

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Institut vzdělávání a poradenství**

**Katedra pedagogiky**



**Evaluace v dalším vzdělávání: možnosti zjišťování kvality  
vzdělávacích kurzů**

**Bakalářská práce**

**Autor: Šárka Stupková**

**Vedoucí práce: Ing. Karel Němejc, Ph.D.**

2020

## **Zadávací list**

## ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou/závěrečnou práci na téma:

Evaluace v dalším vzdělávání: možnosti zjišťování kvality vzdělávacích kurzů

vypracovala samostatně a citovala jsem všechny informační zdroje, které jsem v práci použila a které jsem rovněž uvedla na konci práce v seznamu použitých informačních zdrojů.

Jsem si vědoma, že na moji bakalářskou/závěrečnou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, především ustanovení § 35 odst. 3 tohoto zákona, tj. o užití tohoto díla.

Jsem si vědoma, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to i bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Svým podpisem rovněž prohlašuji, že elektronická verze práce je totožná s verzí tištěnou a že s údaji uvedenými v práci bylo nakládáno v souvislosti s GDPR.

V ..... dne .....

.....  
(podpis autora práce)

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Karlu Němejcovi, Ph.D., za odborné vedení, připomínky, cenné rady a pomoc při zpracování této bakalářské práce.

## **Abstrakt**

Bakalářská práce analyzuje evaluační systém vzdělávání ve vybrané firmě. Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části je popsána historie, vývoj a současnost vzdělávání dospělých, dále je popsána pedagogická evaluace a evaluace vzdělávacích akcí. Pozornost je zaměřena především na pojmy vzdělávání dospělých, další vzdělávání, pojmy v evaluaci, evaluační nástroje, typy evaluací a jejich užití, a také samotný popis realizace evaluace vzdělávací akce pro dospělé. Praktická část představuje profil vybrané společnosti, představení jednotlivých pracovních pozic, popis vzdělávacího systému při určitém typu školicí akce, jeho průběh ze strany společnosti, jež školicí akci objednala a ze strany vybrané společnosti, která školicí akci zajišťuje. Dále je popsána metodika a hodnocení evaluačního systému vybrané firmy. V práci je popsána též realizace zjišťování kvality výuky a vyjmenování zjištěných nedostatků. V samotném závěru práce je, na základě zjištěných nedokonalostí v evaluačním systému vybrané firmy, která je v práci pojmenována, uveden podnět k její nápravě.

## **Klíčová slova**

Evaluace, metody, nástroje, další vzdělávání, kurzy

## **Abstract**

The bachelor thesis analyzes the evaluation system of education in the selected company. The thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part describes the history, development and present of adult education, as well as the pedagogical evaluation and evaluation of education events. Attention is focused mainly on the concepts of adult education, further education, concepts in evaluation, evaluation tools, types of evaluations and their use, as well as the actual description of the implementation of the evaluation of educational events for adults. The practical part presents the profile of the selected company, the presentation of individual work positions, the description of the educational system during a certain type of training events, its course by the company that ordered the training event and by the selected company that provides the training event. Furthermore, the methodology and evaluation of the evaluation system of the selected company is described. The thesis also describes the realization of the teaching and the enumeration of identified shortcomings. At the very end of the thesis, based on the identified imperfections in the evaluation system of the selected company, which is named in the work, the impetus for its correction.

## **Keywords**

Evaluation, methods, tools, further education, courses

## OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	10
1 Cíl a metodika.....	10
2 Vzdělávání dospělých vs. další vzdělávání.....	11
2.1 Další vzdělávání.....	11
2.2 Vzdělávání dospělých.....	12
3 Vývoj vzdělávání dospělých v České republice.....	13
3.1 Vývoj vzdělávání dospělých v České republice před rokem 1990.....	13
3.2 Vývoj vzdělávání dospělých v České republice po roce 1990.....	13
3.3 Rozvoj organizace.....	14
3.3.1 Rozvoj jedince.....	15
3.3.2 Výcvik, vzdělávání v zaměstnání.....	15
4 Evaluace.....	19
4.1 Pojmy v evaluaci.....	20
4.1.1 Evaluační nástroje.....	21
4.2 Evaluace a její typy.....	24
4.2.1 Formativní evaluace.....	24
4.2.2 Sumativní evaluace.....	24
4.3 Pedagogická evaluace.....	26
4.4 Evaluace škol a kurzů.....	27
4.4.1 Realizace evaluace kurzu.....	28
PRAKTICKÁ ČÁST.....	32
5 Uplatnění evaluace v praxi.....	32
5.1 Profil společnosti.....	32
5.2 Zajišťování kvality výuky.....	34

5.3	Zjišťování kvality výuky .....	42
5.3.1	Evaluační dotazník .....	42
5.3.2	SWOT analýza .....	43
5.3.3	Hospitace .....	45
5.3.4	Kontrola plnění akce .....	45
5.3.5	Mystery shopping .....	45
5.4	Vlastní doporučení .....	46
	ZÁVĚR .....	47
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	49
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....	51



## ÚVOD

Skoro každý člověk přemýšlí nad tím, zda to, co udělal, udělal správně, co k tomu využil, zda by nebylo možné něco udělat lépe a čím by si mohl pomoci ke zdárnějšímu výsledku. Ve vzdělávání, jak dětí, tak i dospělých je to stejné. Každá ze vzdělávacích institucí se věnuje nejen samotnému plánování vzdělávání a jeho realizaci, ale také jeho výsledkům a evaluaci dané vzdělávací akce.

Tato bakalářská práce se zabývá tématem evaluace vzdělávacích kurzů v dalším vzdělávání a jejím cílem je zanalyzování evaluačního systému vzdělávání ve vybrané firmě. Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou.

V teoretické části je terminologicky popsán vývoj a charakteristika dalšího vzdělávání, evaluační terminologie, evaluační nástroje a typy. Pozornost je zde věnována evaluaci kurzů zaměřených na další vzdělávání.

Praktická část představuje profil vybrané vzdělávací instituce. V této části práce je popsáno zajišťování a zjišťování kvality výuky. Je zde popsán i průběh profilového kurzu včetně jeho závěrečné evaluace, a to pomocí evaluačních nástrojů.

Vzhledem k tomu, že všichni máme zájem, aby naše další ať již životní kroky nebo kroky v profesní sféře byly co nejlepší a nejpřesnější, bude popsán i jeden z návrhů, který by mohl vést k dalšímu zlepšování.

# TEORETICKÁ VÝCHODISKA

## 1 Cíl a metodika

Bakalářská práce se zabývá problematikou evaluace ve vzdělávání. Hlavním cílem práce je zanalyzovat realizaci evaluace vybrané vzdělávací instituce, odhalení případných nedostatků a navržení možných zlepšení.

Z hlavního cíle se odvíjejí dílčí cíle, kterými jsou nastudování a zpracování odborné literatury zabývající se evaluací. Popis realizace evaluace vybrané vzdělávací instituce. Pojmenování případných nedostatků a navržení zlepšení evaluace.

Bakalářská práce byla vypracována na základě studia dostupných odborných informačních zdrojů, jak pro teoretickou, tak pro praktickou část.

Zdrojem informací pro praktickou část byly výstupy a popisy realizace evaluace vybrané vzdělávací instituce, která si nepřeje, aby byl její název v práci uveden.

Pro vyhotovení práce byla zvolena metoda obecně vědecká, empirického charakteru, pozorování. Vypracování práce bylo postupné, opřené o vztah k praxi s přímým poznáváním reality, seznámením se se společností, pozorováním chodu společnosti, sledování příprav kurzu, absolvování kurzu a následné kroky evaluace.

Získání informací bylo na základě získaných zkušeností v dané společnosti. Předmětem zkoumání byla evaluace určitého kurzu vzdělávací instituce a případného navržení zlepšení.

## **2 Vzdelávání dospělých vs. další vzdělávání**

Vzhledem k tomu, že předmětem této bakalářské práce je evaluace v dalším vzdělávání, v prvním bodě bude objasněn pojem další vzdělávání.

Dle Vyhnánkové (2007, s. 9) je častá záměna pojmů další vzdělávání s pojmem vzdělávání dospělých. Pojmy se dají použít jako synonymum, podstatné jsou však souvislosti.

Vyhnánková (2007, s. 9) pojmenovává rozdíl pojmů následovně. Vzdělávání dospělých se užívá jako vymezení pojmu od vzdělávání dětí a mládeže. Vzdělávání dospělých se opírá o specifické potřeby učení v závislosti na věku, například motivace k učení, důvod učení nebo zkušenosti. Definice principů vzdělávání dospělých jsou jiné než vzdělávání dětí. Jedná se o rozdíl mezi andragogikou a pedagogikou, pedagogickou didaktikou a androdidaktikou. Pojem dospělý se nejčastěji uvádí v souvislosti právní odpovědnosti, duševní vyzrálosti, sociálního osamostatnění, ukončení vyššího sekundárního vzdělávání apod. Avšak je třeba rozlišit, protože v takovém případě by dle právního výkladu mohlo jít i o osmnáctiletého studenta střední školy. Proto je pojem dospělý používáno volněji, tak aby bylo uváděno bez věku studujícího, tím pádem nebylo zaměřeno na právní výklad a bylo zaměřeno na základ vzdělávání. Ve spojení se vzdělávací politikou a chápání vzdělávací soustavy je lépe používat pojem další vzdělávání.

### **2.1 Další vzdělávání**

Dle Vyhnánkové (2007, s. 9-10) člověk nejprve absolvuje školní vzdělání, tzv. počáteční vzdělávání (předškolní, školní, středoškolské vzdělání, vzdělávání v konzervatoři, vyšší odborné atd.), a následně se dále vzdělává různými způsoby v různých oblastech poznání v různých institucích, zároveň to však není usilování o zvýšení svého stupně vzdělání.

Dle Bartáka (2008, s.11) je další vzdělávání členěno na další profesní vzdělání, občanské vzdělávání, zájmové vzdělávání a vzdělávání seniorů.

Rozvoj osobnosti do určité míry může dotvářet zvládnutí rolí v pracovním i osobním životě včetně osvojení modelů žádoucího jednání a chování. V této souvislosti je stále více používán pojem edukace jako „střechový“ a zahrnuje socializační, výchovné,

vzdělávací a osvětové aspekty rozvoje člověka ve všech oblastech jeho života (profesní i osobní sféry) a v celém jeho životním cyklu. (Veteška, 2012, s. 43).

