Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Kvalita dalšího vzdělávání v neformálních vzdělávacích institucích

Quality of adult education in non-formal educational institutions

Sára Drozdová

Vedoucí práce:	PhDr. Miroslava Dvořáková, Ph.D.
Studijní program:	Specializace v pedagogice
Studijní obor:	Management vzdělávání

2019

Odevzdáním této diplomové práce na téma Kvalita dalšího vzdělávání v neformálních vzdělávacích institucích potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze, dne 2. prosince 2019

ABSTRAKT

Práce se zabývá tématem kvality v dalším neformálním vzdělávání z pohledu manažerů a klientů neformálních vzdělávacích institucí. Cílem diplomové práce je zjistit, jaké je pojetí kvality v dalším vzdělávání na základě hloubkového výzkumu mezi manažery neformálních vzdělávacích institucí a klienty těchto institucí. Výstupy z výzkumu budou dále porovnány s existujícími systémy řízení kvality.

V teoretické části bude připravena PEST analýza ke zmapování dalšího vzdělávání v České republice, která slouží k porozumění aktuálních trendů a vlivů působících na danou oblast. Dále budou popsány systémy řízení kvality ve vzdělávání a možnosti jejich využití. Hlavními systémy, které budou popsány, je ISO norma, TQM, EFQM, model CAF, Rating vzdělávacích institucí a audit Qfor.

Šetření bude provedeno hloubkovými polostrukturovanými rozhovory s manažery a s klienty vzdělávacích institucí za použití designu zakotvené teorie. V první fázi výzkumu budou zapojeni manažeři vzdělávacích institucí. Rozhovory budou kódovány a budou v nich nalézány opakující se koncepty a kategorie. Z kódovaných rozhovorů budou dohledány atributy kvality. V další fázi budou do výzkumu zapojeni klienti těchto institucí s jejich pohledem na kvalitu v dalším vzdělávání. Z hloubkových rozhovorů pak analýzou a kódováním vzniknou požadavky a kritéria pro kvalitu dalšího vzdělávání. Z dat bude vyhledán centrální koncept a bude porovnáván s dalšími koncepty a kategoriemi. Závěrečná diskuse nabídne možnosti dalšího výzkumu. Vytvořená teorie bude v závěru výzkumu komparována s popsanými systémy řízení kvality.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Kvalita, další vzdělávání, systém řízení kvality, neformální vzdělávání, zakotvená teorie

ABSTRACT

This thesis is focusing on the quality in adult education from the point of view of managers and clients of non-formal educational institutions. The aim of this thesis is to find out the conception quality in adult educations organisation from the point of view of managers and clients in non-formal educational institutions based on depth research with managers of non-formal educational institutions and clients of those institutions. Outcome of the research are going to be compared with existing quality management systems.

In the theoretical part, the PEST analysis of the adult education in the Czech Republic is going to be created for a better understanding of trends and impacts in this area. After the analysis, there are going to be described quality management systems and the possibilities of their use. The main system that are going to be described are ISO norm, TQM, EFQM, CAF model, Rating of educational institutions and audit Qfor.

Research is based on the depth semi-structured interviews with managers and clients while using design of the grounded theory. In the first part, there are going to be interviews with managers of adult-educational institutions. Interviews will be encrypted a finding repetitive concepts and categories. From encrypted interviews are going to be found the quality criterias. In the second part, the interviews with clients will be done. From interviews are going to be find quality criterias. The central concept of the theory is going to be found and compared with other concepts and categories. In the discussion the ideas for continuing research is going to be offered. From both parts criteria's will be complete in theory and compared with existing quality management systems.

KEYWORDS:

Quality, adult education, quality management system, non-formal education, grounded theory

Obsah

Úvod ... 7
1 Vzdělávání dospělých v České republice ... 9
1.1 Systém vzdělávání dospělých v České republice ... 10
1.2 PEST analýza dalšího vzdělávání v České republice ... 12
1.2.1 Politické trendy ... 13
1.2.2 Ekonomické trendy ... 14
1.2.3 Sociální trendy ... 16
1.2.4 Technologické trendy ... 17
1.2.5 Shrnutí PEST analýzy ... 18
2 Kvalita ve vzdělávání ... 20
2.1 Kvalita v dalším vzdělávání ... 21
2.2 Nástroje hodnocení kvality ... 23
2.3 Efektivita ve vzdělávání dospělých ... 27
2.3.1 Ekonomická návratnost ... 28
2.4 Systémy řízení kvality ... 30
2.4.1 ISO norma ... 31
2.4.2 TQM ... 32
2.4.3 Model excelence EFQM ... 34
2.4.4 Model CAF ... 37
2.4.5 Rating vzdělávacích institucí ... 38
2.4.6 Audit Qfor ... 40
2.5 Shrnutí ... 42
3 Design výzkumu ... 44
3.1 Základní kroky ... 44
3.2 Kódování ... 46
3.3 Poznámkování ... 46
3.4 Tvorba teorie ... 47
4 Výzkum kvality v dalším neformálním vzdělávání ... 48
4.1 Vzorek a průběh výzkumu ... 49
4.2 Analýza a kódování rozhovorů s manažery ... 51
4.3 Analýza a kódování rozhovorů s klienty ... 55

4.4 Propozice teorie ... 59
4.4.1 Diskuse ... 61
4.5 Srovnání se systémy řízení kvality ... 62
4.5.1 ISO norma a výsledky výzkumu ... 62
4.5.2 TQM a výsledky výzkumu ... 63
4.5.3 Model excelence EFQM, model CAF a výsledky výzkumu ... 64
4.5.4 Rating a výsledky výzkumu ... 66
4.5.5 Audit Qfor a výsledky výzkumu ... 67
4.5.6 Shrnutí ... 67
Závěr ... 68
Seznam použitých informačních zdrojů ... 70
Seznam zkratek ... 75
Přílohy ... 76
Příloha 1 – Kritéria a subkritéria modelu EFQM ... 76
Příloha 2 – Blokové schéma zakotvené teorie podle Glasera a Strausse ... 79
Příloha 3 – Rozhovory s manažery vzdělávacích institucí ... 80
Příloha 4 – Rozhovory s klienty vzdělávacích institucí ... 112

Úvod

Život nám přináší stále něco nového, nové informace, nové podněty. 21. století je stoletím změn, na které je nutné neustále reagovat. Jak se vyrovnávat s proměnlivostí našeho okolí? Jednou z možností je neustálé vzdělávání se. Koncept celoživotního učení, dříve celoživotního vzdělávání, již od 70. let minulého století kontinuálně upozorňuje na nutnost dalšího vzdělávání, tedy vzdělávání po vstupu na trh práce. Učení se stává nahodilejší, ale více reaguje na naše potřeby. V daném případě je nutné najít takové vzdělávání, které bude plně odpovídat našim potřebám a představám. Pro některé je takové vzdělávání známkou kvalitního vzdělávání.

V České republice je kvalita v dalším vzdělávání je jedním z opomíjených témat, není legislativně zakotveno v organizacích poskytujících neformální vzdělávání. Stát v současné chvíli vnímá jako nutné podpořit kvalitu dalšího vzdělávání, nedává nám však příliš konkrétních pomůcek, jak poznat kvalitní vzdělávání. Jak poznat, že daná instituce poskytuje kvalitní služby?

To je jedna z otázek, která stála za zrodem této diplomové práce. Ve většině případů je kvalita v rukou jednotlivců, manažerů, kteří bývají jediní garanti kvality a mají zájem na udržování jisté úrovně kvality. Z mého pohledu to jsou oni, kdo definují standardy a úrovně kvality v dané instituci. Proto jsou manažeři vzdělávacích institucí objektem šetření této práce. Cílem je zjistit, jaké je pojetí kvality v organizacích dalšího vzdělávání z pohledu manažerů a klientů neformálních vzdělávacích institucí. Klienti jsou uvedeni jako příjemci těchto služeb, a tak by měli být schopni určit, zda dané služby byly na kvalitní úrovni a nakolik byly pro ně přínosné.

Pro design výzkumu daného tématu byla zvolená zakotvená teorie a práce pojímá téma kvality v dalším neformálním vzdělávání ze širší perspektivy. Základem pro můj výzkum v diplomové práci je PEST analýza dalšího vzdělávání v České republice, která mapuje současné podmínky v této oblasti působící na cílové osoby výzkumu. V další části se pracuje s pojmy kvalita, evaluace, efektivita a ekonomická návratnost. Jsou popsány nejznámější systémy řízení kvality, jež mohou být použity v oblasti vzdělávání. Systémy řízení kvality budou použity v závěrečné komparaci s výsledky výzkumu.

Na začátku výzkumné části diplomové práce je uveden popis základních kroků výzkumu, které budou v samotném výzkumu použity. Objektem šetření jsou dvě cílové skupiny. První skupinou jsou manažeři neformálních vzdělávacích institucí v oblasti dalšího vzdělávání na území hlavního města Prahy. Druhou skupinou jsou klienti těchto vzdělávacích institucí. Vzhledem k vybranému designu výzkumu, zakotvené teorii, není předem stanoven počet respondentů. Počet respondentů se odvíjí od nasycenosti teorie, která bude v průběhu výzkumu doplňována novými daty. Téma bude nasycené ve chvíli, kdy se nebudou objevovat nové koncepty a významové jednotky. Respondenti jsou manažeři a osoby odpovědné za kvalitu služeb dané organizace. Pro výběr budou zahrnuty vzdělávací instituce poskytující služby v různých oblastech. Dále organizace musí mít minimálně dva interní a dva externí zaměstnance a na trhu musí existovat minimálně jeden rok. Tímto se výzkum zaměřuje na organizace, nikoliv na osoby samostatně výdělečně činné. Výzkum jako takový si klade následující otázky, na které budou hledány odpovědi:

- Jak vnímají manažeři vzdělávacích institucí kvalitu v dalším vzdělávání?
- Jaké jsou atributy kvality z pohledu manažerů?
- Jak vnímají klienti vzdělávacích institucí kvalitu v dalším vzdělávání?
- Jaké jsou atributy kvality z pohledu klientů?

Samotný závěr práce nabízí připravený teoretický konstrukt, jež vychází ze samotného výzkumu. Výstupy z výzkumu budou komparovány s popsanými systémy řízení kvality a budou navrženy další možnosti výzkumu v oblasti kvality dalšího neformálního vzdělávání.

1 Vzdělávání dospělých v České republice

Vzdělávání dospělých je oblast, jíž se zaobírali již antičtí filosofové. V moderních českých dějinách můžeme počátky vývoje vzdělávání dospělých vztáhnout k první polovině 19. století, kdy vznikaly spolky se zaměřením na různé oblasti života společně s šířením informací a novinek z vědeckého světa mezi širší vrstvy obyvatelstva. V tomto období docházelo k rozvoji osvěty, široké vrstvy si rozšiřovaly své kulturní a vzdělanostní úroveň mimo školský systém (Dvořáková, Šerák, 2016, s. 54). V této fázi dějin mluvíme o rozvoji vzdělávání dospělých, ústním předávání informací a nestrukturovaném vzdělávání, kdy hlavním cílem byla celková alfabetizace a nezaměřovalo se na kvalitu vzdělávání.

Významný rozvoj vzdělávání dospělých proběhl za první republiky, tedy období mezi lety 1918 a 1938. V tomto rozmezí dvaceti let byl nárůst vzdělávacích a výzkumných institucí značný, velký význam zde mělo občanské vzdělávání, které by se dalo nazvat jako pomocný nástroj demokracie. Vzdělávací prvky byly zavedeny do každého soudního okresu, kde vznikaly tzv. osvětové sbory a v každé obci místní osvětové komise (Dvořáková, Šerák, 2016, s. 55). Ačkoliv vznikala v tomto období široká síť osvětových sborů a komisí, neměla dostatečnou podporu ze strany státu, kdy si organizace svépomocí organizovaly vzdělávání a často pořádaly nevhodné a nehodnotné akce komerčního či politického charakteru (Dvořáková, Šerák, 2016, s. 56). Vzdělávání dospělých nemělo jednotnou formu a nebyla často nastavena ani kvalita těchto akcí.

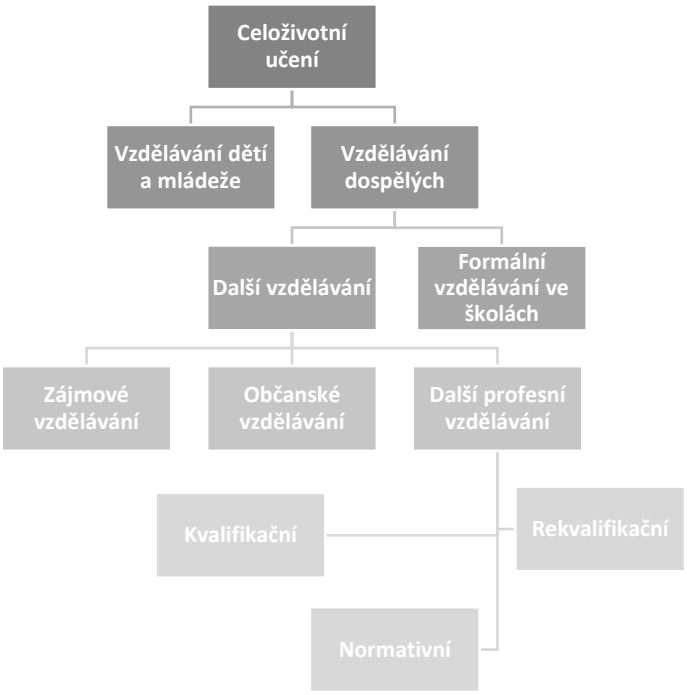
Po druhé světové válce byla v Košickém vládním programu definována nutnost celkově odstranit poslední zbytky negramotnosti a doplnit základní vzdělání (Dvořáková, Šerák, 2016, s. 57). Při naplňování tohoto kritéria docházelo k postupné alfabetizaci národa, zvyšovala se gramotnost zaměřená zejména na kvalifikaci pracovníků, kteří si většinou doplňovali vzdělávání ve večerních školách. Ačkoliv v této době vzniklo několik kvalitních publikací k didaktice, o nastavování kvality ve vzdělávání toho z daného období říci nemůžeme. Vzdělávání bylo ovlivněno politickou situací dané doby a ideologie se promítala do všech oblastí života.

Po roce 1989 došlo k uvolnění režimu ve všech oblastech. V oblasti vzdělávání dospělých došlo k uvolnění a podřízení zákonům trhu, kdy se vzdělávání dospělých stalo volnou živností (Langer, Palán, 2008, s. 30). Mnoho jednotlivců i organizací neukotveně a za

pochybné kvality vzdělávalo a nebyla hlídaná. Avšak na základě této situace docházelo v oblasti vzdělávání dospělých ke změnám, které následně přispívaly k zaměření se na kvalitu. Vzhledem k tomuto běhu událostí vznikl systém akreditací a rekvalifikací, kde můžeme sledovat snahu ukotvit kvalitu a zavést standardy do vzdělávání dospělých. Se vstupem do Evropské unie došlo v oblasti vzdělávání dospělých k určitým změnám, kdy se do českých strategických dokumentů dostávají evropské pojmy a s nimi zaměření vzdělávání na funkční gramotnost, kvalitu a poradenství ve vzdělávání dospělých (Langer, Palán, 2008, s. 30). Kvalita v některých oblastech vzdělávání dospělých je částečně vymezena legislativními dokumenty, zejména v oblasti formálního vzdělávání, avšak oblast dalšího vzdělávání není z velké části z pohledu kvality zajištěna.

1.1 Systém vzdělávání dospělých v České republice

V České republice je možné celou oblast vzdělávaní dospělých rozdělit do několika částí, přičemž celá oblast spadá pod tzv. celoživotní učení. V současné chvíli lze vzdělávání dospělých rozdělit podle následujícího modelu:



Obrázek 1: Systém celoživotního učení (Langer, Palán, 2008, s. 95) upraveno

Jak lze vidět, obě oblasti, vzdělávání dospělých a vzdělávání dětí a mládeže, můžeme rozdělit na oblast pokrytou formálním vzdělávacím systémem a neformální vzdělávací

aktivity. Oblast formálního vzdělávání je vymezena právními předpisy, tedy jeho funkce, cíle, obsahy, organizační formy a způsob hodnocení (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2007, s. 8). Absolvent při ukončení stupně studia obdrží příslušné osvědčení, certifikát. Neformální vzdělávání jsou oproti tomu vzdělávací aktivity organizované soukromou vzdělávací institucí, nestátní neziskovou organizací, školským zařízením, pod vedením odborného lektora (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2007, s. 8). Tyto vzdělávací aktivity oproti formálnímu vzdělávání nevedou k získání stupně vzdělání.

Pod neformální vzdělávání spadá, v případě vzdělávání dospělých, i další vzdělávání, tedy takové vzdělávací aktivity, kdy je vzdělávání poskytované osobám, které ukončily své vzdělávání v systému počátečního vzdělávání (Langer, Palán, 2008, s. 96). Může být také definováno jako každá vzdělávací aktivita po vstupu na trh práce. V případě dalšího vzdělávání můžeme zahrnout i vzdělávací aktivity v rámci formálního vzdělávacího systému. Dospělí po vstupu na trh práce si mohou doplňovat vzdělání a osvědčení ve školách, v takovém případě mluvíme o náhradním školním vzdělávání nebo druhé vzdělávací šanci (Langer, Palán, 2008, s. 95). Tyto pojmy se nevylučují s pojmem další vzdělávání.

V oblasti formálního vzdělávání dochází k častějšímu nastavování a hlídání kvality, protože toto vzdělávání podléhá pravidlům definovaným ze strany státu a státní správy, kteří jsou zřizovatelé vzdělávacích institucí. Ve formálním vzdělávání mluvíme zejména o vzdělávání na základním a středním stupni a také o vyšším odborném a vysokoškolském vzdělávání. Nastavování kvality na vysokých školách bylo upravováno např. projektem *IPN kvalita / zajišťování a hodnocení kvality v systému terciárního vzdělávání*, který byl realizován mezi lety 2010 a 2014, kdy bylo cílem přispět ke zvyšování kvality, transparentnosti a konkurenceschopnosti institucí terciárního vzdělávání (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, nedatováno, nestránkováno).

V systému dalšího neformálního vzdělávání kvalita není nijak dále ošetřena, pouze oblast rekvalifikací a normativního vzdělávání je upravena standardy vydanými jednotlivými ministerstvy. Hlídání a nastavování kvality v dalším vzdělávání je nejednotné a těžko nastavitelné z toho důvodu, že se jedná o nestátní instituce, které poskytují vzdělávání

s různou vzdělávací náplní. Nastavování a zavedení systému kvality do těchto institucí by bylo pouze na dobrovolné bázi.

1.2 PEST analýza dalšího vzdělávání v České republice

K vyjádření současné situace v dalším vzdělávání v České republice bude využito PEST analýzy, tedy metody používané ke zmapování širších podmínek a vlivů působících na danou oblast. Jedná se o analýzu makrookolí a vlivů, které poté mohou určovat trendy a potřeby v dané oblasti. V jednotlivých organizacích slouží jako podklad pro tvorbu vlastní strategie. Analýza probíhá ve čtyřech oblastech: politické, ekonomické, sociální (kulturní) a technologické. Politické faktory jsou tvořeny společenským systémem, právními vlivy a politickou situací v zemi a jejím okolí. Ekonomické faktory jsou činitelé, kteří vyplývají z ekonomické a hospodářské situace země a patří mezi ně např. nezaměstnanost, vývoj hrubého domácího produktu a daňové podmínky. Sociální a kulturní faktory jsou určeny sociální strukturou obyvatelstva a kulturními vlivy. Technické a technologické faktory představují inovační potenciál země (Srpová, Řehoř, 2010, s. 131).

Níže uvedená PEST analýza slouží ke zmapování širšího prostředí ovlivňující kvalitu dalšího vzdělávání v České republice. Tyto trendy a faktory mají přímý vliv na současnou situaci i budoucí vývoj. PEST analýza je postavena na dokumentové analýze aktuálních statistických průzkumů a legislativních dokumentů. Jedním ze základních dokumentů jsou poslední výsledky z *Šetření o vzdělávání dospělých (Adult Education Survey)* z roku 2016, který organizoval *Český statistický úřad*, jehož šetření se účastnilo 7 800 domácností (Český statistický úřad, 2019, nestránkováno). Dalšími statistickými výzkumy jsou *Vzdělávání zaměstnaných osob* a *Informační společnost v číslech*. Ze strategických dokumentů je zde zařazen poslední *Dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České* republiky, který stanovuje cíle a jejich dosažení do roku 2020 a zákon č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání, který se zabývá oblastí dalšího neformálního vzdělávání.

1.2.1 Politické trendy

Vliv na politické trendy v dalším vzdělávání a jeho kvalitě má nejen národní politický přístup, ale také politické události odehrávající se na evropské úrovni zejména v Evropské unii. Tyto události se dále odráží v legislativních dokumentech na obou úrovních.

Současná situace ve společnosti naznačuje, že rychlost změn, ke kterým dochází, se bude zvyšovat a bude nutné se na změny kontinuálně připravovat, to znamená být neustále připravený přizpůsobit se. Změny se projevují nejen ve společnosti, ale také souvisí s potřebou dále se vzdělávat, mít aktuální informace nebo dovednosti. Tytpo potřeby navazují na potřebu vyhledávání dalšího vzdělávání a potřebu doplňovat si vzdělávání. Podle statistických údajů *Českého statistického úřadu* z roku 2016 účast na neformálním vzdělávání vzrostla o 8–10 %[1] od roku 2011, zato účast na formálním vzdělávání klesla o 1 %. Podle šetření se míra zapojení dospělých osob do formálního vzdělávání odvíjí od celé řady navzájem provázaných faktorů, mezi které patří zejména kvalita institucionálního a legislativního prostředí pro formální vzdělávání, vzdělanostní struktura populace a aktuální kvalifikační požadavky na trhu práce (Český statistický úřad, 2018, s. 8).

Kvalita v dalším vzdělávání je tématem probíraným na evropské úrovni. Příkladem jsou čtyři společné cíle pro Evropskou unii nastavené ve Strategii vzdělávání 2020 (*Education and Training 2020*), kde druhým cílem je zlepšování kvality a efektivity ve vzdělávání (European Commission, nedatováno, nestránkováno). Tento cíl se promítnul i do *Dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2015–2020*[2], kde byly zohledněny cíle a doporučení nastavené Evropskou unií a v oblasti dalšího vzdělávání bude hlavním úkolem mimo jiné zvýšení dostupnosti a kvality dalšího vzdělávání (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2015, s. 70). Ve strategii se dále píše, že by mělo dojít k přenastavení financování dalšího vzdělávání, jež v současné chvíli není nastaveno ani nelze vyčíslit finanční investice do vzdělávání. Dalším krokem ke zvýšení

[1] Účast na neformální vzdělávání vzrostla o 8 % ve věkové skupině 18–69 let. O 10 % vzrostla účast na neformálním vzdělávání ve věkové skupině 25–64 let.

[2] V současné chvíli již Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy připravuje nový strategický dokument Strategie vzdělávací politiky do roku 2030+, probíhají diskuse se zapojenými stranami a na jaře 2020 se bude revidovat předchozí období naplnění cílů.

kvality dalšího vzdělávání je podpora v oblasti akreditací kurzů a rozvoj *Národní soustavy kvalifikací* jako nástroje pro standardizaci dalšího vzdělávání. Na další desetiletí připravuje strategii a vydalo první prohlášení OECD s názvem The future education and skills: Education 2030. OECD se zaměřuje zejména na získávání širších dovedností a kvalita vzdělávání se pojí s kvalitně stráveným časem ve výuce a vysokou kvalitou vzdělávacích

Kvalita v dalším vzděláváním se řeší projektově a v současné chvíli se ani jeden ze spuštěných projektů nezabývá tématem na systémové úrovni. Projekty se zaměřují na aktuální témata spojená s digitální gramotností a kariérovým poradenstvím. Příkladem jsou projekty Národního ústavu pro vzdělávání *Podpora rozvoje digitální gramotnosti*, jehož realizátorem je Univerzita Karlova, nebo *GOAL: Kariérové poradenství pro dospělé*, jehož realizátorem byl Národní ústav pro vzdělávání (Národní ústav pro vzdělávání, nedatováno, nestránkováno). V případě Fondu dalšího vzdělávání se jedná o projekty *DigiStrategie 2020* anebo *JOBHUB* (Fond dalšího vzdělávání, nedatováno, nestránkováno). Příkladem dobré praxe jsou mezinárodní projekty v rámci programu Erasmus+ a jejich předchůdci, kde dochází k přenosu zkušeností mezi zapojenými státy a v některých oblastech nabývají na významu.

V oblasti legislativy lze komentovat, že není v dalším vzdělávání sjednocena a není legislativně podchycen systém kvality v dalším vzdělávání, ačkoliv v minulosti takové snahy byly. Důležitým zákonem v oblasti dalšího vzdělávání je zákon č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání, který se zabývá Národní soustavou kvalifikací, kvalifikacemi, autorizovanými orgány a osobami a zkouškami z profesní kvalifikace. Zákon neřeší kvalitu v dalším vzdělávání. Dále podle české legislativy je vzdělávání dospělých volnou živností, je tedy možné, aby se stal vzdělavatelem dospělých každý bez ohledu na vzdělání, zkušenosti a předchozí praxi.

1.2.2 Ekonomické trendy

Ekonomická situace po poslední hospodářské krizi v roce 2009 je výrazně lepší, Česká republika zaznamenává nejnižší nezaměstnanost v celé Evropě a také nárůst mzdové politiky. Podle dostupných údajů dochází ke zlepšování ekonomické situace, z posledních dostupných dat u hrubého domácího produktu ke konci roku 2017 došlo k meziročnímu

nárůstu v české ekonomice o 5,5 %, mzdy meziročně vzrostly o 7 % a míra nezaměstnanosti klesla v prosinci 2017 na 3,8 % (Kurzy.cz, nedatováno, nestránkováno).

Další vzdělávání je financováno z několika zdrojů. Jedním ze zdrojů je finanční podpora ze strany státu. V České republice činí podle údajů OECD z roku 2018 výdaje na vzdělávání celkově 3,8 % z hrubého domácího produktu (OECD, 2018, s. 8), což je podle stejného zdroje pod evropským průměrem. Touto hodnotou se řadíme již řadu let ke státům, které mají nejnižší financování vzdělávání. Z daného ukazatele není možné vyčíst aktuální výdaje na další vzdělávání. Financování vzdělávání dospělých je značným způsobem formována evropskými finančními toky (Dvořáková, Šerák, 2016, s. 141). Prostředky z Evropské unie jsou použity na projekty v oblasti vzdělávání dospělých, kde tvoří 85 % příjmů v těchto projektech, zbylých 15 % bylo financováno ze státního rozpočtu. Příkladem projektů v oblasti dalšího vzdělávání může být *Koordinace profesního vzdělávání jako nástroje služeb zaměstnanosti* realizovaný v letech 2013–2015 nebo projekt *Koncepce dalšího vzdělávání* (dále jako KONCEPT) realizován v letech 2009–2013 (Dvořáková, Šerák, 2016, s. 144). Velkým projektem formující oblast dalšího vzdělávání v České republice byl projekt Národní soustava kvalifikací, který sestavil systém kvalifikací a hodnotících standardů, jež nastavují jednotnou úroveň kvalifikací v České republice a umožňuje získat zkoušku z této kvalifikace jako výsledek dalšího vzdělávání. Kvalifikace by měly být i přenositelné v rámci Evropské unie. Finanční prostředky z Evropské unie mohou čerpat i jednotlivé firmy pro vzdělávání vlastní zaměstnanců. V takovém případě firmy nečerpají plnou částku na projekt, ale současně spolufinancují vzdělávací aktivity.

