

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

Institut vzdělávání a poradenství

Katedra pedagogiky



**Česká zemědělská  
univerzita v Praze**

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

Bakalářská práce

**Autor: Iva Werbynská, MBA**

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

2021

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Institut vzdělávání a poradenství

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Iva Werbynská

Specializace v pedagogice  
Poradenství v odborném vzdělávání

Název práce

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

Název anglicky

**Evaluation in Further Education: Possibilities of Quality Assurance of Educational Courses**

---

### Cíle práce

Cílem práce je popsat vybrané aspekty evaluace ve vzdělávání, charakterizovat vzdělávání, charakterizovat systém dalšího vzdělávání ve vybrané společnosti a v tomto kontextu navrhnout zlepšení v oblasti zjišťování zpětné vazby od účastníků vzdělávacích akcí.

### Metodika

Bakalářská práce přiblíží evaluaci a její význam ve firemním vzdělávání. Teoretická část vymezí základní pojmy související s tématem vzdělávání dospělých, firemní vzdělávání a evaluace. Praktická část plynule naváže na literární rešerši a bude realizována prostřednictvím průzkumného dotazníkového šetření ve vybrané společnosti zjišťujícího zpětnou vazbu od účastníků vzdělávacích akcí. V závěru budou výsledky shrnuty a budou navržena případná doporučení pro praxi.

Harmonogram zpracování práce:

- Průběžná komunikace a sdílení průběžných verzí práce s vedoucím práce po celou dobu jejího zpracování. Obojí je zohledněno ve výsledném hodnocení práce.
- Kompletní pracovní verzi práce odevzdat vedoucímu práce s minimálně měsíčním předstihem před odevzdáním finální verze na studijní oddělení.
- Finální verzi práce odevzdat na studijní oddělení do 31. března 2021.

**Doporučený rozsah práce**

Dle pravidel pro psaní bakalářských prací.

**Klíčová slova**

Evaluace, vzdělávání dospělých dotazník, odborné vzdělávání, hodnocení.

---

**Doporučené zdroje informací**

- BARTÁK, Jan. Jak vzdělávat dospělé. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-12-7.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BENEŠ, Milan. Andragogika. Praha: Eurolex Bohemia, 2003. Andragogika. ISBN 80-86432-23-8.
- HENDL, Jan a Jiří REMR. Metody výzkumu a evaluace. Praha: Portál, 2017. 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. ISBN 978-80-213-2455-8.
- VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2020/21 LS – IVP

**Vedoucí práce**

Ing. Karel Němejc, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra pedagogiky

---

Elektronicky schváleno dne 3. 2. 2021

**Ing. Karel Němejc, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 3. 2. 2021

**Ing. Karel Němejc, Ph.D.**

Pověřený ředitel

V Praze dne 16. 03. 2021

## ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou 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 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 Praze dne 21. března 2021

.....  
Iva Werbynská

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych chtěla poděkovat všem, kteří mi byli nápomocni při zpracování předložené bakalářské práce. V první řadě mé rodině a přátelům za trpělivost. Zvláště bych chtěla poděkovat panu Ing. Karlu Němejcovi, Ph.D., za cenné rady, odborné vedení a připomínky, kterými přispěl k dokončení mé práce.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce analyzuje evaluační systém vzdělávání ve zvolené společnosti, kterou je Obalový institut SYBA. V teoretické části je popsána historie, vývoj a současná situace ve vzdělávání dospělých. Dále je popsána pedagogická evaluace a evaluace vzdělávacích akcí.

Práce se zaměřuje především na oblast vzdělávání dospělých, další vzdělávání, pojmy v evaluaci, evaluační nástroje, typy evaluací a jejich užití. Zahrnut je i samotný popis realizace evaluace vzdělávací akce pro dospělé. Praktická část představuje profil vybrané společnosti včetně představení jejích vzdělávacích aktivit. Následuje popis jejich průběhu jak z její strany, strany organizátora, tak ze strany školeného účastníka. Dále je popsána metodika a hodnocení evaluačního systému vybrané firmy. V práci je popsána též realizace zjišťování kvality vzdělávacích aktivit a představení zjištěných nedostatků. V samotném závěru práce je, na základě zjištěných nedokonalostí v evaluačním systému vybrané firmy, uveden podnět k její nápravě.

## **Klíčová slova**

Evaluace, vzdělávání dospělých, dotazník, odborné vzdělávání, hodnocení.

## **ABSTRACT**

The bachelor's thesis analyzes the evaluation system of education in the selected company, which is the Packaging Institute SYBA. The theoretical part describes the history, development and current situation in adult education. Moreover, pedagogical evaluation and evaluation of didactic events are described.

The work centers mainly on the field of adult education, further education, concepts in evaluation, evaluation tools, types of evaluations and their use. The description of the implementation of the evaluation of the educational event for adults is included as well. The practical part poses the profile of the selected company, including the presentation of its educational activities. The next part covers the description of their course both on its part, on the part of the organizer and on the part of the trained participant. Subsequently, the methodology and evaluation of the evaluation system of the selected company are described. The paper also describes the implementation of the quality assessment of educational activities and the presentation of the identified shortcomings. The very end of the thesis includes a suggestion for their correction, based on the identified imperfections in the evaluation system of the selected company.

## **Keywords**

Evaluation, adult education, questionnaire, vocational education, assessment.

## OBSAH

ÚVOD .....	10
TEORETICKÁ VÝCHODISKA .....	12
1 Cíl a metodika .....	12
2 Další vzdělávání vs. vzdělávání dospělých.....	13
2.1 Další vzdělávání .....	13
2.2 Vzdělávání dospělých .....	14
3 Evaluace.....	17
3.1 Evaluace jako pojem .....	17
3.1.1 Slovník cizích slov.....	18
3.1.2 Autoři publikací .....	18
3.1.3 Výkladový slovník z pedagogiky .....	18
3.1.4 Přehled pedagogiky a pedagogický výzkum .....	19
3.1.5 Národní pedagogický institut.....	20
3.2 Základní pojmy v evaluaci .....	20
3.3 Evaluace a její typy dle účelu.....	22
3.3.1 Formativní evaluace.....	22
3.3.2 Sumativní evaluace .....	23
3.3.3 Shrnutí rozdílů mezi formativní a sumativní evaluací.....	24
3.3.4 Evaluace procesu .....	25
3.3.5 Evaluace efektu.....	25
3.4 Přístupy k evaluaci .....	26
3.4.1 Konfirmační evaluace .....	27
3.4.2 Explorační přístup.....	27
3.4.3 Konstruktivistický přístup.....	28
3.4.4 Evaluace vedená teorií .....	28
3.4.5 Souhrn.....	28
3.5 Výhody a nevýhody evaluace dle Vodáka a Kucharčíkové (2011).....	31
4 Vybrané evaluační nástroje.....	32
4.1 SWOT analýza .....	32
4.2 Analýza dokumentů .....	33
4.3 Kontrola plnění akcí.....	34
4.4 Pozorování.....	34



4.5	Dotazník .....	35
4.6	Rozhovor .....	35
4.7	Inventura .....	36
4.8	Zpětná vazba .....	36
4.9	Vhodnost výběru nástroje evaluace .....	36
5	Vybrané evaluační systémy .....	38
5.1	Kirkpatrickův systém .....	38
5.2	Systém 360° .....	40
PRAKTICKÁ ČÁST .....		41
6	Uplatnění evaluace v praxi .....	41
6.1	Profil společnosti.....	41
6.2	Deskripce vzdělávání .....	43
6.3	Účastníci vzdělávání .....	44
6.4	Pravidla pro účast na školení COT a jeho zdárné ukončení.....	44
6.5	Zajišťování kvality výuky .....	44
6.6	Hospitace a kontrola plnění akce .....	49
6.7	Dotazníkové šetření.....	49
6.8	Přípravná fáze evaluace.....	50
6.9	Plánování a realizace evaluace .....	50
6.10	Využití výsledků .....	51
7	Získaná data a jejich interpretace.....	52
7.1	Hodnocení přínosu kurzu pro účastníka.....	52
7.2	Hodnocení odborné úrovně kurzu .....	54
7.3	Hodnocení organizace kurzu.....	58
7.4	Vyjádření účastníka kurzu.....	60
7.5	Vlastní doporučení a návrhy .....	63
ZÁVĚR .....		65
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....		67
SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ.....		70
SEZNAM PŘÍLOH.....		71
PŘÍLOHY		

## ÚVOD

Inovace jsou součástí našeho života. Téměř všichni máme v sobě totiž touhu být lepšími, být nejlepšími. Každého člověka občas napadne, zda to, co udělal, udělal správně. Zda by nebylo možné udělat něco lépe. Zda by si mohl něčím pomoci k lepším výsledkům. Ve vzdělávání je to stejné. Ať už se jedná o poskytovatele vzdělávacích kurzů, či o společnosti, které vzdělávání pro své zaměstnance poptávají.

Vzdělávání patří v současné době mezi velmi ostře a detailně sledované aktivity. Hlavním důvodem tohoto velmi přísného dohledu managementů společností patří velmi často nepřímá úměra mezi přínosem vzdělávání a jeho relativně vysokou finanční náročností. V té je zahrnuta i časová náročnost, která se přepočítává jako „ušlý zisk“, to je doba, kdy zaměstnanec nepracoval, nýbrž se vzdělával.

Předložená bakalářská práce se zabývá tématem evaluace vzdělávacích kurzů v dalším vzdělávání. Jejím cílem je zanalyzovat evaluačního systému vzdělávání ve společnosti Obalový institut SYBA. 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 se zde věnuje evaluaci kurzů zaměřených na další odborné vzdělávání.

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

Vzhledem k tomu, že je autorka novou majitelkou této společnosti, mezi jejíž pilíře patří i vzdělávání, bude zde popsán i návrh, který přinese zlepšení v evaluaci a tím i průběhu dalších vzdělávacích aktivit.

Jednou z možností jak upevnit pozici firemního vzdělávání je vytvořit, mít a používat nástroje a metody evaluace vzdělávání. Ta může přijít právě i od samotného organizátora vzdělávacích aktivit. Vhodně vytvořený evaluační plán je možno použít jako součást marketingového plánu a tím i podporu prodeje.

Z výše uvedených důvodů je práce zaměřena praktickým způsobem na samotného organizátora odborných školení pro dospělé a bude kompletně přenesena do praxe.

# TEORETICKÁ VÝCHODISKA

## 1 Cíl a metodika

Cílem práce je popsat vybrané aspekty evaluace ve vzdělávání, charakterizovat vzdělávání, charakterizovat systém dalšího vzdělávání ve vybrané společnosti a v tomto kontextu navrhnout zlepšení v oblasti zjišťování zpětné vazby od účastníků vzdělávacích akcí. Práce se zabývá problematikou evaluace ve vzdělávání. Hlavním cílem bylo zanalyzovat realizaci evaluace vybrané vzdělávací instituce, odhalit případné nedostatky a navrhnout možná zlepšení.

Z hlavního cíle se odvíjely dílčí cíle, a to nastudování a zpracování odborné literatury zabývající se evaluací. Následoval popis realizace evaluace vybrané vzdělávací instituce a pojmenování případných nedostatků a navržení zlepšení evaluace.

Průzkumné šetření probíhalo v období 14 dnů od 5. listopadu 2021 kdy byl dotazník zaslán účastníkům kurzu. Zúčastnilo se ho celkem 25 respondentů. Základním a zásadním pilířem práce bylo sestavení vhodných otázek, jejichž zodpovězení respondenty bylo pro tuto práci klíčové. Respondenty těchto otázek byli účastníci kurzu Certifikovaný obalový technik. Otázky sestávaly ze čtyř základních okruhů – hodnocení přínosu kurzu pro účastníka, hodnocení odborné úrovně kurzu a hodnocení samotné organizace kurzu a nakonec otevřená otázka s prostorem pro samotné hodnocení kurzu. V praktické části předložené bakalářské práce je více specifikován průběh průzkumného šetření. Následně jsou zde předloženy návrhy, které by měly vést ke zvýšení kvality kurzů.

Bakalářská práce přiblížila evaluaci a její význam ve firemním vzdělávání. Teoretická část vymezila základní pojmy související s tématem vzdělávání dospělých, firemní vzdělávání a evaluace. Praktická část plynule navázala na literární rešerši a byla realizována prostřednictvím průzkumného dotazníkového šetření ve vybrané společnosti zjišťujícího zpětnou vazbu od účastníků vzdělávacích akcí. V závěru byly výsledky shrnuty a byla navržena doporučení pro praxi.

Jak praktická, tak teoretická část bakalářské práce byla vypracována na základě studia dostupných odborných informačních zdrojů.

## 2 Další vzdělávání vs. vzdělávání dospělých

Evaluace je jednou z možností, jak podpořit proces rozhodování založený na konkrétních poznacích. Také pomáhá získat zpětnou vazbu. Je třeba se podívat nejenom na evaluaci jako pojem, ale také na její širší souvislosti, například kde se s ní můžeme setkat a jaké má dopady. Existují sice různé formy vzdělávání, evaluace pak souvisí i s výchovou jedinců. Bodový systém pro řidiče představuje zpětnou vazbu na jejich chování na pozemních komunikacích (Hendl, Remr, 2017, s. 271) a podobně.

Vzhledem k tomu, že předmětem této bakalářské práce je evaluace v dalším vzdělávání, v prvním bodě je třeba tyto pojmy vysvětlit.

V knize *Vzdělávání dospělých v České republice a Evropské unii* se uvádí: „Velmi často se vyskytuje záměna pojmů další vzdělávání s pojmem vzdělávání dospělých. Pojmy se dají použít jako synonymum, podstatné jsou však souvislosti“ (Vyhnánková, 2007, s. 10).

Vyhnánková (2007, s. 9–10) vysvětluje rozdíly v těchto pojmech poměrně široce. Vzdělávání dospělých je používáno jako vymezení pojmu vůči vzdělávání dětí a mládeže. O specifické potřeby učení v závislosti na věku se opírá právě vzdělávání dospělých, například motivace k učení, důvod učení nebo zkušenosti. Definice principů vzdělávání dospělých jsou jiné než u vzdělávání dětí. Jedná se o rozdíly mezi pedagogickou didaktikou a androdidaktikou, andragogikou a pedagogikou. Pojem *dospělý* je nejčastěji uváděn v souvislosti s právní odpovědností, duševní vyzrálostí, ukončením vyššího sekundárního vzdělávání, sociálním osamostatněním a podobně. Tento pojem je zároveň definován volněji tak, aby se neuváděl věk studujícího. Ve spojení se vzdělávací politikou a chápáním vzdělávací soustavy je lépe používat pojem *další vzdělávání*.

### 2.1 Další vzdělávání

Vyhnánková ve své knize *Vzdělávání dospělých v České republice a Evropské unii* (2007, s. 9–10) píše, že člověk nejprve absolvuje školní vzdělání, nebo také počáteční vzdělávání (což zahrnuje předškolní, školní, středoškolské vzdělání,

vzdělávání na konzervatoři, vyšší odborné a tak dále). 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,
- vzdělávání seniorů.

## 2.2 Vzdělávání dospělých

Beneš ve své knize *Andragogika* (2003, s. 19) popisuje, že každý člověk má potřebu znát své biografické a vývojové změny. To stejné se týká změn ve společenských situacích, a proto se stále učí.

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 a podobně napovídá, že vzdělávání dospělých nenabývá významu pouze pro jednotlivce, ale i pro rozvoj společnosti (Beneš, 2003, s. 15).