## **2.2 Vzdelávání dospělých**

Beneš (2003, s. 19) vysvětluje, že každý člověk má potřebu znát své biografické a vývojové změny a změny ve společenských situacích, tak se stále učí.

Vzdělávací proces zahrnující veškeré vzdělávací aktivity realizované dospělými jedinci v rámci formálního a neformálního vzdělávání. (Průcha, Veteška, 2012, s. 275).

Vyhnánková (2007, s. 9) uvádí, že vzdělávání dospělých je jedna součást celoživotního vzdělávání.

Dospělí mají různé motivace pro další vzdělávání. Velkou roli zde činí rozdíl mezi aktuálními znalostmi a dovednostmi dospělého a tím, co by vědět a umět měl a umět potřeboval. To vede k uspokojování vzdělávacích potřeb. Tyto potřeby se mění s ohledem na vnější prostředí. Motivací pro další vzdělávání jsou například: profesní růst, ekonomický prospěch, uspokojení různých potřeb, vnější očekávání kladené na jedince nebo také únik. (Průcha, Veteška, 2012, s. 275).

Vzdělávání dospělých představuje celoživotní proces, umožňující člověku udržet tempo se změnami v oblasti ekonomického, kulturního, společenského a politického života. (Barták, 2008, s. 10).

V případě, že chápeme vzdělávání dospělých jako organizovaný a institucionalizovaný proces, pak jistě existuje společenský zájem instituce vzdělávání dospělých zakládat a podporovat. Nabídka ze strany státu, privátní sféry, organizací, spolků apod. napovídá, že vzdělávání dospělých nenabývá významu pro jednotlivce, ale i pro rozvoj společnosti. (Beneš, 2003, s. 15).

### **3 Vývoj vzdělávání dospělých v České republice**

Vzhledem k tomu, že je předmětem této bakalářské práce evaluace v dalším vzdělávání, je v ní zmíněna i historie vzdělávání dospělých v České republice.

#### **3.1 Vývoj vzdělávání dospělých v České republice před rokem 1990**

Podle webových stránek (Andromedia) v 19. stol. s obrozeneckým proudem byl rozmach i vzdělávání dospělých. Vznikala řada dělnických spolků, vzdělávací centra politických stran. Byly zřizovány lidové vysoké školy.

Po 1. světové válce začaly vznikat např. tzv. lidové školy. Tyto byly orientovány na všeobecné vzdělávání, ale i na kurzy praktickým cvičením profesních dovedností. Často znamenaly druhou vzdělávací cestu pro sociálně slabé.

V tomto období mělo rozvoj i podnikové vzdělávání.

Po roce 1948 vzdělávání dospělých, tak jako i ostatní vzdělávání, podřízeno myšlenkám a zájmům Komunistické strany. Vzdělávání bylo možné získat jedině ve státních školách. Občanské vzdělávání bylo v režii Komunistické strany jako vzdělávání politické. (Andromedia, Dějiny vzdělávání dospělých v ČR).

„Význačné místo v dějinách českého vzdělávání dospělých má v devadesátých letech minulého století Dělnická akademie, jejímž zakladatelem byl T. G. Masaryk, a v roce 1899 po anglickém vzoru zavedené univerzitní extenze, sloužící popularizaci vědy a techniky.“ (Beneš, 2003, s. 28).

#### **3.2 Vývoj vzdělávání dospělých v České republice po roce 1990**

Vlivem politické situace v roce 1989 se rozpadly struktury vzniklé za dob vlády Komunistické strany po roce 1948. Tato změna způsobila mimo jiné i velkou poptávku v oblasti vzdělávání dospělých a dalšího vzdělávání. Vlivem této poptávky přišla nabídka a vzniká asi 2000 soukromých vzdělávacích institucí. Na MŠMT vznikl odbor celoživotního vzdělávání. Stát již přestal v této oblasti plnit funkce a ponechal vývoj tržním principům v souladu se zásadami liberalistického řízení. (Andromedia, Dějiny vzdělávání dospělých v ČR).

Po roce 1990 vznikaly ve velkém množství zejména malé vzdělávací instituce (tvořené 1-5 osobami), které reagovali na novou poptávku po jazykovém vzdělávání, postupně i vzdělávání v oboru ICT a osobnostního rozvoje „soft skills“. Toto období bylo charakteristické boomem nabídky vzdělávání dospělých. Mnohé z těchto vzdělávacích organizací zanikaly tak rychle, jak vznikaly. (Vyhnánková, 2007, s. 7-8).

V současné době se situace ve vzdělávání dospělých dá charakterizovat takto:

Hodnota a věhlas vzdělávání stoupá. Čím dál více lidí má potřebu podílet se na dalším vzdělávání. Nabídka ale není pro všechny dosažitelná. Vzdělávání dospělých tvoří čtvrtý podsystém vzdělávací soustavy, vedle všeobecného, odborného a vysokého školství. Pro jeho vytvoření by bylo třeba více zajištění ze strany státu.

Vzdělávání dospělých začíná být chápáno jako součást celoživotního vzdělávání a učení se. Vliv na to měly mezinárodní organizace OECD, UNESCO. Organizace vzdělávání dospělých pojalo jako součást personální politiky. Zásadně se změnilo vzdělávání dospělých od zájmového a všeobecného ke vzdělávání zaměřené na získávání profesních kvalifikací a kompetencí. (Beneš, 2003, s. 31).

### **3.3 Rozvoj organizace**

Jedním z důvodů vzdělávání dospělých je i rozvoj organizací, kde jsou zaměstnání. Takový rozvoj organizace popisuje Armstrong (2007, s. 285) jako změnu, transformaci organizace, při které je třeba plánování a realizace programů ke zlepšování fungování organizace a její reakce na změny. Cílem tohoto je zabezpečení naplánovaného a promyšleného přístupu k vyšší efektivitě organizace. Definicí efektivní organizace Armstrong (2007, s. 285) cituje následovně: „Plní svůj účel tím, že uspokojuje přání a potřeby všech, kteří jsou zainteresováni, přizpůsobuje své zdroje příležitostem, pružně se adaptuje na změny v prostředí a vytváří kulturu, která zvyšuje oddanost, kreativitu, sdílení hodnot a vzájemnou důvěru.“

Zormanová (2017, s. 38) podnikové vzdělávání představuje jako aktivity, které napomáhají k vytvoření produktivního pracovního prostředí, podněcující zaměstnance k rozvoji v oboru a účasti na vzdělávání.

### 3.3.1 Rozvoj jedince

K naplnění cílů pro rozvoj organizace Armstrong (2007, s. 471) plánují jednotliví zaměstnanci se svými nadřízenými jejich vlastní rozvoj. Plánují tzv. osobní rozvoj, ve kterém analyzují současný stav a potřeby rozvoje, stanoví si cíle k osobnímu zlepšování v zaměstnání, připraví plán činností a realizaci.

### 3.3.2 Výcvik, vzdělávání v zaměstnání

Jako jeden z bodů k realizaci Armstrong (2007, s. 473) navrhuje výcvik. Jedná se o použití systematických a plánovitých vzdělávacích aktivit k podpoře učení. Výcvik zahrnuje použití formálních procesů, které přináší znalosti a pomáhá lidem získávat dovednosti, jež potřebují k uspokojivému výkonu své práce.

Armstrong (2007, s. 474-478) vysvětluje, že může být obtížné zadat výcvik externím vzdělávatelům, protože se výcvik může zdát vzdálený od reality, když ti, co učí mají odlišné pracovní podmínky a jiné pracovní návyky než, které daná společnost preferuje. Toto je však možné zajistit formou systematického výcviku. Takový by měl být konkrétně vytvořen, plánován a proveden s cílem uspokojení jasně definovaných, zřetelně stanovených potřeb. Výcvik by měl být zabezpečen lidmi, kteří ví, jak jej provádět a jeho účinek následně vyhodnocují. Výcvikem je možné učit - manuální dovednosti, dovednosti v oblasti informačních technologií, výcviku vedoucích týmů, výcvik manažerů, interpersonální dovednosti (schopnost vést, vytváření týmů apod.), osobní dovednosti (asertivita, koučování, komunikace, time management apod.), výcvik procedur nebo praktik používaných v organizaci (zdraví a bezpečnost, řízení pracovního výkonu, uplatňování stejných příležitostí nebo řízení apod.).

Zormanová (2017, s. 39) rozlišuje tři typy podnikového vzdělávání, a to následovně:

1. Interní podnikové vzdělávání - školení se provádí vnitropodnikově. Tato forma školení se využívá pro seznámení zaměstnanců s firmou, se zákony, bezpečností práce, předpisy a normami, s informačními technologiemi používanými ve firmě a někdy také školení managementu v případě pracovníků, se kterými se počítá na řídicí pozice. Tento způsob školení má výhodu v nižší finanční náročnosti.

2. Vzdělávání na pracovním místě - je též spojováno s interním vzděláváním v podniku, při kterém se využívají výukové metody jako jsou mentoring (mentoring dle Zormanové (2017, s. 133) probíhá na pracovišti, kdy mentor vystupuje v roli průvodce profesně mladšímu kolegovi, předává zkušenosti a znalosti), koučing (dle Zormanové (2017, s. 132) je dlouhodobé instruované vedení zkušeným pracovníkem přímo v praxi), instruktáž, exkurze, rotace práce (dle Zormanové (2017, s. 135) školený pracovník pro pochopení chodu společnosti absolvuje pracovní úkoly na různých oddělení podniku) apod. Forma vzdělávání je určena pro spojení teoretických vědomostí s praktickými zkušenostmi.
3. Externí podnikové vzdělávání - výuku provádí externí lektori ve vzdělávacích institucích nebo vzdělávacích zařízeních. Výhodou vzdělávání externími lektory je znalost a pravděpodobně i větší přehled o vyučované problematice. Přínosem je i setkání více účastníků a jejich vzájemná výměna zkušeností. Za nevýhodu se v tomto případě považuje fakt, že školení nemusí být úplně přesnou představou podniku a jeho potřebám.