Dalším významným činitelem ve financování dalšího vzdělávání jsou soukromé zdroje. Dle posledních výsledků šetření *Adult Education Survey* (AES – Šetření o vzdělávání dospělých) z roku 2016, jehož cílovou skupinou jsou zaměstnanci, se 49 % dotázaných účastnilo vzdělávacích aktivit v pracovně orientovaném neformálním vzdělávání a náklady s tím spojené byly hrazeny zaměstnavatelem (Český statistický úřad, 2018, s. 74). Podle výsledků šetření *Continuing Vocational Training Survey* (CVTS – Šetření o vzdělávání zaměstnanců) bylo v roce 2015 v průměru vynaloženo 3 134 Kč na jednoho zaměstnance, přičemž podíl nákladů na vzdělávání k celkovým nákladům firem činil v tomto roce v průměru 0,71 %. V České republice podle dostupných údajů 91 % firem nevyužilo financování z Evropské

unie (Český statistický úřad, 2017, s. 34). Firmy mohou využívat daňového zvýhodnění na vzdělávání zaměstnanců. Přestože by mohly využít zvýhodnění a financování z projektů Evropské unie, firmy jich příliš nevyužívají. Důvodem může být zvýšená administrativní zátěž spojená s projekty, některé firmy může odradit finanční spoluúčast na projektech, která je ve výši 15 %.

Legislativní předpisy umožňují daňové zvýhodnění osobám, které v proběhlém roce absolvovaly zkoušku z profesní kvalifikace až do výše 10 000 Kč[3], v případě úhrady ze strany zaměstnavatele jej uplatňují zaměstnavatelé. V současné chvíli v České republice nejsou další možnosti daňového zvýhodnění. Další možnost daňového zvýhodnění by mohly zvýšit účast na vzdělávacích aktivitách.

Nezaměstnané osoby, které jsou evidované na trhu práce, mohou být zařazeny do rekvalifikačních kurzů, jež jsou plně hrazeny ze strany státu při splnění všech podmínek. Nezaměstnaní tak mohou změnit kvalifikaci a najít si práci v nové oblasti. V některých případech je možné uhradit rekvalifikační kurz i osobám, které zaměstnané jsou, měly by však doložit, že jsou ohroženi na trhu práce a kurzu potřebují k udržení se na trhu práce.

1.2.3 Sociální trendy

Ekonomický vývoj v posledních pěti letech je velice slibný, avšak v sociálních trendech můžeme pozorovat celkové stárnutí obyvatelstva spojené i s odchodem silných ročníků do důchodového věku a zvyšováním průměrného věku dožití. Taková situace bude vyžadovat změny ve všech vrstvách obyvatel, starší obyvatelé budou muset dále pracovat i po odchodu do důchodu a firmy také budou zapojovat více starších pracovníků. Zlepšuje se ekonomická situace u všech vrstev obyvatelstva a podle výzkum AES dochází k nárůstu vzdělávacích aktivit.

Podle výzkumu AES je 9 % dotázaných zapojeno do formálního vzdělávání, přičemž můžeme pozorovat největší účast u skupiny ve věku 18–24 let (66 %, z toho 1 % jsou studenti dalšího vzdělávání) a ve věku 25–29 let (13 %, z toho 5 % jsou studenti dalšího vzdělávání). Dle předchozího běhu šetření z roku 2011 lze sledovat pokles účasti na formálním vzdělávání z 10 % na 9 % (Český statistický úřad, 2018, s. 14–18). Vlivů na

[3] Jedná se o údaj k roku 2018, v dalších letech se může částka měnit.

snižování účasti na formálním vzdělávání je několik, Český statistický úřad mezi ně řadí strukturu vzdělanostní populace, kvalifikační požadavky na trhu práce a pracovní příležitosti (Český statistický úřad, 2018, s. 14). Dalším vlivem, který by mohl být zahrnut, je nabídka a kvalita nabízených vzdělávacích programů.

Účast na neformálních vzdělávacích aktivitách je poněkud vyšší než účast ve formálním vzdělávání. V roce 2016 dosáhla 40 % ve věkové skupině 18–69 let a ve srovnání s předchozím během šetření zde můžeme pozorovat 8% nárůst. V největším zastoupení je pracovně orientované vzdělávání a nejčastější účastníci jsou s vysokoškolským vzděláním (Český statistický úřad, 2018, s. 24–29). Nejčastějšími důvody účasti na neformálním vzdělávání je potřeba lépe vykonávat svou práci, účast vyžadována zaměstnavatelem nebo zájem o danou oblast, na druhé straně důvody pro neúčast je nedostatečná potřeba pro další vzdělávání či osobní a rodinné důvody (Český statistický úřad, 2018, s. 37–44).

Ve srovnání pracovního neformálního vzdělávání a soukromě orientovaného vzdělávání lze pozorovat větší účast na mimopracovních vzdělávacích aktivitách, tento poměr je větší u žen. Zato u mužů je celkově větší účast na vzdělávacích aktivitách. Vliv na účasti na vzdělávacích aktivitách má také stupeň dosaženého vzdělání a s vyšším stupněm vzdělání také přímo úměrně roste míra účasti na neformálních vzdělávacích aktivitách pracovních i mimopracovních (Český statistický úřad, 2018, s. 29).

Ve spojení s technologickým vývojem dochází ke změnám pracovní struktury na trhu práce. S příchodem a automatizace a robotizace budou postupně některé profese zanikat a jiné vznikat. Kromě technických profesí, které budou mít na starosti údržbu těchto strojů nebo jen částečně automatizovaných procesů, budu za potřebí zvýšit poměr pracovní síly, která bude kreativní, bude umět pracovat v krizových situacích a bude mít na starosti práci s lidmi. Obory jako zdravotnictví, IT, finance, výroba podléhají v dnešních dnech vlivům robotizace, na druhou stranu vzdělavatelé, psychologové a designéři jsou profese málo ohrožené těmito trendy. S touto změnou bude přicházet potřeba vzdělávání, kvalifikace a rekvalifikace.

1.2.4 Technologické trendy

V poslední letech dochází k nárůstu technologických inovací, které ovlivňují i další vzdělávání. České domácnosti běžně mají přístup k internetu a většina obyvatel jsou

vlastníci tzv. chytrých telefonů. Český statistický úřad v publikaci *Informační společnost* uvádí, že v roce 2016 mělo připojení k internetu 3,3 miliony českých domácností a k mobilnímu telefonu mělo přístup 98 % domácností, přičemž stoupl počet mobilních telefonů v domácností[4] a internet na svém mobilním telefonu používalo 41 % dospělých (Český statistický úřad, 2017, s. 4–5). Ze statistik lze vyčíst, že užívání internetu a mobilních telefonů má rostoucí tendenci oproti předchozím rokům.

V dnešní době už je snadné si zajistit přístup na internet, kde mají obyvatelé přístup k velkému množství informací a také různorodým vzdělávacím aktivitám. Velký význam začínají mít videoseminář a série vzdělávacích videí. Tímto způsobem učí online marketing například Google – online kurzem s názvem *Digitální garáž*. V posledních letech se nahrávají různé semináře a konference, které se možné sledovat v reálném čase nebo si po akci mohou zájemci pustit videa a podívat se třeba jen na část vzdělávací akce. Dalšími zařízeními, kterými disponuje velká většina obyvatel, jsou mobilní telefony či tablet, kde je možné stáhnout si velké množství aplikací se vzdělávacím charakterem.

Používání technologií nám pomáhá se vracet k informacím, přehrávat si je a ve stejném čase sledovat vzdělávací akce z jiných míst. Je již také možné absolvovat univerzitní kurzy přes internet anebo si kupovat výuková videa. Můžeme si v dnešní době vybrat nepřeberné množství vzdělávacího materiálu a nastudovat celá témata či jen části, které nás zajímají. Technologie nám umožňují velmi rychlý přístup k informacím a selekci témat.

S rychlým technologickým pokrokem se také váže potřeba přizpůsobovat se těmto technologiím. Do vzdělání je také nutné zařadit práci s novými technologiemi, aplikacemi a stroji napříč všemi obory. S pokračující robotizací a automatizací vznikají budou vznikat nové profese, které budou mít na starosti kontrolu a údržbu jednotlivých systému, a potřeba vzdělávání, kvalifikace a rekvalifikace, jak již bylo zmíněno výše.

1.2.5 Shrnutí PEST analýzy

Trendy a vývoj v oblasti dalšího vzdělávání se přímo odráží v nárocích na kvalitu. Politická rozhodnutí na národní i evropské úrovni formují vnímání kvality ve strategických

[4] Český statistický úřad dále uvádí, že na 100 domácností je 207 mobilních telefonů, kdy tento počet stoupl oproti uplynulým rokům.

dokumentech, podmínky státu jako legislativa, financování a daňová zvýhodnění zase mohou říci, do jaké míry se stát zajímá o oblast dalšího vzdělávání potažmo o její kvalitu. Ekonomická situace nám může napovědět, jak se budou chtít dospělí zapojovat do vzdělávání, zda se budou více zaměřovat na pracovně právní vzdělávání nebo mohou svůj čas a prostředky věnovat na volnočasové vzdělávání. Celková situace na trhu se odráží u jednotlivých firem a poskytování příležitostí pro vzdělávání na pracovišti. Cílová skupina a jejich socioekonomická situace je odrazový můstek pro přípravu vzdělávacích aktivit a technologické trendy mohou pomoci ke zvyšování kvality. Záleží na samotných organizacích, jak zmíněné trendy vnímají a jsou schopny s nimi při přípravě a realizaci vzdělávacích projektů pracovat.

2 Kvalita ve vzdělávání

Pojem kvalita je fluidní a proměnlivý. Obecně ji lze definovat jako dosažení ideálního stavu či naplnění požadavků. Kvalitu můžeme hodnotit na základě předem stanovených kritérií, kterých chceme dosáhnout. Pojem kvalita je obecně používán v pěti různých směrech (Boshier, 2006, s. 81):

1. kvalita jako definující charakteristika,
2. kvalita jako známka úspěchu,
3. kvalita jako vysoký stupeň výkonu nebo úspěchu,
4. kvalita jako vhodnost pro daný účel,
5. kvalita jako peněžní hodnota.

Podle Boshiera (2006, s. 83) je tradičně pojem kvality vztažen k výjimečně vysokým standardům, ale ostatní autoři vnímají přístup ke kvalitě z hlediska konzistence, tedy poskytování služeb ve stále stejně odpovídající kvalitě s téměř nulovou chybovostí.

Kvalitu ve vzdělávání definuje Průcha a Veteška, podle nichž ji lze chápat jako „žádoucí (optimální) úroveň jejich fungování (vzdělávacích procesů) a produkce, která může být předepsána určitými požadavky (např. vzdělávacími standardy) a na tomto základě může být objektivně měřena a hodnocena“ (Průcha, Veteška, 2014, s. 169). Samotná kvalita se taky liší od nároků zákazníka i přes hodnocení stejného produktu (kurzu) (Natarajan, 2017, s. 4). Pojmem kvality ve vzdělávání se zabývá i Hájek (2013, s. 32), který definuje kvalitu podle Witteka a Kvernbekka ve smyslu:

- kvality jako excelence a rovnosti (výjimka), která se dotýká standardů ve vzdělávání;
- kvality jako souladu s účelem, tj. s cílem služby, která se dotýká praktického uplatnění;
- kvality jako hodnoty za prostředky, zejména finanční efektivity;
- kvality jako transformace a umožnění přechodu mezi vzdělávacími fázemi.

Kvalita ve smyslu požadované úrovně může být spojena se specifickým pojetím hodnot a priorit kladených na vzdělávací systém nebo jako určitý stupeň dokonalosti a stává se tedy normativní kategorií (Průcha, 1996, s. 27). Pro potřeby této práce budeme mimo jiné

pracovat s kvalitou jako s normativní kategorií, u níž bude potřeba specifikovat kritéria pro dosažení dané normy.

Kvalitu také můžeme definovat díky některým znakům. Podle Spejchalové se jedná o tyto typické znaky: funkčnost, trvanlivost, spolehlivost, opravitelnost, estetickou působivost, bezpečnost, životnost u výrobků a u služeb jsou typickými znaky dostupnost, spolehlivost, odbornost při provádění, vhodné prostředí, pružnost (Spejchalová, 2012, s. 21). Podle Jirečkové zahrnuje nejširší pojetí kvality pět hledisek, a to výjimečnost, dokonalost, splnění účelu, ekonomická hodnota a přidaná hodnota. Tato hlediska jsou zejména využita pro sektor služeb, především vzdělávání (Jirečková, 2011, s. 72).

2.1 Kvalita v dalším vzdělávání

Stejně jako v jiných odvětvích i v dalším vzdělávání naráží pojem kvalita na úskalí v nejednotném přístupu a nejednotném pojetí. Průcha a Veteška se shodují, že se nepodařilo zkonstruovat a aplikovat nástroje pro objektivní měření kvality vzdělávacích procesů a jejich výsledků. Používají se jen způsoby evaluace[5] založené na subjektivním hodnocení vzdělávacích akcí, lektorů ze stran účastníků vzdělávání (Průcha, Veteška, 2014, s. 169). Na základě tvrzení autorů se lze domnívat, že většina hodnocení je pouze založeno na subjektivních dojmech účastníků vzdělávání, tedy klientů. Takové hodnocení může být často zabarveno aktuálními emocemi a při hodnocení v závěru nemusí být zjištěno, jaký mělo vzdělávání celkový přínos pro účastníka, firmu nebo společnost. Dodatečným hodnocením dopadu vzdělávání se dá následně i zjistit kvalita vzdělávání, tedy zda bylo dosaženo předem stanovených cílů. Naplnění stanovených cílů a efektivita kurzů je hlavní prioritou zadavatelů či účastníků, kteří si vzdělávání z velké části či zcela samostatně financují (Dvořáková, Šerák, 2016, s. 149).

Za zajišťování kvality v dalším vzdělávání nejsou odpovědní pouze poskytovatelé vzdělávacích aktivit, ale především jsou za ni odpovědné odborné instituce, jedná se zejména o profesní sdružení, asociace a neziskové organizace, zatímco ve formálním vzdělávání jsou zodpovědné za zajišťování kvality jednotlivé vzdělávání instituce v primárním, sekundárním

[5] Evaluace v tomto smyslu je brána jako způsob hodnocení kurzů, nejčastěji se jedná o dotazníky v závěru vzdělávání.

a terciárním vzdělávání (EURYDICE, 2018, nestránkováno). Potažmo lze říci, že se kvalitou v dalším vzdělávání na centrální úrovni zabývá i *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Ministerstvo práce a sociální věcí* a organizace zřízené těmito ministerstvy, což jsou *Národní ústav pro vzdělávání, Fond dalšího vzdělávání, Národní institut dalšího vzdělávání* a další. Výše zmíněná ministerstva definují hlavní cíle vzdělávání ve strategických dokumentech, v některých je kvalita jedním z hlavních kritérií naplnění stanovených cílů. Podle *Dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2015–2020* je nutné zvýšit dostupnost a kvalitu dalšího vzdělávání implementováním hodnocení vzdělávacích institucí, které by mělo být legislativně zakotveno a mělo by být systematickou podporou kvality rekvalifikačních kurzů a zkoušek profesních kvalifikací (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2015, s. 70). Ministerstvo školství se v tomto dokumentu více nevěnuje kvalitě dalšího vzdělávání, nedefinuje, co má kvalita znamenat, pouze poukázalo na nutnost zvýšení kvality.

Jednou z možností zvýšení kvality by mohl být jednotný systém řízení kvality, který v České republice neexistuje. Téma je však pojaté fragmentárně a oblast se pokrývá jednotlivými nenavazujícími projekty. Jedním příkladem je projekt QALLL, který se zabývá kvalitou v dalším vzdělávání na evropské úrovni. Projekt QALLL prováděl hloubkovou analýzu projektů LEONARDO DA VINCI a GRUNDTVIG v oblasti zajišťování kvality v odborném vzdělávání a přípravě a ve vzdělávání dospělých. Autoři ve zprávě uvádí, že kvalita ve vzdělávání dospělých je rozvíjející se oblastí a jedním z pěti prioritních témat, kdy se v první řadě soustřeďovalo na profesionalizaci vzdělavatelů dospělých, v dalším kroku by se měly prozkoumat do roku 2010 standardy a akreditace poskytovatelů vzdělávání (Gutknecht-Gmeiner, Molnár-Stadler, 2012, s. 6). V souvislosti s projektem vytvořila Evropská komise *Následnou zprávu k akčnímu plánu vzdělávání dospělých*, kde uvádí nutnost provést další výzkumy v oblasti standardů a kritérií kvality poskytovatelů vzdělávání (Gutknecht-Gmeiner, Molnár-Stadler, 2012. s. 6). Jedním z národních projektů, který se zabýval kvalitou v dalším vzdělávání, byl projekt *Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy* s názvem KONCEPT, realizovaný v letech 2009–2013. V rámci projektu vznikl systém hodnocení institucí zabývajících se dalším vzděláváním v České republice. Jedním z bodů, které projekt řešil, byla kvalita institucí a lektorů dalšího vzdělávání. V oblasti hodnocení kvality lektorů byl vytvořen hodnotící standard pro profesní kvalifikaci

Lektor dalšího vzdělávání. Pro hodnocení vzdělávacích institucí byl vytvořen nástroj *Rating vzdělávacích institucí*. Význam Ratingu je v pomoci klientům při orientaci v poměru mezi cenou a kvalitou. Další projekt, který se zabýval kvalitou, se nazýval *K2 – kvalita a konkurenceschopnost v neformálním vzdělávání* podporující kvalitu a konkurenceschopnost v neformálním vzdělávání, jak již vyplývá z názvu. Hlavními etapami projektu bylo zavedení nástrojů řízení kvality do běžné praxe subjektů neformálního vzdělávání a tím podpoření jejich kvality a zvýšení konkurence. Druhou etapou bylo zavedení systému uznávání neformálního vzdělávání, zvýšení konkurenceschopnosti a zaměstnavatelnosti (prostupnost/flexibilita na trhu práce) mládeže a pracovníků pracujících s dětmi a mládeží prostřednictvím definování a prezentování kompetencí získaných nebo rozvinutých v aktivitách neformálního vzdělávaní (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2016, nestránkováno). Tyto a další projekty řešily částečně kvalitu v dalším vzdělávání, ale vždy z jiných úhlů a neexistuje mezi nimi provázanost.

2.2 Nástroje hodnocení kvality

V České republice je kvalita v dalším vzdělávání jedním z často se opakujících témat, které není jednotně legislativně a koncepčně uchyceno. Z legislativního hlediska existuje několik zákonů, které se tématu částečně dotýkají. Jedním z nich je *zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti*, dalším příkladem je *zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání*, formální vzdělávání na terciární úrovni je dotčeno v *zákoně č. 111/1998 Sb., o vysokých školách* a zákon, který se dalším vzdělání zabývá nejvíce je *zákon č. 179/2006 Sb., o uznávání a ověřování výsledků dalšího vzdělávání*. Oblastí dalšího vzdělávání se zabývají především dvě ministerstva – *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* a *Ministerstvo práce a sociálních věcí*. Ani jedno z ministerstev nedává oblasti dalšího vzdělávání jednotnou koncepci. I přesto existuje v našich podmínkách několik nástrojů k hodnocení kvality vzdělávání.

Jednou z možností je užití evaluace jako způsob hodnocení kvality. Evaluaci, případně její ekvivalent hodnocení, se uplatňuje ve vzdělávání a můžeme jej vnímat jako nástroj hodnocení kvality. Evaluaci můžeme definovat jako hodnocení, které s pomocí exaktních metod stanovuje kvalitu a efektivitu určitých programů, procesů, dosahovaných výsledků a efektů činností zúčastněných objektů (Veteška, Průcha, 2014, s. 105). V praxi lze hodnotit

jednotlivé prvky edukačního procesu a vzdělávací potřeby, vzdělávací programy, didaktické prostředky, samotný vzdělávací proces, klima a výsledky vzdělávání. K danému tématu lze využít evaluaci vzdělávání prostřednictvím standardů, přičemž standardem je myšleno obecně norma, stupeň, resp. žádoucí úroveň nějakých pedagogických objektů či procesů (Průcha, 1996, s. 111). V české vzdělávací politice lze rozlišovat tři druhy standardů, které na sebe plynule navazují, a to:

- vzdělávací standardy vyjadřují žádoucí úroveň vzdělání, tzv. vzdělávací minimum;
- cílové standardy jako soubor zamýšlených vzdělávacích cílů přiměřených věkovému stupni (zejména u žáků);
- hodnoticí standardy vyjadřují, do jaké míry jsou cíle dosahovány.
  (Průcha, 1996, s. 112)

Přičemž ve vzdělávání dospělých se dají využít zejména vzdělávací standardy, kdy se pro kurzy nastaví vzdělávací minimum. V takovém případě je možné využít dalších nástrojů jako je NSK, která pro jednotlivé kvalifikace určují kvalifikační standardy, podle nichž se mohou připravovat vzdělávací programy. Cílové standardy jsou těžko uplatnitelné v praxi vzdělávání dospělých. Po určité modifikaci, kdy o nich nebudeme uvažovat jako o souboru cílů přimeřených věkovému stupni, ale úrovni zkušeností z určité oblasti, mohou být využity v navazujících a dlouhodobých vzdělávacích programech. V případě hodnotících standardů je jejich možné využití v již zmíněné NSK při zkouškách z profesní kvalifikace.

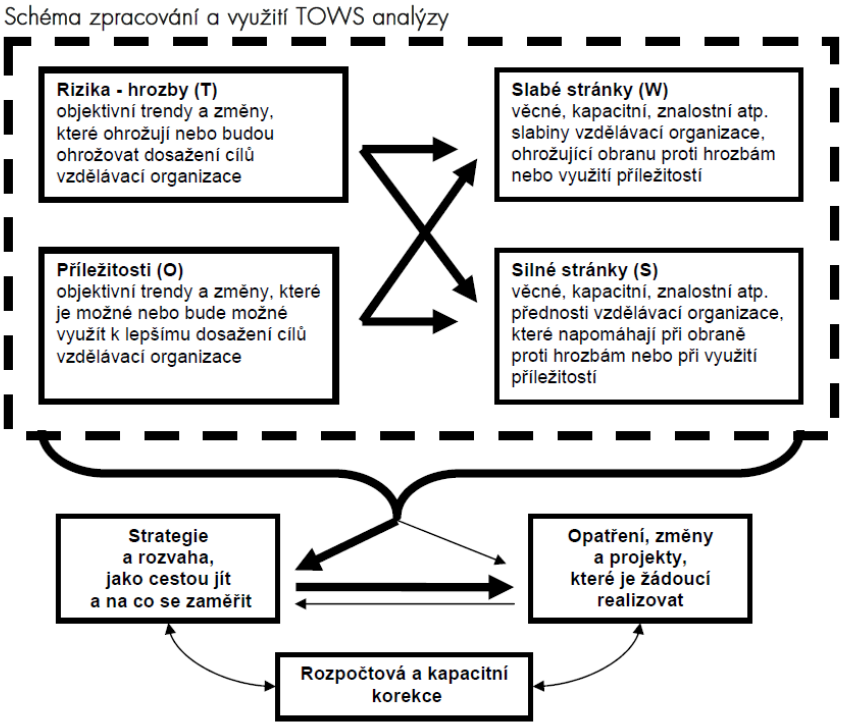
Oproti standardům lze využít v evaluaci vzdělávání indikátorů. Indikátor je kvantitativní ukazatel vypovídající o vlastnostech, produkci nebo fungování vzdělávacího systému, případně je používán pro rozhodovací procesy a pro výzkumné účely. Při sdružení indikátorů do systému mohou odrážet jako celek parametry vzdělávacího systému (Průcha 1996, s. 140). Janoušková a Maršák (2008, s. 316) uvádějí, že v české literatuře jsou indikátory kvality vzdělávání definovány vesměs jako určitým způsobem měřitelné (statistické) údaje, které zprostředkovaně vypovídají o současném stavu sledovaného vzdělávacího systému nebo o procesech v něm probíhajících. Podle sociologických zvyklostí můžeme dělit indikátory na kvalitativní a kvantitativní, přičemž kvalitativní indikátor je vyjádření, popis určitého jevu a kvantitativní indikátor nám udává přesně měřitelný údaj.

Evaluaci ve vzdělávací aktivitě jako nástroj zjišťování kvality vzdělávacích programů lze realizovat na začátku vzdělávací aktivity pro zjištění vstupních znalostí a očekávání účastníků, průběžná evaluace zjišťuje změny názorů a osvojování znalostí a dovedností ze vzdělávací aktivity, závěrečná evaluace zjišťuje úroveň dosažených znalostí a dovedností a reakce účastníků (Dvořáková, nestránkováno, nedatováno). Pro realizaci evaluace lze použít Kirkpatrickův model, který identifikuje čtyři úrovně evaluace vzdělávacího programu:

1. úroveň reakce – zjišťování reakce účastníků na vzdělávací program a zjišťuje, zda byl chybně provedený nebo nebyl zcela relevantní;
2. úroveň učení – na této úrovni dochází k měření osvojeného množství znalostí a dovedností;
3. úroveň chování – hodnocení použití získaných dovednostní a znalostí v praxi;
4. úroveň výsledky – zde se měří dopad vzdělávacího programu na výsledky organizace.

(Folwarczná, 2010, s. 176–177)

Jako účinným a často používaným nástrojem evaluace jsou systémy či přístupy založeny na sebehodnocení. Obecně lze v této části použít běžně používanou SWOT analýzu, na jejíž základě organizace hodnotí své silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Obdobou je také TOWS analýza, kdy se postupuje obráceně. V první řadě jsou identifikovány hrozby a příležitosti, na jejichž základě se určí slabé stránky a orientuje se na silné stránky organizace, jež pomáhají zmírnit hrozby (Michek, 2006, s. 17).



Obrázek 2: Schéma zpracování a umístění TOWS analýzy (Michek, 2006, s. 17)

Dále lze nástroje hodnocení kvality dělit podle zaměření hodnocení na hodnocení kvality vzdělávacího programu, lektorů dalšího vzdělávání a vzdělávacích institucí. Pro hodnocení kvality vzdělávacích programů je v České republice vytvořena možnost akreditace. Jde o proces posouzení kvality vzdělávacího programu anebo organizace (Průcha, Veteška, 2014, s. 25). Hodnotícím orgánem je v tomto případě příslušné ministerstvo, jež posuzuje možnost udělení akreditace a tím potvrdit určitou známku kvality. Jedná se spíše o formální proces, kdy se posuzuje zejména dokumentová stránka programu. Pro hodnocení lektorů v současné chvíli neexistuje žádný program. Vzdělávání dospělých je volnou živností, tudíž není nutné doložit kvalifikace pro danou činnost. Přesto lektoři mohou získávat potřebné vzdělávání na vysokých školách ve vzdělávacích programech andragogika a podobných. Další možností k získání potřebné kvalifikace jsou odborné kurzy. Zájemci mohou také získat profesní kvalifikaci Lektor dalšího vzdělávání po složení zkoušky u autorizované osoby, která může být vnímaná jako nástroj hodnocení kvality lektorů (viz Národní ústav pro vzdělávání) nebo jako určitý standard či minimální potřebné úrovně k hodnocení kvality. Jedním z méně využívaných nástrojů je hodnocení kvality lektorů podle normy ISO 17024, která poskytuje možnost certifikace lektorů podle normy ČSN EN ISO 17024 (Národní ústav

pro vzdělávání, nedatováno, nestránkováno). V neposlední řadě je možné užít jako nástroj hodnocení kvality soutěž *Lektor roku*, kterou každoročně pořádá *Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR*. Soutěžní příspěvky jsou hodnoceny na základě ukázky lektorování a podkladů, kterých využívá lektor při vzdělávání. Pro hodnocení kvality institucí se může využívat výše zmíněný systém akreditace nebo dále certifikační systémy jako je ISO norma 9001, audit Qfor, audit CAF a další systémy řízení kvality. Zmínění a další certifikace jsou blíže popsány v kapitole 2.4 systémy řízení kvality.