Vzdělávání se také věnuje dvojice autorů Veteška a Tureckiová (2008, s. 7), kteří říkají, že „vzdělávání je proces, v němž si prostřednictvím vyučování jedinec osvojuje soustavu poznatků a činností, kterou vnitřním zpracováním – učením – přetváří ve vědomosti, znalosti, dovednosti a návyky. Vzdělávání se odehrává mezi dvěma činiteli: mezi vzdělavatelem (učitelem, lektorem) a vzdělávaným (žákem, studentem, účastníkem). Z pohledu vzdělavatele jde o **vyučování**, z pohledu vzdělávaného jde o **učení**. Obecně platí, že čím vyšší je úroveň dosaženého vzdělání, tím snáze se absolventi škol uplatní na trhu práce. V České republice existují

krátkodobé a střednědobé koncepce vzdělávání, zatímco komplexní dlouhodobá vzdělávací politika v podstatě neexistuje. Tento materiál by měl vycházet z prioritních potřeb české ekonomiky a společnosti“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 7).

Armstrong ve své knize *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* (2007) říká, že vzdělávání nelze chápat jen jako prostředek k získání kvalifikace a pokrytí společenské potřeby. Má i další, neméně důležitý význam, který vychází z myšlenky, že vzdělávání je hodnota sama o sobě. Vzdělávání jedinci přináší požitky, uspokojuje jeho potřebu získávat nové informace a zároveň je významným stimulem k udržování dobrého tělesného i duševního zdraví a dá se s nadsázkou říci, že zpomaluje stárnutí. Jde o proces, během něhož určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje.

Pojem vzdělávání dospělých je obecný pojem pro vzdělávání dospělé populace, který obsahuje veškeré vzdělávací aktivity realizované jako řádné školské vzdělávání dospělých (pro získání určitého stupně vzdělání) nebo jako další vzdělávání a vzdělávání seniorů. Vzdělávání dospělých je chápáno jako významný nástroj společenského rozvoje a prosperity (Palán, 2002, s. 237).

Vzdělávání dospělých má „podporovat rozvoj znalostní společnosti“ a „ekonomiky založené na znalostech“. Jedincům má dopomoci k rozšiřování a prohlubování jejich kvalifikace, k možnosti nechat si formálně uznat v praxi získané znalosti a dovednosti či k získání nových kompetencí, které následně zvýší konkurenceschopnost jedince alepší jeho pozici na pracovním trhu. Vzdělaná pracovní síla pak podporuje rozvoj ekonomické dynamiky a zvýšení produktivity práce, což vede též ke zvýšení konkurenceschopnosti celé České republiky (MŠMT, 2010, s. 24).

Průcha a kol. v knize *Pedagogický slovník* (2009) poznamenávají že, termín vzdělávání dospělých pokrývá širokou oblast jednak edukačních procesů (učení dospělých osob a na ně zaměřené vyučování), jednak institucí, programů, způsobů řízení a podpůrných aktivit tvořících dohromady systém zabezpečující jiné než formální vzdělávání.

Hartl (2004, s. 284) dodává, že vzhledem k neustále narůstajícím nárokům dnešní společnosti je nutno rozvíjet schopnost učit se až do nejvyššího stáří, neboť je prokázáno, že lidé, kteří se soustavně učí, žijí déle.

Obsah vzdělávání by měl co nejvíce odpovídat potřebám, znalostem a schopnostem vzdělávaných. Jedinec a jeho schopnost učit se jsou limitujícím faktorem každého vzdělávacího procesu. Schopnost učení podle Mužíka (2005, s. 11) je skupina vlastností osobnosti, které jsou podmínkou a předpokladem pro úspěšné vykonávání učebních činností. Na schopnost učit se působí tyto faktory:

- vůle k učení,
- uvědomělost,
- intelektuální kapacita,
- obtížnost učení,
- trvanlivost učení.



### **3 Evaluace**

Úspěšnost obchodních a výrobních společností na aktuálním globalizovaném trhu spočívá zejména v neustálém a strategickém přístupu k lidským zdrojům. Manažeři těchto zdrojů ve spolupráci s přímými nadřízenými dotyčných zaměstnanců musí být přesvědčeni o tom, že budoucnost společnosti spočívá v odborných, sociálních a osobních kompetencích zaměstnanců a uplatnění jejich potenciálu ve prospěch společnosti (Barták, 2008, s. 14).

Peter Drucker ve svých knihách uvádí, že efektivní znalostní pracovníci se musí soustředit na produktivní přispění, které se realizuje ve vnějším prostředí, a své úsilí zaměřují především na žádoucí výsledky. Aby pracovníci přijali efektivní rozhodnutí, musí vytvořit fungující systém opatření (Drucker, 2008, s. 23–56).

Z uvedených informací vyplývá skutečnost, že pro přijetí efektivních rozhodnutí v oblasti lidských zdrojů, se zaměřením na vzdělávání zaměstnanců, systémem je celková evaluace vzdělávání.

První fází evaluace je fáze motivační, kde se pokládá základní otázka její potřeby a toho, co je od ní očekáváno. Autoevaluace nesmí být vytvářena jen pro povinnost, musí pomoci odhalit silné a slabé stránky školy. Druhou fází je fáze přípravná, kde dochází k ukotvení cílů a výběru oblastí zájmu evaluace. Zároveň dochází ke sběru dat. Třetí fází je fáze evaluační, při které se získaná data vyhodnocují a vytváří se záznamy, ze kterých vychází evaluační zpráva. Čtvrtou fází je fáze kreativní, kde dochází k uplatňování zlepšujících zásahů na základě výsledků získaných v předchozí fázi.

#### **3.1 Evaluace jako pojem**

Dále je třeba se podívat na samotný pojem evaluace. Jaký má význam? Co znamená? Co všechno zahrnuje? Jakými způsoby na ni lze nahlížet? Jakým způsobem ji dělí různí autoři?

### 3.1.1 Slovník cizích slov

Ve slovníku cizích slov je evaluace zjednodušena, a to na pouhé „hodnocení“ (Klimeš, 2005).

### 3.1.2 Autoři publikací

Nejjednodušším způsobem jak definovat evaluaci je přirovnat ji k hodnocení, ale to je až příliš jednoduché a strohé shrnutí tohoto obsáhlého tématu. V odborné literatuře jsou tyto pojmy a tato témata rozlišována. Podle Palána (2002) „Evaluace ve vzdělávání je hodnotící proces, na jehož základě je možno posuzovat celkovou efektivitu studia i úroveň a možnosti vzdělávacího zařízení, jeho edukativní potenciál.“

„Hodnocení je pak spíše posouzením toho, co se účastníci ve vzdělávacím kurzu naučili, tedy jejich nově nabytých znalostí, dovedností, postojů apod.“ (Barták, 2008). Dalším autorem, který se zabývá evaluací, je Zormanová (2017, s. 206), která píše, že edukační proces je činnost, při které dochází ke vzdělávání na straně jedince, kterému je předáván jiným jedincem přímo nebo zprostředkovaně určitý druh informace. Cílem učení jsou výsledky a efekty.

Evaluace je vlastně cílevědomou snahou:

- přinést užitečné změny v procesu nebo náměty na jeho zlepšení,
- odstranit nebo snížit špatné zanesení určitých změn,
- zvýšit efektivitu v procesu.

Evaluace je: „Typem systematické a kontrolované činnosti, která napomáhá při rozhodování. Kromě podpory rozhodovacího procesu evaluace pomáhá stanovit zodpovědnost; umožňuje identifikovat příklady dobré praxe, je nástrojem soustavné reflexe vykonávaných činností a získávání zpětné vazby o probíhajících činnostech“ (Hendl, Remr, 2017).

### 3.1.3 Výkladový slovník z pedagogiky

Ve Výkladovém slovníku z pedagogiky se o evaluaci uvádí: „Proces hodnocení; hodnotící analýza prováděná podle předem stanovených kritérií, např. evaluace

procesu vzdělávání a jeho efektivity, vzdělávacích soustav, ale i jednotlivých činitelů ve výchovně-vzdělávacím procesu (např. evaluace školy, evaluace učitelů)“ (Kolář, 2012). V té samé publikaci se evaluace člení na:

- „Evaluace školy – Jedná se o komplexní hodnocení školy včetně plnění vzdělávacího programu, výsledků školní práce a vyhodnocování procesů, které k těmto výsledkům vedly. Každá škola v pravidelných intervalech provádí vlastní analýzy a využívá těchto výsledků ke zkvalitnění své výuky a tím i zvýšení své prestiže mezi studenty a jejich rodiči.
- Evaluace učitelů – V tomto případě se jedná o učitele, či lektory. Hodnotí se jejich kvalifikace a kompetence.
- Evaluace vnější – Zde se hodnotí činnosti a procesy, které jsou vykonávány někým jiným, než je samotný hodnocený. To znamená například učitel žáka, ředitel učitele a podobně.
- Evaluace vnitřní – V tomto případě je to hodnocení sebe sama, samotného člověka, studenta, ale i instituce (například vzdělávací instituce hodnotí své vzdělávací aktivity).
- Evaluace vzdělávacích systémů – Neustálé hodnocení funkčnosti vzdělávacích systémů ve společnosti a jednotlivých podsystémů – školské soustavy a jejich jednotlivých článků a stupňů, přínosů kulturních a společenských institucí a organizací pro vzdělávání“ (Kolář, 2012).

### **3.1.4 Přehled pedagogiky a pedagogický výzkum**

Průcha ve své knize píše, že evaluace pokrývá širší, komplexní význam. To znamená, že evaluace vyjadřuje souhrnně teorii, metodologii a praxi veškerého hodnocení nejrůznějších vzdělávacích jevů. Je to termín vysoce odborný, uplatňovaný ve vědeckém a výzkumném okruhu komunikace (Průcha, 1995, s. 145).

Průcha (2015) zároveň vysvětluje i pojem pedagogická evaluace, a to jako „disciplínu pedagogiky, která se zabývá hodnocením jevů edukační reality. Jedná se o velmi rozsáhlou sféru hodnocených oblastí, evaluováno může být prakticky cokoliv, co se týká školy a jejího působení.“

### 3.1.5 Národní pedagogický institut

„Evaluace je ve vzdělávání obvykle chápána jako systematické zkoumání kvality nebo hodnoty vzdělávacího programu nebo jeho jednotlivých částí, které umožňuje usuzovat o celkové efektivitě studia a o edukativním potenciálu vzdělávacího zařízení, a jejím výsledkem je určení hodnoty a efektivitě vzdělávacího programu. Jinými slovy evaluace slouží jako podklad pro určení kvality vzdělávacích programů, institucí či/a lektorů“ (Dvořáková, 2004).

Ze všeho výše uvedeného je vidět, že evaluace je skutečně široký pojem. Je třeba také konstatovat, že hodnocení je pouhou jednou částí evaluace, ale velká část autorů o ní jako o hodnocení hovoří.

## 3.2 Základní pojmy v evaluaci

Během evaluace samotné se používají různé, ať už příbuzné či nepříbuzné pojmy, které s ní každopádně souvisí. Miller a Němejc (2014) uvádí následující pojmy:

„**Evaluátor:** osoba zabývající se evaluací.

**Autoevaluace:** evaluace vztahující se buď k vlastní osobě, nebo ke vzdělávacímu programu, případně evaluace vztahující se k vlastní vzdělávací instituci.

**Interní a externí evaluace:** jsou vztahovány k pracovníkům, kteří evaluaci provádějí. Při interní evaluaci ji realizují určení pracovníci vzdělávacího zařízení, při externí evaluaci ji provádějí profesionálové, kteří nejsou pracovníky evaluovaného zařízení.

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

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

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

**Kvalita:** stav nebo vlastnosti námi promítané do jevu (předmětu, živé bytosti a podobně), který je následně pozorován s cílem zaujmout hodnotící soud vlastnostmi, které byly předem stanoveny jako důležité, zásadní nebo rozhodující podle určitých kritérií.

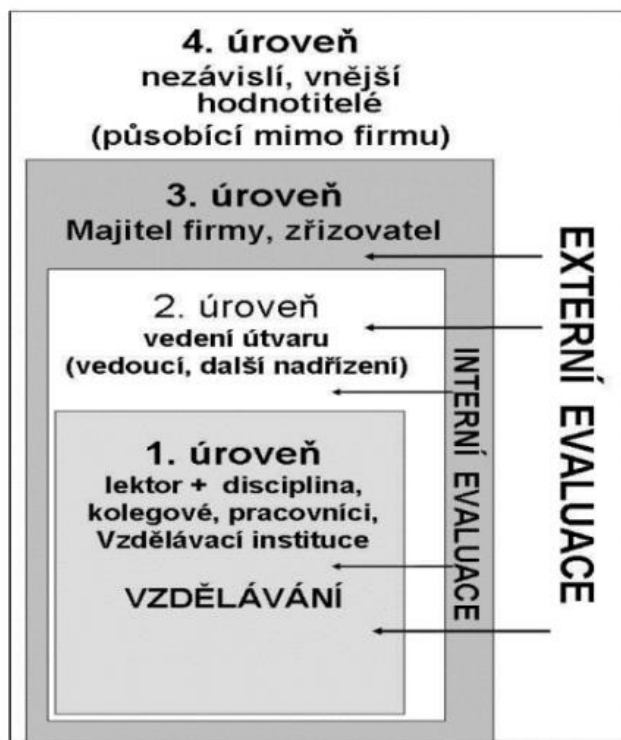
**Kritéria:** slouží k posouzení úrovně dílčích ukazatelů. Obecně platí, že kritéria hodnocení by měla být vhodná, přiměřená, objektivní a spolehlivá.

**Standard:** obecně uznávaná hodnota posuzovaného prvku. Je to taková úroveň kvality určitého stavu či jevu, která se v současné době považuje za přijatelnou, žádoucí, normální (například daná technickou normou – ISO a podobně).

**Ukazatel:** je složka standardu, pomocí níž se standard prokazuje.

**Evaluační úrovně:** jsou hierarchicky danou strukturou vzdělávacího zařízení. Na základní, první úrovni jsou vždy vzdělávání (studenti), lektori, manažeři kurzu. Na vyšších úrovních jsou funkcionáři vyšších orgánů, na nejvyšší úrovni jsou orgány vedení vzdělávacího zařízení nebo firmy“ (Miller, Němejc, 2014).

Obrázek 1: Evaluační úrovně



Zdroj: Miller a Němejc (2014)

### 3.3 Evaluace a její typy dle účelu

Ve firemním vzdělávání, které je důležitým tématem této práce, se nejčastěji využívají následující čtyři typy evaluace:

- podle účelu:
  - formativní
  - sumativní
- podle předmětu:
  - evaluace procesu
  - evaluace efektu

„Rozdělení na formativní evaluaci (formative evaluation) a sumativní evaluaci (summative evaluation) je dílem M. Scrivena, který tuto dichotomii rozvinul na základě dlouhé a intenzivní disputace s L. Cronbachem. Jejich rozprava byla podnícena úvahami R. Tylera o obecném smyslu, účelu a poslání evaluace jako takové“ (Hendl, Remr, 2017).

#### 3.3.1 Formativní evaluace

Tento typ evaluace probíhá zásadně v průběhu vzdělávací akce. Školitel má tak příležitost ovlivnit motivaci účastníků, protože přizpůsobí obsah akce již při zjištění určitého nedostatku. Školitel tak formuje vzdělávací akci na míru účastníkům – proto „formativní“. Je zde využíváno zejména pozorování při vzdělávací akci, rozhovory a dotazníky (Bartoňková, 2010, s. 184).

Podle Hendla a Remra (2017, s. 275) jsou výsledky formativní evaluace využívány především manažery a jejich pracovníky. Tato evaluace se tedy většinou používá ve společnostech k interním potřebám. Formativní evaluace je spojována se snahou o zlepšování a rozvíjení daných intervencí (programů, veřejných politik i projektů). Výsledky těchto evaluací představují průběžnou zpětnou vazbu, která by mohla být používána pro korigování běžících intervencí nebo pro návrh nových opatření v dané oblasti.

