

ÚVOD

Žijeme v době rychlého technického rozmachu, složitých životních procesů a vysokých nároků na životní styl a vzdělávání. Mluví se o *učící se společnosti*, ve které veškeré vzdělávání nabývá stále větší důležitosti pro život lidí. V posledním desetiletí se začalo rozvíjet celoživotní vzdělávání, v rámci kterého se jedinec všestranně rozvíjí a formuje si trvalé změny ve svém myšlení, chování a jednání.

Vzdělávání rozšiřuje možnosti získání a upevnění profese, která je v současné době faktorem sociálního statusu člověka. Dospělý člověk je posuzován podle profese, kterou vykonává, mladý člověk je posuzován podle profese, na kterou se připravuje. V moderní společnosti je osvojení určité profese v principu vázáno na dosažení příslušného vzdělání.¹

V současné době se na poli vzdělávání výrazně zvyšuje počet vzdělávacích institucí nabízející zájemcům prostřednictvím svých vzdělávacích aktivit možnost prohloubit či zvýšit stávající kvalifikaci, předejít tak riziku nezaměstnanosti a rozšířit své šance na trhu práce. Jednou z nich je i občanské sdružení TreMediaS. Jedná se o dobrovolné, nezávislé sdružení založené v roce 2008, jehož hlavní činností je poskytování mediace a supervize, provozování informační a poradenské činnosti, spolupráce se státními i nestátními organizacemi a orientace na vzdělávání dospělých, konkrétně na sociální pracovníky.

Cílem mé bakalářské práce je zhodnotit efektivitu vzdělávacích programů sociálních pracovníků v občanském sdružení TreMediaS ve sledovaném období roku 2009 a vyvození optimalizace pro rok 2010. Mým osobním cílem je pokusit se přehledně teoreticky i prakticky zmapovat v rámci určeného rozsahu práce problematiku tématu evaluace a efektivity vzdělávacího programu.

Teoretická část bakalářské práce je zaměřena na vymezení jednotlivých oblastí počínaje personálním managementem, vzděláváním, firemním vzděláváním, specifiky vzdělávání sociálních pracovníků, charakteristikou občanského sdružení až po evaluaci, přístupy k evaluaci a efektivitu.

Praktická část bakalářské práce obsahuje konkrétní evaluační přístup aplikovaný na praktické prostředí a získaná data a podrobné rozpracování jednotlivých evaluačních úrovní definovaných vybraným evaluačním přístupem. Výsledkem celého procesu je zjištění efektivity daného vzdělávacího programu a návrhy na optimalizaci jeho evaluace, čímž bude dosaženo zefektivnění dílčích činností při realizaci vzdělávacího programu a následně i celkového vzdělávacího systému občanského sdružení TreMediaS.

¹ KELLER, J. *Úvod do sociologie*. 5.vyd. Praha: SLON, 2006, s. 185.

1. PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

Personální management je oblast, která se v dnešní době dynamicky rozvíjí. Na knižních pultech najdeme mnoho publikací, zabývající se touto problematikou, vznikají nové vysokoškolské obory, vzdělávací agentury nabízejí širokou škálu školení. Je to oblast, která se více či méně dotýká každého pracujícího člověka.

Personální management vzniká jako důsledek společenských změn. Mění se podnikatelské prostředí, vzniká tržní hospodářství, probíhají změny v legislativě, konkurence je rozsáhlá, požadavky na pracovníky se zvyšují. Koncepce personalistiky v organizaci dostává novou tvář, objevuje se nový termín „řízení lidských zdrojů“, jenž se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu. Jsou to právě lidské zdroje, které rozhodují o vývoji, prosperitě a konkurenceschopnosti firmy. V organizacích stoupá význam personálních útvarů a klade se důraz na vysokou odbornost personálních pracovníků. Personální práce se z pozice administrativní činnosti dostává do pozice řízení.

Odborná literatura nabízí množství definic od různých autorů, zabývajících se touto problematikou. Zde jsou alespoň dvě z nich.

„*Personální management* je proces, kterým se vytváří a udržuje takové prostředí, ve kterém jsou lidské zdroje optimálně využívány.“²

„*Řízení lidských zdrojů* je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“³

V současné době se vlivem rozvoje moderních technologií a nových způsobů podnikání mění i podoba útvarů řízení lidských zdrojů. Dnešní organizace jsou z hlediska svých produktů a globální působnosti natolik rozmanité, že jim ke svému fungování již nestačí lokálně uskutečňované personální programy. S rozmanitostí podnikání přišla i nutnost vypořádat se s velkým množstvím nových forem odměňování, plánování, vzdělávacích programů. Mnohé podniky v dnešní moderní transformují personální práci tak, aby byly schopné nabídnou každému zaměstnanci personální individualizované programy a plány, snaží se o jejich zefektivnění pomocí nejmodernější technologie personálních portálů.⁴

Podle Koubka se řízení lidských zdrojů stává nejdůležitější složkou řízení organizace a nejdůležitější úlohou všech manažerů. Je charakterizováno *strategickým přístupem* k personální práci a všem personálním činnostem, *zájmem* o populační vývoj, o trh práce, o vnější ekonomické podmínky, o sociální rozvoj a životní způsob

² PALÁN, Z. *Výkladový slovník Lidské zdroje*. Praha: ACADEMIA, 2002, s. 28-29.

³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: GRADA Publishing a.s., 2007, s. 27.

⁴ Srov. WALKER, A., J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*, Praha: GRADA Publishing a.s., 2003, s. 16-17.

lidí, *přenášením* stále většího dílu personální práce do pravomocí a rozhodování vedoucích pracovníků, nejen personalistů, *důrazem* na vytváření žádoucí organizační kultury atd.⁵

Obecným úkolem řízení lidských zdrojů je zabezpečit výkonnost organizace a její neustálé zlepšování. V rámci plnění obecného úkolu se řízení lidských zdrojů zaměřuje na velké množství aktivit, kterými jsou:

- organizační rozvoj (zabezpečování zdravých vztahů uvnitř organizace)
- vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a organizačních struktur (organizace a integrace pracovních úkolů, pravomocí a systémů do pracovních míst)
- formování personálu organizace (získávání, výběr, rozmisťování a propuštění pracovníků)
- zabezpečování personálního výzkumu a personálního informačního systému
- plánování lidských zdrojů
- odměňování a zaměstnanecké výhody
- pracovní vztahy, vztahy s odbory
- pomoc pracovníkům (poradenská služba, pomoc při řešení osobních problémů)
- vzdělávání a rozvoj pracovníků (identifikace vzdělávací potřeby, plánování a realizace vzdělávání)⁶

Poslední uvedená aktivita je jednou z nejvýznamnějších činností řízení lidských zdrojů. Současná znalostní společnost klade vysoké nároky na zaměstnance především z hlediska jeho znalostí a dovedností. Vyžaduje pracovníka flexibilního a vzdělaného, který si své nabyté znalosti a vědomosti prohlubuje a rozšiřuje po celý svůj pracovní život. Vzdělání pracovníci pomáhají udržet postavení organizace na trhu, zvyšují její konkurenceschopnost. Vzdělání a vzdělávání se stává důležitou devizou při získávání a udržení zaměstnání.

⁵ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2008, s. 15.

⁶ Srov. tamtéž, s. 19-20.

2.VZDĚLÁVÁNÍ A SOUVISEJÍCÍ POJMY

2.1 VZDĚLÁVÁNÍ, VZDĚLÁNÍ – OBECNÁ DEFINICE

„Vzdělávání je proces, rozvíjející vědomosti, utvářející systém pojmů, soudů a úsudků, ale současně i proces utváření dovedností, návyků a stereotypů.“⁷

„Výsledkem vzdělávání je vzdělání, ucelená soustava vědomostí, dovedností a návyků.“⁸

Vzdělání můžeme dělit podle vzdělávacích obsahů na vzdělání všeobecné a odborné. Podle úrovně na vzdělání základní, vyučení, střední odborné, úplné střední odborné, vyšší odborné, úplné střední všeobecné, vysokoškolské (bakalářské a magisterské) a vědecké. Podle charakteru obsahů na humanitní, lingvistické, umělecké, medicínské a technické.⁹

Také vzdělávání můžeme různě členit. Bartoňková, Šimek uvádějí rozdělení podle Milana Beneše, na:

- *vzdělávání formální*, jenž probíhá v základním, středním, odborném a vysokém školství a je ukončeno vysvědčením.
- *vzdělávání neformální*, který zahrnuje okruh zájmového a kulturního vzdělávání, jehož charakteristickým rysem je zájem účastníků a jejich rovnoprávnost s vyučujícím. Cílem neformálního vzdělávání je poznání.
- *vzdělávání informální*, které probíhá v rámci každodenní komunikace, sociálního života, pod vlivem médií a ze zkušeností.

Tyto tři skupiny tvoří systém *celoživotního vzdělávání*, jenž je součástí aktivního způsobu života dospělého člověka.¹⁰

Od roku 1996 se místo pojmu „celoživotní vzdělávání“ užívá pojem „celoživotní učení“. To proto, aby se zdůraznil aktivní přístup jedince. Celoživotní učení mění pojetí vzdělávání. Je chápáno jako jediný propojený celek, který umožňuje člověku vzdělávat se v různých stádiích svého rozvoje v souladu s vlastními potřebami, úkoly a zájmy.¹¹

Celoživotní učení se stává důležitým principem ve vzdělávací politice Evropské unie, která vyhlásila rok 1996 za Evropský rok celoživotního vzdělávání. Celoživotní učení by mělo být podporováno ze strany společnosti, organizací i jednotlivců, mělo by usilovat o podporu schopností, zvyšování zaměstnatelnosti, využívání lidského potenciálu a rovnosti pohlaví. Koncept celoživotního učení zahrnuje učení v průběhu celého života, klade důraz na vysokou kvalitu počátečního vzdělávání, na vytvoření

⁷ BARTOŇKOVÁ, H., ŠIMEK, D. *Andragogika, studijní texty pro distanční studium*, Olomouc: 2002, s. 43.

⁸ Tamtéž, s. 44.

⁹ Srov. tamtéž, s. 44.

¹⁰ Srov. tamtéž, s. 44-45.

¹¹ Srov. PALÁN, Z. *Výkladový slovník Lidské zdroje*. Praha: ACADEMIA, 2002, s. 28-29.

potřebných nástrojů a silné motivace. Člověk by měl sám z vlastní iniciativy a potřeby usilovat o co nejširší vzdělávání, jenž by mu umožnilo zkvalitnit své dosavadní dovednosti a kompetence. Měl by převzít za své vzdělávání odpovědnost a stát se tvůrcem vlastní vzdělávací dráhy. Jedině tak je možné dosáhnout efektivního celoživotního učení.¹²

2.2 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Pojem vzdělávání dospělých je pojem s širokým obsahem. V literatuře se můžeme setkat s různými definicemi či různými přístupy. Podle Palána je vzdělávání dospělých „systém institucionálně organizovaných a individuálních vzdělávacích aktivit, které nahrazují, doplňují, rozšiřují, inovují, mění nebo jinak obohacují počáteční vzdělání dospělých osob.“¹³ Z definice je patrné, že vzdělávání dospělých je specifická forma vzdělávání, která předpokládá člověka již na určité úrovni vzdělaného. Tuto skutečnost v sobě zahrnuje termín *další (profesní) vzdělávání dospělých*, se kterým operuje Bartoňková. Uvádí zvláštnosti tohoto pojmu, které jej činí specifickým. Není to jen tím, že se týká jiné populace, než kterou se zabývá tzv. školní vzdělávání, ale je to i odlišnými formami, metodami a technikami učení a vyučování, což je nutné brát v úvahu při přípravě a realizaci vzdělávání.¹⁴

Palán označuje za *další profesní vzdělávání* všechny formy profesního a odborného vzdělávání v průběhu aktivního pracovního života, po skončení odborného vzdělávání a přípravy na povolání. Podle tohoto autora ovlivňuje profesní zařazení a uplatnění dospělého, a tím i jeho ekonomickou aktivitu. Jeho podstatou je stále přizpůsobování kvalifikace pracovníka kvalifikovanosti práce.¹⁵ Je součástí profesního vzdělávání (tj. jakákoli příprava na povolání).

Eger upozorňuje na existenci určitých faktorů, které se vyskytují a ovlivňují dospělého při jeho vzdělávání. Dospělí studující chtějí problémy více pochopit a využít v praxi. Velkým přínosem pro vzdělávání jsou životní i vzdělávací zkušenosti studenta a na to navazující míra studentovy nezávislosti a schopnosti sebeřízení. Různorodá je i otázka motivace dospělého ke vzdělávání. Může se pohybovat od donucení ke studiu až po studium z vlastní iniciativy, kdy důvodem může být uspokojení seberealizační potřeby či naplnění potřeby sociálních kontaktů u vzdělávání nejstarší generace. Negativním faktorem je typický strach z chyb.¹⁶

¹² Srov. BRDEK, M., VYCHOVÁ, H. *Evropská vzdělávací politika, programy, principy, cíle*. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2004, s. 35.

¹³ PALÁN, Z. *Výkladový slovník Lidské zdroje*. Praha: ACADEMIA, 2002, s. 237.

¹⁴ Srov. BARTOŇKOVÁ, H. *Vzdělávání pracovníků v organizaci*. Olomouc, 2008, s. 9.

¹⁵ Srov. PALÁN, Z. *Výkladový slovník Lidské zdroje*. Praha: ACADEMIA, 2002, s. 36.

¹⁶ Srov. EGER, L. *Technologie vzdělávání dospělých*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2005, s. 56.

Dospělý člověk – objekt vzdělávání

Objektem vzdělávání dospělých, jak z názvu vyplývá, se stává „dospělý člověk“. V literatuře se setkáme s mnoha výklady pojmu „dospělý“. Bartoňková, Šimek charakterizují dospělého člověka jako „jedince, který dosáhl biologické, psychické, ale zejména sociálně ekonomické zralosti.“¹⁷ Jeho vzdělávání ovlivňuje klíčový faktor – životní dráha, tj. proces, jenž tito autoři charakterizují z pohledu 4 základních dimenzí:

1. *dimenze času* - biografický čas a čas sociálně historický (přizpůsobení se společenským změnám)
2. *horizontální dimenze životní dráhy* - zahrnuje sociálně historický prostor, ve kterém jedinec žije a který jej ovlivňuje ve smyslu kulturním
3. *vertikální dimenze životní dráhy* - postavení jedince ve společnosti (vzestup – pád)
4. *význam, hodnocení životní dráhy* – jedinec jednak hodnotí sám sebe, ale hodnotí jej také okolí¹⁸

V Palánově Výkladovém slovníku se dozvíme hned několik vymezení pojmů dospělost, dospělý člověk. Např. podle právních norem je dospělý člověk ten, co ukončil školskou přípravu a vstoupil na trh práce, ústava rozlišuje dospělost pasivní (18 let) a aktivní (21 let), Jochman považuje dospělost za ukončení vývoje v dimenzi somatické, psychické a sociální.¹⁹

¹⁷ BARTOŇKOVÁ, H., ŠIMEK, D. *Andragogika, studijní texty pro distanční studium*, Olomouc:2002, s. 24.

¹⁸ Srov. BARTOŇKOVÁ, H., ŠIMEK, D. *Andragogika, studijní texty pro distanční studium*, Olomouc:2002, s. 24.

¹⁹ Srov. PALÁN, Z. *Výkladový slovník Lidské zdroje*. Praha: ACADEMIA, 2002, s. 51.

3. FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Moderní společnost je společnost rychlých a neustálých změn. Často je nazývána společností informací. Informace mají na život společnosti i jednotlivce rozhodující vliv, jsou zdrojem poznání, vědění i konkurenční výhody. A protože člověk získává informace především učením, vzrůstá v informační společnosti potřeba vzdělávání. Vzdělávání rozšiřuje možnosti získání či upevnění stávající profese. Dnešní pracovník musí flexibilně reagovat na požadavky organizace a být připraven na změny. V této kapitole své bakalářské práce se budu zabývat právě specifickými součástmi vzdělávání dospělých, které probíhají v podnikovém (firemním) prostředí i mimo něj a týkají se pracovního života člověka. V současné době rozhoduje o úspěšnosti a konkurenceschopnosti organizace nejen její technické vybavení či ekonomické zázemí, nejdůležitějším zdrojem je pro organizaci lidský kapitál.

Podle Mužíka se *lidským kapitálem* rozumí „hodnota schopností lidí vytvářená investicemi do jejich vzdělání, dalšího vzdělávání a rozvoje“²⁰. Mužík uvádí rozčlenění lidského kapitálu podle sociologa Bourdiera na *ekonomický kapitál*, zahrnující materiální bohatství, na *kulturní kapitál*, zahrnující vzdělání a informovanost, na *sociální kapitál*, zahrnující známosti a uznání a na *symbolický kapitál*, zahrnující prestiž, plynoucí z ostatních kapitálů. Vzdělávání je průřezovou složkou lidského kapitálu, neboť zasahuje do všech čtyř oblastí. Má vliv na příjmy člověka, na dosažení žádaných společenských profesí a je spojeno se společenskou prestiží.²¹

Lidský kapitál by v organizačním prostředí měli tvořit flexibilní pracovníci s dovednostmi a vědomostmi, kteří vytváří firemní hodnoty, spolupodílejí se na vytváření firemní kultury a jsou připraveni k plnění aktuálních i výhledových úkolů organizace. Z těchto důvodů je jedním z nejdůležitějších úkolů řízení lidských zdrojů v organizaci zajištění kvalitního firemního vzdělávání.

