

Studie / Články

TEORETICKÉ A METODOLOGICKÉ ZÁKLADY „VÝZKUMU“ DOBRÉ PRAXE

Arnošt Veselý

1. Úvod

Jednou z možností, jak realizovat změnu a zlepšení fungování organizací či nějakého společenského systému, je vyhledávat, sdělovat a podporovat zavádění praktik, které se zdají být fungující a úspěšné někde jinde¹. V jádru tohoto stále populárnějšího přístupu, označovaného jako „výzkum nejlepší praxe“ (dále BPR²) je myšlenka, že místo toho, abychom formulovali abstraktní ideál, který má být dosažen, je vhodnější rozvíjet to, co skutečně bylo či je realizováno a opravdu se osvědčilo někde jinde. Podle tohoto přístupu je třeba především pečlivě studovat a rozšiřovat „to, co funguje“ („*what works*“), spíše než formulovat zatím nikde nerealizované cíle a cesty k jejich dosahování. Podle Overmana a Boyda (1994: 9) je hlavním cílem BPR „selektivní pozorování sady příkladů vhodných následování z různých kontextů s cílem vyvodit zobecnitelné principy a teorie“.

BPR, původně vzniklý v oblasti řízení a managementu, začal přibližně od počátku 90. let 20. století výrazně pronikat i do dalších oblastí, a to včetně vzdělávací politiky. Data-báze ERIC, největšího digitálního zdroje v oblasti vzdělávání, například eviduje přes 4000 článků s klíčovým slovem „*best practice*“. BPR se nevyhnul ani oblasti terciárního vzdělávání (viz například Ewell a Jones 1996, Blimling a Whitt 1999) a začíná se prosazovat již i ve vzdělávací politice České republiky. Stále platný *Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové, umělecké a další tvůrčí činnosti pro oblast vysokých škol na období 2006–2010* například uvádí:

„Ministerstvo bude zveřejňovat příklady dobré praxe a vytvářet platformy pro šíření dobrých zkušeností“ (Dlouhodobý záměr 2005: 15). Hovoří se zde také o „vytváření platformy pro šíření dobrých zkušeností“ (ibid. 18). Je tedy na místě ptát se, kde se BPR vzal a jaké jsou jeho možnosti a meze, jak obecně, tak specificky v oblasti terciárního vzdělávání³.

Přestože přínos některých z realizovaných „výzkumů“ „dobré praxe“ je nepopiratelný, stejně tak je zřejmé, že realizátoři těchto projektů velmi často tápali ohledně metodologických a teoretických základů BPR. Zejména je pak patrné, že realizace výběru „dobré praxe“ často probíhala zcela bez ohledu na hlubší teoretické ukotvení. V této souvislosti je třeba přiznat, že i zahraniční literatura k tématu BPR je značně nepřehledná, terminologicky nejednotná, roztržitá a v mnoha ohledech i nekonzistentní. Neexistuje shoda v tom, co to vlastně BPR je a jak má být správně prováděn. Mnoho statí a „výzkumů“, které mají BPR v názvu, vlastně není ničím víc než pouhým popisem praktik, které se zdají být nějakým (často ne úplně zřetelným) způsobem užitečné a prospěšné. Často jsou navíc tyto příklady vybírány zcela nahodile, subjektivně a bez jakéhokoli zdůvodnění. To neznamena, že takovéto přístupy jsou nutně zbytečné a neužitečné, s těžší bychom je ovšem mohli označit jako „výzkum“.

V reakci na tuto „nedobrou praxi dobré praxe“ se postupně v odborné literatuře (zejména v oblasti managementu a policy analysis) formulovaly přístupy, které se snaží více specifikovat teoretické, epistemologické a metodologické základy BPR a formulovat takové postupy, které by byly rigoróznější, systematictější a transparentnější. Samozřejmě, že cílem těchto přístupů není jen „zvědečnění“ BPR, ale zejména zvýšení

¹ Tento článek byl zpracován v rámci realizace výzkumného záměru FSV UK „Rozvoj české společnosti v Evropské unii: výzvy a rizika“ (MSM0021620841).

² V článku používáme v literatuře užívanou zkratku BPR (*best practice research*), a to jak pro označení výzkumu „nejlepší“, „dobré“ i tzv. „chytré praxe“.

³ V článku používáme v literatuře užívanou zkratku BPR (*best practice research*), a to jak pro označení výzkumu „nejlepší“, „dobré“ i tzv. „chytré praxe“.

jeho praktičnosti a využitelnosti, tedy aby to, co je výsledkem BPR (výběr a analýzy příkladu dobré praxe), bylo skutečně inspirativní pro ostatní. Tyto přístupy samozřejmě mají také svá pro a proti, nicméně určitě je vhodné se s nimi blíže seznámit. Pokud je mi ovšem známo, v české literatuře jde o přístupy doposud zcela neznámé.

Tato stať si tak klade následující cíle: (1) popsat a vysvětlit základní principy dvou současných systematických přístupů k BPR, (2) porovnat tyto přístupy a popsat jejich možnosti a meze, (3) navrhnout možná zlepšení pro teorii, metodologii a praxi BPR. Protože, jak již bylo řečeno, BPR je značně rozšířenou oblastí, snažím se též o jisté terminologické vyjasnění a vystižení hlavních prvků BPR jako takového. Konkrétně hledám odpovědi na následující otázky: (1) jaké hlavní přístupy k formulaci systematictějších základů BPR lze nalézt v odborné literatuře?, (2) v čem se tyto přístupy liší?, (3) jaké jsou silné a slabé stránky těchto přístupů?, (4) jaká lze na základě tohoto porovnání formulovat doporučení pro vylepšení BPR?

V práci postupuji následujícím způsobem. Nejdříve osvětluji základní pojmy spojené s BPR. Dále popisují základní prvky, z kterých se každý BPR skládá. V další části kriticky rozebírám dva odlišné metodologické přístupy BPR a diskutuji jejich výhody a nevýhody. Konečně na závěr se věnuji

obecným problémům BPR a možnostem jejich překonání⁴. Celá stať je koncipována jako teoreticko-metodologická. Prostor neumožňuje podrobný rozbor aplikace analyzovaných přístupů (konkrétních případových studií). Nicméně, kde je to možné, snažím se demonstrovat teoretické argumenty na konkrétních příkladech.

2. TERMINOLOGICKÉ UJASNĚNÍ

V literatuře se lze setkat s několika příbuznými pojmy, které se týkají BPR. Jde zejména o pojmy „nejlepší praktiky“ (*best practice*), „dobrá praxe“ (*good practice*) a „chytré praktiky“ (*smart practices*). Tyto pojmy jsou někdy užívány jako synonyma, někdy zachycují odlišné věci. Věc se dále komplikuje tím, že tyto pojmy jsou v různých oblastech užívány různě, nebo mají jiný kontext uplatnění. Například v managementu soukromého sektoru je účel nalézání dobré praxe v mnoha ohledech jiný než v sektoru veřejném. O tom, co je to „nejlepší pra-

⁴ Je potřeba poznamenat, že tato stať *není* nekritickým popisem či přehledem diskuse o BPR v zahraniční literatuře. Například utřídění základních komponent BPR i výběr a porovnání dvou přístupů k BPR pochází od autora této stati a nejde o již někde dříve publikované a obecně akceptované poznatky.