Oba zároveň spojují formativní evaluaci s úsilím o zlepšování a rozvíjení jednotlivých programů. Takto koncipovaná evaluace představuje průběžnou zpětnou vazbu k možnému využití pro zlepšování aktuálních vzdělávacích programů nebo pro návrh nových opatření v dané oblasti. Získané výsledky formativní evaluace poskytují přehled směřující ke zlepšení aktuálních zásahů směřujících ke změnám, otázka budoucí existence těchto zásahů je však automaticky předpokládána a formativní evaluace ji nijak v kontextu nezpochybňuje. Z toho vyplývá, že formativní evaluace doprovází běžnou činnost, obvyčejné působení změn i s ohledem ke své podstatě je obvykle prováděno opakovaně nebo průběžně. Formativní evaluace mívá vnitřní povahu, proto iniciátorem, realizátorem i uživatelem výsledků takového hodnocení je stejný subjekt (Hendl, Remr, 2017, s. 275).

Na základní rozdělení M. Scrivena navazuje a dále ho rozvíjí Davidsonová. Ta přišla s návrhem dokonce dvou typů formativní evaluace založených na rozdílných stavech jejich předmětu. A tak rozlišila formativní evaluaci, která je provedena v rámci přípravy nových intervencí postupů vytvořených a používaných pro zlepšování už zavedených a dlouhodobě existujících zásahů.

### **3.3.2 Sumativní evaluace**

Podle Bartoňkové (2010, s. 185) ovlivňuje tato evaluace až následující vzdělávací akci. Jedná se o evaluaci na konci vzdělávací akce, kdy jde o finální hodnocení. Nejčastějším nástrojem této evaluace je dotazníkové šetření. Procesy v oblasti personální činnosti ve firmě jsou ovlivňovány právě těmito postupy.

Hendl a Remr (2017, s. 275) uvádí, že není cílem sumativní evaluace hledat cestu ke zlepšení, ale zjistit, jestli se dosáhlo zadaných cílů, a rozhodnout, zda pokračovat nebo zastavit daný proces. Sumativní evaluace se provádí buď po úplném skončení dané aktivity či po přesně dané etapě – po jednom roce, po zkušebním provozu. Prostřednictvím této evaluace je možné najít okolnosti, které dosažení akce podpořily, nebo naopak očekávaným cílům bránily. Zpravidla je tato evaluace prováděna externími evaluátory.

### 3.3.3 Shrnutí rozdílů mezi formativní a sumativní evaluací

Hendl a Remr (2017) uvádí také velmi přehlednou tabulku, ve které je vidět rozdíly mezi formativní a sumativní evaluací. Podle ní se lze snadno rozhodnout, kterou evaluaci je lepší použít podle cíle, který chceme zjistit.

**Tabulka 1: Shrnutí rozdílů 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 a 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.
Metodologie	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 diskuzí nad výsledky evaluace.	Nezávislá; evaluátor si zachovává odstup od hodnocených subjektů; výsledky tlumočí zástupcům nadřazené úrovně.
Příjemci výsledků evaluace	Manažeři, pracovníci administrátoři intervencí.	Sponzoři, rozhodovatelé.
Forma sdělení výsledků evaluace	Neformální.	Formální.

Zdroj: Hendl a Remr (2017)



### 3.3.4 Evaluace procesu

U tohoto typu evaluace je nutné pozorovat působení konkrétních mechanismů nebo odhalení příčin problémů. Tento typ evaluace je zaměřen na zanesení změn do procesu, neboť některé procesy jsou prováděny špatně nebo jinak, než bylo myšleno. K této evaluaci je zapotřebí přistupovat s rozvahou – zdůrazňuje negativní jevy v průběhu realizace procesu. Sleduje se zde například dodržování harmonogramu nebo dodržování rozpočtu. V tomto typu evaluace je možné využít jak formativní, tak sumativní evaluaci. Evaluaci procesu nelze zaměňovat s monitoringem. Monitoring sám o sobě nemůže přinést informace o kvalitě procesu, ani zdůvodnit případnou nefunkčnost v procesu (Hendl, Remr, 2017).

### 3.3.5 Evaluace efektu

Evaluací efektu se zabývají zejména Hendl a Remr (2017). Za první evaluaci je všeobecně považována právě evaluace efektu. V její souvislosti musíme rozlišit tři druhy efektů:

- výstupy,
- výsledky,
- dopady.

**Výstupem** rozumíme bezprostřední efekt například po školení. Ověření těchto výstupů je velmi snadné. Jedná se především o vynaložené úsilí. Můžeme si zkusit odpovědět na otázku: Bylo dokončeno to, co bylo slíbeno?

**Výsledkem** jsou konkrétní změny, které nastaly po školení. Jedná se o analýzu chování účastníků po vzdělávací akci. Pokud se tedy jakýmkoliv způsobem jejich chování změnilo. Výsledky mohou být žádoucí a nežádoucí nebo očekávané a neočekávané. U výsledků je třeba brát na vědomí určité komplikace:

- nepřesnost zachycení změny chování cílové skupiny, některé výsledky jsou neočekávané – problém již jen v jejich identifikaci (Hendl, Remr, 2017).

Co se týká motivace ke změně chování, je důležité identifikovat takzvaný čistý efekt vyvolaný vzdělávací akcí. S efektivností vyvolané vzdělávací akcí se potýkáme

prostřednictvím dopadů na skupinu. Nelze se proto dívat přímo na jednotlivce, velmi pravděpodobně ani na třídu, ale například na celý region. Dopady je možné zásadně sledovat až s určitým časovým odstupem. Vztahy mezi dopady a danou vzdělávací akcí nelze identifikovat tak snadno jako u výsledků. Je nutné detailně popsat proces a popsat jej prostřednictvím konkrétních dat (Hendl, Remr, 2017).

Evaluaci lze provádět v jedné, ve více, anebo dokonce ve všech fázích vzdělávacích aktivit. Pokud je evaluace prováděna ve všech fázích daného vzdělávacího procesu, jsou z ní vždy k dispozici výrazně komplexnější výsledky. Tato dlouhodobá evaluace je výrazně náročnější. A to jak finančně, tak časově, tak i z hlediska využívání lidských zdrojů.

### **3.4 Přístupy k evaluaci**

Snaha dát formu jednotlivým postupům využívaným při evaluaci se projevuje zapojováním vybraných základů vědeckého výzkumu, to znamená určitých metod a technik, které jsou používány ve společenskovědním výzkumu.

Existují celkem 4 základní přístupy k realizaci evaluací.

Pro jednotlivé přístupy k provádění evaluací jsou typické následující informace:

- vypovídají o pojetí externí validity,
- odrážejí vztah šetření (údajů) a reality (konkrétní hodnocené situace),
- nastiňují základní metodologickou orientaci,
- definují ústřední zájem či hodnotu, která určuje celkové nasměrování prováděné evaluace (Alkin, Christie, 2005, s. 15).

Remr (2013, s. 4) uvádí, že na základě stanovených kritérií lze identifikovat celou řadu jednotlivých přístupů. Ty se však v průběhu vývoje metodologie evaluací měnily. přičemž on se zabývá čtyřmi vybranými přístupy. Jím vybrané přístupy představují čtyři hlavní a rozdílné směry uvažování o způsobech provádění evaluací.

### 3.4.1 Konfirmační evaluace

Tento přístup byl objeven Ralphem Tylerem v polovině 30. let 20. století v USA. Je zajímavé, že v této době se evaluace týkala pouze školství a vzdělávání.

„Tylerův přístup je založen na plném chápání komplexity evaluačního procesu, jehož cílem je dospět k závěru deklarujícímu míru, ve které posuzovaný program naplňuje předem stanovené cíle“ (Remr, 2013).

Jediným a základním zdrojem kritérií, na který se v rámci tohoto přístupu bere ohled, jsou tedy předem jasně definované cíle. Musí mít měřitelnou podobu, aby bylo možno s nimi v rámci tohoto přístupu pracovat. Autor této teorie prosazoval takové cíle, které mají odraz v chování jednotlivců. Základní otázka u tohoto přístupu tedy je: Jsou ve skupině účastníků intervenčního programu očekávané prvky chování?

Za zajímavost v této problematice lze považovat to, že evaluační šetření, respektive jejich podoba, byla ve Spojených státech amerických v 60. letech zásadně ovlivněna zákonem. Ten zcela jasně specifikoval podobu těchto šetření. A jejich výsledek dokonce rozhodoval o výši finanční podpory škol z veřejných zdrojů.

### 3.4.2 Explorační přístup

Evaluátoři se v průběhu času snažili vymyslet a navrhovat nové přístupy, které by překonaly počátky evaluace v charakteristikách, které byly v úvodu známé. Explorační přístup vznikl jako protipól konfirmační evaluace a přinesl nový pohled na evaluaci.

„Evaluátor by tedy v souladu se základním principem tohoto přístupu měl věnovat pozornost všem efektům, k nimž daná intervence směřuje, a to jak k efektům zamýšleným, tak také nezamýšleným. Díky tomu mají evaluace prováděné v souladu s principy tohoto přístupu mnohem lepší předpoklady zachytit i vedlejší a neočekávané důsledky posuzovaných intervencí“ (Remr, 2013).

Explorační přístup neodsuzuje při svém použití zároveň konfirmačního přístupu. Naopak je tu celá řada důkazů o snaze tyto dva přístupy kombinovat. Benefitem takové kombinace je zvýšení užitku z prováděné evaluace (Remr, 2013, s. 11).

### **3.4.3 Konstruktivistický přístup**

Konstruktivistický přístup, jinak evaluace čtvrté generace nebo původně naturalistický přístup, je reakcí na obecně převládající pozitivistické chápání reality. A to jako objektivní danosti a možnosti jejího zkoumání a hodnocení (Remr, 2013, s. 12).

Zde je třeba zdůraznit, že v 80. letech v USA proběhla zásadní redukce počtu externě prováděných evaluací požadovaných federální vládou. Snížení této poptávky po evaluacích bylo způsobeno rozpočtovými škrty a také posílením role interních evaluačních týmů působících v rámci jednotlivých ministerstev. Šlo o to, že evaluace začaly být až příliš důležitou činností na to, aby byly ponechány jen v rukou akademiků (Remr, 2013, s. 13).

### **3.4.4 Evaluace vedená teorií**

Přístup k provádění evaluací, který je veden teorií a je takzvaným Chenovým přístupem, lze považovat za příspěvek k diskuzi mezi evaluátory o možnostech a limitech uplatnění experimentů. Zásadní změnu oproti ostatním popisovaným přístupům představuje způsob využití získaných údajů, které jsou vztaženy ke kontextu dané intervence a slouží k vysvětlení způsobu, jak daná intervence funguje (Remr, 2013, s. 18).

Přístup k provádění evaluací, který je veden teorií, je založen na třech základních principech. Tím prvním je zaměření na změnu.

Druhý princip tohoto přístupu je založen na vytvoření koncepce evaluace a na rozboru strategie. V tomto ohledu se teorií vedený přístup zaměřuje na analýzu konkrétně použitých nástrojů a na zkoumání intenzity či způsobu jejich použití.

Třetím z principů tohoto přístupu je volba kritérií, na jejichž základě jsou výsledky daného intervenčního programu posuzovány (Remr, 2013, s. 18).

### **3.4.5 Souhrn**

Na základě výše uvedeného vyplývá, že žádný z existujících přístupů neposkytuje 100% návod na všechny situace. To, že existují různé přístupy, potvrzuje to, že

pro každou situaci je vhodný jiný evaluační přístup. Zároveň to ale znamená, že v jednu chvíli je možné využít několik různých přístupů najednou, a získat tak rozličné pohledy na danou situaci. Tato variabilita v přístupech má sice svá rizika, ale tato mnohočetnost přístupů je rozhodně smysluplná a nakonec i užitečná. Pokud se na problematiku nahlíží z praktického hlediska, málokdy je dostupný dostatečný časový rámec a zároveň dostatečné finanční prostředky pro provedení evaluace několika přístupů. Zároveň je tu ještě ta nejdůležitější, proměnná: Evaluátor, či zadavatel, musí znát další existující způsoby či metodologické nástroje nutné pro realizaci daného evaluačního přístupu. Způsob evaluace je dále určen jejím cílem, což některé přístupy neumožňují. Využití několika přístupů rozhodně zvyšuje užitečnost a využitelnost provedené realizace.

Následující tabulka velmi vhodně ukazuje porovnání výše uvedených přístupů:

**Tabulka 2: Porovnání některých charakteristik jednotlivých teoretických přístupů k realizaci evaluací**

	<b>Konfirmační (R. Tyler)</b>	<b>Explorační (M. Scriven)</b>	<b>Konstruktivistický (E. Guba, Y. Lincolnová)</b>	<b>Teorií vedený (H. Chen)</b>
<b>Definice</b>	Shoda mezi chováním a cíli.	Srovnání výsledku s potřebami.	Evaluační realita není objektivně daná, ale je mentální konstrukcí.	Mechanismus intervence je zachytitelný pomocí teorie změny.
<b>Předmět evaluace</b>	Osvědčení cílů.	Identifikace dosažených efektů.	Vnímání efektů zainteresovanými stranami.	Vysvětlení mechanismu dosažení efektu.
<b>Klíčová informace</b>	Cíle a výstupy, indikátory.	Zamýšlené a nezamýšlené důsledky.	Konstrukce reality.	Teorie působení intervence.
<b>Teoretický základ evaluace</b>	Pozitivismus.	Nespecifický.	Fenomenologie.	Vědecká metoda.
<b>Metodologický akcent</b>	Vnitřní validita.	Nespecifický.	Hledisko validity je odmítáno.	Vnější validita.
<b>Role evaluátora</b>	Nezúčastněná, objektivní.	Nezávislá autorita; minimální interakce se zadavatelem.	Je jednou ze zainteresovaných stran.	Nezúčastněná.

	<b>Konfirmační (R. Tyler)</b>	<b>Explorační (M. Scriven)</b>	<b>Konstruktivistický (E. Guba, Y. Lincolnová)</b>	<b>Teorií vedený (H. Chen)</b>
<b>Role kontextu</b>	Bezvýznamná	Nespecifická.	Dána interakcí mentálních konstrukcí zainteresovaných stran.	Zásadní.
<b>Výhody</b>	<p>Je systematický.</p> <p>Stojí na tradičních vědeckých základech.</p> <p>Legitimizuje i jiné než konvenční metody sběru dat.</p>	<p>Je proveditelný i bez znalosti cílů.</p> <p>Upozorňuje na roli vedlejších a neočekávaných efektů.</p> <p>Při stanovení indikátorů je flexibilní.</p>	<p>Klade důraz na zájmy všech zainteresovaných stran.</p>	<p>Pomáhá pochopit mechanismus působení intervence.</p>
<b>Nevýhody</b>	<p>Nezahrnuje způsob definice cílů.</p> <p>Příliš akcentuje prepost design.</p> <p>Vede ke konvergentním efektům (předčasné závěry, odhlíží od dopadů).</p>	<p>Neposkytuje návod na provedení v praxi.</p> <p>Vyžaduje kompetentního evaluátora (příliš spoléhá na jeho kvality).</p> <p>Definice potřeb může být zkreslena výzkumným procesem.</p>	<p>V praxi je obtížně proveditelný.</p> <p>Zájmy zainteresovaných stran někdy konvergovat nemohou.</p> <p>Riziko ztráty nestrannosti evaluátora je velmi vysoké.</p>	<p>Zaměřuje se na nepozorovatelné procesy.</p> <p>Riziko opakování záměrů iniciátora intervence je vysoké.</p>

Zdroj: Remr (2013, s. 22)

### **3.5 Výhody a nevýhody evaluace dle Vodáka a Kucharčíkové (2011)**

Jako každá aktivita, kterou člověk vytváří, má i evaluace své plusy a mínusy. Má své přínosy, klady a zápory. Před zahájením evaluace je třeba se zamyslet nad argumenty, zda ji vytvářet či nikoliv.