Firemní vzdělávání je vzdělávací proces, který organizuje podnik, jak uvnitř svého prostředí, tak mimo něj. Pak můžeme hovořit o interním či o externím firemním vzděláváním. Jedná se o proces změny pracovního chování, znalostí, dovedností i motivace pracovníků. Hlavním úkolem firemního vzdělávání je snížení rozdílu mezi *kvalifikací subjektivní* (tj. dovednosti, zkušenosti, schopnosti získané během života) a *kvalifikací objektivní* (tj. požadavky na kvalifikaci pracovníka = požadavky na pracovní místo).²²

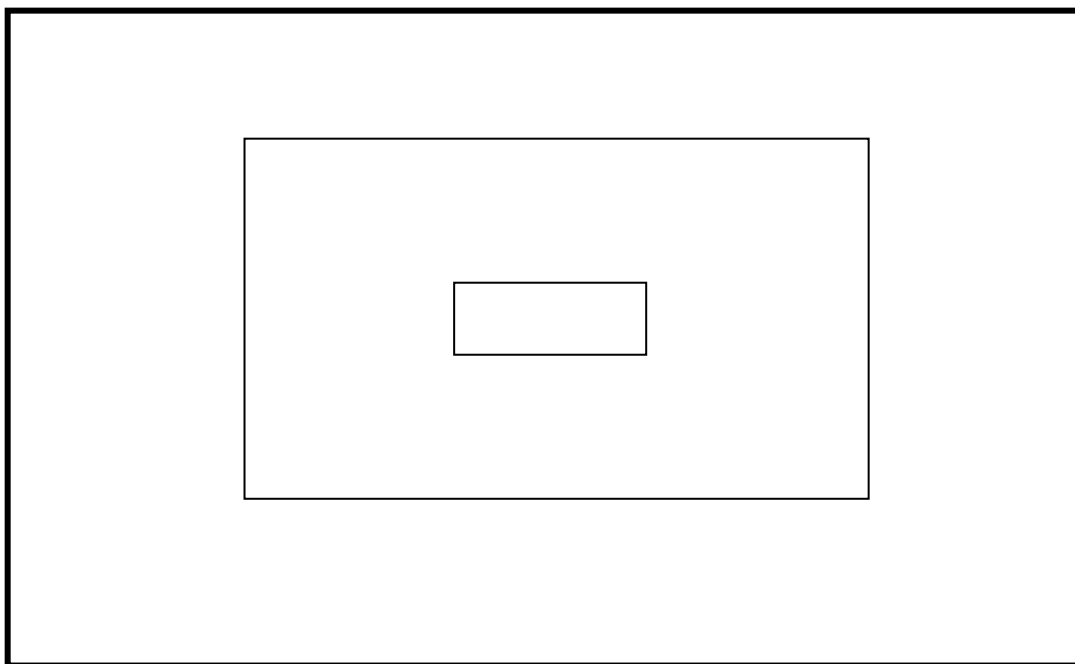
²⁰ MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. 2. vyd., Praha: ASPI Publishing, 2004, s. 19.

²¹ Srov. tamtéž, s. 19-20.

²² Srov. BARTOŇKOVÁ, H. *Vzdělávání pracovníků v organizaci (úvod do firemního vzdělávání)*. Olomouc, 2008, s. 11.

Podobu firemního vzdělávání ovlivňuje vnější prostředí, ve kterém organizace funguje. Bartoňková uvádí rozdělení vnějšího prostředí podle autorů Wright-Noe na prostředí obecné a úkolové. Obecné prostředí zahrnuje prostředí sociální, technologické, ekonomické a legislativní. Do prostředí úkolového spadá konkurence, zákazníci, dodavatelé, regulátoři.

Obr. Vnější prostředí organizace podle Wright - Noe²³



Jakákoli změna v dílčích prostředích vyvolává vzdělávací potřebu. Palán definuje *vzdělávací potřeby* jako stav, kdy člověku chybí znalosti, jenž mají význam pro jeho existenci, zachování jeho psychických, fyzických i společenských funkcí a které jsou ovlivňovány trhem práce.²⁴ Při změně v legislativním prostředí mohu uvést konkrétní příklad zvýšení vzdělávací potřeby a to přijetím zákona o sociálních službách z roku 2006 a jeho novelizace z roku 2009 (viz. kapitola 4). Obě právní normy nově upravují předpoklady pro výkon profese sociálního pracovníka. Podstatou paragrafových ustanovení zákona o sociálních službách týkající se vzdělávání je povinnost sociálních pracovníků si i po dosažení základní kvalifikace stále prohlubovat a upevňovat dosavadní kvalifikaci. Tato konkrétní legislativní změna přinesla zvýšení vzdělávací potřeby právě u těchto pracovníků a jejich zaměstnavatelů.

Cílem systému firemního vzdělávání je zvyšování kvalifikace zaměstnanců a tím vytvoření podmínek ke zvyšování produktivity práce, kvality odvedené práce a

²³ BARTOŇKOVÁ, H. *Vzdělávání pracovníků v organizaci (úvod do firemního vzdělávání)*. Olomouc, 2008, s. 42.

²⁴ Srov. PALÁN, Z. *Výkladový slovník Lidské zdroje*. Praha: ACADEMIA, 2002, s. 234.

možnosti kariérového růstu. Kvalitní firemní vzdělávání má pozitivní vliv na loajalitu pracovníka k firmě, na jeho profesní a kariérový růst, ovlivňuje fluktuaci a stabilizaci zaměstnance.

Mužík rozděluje koncepci vzdělávání v podniku na tři části:²⁵

1. interní podnikové vzdělávání

Nejčastější formou interního vzdělávání je *základní školení* všech pracovníků v podniku. Hlavním cílem je poskytnutí novým pracovníkům základní informace o firmě, seznámit s legislativou a interními předpisy. Oblast pokrytí požadavků vyšší kvalifikace pracovníků v souvislosti s rozvojem techniky, technologie či ekonomiky postihuje *odborné školení a vyšší odborné školení*. Důležitou součástí interního vzdělávání v podniku je *školení managementu a perspektivních pracovníků* připravujících se na řídicí funkce. Výhodou interního podnikového vzdělávání jsou nízké finanční náklady a možnost pružnější reakce na potřeby podniku, neboť lektori často bývají zaměstnanci podniku. Nevýhodou jsou určité bariéry ve výuce, které mohou často souviset se vztahy nadřízenosti a podřízenosti mezi lektory a účastníky.

2. vzdělávání na pracovním místě

Jedná se o systém vzdělávání zaměřený na získávání a aplikaci teoretických vědomostí, na upevňování pracovních návyků a profesních dovedností, probíhající v konkrétním prostředí pracovního místa a navazující na vzdělávání probíhajícího na učebnách. Je realizováno pro všechny pracovníky. Výuka probíhá různými metodami. Může se jednat o metody klasické (instruktáže, exkurse), metody v praxi již déle používané (řízená nástupní adaptace, asistování, rotace práce) či moderní metody rozvíjející se zejména v poslední době (coaching, mentoring).

3. externí podnikové vzdělávání

Pracovníci jsou organizací vysíláni do kurzů organizované jinou vzdělávací institucí. Výhodou tohoto způsobu je získávání širších kontaktů a nových zkušeností při setkání s jinými účastníky kurzu či širší a komplexnější znalosti lektorů. Nevýhodou je nesnadná aplikace externě získaných poznatků do vlastní práce.

Systém firemního vzdělávání se stal také jednou ze součástí norem ISO – systému managementu jakosti. Podle této normy je organizace povinna zajistit odbornou způsobilost a výcvik zaměstnanců, kteří svou prací ovlivňují jakost produktů, hodnotit efektivnost provedených opatření. Vzdělávání a výcvik musí být v souladu se zásadami jakosti, s přístupy k jakosti a s aplikací metod vhodných ke zlepšování

²⁵ Srov. MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*, Praha: CODEX Bohemia, s.r.o., 1999, s. 91-93.

jakosti. Efektivnost výcviku a vzdělávání se má pravidelně monitorovat a písemně zaznamenávat.

Podle Mužíka mohou vzdělávací firmy získat osvědčení jakosti v oblasti pořádání kurzů podle standardní normy ISO 9001. Základem systému ISO je řízený systém dokumentace. Příslušná dokumentace se zpracovává na čtyřech úrovních:

Obr. – Systém kvality ISO ve vzdělávací sféře ²⁶

| Úroveň | Kroky k certifikaci ISO |
|--------|--|
| 0 | Příručka jakosti vzdělávacího zařízení |
| 1 | Směrnice pro jednotlivé oblasti činnosti |
| 2 | Formuláře (vzory) |
| 3 | Plán jakosti |

V *příručce jakosti* jsou zahrnuty požadavky na systém jakosti (odpovědnost vedení, zásady systému jakosti) a operativní řízení příručky (vypracování, ověření, schválení, vydání, distribuce, změny). *Směrnice* obsahuje standardizovaný postup a rozsah odborných činností vzdělávací organizace. *Formuláře* sjednocují zaznamenávání důležitých informací zhodnocení kvality vzdělávacích akcí. Jsou zaměřeny jak na administrativní záležitosti kurzu (seznam účastníků, závazná přihláška, objednávkové listy), na pedagogickou dokumentaci kurzu (evidence lektorů), tak i na řídicí a organizační záležitosti (kalkulace ceny, subdodavatelé). *Plán jakosti* zahrnuje požadavky na lektory, studijní materiály pro kurz, požadavky na materiální vybavení učeben, plán úspěšnosti kurzu.²⁷

Dalším ukazatelem kvality vzdělávacích organizací je členství v České asociaci manažerských vzdělávacích a výcvikových organizací (CAMETIN). Členové asociace jsou povinni plnit stanovené podmínky a v intervalu dvou let se podrobit auditu a prokázat, že podmínky plní bez výhrad nebo s malými výhradami, které neovlivňují kvalitu poskytovaných vzdělávacích služeb. Výhodou získání členství v asociaci jsou výrazně nižší náklady než je získání certifikace podle norem ISO.²⁸

²⁶ MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*, Praha: CODEX Bohemia, s.r.o., 1999, s. 175.

²⁷ Srov. tamtéž, s. 175-178.

²⁸ Srov. tamtéž, s. 178-181.

4. SPECIFIKA VZDĚLÁVÁNÍ SOCIÁLNÍCH PRACOVNÍKŮ

4.1 SOCIÁLNÍ PRACOVNÍK

Pro definování pojmu sociální pracovník jsem vycházela z textu Zákona o sociálních službách č.108/2006 Sb, v platném znění. Podle § 109 „sociální pracovník vykonává sociální šetření, zabezpečuje sociální agendy včetně řešení sociálně právních problémů v zařízeních poskytujících služby sociální péče, sociálně právní poradenství, analytickou, metodickou a koncepční činnost v sociální oblasti, odborné činnosti v zařízeních poskytující služby sociální prevence, depistážní činnost, poskytování krizové pomoci, sociální poradenství a sociální rehabilitace.“²⁹

4.2 LEGISLATIVA UPRAVUJÍCÍ VZDĚLÁVÁNÍ SOCIÁLNÍCH PRACOVNÍKŮ

Sociální pracovník je zaměstnanec veřejné správy. Vzdělávání ve veřejné správě je obsaženo v těchto právních právní normách:

- Zákoník práce č. 262/2006 Sb., v platném znění – primárně upravuje vzdělávání zaměstnanců a obecně definuje podmínky vzdělávání
- Zákon o úřednících územních samosprávných celků Č. 312/2002 Sb., v platném znění
- Zákon o sociálních službách č.108/2006 Sb., v platném znění

Zákoník práce č. 262/2006 Sb., v platném znění

Tato legislativní norma primárně upravuje odborný rozvoj zaměstnanců (hlava II), který v sobě zahrnuje zaškolení a zaučení, odbornou praxi absolventů škol, prohlubování kvalifikace, zvýšení kvalifikace, kvalifikační dohodu a její podmínky. Nebudu se zabývat všemi pojmy. Ráda bych teoreticky vymezila pouze pojem prohlubování kvalifikace a zvýšení kvalifikace.

Prohlubování kvalifikace

Pod tímto termínem se rozumí průběžné doplňování, udržování a obnovování kvalifikace. Prohlubováním kvalifikace zaměstnanec nezíská novou kvalifikaci, jejím prostřednictvím si průběžně doplňuje teoretické a praktické znalosti vztahující se k již získané kvalifikaci. Podstata stávající kvalifikace se nemění, kvalifikace zůstává i po prohloubení „ve stejné hodnotě“. Prohlubování kvalifikace se vždy posuzuje k výkonu sjednané práce, tj. k druhu práce a kvalifikačním požadavkům k výkonu této práce uvedených v pracovní smlouvě. Zaměstnanec má povinnost si kvalifikaci prohlubovat, zaměstnavatel má právo uložit zaměstnanci účast na školeních. Porušení povinnosti

²⁹ Zákon o sociálních službách č.108/2006 Sb., v platném znění, § 109.

zaměstnanec podrobit se školení lze kvalifikovat jako porušení povinností vyplývajících pro zaměstnanec z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci. Není vyloučeno ani ukončení pracovního poměru pro porušení povinnosti. Účast na školeních se považuje za výkon práce a zaměstnanci za ni náleží mzda nebo plat. Náklady vynaložené na prohlubování kvalifikace hradí zaměstnavatel.

Zvýšení kvalifikace

Zvýšením kvalifikace se rozumí změna hodnoty kvalifikace, získání nebo rozšíření kvalifikace. Zvyšováním kvalifikace se rozumí studium, vzdělávání, školení nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, které jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele. Při zvýšení kvalifikace zaměstnanec získá novou kvalifikaci. Zaměstnanci přísluší při zvyšování kvalifikace, která je v souladu s potřebou zaměstnavatele pracovní volno s náhradou mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku. Jedná se o různý počet pracovních dnů, ve kterých se zaměstnanec účastní výuky nebo školení, koná přípravu, zkoušku, závěrečnou zkoušku, vypracovává a obhájí práci, kterou je zakončováno studium v programu celoživotního vzdělávání organizovaného vysokou školou.³⁰

Zákon o úřednících územních samosprávných celků č. 312/2002 Sb., v platném znění

Sociální pracovník je podle tohoto zákona v postavení úředníka. Úředníkem se rozumí zaměstnanec územního samosprávného celku podílející se na výkonu správních činností zařazený do různých stupňů úřadů vykonávajících veřejnou správu (např. obecní úřad, krajský úřad, magistrát aj.) Hlava IV, § 17- 34 upravuje pracovní poměr úředníků a jejich vzdělávání. Podle tohoto zákona je úředník povinen prohlubovat si kvalifikaci účastí na vstupním vzdělávání, průběžném vzdělávání a v přípravě a ověření zvláštní odborné způsobilosti. V praxi je možné setkat se s rozdílným postavením sociálních pracovníků. V některých institucích figurují tito pracovníci v postavení úředníka (např. obecní, městské úřady, magistráty) a v některých institucích v postavení sociálního pracovníka (např. v ústavech sociální péče). Proto se požadavky na vzdělávání posuzují buď podle zákona o úřednících nebo podle zákona o sociálních službách.

Vstupní vzdělávání zahrnuje znalosti základů veřejné správy, veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva, práv, povinností a pravidel etiky úředníka a další potřebné návyky a dovednosti, potřebné k výkonu této profese. Úředník je povinen ukončit vstupní vzdělávání nejdéle do 3 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru.³¹

³⁰ Srov. BĚLINA, M. a kol. *Zákoník práce. Komentář*. Praha. C. H. Beck, 2008 s. 586-589.

³¹ Srov. Zákon o úřednících územních samosprávných celků č.312/2002 Sb., v platném znění, § 19.

Průběžné vzdělávání zahrnuje prohlubující a specializační vzdělávání úředníků zaměřené na výkon správních činností. Je uskutečňováno formou kurzů, přičemž úředník je povinen se kurzu účastnit. Účast je prokazována osvědčením vydaným vzdělávací institucí, která kurz pořádala.³²

Zvláštní odborná způsobilost zahrnuje souhrn znalostí a dovedností, jenž jsou nezbytné pro výkon činností stanovených prováděcím předpisem. V případě sociálního pracovníka je takovýmto prováděcím předpisem zákon o sociálních službách č.108/2006 Sb., v platném znění. Zvláštní odborná způsobilost se skládá ze dvou částí. Obecná část zahrnuje znalost základů veřejné správy, zvláštní část zahrnuje znalosti nezbytné k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem.³³

Zákon o sociálních službách č.108/2006 Sb., v platném znění

Vzdělávání sociálních pracovníků je specifické v tom, že oblast je pevně zakotvená v legislativě. Pracovníci jsou povinni si po dosažení základní kvalifikace stále prohlubovat a upevňovat dosavadní kvalifikaci. Předpoklady pro výkon povolání a pro další vzdělávání sociálních pracovníků upravuje Zákon o sociálních službách č. 108/2006 Sb., v platném znění (účinnost novelizovaného zákona od 1.8.2009). Mimo tento právní rámec se vzdělávání sociálních pracovníků ve veřejné správě uskutečňuje také podle Zákona o úřednících územních samosprávných celků č.312/2002 Sb., v platném znění.

Podle znění § 110 Zákona o sociálních službách č.108/2006 Sb., v platném znění je předpokladem pro výkon povolání sociálního pracovníka způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, zdravotní způsobilost a odborná způsobilost. Odbornou způsobilostí se míní:

- vyšší odborné vzdělání v oborech zaměřených na sociální problematiku (sociální práce a sociální pedagogika, sociální a humanitární práce, sociálně právní činnost, charitní a sociální činnost),
- vysokoškolské vzdělání bakalářského, magisterského nebo doktorského typu (zaměřených na sociální práci, sociální politiku, sociální pedagogiku, sociální péči, sociální patologii, právo nebo speciální pedagogiku),
- absolvování akreditovaných vzdělávacích programů, týkající se sociálního zaměření v celkovém rozsahu nejméně 200 hodin a praxe při výkonu sociálního pracovníka v trvání nejméně 5 let, za podmínky ukončeného vysokoškolského

³² Srov. Zákon o úřednících územních samosprávných celků č.312/2002 Sb., v platném znění, § 20.

