

**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: Marie Čechová**

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

**2021**

## **Zadávací list**

## 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 ..... dne .....

.....  
(podpis autora práce)

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych touto cestou poděkovala své rodině, která mi byla při zpracování této bakalářské práce oporou. Velké díky patří panu Ing. Karlu Němejcovi, Ph.D., za odborné vedení, připomínky, cenné rady a pomoc.

## **Abstrakt**

Bakalářská práce na téma Evaluace v dalším vzdělávání: možnosti zjišťování kvality vzdělávacích kurzů se zabývala popsáním pojmů spojené s evaluací, zjištěním kvality kurzu a navržením případných evaluačních opatření.

Teoretická část byla zpracována na základě nastudovaných poznatků z odborné literatury. Byl zde přiblížen pojem evaluace a následně charakterizována pedagogická evaluace. Byly zde také vyobrazeny evaluační nástroje a evaluace byla následně rozdělena podle několika typů. Větší část práce byla věnována vybraným evaluačním nástrojům a evaluačním systémům, které byly detailně charakterizovány. Na závěr teoretické části byla popsána autoevaluace a její aplikační omezení. Praktická část se věnovala dotazníkovému šetření, který byl zaměřen na účastníky kurzu dalšího vzdělávání. Následně byly navrženy další evaluační nástroje, které by mohla organizace zařadit do svého plánu, aby efektivněji předcházela nedostatkům, které by mohly v průběhu realizace kurzu nastat. Zároveň byly navrženy nové evaluační dotazníky pro účastníky kurzu, ale i dotazníky pro lektory. Na závěr praktické části byly uvedeny výhody a nevýhody evaluace.

## **Klíčová slova**

evaluace, další vzdělávání, kvalita, evaluační nástroje, metody

## **Abstract**

Bachelor thesis on topic: evaluation in further schooling: ways of determining quality of education courses was dealing with descriptions of concepts connected with evaluation, determining quality of course and proposing prospective evaluation measures (means).

Theoretical part was elaborated based on gained knowledge collected from expert literature. In this thesis I explained the term of evaluation and furtherly characterized pedagogical evaluation. Also, the evaluation tools were listed and evaluation itself was divided based on types. Most of the work was devoted to evaluation tools and systems which were in detail characterized. In the conclusion of the theoretical part was the description of autoevaluation and its application limits. Practical part is pursuing the survey, which was focused on participants of the educational courses. Afterwards there were some other evaluation tools designed, which the organization could include in its plan, so they could more effectively prevent the shortcomings which could possibly occur during realization of the course. Meanwhile new surveys were designed for the course participants as well as for the lecturers. In the end of the practical part, I listed pros and cons of the evaluation.

## **Keywords**

evaluation, further education, quality, evaluation tools, methods

## **OBSAH**

ÚVOD .....	10
TEORETICKÁ VÝCHODISKA .....	11
1 Cíl a metodika .....	11
2 Evaluace .....	12
2.1 Pedagogická evaluace .....	12
2.2 Evaluační úrovně .....	12
2.3 Typy evaluace .....	13
2.3.1 Meta-evaluace .....	13
2.3.2 Analýza potřeb .....	14
2.3.3 Evaluace procesu .....	15
2.3.4 Evaluace efektů .....	15
2.4 Hodnocení potřeb a realizovatelnosti .....	16
3 Evaluační nástroje .....	17
3.1 SWOT analýza .....	17
3.2 Rozhovor .....	18
3.2.1 Typy rozhovorů .....	19
3.2.2 Typy otázek .....	20
3.3 Dotazník .....	20
3.3.1 Typy otázky .....	20
3.3.2 Uspořádání dotazníků .....	21
3.3.3 Vyhodnocení dotazníku .....	21
3.3.4 Inventura (zaškrťovací list) .....	22
3.4 Pozorování .....	22
3.5 Portfolio účastníků .....	23
3.6 Analýza dokumentů .....	24

3.7	Zpětná vazba .....	24
4	Evaluační systémy .....	26
4.1	SYSTÉM 360° .....	26
4.2	PDCA (Demingův systém) .....	27
4.3	Kirkpatrickův systém .....	28
4.4	Model Total Quality Management (TQM) .....	29
4.5	Evropská nadace pro řízení kvality .....	29
5	Autoevaluace .....	31
5.1	Reflexní praxe .....	31
5.2	Průběžné zjišťování kvality.....	31
5.3	Aplikační omezení .....	31
	PRAKTICKÁ ČÁST .....	32
6	Úvod do praktické části .....	32
6.1	Zjišťování kvality.....	32
6.2	Kvalita kurzu z pohledu účastníků.....	37
6.3	Návrh na vylepšení evaluace.....	38
6.4	Hospitace.....	38
6.5	Autoevaluace.....	39
6.6	SWOT analýza .....	40
6.7	Evaluační dotazník .....	40
6.8	System 360° .....	45
6.9	Výsledky .....	45
	ZÁVĚR .....	47
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	48
	SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK .....	50



SEZNAM PŘÍLOH.....**Chyba! Zázložka není definována.**

## ÚVOD

Téma bakalářské práce zní *Evaluace v dalším vzdělávání: možnosti zjišťování kvality vzdělávacích kurzů*. Je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou část. Jak už samotný název napovídá, teoretická část se zaměřuje na samotnou evaluaci a pojmy s ní spojené. Jsou zde popsány typy evaluace, evaluační systémy i nástroje. V praktické části jsou představeny evaluační nástroje vzdělávací zdravotnické organizace a navržena opatření pro zvyšování efektivity při evaluaci.

Vzdělání a vzdělávání je nedílnou součástí naší společnosti, ale měli bychom mít na paměti, že jen samotné vzdělávání nemusí být vždy účinná forma pro získávání nových poznatků, informací a názorů. Aby organizace mohla zajistit co nejvyšší kvalitu kurzu, musí se naučit a správně využívat evaluaci, evaluační nástroje nebo celé systémy. Není důležité evaluaci jen provést, mnohem důležitější je umět s výsledky manipulovat a odstranit nedostatky. O evaluaci bylo napsáno několik publikací, mezi české autory patří například Jan Hendl, Jan Průcha nebo třeba také Libor Koníček.

Toto téma jsem si vybrala, protože bych se cestou vzdělávání chtěla vydat i nadále. Znalost evaluace by mi v tomhle směru mohla pomoci a mohla by být přínosem v mém budoucím zaměstnání.

# TEORETICKÁ VÝCHODISKA

## 1 Cíl a metodika

Cílem bakalářské práce je charakterizovat evaluaci ve vzdělávání a vybrané aspekty s ní související. Dále pak možnosti zjišťování kvality vybraného kurzu dalšího vzdělávání z pohledu účastníků kurzu a navrhnout opatření v oblasti evaluace.

V teoretické části byl použit deskriptivní postup za účelem charakteristiky pojmu evaluace jako takové, vybraných metod a evaluačních nástrojů. K tomuto popisu byly využity literární a internetové zdroje.

Praktická část je zaměřena na konkrétní vzdělávací instituci a vzdělávací kurz, ve kterém bylo provedeno dotazníkové šetření. Toto šetření mělo za úkol zjistit kvalitu kurzu z pohledu účastníků. Během odborné praxe také bylo zjištěno pomocí pozorování, jak v instituci probíhá evaluace. Na základě tohoto zjištění byla navržena opatření, která má zajistit efektivnější způsob evaluace, pokud se jej organizace rozhodne využívat.

## **2 Evaluace**

Pojem evaluace dříve neznámý, dnes se již používá ve většině odvětví od zdravotnictví až po pedagogiku. Je těžké napsat jednu a tu správnou definici, jelikož je jich nabízeno nemalé množství. Cisovská (2010, s. 116) uvádí, že „v odborné terminologii pojem evaluace vyjadřuje jak teorii, tak metodologii. Teorie v pedagogické evaluaci se zabývá takovými aspekty, jako je užitečnost, efektivnost, či kvalita.“ Evaluace (hodnocení) je opakující se proces určení kvality služeb a sber dat v daném podniku nebo jeho částí a aktivit. Je vhodná k dosahování cílů a kontroluje postup dosažení cílů. Pomáhá také zajistit vhodné evaluační nástroje. Naopak nevýhodou je, že účastníci mohou být ovlivněni jinými faktory. Také je to velice časově i finančně náročné. Evaluace jako výstup ze vzdělávací akce je povinnost. Slouží jako zpětná vazba, jak pro samotného lektora, tak pro vzdělávací akci i pro organizaci. Také pomáhá vyvarovat se chybám, kterých by se do budoucna mohlo dopustit, odstranit je a je to také určitý podnět ke změnám. Pokud evaluace dopadne pozitivně pro organizaci, tak může být chápána jako ocenění, případně také jako marketingový tah (Medlíková, 2013, s. 110).

### **2.1 Pedagogická evaluace**

Pedagogická evaluace se zabývá výsledky vzdělávání, které se zjišťují u jednotlivých žáků, tříd nebo institucí. Dříve byla používána tzv. evaluace vzdělávacích výsledků, kdy se pomocí testů zjišťovalo, co se žáci naučili. Nyní se evaluují i další oblasti vzdělávání jako jsou např. vzdělávací programy, edukační prostředí a tak dále (Průcha, 2015, s. 124). V pedagogické evaluaci se objevují i jiné pojmy, než je jen samotná evaluace. Mezi tyto pojmy patří například hodnocení, sebehodnocení a autoevaluace (Koníček, 2007, s.7).