Barták (2008, s. 86 - 87) popisuje skupinové formy učení, které je možné využít i pro organizace i pro veřejnost. Zaměřuje pozornost na upevnění zdravé sociální a zejména pak komunikační vztahy a vazby mezi účastníky. Uvádí i respektování zdánlivých maličkostí jako je uspořádání učebny, že vždy je potřeba mít přímý vizuální kontakt se školitelem, ale i ostatními účastníky školení. Rozlišuje tyto formy skupinového vzdělávání:

- Kurz - může mít různé podoby od jednotlivých kurzů po tematické cykly. Poskytuje systematicky ucelený okruh poznatků v jasně daném čase a rozsahu. Povahu může mít všeobecně nebo odborně vzdělávací, kvalifikační nebo praktickou. Cíle kurzu je třeba dodržet, bývají monitorovány, hodnoceny a kontrolovány. Po úspěšném absolvování kurzu účastník obdrží osvědčení, certifikát, doklad o dosažené kvalifikaci apod.
- Seminář - skupinová práce, kdy pod vedením lektora se skupinově zpracovává stanovené téma. Aktivně si účastníci během toho vyměňují názory. Cílem semináře je prohloubení a upevnění znalostí, objasnění obtížné či nepochopené látky, upevnit poznání ve vědomí účastníků. Seminář může mít



různé vnitřní struktury. Vždy je třeba zachovat základní členění na zahájení, vlastní průběh a závěr. V seminářích lze uplatnit aktivizační metody, situační, inscenační, složené a kombinované.

- Workshop – předpokladem pro něj je náročná forma spolupráce lektora s účastníky. Pro samotnou práci je vysoký nárok na lektora ve směru velmi vysoké náročnosti na didaktickou připravenost lektora v roli moderátora i na samostatnou práci účastníků.
- Skupinové cvičení/trénink – toto je zaměřeno na prohloubení, upevnění, zdokonalení či aplikačně prověření určitých dovedností. Činnosti se opakovaně osvojují a rozvíjí v podmínkách a situacích blízké reálným.

Metody výcviku vyjmenovává Armstrong (2007, s. 477-480), jedná se o:

1. Instruktaž - tato by měla být založena na teorii vzdělávání a na analýze dovedností. Instruktaž by měla mít šest fází:
  - Příprava, která by měla znamenat, že instruktor musí mít jasný plán prezentace, využití vhodných vyučovacích metod, připravení vizuálních pomůcek. Je třeba připravit i účastníky na plánovanou instruktaž. Instruktor by měl účastníky vést k tomu, aby byli se svou prací spokojeni.
  - Prezentace by měly být kombinací sdělování a ukazování.
  - Výklad by instruktor měl podat jednoduše a přímočaře.
  - Demonstrování, nejdříve provedení v běžném čase, podruhé pomalu a s jasným výkladem každého jednotlivého kroku, v posledním kroku je třeba předvedení předvést ještě dvakrát až třikrát, stále pomalu, aby se nic neopomenulo.
  - Procvičování účastníka předvedeného úkonu pod dohledem instruktora.
  - Zdokonalování se opakuje vyučovaná činnost tak dlouho, dokud neodpovídá normálnímu zpracování pracovní učené činnosti, tak jako to jde zkušenému pracovníkovi.
2. Přednáška - určena malé skupině účastníků. Přednášející musí mít pod kontrolou časovou i obsahovou strukturu přednášky. Efektivita přednášky vždy závisí na schopnosti přednášejícího, jaké využije metody, případně

použití vizuálních pomůcek. Přednáška by neměla trvat déle než čtyřicet minut, neměla by obsahovat příliš mnoho informací a musí jasně ukázat, co je třeba udělat pro praktické využití přednášené látky.

3. Diskuze - jejím účelem je přimět účastníky vzdělávání k aktivnímu zapojení do učení, možnost učit se ze zkušeností ostatních, poskytnout možnost pochopit názory jiných, rozvíjení schopnosti sebevyjadřování.
4. Případová studie - by měla zkoumat schopnost zkoumat problémy, hledat informace, vyměňování si nápadů, analyzování zážitků tak, aby účastníci objevovali podstatu věcí a procesů, které zkoumají.
5. Hraní rolí - při této metodě výcviku se účastníci předvádí určitou situaci a předvádí role postav do ní zapojených. Pro situaci je pro každého účastníka předán stručný popis osoby a vysvětlení náčrtu role. Metoda se využívá pro sledování vedoucími pracovníky, manažery apod. jednotlivých účastníků, jak se v dané situaci zachovají. Pomocí této metody je možné získat zpětnou vazbu či odbornou radu od kolegů nebo školitele.
6. Simulace - jedná se o kombinaci metod případové studie a hraní rolí, kdy se dosáhne maximální možnosti reálné situace. Dá se využít všeho, co se během školení dozvěděli a mohou si vyzkoušet pracovní chování, a to ještě mimo pracovní prostředí. Předvádí se situace, které se co nejvíce podobají skutečným pracovním situacím a mohou situace nacvičovat a procvičovat.
7. Skupinová cvičení - cílem cvičení je vyzkoušení a osvojení schopností pracovat kolektivně a zároveň uvědomění si, jak se kolektiv chová při řešení problému.

Zormanová (2017, s. 164) mezi jednotlivé výukové metody zařazuje i Icebrakery. Tímto pojmem se označují různé nenáročné pohybové aktivity. Využívají se na začátku kurzu k prolomení ledů mezi účastníky, případně se používají v době útlumu nebo v situaci, kdy je potřeba krátkodobě přejít na jinou aktivitu.

## 4 Evaluace

V předchozí kapitole byla zmíněna historie vzdělávání dospělých. Historie má vliv na současnou dobu a zodpovídá otázku proč vznikla evaluace.

Dle Průchy a Vetešky (2012, s. 98) tento pojem se začal uplatňovat se vstupem ekonomických úvah do oblasti vzdělávání. Evaluace má stejný význam, jako hodnocení. Evaluace je podle Průchy a Vetešky (2012, s. 98) chápána jako hodnocení, které pomocí exaktních metod stanovuje kvalitu a efektivitu určitých programů, procesů, dosahovaných výsledků a efektů, činností zúčastněných subjektů.

Miller a Němejc (2014, s. 6) definují pojem evaluace dle různých zdrojů:

- podle Akademického slovníku: Evaluace je určení hodnoty, ocenění.
- podle Pedagogického slovníku: Zjišťuje porovnávání a vysvětlování dat charakterizujících stav, kvalitu, efektivnost vzdělávací soustavy, vzdělávacích procesů, vzdělávacích projektů, vzdělávacích výsledků a učebnic, má podstatnou roli pro opravy a zlepšování vzdělávací soustavy, pro strategie plánování jejího rozvoje.
- uvádí i další možnou interpretaci pojmu, a to, že účelem evaluace je zjištění a zajištění kvality vzdělávání, výchovy a druhotně poskytnout informace uživatelům vzdělávacích služeb o úrovni vzdělávací činnosti určité instituce.

Dle Dvořákové (2019) je evaluace ve vzdělávání většinou vnímána jako uspořádané zkoumání kvality nebo hodnoty vzdělávacího programu nebo jeho jednotlivých částí, umožňující úsudek o celkové účelnosti studia a o výchovném souhrnu schopností vzdělávacího zařízení a jejím výsledkem je určení hodnoty a efektivity vzdělávacího programu. Evaluace se jinými slovy dá použít jako podklad pro určení kvality vzdělávacích programů, institucí a lektorů.

Zormanová (2017, s. 204) uvádí, že edukační proces je taková činnost, při které dochází k učení na straně jedince, kterému je předáván jiným jedincem přímo nebo zprostředkovaně určitý druh informace. Výsledkem učení jsou výsledky a efekty.

## 4.1 Pojmy v evaluaci

Miller a Němejc (2014, s. 7) uvádí následující pojmy v evaluaci:

**Autoevaluace:** evaluace hodnotící buď k vlastní osobu, nebo ke vzdělávací program, případně hodnocení vlastní vzdělávací instituci.

**Interní a externí evaluace:** se vztahují k pracovníkům, kteří evaluaci provádějí. Interní evaluaci realizují určení pracovníci vzdělávacího zařízení a externí evaluaci provádí profesionálové, kteří nejsou pracovníky evaluovaného zařízení.

**Evaluační nástroje:** metodické pomůcky, pomocí nichž lze zjistit určité parametry kvality, případně názory na vzdělávací proces.

**Evaluační procedura:** využití určitého evaluačního nástroje při použití souboru metodických kroků.

**Evaluační systém:** ucelený, promyšlený systém použití a vyhodnocení celého souboru metodických postupů vedoucí k závěrečnému vyjádření poznatků z evaluačního šetření.

**Kvalita:** stav nebo vlastnosti námi promítané do jevu, který je následně pozorován s cílem zaujmout hodnotící soud o vlastnostech, které byly předmětem stanoveny jako důležité, zásadní nebo rozhodující podle určitých kritérií.

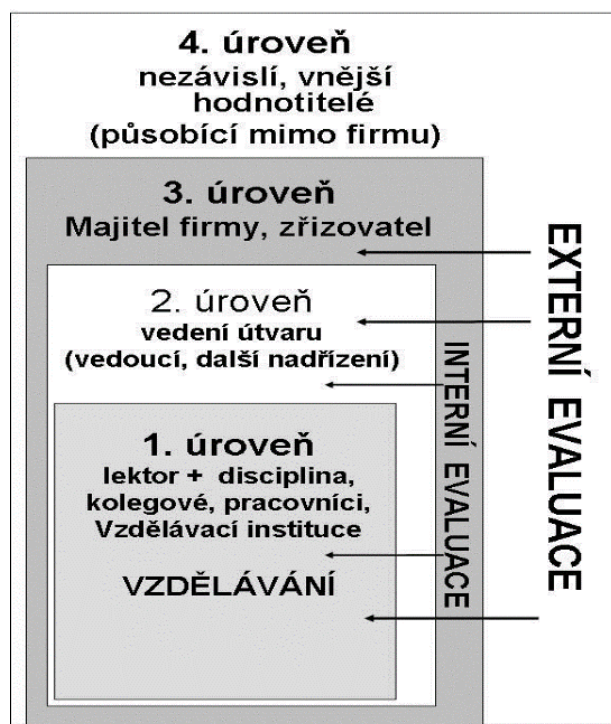
**Kritéria:** pomocí jich se posuzují úrovně dílčích ukazatelů. Zde platí, že kritéria hodnocení by měla být vhodná, přiměřená, objektivní, a spolehlivá.

**Standard:** obecně uznávaná hodnota posuzovaného prvku. Jedná se o takovou úroveň kvality určitého stavu či jevu, která se v současné době považuje za přijatelnou, žádoucí, normální.

**Ukazatel:** složka standardu, pomocí něhož se standard prokazuje.

**Evaluační úrovně:** hierarchicky dané strukturou vzdělávacího zařízení. Na základní, první úrovni jsou vždy vzdělávání, lektori, manažeři kurzu. Na vyšších úrovních jsou lidé z vyšších orgánů, na nejvyšší úrovni jsou orgány vedení vzdělávacího zařízení nebo firmy.