Uvádějí se následující nevýhody vyhodnocování:

- je náročné na získávání potřebných informací, přičemž výsledky jsou často posuzovány subjektivně,
- vyžaduje mnoho času, úsilí, vynaložení dodatečných finančních prostředků, úzkou spoluúčast lektorů, účastníků vzdělávání i managementu,
- není vždy lehké izolovat dopady vzdělávání od vlivů vzniklých působením jiných podnikových procesů a některé přínosy vzdělávání je obtížné kvantifikovat.

Jako výhody vyhodnocování uvádí ve své knize následující:

- umožňuje manažerům soustředit pozornost na lidské zdroje právě tak, jako se zaměřují na jiné záležitosti, za něž mají zodpovědnost, a zlepšuje vztahy mezi účastníky a manažery,
- přispívá k efektivitě podnikání a není druhotnou činností nebo nevíтанým nákladem,
- podporuje těsnější vazbu mezi cíli vzdělávání a podnikatelskými cíli podniku,
- zvyšuje zaměření na požadované cíle vzdělávání a na dosažení cílů týmu a jednotlivce,
- v případě vzniku potřeby dalších, navazujících mítinků a sledování návratnosti investice zvyšuje závazek účastníků a manažerů.

V praxi se však autorka této práce nikdy nesečkala s tím, že by se vyhodnocoval přínos evaluace, že by vyhodnocovala, kolik finančních prostředků stála samotná evaluace vzdělávacího procesu. Naopak, vyhodnocování vzdělávání se realizuje spíše výjimečně.

## 4 Vybrané evaluační nástroje

Evaluační nástroj je vlastně metodická pomůcka, která je technikou. Jejím prostřednictvím se sbírají data a zároveň je metodou pro účely vlastního hodnocení organizace. Také se uvádí, že se jedná o postupy podporující různé fáze evaluačního procesu (Miller, Němejc, 2014, s. 12).

### 4.1 SWOT analýza

SWOT analýza je manažerský nástroj, který ukazuje klady a zápory dané instituce školení a situace. Zároveň dokáže určit i ohrožení, stejně jako tak i příležitosti, které pocházejí od vnějších zainteresovaných stran. Proto dochází k analýze z vnějšího a vnitřního pohledu na věc (Miller, Němejc, 2014, s. 12).

Tato analýza se skládá ze čtyř kvadrantů:

- **S** – silné stránky (Strengths)
- **W** – slabé stránky (Weaknesses)
- **O** – příležitosti (Opportunities)
- **T** – ohrožení (Threats)

Silné a slabé stránky se označují velkými písmeny S a W, zatímco příležitosti a ohrožení se označují jako O a T. Tato označení pochází z počátečních písmen anglických pojmů, což jsou strengths, weaknesses, opportunities a threats. Pro zjednodušení se SWOT analýza člení na čtyři části, takzvané kvadranty (Miller, Němejc, 2014, s. 12).

„S a W se analyzují z pohledu interního (slabé a silné stránky vzdělávacího zařízení). O a T se analyzují jako příležitosti a ohrožení, jsou to faktory, které přicházejí zvenčí. Silné stránky organizace umožňují využití dalších příležitostí, které lze uchopit, naopak slabé stránky mohou přinést ohrožení zvenčí“ (Miller, Němejc, 2014).



## 4.2 Analýza dokumentů

„Každá vzdělávací instituce, ať státní či nestátní, vede celou řadu dokumentů, ze kterých lze odvodit, jaké jsou její cíle, jaké plánuje a realizuje cesty, kterými jsou dosahovány. U státních vzdělávacích institucí jsou některé dokumenty povinné, dané legislativními předpisy, u dalších institucí bývají povinné ty, které souvisejí s čerpáním státních či jiných veřejných finančních prostředků (Miller, Němejc, 2014).

Analýza dokumentů je také jednoduchou metodou, kterou mohou použít pedagogové ve školním prostředí, a to aniž by k tomu potřebovali někoho dalšího. Ve školním prostředí je možné provádět takto analýzu školní dokumentace (například žákovská knížka, třídní kniha, záznamy z výchovných komisí, záznamy četnosti výskytu rizikového chování a zkoumání běžných záznamů jako například slohové práce žáků třeba na témata, která byla součástí preventivního programu a tak dále). Z analyzovaných dokumentů je tak možné zjistit prospěch studentů a žáků či návštěvníků kurzu, výskyt rizikového chování, docházku do školy či do jiného vzdělávacího zařízení. Evaluátora tak dovedou tato data analýzou dokumentů k potřebě realizovat či zorganizovat preventivní programy. Opakovaným sledováním dokumentace je možné získat informace o účinnosti dané intervence. To znamená, zda se opravdu snížil výskyt rizikového chování, zlepšil se prospěch studenta či jeho docházka.

Tuto metodu je vhodné doplnit o další evaluační metody, případně přezkoumat lokální a národní data (o výskytu daného rizikového chování) a následně srovnat tato data s našimi daty.

Například při zjišťování míry záškoláctví lze vyhledat data ve školní dokumentaci, zároveň informace doplnit například rozhovorem s učiteli, rodiči a žáky, a tak zjistit odpovědi nejen na míru záškoláctví (kolik žáků má nadměrný počet neomluvených absencí), ale i jaký je vztah mezi záškoláctvím dětí a situací v jejich rodině a podobně.

Mezi výhody tohoto nástroje patří to, že je tato metoda jednoduchá a systematická. Zároveň je univerzální (lze ji uplatnit na prakticky jakýkoli soubor textových dat)

a využívat ji zejména tam, kde již anebo doposud není možné či účinné uplatňovat jiné metody zkoumání. Naopak mezi nevýhody patří to, že jsou možné nesprávně provedené interpretace získaných informací, proto je nezbytné získávat data z více různých zdrojů.

### **4.3 Kontrola plnění akcí**

Kontrola plnění akcí sleduje realizaci zpětné vazby na všech úrovních.

„Při využití tohoto nástroje se porovnává následující:

- plnění termínů realizace plánovaných akcí,
- úroveň, naplnění stanovených cílů,
- kvalita plnění cílů ve srovnání s plánem,
- v případě nesplnění či částečného naplnění plánovaných akcí se nalézají příčiny tohoto stavu a následně v další fázi evaluačních procedur se hledá řešení pro příští období“ (Miller, Němejc, 2014).

### **4.4 Pozorování**

Tento nástroj lze označit jako vnímání jevů a procesů, které směřují k souvislostem a vztahům u posuzovaných jevů. Při pozorování je nutné využití i psychologických a pedagogických poznatků k poznání sociálních vztahů u cílových skupin evaluace mezi vzdělávanými a vzdělavatelem. U pozorování je nutné dodržet přirozené, nenarušené prostředí tak, aby za účele co největší úspěšnosti dané evaluace podmínky odpovídaly vždy realitě. Pozorování se dělí na různé druhy podle toho, jak probíhá.

Prvním druhem je pozorování nepřímé, které popisuje minulé chování, které nemohlo být přímo spatřeno, avšak jeho rysy se objevují v chování dalším. Druhým druhem je pozorování přímé, které je závislé na probíhající okamžité situaci. Třetím druhem je pozorování volné sledující všechny probíhající děje a jevy během sběru dat. Čtvrtým druhem je pozorování strukturované, které se soustřeďuje vždy na jevy očekávané a pozorovatelovy reakce. Posledním, pátým druhem je pozorování

longitudinální neboli dlouhodobé a opakující se, tento druh se používá převážně při náročných evaluacích (Miller, Němejc, 2014).

## **4.5 Dotazník**

Tento nástroj se používá při nutnosti shromáždit velkého množství údajů potřebných pro získávání výsledků evaluace. Nejčastěji se jedná o předem připravený souhrn otázek na jedno téma, které zároveň korespondují se zaměřením evaluace a odpovídají na sledované jevy.

Výhodou je zaměření na velký počet osob, avšak nevýhodou je možný způsob nevěrohodnosti odpovědí. Dotazníkové šetření může probíhat jak elektronickou, tak osobní formou, přičemž druhá možnost je lepší na podchycení zmíněné nevěrohodnosti (Miller, Němejc, 2014).

## **4.6 Rozhovor**

Rozhovor se zakládá na přímém kontaktu evaluátora se zainteresovanými osobami. Pokládá otázky za účelem získávání i důvěrných dat, ale zároveň tak, aby tvořily celek, který napomáhá k dosažení cíle. Rozhovory lze členit do typů. Mezi tyto typy patří typ standardizovaný, kde evaluátor řídí celý rozhovor, zná všechny otázky a pokládá je respondentovi beze změn. Dalším typem je řízený rozhovor sledující jednotlivé cíle. Třetím typem je individuální rozhovor, který se odehrává jen mezi dotazujícím a respondentem bez přítomnosti jakékoli jiné osoby. Čtvrtým typem je volný rozhovor, který má rámcový základ. Posledním typem je rozhovor skupinový, který se odehrává v malých skupinách maximálně o deseti členech. Tento druh je dobré využít v kombinaci s dotazníkem, kde dotazník slouží k porovnávání odpovědí jednotlivých účastníků, čímž posilují jejich validitu. Rozhovory lze členit též do fází: V první fázi dochází k navázání kontaktu, druhou fází je samotné vedení rozhovoru a poslední fází je závěr, který by měl vždy probíhat v příjemné atmosféře. Otázky, které během rozhovoru klademe, se také člení, a to na přímé s jednou volbou, otevřené s více možnostmi, projektivní zaměřené na skupinu nebo jednotlivce, primární, tedy předem připravené před rozhovorem, a sekundární vznikající v průběhu rozhovoru (Miller, Němejc, 2014).

## **4.7 Inventura**

Provádí se za využití zaškrťovacích listů, které jsou poskytnuty uchazečům vzdělávacího procesu. Tyto listy obsahují přesně formulované otázky, kde se pouze zaškrťávají odpovědi. Nevýhodou se stává formulace otázek, při níž může dojít ke spornosti i navádění odpovídajících určitým směrem. Tento nástroj se používá zřídka (Medlíková, 2013).

## **4.8 Zpětná vazba**

Jedná se o zhodnocení od jiného kolegy či zadavatele. Obrovskou výhodou je konkrétnost této zpětné vazby, díky níž je hned jasný zájem o zlepšení. Možnou nevýhodou může být malá praxe či neznalost ze strany, která poskytuje tuto zpětnou vazbu, což zapříčiní nulový efekt této metody. Nejlepší je pověřit více hodnotících osob, z nichž každá bude vykonávat jinou, předem dohodnutou, činnost sběru dat. Zpětnou vazbu je nutné domluvit před začátkem vzdělávací akce, protože osoba, která ji poskytuje, poté věnuje po celou dobu větší pozornost projevu hodnocené osoby, a proto je zpětná vazba díky tomu kvalitnější (Medlíková, 2013).

## **4.9 Vhodnost výběru nástroje evaluace**

Výše uvedené informace můžeme shrnout minimálně tím, že každý způsob vyhodnocování vzdělávání je vhodný pro určité vzdělávací aktivity. Můžeme pozorovat korelaci mezi podrobností vyhodnocování, potřebným časem a vynaloženým úsilím. Pro srovnání metod vyhodnocování s jejich charakteristikami ve vztahu k vyhodnocování je nejlépe využít tabulku, jako to udělali Vodák a Kucharčíková ve své knize Efektivní vzdělávání zaměstnanců.

**Tabulka 3: Shrnutí vhodnosti metod vyhodnocování**

<b>Metoda</b>	<b>Kvantitativní orientace</b>	<b>Kvalitativní orientace</b>	<b>Vhodnost k převodu na finanční hodnotu</b>	<b>Vhodnost jako informace pro vedoucího</b>	<b>Význam jako vstup pro vyhodnocovatele</b>	<b>Vhodnost k poznání výchozí úrovně</b>
Dotazník	3	3	0	1	1	1
Testy před učením a po učení	3	3	0	2	3	1
Dotazníky	2	2	0	1	2	1
Rozhovory	1	3	0	3	3	1
Dotazníky	2	2	0	1	2	1
Rozhovory	1	3	0	3	3	1
Odhad přínosů	3	2	3	3	3	2
360°ZV	3	3	0	1	2	2
Kvalifikace	2	2	0	1	2	2
Posouzení	3	2	2	1	2	2
Rozhovory	1	3	0	3	3	2
Odhad přínosů	3	2	3	3	3	2
Analýzy trendů	3	1	3	1	2	3
Analýzy dopadů	1	3	0	3	3	3
Model řízení	1	2	0	1	2	2
Kontrolní skupiny	3	3	3	1	3	3
Manažerské informace	3	2	3	1	3	2

*Poznámka: Vhodnost metody pro uvedené použití: 3 – vysoká, 2 – střední, 1 – nízká, 0 – nevhodná.*

Zdroj: Vodák a Kucharčíková (2011, s. 126).

## 5 Vybrané evaluační systémy

Evaluační systémy se starají o sloučení více nástrojů evaluace do jednoho komplexního systému, který je dále využíván. Tyto systémy dokazují profesionalitu a odbornost sledování kvality ve vzdělávání. Některé systémy lze využít i v zahraničí, protože jsou v mezinárodní sféře všeobecně respektovány (Miller, Němejc, 2014).

### 5.1 Kirkpatrickův systém

Jedná se o nejoblíbenější a nejpoužívanější systém na světě. Vytvořil jej americký profesor Kirkpatrick, který také vydal první tištěnou publikaci s vysvětlením jeho funkcí a činností. Tento systém je možné využít u všech oborů spojených s lidskými zdroji.

Kirkpatrickův model zkoumá přínos vzdělávací akce ve čtyřech oblastech:

- reakce,
- učení,
- chování,
- výsledky.

První úroveň se soustřeďuje na reakce účastníků na vzdělávání a učení. Druhá úroveň vyhodnocuje zvýšení znalostí a schopností ve sledované oblasti zájmu. Třetí úroveň sleduje dopad učení na chování sledovaných stran, což může probíhat i v dlouhodobějším rámci. Poslední úroveň sleduje dopad na prostředí, což využívají zejména podnikatelé, kteří tak sledují zásadní ukazatele objemů, hodnot, procent, časových rozvrhů, výkonu organizace, počtu stížností a podobně. Je tedy jasné, že každá úroveň je různě náročná na měření (Miller, Němejc, 2014).

Při tvorbě vzdělávací akce začínáme od konce. Nejprve je nutné stanovit výsledky vzdělávání, kompetence, kterých má být dosaženo. Poté se zamýšlíme, jaké znalosti a dovednosti musí účastník vzdělávací akce umět. Až nakonec se zabýváme

chování a výsledky vzdělávací akce, kde stanovujeme konkrétní dovednosti pro výkon dané pozice (Evangelu, van Bommel, Juříčka, 2013, s. 120).

Evangelu, van Bommel a Juříčka (2013, s. 121) uvádí ve své publikaci Efektivita vzdělávání, takzvaný Business partnering, který má sloužit jako nástroj ke zjištění, zda vzdělávání není příliš drahé nebo například jak se vzdělávaná skupina zlepšila. Business partnering představil David Ullrich, který se snaží o propojení spolupráce mezi investory firmy a personalisty, kteří zpravidla tvoří vzdělávací akci. Často se v organizacích setkáváme s názory, že investoři nemají data o výsledcích vzdělávání. V rámci této spolupráce musí pomoci manažeři. Nelze očekávat, že se účastník školení vrátí na pracoviště a okamžitě rapidně změní své chování. Z toho důvodu je velmi důležitá role manažera, který pomocí koučinku podřízenému pomáhá nabyté znalosti a dovednosti ze školení využít v praxi.

V této souvislosti si nyní přiblížíme vyhodnocování nárůstu vědomostí a vyhodnocování pracovní výkonnosti jednotlivce. Tyto dvě kategorie jsou pro naši práci důležité vzhledem k zaměření především na firemní vzdělávání a jeho přínos.

### **Vyhodnocování nárůstu vědomostí**

V této fázi se zjišťuje, do jaké míry si účastníci vzdělávací akce osvojili vědomosti a znalosti. Vhodnými nástroji takového průzkumu jsou:

- písemné nebo jiné testy,
- dotazníky,
- strukturované rozhovory.