³³ Srov. tamtéž, § 21.

vzdělání v oblasti studia, které není uvedeno v bodu týkajícího se vysokoškolského vzdělání.³⁴

Rozhodným datem pro ukončení středního maturitního vzdělání v oboru sociálně právním je datum 31.12.1998, nikoliv již 31.12.1996. Touto změnou mají být zajištěny rovné podmínky pro všechny absolventy dvouletých sociálně právních nástavbových oborů ve vztahu k možnosti naplnění kvalifikačních požadavků.

Podle znění § 111 Zákona o sociálních službách č. 108/2006 Sb., v platném znění:

- odst. 1) „má sociální pracovník povinnost dalšího vzdělávání, kterým si obnovuje, upevňuje a doplňuje kvalifikaci.“
- odst. 2) „další vzdělávání se uskutečňuje na základě akreditace vzdělávacích zařízení a vzdělávacích programů udělené ministerstvem na vysokých školách, vyšších odborných školách a ve vzdělávacích zařízeních právnických a fyzických osob“
- odst. 3) „formy dalšího vzdělávání jsou:
 - vzdělávání zajištěné vysokými školami, vyššími odbornými školami,
 - účast v akreditovaných kurzech
 - odborné stáže v zařízeních sociálních služeb
 - účast na školicích akcích“³⁵

4.3 AKREDITACE VZDĚLÁVACÍCH INSTITUCÍ A VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ PRO SOCIÁLNÍ PRACOVNÍKY

Akreditace (z franc. *accréditer*, z *mettre à crédit*, ověřit důvěryhodnost) znamená oprávnění k určité činnosti nebo ověření a uznání takového oprávnění. Často to může být synonymum pro získání licence. Akreditaci jako oprávnění uděluje takzvaná akreditační autorita, která tím může někdy pověřit i firmu nebo agenturu.³⁶ Akreditace je udělována pověřenou institucí, která prostřednictvím akreditační komise vydá rozhodnutí vyjadřující způsobilost vzdělávacích programů a vzdělávacích institucí ke splnění stanovených podmínek nutných k udělení akreditace.

Vzdělávací program

Vzdělávací program je komplexní plán aktivit cíleně zaměřených ke zvýšení kvalifikace. Aby byl vzdělávací program přínosný a efektivní je velmi důležité vytvořit plán vzdělávacího programu a detailní projekty jednotlivých vzdělávacích akcí.

³⁴ Srov. Zákon o sociálních službách č. 108/2006 Sb., v platném znění, § 110.

³⁵ Tamtéž, § 111

³⁶ <http://cs.wikipedia.org/wiki/Akreditace> - 21. 12. 2009

Palán uvádí konkrétní kroky při přípravě vzdělávacího programu:³⁷

| | |
|---|---|
| 1 | Analýza potřeb organizace/jednotlivců |
| 2 | Formulování cílů |
| 3 | Zpracování návrhu vzdělávacího programu <ul style="list-style-type: none">• analýza účastníků (schopnosti, předpoklady, intelektuální způsobilost)• vypracování učeních osnov (výběr obsahu, vypracování lekcí)• výběr forem, metod, prostředků• časový rozvrh (příprava realizace, hodinová dotace, denní doba..)• finanční rozpočet (školení, ubytování, plat lektorů, vybavení materiál..)• výběr lektorů• prezentace a obhájení návrhu programu u zadavatele |
| 4 | Realizace vzdělávacích akcí <ul style="list-style-type: none">• plánování• příprava a organizace jednotlivých akcí• vlastní realizace |
| 5 | Kontrola a hodnocení |

Pro zajištění úspěšnosti vzdělávacího programu je podstatné, aby jednotlivé kroky na sebe navazovaly a vzájemně ze sebe vycházely.

Stejně jako vzdělávání sociálních pracovníků, i akreditace vzdělávacích institucí a vzdělávacích programů pro tuto cílovou skupinu je legislativně upravena v již zmiňovaném Zákoně o sociálních službách č. 108/2006 Sb, v platném znění, který stanoví, že:

- o akreditaci rozhoduje Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR ve lhůtě 30 dnů po obdržení stanoviska akreditační komise
- na udělení akreditace není právní nárok
- akreditace se uděluje na dobu 4 let
- akreditace není převoditelná a nepřechází na právního nástupce
- akreditované vzdělávací zařízení vede evidenci vydaných osvědčení
- ministerstvo kontroluje činnost akreditovaných vzdělávacích zařízení
- ministerstvo má právo odejmout akreditaci v případě, že zjistí nedodržování vzdělávacího programu, zjistí neplnění podmínek akreditovanou institucí či akreditovaná vzdělávací instituce sama požádá o odejmutí akreditace
- ministerstvo zveřejňuje v elektronické podobě seznam akreditovaných vzdělávacích institucí a vzdělávacích programů, dobu, na kterou byla akreditace udělena a seznam vzdělávacích zařízení, kterým byla akreditace odejmuta³⁸

Žádost o akreditaci je vždy písemná, je zpoplatněná správním poplatkem 1000 Kč a musí obsahovat :

³⁷ PALÁN, Z. *Výkladový slovník Lidské zdroje*. Praha: ACADEMIA, 2002, s. 235.

³⁸ Srov. Zákon o sociálních službách č.108/2006 Sb., v platném znění, § 117c, § 117d.

- jméno, příjmení, místo trvalého pobytu, identifikační číslo, bylo-li přiděleno, je-li žadatelem fyzická osoba
- název firmy, sídlo, identifikační číslo, statutární orgán, je-li žadatelem právnická osoba
- oprávnění ke vzdělávací činnosti
- přehled o dosavadní činnosti žadatele o akreditaci
- název, druh, obsah, časová dotace a forma vzdělávacího programu
- doklady o materiálním a technickém zabezpečení vzdělávacího programu
- seznam fyzických osob, které se budou podílet na vzdělávání, doklady o jejich odborné způsobilosti
- formu osvědčení o absolvování vzdělávacího programu
- předpokládanou výši nákladů na 1 účastníka³⁹

O akreditaci může požádat nejen občanské sdružení, ale také osoba fyzická či právnická (např. s.r.o., a.s.).

Do přílohy č.1 bakalářské práce jsem zařadila vzory jednotlivých žádostí o akreditaci vzdělávacích institucí a vzdělávacích programů uvedené na webových stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí ČR. Konkrétně se jedná o tyto formuláře:

- 1A formulář žádosti o akreditaci vzdělávací instituce - fyzické osoby
- 1B formulář žádosti o akreditaci vzdělávací instituce - právnické osoby
- 1C formulář žádosti o akreditaci vzdělávací instituce (stručný přehled o dosavadní činnosti žadatele)
- 2A formulář žádosti o akreditaci vzdělávacího programu (identifikace žadatele)
- 2B formulář žádosti o akreditaci vzdělávacího programu (popis vzdělávacího programu)
- 2C formulář žádosti o akreditaci vzdělávacího programu (přílohy).⁴⁰

Zákon o sociálních službách č.108/2006 Sb., v platném znění rozšiřuje pravomoc Ministerstva práce a sociálních věcí ČR rozhodovat o akreditaci vzdělávacích programů pro širší cílové skupiny než jen pro vzdělávání sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách. Jedná se o vzdělávací programy pro vedoucí pracovníky zaměstnanců vykonávající v sociální oblasti odbornou činnost a o vzdělávací programy pro pracovníky poskytující osobám potřebným příspěvek na péči.

³⁹ Srov. Zákon o sociálních službách č.108/2006 Sb., v platném znění, § 117a.

⁴⁰ http://www.mpsv.cz/files/clanky/3495/Formular_zadosti_190809.doc - 21. 12. 2009.

5. OBČANSKÉ SDRUŽENÍ TREMEDIAS

5.1 OBČANSKÉ SDRUŽENÍ – OBECNÁ DEFINICE

Občanské sdružení je dobrovolná, nezávislá, nepolitická a nezisková organizace, která je v naší republice nejrozšířenější právní formou. Účelem sdružení může být sdílení společných zájmů (např. sportovní kluby, myslivecká sdružení) nebo určitá obecně prospěšná činnost (poskytování sociálních služeb, vzdělávací a informační aktivity apod.). Občanské sdružení vzniká registrací stanov na Ministerstvu vnitra ČR. Členy sdružení mohou být fyzické i právnické osoby. Občanské sdružení může vlastním jménem podnikat v rámci cílů sdružení, případný zisk musí být použit na dosahování cílů sdružení.⁴¹

Registrace, vznik a zánik sdružení upravuje Zákon o sdružování občanů č. 83/1990 Sb., v platném znění. Podle této legislativní normy sdružení vzniká registrací; návrh na registraci, adresovanou Ministerstvu vnitra ČR, podávají nejméně tři občané (z nichž alespoň jeden musí být starší 18 ti let), kteří ke své žádosti připojí stanovy sdružení upravující práva a povinnosti člena sdružení a splňující formální požadavky (název sdružení, sídlo, orgány sdružení, cíl činnosti, zásady hospodaření).

Registrace sdružení vzniká dnem, kdy ministerstvo odešle stanovy zmocněnci přípravného výboru sdružení. Ministerstvo má právo ze zákonných důvodů registraci odmítnout. Evidenci sdružení vede Český statistický úřad. Zánik sdružení může nastat jednak dobrovolným rozpuštěním či sloučením s jiným sdružením, jednak pravomocným rozhodnutím ministerstva o jeho rozpuštění. Při zániku se provede majetkové vypořádání.⁴²

5.2 CHARAKTERISTIKA OBČANSKÉHO SDRUŽENÍ TREMEDIAS

Poslání občanského sdružení TreMediaS

Poslání- teoretické vymezení pojmu

Při zakládání jakékoli organizace je důležitým předpokladem vymezení její poslání. „Poslání firmy má sjednocovat představu vlastníků, vedení a pracovníků na základní záměry budoucí podnikatelské činnosti, její ekonomický účel a společenský smysl“.⁴³ Poslání by mělo být formulováno jasně, srozumitelně, mělo by být lehce zapamatovatelné, přehledné. Definice poslání by měla obsahovat tzv. 3P:

⁴¹ http://cs.wikipedia.org/wiki/Ob%C4%8Dansk%C3%A9_sdru%C5%BEen%C3%AD - 14. 02. 2010

⁴² Srov. Zákon o sdružování občanů č.83/1990 Sb., v platném znění

⁴³ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Management, studijní text pro distanční studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2004, s. 49.

Profit

- seznámení s druhem organizace ve vztahu k zisku a typu (zisková, nezisková, akciová společnost, občanské sdružení atd.)

Produkt

- druhy výrobků a služeb poskytovaných organizací

Personál

- charakteristika pracovníků zaměstnaných v organizaci s ohledem na jejich znalosti, dovednosti, vlastnosti

Poslání občanského sdružení TreMediaS

Občanské sdružení TreMediaS je dobrovolné, nezávislé a nepolitické sdružení založené v roce 2008 podle Zákona o sdružování občanů č. 83/1990 Sb., v platném znění, v němž se sdružují příznivci, poskytovatelé a lektori, supervizoři, mediátoři a dalších osoby z oblasti pomáhajících profesí. Působení občanského sdružení je ve svých hlavních činnostech zaměřeno na poskytování mediace a supervize, provozování informační a poradenské činnosti, spolupráci se státními a nestátními organizacemi. Vedlejší činností sdružení je vzdělávání dospělých formou pořádání seminářů, kurzů a workshopů pro veřejnost. Velký důraz je kladen na profesionalitu a odbornost lektorů, kteří připravují a realizují nabízené vzdělávací programy.

Akreditace občanského sdružení TreMediaS a jeho vzdělávacích programů

Dne 17.12.2008 vydalo Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR rozhodnutí, kterým se občanské sdružení stává akreditovanou vzdělávací institucí. Současně s tímto krokem bylo téhož dne vydáno rozhodnutí o akreditaci vzdělávacího programu „Letní škola nových trendů sociální práce“. Obě rozhodnutí jsou součástí přílohy č. 2 a č. 3.

Předmět poskytovaných služeb

Předmětem poskytovaných služeb občanského sdružení TreMediaS jsou vzdělávací programy pro sociální pracovníky, nabízené v rámci celoživotního vzdělávání.

Klíčové osoby

Klíčovými osobami občanského sdružení TreMediaS jsou absolventky Univerzity Palackého v Olomouci a Masarykovy univerzity v Brně, s dlouholetou praxí v oboru sociální práce a zkušenostmi s lektorskou činností. Jejich předností je dokonalá znalost sociálního i legislativního prostředí a kvalitní komunikační dovednosti.

Územní působnost

Občanské sdružení TreMediaS má celorepublikovou působnost, což v praxi znamená, že mohou poskytovat vzdělávací aktivity v místě sídla organizace sociálních pracovníků. Celorepubliková působnost je dána akreditací. Sídlo vzdělávací instituce neznamena, že by výkon vzdělávacích aktivit byl omezen pouze na lokalitu sídla. Cílovou skupinou, pro kterou jsou v současné době tyto služby nabízeny, jsou sociální pracovníci úřadů samosprávných celků a nestátních neziskových organizací. Občanské sdružení TreMedias usiluje o rozšíření stávající cílové skupiny. Dne 30.12.2009 byla podána na Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR žádost o akreditaci vzdělávacích programů i pro pracovníky v sociálních službách.

Ekonomické prostředí

Ekonomické fungování občanského sdružení TreMediaS je založeno na finančním plánu, ve kterém jsou zhodnoceny zdroje financování a náklady provozované činnosti. Finanční prostředky jsou v současnosti čerpány zejména z vlastních zdrojů a z grantového systému Zdravé město Třebíč. Pro rok 2010 bylo již také požádáno o dotace ze státního rozpočtu pro oblast rodinné mediace a prostřednictvím tří projektů o dotace z Evropského sociálního fondu. Do nákladů se promítanou mzdy zaměstnanců, odvody z mezd, provozní a správní režie. Cílem hospodaření občanského sdružení, které je nekomerčního charakteru, je fungování bez ztráty.

Strategický plán (zaměření) a cíle občanského sdružení TreMediaS

Plán a cíl organizace – teoretické vymezení pojmu

V rámci fungování jakékoli organizace je důležitým bodem plánování, jenž slouží k zajištění prosperity a k udržení konkurenceschopnosti dané organizace. Plánování je považováno za jednu ze základních funkcí managementu, je zaměřeno do budoucnosti a představuje podle Cimbalníkové „stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobu jejich dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni“.⁴⁴ Plánování ovlivňuje např. zvyšování efektivity, snižování rizika, úspěšnost organizačních změn či rozvoj manažerů. Výsledkem plánování se stává plán. Plány lze členit na plány:

- *strategické* (dlouhodobé) plánování, které se uskutečňuje na vrcholové úrovni řízení

⁴⁴ CIMBÁLŇÍKOVÁ, L. *Management, studijní text pro distanční studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2004, s. 40.

- *taktické* (operační, střednědobé) plánování, probíhající na úrovni jednotlivých funkčních oblastí. Uskutečňuje strategické cíle a specifikuje a konkretizuje cíle a prostředky k jejich dosažení
- *operativní* (krátkodobé) plánování, zahrnující plány čtvrtletní, měsíční, týdenní a představující bezprostřední nástroj pro realizaci cílů⁴⁵

Nejdůležitějším úkolem managementu je strategické plánování, neboť stanovuje základní předpoklad fungování organizace (poslání), analyzuje prostředí, ve kterém organizace funguje, analyzuje její možnosti, zdroje a schopnosti, odhaluje silné a slabé stránky organizace, identifikuje faktory úspěchu, stanovuje strategické cíle, určuje postup, jakým způsobem stanovených cílů dosáhnout, realizuje stanovené cíle a v závěru je kontroluje.

Obr. Základní strategický model⁴⁶



V krátkosti se zastavím u stanovování cílů organizace. Cíle vyjadřují záměry organizace do budoucna. Při stanovování cílů lze využít manažerskou techniku „Pravidlo SMART“, jenž dává postup na správné definování a formulaci cílů.

S – specific – specifický (v množství, kvalitě a čase)

M – measurable – měřitelný

A – agreed – akceptovatelný, přijatelný

R – realistic – reálný

T - trackable – sledovatelný⁴⁷

Rozsah strategického plánování se odvíjí od velikosti organizace. Občanské sdružení TreMediaS je početně malá organizace, ale přesto musely být při zakládání sdružení provedeny základní kroky strategického plánování. Jedná se o:

- stanovení poslání sdružení
- provedením analýzy prostředí prostřednictvím sociálního výzkumu jedné ze zakladatelek sdružení, zaměřeného na úroveň a rozsah vzdělání sociálních pracovníků v kraji Vysočina, ze kterého vyplynulo, že více jak polovina

⁴⁵ Srov. CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Management, studijní text pro distanční studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2004, s. 44.

⁴⁶ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Management, studijní text pro distanční studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2004, s. 48.

⁴⁷ Srov. CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské techniky*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2004, s. 28.

dotázaných respondentů nespĺňovala požadované vzdělání stanovené zákonem – tzn. vysokoškolské vzdělání bakalářského nebo magisterského typu, vyšší odborné vzdělání či účast v akreditovaných programech v rozsahu nejméně 200 hodin. SWOT analýza kraje Vysočina uvádí, že na území kraje je nedostatek příležitostí pro vzdělávání. Tento výstup byl hlavním důvodem založení občanského sdružení.