Tabulka 1: Různé definice BPR

Definice	Pramen
V obecném smyslu slova, termín „nejlepší praxe“ vyjadřuje nejefektivnější možný způsob provádění nějaké činnosti. Nejrychlejší metoda, která spotřebovává nejméně zdrojů (včetně lidské práce a součástek) k vytvoření výstupu s nejvyšší kvalitou, je „nejlepší praxí“. Skoro ve všech myslitelných odvětvích byly nějakým způsobem zavedeny nejlepší praxe ve výrobních procesech, ale asi nejspěšněji a nejvýrazněji zavádění nejlepších praxí proběhlo v oblasti technologického rozvoje, kontroly kvality, projektového managementu, ve výuce (na střední a vyšší úrovni vzdělávání), ve výrobě, zdravotnictví a obchodu.	„Best Practices.“ Encyclopedia of Management. 6th ed. Detroit: Gale, 2009. 40-41. Gale Virtual Reference Library.
Pojem „nejlepší praxe“ implikuje, že se jedná o takový způsob jednání, který se jeví v porovnání s jakýmkoli alternativním způsobem jednání jako nejlepší pro dosažení stanoveného cíle.	Bretschneider et al (2005: 309)
Slovní spojení „nejlepší praktiky“, nebo v jednotném čísle „nejlepší praxe“ je pojmem pramenícím z techniky v oblasti managementu a označovaným jako „benchmarking“. Předpoklad, na kterém je užívání tohoto pojmu založeno, je, že produkční a řídicí procesy jsou dostatečně jednotné a že tedy „nejlepší praxe“ může být identifikována a pak převzata více či méně „tak jak je“ někým jiným.	„Best Practices.“ Encyclopedia of Small Business. 3rd ed. Vol. 1. Detroit: Gale, 2007. 90-92. Gale Virtual Reference Library
Nejpřesněji lze BPR (výzkum nejlepší praxe) definovat jako selektivní pozorování sady příkladů vhodných následování z různých kontextů s cílem vyvodit zobecnitelné principy a teorie řízení.	Overman a Boyd (1994: 69)

xe“ nebo „dobrá praxe“, nepanuje shoda, stejně tak nepanuje v tom, jak se má výzkum „dobré praxe“ provádět (Myers, Smith a Martin 2004: 4). Mnoho autorů se také jakýmkoli definicím vyhýbá. Jak je patrné z tabulky 1, vymezení výše uvedených pojmů (pro přesnost ponechány v originále) se někdy překrývá a někdy jsou tyto pojmy užity odlišně. Nicméně jisté společné rysy najít lze.

Mezi autory víceméně existuje shoda, že BPR je způsob myšlení, zaměřený na neustálé učení, zpětnou vazbu a reflexi toho, co a proč funguje, případně i toho, co nefunguje (Stenström a Laine 2006). Definice dobrých praktik zdůrazňuje funkčnost a orientaci na proces, transformaci a inovaci (Tuominen, Koskinen-Ollonqvist & Rouvinen- Wilenius 2004, 7, 27; Frisk & Antila 2004, 40). Mezi definicemi BPR ovšem existují poměrně významné rozdíly. Tuominen et al (2004) vytvořili následující klasifikaci definic „dobré praxe“:

- 1) Definice, které zdůrazňují *funkčnost*
 - „Dobrou praxí (dobrymi praktikami)“ může být cokoli, co zcela nebo částečně funguje.
 - „Dobrou praxí“ je to, co někde jinde vedlo k dobrým výsledkům.
- 2) Definice, které zdůrazňují *proces*
 - „Dobrou praxí“ jsou takové metody, které umožňují dosáhnout jistých stanovených cílů a učiní organizaci více profitující.
 - Dobrá praxe obsahuje stejné prvky jako benchmarking, ačkoli sběr dat ohledně příkladů „dobré praxe“ má „výzkumnější“ charakter, než je tomu v případě benchmarkingu.
- 3) Definice, které zdůrazňují *inovaci a transformaci*
 - „Dobré praktiky“ jsou inovativní a vytvářejí příležitosti pro zavedení nových procedur a přístupů.
 - „Dobré praktiky“ jsou spojené s úspěšnými projekty.

Ke studiu „dobré praxe“ lze tedy přistupovat různým způsobem. Pokud se budeme řídit prvním možným typem definice, které se zaměřují na funkčnost, pak lze za příklady „dobré praxe“ považovat jakýkoli soubor či „databanku“ dobrých nápadů bez ohledu na to, jak tento soubor vznikl⁵. Toto chápání je v praxi asi nejrozšířenější. Druhý typ definic, který se zaměřuje

⁵ Znovu je ovšem třeba připomenout námitku, že označení procesu tvorby takové databáze jako „výzkumu“, je vzhledem k nahodilosti a teoretické nepodloženosti problematické, stejně jako označení „nejlepší praxe“. V tomto případě by asi bylo lepší používat pojmu „dobrá praxe“, jak to mnoho autorů činí. Jsou si přitom vědomi, že při nesystematickém sběru příkladů nemohou doložit, že se skutečně jedná o *nejlepší* případy praxe.

na výjimečnost procesu, je spojen především s hledáním nejlepšího či optimálního procesu, který vede k nejvyšším ziskům (pokud se jedná o tržní subjekt). Konečně třetí typ definic se zaměřuje na implementaci a realizaci praxe. Spíše než na hledání nejlepšího příkladu *per se* se zde klade důraz na hledání takové praxe, která může vést na jiných místech k žádoucím inovacím a změnám. Jak už jsme výše zdůraznili, v této stati se budeme věnovat těm přístupům v BPR, které se snaží pojímat – více či méně – BPR jako systematický výzkum, který má své teoretické a metodologické podložení. Tyto přístupy jsou spojené především s definicemi druhého a třetího typu. Před tím je ovšem třeba ujasnit základní komponenty, ze kterých se BPR skládá, a jak tyto prvky na sebe navazují.

3. ZÁKLADNÍ PRVKY BPR

Základním cílem BPR je zlepšit fungování určité společenské instituce, nejčastěji organizace, ať již ziskové nebo neziskové⁶, a to na základě převzetí určitých principů fungování jiné instituce, která se jeví jako úspěšnější. S trochou zjednodušení můžeme říci, že jakýkoli BPR se skládá ze dvou základních prvků, které jsou někdy označovány jako cílové místo (*target site*) a zdrojové místo (*source site*). **Cílové místo** představuje instituce, jejíž fungování chceme zlepšit, zatímco **zdrojové místo** je představováno institucí (případně institucemi), která slouží jako zdroj inspirace pro vnitřní změnu.

BPR má vždy několik základních kroků. V první řadě je to analýza cílového místa, tedy instituce, jejíž fungování chceme zlepšit. Je třeba zjistit, v čem daná instituce v porovnání s ostatními zaostává, kde jsou její problémy a co potřebuje zlepšit. To se neobejde bez jednoznačného stanovení cílů, kterých chce daná instituce dosáhnout. To je zvláště důležité v případě neziskových a veřejných institucí, které mají různé poslání a účely své činnosti⁷. V oblasti terciárního vzdělávání toto souvisí se stanovením mise a vize, které chce vysoká škola (či její součást) dosáhnout. Cílem tohoto kroku je tedy stanovení, čeho chce daná instituce dosáhnout a proč se dosažení

⁶ Znovu je ovšem třeba připomenout námitku, že označení procesu tvorby takové databáze jako „výzkumu“, je vzhledem k nahodilosti a teoretické nepodloženosti problematické, stejně jako označení „nejlepší praxe“. V tomto případě by asi bylo lepší používat pojmu „dobrá praxe“, jak to mnoho autorů činí. Jsou si přitom vědomi, že při nesystematickém sběru příkladů nemohou doložit, že se skutečně jedná o *nejlepší* případy praxe.

⁷ U soukromých firem je tím hlavním cílem pochopitelně generovat zisk, a tak je základní porovnání úspěšnosti jednotlivých tržních institucí mnohem jednodušší. Nicméně i zde mohou být různé specifické cíle jednotlivých firem.

stanovených cílů zcela nedaří. Klademe si tedy zejména otázky „co se nedaří?“ a „proč?“.