Dalším, komplexním nástrojem hodnocení kvality vzdělávacích programů v dalším vzdělávání je NSK. Podle názvu již vyplývá, že se snaží vytvořit jednotný rámec pro popsání a vytvoření kvalifikací používaných ve všech profesích na současném trhu práce. Každá kvalifikace je složena z kvalifikačního standardu, který popisuje kompetence nutné pro dosažení profesní kvalifikace, a hodnotícího standardu, který říká způsob ověření jednotlivých kritérií daných kompetencí. NSK je nástrojem pro standardizaci a umožňuje uznávání výsledků dalšího vzdělávání na národní úrovni. Vznik kurzů podle kvalifikačních standardů a zkoušky z profesní kvalifikace nejsou nutně ukazatelem kvality jako spíše způsobem standardizace, která může být vstupním ukazatelem ke kvalitě.

2.3 Efektivita ve vzdělávání dospělých

Pojem, který je spjatý s kvalitou, je účinnost neboli efektivita ve vzdělávání dospělých. Obecně lze pojem vysvětlit jako vztah mezi vynaloženými prostředky, úsilím a vzniklým přínosem z účasti na vzdělávací akci (Palán, 2002, nestránkováno). Vzhledem k omezenému času a obvyklé nutnosti vynaložit finanční prostředky se efektivitou zabývají nejen firmy, které vysílají zaměstnance na vzdělávání, ale také i jednotlivci, kteří si hradí vzdělávání samostatně. Měření a výzkumy v této oblasti probíhají zejména v souvislosti se vzděláváním zaměstnanců ve firmách, kde se efektivností rozumí hodnocení vztahu mezi vstupy a výstupy vzdělávání, přičemž za vstupy jsou považovány náklady na přípravu akce – finanční, časové, materiální a personální, za výstupy přínos pro zaměstnance a firmy (Průcha, 2014, s. 10). Při minimálních vstupech a vysokém přínosu pro jednotlivce i organizace můžeme mluvit o efektivním vzdělávacím programu.

2.3.1 Ekonomická návratnost

Pokud se na vzdělávání pohlíží jako na investici k lepšímu uplatnění jedince na trhu práce nebo celkovému zlepšení kvality života, měly by existovat možnosti vyčíslení těchto investic. Pro vyčíslení jednorázové vzdělávací akce lze využít *metodu čisté současné hodnoty* investic. Čistá současná hodnota (*net present value – NPV*) představuje rozdíl mezi současnou hodnotou očekávaných výnosů a současnou hodnotou nákladů na investice (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 174), přičemž je použito těchto vztahů a výpočtů:

$NPV = Bpv - Cpv$

$NPV = \sum \frac{Bt}{(1+r)^n} - Cpv$

Kde:

NPV = čistá současná hodnota

Bpv = současná hodnota přínosů

Cpv = současná hodnota nákladů

Bt = přínosy v čase t

r = úroková míra

n = počet let – doba životnosti investice

Investice lze pokládat za efektivní pakliže platí NPV > 0

(Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 174)

Ekonomická návratnost investic do vzdělávání se dá počítat i pro oblast formálního vzdělávání, kterou se zabývá Psacharopoulose. Podle něj dělíme návratnost na individuální a sociální. Individuální návratnost je složená z nákladů, které jsou tvořeny z výdajů na vzdělávání a ušlých zisků, a čistých zisků z výdělku, který je vypočítán z rozdílu od jednotlivců s nižším příjmem. Soukromá návratnost investic lze odhadnout naleznutím sazby slevy, která vyrovnává tok diskontovaných přínosů s tokem nákladů v daném okamžiku (Psacharopoulos, 1995, s. 2) s následujícím vzorcem:

$$\sum_{t=1}^{42} \frac{(W_u - W_s)_t}{(1+r)^t} = \sum_{t=1}^{5} (W_s + C_u)_t (1+r)^t ,$$

kde:

$W_u - W_s$ je rozdíl výdělků mezi univerzitními absolventy a absolventy s maturitní zkouškou,

C_u představuje přímé náklady spojené s univerzitním vzděláváním včetně vzdělávacích pomůcek a materiálů,

r je označení pro sazbu slevy

W_s označuje nepřímé náklady a ušlé zisky.

(Psacharopoulos, 1995, s. 3)

Na rozdíl od individuální návratnosti se v sociální návratnosti počítá se státními nebo společenskými výdaji na vzdělávání včetně profesních platů a pronájmů. Vzhledem k vysokým nákladům je obvykle společenská míra návratnosti nižší než individuální, výpočet je také ovlivněn mírou státního financování vzdělávání (Psacharopoulos, 1995, s. 3). Další úskalí při výpočtu sociální návratnosti spatřuji ve vedlejších efektech vzdělávání.

Obě dvě míry návratnosti lze vypočítat metodou Short-cut, kde se ve výpočtu vypouští vliv růstu mzdy se stoupající zkušenosti v návaznosti na věk. Výdělek se v tomto výpočtu zprůměruje a míra návratnosti se dá vypočítat následujícím způsobem:

$$private\ r = \frac{\overline{W}_u - \overline{W}_s}{5\,(\overline{W}_s)} , \qquad social\ r = \frac{\overline{W}_u - \overline{W}_s}{5\,(\overline{W}_s + C_u)} ,$$

Přičemž 5 je cyklus univerzitního vzdělávání, běžná doba pro absolvování vzdělávání po dosažení magisterského či inženýrského stupně vzdělání, tedy 5 let. Při dnešním rozdělení na bakalářský a magisterský stupeň studia je možné používat jiný koeficient tedy 3 v případě bakalářského stupně a 2 v případě navazujícího magisterského.

Další možností výpočtu je reverzní metoda nákladů a výdajů vycházející z metody short-cut a je vyjádřena otázkou: vzhledem k nákladům na investice, jaká úroveň ročních přínosů by

přinesla danou míru návratnosti na investice? Tento hrubý vypočet slouží k analýze pro snížení nákladů a maximalizace přínosů (Psacharopoulos, 1995, s. 6).

Existují další metody výpočtů zaměřené i na návratnosti do vzdělávání, které lze dále dělit na návratnosti v porovnání s mzdovým výdělkem, výpočet s participací pracovní síly a odhad efektu vzdělávacích vstupů. Těmto postupům a metodám se práce nevěnuje, protože sledují pouze jednu část, ve které lze sledovat kvalitu ve vzdělávání, a tím jsou výsledky vzdělávání.

2.4 Systémy řízení kvality

Na kvalitu, její řízení a systematizaci lze nahlédnout z několika úhlů. Existuje několik mezinárodně uznávaných systémů řízení kvality *(quality management system – QMS*), jejichž účelem je zmírnit nespokojenost klientů, snižovat nedostatky a vady a pomáhat k neustálému zlepšování (Spejchalová, 2012, s. 17), díky kterým můžeme částečně zhodnotit i kvalitu neformálních vzdělávacích institucí. Certifikát kvality pomáhá organizacím k odlišení se od konkurence a zlepšení značky organizace. Mezi další přínosy zavedení systému řízení kvality patří (Spejchalová, 2012, s. 20):

- růst produktivity a u výrobních firem zároveň dochází ke snížení nákladů na výrobu a dlouhodobě k časové efektivitě při odstraňování chyb a závad;
- snížení rizika sankcí za nedodržení norem či předem daných závazků;
- zavedení procesů, řádu a pořádku a s tím spojené vytvoření procesní dokumentace;
- prostor pro kvalifikaci a rozvoj pracovníků;
- změny ve firemní kultuře směrem na zákazníka;
- aplikované principy procesního řízení a s ním spojená pružnost.

Natarajan (2017, s. 4) definuje QMS jako plánovaný a ustanovený systém pro organizační procesy k naplnění potřeb očekávání interních a koncových zákazníků za použití zdokumentovaných procesů. Pro vzdělávání není možné plně přenést celý systém pro řízení kvality. Některé modely a certifikace tak mají svoji modifikaci, která je uplatnitelná ve vzdělávání. Mezi nejznámější systémy patří certifikace *ISO norma*, *TQM* a *EFQM*. Existují i specifické systémy, které vznikly za účelem nastavit systémem jak v oblasti vzdělávání, tak dalšího vzdělávání. Ryze českým systémem je *Rating vzdělávacích institucí*.

2.4.1 ISO norma

ISO, tedy *International Organization for Standardization,* je mezinárodní organizace zabývající se tvorbou norem. Světově známým systémem řízení kvality je mezinárodní standard ISO 9001, který v novele slouží i k aplikaci na sektor služeb, potažmo vzdělávání. Vznik ISO normy se datuje k počátku 20. století, samotná ISO norma 9001 vznikla v 80. letech ve Velké Británii. Norma je postavena na stanovení cílů a plánů v oblasti kvality samotnou firmu a ta je postupně pomocí nastavených procesů realizuje, přičemž je celý proces monitorován a měřen pro účely zavedení účinných opatření na změnu (ISO 9001, nedatováno, nestránkováno). Norma slouží nejen pro zajištění kvality výrobků, ale také služeb.

V době vzniku práce je nejnovější normou ISO 9001:2015, kterou pozbývá platnost ISO 9001:2008 a 9001:2009.

ISO 9001

Norma slouží k nastavení procesů v organizaci směrem k dosažení kvality, která je stanovena v příručce jakosti, a jejímž cílem je zdokumentování procesů v organizaci. V případě dosažení požadavků v souladu s normou a když organizace projde auditem, získá certifikát (Michek, 2006, s. 23). Certifikace ISO určuje základní a minimální požadavky na řízení kvality jakékoliv organizace (Jirečková, 2011, s. 75). Pro potřeby jednotlivých organizací se dále určuje vlastní přidaná hodnota.

Certifikát ISO a spojený audit je finančně nákladná záležitost. V případě použití normy ve vzdělávání byla vypracována příručka ISO/IWA:2 k beznákladovému zavedení procesu do vzdělávací organizace. Postup pro zavedení ISO normy do vzdělávací organizace je složen z několika kroků, přičemž po rozhodnutí o zavedení standardu a určení projektového týmu složeného z vedení a garantů kvality následují dané kroky:

- definování přidané hodnoty, poslání a představ zajišťování jakosti projektovým týmem;
- definování politiky jakosti, tedy realizace výše uvedeného bodu;
- vypracování plánu implementace včetně harmonogramu a definování zdrojů;
- školení zaměstnanců organizace a seznámení s následujícími kroky;

- sestavení procesní mapy organizace, vymezení hlavních, řídících a pomocných procesů;
- popsání a definování jednotlivých procesů;
- porovnání mapy procesů a popisu procesů s normou ISO 9001;
- na základě porovnání doplnění detailů a úprava toho, co chybí;
- analyzování možností zlepšení ze strany interních auditorů;
- certifikace systému jakosti nezávislým certifikačním orgánem.

(Michek, 2006, s. 26–28)

Aplikace ISO normy

ISO norma je certifikát běžně aplikovatelný na podmínky dalšího vzdělávání v České republice. V oblasti formálního vzdělávání je příkladem implementace ISO normy *Katedra andragogiky a managementu vzdělávání* (dříve *Centrum školského managementu*) při Univerzitě Karlově.

Příkladem v oblasti dalšího vzdělávání je *Centrum vzdělávání*, které zavedlo certifikaci Systém managementu kvality organizace ISO 9001:2008 pro vzdělávací aktivity a řízení projektů v oblasti vzdělávání (Centrum vzdělávání, 2017, nestránkováno).

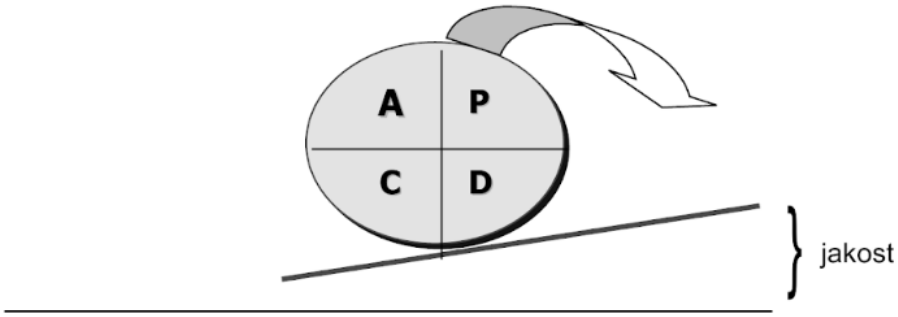
2.4.2 TQM

Mnoho modelů řízení kvality vychází ze systému *Komplexní řízení kvality* (*Total quality management – TQM*). Pokud si pojem rozebereme, již nám napovídá, že TQM se bude zabývat kvalitou v celé organizaci. Kvalita by měla být jako pojem definovaná a jasně daná a tyto procesy by měly být řízené (Rawlins, 2008, s. 5). Přístup byl zpracován Američany, kteří nalezli kořeny v japonských „kruzích kvality“, jež začaly vznikat v 60. letech a jsou založeny na sdílení problémů týkajících kvality mezi pracovníky a předání nápadů managementu (Sashkin, Kiser, 1993, s. 5). Těchto diskusních kulatých stolů se účastnili pracovníci z různých typů organizací a mohlo zde docházet k přenosu dobrých zkušeností a neotřelých nápadů v různých typech organizací. TQM nebyl v počátku kodifikován jako norma, systém byl ovšem založen na teorii a praxi několika odborníků, zejména na E. Demingovi, J. Juranovi a K. Ishikawou (Veber, 2007, s. 70). Další důrazné přispění na TQM má Crosby a jeho přístup s nulovou chybovostí. V souvislosti s TQM je nutné zmínit

Deminga a jeho cyklus (*PDCA* tj. *plan-do-check-act*), tedy zaměření se na kontrolu procesů, nikoliv na post-produkční kontrolu. Demingův cyklus je souborem jednoduchých kroků, které jsou celkem univerzálně použitelné. Jedná se o následující kroky:

- *plan* – plánování procesu produkce či dodání služeb;
- *do* – realizace plánu;
- *check* – kontrola průběhu a výsledků;
- *act* – na základě dosažených výsledků proveď korekci.

Tyto fáze se dají za sebou neustále opakovat a zvyšovat kvalitu. Následující obrázek 3 vyjadřuje cestu k dosažení dokonalosti:



Obrázek 3: PDCA cyklus (Veber, 2007, s. 126)

Jedná se tedy o nekončící proces řízení kvality, nikoliv její pouhé kontrolování. Demingův cyklus je díky své jednoduchosti aplikovatelný v rozličných oborech a používá se tedy nejen v řízení podniků, ale i ve vzdělávání.

V souhrnu můžeme TQM podle Sashkin a Kisera popsat 3 důležitými aspekty, tzv. 3 C:

- pomůcky, techniky (*counting*) a trénink k jejich používání, porozumění a řešení problému kvality;
- zákazníci (*customers*) - kvalita pro zákazníky jako hnací síla a centrální zájem;
- kultura (*culture*) – sdílené hodnoty a důvěra v leadery, kteří definují a podporují kvalitu.

(Sashkin, Kiser, 1993, s. 3)

Murgatroyd a Morgan přenášejí pojem TQM do oblasti školství a ve své práci zmiňují následující 3 C:

- kultura (*culture*) – inovativnost, připravenost na změnu, rozvoj, zmocňování;
- závazek (*commitment*) – věrnost a zainteresovanost lidí;
- komunikace (*communication*) – efektivní a jednoduchá komunikace.

(Murgatroyd a Morgan, 1994, in Eger, nestránkováno)

Podle výše uvedeného se autoři shodují na kultuře a nutnosti její změny. Kultura organizace má být připravena učit se, přijímat změny a brát řízení kvality jako součást běžného života v organizaci. Komunikace může být dále brána jako jedna z pomůcek řízení kvality v organizacích. Zapojení všech stakeholderů do procesu, včetně koncových zákazníků, je dalším důležitým aspektem.

Aplikace systému TQM

Model TQM se vyznačuje širokou základnou svého působení a myšlenka TQM byla rozpracována v mnoha konkrétních modelech. TQM se dá tak využít jako autoevaluační nástroj. Konkrétní aplikace v českých podmínkách není tedy zjistitelná. Stejně tak Demingův cyklus je obecná metodika, která se často uplatňuje v dalším vzdělávání v oblasti nabízených kurzů, kdy vzdělávací organizace mohou podle cyklu své vzdělávání zlepšovat. Stejný způsob lze aplikovat na další procesy a nabízené služby organizace.

2.4.3 Model excelence EFQM

EFQM neboli *European Foundation of Quality Management* je tvůrcem modelu řízení kvality v organizacích (také model excelence EFQM), který vychází z koncepce celkového řízení kvality TQM. Organizace byla založena roku 1988 a jejím cílem je uznání pokroku organizací v excelenci (Jedinák, 2010, s. 42). Organizace vytvořila holistický koncept univerzálně použitelný na všechny typy organizací bez ohledu na velikost nebo typ organizace. Cílem organizace, jak sama deklaruje, je zvýšení soutěživosti a podporu udržitelného rozvoje evropské ekonomiky (EFQM, nedatováno, nestránkováno).

Model jako takový vysvětluje vztah mezi příčinou a efektem a mezi tím, co organizace dělá a jakých výsledků dosahuje. Podle Michka lze dosáhnout vynikajících výsledků za předpokladu spokojenosti zákazníků, interních zaměstnanců a při respektování okolí

(Michek, 2006, s. 32). Obrys modelu je postaven na 8 základních konceptech, při nichž se dosahuje udržitelnosti excelence v jakékoliv organizaci a mohou být užity k základnímu popisu atributů excelentní kultury organizace (EFQM, nedatováno, nestránkováno). Mezi základní koncepty patří:

1. Přidaná hodnota pro zákazníky, zjišťování a naplňování jejich potřeb, očekávání a příležitostí.
2. Vytvoření udržitelné budoucnosti, vytváření pozitivního dopadu na okolí, navyšování ekonomických podmínek, zajišťování dopadu na životní prostředí a sociální podmínky, stejně tak dotčených komunit.
3. Rozvoj organizačních schopností efektivním řízením změn i vně organizace.
4. Zvyšování kreativity a inovace uvnitř organizace skrze zúčastněné aktéry.
5. Zajišťování vize, inspirace a integrity skrze leadery, kteří tvoří budoucnost a jsou vzorem v otázkách hodnot a etiky.
6. Přizpůsobivé řízení k citem k identifikování hrozeb a příležitostí.
7. Úspěšnost skrze talentované lidi v organizaci, vytváření kultury zmocňování k dosahování cílů jednotlivců i organizace.
8. Udržování vynikajících výsledků, které naplňují krátkodobé i dlouhodobé cíle stakeholderů.

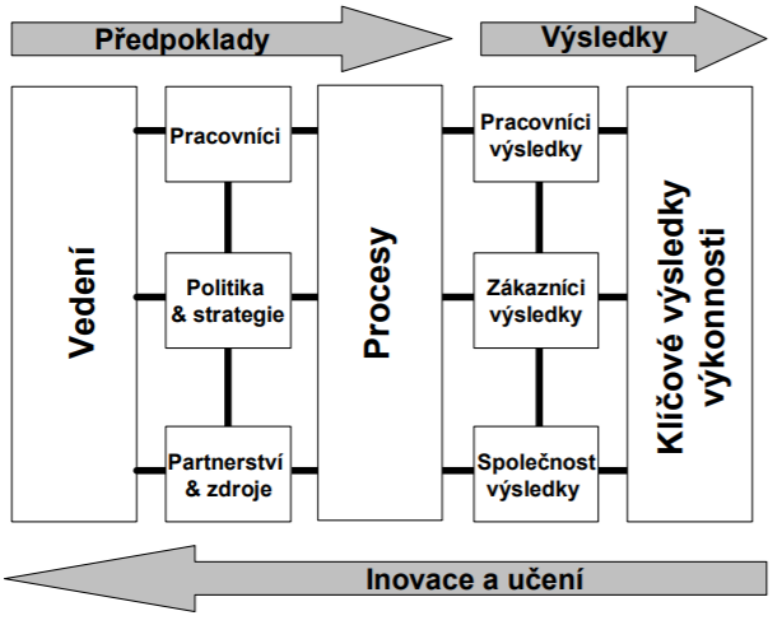
(EFQM, nedatováno, nestránkováno)

Z těchto fundamentálních konceptů je poté postaven model devíti kritérií, podle nichž jsou na základě sebehodnocení porovnávány procesy a činnosti s nejlepšími organizacemi v kategorii (Michek, 2006, s. 31). To také vede ke sdílení nejlepší praxe a tzv. benchmarkingu. Benchmarking můžeme definovat jako porovnávání vzhledem k referenčnímu bodu (Cheney, 1998, s. 1). Referenčním bodem je myšlena nejlepší z nejlepších organizací v daném oboru. Díky sdílené praxi mají možnost ostatní organizace růst a kontinuálně rozvíjet a zlepšovat své služby k objektivně nejlepšímu způsobu, ačkoliv je nutné dobře poznat svou cílovou skupinu a možnosti vlastního rozvoje.

Kritéria modelu excelence EFQM se dále rozpadají na dalších 32 subkritérií specifikujících oblasti činností, jež by měla organizace realizovat, ale také k následnému hodnocení pokroku organizace směrem k excelenci (Michek, 2006, s. 32). Pět z uvedených kritérií jsou

„enablers“ – kritéria umožňující dosahování dobrých výsledků, zbylá čtyři kritéria měří první skupinu kritérií a jsou výsledkem toho, čeho mohou organizace dosáhnout (EFQM, nedatováno, nestránkováno). Prvních pět kritérií organizace potřebuje k dosahování výsledků, je nutné je rozvíjet a implementovat do strategie budoucího rozvoje.

Následující obrázek dokresluje souvztažnost mezi jednotlivými kritérii a probíhajícími procesy v organizaci.



Obrázek 4: Struktura modelu EFQM (Michek, 2006, s. 31)

Tatáž organizace založila v roce 1992 *Evropskou cenu kvality*. Cena slouží k rozpoznání a ocenění předních organizací v různých sektorech, tedy nejen v soukromém, ale i ve státním nebo v neziskovém sektoru. Jedná se o každoroční soutěž, kdy nominované organizace musí excelovat ve všech osmi základních konceptech, na kterých je postaven model excelence EFQM. Pro Českou republiku je národní partnerskou organizací EFQM *Česká společnost pro jakost*, která má jako jediná na území České republiky oprávnění nabízet licencované produkty EFQM v českém jazyce (Česká společnost pro jakost, 2018, nestránkováno).

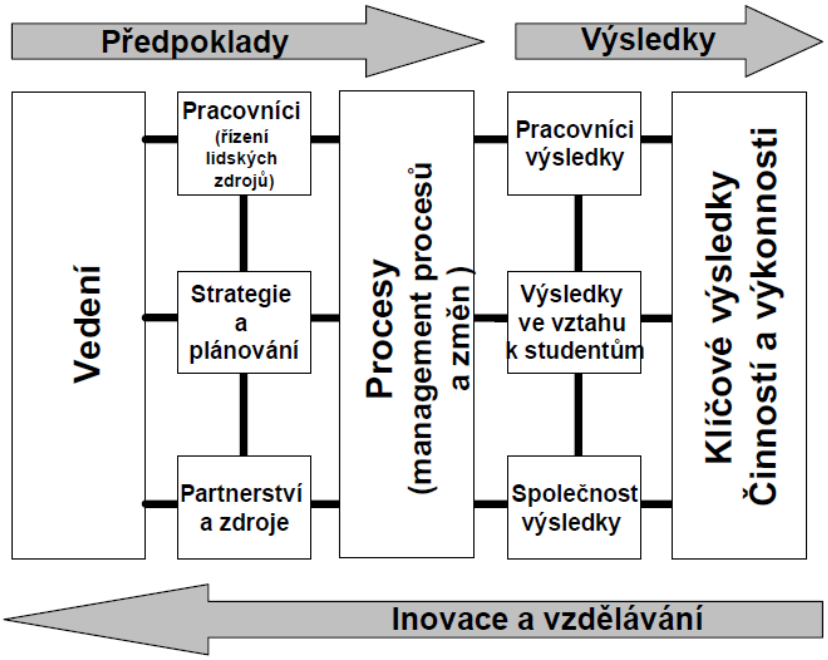
Aplikace modelu EFQM

V České republice existuje jediný národní partner EFQM, *Česká společnost pro jakost*, který může školit hodnotitele, uděluje platné ocenění EFQM a také pořádá *Národní cenu kvality*

České republiky. Organizace dalšího vzdělávání tedy mají možnost nechat se zhodnotit podle tohoto modelu. Vzhledem k tomu, že se jedná o sebehodnotící nástroj, je možné provést sebehodnocení a nastavit procesy podle tohoto systému i bez závěrečného auditu, který by poskytl organizaci certifikát. Aplikace modelu je možná i do dalších oblastí vzdělávání. V České republice byl model EFQM aplikován v projektu *IPN kvalita*, kde byly podle uvedeného modelu hodnoceny instituce terciárního vzdělávání.

2.4.4 Model CAF

Na základě modelu EFQM byl pro státní správu vytvořen systém CAF (*Common Assessment Framework* neboli Společný rámec hodnocení). CAF vznikl kolem roku 2000 v rámci Pracovní skupiny pro inovaci veřejných služeb, která byla složena ze zástupců evropských zemí (Michek, 2006, s. 39). Model CAF je stejně jako EFQM postaven na sebehodnocení. CAF je aplikovatelný do prostředí škol a stejně jako EFQM je postaven na devíti základních kritériích, jejichž rozložení znázorňuje následující obrázek.



Obrázek 5: Struktura modelu CAF (Michek, 2006, s. 40)

Při zavedení modelu CAF do vzdělávacích institucí platí obdobný postup jako při zavádění ISO normy. Po rozhodnutí a informování ostatních pracovníků je stanoven realizační tým, který je proškolen odborným konzultantem. Realizační tým vytvoří plán hodnocení

a provede sebehodnocení organizace na základě stanovených kritérií. Po dokončení sebehodnocení je vytvořen akční plán, oba dva dokumenty jsou konzultovány externím konzultantem (Michek, 2006, s. 44).

Aplikace modelu CAF

Model CAF je často používán v oblasti zdravotnických zařízení, vzdělávání[6] a ve veřejné správě. V českých podmínkách byl model CAF aplikován na organizace veřejné správy v rámci projektu *Implementace modelu CAF do organizací územní veřejné správy ČR*, jehož realizátorem bylo občanské sdružení Česká společnosti pro jakost. Do projektu se zapojilo 26 úřadů během tří let a další dva roky byl zhodnocován jeho přínos, který se zvýšil kvalitu a byl přínosný pro organizace (Provazníková, Sedláčková, 2009, s. 276). Michek (2006) uvádí příklad implementace do školského prostředí na *SOŠ a SOU, Centrum odborné přípravy* v Sezimově Ústí.

2.4.5 Rating vzdělávacích institucí

V letech 2009–2013 realizovalo *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* rozsáhlý projekt s názvem KONCEPT. V rámci projektu vznikl ryze český systém hodnocení institucí zabývající se dalším vzděláváním v České republice. Jedním z bodů, kterými se projekt zabýval, byla kvalita institucí a lektorů dalšího vzdělávání. V oblasti hodnocení kvality lektorů byl vytvořen hodnotící standard pro profesní kvalifikaci *Lektor dalšího vzdělávání*. Pro hodnocení vzdělávacích institucí byl vytvořen *Rating vzdělávacích institucí* (dále jen Rating). Význam nástroje je v pomoci orientovat se v poměru mezi cenou a kvalitou (Národní ústav pro vzdělávání, 2013, s. 28). Rating kombinuje přístupy různých systémů řízení kvality a způsoby hodnocení. Je zde zahrnuto nejen sebehodnocení, ale také hodnocení třetí nezávislou stranou a zjišťování spokojenosti zákazníků. Lze zde najít inspiraci z EFQM při hodnocení ze strany zákazníka, zmapování procesu vzdělávání stejně jako v ISO normě a celkově prvky TQM.

