlearningu s důrazem na vzájemné učení se a rozvíjení.

V rámci síťování škol budou pro vybrané partnery projektu benchlearningu uplatňovány různé formy síťování škol (např. Peer Review, vzájemné návštěvy tuzemských škol, workshopy, elektronická databáze benchlearningu), které komplexně navrhnu systém sítě spolupracujících škol. Jejich hlavní činností bude především výměna informací o objektu procesního benchlearningu, tedy vybraných procesů mateřských nebo základních škol s cílem dosažení zlepšení činností škol a vzájemného učení se.

### 1. Možnosti vyhledávání škol

Vytvoření sítě partnerských škol pro benchlearning bude realizováno ve dvou krocích.

1. V prvním kroku budou osloveny mateřské a základní školy vytypované Národním institutem pro další vzdělávání, resp. jeho pracovníky, kteří jsou zapojeni do řešení projektu „Strategické řízení a plánování ve školách a v územích“, a školy, které projeví zájem, vytvoří síť partnerských škol, které se budou účastnit první etapy benchlearningu. Pro tyto školy bude vytvořena elektronická databáze benchlearningu, ve které budou spolupracující školy zaregistrovány (viz kapitola 6.3). V průběhu první etapy bude databáze naplněna daty a informacemi o spolupracujících školách a o objektu benchlearningu (výstupy a informace), realizovaného v první etapě.
2. Ve druhém kroku budou mít možnost i ostatní školy prostřednictvím vytvořené databáze hledat partnery a zapojit se do benchlearningového projektu, resp. iniciovat další benchlearningové projekty.

Doporučení pro vytváření partnerské sítě benchlearningu:

- a) Síť partnerských organizací pro konkrétní benchlearningový projekt by měla být vytvořena odděleně pro mateřské školy a pro základní školy.
- b) Síť partnerských organizací pro konkrétní benchlearningový projekt by měla být vytvořena tak, aby v jednom projektu byly zastoupeny partnerské organizace z různých okresů, popř. krajů ČR.
- c) Všichni partneři benchlearningového projektu se zavážou oficiálním podpisem dodržovat určitá etická pravidla benchlearningu.

### 2. Formy síťování benchlearningu

#### A. Peer Review

Aktivita peer review nabízí školám jít o krůček dál, než kam je vedou vzájemné návštěvy. Vyzývá zapojené školy k cílenému porovnání zvolených objektů procesního benchlearningu s cílem dát



škole takové informace, které jí pomohou vidět se novými očima a využít to ke zlepšení své práce. V aktivitě se setkávají zástupci partnerských škol.

1. Aktivita peer review nejprve začíná úvodním setkáním k informaci o aktivitách benchlearningu – krok po kroku benchlearning a peer review (příprava, peer návštěva, vyhodnocení). Partneři mohou v této fázi podepsat etický kodex benchlearningu, pokud ještě nebyl podepsán.
2. Vlastní peer návštěvě předchází příprava, při které partnerská škola vypracuje zprávu o vlastní výkonnosti zvoleného procesu (objekt benchlearningu), kterou poskytne partnerským školám, a naopak se seznámí se zprávami partnerských organizací, které jí byly poskytnuty. V rámci přípravy peer návštěvy si připraví seznam oblastí, u kterých bude potřeba doplnění případných dalších informací nebo poskytnutí dalších dokumentů, umožnění při návštěvě hovořit s některými lidmi ze školy (dle procesu, který je vybrán), zpřístupnění vybraných míst ve škole apod.
3. Při vlastní peer návštěvě probíhá vzájemná výměna informací.
4. Na závěr je vypracovaná zpráva, v níž se popisují silné stránky školy a příležitosti ke zlepšení. Partnerské školy následně využívají tyto zprávy k aktualizaci svého plánu rozvoje školy, tedy k plánování vlastního zlepšení

#### B. Vzájemné návštěvy škol

Vlastní návštěvy dvou partnerských škol jsou dvě jedno- až dvoudenní akce (podle potřeby), při nichž si školy vzájemně „oplatí“ svou návštěvu. Ústředním tématem pro partnerské školy je téma objektu procesního benchlearningu a výměna informací o tomto objektu. Školy vzájemně své kolegy vpouští do své „kuchyně“ a nechávají je nahlédnout „pod pokličku“ svého „kuchařského“ umění.

#### C. Workshopy

Podle potřeby by měl být realizován jeden až dva workshopy, kterých se zúčastní více než dvě partnerské organizace. Tématem workshopů je benchlearning a výměna zkušeností.

#### D. Elektronická databáze benchlearningu

Viz kapitola 6.3.

### 3. Elektronická databáze benchlearningu

Na webových stránkách projektu bude vytvořena elektronická databáze benchlearningu, kterou bude spravovat Národní institut pro další vzdělávání. V této databázi budou:

- zaregistrovány všechny školy, které se v rámci projektu „Strategické řízení a plánování ve školách a v územích“ zúčastní první etapy benchlearningového projektu;



- uloženy výstupy první etapy benchlearningového projektu, ke kterým budou mít přístup všechny partnerské školy z první etapy benchlearningu.