Takovéto vyhodnocování je snazší, pokud známe výchozí pozici znalostí, vědomostí. Výhodou této metody je, že dokážeme po vyhodnocení změnit nebo přizpůsobit učební metody. Nevýhodou tohoto vyhodnocování je především subjektivita nebo soustředění se na test nikoliv na samotné osvojení si znalostí a využití v praxi (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 146).

## 5.2 Systém 360°

Feedback 360° slouží jako metoda zpětné vazby pro sebehodnocení řídicích schopností pro cílený rozvoj manažerských kompetencí (řízení týmu, porad, projektů, změn, efektivity práce) a dovedností (komunikační, dotazovací, poslechové, zvládání konfliktů), k získání zpětné vazby od spolupracovníků za účelem zvyšování efektivnosti jednotlivých manažerů i manažerského týmu jako celku; výhodou je objektivita, nevýhodou nutnost zakoupení testu.

360° zpětná vazba se v poslední době hojně využívá při hodnocení zaměstnanců. Někdy je též nazývána jako vícezdrojové hodnocení (Multisource feedback – MSF).

Lepsinger uvádí, že 360° zpětná vazba patří do skupiny metod hodnocení, které se zaměřují na přítomnost, to znamená na aktuální stav měřených dovedností a znalostí. Nabízí lidem jedinečnou možnost zjistit, jak jejich pracovní chování vnímají jejich nadřízení, kolegové, podřízení, interní a externí zákazníci a dodavatelé. Prostřednictvím této metody je dle 17 stejných kritérií hodnocený posuzován různými lidmi.

Urban (2004) definuje 360° zpětnou vazbu jako hodnocení manažerů a pracovníků z více stran (ze strany podřízených, kolegů na stejné úrovni, případně vnějších zákazníků). Důležitou součástí je také sebehodnocení. Jedná se o doplňkovou metodu, která umožňuje vedoucímu či ostatním zaměstnancům získat zpětnou vazbu od ostatních spolupracovníků směrem k jejich pracovnímu chování. 360° zpětná vazba je zpravidla anonymní, což znamená, že hodnocený nemá informaci o tom, jaké hodnocení od koho obdržel.



## PRAKTICKÁ ČÁST

### 6 Uplatnění evaluace v praxi

Za jednu z nejdůležitějších součástí evaluace lze považovat sběr informací, které je možné získat pomocí celé řady evaluačních nástrojů. Výše zmíněná data můžeme získat pomocí jednoho, anebo více evaluačních nástrojů. Co se týče dalšího vzdělávání, jedním z nejčastějších je rozhovor, dotazník či pozorování. Díky dotazníku lze shromáždit větší počet dat poměrně rychle, což může pomoci vytvořit přehled ve větších datech. Následně se doporučuje upřesnění, a to například právě zmíněným rozhovorem. Vzhledem k momentální preferenci kvantitativního hlediska je možné šířit dotazník elektronickou formou – ať už e-mailem, prostřednictvím sociálních sítí či uveřejněním na různých webových stránkách. Pro potřeby této práce je využita metoda dotazníkového šetření formou odkazu v e-mailu, který je rozeslán po skončení odborného vzdělávání.

#### 6.1 Profil společnosti

Společnost Obalový institut SYBA vznikla pod původním jménem již v roce 1967. V průběhu let se však transformovala, měnila, až nakonec zanikla. Jako asociace byla založena na počátku devadesátých let minulého století a v jejím názvu je ukotvená zkratka vzniklá ze slov *systemy balení*. Poslední transformace proběhla v roce 2006, a to ve společnost se stávajícím názvem a jako společnost s ručením omezeným. Zřizovatelem této společnosti je jednatel.

Společnost Obalový institut SYBA nabízí vzdělávání pro společnosti z oblasti obalů, balicích procesů, ať už pro uživatele, či poskytovatele těchto služeb. Mimo to sdružuje a prosazuje zájmy subjektů činných v sektoru balení, obalů, obalových prostředků, balicích materiálů, balicích strojů a také zájmy výrobců baleného zboží týkající se balení. Institut je otevřen pro všechny zájemce, zejména z řad výrobců a dodavatelů obalové techniky i baleného zboží a také samozřejmě pro poskytovatele balicích služeb či vzdělávání v oblasti obalů a balicích procesů.

SYBA poskytuje svým členům řadu výhod a služeb. Také úzce spolupracuje s řadou profesních svazů a sdružení, i se vzdělávacími institucemi a zkušebnami.

Mezi hlavní aktivity společnosti patří lobbying (legislativa); proexportní podpora – dotace na vybrané veletrhy; poskytuje informační servis; organizuje obalový kongres, semináře a workshopy v rámci projektu OBALOVÁ AKADEMIE; podílí se na tvorbě technických norem (Technické normalizační skupiny: TNK 78 – Obaly pro přípravu technických norem, TNK 115 – Kontejnery, výměnné nástavby a palety); poskytuje poradenství a konzultace v oblasti balení a obalové ekologie; vydává elektronický newsletter CS Packaging News; organizuje prestižní soutěž o nejlepší obaly – OBAL ROKU (certifikace pro WorldStar Packaging Awards) a spolupracuje s průmyslovými svazy, ministerstvy, inspekcemi a odborným tiskem.

V současné době má společnost Obalový institut SYBA v Česku šest stálých zaměstnanců. Ve vedení společnosti stojí jednatel. Dalšími zaměstnanci jsou dva obaloví experti, obalová expertka, webmaster a asistentka. Všichni mají své určené povinnosti. Asistentka zajišťuje chod společnosti po stránce komunikace s vnitřním i vnějším okolím, například externí účetní, se společnostmi, u kterých poptává a nakupuje materiály a služby pro konání kurzů, koordinuje školení, vydává faktury, kontroluje platby a podobně. Obaloví experti jsou zaměřeni na zadané analýzy obalů, psaní odborných článků, poskytování odborných konzultací. Jeden z obalových expertů, bývalý jednatel a majitel společnosti, je zároveň jmenován prokuristou společnosti a v případě potřeby zastupuje jednatele a nového majitele při jednání. Zároveň předává své znalosti a zkušenosti novému jednatele společnosti. Webmaster spravuje technické záležitosti ve společnosti, a to jak pevně dané, tak příležitostně zadané. Dále má na starosti nákup nové IT techniky, správu webů, internetové připojení či technické zabezpečení vzdělávacích kurzů. Jednatel se stará o nábor nových i o péči o stávající členy, vymýšlení nových vzdělávacích aktivit a marketingových strategií, určování priorit v rámci chodu celé firmy. S tím souvisí všechna zásadní i méně zásadní rozhodnutí pro chod společnosti. Zabývá se průzkumem trhu, aby společnost dokázala zájemcům nabídnout aktuálně poptávané kurzy. Dále oslovuje společnosti, které by mohly mít zájem o tyto nabízené kurzy, a zároveň nabízí společností „kurzy ušité na míru“, o něž stoupá zájem. Vzdělávací kurzy jsou vedeny lektory. Při výběru lektora je jednatelem a obalovým expertem

zohledněno, co a koho bude lektor školit, kde, jak a za jakou cenu. Společnost Obalový institut SYBA má své interní i smluvní externí lektory.

Strategické řízení je souborem různých aktivit, které obsahují výzkum tržních podmínek, výzkum přání a potřeb zákazníků, identifikaci silných a slabých stránek, specifikaci sociálního, politického a legislativního prostředí, dále zhodnocení disponibilních zdrojů, včetně faktorů vytvářejících příležitosti a hrozby pro podnik.

Na základě tohoto všeobecně známého vysvětlení týkajícího se řízení společnosti lze konstatovat, že se v rámci Obalového institutu SYBA o realizaci strategického řízení autorka práce snaží. Vzhledem k neexistenci zpracované strategie však prozatím management společnosti nedisponuje možnostmi souvisle budovat a posléze měřit.

V současnosti se především soustředí na řízení dlouhodobého rozvoje a plánování činnosti firmy. Zaměřuje se zejména na specifika odvětví obalového průmyslu, který v posledních letech prochází rychlým vývojem plným změn.

Cílem autorky této práce je vybudovat projektově řízenou organizaci založenou především na týmové spolupráci.

Tento způsob uspořádání se autorce práce v porovnání s teoretickými poznatky i vlastní praxí jeví jako optimální v současném turbulentním podnikatelském prostředí, v jejím oboru a pro-zákaznický nastavené orientaci firmy.

## **6.2 Deskripce vzdělávání**

Cílem této práce není detailně popsat a analyzovat celý proces nabízeného vzdělávání v Obalovém institutu SYBA, přesto je nutné nastínit alespoň základní fakta o tom, jakým způsobem zde vzdělávání probíhá. Jako podklad k této práci slouží vlastní pracovní zkušenosti autorky.

Vzdělávání probíhá pod hlavičkou Obalové akademie, pod níž je celá řada školení, seminářů a workshopů zaměřených na různá obalová témata.

Jedním z nejvýznamnějších je komplexní školení Certifikovaný obalový technik (COT). Toto školení probíhá v pěti dnech, ve zhruba týdenních odstupech a v malých skupinkách. Za ideální se považuje osm účastníků, aby nebylo obtížné řídit diskuzi

a přitom se na všechny dostalo a aby bylo možné je roztrdit do dvojic na praktické vyučování v rámci kurzu a mohli si všichni vyzkoušet všechny ukazované techniky.

### **6.3 Účastníci vzdělávání**

Účastníky školení jsou stávající či budoucí, potenciální obaloví inženýři. Ti pracují buď u výrobců obalových materiálů, nebo výrobců rozličných obalů, či u společností využívajících obaly pro své produkty. Jedná se o velmi technicky zaměřené a zdatné osoby, které mají často vysokoškolské vzdělání technického směru. Většinovými účastníky jsou muži.

### **6.4 Pravidla pro účast na školení COT a jeho zdárné ukončení**

Účastník je povinen vyplnit přihlášku, zaplatit včas poplatek a v den konání kurzu se včas dostavit na místo jeho konání. Zde je povinen se řídit vnitřním řádem institutu, a to včetně BOZP, se kterým se seznámí hned na začátku kurzu.

Zdárné ukončení a následující získání certifikátu je podmíněno úspěšným složením písemného testu a následujícího ústního zkoušení.

### **6.5 Zajišťování kvality výuky**

V současné době vůbec neprobíhá zjišťování kvality výuky. Zpětná vazba funguje velmi příležitostně, když se samotní vzdělávající rozhodnou sami od sebe získat zpětnou vazbu na absolvovaný kurz. Přestože mají kurzy většinou na první pohled velmi vysokou úroveň, existuje několik lektorů, na které nemá vedení společnosti dobrý názor. Přesto se nikdy oficiální zjišťování kvality výuky nekonalo. Všichni lektoři sice mají dlouholeté zkušenosti se vzděláváním dospělých, ale není zcela známo, že by některý měl osvědčení o získání profesní kvalifikace: Lektor dalšího vzdělávání (75-001-T) – odpovídající úrovni Evropského rámce kvalifikace (EQF).

Vzhledem k narůstající konkurenci v této oblasti je třeba se začít zabývat kvalitou kurzů.

V současné chvíli tvoří přípravu kurzu 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. Lektorské noty

V krátkosti zde budou popsány jednotlivé kroky.

Ad 1.) Zadání kurzu se odvíjí od požadavků trhu či samotného objednatele za předpokladu, že se jedná o kurz na míru. Objednatel ve svém požadavku uvede, na co by měl být kurz zaměřen, jaká bude cílová skupina školených, co by měli účastníci kurzu po absolvování znát. Dále je potřeba určit, kde se školení bude konat, přičemž se doporučuje pořádat školení v prostorách Obalového institutu SYBA, vzhledem k dostatečnému množství různých vzorků, které jsou zde pro školení k dispozici. Pouze ve výjimečných případech se jedná o školení online.

Ad 2.) Název kurzu je určen tématem a zaměřením školení. Pozorování v této bakalářské práci je zaměřeno na školení v rámci Obalové akademie, a to školení s názvem Certifikovaný obalový technik, kde se školí buď stávající, nebo budoucí obaloví inženýři z různě zaměřených společností. Podle zaměření jejich společností se dále určují jednotlivé části kurzu. Prioritou ve všech případech je zákonné značení, složení materiálů a bariérové vlastnosti.

Ad 3.) Cíle kurzu po jeho absolvování jsou stanoveny následovně:

- rozpoznání jednotlivých obalových materiálů včetně jejich vlastností,

- základní orientace v obalové legislativě,
- samostatná formulace udržitelných obalů, základních balicích technologií, zařízení, strojů a linek,
- základní orientace v chytrých a aktivních obalech.

Ad 4.) Cílovou skupinou tohoto ukázkového kurzu jsou buď stávající, nebo budoucí obaloví inženýři z různě zaměřených společností.

Ad 5.) Termín konání je pevně stanoven. Školení trvá pět dní a školicí dny jsou uveřejněny již na začátku, aby se přihlašovaný mohl ujistit, zda má ve všechny uveřejněné dny čas pro své vzdělávání. Školení je pro svou náročnost organizováno maximálně dvakrát ročně.

Kurzy probíhají ve vlastních prostorách společnosti Obalový institut SYBA. Většina velkých společností sice vlastní dostatečně velkou školicí místnost, ale dostupnost obalových technologií například pro svařování a množství dostupných vzorků činí školicí místnost v Obalovém institutu SYBA ideální.

Jako školicí místnost společnost uvádí světlé prostory s otevíratelnými okny a s klimatizací. Tato místnost obsahuje:

- stoly a židle pro účastníky a školitele a další technické či organizační zabezpečení školení,
- flipchart,
- SMART TV,
- Počítač,
- základní obalové vzorníky,
- možnost připojení k internetu, Wi-Fi.

Obalové vzorky a technologie se nacházejí ve vedlejších místnostech, kde jsou tříděny dle svých vlastností. Požadavky se mění podle zaměření školení, a proto se účastníci některých kurzů přesouvají do dalších místností, aby si vyzkoušeli v praxi to, co se naučili teoreticky.

Ad 6.) Realizační tým vzdělávací akce se skládá z následujících osob s povinnostmi:

- Jednatel
  - dojednává podmínky zajištění kurzu s objednavatelem, případně účastníkem školení,
  - zajišťuje termín konání, místo, obsah školení, finanční zajištění,
  - sjednává i konkrétního lektora, případně jeho zástup.
  
- Asistentka
  - zajištění podpisu smlouvy mezi Obalovým institutem SYBA a objednatelem, případně účastníkem školení,
  - pokud se jedná o státní instituci, prověří zveřejnění smlouvy v Registru smluv,
  - v případě, že kurz povede smluvní externí lektor, připraví s ním smlouvu na popud jednatele,
  - komunikuje s objednatelem, kdo se bude účastnit školení,
  - připraví prezenční listiny,
  - 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.
  
- Lektoři
  - praktická příprava na kurz,
  - samotné provedení kurzu.

Ad 7.) Technické a materiální zabezpečení – pro tento konkrétní kurz je třeba navíc zajistit:

- lepicí lístky, lepicí guma, fixy,
- laserové ukazovátka na SMART TV,
- připravené jmenovky na stůl,
- prázdné pracovní listy,
- bloky na zapisování, tužky,
- zkompletované materiály pro účastníky,
- prezenční listina,
- program kurzu.

Ad 8.) Marketing kurzu – u školení Certifikovaný obalový technik probíhá marketing prostřednictvím newsletterů, inzercí u mediálních partnerů, a to jak v odborných časopisech, tak na odborných internetových stránkách. Dále probíhá online marketing přímo na webových stránkách Obalového institutu SYBA, konkrétně článků, odkazů, PPC kampaní, AdWords, Sklik, bannerů, remarketingu a tak dále.