[6] Ačkoliv je model aplikovatelný do prostředí dalšího vzdělávání, v současné chvíli nelze dohledat seznam institucí vzhledem k přebrání implementace národní politiky kvality pod Ministerstvo průmyslu a obchodu. Původní seznam institucí, které prošli externím hodnocením podle modelu CAF, uvedený na webových stránkách www.npj.cz, již neexistuje.

Nástroj je postavený na čtyřech hlavních oblastech, ve kterých probíhá posouzení kvality vzdělávacích institucí:

1. Lektorské zázemí

V rámci kritéria lektorské zázemí je hodnocen počet lektorů, kteří budou s institucí spolupracovat interně a externě. Dalším kritériem je hodnocení kvalifikace lektora pro lektorskou činnost a rozvoj lektorských dovedností a kompetencí ze strany organice. Je předpokladem, že toto kritérium navazuje na další výsledek projektu KONCEPT, a to vytvoření profesní kvalifikace *Lektor dalšího vzdělávání*.

2. Proces vzdělávání a měření jeho efektivity

Druhý pilíř Ratingu je zaměřen na vzdělávací proces od začátku do konce. Zjišťuje se, jak dokáže organizace reagovat a pracovat se vzdělávacími potřebami, schopnost analyzovat tyto informace a na jejich základě postavit vzdělávací aktivitu. V neposlední řadě je zde zařazeno subkritérium zjišťování spokojenosti a efektivity vzdělávání.

3. Materiálně technické a didaktické zázemí

V tomto pilíři se zjišťuje připravenost organizace na vzdělávání, zázemí organizace a pomůcky používané ve vzdělávání. Nedílnou součástí jsou originální výukové materiály. S narůstající digitalizací je nutné brát v potaz i legální software, možnost online vzdělávání a případné webové konference.

4. Zákaznický komfort

Toto kritérium zahrnuje zákaznickou orientaci organizace, přístup k nabídce vzdělávacích služeb a možnost přizpůsobit se potřebám zákazníků. Dalším z bodů je dodání kvalifikovaných lektorů a možnost přizpůsobit časově klientům. V neposlední řadě se zde jedná o nadstandardní služby spojené se zajištěním občerstvení, ubytování, poradenství a nadstavbové služby.

Výše uvedená kritéria tvoří rámec nástroje k možnosti zhodnocení vzdělávací instituce. Rating rozděluje instituce podle naplnění kritérií do pěti úrovní, které jsou, stejně jako v hodnocení ubytování, označeny hvězdičkami. Jedna hvězdička již označuje kvalitní

instituci, tudíž organizace splňuje minimální standardy kvalitní vzdělávací instituce (Národní ústav pro vzdělávání, 2013, s. 29).

Na vytvoření a pilotáži projektu se účastnili přední odborníci a praktici z oblasti dalšího vzdělávání, kteří byli přizvaní ke spolupráci v rámci Pracovní skupiny pro kvalitu při *Asociaci institucí vzdělávání dospělých ČR, z.s.* Hodnocení probíhá v několika fázích. V první fázi instituce vyplní sebehodnotící formulář a spolu s potřebnými podklady jej dodá zodpovědné organizaci, která podle sebehodnocení provede audit nezávislým a nezaujatým hodnotitelem, který provede kontrolu v místě organizace, na výuce, ale také ověří kvalitu u zákazníků.

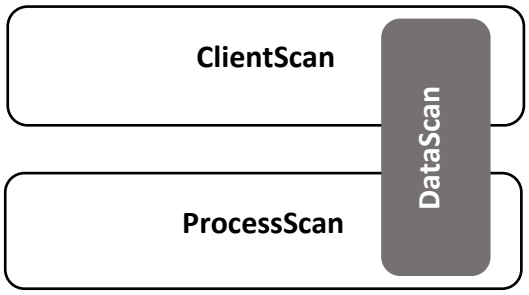
Aplikace Ratingu vzdělávacích institucí

Tento nástroj pro hodnocení kvality byl pouze vytvořen a pilotován na vzorku dvanácti institucí. Po skončení projektu nebyl Rating dále uveden do praxe. V době vzniku práce zvažovala *Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, z.s.* realizaci a spuštění nástroje pro členské i nečlenské organizace a Rating tak prochází revizí.

2.4.6 Audit Qfor

Audit Qfor je standardizovanou certifikací, která se zabývá kvalitou ve vzdělávacích a poradenských institucích. Systém je založen na dvou modulech, přičemž prvním modulem je analýza spokojenosti klientů (tzv. *ClientScan*), druhým modulem je analýza procesů a zdrojů organizace (tzv. *ProcessScan*) (Qfor, 2019, nestránkováno). Samotný systém vznikl v roce 1992 s modulem *ClientScan*, modul *ProcessScan* vznikl v roce 2007. Pro oba moduly je nutné ověření základních dat (tzv. *DataScan*).

Model Qfor



Obrázek 6:Model Qfor (Qfor, 2019, nestránkováno)

Moduly lze aplikovat jednotlivě a platnost jednoho certifikátu je na tři roky. Auditem mohou projít organizace, které existují na trhu minimálně šest měsíců a spolupracují s lektory a konzultanty s minimálně dvouletou praxí.

DataScan je základním modulem, který je uplatněn v případě obou auditů. Jde o základní analýzu informací o společnosti. Součástí tohoto modulu je zjišťování identifikačních údajů, typu služeb a klientů, historie, vize, informace o zázemí včetně lidských zdrojů. Tento modul nelze aplikovat samostatně a je součástí zbylých dvou modulů.

Modul *ClientScan* je založen na míře spokojenosti klientů se vzděláváním, přičemž minimálně 80 % respondentů musí být spokojeno a všichni klienti musí být spokojeni v 80 % analyzovaných aspektech, kdy mezi aspekty patří:

- přípravná fáze,
- realizace,
- řízení projektu,
- zprávy a použité nástroje,
- lektoři či konzultanti,
- následná péče,
- kontakt se zákazníkem,
- administrativa a logistika,
- vztah kvality a ceny.

(Qfor, 2019, nestránkováno)

Pro potřeby auditu v daném modulu je potřeba dodat seznam zákazníků dané firmy za uplynulých 6–12 měsíců, kde auditoři osloví zákazníky se speciálními dotazníky. Na základě analýzy strukturovaných rozhovorů je proveden audit se závěrečnou zprávou.

Poslední modul, *ProcessScan*, je složen z 25 indikátorů, které mapují práci organizace a využití vlastních zdrojů. Audit je postaven na sebeevaluačním dotazníku, který v následujícím externím zhodnocení prověřuje auditor. Dotazník hodnotí indikátory, které jsou rozdělené do čtyř oblastí:

1. Realizace projektu
   - informace a komunikace,
   - řízení projektů,
   - vyhodnocení a následná péče.
2. Lidské zdroje (spolupracovníci a subdodavatelé)
   - nábor, výběr a začlenění,
   - aystém řízení a sledování kompetencí a zkušeností,
   - aystém hodnocení a sledování,
   - další vzdělávání, monitoring a obnova,
   - dohody o spolupráci.
3. Materiální zdroje
   - materiální vybavení a dokumentace,
   - infrastruktura a ubytování.
4. Interní fungování
   - interní organizace a komunikace,
   - řízení kvality.

(Qfor, 2019, nestránkováno)

Aplikace auditu Qfor

Systém funguje v několika zemích Evropy, konkrétně v Belgii, Španělsku, Francii, Itálii a Portugalsku. V České republice prošlo audity 22 vzdělávacích organizací, všechny tyto organizace se zaměřují na vzdělávání dospělých. V našich podmínkách je jeden autorizovaný orgán, *Agentura DAHA*, který poskytuje poradenství a provádí audit. Systém celkově odpovídá potřebám vzdělávacích organizací v dalším vzdělávání a jeho aplikace není složitá vzhledem k vytvoření sebeevaluačního dotazníku. Qfor je v uvedení do praxe podobný Ratingu vzdělávacích institucí, kde je použit také sebeevaluační dotazník a závěrečný externí audit.

2.5 Shrnutí

Další vzdělávání v České republice není jednotně pojato ani koncepčně ani legislativně. Tato oblast čelí mnoha výzvám a je formována mnoha vlivy jako jsou sociální vlivy či technologické trendy. Přístup ke kvalitě v této oblast je stejně tak nejednotný jako v celé

oblasti dalšího vzdělávání. Existuje nepřeberné množství přístupů ke kvalitě jak v zahraničí, tak u nás. Jak již bylo zmíněno, v posledních dvou dekádách bylo několik snah o nastavení kvality v této oblasti, a ne všechny byly úspěšné. Ke standardizaci a nastavení vstupní úrovně byl rozvinut systém akreditací, NSK jako nástroj standardizace zkoušek z profesní kvalifikace. Potenciál měly další nástroje, například Rating, který bohužel nebyl uveden do praxe. Další systémy řízení kvality jako model CAF, EFQM a audit Qfor jsou využívány částečně v České republice.

V navazující části práce slouží tato teoretická část jako podklad pro výzkum. PEST analýza slouží jako zjištění makroprostředí, v němž se manažeři vzdělávacích institucí pohybují a které na ně působí. Současné trendy a stav napovídá jejímu dalšímu vývoji. Popsané nástroje a možnosti měření efektivity mohou současně být zmiňovány ve výzkumu. Výše popsané systémy řízení kvality budou použity na konci práci ke komparaci s výsledky výzkumu.

3 Design výzkumu

Pro práci byl zvolen design kvalitativního výzkumu zakotvené teorie. Teorii vyvinuli Strauss a Glaser r. 1967 a v průběhu času byla modifikována (schéma teorie viz příloha č. 2). Teorie byla dále vyvíjena samostatně Glaserem (1992), Straussem (1994) a Straussem a Corbinovou (1990). Šeďová řadí zakotvenou teorii mezi designy kvalitativního výzkumu, tj. plán výzkumu, který volíme hned za tím, co a proč budeme zkoumat.

Metoda se uplatňuje induktivně, tj. ze sesbíraných dat se tvoří teorie, která se dalším sběrem ověřuje. Neověřuje se tedy již vytvořená teorie, ale ze sesbíraných dat se vyvozuje zcela nová teorie. Základními prvky zakotvené teorie jsou:

- koncepty (teoretické pojmy) jsou základní jednotky analýzy, zpracovaná data, neřadí se sem přímé jevy a události,
- kategorie jsou na vyšší a abstraktnější úrovni než koncepty, které je uspořádávají,
- propozice neboli tvrzení (původně hypotéza) - formulují zobecněné vztahy mezi kategorií a koncepty a mezi kategoriemi, zahrnuje konceptuální vztahy.

(Hendl, 2012, s. 244–245)

Základní cíle uvedené teorie vidí Šeďová jako zbavení kvalitativního výzkumu nálepky subjektivismu a impresionismu a posunout je za hranice pouhé deskripce jevů. Druhým cílem je vynahrazovat neschopnost kvalitativního výzkumu vytvářet nové teorie (Švaříček, Šeďová, 2007, s. 84).

Autoři píšící o zakotvené teorii se shodují, že je nutné přistupovat k výzkumu bez předpojatosti, předsudků a s otevřenou myslí. Po sběru dat je potřeba v datech identifikovat proměnné a vztahy mezi nimi a načrtnout rámec.

3.1 Základní kroky

Celý výzkum s použitím zakotvené teorie lze vnímat jako návod a seznam procedur, které je potřeba (ačkoli ne nutně) v určitém sledu aplikovat. Výzkum můžeme rozdělit do několika na sebe navazujících kroků (Řiháček, Hytych, 2013 s. 47–52):

- výběr základního vzorku – vybíráme vhodné respondenty pro výzkum;

- sběr dat – není jednoznačně dáno, jaké množství dat je potřeba sesbírat. Pokud v analyzování dat jsou stále mezery a nejasnosti je potřeba data dosbírávat (tzv. graduální sběr dat);
- teoretické vzorkování – zde mluvíme o výběru datového materiálu, zobecnění na základě získaných dat;
- teoretické kódování – identifikace a propracování kategorií a jejich vztahů. Z analyzovaných dat vytahujeme koncepty a kategorie, které se stávají základními kameny pro vznikající teorii;
- teoretická saturace – nasycení, nedochází k objevování nových vztahů, opakují se stejné vzorce a kategorie;
- konstruování teorie – nová teorie se zakládá již v poznámkování z konceptů, kategorií a propozic, kdy nacházíme centrální kategorie.

V rámci celého procesu dochází k nepřetržitému porovnávání zaznamenaných poznámek. Poznámky jsou klíčovým materiálem, v nichž vzniká popis teorie.

Výběr základního vzorku nebo také výběr vzorku populace je u každé metody podstatný krok. Jedná se o výběr jevů či osob, na které se výzkum vztahuje. Vzorek musí korelovat s teorií. Silverman nazývá tento krok teoretickým výběrem a vysvětluje výběr vzorku jako teoreticky definovaný, tudíž není vhodné vybírat populaci na základě atributů jako je „pohlaví“, „etnicita“ nebo dokonce věk, protože způsob, jakým se běžně definují tyto atributy, sám představuje téma výzkumu (Silverman, 2005, s. 118). U výzkumu se lze zaměřit na tyto kategorie: prostředí, zaměření výzkumu (prvky, procesy), možnosti dalšího zobecnění. Vzorek se často vybírá a doplňuje v průběhu výzkumu na základě konceptů. Pro výběr vzorku je nutné vybrat participanty reprezentující různé varianty jevů, jinak se bude teorie jevit jako saturovaná (Řiháček, Hytych, 2013 s. 51).

Sbírání dat a jejich analýza jsou vnímány jako dvě fáze, které jsou neoddělitelné. Ve fázi sbírání dat totiž dochází k postupnému přidělování kódu a zařazování do kategorií. Fáze sběru dat je ukončena ve chvíli, kdy dochází k teoretickému nasycení, tj. nenachází se nové informace v poznámkách. Pokud při analyzování dat zjistíme určité mezery, sbíráme další data a dosycujeme teorii. Data si postupně poznámkujeme a označujeme pojmy a kategorie.

3.2 Kódování

Kódování je důležitým krokem zakotvené teorii. Jedná se o rozkrytí dat, které vede k jejich interpretaci (Hendl, 2012, s. 251). Glaser rozlišuje 2 fáze: substantivní kódování a teoretické kódování. Glaser hledá spojení mezi různými kategoriemi či proměnnými, zato Strauss a Corbinová je předem modulují (Švaříček, Šeďová, 2007, s. 85).

Strauss a Corbinová rozlišují 3 fáze:

- Otevřené kódování probíhá v prvním průchodu daty. Jedná se postupné odhalování dat a pojmenování jevů, kategorií. Pojmy a kategorie mezi sebou porovnáváme a seskupujeme do vyšší abstraktních tříd.
- Axiální kódování v další fázi kódování je vnímáno jako spojování mezi kategoriemi. Jde o tvoření os a jejich propojování, odhalování vztahů. Axiální kódování funguje jako pomůcka při třídění dat, není závazným modelem výkladu zkoumaných jevů (Šeďová, 2005, s. 125).
- Pro selektivní kódování je základem axiální kódování. Selektivní kódování začíná až při vyvinutí konceptů a kategorií. V této fázi se hledá ústřední bod teorie, centrální kategorie a zakotvuje se teorie. V dalším dosbírávání dat se zpětně ověřuje vzniklá teorie.

3.3 Poznámkování

Při sbírání dat je potřeba správně zaznamenávat a třídit poznámky. Hendl rozlišuje následující typy poznámek:

- přípravné poznámky,
- poznámky o počáteční orientaci v situaci,
- poznámky zachycující inspiraci,
- poznámky na začátku setkání s novým jevem,
- poznámky o nových kategoriích,
- poznámky o objevech,
- poznámky, které od sebe odlišují dvě nebo více kategorií,
- poznámky, které rozšiřují implikaci užitého konceptu,
- shrnující poznámky, které uvádějí témata a kategorie do diskuse,

- integrativní poznámky pro propojování jednotlivých myšlenek a nápadů z poznámek,
- metodické poznámky,
- poznámky o poznámkách.

(Hendl, 2012, s. 260)

Poznámky je potřeba psát v průběhu celého výzkumu a datovat je. Poznámky se pravidelně čtou, revidují, znovu třídí. Je potřeba třídit poznámky, a to v kterékoliv fázi, v případě, že je potřeba kteroukoliv část teorie ověřit či doplnit teorii má výzkumník sbírat další data.

3.4 Tvorba teorie

Samotná teorie se tvoří v průběhu sběru podkladů pro výzkum. Po každé části výzkumu (rozhovoru) je nutné jej zakódovat tzv. otevřeným kódováním, kdy se přiřadí jednotlivým významovým jednotkám kódy, jsou hledány koncepty a následně jsou koncepty sdružovány do kategorií. S každým dalším vzorkem jsou tato data sycena doplňována a hledají se mezery, které je potřeba dalším sběrem dat doplnit. Zároveň s dalším sběrem probíhá již druhá fáze kódování, tedy axiální kódování, kde se se hledají vztahy mezi koncepty a kategoriemi a mezi kategoriemi samotnými. V poslední fází kódování, tedy selektivní kódováním, se pracuje s axiálním kódováním a hledají se centrální koncepty, které tvoří ústředí teorie. Další dosbíraná data ověřují zpětně tyto hypotézy. Výsledkem je teorie, která dává datům příběh a vysvětluje jednotlivé vztahy mezi koncepty a centrálním bodem teorie.

4 Výzkum kvality v dalším neformálním vzdělávání

Každý autor přináší jiný pohled na kvalitu. Kde však spočívá kvalita v dalším neformálním vzdělávání? Tato otázka je podkladem níže uvedeného výzkumu. Pro prostředí České republiky není kvalita stanovena ani není definován standard pro vnímání kvality v této oblasti. Pro nastavování kvality jsou důležití, kromě podmínek ležících mimo vzdělávací instituce, manažeři vzdělávacích institucí, kteří formují cíle a strategie dané organizace a nastavují parametry, kterých se bude držet. Dalším důležitým bodem je pohled klient neboli účastník dalšího vzdělávání, jenž je příjemcem těchto služeb. Na základě pohledu manažerů a klientů na kvalitu v dalším vzdělávání je postaven výzkum. Designem je zakotvená teorie, která staví na hloubkových, polostrukturovaných rozhovorech s manažery a klienty vzdělávacích institucí. Zakotvená teorie je vybrána z důvodu pochopení širších souvislostí na dané téma, nalezení hlavních kategorií určující kvalitu právě z pohledů uvedených dvou aktérů – poskytovatele a účastníka vzdělávacích aktivit. Hloubkové rozhovory jsou vybrány vzhledem k nutnosti získat větší množství informací od dotazovaných, kteří budou mít možnost dotknout se tématu z více stran. Rozhovory jsou polostrukturované, tudíž jim bude dán rámec, v kterém se v průběhu rozhovoru pohybuje. Mezi základní otázky patří:

- Co je pro vás kvalita v dalším vzdělávání?
- Jaké atributy má kvalita v dalším vzdělávání?
- Jak sledujete/řešíte/měříte kvalitu vašich služeb?
- Když jste byl/a naposledy na vzdělávání a kurz vám přišel kvalitní. Jak jste to poznal/a?

Další doplňující otázky navazují volně na rozhovor a směr rozhovoru. Jsou probírány do hloubky jednotlivé atributy a zmíněné procesy. Další modifikace a doplnění může nastat v průběhu sběru dat, kdy bude potřeba se zaměřit na určité oblasti, mezery ve výzkumu.

Základní výzkumné otázky, na které by měl výzkum přinést odpovědi, jsou:

- Jak vnímají manažeři vzdělávacích institucí kvalitu v dalším vzdělávání?
- Jaké jsou atributy kvality z pohledu manažerů?
- Jak vnímají klienti vzdělávacích institucí kvalitu v dalším vzdělávání?

- Jaké jsou atributy kvality z pohledu klientů?

4.1 Vzorek a průběh výzkumu

Pro potřeby výzkumu je potřeba stanovit hranice a základní vzorek, na kterém bude výzkum postaven. Základní vzorek je složen z manažerů vzdělávacích organizací, jejichž hlavní činností je vzdělávání dospělých či osvěta v této oblasti. Tímto kritériem jsou vybrány pouze organizace, které mají jako hlavní činnost vzdělávat dospělé a neberou vzdělávání jako vedlejší činnost. Do výběru nejsou zahrnuty organizace, které poskytují formální vzdělávání. Důvodem je poskytování vzdělávacích aktivit, které jsou ovlivněné legislativou v dané oblasti, jež vymezuje hranice, formuje obsah vzdělávání a často nastavuje způsoby hodnocení kvality a další formální podmínky. Dalším kritériem při výběru organizace je absence výše uvedených systémů řízení kvality a neúčast v pilotním ověřování Ratingu vzdělávacích institucí. Takové organizace by mohly díky své zkušenosti Ratingem narušit výzkum.

Organizace musí mít sídlo na území hlavního města Prahy, působnost mohou mít však mimo Prahu. Výsledky práce mohou tak být aplikovány pouze na instituce s působností na tomto území. Praha je vybrána z toho důvodu, že je zde největší koncentrace vzdělávacích organizací a probíhá zde největší množství vzdělávacích aktivit. Do výzkumu jsou zahrnuty organizace nejen z komerční sféry, ale také instituce z neziskové sektoru. Do výzkumu nebudou zahrnuty příspěvkové organizace, které mohou být ovlivněny podmínkami ze strany institucí, jež je zřizují (často se jedná a samosprávní územní celky jako kraje, jednotlivá ministerstva apod.).

Velikostí organizace se definuje počet osob, které se mohou věnovat nejen vzdělávání, ale také projektům a dalším administrativním úkonům. Pro účely výzkumu je počet zaměstnanců stanoven na minimálně dva interní a dva externí zaměstnanci. Vychází se zde analogicky z Ratingu. Nejedná se tedy osoby samostatně výdělečně činné. Jedním z posledních kritérií je minimální existence na trhu jeden rok. I toto kritérium vychází z projektové aktivity Rating vzdělávacích institucí. Zkoumanou oblastí je kvalita v dalším vzdělávání. Manažeři budou sdílet své pohledy na to, co je kvalita, jak ji lze poznat. Další částí jsou atributy kvality a jak by systém pro řízení kvality v dalším vzdělávání mohl vypadat. Hloubkové, polostrukturované rozhovory s manažery tvoří první část výzkumu,

kdy jsou následně přepsány a v první fázi otevřeně kódovány. Vzorek první části výzkumu je složen z rozhovorů s šesti manažery vzdělávacích institucí. Poslední z rozhovorů je doplněním výzkumu a ověřením nasbíraných dat, kdy byl výzkum v první fázi nasycen. Pro pestrost vzorku byli vybráni manažeři organizací, které vzdělávají v různých tématech vzdělávání. Jsou zde zahrnuta témata jazykového vzdělávání, vzdělávání v měkkých dovednostech, první pomoci, personálním řízení, fundraisingu a kariérovém poradenství. Po sběru, kódování, analýze jsou data z první části výzkumu dále analyzována s daty v druhé části výzkumu. V této první fázi kódování budou nacházeny koncepty, které se následně budou skládat v kategorie. Po otevřeném kódování v druhé části nastává axiální kódování, kde jsou mezi sebou porovnávány koncepty a kategorie výzkumu.

Druhou část výzkumu tvoří hloubkové, polostrukturované rozhovory s klienty vzdělávacích institucí. Pro výzkum jsou vybráni klienti jedné vzdělávací instituce, jejíž manažer byl zapojen do první části výzkumu. Pro potřeby výzkumu bylo v první fázi použito čtyř rozhovorů, které byly následně doplněny o dva další. Jedná se o genderově vyvážený vzorek respondentů a jsou zde zastoupené různé věkové skupiny. Rozhovory s klienty byly taktéž přepsány, otevřeně kódovány a byly nacházeny první koncepty a kategorie. I zde bude po otevřeném kódování probíhat axiální kódování.

V další fázi jsou propojeny obě části výzkumu, kde v prvním kroku je provedeno axiální kódování uvedených konceptů a kategorií. V druhém kroku je na základě axiálního kódování provedeno selektivní kódování, jež formuje celou teorii, nachází se ústřední téma, na kterém je teorie postavena.

V poslední fázi výzkumné části jsou výsledky výzkumu, tedy postavená teorie, porovnávána se systémy řízení kvality, které jsou uvedené v teoretické části výzkumu. Porovnávání probíhá na základě hlavních bodů jednotlivých systémů řízení kvality a jsou zde nalézány podobnosti a odlišnosti.

4.2 Analýza a kódování rozhovorů s manažery

V proběhlých rozhovorech s manažery lze po prvním kódování nalézt několik konceptů a kategorií. První fáze otevřeného kódování je uvedená u rozhovorů v příloze č. 3. Po přepisu rozhovorů jsou jednotlivé části rozhovoru odděleny podle témat, které často reagují na dotazy nebo rozvíjí předchozí rozhovor. Tyto části jsou poté kódovány a jsou hledány první koncepty. Vzniklé kódované části rozhovoru a koncepty jsou roztříděny podle kódů. V každém popsaném konceptu byly hledány souvislosti, podobnosti a jsou mezi sebou porovnávány. Z prvního kódování tak vzniklo 13 konceptů, některé z nich seskupují více významových jednotek. Tyto koncepty a významové jednotky můžeme rozdělit na tři hlavní skupiny: *průběh vzdělávání*, *potřeby klienta* a *práce organizace*. Tyto tři skupiny lze vnímat jako základní kategorie teorie. Níže v tabulce jsou uvedeny roztříděné koncepty podle kategorií, pod které mohou spadat. Každá z kategorií obsahuje dva koncepty, které se dále rozdělují do významových jednotek, které charakterizují daný koncept. Kategorie *průběh vzdělávání* je tak tvořená koncepty „osobnost lektora“ a „obsah kurzu a podklady“, *potřeby klienta* obsahuje koncepty „pocity spojené se vzděláváním“ a „očekávání a zpětná vazba“ a *práce organizace* je tvořena koncepty „technické zázemí a péče o klienty“ a „systém řízení kvality“. Níže uvedená tabulka uvádí všechny koncepty a významové jednotky z první fáze kódování:

Tabulka 1: Kategorie první části výzkumu

Průběh vzdělávání	**Potřeby klienta**	**Práce organizace**
Osobnost lektora: - Odborné předpoklady - Osobní předpoklady - Práce s klienty - Sebevzdělávání	Pocity spojené se vzděláváním: - Pozitivní emoce podporují učení - Prožitek je základem pro vzdělávání	Technické zázemí a péče o klienty: - Technické zázemí je připraveno tak, aby v něm nerušeně mohlo probíhat vzdělávání - S klienty se komunikuje před kurzem (zjištění potřeb) a po kurzu (naplnění očekávání)
Obsah kurzu a podklady:	Očekávání a zpětná vazba:	Systém řízení kvality:

- Obsah navazuje na potřeby klienta - Podklady jsou kvalitně zpracované	- Očekávání účastníků jsou v kvalitním vzdělání zjišťována a následovně naplněna - Zpětná vazba slouží k zjištění naplnění očekávání a zjištění prostoru pro zlepšení	- Systém řízení kvality odráží potřeby organizace

Z kódování první části vyplývá, že lektor je jedním z nejdůležitějších faktorů kvality vzdělávání. Někteří dotazovaní mluví o tom, že se jedná o jeden ze stěžejních atributů kvality ve vzdělávání. Podstatné jsou charakteristiky kvalitního lektora, které můžeme dělit na kompetenční předpoklady a osobnostní charakteristiky. V případě kompetenčních předpokladů jde o znalost tématu jako takového, na které se specializují, kdy znalost a know-how je získáno nejen cestou formálního vzdělávání, ale zejména dlouholetou praxí v dané oblasti. Dalším prvkem jsou lektorské kompetence, které mohou být rozvíjeny a může na nich lektor i přímo v organizaci pracovat a zlepšovat je. Metody, reagování na skupinu a příprava na kurzy jsou dovednosti, které se dají podle respondentů osvojit. Z části osobnostní charakteristiky by lektor měl být motivovaný, mít energii a nadšení pro práci a měl by být komunikativní. Zajímavou významovou jednotkou z první části kódování je další vzdělávání lektorů. Základním předpokladem kvalitního lektora je, že se lektor chce dále vzdělávat a rozvíjet. Organizace mohou lektorům poskytovat možnosti dalšího vzdělávání jako workshopy, konference a kurzy. Vedle vzdělávacích aktivit se mohou lektoři dále rozvíjet vzájemnou zpětnou vazbu a zpětnou vazbou od klientů. Oba dva systémy zpětných vazeb bývají definované lektorem nebo samotnou organizací.