- specifikování strategických cílů, které vychází z poslání a z analýzy prostředí:
 1. zajištění kvalitního odborného vzdělávání sociálních pracovníků s dlouhodobými a provázanými vzdělávacími aktivitami, reagujícími na nové trendy v sociální práci
 2. rozšíření nabídky specializovaného vzdělávání v kraji realizovaného místní vzdělávací institucí
 3. vyzkoušení v praxi nově vyvinutého vzdělávacího produktu pro sociální pracovníky
 4. vytvoření stabilního lektorského týmu a technického zázemí pro další rozvoj vzdělávacích aktivit
 5. podpoření kontaktů, výměny zkušeností a spolupráce mezi sociálními pracovníky různých institucí kraje Vysočina⁴⁸

5.3 CHARAKTERISTIKA ČINNOSTI OBČANSKÉHO SDRUŽENÍ TREMEDIAS

Občanské sdružení TreMediaS se ve své činnosti zaměřuje na poskytování mediace a supervize, provozování informační a poradenské činnosti, spolupráci se státními a nestátními organizacemi a vzdělávání dospělých formou pořádání seminářů, kurzů a workshopů pro veřejnost.

Mediace pochází z latinského slova *mediare*, což znamená *být uprostřed*. Je to proces, při kterém mezi znesvářené strany vstoupí mediátor, tedy třetí, nezávislá, nestranná osoba, která se svojí činností snaží ukázat na podstatu sporu, najít společná stanoviska a obě strany přivést ke smíru a přijetí kompromisu v řešení sporu. Mediace může předejít soudnímu jednání. Mediaci lze uplatnit ve sporech občansko - právních, ve vztazích zaměstnanec – zaměstnavatel, při řešení konfliktu mezi firmami, v rodinných konfliktech. Pomocí rodinné mediace lze hledat společná východiska při řešení konfliktů při rozvodu, ale i před ním a po něm, lze řešit i mezigenerační spory.⁴⁹

Supervize významně přispívá k rozvoji kvality organizací a k rozvoji jejich služeb, má nepostradatelný podíl na vzdělanosti organizace a vede k procesům vývoje jedince. Je to metoda zaměřená na zvyšování kvality a profesionality práce v oblasti pomáhající profese. Jedná se o celoživotní formu učení rozvíjející profesionální

⁴⁸ Srov. Výroční zpráva občanského sdružení TreMedias za rok 2009.

⁴⁹ www.tremedias.cz - 09. 02. 2010.

dovednosti a kompetence supervidovaných. Supervize by měla pracovníkům pomoci uvědomit si vlastní motivace, které je vedou k výkonu tohoto povolání a měla by zvýšit pracovníkovu schopnost reflexe vlastní práce a sebereflexe.⁵⁰

5.4. TRH A CHARAKTERISTIKA ZÁKAZNÍKŮ

Občanské sdružení se svými aktivitami zaměřuje na domácí trh, který je celorepublikový, ale v současné době je určen především územím kraje Vysočina. Cílovou skupinou, pro kterou jsou tyto služby nabízeny, jsou sociální pracovníci a pracovníci v sociálních službách. Pro podrobnější popis následující kategorie je obecně velmi vhodná jedna ze strategických analýz – STP analýza – analýza zákazníků. Jednotlivé kroky analýzy jsou tři:

- *segmentace* – rozdělení zákazníků do skupin podle jejich charakteristik – vytvoření tzv. tržních segmentů. Kritéria pro rozdělení mohou být různá, např. velikost zákazníka, velikost objednávek, geografie, demografie.
- *zacílení* – vybrání nejatraktivnějšího segmentu
- *odlišení* – odlišení nabídky od konkurence, což přinese unikátnost a zajímavost nabídky v porovnání s konkurencí⁵¹

V případě občanského sdružení se segmentace zákazníků a zacílení vyprofilovaly již při přípravě podnikatelského záměru, neboť zaměření organizace je úzce specializované na oblast vzdělávání sociálních pracovníků a pracovníků působících v sociálních službách. Za odlišení nabídky od konkurence je možné považovat:

- nabídku programu „Letní škola nových trendů sociální práce pro sociální pracovníky“, která se uskutečňuje formou několikadenního pobytu v příjemném zařízení hotelového typu ve vybrané lokalitě v České republice
- možnost vytvoření vzdělávacího programu podle přání zákazníka (tzv. na míru)
- realizace vzdělávacího programu i v místě pobytu zákazníka

5.5 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA, PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ A STYL VEDENÍ

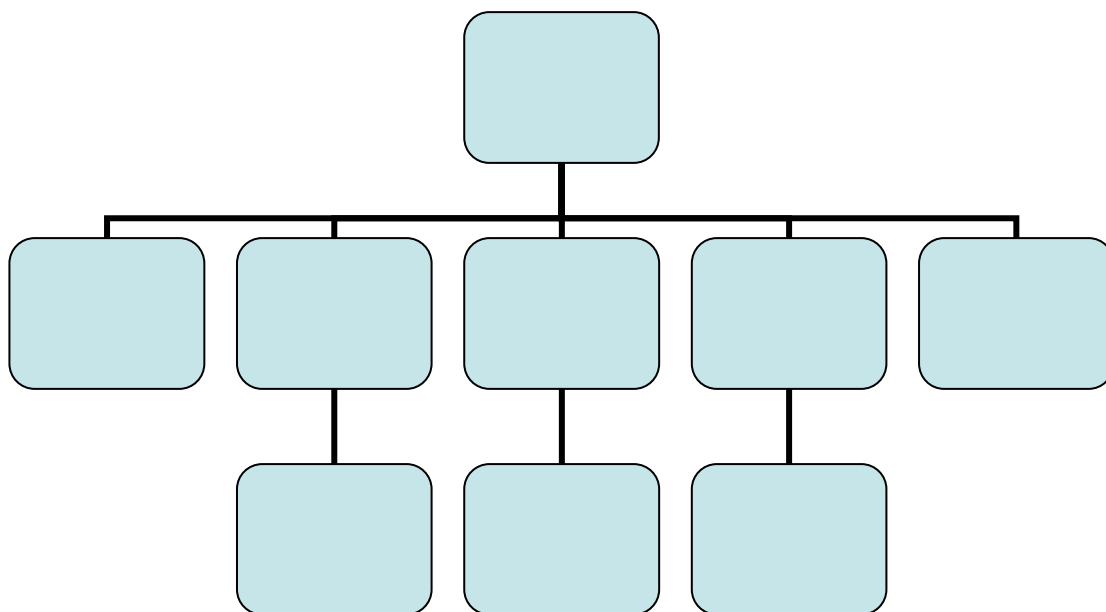
Organizační struktura

Organizační struktura v občanském sdružení TreMediaS je *funkcionální*. Struktura je založena na funkční specializaci dílčích jednotek. Do jednoho útvaru se kumulují stejné funkční činnosti. Výhodou této organizační struktury je efektivnost

⁵⁰ www.tremedias.cz - 09. 02. 2010.

⁵¹ Srov. CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské techniky*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2004, s. 43.

založená na specializaci odborníků. Nevýhodou je nutnost větší koordinace mezi jednotlivými funkčními oblastmi.⁵²



Personální zajištění

O „životě“ organizace nerozhodují jen finanční, materiální či informační zdroje, jsou to především lidé. Kvalitní pracovníci zařazení na správné pracovní místo pomáhají naplňovat strategické cíle organizace, přinášet zisk, budovat prosperitu firmy a obstát ve stále se měnícím konkurenčním prostředí. Majitelé firem jsou si dobře vědomi, že nejcennějším kapitálem jsou jejich zaměstnanci – lidské zdroje. Řízení lidských zdrojů, jenž se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, se stává jedním z nejdůležitějších úkolů personálního managementu.

Občanské sdružení TreMediaS důkladně dbá o to, aby pracovníci zajišťující fungování organizace a realizaci vzdělávacích programů byli vysokoškolsky vzdělaní lidé, s dlouholetou praxí v konkrétním oboru a se zkušenostmi v lektorské a poradenské činnosti. Vzhledem k velikosti sdružení a krátké působnosti na trhu zaměstnává sdružení interně pouze dva zaměstnance. Ostatní členové pracovního týmu mají sjednaný pracovní poměr v režimu dohody o provedení práce. Jedná se o mimo pracovní poměr vycházející ze zákoníku práce. Dohodu o provedení práce může zaměstnavatel s fyzickou osobou uzavřít, jestliže předpokládaný rozsah práce, na který se dohoda uzavírá není vyšší než 150 hodin ročně.

Pracovníci občanského sdružení TreMediaS vykonávají svoji činnost v týmech mediace, supervize a vzdělávání dospělých na pozici mediátor, koordinátor

⁵² Srov. CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Management, studijní text pro distanční studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2004, s. 69.

vzdělávacích programů, lektor a supervizor, dále v organizační jednotce správce webového portálu a v organizační jednotce finanční manažer a mzdová účetní.

Popis jednotlivých pracovních pozic:

Koordinátor vzdělávacích programů

- zajišťuje a řídí průběh vzdělávací akce
- vypracovává časový plán organizačního zabezpečení
- zajišťuje publicitu vzdělávací akce
 - tvorba propagačních předmětů s logem firmy (poznámkové bloky, propisovací tužky, složky na materiály)
 - inzerce v médiích – konkrétně v regionálních médiích kraje Vysočina (tisk, rozhlas, televizní vysílání)
- zajišťuje naplnění kapacity kurzu
- zajišťuje vhodné prostory pro realizaci vzdělávací akce
- zajišťuje ubytování, stravování, dopravu lektorů
- zajišťuje doplňkové služby pro odpočinek a relaxaci účastníků
- zajišťuje smluvní kontrakty s pronajímateli prostor
- komunikuje s účastníky vzdělávací akce před jejím zahájením, provádí evaluaci vzdělávací akce

Supervizor

- odpovídá za odbornou stránku projektu, výběr a kvalitu lektorů
- tvoří, prosazuje a vyhodnocuje jednotlivé aktivity a výukové bloky
- zajišťuje odborné podklady pro akreditaci výukových programů

Mediátor

- poskytuje odbornou metodu mediace jako nástroj řešení sporu, konfliktu za pomoci nestranného odborníka
- dojednává místo a čas setkání s osobami ve sporu
- poskytuje přímou mediaci, kdy řídí proces mediace
- vyhotovuje mediační kartu se záznamem kontaktních údajů účastníků
- sepisuje mediační dohodu

Lektor

- odpovídá za přípravu a realizaci přidělených vzdělávacích programů
- vyhodnocuje kvalitu vzdělávacích programů
- doplňuje a zkvalitňuje úroveň výuky
- poskytuje účastníkům výcviku zpětnou vazbu a pomoc při jejich sebehodnocení

Finanční manažer

- hospodaří s finančními prostředky občanského sdružení
- vede účetnictví

- shromažďuje a eviduje účetní doklady
- kontroluje a zúčtovává položky
- vede bankovní účet

Účetní

- zajišťuje veškerou agendu spojenou daňovou evidencí, daněmi, zpracováním mezd

Správce webového portálu

- zajišťuje údržbu, úpravu a aktuálnost webových stránek
- tvoří systém elektronické email komunikace s účastníky vzdělávacích aktivit
- tvoří a obsluhuje systém elektronických přihlášek

Styl vedení občanského sdružení

Vedení lidí je základní manažerská funkce, jejíž podstatou je motivování a ovlivňování lidí tak, aby se podíleli na dosahování cílů organizace. Stylem vedení je způsob, jakým vedoucí přistupuje k ovlivňování aktivit svých podřízených.

Podle Lenky Cimbálníkové je v oblasti vedení možné využít následující techniky:

- *řízení podle cílů* (jak motivovat podřízené na rozvoji organizace) - základem je dosahování dohody mezi manažery a podřízenými týkající se cílů a výkonu, na základě kterých bude prováděno jejich hodnocení
- *řízení delegováním* (jak delegovat pracovní úkoly) – manažer deleguje podřízeným okruh činnosti a zároveň i pravomoc rozhodování
- *situační vedení* – podstatou je využití pracovní a psychologické zralosti týmu
- *manažerská mřížka* (jak řídit lidi a úkoly)⁵³

Pro posouzení konkrétního stylu vedení v občanském sdružení jsem vybrala techniku *manažerská mřížka*. Technika obsahuje několik charakteristických řídicích stylů. Jedná se o styl *laissez-faire*, autoritativní diktátorský přístup, vedení zájmového klubu, rutinní vedení, týmový přístup, paternalistický přístup. Styl vedení v občanském sdružení TreMediaS lze podle vybrané techniky definovat jako *týmový přístup*. Podstatou tohoto stylu je zaujmout lidi pro společný cíl. Problémy jsou předkládány k veřejnému posouzení a slovo každého pracovníka má svoji váhu.⁵⁴

V občanském sdružení TreMediaS je tento přístup založen na zodpovědnosti a osobní a psychické vyzrálosti jednotlivých členů týmu. Minimálně je používáno

⁵³ Srov. CIMBÁLŇÍKOVÁ, L. *Manažerské techniky*, Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007, s. 100-103.

⁵⁴ Srov. CIMBÁLŇÍKOVÁ, L. *Management, studijní text pro distanční studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2004, s. 86-87.

direktivy. Vzhledem k nízkému celkovému počtu a již zmiňované odborné a psychické vyspělosti členů občanského sdružení je tento styl vedení pro občanské sdružení velmi vhodný. Členové jednotlivých týmů se pravidelně scházejí k pracovním schůzkám, participují na řízení sdružení, plní dílčí úkoly, které při následných setkáních vyhodnocují. Úkoly si členové sdružení vybírají na základě vlastní motivace. Výsledkem je efektivnější splnění úkolu, než kdyby jim byl přidělen. V mezidobí je zajištěna komunikace prostřednictvím telefonu, emailu, skype, používá se společný kalendář akcí.

5.6 NABÍDKA VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ OBČANSKÉHO SDRUŽENÍ TREMEEDIAS

V současné době nabízí občanské sdružení TreMediaS v rámci celoživotního vzdělávání dva základní vzdělávací programy. Prvním programem je „**Modulový kurz dalšího vzdělávání sociálních pracovníků**“ v rozsahu 18 modulů (18 vzdělávacích akcí). Jednotlivé moduly kladou důraz na rozvoj dovedností sociálních pracovníků, na širší teorii a praxi problémů sociální práce. Výuka probíhá postupně v jednodenních setkáních, vede ji vždy lektorská dvojice. Jedná se o vzdělávací aktivity v interaktivní formě, kdy jsou účastníci děleni do menších skupin a zážitkovou formou pomocí aktivizačních technik dochází k jejich rozvoji dovedností, které jsou vztahovány k teoretické základně znalostí. Obecně je trend občanského sdružení spatřován v rozvoji dovedností a klíčových kompetencí sociální práce. Nevyužívá se pouze klasická přednášková činnost, kdy je účastník vzdělávání jen pasivním příjemcem informací.

Druhým nabízeným vzdělávacím programem je „**Letní škola nových trendů sociální práce**“, který probíhá formou 5ti denního soustředění v některém ze vzdělávacích zařízení v České republice. Výuková náplň je zaměřena na nové trendy v oblasti sociální práce, reaguje na aktuální vývoj např. v legislativním prostředí, v metodách a technikách sociální práce.

V této fázi odkazuji na přílohu č. 4 bakalářské práce, ve které jsou uvedeny jednotlivé názvy všech nabízených modulů, jejich stručná anotace i časová dotace.

6. EVALUACE, HODNOCENÍ, EFEKTIVITA

V této kapitole se budu teoreticky věnovat vymezení pojmů evaluace, hodnocení, efektivita, přístupy k evaluaci, metody, techniky evaluace a jednotlivým krokům evaluačního procesu. Cílem bakalářské práce je zhodnotit efektivitu vzdělávacích programů občanského sdružení TreMediaS.

6.1. EVALUACE, HODNOCENÍ, EFEKTIVITA – OBECNÁ DEFINICE

V literatuře zabývající se vzděláváním, vzdělávacími programy či vzdělávacími institucemi se stále více setkáváme s pojmem evaluace a hodnocení. Někteří autoři považují evaluaci a hodnocení za synonyma, jiní významy těchto dvou pojmů rozlišují.

„*Hodnocení neboli evaluace* vzdělávacího projektu je zjišťování, zpracování a interpretace dat s cílem určit jeho efektivnost“.⁵⁵ Z definice evaluace a hodnocení, uváděnou Mužíkem je zřejmé, že tento autor nevidí mezi významy slov evaluace a hodnocení žádný rozdíl.

Naproti tomu Miroslava Dvořáková je zastáncem názoru, že mezi obsahy uváděných pojmů rozdíly existují. Vyplývá to z následujících definic autorky:

„*Evaluace* je systematické zkoumání kvality nebo hodnoty vzdělávacího programu nebo jeho jednotlivých částí. Umožňuje usuzovat o celkové efektivitě studia a o edukativním potenciálu vzdělávacího zařízení a jejím výsledkem je určení hodnoty a efektivit vzdělávacího programu“. „*Hodnocení* je pak spíše posouzení toho, co se účastníci ve vzdělávacím kurzu naučili, tedy jejich nově nabytých znalostí, dovedností, postojů apod.“⁵⁶

Ve své práci budu tyto dva pojmy také rozlišovat. Evaluaci vzdělávacího programu chápu v širším kontextu, který zohledňuje více posuzovaných kritérií. Hodnocení (hodnotíme účastníky) chápu jako součást evaluace. Evaluace by měla být součástí strategického plánu akreditované vzdělávací instituce a součástí každého akreditovaného vzdělávacího programu. Výsledky evaluace jsou přínosem pro zlepšování a optimalizaci celkové činnosti organizace, potažmo jejich nabízených vzdělávacích programů.