Zaregistrovat se do této databáze budou moci i další mateřské a základní školy ČR, které se nezúčastnily první etapy benchlearningu. V rámci databáze budou mít k dispozici informace o možných partnerských školách, základní informace o řešených benchlearningových projektech a o jejich veřejných výstupech. Kromě toho budou moci prostřednictvím databáze iniciovat další benchlearningové projekty a vkládat je do databáze.

Z hlediska struktury a přístupů se bude vytvořená databáze vyznačovat těmito prvky:

1. Základní informace o projektu, benchlearningu a databázi.

*Veřejná část databáze – bez potřeby registrace.*

2. Seznam škol a základních údajů (včetně kontaktů) o těchto školách. Tento seznam bude obsahovat nejen školy, které se již zúčastnily dříve řešených benchlearningových projektů, ale i ty školy, které se zaregistrují a projeví zájem účastnit se dalších projektů.

*Část databáze přístupná všem zaregistrovaným školám – vstupní neomezená registrace.*

3. Základní informace o řešených benchlearningových projektech a jejich veřejných výstupech.

*Část databáze přístupná všem zaregistrovaným školám – vstupní neomezená registrace.*

4. Komplexní informace o řešených projektech, vytvořených dokumentech a jejich výstupech (včetně zpráv benchlearningu), ke kterým budou mít přístup školy, které se daného projektu zúčastnily.

*Část databáze přístupná pouze školám zaregistrovaným v daném benchlearningovém projektu – omezená registrace.*





## 7. Motivace škol pro zapojení se do projektu benchlearningu

Organizace po celém světě využívají benchlearning, resp. benchmarking za účelem zlepšení své vlastní výkonnosti. Použití této metody pak přináší celou řadu výhod a nevýhod. Důležité je si uvědomit, že přínosy, které organizace použitím benchlearningu získá, převažují nad negativními stránkami použití této metody. Ty velice často souvisí s nesprávnou (neefektivní) realizací benchlearningu, jež může být spojena s bariérami souvisejícími se specifickým prostředím a typem organizací, ve kterých je benchlearning aplikován. V následující části si uvedeme výhody a nevýhody použití benchlearningu (benchmarkingu), které jsou výsledkem zkušeností celé řady organizací z různých průmyslových odvětví a také organizací veřejného sektoru.

### 1. Výhody použití benchlearningu

- Protože jsou tyto materiály zpracovávány v rámci projektu, jehož výsledky budou určeny zejména pro mateřské a základní školy, budou následně uvedeny možné pozitivní stránky použití této metody při aplikaci benchlearningu v mateřských a základních školách:
- realizace benchlearningu umožňuje organizacím lépe identifikovat jejich současnou pozici na trhu,
- realizace benchlearningu může vést k lepšímu pochopení požadavků zainteresovaných stran a k jejich lepšímu naplnění,
- na základě porovnávání se s dalšími organizacemi mohou být lépe stanoveny reálné strategické záměry a cíle organizace,
- benchlearning dává příležitost k překonání stagnace v řízení, upozorňuje na nepřesné zobrazení situace,
- benchlearning obrací spokojenost se svými výsledky v touhu po zlepšení,
- díky benchlearningu je možné využít i osvědčená řešení z praxe a ušetřit si vleklé a nákladově náročné poradenství,
- realizace benchlearningu umožňuje identifikovat slabé a silné stránky organizace,
- získané informace o nedostatcích ve výkonnosti a procesech organizace poskytují vhodný odrazový můstek dalšího směřování a řízení organizací,
- porovnání se s dalšími organizacemi může vyústit v motivaci k dosažení lepšího výkonu a vyšších cílů,
- realizace benchlearningu zpravidla vede ke stanovení konkrétních možností zlepšení,
- při opakovaném srovnání je možné trvalé dosahování lepších výsledků,
- realizace benchlearningu přispívá k trvalému učení se organizace a jejich zaměstnanců,



- realizace benchlearningu podporuje inovační chování,
- realizace benchlearningu vytváří tendenci neustálého zlepšování,
- realizace benchlearningu může mít dopad na snižování nákladů organizace a na racionální využívání zdrojů apod.

Výše uvedené výhody podporují výsledky celé řady průzkumu [7] o využívání benchmarkingu (benchlearningu). Zde si uvedeme některé z nich. Rozsáhlý průzkum realizovaný před určitou dobou Americkým centrem pro produktivitu a jakost (APQC) přichází s nejpozoruhodnějším zjištěním, že drtivá většina organizací viděla největší pozitivní efekt právě v procesech poučení se z lepší reality, zatímco přímé ekonomické efekty upřednostňovalo pouze cca 4 % dotazovaných společností! Dále tato studie informuje o tom, že průměrná návratnost vložených prostředků je asi pětinasobkem vynaložených zdrojů, zejména zásluhou redukce nákladů na procesy, zvýšení prodeje, vyšší loajality externích zákazníků, větší míry spokojenosti zaměstnanců, zvýšení podílů na trzích apod.