Další koncept z kategorie *průběh vzdělávání* je složen z obsahu kurzu a podkladů. Obsah kurzu je tvořen na základě několika bodů, buď je předem stanovená metodika nebo složení kurzu (u otevřených kurzů), nebo na základě očekávání a potřeb účastníků. Metodika by měla tak odpovídat pedagogickým principům. Druhou částí jsou podklady, které navazují na obsah kurzu. Podklady by měly být zpracovány kvalitně a jejich úroveň je dána grafickou podobou, obsahem a původem podkladů.

Se vzděláváním se pojí pocity a emoce, které se vyvolávají v účastnících úmyslně nebo se přirozeně vyskytují u účastníků. Celkové pozitivní naladění je důležité pro vzdělávané,

protože tak podněcují jejich chuť ke vzdělávání se na daném kurzu, ale také potřebu se dále vzdělávat. Ne nutně je však pouze pozitivní emoce ta, která pomáhá ke vzdělávání. Je možné také pracovat s komfortními zónami v procesu učení, zde tedy může vznikat stres. Dalo by se říci, že prožitek je spouštěcím mechanismem. Po vzdělávání by měl být vzdělávaný spokojený nejen s výkonem lektora, ale s obsahem a pocitem, že se naplnila jeho očekávání. Toto naladění ovlivňuje další doporučení tohoto kurzu a chuť k dalšímu vzdělávání.

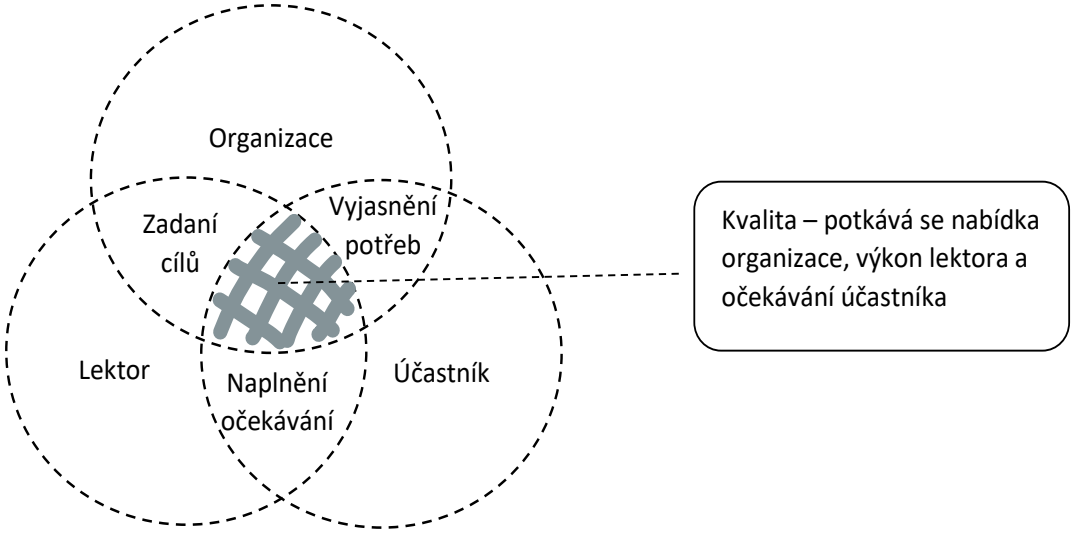
Kvalita bývá spojována s naplněním očekávání účastníků. Očekávání bývají definována před kurzem nebo na začátku kurzu. Častým nástrojem pro zjištění potřeb a očekávání účastníků je dotazník před začátkem kurzu, který účastníci vyplní, na jeho základě poté může být vytvořen kurz. Další možností je volný rozhovor lektora s účastníkem na začátku vzdělávání. Zpětná vazba je neoddělitelnou součástí kvality dalšího vzdělávání. Může být průběžná, v rámci kurzu nebo po lekci v dlouhodobém kurzu, často se zjišťuje po ukončení kurzu a s odstupem času. Způsoby zjišťovaní mohou být odlišné, nejčastěji se zjišťuje ústně na konci či v průběhu vzdělávání pomocí dotazníku nebo telefonátem po kurzu. Evaluace, zhodnocení, kurzu může probíhat na několika úrovních. Může se jednat o hodnocení ze strany lektorů nebo ze strany účastníků, zhodnocení probíhá ihned po ukončení kurzu nebo s odstupem času. Postupně získávané dovednosti, znalosti a kompetence mohou být také sledovány v průběhu kurzu.

V případě třetí kategorie *práce organizace* lze zařadit přípravu na kurz a z celkového hlediska systémy řízení kvality. Příprava na kurz se dá rozdělit na technickou a odbornou přípravu. Odbornou přípravou je myšlen obsah vzdělávání, který z odborného hlediska splňuje obsah kurzu a navazuje na očekávání zadavatele (jednotlivých účastníků nebo firmy). Je tedy nutné definovat zadání pomocí definování potřeb, cílů a cílové skupiny často pomocí dotazníků. Organizace na to mohou mít svůj proces nebo šablony na komunikaci. Technická stránka je zajištění podmínek pro uskutečnění kurzu. Prostory jsou přichystané tak, aby bylo účastníkům i lektorům na místě vzdělávání příjemně, může být nachystáno občerstvení a jsou poskytnuté informace účastníkům.

Z pohledu organizace znamená kvalita i předem nastavená etická pravidla, metodické procesy, které jsou ukazatelem kvality, a proto i přes individuální přístup nesmí být překročeny. Systém řízení kvality pro vzdělávací instituce jako takové není důležitý a není

důležitým nástrojem. Pokud by však měl existovat, mělo by se sledovat naplňování cílů vzdělávání a potřeb vzdělávaných, a to i s odstupem času. Systém by měl zohledňovat unikátnost organizace a najít si vlastní cestu. S kvalitou z pohledu organizace se váže i efektivita, nejen finanční, ale také procesová, aby vše fungovalo.

V druhé části kódování, tedy **axiálního kódování**, jsou zkoumané kategorie, které jsou mezi sebou propojené a provázané. Kategorie *průběh vzdělávání* je z velké části zajištěna lektorem, který může být interní nebo externí, důležitý je jeho vlastní výkon a uchopení tématu kurzu. Proto lektor představuje hlavní osobu této kategorie. Do této kategorie je i zařazen koncept týkající se obsahu a podkladů kurzů, protože lektor se nejčastěji podílí na tvorbě materiálů a zpracování dané oblasti. Další kategorii tvoří *potřeby klienta*, pro kterého je vzdělávání připraveno, tady je hlavní osobou samotný klient nebo účastník. V této kategorii je zařazeny koncepty týkající se jeho pocitů, očekávání a zpětné vazby. Třetí kategorií je samotná organizace, pro kterou lektor připravuje vzdělávací aktivity, jejichž kurz navštěvují klienty. Následující diagram představuje vztahy mezi kategoriemi:



Obrázek 7: Vztahy mezi kategoriemi v první části výzkumu

Na pomezí mezi lektorem a účastníkem je zmíněný koncept naplnění očekávání. Tento koncept je zde z toho důvodu, že účastník přichází na vzdělávání s očekáváními, která by pravděpodobně rád naplnil. Lektor z té druhé strany vybírá očekávání účastníků se svým cílem je naplnit. V tomto případě se zájmy obou stran potkávají. Na pomezí mezi lektorem a organizací je zadání cílů, tedy organizace ve spolupráci s lektorem připravují vzdělávání

a jejich cíle. Na základě cílů jsou připraveny obsahy vzdělávání společně s materiály. Na pomezí mezi organizací a účastníkem je vyjasnění potřeb, kdy zadavatel, samotný účastník, specifikuje potřeby a organizace tak reaguje na možnost splnění těchto potřeb. Když se potkají tyto koncepty, můžeme z první části výzkum vyvodit, že se jedná o kvalitní vzdělávání, tedy potkává se nabídka organizace, výkon lektora a očekávání účastníka, kdy se naplňují očekávání a potřeby účastníků.

Shrnutí

Propozicí celé první části výzkumu je, že kvalita organizace je určena kvalitním lektorem, které naplňuje potřeby klientů. Kvalitní lektor má nejen odborné znalosti, ale také má osobnostní předpoklady pro vzdělávání. Mezi tyto předpoklady se řadí komunikativnost, empatie, moderace a další vzdělávání samotného lektora. Potřeby jsou zjišťovány nejen znalostí trhu, ale zejména šetřením před zahájením vzdělávání, naplnění je ověřeno zpětnou vazbou. U účastníka při vzdělávání jsou vyvolávány prožitky, většinou pozitivní, které motivují k dalšímu vzdělávání. Kvalitní práce organizace se odráží na přípravě daného vzdělávání, výběru lektorů, rozvoji lektorů, kontinuální zpětné vazbě a rozvoj samotného vzdělávání na základě zpětné vazby. Organizace dále vyhovuje individuálním potřebám klientů a zároveň dodržuje vlastní standard služeb, metodiku v dané oblasti vzdělávání a etické zásady.

4.3 Analýza a kódování rozhovorů s klienty

Pro rozhovory v této části byli osloveni klienti jedné ze vzdělávacích organizací, která byla zapojena do první části výzkumu. V druhé části výzkumu je celkem použito šest rozhovorů. Jedná se o klienty, kteří mají více zkušeností se vzdělávacími aktivitami dané vzdělávací organizace, zároveň mají zkušenost s dalšími kurzy z jiných vzdělávacích organizací. První fáze otevřeného kódování je uvedena u rozhovorů v příloze č. 4. Po otevřeném kódování jsou nalézány koncepty, které jsou podle kódů rozčleněny do kategorií. Po otevřeném kódování a nalezení kategorií lze konstatovat, že lze koncepty rozčlenit do velmi podobných kategorií jako jsou uvedené kategorie v prvním části výzkumu. V této druhé části výzkumu jsou kategorie pojmenovány jako *průběh vzdělávání*, *účastník* a *práce organizace*. První kategorie *průběh vzdělávání* je v druhé části výzkumu zastoupená koncepty „lektor“ a „obsah kurzu“. Druhá kategorie *účastník* je zastoupená koncepty „pocity spojené se

vzděláváním“ a „potřeby účastníků“. Třetí kategorie *práce organizace* je rozdělena na dva koncepty zastupující interní a externí práci organizace. Rozdělení kategorií do konceptů a významových jednotek je uvedeno níže v tabulce 2.

Tabulka 2: Kategorie druhé části výzkumu

Průběh vzdělávání	**Účastník**	**Práce organizace**
Lektor: - Určité vzdělání - Osobnost lektora - Schopnost přizpůsobit se účastníkům	Pocity spojené se vzděláváním: - Příjemné pocity - Obohacení - Chuť k dalšímu vzdělávání - Plní energie	Práce organizace (interní): - Koordinátor - Pojetí daného vzdělávání/kurzu - Nábor lektorů
Obsah kurzu: - Rozčlenění - Kvalitní materiály, které jsou sjednocené s tipy na dostudování	Potřeby účastníků: - Uplatnění v praxi - Ověření osvojených znalostí a dovedností	Práce organizace (externí): - Poskytnutí dostatku informací účastníkům - Sebeprezentace

Z rozhovorů a prvního kódování vyplývá, že lektor opět hraje při kvalitním vzdělávání významnou roli. I v této části výzkumu kvalitní lektor má mít odpovídající vzdělání, lektorské dovednosti zahrnující metodické dovednosti, zařazení praktických nácviků do vzdělávání, schopnost předávat znalosti a zkušenosti. Velkou roli u lektora také hrají zkušenosti, které lektor může předávat, a osobnostní předpoklady. Kvalitní lektor je nejen silný v komunikaci, ale také umí používat různé metody vhodné ke sdílení zkušeností s účastníky, a to přímo nebo nepřímo (nácvikem daného tématu nebo diskusí). Lektor by měl být flexibilní, přistupovat k účastníkům individuálně a navazovat na jejich potřeby. Kvalitní lektor je podle některých respondentů zejména odborník na dané téma.

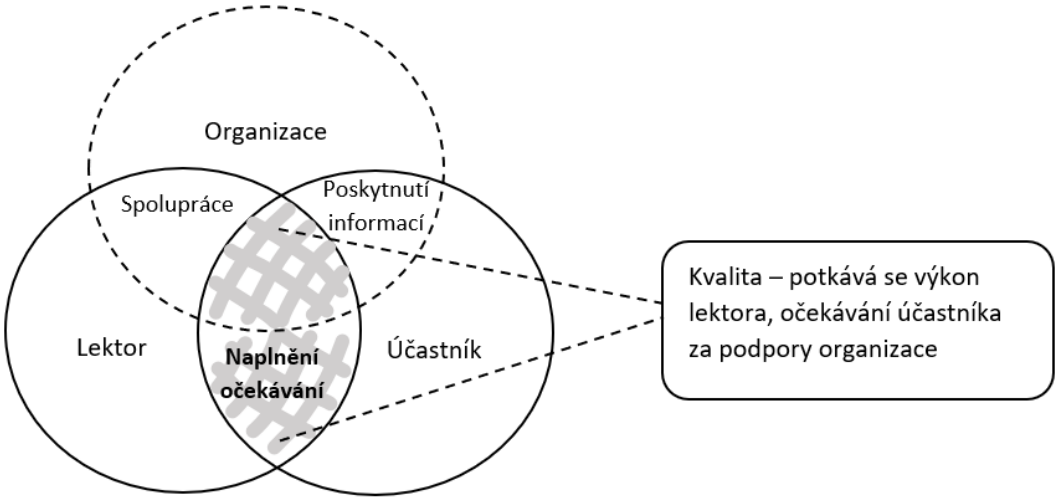
Na lektora navazuje obsah kurzu, jenž by měl být logicky rozdělen tematicky do několika na sebe navazujících úseků. Obsah je provázaný s metodami použitými v kurzu, teoretickou částí a praktickým nácvikem. Materiály připravené pro kurz mají mít uchovatelnou podobu a přidanou hodnotu mimo samotný kurz, nemělo by se jednat o kusé informace. V materiálech a na samotném kurzu by měly také zaznít tipy na samostudium a další rozvoj.

Materiály případně další doplňkové tipy na dostudování by rádi účastníci dostali třeba i po samotném kurzu.

Účastníci obecně po dobrém kurzu mají pozitivní pocity spojené s chutí se učit a dále pracovat na svém vlastním rozvoji. Kromě tohoto chtějí mít i pocit, že si mohou další informace dostudovat nebo se někde dočíst více. Účastníci jsou plní energie a často jim čas velmi rychle plyne a jsou velmi pozorní na kurzu. Oproti první části výzkumu, účastníci často uvádějí, že si chtějí odnést informace či dovednosti, které použijí v praxi. Je pro ně důležitý pocit, že jsou obohacení o nové poznatky. Využití v praxi je pro ně klíčové.

Třetí kategorie se zaměřuje na interní a externí práci organizace. Z pohledu účastníků by organizace měla spolupracovat s kvalitními lektory a mít interní zaměstnance, kteří komunikují s účastníky a předávají jim informace. Při vybírání takové organizace se účastníci dívají na reference, radši dají na doporučení známých anebo navštěvují pro ně známé organizace. Proto je důležité i sebeprezentace organizace, možnost předání referencí a budování dobrého jména na trhu.

V druhé části kódování se opět potkávají hlavní kategorie zastoupené lektorem, účastníkem a organizací. Přesto z předchozího kódování a z rozhovorů s klienty je zde kladen důraz na samotného lektora, jeho práci s účastníky vzdělávání a navození atmosféry na vzdělávání. Organizace by z pohledu účastníků měla zejména zajistit spolupráci s kvalitním lektorem, poskytnout dostatek informací o kurzu, lektorovi a také dostatek referencí, aby si účastníci mohli ověřit dopředu poskytnuté informace. Kvalitní vzdělávání v samotném účastníkovi zanechá pocity příjemné, obohacující. Velmi důležitým konceptem v této části výzkumu je návaznost na praxi. Z výzkumu vyplývá, že hlavní vliv na uplatnitelnost v praxi hraje lektor, který je nositelem znalosti a předává tak své zkušenosti a dovednosti samotným účastníkům. Schopnost takového transferu je jednou z hlavních dovedností lektora.



Obrázek 8: Vztahy mezi kategoriemi v druhé části výzkumu

Z pohledu klientů zde významnou roli hraje lektor, v ústraní je práce organizace. Lektor s organizacemi navazuje spolupráci, či obráceně organizace najímá kvalitní lektory. Ve vztahu organizace a účastníka je hlavní úlohou poskytnout dostatek informací klientovi. Ve vztahu lektora a účastníka hraje roli naplnění očekávání účastníka, které hraje hlavní roli v druhé části.

Shrnutí

Propozicí druhé části výzkumu je, že kvalita vzdělávání z pohledu klienta je v naplňování očekávání účastníka. Naplnění očekávání probíhá ze strany lektora i organizace. Další důležitou roli zde hraje lektor, který vede vzdělávání. Lektor transformuje své znalosti a dovednosti do samotného kurzu a účastníkům je předává takovým způsobem, aby nově nabyté informace mohli přetransformovat zpátky do praxe. Takové vzdělávání je v samotném důsledku přijato účastníkem s možnostmi dalšího navazujícího rozvoje. Účastník má nadále chuť se vzdělávat, ale také mu samotný čas na kurz plyne. Po vzdělávání se může vrátit k materiálům, které jsou zpracované tak, že je možné zkoušet praktická cvičení, informace jsou podané sjednoceně a dávají smysl po přečtění bez kontextu samotného kurzu. Organizace v takovém případě je podpůrným prvkem pro vzdělávání.

Zajišťuje spolupráci s kvalitními lektory, účastníkům poskytuje dostatek informací, příjemné zázemí a má dobře vypracovanou sebeprezentaci, kde je možné informace ověřit, zjistit obsah kurzu, pojetí samotného tématu a přečíst si případné reference.

4.4 Propozice teorie

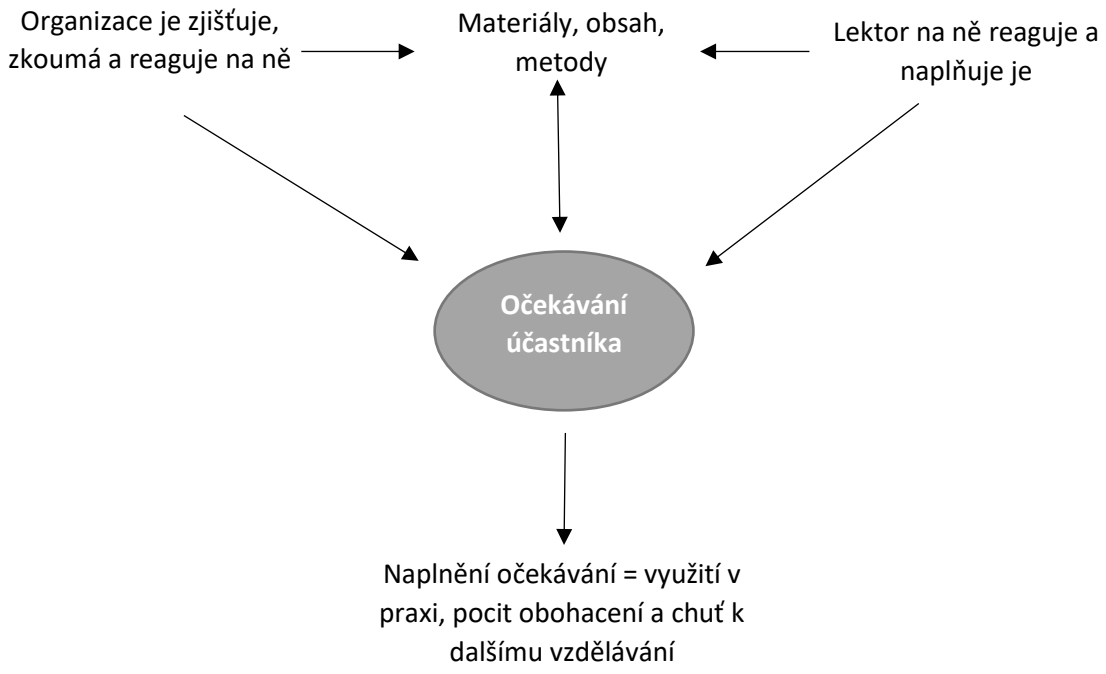
Obě části výzkumu jsou podkladem pro teorii, která vznikne jejich propojením. Samotná teorie se formuje kolem tří hlavních kategorií, které z pohledu Hendla lze pojmenovat jako fenomény. Pro porozumění těmto fenoménům je připravena níže uvedená tabulka, které dává kategorie do souvislostí s dalšími podmínkami:

Tabulka 3: Rozpracování kategorií podle Hendla

Prvek	**Kategorie 1**	**Kategorie 2**	**Kategorie 3**
Fenomén	Lektor	Účastník	Organizace
Kauzální podmínky (podmnožina příčin a vlastností)	Kvalitní lektor má k práci potřebné vzdělávání, lektorské dovednosti a osobnostní předpoklady	Přináší si do vzdělávání vlastní očekávání, chce získat informace, které uplatní v praxi	Organizace zajišťuje koordinátora, poskytuje informace o vzdělávání, navazuje spolupráci s kvalitními lektory a poskytuje příjemné zázemí kurzu
Kontext	Rozdíl zde může být mezi interním a externím lektorem	Očekávání jsou zjišťována dopředu	
Akce, strategie, jednání	Nabírat odpovídající odborníky, které si osobnostně sednout nejen s vedením organizace, ale i s cílovou skupinou. Poskytovat interním lektorům možnost dalšího vzdělávání.	Zjišťovat předem očekávání a potřeby účastníků, na základě zpětné vazby upravovat kurz. Zjišťovat pocity účastníků po vzdělávání	Zvolit vhodnou strategii při náboru, s předstihem zveřejnit dostatek informací
Následky	Vzdělaný lektor, který dobře veden kurz, ale i šíří dobré jméno organizace	Budou naplněna očekávání, poskytnuté vzdělávání budou uplatňovat v praxi.	Organizace spolupracuje s kvalitními lektory, naplňuje očekávání účastníků a má dobré jméno na truh

Z výše uvedeného lze zaznamenat, že jednotlivé koncepty i kategorie se navzájem prolínají. Úzce spojené kategorie jsou *organizace* a *lektor*, kteří se společně podílejí na přípravě materiálů, obsahu kurzu a následně evaluují vzdělávací aktivity. Připravené materiály jsou graficky i obsahově upravené, obsah je tematicky rozčleněn a proběhne evaluace ze strany lektora nebo organizace, na jejímž základě může dojít k úpravě kurzu. Ve spojení se vzděláváním také organizace poskytuje informace účastníkům a potenciálním klientům o vzdělávání a samotném lektorovi. Organizace zodpovídá za výběr lektorů, jejich nábor a jejich profesní rozvoj. Vazbu mezi koncepty lze sledovat i mezi účastníkem a lektorem. Lektor připravuje vzdělávání pro potřeby účastníků, zjišťuje jejich očekávání na začátku vzdělávání, vytváří atmosféru a podporuje účastníky k osvojování daných informací a dovedností. Lektor je pro účastníky motivátorem pro další vzdělávání. Pokud je výkon lektora kvalitní, má to dopad nejen na samotné účastníky, ale i na organizaci, kdy účastníci mohou poskytovat dále reference o organizaci a lektorovi. Nejmenší vazbu zde spatřuji mezi účastníkem a organizací. Ačkoliv jsou tyto dva subjekty spolu v interakci před vzděláváním a po vzdělávání, velkou úlohu zde hraje samotné vzdělávání.

Pokud do centra teorie umístíme účastníka, zjistíme, že ústředním motivem je právě jeho očekávání. Jeho naplnění je hlavním cílem účasti na vzdělávání, před vzděláváním je zjišťují organizace, na samotném vzdělávání s nimi pracují lektoři. Obsah, materiály a metody jsou připraveny tak, aby poskytli dostatek informací, které mohou využít v praxi a naplnili jejich očekávání. Jejich naplnění je ověřováno po skončení vzdělávání. S naplněním očekávání se pojí dva koncepty, a to využití poznatků do praxe, které je důležitým aspektem účasti na vzdělávání, a pocit obohacení, chuť aplikovat získané poznatky v praxi a pokračovat dále v dalším vzdělávání. Tuto ústřední tezi znázorňuje níže uvedený diagram.



Obrázek 9: Očekávání účastníka jako ústřední koncept

4.4.1 Diskuse

Výzkum přináší vnímání kvality z pohledu manažerů a klientů vzdělávacích institucí. Rozhovory a jejich následná analýza ukázala, jak vnímají kvalitu v dalším vzdělávání a jaké jsou pro ně atributy kvality. Vzhledem k výzkumným otázkám, které byly položené na začátku výzkumu, můžeme říci, že pro manažery je kvalita vyjádřená hlavními koncepty a kategoriemi uvedenými v první části výzkumu. V souhrnu můžeme říct, že kvalita je, když se potkává se nabídka organizace, výkon lektora a potřeby účastníků. Důležitými atributy kvality jsou osobnost lektora, kvalitně připravený obsah a podklady kurzu, pocity účastníků spojené se vzděláváním, naplnění očekávání a zjišťování zpětné vazby a zázemí organizace. Z druhé části výzkumu vyplývá, jak klienti vnímají kvalitu a co jsou pro ně atributy kvality. V souhrnu můžeme říci, že kvalita je, když se potkává výkon lektora s očekáváním účastníků za podpory organizace. Uvedené koncepty a kategorie výzkumu mohou sloužit jako atributy kvality pro klienty, především je to kvalitní lektor, obsah kurzu, naplnění potřeb účastníků, pocity spojené se vzděláváním a interní a externí práce organizace.

Výzkum je možné dále rozšířit o další oblasti, zejména se záběrem na samotné procesy či širší fungování organizace. Vzhledem k tomu, že do rozhovorů byli zapojeni manažeři vzdělávacích institucí se sídlem a fungováním na území hlavního města Prahy, nepředpokládá se aplikace do dalších krajů. Rozhovory s manažery z jiných regionů by mohly přinést nové poznatky nebo také by mohly ukázat jiné potřeby. Samotný výzkum by mohl pokračovat navazujícími tématy jako je rozbor vzdělávacích materiálů jednotlivých organizací či na případových studiích ze samotných vzdělávacích aktivit.

Rozšíření druhé části výzkumu by mohlo být o klienty jiných vzdělávacích institucí. Ačkoliv pohled respondentů na kvalitní vzdělávání je zajímavý, samotný výzkum by bylo možné rozšířit právě o jiné účastníky. Samotní účastníci by také mohli být předmětem dalšího výzkumu, především jejich potřeby a případně zmiňované pocity spojené se vzděláváním, jejich vývoj v průběhu čas a korelace se získanými dovednostmi a informacemi.