Efektivita (efektivnost, účinnost)

Známý pojem vyskytující se nejen ve slovníku odborném, ale i ve slovníku běžného užívání. Efektivita práce s informacemi, časová efektivita, efektivita učení, manažerská efektivita, efektivní komunikace atd. Setkáváme se s ním v mnoha oblastech společenského života.

⁵⁵ MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. 2. vyd., Praha: ASPI Publishing, 2004, s. 114.

⁵⁶ DVOŘÁKOVÁ, M. *Úvod do evaluace ve vzdělávání dospělých*. Olomouc: 2008, s. 9.

Např. v oblasti managementu termín „efektivita“ znamená dosažení stanoveného cíle či vytváření hodnoty, která je vyšší než náklady na její výrobu a dodání. Pro organizaci je efektivita základním faktorem úspěchu a existence na trhu.⁵⁷ Efektivita je základem každé organizované činnosti, je možné jí dosáhnout zvýšením zákaznické hodnoty nebo produktivity.⁵⁸

V oblasti lidských zdrojů (vzdělávání) se jeví jako nejpříhodnější Palánova definice efektivnosti, která tento termín vysvětluje:

- jako poměr mezi přínosem vzdělávací akce a vynaloženými náklady či úsilím
- jako dosažení maximálních výsledků při minimálních nákladech
- jako hledání optimálního vztahu mezi vstupy (náročnost vzdělávací akce, náklady) a výstupy (dosažený efekt, přínos pro jednotlivce, pro podnik). Přínos pro jednotlivce lze hodnotit jeho nabytými znalostmi, zvládnutím určité operace či upevněním pozice na trhu práce. Ukazatelem přínosu pro podnik jsou většinou ekonomické přínosy, např. zvýšení produktivity, kvality, zisku apod.⁵⁹

6.2 PŘÍSTUPY K EVALUACI

Evaluace je důležitou fází projektování vzdělávacího programu. Jedná se o komplexní proces, jehož výsledky by měly dát zpětnou vazbu realizátorům, zda vzdělávací akce splnila předem stanovený cíl. V teoretické rovině se lze seznámit s autory, kteří se ve svých pracích zabývají různými přístupy k evaluaci vzdělávání. Mužík uvádí názory autorů Belcourta a Wrighta, podle nichž by evaluace vzdělávacího programu měla být plánována již na počátku vzdělávací aktivity. Evaluátor by neměl v průběhu kurzu měnit kritéria evaluace (hodnocení) podle situace, která je pro něho výhodná, měl by co možná nejvíce vyloučit z evaluace subjektivitu a měl by získat co nejvíce podkladů a dat.⁶⁰

Podle Koubka je vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů problematické, neboť v této oblasti se vyskytují různorodá kritéria pro vyhodnocování. Jeho názor na danou problematiku je dosti skeptický, nicméně některé přístupy evaluace stanovil. Jedná se o :

- porovnání výsledků vstupních testů a výstupních testů účastníků vzdělávacího programu
- monitorování vzdělávacího programu a procesu, tj. zhodnocení zvolených metod, postupů a práce lektorů
- kvalifikace přínosu vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů

⁵⁷ Srov. KARLÖF, B., LÖVINGSSON, F.H., *Management od A do Z*, Brno: Computer Press, a.s. 2006, s. 60-61.

⁵⁸ Srov. tamtéž, s. 64.

⁵⁹ Srov. PALÁN, Z. *Výkladový slovník Lidské zdroje*. Praha: ACADEMIA, 2002, s. 55.

⁶⁰ Srov. MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. 2. vyd., Praha: ASPI Publishing, 2004, s. 114.

I přes svůj pesimistický názor se tento odborník na řízení lidských zdrojů přiklání k myšlence, že je nutné účinnost vzdělávacího programu a výsledky vzdělávání evaluovat.⁶¹

Miroslava Dvořáková uvádí přístup autorky Zdeňky Brázdové, která člení evaluaci na 4 fáze:

- *evaluace na začátku vzdělávací aktivity* – zaměřuje se na poznání účastníků, jejich znalostí a dovedností, jejich očekávání od kurzu
- *evaluace v průběhu vzdělávací aktivity* – provádí se u dlouhodobějších vzdělávacích programů
- *evaluace na konci vzdělávací aktivity* – je prováděná nejčastěji pomocí dotazníků nebo znalostních testů, zjišťují reakci účastníků na daný program i jejich nově nabyté vědomosti
- *evaluace po skončení vzdělávací aktivity* – zjišťuje, jakým způsobem účastníci přenesli nově nabyté vědomosti a dovednosti do praxe⁶²

Posledním (nikoli však jediným) přístupem k evaluaci, o němž se chci podrobněji zmínit, je Kirkpatrickův přístup.

Donald L. Kirkpatrick je označován jako zakladatel měření ve vzdělávání. Mezinárodně uznávaný odborník publikuje výsledky své práce v článcích a řadě dalších knih již od roku 1959. V roce 1975 vydává knihu *Hodnocení ve vzdělávacím procesu*, která definuje a detailněji propracovává jeho prvotní myšlenky. Kirkpatrickův čtyřstupňový model je pravděpodobně nejvíce používanou teorií v hodnocení vzdělávání a učebního procesu.⁶³

Popis Kirkpatrickova čtyřstupňového modelu

1. reakce (líbilo se jim to?)

Úroveň reakce se zjišťuje nejčastěji z důvodu jednoduchého provádění a poskytnutí snadného sběru a analýzy dat. Evaluátor zjišťuje spokojenost účastníků se vzdělávacím programem, čímž získá okamžitou zpětnou vazbu sloužící k rychlé korekci programu. K tomu účelu poslouží nejlépe jednoduchý dotazník, který účastníci vyplní na konci vzdělávacího programu.

⁶¹ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, 4. vyd., Praha: Management Press, s.r.o., 2008, s. 274-275.

⁶² Srov. DVOŘÁKOVÁ, M. *Úvod do evaluace ve vzdělávání dospělých*. Olomouc: 2008, s. 14-15.

⁶³ Srov. http://it.pedf.cuni.cz/strstud/edutech/2008_KirkPatrick-Karadzoz/ - 24. 02. 2010.

2. učení (naučili se to?)

V úrovni učení se měří, zda u účastníků nastaly změny ve vědomostech a dovednostech. Tyto informace získáme zpravidla ze vstupního a výstupního znalostního testu a lze tak porovnat rozdíly ve vědomostech na počátku a konci vzdělávacího programu.

3. chování (použili to v praxi?)

V úrovni chování je sledována schopnost účastníků využít a vykonávat nově nabyté vědomosti a znalosti ve svém pracovním prostředí, jinak řečeno zda se změnilo chování účastníků po absolvování vzdělávacího programu. Na této úrovni je evaluace již dosti složitá, neboť je těžké odhadnout, zda se změna udála v souvislosti se vzdělávacím programem či ji má na svědomí jiná okolnost. Zjišťování v úrovni chování se musí konat s určitým časovým odstupem po ukončení vzdělávacího programu prostřednictvím jedné z evaluační techniky, kterou je pozorování nebo dotazování se samotného účastníka.

4. výsledky (došlo ke změně efektivity organizace?)

Měření výsledků je nejobtížnějším krokem evaluace z hlediska času i vynaložených financí. Ovšem zjištěné informace mají velkou vypovídající hodnotu o kvalitě a efektivitě vzdělávacího programu. Změny ve výsledcích se vztahují k oblasti zvýšení produktivity, ziskovosti, prodeje či obratu organizace.

K těmto čtyřem základním úrovním přidal Jack Philips ještě jednu důležitou nadstavbu - *návratnost investic* - *ROI (Return on Investment)*

V této nadstavbě se zjišťuje efektivita ekonomická. Tzn. porovnání finančních přínosů a nákladů vynaložených na vzdělávací program, jehož výsledkem je zjištění, zda byl vzdělávací program ekonomicky přínosný či zda nebyl ztrátový.⁶⁴

6.3 EVALUAČNÍ METODY A TECHNIKY

Všechny výše popsané přístupy lze realizovat pomocí různých metod a technik. Jedná se o metody kvalitativní, kvantitativní a nejčastěji používané techniky, mezi které řadíme dotazník, pozorování, rozhovor, diskuze (skupinový rozhovor), mikrobiagnóza, autoevaluce, testy a zkoušky, analýza dokumentů, případové studie. Výběr techniky záleží různých faktorech, např. na předmětu hodnocení (co chceme zjistit), na počtu, věku, profesi respondentů, na finančních a časových možnostech evaluátora, na evaluačním přístupu atd.⁶⁵

⁶⁴ Srov. DVOŘÁKOVÁ, M. *Úvod do evaluace ve vzdělávání dospělých*. Olomouc: 2008, s. 18-21.

⁶⁵ Srov. tamtéž, s. 31-38.

6.4 EVALUAČNÍ PROCES

Aby evaluace přinesla očekávané výsledky a byla efektivní, je vhodné si nejprve vytvořit evaluační projekt, při jehož přípravě si stanovíme a rozpracujeme jednotlivé kroky evaluačního procesu tak, aby na sebe vzájemně logicky navazovaly a tím pomohly předcházet vzniku nežádoucích chyb při realizaci evaluace.

Miroslava Dvořáková uvádí následující kroky při přípravě evaluačního projektu:

1. přípravná fáze

Fáze, ve které uvedeme zadavatele evaluace, stanovíme cíl a předmět evaluace, rozpracujeme časový harmonogram a předběžný finanční plán evaluace, zohledníme podmínky evaluace (účastníci, obsah kurzu, forma výuky) a určíme podle jakého evaluačního přístupu budeme postupovat.

2. Sběr dat

V této fázi upřesníme odkud a jakým způsobem získáme informace (např. od účastníků kurzu, lektorů, organizátorů, pozorování, obrazovými záznamy či analýzou interních dokumentů), jaké použijeme evaluační metody a techniky.

3. Zpracování dat, vypracování závěrečné evaluační zprávy

V této fázi určíme způsob zpracování dat (např. analýza dat) a druh zpracování (např. pomocí počítačového softwaru).

4. Vypracování závěrečné evaluační zprávy, využití výsledků evaluace

Obsah zprávy by měl obsahovat komplexní popis sběru dat, statistické zpracování dat, výstupy z analýzy dat, naplnění cíle evaluace, zjištěné nedostatky a navržené nápravných opatření na zvýšení efektivnosti vzdělávacího programu.⁶⁶

⁶⁶ Srov. DVOŘÁKOVÁ, M. *Úvod do evaluace ve vzdělávání dospělých*. Olomouc: 2008, s. 23-30.

7. PRAKTICKÁ ČÁST BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Občanské sdružení TreMediaS nabízí v současné době na domácím trhu dva základní vzdělávací programy. Prvním programem v rámci celoživotního vzdělávání je „**Modulový kurz dalšího vzdělávání sociálních pracovníků**“ v rozsahu 18 modulů (18 vzdělávacích akcí), jejichž obsahová témata reagují na potřeby každodenní praxe sociálního pracovníka. Druhým nabízeným programem v rámci celoživotního vzdělávání je „**Letní škola nových trendů sociální práce**“ (dále jen „Letní škola“), který proběhl v roce 2009 formou 5ti denního soustředění ve vzdělávacím zařízení v Luhačovicích. Výuková náplň je zaměřena na aktuální vývoj a novinky v sociální práci.

Není možné s ohledem na rozsah bakalářské práce zabývat se evaluací, potažmo efektivitou obou základních vzdělávacích programů nabízených občanským sdružením TreMediaS. V následující části bakalářské práce se budu prakticky věnovat evaluaci a zjišťování efektivity vzdělávacího programu „Letní škola nových trendů sociální práce“, neboť tento program, jak se ukazuje v praxi, je v současné době stěžejní činností občanského sdružení TreMediaS.

Letní škola nových trendů sociální práce

Jedná se o ucelený vzdělávací program, skládající se z několika modulů, jehož hlavním cílem je nabídnout účastníkům možnost rozšířit vlastní potenciál dovedností, znalostí a schopností v kontextu nových trendů sociální práce z oblastí *supervize, mediace, krizové intervence, sociálně patologických jevů v rodině, specifík jednání s osobami se zdravotním postižením, psychiatrie, kriminality mladistvých a dětí mladších 15ti let, alternativních řešení trestního řízení a informačních technologií*, které tvoří obsahovou náplň „Letní školy“. Časová dotace vzdělávacího programu je 40 hodin. Účastníci vzdělávacího programu jsou aktivně zapojováni do jednotlivých aktivit formou interaktivního výkladu lektora s využitím modelových situací, cvičení a příkladů dobré praxe.

V roce 2009 ve dnech 14. – 18. září proběhla v souladu s podmínkami akreditace vzdělávacího programu realizace prvního ročníku této ucelené vzdělávací aktivity pro sociální pracovníky, který se následně vyhodnocoval s ohledem na silné a slabé stránky z pohledu organizačního, lektorského a obsahového zaměření. Týdenní soustředění proběhlo ve Sportovním centru Radostova v Luhačovicích a zúčastnilo se ho 27 účastníků. Obsahová část vzdělávacího programu byla rozložena v denním časovém plánu tak, aby se účastníci seznámili každý den se dvěma různými tématy. Výuka probíhala nejen v duchu „škola hrou“, ale i přednáškovou částí s využitím

projekční plochy. Ze strany organizátorů bylo pamatováno i na částečné využití volného času účastníků, kteří si svoje sportovní nadání mohli porovnat v bowlingovém turnaji.

Pro evaluaci vybraného vzdělávacího programu „Letní škola“ jsem zvolila jeden z mnoha teoretických přístupů, který jsem se pokusila aplikovat na praktické prostředí a získaná data. Jedná se o Kirpatrickův přístup. Podrobně jsem tento čtyřstupňový model hodnotící efektivitu vzdělávacího programu teoreticky rozpracovala v kapitole č.6.

Následující stránky budou obsahovat vždy podrobně zpracovanou každou jednotlivou evaluační úroveň Kirkpatrickova modelu obsahující popis dat, tabulkové a grafické zpracování dat, výstupy ze statistické analýzy, dílčí a celkovou efektivitu dané evaluační úrovně a návrh na zlepšení evaluace konkrétní úrovně.

Pro určení efektivitu vzdělávacího programu „Letní škola“ jsem na počátku evaluace úrovní daných Kirpatrickem stanovila po dohodě s organizátory následující kritéria.

1. Úroveň reakce

| Stupeň efektivity | bodové rozpětí |
|---------------------------|----------------|
| Velmi vysoká efektivita | 5,00 – 4,50 |
| Středně vysoká efektivita | 4,49 – 4,00 |
| Průměrná efektivita | 3,99 – 3,50 |
| Nízká efektivita | 3,49 a nižší |

2. Úroveň učení

Z důvodu absence dat tato úroveň nebude evaluována. Kritéria efektivitu nebyla stanovena.

3. Úroveň chování

| Stupeň efektivity | bodové rozpětí |
|---------------------------|----------------|
| Velmi vysoká efektivita | 4,00 – 3,50 |
| Středně vysoká efektivita | 3,49 – 3,00 |
| Průměrná efektivita | 2,99 – 2,50 |
| Nízká efektivita | 2,49 a nižší |

4. Úroveň výsledky

Úroveň nelze evaluovat (viz. 7.4. Evaluace úrovně výsledky)

7.1 EVALUACE ÚROVNĚ – REAKCE (líbilo se jim to ?)

Popis dat

Pro evaluaci úrovně reakce jsem vycházela z dat, které jsem získala z evaluačních dotazníků, jenž účastníci vzdělávacího programu „Letní škola“ vyplnili na konci celého kurzu.

Otázky v evaluačním dotazníku předložené účastníkům vzdělávacího programu „Letní škola“ jsou pro statistické zpracování konstruovány nevhodné. Aby bylo možné dotazník statisticky vyhodnotit, musela jsem přistoupit ke stanovení určitých oblastí spokojenosti, vycházející z otázek v dotazníku a hodnotící cíl dotazníku, tj. zjistit, zda se předmětný vzdělávací program (kurz) účastníkům líbil. Na hodnocení jednotlivých oblastí jsem pro lepší statistické zpracování a grafickou přehlednost použila bodovou škálu v rozsahu 5 - 1 bod, přičemž známkové hodnocení ze stávajících vyplněných evaluačních dotazníků jsem převedla následujícím způsobem:

| Známka | Počet bodů |
|---------------|-------------------|
| 1 | 5 bodů |
| 2 | 4 body |
| 3 | 3 body |
| 4 | 2 body |
| 5 | 1 bod |

Evaluační dotazník vyplnilo všech 27 respondentů.

Tabulkové a grafické zpracování dat

Tři základní definované oblasti spokojenosti: přínosnost vzdělávacího programu, celkové organizační zajištění vzdělávacího programu, lektorské zajištění vzdělávacího programu.

1. přínosnost vzdělávacího programu

Aby byla zajištěna přínosnost vzdělávacího programu musí organizátoři dbát na jeho odbornou stránku. Kvalitní odborná příprava a tvorba obsahu programu je v občanském sdružení TreMediaS hlavním úkolem supervizora.

Parametry spokojenosti:

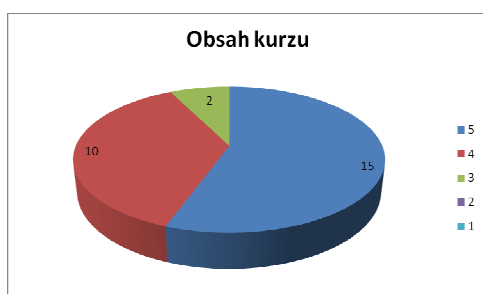
- obsah kurzu
- srozumitelnost kurzu
- využitelnost získaných poznatků v praxi

Obsah kurzu, srozumitelnost kurzu i využitelnost poznatků v praxi hodnotilo všech 27 respondentů.