Další kroky BPR spočívají v hledání odpovědi na otázku „jak?“. Snažíme se tedy nalézt takové fungující příklady praktik, které se jeví, v porovnání s těmi v cílovém místě, jako superiorní. Klíčové je zde nalezení příkladu, který by bylo vhodné následovat a který se jeví jako nejlepší. Tento **vzorový příklad** (v angličtině *exemplar*) se označuje jako „nejlepší praxe“ či „chytrá praxe“ (viz dále). Samotná identifikace „nejlepší“ praxe však ještě nestačí. Abychom mohli danou praxi využít na cílovém místě, je potřeba vědět, *proč* tato praxe funguje. Tato fáze se někdy označuje jako **explanace**. Spočívá v pochopení toho, jakou roli hraje daná praxe v tom, že daná instituce má skutečně výjimečné výsledky. Konečně čtvrtým bodem je převedení zkušeností vzorového příkladu do cílového místa. Tato fáze se někdy označuje jako **extrapolace**.

V literatuře se lze setkat s celou řadou různých BPR metodologií, které akcentují různé fáze výše uvedeného obecného procesu. Lze přitom odlišit přinejmenším dva základní typy BPR (Myers, Smith a Martin 2004: 10–11): (1) kvantitativní mikroekonomický BPR; (2) kvalitativní BPR založený na případové studii. Oba přístupy dále stručně rozeberu na příkladech jejich nejvýznamnějších proponentů. Začneme u prvního typu.

4. METODOLOGIE „NEJLEPŠÍ PRAXE“ DLE S. BRETSCHNEIDERA ET AL.

Cílem hojně citované stati Bretschneidera et al. (2005) bylo formulovat nezbytné a dostačující podmínky pro identifikaci skutečně „nejlepší praxe“ a kriticky zhodnotit různé techniky, které jsou pro tuto identifikaci k dispozici. Podle Bretschneidera et al. pojem „nejlepší praxe“ implikuje, že se jedná o takový způsob jednání, který se jeví v porovnání s jakýmkoli alternativním způsobem jednání jako lepší a zároveň dosahuje stanoveného cíle. Z jejich teoretické analýzy pak vyplývají dvě nezbytné, ale postačující podmínky pro *nalezení* (identifikaci) nejlepší praxe: (1) úplnost případů zahrnutých do srovnání, (2) porovnatelnost těchto případů.

Podmínka úplnosti stanovuje, že pokud chceme skutečně odhalit „nejlepší praxi“, musíme zahrnout *všechny* porovnatelné případy v dané oblasti a nevystačíme si zde pouze s výběrovým šetřením (byť reprezentativním). V případě výběrového šetření (na jehož základě se použitím statistických metod zobecňuje na základní soubor) totiž může existovat nějaký *lepší* případ mimo tento výběrový soubor a pojem „nejlepší

praxe“ je pak zavádějící. Například chceme-li určit „nejlepší praxi“ ve výuce cizích jazyků na vysokých školách v České republice, musíme zahrnout *všechny* vysoké školy v ČR, kde se cizí jazyky vyučují (nikoli pouze náhodně vybrané školy). Jak Bretschneider et al. uznávají, podmínku úplnosti je v praxi často velmi obtížné, nebo dokonce zcela nemožné, naplnit. To v praxi často vede k tomu, že soubor porovnávaných případů je geograficky nebo časově zúžen tak, aby mohl být úplný (např. v případě škol na jeden region v časovém období jednoho roku). Pokud ovšem například porovnáваме *všechny* školy v jednom kraji (řekněme v kraji Vysočina), pak sice můžeme identifikovat příklad „nejlepší praxe“ v tomto kraji (pochopitelně při splnění dalších metodologických podmínek – viz dále) a tento nejlepší příklad popsat a analyzovat, nicméně vzhledem k takovému zúžení na jeden kraj může dojít k tomu, že přenositelnost získaných poznatků z rozboru nejlepšího příkladu do dalších krajů je malá.

Podmínka porovnatelnosti stanovuje, že v daném souboru jsou případy srovnatelné co do jednání (praxe), výstupu i kontextu, ve kterém se nacházejí. I toto kritérium může být značně problematické. Snažíme-li se například identifikovat nejlepší praxi v zapojení sociálních partnerů do fungování vysoké školy, máme do jednoho souboru zahrnout veřejné i soukromé vysoké školy a všechny obory, anebo jsou funkce těchto typů škol natolik odlišné, že je potřeba hledat různé nejlepší praxe uvnitř *typů* těchto škol nebo v rámci jednotlivých oborů? Které případy máme považovat za dostatečně shodné, že mají být zahrnuty do jednoho souboru, a které již nikoli? Na základě čeho si můžeme být jisti, že náš soubor je úplný?

Podle Bretschneidera et al. je nezbytné se opírat o nějakou teorii. Dle jejich názoru je nevhodnější **teorie produkce**, známá z ekonomie. Podle této teorie je třeba specifikovat vztah mezi daným výstupem (*outcome*) a množstvím jednotlivých vstupů (*input*) a jejich kombinace, které byly nezbytné k dosažení dané produkce. Podle autorů je výhoda produkčních modelů v tom, že uznávají existenci nějakého formálně odhalitelného vztahu mezi vstupy a výstupy, který umožňuje nalezení *jednoho* nejlepšího případu, ve kterém jsou vstupy nejlepším možným procesem transformovány ve výstupy. Kriticky potom komentují výhody a nevýhody několika statistických postupů, kterými lze rigorózně nejlepší případ nalézt⁸.

⁸ Jde o takové statistické techniky, které umožňují zaměřit se na extrémní jednotky v souboru a pracovat s nimi.

Co to ovšem konkrétně znamená ono „nejlepší“? Na základě čeho poznáme, že právě na škole x je výuka cizích jazyků nejlepší? Ono nejlepší skutečně může znamenat mnoho věcí, např. schopnost studentů domluvit se jedním cizím jazykem dobře bez ohledu na to, co uměli na počátku; schopnost studentů domluvit se cizím jazykem s přihlédnutím k tomu, co uměli na počátku atd. Pokud bychom pojetí Bretschneider et al. dovedli dále na tomto příkladu, pak by k identifikaci nejlepší praxe bylo v každém případě potřeba jasně specifikovat vstupy (např. vstupní znalosti žáků, jejich motivaci ke studiu jazyků atd.), i výstupy (např. schopnost se domluvit, schopnost porozumět odbornému textu atd.). Specifikace toho, co se má počítat jako vstupy a výstupy, je ovšem do značné míry také subjektivní a v praxi je často určována tím, co jsme schopni měřit a co nikoli⁹.

Bretschneider et al. evidentně měli ambici nabídnout alternativu k rozšířenému způsobu výběru „nejlepší praxe“ v oblasti veřejné správy, totiž výběru pomocí skupiny expertů, kteří subjektivně posoudí došlé návrhy a vyberou z něj případ, který považují za nejlepší. Takový způsob nepovažují za rigorózní výzkum¹⁰. Podle nich je též třeba nalézt vztah mezi jednáním a daným výstupem tohoto jednání. Jinými slovy řečeno, je potřeba formulovat nějakou **kauzální teorii**, a to s důrazem na identifikaci těch příčin daného jevu, které lze nějakým způsobem kontrolovat. Věří přitom, že statistické techniky jim mohou pomoci tyto komplexní vztahy odhalit a zároveň zajistí vyšší porovnatelnost srovnávaných případů. Například pokud chceme zjistit případ nejlepší spolupráce škol se sociálními partnery, je zřejmé, že do hry vstupuje mnoho různých faktorů, jako je velikost školy, zaměstnanost v regionu atd. Tyto odlišné statistické parametry je přitom možné statisticky kontrolovat, a tedy zajistit jistou srovnatelnost.