Ad 9.) Finanční rozpočet – v případě uvedeného školení Certifikovaný obalový technik jsou objednatelům/účastníkům kurzu účtovány platby za:

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

Ve výsledné ceně jsou samozřejmě rozpuštěny i další náklady, jako je technika, marketing a tak dále.

Ad 10.) Časový harmonogram je sestavován jednatelem ve spolupráci s obalovými experty v rámci společnosti.



Ad 11.) Trenérské noty – přípravou kurzu se rozumí i příprava podkladů pro trenéra.

Trenérské noty obsahují:

- obsahová témata,
- pro koho je určeno,
- počet účastníků,
- délka trvání školení,
- účel,
- cíle,
- časový harmonogram.

## **6.6 Hospitace a kontrola plnění akce**

Všech kurzů se mohou zúčastnit i zaměstnanci společnosti Obalový institut SYBA a v poslední době se tak děje, a to za účelem pozorování úrovně vzdělávacího kurzu. Kontroluje se tak úroveň přípravy a průběh kurzu a také úroveň vzdělávacího lektora. V rámci případné hospitace provádí jednatel také kontrolu plnění akce se zaměřením na přípravu kurzu po materiální a technické stránce, dodržení časového harmonogramu, splnění cílů kurzu. V případě nesplnění některého z bodů hledá řešení, které by se dalo použít pro další vzdělávací kurzy.

## **6.7 Dotazníkové šetření**

Dotazníkové šetření bylo prováděno pomocí elektronického odkazu na dotazník v rámci shrnujícího e-mailu po skončení vzdělávacího kurzu Certifikovaný obalový technik. Celkem se jednalo o 25 účastníků.

Respondenti dostali prostor 14 dní na vyplnění evaluačního dotazníku, který jim byl odeslán 5. listopadu, následující den po skončení vzdělávacího kurzu. Po týdnu jim byl zaslán připomínací e-mail a po dalším týdnu jim byla zaslána třetí, poslední výzva k vyplnění. Vždy bylo v těle e-mailu uvedeno vysvětlení, o jaký dotazník se jedná, z jakého důvodu se výzkum dělá a co je jeho cílem.

## **6.8 Přípravná fáze evaluace**

Zadavatelem je společnost Obalový institut SYBA, který tato školení organizuje, a jeho interní i externí školitelé. Předmětem evaluace je provedení evaluace školicího programu Certifikovaný obalový technik.

Cílem evaluace je zjistit, jak jsou účastníci školení Certifikovaný obalový technik spokojeni s průběhem kurzu, s jeho obsahem, s interními i externími lektory, s prostředím kurzu a se vším ostatním, co se samotného kurzu týká.

Realizátorem samotné evaluace je autorka práce, která je zároveň majitelkou této společnosti. Co se týká finanční náročnosti evaluace, speciální budget na ni přidělen nebude. Evaluace bude fungovat přes Google Forms, kdy účastníkům bude zaslán odkaz na evaluační formulář.

O vytvoření, správu, vyhodnocení i závěrečné poděkování se postará autorka práce, tudíž se nejedná o přímé finanční náklady. V průběhu evaluace autorka práce neočekává žádné komplikace ani nic, co by vyžadovalo nějaké specifické podmínky evaluace.

Evaluace bude probíhat po skončení celého vzdělávacího kurzu a vyhodnotí kurz v celé jeho komplexnosti. Výstupem evaluace bude závěrečná evaluační zpráva, která shrne posouzení celého projektu. Vyhodnocení hodnoticích škál proběhne aritmetickým průměrem a u otevřených otázek sumarizací.

## **6.9 Plánování a realizace evaluace**

Základní otázky, na něž se hledají v průběhu plánování evaluace a hodnocení odpovědi, jsou pro sestavení vhodného dotazníku a rozhovoru klíčové. Proto bylo potřeba velmi pečlivě připravit evaluační dotazník, aby výsledek obsahoval informace, které zadavatele zajímají. Evaluace se zaměří na evaluaci cíle vzdělávání a na evaluaci procesů.

Díky využití Google Forms je možné získat poměrně rychle velký počet výsledků. Dotazník bude využit jako kvantitativní sběr dat od velkého počtu odpovídajících osob, které budou reagovat na otázky připravené v dotazníku. Proto lze dotazník šířit

elektronickou formou a stejnou formou následně vyplněné dotazníky sbírat. V dotazníku se objevují otázky spojené s lektorem, probíranou látkou, zaměřením kurzu, celkovou atmosférou kurzu a podobně.

Návrh dotazníku musí souviset s evaluací a probíhá před zahájením samotného šetření. Poté je vhodné, aby otázky prošly zkušebním šetřením, a tak se odhalily nedostatky, chyby a nejasnosti v evaluačním dotazníku. Následně je třeba dotazník upravit. Otázky uvnitř dotazníku jsou přímé či otevřené, tak aby bylo jasné, co po odpovídajících vyžadujeme za odpověď, zda mají jednu volbu, nebo musí napsat svou odpověď s vlastním názorem.

## **6.10 Využití výsledků**

Výsledky těchto kvantitativních dotazníků je ideální využít pro zlepšení obsahu probíraných témat, to znamená témata rozšířit o chybějící látku, případně některým tématům věnovat více času. Dále je možné na základě těchto dotazníků témata rozšířit o další témata, která pomohou v ujasnění si souvislostí. Výsledky samozřejmě mohou sloužit jako podklad pro zpětnou vazbu lektorům, kteří na jejich základě mohou zlepšit svou práci, lépe se připravit, doplnit si znalosti o informace, které nedokázali během kurzu vysvětlit kurzistům detailně během jejich dotazů. A výsledky těchto dotazníků samozřejmě mohou posloužit jako podklad realizátorovi evaluace, a to například k lepšímu materiálnímu zajištění kurzů.

## 7 Získaná data a jejich interpretace

Dotazník je určen k hodnocení vzdělávacího kurzu za pomoci kvantitativních i kvalitativních ukazatelů (otevřených otázek). Dotazník má celkem tři oblasti.

První hodnotí přínos kurzu pro účastníka – naplnění očekávání, přínos pro praxi a odborný a osobnostní růst. Druhá hodnotí odbornou úroveň kurzu – práci lektora, zajímavost, srozumitelnost, tempo a odbornou úroveň výkladu. Třetí oblast se zabývá preferencemi účastníka kurzu, tedy tím, co se mu nejvíce/nejméně líbilo, případně, co v kurzu chybělo. Evaluační dotazník se skládal celkem ze 17 otázek. Výsledky evaluace jsou popsány v následujících podkapitolách.

### 7.1 Hodnocení přínosu kurzu pro účastníka

První okruh otázek se zabýval přínosem kurzu pro samotného účastníka. Absolventi kurzu tyto otázky hodnotili stupnicí 1–5, systémem školního hodnocení.

#### Otázka č. 1 – Jak splnil kurz Vaše očekávání?

Zde se absolventi kurzu měli vyjádřit ke kurzu jako takovému. Byli vyzváni, aby ohodnotili kurz známkou jako ve škole.

**Graf 1: Jak splnil kurz Vaše očekávání?**



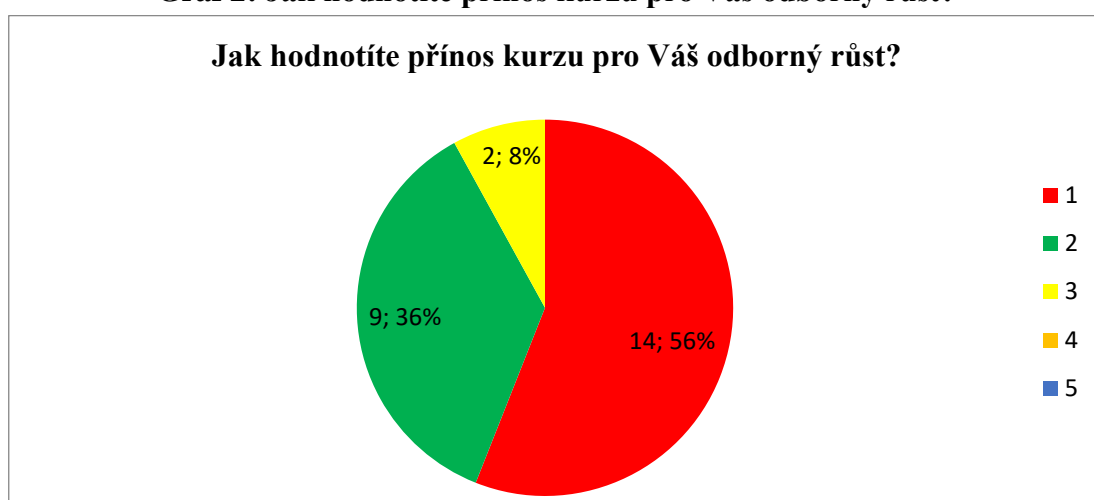
Zdroj: Vlastní zpracování

Na první otázce se ukázalo, že naprostá většina absolventů ohodnotila kurz známkou 1, což je velká pochvala pro organizační tým i pro lektory. Známkou 2 udělilo devět absolventů a známku 3 udělili 2 absolventi. V dalších otázkách dozvíme, k čemu měli tito respondenti výhrady.

### Otázka č. 2 – Jak hodnotíte přínos kurzu pro Váš odborný růst?

V této otázce se absolventi kurzu měli vyjádřit k přínosu kurzu k jejich odbornému růstu. Byli vyzváni, aby ohodnotili kurz známkou jako ve škole.

**Graf 2: Jak hodnotíte přínos kurzu pro Váš odborný růst?**



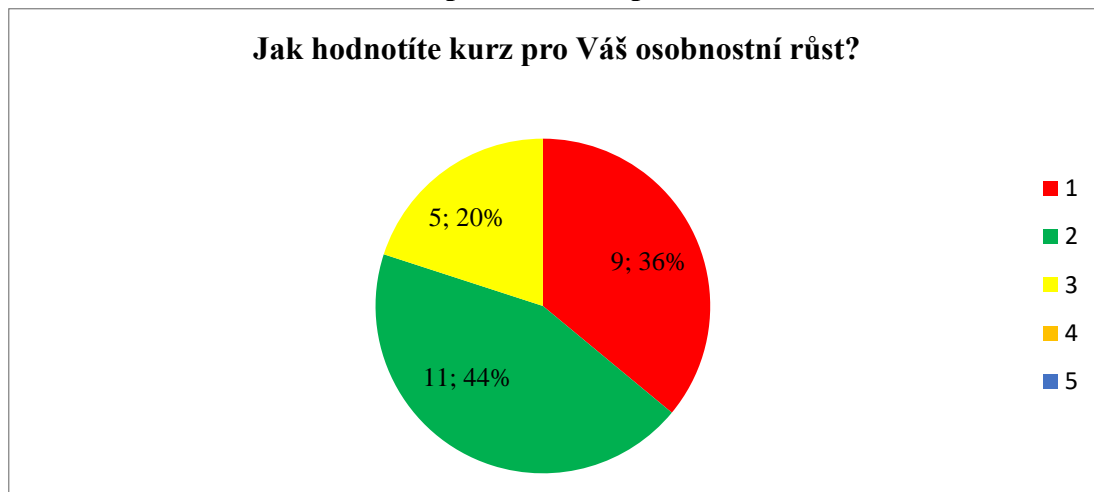
Zdroj: Vlastní zpracování

Zde nám odpovědi kopírují předchozí odpovědi a není to nikterak překvapivé. Spíše to potvrzuje jejich mínění. Je velmi potěšující, že absolventi hodnotí přínos kurzu velmi vysoko. Souvisí to s kvalitou lektorů, které vybíráme velmi pečlivě a snažíme se, aby předali účastníkům to nejdůležitější a aby měli účastníci zároveň dostatek prostoru na dotazy a zároveň na diskusi. To, že dva účastníci ohodnotili kurz známkou 3, rozhodně není dobré nechat bez povšimnutí. A to i kvůli vysoké ceně kurzu. Účastníkům schvalují účast jejich nadřízeních, kteří se často ptají na zpětnou vazbu. Proto by bylo vhodné tyto absolventy následně kontaktovat a zeptat se jich osobně na jejich názory. Pokud měli nějaké nejasnosti nebo potřebují něco dovysvětlit, lze jim například nabídnout konzultaci zdarma.

### Otázka č. 3 – Jak hodnotíte přínos kurzu pro Váš osobnostní růst?

V této položce se absolventi kurzu měli vyjádřit k přínosu kurzu pro jejich osobnostní růst. Byli vyzváni, aby ohodnotili kurz známkou jako ve škole.

**Graf 3: Jak hodnotíte přínos kurzu pro Váš osobnostní růst?**



Zdroj: Vlastní zpracování

V této otázce je hodnocení horší, než v otázkách předcházejících. Souvisí to se zaměřením kurzu na hard skills. Účastníci získávají a posilují své soft skills spíše mimochodem, a to interakcí mezi sebou, vůči organizátorům kurzu a vůči lektorům. Tudíž je horší hodnocení v zásadě logické. Možná by nebylo špatné zařadit jednu přednášku zaměřenou na některou z měkkých dovedností. Na toto téma by měla následovat diskuze a brainstorming.

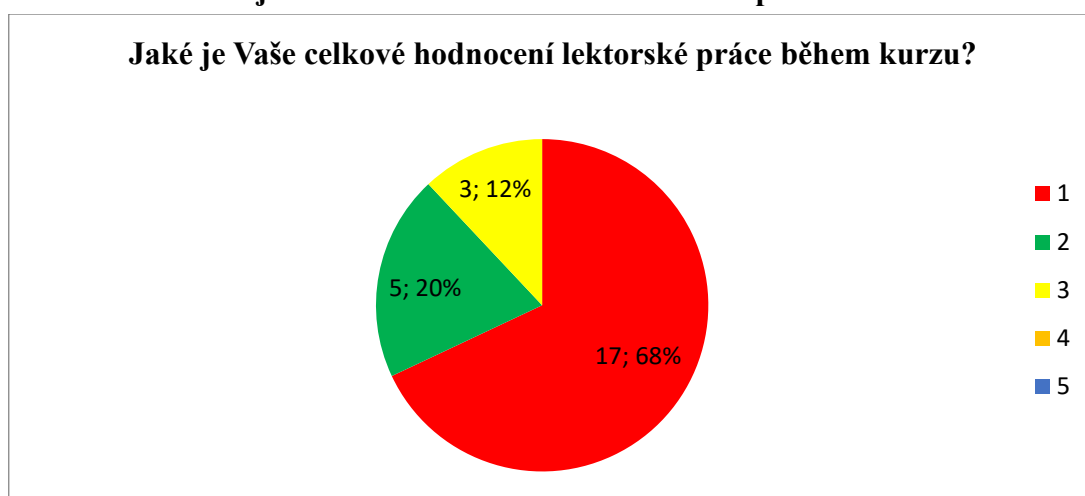
## 7.2 Hodnocení odborné úrovně kurzu

V tomto okruhu otázek se absolventi kurzu měli vyjádřit k odborné úrovni kurzu. Byli vyzváni, aby ohodnotili kurz známkou jako ve škole.

### Otázka č. 4 – Jaké je Vaše celkové hodnocení lektorské práce během kurzu?

Zde absolventi kurzu hodnotili lektory souhrnně, nikoliv jednotlivě. Jelikož kurz trval několik týdnů, není vhodné, aby hodnotili lektory, jejichž výuku absolvovali například na úplném začátku kurzu, to je před 12 týdny.

**Graf 4: Jaké je Vaše celkové hodnocení lektorské práce během kurzu?**



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že 17 z celkových 25 absolventů ohodnotilo lektory známkou 1, to znamená, že 68 % absolventů bylo spokojeno na té nejvyšší možné úrovni. Dalších 5 účastníků ohodnotilo lektory známkou 2, a dokonce 3 absolventi ohodnotili lektorskou práci známkou 3. To skýtá prostor pro zlepšení, a to na základně dalších rozhovorů s těmito účastníky.