Obr. č. 1 – Evaluační úrovně



Zdroj: Miller, Němejc, 2014, s. 9

#### 4.1.1 Evaluační nástroje

Hlavní evaluační nástroje popisují Miller a Němejc (2017, s. 12):

- SWOT analýza
- analýza dokumentů
- kontrola plnění akcí
- pozorování
- dotazník
- rozhovor - s účastníky, pedagogy a dalšími zúčastněnými

A další evaluační nástroje:

- zjišťování vědomostí a dovedností, kompetencí, podrobněji testování
- portfolio účastníků

- vzájemné hospitace.

### **SWOT analýza**

Dle Průchy a Vetešky (2012, s. 245) se jedná o metodu, pomocí které lze určovat silné (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby určitého záměru, projektu, plánu. Použitím SWOT analýzy v oblasti lidských zdrojů jsou silné a slabé stránky ve většině případů vnímány analýzou současnosti a příležitosti a hrozby, jako analýza dalšího možného rozvoje. K hodnocení projektů, fungování týmů a firem, při autoevaluaci škol a vzdělávacích institucí je používána SWOT analýza.

Miller a Němejc (2017, s. 13) uvádí, že SWOT analýza pomocí silných a slabých stránek vzdělávacím institucím pomáhá ujasnit si vnější vlivy na průběh dalších činností, kroků.

S - silné stránky	Strengths
W - slabé stránky	Weaknesses
O - příležitosti	Opportunities
T - ohrožení	Threats

Silné a slabé stránky rozebírají situaci z vnitřního pohledu.

Příležitosti a ohrožení jsou rozborem aspektů, které přichází zvenčí.

Slabé stránky přináší ohrožení zvenčí, zato silné stránky organizace jsou možnostmi k dalším příležitostem.

„SWOT analýza bývá základním nástrojem, který se realizuje v úvodu, či před zahájením evaluačních procedur.“ (Miller, Němejc, 2017, s. 13).

### **Analýza dokumentů**

Každá vzdělávací instituce vede řadu dokumentů s uvedením jejich cílů, plány realizací. U státních vzdělávacích institucí jsou dokumenty, dané legislativními předpisy, povinné. Tyto většinou souvisí s čerpáním státních či jiných veřejných finančních prostředků.

K takovým dokumentům patří např.: plány vzdělávacího zařízení, učební dokumenty, vzdělávací plány jednotlivých vzdělávacích programů, zápisy z porad, výsledky

vzdělávacích programů, osobní listy účastníků, osobní listy lektorů - pedagogických pracovníků, ekonomické výsledky instituce aj. (Miller, Němejce, 2017, s. 14).

### **Kontrola plnění akcí**

Dle Millera a Němejce (2017, s. 15) je sledováno provedení zpětné vazby na všech úrovních.

Kontrolou plnění akcí se porovnává:

- Plnění termínů provedení plánovaných akcí
- Úroveň a splnění stanovených cílů
- Kvalita dosažených cílů ve srovnání s plánem
- Pokud nedojde ke splnění nebo částečného naplnění plánovaných cílů, hledají se důvody těchto situací a v další fázi evaluačních kroků je hledáno řešení pro následující období.

### **Zjišťování názorů a postojů - pozorování, dotazování**

„Pozorování jako evaluační nástroj je cílevědomé, soustavné a plánovité vnímání jevů a procesů, které směřuje k odhalení podstatných souvislostí a vztahů sledované skutečnosti.“ (Miller, Němejce, 2017, s. 16).

Podle Průchy a Vetešky (2012, s. 206) se jedná o metodu používanou v různých výzkumech jako jsou pedagogické, psychologické apod. K zajištění přesnosti pozorování omezení nebo vyloučení jednostranného pohledu na pozorování je tato metoda velmi rozvinutá.

### **Mystery shopping**

Mystery shopping je kvalitativním výzkumem trhu. Pomocí tohoto výzkumu je možné měřit maloobchodní kvalitu služeb nebo získávání informací o produktech a službách vlastní nebo konkurenční firmy. Touto technikou snižuje zadavatel únik informací, oproti jiným výzkumným technikám (např. dotazování, experiment). Získaná data o zpětné vazbě vyplňuje výzkumník do dotazníků, případně pořídí audio nebo video nahrávky. Tuto formu zpětné vazby je možné využít v každém odvětví. (Mysteryshopping, Co je to Mystery shopping).

## **4.2 Evaluace a její typy**

Dle Hendla a Remra (2017, s. 275) existují dva druhy evaluací, které se liší účelem, pro který se provádí:

### **4.2.1 Formativní evaluace**

Hendl a Remr (2017, s. 275) spojuje formativní evaluaci s úsilím o zlepšování a rozvíjení jednotlivých programů, veřejných politik i projektů. Efektem takto koncipované evaluace představují průběžnou zpětnou vazbu k možnému využití pro zlepšování aktuálních programů nebo pro návrh nových opatření v dané oblasti. Získané výsledky formativní evaluace poskytují přehled směřující ke zlepšení aktuálních zásahů změn, budoucí otázka existence těchto zásahů pro návrhy změn je však automaticky předpokládána a není nijak v kontextu formativní evaluace zpochybňována. Je proto zřejmé, že formativní evaluace doprovází běžnou činnost, obyčejné působení změn i s ohledem ke své podstatě je obvykle prováděno opakovaně nebo průběžně. Formativní evaluace tedy má obvykle vnitřní povahu, proto iniciátorem, realizátorem i uživatelem výsledků takového hodnocení je stejný subjekt.

### **4.2.2 Sumativní evaluace**

Sumativní revaluaci popisují Hendl a Remr (2017, s. 275) pro užití v okamžicích, kdy je třeba vyhodnotit dosažené výsledky, s nimiž je možné rozhodnout o dalších krocích nebo zastavení hodnocených procesů. Zde není cílem evaluaci řešit návrhy na vylepšení, ale potvrdit existenci stávajícího či vysvětlit, zda bylo dosaženo nebo nedosaženo vytyčených cílů, případně na základě zjištěných faktů doporučit další kroky nebo ukončení posuzovaného. Tento typ evaluace je aplikován buď po ukončení daného procesu, případně po jasně definované části (př. ihned po ukončení zkušebního provozu nebo po roce provozu). Pro svou povahu je sumativní evaluace přirovnávána k vnitřní kontrole, jakou je audit. Obojí vede ke zodpovědnosti všech zapojených skupin. Zaměřuje se na okolnosti, které pomohly k usnadnění nebo jinak podpořily dosažení cílů, případně co bránilo či znemožňovalo dosažení stanovených cílů. Obojí, jak sumativní evaluace, tak i audit má podstatu v exaktních technikách sběru



informací. Sumativní evaluaci využívají externí subjekty mimo samotný hodnocený subjekt, např. sponzoři nebo akcionáři. Tuto provádí externí evaluátoři.

**Tabulka 1: Rozdíl mezi formativní a sumativní evaluací**

	<b>Formativní</b>	<b>Sumativní</b>
Cíl použití	Zlepšit danou intervenci	Podpořit rozhodnutí o budoucnosti intervence
Smysl provedení	Poskytnout zpětnou vazbu, aby mohla být intervence vylepšena	Poskytnout informace, na jejichž základě lze rozhodnout o pokračování či zastavení intervence
Tematické vymezení	Vyjasnit cíle intervence, ověřit povahu implementace; identifikovat výstupy	Posoudit výstupní parametry; poukázat na problémy při implementaci
Typické otázky	Co funguje? Co je třeba zlepšit? Jak lze dosáhnout zlepšení?	Jaké jsou výsledky Za jakých podmínek bylo výsledků dosaženo? Při jakých nákladech?
Kritéria pro volbu designu	Jaké informace jsou zapotřebí? Kdy?	Jaká evidence je nutná pro jednotlivá rozhodnutí?
Intenzita zájmu hodnocených subjektů na výsledku evaluací	Nízká/středně vysoká	Velmi vysoká
Metadologie	Kvalitativní i kvantitativní	Výlučně kvantitativní
Frekvence sběru dat	Vysoká	Nízká (v mnoha případech je evaluace provedena jednorázově)
Typická forma provedení	Interně	Externě
Role evaluátora	Interaktivní; je v těsném kontaktu s posuzovanými subjekty; zapojuje se do diskusí nad výsledky evaluace	Nezávislá; evaluátor si zachovává odstup od hodnocených subjektů; výsledky tlumočí zástupcům nadřízené úrovně
Příjemci výsledků evaluace	Manažeři, pracovníci, administrátoři intervencí	Sponzoři, rozhodovatelé
Forma sdělení výsledků evaluace	Neformální	Formální

Zdroj: Hendl, Remr, 2017, s. 278

### 4.3 Pedagogická evaluace

Průcha a Veteška (2012, s. 195) popisují hodnocení v pedagogice a andragogice jako zpracovávané přesnými metodami, vedoucí k věcným a ověřitelným výsledkům. Evaluací se zjišťuje, srovnává a vysvětluje příznačná data pro určitý jev ve vzdělávacím systému, i pro vzdělávání dospělých, fungování a výsledky. Hodnotí školy, učitele, učebnice, vzdělávací procesy a vzdělávací výsledky.

Dle Zormanové (2017, s. 206) se s pojmem „kvalita edukace“ setkáváme velmi často v pedagogické praxi a evaluaci výuky. Tímto pojmem se značí požadavky a nejlépe vyhovující vzdělávací procesy, které jsou determinovány jasnými požadavky, např. vzdělávací standardy, pak může být věcně měřena a zhodnocena. Ve vzdělávání je ziskovým ukazatelem maximální popis všech výsledků učení v souvislosti k nákladům vydaným do edukačního procesu. „Přidaná hodnota ve vzdělávání tedy označuje, „co škola studentům dala“.“ (Zormanová, 2017, s. 206).

Otázkou „Co vlastně je pedagogická evaluace?“ Průcha (1996, s. 7) charakterizuje pedagogickou evaluaci,“ např. těmito otázkami:

- Co je skutečným produktem naší školské soustavy?
- Jaká je kvalita jejích výsledků?
- Jaké jsou dlouhodobé efekty vzdělávacích programů?
- Jak je možno hodnotit úroveň vzdělávacích procesů?
- Jaké shody nebo rozdíly existují ve výsledcích škol městských a venkovských nebo státních a soukromých?
- Jsou vzdělávací standardy a testy užitečným nástrojem pro zvyšování kvality vzdělávání?
- Jaká je úroveň vzdělávacích výsledků dosahovaných v České republice ve srovnání s vyspělými zeměmi? Atd.