### **2.2 Evaluační úrovně**

Evaluaci je možné dělit na interní (vnitřní) a externí (vnější). Při vnitřní evaluaci instituce hodnotí sama sebe, u vnější je hodnocení prováděno jinou institucí, výzkumnými pracovištěm, agenturami (Vašátková, 2006, s. 10). Dále pak dělíme evaluaci do čtyř úrovní, kdy první tři úrovně spadají do interní evaluace a poslední

čtvrtá evaluace je pouze záležitostí externí. První úroveň má na starosti jádro vzdělávacího kurzu, tím je myšleno, že se zabývá vzdělávacím programem, účastníky, lektory a samozřejmě technickým vybavením, o které se starají technici, IT pracovníci (i oni jsou v první úrovni evaluace). O tuto evaluaci se starají samotní lektoři. Další úroveň vedou vedoucí pracovníci organizace, zjišťují, jestli organizace správně funguje a jestli lektor vykonává svojí funkci, jak má. Třetí úroveň nemá v České republice tradici a běžně se nevyužívá. Vedou jí přímo vlastníci organizace, nebo si mohou pozvat odborníka. Hodnotí se náklady a efektivita vzdělávacího kurzu. Čtvrtou a poslední úrovní je evaluace externí, která probíhá z iniciativy někoho jiného než samotné organizace. U státních podniků hlavně v oblasti školství evaluaci může provádět Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR (kontrola maturit a přijímacích zkoušek), Akreditační komise MŠMT (vysoké školy) nebo také OECD (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj). Vyšší úrovně mohou také řešit problémy nižší úrovně. Některé z úrovní se nemusí aplikovat ve všech organizacích (Miller, Němejc, 2014, s. 9).

## **2.3 Typy evaluace**

### **2.3.1 Meta-evaluace**

Meta-evaluace probíhá až po provedení evaluace. Kontroluje správnost a vhodnost použití evaluačních metod, přínos již provedené evaluace. Zjišťuje efektivitu, zda jsou evaluační cíle splnitelné. Díky meta-evaluaci lze zabránit nevhodným závěrům v předchozí evaluaci, upozorňuje na chyby v dotazníkovém šetření, jestli evaluátor byl dostatečně objektivní nebo naopak se nechal unést vlastními názory a tak dále (Institut evaluací a sociálních analýz, 2011). V této fázi evaluace je také vhodné navrhnout změny, aby byla příští evaluace efektivnější (Shánilová, Starý, 2010, s. 54).

#### **2.3.1.1 Formativní meta-evaluace**

Tento typ evaluace se nesnaží evaluaci celkově zhodnotit, ale snaží se zjištěný stav zlepšit (Shánilová, Starý, 2010, s. 7). Výsledky této evaluace jsou využívány jako průběžná zpětná vazba a napomáhají usměrňovat probíhající aktivity k naplnění cílů. Formativní evaluace slouží jen zaměstnancům, kteří se na aktivitách podílejí.

Provádějí ji jen interní evaluátoři. Jedná se o informativní meta-evaluaci, které upozorňuje na nedostatky, nehodnotí kvalitu kurzu (Hendl, Reml, 2017, s. 275). Probíhá během základní evaluace. Je zaměřena na odhalení silných a slabých stránek (podobně jako SWOT analýza), hledá problémy, které vznikly během evaluace nebo při zpracování výsledků. Může se jednat o nepřesnosti, které se stali při přepisování výsledků. Upozorňuje na odchylky od stanoveného cílů nebo celkového evaluačního plánu. Formativní meta-evaluace hledá a navrhuje vhodná preventivní opatření, aby se předcházelo chybám a byl dostatek času případné chyby napravit. Ve škole či vzdělávacím kurzu formativní meta-evaluace slouží jako zpětná vazba studentovi, kde zjišťuje svůj pokrok v učení (Institut evaluací a sociálních analýz, 2011).

Formativní evaluaci je možné si splést s monitoringem. Mezi nejzásadnější rozdíly patří ověřování správnosti definice cílové skupiny, účinnost nástrojů stimulujících chování jednotlivců a také sledování výskytu nežádoucích efektů. Formativní evaluace je na tyto rozdíly zaměřena, monitoring nikoliv (Hendl, Reml, 2017, s. 276).

### 2.3.1.2 Sumativní meta-evaluace

Sumativní meta-evaluace navazuje na formativní evaluaci a je již celkovým hodnocením dokončené evaluace, je to tedy hodnocení závěrečné. Jejím cílem je získat přehled o evaluaci, správnosti závěrů a rozhodnout o dalších postupech. Ve vzdělávání je to celkové zhodnocení výsledku studenta v období, když už se s ním nedá nic dělat, příkladem je vysvědčení (Institut evaluací a sociálních analýz, 2011). Cílem této evaluace není návrh na další opatření a zlepšení. Tato evaluace může rozhodnout o pokračování kurzu nebo také o celkovém zrušení. Probíhá po skončení kurzu nebo ukončení dílčí části (např. pokud kurz má více částí). Na rozdíl od formativní evaluace, sumativní evaluaci provádí externí pracovníci. Mezi další podstatné rozdíly patří podpora rozhodování a jednorázový charakter (Hendl, Remr, 2017, s. 279).

### 2.3.2 Analýza potřeb

Analýza potřeb také spadá do evaluace, je to typ, který pomáhá řešit nesoulad s aktuálním stavem organizace či vzdělávacího programu a jeho potřebami. Zaměřuje

se na získání informací, důležitých pro identifikaci vzdělávacích potřeb (Průcha, Veteška, 2012, s. 29). Napomáhá, aby správně fungovaly kurzy dalšího vzdělávání, také podporuje další rozvoj těchto kurzů. Důležitým faktorem je ověřit, jestli kurz splňuje dříve stanovené potřeby. Jestli během uskutečnění kurzu nedošlo ke změnám potřeb organizace, studentů nebo vzdělavatelů. Při analýze potřeb je důležité si stanovit problém, který se chystá v organizaci řešit, zajistit a zjistit všechny možné překážky, které by mohly evaluaci zabránit v práci. Zajistit situaci, zjistit informace ohledně problému a navrhnout, jak by se měl vyřešit (Institut evaluací a sociálních analýz, 2011).

### **2.3.3 Evaluace procesu**

Evaluace procesu je zaměřená na výkon organizace. Zjišťuje příčiny chyb, změny v procesech a také úspěchy organizace. Tento typ evaluace není příliš žádoucí, jelikož upozorňuje spíše na slabé stránky než na ty silné. Důležité je nezaměřovat formativní evaluaci a evaluaci procesu. Obě tyto evaluace jsou orientovány na chyby, které se vyskytují. Formativní evaluace se snaží najít řešení, evaluace procesu je zaměřená jen na daný proces, co se v něm děje a jak se to v něm děje (Hendl, Remr, 2017, s. 280). Používá se jako samostatné hodnocení programů nebo jiných aktivit, kdy je velmi jednoduché získat zpětnou vazbu ke konkrétním částem nebo lektorům. Může se také používat jako hodnocení pro společnost, kdy se získávají data o tom, jaký má kurz dalšího vzdělávání vliv na společnost. Evaluace procesu tedy zjišťuje, jestli oslovuje cílové skupiny a v jakém množství, jak jsou jednotlivé činnosti kurzu organizovány. Osoba, která provádí tento typ evaluace, nemá k dispozici písemné dokumenty jako při jiných typech. Musí všechny informace získat od vzdělavatele, spolupracovníků, studentů nebo jiných pracovníků (Institut evaluací a sociálních analýz, 2011).

### **2.3.4 Evaluace efektů**

Evaluace efektů je možné pokládat za jeden z tradičních typů. Zaměřuje se na popis, výzkum a změny, které nastanou během realizace vzdělávací akce. Rozlišujeme tři druhy efektů, jsou to výstupy, výsledky a dopady. Výstupy lze chápat jako přímý efekt, který je snadno ověřitelný a dostupný. Může to být např. počet absolventů

kurzu. Tento efekt lze zjistit pomocí dokumentů, které se archivují v organizaci (Hendl, Remr, 2017, s. 383). Samotná evaluace výsledků zjišťuje, jestli proces vykazuje výsledky, kterých jsme chtěli dosáhnout, a také to bývá jeden z popudů pro změnu programu, vzdělávacího kurzu nebo akce. Změny, které nastanou po uskutečnění kurzu, hodnotíme pomocí evaluaci dopadů (Institut evaluací a sociálních analýz, 2011).

## **2.4 Hodnocení potřeb a realizovatelnosti**

Probíhá před samotnou akcí nebo vzdělávacím program, má jediný cíl a to zjistit, jestli se ona akce vyplatí či nikoliv a zda je smysluplná. Tento typ evaluace by měl odhalit akce, které se organizaci nevyplatí (Medlíková, 2013, s. 111).



### 3 Evaluační nástroje

V této kapitole jsou představeny vybrané druhy evaluačních nástrojů.

#### 3.1 SWOT analýza

SWOT analýza je zaměřená na hodnocení vnitřních a vnějších faktorů organizace. Její využití je velice široké, proto jí můžeme zařadit i do evaluace. Název SWOT analýza je odvozen od jednotlivých faktorů, které díky ní zjišťujeme. Jsou to silné stránky (strengths), slabé stránky (weaknesses), příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). Silné a slabé stránky se věnují interním faktorům. Má tedy za úkol zjistit, v čem organizace vyniká a co naopak by měla zlepšit. Za to příležitosti a hrozby řeší faktory přicházející z venku. Jsou velice těžko ovlivnitelné (Miller, Němejc, 2014, s. 14). V HR je možné chápat silné a slabé stránky jako aktuální stav (např. lektor má veliké znalosti z oboru, ale jeho projev není výrazný). Naopak příležitosti a hrozby se dají popsat jako stav budoucí to, co se dá zlepšit (např. možnost dalšího vzdělávání pro lektora, neochota lektora se dál vzdělávat). SWOT analýza se využívá při autoevaluace, hodnocení týmů, jednotlivců nebo celých projektů (Průcha, Veteška, 2012, s. 245).