#### **Otázka č. 5 – Jak hodnotíte srozumitelnost výkladu?**

Tato položka zjišťovala srozumitelnost výkladu od lektorů. Respondenti byli vyzváni, aby ohodnotili kurz známkou jako ve škole.

**Graf 5: Jak hodnotíte srozumitelnost výkladu?**



Zdroj: Vlastní zpracování

Neuvěřitelně vysoká výsledek v této otázce, kdy 21 absolventů kurzu ohodnotilo srozumitelnost výkladu tou nejvyšší známkou, znamená vysokou odbornost lektorů. Absolventi, kteří dali známku horší, a to 2, jsou celkem 4. To znamená 16%. Je otázkou, k čemu mají výhrady a zda byli během celého kurzu aktivní a pokládali dotazy, aby dané problematice porozuměli. Nebo zda byli pasivními posluchači a pouze čekali na informace.

### Otázka č. 6 – Jak hodnotíte tempo výkladu?

Zde se absolventi kurzu měli vyjádřit k tempu výkladu lektorů. Byli vyzváni, aby ohodnotili kurz známkou jako ve škole.

**Graf 6: Jak hodnotíte tempo výkladu?**



Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem 80 % absolventů ohodnotilo tempo výuky známkou 1, což znamená naprosto vyhovující. 4 absolventi mají drobné výhrady a 1 absolvent má velmi pravděpodobně větší výhrady. Je otázkou, zda se mu tempo zdálo příliš vysoké, či naopak příliš nízké. Pokud se na tuto otázku podíváme v souvislosti s předcházející otázkou, je zajímavé, že 4 účastníci zde mají drobné výhrady k tempu výuky a zároveň 4 účastníci mají drobné výhrady ke srozumitelnosti výkladu. To otvírá další otázky. Jsou tito účastníci ti samí? Je třeba se na formuláře podívat a dále je analyzovat.

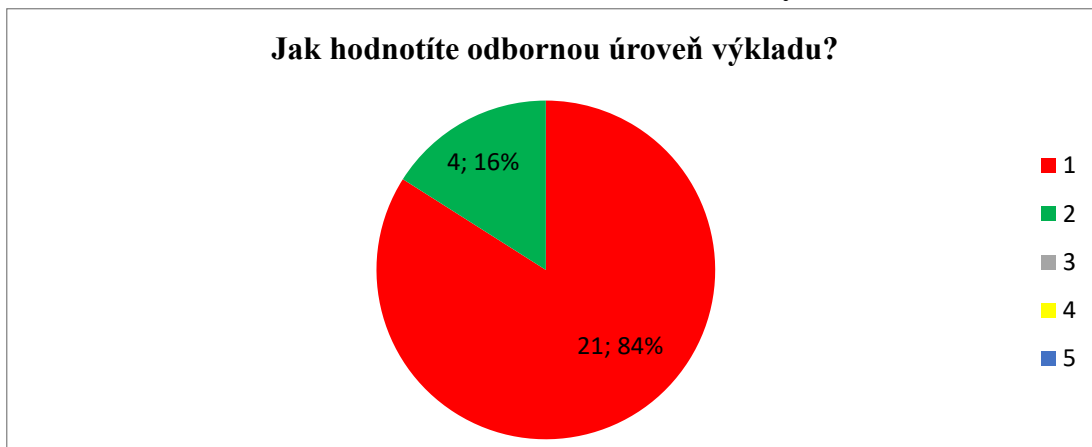
Dále je zajímavé, že se tu zcela vymyká účastník, který ohodnotil tempo výkladu známkou 3. Velmi pravděpodobně je to jeden z těch, kteří v otázce týkající se srozumitelnosti výkladu odpověděli známkou 1. Zdálo se mu tempo příliš nízké?



### Otázka č. 7 – Jak hodnotíte odbornou úroveň výkladu?

V této otázce se absolventi kurzu měli vyjádřit k odborné úrovni výkladu lektorů. Byli vyzváni, aby ohodnotili kurz známkou jako ve škole.

**Graf 7: Jak hodnotíte odbornou úroveň výkladu?**



Zdroj: Vlastní zpracování

V této otázce 21 absolventů ohodnotilo odbornou úroveň výkladu známkou 1. Z toho vyplývá, že pouze 4 absolventi dali horší hodnocení, a to známku 2. To znamená, že je zde stále prostor pro zlepšení. Absolventi mají pravděpodobně pouze drobné výtky, přesto by se jim měla věnovat pozornost.

### Otázka č. 8 – Jak hodnotíte zajímavost výkladu?

V rámci této položky se absolventi kurzu měli vyjádřit k zajímavosti výkladu lektorů. Byli vyzváni, aby ohodnotili kurz známkou jako ve škole.

**Graf 8: Jak hodnotíte zajímavost výkladu?**



Zdroj: Vlastní zpracování

V této otázce absolventi kurzu hodnotí samotnou zajímavost výkladu. Tato otázka dopadla ze všech otázek, z pohledu výsledků, nejlépe. Celkem 92 % absolventů, což je 23, ohodnotilo zajímavost výkladu známkou 1. Zbylí 2 ohodnotilo zajímavost známkou 2.

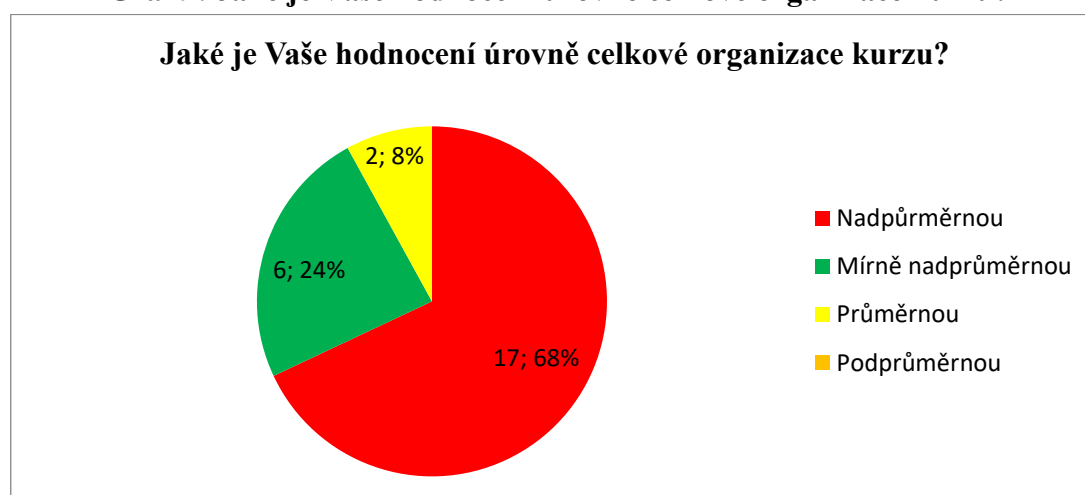
### 7.3 Hodnocení organizace kurzu

Tato část otázek byla zaměřena na čistě organizační pohled na kurz. Jak byli účastníci spokojeni s péčí o ně, s přípravou, s prostory, s materiálně-didaktickými pomůckami a podobně.

#### Otázka č. 9 – Jaké je Vaše hodnocení úrovně celkové organizace kurzu?

V této otázce se absolventi kurzu měli vyjádřit k celkové úrovni organizace kurzu.

**Graf 9: Jaké je Vaše hodnocení úrovně celkové organizace kurzu?**



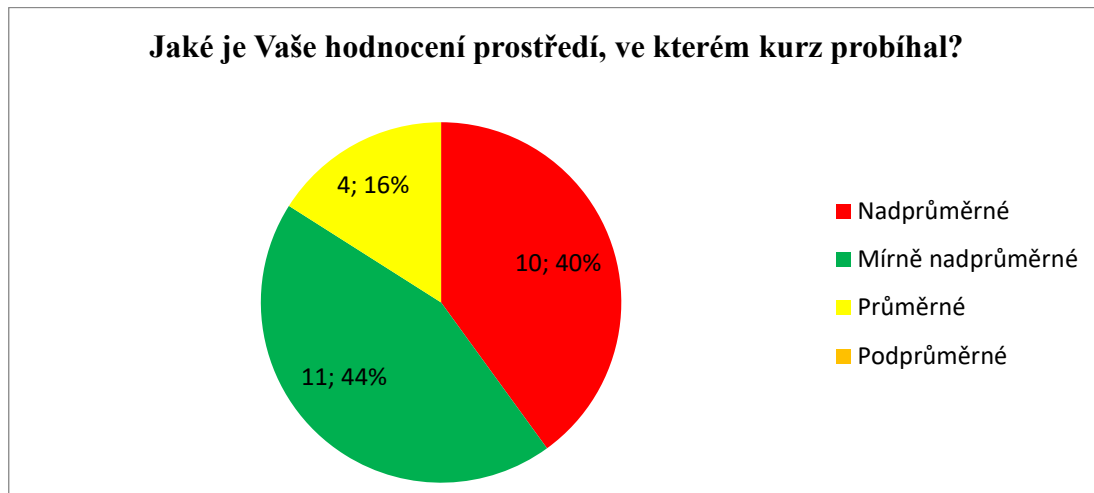
Zdroj: Vlastní zpracování

Celkové hodnocení úrovně kurzu je na velmi pěkné úrovni. 17 absolventů hodnotí organizaci jako nadprůměrnou, dalších 6 absolventů jako mírně nadprůměrnou a 2 absolventi jako průměrnou, což lze považovat za výsledek péče o účastníky školení, a to od prvotních kontaktů, přes fakturaci i péči o účastníky na samotném místě kurzu. Účastníci kurzů dostanou dopředu informační e-mail s organizačními pokyny, jako jsou například informace týkající se parkování, pohybu po budově, předpokládaných časů přestávek, aby mohli v případě potřeby dát svým kolegům či nadřízeným vědět, kdy budou orientačně k dispozici v případě nezbytnosti.

### Otázka č. 10 – Jaké je Vaše hodnocení prostředí, ve kterém kurz probíhal?

Zde se absolventi kurzu měli vyjádřit k hodnocení prostředí, ve kterém kurz probíhal.

**Graf 10: Jaké je Vaše hodnocení prostředí, ve kterém kurz probíhal?**



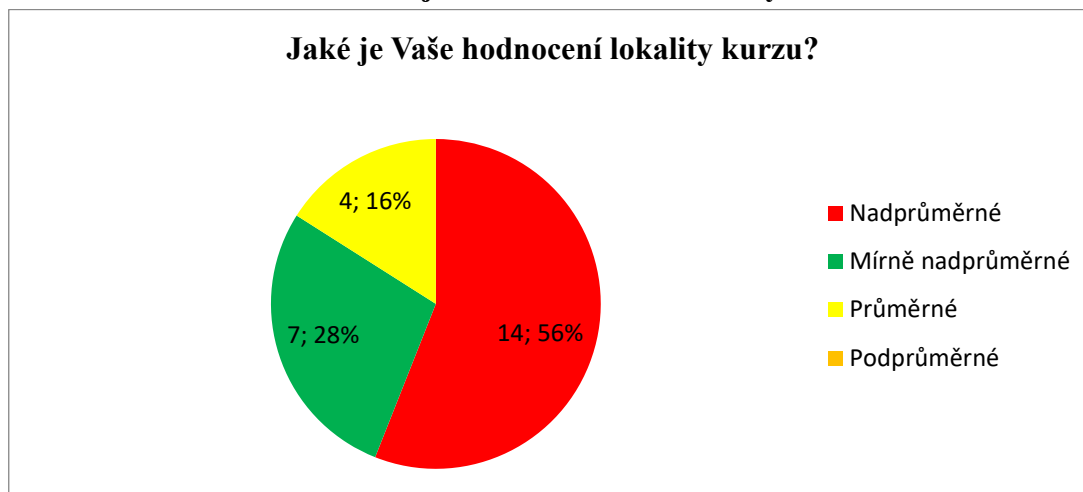
Zdroj: Vlastní zpracování

Účastníci měli ohodnotit prostředí, ve kterém kurz probíhal. I zde je vidět vysoké hodnocení, kdy 10 absolventů ohodnotilo prostředí jako nadprůměrné a dalších 11 absolventů jako mírně nadprůměrné. To je velmi pozitivní výsledek. Další 4 absolventi ohodnotili prostředí jako průměrné, což není nic negativního. Tato hodnocení často pocházejí od pracovníků ze supermoderních společností, kteří disponují tím nejlepším, co je na trhu, a to i například co se týká vybavení zasedacích místností. Je patrný velký posun po přestěhování kanceláří společnosti. Kurzy se nyní pořádají v moderně vybavené zasedací místnosti, která má klimatizaci, topení, velmi moderní IT vybavení, odpočinkovou část a podobně.

### Otázka č. 11 – Jaké je Vaše hodnocení lokality kurzu?

Položka byla zaměřena na to, jak účastníci vnímali lokalitu kurzu.

**Graf 11: Jaké je Vaše hodnocení lokality kurzu?**



Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka je pro zadavatele evaluace velmi důležitá vzhledem k tomu, že byly kanceláře společnosti přestěhovány ze širšího centra Prahy na její okraj, do logistické zóny, hned u sjezdu z dálnice. Tato lokalita má mnoho výhod. Například dostupnost parkování, není třeba zajíždět do centra, to znamená časovou úsporu. Všichni hodnotící navštívili kanceláře společnosti už před stěhováním na novou adresu, tudíž mají porovnání oproti minulé lokalitě a minulým prostorům. Toto hodnocení dopadlo ve prospěch nové lokality a nových prostor. 14 absolventů kurzu ohodnotilo novou lokalitu jako nadprůměrnou, dalších 7 jako mírně nadprůměrnou a další 4 jako průměrnou.

## 7.4 Vyjádření účastníka kurzu

Další otázky byly otevřené a zaměřené na postřehy, názory a připomínky účastníků kurzu. Tyto otázky byly dobrovolné, jelikož nebyl důležitý počet odpovědí, ale jejich kvalita.

### Otázka č. 12 – Co se Vám líbilo nejvíce?

Na tuto otázku odpověděli všichni absolventi kurzu.

Odpovědi jsou následující:

- Atmosféra podporující dotazy a diskuzi
- Diskuze
- Lektoři
- Získané informace, které jsou užitečné pro praxi
- Zajímavé informace
- Užitečnost pro praxi
- Diskuze mezi účastníky
- Získané informace
- Ochota pomoci s vysvětlením
- Přátelská atmosféra
- Malá skupina, ve které se lépe studuje
- Podnětné informace
- Zpětná vazba
- Ani chvíle nudy
- Teorie prorostlá praxí
- Připravenost a návaznost
- Bylo to skvělé
- Skvělé praktické tipy
- Energičnost přednášek
- Obecné rady i konkrétní finty
- Motivující prostředí
- Praktické tipy
- Nabitý program

Je vidět, že každý si našel to nejlepší na daném kurzu. Je velmi pozitivní, že jsou několikrát zmíněny praktické informace, praxe a atmosféra celého kurzu.

### **Otázka č. 13 – Co se Vám líbilo nejméně?**

Na tuto otázku odpověděli také všichni absolventi kurzu. Většina odpovědí zněla „nic“, popřípadě „líbilo se mi vše“. Je to velmi příjemné zjištění. Kurzistům se vycházelo maximálně vstříc, například s časem začátku výuky.

### **Otázka č. 14 – Co byste v kurzu uvítali?**

Na tuto otázku odpověděli čtyři účastníci kurzu a to následovně:

- Setkání s konstruktéry
- Neformální setkání na závěr
- Společná akce po uplynutí nějaké doby od kurzu
- Vytváření společné komunity

### **Otázka č. 15 – Jaké další téma kurzu byste uvítali?**

Na tuto otázku odpovědělo deset absolventů kurzu a to následovně:

- Více grafiky
- Něco o konstrukcích
- Jednu přednášku na nějakou měkkou dovednost
- Jak je to s legislativou na Slovensku

Je k zamyšlení kurz obohatit o nová témata a zároveň ho zdražit. Anebo vypsát nové kurzy s těmito tématy, na které by se opět přihlásili jen ti, které tato témata zajímají.