Jak naznačují tyto otázky, pedagogická evaluace se zabývá problémy, které u nás dříve nestály v centru nejvyšší pozornosti pedagogického výzkumu a vzdělávací politiky.“ (Průcha, 1996, s. 7)

Průcha (2015, s. 124-125) termínem „pedagogická evaluace“ označuje relativně novou disciplínu pedagogiky, jež se zabývá hodnocením jevů a procesů edukační reality.

Teorii o tom, že veškeré jevy edukační reality jsou nějakým způsobem hodnotitelné. Zároveň je metodologií, tj. souborem speciálních procedur, metod a technik, profesních konvencí, které určují, jakými způsoby hodnocení provádět. Teorie a metodologie pedagogické evaluace pracuje s přesnými nástroji hodnocení, s metodami kvantitativní analýzy dat, spojuje se evaluace obvykle s měřením. Průcha (2015, s. 125) tvrdí, že podle Komendy se z toho rozvinula edukometrie, jejím jádrem je testování učících se žáků a studentů.

#### **4.4 Evaluace škol a kurzů**

Zormanová (2017, s. 207) uvádí, proč je evaluace výuky tolik podstatná. Lektorovi dává zpětnou vazbu o jeho práci, jedná se o způsob hodnocení jeho práce, předává data, které pomáhají lektorovi odstranit nedostatky a zlepšovat kvalitu jeho další výuky.

Průcha a Veteška (2012, s. 117-118) tuto oblast popisují jako část pedagogické evaluace. Spíš je prováděno hodnocení školní výuky, oproti tomu je zanedbáváno hodnocení výuky dospělých.

Školní výuka je hodnocena zaměřením na tři body:

1. Rozbor metod a průběhu výuky, práce učitelů a žáků, skutečné podmínky výuky, používání všech předmětů sloužících k dosažení cílů výuky. Pro nejpřesnější rozbor výuky je využití videostudie.
2. Rozbor skutečného spojení mezi účastníky školení, prioritně komunikace mezi učitelem a žákem.
3. Rozbor psychosociálních předurčených danými okolnostmi vztahů při výuce a její výsledky.

Většinou je hodnocení vzdělávacích kurzů, při kterých se vzdělávají dospělí, cíleno pouze na posudek spokojenosti zúčastněných a samotného kurzu. Samotné zjišťování probíhá po ukončení kurzu pomocí velmi prostých dotazníků. Účastníci v nich vyplňují, zda vzdělávací kurz splnil jejich očekávání, co jim přišlo v kurzu náročné, zda byl vzdělávací kurz zabezpečen odpovídajícím způsobem, jak na ně působil lektor. Dotazníky jsou sestavovány vzdělávacími agenturami, organizacemi a firmami, a to

většinou bez pomoci vědeckých metod evaluace. Výsledky z těchto dotazníků nemají přílišnou hodnotu pro další šetření, jejich výsledkem je pouze subjektivní reflexe dané vzdělávací akce.

#### 4.4.1 Realizace evaluace kurzu

Dle Dvořákové (2019) je možné evaluaci kurzu realizovat již na začátku pro zjištění vstupních znalostí, očekávání a dovedností účastníků kurzu. Během realizace kurzu, tzv. formativní, pro zjištění názorů účastníků na průběh školení a možnosti jeho zlepšení pro příští kurz. A na konci kurzu ke zjištění, zda došlo k naplnění cílů vzdělávací aktivity.

Dvořáková (2019) uvádí, že jedním z efektivních nástrojů je tzv. Kirkpatrickův model, který vytvořil v 60. letech 20. století profesor Donald L. Kirkpatrick z univerzity ve Wisconsinu (USA).

**Obr. č. 2 - Kirkpatrickův model**



Zdroj: Miller, Němejc, 2014, s. 59

„Kirkpatrick identifikoval čtyři úrovně evaluace vzdělávacího programu: (1) reakce, (2) učení, (3) chování a (4) výsledky. Evaluace by vždy měla začínat úrovní jedna (reakce) a pak postupně projít úrovněmi dvě, tři a čtyři. Každá následující úroveň vychází z té předchozí a navazuje na ni, resp. na informace v ní získané. Každá další úroveň je také přesnější, ale zároveň i obtížnější, nákladnější a časově náročnější než předchozí a tedy i méně často v praxi realizovaná. Tyto čtyři úrovně „tvoří jakýsi řetěz. Vzdělávání vyvolává reakce, které vedou k učení, které vede ke změnám pracovního chování, které vedou k výsledkům v organizační jednotce i celé organizaci.“ (Dvořáková, 2019, cit. Armstrong, 2002, s. 515).

Dvořáková (2019) popisuje úrovně dle Kirkpatrickova modelu následovně:

**Reakce** - hledáme odpovědi na otázku: *líbilo se jim to?*

Informace získané na této úrovni sama o sobě příliš nevyovídá o celkové efektivitě vzdělávací akce (zde je třeba uvažovat nad tím, že touto úrovní evaluace zjišťujeme pouze názory a pohledy účastníků, ne však reálnou aktivitu dané vzdělávací aktivity a její kvalitu, případně efektivitu), z tohoto důvodu je potřeba provádět evaluaci i další úrovní.

**Učení** - hledáme odpovědi na otázku: *naučili se to?*

Evaluaci při této úrovni je praktikována především pomocí různých forem ústních, písemných, příp. praktických zkoušek. Jako nejefektivnější jsou techniky pre-testu a post-testu (re-testu), tj. provedení zkoušky znalostí a dovedností na počátku a na konci daného kurzu. Proto je možný předpoklad, že jakékoliv zlepšení je výsledkem absolvování tohoto kurzu. Také je možné využití techniky řešení případových studií, hraní rolí atd.

**Chování** - hledáme odpovědi na otázku: *použili to v praxi?*

Po určitém časovém období po absolvování kurzu se provádí evaluace zaměřená na tuto část. Pomocí této evaluace je možné zjistit dlouhodobé působení efektů vzdělávací akce a zda bylo opravdu pro praxi přínosem. Provádí se v různých časových intervalech, někdy týdny, měsíce, někdy i roky. Ideálně by se měření měla provádět do určitého časového úseku po ukončení vzdělávání. Z důvodů náročnosti časové a finanční, někdy i neochoty relevantních stran jsou tyto kroky spíše nereálné.

## Výsledky - odpovědi na otázku: *došlo ke změně efektivity organizace?*

Nejobtížnějším krokem evaluace je měření výsledků, tj. vliv vzdělávacího programu na podnikové ukazatele (obrat, produktivita, kvalita, ziskovost, snížená úrazovost, zvýšená spokojenost zákazníků apod.). Měření v této úrovni je namáhavější, finančně nákladnější a časově náročnější než při předchozích třech úrovních. Tato evaluace se realizuje pouze v případě, že jde o vzdělávací akci realizovanou pro jednu konkrétní organizaci, kdy jí absolvovali její klíčoví pracovníci.

„Tyto úrovně tvoří jakýsi řetěz příčin a následků: vzdělávací aktivita vede k reakcím, které vede ke změnám v pracovním chování, které vedou ke změnám v organizaci. V zásadě platí, že pokud jsou reakce účastníků pozitivní, je o něco zvýšená pravděpodobnost, že se v daném kurzu také něco naučí, pokud jsou naopak reakce negativní, je o něco zvýšená pravděpodobnost, že se toho naučí méně. Pokud si v průběhu vzdělávací aktivity účastníci osvojí nové znalosti a dovednosti, je vyšší pravděpodobnost, že je také využijí v praxi, a naopak, pokud si nové znalosti a dovednosti neosvojí, je vysoká pravděpodobnost, že je v praxi nevyužijí.“ (Dvořáková, 2019).

Armstrong (2007, s. 507) uvádí, že už ve fázi plánování vzdělávání je potřeba vytvořit základy a kritéria pro vyhodnocení každé fáze vzdělávání. Zároveň je třeba si stanovit, jaké informace bude potřeba získat a zanalyzovat.

Popis Kirkpatrickova modelu popisuje Armstrong (2007, s. 508) ve čtyřech úrovních takto:

1. Úroveň „Reakce“ - jak účastníci reagují na vzdělávání a je doporučeno k hodnocení se zaměřit na:
  - Co potřebujeme zjistit;
  - Vytvoření formuláře ke kvantifikování reakce;
  - Podpora účastníku k uvedení připomínek a návrhů;
  - Nejlépe zajistit odpovědi od všech účastníků;
  - Zajištění poctivých a upřímných odpovědí;
  - Mít pro to přijatelné standardy;
  - Posudek reakcí účastníků dle stanovených standardů.

2. Úroveň „Hodnocení poznatků“ - získávání informací o tom, do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání. Zjištění, kolik poznatků, dovedností, zlepšení nebo změn si účastníci vzděláváním osvojili.
3. Úroveň „Hodnocení chování“ - hodnocení chování účastníků po návratu na pracoviště. Jak si účastníci osvojili získané znalosti, dovednosti a postoje v práci.
4. Úroveň „Hodnocení výsledků“ - slouží k hodnocení prospěšnosti vzdělávání v souvislosti vynaložených nákladů. Zjištění přidané hodnoty vzdělávání, jaký mají přínos organizaci oproti stavu před vzdělávací akcí.

## PRAKTICKÁ ČÁST

### 5 Uplatnění evaluace v praxi

Vzhledem k tomu, že vybraná společnost neudělila souhlas pro komerční použití nebo širší zveřejnění, nebudou následující části práce odkazovány na konkrétní společnost. Dále společnost bude uváděna jako „Společnost AA“. Pro práci byla použita vlastní pracovní zkušenost. Sběr dat byl učiněn formou pozorování spolu s přihlédnutím dat z jejich webových stránek.

#### 5.1 Profil společnosti

Společnost AA vznikla před více než dvaceti lety na českém trhu jako společnost s ručením omezeným poskytující vzdělávací služby. Zřizovatelem této společnosti je jednatel.

Společnost AA nabízí vzdělávací služby převážně pro společnosti zaměřující se na vzdělávání pracovníků klientských center, např. společnosti nabízející finanční služby. Dále Společnost AA nabízí kurzy: zájmové, tvůrčí, osobního managementu, pro seniory, počítačové a akreditované kurzy Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV).