5. METODOLOGIE „CHYTRÉ PRAXE“ DLE E. BARDACHA

Odlišným způsobem se zabýval problematikou E. Bardach (1994, 1998, 2000, 2004). Podle Bardacha je pojem „nejlepší praxe“ zavádějící, protože jenom zcela výjimečně máme jistotu, že jde skutečně o jeden nejlepší příklad mezi všemi možnostmi, který by mohl řešit problém, před kterým

stojíme, nebo cíl, který se snažíme naplnit (Bardach 2000: 71). Takový extenzivní výzkum, který by bral v úvahu skutečně všechny možnosti, není prakticky nikdy možný. To, co z takových výzkumů získáme, je maximálně „dobrá praxe“. Ani tento pojem však podle Bardacha není úplně vhodný. To, co je a není „dobrá praxe“, totiž záleží také na kontextu, ve kterém probíhá: co je „dobrá praxe“ v rámci jednoho prostředí, nemusí být „dobrá praxe“ v prostředí jiném. Bardach proto považuje za nevhodnější pojem „**chytrá praxe**“ (*smart practice*).

Pojem „chytrá praxe“ podle něj naznačuje, že v dané praxi je nějaká chytrá myšlenka, nějaký zajímavý nápad, který si zaslouží pozornost. Právě toto „chytré“ by měl výzkumník vyhledávat, studovat, verbalizovat a vyhodnotit aplikovatelnost v kontextu, do kterého chce tuto praxi uvést. Jedním z rysů „chytré praxe“ je „dostávat něco zadarmo“ (*getting something for nothing*). V protikladu k lidovému přesvědčení, že „nic není zadarmo“, se Bardach snaží ukázat, že lze nalézt takové praktiky, které nic nestojí, anebo jen relativně velmi málo, a přesto jsou velmi prospěšné. Příkladem může být abecední řazení informací nebo řazení do fronty při čekání, což jsou operace, které jsou zdarma, a přesto mohou výrazně ulehčit a zefektivnit život. Jiným takovým příkladem podle Bardacha je „neviditelná ruka trhu“, která vytváří společenskou hodnotu jaksi automaticky bez dalších přímých nákladů¹¹.

Bardach přiznává, že takových příležitostí pro využití není neomezeně, nicméně podle něj existují. Bardach také uznává, že využití takových latentních příležitostí se neobejde bez nějaké dodatkové práce. V této souvislosti Bardach používá obratu „využít“ či „vytěžit“ nějakou latentní příležitost (*take advantage/exploit*). Co to ovšem je ona „chytrá praxe“? Bardach nenabízí žádnou přesnou definici, ani žádný detailní návod, jak k formulaci „chytré praxe“ dojít. Podle něj je prostě „chytrou praxí“ „cokoli, co využívá latentní příležitost k levnému vytvoření hodnoty“ (Bardach 2000: 77). Podle něj toto „cokoli“ má jednak prvky „nezbytné“ (*essential*) a prvky „podpůrné“ (*supportive*). Primární prvky jsou takové, které kauzálním způsobem vytvářejí oceňované výsledky dané praxe. Jde o onen „nápad“, který „chytrou praxí“ definuje a bez kterého by k pozitivnímu efektu dané praxe nikdy

⁹ Toto má velmi blízko k tématu tzv. přidání hodnoty školy, kde bylo identifikováno mnoho problémů s takovýmto přístupem (viz např. Amrein-Beardsley 2008).

¹⁰ Lze se domýšlet, že je to zejména kvůli porušení podmínky verifikovatelnosti dosažených závěrů.

¹¹ Jiným příkladem „chytrých praxí“ s takřka nulovými náklady by mohlo být též vytváření, zapojování a využívání různých sociálních sítí přes nové komunikační technologie. Jejich správa je prakticky zadarmo, zatímco pozitivní efekty mohou být vysoké. Typickým příkladem takové praxe v oblasti vysokých škol je vedení interaktivního portálu absolventů určité školy, který škola může využít například pro získávání vhodných míst pro studentské praxe a stáže.

nedošlo. Oproti tomu „podpurné“ prvky jsou takové, které zvyšují účinnost dané praxe či zajišťují její udržitelnost, ale samy o sobě oceňované výsledky nezaručují (může jít například o proškolení zaměstnanců v dané praxi, supervizi atd.).

Odhalení těch prvků, které jsou v jádru dané chytré praxe a skutečně vedou k daným výsledkům, je velmi nesnadným, ale klíčovým bodem analýzy „chytré praxe“. To, co je a není klíčovým prvkem, souvisí s *teorií*, z které vycházíme a na které stavíme naše uvažování. Teoretických perspektiv je ovšem mnoho a lidé se v jejich přijímání velmi liší. Ačkoli to Bardach nikde explicitně neuvádí, můžeme z jeho textu dovodit, že smyslem analýzy „dobré praxe“ je vlastně pochopit a popsat, *proč* to funguje, a formulovat to v podobě nějaké teorie.

Bardach, podobně jako mnozí jiní sociální vědci, má problém s hledáním *kauzální* teorie dané „chytré praxe“. Kauzalita předpokládá, že některé jevy jsou příčinou a jiné následkem. V komplexním sociálním světě jsou ovšem často sociální jevy vzájemně propojeny a nelze říci, který předchází a který následuje. Místo kauzality tedy Bardach v pozdějších pracích (Bardach 2004) užívá pojmu **mechanismus** a odkazuje na práce Elstera (1998) a Hedstroma a Swedberga (1998). Mechanismus je podle Bardacha vysvětlení určitého jevu na střední úrovni obecnosti. Méně všeobecný než obecné „zákony“, ale zase obecnější než pouhé deskripce. Příkladem je například proces, jak dochází k nákaze určitou chorobou anebo jak se prostřednictvím trhu dochází k rovnováze cen.

Pro popsání „chytré praxe“ užívá Bardach také metaforu „rezervoáru“, tj. jakési energie či potenciality v sociální realitě, kterou je možno čerpat. Rezervoáry jsou v podstatě zadarmo, jde o „dary přírody“. Je „jen“ potřeba je umět využít. Tak jako se skrývá vnitřní síla v molekulách uhlovodíku, tak se podle Bardacha ukrývá v „sociální přírodě“. Příkladem takového rezervoáru je podle Bardacha lidská schopnost učit se efektivněji, pokud je organismus přiměřeně podnícen (*aroused*). Jiným příkladem je schopnost a inklinace studentů učit se od sebe navzájem (za předpokladu příhodných podmínek). Mechanismus je pak způsob, který dokáže čerpat a využívat tento „rezervoár“. Jinými slovy řečeno, jde o vytvoření takového zařízení a nastavení takových podmínek, které dokážou energii z rezervoáru těžít¹². Jestliže například lidé pracují a učí se lépe pod určitým přiměřeným tlakem (tj. onen často nevyužitý „rezervoár“), pak jde o to nastavit takové podmín-

¹² Bardach ovšem není žádný metafyzik ani filozof. Právě naopak. Jeho zaměření je veskrze praktické.

ky, které k tomuto přiměřenému tlaku vedou (např. časový tlak, vysoká očekávání od učitelů i jiných studentů).

Ačkoli tedy principiálním prvkem každé „chytré praxe“ je mechanismus (a právě ten má být odhalen a následně realizován v cílovém místě), tento mechanismus je vždy obklopen institucionálním, politickým, ekonomickým a interpersonálním kontextem, který je též potřeba vždy vzít v úvahu při přijímání „chytré praxe“ odjinud. Zde se dostáváme k dalšímu důležitému pojmu, který Bardach (a v návaznosti na něj mnoho dalších) používá, a to k termínu **extrapolace**. Tím má na mysli převedení zkušenosti z jednoho místa (instituce, regionu, organizace) na místo jiné. Nejde ovšem o extrapolaci v klasickém slova smyslu¹³ a už vůbec ne o replikaci praxe v jedné organizaci v instituci jiné. Spíše bychom měli hovořit o tvořivé a flexibilní aplikaci pečlivě prostudovaného mechanismu odhaleného na jiném, vzorovém, místě. Extrapolace je v tomto vnímání proces učení se ze zprostředkované zkušenosti a vytváření praktik, odpovídajících novým okolnostem (Ongaro 2009: 2).