- Grimpliniová [8] prezentuje ve svém příspěvku výsledky průzkumu v britských organizacích, který byl orientován i na efekty benchmarkingu:
- 56 % respondentů uvedlo, že benchmarking přispěl v jejich organizacích ke zvýšení produktivity,
- 75 % respondentů by doporučilo aplikovat benchmarking i těm organizacím, které jej zatím neprováděly a
- 77 % respondentů deklarovalo, že právě benchmarking je dovedl k zásadním inovacím a změnám.

Jak bude uvedeno v kapitole 7, využití benchlearningu, resp. benchmarkingu v prostředí mateřských a základních škol není naprostou samozřejmostí a není jednoduché dohledat příklady jeho aplikace v těchto typech organizací. Daleko častěji je možné setkat se s využitím této metody v prostředí vysokých škol, a proto bylo možné stanovit přínosy využívání benchmarkingu (benchlearningu) v prostředí vzdělávacích institucí tohoto typu. I když je možné identifikovat rozdílná specifika prostředí mateřských, základních a vysokých škol, zcela určitě najdeme celou řadu společných rysů. Na základě toho můžeme konstatovat, že přínosy identifikované ve vysokoškolském prostředí, které ve své práci uvádí Plaček [9, s. 82] a které jsou výsledkem průzkumu o využívání benchmarkingu na vysokých školách ekonomického zaměření, budou relevantní i pro prostředí mateřských, základních a vysokých škol. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce.

Přínos	Ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Ne
Identifikace vlastní pozice	57,50 %	42,50 %			
Zlepšení procesů a výkonnosti	32,50 %	57,50 %	2,50 %	2,50 %	5 %
Vzájemné učení se	27,50 %	42,50 %	17,50 %	2,50 %	10 %



Stanovení cílů	20 %	60 %	12,50 %	20 %	7,50 %
Stanovení odpovědností	15 %	45 %	5 %	17,50 %	5 %
Zmapování vlastních procesů	37,50 %	35 %	5 %	17,50 %	5 %
Úspora nákladů	5 %	17,50 %	20 %	37,50 %	20 %
<b>Přínos</b>	<b>Ano</b>	<b>Spíše ano</b>	<b>Nevím</b>	<b>Spíše ne</b>	<b>Ne</b>
Stimulace změny	15 %	67,50 %	5 %	5 %	7,5 %
Navázání kooperace s ostatními subjekty	10 %	30 %	15 %	25 %	20 %
Identifikace Best practices	25 %	42,50 %	15 %	10 %	7,50 %

**Tabulka 3:** *Přínosy benchmarkingu na českých vysokých školách ekonomického zaměření [9, s. 82]*

A konečně ještě jedno konstatování ze světa: v r. 2009 byl konzultační společností Bain realizován rozsáhlý průzkum nazvaný Bain and Company's Management Tools and Trends 2009. Do tohoto průzkumu se zapojilo více než 1400 organizací z celého světa a mezi výsledky bylo kromě jiného i zjištění, že benchmarking je v současnosti chápán jako vůbec nejúčinnější přístup ke snižování nákladů – blíže viz [10].

**Na tomto místě je nezbytné zdůraznit skutečnost, že dosažení těchto přínosů se neobejde bez vůle všech zúčastněných partnerských organizací v projektu benchlearningu k oboustranné výměně informací o dobrých praktikách. Úspěšná a efektivní realizace konkrétních benchlearningových projektů není možná v situacích, kdy by všichni zainteresovaní partneři nedodržovali určitá pravidla fair play, aby svými postupy nepoškozovali zájmy jiných partnerů. Nástrojem k uplatňování slušných a spravedlivých postupů k benchlearningu se staly tzv. etické kodexy benchlearningu, které jsou deklarací určitých pravidel chování a jednání všech, kteří se konkrétních porovnávání a měření zúčastňují. Tyto kodexy musí být partnery benchlearningových projektů respektovány a partneři se k dodržování podobných pravidel musí oficiálně zavázat podpisem.**

## 2. Nevýhody použití benchlearningu

Na druhé straně je potřeba brát v úvahu i negativní stránky realizace benchlearningu, které jsou publikovány a ke kterým zejména patří:

- vysoké náklady na realizaci benchlearningu
- nejistý výsledek
- realizace benchlearningu ve většině případů nepřináší rychlé efekty
- možnost neetického jednání v projektu benchlearningu



- časová náročnost realizace
- nízká efektivita
- apod.

Jak již bylo výše uvedeno, některé z těchto nevýhod, např. nejistý výsledek, nízká efektivita a možnost neetického jednání, mohou souviset s nesprávnou a neúčinnou realizací benchlearningu a nedodržováním určitých pravidel. Zejména možnost neetického jednání by neměla být projevem realizace benchlearningu, pokud všichni partneři budou dodržovat předem stanovená pravidla, ke kterým se všichni písemně zavážou.