V současné době má společnost AA v České republice 6 zaměstnanců. Ve vedení společnosti je jednatel. Dalšími zaměstnanci jsou provozní ředitel, produktoví manažeři a asistentka. Každý z nich má ve společnosti svou funkci. Asistentka zajišťuje chod společnosti po stránce komunikace s vnitřním i vnějším okolím, např. s externí účetní, se státními institucemi (Finanční úřad, MŠMT apod.) a se společnostmi, u kterých poptává a nakupuje materiály potřebné pro konání kurzů. Dále koordinuje školení, vydává faktury, kontroluje platby a oslovuje trenéry.

Produktoví manažeři, se zabývají průzkumy trhu, aby dokázali zájemcům nabízet poptávané kurzy, dále oslovují společnosti, které by mohly mít zájem o nabízené kurzy a zároveň nabízí společnostem tzv. „kurzy ušité na míru“, které jsou případně realizované přímo v sídle dané společnosti.



Pro společnost AA je velmi důležitou stránkou spokojenost jejích zaměstnanců. Pro zaměstnance nabízí vzdělávací kurzy, které sama jako vzdělávací instituce nabízí. Dále svým zaměstnancům umožňuje účastnit se jazykových kurzů a inspirativních workshopů. Další motivační složkou je celá řada benefitů, jakými jsou příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na oběd formou stravenek, občerstvení na pracovišti ve formě nápojů, ovoce a vitamínů v zimních měsících. Vložené prostředky do zaměstnanců jsou vhodně zvolené pro dosažení prodejních cílů společnosti.

Vzdělávací kurzy jsou vedeny lektory. Při výběru lektora je produktovým manažerem zohledněno, co bude lektor školit, koho bude školit, kde, jak a za jakou cenu. Společnost AA má své interní i smluvní externí lektory.

Pozorování v této práci bylo zaměřené na kurz určený vzdělávání zaměstnanců klientských center. Práce klientského pracovníka spočívá v poskytování informací po telefonu, elektronicky po e-mailu, sociálních sítích a online komunikací přes webové stránky, tzv. chaty. Náplní práce klientského pracovníka je podávání informací o stávajícím produktu, na který se zákazník dotazuje, zjištění potřeby klienta a nabídnutí nového vhodného produktu zákazníkovi.

Klientské centrum zpravidla prochází několika fázemi školení:

První fází je seznámení se společností a její filozofií. Školení je obvykle zakončeno testem. Toto školení provádí většinou zaměstnanci dané společnosti, zaměstnanci personálního oddělení nebo interní trenéři samotné společnosti.

V druhé fázi noví zaměstnanci absolvují vstupní produktové školení. Tyto školení jsou rozvrženy do několika bloků. Postupně se seznamují s produkty, které nabízí společnost. Dále absolvují kurzy prodejních dovedností, úspěšné komunikace. Nedílnou součástí tohoto bloku je i seznámení s IT prostředím, které pro svou evidenci společnost využívá. Kurzy jsou ukončeny evaluačním dotazníkem.

Ve třetí fázi školení jsou novým zaměstnancům přiděleni mentoři, služebně starší zaměstnanci. Tito jsou novým zaměstnancům vždy při ruce pro poskytnutí informací ke správně odvedené práci.

Po zvládnutí základního přehledu o práci na klientském centru, produktové a procesní znalosti, tedy po zkušební době nastává kurz asertivity. Školení probíhá mimo

pracoviště s externím lektorem. Školení je dvoudenní a je zakončeno evaluačním dotazníkem.

Pro klientské centrum je přidělen samostatný konzultant, který průběžně získává a zpracovává informace o novinkách týkajících se produktů ve spolupráci s obchodním a produktovým oddělením dané společnosti. Tento konzultant si v první fázi připravuje fakta, která následně zpracuje formou metodiky a následně osloví Společnost AA pro přípravu nového kurzu. Pokud se jedná o jednodušší změnu, školení jsou prováděna v rámci společností, kde školení provádí uvedený konzultant nebo o změně informuje prostřednictvím interní komunikace, e-mailem nebo jiným interním komunikačním portálem. I při školení interním komunikačním portálem (přes intranet) je školení zakončeno závěrečnými otázkami souvisejícími s produkty obsaženými ve školení. Pokud je školení přes webové rozhraní vyhotoveno s nedostatečným počtem bodů, je zaměstnanec klientského centra vyzván k opakování kurzu a testu.

## **5.2 Zajišťování kvality výuky**

Společnost AA si zakládá na vysoké kvalitě nabízených kurzů. Pečuje se o své lektory. Všichni lektori mají několikaleté zkušenosti se školením dospělých a mají osvědčení o získání profesní kvalifikace: Lektor dalšího vzdělávání (75-001-T) - odpovídající úrovni Evropského rámce kvalifikace (EQF). Interní lektori absolvují průběžné školení lektorů. Pro další vzdělávání je obvyklé, že profesně starší lektor vede kurz v tandemu s profesně mladším lektorem, při kterém se doplňují. Tato forma školení je vhodná pro lektory, které ještě nemají tolik zkušeností nebo pro lektory, kteří se učí školit nový kurz.

Vzhledem k vysoké konkurenci školících středisek, školitelů a vzdělávacích center se Společnost AA, hned po péči o své lektory a jejich pečlivém výběru, zaměřuje na precizní přípravu nabízených kurzů.

Přípravu kurzu tvoří následující kroky:

1. Zadání kurzu
2. Název kurzu
3. Cíle kurzu

4. Cílová skupina kurzu
5. Místo a termín konání
6. Realizační tým projektu
7. Technické a materiální zabezpečení
8. Marketing kurzu
9. Finanční rozpočet
10. Časový harmonogram kurzu
11. Trenérské noty
12. Závěrečná evaluace kurzu
13. Diseminace kurzu.

Vzhledem k tomu, že se společnost AA zabývá především školením zaměstnanců klientských center, bude popsán postup kroků při těchto kurzech.

1. Zadání kurzu se odvíjí od požadavků objednatele. Objednatel ve svém požadavku uvádí, na co by měl být kurz zaměřen, jaká bude cílová skupina školených, co by měli účastníci kurzu po absolvování znát. Dále je třeba určit, kde se školení bude konat. Obvykle je možné zadat i cenový strop.

2. Název kurzu je určen dle tématu školení. Pozorování v této práci je zaměřené na školení zaměstnanců klientského centra. Prioritou v tomto případě je školení zaměřené na komunikaci a prodej. Kurz byl pojmenován Základní prodejní kurz.

3. Cíle kurzu.

Po absolvování kurzu účastník:

- samostatně vede prodejní hovor;
- naslouchá klientovi;
- rozpoznává typy zákazníků;
- samostatně formuluje nekonfliktní prozákaznické věty.

4. Cílovou skupinou tohoto ukázkového kurzu jsou noví zaměstnanci objednatele, kteří již absolvovali kurz produktových znalostí.

5. Termín konání je vždy na domluvě s objednatelem. Zpravidla je kurz realizován po dvou týdnech od zadání.

Kurzy pro zaměstnance objedávajících společností probíhají v jejich vlastních prostorech. Většina velkých společností disponuje vlastní školicí místností. Společnost AA před konáním kurzu absolvuje návštěvu, pokud se nejedná o stálého zákazníka, kde již prostory zná, aby prověřili vhodnost pro školení. Společnost AA disponuje možností nabídky jiných vhodných školicích prostor přes smluvní partnery. Jako školicí místnost je vhodná světlá místnost s možností větrání, případně vybavená klimatizací.

Obvyklé požadavky společnosti AA na vybavení školicí místnosti:

- stoly a židle pro účastníky a školitele, případně junior školitele;
- flipchart nebo interaktivní tabule;
- dataprojektor;
- počítač;
- projektové plátno;
- možnost připojení k internetu, Wi-Fi.

Tyto požadavky se samozřejmě mění podle zaměření školení, požadavků objednatele nebo obsahu kurzu. Pokud jde například o tvůrčí kurz, bude třeba učební pomůcky odpovídající danému kurzu.

6. Realizační tým projektu:

- Projektový manažer - dojednává podmínky zajištění kurzu s objednavatelem;
  - zajišťuje termín konání, místo, obsah školení, finanční zajištění;
  - sjednává i konkrétního lektora, případně jeho zástup. Při výběru lektora je podstatné se zaměřit i na povahu školení a cílovou skupinu školených.
- Asistentka
  - zajištění podpisu smlouvy mezi Společností AA a objednavatelem;
  - pokud se jedná o státní instituci, prověří zveřejnění smlouvy v Registru smluv;
  - v případě, že kurz povede smluvní externí lektor připraví smlouvu;

- prověřuje vhodnost školicí místnosti, případně jí objedná u smluvního partnera. Kontroluje i dostupnost pro lektora, možnost parkování v místě školení;
- komunikuje s objednatelem, kdo se bude účastnit školení;
- připraví prezenční listiny;
- připraví evaluační plán;
- připraví formuláře GDPR;
- zajišťuje materiální zabezpečení a občerstvení pro účastníky;
- vystaví fakturu objednateli za poskytovanou službu;
- kontroluje přijetí platby, případně zařguje úhradu platby od objednatele;
- po přijetí úhrady odešle pozvánku objednateli na chystaný kurz;
- příprava podkladů pro účastníky a trenéra.
- Trenér - praktická příprava na kurz, včetně přípravy her (Icebreaků) pro účastníky;
- samotné provedení kurzu.

7. Technické a materiální zabezpečení - pro tento konkrétní (ukázkový) kurz je třeba ještě zajistit:

- flipchart, úvodní flip, prázdné flipy;
- lepící lístky, lepící guma, fixy, případně tužka na interaktivní tabuli;
- pracovní listy - „Dvanáctero rad“, „Co by v hovoru zaznít nemělo“, „Standard společnosti“, „Struktura hovoru“, „Typologie klientů“, „Myšlení zaměřené na řešení“ a „Pozitivní vyjadřování“;
- flip s pyramidou „Zjišťování potřeb“, moderační karty s fázemi struktury hovoru a dále karty s typy klientů a situacemi;
- prázdné pracovní listy;
- papíry nebo bloky na zapisování, tužky;

- zkompletované materiály pro účastníky;
- prezenční listina;
- program kurzu;
- evaluační dotazník.

8. Marketing kurzu - u školení zaměstnanců klientského centra se provádí formou pozvánky zaslané přímo objednateli, který dále rozešle pozvánku interní poštou. Vždy je tento krok řešen s personálním oddělením, vedoucím oddělení klientského centra a skupinou zajišťující vzdělávání zaměstnanců.

9. Finanční rozpočet - v případě uváděného případu jsou objednateli účtovány platby za:

- lektora;
- materiály pro školení - podklady ke školení;
- služby spojené s přípravou kurzu;
- cestovné, případně ubytování pro lektora;
- pronájem školicí místnosti v případě, že školení je realizováno mimo organizaci objednatele.