Celkově výzkum lze rozšířit o rozhovory s lektory a dokumentovou analýzu metodik a podkladů, jež podle výsledků šetření jsou důležité pro zkoumanou kvalitu v dalším vzdělávání. Pro dokumentovou analýzu by bylo zapotřebí stanovit jasné metriky dopředu, podle kterých by se kvalita dokumentů hodnotila. Pro část s lektory je možné nejen doplnit o rozhovory, ale i o pozorování.

4.5 Srovnání se systémy řízení kvality

Ačkoliv výsledky výzkumu se odklání od většiny zmíněných systémů řízení kvality, lze v určitých bodech najít spojné body, na kterých jsou vystavené systémy. Následná komparace bude probíhat na základě hlavních pilířů a konceptů jednotlivých modelů, kromě podobností budou také zmíněné odlišnosti.

4.5.1 ISO norma a výsledky výzkumu

Samotná ISO norma 9001 je postavena na stanovení cílů a plánů, nastavení procesů, dokumentování procesů a v závěru na auditu, který poskytne organizace. Při implementaci je po definování určité přidané hodnoty a poslání vydefinované zajištění jakosti, následně vytvořen plán implementace zahrnující školení zaměstnanců, sestavení procesní mapy organizace a následné porovnání mapy procesů a popisu procesů s normou ISO 9001. V případě výsledků výzkumu i v případě organizace by mohla být stanovena, jak vyplývá

z některých rozhovorů, jasná koncepce kvality a mapování procesů, které slouží třeba jako kontrolní mechanismy pro zaměstnance organizace. Jedná se třeba o nastavování zjišťování potřeb účastníků, vybírání zpětné vazby anebo výběr kvalitních lektorů.

Mezi ISO normou a výsledky výzkumu je nízká korelace. Celá norma je postavena na dokumentaci interních procesů, sestavení procesních map a následné vylepšování na základě externího auditu. V tomto procesu nejsou zahrnuti klienti a jejich potřeby. I přes výborné nastavení interních procesů nemusí takové procesy reagovat na dění na trhu či samotné účastníky.

4.5.2 TQM a výsledky výzkumu

V případě TQM lze bude zmíněno několik dílčích konceptů, které vychází z TQM. Prvním z nich je Demingův cyklus nebo PDCA (*plan-do-check-act*). Podle tohoto cyklu lze celý proces rozdělit do čtyř částí a to plánování, realizace, kontrola a korekce na základě výsledků z předchozího kroku. S cyklem PDCA lze porovnat zejména první část výzkumu z pohledu manažerů. Jak z výzkumu vyplývá, před samotným kurzem je nutné zjistit potřeby klientů, pro které je kurz připravován, nastavit cíle vzdělávání a materiály v odpovídající kvalitě. Tyto kroky se dají zařadit do první fáze cyklu. Druhá fáze cyklu spadá do kompetence lektora, který vede vzdělávání, zahrnuje zde potřeby klientů a připravený kurz je přiměřeně časově i obsahově rozdělený. Po samotném vzdělávání bývá prováděna evaluace – hodnocení ze strany klientů a případné testování úrovně dosažených znalostí a dovedností. Na základě závěrečné evaluace by organizace měla ověřit, zda bylo vzdělávání připraveno v dostatečné kvalitě a případně podniknout kroky vedoucí k nápravě. Z mého pohledu se výsledky výzkumu shodují v Demingovým cyklem ve všech bodech. Z některých rozhovorů také vyplývá, že by se fáze ověření měla v průběhu vzdělávání opakovat několikrát, aby došlo k hlubšímu porozumění problematiky a lektor tak může reagovat na potřeby v průběhu vzdělávání flexibilně. Výsledky výzkumu dále kladou velkou váhu, v porovnání s Demingovým cyklem, na druhou fázi vzdělávání. Pocity účastníků mohou být zahrnuty do třetí fáze cyklu, nemají zde však své vlastní místo.

Druhým konceptem v rámci TQM je 3 C podle Sashkina a Kisera (*counting-customers-culture*), kde v případě výzkumu vidím shodu v pomůckách, technikách a tréninku. Podle výsledků je důležité mít kvalitně zpracované materiály pro vzdělávání a věnovat se

praktickému nácviku (zejména z pohledu klientů). Velké zaměření je v porovnání 3 C a výsledků výzkumu hlavně na zákazníka, jeho spokojenost a naplnění jeho potřeb. Do tohoto bodu je možné také zahrnout pocity klientů, které jsou jednou z hlavních kategorií výzkumu. Posledním bodem je kultura, jejíž nositelé mohou být lektoři. V souvislosti s kulturou zde vidím shodu v případě výběru lektorů, kteří budou spolupracovat nebo spolupracují s organizací. V případě náboru a výběru lektorů je zde zmiňovaná osobnost lektora. V případě tohoto konceptu zde vidím největší podobnost v první a druhém bodě. Kultura je ve výzkumu pouze načrtnuta v případě náboru, sdílení hodnot organizace lektorem.

Třetím konceptem je 3 C podle Murgatroyd a Morgan (*culture-commitment-communication*). Murgatroyd a Morgan ve svém konceptu mají pohled na kulturu jako na kulturu připravenou na změnu a rozvoj. V takovém případě lze vidět podobnost v konceptu týkajícího se dalšího vzdělávání samotného lektora. V druhém bodě týkajícího se závazku nevidím žádnou korelaci. Třetí bod komunikace má ve výsledcích výzkumu protějšek v jasné komunikaci směrem ke klientům. Z pohledu na koncept 3 C podle Murgatroyda a Morgana vidím velmi nízkou podobnost s výsledky výzkumu. Výsledky výzkumu jsou postaveny na potřebách účastníků, jeho pocitech, lektorovi a přípravě na vzdělávání. Z těchto hlavních bodů zde není jediná podobnost.

Z výše uvedených konceptů TQM vidím velkou shodu s Demingovým cyklem PDCA, který je významným protějškem výsledků výzkumu. Druhou největší shodou je koncept 3 C podle Sashkina a Kisera. Nejmenší shoda je s posledním z uvedených konceptů. Přesto, že jsou zde uvedeny neshody mezi výsledky výzkumu a koncepty, je možné se v případě uvedení do praxe inspirovat pohledem všech konceptů.

4.5.3 Model excelence EFQM, model CAF a výsledky výzkumu

Model excelence EFQM je dalším samostatným konceptem, který vychází z TQM. Model je postaven na základě hlavních osmi konceptů, mezi hlavní tři pilíře patří vedení, procesy a výsledky vzdělávání. Vzhledem k tomu, že model CAF vychází z modelu excelence EFQM, jsou oba modely zahrnuty do jedné podkapitoly a budou porovnávány s výsledky výzkumu zároveň. Výsledky výzkumu budou komparovány s modely EFQM a CAF podle jednotlivých konceptů:

1. *Přidaná hodnota pro zákazníky, zjišťování a naplňování jejich potřeb, očekávání a příležitostí.* Zjišťování samotných potřeb je i podstatným bodem výzkumu, vzdělávání by tak mělo být postaveno právě na potřebách klienta a v průběhu by se mělo také reagovat na jejich očekávání. Samotné příležitosti nejsou zmiňované ve výsledcích výzkumu. Z první části výzkumu lze zde také zařadit cíle vzdělávání a jejich naplňování.
2. *Vytvoření udržitelné budoucnosti, vytváření pozitivního dopadu na okolí, navyšování ekonomický podmínek, zajišťování dopadu na životní prostředí a sociální podmínky, stejně tak dotčených komunit.* Tyto širší podmínky nebyly kvitovány ve výzkumu. Jedním z konceptů byla zmiňovaná samotná prezentace organizace, která by mohla vést k navyšování ekonomických podmínek.
3. *Rozvoj organizačních schopností efektivním řízením změn i vně organizace.* Organizační schopnosti odráží zázemí organizace, existence koordinátora kurzu, který poskytuje informace klientům, komunikuje s nimi a zajišťuje průběh vzdělávání. V případě efektivního řízení lze spíše mluvit o schopnosti organizace implementovat návrhy na změny v kurzu na základě zpětné vazby od klientů.
4. *Zvyšování kreativity a inovace uvnitř organizace skrze zúčastněné aktéry.* Inovace a originalita není často zmiňovaným tématem ve výsledcích samotného výzkumu, z některých částí je však patrné, že nevšední přístup je vítaným a může být znakem kvality.
5. *Zajišťování vize, inspirace a integrity skrze leadery, kteří tvoří budoucnost a jsou vzorem v otázkách hodnot a etiky.* S výsledky nevidím v tomto bodě shodu.
6. *Přizpůsobivé řízení k citem k identifikování hrozeb a příležitostí.* S výsledky nevidím v tomto bodě shodu.
7. *Úspěšnost skrze talentované lidi v organizaci, vytváření kultury zmocňování k dosahování cílů jednotlivců i organizace.* Z výzkumu je patrné, že nábor kvalitních a tím i talentovaných lektorů by mělo bý součásti strategie kvalitní organizace.
8. *Udržování vynikajících výsledků, které naplňují krátkodobé i dlouhodobé cíle stakeholderů.* S tímto konceptem nevidím podobnost směrem k výsledkům výzkumu.

Z celkového pohledu lze říci, že výstupy z výzkumu nereagují na dlouhodobé plánování a nastavování procesů. Samotné fungování organizace nebylo tolik zmiňovaným tématem ze strany manažerů, ze strany klientů toto téma bylo pokryté ještě v menší části. Stejně tak udržitelnost nebylo pokryté téma. Největší podobnost lze najít v orientaci na zákazníka a organizaci (vzdělávacích) aktivit.

4.5.4 Rating a výsledky výzkumu

Nástroj Rating vzdělávacích institucí je postaven na čtyřech hlavních pilířích, a to lektorské zázemí, proces vzdělávání a měření jeho efektivity, materiálně technické a didaktické zázemí a zákaznický komfort. Z pohledu ratingu pilíř lektorského zázemí pojednává o množství interních zaměstnanců a jejich kvalifikaci, tedy je nutné mít určité vzdělání a certifikaci k lektorským dovednostem. Z výsledků výzkumu je patrné, že mít odborné znalosti je jedním z ukazatelů kvalitního lektora a určité lektorské dovednosti. Oproti Ratingu však mají i velký vliv zkušenosti lektora, jeho osobnost a přístup k celému vzdělávání. Součástí prvního pilíře je i zařazen rozvoj lektorů ze strany organizace, z výzkumu vyplývá, že je důležitý rozvoj lektora z jeho vlastní iniciativy. V případě druhého pilíře se jedná o samotný vzdělávací proces a měření efektivity, proces zjišťování potřeb a reakce na ně, v závěru kurzu také zjišťování spokojenosti a efektivity. Z pohledu výzkumu i zde nacházíme velkou shodu. Reakce na potřeby klientů je důležitým tématem ve výsledcích výzkumu, z pohledu manažerů zjišťování zpětné vazby, z pohledu klientů bych dodala důraz na využití v praxi. Třetí pilíř pokrývá zázemí materiálně technické a didaktické. Zde se kromě samotných prostor organizace také řadí materiály a možnost online vzdělávání. V porovnání s výsledky výzkumu lze vidět podobnost v hlavně v materiálech ke kurzu, na které je kladen důraz. Samotná originalita není ani tak zmiňovaná jako potřeba mít materiály ucelené. Zázemí organizace je také zmiňovaným bodem, zvláště dostupnost a atmosféra prostor. Poslední pilíř, zákaznický komfort, je spojovaný s poskytováním služeb nad rámec samotného vzdělávání směrem k zákazníkovi. Výsledky výzkumu v komparaci s tímto bodem zmiňují nejvíce individuální přístup ke klientovi.

Z celkového pohledu je Rating vzdělávacích institucí velice podobný výsledkům výzkumu. Odlišnosti jsou patrné, pocity ze vzdělávání nejsou zmiňované, bylo by však možné je zařadit do druhého pilíře ve fázi zjišťování spokojenosti zákazníka.

4.5.5 Audit Qfor a výsledky výzkumu

Samotný model Qfor je rozdělený do tří modulů, přičemž první modul se zaměřuje na základní údaje o organizaci, tedy DataScan. Druhý modul, ClientScan, se zaměřuje na spokojenost zákazníků s kvalitou služeb dané organizace, na přípravu před vzdělávání, práci lektora, vztah kvality a ceny a péče o klienta. V případě prvního modulu lze vidět velkou podobnost s výsledky výzkumu, kdy je zdůrazněna role lektora a jeho práce na vzdělávání, v obou částech výzkumu je také vyzdvihnut kontakt s účastníkem jak před vzděláním, tak zejména po něm. Jelikož se audit zaměřuje na měření měřitelného, není zde zmiňovaná část pocitů ze vzdělávání a následné uplatnění získaných informací z kurzů do praxe.

Třetí modul, ProcessScan, hodnotí organizaci ve čtyřech oblastech, kde se hodnotí procesy organizace a využívání zdrojů. Jedná se o oblasti realizace projektu, lidské zdroje, materiální zdroje a interní fungování. V případě výsledků výzkumu lze vidět podobnost v bodě komunikace, kdy zákazník má mít dostatek informací o vzdělávání, v oblasti lidských zdrojů i výzkum klade důraz na nábor a výběr lektorů a jejich další vzdělávání a rozvoj. Materiální zdroje odráží přípravu materiálu pro kurz, kde se výzkum zabývá tím, jak mají dané materiály vypadat. V posledním bodě, interní fungování, zejména výzkum mezi manažery vzdělávacích institucí ukazuje možnosti rozložení zdrojů, kontroly a celkové interní procesy.

4.5.6 Shrnutí

Téměř v každém z popsaných systémů řízení kvality lze najít několik bodů, kde se výsledky výzkumu shodují s daným systémem. Z největší části lze pozorovat nejmenší podobnost v otázkách procesů, vize a interakci směrem ven z organizace. Nejmenší podobnost lze vidět s ISO normou, která sama o sobě je postavena na procesech a dokumentaci. V případě výzkumu bylo zmiňováno i snižování papírové dokumentace na nutné minimum. TQM je spíše obecným přístupem a s jednotlivými koncepty se liší podobnost a odlišnost s výsledky výzkumu. Modely EFQM a CAF nabízí určitou podobnost zejména v orientaci na zákazníka. Největší podobnost lze vidět v případě Ratingu vzdělávacích institucí a auditu Qfor. Nástroj Rating byl postaven na potřebách vzdělávacích institucí, a naopak si neumím představit jeho přenositelnost do dalších odvětví. Audit Qfor se zaměřuje více na zákaznickou zkušenost, která vypovídá o kvalitě samotného vzdělávání a jsou na ni navázány reference a měla by souviset s kontinuální zlepšováním poskytovaných služeb.

Závěr

Téma kvality v dalším vzdělávání je poměrně široké a je zde mnoho prostoru pro další zkoumání. Kromě výše zmíněné problematiky je možné zaměřit se na samotnou osobu vzdělavatele, analýzu podkladů a hodnocení ze strany klientů.

Práce se zabývala kvalitou v dalším vzdělávání z pohledu manažerů a klientů. Cílem práce bylo zjistit, jaké je pojetí kvality v organizacích dalšího vzdělávání z pohledu manažerů a klientů neformálních vzdělávacích institucí. Pro výzkum bylo použito designu zakotvené teorie, kde se v rozhovorech zaměřovalo na tyto výzkumné otázky:

- Jak vnímají manažeři vzdělávacích institucí kvalitu v dalším vzdělávání?
- Jaké jsou atributy kvality z pohledu manažerů?
- Jak vnímají klienti vzdělávacích institucí kvalitu v dalším vzdělávání?
- Jaké jsou atributy kvality z pohledu klientů?

Práce byla postavena na PEST analýze dalšího vzdělávání v České republice, která přibližuje makroprostředí působících na cílové osoby ve výzkumu, popsaných systémech řízení kvality ISO norma, TQM, model excelence EFQM, model CAF, Rating vzdělávacích institucí a Audit Qfor, které sloužily k závěrečné komparaci s výsledky výzkumu.

V části výzkumu byla stanovena cílová skupina a základní kroky pro výzkum. Výzkum byl rozdělen do dvou částí, první z nich se zaměřovala na rozhovory s manažery vzdělávacích institucí, druhá část byla zaměřena na rozhovory s klienty vzdělávacích institucí. Každá část výzkumu byla analyzována samostatně. V první fázi byly rozhovory kódovány tzv. otevřeným kódováním, kdy se postupně kódovaly jednotlivé rozhovory, z kterých vznikaly koncepty. Jakmile nevznikaly nové koncepty, nebyla teorie sycena novými rozhovory. Vzniklé koncepty byly analyzovány, hledaly se podobnosti a byly skládány do kategorií. V této části výzkumu bylo provedeno axiální kódování, jenž se zaměřovalo na samotné kategorie, jejich porovnávání a porovnávání s koncepty.

V poslední části výzkumu byly výstupy porovnávány se systémy řízení kvality uvedenými v teoretické části. Mezi komparované systémy patří ISO norma, TQM, model excelence EFQM, model CAF, Rating vzdělávacích institucí a Audit Qfor. Z komparace vyšlo, že nejmenší podobnost je zde z ISO normou a největší podobnost lze naopak spatřit s Ratingem

vzdělávacích institucí jako nástrojem, kterým byl vytvořen pro potřeby dalšího vzdělávání, a s auditem Qfor, zejména s modulem ClientScan, který byl stejně jako Rating vytvořen pro potřeby vzdělávacích institucí.

Vzhledem k předem stanoveným výzkumným otázkám lze konstatovat, že z pohledu manažerů vzdělávacích institucí je kvalita, když se potkává se nabídka organizace, výkon lektora a potřeby účastníků. Velmi důležitými atributy kvality v dalším vzdělávání je osobnostnost lektora, který vede vzdělávací aktivity, připravuje podklady pro vzdělávání a zároveň pracuje na svém osobním i profesním rozvoji; zjišťování potřeb a očekávání klienta, práce s jeho pocity a zjišťování zpětné vazby; technické zázemí organizace. V případě existence a implementace systému řízení kvality je nutné, aby takový systém odrážel potřeby organizace. Takový systém není vyžadován ze strany manažerů. Z pohledu klienta spočívá kvalita v průniku výkonu lektora a naplnění potřeb účastníků za podpory organizace. Hlavními atributy z pohledu klientů jsou lektor, obsah kurzu, naplnění potřeb účastníků, kdy jde zejména o možnosti uplatnění, pocity spojené se vzděláváním, které jsou vesměs příjemné a povzbuzují účastníky k dalšímu vzdělávání, a interní i externí práce organizace. Po analýze a kódování byl do centra teorie umístěn účastník a jeho očekávání, který propojuje uvedené koncepty a kategorie.

Samotná teorie není obecně aplikovatelná, vzhledem k lokálnímu zaměření na hlavní město Prahu lze výsledky převést na neformální vzdělávací instituce s danou působností. Tento výzkum je však pouhým začátkem, bylo by možné se pustit do hloubkového výzkumu jednotlivých částí, a to materiálů z kurzů, zázemí organizace, proces vzdělávání a z psychologického hlediska na pocity spojené s kvalitním vzděláváním. Samotný výzkum by mohl být komparován s dalšími systémy řízení kvality. Pro potřeby práce však bylo využito systémů, které jsou známé na území České republiky a jsou nejčastěji využívané.

Seznam použitých informačních zdrojů

BOSHIER, P. *Perspectives of Quality in Adult Learning.* Continuum International Publishing Group: London, 2006. ISBN 0-8264-8127-2

CENTRUM VZDĚLÁVÁNÍ: *Naše certifikáty a akreditace.* [online]. 2017. [cit. 2018-09-26]. Dostupné z: https://centrum-vzdelavani.cz/o-nas/nase-certifikaty-a-akreditace/

ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST: *Model excelence EFQM.* [online]. 2018. [cit. 2018-09-26]. Dostupné z: http://www.csq.cz/model-excelence-efqm/

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Informační společnost v číslech: 2017*. [online]. [cit. 2018-11-04]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/46014808/061004-17_S.pdf/b9a0a83e-7a6f-4613-b1df-33fe8b5d1a8e?version=1.1

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Šetření o vzdělávání dospělých – AES 2016* (Adult Education Survey). [online]. 2019. [cit. 2019-04-05]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xu/setreni-o-vzdelavani-dospelych-aes-2016-adult-education-survey

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Vzdělávání dospělých v České republice: Výstupy z šetření Adult Education Survey 2016.* Praha, 2018.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Vzdělávání zaměstnaných osob - 2015: Analýza a výsledky šetření CVTS 5.* Praha, 2017.

DVOŘÁKOVÁ, M. *Evaluace jako nástroj zjišťování kvality v dalším vzdělávání.* Praha: Národní ústav pro vzdělávání. [online] [cit. 10. 6. 2018]. Dostupné z: http://www.nuv.cz/t/evaluace-jako-nastroj-zjistovani-kvality-v-dalsim-vzdelavani

DVOŘÁKOVÁ, M., ŠERÁK, M. *Andragogika a vzdělávání dospělých: vybrané kapitoly*. Praha: Filozofická fakulta Univerzity Karlovy, 2016. ISBN 978-80-7308-694-7.

EFQM: *Fundamental concepts.* [online]. [cit. 2018-05-20]. Dostupné z: http://www.efqm.org/efqm-model/fundamental-concepts

EFQM: *Model criteria.* [online]. [cit. 2018-05-20]. Dostupné z: http://www.efqm.org/efqm-model/model-criteria.

EFQM: *Our history*. [online]. [cit. 2018-05-20]. Dostupné z: http://www.efqm.org/about-us/our-history

EGER, L. *Řízení kvality a kultura školy. E-Pedagogium*. Olomouc: Pedagogická fakulta Univerzity Palackého Olomouc, 2001. [online] [cit. 12. 5. 2018]. Dostupné z: http://epedagog.upol.cz/eped1.2001/Casopis.pdf#page=92

EUROPEAN COMMISSION: *European Policy Cooperation (ET2020 framework).* [online] 2019 [cit. 2019-01-07]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/education/policies/european-policy-cooperation/et2020-framework_en

EURYDICE: *Česká republika: Zajišťování kvality ve vzdělávání dospělých*. 2018. [online] [cit. 2018-06-04]. Dostupné z: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/quality-assurance-adult-education-and-training-17_cs#11_3_1_Odpovedne_instituce

FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.

FOND DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ: *Projekty.* [online]. [cit. 2018-11-04]. Dostupné z: http://fdv.cz/

GUTKNECHT-GMEINER, M., MOLNÁR-STADLER, K. *QUALL: Doporučení pro zajišťování kvality v celoživotním vzdělávání.* Praha, 2012.

HÁJEK, O. *Analýza současných systémů sledování a hodnocení kvality a efektivity ve vzdělávání.* Praha: Česká školní inspekce, c2013. ISBN 978-80-905632-4-7.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012, 407 s. ISBN 978-80-262-0219-6.

CHENEY, S. *Benchmarking*. American society for training and development, 1998. ISBN 978-15-628-6223-7.

ISO 9001: *ISO.cz* [online]. [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: http://www.iso.cz/iso-9001

JANOUŠKOVÁ, S., MARŠÁK, J. *Indikátory kvality vzdělávání*. Pedagogika. 2008, 2011, LVIII, 12. ISSN 2336-2189, cit. 10.4.2018, dostupné z: http://pages.pedf.cuni.cz/pedagogika/files/2014/01/P_2008_4_02_Indikatory_315_326.pdf

JEDINÁK, P. *Model EFQM - moderní nástroj hodnocení organizace*. MANEKO. Bratislava: STU Bratislava, 2010, 2(1). ISSN 1337-9488.

JIREČKOVÁ, I. *Kritéria kvality školy z pohledu České školní inspekce a systémů řízení kvality ISO a CAF.* Pedagogická orientace. 2011, 21(1), 70-84. ISSN 1805-9511.

KURZY.CZ: *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2019* [online]. [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/

LANGER, T., PALÁN Z. *Základy andragogiky.* Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-58-7

MICHEK, S. *Příručka pro sebehodnocení poskytovatelů odborného vzdělávání*. Praha: Národní ústav odborného vzdělávání, 2006.

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. *Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2015-2020.* Praha, 2015.

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. *Strategie celoživotního učení ČR.* Praha, 2007.

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY: *IPN kvalita / zajišťování a hodnocení kvality v systému terciárního vzdělávání.* [online] 2018 [cit. 2018-11-04]. Dostupné z: http://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/ipn-kvalita-zajistovani-a-hodnoceni-kvality-v-systemu

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY: *Projekt K2 – kvalita a konkurenceschopnost v neformálním vzdělávání*. [online] 2016 [cit. 2016-06-26]. Dostupné z: http://www.msmt.cz/mladez/k2-individualni-projekt-narodni

NÁRODNÍ ÚSTAV PRO VZDĚLÁVÁNÍ: *Nástroje hodnocení kvality*. [online] 2019 [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: http://www.nuv.cz/t/nastroje-hodnoceni-kvality-1

NÁRODNÍ ÚSTAV PRO VZDĚLÁVÁNÍ. *Systémový rozvoj dalšího vzdělávání: Koncepční studie*. Praha: NUV, 2013. ISBN 978-80-7481-000-8.

NÁRODNÍ ÚSTAV PRO VZDĚLÁVÁNÍ: *Národní projekty*. [online]. [cit. 2018-11-04]. Dostupné z: http://www.nuv.cz/projekty

NATARAJAN, D. *ISO 9001 Quality Management Systems*. Bangalore: Springer, 2017. ISBN 978-3-319-54382-6.

OECD: *Education at a Glance 2018: Czech Republic* [online]. oecd.org, 2018 [cit. 7. 10. 2018]. Dostupné z: http://gpseducation.oecd.org/Content/EAGCountryNotes/CZE.pdf

PALÁN, Z. *Andragogický slovník* [online] 2002. Praha. [cit. 2018-06-05]. Dostupné z: http://andromedia.cz/andragogicky-slovnik

PROVAZNÍKOVÁ, R., SEDLÁČKOVÁ, O. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe.* 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-2789-9.

PRŮCHA, J. 2014. *Výzkum efektivnosti vzdělávání dospělých*. Lifelong Learning – celoživotní vzdělávání, roč. 4, č. 1, s. 8–22. ISSN 1804-526X. DOI: http://dx.doi.org/10.11118/lifele201404018.

PRŮCHA, J., VETEŠKA J. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.

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

PSACHAROPOULOS, G. *The Profitability of Investment in Education: Concepts and Methods* [online]. 1995, s. 25 [cit. 2018-06-08]. Dostupné z: http://www.c3l.uni-oldenburg.de/cde/econ/readings/psacharo.pdf

QFOR: *Qfor ClientScan* [online]. 2019 [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: https://qfor.org/qfor_clientscan.php?txtlang=tch

QFOR: *Qfor ProcessScan* [online]. 2019 [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: https://qfor.org/qfor_processscan.php?txtlang=tch

RAWLINS, A. *Total Quality Management (TQM)*. Bloomington: Author House, 2008. ISBN 978-1-4343-7298-7

ŘIHÁČEK, T., HYTYCH R. *Metoda zakotvené teorie* [online]. 2013 (s. 44 - 74) [cit. 2019-02-19]. Dostupné z:

https://www.researchgate.net/profile/Tomas_Rihacek/publication/258994659_Metoda_zakotvene_teorie/links/004635298f71e53e47000000/Metoda-zakotvene-teorie.pdf

SASHKIN, M., KISER, K. *Putting total quality management to work*. San Francisco: Berrett-Koehler, c1993. ISBN 18-810-5224-9.

SILVERMAN, D. *Ako robiť kvalitatívny výskum*. Bratislava: Ikar, 2005. ISBN 80-551-0904-4.