„Při volbě SWOT strategie hledáte vzájemné působení mezi kvadranty:

- SO – ofenzivní strategie – využití příležitostí za pomoci silných stránek.
- ST – defenzivní strategie – za pomoci silných stránek minimalizovat hrozby.
- WO – strategie spojení – využití příležitostí k odstranění nebo zmírnění slabých stránek.
- WT – strategie úniku/likvidace – minimalizace dopadů hrozeb na slabý podnik.“ (Pořízek, 2018)

Obrázek 1- SWOT analýza



Zdroj: Bridge Ecommerce magazine (2019)

### 3.2 Rozhovor

Rozhovor je také jednou z mnoha metod evaluace, kdy je důležitá kvalita nikoliv kvantita. Během rozhovoru se dá zjistit mnoho informací, které by se z dotazníků evaluátor nedozvěděl. Je možné sledovat i neverbální stránku a tím odhalit, jestli respondent odpovídá pravdivě nebo naopak lže. Je náročnější na přípravu a průběh bývá časově náročnější než u jiných evaluačních nástrojů. Evaluátor by měl mít zkušenosti s vedením rozhovorů nebo projít speciálním tréninkem (Chamoutová, Rymešová, 2017, s. 24). Velmi často bývá veden tzv. face to face, kdy evaluátor klade otázky a dotazovaný na ně odpovídá. Může být také veden formou diskuse ve skupině. Otázky by měly být kladeny tak, aby dotazovaný nebyl ovlivněn a odpovídal upřímně podle svých zkušeností. Otázky by měly být připravené, měly by dávat smysl a být vytvořeny za nějakým účelem. Evaluátor do odpovědí nijak nezasahuje (Miller, Němejc, 2014, s. 21).

Rozhovor je rozdělen do čtyř etap. V první z nich, v přípravné etapě je důležité si uvědomit téma a připravit otázky a jak se bude tazatel ptát (záleží jestli, je rozhovor

individuální či skupinový). Respondent je již na místě a v úvodní etapě je potřeba vysvětlit a poskytnout základní informace. Zda je rozhovor anonymní, vymezí se téma, čas a vysvětlí účel rozhovoru a také se představí tazatele s respondentem. Vysvětlí se vše potřebné (zaznamenání rozhovoru a jiné). V průběhu samotného rozhovoru dotazovaný odpovídá na otázky, které jsou kladeny jasně a stručně. Tazatel se dostává k principu rozhovoru, odpovědi nekomentuje a vše pečlivě zaznamenává. Na konci rozhovoru je dobré shrnout získané informace, poděkovat a rozloučit se (Miller, Němejic, 2014, s. 21).

### **3.2.1 Typy rozhovorů**

Rozhovory rozlišujeme podle typu standardizace otázek v rozhovoru. Při standardizovaném rozhovoru tazatel řídí celý rozhovor, zná všechny otázky a ptá se na ně respondenta beze změny. Řízený rozhovor sleduje jednotlivé dílčí cíle. Volný rozhovor má stanovený pouze cíl, ke kterému by měl rozhovor směřovat. Rozhovory můžeme členit podle toho, kolik lidí se ho účastní. Individuální rozhovor se uskutečňuje mezi evaluátorem a respondentem, žádná jiná osoba se zde nevyskytuje. Opakem je rozhovor skupinový, který probíhá ve skupině, může probíhat formou diskuse. U skupinového rozhovoru se může stát, že respondenti budou své odpovědi upravovat podle odpovědí ostatních účastníků (Miller, Němejic, 2014, s. 21).

Také je lze klasifikovat podle jiných hledisek, jedním z nich je účel rozhovoru, kam můžeme řadit přijímací, přátelské a výzkumné rozhovory. U psychologického rozhovoru se nekladou otázky, má volný průběh, případně se pokládají doplňující otázky. Tazatel by měl jen naslouchat a shrnovat podstatné informace, čímž poskytne zpětnou vazbu a dá najevo, že poslouchá. Přijímací rozhovor bývá částečně řízený, jedná se o doplnění informací, které uchazeč již do organizace zaslal (např. životopis). Jedná se především o doplnění časových možností, zájmy týkající se oboru, představa o budoucí práci a podobně. Je zde důležitá i neverbální stránka a vlastní prezentace uchazeče. Osobní rozhovory spojujeme s pozorováním neverbální stránky dotazovaného, tu u telefonického rozhovoru zkoumat nemůžeme. Nevýhodou telefonického rozhovoru je také neochota volajících odpovídat, i přestože většina organizací v současnosti raději volí tuto cestu k získání nových informací a poznatků (Chamoutová, Rymešová, 2017, s. 24).

### **3.2.2 Typy otázek**

Stejně jak můžeme dělit typy rozhovorů, tak se dělí i typy otázek. Nejčastějším typem jsou otázky otevřené a uzavřené. Uzavřené otázky mají jasně stanové odpovědi, ze kterých respondent vybírá, naopak u otevřených je daná pouze otázka. Polootevřené otázky jsou tedy kombinací těchto dvou typů. Respondent tedy vybere ze stanovených odpovědí, ale může jí nějak doplnit. U nepřímých otázek odpovídá respondent na otázky ohledně skupiny, co si on myslí o dané problematice. Přímé otázky kladou důraz na respondentův názor. Není dobré u evaluace klást otázky sugestivní. Tyto otázky formulací nebo i gesty a mimikou nabízejí respondentovi již připravenou odpověď, což není žádoucí. (Chamoutová, Rymešová, 2017, s. 25).

### **3.3 Dotazník**

Nejvíce používaný evaluační nástroj, který se převážně využívá pro získávání velkého množství údajů ve velmi krátkém čase od většího množství respondentů. Může se jednat jak o písemnou, telefonickou nebo i elektronickou formu kladení otázek a získávání odpovědí. Otázkou je, zda respondenti budou odpovídat pravdivě, mohou lhát, aby se přizpůsobili skupině. Není finančně nákladný a velmi snadno vyhodnotitelný zejména pokud probíhá prostřednictvím internetových platform (Miller, Němejc K, 2014, s. 16).

Dotazování může mít několik podob. Prvním z nich je PAPI (Paper And Pen Interviewing), kdy tazatel zaznamenává odpovědi dotazovaného. Většinou probíhá na místě, kde se pohybuje cílová skupina. Další možností je metoda CAPI (Computer Assisted Personal Interviewing), při které jsou odpovědi zaznamenávány tazatelem do počítače, notebooku, tabletu. Pokud se jedná o telefonní rozhovor, je možné zvolit metodu CAPI, kdy telefonisté volají vypraným respondentům ze své databáze. (AUGUR Consulting, 2020)

#### **3.3.1 Typy otázky**

Stejně jako u rozhovoru i u dotazníků se rozlišuje několik typů otázek. Jsou si velmi podobné. Otevřené otázky, kdy respondent odpovídá sám, nevybírá z připravených odpovědí. Z polootevřených otázek respondent vybere část odpovědi a zbytek doplní

sám. Uzavřené otázky mají jasně stanovené odpovědi, z kterých respondent vybírá. Seřazovací otázky jsou náročnější na vyhodnocení, respondent seřazuje odpovědi dle zadání (Miller, Němejc, 2014, s. 17).

### 3.3.1.1 Tvorba otázek

Nominální proměnná (variabilní) to jsou takové otázky, kde je přesně daná odpověď, je známý počet odpovědí. Ordinální proměnnými otázkami evaluátor zjišťuje názory, postoje a počet odpovědí se odvíjí od toho, aby každý respondent byl uspokojen. Počet a podobu odpovědí určuje tedy evaluátor, který má za úkol nahlížet na otázku objektivně. Ordinální proměnné seřazovací otázky zjišťují názory respondenta, kdy se odpovědi seřazují od nejlepší po nejhorší nebo naopak. Hodnocení může vypadat jako ve škole. Intervalové proměnné otázky představují škálu odpovědí, kdy se respondent zařadí do jedné skupiny. Intervaly se nesmí překrývat (Miller, Němejc, 2014, s. 17).

### 3.3.2 Uspořádání dotazníků

Uspořádání dotazníků je velmi důležité, aby bylo více respondentů, musí je na začátku nějak zaujmout. Je vhodné zvolit poutavý úvod, kde jsou také popsány informace o tom, kdo stojí za dotazníkem, proč se dotazníkové šetření provádí a jak budou použity výsledky. Měl by také obsahovat instrukce, jak má respondent postupovat při vyplňování a jak dále s dotazníkem manipulovat (kde ho odevzdat, jak lze zjistit výsledky a podobně). U samotného uspořádání otázek se hodí na začátek vybrat lehké a zajímavé otázky. Do středu dotazníku se často volí méně zajímavé a těžší otázky, mohou být i otevřené, kde se respondent může rozepsat. Doporučuje se na závěr zařadit citlivé, osobní otázky, aby se snížil počet nedokončených dotazníků. Pokud by tyto otázky byly na začátku, mohl by potenciální respondent odmítnout jeho vyplnění (Miller, Němejc, 2014, s. 20).

### 3.3.3 Vyhodnocení dotazníku

Pokud je k dispozici dostatek odpovědí, je na řadě vyhodnocení dotazníku. Je důležité vědět, jak správně dotazník vyhodnotit, jinak zjištěné informace budou k ničemu. Pokud se využívá internetový dotazník, vyhodnocení, alespoň to nejzákladnější, je zde obsaženo (grafy, koláče, ...). Tudíž se nemusí řešit různé

analýzy a ušetří to i čas. Jestliže se využívala tištěná forma dotazníku, můžeme využít program Excel. Nakonec se vypracuje závěrečná zpráva (Miller, Němejc, 2014, s. 20).

### **3.3.4 Inventura (zaškrťovací list)**

Tato metoda není příliš využívána kvůli nedostatku informací od účastníků kurzů, kteří pouze zaškrťávají odpovědi u stanovených otázek. Nevýhoda je, že není prostor pro vlastní hodnocení a také nejasnosti v zadaných otázkách, kterou nemusí každý účastník pochopit (Medlíková, 2013, s. 112).