Počáteční vysoké náklady mohou být opravdu poměrně významnou překážkou realizace benchlearningu, nicméně je potřeba brát v úvahu, že možné snížení nákladů organizace, vyšší míra spokojenosti a loajalita zákazníků, resp. dalších zainteresovaných stran, vyšší zájem zákazníků (např. možný vyšší počet žáků) apod. mohou zajistit návratnost vložených prostředků. Studie APQC [7] uvádí, že průměrná návratnost je asi pětinásobkem vynaložených zdrojů. Je však potřeba počítat s tím, že realizace benchlearningu nepřinese okamžitý efekt, neboť realizace zlepšení a změn si může vyžádat značné úsilí a čas a zpětné dopady mohou mít i trvalejší charakter. Je opravdu nutné počítat s poměrně velkou časovou náročností realizace benchlearningu. Některé studie hovoří o průměrné době trvání jednoho benchlearningového projektu přibližně šest měsíců. Snaha o urychlení a zkrácení trvání projektu benchlearningu pravděpodobně povede k nedůsledné realizaci všech nezbytných kroků a k získání nedostatečných, případně zavádějících informací. To v konečném důsledku povede k tomu, že nebude dosaženo očekávaných cílů a přínosů z realizace benchlearningu.



## 8. Využití benchlearningu ve školském prostředí

### 1 Specifika

Diskuse nad tím, zda je možné školu řídit jako běžnou organizaci, nevyznívají jednoznačně. Spor se nevede ani tak o tom, zda jsou školy vnímány jako organizace, ale jakými organizacemi vlastně jsou a co z toho vyplývá pro jejich řízení. V této rovině je pak možné setkat se se dvěma skupinami názorů, kdy jedna skupina tvrdí, že obecné principy organizace a jejího řízení je možné uplatnit ve všech organizacích, tedy i ve škole. Koneckonců, stejně jako u jiných tradičních organizací, i ve školách jsou formulovány cíle a úkoly, je v nich poměrně jasně rozdělena práce, uplatňují se v nich konkrétní řídicí postupy. Také školy jsou nuceny vnímat vnější prostředí a jeho proměny, myslet na svou budoucnost. Na základě toho je možné konstatovat, že se školy vlastně příliš neliší od organizací působících v jiných oblastech lidské činnosti a že je lze řídit prakticky stejným nebo velmi podobným způsobem, jakým jsou řízeny ostatní typy organizací (např. výrobní, prodejní, jiné servisní apod.).

Poměrně početnější je druhá skupina názorů. Ta podporuje spíše diferencovaný pohled na organizace a z toho vyvozuje i potřebu specifik v jejich řízení. Základním specifikem školy je proces vzdělávání a výchovy, který ve škole primárně probíhá. Vzdělávacím institucím je již tedy dnes běžněji přiznávána, vedle jejich „společného organizačního základu“, řada odlišných, někdy jedinečných rysů, které naznačují nejen potřebu specifických přístupů k jejich řízení, ale dokonce i k přípravě řídicích pracovníků. Mezi další specifika, která mohou ovlivňovat realizaci benchlearningu ve školách a dosažení požadovaných výstupů, pak patří [11, s. 59-80]:

- *Obtížné stanovení cílů školy*

Pro školy bývá vcelku obtížné definovat cíle, mají-li být uchopitelné, srozumitelné, jasné. Může se stát, že definované cíle představují velmi obecné a někdy dokonce vágní formulace (např. „harmonický rozvoj“, „všestrannost“, „mravní rozvoj“). Kromě toho cíle kladené na školy vyplývají z požadavků různých zainteresovaných stran (stát, daňoví poplatníci, žáci a další specifické skupiny), které mohou mít často odlišné zájmy, cíle bývají zpravidla velmi rozmanité, někdy vzájemně protichůdné, konfliktní. Školy tak bývají vystavovány situacím, kdy je může prakticky kdykoliv – někdo z těch, kdo jsou na její práci zainteresováni – „oprávněně“ kritizovat.

- *Výrazné omezení legislativou*

Strategické řízení školy je výrazně omezeno legislativními předpisy, které vycházejí nejen z ministerstva školství, ale i z nařízení zřizovatelů, případně dalších institucí, jako např. bezpečnost, hygiena apod. To může vést, stejně jako v případě monopolu, k nezájmu vedení školy a jejích zaměstnanců o zlepšování svého vlastního výkonu. Pokud školy i přesto projeví snahu o definování strategických záměrů, neustále se měnící legislativní předpisy jsou významnou překážkou dlouhodobějšího charakteru těchto cílů. Kromě toho neexistence jasných pravidel a časového prostoru pro vlastní zlepšování, v rámci legislativních rámců, způsobuje nedostatečnou motivaci zaměstnanců škol k sebevzdělávání.



- *Možnost monopolu*

V určitých případech může nastat situace, že škola v místě působení nemá konkurenta, další školu, která jí může odvádět žáky, a pak není lehké motivovat vedení školy a její zaměstnance ke zlepšování svého vlastního výkonu.