SPEJCHALOVÁ, D. *Management kvality*. Vyd. 3. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. ISBN 978-80-86730-68-4.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání.* Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5

ŠEĎOVÁ, K. *Možnosti uplatnění zakotvené teorie v pedagogickém výzkumu: rodinná socializace dětského televizního diváctví*. Paedagogica [online]. 2005, 2005(10), 10 [cit. 2016-01-31]. Dostupné z: http://digilib.phil.muni.cz/bitstream/handle/11222.digilib/104568/U_Paedagogica_10-2005-1_12.pdf

ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĎOVÁ, K. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách.* Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.

VEBER, J. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1782-1.

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

Seznam zkratek

AES	*Adult Education Survey* – Šetření o vzdělávání dospělých
CAF	*Common Assessment Framework* - Společný rámec hodnocení
CVTS	*Continuing Vocational Training Survey* – Šetření o vzdělávání zaměstnanců
EFQM	*European Foundation of Quality Management* – Evropská organizace pro řízení kvality
IPN	Individuální projekty národní
ISO	*International standard organisation* – Mezinárodní organizace pro standardy
IWA	*International Workshop Agreements* – mezinárodní pracovní dohoda – dokument, který vznikl mimo běžnou ISO radu k otevření diskuse na otevřeném workshopu
NPV	*Net present value* – čistá současná hodnota
NSK	Národní soustava kvalifikací
OECD	*Organisation for Economic Co-Operation and Development* – Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
PDCA	*Plan-do-check-act* – tzv. Demingův cyklus
PEST	Akronym složený ze slov politický, ekonomický, sociální a technologický (trend)
QALLL	*Quality assurance in lifelong learning* – Zajišťování kvality v celoživotním vzdělávání (název projektu)
QMS	*Quality management system* – Systém řízení kvality
SWOT	*Strenghts-weaknesses-opportunities-threads* – analýza silný a slabých stránek, příležitostí a rizik
TOWS	*Threads-opportunities-weaknesses-strenghts* – analýza rizik, příležitostí, slabých a silných stránek
TQM	*Total Quality Management* – Komplexní řízení kvality

Přílohy

Příloha 1 – Kritéria a subkritéria modelu EFQM

1. kritérium: Vedení

   První kritérium se odkazuje na vnitřní strukturu a zaměstnance dané organizace. Důležitými procesy je vedení lidí, jejich zainteresovanost a vztahy s nimi. Důležitou roli zde hraji leader jako nositel vize a model v otázkách hodnot a etiky.

   Subkritéria:

   1a) Vedoucí pracovníci rozvíjejí poslání, vizi, hodnoty a etiku a jsou vzorem kultury výjimečnosti (excelence).

   1b) Vedoucí pracovníci mají osobní zájem na tom, aby byl systém řízení organizace rozvíjen, uplatňován a neustále zlepšován.

   1c) Vedoucí pracovníci, zákazníci (žáci) a sociální partneři (rodiče, zaměstnavatelé, zřizovatel apod.) se vzájemně ovlivňují.

   1d) Vedoucí pracovníci za spoluúčasti zaměstnanců posilují kulturu výjimečnosti (excelence) v organizaci.

   1e) Vedoucí pracovníci identifikují a prosazují organizační změny.

2. kritérium: Politika a strategie

   Kritériem přímo navazujícím na předchozí kritérium je rozpracování vize organizace do mise a strategických dokumentů. Zahrnuje politiku, plány, cíle a procesy k jejich dosažení. Důležité je naplňování zájmů a požadavků zainteresovaných stakeholderu.

   Subkritéria:

   2a) Politika a strategie jsou založeny na současných a budoucích potřebách a očekáváních zainteresovaných stran.

   2b) Politika a strategie jsou založeny na informacích z měření výkonnosti, z výzkumu, vzdělávání a externích souvisejících činností.

   2c) Politika a strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány.

   2d) Politika a strategie jsou sdělovány a aplikovány prostřednictvím struktury klíčových procesů.

3. kritérium: Pracovníci (zaměstnanci)

Tvorbu a naplňování strategií je nutné realizovat v oblasti lidských zdrojů se zahrnutím transferu znalostí, efektivní komunikace, rozvoj zaměstnanců a jejich motivace. Zaměstnanci jsou důležitým pilířem v modelu.

Subkritéria:

3a) Lidské zdroje jsou plánovány, řízeny a zkvalitňovány.

3b) Znalosti zaměstnanců a jejich odborné způsobilosti jsou identifikovány a trvale rozvíjeny.

3c) Zaměstnanci jsou angažováni na prosperitě organizace a jsou na ně delegovány příslušné pravomoci (zmocňování).

3d) V organizaci funguje vnitřní dialog.

3e) Zaměstnanci jsou odměňováni, respektováni a pečuje se o ně.

4. kritérium: Partnerství a zdroje

   Plány a strategie organizace zahrnují také externí spolupráce a rozvíjení zdrojů jak hmotných, tak finančních, i informačních.

   Subkritéria:

   4a) Externí partnerství je řízeno.

   4b) Finanční prostředky jsou řízeny.

   4c) Správa budovy, využívání zařízení a materiálů je řízeno.

   4d) Technologické procesy jsou řízeny.

   4e) Využívání a tok informací a poznatků jsou řízeny.

5. kritérium: Procesy

   Vzhledem ke strategiím je potřeba navrhnout procesy, ale také je realizovat a kontinuálně zlepšovat. Stejně tak je potřeba zlepšovat produkty a služby organizace.

   Subkritéria:

   5a) Procesy jsou systematicky navrhovány a řízeny.

   5b) Procesy jsou zlepšovány a podle potřeby inovovány, aby v plném rozsahu vyhovovaly zákazníkům a jiným zainteresovaným stranám a přinášely větší efekty.

   5c) Služby (výrobky) jsou navrhovány a vyvíjeny na základě potřeb a očekávání zákazníků.

   5d) Služby (výrobky) jsou poskytovány (vyráběny) s patřičným servisem.

   5e) Vztahy se zákazníky jsou řízeny a rozšiřovány.

6. kritérium: Výsledky vzhledem k zákazníkovi

   Výsledky vzhledem k zákazníkovi takové výsledky, jichž bylo dosaženo s ohledem na zákazníky. Tyto výsledky jsou zaměřené na uspokojení jejich potřeb a podávání nadprůměrných výkonů.

   Subkritéria:

   6a) Zákazníci – Výsledky: Měřítka vnímání

   6b) Zákazníci – Výsledky: Ukazatele výkonnosti

7. kritérium: Výsledky vzhledem k zaměstnancům

   V tomto bodě se jedná o ověření nastavených procesů směrem k zaměstnanců. Stejně tak je potřeba dosahovat nadprůměrných výsledků k uspokojení zájmů a potřeb zaměstnanců.

   Subkritéria:

   7a) Pracovníci – výsledky: Měřítka vnímání

   7b) Pracovníci – výsledky: Ukazatele výkonnosti

8. kritérium: Výsledky vzhledem ke společnosti

   Osmé kritérium představuje vnímání okolí, zasažených komunit a prostředí. Jedná se o šetrné chování k těmto oblastem, naplnění jejich zájmů a podávání nadprůměrných výsledků.

   Subkritéria:

   8a) Společnost – výsledky: Měřítka vnímání

   8b) Společnost – výsledky: Ukazatele výkonnosti

9. kritérium: Klíčové výsledky výkonnosti

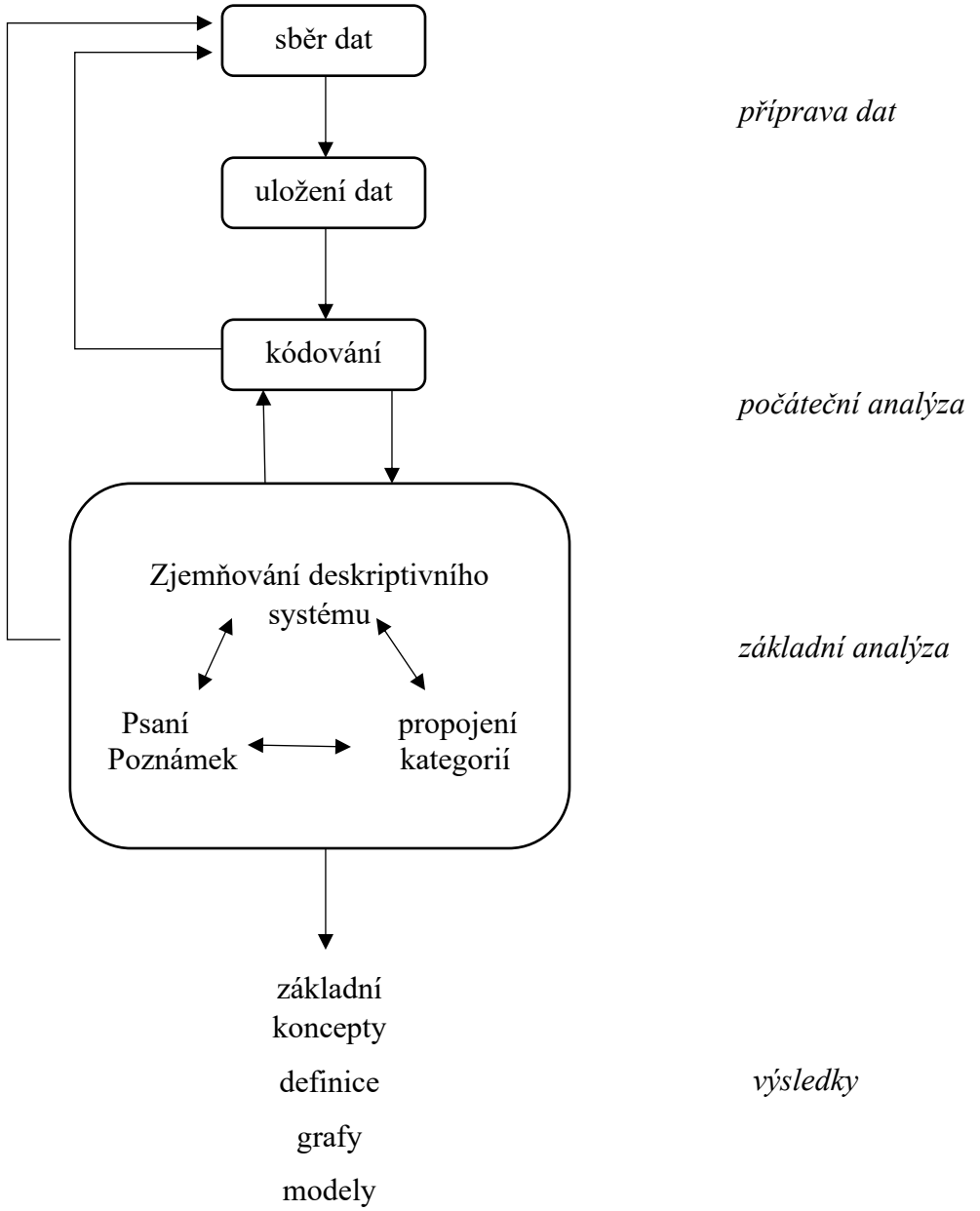
   Posledním kritériem je souhrnné měření všech klíčových prvků vzhledem k naplňování strategií a politiky. Je zde nutné nejen naplňovat zájmy zainteresovaných stakeholderů, podávat nadprůměrné výsledky, ale také tyto výsledky udržovat.

   Subkritéria:

   9a) Klíčové výstupy výkonnosti

   9b) Klíčové ukazatele výkonnosti (Michek, 2006, s. 32 – 34)

Příloha 2 – Blokové schéma zakotvené teorie podle Glasera a Strausse



(Hendl, 2012)

Příloha 3 – Rozhovory s manažery vzdělávacích institucí

T: Tématem je kvalita, jak nastavujete vy z pohledu manažera svého social businessu kvalitu. Jak vlastně řešíte kvalitu. D: Kvalitu toho, jak vzdělávám účastníky? T: Ano. Nebo kvalitu celkově. Co pro vás kvalita znamená. Zmínil jste vzdělávání účastníků, ale ta kvalita může ležet ještě jinde. Otázka je, jak vy ji vnímáte. Co je pro vás kvalita v dalším vzdělávání? D: Kvalita je pro mě to, jak se ten člověk cítí, když ho vzdělávám. A kvalita je pro mě potom výsledek toho vzdělávacího procesu, kdy já si představuji, že ten člověk, když se vzdělávání dokončí, tak má vyšší kompetence nebo vyšší dovednosti. To jsou pro mě základní kritéria kvalita.	Pocity: Kvalita je účastníka zaznamenána u pocitů vzdělávaného. K: Kvalita je vidět u výsledku vzdělávání, došlo k posunu (znalostí, dovedností).
T: Jak to zjistíte, že se zvýšily kompetence nebo došlo k nějakému posunu? D: V tom procesu máme kontrolní mechanismy, kdy si všímáme, jak se člověk vzdělává. My učíme první pomoc zážitkem. Když se podíváte na náš nejobyčejnější kurz, který se jmenuje Z. a trvá celý den. Na začátku tam jsou vzdělávací postupy, kterým říkáme teorie, kdy se ti lidé učí tím, že něco dělají, manipulují jeden s druhým, učí se člověka v bezvědomí otočit z břicha na záda. Tam vzděláváme. Vyvrcholením kurzu je situace, kdy lidi postavíme do role skupinky laických zachránců, kdy lidi přichází k nějaké nehodě nebo neštěstí a ta situace se tváří reálně jak jen může, což je hodně (reálné). Oni vstupují do situace, kdy se mají chovat, jako kdyby to byla skutečnost. A v té situaci se očekává, že budou používat věci, co se naučili dopoledne. Pak vidíte, jak obíhají kolem auta, vidíte za jako dlouho u řidiče osobního vozidla vyšetří bezvědomí vyšetří dech, za jak dlouho ho vytáhnou z auta. A vidíš za jak dlouho to stihli, co všechno potřebovali, aby se k tomu výsledku a postupu dopracovali. V podstatě ještě dřív, než nám ti lidé z kurzu odejdou, tak my už tam můžeme mít nějaký základní přehled o tom, co jsme je na tom kurzu naučili. A to, že tam ty kontrolní mechanismy vkládáme takhle brzo, tak to nám dává velkou možnost s nimi takhle brzo pracovat. K tomu, jak pracujeme s tím, že se nám třeba nelíbí, jak se ten člověk naučil nějaké základní postupy v první pomoci mám dva příklady. Jeden příklad je, že po každý větší modelové situaci následuje zpětná vazba.	K: Kompetence jsou v průběhu kurzu ověřovány. Změna se dá měřit. Dotazovaný mluví o kontrolních mechanismech, které jsou známkou kvality. Kontrolní mechanismy se dají kontrolovat, ověřovat.
My tam s těmi lidmi otevřeme, co se tam dělo, co dělali a my se z nich snažíme vylámat, co tam bylo ideální a co by chtěli příště udělat líp. Takže oni si to sami pojmenují a při té zpětný vazbě dochází k nácviku, kdy lektor nabídne: Hele a když ti to teda nešlo, tak si to pojď zkusit. Pojďte si sem někdo lehnout a Petr si to zkusí. A oni stráví ještě půl minuty tím, že si vyzkouší nějaký manévr. A my potvrzujeme tím, že jsme to toho člověka naučili. Druhý příklad se mi vybavuje z nedávný doby, asi 2 měsíce zpátky. Máme ten vzdělávací proces takový živoucí, máme přesně nastavené vyučovací bloky, máme přesně nastaveno, co následuje po čem, máme přesně nastaveno, co na jakém místě má lektor kdy říct nebo udělat, tyhle mechanismy tam jsou. Ale je tam velká svoboda, jak s těmi lidmi pracovat, a to zejména v situaci, kdy jsou ty kurzy vícedenní. Tak například, jsme měli kurz, který se jmenuje První pomoc v letních horách. Na začátku jsme lidi naučili přístup k bezvědomému, pak lidi procházeli těmi modelovými situacemi a my jsme si začali všímat, že ty lidi nejsou schopný udělat dobrý, poctivý, dostatečný a důrazný záklon hlavy. Takže jsme předposlední den kurzu vymysleli hru, kdy každý dostal jeden papírek, bylo ta takové velké tajemství. Řekl jsme jim, že to nesmí nikomu říct, každého jsem si vzal stranou. Na tom papírku bylo třeba: V okamžiku, kdy lektor tleskne, upadni do bezvědomí a dýchej normálně. Anebo v okamžiku, kdy lektor zapíská, upadni do bezvědomí a jakože nedýcháš. A pak jsem měl nějaký výukový blok, který se týkal úplně něčeho jiného, nějaké legislativy. No, a tak jsem si do toho výkladu tlesknul, a udělal něco takového (Tlesk) Tak a teď půjdeme na něco jiného.	K: Je důležitá zpětná vazba v průběhu, kde se můžeme pobavit o tom, co se účastníci naučili. Kontrola ověřování kompetencí je potřeba dělat průběžná.

A v tu chvíli ti lidé, kteří měli na papírku napsáno, aby upadli do bezvědomí, tak upadli do bezvědomí. A bylo jich schválně hodně, abychom měli velké množství lidí, kteří upadnou do bezvědomí, aby to bylo tak „one to one“. A my s lektory, co jsme to věděli dopředu, jsme se během této malé etudy ten záklon hlavy prošli a ještě jednou jsme si zkontrolovali, že to dělá dobře, znova jsme to okomentovali atd. A tohle je třeba aktivita, kterou jsem za historii firmy na tomto kurzu uváděl poprvé. Protože jsme ji vymysleli na místě se záměrem, že nám to vzdělávání někde nefungovalo. Tak to je další kontrolní mechanismus.	
Další kontrolní mechanismus nám říká, jak se v průběhu toho kurzu cítil a v jakým stavu z kurzu odešel. My všechny po kurzu kontaktujeme a říkáme jim Hele, prosím tě Lojzo, dej nám zpětnou vazbu, moc ji potřebujeme, moc je potřebná fakt s ní pracujeme, což nekecáme je to pravda a přijde člověku dotazník, jak se cítil, jaký to bylo. A může tam hodnotit čísly, může se vyjádřit slovně, má tam velkou svobodu, aby tam mohl napsat, všechno, co si o tom kurzu myslí. Tak to je další kontrolní mechanismus. Ze kterého se nedozvíme, jestli se naučil záklon hlavy nebo ne, ale jak se cítil a s jakými pocity vlastně odchází. Protože my vlastně.. Já začnu sloganem, který máme jako základ naší firmy, kterým se prsíme a ten slogan je…. No a jde o to, děláme z lidí hrdiny – to znamená, ten slogan říká, že my se nejen snažíme u lidí měnit jejich kompetence, ale my se snažíme měnit jejich postoje. A to je vlastně dost těžký a když se o to pokoušíme a když to deklarujeme tak to musíme taky nějak měřit a taky nějak kontrolovat. A to zase v tomhle spíš pomáhá ten dotazník, protože v tom dotazníku většinou lidé napíšou nějaké emoce třeba Hej, teď mám pocit, že dokážu pomoct člověku, který je sražený autem a předtím jsem toho schopný nebyl a ty lidi nám tyhle věci napíšou. Ty otázky jsou zvolené tak, aby je napadlo, že to chceme slyšet. A tam si zase měříme, zda se nám daří mít nějaký postojový dopad.	Pocity: Ověření pocitů po skončení kurzu. Po skončení kurzu je ověřována kvalita pomocí dotazníků, které zjistí, jak se vzdělávání cítili. Dotazovaný měří dotazníkem i změnu postojů.
Pak existují takové vzdušné zámky, to zní cynicky, ale nám by se líbilo, kdyby každý člověk, kterého jsme vzdělali, se ocitl v situaci, kdy by ta první pomoc byla potřeba a byl v situaci, kdy by to bylo potřeba. To nemůžeme samozřejmě zařídit, ale snažíme se držet s těmi lidmi aspoň takový kontakt, abychom měli nějakou pravděpodobnost, že když ten náš absolvent se vyskytne u dopravní nehody tak nám ten člověk napíše. Už se nám to několikrát stalo, vždycky se z těch lidí snažíme vytáhnout maximum informací a zatím se nám vždy vrátila obrovská spokojenost. A ta jakoby poté, co postojová změna, schopnost zachovat se v situaci jinak byla patrná. Oni projížděli kolem dopravní nehody a byli tam už 4 auta a oni nezastavili, protože by tam byli zbyteční. Stejně, oni nám v takové situaci popisují: Moc Vám děkují za to, jak jsem se v téhle situaci cítil, měl jsem pocit, že vím, co dělám, měl jsem pocit, že vím, co se na místě děje a měl jsem pocit, že jsem se rozhodl správně. Tenhle kontrolní mechanismus je špatně kontrolovatelný, nejde nastavit abychom ho měli od každého nebo aspoň od velkého množství lidí, ale když už přijde, tak se snažíme vytěžit z něj maximum a zatím to vždycky vyznělo, že je to dobrý, že těm lidem to vzdělávání pomáhá a někam ho posouvá.	Účastníci se k dotazovaným vrací se zpětnou vazbu po delší době a sdílí své pocity, zážitky. Účastníci jsou v kontaktu se společností.
T: Vy jste teď mluvil o těch kontrolních mechanismech, které sledujete při kurzu a po kurzu. Máte ještě nějaké kontrolní mechanismy, když to tak nazýváte, jak sledovat tu kvalitu? D: Já nevím, jestli se to tam dá zařadit. Lektoři si dávají zpětnou vazbu mezi sebou, lektoři se vzájemně kontrolují v tom, jak oni vlastně provádějí vzdělávání, jak ho realizuje. V podstatě neděláme kurzy, kdy by byl ten člověk sám. Od nás mají striktně přikázáno a zadáno naprosto závazně aby si lektoři sedli, aby se soustředili a dali si zpětnou vazbu, jak probíhal. Je tam šéf lektor, který ty lidi vede. Kdyby tam byl člověk, který měl pocit, že to někdo dělal špatně a vzdělával špatně, tak si to tam v tom kroužku pojmenuje a pak ti lidé mají tendenci jít za námi a mají tendenci s tím něco dalšího dělat. Dá se tím i říct, že kontrolní mechanismus je lektorský dotazník. To vypadá tak, že každý lektor, byť třeba fotograf, který se tam pohybuje s foťákem,	L: Dalším prvkem u kvality jsou lektoři. L: Lektoři si poskytují zpětnou vazbu po kurzu. Vždy je jedna zodpovědná osoba, která vede diskusi.

tak i ten má za úkol po každém kurzu vyplnit dotazník, který se ho ptá, jak se ti pracovalo, jaká se ti zdála atmosféra mezi účastníky, jak se ti líbila atmosféra v týmu, jestli dobře pracovalo technické zázemí, a jak ses na kurzu cítil ty sám. A pak tam jsou nějaká okna, co bych chtěl příště udělat líp, co bych chtěl poznamenat. Tam máme záchyt, že když se v tom procesu něco nepodaří nebo neudělá dobře. Tak nám to ten lektorský taky zachytává. Zachytává, když se něco děje ve vztazích v tom týmu a občas nám taky zachytává nějaké chyby ve vzdělávání, na které my se můžeme podívat a začít dělat líp.	L: Lektoři vyplňují tzv. lektorský dotazník, který dává zpětnou vazbu na sebe i na tým, s kterým vedli kurz.
S. Máte ty kontrolní mechanismy sepsané nebo nějakým způsobem evidované? D: Většinu jo. Lektorský dotazník je písemná záležitost. Lektor má ke každému kurzu jedno místo, kam jde, má tam jasně vyspecifikované úkoly, které má splnit. A jedním z těch úkolů je lektorský dotazník. Když to neudělá, tak ho navíc hlídá šéf lektor: Vyplň lektorský dotazník. Je písemný a ukládá se na zabezpečený místo a jsou to citlivá data, podle toho se s tím nakládáme. K výsledkům má přístup strašně malé množství lidí a pracujeme s nimi pečlivě, tohle je naprosto strukturované a písemné. Zpětná vazba od účastníků – stejná situace. Strukturovaný, daný, víme, kde to najdeme. Od každého člověka dál atd. Co se týče těch modelových situací, tam je to taky písemné a taky jasně dané. Modelová situace postupuje tak, že je jedna skupina, té se řekne Jste zachránci. Vy se běžte projít a musí chvíli čekat. Druhé skupině řekneme Vy jste figuranti, vezmeme je jako herce a připravíme s nimi modelovou situaci. Pro kontrolní mechanismy je důležitá ta třetí skupina účastníků a my řekneme Vy jste rozhodčí. Každý ten účastník v roli rozhodčího dostane na starosti konkrétního figuranta, kterého si má všímat celou dobu, a každý ten účastník v roli rozhodčího dostane checklist. Tam má napsáno, co figurantovi je a co se s nimi má stát. Tyhle postupy máme odladěné, máme je v souladu s doporučenými postupy. No, a když potom probíhá zpětná vazba tak ten účastník dává zpětnou vazbu tím způsobem, že se kouká do toho checklistu, kde má předpřipravený správný postup, jak to má proběhnout. A i kvůli tomu, aby si usnadnil práci při té zpětný vazbě, tak on prostě jde po těch odchylkách. Tak on tam má napsáno správný záklon hlavy a on se na to podívá a pojmenuje tohle téma, že se to tam mělo stát. A když to pojmenuje tak sám řekne – tohle proběhlo a je to skvělý anebo to jenom jako pojmenuje, nepřijde mu to zajímavý a v tu chvíli je tam náš lektor který zasáhne a řekne: A výborně, tady jsem chtěl podotknout, že ten záklon hlavy vůbec nebyl výborný. Žofko pojď si to ještě zkusit. Takže i tenhle kontrolní mechanismus tam máme zapuštěný nějak písmeně a dohledatelně. Co se týče toho, když se lidi ocitnou v reálné situaci a doufáme že nám napíšou. Většinou to bývá písemný a nemáme pro to jednoznačně určené shromaždiště, myslím si, že tady nám něco lehce uniká v kvalitě té práce. Asi máme tady něco dělat líp. A teď si myslím, že jsem to řekl všechno. Že jsem se znovu vrátil ke každému tomu kontrolnímu mechanismu, jestli ho máme strukturovaný a popraný.	Z: Sepsané jsou postupy, které souvisí s kurzem. Ve firmě existují checklisty, které usnadňují vzdělavatelům práci. Checklisty udržují určitý standard a slouží jako kontrolní mechanismus. Checklisty existují i pro potřeby účastníků v kurzu při modelových situací.
T: když si vezmeme kvalitu ne přímo v těch kurzech ale v organizaci, kvalita práce. Máte tam nějaké způsoby, jak pracujete na kvalitě nebo abyste pracovali kvalitně? D: Tohle máme hodně dobře vypracovaný, o se týče těch samotných kurzů a jejich realizace a máme to relativně dobře propracovaný ohledně prodejního procesu a už potom hůř to máme propracované co se týče nějakého vedení firmy a čistě organizačních procesů, které vzdělávaný člověk moc nepocítí třeba HR nebo finance. V těchhle oblastech jedeme čistě na dovednosti a nějaké zvykové právo. Přijdeme na nějaký způsob, který chceme dělat, protože je vyhovující. A takhle to tam děláme, a tadyhle v těchto ohledech nám záznamy chybějí. Ale co se týče těch samotných kurzů, tak tam v podstatě na většinu věcí máme nějaký checklist, na většinu věcí máme naprosto jasně rozdělený kdo se o co stará, co má být výstupem atd. Máme tam nastavené triviality jakože: Takže tým, který jede na kurz je složený z těchto lidí, dvojtečka.. A další věta je a pokud berete na vědomí potvrďte tečkou. A ten člověk	Procesy a sledování kvality ve firmě neovlivňuje vzdělávání. Existují zavedené procesy přímo ve firmě s kontrolními mechanismy.