## **3.4 Pozorování**

Pozorování bývá využíváno hlavně v psychologii, kdy se zkoumá, jak člověk vnímá a reaguje na určité podněty. Ovšem lze jej využít i v pedagogice, učitel pozoruje žáka při výuce, jestli dává pozor, jestli ho vyučování baví a podobně. Také v evaluaci ho můžeme použít, například během rozhovoru, kdy sledujeme neverbální stránku dotazovaného. Důležité u pozorování je poznání sociálních vztahů ve třídě, vzdělávané skupině, ale také mezi vzdělavatelem a vzdělávaným. Pokud vzdělavatele samotný předmět, obor nebo výuku nebude naplňovat, přínos pro studenty nebude nijak obohacující (Miller, Němejc, 2014, s. 16).

Pozorovat můžeme vlastní prožívání, motivy a motivaci, to se nazývá introspekce, která se využívá hlavně v psychologii. Extrospekce je tedy opakem a znamená pozorování druhých osob s průběžným zaznamenáváním do archu. Pozorování můžeme dělit na přímé nebo nepřímé. Přímé pozorování znamená, že s dotyčným člověkem jsme v stejné místnosti. U nepřímého pozorování sledujeme osobu prostřednictvím videozáznamu, přes skryté zrcadlo a podobně. Dále podle toho, jak dlouho trvá, jestli jde o krátkodobé pozorování, které je většinou jednorázové nebo dlouhodobé, kdy můžeme osobu pozorovat neustále (např. chod domácnosti), nebo probíhá jednou za určitý čas. Samozřejmě nemusíme pozorovat jen jednotlivce (individuální pozorování), ale můžeme se zaměřit na skupinu. Příklad skupinového pozorování může být, jak se chová žák ve skupině spolužáků. A posledním rozdělením je, zda tento typ evaluace probíhá v přirozených podmínkách (doma, ve škole, v práci), nebo v uměle vytvořených (Chamoutová, Rymešová, 2017, s. 21).

Aby pozorování bylo úspěšné musí evaluátor mít nastudovaný problém, který chce pozorovat. Také by měl mít stanovený cíl, může se jednat o projev lektora. Chybou může být neobjektivita evaluátora, jestliže má blízký vztah s pozorovaným objektem. Pozorování by mělo být plánované a opakované, poznatky se musí pečlivě zaznamenávat. Je důležité sledovat hlavně souvislosti v chování (Chamoutová, Rymešová, 2017, s. 22).

### **3.5 Portfolio účastníků**

Portfolio pomáhá nahlédnout do důležitých dokumentů, které se týkají účastníků ve vzdělávacím kurzu. Rozumí se tím významnější dokumenty, jako jsou například certifikáty, diplomy, vysvědčení, různá osvědčení a další. Může se jednat o pracovní portfolio, kdy poskytuje pouze zpětnou vazbu jeho prací, které mohou být i nedokončené. Také funguje jako jistá motivace, kdy student nebo účastník kurzu může chtít zlepšovat své hodnocení. Předpoklady pro další studium se objevují v prezenčním portfolio. Jsou to vybrané dokumenty, které mají za úkol ukázat nejlepší práce. Obsahuje pouze dokončené práce a používá se k závěrečnému hodnocení nebo přijímacímu řízení. Jedním z posledních typů tohoto dělení je hodnotící portfolio, které zahrnuje obě předchozí portfolia. Nachází se zde, jak konečná práce, tak postup nebo také poznámky lektora, vyučujícího (Metodický portál RVP, 2008).

Samozřejmě se portfolia dají rozlišovat i jinak, a to podle zaměření a účelu. Prvním z nich je portfolio skórované, kdy je za každou položku udělen určitý počet bodů podle zadání. Lze se s ním setkat například při přijímacích zkouškách na vysokou školu. Druhým typem je portfolio standardizované, kdy se předkládají určité dokumenty, které si organizace vyžádala. Může se jednat o různé certifikáty, diplomy pro pokračující další vzdělávání nebo pro rozšiřující specializaci. Volné portfolio dává volnou ruku, účastník si může sám zvolit jaké práce, dokumenty do něj vloží. Samotná instituce také může využít portfolio, kde se objevují různá ocenění, kvalifikace a reference (Miller, Němejc, 2014, s. 22).

### **3.6 Analýza dokumentů**

Analýza dokumentů je jednou z nejjednodušších evaluačních nástrojů ze strany instituce, jelikož i tak je jejím úkolem vést a shromažďovat dokumenty. Z některých z nich je možné využít ke zjištění cílů a jejich postupy k dosažení cílů. Předpokládá se, že dokumenty jsou důvěryhodným zdrojem informací (hlavně úřední dokumenty), ale mohou být uplatňovány i neoficiálních dokumenty. Za úřední dokumenty považujeme takové dokumenty, které vytvářejí úřady, podniky a další instituce. Noviny, letáky a knihy, tudíž všechny dokumenty k hromadnému šíření jsou veřejné dokumenty. Dokumenty, které nalezneme na internetu, nazýváme virtuálními (Miller, Němejc, 2014, s. 14).

K evaluaci můžeme využít několik typů dokumentů. Jedním z nich je plán vzdělávacího zařízení, kde jsou uvedeny hlavní cíle, v rámci evaluace nás zajímají cíle spojené se vzděláváním, cílová skupina a vzdělávací oblasti. Z těchto dokumentů lze tedy zjistit rozdíl mezi požadovanou skutečností a realitou. Dále se používají učební dokumenty, kde nalezneme učební plán, metodické postupy, tematické celky, způsob absolvování, certifikace a jiné. Samozřejmě, že organizace řeší nesrovnalosti, problémy, ty se dají zjistit ze zápisů z porad. Na poradách se řeší nesrovnalosti ve výuce, různé překážky nebo naopak se vyzdvihují události a akce, které se povedli, což je také přínos v evaluaci. Výsledky vzdělávacích programů, výsledky studentů, počet absolventů v daném programu, také může přispět v evaluaci. K evaluaci se dá využít mnoho dalších dokumentů jak úředních, tak neoficiálních (Miller, Němejc, 2014, s. 14).

### **3.7 Zpětná vazba**

Zpětná vazba, známá také jako feedback, je reakce okolí na chování nebo probíhající akci. Může se jednat o anonymní vyjádření názoru nebo probíhat ze strany účastníků kurzů, od nadřízeného či jiného lektora. Pokud se jedná o zpětnou vazbu od jiného lektora, může to být velkým přínosem a její výhodou je konkrétnost. Zhodnotí celkový dojem i konkrétní části. Jestliže, že je nadřízený zkušený, může lektora porovnat s jinými lektory a dát nějaké tipy do budoucna. Aby zpětná vazba byla co



nejefektivnější, podává se zpětná vazba, co nejdříve a je také vhodné oslovit více osob. Každá z nich se může zaměřit na něco jiného (Medlíková, 2013, s. 113).

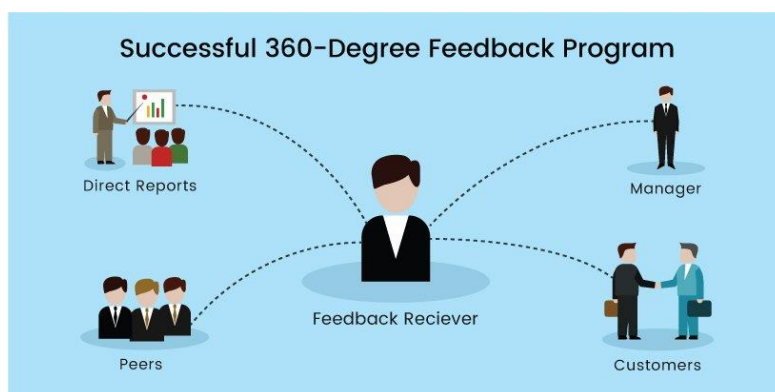
## 4 Evaluační systémy

V kapitole jsou popsány pouze vybrané systémy. Evaluační systémy jsou příkladem, jak použít více evaluačních nástrojů najednou. Pomocí těchto systémů může evaluátor dostat kvalitnější a komplexnější přehled o kvalitě instituce. Pokud je výsledek hodnocen kladně, může ho instituce využít jako „ocenění“. Jestliže se instituce přikloní k evaluačním systémům, nikoliv jen k jednomu evaluačnímu nástroji, poukazuje to na profesionální přístup a snahu o kvalitní vzdělávací prostředí. Některé z těchto systémů (např. EFQM) jsou využívány ve světě (Miller, Němejc, 2014, s. 55).

### 4.1 SYSTÉM 360°

Systém 360° bývá často využívána zpětná vazba, která přichází od nadřízených, podřízených, kolegů a je zde zařazeno také sebehodnocení. Manažeři tuto zpětnou vazbu využívají, proto aby zlepšili péči o klienty. Pomocí tohoto systému získá osoba důležité informace o své práci, které by se za normálních okolností nedozvěděla. Také instituce získá informace, jak má vzdělávat své pracovníky, nebo jakým směrem je vzdělat. Tento systém není příliš běžný, protože je řazen mezi auto evaluační. Nejdůležitějším cílem zpětné vazby je osobní a profesní rozvoj. Nemusí se jednat pouze o hodnocení „běžných“ pracovníků, rozvíjet se profesně mohou také manažeři (Miller, Němejc, 2014, s. 71).