Podle Bardacha by měla být charakterizace „chytré praxe“ obecná a flexibilní, nikoli preskriptivní a příliš detailní. Cílem je charakterizovat základní obecné prvky a jejich vztah, a nikoli detailně popisovat to, co je specifické a pouze podpurné. Ti, co daný příklad chytré praxe implementují v cílovém místě, by měli mít volnost přizpůsobit si daný příklad podle svých podmínek, které se mohou značně odlišovat. Jde také o to, aby implementace nebyla brána jako přijímání nebo dokonce vnučování cizích praktik. Bardach uznává, že charakterizace některých „chytrých praktik“ může být obtížná, protože některé praktiky jsou velmi komplexní a mnohodimenzionální. Proto je nelze sumarizovat v několika větách či paragrafech. Spíše se jedná o sadu různých obecných myšlenek, které nejsou nijak hierarchicky uspořádány.

6. POROVNÁNÍ DVOU METODOLOGIÍ BPR

V tabulce 2 jsem se pokusil o zachycení dvou základních přístupů BPR. Rozdíl je už v samotném zaměření. Zatímco Bretschneider et al. se zaměřují na rigorózní výběr případu (*exemplar*), Bardachův primární cíl je nalezení vhodné praxe pro cílové místo. Jestliže metodologie Bretschneidera et al. je založena na statistické analýze dat, pak Bardachův přístup je

¹³ Extrapolací se normálně rozumí „postup v analýze časových řad, při kterém se odhaduje pokračování posloupnosti číselných hodnot mimo obor časového rozpětí, ve kterém jsou hodnoty zjišťovány“ (Řehák 1996: 301).

Tabulka 2: Porovnání metodologií BPR

Typické označení metodologie	Klíčový důraz	Metodologie	Teorie	Klíčovní autoři
Nejlepší praxe	Identifikace případu (exemplar)	Převážně kvantitativní	Produkční funkce	Bretschneider et al. (2005)
„Dobrá praxe“ („chytrá praxe“)	Extrapolace (cílové místo)	Převážně kvalitativní	Mechanismus	Bardach (1994, 2000)

Pramen: Autor

převážně kvalitativní, v podstatě jde o formu případové studie. Jestliže přístup Bretschneidera et al. je založen na teorii produkční funkce, Bardach předpokládá existenci mechanismu, který je potřeba odhalit.

Oba přístupy mají své přednosti a limity. Přístup Bretschneidera et al. se jeví jako vhodný u jevů, které jsou relativně triviální, pokud jde o probíhající proces, a kde lze poměrně snadno kvantifikovat vstupy, procesy i výstupy (např. vydávání dokumentů, sdělování informací studentům atd.). V takových případech lze vskutku předpokládat, že porovnávané jednotky (a procesy v nich) jsou porovnatelné. Odhalení nejlepšího případu pak může být užitečné v tom smyslu, že označí organizaci, která dokáže nejefektivněji kombinovat vstupy a má nejlépe nastavené vnitřní procesy. Nepředpokládá se ale přitom, že by tyto procesy byly nějak zásadně odlišné, nemluvě o tom, že by se v každé organizaci dosahovalo daných výsledků zcela odlišným postupem (mechanismem). Hlavním kladem přístupu Bretschneidera et al. je pak rigoróznost a opakovatelnost.

Přístup Bretschneidera et al. má ale i svá zásadní omezení. Za prvé, Bretschneider et al. se zaměřují na identifikaci *případu* (například na vysokou školu), který obsahuje nejlepší praxi (resp. o kterém se předpokládá, že nejlepší praxi obsahuje), nikoli na to, jak praxi uvnitř tohoto případu „extrahovat“ a aplikovat ji v jiných kontextech. Druhým omezením přístupu Bretschneidera et al. je samotný základní teoretický předpoklad založený na produkční funkci (porovnání vstupů a výstupů). Podle Ongara (2009) existuje mnoho příkladů, kde se výkon nedá posuzovat v jednotkách produkce (např. strategický management vysoké školy). Jinými slovy řečeno, velmi často nám jde o posouzení toho, jak které instituce dosahují určitých *kvalitativních* parametrů, které není možné jednoduše kvantifikovat. Třetí omezení spočívá v tom, že i v těch oblastech, kde je kvantitativní porovnání možné, je zpravidla zcela nemožné zahrnout do porovnávaného výběru všechny jednotky.

Přístup Bardacha má výhodu v tom, že se zaměřuje na kvalitativní aspekty a na extrapolaci. Také jeho přístup má ale své meze. Předně neříká, kde a jak příklady „chytré praxe“ hledat a vybírat. Vzhledem k tomu, že příprava případové studie může být poměrně náročná, je pro výzkumníka velmi důležité, aby neplýtvat časem a energií a snažil se odhalovat mechanismy „chytré praxe“ tam, kde skutečně existují. Možnou odpovědí na tuto námitku je vycházet nejprve z plošného *kvantitativního* šetření, které umožní alespoň vytipovat, kde by se příklady „chytré praxe“ *mohly* vyskytovat¹⁴. Druhým problémem Bardachova přístupu je, jak přesně provádět analýzu „chytré praxe“, aby byla využitelná v cílovém místě. V odpovědi na tento problém bylo navrženo několik protokolů, z nichž asi nejpracovnější je protokol Ongara (2009).

Na závěr je třeba podotknout, že mnoho rozdílů mezi dvěma porovnávanými přístupy má hlubší kořeny v obecné sociálně-vědní metodologii, ze které vychází. Mám na mysli zejména v literatuře již klasickou diskusi rozdílů mezi kvantitativním a kvalitativním přístupem (viz například Leedy and Ormrod 2005) a různými strategiemi výzkumu, jako jsou strategie deduktivní, indikativní, abduktivní a retroduktivní (Blaikie 2007). Je evidentní, že zatímco Bretschneider et al. hledali inspirace především v pozitivistické a kvantitativní tradici, Bardachův přístup je v mnohém inspirován retroduktivním přístupem, spojeným s transcendentálním nebo vědeckým realismem, formulovaným v práci Bhaskara a Harého. Retrodukce, stejně jako dedukce, začíná pozorováním jisté pravidelnosti, ale toto pozorování není následováno formulací hypotéz určených k testování, ale „konstrukcí hypotetického modelu možné struktury nebo mechanismu, který může tuto pravidelnost způsobovat“ (Blaikie 2000: 180). Pomocí pozorování nebo experimentu se pak snažíme vysle-

¹⁴ Je přitom třeba podotknout, že v integrovaném sociálně-vědním výzkumu, kde se kombinuje kvalitativní a kvantitativní přístup, je to většinou naopak, tedy že kvalitativní výzkum předchází kvantitativnímu.

doovat, zda formulovaný mechanismus skutečně existuje. Podle retroduktivního přístupu je primárním úkolem vědce odhalení mechanismů, které vedou k pozorovaným jevům. Retrodukce je tedy založena na „logice objevu“, na kreativní imaginaci.