10. Časový harmonogram - je řešen v součinnosti s objednatelem, který zadá Společnosti AA časové rozpětí možnosti konání „od do“. Časový harmonogram je názorně ukázán v obrázku (viz *Obr. č. 3 Časový harmonogram*).

**Obr. č. 3 Časový harmonogram**

ČAS	SEKCE	TÉMA
9:00 - 9:50 50 minut	Obsah; Jak komunikovat srozumitelně a profesionálně; Standardy společnosti	- Úvod - Očekávání - Co nám v hovoru pomůže - Dobré rady v komunikaci - Standardy společnosti
9:50 - 10:00 10 minut	Přestávka	
10:00 - 10:50 50 minut	Struktura hovoru; Typy otázek	- Jak vést hovor efektivně - Struktura hovoru - Typy otázek
10:50 - 11:00 10 minut	Přestávka	
11:00 - 12:00 60 minut	Techniky aktivního naslouchání	- Aktivní naslouchání - Techniky naslouchání
12:00 - 13:00 60 minut	Oběd	
13:00 - 13:50 50 minut	Prozákaznický přístup	- Prozákaznický přístup - Naplnění očekávání klienta
13:50 - 14:00 10 minut	Přestávka	
14:00 - 15:05 65 minut	Typy zákazníků	- Typy zákazníků
15:05 - 15:15 10 minut	Přestávka	
15:15 - 16:05 50 minut	Pozitivní přístup a myšlení	- Pozitivní přístup a myšlení zaměřené na řešení - Význam pozitivního vyjadřování
16:05 - 16:15 10 minut	Přestávka	
16:15 - 17:00 45 minut		- Modelové situace - Hraní rolí - Evaluace kurzu

Zdroj: interní materiály Společnosti AA

11. Trenérské noty - přípravou kurzu se rozumí i příprava podkladů pro trenéra.

Trenérské noty obsahují:

- plán a metodiku tréninku;
- pro koho je určeno;
- počet účastníků;
- délka trvání školení;

- účel;
- cíle;
- obsahová témata;
- časový harmonogram;
- trenérské noty s rozpisem:
  - časový úsek;
  - rozpis činností v daném časovém úseku s přesnou časovou dotací;
  - pomůcky potřebné k dané činnosti;
  - fotka prezentace týkající se dané činnosti v daném časovém úseku.

Ukázka trenérských not Společnosti AA je vidět na obrázku (viz *Obr. č. 4 Trenérské noty*). Vzhledem k tomu, že nebyl udělen souhlas Společnosti AA, byl obrázek z prezentace pro účely práce vyjmut, neboť obsahoval logo společnosti;

- podrobný rozpis jednotlivých bodů, které jsou uvedeny ve vytištěných materiálech pro účastníky kurzu. U každého jednotlivého bodu jsou popsány i klíčové myšlenky a aktivity k danému bodu kurzu.

**Obr. č. 4 Trenérské noty - ukázka**

Čas	Udělejte	Poznámka	Použijte
<b>50 min</b> (9:00-9:50)	<p><b>Úvod</b> - Představení kurzu a celého dne, představení trenéra a témat workshupu a přínosu účastníkům. Rozdání dotazníku s dotazem, co účastníci od kurzu očekávají.</p> <p><b>Uvolnění atmosféry - icebreak a seznámení:</b> účastníci dostanou každý dvě otázky, které položí svému sousedovi, na základě získaných informací představí svého souseda - 15 minut</p> <p><b>Očekávání</b> - účastníci se zamyslí nad svou praxí</p>	<p><b>Výklad u flipu, icebreak, práce ve dvojicích</b></p> <p><b>Individuální práce, řízená diskuze</b></p>	<p><b>Flip - Úvodní flip, flip se smajlíky, prázdné flipy pracovní listy - dvanáctero rad, Co by v hovoru zaznít nemělo, Standard společnosti</b></p> <p><b>připravené otázky Icebreak, flipy, fixy, lepíky</b></p>



Čas	Udělejte	Poznámka	Použijte
	<p>na klientském centru a na lepík napíší, co jim jde v komunikaci s klienty a kde se zatím úplně necítí dobře. Lepíky nalepí na připravený flip se smajlíky a okomentují. - 10 minut</p> <p><b>Aktivita:</b></p> <p><b>Co nám v hovoru pomůže a čemu se vyvarovat:</b> Trenér otevře diskuzi nad tím, co by mělo rozhodně v hovoru zaznít a co nikoliv. Rozdělí účastníky do dvou skupin, jedna generuje na flipový papír, co ano a druhá, co ne. Příprava 5 minut a prezentace skupin 10 minut</p> <p>Zapojení účastníků a jejich dosavadní zkušenost (příklady z praxe). - 15 minut</p> <p>- trenér rozdá skupině pracovní listy, na kterých je sumář - <b>Dobré rady v komunikaci a Co by v hovoru být nemělo,</b> Vypíchne to nejdůležitější, případně, co nezaznělo, shrne celé téma a uzavře diskuzi. - 5 minut</p> <p><b>Standard společnosti:</b> Trenér zadá práci, požádá je, aby si ve dvojicích vybrali dva body, které považují za nejdůležitější nebo nejsložitější při jejich práci. Potom s nimi prochází bod po bodu, komentuje vždy ten, kdo si daný bod bral, případně trenér. - 10 minut</p>	<p><b>Skupinová prezentace diskuze</b></p> <p><b>práce, řízená</b></p> <p><b>Stránky: 2 - 4</b></p> <p><b>Práce s pracovními listy</b></p> <p><b>Cíl:</b> Seznámit účastníky s obsahem kurzu a uvést je do problematiky osobní proklientské komunikace.</p>	
<b>10 min</b>	<b>Přestávka</b>		

Zdroj: úryvek z interního zdroje Společnosti AA

12. Závěrečná evaluace - v závěrečné fázi kurzu se rozdává účastníkům kurzu evaluační dotazník. Evaluace je podrobně popsána v kapitole v kapitole 5.3.1.

13. Diseminace kurzu - po ukončení školicí akce se odešle seznam účastníků objednateli, spolu s evaluačními dotazníky účastníků a jejich vyhodnocením. Společnost AA navrhne i zpětnou vazbu spolu s nadřízenými účastníků. Hodnotí se úspěšnost kurzu a dále s odstupem času je hodnocen přístup účastníků přímo

na klientském centru, a to formou Mystery shopping. Tyto přístupy účastníků jsou řešeny s nadřazenými účastníky. Následně je možné vyhodnotit úspěšnost kurzu. Hodnocení kurzu je k nahlédnutí v interním komunikačním systému (intranet) společnosti objednatele.

### **5.3 Zjišťování kvality výuky**

Společnost AA pro zjišťování kvality výuky využívá evaluační nástroje. Probíhá zvláště hodnocení kurzu, hodnocení lektora a hodnocení účastníků.

#### **5.3.1 Evaluační dotazník**

Pro hodnocení kurzu a lektora je předkládán vždy před a po konání kurzu, a to jak účastníkům, tak i objednateli.

Na začátku kurzu je účastníkům předán k vyplnění dotazník s následujícími otázkami:

1. Jak dlouho pracujete na klientském centru?
2. Pracovali jste již v minulosti na podobném pracovišti?
3. Co očekáváte od tohoto kurzu?

Objednavatel obdrží dotazník s otázkami:

1. Proč jste si vybrali Společnost AA pro realizaci tohoto kurzu?
2. Co od tohoto kurzu očekáváte?
3. Jaká je, podle Vás, úroveň vzdělávání ve vašem podniku?

Po ukončení kurzu obdrží účastníci dotazník s otázkami:

1. Splnil kurz Vaše očekávání?
2. Byl/a jste spokojen/a s organizačním zabezpečením kurzu?
3. Jak jste byl/a spokojen/a s obsahovou stránkou kurzu?
4. Jak hodnotíte výukové materiály, které jste obdržel/a?
5. Jak hodnotíte ochotu lektora?
6. Jak hodnotíte odbornost lektora?
7. Jak hodnotíte srozumitelnost výkladu?

U uvedených otázek je uvedená hodnotící škála 1-5 (1 = nejlepší, 5 = nejhorší). Odpovídající odpověď je požadována uvedením křížku u dané hodnoty.

V další části dotazníku je prostor pro účastníky k vyjádření slovní formou:

1. Co bylo v kurzu nejzajímavější a nejužitečnější?
2. Co konkrétně z kurzu využijete v praxi?
3. O jaký další kurz byste měli zájem pro zlepšení efektivity vaší práce?

Objednavatel obdrží dotazník s otázkami:

1. Splnil kurz Vaše očekávání?
2. Máte zájem o kontrolu účastníků v praxi formou Mystery shopping?
3. Uvažujete o další spolupráci se Společností AA?
4. O jaký kurz by, Vaše společnost měla, případně zájem?

Společnost AA evaluační dotazníky vyhodnocuje. V rámci evaluace Společnosti AA jsou důležité otázky na trenéra, společnost AA, průběh kurzu a celkové hodnocení. Dále je důležitá i otázka na zájem o další kurz, který by mohl příště nabídnout objednateli.

### **5.3.2 SWOT analýza**

V rámci marketingové strategie je využívána SWOT analýza z dat získaných evaluačními dotazníky. Pomocí výsledků Společnost AA získává potřebné informace týkající se silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Pomocí této analýzy získává informace, které pomáhají tomu být lepší než konkurence. V tabulce (viz. Obr. č. 5 - SWOT analýza) jsou uvedeny některé odpovědi na otázky z evaluačních dotazníků.