Obrázek 2 - Systém 360°



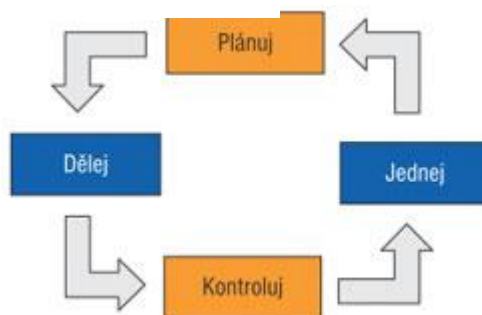
Zdroj: AssessTEAM (2018)

Zpětnou vazbu dělíme na formální, která je velmi často písemná a bývá pravidelná. Neformální zpětná vazba probíhá průběžně, je předávaná ústní formou. Při sdělování zpětné vazby, by se evaluátor měl držet jistých zásad a etických pravidel. Hodnocená osoba by měla mít prostor se vyjádřit. Evaluátor má být objektivní a diskrétní, není dobré hodnotit člověka před zraky jeho kolegů, uvádět konkrétní příklady a společně navrhnout, co by se mělo do budoucna zlepšit. Výhodou systému je vysoká kvalita zpětné vazby (pokud je prováděna správně), možnost rozvoje týmu i hodnocené osoby a vysoká péče o zákazníky. Nevýhoda systému je nedostatečná znalost systému a jeho použití a může být časově náročný (Miller, Němejc, 2014, s. 72).

## 4.2 PDCA (Demingův systém)

Systém se jmenuje podle svého zakladatele W. Edward Deming, který se zabýval statistikou na měření jakosti, proto se tento systém dříve využíval ve výrobě. Nejvíce byl využíván v Japonsku. PDCA systém je zaměřen na sledování čtyř činností, které odpovídají počátečním písmenům v názvu. Mezi tyto činnosti patří Plan (plánuj), Do (dělej), Check (zkontroluj), Act (jednej) od níž je také odvozena zkratka systému. Plánování se zabývá kvalitativními cíli, k formulování těchto cílů se využívá metoda SMART. Cíle podle této metody musí být konkrétní, měřitelné, přijatelné, realistické a časově vymezené. V další fázi „dělej“ se uskutečňují cíle, které byly v předchozí fázi definovány. Pověřené osoby zaznamenávají fakta i údaje a všechny osoby informují o výsledcích a podávají zpětnou vazbu. Fáze „zkontroluj“ rozebírá všechny nashromážděné údaje a porovnává je s cíli, kterých organizace chtěla dosáhnout. V závěrečné fázi probíhá revize cílů a přizpůsobení aktivit. Tento cyklus se neustále opakuje a měl by se pokaždé dostávat na vyšší úroveň (Němejc, Miller, 2014, s. 55).

Obrázek 3- Demingův systém

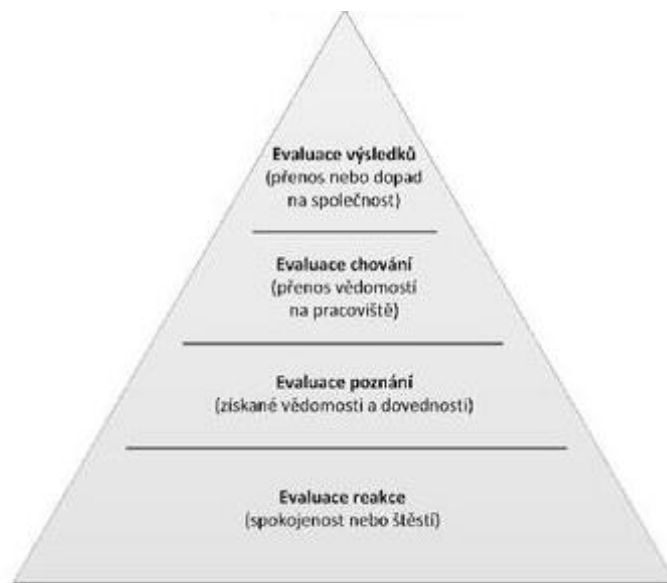


Zdroj: Systém Online (2011)

### 4.3 Kirkpatrickův systém

Kirkpatrickův systém, známý také jako čtyř-úrovňový model hodnocení, byl vytvořen americkým profesorem Donaldem Kirkpatrickem, který o tomto systému napsal i publikaci. Používá se v oblasti vzdělávání po celém světě, ale je ho možné využít u oborů spojená s HR. První úroveň, zvaná reakce, se orientuje na odezvu účastníků vzdělávacího kurzu, jestli reagují pozitivně či negativně, pokud by bylo více negativních reakcí, snížilo by to motivaci. Druhá úroveň učení označuje pokrok ve vzdělávání, zisk nových vědomostí, dovedností, a jestli všichni účastníci porozuměli učivu. Chování, jako třetí úroveň, zkoumá změnu chování a postojů z nově nabytých vědomostí. Poslední úroveň jsou výsledky. Tato úroveň není zaměřená na jedince, ale na celou instituci. Sleduje změnu, která nastala po realizaci kurzu. Jakým přínosem je vzdělávací akce pro instituci a pro společnost (Miller, Němejc, 2014, s. 58).

Obrázek 4- Kirkpatrickův systém



Zdroj: Evaluační teorie a praxe (2016)

#### **4.4 Model Total Quality Management (TQM)**

Total Quality Management v překladu znamená komplexní řízení jakosti. Nebývá využíván sám, většinou je součástí dalších evaluačních systémů. Vychází z předpokladu, že pokud se zvýší kvalita činností v organizaci, zvýší se tím kvalita výstupů. Pokud zákazník obdrží svoji zakázku ve správném čase a za správnou cenu, je tento model považován za účinný (Miller, Němejc, 2014, s. 62).

TQM model zahrnuje pracovníky celé organizace, odtud je odvozeno slovo total v názvu. Je zaměřená na kvalitu, kterou očekávají klienti nebo zákazníci (quality). Management je řízení strategické, operativní ale i taktické (Miller, Němejc, 2014, s.62).

#### **4.5 Evropská nadace pro řízení kvality**

Tuto nadaci založilo čtrnáct vlivných podniků, jedná se o neziskovou organizaci, která je aktivní v padesáti pěti zemích. Jestliže nějaká organizace získá od této nadace certifikát, znamená to, že její výstupy (produkty, služby) se mohou pyšnit vysokou kvalitou. Tento systém lze využívat i ve vzdělávacích organizacích. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR organizuje program celkového hodnocení kvality vzdělávacích institucích (Miller, Němejc, 2014, s. 62).

EFQM do svého systému zapojuje systém Total Quality Management. Autoevaluace je v tomto případě rozdělena do devíti kategorií, podle kterých se aktivity v organizaci porovnávají s nejlepšími organizacemi v oboru. Je to soustavný a úplný proces, který napomáhá k rozvoji organizace a na základě tohoto sebehodnocení, vyvodit potřebná opatření. Pokud organizace využije tento systém, může získat ocenění České republiky nebo Evropy za jakost (Miller, Němejc, 2014, s. 63).

Prvním kritériem je vedení organizace. Zda vedoucí pracovníci plní dlouhodobé cíle a jestli se ztotožňují s vizí organizace. Jestli volí vhodné aktivity, proto aby organizace byla dlouhodobě úspěšná. Politika a strategie je dalším kritériem. Zabývá se tím, jak organizace naplňuje svoji vizi a jakou volí strategii. Druhé kritérium by mělo být často přezkoumáváno a rozvíjeno. Třetím kritériem jsou pracovníci, zkoumá, jestli mají možnost se dále rozvíjet. Na starosti ho má ve většině případech

oddělení lidských zdrojů. Řeší se zde týmová spolupráce, odměna, a hlavně péče o zaměstnance. Kritérium partnerství a zdroje se stará o to, jaké má organizace prostředky. Jestli má partnery, se kterými může spolupracovat. Páté kritérium navrhuje, udržuje a vylepšuje procesy. Rozvíjí a zvyšuje hodnotu nabízených služeb a produktů. Výsledky vzhledem k zákazníkovi evaluují aktivity, které se zaměřují na požadavky zákazníků a jak organizaci vnímají. Výsledky vzhledem k zaměstnancům se propojují s kritériem číslo tři pracovníci. Opět se zaměřuje na pracovníky, jejich pohled na organizaci a jestli předešlé kritérium dosáhlo svých cílů a jejich spokojenost. Předposledním kritériem jsou výsledky vzhledem ke společnosti, které jsou zaměřeny převážně na ekologickou stránku a ochotu vyjít s občany v okolí. Posledním devátým kritériem jsou klíčové výsledky, které zjišťuje a vyhodnocuje dosažené výsledky ve všech oblastech (Miller, Němejc, 2014, s.65).

## **5 Autoevaluace**

Autoevaluace je sebehodnocení vlastní osoby nebo vzdělávacího institutu, jednotlivé části vytváří svoji vlastní evaluaci a jako celek tvoří hodnocení celého podniku. Je to stále opakující se proces (cyklický) a používají se různé metody např. SWOT analýza. Hodnocení provádějí z pravidla pracovníci podniku (Průcha J., Veteška J., 2012, s. 40).

### **5.1 Reflexní praxe**

Organizace důvěřuje svým zaměstnancům, že jsou způsobilí provést hodnocení své osoby, kurzu a ostatních činností. Dává důraz na jednotlivé aktivity a jejich postupy. Může probíhat individuální formou, kdy se získaná data porovnávají s osobními dokumenty a jiným typem evaluace. Pokud je využita forma institucionální, pak jsou získané informace porovnávány s daty celé instituce (Hnedl, Remr, 2017, s. 293).

### **5.2 Průběžné zjišťování kvality**

Jedná se o neustálý proces zjišťování kvality služeb a napravování chyb. Ustavičně vyhledává a posuzuje zpětnou vazbu ve všech fázích. Osoby, které autoevaluaci provádí, jsou zodpovědné za chyby, které během procesu nastanou, proto je v jejich zájmu a zájmu celé instituce, aby nastalo zlepšení. Snaha zlepšit konkrétní chyby, může být finančně nebo jinak ohodnocena, aby se zvýšila motivace (Hnedl, Remr, 2017, s. 293).