7. KRITIKA A OMEZENÍ BPR

Pro formulaci návrhů na zlepšení BPR je nezbytné kriticky reflektovat jeho možnosti a omezení. V literatuře přitom najdeme spíše než rozborů různých přístupů BPR (jako například výše uvedených) analýzu BPR jako celku. Lze přitom nalézt spíše kritiku než obhajobu. Na tomto místě se tedy pokusíme o klasifikaci a sumarizaci této kritiky a její doplnění o další problematické body. Jak je zřejmé z výše provedeného rozboru dvou značně odlišných přístupů k BPR, BPR zdaleka není jednotlivý proud a kritika, která se BPR dostává se tak týká jednotlivých přístupů více či méně. Při rozboru kritiky bychom tedy měli rozlišovat, zda-li se týká BPR jako celku, anebo jenom některého z možných přístupů.

BPR byl kritizován z mnoha různých důvodů. Tyto důvody lze rozdělit na vědecké (metodologické) a praktické (Overman a Boyd 1994). Začneme u té kritiky, která zpochybňovala BPR jako vědecky nerigorózní aktivitu. Za prvé – někteří autoři poukazovali na **nedostatek teorie** v přístupu a na zamlčený předpoklad „kopírujme, co dělali někde jinde a uvidíme, co to udělá“ (Myers et al. 2004). Podle této kritiky chybí BPR teoretický podklad a je věnováno málo času na odhalení toho, proč daná praxe funguje. Taková kritika je do značné míry validní pro kvantitativní ekonometrické přístupy, nikoli ovšem pro přístup Bardacha, který se s touto kritikou snažil vyrovnat v podobě zapojení a aplikace pojmu „mechanismus“.

Druhou závažnou připomínkou bylo, že BPR porušuje všechny typy ohrožení **vnitřní validity** tak, jak je formulovali Shadish, Cook a Campbell (2001)¹⁵. Jinými slovy řečeno, podle kritiků prováděná metodologie nezaručuje, že to, co se o daném případě dozvíme, je skutečně pravdivé. Za zvlášť časté porušení vnitřní validity pak považují zrání, testování a výběrové zkreslení (Overman a Boyd 1994: 79). Například tím, že daný případ vybereme jako příklad „dobré praxe“ a začneme ho studovat, začínáme do něj vstupovat a ovlivňo-

vat ho. Praktiky a dosažené výsledky se pak opravdu mohou stát výjimečnými ne proto, že by obsahovaly nějaký výjimečně fungující mechanismus, ale proto, že je vyvinuto větší úsilí ve zdrojovém místě.

Třetí, a velmi závažnou kritikou BPR, je **malá míra vnější (externí) validity**¹⁶. BPR je zpravidla prováděn za účelem vylepšení praxe na nějakém jiném místě. Je tedy velmi podstatné, aby se daná „nejlepší“ praxe dala zobecnit. Podle mnohých kritiků je převoditelnost do jiného kontextu často velmi problematická, protože to, že nějaká praxe funguje „tak dobře“, je dáno kontextem, ve kterém se realizuje. Dá se předpokládat, že mnoho „chytrých praxí“ nebylo úspěšně zavedeno v cílovém místě nikoli proto, že by daná praxe byla špatně pochopena a implementována, ale prostě proto, že daný kontext její úspěšné fungování neumožnil¹⁷.

Čtvrtou kritikou BPR je, že není **dostatečně kritický a důkladný** (Overman a Boyd 1994: 80). Podle kritiků se BPR věnuje pouze deskripci úspěšných příkladů, a to navíc retrospektivně a v jednom časovém okamžiku. Podle této kritiky je zpravidla věnováno málo času prověřování získaných poznatků a odhalování alternativních vysvětlení dané praxe.

Konečně pátým bodem metodologické kritiky BPR je, že jde o jakýsi hybrid vědeckého a praktického přístupu a že **nevychází z žádného jednotného paradigmatu**, ať už pozitivistického nebo interpretativního. Z toho vyplývá, že zde neplatí žádná obecně přijímaná pravidla, například pokud jde o stanovení výběrového vzorku, způsoby dokazování atd.¹⁸ Podle Overmana a Boydové (1994: 79) existuje rozsáhlá tendence považovat BPR za formu případové studie¹⁹. Toto

¹⁵ Vnitřní validitu lze definovat jako „míru platnosti (pravdivosti) zjištěných tvrzení o kauzálních a jiných vztazích mezi sledovanými proměnnými. Jedná se o míru, s jakou lze zamítnout všechna ostatní odlišná vysvětlení sledovaného jevu“ (Nekola 2007: 364).

¹⁶ Vnější validita je „míra platnosti zjištěných tvrzení za jiných podmínek, než za jakých byla studie provedena. Jinými slovy jde o míru, s jakou můžeme zobecnit (generalizovat) zjištěné závěry“ (Nekola, Veselý a Ochrana 2007: 154).

¹⁷ V této souvislosti je dobré zmínit např. důležitost vysoké míry „sociálního kapitálu“, zejména všeobecné důvěry, pro mnohá zaváděná opatření v oblasti vzdělávací politiky. Mnoho z příkladů „dobré praxe“ je založeno na vzájemné důvěře a kooperaci, což jsou faktory, které nelze jednoduše převzít, a dokonce je není ani jednoduché cíleně budovat.

¹⁸ Jak ale vyplývá z našeho rozboru dvou přístupů, tato paušální kritika není na místě a existují přístupy, které své metodologické předpoklady (např. ohledně výběrového vzorku) jednoznačně vymezují. Připomeňme například, že podle Bretschneidera et al. BPR nemůže být založen na výběrovém šetření, ale musí vycházet z analýzy všech jednotek v daném základním souboru.

¹⁹ Případová studie je jednou z forem výzkumného uspořádání (dalšími typy jsou například experimentální výzkumný design, průřezový výzkumný design a longitudinální výzkumný design). Více viz Nekola, Veselý a Ochrana (2007).

výzkumné uspořádání umožňuje hlubší analýzu zkoumaného případu v jeho přirozeném prostředí a pochopení hlubších souvislostí a vztahů, které zůstávají jiným výzkumným strategiím utajeny (Nekola, Veselý a Ochrana 2007). Umožňuje také získání evidence, která může falzifikovat dosavadní teorie, anebo může vést k budování teorií nových. Podle Overmana a Boydové (1994: 79) ale BPR k ničemu takovému nevede, protože jeho zaměření je mnohem povrchnější. Opět, jak jsme viděli, existují přístupy, které explicitně vycházejí z jiného výzkumného designu než je případová studie, a proto takové paušální tvrzení o BPR není na místě.

Jak dovozují Myers et al. (2004: 9) BPR nemůže svoji existenci odůvodňovat metodologickou čistotou, ale jeho smysl spočívá v prospěšnosti politikům a dalším zúčastněným aktérům. Nicméně BPR je kritizován i z několika praktických důvodů, z nichž ale některé souvisejí s výše uvedenými metodologickými problémy. První praktickou kritikou je, že BPR **nedostatečně využívá akumulovanou zkušenost** (Overman a Boyd 1994: 76). Většinou se totiž zaměřuje na krátkodobé časové horizonty a nebere v úvahu dlouhodobější důsledky daných praktik. Ty se přitom mohou podstatně lišit od těch krátkodobých. S tím souvisí i to, že se zavádějí „nejlepší“ praxe, které nejsou časem prověřené²⁰.

Druhou závažnou praktickou kritikou je **malá nebo žádná přenositelnost BPR**. Podle některých kritiků (Overman a Boyd 1994: 78) neexistuje žádný důkaz, že nejlepší praktiky jsou přenositelné z jednoho kontextu do jiného. To podle něj může mimo jiné souviset i s faktem, že aby byla daná praxe úspěšná i v cílovém místě, musejí ti, co ji zavádějí, skutečně *chtít* ji zavádět. Velmi často ovšem převažuje tendence předstírat inovativnost (aby daná instituce nebyla považována za „zpátečnickou“), ale přitom neexistuje žádná vnitřní motivace k opravdovým změnám. To pochopitelně aplikaci jakékoli nové praxe (nejen té „nejlepší“) zcela paralyzuje. Oprávněnost této kritiky lze těžko vyvrátit či dokázat. Analýzy většinou končí tím, že *nabízejí* příklady „dobré praxe“, a nikoli tím, že by vyhodnocovaly jejich realizaci a efekty v cílových místech. Toto se může jevit jako velmi zásadní nedostatek BPR.