- *Problémy měření*

Měření a hodnocení tu probíhají na různých úrovních a v různých časových horizontech. Protože na školách není realizována přímá platba za poskytnuté produkty a služby, chybí přímá vazba mezi cenou a poskytnutou službou, nelze tak porovnat užitek ze spotřeby poskytovaných služeb s náklady. Není snadné rovněž identifikovat činnosti, které přinášejí přidanou hodnotu. Kromě toho řada zásadních ověřování výsledků práce školy musí mít dlouhodobý ráz (v řádu let). Na rozdíl od jiných typů organizací musí školy používat pro hodnocení výsledku jiná kritéria než zisk.

- *Postavení žáka ve škole*

Není vždy zcela jasné, jak je to vlastně s pozicí žáka ve škole. Žáci jsou jednou označováni za zákazníky školy, podruhé za členy školy. Podobně jsou někdy jako zákazníci a jindy dokonce jako členové vnímání rodiče žáků. Akceptujeme-li žáka jako zákazníka školy, je potřeba mít na paměti, že se tady v řadě ohledů vztah učitel – žák (zákazník) liší od vztahu jiných odborníků s jejich klienty. Učitelé s žáky bývají v pravidelném, širokém a vcelku intenzivním kontaktu, mnohdy několikrát týdně, a to i po léta. Postavení žáků (zákazníků) je zvláštní i v jiných ohledech. Např. si nemohou vybírat svého učitele, často mají jen velmi omezený vliv na nabízený vzdělávací program apod. Jde tedy o případ klientství, kdy jsou zákaznickova práva poměrně značně omezena.

- *Autonomie v práci učitelů*

S učitelstvím bývá často spojována relativně vysoká míra autonomie učitelů s jejich menší závislostí na byrokratické kontrole. Učitelé pracují relativně samostatně a využívají k řešení problémů klientů své tzv. „speciální znalosti“. Učitelé tak typicky pracují relativně nezávisle jeden na druhém a na ostatních skupinách ve škole (např. na vedení školy, případně na odborných pracovnících neučitelské kategorie, pokud ve škole působí, atd.). I když se učitelé s druhými setkávají (např. v různých pracovních skupinách usilujících o rozvoj kurikula, politiky školy v oblasti práce s rodiči apod.) a práce druhých je pro ně důležitá, ve srovnání se situací v jiných organizacích je míra jejich vzájemné spolupráce typicky poměrně nízká.

- *Specifika práce s časem*

Úvahy o tom, že by vedle ředitele měli být zapojeni do řídicí práce ve škole podstatně výrazněji i mnozí další lidé, narážejí na časová specifika školní práce. Naprostá většina těchto „dalších“ lidí (často od úrovně zástupců ředitelů přes učitele na střední úrovni řízení až k „běžným“ učitelům) má na řídicí aspekt práce školy málo času. Výraznější redukce úvazku se mnohdy týkají jen velmi omezeného počtu pracovníků školy. Čas určený pro vyučování je poměrně pevně strukturován a učitelé se mu musejí podřídit.



## - *Omezený pohled na řízení*

Specifikum škol, resp. jejich řízení, tkví i v tom, že se ve školách, snad ještě více než v jiných organizacích, zanedbává personální řízení (jako specifická oblast řízení). Např. mnoho pracovníků na střední úrovni nemá jasně a explicitně vymezenou řídicí roli, chybí jim dostatečná příprava pro řídicí aktivity, často je ve školách neadekvátně zařazen i neučitelský personál apod. Zvládnout běžný chod školy pak stojí řadu lidí značné úsilí.

## 2. Možná rizika a bariéry benchlearningu ve školském prostředí

Při realizaci benchlearningu musíme mít na mysli, že v konkrétní organizaci mohou existovat i silné brzdné momenty, které jsou namířeny proti realizaci podobných porovnávání a měření. Které to jsou? Nejčastěji se lze v praxi organizací setkat s následujícími překážkami a omezeními [1, s.18]:

- benchlearning je spojen s celou řadou zkreslených názorů a mýtů, tvrdících, že je to skrytá, resp. otevřená forma průmyslové špionáže (neetického jednání), nebo že je vhodný pouze pro velké organizace a nadnárodní korporace, případně pouze pro výrobní organizace a do prostředí veřejného sektoru, včetně škol, nepatří,
- u vedení různých organizací i u mnoha dalších zaměstnanců se setkáváme s absolutním nedostatkem pokory, resp. s pocitem vlastní jedinečnosti, což všechno brání pocitu vhodnosti a potřeby srovnávání se s jinými,
- s tím pak souvisí faktický nezájem vedení organizace o systematické provádění benchlearningu, navíc často motivovaný skutečností, že by se tím iniciovaly změny – a změny, to jsou přece problémy, a my problémy necháme až těm, kteří přijdou po nás,
- nedostatečná kultura řízení, která se může projevat i výše zmiňovanými okolnostmi, ale je navíc mnohdy ovlivněna silně direktivním stylem řízení, absencí efektivního dialogu se zaměstnanci, nepodporováním iniciativ a proaktivního jednání zaměstnanců, ignorováním zásady učící se organizace, případně i jinými, už dávno překonanými přístupy,
- momentální omezení kapacit, které by bylo nutné uvolnit jak na samotný benchlearning, tak i na navazující aktivity a projekty neustálého zlepšování. To je často v prostředí škol způsobeno omezeným přidělováním finančních prostředků ze strany ministerstva a zřizovatelů. Analýzy však mohou odhalit, že mnoho z kapacit organizací je vázáno právě proto, že se snaží operativně zahazovat problémy, neshody, nehody a slabé stránky. Nepříjemný je argument typu „Teď není vhodná doba k benchlearningu, teď musíme dělat jiné věci!“,
- nedostatečný časový prostor a nedostatek znalostí o postupech benchlearningu zaměstnanců organizace, což může vést ke snaze o nedůslednou realizaci některých kroků benchlearningu, a tím i k snížení očekávané kvality dosažených výsledků benchlearningu,



- obtíže s vyhledáváním partnerů pro konkrétní benchlearningový projekt; to může být v některých případech objektivní realita, zvláště pak v situacích, kdy hledáme partnery jen v oblasti vlastního působení, tj. organizace, které jsou přímými konkurenty.

Bylo by možné zmínit i některá další omezení, jedno je však jisté už nyní: naprostá většina překážek je ryze subjektivního charakteru a souvisí přímo s mentálními modely a stereotypy v hlavách, s neznalostí lidí o po-  
vaze, postupech a efektech benchmarkingu, resp. benchlearningu. A tento handicap se dá lehce eliminovat vhodným výcvikem a vzděláváním všech skupin zaměstnanců!

### 3. Popis zkušeností a příkladů aplikace benchlearningu ve školském prostředí

Využití benchlearningu, resp. benchmarkingu v prostředí mateřských a základních škol není naprostou samozřejmostí a je prakticky nemožné dohledat příklady jeho aplikace v těchto typech organizací. Určitý náznak použití benchmarkingu v prostředí základních škol uvádí ve své diplomové práci Michaela Lochmanová [12]. Cílem této práce bylo zhodnocení stavu a úrovně základních škol zřizovaných městem Uherské Hradiště pomocí metody benchmarking. Informace pro toto zhodnocení byly získány z webových stránek škol, z výročních zpráv škol a převážně z konzultací s referentkou Odboru školství a sportu města Uherské Hradiště. V rámci realizace benchmarkingu bylo porovnáváno celkem 6 základních škol podle vybraných indikátorů. Výsledkem bylo vytypování dvou oblastí pro zlepšení a návrh projektů, která se na tyto oblasti zaměřily.

Daleko častěji je možné setkat se s využitím této metody v prostředí veřejných institucí. Publikace kolektivu autorů v čele s J. Šírokým [13] představuje konkrétní aplikace benchmarkingu formou projektů „Cena a výkon“, „Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí 3. typu“, „Benchmarking nákladů na výkon státní správy obcí s rozšířenou působností“ nebo „Projekt vybraných veřejných služeb 2005“. V této publikaci jsou uvedeny podrobnější informace o těchto projektech, např. o partnerech, cílech a výsledcích. Neméně důležitý byl také projekt benchlearningu „CAF Regional Benchlearning Project“. Do tohoto projektu se zapojily čtyři sousedící země: Rakousko, Slovensko, Maďarsko a Česká republika a cíle projektu byly:

- ověření metody CAF jako srovnávací základny pro benchlearning;
- výměna zkušeností z modernizačních procesů ve veřejné správě;
- porovnání různých způsobů užití metody CAF;
- zlepšení výsledků zúčastněných organizací;
- rozvoj mezinárodního partnerství;
- ověření vhodnosti angličtiny jako komunikačního jazyka v projektech.

Dalším benchlearningovým projektem podle publikace Šírokého a kolektivu byla výměna zkušeností krajských úřadů z aplikace modelu CAF. Do tohoto projektu se zapojilo 11 ze 14 krajských úřadů ČR.





Velice často se objevují příklady použití benchmarkingu, které představují zejména sebehodnocení (auto-evaluace) školy a vzájemné hodnocení výkonnosti, resp. dosažených výsledků škol. To nicméně představuje pouze neúplnou realizaci benchmarkingu, protože zde chybí identifikace toho, proč bylo případných lepších výsledku dosaženo, jaké postupy a metody k tomu byly využity, a následné využití příkladů dobré praxe pro vlastní zlepšení a učení se.