### **5.3 Aplikační omezení**

Autoevaluaci není vhodné využívat při sumativním hodnocení (externí hodnocení), protože se jedná o osobní hodnocení. Lépe se využívá při hodnocení formativním, kdy je možné výsledek ještě změnit a slouží jako průběžné zjišťování stavu a je zde prostor pro nápravu. Aby autoevaluace měla, co nejpřesnější a nejpravdivější výsledky, je nutná důvěra mezi zadavatelem a autoevaluátorem. Pokud by zde nebyla jistota, že autoevaluátor bude postupovat podle toho, jak má, mohly by být výsledky zkreslená a nepravdivé (Hnedl, Remr, 2017, s. 294).

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

### **6 Úvod do praktické části**

Praktická část je zaměřena na průběh evaluace ve zdravotnickém vzdělávacím oddělení a kvalitu kurzu dalšího vzdělávání z pohledu účastníků. Dále pak budou navrženy změny v evaluaci a nápady na jiné evaluační nástroje, případně evaluační systémy. Poznatky týkající se evaluace organizace a kurzu byly posbírány během odborné praxe formou pozorování, rozhovorů a podobně.

Evaluace je nejdůležitější částí při získávání kvalitativních dat o kurzu. Nejvíce se využívá evaluační dotazník, který nám toho o kvalitě mnoho neřekne. Zde se totiž jedná o získávání kvantitativních dat, ale dokáže udělat představu, jak kurz vidí účastníci, co by se mohlo vylepšit a podobně. Je vhodné tento evaluační nástroj z evaluace úplně nevyřazovat, ale naopak ho doplnit o jiné, vhodnější nástroje, které se budou vzájemně doplňovat.

#### **6.1 Zjišťování kvality**

Obsah kurzu se odvíjí od požadavků zdravotnické zařízení většinou z důvodu nedostatku zdravotního personálu, proto se jedná převážně o kurzy rekvalifikační nebo specializační kurzy. Hodiny probíhají ve vlastních prostorech v blízkosti organizace a z velké části je proplácí zaměstnavatel účastníka, případně si je může uhradit sám.

Do realizace se zapojuje celé oddělení přes vedoucího oddělení až po lektory. Vedoucí oddělení se stará o akreditace kurzu a finanční stránku. Také má na starost rozdělit organizaci na malé části (cíle) a ty přidělit zaměstnancům. Mezi tyto menší cíle patří například zajištění lektorů, diseminace kurzu, zpracování přihlášek, příprava evaluačních dotazníků a podobně. Lektori bývají zpravidla specialisté z oborů, kteří mají letité zkušenosti a praxi. Mohou tak předávat vlastní zkušenosti a obohatit hodiny příběhy a tipy, což může být pro účastníky zábavné i přínosné.

Diseminace probíhá vyvěšením informací o kurzu na firemním interním webu, zasláním pozvánek do zdravotních organizací nebo podobných pracovišť.



Zaměřila jsem se na akreditovaný kvalifikační kurz sanitářů, kde evaluace probíhá formou evaluačních dotazníků, které jsou určeny účastníkům. Zaměřeny jsou na obsah kurzu a na samotného lektora. Problém je v tom, že lektor nebývá jen jeden. Každý účastník kurzu obdrží tištěný dotazník, který je anonymní a vyplněný ho odevzdá. Dotazník obsahuje celkem dvacet jedna otázek, které jsou otevřené i uzavřené. Účastníci mají prostor pro vlastní vyjádření. Využívaný dotazník je zobrazen níže. Organizace musí z administrativních důvodů shromažďovat různé dokumenty o účastnících a absolventech kurzu, tudíž se zde využívá ještě jeden typ evaluace a tím je analýza dokumentů účastníků. To jsou jediné typy evaluačních nástrojů, které v této organizaci probíhají. Bylo by vhodné zařadit i jiné typy evaluačních nástrojů, aby se kvalita kurzů mohla efektivněji zvyšovat a tím být organizace konkurence schopná.

## Hodnocení vzdělávací akce účastníkem

Název vzdělávací akce						
Termín konání						
Místo						
Dovolujieme si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku. Vaše odpovědi a komentáře nám poskytnou zpětnou vazbu a pomohou nám zlepšit přípravu a realizaci dalších vzdělávacích akcí.						
Otázka	1. Vaše pracovní zařízení					
Hodnocení	zaměstnanec ve vedoucí funkci			ostatní zaměstnanec		
Otázka	2. Vykonávané povolání					
Hodnocení	lékař všeobecná sestra	fyzioterapeut	zdravotní laborant	radiologický asistent	nulčiční terapeut	zdravotně sociální pracovník praktická sestra ošetřovatelka, sánělačka ostiatní lékařský zdravotnický pracovník jiné
Otázka	3. Doba výkonu povolání					
Hodnocení	do tří let		4 - 10 let		více jak 10 let	
Otázka	4. Jsem zařízen/a					
Hodnocení	na pracovišti interního typu		na pracovišti chirurgického typu		na pracovišti komplementu (vč. labor. medicíny) na jiném typu pracoviště	
Otázka	5. Vaš věk					
Hodnocení	do 30ti let		30 - 39 let		40 - 55 let starší 55 let	
Otázka	6. Byla jste spokojena s přístupem lektorů/a					

Obrázek 5- Dotazník

Zdroj: Odborná praxe (2020)

Obrázek 6 - Dotazník 2

Hodnocení	určitě ano - zcela souhlasím	spíše ano - spíše souhlasím	nevím - těžko rozhodnout	spíše ne - spíše nesouhlasím	určitě ne - zcela nesouhlasím
Otázka	<b>7. Prednášky lektorů/rů byly připravené a měly řad</b>				
Hodnocení	určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne
Otázka	<b>8. Byli Vaši lektorři energickí/í a dokázali udržet Vaši pozornost</b>				
Hodnocení	určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne
Otázka	<b>9. Byli Vaši lektorři otevření/í k diskusi</b>				
Hodnocení	určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne
Otázka	<b>10. Byli/ Vaši lektorři ochotní/í a vstřícní/í</b>				
Hodnocení	určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne
Otázka	<b>11. Dostávala jste dostatek prostoru k vlastnímu projevu</b>				
Hodnocení	určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne
Otázka	<b>12. Byly výklady lektorů/rů srozumitelné</b>				
Hodnocení	určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne
Otázka	<b>13. Vědomosti a informace předávané lektorem/ry byly aktuální</b>				
Hodnocení	určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne
Otázka	<b>14. Lze předávané informace využít ve Vaší praxi</b>				
Hodnocení	určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne
Otázka	<b>15. Množství a typ předávaných informací bylo přiměřené</b>				

Zdroj: Odborná praxe (2020)

Obrázek 7- Dotazník 3

Hodnocení	určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne
Otázka	16. Lze získané dovednosti využít ve Vaší praxi				
Hodnocení	určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne
Otázka	17. Využili byste možnosti dalšího vzdělávání navazujícího na hodnocenou akci				
Hodnocení	určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne
Otázka	18. V případě, že by Vaš známý (Vaše známá) chtěla absolvovat podobnou akci, doporučil/a byste mu/jí akci, kterou jste právě absolvoval/a				
Hodnocení	určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne
Otázka	19. Pozitivně na vzdělávací akci hodnotím				
Hodnocení					
Otázka	20. Negativně na vzdělávací akci hodnotím - prosím, napište konkrétně, co a jak byste si představoval/a nápravu k lepšímu řešení				
Hodnocení					
Otázka	21. Zde, prosím napište cokoliv, co nám k vlastním akcím chcete ještě sdělit, případně svá doporučení pro zlepšení obsahu a průběhu vzdělávací akce				
Hodnocení					

Zdroj: Odborná praxe (2020)

## 6.2 Kvalita kurzu z pohledu účastníků

Cílem evaluačního dotazníku je zjistit, jak vnímají kurz účastníci, jestli jsou spokojeni s lektory, kvalitou kurzu a zda splňuje jejich očekávání. Kurz sanitářů probíhal v září 2020 a skládal se převážně z osob ve věku 40–55 let (76,66 %). Z pohledu účastníků byl kurz hodnocen velice kladně, více než devadesát procent z třiceti zúčastněných byla s kurzem spokojena. Zbylý několik počet měl ke kurzu menší výhrady. Většinou se jednalo o drobnosti, které s kurzem a jeho kvalitou nemají nic společného (např. málo mikrovlnek v kuchyňce). Všichni lektori předávali dostatečný počet kvalitních informací. Tyto informace byly aktuální a účastníci si myslí, že je využijí v praxi. Na čem by bylo dobré zapracovat je diskuse, kde ne každý lektor byl schopen zapojit zúčastněné do hovoru nebo poskytnout prostor pro otázky.

Jelikož se jedná o kvalitu kurzu, nejsou v následující tabulce uvedeny výsledky osobních a otevřených otázek. Evaluační dotazník vyplnilo celkem třicet osob.

Tabulka č. 1 – Evaluační dotazník

Otázky	Určitě ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Určitě ne
Byla jste spokojena s přístupem lektorů?	83,33 %	16,67 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Přednášky lektorů byly připravené?	83,33 %	16,67 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Byli Vaši lektori energičtí?	90,00 %	10,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Byli Vaši lektori otevření k diskusi?	76,66 %	23,34 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Byli Vaši lektori ochotní a vstřícní?	86,66 %	13,34 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Dostával/a jste dostatek prostoru k projevu?	70,00 %	30,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Byly výklady lektorů srozumitelné?	93,33 %	6,66 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Vědomosti a informace byly aktuální?	83,33 %	16,67 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Lze předané informace využít v praxi?	90,00 %	10,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %

<b>Množství a typ předávaných informací bylo přiměřené?</b>	80,00 %	20,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
<b>Lze získané dovednosti využít v praxi?</b>	96,66 %	3,34 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
<b>Využil/a byste dalšího vzdělávání navazujícího na hodnocenou akci?</b>	80,00 %	20,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
<b>Doporučil/a byste akci známému?</b>	93,33 %	6,67 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %

Zdroj: Odborná praxe (2020)

### 6.3 Návrh na vylepšení evaluace

Evaluace je důležitým pilířem pro zlepšování služeb v organizaci, proto je velmi podstatné zvolit správné evaluační nástroje, případně evaluační systémy, které budou správně fungovat. Jelikož organizace pro zdravotní pracovníky využívá jen dva evaluační nástroje (evaluační dotazník a analýzy dokumentů), nemůže objektivně hodnotit kvalitu kurz (kurzů), ani není možné zajistit dostatečné opatření pro budoucí kurzy nebo odstranit chyby v současných kurzech. Bylo by vhodné zvolit i další evaluační nástroje, aby případná opatření a vylepšení byla efektivnější.