Lze najít i další omezení BPR. Richard Rose například ukazuje, že není třeba se omezovat pouze na „nejlepší“ či

„dobrou“ praxi, ale že i učení se negativními příklady může být velmi prospěšné (2005: 39). Rose také poukázal na to, že výjimečná úspěšnost daného případu (v jeho případě určité země) může být dána úplně jinými faktory. Například dobrý zdravotní stav populace není dán „jen“ organizací zdravotnictví, ale také životním stylem obyvatel. To samozřejmě platí i pro organizace a instituce. Za ještě závažnější argument, proč nestudovat pouze „nejlepší řešení“, spočívá ve skutečnosti, že někdy nemusí být „nejlepší řešení“ to nejvhodnější, zvláště pokud je určitá země či organizace „na chvostu“; pro danou instituci není někdy nejlepší to, co je nejlepší v nějakém žebříčku, ale to, co odpovídá aktuálnímu vývoji dané instituce. Toto vše hovoří pro to, že i první typ definice BPR (jako cokoli „funkčního“) může být velmi užitečný, ačkoli se nutně nejedná o rigorózní vědecký přístup a že přínosné nemusí být jen to, co je nejlepší²¹.

K výše uvedeným připomínkám, které pocházejí z literatury²², si ovšem dovoluji doplnění ještě o další obecnější námitky a problémy BPR, které jsem kupodivu v literatuře nenašel. Za prvé – příklady „dobré praxe“ z definice neřeší věci systémově. Je to ze své podstaty inkrementální a konzervativní způsob tvorby politiky. Hodí se tam, kde je nemožné (např. z důvodu politické neprůchodnosti) systémové řešení. Někdy je ovšem potřeba řešit problém systémově. Příklady dobré praxe jsou dobrými vždy v daném systému. Ale co když je celý daný systém nastaven suboptimálně anebo v rozporu s principem sociální spravedlnosti?

Za druhé, každý případ „dobré praxe“ je velmi specifický. Málokdy se podaří přesně formulovat „mechanismus“, na jakém je postaven. Pro pochopení jeho fungování je potřeba též znalosti „podmínek“, za jakých může fungovat. Rozbor takového případu je tedy nejenom nsnadný, ale i těžko sdělitelný. Výzkumník získává při analýze případu mnoho „*tacit knowledge*“, které je obtížně sdělitelné a přenositelné.

Konečně třetí problém je spíše praktický a částečně také etický. Příklady „dobré praxe“ mají též vždy svoji komerční hodnotu, a to i ve veřejném sektoru. V případě, že opravdu fungují, umožňují dělat věci lépe a efektivněji, a tedy s vyšším ziskem. „Výzkumník“ se tedy nachází v konkurenč-

²⁰ V této souvislosti je dobré zmínit např. důležitost vysoké míry „sociálního kapitálu“, zejména všeobecné důvěry, pro mnohá zaváděná opatření v oblasti vzdělávací politiky. Mnoho z příkladů „dobré praxe“ je založeno na vzájemné důvěře a kooperaci, což jsou faktory, které nelze jednoduše převzít, a dokonce je není ani jednoduché členě budovat.

²¹ V této souvislosti je dobré zmínit např. důležitost vysoké míry „sociálního kapitálu“, zejména všeobecné důvěry, pro mnohá zaváděná opatření v oblasti vzdělávací politiky. Mnoho z příkladů „dobré praxe“ je založeno na vzájemné důvěře a kooperaci, což jsou faktory, které nelze jednoduše převzít, a dokonce je není ani jednoduché členě budovat.

²² Jejich systematizace a způsob formulace ovšem pochází od autora této stati.

ním prostředí. Platí přitom, že pokud je nejlepší příklad příliš specifický, je sice veřejně přístupný (resp. ti, kteří danou praxi provádějí, se nemusejí bát, že jejím zveřejněním ztratí svou konkurenční výhodu), ale zároveň je málo zobecnitelný a aplikovatelný na jiném místě. Naopak pokud jde o inovativní přístup, který mohou využít i ostatní, jde o konkurenční výhodu, kterou nikdo nemá zájem odtajňovat.

8. MOŽNÁ ŘEŠENÍ DANÝCH OMEZENÍ BPR A INSPIRACE PRO VZDĚLÁVACÍ POLITIKU

Mnohé z uvedených kritických připomínek zazněly již před dvaceti a více lety. Přitom se popularita BPR nijak neumenšuje – ba právě naopak. Je to jednak tím, že tento přístup má jako jeden z mála schopnost propojovat svět výzkumu a svět praxe. Je to ovšem také tím, že relevanci některých z výše uvedených připomínek se podařilo zmenšit. Některé problémy spojené s BPR jsou těžko překonatelné (např. otázka úplnosti výběru), lze je jen kriticky reflektovat a s tímto omezením pracovat. Cílem této stati není, a ani nemůže být, nabídnout metodiku toho, jak dělat výzkum „dobré praxe“. Nicméně se přesto pokusím o formulaci některých obecnějších doporučení, vyplývajících ze studia dokumentů a zkušeností svých i jiných.

V první řadě se zdá být jasné, že pokud chceme alespoň částečně eliminovat výše uvedené nevýhody, musíme zvolit nějakou formu integrovaného výzkumného designu, tj. designu, který kombinuje kvantitativní a kvalitativní přístup. Kvantitativní přístup se jeví jako nezbytný pro identifikaci případů, kde by se „dobrá praxe“ mohla nacházet. Kvalitativní výzkumný design se pak jeví jako jediná možná strategie pro hlubší analýzu vybraného případu.

Za druhé – pro zvýšení přenositelnosti je důležité jasné stanovení účelu, tedy čeho se má dosáhnout. Jenom tak nejsou vyhledávány příklady „dobré praxe“ *per se*, ale účelně a jen ve vztahu k cílovému místu lze posuzovat jejich „dobrost“.

Za třetí – je důležité vyhnout se čistě deskripci úspěšných příkladů. Příklady „dobré praxe“ by měly odhalovat vnitřní mechanismy fungování a měly by tedy formulovat jistou teorii fungování daného případu²³.

²³ Zde stojí za to vzpomenout hojně citovaný výrok Kurta Lewina o tom, že „nic není tak praktického jako dobrá teorie“ (Lewin 1951: 169).

Za čtvrté – protože způsob fungování závisí nejen na mechanismu, ale také na kontextu, ve kterém se daná instituce nachází, je důležité důsledně popisovat kontext vzniku „dobré praxe“. Už jenom proto, že pokud tento kontext známe, můžeme následně ověřovat, do jaké míry samostatně může daný mechanismus fungovat. Za páté – výzkum by se neměl omezovat pouze na pozitivní příklady, ale měli bychom analyzovat i „neúspěšné“ případy, kde se realizace nějaké politiky či programu nezdařila, a přemýšlet o tom, proč k tomu došlo. Konečně za šesté – výzkum „dobré praxe“ by neměl končit zveřejněním toho, co se jeví jako dobré a dokonce ani implementací těchto příkladů v cílovém místě. Pokud chceme vědět, zda-li je daný příklad „dobré praxe“ skutečně „dobrou praxí“, je třeba vyhodnocovat efekty realizace této praxe někde jinde. V tomto bodě se BPR propojuje s teorií a praxí evaluace, od které je bohužel zatím zcela odtržen.