## Literatura

- [1] NENADÁL, J. a kol. *Benchmarking – Mýty a skutečnost. Model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, s. r. o., 2011.
- [2] NENADÁL, J. a kol. *Moderní management jakosti. Principy, postupy a metody*. Praha: Management Press, s. r. o., 2008.
- [3] KARLÓF, B. - ÖSTBLOM, S. *Benchmarking*. Praha: Victoria Publishing, 1995.
- [4] *Excellence One Toolbook for Benchmarking. 21 Tools for Benchmarking*. Brussels: EFQM Representative Office, 2003.
- [5] Benchmarking and benchlearning [online]. Brusel: European platform for rehabilitation [cit. 26. 7. 2017]. Dostupné z: <http://www.epr.eu/images/EPR/documents/projects/prometheus/Final%20event/Presentations/Session%203%20Karl%20Wiggo%20Jensen.pdf>
- [6] KARLOF, B. - LOEVINGSSON, F. *The A-Z of Management Concepts and Models*. London: Thorogood Publishing Limited, 2005.
- [7] *The Benchmarking Management Guide*. Portland: Productivity Press, 1993.
- [8] DOHNALOVÁ, Z. *Databáze chytrých praktik. Proces tvorby a výsledky*. Zlín: CEED, 2008.
- [9] PLAČEK, M. *Možnosti využití benchmarkingu při řízení kvality a zvyšování výkonnosti ve vysokém školství*. Brno: Masarykova univerzita, 2015.
- [10] DOUGLAS, S., LIGHTER, D. E. *Quality Management in Health Care: Principles and Methods*. Jones and Bartlett Publishers, 2004.
- [11] POL, M. Škola: organizace běžná, specifická či snad pospolitost? In: Sborník prací Filozofické fakulty brněnské univerzity. Roč. 47-48. Brno: Masarykova univerzita, 2000.
- [12] LOCHMANOVÁ, M. *Hodnocení základních škol v Uherském Hradišti pomocí metody benchmarking*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2013.
- [13] ŠIROKÝ, J. a kol. *Benchmarking ve veřejné správě* (druhé, upravené a doplněné vydání). Praha: MV ČR, 2006.
- [14] Metodika pro zpracování Analýzy výchozího stavu škol zapojených v KA 02. Interní materiál projektu OP VVV Strategické řízení a plánování ve školách a v územích.



## Příloha č. 1 Dotazník k posouzení připravenosti organizace na realizaci benchlearningu [1]

Název organizace: \_\_\_\_\_

Dotazník vypracoval: \_\_\_\_\_

		body					
		-2	-1	0	+1	+2	
F1	Vize a strategie rozvoje nedefinovány.						Vize a strategie jsou známy a naplňovány.
F2	Orientace na domněnky a pocity.						Orientace na fakta.
F3	Komunikace významu vlastní práce absentuje.						Zaměstnanci plně rozumí smyslu své práce.
F4	Zaměření na výsledek.						Zaměření na přístupy.
F5	Podpora formalizování čin- ností.						Podpora kreativity a ino- vací.
F6	Není využívána zpětná vaz- ba (konstruktivní komunika- ce) od zainteresovaných stran.						Je využívána zpětná vazby (konstruktivní komunikace od zainteresovaných stran).
F7	Absence závazku vedení ke změnám a zlepšování.						Závazek ke změnám a zlep- šování je komunikováno.
F8	Podpora individuálního přístupu.						Podpora týmové práce.
F9	Zlepšování izolováno na několik útvarů.						Zlepšování je program celé organizace.
F10	Tolerance průměrné výkon- nosti.						Motivace k maximální vý- konnosti je rozvíjena.
F11	Hodnota pro zainteresova- né strany nedefinována.						Hodnota pro zainteresova- né strany je respektovaným faktorem.
F12	Princip učení je neznámý.						Princi učení je široce apli- kovaný.



## Tabulka pro vyhodnocení stavu připravenosti organizace na realizaci benchlearningu

Výrok o připravenosti k benchlearningu:	Bodové rozpětí:
Škola je k benchlearningu připravena	<i>od + 18 do + 24 bodů</i>
Škola není k benchlearningu plně připravena, neexistují však zásadní bariéry – žádoucí jsou pouze drobná zlepšení	<i>od + 12 do + 17 bodů</i>
Škola není připravena k benchmarkingu, v mnoha oblastech musí být přijata adekvátní opatření	<i>od 0 do + 11 bodů</i>
<i>Škola není a ani nebude v brzké době připravena k benchlearningu, měkké složky managementu jsou výrazně podceněny</i>	<i>od – 24 do – 1 bodu</i>