Důležité je si před samotnou evaluací definovat účel a cíl. Také je dobré si uvědomit, jak budou její výstupy používány a k jakým výstupům by měla dospět. Hlavní cíle jsou zaměřeny primárně na kvalitu. Hlavní cíle bývají kombinací obecných cílů, naopak dílčí cíle mohou být konkrétnější. V teoretické části se zaměříme na obecné cíle – kvalitu vzdělávacího kurzu a lektorů a celkový výstup.

### 6.4 Hospitace

Jedním z možných návrhů na vylepšení evaluace a zároveň možnost pro odstranění nedostatků je hospitace. Tento evaluační nástroj by měl být v organizaci zařazen z toho důvodu, že ne všichni vyučující jsou zkušenými lektory. Hospitace by tudíž odhalila úroveň lektorování a zda se lektor na hodiny připravuje. Pomůže to samotným lektorům eliminovat své chyby a zapracovat na nich, tím se zvýší i kvalita celého vzdělávacího kurzu. Odstranit své nedostatky znamená odstranit nedostatky v kurzu. Pokud by lektor ignoroval doporučení a nic by se ve výuce nezlepšilo, může

organizace zakročit jinou cestou, ale to jen v krajních případech. Hospitace je vždy hlášena dopředu, aby pro lektora nebyla tolik stresující. Je vhodné, aby se poznatky z hospitalizace předávaly v soukromí.

Je dobré, aby osoba, která hospitaci provádí, měla k dispozici arch, kam bude zapisovat své odpovědi. Tento arch by měl obsahovat dobu trvání jednotlivých činností. Zda hodina obsahovala všechny důležité části. Mezi tyto části řadíme úvodní organizační část, kdy lektor provede docházku, sdělí téma hodiny a případně rozdá potřebné pomůcky. Hospitace se může zaměřit i na motivační část, jestli lektor umí dostatečně motivovat a využívat aktivizačních metod, a tudíž zapojení větší části účastníků do připravených aktivit. V závěru by se měli nové znalosti zopakovat a vysvětlit se nejasnosti. Hospitující osoba by zde také měla zhodnotit využívané metody. Pokud se lektor zaměřuje jen na verbální metodu (např. výklad), mohou tím účastníci postupně ztrácet zájem o vykládanou látku a časem i o kurz samotný. Je tedy vhodné pro udržení pozornosti a kvality kurzu metody kombinovat. Nejvhodnější metodou je metoda demonstrační, při níž mohou účastníci propojit probíranou látku s praktickou činností, a tudíž se jí lépe zapamatují. Důležitou roli také hrají didaktická technika, která nemusí vždy fungovat, proto je důležité vědět, jak jí v takové chvíli nahradit a pozměnit tak vyučovací hodinu.

## **6.5 Autoevaluace**

Na samotnou hospitaci může navazovat autoevaluace, kdy lektor hodnotí svojí vlastní osobu a uvědomuje si tak svoje silné a slabé stránky. Nevýhodou autoevaluace je, že lektor k sobě nemusí být upřímný, může být k sobě kritický více, než je nutné, nebo naopak na sebe bude mírný. Pokud k autoevaluaci bude lektor přistupovat objektivně, pomůže to vylepšit nedokonalosti, které má a tím zvýšit kvalitu jeho vyučovacích hodin. Autoevaluace nemusí znamenat jen hodnocení lektora, ale může se také hodnotit samotná organizace nebo vzdělávací akce. Nejlépe se autoevaluace provádí za pomoci SWOT analýzy, případně každý dostane formulář, kam každý zaměstnanec doplní své poznatky. Organizace se může rozhodnout, zda se jí vyplatí kurz realizovat či nikoliv. Může se odvíjet od počtu účastníků a absolventů (pokud jich není mnoho, kurz se nevyplatí realizovat). Také napomáhá, aby organizace byla konkurence schopná. Díky tomuto evaluačnímu

nástroji je možné odstranit chyby, které organizace u svých zaměstnanců nevidí a může odhalit i jiné nedostatky v kurzu.

Autoevaluace je v současné době velmi využívána převážně ve školním prostředí. Je to hodně probírané téma a existuje několik publikací, jak autoevaluaci využívat. Vzdělávací instituce by měla vědět jak správně tento evaluační nástroj použít, ale také musí správně vyhodnotit a prezentovat své výsledky. Důležité je, aby se na evaluaci podíleli všichni zaměstnanci.

## **6.6 SWOT analýza**

Při autoevaluaci, jak již bylo uvedeno, lze využít SWOT analýzu. Vzdělávací instituce se zde zaměřuje na silné stránky, kam může patřit umístění instituce, dobré jméno, vysoký počet absolventů a podobně. Slabé stránky mohou obsahovat například omezený počet kurzů, omezená cílová skupina a pandemická situace. K příležitostem je možné zařadit moderní trendy v technologii, proškolení lektorů. Poslední bodem SWOT analýzy jsou hrozby, k nim v případě této vzdělávací instituce můžeme zařadit konkurenci, nedostatečný zájem nebo také finanční prostředky. Některé z bodů mohou být působit dlouhodobě, slabé stránky je vhodné odstranit, co nejrychleji nebo je alespoň minimalizovat.

Po rozboru SWOT analýzy je možné provést vylepšení mezi, které může patřit například rozšířit nabídku o více kurzů, rozšířit cílovou skupinu (zobecnění kurzů i pro laickou veřejnost), převedení kurzů do online formy a větší propagace.

## **6.7 Evaluační dotazník**

I přestože v organizaci evaluační dotazník využívají, bylo by dobré zamyslet se nad změnami, které by mohly dotazník vylepšit a tím i zlepšit zpětnou vazbu od účastníků kurzů. Dotazník je příliš dlouhý a některé otázky jsou zbytečné. Pokud se využije rozložení na výšku, na jedné straně bude více otázek. Také by bylo vhodné, aby se zde objevil seznam lektorů (pokud jich bude více) pro přehlednost a lepší hodnocení. Níže je připraven návrh nového evaluačního dotazník, kde jsou některé otázky ponechány pro potřeby organizace, je to například věk nebo zařazení na



pracoviště. Otázka typu vykonávané povolání mi nepřijde vhodná, protože se to dá odvodit od kurzu, který účastník absolvuje.

Pomocí dotazníků lze získat hodně informací za krátkou dobu. Nemusí být úplně vždy efektivní, respondenti nemusí být vždy upřímní. V tomto případě si myslím, že evaluační dotazník může organizaci velice pomoci se zjištěním kvality kurzu. Napomáhá k tomu, aby budoucí účastníci se v kurzu cítili lépe. Dotazník je samozřejmě anonymní.

Evaluační dotazník pro účastníky:

Název vzdělávací akce	
Datum konání	
Místo konání	

Vážení účastníci, rádi bychom Vás požádali o vyplnění dotazník, který nám pomůže v přípravě budoucích akcích.

1. Váš věk:

- a) Do 29 ti let.
- b) 30–39 let.
- c) 40–55 let.
- d) 56 a více let.

2. Jsem zařazena na:

- a) Pracoviště interního typu.
- b) Pracoviště chirurgického typu.
- c) Pracoviště komplementu (vč. labor. medicíny).
- d) Jiný typ.

3. Doba výkonu povolání:

- a) Do tří let.
- b) 4–10 let.

c) 11 a více let.

4. S přístupem lektorů jsem byl/a spokojen/a:

- a) Zcela souhlasím.
- b) Spíše souhlasím.
- c) Spíše nesouhlasím.
- d) Určitě nesouhlasím.

5. S projevem lektora jsem byl/a spokojen/a:

- a) Zcela souhlasím.
- b) Spíše souhlasím.
- c) Spíše nesouhlasím.
- d) Určitě nesouhlasím.

6. Lektori byli otevření k diskusi:

- a) Zcela souhlasím.
- b) Spíše souhlasím.
- c) Spíše nesouhlasím.
- d) Určitě nesouhlasím.

7. Předané informace využiji v praxi:

- a) Zcela souhlasím.
- b) Spíše souhlasím.
- c) Spíše nesouhlasím.
- d) Určitě nesouhlasím.

8. Ohodnoťte lektory jako ve škole:

- a) X     1     2     3     4     5
- b) Y     1     2     3     4     5

c) Z 1 2 3 4 5

9. Volné vyjádření, co se Vám líbilo/nelíbilo. Nápady ke zlepšení.

Evaluační dotazník se dá využít nejen pro účastníky kurzu, ale mohou se dát vyplnit i lektorům. Zde se nebude jednat o kvantitativní sběr dat, ale spíše o kvalitativní pokud je kurz veden jedním nebo dvěma lektory. Otázky nejsou stejné jako pro účastníky kurzu, jelikož se zjišťují jiná kritéria. Lektor může mít připomínky k počtu účastníků. Pokud jich je mnoho, výuka nemusí probíhat, tak jak má a lektor se nemůže věnovat všem účastníkům stejně. Menší počet je pro individuální přístup vhodnější, ale nemusí se vždy organizaci vyplatit a místo zisku může mít ztrátu. Lektor má větší přehled o tom, zda hodiny a jejich náplň byly dostačující, nebo jestli je vhodné hodiny omezit či přidat.