Dosavadní pokusy o identifikaci příkladů „dobré praxe“ pro zlepšení vzdělávací politiky v České republice byly převážně deskriptivní povahy. Autoři se většinou vyčerpávají popisem detailů praxe, o které se domnívají, že je nějakým způsobem lepší než praxe jiná, místo toho, aby přemýšleli, proč je tato praxe lepší a v čem by mohla být přínosná ostatním. Výše uvedený rozbor ukazuje, že tento přístup není příliš plodný, protože kontext může být zcela odlišný a může se měnit v čase. Domnívám se tedy, že užitečný BPR nejde dělat popisně, mechanicky a formálně, ale že musí být spojen s hlubším přemýšlením o procesech a mechanismech. Toto přemýšlení je pak třeba vyjádřit v podobě nějakého, byť sebejednoduššího, modelu či teorie, které danou praxi nejen popisují, ale také nějakým způsobem vysvětlují.

Výzkum „dobré praxe“ má, stejně jako jakýkoli jiný výzkum, svoje omezení. Není na místě jeho možnosti přeceňovat a doufat, že jde o zázračný všelék vzdělávací (nebo jakékoli jiné) politiky. Pokud se ale provádí systematicky a s kritickou reflexí jeho slabých stránek, může být velmi užitečný. Pravdou ovšem je, že výzkumníci i praktici se ovšem teprve učí všechna jeho omezení reflektovat a reagovat na ně. Doba, kdy budeme mít nějakou všeobecně sdílenou „dobrou praxi výzkumu dobrých praxí“ je zatím daleko.

PhDr. Arnošt Veselý, Ph.D.

veselya@fsv.cuni.cz

Centrum pro ekonomické a sociální strategie,

Fakulta sociálních věd UK

Literatura:

1. AMREIN-BEARDSLEY, Audrey. Methodological concern about the education value-added assessment system. *Educational Researcher*. 2008, 37, 2, s. 65-75.
2. BARDACH, Eugene. Comment: The Problem of 'Best Practice' Research. *Journal of Policy Analysis and Management*. 1994, 13, 2, s. 260-268.
3. BARDACH, Eugene. *Getting Agencies to Work Together: The Practice and Theory of Managerial Craftsmanship*. Washington, DC: Brooking Institutions Press, 1994.
4. BARDACH, Eugene. *A Practical Guide for Policy Analysis. The Eightfold Path to More Effective Problem Solving*. New York, NY : Chatham House Publishers, 2000. BARDACH, Eugene. Presidential Address-The Extrapolation Problem: How Can We Learn from the Experience of Others? *Journal of Policy Analysis and Management*. 2004, 23, 2, s. 205-220.
5. BLAIKIE, Norman. *Designing social research*. Oxford: Blackwell, 2000.
6. BLAIKIE, Norman. *Approaches to Social Enquiry*. Cambridge: Polity Press, 2007.
7. BLIMLING, Gregory S.; WHITT, Elizabeth J. *Good Practice in Student Affairs: Principles To Foster Student Learning*. San Francisco (CA): Jossey-Bass, 1999.
8. BRETSCHEIDER, Stuart; MARC-AURELE Frederick J.; WU, Jiannan. Best Practices Research: A Methodological Guide for the Perplexed. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2005, 15, 2, s. 307-323.
9. *Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové, umělecké a další tvůrčí činnosti pro oblast vysokých škol na období 2006 – 2010*. Praha: MŠMT, 2005.
10. ELSTER, Jon. A Plea for Mechanisms. In P. HEDSTROM AND R. SWEDBERG (eds) *Social Mechanisms*. Cambridge: Cambridge University Press, 1998, s. 45-73.
11. EWELL, Peter T.; JONES, Dennis P. *Indicators of "Good Practice" in Undergraduate Education: A Handbook for Development and Implementation*. Boulder, CO: National Center for Higher Education Management Systems, 1996.
12. FRISK, T. & ANTILA, P. *Kohti työssäoppimisen hyviä käytäntöjä. Koonta ja levitys [Towards good practices in work-based learning. Collection and dissemination]*. Helsinki, Finland: Educa-instituutti, Edita, 2004.
13. HEDSTROM, Peter; Richard SWEDBERG (eds) *Social Mechanisms*. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.
14. KLUSÁČEK, K.; KUČERA, Z.; PAZOUR, M. a kol. *Knihla zahraničních dobrých praxí při realizaci politik výzkumu, vývoje a inovací*. Praha: SLON, 2008.
15. LEEDY, P. D.; ORMROD, J. E. *Practical Research: Planning and Design*. 8th ed. Upper Saddle River, NJ: Merrill Prentice Hall, 2005.
16. LEWIN, K. *Field theory in social science; selected theoretical papers*. D. Cartwright (ed.). New York: Harper & Row, 1951.
17. MYERS, Stephanie; SMITH, Hayden P.; LAWRENCE L. Martin. *Conducting Best Practices Research in Public Affairs*, Working Paper No. 3 (November 2004), Center for Community Partnerships College of Health & Public Affairs, University of Central Florida, 2004.
18. NEKOLA, Martin. Monitoring a evaluate realizovaných politik. In VESELÝ, A. a NEKOLA M. *Analyza a tvorba veřejných politik : přístupy, metody a praxe*. Praha : SLON, 2007, s. 337-382.
19. NEKOLA, Martin; VESELÝ, Arnošt ; OCHRANA, František. Metody a metodologie v analýze a tvorbě veřejných politik. In VESELÝ, A A NEKOLA M. *Analyza a tvorba veřejných politik : přístupy, metody a praxe*. Praha : SLON, 2007, s. 141-156.
20. ONGARO, Edoardo. *A protocol for the extrapolation of 'Best' Practices: How to draw lessons from one experience to improve public management in another situation*, 2009. Dostupné na: http://epsa2009.eu/files/Symposium/An%20approach%20to%20the%20extrapolation%20of%20practices_EOngaro.pdf
21. OVERMAN, E.; BOYD, J. Best Practice Research & Postbureaucratic Reform, *Journal of Public Administration Research & Theory*, 1994, 4, 1, s. 67-83.

22. ROSE, R. *Learning from Comparative Public Policy. A Practical Guide*. London: Routledge, 2005.
23. ŘEHÁK, J. Extrapolace. In: Maříková, H.; Petrusek, M.; Vodáková, A. (eds.), *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996. s. 301.
24. SHADISH, W. R.; COOK, T. D.; CAMPBELL, D. T. *Experimental and Quasi-Experimental Designs For Generalized Causal Inference*. Boston: Houghton Mifflin, 2001.
25. STENSTRÖM, M-L.; LAINE, K. (Eds.) *Towards good practices for practice-oriented assessment in European vocational education*. University of Jyväskylä. Institute for Educational Research. Occasional Papers 30, 2006.
26. TUOMINEN, P.; KOSKINEN-OLLONQVIST, P.; ROUVINEN-WILENIUS, P. *Terveysten edistämisen hyvät käytännöt. Hyvät käytännöt kirjallisuuteen ja käytännön hankkeisiin perustuvan tarkastelun kohteena [Good practices in health promotion. Investigating good practices through literature reviews and practical projects]*. Helsinki, Finland: Terveysten edistämisen keskus. 2004. Dostupné na: http://www.health.fi/content/files/Hyvat_kaytannot.pdf

Abstract:

The article deals with the theoretical and methodological underpinnings of best practice research (BPR). First, the basic components of BPR are formulated and analyzed. Then two different approaches to BPR are reviewed and discussed their pros and cons. Then the general problems of BPR are

considered as well as possible ways of their getting over. The article shows that there is nothing like “best practice of best practice research” and it is argued that much has to be done in the development of BPR theory and methodology.