**Příloha č. 2** Příklady možných ukazatelů pro zkoumání vlastní výkonnosti [14]

<b>Kritéria</b>	<b>Možné příklady ukazatelů výkonnosti</b>
<b>1 Koncepce a rámec školy</b>	
1.1 Škola má jasně formulovanou vizi a realistickou strategii rozvoje, které pedagogové sdílejí a naplňují	<ul style="list-style-type: none"> <li>- existence vize a strategie rozvoje</li> <li>- míra naplnění strategie rozvoje</li> <li>- počet zásahů a úprav do již deklarované mise a</li> </ul>
1.2 Škola má vzdělávací program (ŠVP), který vychází z vize a strategie rozvoje školy a je v souladu s kurikulárními dokumenty (RVP); jeho cíle jsou srozumitelné pro pedagogy i rodiče	<ul style="list-style-type: none"> <li>- provázanost ŠVP na vizi a strategické cíle</li> <li>- míra naplnění cílů vzdělávacího programu</li> <li>- míra srozumitelnosti obsahu a výstupů ŠVP pro</li> </ul>
1.3 Škola funguje podle jasných pravidel umožňujících konstruktivní komunikaci všech aktérů (vedení, pedagogové, rodiče) a jejich participaci na chodu školy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- existence pravidel</li> <li>- zapojení zainteresovaných stran do tvorby pravidel</li> <li>- počty porušení pravidel</li> </ul>
1.4 Škola je vstřícné a bezpečné místo pro žáky, jejich rodiče i pedagogy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- existence systému/pravidel bezpečnosti žáků a učitelů</li> </ul>
1.5 Škola spolupracuje s vnějšími partnery	<ul style="list-style-type: none"> <li>- počet definovaných partnerů</li> </ul>
<b>2 Pedagogické vedení školy</b>	
2.1 Vedení školy aktivně řídí, pravidelně monitoruje a vyhodnocuje práci školy a přijímá účinná opatření	<ul style="list-style-type: none"> <li>- výsledky hodnocení kvality výuky</li> <li>- počty realizovaných opatření</li> </ul>
2.2 Vedení školy aktivně vytváří zdravé školní klima – pečuje o vztahy mezi pedagogy, žáky i vzájemné vztahy mezi pedagogy a žáky a jejich	<ul style="list-style-type: none"> <li>- existence etického kodexu</li> <li>- počet neformálních setkání mezi učiteli a žáky</li> </ul>
2.3 Vedení školy usiluje o zajištění optimálních personálních podmínek pro vzdělávání, cíleně pečuje o naplnění relevantních potřeb každého pedagoga a jeho profesní rozvoj, vytváří podmínky pro výměnu pedagogických zkušeností	<ul style="list-style-type: none"> <li>- míra potřeby rozšíření učitelského sboru</li> <li>- počet vzdělávacích akcí učitelů</li> <li>- výsledky hodnocení práce učitelů</li> <li>- využívání motivačních nástrojů</li> </ul>



2.4 Vedení školy usiluje o optimální materiální podmínky vzdělávání a pečuje o jejich účelné využívání	- struktura a podíl finančních zdrojů na financování škol - míra využití dalších zdrojů mimo zřizovatele
2.5 Vedení školy klade důraz na vlastní profesní	- míra naplnění plánů osobního rozvoje pracovníků
<b>3 Kvalita pedagogického sboru</b>	
3.1 Pedagogové jsou pro svou práci kvalifikovaní a odborně zdatní a ke své práci přistupují profesionálně	- míra naplnění platné legislativy z hlediska odborné kvalifikace učitelů
3.2 Pedagogové důsledně uplatňují při komunikaci s žáky a rodiči a kolegy vstřícný, respektující přístup	- existence etického kodexu - počet neformálních setkání mezi učiteli a žáky
3.3 Pedagogové aktivně spolupracují a poskytují si	- existence systému výměny zkušeností
3.4 Pedagogové podporují rozvoj demokratických	
3.5 Pedagogové aktivně spolupracují na svém pro-	- míra naplnění plánů osobního rozvoje pracovníků
<b>4 Výuka</b>	
4.1 Pedagogové systematicky promýšlejí a připravují výuku v souladu s vědomostními, dovednostními i postojeovými cíli definovanými v kur-	
4.2 Pedagogové využívají široké spektrum výchovně-vzdělávacích strategií pro naplnění stanove-	- rozsah motivačních prvků k vytváření klimatu podporujícího učení
4.3 Pedagogové systematicky sledují vzdělávací pokrok každého žáka a při plánování a realizaci výuky zohledňují individuální potřeby žáků	- výsledky hodnocení pokroku jednotlivých žáků ve vzdělávání
4.4 Pedagogové se ve své práci zaměřují na sociál-	- výsledky hodnocení pokroku jednotlivých žáků
<b>5 Vzdělávací výsledky žáků</b>	
5.1 Škola soustavně získává informace o posunech výsledků každého žáka ve všech vzdělávacích oblastech a reaguje na ně vhodnými pedago-	- výsledky vzdělávání žáků



5.2 Výsledky vzdělávání žáků odpovídají očekáva-	- míra naplnění očekávaných výsledků vzdělávání
5.3 Žáci školy jsou motivovaní k dosahování dob- rých výsledků a demonstrují sociální a osobnost-	
5.4 Škola sleduje a vyhodnocuje úspěšnost žáků v průběhu, při ukončování vzdělávání a v dalším vzdělávání či profesní dráze a aktivně s výsledky	- výsledky úspěšnosti školy - úspěšnost žáků v přijímacích zkouškách do další stupňů vzdělávání



---

### **Příloha č. 3** Návrh smlouvy o spolupráci při projektu benchlearningu