Tabulka č.1 – Četnosti bodového hodnocení jednotlivých parametrů přínosnosti kurzu

| Parametr / Četnost bodů | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Součet |
|---------------------------------|-----------|-----------|----------|----------|----------|-----------|
| Obsah kurzu | 15 | 10 | 2 | 0 | 0 | 27 |
| Srozumitelnost kurzu | 27 | 0 | 0 | 0 | 0 | 27 |
| Využitelnost získaných poznatků | 16 | 11 | 0 | 0 | 0 | 27 |
| Přínosnost kurzu celkem | 58 | 21 | 2 | 0 | 0 | 81 |

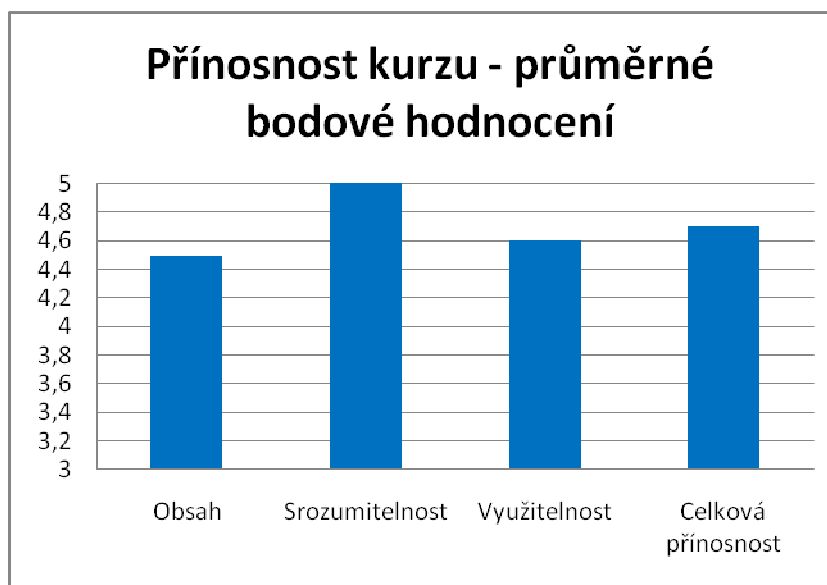
Grafy č. 1,2,3,4 - Četnosti bodového hodnocení jednotlivých parametrů přínosnosti kurzu



Tabulka č.2 – Průměrné bodové hodnocení jednotlivých parametrů přínosnosti kurzu

| Parametr / Četnost bodů | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Součet | Průměr |
|---------------------------------|------------|-----------|----------|----------|----------|------------|------------|
| Obsah kurzu | 75 | 40 | 6 | 0 | 0 | 121 | 4,49 |
| Srozumitelnost kurzu | 135 | 0 | 0 | 0 | 0 | 135 | 5 |
| Využitelnost získaných poznatků | 80 | 44 | 0 | 0 | 0 | 124 | 4,6 |
| Přínosnost kurzu celkem | 290 | 84 | 6 | 0 | 0 | 380 | 4,7 |

Graf č. 5 Průměrné bodové hodnocení jednotlivých parametrů přínosnosti kurzu



Analýzou výsledků zhodnocení první definované oblasti spokojenosti „přínosnost kurzu“ ze strany respondentů bylo zjištěno:

- nejlépe hodnocená byla srozumitelnost kurzu, všech 27 respondentů hodnotilo nejvyšším možným počtem bodů, průměr bodů tohoto parametru je tedy nejvýše možných 5
- druhým nejlépe hodnoceným parametrem je využitelnost poznatků v praxi, průměr bodů tohoto parametru je 4,6
- nejhůře hodnocený ze strany respondentů byl obsah kurzu, průměrný počet bodů tohoto parametru je 4,49
- nikdo z respondentů nepoužil hodnocení body 2 a 1
- celkový aritmetický průměr hodnocené oblasti „přínosnost kurzu“ je **4,7** bodů, což dle v úvodu definovaných kritérií efektivnosti znamená hodnocení této oblasti stupněm **VELMI VYSOKÁ EFEKTIVITA** .

2. Celkové organizační zajištění vzdělávacího programu

Organizační zajištění vzdělávací akce je v občanském sdružení TreMediaS pracovní náplní koordinátora vzdělávacího programu. Tento pracovník musí vzdělávací program zajistit z hlediska ubytování, stravování, naplnění kurzu potřebným počtem účastníků, publicity akce, zajištění vhodných prostor pro výuku a výukových materiálů, časového plánu programu, komunikace s přihlášenými účastníky.

Parametry spokojenosti:

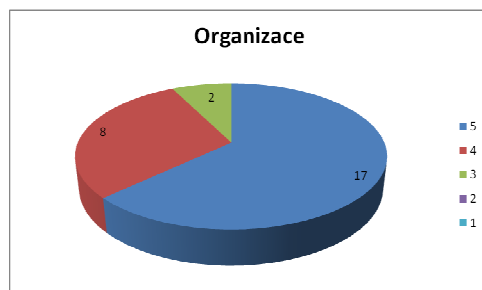
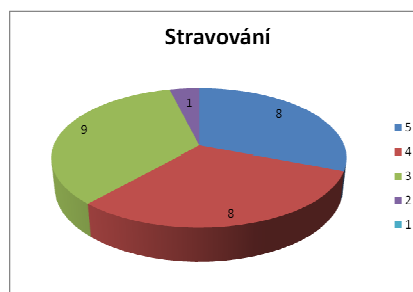
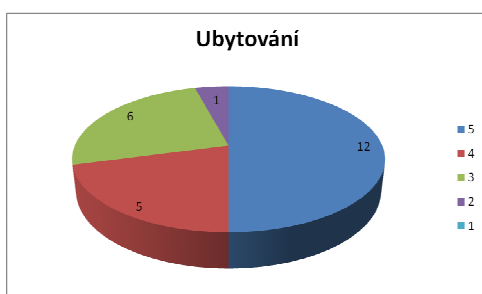
- ubytování
- stravování
- organizace (bez ubytování a stravování)

Ubytování nehodnotili tři respondenti. Stravování nehodnotil jeden respondent.

Tabulka č. 3 – Četnosti bodového hodnocení jednotlivých parametrů celkového organizačního zajištění vzdělávacího programu

| Parametr / Četnost bodů | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Součet |
|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|-----------|
| Ubytování | 12 | 5 | 6 | 1 | 0 | 24 |
| Stravování | 8 | 8 | 9 | 1 | 0 | 26 |
| Organizace | 17 | 8 | 2 | 0 | 0 | 27 |
| Celkové organizační zajištění | 37 | 21 | 17 | 2 | 0 | 77 |

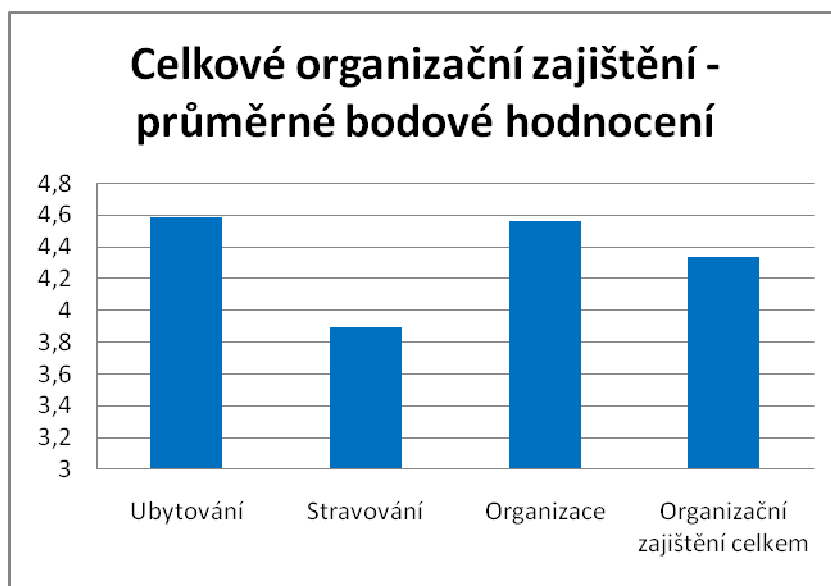
Grafy č. 6, 7, 8, 9,10 - Četnosti bodového hodnocení jednotlivých parametrů celkového organizačního zajištění vzdělávacího programu



Tabulka č. 4 – Průměrné bodové hodnocení jednotlivých parametrů celkového organizačního zajištění vzdělávacího programu

| Parametr / Četnost bodů | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Součet | Průměr |
|--------------------------------------|------------|-----------|-----------|----------|----------|------------|-------------|
| Ubytování | 70 | 20 | 18 | 2 | 0 | 110 | 4,59 |
| Stravování | 40 | 32 | 27 | 2 | 0 | 101 | 3,89 |
| Organizace | 85 | 32 | 6 | 0 | 0 | 123 | 4,56 |
| Celkové organizační zajištění | 195 | 84 | 51 | 4 | 0 | 334 | 4,34 |

Graf č. 11 - Průměrné bodové hodnocení jednotlivých parametrů přínosnosti kurzu



Analýzou výsledků zhodnocení druhé definované oblasti spokojenosti „celkové organizační zajištění“ ze strany respondentů bylo zjištěno:

- nejlépe hodnoceno bylo ubytování, průměrný počet bodů 4,59
- druhým nejlépe hodnoceným parametrem se stala organizace s průměrným počtem bodů 4,56
- nejhůře hodnocené ze strany respondentů bylo stravování s průměrným počtem bodů 3,89, což je absolutně nejnižší dosažený počet bodů celého hodnocení
- nikdo z respondentů nehodnotil počtem bodů 1
- celkový aritmetický průměr hodnocené oblasti „Celkové organizační zajištění“ je **4,34** bodů, což dle v úvodu definovaných kritérií efektivity znamená hodnocení této oblasti stupněm **STŘEDNĚ VYSOKÁ EFEKTIVITA**

3. Lektorské zajištění

Lektorské zajištění je další nezbytná činnost ovlivňující spokojenost účastníků vzdělávacího programu, které stejně jako jeho odbornou stránku zajišťuje supervizor. Výběr lektorů musí být kvalitní z hlediska jejich odborných znalostí, komunikativních schopností, praktických zkušeností s vedením výuky či schopnosti zaujmout účastníky vzdělávacího programu.

Lektorské zajištění hodnotilo všech 27 účastníků.

Tabulka č. 5 – Četnosti bodového hodnocení lektorského zajištění

| Parametr / Četnost bodů | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Součet |
|-------------------------|----|---|---|---|---|--------|
| Lektorské zajištění | 27 | 0 | 0 | 0 | 0 | 27 |

Graf č.12 - Četnosti bodového hodnocení lektorského zajištění



Tabulka č.6 - Průměrné bodové hodnocení jednotlivých parametrů celkového organizačního zajištění kurzu

| Parametr / Četnost bodů | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Součet | Průměr |
|-------------------------|-----|---|---|---|---|--------|--------|
| Lektorské zajištění | 135 | 0 | 0 | 0 | 0 | 135 | 5 |

Graf č. 13 - Průměrné bodové hodnocení lektorského zajištění



Analýzou výsledků zhodnocení třetí definované oblasti spokojenosti „lektorské zajištění“ ze strany respondentů bylo zjištěno:

- všech 27 respondentů hodnotilo lektorské zajištění nejvyšším možným počtem bodů 5, průměr je tedy nejvyšší možný 5 bodů

- celkový aritmetický průměr hodnocené oblasti „lektorské zajištění“ je **5** bodů, což dle v úvodu definovaných kritérií efektivity znamená hodnocení této oblasti dílčím stupněm **VELMI VYSOKÁ EFEKTIVITA**

Pro zhodnocení celkové efektivity úrovně reakce jsem použila vážený průměr, kdy jednotlivým oblastem byly po dohodě s organizátorem vzdělávacího programu přiřazeny následující váhy:

| | | |
|-----------------------|-----|-----------------|
| Přínosnost | 45% | koeficient 0,45 |
| Organizační zajištění | 15% | koeficient 0,15 |
| Lektorské zajištění | 40% | koeficient 0,40 |

Na základě výpočtu váženého průměru: $R_v = 0,45 * 4,7 + 0,15 * 4,34 + 0,40 * 5 = 4,77$ lze **efektivitu úrovně reakce** zhodnotit stupněm **VELMI VYSOKÁ EFEKTIVITA**.

Návrh na optimalizaci evaluačního procesu

Návrh nového evaluačního dotazníku

Jak jsem se zmínila na začátku empirické části bakalářské práce pokusím se na konci každé evaluační úrovně navrhnout zlepšení evaluačního procesu tak, aby následná evaluace a zjišťování efektivity vzdělávacího programu byly jednodušší a přinesly co možná nejpřesnější výsledky.

Stávající evaluační dotazník, který použili organizátoři v prvním ročníku „Letní škola“ nebyl pro statistické vyhodnocení dat příliš vhodný. Otázky byly konstruovány tak, že jedna otázka skýtala odpovědi na několik dotazů, tzv. „dvouhlavňové otázky“. Příkladem může být otázka „Jakou měl kurz přednost a jaký měl nedostatek, co Vám v něm chybělo?“. Účastníci se vyjadřovali v dlouhých větách, velmi obsáhle. Jejich odpovědi se nesnadně statisticky vyhodnocovaly. Proto považuji změnu stávajícího evaluačního dotazníku za stěžejní podmínku pro budoucí kvalitní evaluaci vzdělávacích programů a následné vyhodnocení jejich efektivity.

Při konstrukci dotazníku je nutné dbát několika zásad:

- dotazník by měl být anonymní
- dotazník by měl být krátký, ne příliš časově náročný
- otázky v dotazníku by měly být srozumitelné a jednoznačné
- jedna otázka by se měla ptát vždy na jednu informaci
- otázky by měly na sebe plynule navazovat, popř. pokud bude v dotazníku více stejných tematických oblastí, otázky by měly být uspořádány vždy podle těchto tematických skupin

- škála možností odpovědí by neměla být ultimativní (např. rozhodně ano, rozhodně ne), je lepší použít širší škálu (např. rozhodně ano, spíše ano, nevím, spíše ne, rozhodně ne)
- dotazník by měl být zábavný, graficky přitažlivý, dbáme i na velikost písma
- instrukce ohledně způsobu vyplňování dotazníku uvedeme ihned na jeho počátku, ne až na konci
- pro ověření srozumitelnosti a jednoznačnosti otázek je vhodné dotazník předložit malému vzorku respondentů a po získání jejich zpětné vazby provést v dotazníku případné změny a vypracovat definitivní verzi ⁶⁷

Otázky v dotazníku volíme z několika typových skupin. První skupinou jsou otázky otevřené, kdy respondenti odpovídají svými vlastními slovy, vyjadřují své myšlenky. Druhou skupinu tvoří otázky uzavřené, kdy respondentům je předloženo několik možností odpovědí, ze kterých vybírají a třetí skupinu reprezentují otázky polo uzavřené kdy respondenti částečně vybírají z nabízených možností odpovědí nebo se vyjadřují vlastními slovy. Jednotlivé skupiny otázek můžeme v dotazníku jak kombinovat, tak použít v celém dotazníku pouze jednu skupinu otázek.

V příloze č. 5 uvádím vzor návrhu nového evaluačního dotazníku spokojenosti, který byl předložen vedení občanského sdružení TreMediaS ke schválení. Jedná se o jednostránkový strukturovaný dotazník s uzavřenými otázkami, zjišťující spokojenost respondentů s absolvovaným kurzem. Dotazník se skládá ze tří oblastí spokojenosti, z nichž každá obsahuje několik parametrů spokojenosti. Respondentům je již v úvodu dotazníku nabídnuta čtyřstupňová škála možností odpovědí, graficky zábavně znázorněná a jsou informováni o způsobu jeho vyplňování. Na konci dotazníku je respondentům dána možnost uvést svoje názory a připomínky.

Podle vyjádření vedení občanského sdružení TreMediaS je tento dotazník pro zkvalitnění vzdělávacích aktivit velmi přínosný. Organizace, která se pohybuje na trhu pouze dva roky dostane prostřednictvím tohoto dotazníku zpětnou vazbu o slabých stránkách v realizaci vzdělávacích aktivit s možností řešení, což přispěje k zefektivnění dílčí činnosti a usnadnění evaluace vzdělávacích programů. V roce 2010 bude tento nově zkonstruovaný nástroj sběru dat a evaluace vzdělávacího programu zaveden do praxe.

7.2 EVALUACE ÚROVNĚ - UČENÍ (naučili se to ?)

Dle Kirkpatricka je druhou úrovní zhodnocení rozdílu mezi počáteční úrovní znalostí účastníků vzdělávacího programu a závěrečnou úrovní znalostí v daném

⁶⁷ Srov. http://unifor.upol.cz/filozoficka/index.php?pageid=5002&id_dbound=1359 - 25. 01. 2010.

oboru, který byl obsahem programu. Pro toto hodnocení je nezbytné provést počáteční a závěrečné měření úrovně znalostí účastníků, které lze hodnotit různými způsoby, nicméně v praxi se nejvíce vzhledem k omezenému časovému prostoru využívá vstupní a výstupní písemný test. Aby výsledky tohoto měření byly vypovídající, je velmi důležité se zaměřit na kvalitní vypracování otázek těchto testů. Testy by měly vypracovat a za jejich strukturu a obsah zodpovídat jednotliví lektori. Rovněž je nezbytné, aby lektor úvodem školení srozumitelně vysvětlil účastníkům důvody a cíle, proč se toto měření úrovně znalostí provádí, tj. výhradně pro posouzení efektivity vzdělávacího programu a jeho zlepšování, nikoliv pro osobní hodnocení jednotlivých účastníků. Je třeba dbát na to, aby u účastníků nevznikly obavy z použití těchto výsledků k jiným účelům (například k předání zaměstnavateli), proto je nutné důsledně dbát na ochranu výsledků testů jednotlivých osob proti jejich zneužití. V případě, že by se účastník obával rizika zveřejnění svých výsledků mohou být testy i anonymní.