Evaluační dotazník pro lektory:

Název vzdělávací akce	
Datum konání	
Místo konání	

Vážení lektori, děkujeme za Vaši práci během kurzu. Chceme, aby se Vám pracovalo, co nejlépe, proto budeme rádi, když nám vyplníte krátký dotazník spokojenosti. Děkujeme.

1. Počet účastníků kurzu byl přiměřený:

- a) Ano.
- b) Účastníků bylo moc.
- c) Účastníků bylo málo.

2. Kolik by podle Vás byl ideální počet účastníků (vyplňujete jen v případě, pokud jste neodpověděli ano)?

3. Účastníci byli během hodin aktivní:
  - a) Zcela souhlasím.
  - b) Ano, ale \_\_\_\_\_
  - c) Zcela nesouhlasím.
4. Kurz se dá stihnout v předepsaném čase:
  - a) Zcela souhlasím.
  - b) Kurz by měl být delší.
  - c) Kurz by měl být kratší.
5. Kolik hodin byste přidali nebo ubrali (vyplňujte jen v případě, že s délkou kurzu nesouhlasíte)?
  
6. Témata kurzu na sebe navazovala:
  - a) Souhlasím.
  - b) Nesouhlasím.
7. Pracovní pomůcky byly dostačující:
  - d) Ano.
  - e) Ne.
8. Jaké pomůcky Vám chyběly, a které byste do kurzu přidaly?
  
9. Volné vyjádření ke kurzu:

Pokud by evaluační pracovník zvolil elektronickou formu dotazníku po skončení kurzu, mohl by zde nastat problém nízké návratnosti evaluačních dotazníků. Absolventi kurzu nemusí mít úplný přístup k internetu (u starších osob). Nemusí vyplnění brát jako důležitou součást již absolvovaného kurzu, v tomto případě by mohla pomoci motivace (např. sleva na další kurz).

Evaluační dotazníky se mohou měnit podle cílové skupiny. Jestliže by se jednalo o mladší osoby, mohly by vybarvovat, kroužkovat smajlíky.

## 6.8 Systém 360°

Jestliže se organizace rozhodne využívat hospitaci i autoevaluaci, je vhodné, aby tyto dva evaluační nástroje spojila a využila tak evaluační systém 360°. U tohoto systému se jedná o zpětnou vazbu od svých kolegů, podřízených i nadřízených. Dozví se tak informace, co si ostatní myslí o jeho práci a jakým směrem by se mohl dále vzdělávat. Jak již bylo zmíněno u hospitace, pomohlo by to hlavně odborníkům z praxe, kteří s lektorováním mají minimální zkušenosti. Jejich kolegové, jim mohou předat tipy a své vlastní zkušenosti. V tomto případě by to také pomohlo utužit vztahy na pracovišti.

## 6.9 Výsledky

Výsledky evaluace je vhodné zpracovat, co nejdříve, aby se chyby a nedostatky mohly odstranit. Pokud by chyba byla ze strany lektorů, je vhodná jejich motivace, potrestání by mělo být na místě až v situaci, když by se situace opakovala a lektori by neměli snahu se zlepšit. Je vhodné nabídnout lektorům pomoc, například zvýšit jejich kvalifikaci absolvováním kurzu pro lektory a dát jim možnost se dále rozvíjet. Výsledky nemusí být vždy jen negativní a najít v kurzu a celé organizaci chyby. Evaluace nemusí odhalit žádné nedostatky a ukázat pozitivní výsledky. V této situaci je vhodné zaměstnance ocenit nebo pochválit.

Také je dobré se při vyhodnocování zaměřit na to, jestli jsou cíle kurzu naplňovány podle představ organizace i účastníků. Zda jsou aktivity, které s kurzem souvisejí efektivní a mají nějaký smysl.

Pokud organizace do svého evaluačního plánu zařadí více evaluačních nástrojů a zaměří se i na jiné zjišťování kvality, než je jen pohled účastníků, získá tím více informací o tom, zda kurz naplňuje stanovené cíle i vizi celé organizace. Jestli tyto cíle jsou splnitelné, nebo je vhodné zvolit jiné postupy. Čím více evaluačních nástrojů bude organizace využívat, tím kvalitnější a detailnější poznatky získá. Pohled účastníků a zaměstnanců dokáže dohromady udělat obrázek o celkovém fungování v organizaci.

Nevýhodou evaluace může být časová náročnost a nedostatek personálu, který může evaluaci provádět. Některé návrhy evaluačních nástrojů si vyžadují přítomnost zaměstnance přímo na právě probíhajících hodinách. Průběh evaluace není nejlevnější záležitostí, proto je potřeba mít dostatek finančních prostředků. Dalším problémem je také špatné nebo nejednoznačné vyhodnocení výsledků způsobené nepozorností evaluátora, programem, který špatně vyhodnotil data nebo neupřímností evaluovaných osob. Pokud je respondent nepozorný, může některé otázky přeskočit a poté je nevyplnit. V tomto případě by měla organizace zjistit, proč na otázku neodpověděl, jestli jen z nepozornosti, nebo protože je otázka špatně formulovaná a on jí nerozumí. Nesprávně formulovaným otázkám se dá u dotazníku předejít pilotáží.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce na téma Evaluace v dalším vzdělávání: možnosti zjišťování kvality vzdělávacích kurzů se zabývala charakterizováním evaluace a pojmu, které k s ní souvisí. Není jen důležité kurz zrealizovat, ale také zvyšovat jeho kvalitu a omezit případné hrozby a k tomu napomáhá evaluace. V současné době zaměstnavatelé využívají dalšího vzdělávání pro své zaměstnance, aby tak zákazníkům mohli nabídnout vyšší kvalitu služeb a tím zvýšili svůj zisk a hodnocení své firmy. Ale by zaměstnavatel mohl zvýšit kvalitu služeb své firmy, musím vzdělávací kurz mít odpovídající kvalitu a být schopen předat potřebné znalosti účastníkům kurzu. Zjišťováním kvality kurzu a odstraněním jejich nedostatků se zabývala tato závěrečná práce.

V teoretické části byl vysvětlen pojem evaluace, pedagogická evaluace a její typy za pomoci nastudované literatury. Dále jsou zde do detailu vypsány vybrané evaluační nástroje a evaluační nástroje. Praktická část se zaměřila na zdravotnickou vzdělávací organizaci, ve vybraném kurzu dalšího vzdělávání byla za pomoci dotazníkového šetření zjištěna kvalita kurzu sanitářů z pohledu účastníků kurzu. Dále byly popsány evaluační nástroje v organizaci, na základě nově získaných poznatků byla navržena opatření. Návrh na zařazení nových evaluačních nástrojů bude předán organizaci. Záleží pak jen na jejím rozhodnutí, jestli se rozhodne využívat navržené evaluační nástroje.

Z důvodu pandemického stavu v ČR nebylo možné získat všechny publikace v tištěné formě, hlavním zdrojem informací byly elektronické knihovny, které nám tak umožnily je „navštívit“ alespoň touto formou.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### MONOTEMATICKÉ PUBLIKACE

CISOVSKÁ, H. Rozvoj klíčových kompetencí dramatickou výchovou a jejich evaluace. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Pedagogická fakulta, 2010. ISBN 978-80-7368-879-0.

HENDL, J., REMR J. Metody výzkumu a evaluace. Praha: Portál, 2017. ISBN 978-80-262-1192-1.

KONÍČEK, L. Evaluace výsledků vzdělávání. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2007. ISBN 978-80-7368-293-4.

MEDLÍKOVÁ, O. Lektorské dovednosti: manuál úspěšného lektora. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4336-3

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

POLÁCHOVÁ VAŠŤATKOVÁ, J. Úvod do autoevaluace školy. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. ISBN 80-244-1422-8.

PRŮCHA, J. Přehled pedagogiky: úvod do studia oboru. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0872-3.

PRŮCHA, J. a VETEŠKA, J. Andragogický slovník. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1.

RYMEŠOVÁ, P. a CHAMOUTOVÁ, K. Průvodce psychologií osobnosti a sociální psychologií. V Praze: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2014. ISBN 978-80-213-2433-6.

STARÝ, K. a SHÁNILOVÁ, I. ed. Koordinátor autoevaluace: (studijní text pro prezenční formu vzdělávacího programu). Praha: Národní institut pro další vzdělávání, 2010. ISBN 978-80-86956-57-2.



## **ELEKTRONICKÉ ZDROJE**

Kvantitativní výzkum (Výzkumné metody) - AUGUR Consulting. Výzkumy veřejného mínění, sociologická šetření - AUGUR Consulting [online]. Dostupné z: <https://www.augur-consulting.cz/metody/kvantitativni-vyzkum.html>

Předmět evaluací » Evaluace již provedených evaluací (Meta-evaluace) | INESAN. Úvodní strana | INESAN [online]. Copyright © 2011 [cit. 30.10.2020]. Dostupné z: <http://www.inesan.eu/predmet-evaluaci/evaluace-jiz-provedenych-evaluaci-meta-evaluace>

SWOT analýza a její využití. Home [online]. Copyright © 2018 [cit. 28.09.2020]. Dostupné z: <https://www.ecommercebridge.cz/swot-analyza-a-jeji-vyuziti/>

Typy portfolií a jejich využití ve výuce. Metodický portál RVP - Modul Články [online]. Dostupné z: <https://clanky.rvp.cz/clanek/c/z/9879/TYPY-PORTFOLII-A-JEJICH-VYUZITIVYUCE.html/>

## **SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK**

Obrázky:

**Obrázek 1- SWOT analýza**

**Obrázek 2 - Systém 360°**

**Obrázek 3- Demingův systém**

**Obrázek 4- Kirpatricův systém**

**Obrázek 5- Dotazník**

**Obrázek 6 - Dotazník 2**

**Obrázek 7- Dotazník 3**

Tabulky:

**Tabulka č. 1 – Evaluační dotazník**