### **Otázka č. 16 – Doporučili byste kurz svým kolegům?**

Tuto otázku odpověděli všichni absolventi a všichni na ni odpověděli „ano“. Což je velký úspěch pro zadavatele evaluace, lektory i organizační tým.

### **Otázka č. 17 – Je něco, co byste nám chtěli sdělit?**

Na tuto otázku odpovědělo pět absolventů:

- Bylo to skvělé
- Odcházím se spoustou nových vědomostí
- Moc jsem si to užila
- Pokud bude nějaká nadstavba, ráda se zúčastním
- Velký zážitek

I tato závěrečná zpětná vazba je velmi pozitivní, což je důležité. Účastníci odešli z kurzu s pozitivními pocity.

### **7.5 Vlastní doporučení a návrhy**

Jaké jsou možnosti využití výsledků evaluace a hodnocení pro zvýšení efektivity vzdělávacího programu?

Navrhovaná opatření by měla být systematická a vést k tomu, aby se proces evaluace vzdělávacích kurzů zefektivnil a zároveň se stal jednodušším a ne tak časově náročným, jako je doposud, a aby se evaluace hlavně dělala.

V rámci navrhovaných opatření lze doporučit na základě zjištění vyplývající z bakalářské práce následující:

- **Briefing lektorů**

Před zahájením kurzů doporučuji instruovat lektory. Připravit situační analýzu, aby věděli, kdo jsou účastníci. Z jakých jsou společností, na jakých pozicích pracují. Aby se uměli připravit na jejich případné otázky a kurz směřovali na jejich zaměření.

- **Otevření nových kurzů**

Dotazník mezi absolventy nastínil nová témata, kterým by se mohly věnovat nově otevřené kurzy. Tím by se již nenavyšovala cena kurzu Certifikovaný obalový technik a zároveň by se na tento nově otevřený, levnější kurz mohli přihlásit i další

zájemci, kterým by nadřizený neschválil vysokou cenu za kurz Certifikovaný obalový technik.

- **Závěrečné neformální setkání**

Závěrečné neformální setkání absolventů by pomohlo propojit absolventy a zároveň vytvářet komunitu obalářů, kteří by se mohli potkávat a vyměňovat si informace.

- **Diskuzní skupina na LinkedInu**

Uzavřená diskuzní skupina na LinkedInu by od začátku kurzu i po jeho skončení dále umožňovala komunikaci v rámci studijní skupiny. Členové by mohli by pokládat doplňující otázky, které je napadly mezi jednotlivými bloky. A lektoři by na ně odpovídali. Zároveň by to byl prostor pro účastníky školení, kde si mohou vyměňovat informace o tom, jak vyzkoušeli nově nabyté vědomosti v praxi.

- **Intranetové stránky pro účastníky**

Pro účastníky by mohla vzniknout intranetová stránka. Na ni by získali přístup po zaplacení přihlašovacího poplatku. Účastníci by na těchto stránkách našli harmonogram kurzu, veškeré materiály v elektronické podobě, různá videa s návody.



## ZÁVĚR

Bakalářská práce byla zaměřena na evaluaci v dalším vzdělávání a možnosti zjišťování kvality vzdělávacích kurzů u vybrané společnosti. Jejím cílem bylo popsat vybrané aspekty evaluace vzdělávání, charakterizovat vzdělávání, charakterizovat systém dalšího vzdělávání ve vybrané společnosti a v tomto kontextu navrhnout zlepšení v oblasti zjišťování zpětné vazby od účastníků vzdělávacích akcí.

Z hlavního cíle se odvíjely dílčí cíle, kterými bylo nastudování a zpracování odborné literatury zabývající se evaluací. Následoval popis realizace evaluace vybrané vzdělávací instituce a pojmenování případných nedostatků a navržení zlepšení evaluace.

Měřitelnými cíli bakalářské práce bylo zmapování současného stavu kurzu Certifikovaný obalový technik. Jako měřicí nástroj sloužil nestandardizovaný dotazník, který byl rozeslán osloveným absolventům kurzu, a data byla následně vyhodnocena. Měřitelné cíle bakalářské práce byly splněny.

Předem stanovené cíle bakalářské práce byly formulovány tak, aby byly v rámci výzkumu reálné, dosažitelné a splnitelné. Přínosem práce je vytvoření využitelného evaluačního dotazníku. Využití této práce přispívá ke zkvalitnění a zjednodušení evaluačního procesu.

Cíle bakalářské práce byly termínované a dané termíny byly splněny.

V rámci teoretické části se autorka práce věnovala definici dalšího vzdělávání a vzdělávání dospělých. V kapitole věnované evaluaci byla popsána evaluace jako pojem z různých pohledů různých autorů. Následně byly vysvětleny základní pojmy v evaluaci, typy evaluace a různé přístupy k evaluaci. Další kapitola práce se věnovala vybraným evaluačním nástrojům a vhodnosti jejich výběru. Posléze se autorka práce věnovala vybraným evaluačním systémům.

Praktická část práce se věnovala nejprve uplatnění evaluace v praxi ve vybrané společnosti. Byl popsán profil společnosti, deskripce vzdělávání, byli popsáni účastníci vzdělávání, pravidla pro účast na školení, zajišťování kvality výuky, hospitace a kontrola plnění akce, dotazníkové šetření, přípravná fáze evaluace, plánování a realizace evaluace a následně využití výsledků. Další kapitola praktické

části se věnovala získaným datům a jejich interpretaci. Tato kapitola byla rozdělena na tři části, kdy v každé byla určitá skupina otázek. Zde byly jednotlivě vyhodnoceny a popsány odpovědi na všechny otázky. Poslední podkapitolou teoretické části byla vlastní doporučení a návrhy, ve kterých autorka práce předestřela své návrhy na zlepšení.

Nestandardizovaný dotazník byl sestaven tak, aby byl akceptovatelný pro oslovené respondenty a zároveň se dal snadno aplikovat i na další vzdělávací kurzy. Všechny stanovené cíle byly odpovídající a byly během průzkumného šetření splněny.

Při zpracování tématu evaluace autorka práce zjistila, že problematika evaluace vzdělávacích kurzů je velmi náročná a také nepopulární činnost. K přehledu o stavu vzdělávacích aktivit je však evaluace zcela nezbytná.

Předložená bakalářská práce je využitelná v praxi. A to nejenom díky souhrnným poznatkům z teorie, které se tak nachází na jednom místě, ale také díky vytvořenému dotazníku, který je možné použít na další vzdělávací aktivity. A také díky vyhodnocení dotazníku, který vyplnili absolventi programu Certifikovaný obalový technik v roce 2020. Díky tomu zadavatel evaluace získal podrobné informace o vnímání tohoto kurzu.

Zpětná vazba od respondentů je velmi důležitá a dá se s ní velmi dobře pracovat. Je třeba na ní však pracovat systematicky a nikoliv nárazově.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Monotematické publikace

ALKIN, Marvin C. a CHRISTIE, A. Christina, 2005. *Theorists' Models in Action*. San Francisco: Jossey-Bass. 144 s. ISBN 0-7879-8212-1.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BALOCHOVÁ, Dana, 2008. *Evaluace školy a autoevaluace: závěrečná práce "Studium pro ředitele škol a školských zařízení" období od 27. září 2007 do 30. dubna 2008*. Praha: Národní institut pro další vzdělávání. 32 s. ISBN 978-80-86956-36-7.

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

BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

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

DRUCKER, Peter Ferdinand, 2000. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press. 197 s. ISBN 80-7261-021-X.

DRUCKER, Peter Ferdinand, 2008. *Efektivní vedoucí*. 2. vydání. Přeložila Irena GRUSOVÁ. Praha: Management Press. 205 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-189-8.

EVANGELU, Jaroslava, VAN BOMMEL, Frank a JUŘIČKA, Ondřej, 2013. *Efektivita vzdělávání: Jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava: KEY Publishing. 136 s. ISBN 978-80-7418-197-9.

HARTL, Pavel, 2004. *Stručný psychologický slovník*. Praha: Portál. 310 s. ISBN 80-7178-803-1.

HENDL, Jan a REMR, Jiří, 2017. *Metody výzkumu a evaluace*. Praha: Portál. 373 s. ISBN 978-80-262-1192-1.

- HŮRKA, Petr et al., 1008. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku: s podrobným komentářem k 1. 9. 2008*. Olomouc: ANAG. 943 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-481-1.
- KLIMEŠ, Lumír, 2005. *Slovník cizích slov*. 7. vydání. Praha: SPN – pedagogické nakladatelství. 829 s. ISBN 80-7235-272-5.
- KOLÁŘ, Zdeněk, 2012. *Výkladový slovník z pedagogiky: 583 vybraných hesel*. Praha: Grada. 192 s. ISBN 978-80-247-3710-2.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- LEPSINGER, Richard a ANNTOINETTE, D. Lucia, 1997. *The Art and Science of 360 Degree Feedback*. San Francisco: Pfeiffer. 320 s. ISBN 978-0-470331897.
- MEDLÍKOVÁ, Olga, 2013. *Lektorské dovednosti: manuál úspěšného lektora*. 2., doplněné vydání. Praha: Grada. 176 s. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4336-3.
- MILLER, Ivan a NĚMEJC, Karel, 2014. *Evaluační ve vzdělávání: textová studijní opora*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství. 78 s. ISBN 978-80-213-2455-8.
- MUŽÍK, Jaroslav, 2005. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň: Fraus. 202 s. ISBN 80-7238-220.
- PALÁN, Zdeněk, 2002. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha: ACADEMIA. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- PRŮCHA, Jan, 1995. *Pedagogický výzkum: uvedení do teorie a praxe*. Praha: Karolinum. 132 s. ISBN 80-7184-132-3.
- PRŮCHA, Jan, 2015. *Přehled pedagogiky: úvod do studia oboru*. 4., aktualizované vydání. Praha: Portál. 272 s. ISBN 978-80-262-0872-3.
- PRŮCHA, Jan, WALTEROVÁ, Eliška a MAREŠ, Jiří, 2009. *Pedagogický slovník*. 6. vydání. Praha: Portál. 400 s. ISBN 978-80-7367-647-6.

URBAN, Jan, 2004. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů*. Praha: ASPI Publishing. 207 s. ISBN 80-7357-019-X.

VETEŠKA, Jaroslav a TURECKIOVÁ, Michaela, 2008. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada. 159 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-1770-8.

VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

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

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

ŽIŽLAVSKÝ, Martin, 2003. *Metodologie pro Sociální politiku a sociální práci*. Brno: Masarykova univerzita. 142 s. ISBN 80-210-3110-7.

## **ELEKTRONICKÉ ZDROJE**

DVOŘÁKOVÁ, Miroslava, 2004. *Evaluační nástroj zjišťování kvality v dalším vzdělávání* [online]. Národní ústav pro vzdělávání [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/t/evaluace-jako-nastroj-zjistovani-kvality-v-dalsim-vzdelavani>

KLINIKA ADIKTOLOGIE, 2019. *Analýza dokumentů jako evaluační nástroj* [online]. [cit. 2021-01-31]. Dostupné z: <https://www.adiktologie.cz/analyza-dokumentu-jako-evaluacni-nastroj>

MŠMT, 2010. *Průvodce dalším vzděláváním* [online]. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy [cit. 2021-01-31] Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/pruvodce-dalsim-vzdelavanim>

## SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Shrnutí rozdílů mezi formativní a sumativní evaluací.....	24
Tabulka 2: Porovnání některých charakteristik jednotlivých teoretických přístupů k realizaci evaluací.....	29
Tabulka 3: Shrnutí vhodnosti metod vyhodnocování.....	37

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Evaluační úrovně.....	21
----------------------------------	----

### Seznam grafů

Graf 1: Jak splnil kurz Vaše očekávání?.....	52
Graf 2: Jak hodnotíte přínos kurzu pro Váš odborný růst?.....	53
Graf 3: Jak hodnotíte přínos kurzu pro Váš osobnostní růst?.....	54
Graf 4: Jaké je Vaše celkové hodnocení lektorské práce během kurzu? .....	55
Graf 5: Jak hodnotíte srozumitelnost výkladu? .....	55
Graf 6: Jak hodnotíte tempo výkladu? .....	56
Graf 7: Jak hodnotíte odbornou úroveň výkladu? .....	57
Graf 8: Jak hodnotíte zajímavost výkladu?.....	57
Graf 9: Jaké je Vaše hodnocení úrovně celkové organizace kurzu?.....	58
Graf 10: Jaké je Vaše hodnocení prostředí, ve kterém kurz probíhal? .....	59
Graf 11: Jaké je Vaše hodnocení lokality kurzu? .....	60

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Vzor dotazníku

# PŘÍLOHY

## Příloha 1: Vzor dotazníku

### Hodnotící formulář školení „Certifikovaný obalový techniků

Vážení účastníci školení „Certifikovaný obalový technik“,

dovolujeme si Vás požádat o vyplnění tohoto hodnotícího formuláře. Vaše poznámky, komentáře a nápady nám pomohou získat ucelený pohled na organizaci školení, zlepšit naše služby a plánované budoucí akce.

Předem děkujeme za Váš čas.

Za organizační tým Obalového institutu SYBA,

Iva Werbynská

---

#### **I. Hodnocení přínosu kurzu pro účastníka**

Následující otázky ohodnoťte známkou na stupnicí 1–5, systémem školního hodnocení (1 – nejlepší, 5 – nejhorší).

##### **Otázka č. 1 – Jak splnil kurz Vaše očekávání?**

1      2      3      4      5

##### **Otázka č. 2 – Jak hodnotíte přínos kurzu pro Váš odborný růst?**

1      2      3      4      5



**Otázka č. 3 – Jak hodnotíte přínos kurzu pro Vaš osobnostní růst?**

1      2      3      4      5

## **II.      Hodnocení odborné úrovně kurzu**

Následující otázky ohodnoťte známkou na stupnici 1–5, systémem školního hodnocení (1 – nejlepší, 5 – nejhorší).

**Otázka č. 4 – Jaké je Vaše celkové hodnocení lektorské práce během kurzu?**

1      2      3      4      5

**Otázka č. 5 – Jak hodnotíte srozumitelnost výkladu?**

1      2      3      4      5

**Otázka č. 6 – Jak hodnotíte tempo výkladu?**

1      2      3      4      5

**Otázka č. 7 – Jak hodnotíte odbornou úroveň výkladu?**

1      2      3      4      5

**Otázka č. 8 – Jak hodnotíte zajímavost výkladu?**

1      2      3      4      5

## **III.      Hodnocení organizace kurzu**

Následující otázky ohodnoťte známkou na stupnici 1–5, systémem školního hodnocení (1 – nejlepší, 5 – nejhorší).

**Otázka č. 9 – Jaké je Vaše hodnocení úrovně celkové organizace kurzu?**

1      2      3      4      5

**Otázka č. 10 – Jaké je Vaše hodnocení prostředí, ve kterém kurz probíhal?**

1      2      3      4      5

**Otázka č. 11 – Jaké je Vaše hodnocení lokality kurzu?**

1      2      3      4      5

#### **IV.    Vyjádření účastníka kurzu**

V rámci těchto otázek bychom Vás rádi požádali o otevřenou zpětnou vazbu na Vámi absolvovaný kurz.

**Otázka č. 12 – Co se Vám líbilo nejvíce?**

**Otázka č. 13 – Co se Vám líbilo nejméně?**

**Otázka č. 14 – Co byste v kurzu uvítali?**

**Otázka č. 15 – Jaké další téma kurzu byste uvítali?**

**Otázka č. 16 – Doporučili byste kurz svým kolegům?**

**Otázka č. 17 – Je něco, co byste nám chtěli sdělit?**