Návrh na optimalizaci evaluačního procesu

V prvním ročníku vzdělávacího programu „Letní škola“ bohužel nebyly vstupní a výstupní testy ze strany organizátorů provedeny. Z tohoto důvodu nemám k dispozici pro účely své bakalářské práce žádná data, která bych mohla statisticky zpracovat a evaluovat tak úroveň č.2 – úroveň učení. V této souvislosti vidím jako potenciál pro zlepšení metodiky evaluace efektivity vzdělávacích programů občanského sdružení TreMediaS možnost zavést vstupní a výstupní měření úrovně znalostí účastníků pomocí krátkých písemných testů nejprve pilotně u některých vzdělávacích programů, a po získání zpětné vazby od účastníků a vyhodnocení obdržených informací tento proces trvale zlepšovat a standardně zavést u všech vzdělávacích programů. Výhodou testů je jejich objektivnost a časová nenáročnost. Nevýhodou je paušální přístup k účastníkům.

Při konstrukci vstupního a závěrečného písemného testu by lektori měli dodržovat alespoň rámcově určité zásady:

- shodné otázky ve vstupním a závěrečném testu
- jasná, srozumitelná a přesná formulace otázek
- stanovení typu otázek (např. uzavřené, otevřené, odpovědi na možnosti) a sdělení této informace účastníkům předem
- stanovení času na vypracování a tomu přizpůsobit obtížnost otázek
- přiměřený časový rozsah testu
- stanovení přesných kritérií hodnocení⁶⁸

⁶⁸ Srov. http://unifor.upol.cz/filozoficka/index.php?pageid=5002&id_dbound=1359 - 25. 01.2010.

V příloze č. 6 uvádím vzorový návrh vstupního a výstupního testu pro vzdělávací program „Letní škola“, konkrétně pro modul „Supervize“, který obsahuje 15 uzavřených otázek týkající se základních znalostí z oblasti supervize.

7.3 EVALUACE ÚROVNĚ – CHOVÁNÍ (použili to v praxi?)

V této úrovni je sledována změna v chování účastníků po ukončení vzdělávacího programu. Evaluace této úrovně je již poměrně složitá. Ovšem za určitých stanovených podmínek lze získat alespoň orientační data, která je možné statisticky zpracovat. Jednou z možných technik jak získat požadovaná data je opět dotazník. Lze použít i rozhovor, ovšem v případě účastníků vzdělávacího programu „Letní škola“ je tato metoda poněkud nepraktická vzhledem k tomu, že účastníci programu pracují na různých obecních a městských úřadech, na magistrátech či v příspěvkových organizacích v celé České republice, přičemž objíždět jednotlivé absolventy by bylo ze strany evaluátora finančně i časově velmi náročné. Z tohoto důvodu jsem zkonstruovala dotazník, při jehož tvorbě jsem stejně jako při konstrukci dotazníku spokojenosti postupovala na základě vědomostí získaných během studia.

Popis dat

Vzdělávací program „Letní škola“ je sestaven z pěti témat, po jejichž absolvování účastníci získají nové znalosti a ze čtyř témat, po jejichž absolvování účastníci získají nové dovednosti. Proto jsem si nejprve tato témata rozdělila do dvou skupin – získané znalosti a získané dovednosti – a vytvořila dvě identické otázky pro každou tuto skupinu. Poslední pátá otázka je věnována konkrétním změnám v pracovním chování respondentů. Cílem dotazníku je zjistit, zda respondenti získané znalosti a dovednosti ze vzdělávacího programu využili ve své profesní praxi, zda tyto znalosti a dovednosti změnil jejich dosavadní pracovní chování a jakým způsobem se v jejich pracovním chování nově nabyté znalosti a dovednosti projeví. Vzhledem k tomu, že lidé v praxi mohou chápat znalosti a dovednosti jako synonyma, tato dvě slova jsem zvýraznila, aby ze strany respondenta nedošlo k omylu, že otázky jsou totožné. Při tvorbě dotazníku jsem dbala na také na to, aby byl pokud možno jednostránkový a graficky přitažlivý. Dotazník byl odeslán respondentům elektronickou poštou společně s průvodním dopisem. Oba dokumenty jsou součástí přílohy č. 7 a přílohy č. 8.

Sběr dat proběhl v termínu 1. 2. – 8. 2. 2010 s časovým odstupem čtyř měsíců od absolvování kurzu. Během této doby absolventi již mohli získat určité postřehy o tom, zda vlivem absolvovaného vzdělávacího programu došlo v jejich profesní praxi ke změnám pracovního chování.

Na hodnocení jednotlivých oblastí jsem pro lepší statistické zpracování a grafickou přehlednost použila bodovou škálu v rozsahu 4 - 1 bodů.

| Odpověď | Body |
|---------------------------|-------------|
| velmi často, rozhodně ano | 4 body |
| často, spíše ano | 3 body |
| občas, spíše ne | 2 body |
| nikdy, rozhodně ne | 1 bod |

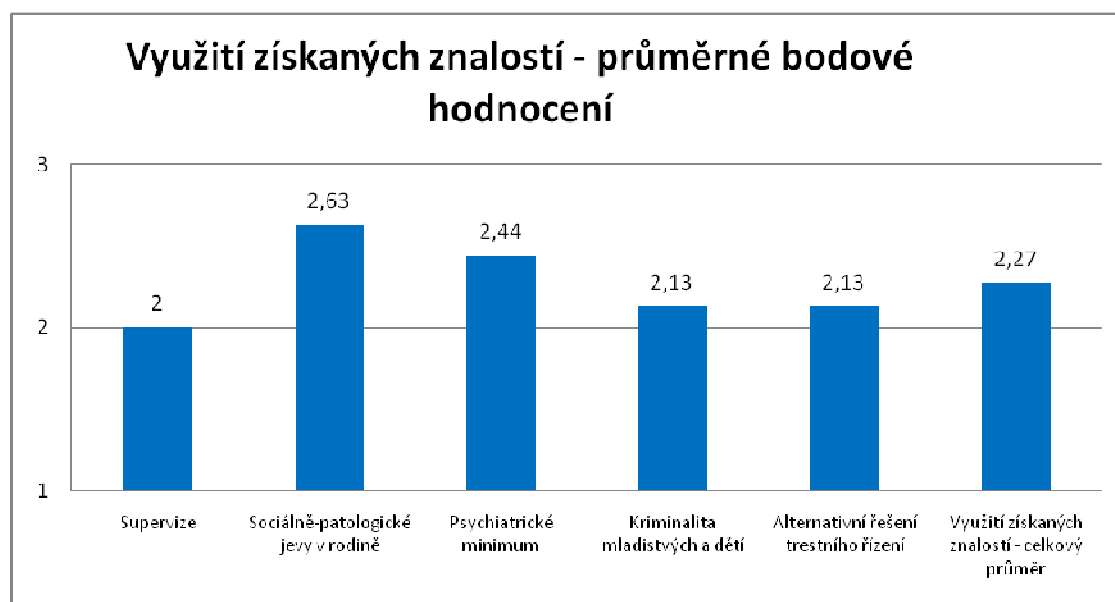
Tabulkové a grafické zpracování dat

Z celkového počtu 27 zaslaných dotazníků respondenti vyplnili a vrátili 16, což činí návratnost 59%.

Tabulka č. 7 – Četnosti využití získaných znalostí

| | velmi často | často | občas | nikdy |
|--|--------------------|--------------|--------------|--------------|
| Supervize | 0 | 4 | 8 | 4 |
| Sociálně-patologické jevyv rodině | 2 | 9 | 2 | 3 |
| Psychiatrické minimum | 2 | 5 | 7 | 2 |
| Kriminalita mladistvých a dětí mladších 15ti let | 1 | 4 | 7 | 4 |
| Alternativní řešení trestního řízení | 1 | 0 | 5 | 10 |

Graf č. 14 – průměrné bodové hodnocení využití získaných znalostí v profesní praxi



Analýzou výsledků zhodnocení první otázky v dotazníku bylo zjištěno:

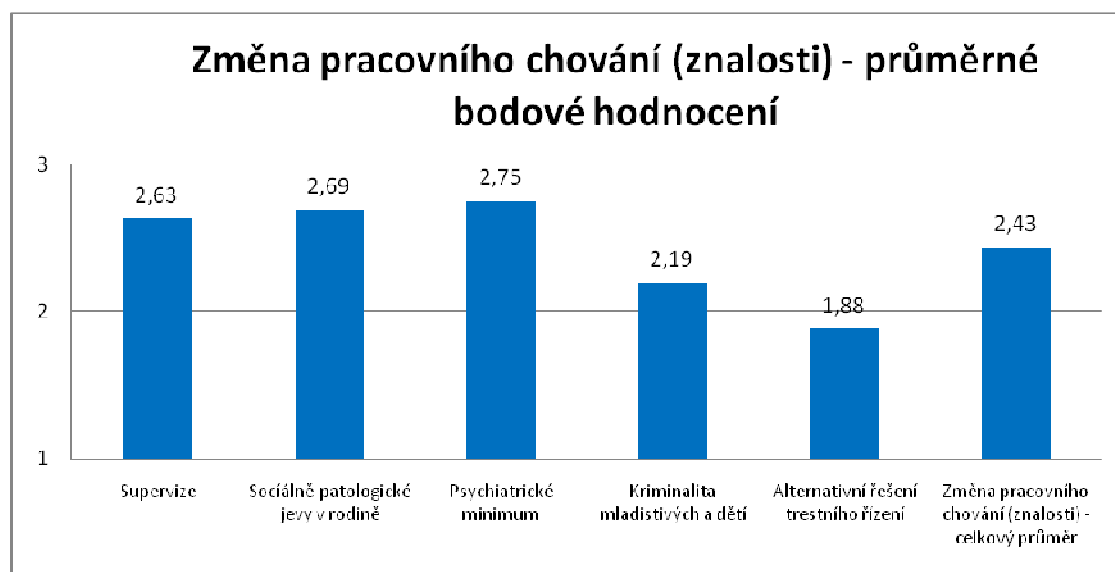
- respondenti nejvíce využili ve své profesní praxi znalosti získané z modulu „Sociálně-patologické jevy v rodině“, průměrný počet bodů 2,63

- respondenti nejméně využili ve své profesní praxi znalostí z modulu „Supervize“, průměrný počet bodů 2,00
- celkový průměr bodů využití získaných znalostí v profesní praxi ze všech absolvovaných modulů činí **2,27**. Podle v úvodu definovaných kritérií efektivity znamená hodnocení této otázky stupněm **NÍZKÁ EFEKTIVITA**.

Tabulka č. 8 – četnosti změn v pracovním chování vlivem získaných znalostí

| | Rozhodně ano | Spíše ano | Spíše ne | Rozhodně ne |
|--|--------------|-----------|----------|-------------|
| Supervize | 2 | 8 | 4 | 2 |
| Sociálně-patologické jevy v rodině | 1 | 11 | 2 | 2 |
| Psychiatrické minimum | 4 | 5 | 6 | 1 |
| Kriminalita mladistvých a dětí mladších 15ti let | 1 | 4 | 8 | 3 |
| Alternativní řešení trestního řízení | 0 | 2 | 10 | 4 |

Graf č. 15 – průměrné bodové hodnocení změn v pracovním chování vlivem získaných znalostí



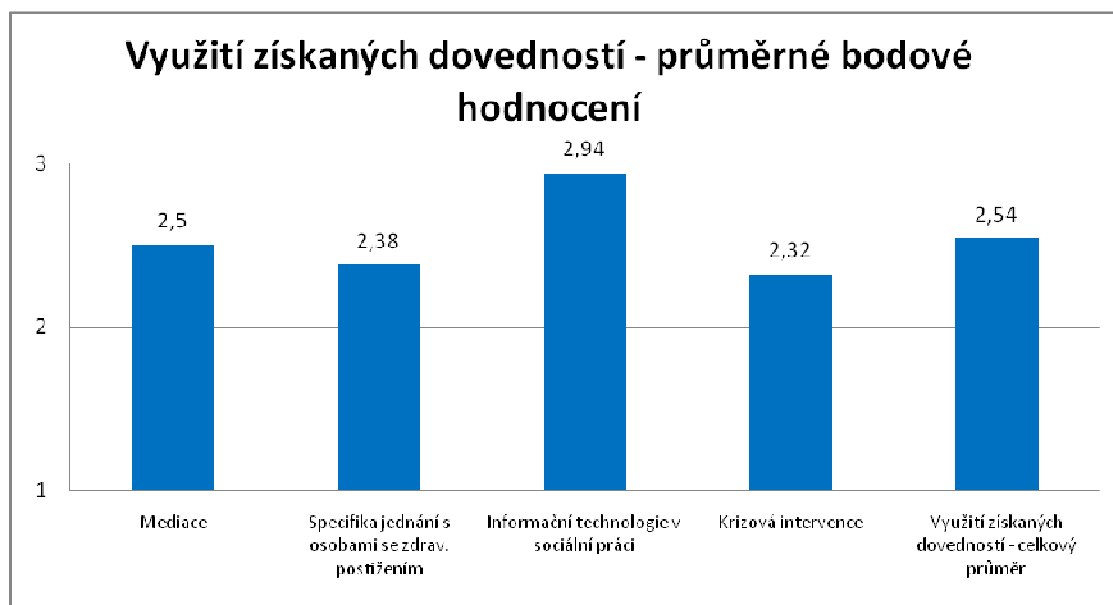
Analýzou výsledků zhodnocení druhé otázky v dotazníku bylo zjištěno:

- respondenti nejvíce zaznamenali změny pracovního chování vlivem znalostí získaných v z modulu „Psychiatrické minimum“, průměrný počet bodů 2.75
- respondenti nejméně zaznamenali změny pracovního chování vlivem znalostí získaných z modulu „Alternativní řešení trestního řízení“, průměrný počet bodů 1.88
- celkový průměr bodů změn pracovního chování vlivem získaných znalostí ze všech absolvovaných modulů činí **2.43**. Podle v úvodu definovaných kritérií efektivity znamená hodnocení této otázky stupněm **NÍZKÁ EFEKTIVITA**.

Tabulka č. 9 – četnosti využití získaných dovedností

| | velmi často | často | občas | nikdy |
|--|-------------|-------|-------|-------|
| Mediace | 4 | 2 | 8 | 2 |
| Specifika jednání s osobami se zdravotním postižením | 4 | 1 | 8 | 3 |
| Informační technologie v sociální práci | 4 | 7 | 5 | 0 |
| Krizová intervence | 0 | 7 | 7 | 2 |

Graf č. 16 – průměrné bodové hodnocení využití získaných dovedností v profesní praxi



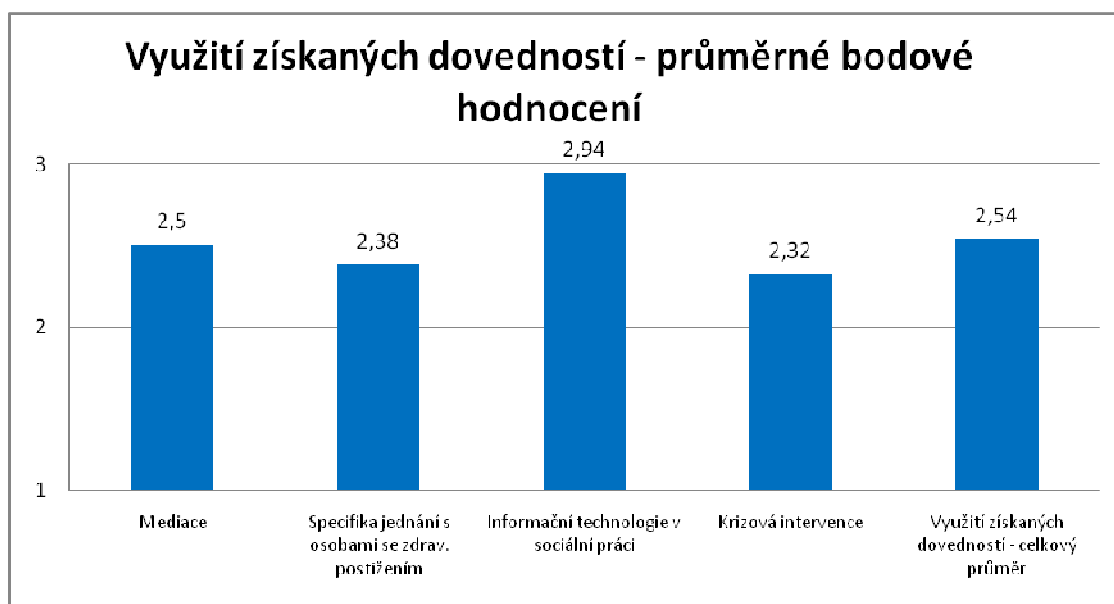
Analýzou výsledků zhodnocení třetí otázky v dotazníku bylo zjištěno:

- respondenti nejvíce využili ve své profesní praxi dovednosti získané v modulu „Informační technologie v sociální práci“, průměrný počet bodů 2,94
- respondenti nejméně využili ve své profesní praxi dovednosti získané v modulu „Krizová intervence“, průměrný počet bodů 2.32
- celkový průměr bodů využití získaných dovedností v profesní praxi ze všech absolvovaných modulů činí **2.54**. Podle v úvodu definovaných kritérií efektivity znamená hodnocení této otázky stupněm **PRŮMĚRNÁ EFEKTIVITA**.