Obr. č. 5 - SWOT analýza

	Pozitivní	Negativní
Interní	<p><b>Silné stránky:</b>  <b>Účastníci:</b>  Otázka: „Jak hodnotíte výukové materiály, které jste obdržel/a?“</p> <p><i>Odpověď:</i> „Materiály byly zpracovány srozumitelně, určitě si je ponechám jako podklad pro práci.“</p> <p><b>Objednavatel:</b>  Otázka: „Proč jste si vybrali Společnost AA pro realizaci tohoto kurzu?“</p> <p><i>Odpověď:</i> „Společnost byla zvolena na základě předchozích pozitivních zkušeností.“</p>	<p><b>Slabé stránky:</b>  <b>Účastníci:</b>  Otázka: „Jak hodnotíte ochotu lektora?“</p> <p><i>Odpověď:</i> „Lektor kurz vedl příjemnou formou, ale nebyl dodržen časový harmonogram.“</p> <p><b>Objednavatel:</b>  „Máte dojem po vyhodnocení evaluačních dotazníků účastníků, že splnil kurz Vaše očekávání?“</p> <p><i>Odpověď:</i> „Dle odpovědí účastníků bylo málo prostoru pro vyzkoušení si různých situací a následné zpětné vazby od lektora.“</p>
Externí	<p><b>Příležitosti:</b>  <b>Účastníci:</b>  Otázka: „Co očekáváte od tohoto kurzu?“</p> <p><i>Odpověď:</i> „Získání informací, jak komunikovat s problematickým klientem.“</p> <p><b>Objednavatel:</b>  Otázka: „Uvažujete o další spolupráci se Společností AA?“</p> <p><i>Odpověď:</i> „Ano, uvažujeme. Jsme spokojeni s inovacemi v kurzech a zapojování nových technologií.“</p>	<p><b>Hrozby:</b>  <b>Účastníci:</b>  Otázka: „Splnil kurz Vaše očekávání?“</p> <p><i>Odpověď:</i> „Kurz byl příjemný, ale nevěřím, že bude tak jednoduché nově získané informace převést do praxe. Nevěřím si moc, že to zvládnou.“</p> <p><b>Objednavatel:</b>  Otázka: „Jaká je, podle Vás, úroveň vzdělávání ve vašem podniku?“</p> <p><i>Odpověď:</i> „Naše společnost si zakládá na vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Máme i své interní oddělení trenérů, stále pracujeme a investujeme do jejich vzdělávání. Naše trenéry využíváme na produktové školení, školení změn, školení BOZP a PO. Pro potřeby ostatních školení využíváme služby ověřených externích vzdělávacích institucí.“</p>

Zdroj: úryvek z interního zdroje Společnosti AA

### **5.3.3 Hospitace**

Určitých kurzů se může zúčastnit i některý ze zaměstnanců Společnosti AA s cílem pozorování úrovně vzdělávacího kurzu. Jedná se o kontrolní činnost úrovně přípravy a průběhu kurzu a také úrovně lektora.

### **5.3.4 Kontrola plnění akce**

Společnost AA provádí namátkou i kontrolu plnění akce. Kontroluje:

- přípravu kurzu po materiální a technické stránce;
- dodržení časového harmonogramu;
- splnění cílů kurzu.

Pokud nedojde ke splnění některého z bodů, hledá se řešení, které by se dalo využít pro další kurzy.

### **5.3.5 Mystery shopping**

Touto formou Společnost AA hodnotí jak lektora, tak i kurz. Hodnotící se účastní kurzu jako jeden z účastníků, účastní se aktivit a následně sepíše zprávu a předá v rámci úrovně, která si zprávu objednala, ať už produktový manažer nebo jednatel společnosti.

Po ukončení školicí akce se tato forma využívá i pro zpětnou vazbu účastníků. Vybraná osoba je pověřena kontrolou a prověřením získaných zkušeností z kurzu účastníkem. Vydává se za zákazníka, reaguje jako zákazník, zaměřuje se na body, které byly cílem kurzu. V případě kurzu základního prodejního servisu se soustředí na:

- pozitivní projev zaměstnance;
- prozákaznický přístup;
- aktivní naslouchání;
- strukturu hovoru.

## 5.4 Vlastní doporučení

Na základě popisu uvedených zjištění bylo navrženo toto zlepšení:

- účastníci by se na začátku kurzu nahráli na video, ve kterém by vedli klientský rozhovor.
- stejné video by nahráli účastníci i před koncem kurzu. Ve videu by využili nově nabyté znalosti a dovednosti.

Tento návrh byl předán zástupci Společnosti AA. Byly uvedeny případná rizika a výhody návrhu.

Rizika by představovaly následující body:

- Účastníci se budou ostýchat nahrávání se na video, nemusí s tím souhlasit.
- Časová náročnost, protože je třeba nahrát všechny účastníky a následně provést analýzu každého videa.
- Finanční náročnost. Zajištění kamkordéru, paměťových karet, příp. náhradního zdroje je jednorázový náklad.

Výhody navrhovaného zlepšení:

- Účastník má možnost vidět, jak jej zákazník vnímá;
- Možnost odhalení účastnickových nedostatků při komunikaci, nevhodné gestikulace, slova, pohledy;
- Možnost využívat opakovaně, kdykoliv je potřeba.

Některé infolinky mají možnost osobního kontaktu „tváří v tvář“. Každé zlepšení jednotlivých účastníků, zaměstnanců klientského centra, pomocí jakékoliv formy zpětné vazby, ať již nahrávkou na video, audio, pohovorem se svým nadřízeným po jeho náslechu hovoru apod., je úspěchem pro společnost, a tedy i zvýšení šancí na dosažení prodejních cílů společnosti. Prodejní cíle společnosti jak objednávací, tak i Společnosti AA. Čím více lepších výsledků, tím více bude spokojenějších zákazníků, kteří se budou vracet a znovu budou chtít využít jejich služeb.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce byla zaměřena na evaluaci v dalším vzdělávání a možnosti zjišťování kvality vzdělávacích kurzů u vybrané společnosti. V dnešní hektické době, kdy se většina společností zaměřuje především na zisk společnosti, je třeba vzdělávat své zaměstnance, aby byli zákazníci spokojenější a měli zájem o nabízený produkt, a navíc z něj měli i užitek. Zaměstnanci se proto vzdělávají v oblastech komunikace, obchodních znalostí, soft skills, rozšiřují si jazykové znalosti, vzdělávají se v oblasti informační technologií atd. V současné době je běžné, že se dospělí lidé vzdělávají také ve svém volném čase, a to v různých oblastech, ať už jsou to jazykové znalosti, manuální práce, keramika, tance a jiné. Využívají k tomu služeb vzdělávacích institucí nebo lektorů, kteří pracují buď externě nebo jsou přímo zaměstnanci jednotlivých společností.

Cílem práce bylo zanalyzování evaluačního systému vzdělávání ve vybrané firmě a během práce odhalit případné nedostatky a navrhnout případná zlepšení. Pro tento účel byla vybrána společnost realizující vzdělávací kurzy. Jako profilový byl vybrán kurz pro zaměstnance klientského centra a školení zaměřené na komunikaci a prodej.

K dosažení stanovených cílů bylo použito pozorování z pozice samotného zaměstnance. Během pozorování byl zjišťován celý postup zajištění kvalitního kurzu od sjednání kontraktu, přes cíle kurzu, cílovou skupinu, místo a termín konání atd., až po evaluaci samotného kurzu, při které se využily následující evaluační nástroje - evaluační dotazník, SWOT analýza, hospitace, kontrola plnění akce a Mystery shopping.

Během pozorování všech kroků školicí akce bylo navrženo vzdělávací společnosti zlepšení formou nahrávání jednotlivých účastníků kurzu na video před kurzem a po kurzu tak, aby měl účastník možnost vnímat sebe sama tak, jak jej vnímá jeho okolí, tedy i zákazník.

V teoretické části byly po nastudování odborné literatury popsány informace o dalším vzdělávání a informace vztahující se k evaluaci vzdělávacích kurzů pro dospělé. V praktické části byla popsána vybraná společnost, profilová vzdělávací akce a její evaluace.

Cíle práce byly tímto naplněny. Navržené doporučení uvedené v této práci bylo společností AA předáno. Zda jej budou využívat pro další vzdělávací akce záleží na jejich rozhodnutí.



## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### MONOTEMATICKÉ PUBLIKACE

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BARTÁK, Jan. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium (Alfa Nakladatelství), 200 s. ISBN 978-80-87197-12-7.

BENEŠ, Milan. *Andragogika*. Praha: Eurolex Bohemia, 2003. Andragogika, 216 s. ISBN 80-86432-23-8.

HENDL, Jan a REMR, Jiří. *Metody výzkumu a evaluace*. Praha: Portál, 2017, 376 s. ISBN 978-80-262-1192-1.

MILLER, Ivan a NĚMEJC, Karel. *Evaluace ve vzdělávání: textová studijní opora*. V Praze: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství, 2014, 78 s. ISBN 978-80-213-2455-8.

PRŮCHA, Jan. *Pedagogická evaluace: hodnocení vzdělávacích programů, procesů a výsledků*. Brno: Masarykova univerzita, 1996, 166 s. ISBN 80-210-1333-8.

PRŮCHA, Jan. *Přehled pedagogiky: úvod do studia oboru*. 4., aktualizované vydání. Praha: Portál, 2015, 272 s. ISBN 978-80-262-0872-3.

PRŮCHA, Jan a VETEŠKA, Jaroslav. *Andragogický slovník*. Praha: Grada, 2012, 296 s. ISBN 978-80-247-3960-1.

VETEŠKA, Jaroslav, ed. *Perspektivy učení a vzdělávání v evropském kontextu: Prospects of learning and education in European context*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2012, 350 s. ISBN 978-80-7452-022-8.

VYHNÁNKOVÁ, Kateřina. *Vzdělávání dospělých v České republice a Evropské unii: I. vydání*. Vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007, 136 s. ISBN 978-80-86723-46-4.

ZORMANOVÁ, Lucie. *Didaktika dospělých*. Praha: Grada, 2017. Pedagogika (Grada), 224 s. ISBN 978-80-271-0051-4.

## ELEKTRONICKÉ ZDROJE

Co je Mystery shopping – Sixth Sense s.r.o. Mystery shopping [online]. Copyright ©[cit. 11.02.2020]. Dostupné z <http://www.mysteryshopping.eu/co-je-mystery-shopping>

Dějiny vzdělávání dospělých v ČR | Andromedia.cz. *Andromedia.cz./Sdílením informací ke konkurenční výhodě* [online]. Dostupné z <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/dejiny-vzdelavani-dospelych-v-cr>

Evaluace jako zjišťování kvality v dalším vzdělávání, Národní ústav pro vzdělávání. *Národní ústav pro vzdělávání.* [online]. Copyright ©[cit. 25.08.2019]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/t/evaluace-jako-nastroj-zjistovani-kvality-v-dalsim-vzdelavani>

## **SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ**

Obrázky:

*Obr. č. 1 - Evaluační úrovně*

*Obr. č. 2 - Kirkpatrickův model*

*Obr. č. 3 - Časový harmonogram*

*Obr. č. 4 - Trenérské noty – ukázka*

*Obr. č. 5 - SWOT analýza*

Tabulky:

*Tabulka 2: Rozdíl mezi formativní a sumativní evaluací*