Tabulka č. 10 – četnosti změn v pracovním chování vlivem získaných dovedností

| | velmi často | často | občas | nikdy |
|--|-------------|-------|-------|-------|
| Mediace | 1 | 7 | 5 | 3 |
| Specifika jednání s osobami se zdravotním postižením | 3 | 7 | 3 | 3 |
| Informační technologie v sociální práci | 5 | 5 | 5 | 1 |
| Krizová intervence | 1 | 10 | 2 | 3 |

Graf č. 17 - průměrné bodové hodnocení změn v pracovním chování vlivem získaných dovedností



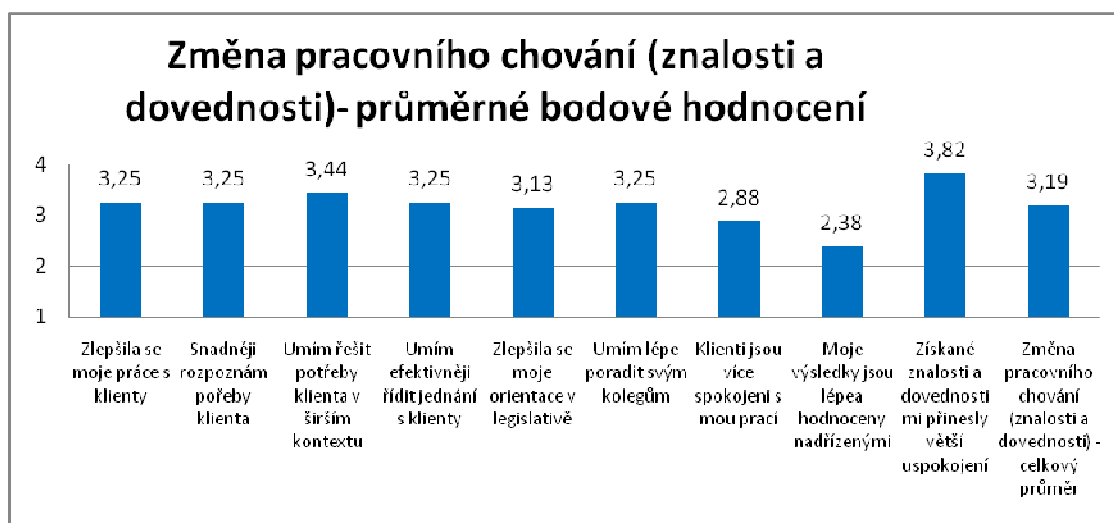
Analýzou výsledků zhodnocení čtvrté otázky v dotazníku bylo zjištěno:

- respondenti nejvíce zaznamenali změny pracovního chování vlivem dovedností získaných v modulu „Informační technologie v sociální práci“, průměrný počet bodů 2,94
- respondenti nejméně zaznamenali změny pracovního chování vlivem dovedností získaných v modulu „Krizová intervence, průměrný počet bodů 2.32
- celkový průměr bodů změn pracovního chování vlivem získaných dovedností ze všech absolvovaných modulů činí **2,54**. Podle v úvodu definovaných kritérií efektivity znamená hodnocení této otázky stupněm **PRŮMĚRNÁ EFEKTIVITA**.

Tabulka č. 11 – druhy změn v pracovním chování vlivem získaných znalostí a dovedností

| | rozhodně ano | spíše ano | spíše ne | rozhodně ne |
|--|--------------|-----------|----------|-------------|
| Zlepšila se moje práce s klienty | 5 | 10 | 1 | 0 |
| Snadněji rozpoznám potřeby klienta | 5 | 10 | 1 | 0 |
| Umím řešit potřeby klienta v širším kontextu | 8 | 7 | 1 | 0 |
| Umím efektivněji řídit jednání s klienty | 4 | 12 | 0 | 0 |
| Zlepšila se moje orientace v legislativě | 4 | 10 | 2 | 0 |
| Umím lépe poradit svým kolegům | 6 | 8 | 2 | 0 |
| Klienti jsou více spokojeni s mou prací | 2 | 10 | 4 | 0 |
| Moje výsledky jsou lépe hodnoceny nadřízenými | 1 | 6 | 7 | 2 |
| Získané znalosti a dovednosti mi přinesly větší uspokojení z práce | 10 | 6 | 0 | 0 |

Graf č. 18 – průměrné bodové hodnocení druhů změn v pracovním chování vlivem získaných znalostí a dovedností



Analýzou výsledků zhodnocení páté otázky v dotazníku bylo zjištěno:

- u respondentů se nejvíce nově nabyté znalosti a dovednosti promítly ve větším uspokojení z práce, průměrný počet bodů 3.82
- u respondentů se nejméně nově nabyté znalosti a dovednosti promítly v tom, že jejich pracovní výsledky by měly být lépe hodnoceny nadřízenými, průměrný počet bodů 2.38
- celkový průměr bodů druhů změn pracovního chování vlivem získaných znalostí a dovedností ze všech absolvovaných modulů činí **3.19**. Podle v úvodu definovaných kritérií efektivnosti znamená hodnocení této otázky stupněm **STŘEDNĚ VYSOKÁ EFEKTIVITA**.

Pro stanovení celkové efektivity úrovně chování byl použit prostý aritmetický průměr vypočítaný z průměrného bodového vyhodnocení jednotlivých otázek v dotazníku. Vzhledem k tomu, že každé otázce byl přiřazen shodný význam (stejná váha), není zapotřebí použít váženého průměru, jako tomu bylo při stanovení efektivity úrovně reakce, ale dostačuje průměr aritmetický. Na základě výpočtu aritmetického průměru

$$CH(\text{chování}) = (2,27 + 2,43 + 2,54 + 2,54 + 3,19) / 5$$

$$CH(\text{chování}) = \mathbf{2.59}$$

Ize **efektivitu úrovně chování** zhodnotit stupněm **PRŮMĚRNÁ EFEKTIVITA**.

Návrh na optimalizaci evaluačního procesu

Pro zlepšení vyhodnocování efektivity této oblasti navrhuji jednak dotazník, který jsem již použila v praxi a dále na základě svých zkušeností s návratností dotazníku navrhuji informovat účastníky vzdělávacího programu o tom, že jim bude

v určitém časovém horizontu tento dotazník zaslán, seznámit je s jeho obsahem a cílem.

7.4 EVALUACE ÚROVNĚ – VÝSLEDKY (došlo ke změně efektivity organizace?)

„O měření úspěšnosti vzdělávacího programu na této úrovni často uvažujeme v termínech, kterým rozumějí manažeři a vedení – zvýšení produkce, zdokonalení kvality, snížení nákladů, snížení frekvence problémů, zvýšení prodeje a dokonce nárůst zisku či návratnost investic. Z podnikatelského a organizačního pohledu je to hlavní smysl realizace vzdělávacího programu“.⁶⁹

Dalšími faktory, které mohou ovlivnit výsledek vzdělávání je motivace pracovníků se vzdělávat, vztah organizace ke vzdělávání, uplatnění získaných znalostí a dovedností v pracovní činnosti zaměstnanců, využití kvalifikace pracovníků atd. Z toho všeho vyplývá, že vyhodnocování výsledků vzdělávání a efektivity vzdělávacího programu je v praxi velmi obtížné.⁷⁰

Při evaluaci vzdělávacího programu „Letní škola“ není bohužel možné vyhodnotit tuto úroveň z následujících důvodů:

- účastníci vzdělávacího programu jsou zaměstnanci různých organizací (obecní, městské úřady, magistráty) v maximálním počtu 1-2 pracovníci z každé organizace, tedy případný vliv takto malého počtu zaměstnanců na ekonomické ukazatele své organizace je zanedbatelný (Kirkpatrickův model počítá s evaluací čtvrté úrovně té organizace, jejíž pracovníci prošli konkrétním vzdělávacím programem).
- organizace, ve kterých účastníci vzdělávacího programu pracují, jsou nevýrobní organizace, které u jednotlivých pracovníků nevyhodnocují jejich produktivitu práce a případný vliv na ekonomické ukazatele
- pro sociální práci, kterou účastníci vzdělávacího programu ve své praxi vykonávají je velice obtížné definovat ukazatele produktivity, jejichž změnu by bylo možné ekonomicky vyhodnotit. Stanovením činností, u kterých by produktivita práce mohla být vyhodnocována bychom s největší pravděpodobností získali výsledky, které by pro tuto činnost nebyly vypovídající.

7.5 EKONOMICKÝ ROZBOR NÁKLADŮ A PŘÍJMŮ VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU

Cílem občanského sdružení TreMediaS je především poskytovat takové vzdělávací programy, které by byly efektivní z hlediska tzv. andragogické efektivity, tzn.

⁶⁹ Srov. <http://www.stolzova.cz/stolzova/view.php?cisloclanku=2007022301> - 25. 02.2010

⁷⁰ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, 4. vyd., Praha: Management Press, s.r.o., 2008, s. 276.

aby si účastníci odnesli co nejvíce nových znalostí, dovedností, popřípadě prohloubili své stávající znalosti a dovednosti a aby vše dokázali uplatnit a využít ve své profesní praxi. Nesmíme ovšem zapomenout také na ekonomickou stránku vzdělávacího programu. Při projektování vzdělávací akce je důležité provést předkalkulaci vzdělávacího programu. Předkalkulace propočítá výhodnost vzdělávací akce po stránce ekonomické a předejde riziku případné ekonomické ztrátovosti. Při provádění předkalkulace je nutné rozlišit *variabilní náklady* (tj. náklady na účastníka – mění se v závislosti na počtu účastníků) a *fixní náklady* (tj. náklady na vzdělávací program – počet účastníků je neovlivňuje). Při stanovení předběžné celkové ceny na jednoho účastníka kurzu můžeme vycházet z průzkumu trhu a konkurence.

V příloze č. 9 uvádím konkrétní ekonomický rozbor nákladů a příjmů, ze kterého vyplývá, že občanské sdružení TreMediaS při realizaci vzdělávacího programu „Letní škola“ dosáhlo ekonomického zisku. Finanční zisk byl využit:

- na zpracování a úhradu nákladů spojených s podáním žádosti na Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR o akreditaci vzdělávacího programu „Letní škola nových trendů sociální práce II“ navazujícím na již proběhlý vzdělávací program „Letní škola nových trendů sociální práce I“. Tento krok je reakcí na vzešlé potřeby účastníků „Letní škola“ uskutečněný v roce 2009.
- na nákup technického vybavení pro vzdělávací program (notebook, flipchart, dataprojektor)
- na propagaci vzdělávacího programu (tištěné informační letáky, propagační materiály)

ZÁVĚR

Moderní společnost je společnost rychlých a neustálých změn. Často je nazývána společností informací. Informace mají na život společnosti i jednotlivce rozhodující vliv, jsou zdrojem poznání, vědění i konkurenční výhody. A protože člověk získává informace především učením, roste v informační společnosti potřeba vzdělávání.

Reakcí na zvyšující se potřebu vzdělávání je vznik vzdělávacích institucí, které působí na trhu a nabízejí potencionálním zákazníkům své služby prostřednictvím vzdělávacích programů, které by měli být přínosné a především efektivní.

Cílem mé závěrečné bakalářské práce bylo zhodnocení efektivity vzdělávacích programů občanského sdružení TreMediaS, snaha poskytnout komplexní a ucelený pohled na problematiku efektivity a evaluace, zpracovat návrh jak lze vzdělávací program v praxi evaluovat a zjistit zda je efektivní jak po stránce efektivity andragogické, tak po stránce efektivity ekonomické. Jak jsem již zmínila v úvodu, bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část zahrnuje 6 kapitol, které na sebe obsahově navazují, přičemž první kapitola svým textem vychází ze širokého kontextu personálního managementu. V následujících kapitolách jsou již podrobně vymezeny konkrétní oblasti, které s hlavním tématem bakalářské práce úzce souvisí.

Stěžejní kapitolou bakalářské práce je kapitola č.7 – praktická část. Zde jsem se pokusila aplikovat na praktické prostředí a z něj získaná data jeden z možných teoretických přístupů evaluace. Jedná se o Kirkpatrickův čtyřstupňový model, hodnotící efektivitu vzdělávacího procesu prostřednictvím následujících úrovní evaluace – úroveň reakce, úroveň učení, úroveň chování, úroveň výsledky. V jednotlivých evaluačních úrovních jsem nejprve popsala získaná data, provedla jejich statistickou analýzu a na závěr navrhla optimalizaci evaluačního procesu. S ohledem na stanovený rozsah bakalářské práce jsem evaluaci podrobila jeden ze dvou základních vzdělávacích programů občanského sdružení TreMediaS „Letní škola nových trendů sociální práce“. Z provedené analýzy dle předem definovaných kritérií vychází, že výše uvedený vzdělávací program je efektivní a přínosný jak pro účastníky, tak pro jeho realizátory. Pro usnadnění získávání zpětné vazby od účastníků a zlepšení metodiky evaluačního procesu efektivity vzdělávacích programů jsem organizátorům doporučila v rámci optimalizace pro rok 2010 úpravu stávajícího dotazníku spokojenosti, zavedení vstupních a výstupních znalostních testů pro účastníky a zavedení nového dotazníku zaměřeného na změnu chování účastníků po absolvování vzdělávacího programu.

Klíčový přínos své bakalářské práce spatřuji v aplikaci teoretického přístupu do praxe vytvořením metodiky evaluačního procesu pro vzdělávací programy realizované

občanským sdružením Tremedias. Na základě zhodnocení stávajícího přístupu k evaluaci ze strany realizátorů vzdělávacích programů byly rovněž definovány návrhy na optimalizaci evaluačního procesu, které budou u této organizace zavedeny do praxe již v roce 2010. Jsem přesvědčená, že závěry vyplývající z mé bakalářské práce přinesou občanskému sdružení TreMediaS nezbytnou zpětnou vazbu o silných a slabých stránkách realizace vzdělávacích aktivit pro definování nápravných opatření, což přispěje k zefektivnění celkové činnosti organizace. Bakalářskou práci lze současně využít jako manuál pro potenciálního zakladatele akreditované vzdělávací instituce.

SEZNAM LITERATURY A OSTATNÍCH ZDROJŮ

Literatura

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: GRADA Publishing a.s., 2007
- BARTOŇKOVÁ, H. *Vzdělávání pracovníků v organizaci (úvod do firemního vzdělávání)*. Olomouc, 2008
- BARTOŇKOVÁ, H., ŠIMEK, D. *Andragogika, studijní texty pro distanční studium*, Olomouc: 2002, s.24
- BĚLINA, M. a kol. *Zákoník práce. Komentář*. Praha. C. H. Beck, 2008
- BRDEK, M., VÝCHOVÁ, H. *Evropská vzdělávací politika, programy, principy a cíle*. Praha: ASPI Publishing, 2004
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Management, studijní text pro distanční studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2004
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské techniky*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2004
- DVOŘÁKOVÁ, M. *Úvod do evaluace ve vzdělávání dospělých*. Olomouc: 2008
- EGER, L. *Technologie vzdělávání dospělých*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2005
- KARLÖF, B., LÖVINGSSON, F.H., *Management od A do Z*, Brno: Computer Press, a.s. 2006
- KELLER, J. *Úvod do sociologie*. 5.vyd. Praha: SLON, 2006
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, 4. vyd., Praha: Management Press, s.r.o., 2008
- MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. 2. vyd., Praha: ASPI Publishing, 2004
- MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*, Praha: CODEX Bohemia, s.r.o., 1999
- PALÁN, Z. *Výkladový slovník Lidské zdroje*. Praha: ACADEMIA, 2002
- WALKER, A., J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*, Praha: GRADA Publishing a.s., 2003

Zdroje

- Zákon o sociálních službách č.108/2006 Sb., v platném znění
- Zákon o úřednicích územních samosprávných celků č.312/2002 Sb., v platném znění
- Zákoník práce č. 262/2006 Sb., v platném znění

Interní dokumenty

- Výroční zpráva občanského sdružení TreMediaS za rok 2009

Internetové odkazy

- <http://cs.wikipedia.org/wiki/Akreditace> - 21. 12. 2009
- http://www.mpsv.cz/files/clanky/3495/Formular_zadosti_190809.doc - 21. 12. 2009.
- http://cs.wikipedia.org/wiki/Ob%C4%8Dansk%C3%A9_sdru%C5%BEen%C3%AD
- 14. 02. 2010
- www.tremedias.cz - 09. 02. 2010.
- http://it.pedf.cuni.cz/strstud/edutech/2008_KirkPatrick-Karadzoz/ - 24. 02. 2010.
- http://unifor.upol.cz/filozoficka/index.php?pageid=5002&id_dbound=1359
- 25. 01. 2010.
- <http://www.stolzova.cz/stolzova/view.php?cisloclanku=2007022301> - 25. 02.2010

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha č. 1 – vzory žádosti o akreditaci vzdělávací instituce a vzdělávacího programu**
- Příloha č. 2 – rozhodnutí – akreditace vzdělávací instituce**
- Příloha č. 3 – rozhodnutí - akreditace vzdělávacího programu „Letní škola nových trendů sociální práce“**
- Příloha č. 4 – vzdělávací programy nabízené občanským sdružením TreMediaS**
- Příloha č. 5 – návrh evaluačního dotazníku spokojenosti**
- Příloha č. 6 – návrh vstupního a výstupního testu**
- Příloha č. 7 – průvodní dopis k dotazníku chování**
- Příloha č. 8 – návrh evaluačního dotazníku chování**
- Příloha č. 9 – ekonomický rozbor nákladů a příjmů vzdělávacího programu „Letní škola“**