jde, napíše tu tečku a my máme kontrolu, že si to přečetl a s kurzem počítá. Takové triviální mechanismy. Na každý kurz, když jede tým, tak mají odškrtávací checklist a elektronický, který mají nasdílený mezi sebou, každý si to otevře ve svém mobilu a před kurzem mají hodinu práce. A oni pobíhají z místa na místo, působí to chaoticky, nicméně každý ten lektor plní konkrétní úkol, který když dodělá přesně ví, kdy je to hotový a přesně ví, co si odškrtne, když ten úkol dokončil. Tak třeba takhle to probíhá. A máme to podobně zpracovaný na samotnou přípravu kurzů, kdy náš Joy provider převezme ten kurz do péče a začíná řešit s klientem, kde se to bude konat, co se tam bude jíst, kde se bude spát a za nás za organizaci řeší, čím tam přijedeme, jaký lidi přijedou, jaký budou mít s sebou pomůcky, kdo natankuje auto před odjezdem. A všechny tyhle věci jsou písemně zanesený a máme na to checklist. A ten Joy provider odškrtává checklist jednu věc za druhou. Máme připravený e-mailový šablony pro některý věci zejména pro realizaci kurzu, aby se nám nejméně stávalo, že ten náš člověk na něco zapomene, zeptat se klienta atd.	
T: Takže když máte ještě kurzy pro klienty, jak tam řešíte kvalitu? D: No z pohledu našeho dopadu na účastníka, tak jsou ty kontrolní mechanismy na kvalitu úplně stejný. Přesně tak jak jsem je popsal, když jsme se o nich bavili na začátku, tak mi bylo jedno, jestli se bavíme o firemním kurzu nebo o civilním tak je to prostě stejný.	Jednotná příprava pro kurzy pro firmy/jednotlivce
T: Ještě jste na začátku, když jsme se bavili, co je kvalita, tak jste vlastně říkal, že je to pro vás to, jak se ten člověk cítí, když ho vzděláváte. Jak se cítí ten člověk? D: To, co ti můžu říct je, jak já si přeji, aby se cítil člověk, když je vzdělávaný naší firmou. Já si přeji, aby z toho měl radost a aby byl veselý a aby se na tom kurzu občas smál. Takhle atmosféra, takhle nálada a tenhle základní emoční pocit toho člověka na tom kurzu si myslím, že je pro toho člověka strašně důležitý. Není podle mě nic horšího při pokusu vzdělávat nějakého člověka, že se člověk při tom nudí. To je podle mě konečná, to se prostě nesmí stát. My proto záměrně do toho našeho vzdělávacího procesu vnášíme nějaké elementy, kdy ty lidi zvedáme ze židlí, rozesmíváme je, aby pořád něco dělali rukama nohama, hýbali se. Protože když ty lidi jsou takhle aktivní, tak tam přichází ten pocit té veselosti, když teď mají na sebe sahat holky, kluci spolu z práci, který vedle sebe pracují v kanceláři, najednou si mají sahat na zadek a najednou se to může a najednou je to potřeba, protože se učíme, jak se pracuje s člověkem v bezvědomí, tak to většinou ty lidi strašně baví a hrozně to té atmosféře pomáhá a drží je to v základním drivu.	Pocity: Pozitivní emoce jsou důležité při vzdělávání a ovlivňují výsledek/kvalitu vzdělávání.
Potom chci, aby během našeho vzdělávání ten člověk sám na sobě cítím, že se vzdělává, aby to věděl, aby měl jasný pocit. Já se teď v něčem zlepšuji, já rostu. Tohle je druhá strašně důležitá věc, aby si ten člověk uvědomoval, že mu pomáháme růst. Používáme teploměry s lidmi. Při zpětné vazbě a všichni lektoři to umí, někteří lektoři to používají jako pomůcku, někteří to dělají jiným způsobem, zároveň se jim snažíme zviditelňovat ten progres. Takže oni třeba po každé modelové situaci udělají rukama teploměr, kdy si ukážou do takové výšky, jak si myslí, že teď podali dobrý výkon, a my je to necháme udělat třikrát za sebou. A ve většině případů od každé modelové situace se zlepší k následující. A když ti lidé to takhle mezi sebou nazvou a ukážou a má to efekt na to, aby je to motivovalo a vzdělávali se dál.	Pocity: uvědomělé vzdělávání. Vzdělávaný má mít pocit, že ví, že se vzdělávání a pomáhá mu to. ZV: zpětná vazba v průběhu pomocí různých metod.
T: takže to má vliv na tu kvalitu potom? D: myslím si, že obrovský. Prostě člověk, kterého namotivujeme k tomu, aby se vzdělával, tak se bude vzdělávat líp. Jsem v tohle naprosto přesvědčený. Člověk, který je naprosto přinucený k tomu, aby se vzdělával, se bude vzdělávat s naprosto mizernou kvalitou. A taky člověk, který se vzdělává nějakým způsobem nesvobodně. Je mu třeba zadáno, aby se vzdělával právě toto a právě takhle, tak tam většinou to začíná skřípat a ta kvalita padá dolů. Tak to mám vysledovaný ze škol a jiných vzdělávacích institucí, kde jsem se mohl objevit. Potom další téma je práce	P: motivace je důležitým faktorem ve vzdělávání

s komfortními zónami. Není to tak, že by se ten člověk neustále 100 % vzdělávací doby se musí pořád cítím naprosto komfortně, v teple a v pohodlí. Tím bychom se okrádali o potenciál jek se vzdělávat efektivně, rychle. Máme tři základní zóny, jak to známe ze školy. Jednička je zóna komfortu, tam se vzděláváme velmi pomalu. Dvojka je zóna diskomfortu, tam se vzděláváme rychle a efektivně. A pak je zóna třetí, ta je úplně vně. Tzv. zóna zděšení. Tam je ten člověk většinou v nějaké krizi a vzdělávání tam není možné. Cílem toho vzdělávání je, abychom při modelových situací vzali na nějaký výlet do zóny 2, tam on se naučí hodně nových věcí a náš úkol je bezpečně ho vrátit do zóny 1, kdy je potřeba aby si on mohl zpracovat, vžít uchopit ty zkušenosti, které našel v té diskomfortní zóně. Náš úkol je vytáhnout ho z komfortní zóny a pak ho vrátit zpátky. A hlavně na konci, když to vzdělávání ukončujeme, musíme si být jistí, že ten člověk je v komfortní zóně, vše, co jsme otevřeli jsme zase uzavřeli a on odchází tak, že je může zase dál fungovat a není emočně rozbouraný. Nemusí se cítí vždy na 100 % v pohodě. Na 100 % v pohodě se musí cítit na konci.	Práce s komfortními zónami může mít vliv na osvojování nových věcí. V druhé zóně dochází k většímu učení se.
T: Když byste si vzal kurz, nějaký kurz, a řekl si tenhle kurz je kvalitní. Jak vlastně vypadá ten kurz, když je kvalitní? D: už jsme si nějaký věci řekli, co pro mě znamená kvalitní kurz. Nakousneme další téma, a je to důležitý, je to bezpečnost člověka. Když pracujeme s komfortními zónami, i když uvádíme člověka do diskomfortu, nepříjemných situací, záměrně v nich uvádíme do stresu, stále uvádíme ten požadavek, že ten člověk je v bezpečí a že se tomu člověku nic nestane. K tomu jsou nějaké mechanismy jako třeba že se předem sbírají informace o skupině a účastnících, jak s nimi pracovat můžeme a jak s nimi pracovat nemáme, ty informace se pak dostanou k tomu týmu, který s těmi informacemi pracuje. Bezpečnost se dá ohraničit tím, že tam nastavujeme pravidla. Bezpečnost se dá ohraničit tím, že se dá nastavit čistě fyzickými věcmi. Třeba když si hrajeme na dopravní nehodu, dáme za pneumatiky klíny, a to auto zajistíme proti pohybu, aby si tam nikdo neublížil. Ta bezpečnost je nutná a klíčová, nezbytná podmínka, že to vzdělávání je kvalitní. Mluvíme o jednom extrému, kdy to vzdělávání provádíme způsobem, že se na kurzu dělá hodně věcí, ten účastník se někam posouvá. Pak je to ok, ale musí být bezpečný a ta bezpečnost musí být ohlídaná. Druhý extrém je vzdělávání, které může být nekvalitní kvůli tomu, že se tam nic neodehrává, tudíž je to naprosto bezpečný. Uvědomuji si, že se spoustu věcí dá naučit tím, že ten člověk sedí, kouká a poslouchá. Spoustu věcí se dá naučit tímhle postupem, že se jenom přednáší. Ale pro spoustu kompetencí, dovedností, tenhle způsob vzdělávání je nevhodný, pomalý málo efektivní a strašně nudný. Když se člověk při vzdělávání nudí, tak to bourá kvalitu vzdělávání. Má tam být nějaký prožitek, který si člověk odnese. Prožitku tam nesmí být moc a nesmí ho tam být málo. A podle toho, co člověka vzděláváme, podle toho máme modelovat, měli bychom vědět proč, měli bychom mít nastavený nějaký jasný cíle.	P: Bezpečí účastníků je důležitým faktorem kvalitního vzdělávání. Prožitek je součástí takového vzdělávání. S prožitkem se učíme více nových věcí.
To je zajímavá věc. Myslím si, že vzdělávání může být kvalitní jenom v okamžiku, kdy má nastavené jasné vzdělávací cíle. Většinou jsme u nás zvyklí, když vymýšlíme nějaké nové vzdělávání. Buď si pojmenujeme, napíšeme nebo ho máme v hlavě nějaký kompetenční model člověka vzdělávacího procesu. Abych vzal hodně triviální příklad. Když přemýšlíme, jak učit lidi zastavovat krvácení, my máme jasnou představu, jak vypadá člověk, který tímhle vzděláváním prošel. My přesně víme, co chceme, aby ten člověk uměl, aby ten člověk věděl. A když máme takhle jasně nastavený závěrečný kompetenční model, máme jasně nastavené cíle, víme, čeho chceme dosáhnout a pak hledáme jednotlivé vzdělávací prostředky, jak toho budeme dosahovat. To je další podmínka, která se musí naplnit, když chceme vzdělávat kvalitně. Musíme vědět, jaký má být výsledek toho vzdělávání. Tím se bavíme o jednom člověk. Stejně tak, se to dá nastavovat globálně. My prostě když bychom byli jiná vzdělávací instituce, kdybychom měli jasně nastavený dopad, tak	C: Cíl vzdělávání a kompetenční model absolventa jsou důležité věci.

my si můžeme nastavovat cíle typu, co chceme, aby populaci v ČR věděla, znala uměla za rok, za 5 let. A Můžeme si nastavovat vzdělávací cíle a kompetenční model člověka, který se týká skupiny lidí, kohorty. Tam my nejsme, tohle neděláme, ale pro kvalitu některých vzdělávacích procesu asi tohle může být nezbytný.	
T: Je ještě něco, co shrnuje kvalitu celkově u kurzu? Dál za hranice toho kurzu? Říkali jsme bezpečnost, prožitek, cíle, kompetenční model. D: Asi jsme ještě zapomněli na lektora. Na toho člověka, pokud to není e-learning, vzdělání může být kvalitní jenom, když je kvalitní ten vzdělavatel. Tam potom musí být dobrý jako po stránce odbornosti a musí být dobrý po stránce lektorské, nějakých kompetencí. T: To zjišťujete jak? Odbornost i kompetence myslím. D: odbornost může být daná odpovídajícím vzděláním nebo zkušenostmi, kterými si prošel, to se dá vykoukat z životopisu, dá se to zjistit na pohovoru, toho člověka pošleme, aby se vzdělával. Dá se to zajistit, abychom ho vzdělávali sami nějakým způsobem. Ten člověk má nějaký akademický titul, ten člověk si prošel nějakým vzděláváním. To je strana odbornosti. Co se týče těch lektorských kompetencí, tak tam se to zase dá měřit, nějak ovlivňovat. Můžeme trénovat lektorské kompetence, zkoumat zkušenost člověka. V rámci našeho konkrétního vzdělávacího procesu má člověk nějaké zaškolovací období, kdy se dostává do kontaktu s účastníky, jezdí na kurzy, vzdělává, ale je pod dohledem. Má za zády nějakého zkušeného člověka. Dávají se zpětné vazby, ti lidé se zlepšují až jednoho dne se řekne a je to hotovo, ty kompetence jsou v pořádku, ten člověk dostává visačku lektor a ten člověk začíná pracovat samostatně. Což neznamená, že se na něj nikdo nedívá. My se vracíme k těm kontrolním mechanismům, pořád si zajímá, jak lektor vzdělává, jsou tam zpětné vazby.	L: Musí mít odbornou znalost (z formálního vzdělávání nebo předchozí zkušenost) a lektorské kompetence. Obojí se dá naučit. Kompetence jsou zejména učeny. Nejde jen o počáteční nabytí, ale také udržování a průběžnou kontrolu.
T: Jsou nějaké systémy řízení kvality, které se zaměřují na různé oblasti. Vy tedy nemáte žádný systém? D: Zatím jsme nenarazili na nic, co by odpovídalo našim potřebám, co by sedělo na naše vzdělávání, tak abychom to mohli používat. Zatím to tvoříme intuitivně čistě podle našich potřeb. V týmu máme lidi, kteří rozumí vzdělávání a s nimi nastavujeme ty mechanismy tak, jak jsem je říkal. T: Jaké atributy by měl mít ten systém, aby podle vás dokázal obsáhnout tu kvalitu a dokázal by dál známku kvalitního kurzu nebo kvalitní organizace? Co by měl sledovat ten systém? D: Jednotný systém, který hodnotí všechny vzdělavatele a říká, jak je kvalitní. Měl by obsahovat kritéria, která jsou přesně daná a která jsou plovoucí, neukotvená. Jako plovoucí si představuje, že každý účastník, který je vzdělávaný udělí nějaké hodnocení, jak se cítím, jak se mu to líbilo. To mi přijde ne úplně exaktní a strašně moc důležité. Co se týče těch pevných kritérií, tam je strašně obtížné je nastavit. Čím robustnější má ten systém být a čím rozkročenější nad nějakým systémem má být, tím bych viděl náročnější nastavit nějaká přesná kritéria. Tam by se musely sestavovat kompetenční modely na jakýkoliv vzdělávací program. Kdybychom měli vymyslet systém, který bude hodnotit kvalitu jakéhokoliv vzdělavatele tam aby měl co hodnotit, tak musí na začátku říct, co má být výsledkem toho jednoho konkrétního vzdělávacího programu. Jasně ohraničit, říct ty cíle, potom měřit, jestli se naplňují nebo ne. T: Takže pevné kritérium má být na začátku nastavení cílů a poté měřit, jestli se naplňují.	QMT: měly by být dvoje kritéria – pevná a plovoucí. Pevná: kompetenční modely, cíle Plovoucí: zpětná vazba od účastníků

D: v podstatě jsme si řekli subjektivní a objektivní kritéria a já považuji obě dvě ty varianty za hodně důležité. Podívat se na konkrétní vzdělávací program, nastavit, jak se bude měřit a jestli se ten výsledek dostavuje nebo ne. T: Ta kvalita kurzu se bude řídit od toho cíle a výsledků dosažených? D: To znamená, když by to byl vzdělávací kurz, jak ty lidi umí opravovat lednice, tak by se pak dalo na konci měřit, jestli ten člověk poté co prošel kurzem je schopný opravit konkrétní závadu na této konkrétní lednici. Když by to byl kurz, který se týkal záchrany člověka z výše, tak by se tam asi mělo měřit, jestli absolvent toho kurzu je schopný udělat si bezpečný návaz, bezpečně se k němu slanit a spustit se sním k zemi. Takovéto měření by tam mělo nějak probíhat. T: jsou tam ještě nějaká pevně daná kritéria, která by se měla sledovat kromě zmíněných? D: Mě teď žádná nenapadá, ale myslím si, že kdyby někdo měl pracovat na takovém systému a hodnotit vzdělávací programy a při tvorbě by došlo k tomu, že tam jsou nějaká objektivní kritéria, která jsou stejná. T: Je ještě něco, co byste chtěl dodat? D: Asi mě teď nic nenapadá. T: Mockrát děkuji.	

T: Tématem je kvalita v dalším neformálním vzdělávání. Budeme se zabývat kvalitou, jak to vypadá s kvalitou v organizaci a podobně a tak. D: Dobře. T: První otázka je, co vlastně pro vás znamená kvalita? D: Kvalita pro mě znamená dobře odvedená práce, že očekávání se pak pojí s realitou a v rámci organizace je to i ten zážitek, který mi vytvoříme účastníkům. Celkově ta odvedená práce přes dozvědění se informací o kurzu na webu po nějakou komunikaci přes mail až končí účastní na kurzu, jaké je tam zázemí, od lektorů, jaký je obsah kurzu, jestli tam byl naplněn a tak. T: Říkala jste, zmiňovala jste to očekávání. S jakým očekáváním, čí očekávání? D: Očekávání účastníků ohledně obsahu kurzu a odbornosti lektorů a také, že očekávání nějaké zázemí toho kurzu a pak když jsou účastníci na kurzu, a tak aby se dozvěděli to, co bylo napsané na webu, aby měli pocit, že lektoři tomu porozumí, že mají zkušenosti a aby si ten den užili.	O: kvalita je, že se potkají očekávání účastníka s kurzem Z: Je důležité mít připravené zázemí pro účastníky L: lektoři jsou odborníci se zkušenostmi
T: Když se pobavíme o u těch lektorů o té kvalitě, mluvila jste o odbornosti a co ještě ukazuje, že ten lektor je kvalitní? D: Určitě musí mít řečnické dovednosti a musí umět reagovat na tu skupina. Taková interakce, kdy se účastníci ptají na dodatečné informace nebo kdy třeba lektoři, aby zaujali a zapojili víc účastníky do kurzu tak jim dávají úkoly, otázky na jejich zkušenosti, z jejich práce, takže vlastně celkové kompetence lektora, ne jenom předat obsah v rámci problematiky.	L: Lektor má mít určité kompetence – mít komunikační dovednosti, reagovat na skupinu, využívat různé metod
T: A ještě jste zmiňovala zázemí, že je to ukázka nějaké kvality. V jakém smyslu to myslíte? Jestli to můžete nějak rozvést. A: Určitě. Tak za prvé, že dostanou všechny potřebné informace ještě před kurzem, takže časová dotace kurzu, cenová dotace kurzu, nasměrování, kde se kurz koná, že kurz začne v ten čas, v pohodlí v rámci uspořádání místnosti, že bylo slíbené občerstvení tak tam to občerstvení bude. když mají dotazy na kurzu, třeba k placení	Z: Pro účastníka jsou připraveny materiály a kurz probíhá v dohodnutých intencích. Na kurzu je kontaktní osoba, na

faktury nebo předání nějakých materiálů, takže tam je ten člověk, který je tam pro účastníky, pomáhá ještě vylepšit.	kterou se může účastník obrátit.
T: Jak je to s hodnocením kurzu? D: Máme vytištěné zpětné vazby, které dáváme účastníkům bezprostředně po kurzu, který účastníci vyplní ještě tam. Takže my máme hodnocení na škále 1-3 a možnost vypsání, co konktrétně tou známkou myslí. Pak to zjišťujeme, když nám to ten člověk řekne na kurzu – podněty na zlepšení, chce pochválit. Posíláme follow-up maily po kurzu s materiály a odkazy na další kurzy a weby, aby nás sledovali na sociálních sítích. Posíláme děkovné video. Oni nám na základě tohohle follow-upu napíšou ještě nějaké informace na základě tohoto kurzu. T: Zpracováváte tyto zpětné vazby? D: Zpracováváme je tak, že si samotní lektoři přečtou zpětné vazby, pak manažeři včetně mě a kolegyně, která dělá Key account managera a ona na základě těch zpětných vazeb pak volá těm účastníkům zpětně a ještě se jich ptá, jestli by měli zájem účastnit se dalších kurzů, co jim třeba chybělo na tom kurzu kde byli a tak. Takhle je to zpracování a pak ty dotazníky uchováváme, nevedeme je nikde v online podobě. T: |Takže pracujete s tím, co vám tam ti účastníci napíšou? D: Napíšou, řeknou, ještě dodatečně napíšou e-mailem.	ZV: Zpětná vazba je od účastníků sbírána v psané formě pomocí evaluačních dotazníků. Dále jsou klienti kontaktování a doptávání na spokojenost s kurzem.
T: Co se teda týče ještě nějaké kvality k organizaci. Jak tam řešíte kvalitu v organizaci? D: V rámci kvality organizace, já bych to dala do takových oblastí, kde první oblast je jméno našich lektorů, naší akademie, možných přehled kurzů a certifikací, kde se člověk přímo může dozvědět o organizaci, co všechno nabízí. Takže proto údaje na webových stránkách nebo i z marketingového okruhu, že posíláme newslettery, kde se dozvídají o nových kurzech, novinkách, projektech. To je jedna oblast v rámci organizace a kvality. A pak ta druhá oblast už je čistě moje práce a organizace, když se nám ten člověk přihlásí a já zprocesuji celou registraci, pak se o něj starám v průběhu, před kurzem, když má jakékoliv dotazy a pak mu odpovídám. A pak ho zveme na kurz, dáváme mu potřebné informace ke kurzu a pak přímo na tom kurzu, kde organizuji ten den, aby lidi věděli, kam jít, telefonují, když to nemůžou najít, že je uvedu přímo do místnosti, doplňujeme občerstvení, aby měli tohle zázemí technická výbava a pak i jsme supportem pro lektory, aby se i lektoři cítili dobře na kurzu a ve spolupráci s naší organizací až po to, kdy ten kurz skončí. T: Bavili jsme se o těch lektorech, že se o ně staráte, aby se cítili dobře. D: Přesně, my se staráme o účastníky i o lektory. V rámci kvality organizace tak do toho i spadá, že je všechno v pořádku i ohledně zaplacení kurzu, fakturačními výdaji, faktury a tak.	Brand je důležitý pro kvalitu ve vzdělávání. Tento brand je složen z několika faktorů, např. kvalitní lektoři, marketing organizace a dostatek informací. Z: Je vše připraveno. Účastníci i lektoři se cítí dobře.
T: Než začne kurz, máte přihlášené účastníky, co děláte nebo děláte něco navíc, abyste zajistili kvalitu? D: Co my navíc děláme v rámci mě, já se postarám o tu registrace, aby účastníci měli všechny informace, já mu odpovím na vše, co má srdci, aby měl všechny informace, takže co já třeba i dělám, když člověk přemýšlí jaký kurz si zvolit. já mu popíšu ty jednotlivé kurzy, co si z toho můžou odnést, zeptám se jich na jejich vědomostní background a na základě toho vyřešíme jaký kurz by byl pro ně šitý na míru. Druhou věc, co máme před kurzem, to má na starosti kolegyně key account manažerka, která už i takhle zjišťuje přímo ve firmách, co potřebují vylepšit za dovednosti u svých zaměstnanců a na základě těch jejich cílů a té cílové potřeby ona navrhuje kurz šitý	O: před kurzem jsou účastníci kontaktování ohledně jejich potřeb tak, aby se daný případně jiný kurz potkal s jejich očekáváním a naplnil jejich potřeby.

na míru buď z naší nabídky kurzu nebo děláme kustomizované kurzy pro jednotlivé firmy. T: Jak v takovém případě dál postupujete? D: Dál postupujeme tak, že zjišťujeme pro kolik lidí to bude, jestli to chtějí mít ve firmě nebo u nás ve školících prostorách, pak se domlouvá cena, čas lektora, který lektor to bude a co za materiály k tomu bude potřeba.	
T: Pokud byste vzala nějaký kurz, jak byste poznala, že je kvalitní, řekla byste si, že tenhle kurz je kvalitní? D: Určitě mě teď napadá jeden kurz konkrétní, kterého jsem se účastnila a řekla jsem si, že tam fakt bylo všechno, co bych očekávala od kvalitního kurzu. Tam je teda zázemí fyzické, že kurz začal v tu dobu, bylo všechno připravené, technické vybavení, uspořádání a vybavení. Ale co hlavně pro mě tu kvalitu mělo tak byl ten lektor a způsob podání nebo předání informací k tomu kurzu. Takže obsah naprosto předčil očekávání, protože za jeden kurz to šlo ještě více do hloubek ještě vůbec, než to očekávání bylo. Stihl předat hodně informací, ale nebylo to nějak hodně přehuštěné. Měl výborné řečnické dovednosti, skvěle reagoval na skupinu. Byl taktní humorný, uměl plno úkoly zaměstnat tu skupinu účastníků. Kurz měl jak teoretickou část, tak praktickou, kde se sledovali videa, čísla, různé údaje, takže i takhle to bylo barevné z hlediska obsahu kurzu a kurz skončil přesně v tu dobu, kdy skončit měl. A organizace se pak postarala i o to završení kurzu a v rámci poskytnutí dalších materiálů a navázání další možné spolupráce. T: Co se týče nějakého očekávání a nějakých cílů kurzu. Jak tam vlastně, jak jste zjistila, že to naplnilo nebo přeplnilo očekávání. Nebo bavili jste se o nějakých očekáváních? D: Ano, to taky byla další super věc od toho lektora, že se na začátku kurzu zeptal, jaká jsou očekávání a zeptal se, jaká jsou očekávání a reagoval, jak se ta očekávání vlastně splnili. A to, co my jsme si od toho kurzu vyžadovali, tak vše zaznělo. T: takže to byla přímo práce lektora, že zjišťoval očekávání a sledoval naplnění. D: Určitě měl danou nějakou strukturu kurzu, ale uměl i reagovat i na ty specifické potřeby té skupiny.	Kvalitní kurz má připravené zázemí, lektor je kvalitní a kurz splnil očekávání. L: řečnické dovednosti, taktní, vtipný, použil různé metody a dodržoval časový rámec, reaguje na očekávání skupiny
T: Jak asi víte, jsou nějaké systémy na řízení kvality v organizacích. Žádný takový systém nemáte, nemáte ani ISO ani jiné procesní dokumenty. Ale kdyby měl nějaký takový systém existovat, co by podle vás, jaké atributy měl mít, aby mohl sledovat kvalitu v dalším vzdělávání? D: Myslíte, co by měla ta naše instituce sledovat? T: Obecně. Chtěla byste sledovat kvalitu v dalším vzdělávání a chtěla byste udělat nějaký systém, aby to mělo nějaký řád. Co všechno by měl podle vás takový systém obsahovat, aby mohl dát tomu kurzu nebo té organizaci známku kvality? D: Za prvé, co se týká zpracování, tak bych chtěla, aby zpětné vazby byly v elektronické podobě, dělat z toho nějaké statistiky a připravovat nějaká čísla. V rámci toho, jestli ten účastník opět/znovu navštívil naší organizace a vlastně si rozšířili, že by ten kurz měl mít další navázaný workshop. První věc, jestli člověk navštívil, využil služeb organizace. V rámci systému sledování kvality by měla být oblast pohodlí těch fyzických osob. Kompetence komunikace těch osob v rámci zorganizování kurzu, nějaká i péče posléze o ty účastníky. Takže i sledování kvality, aby dostávali různé newslettery, nějaká telefonická komunikace, sledování dalších cílových potřeb, a i v rámci sledování toho, co si ten účastník myslel o obsahu kurzu a o lektorovi.	Z: Ohledně řízení kvality v organizaci by měla být možnost evidovat dokumenty elektronicky a vést statistiky a přehledy – zda účastníci znovu přišli do organizace. Mělo by se sledovat pohodlí účastníků a zajistit zaměstnance, kteří se postarají o účastníky. Návazná komunikace s účastníky a sledování potřeb účastníků. S odstupem času sledovat, zda se rozvinuly potřebné

T: takže vlastně ten systém by, podle vás, měl sledovat vlastně to, jak bylo o účastníky postaráno a jak vlastně nejen předem ale i v návaznosti a jak ten účastník hodnotí ten kurz. D: Plus mě napadá i v rámci sledování jednoho aspektu, že po nějaké době zjistit, co mu ten kurz dal. Jestli se u něj zlepšila ta nějaká nově nabitá znalost nebo dovednost. Jestli po té době máme ten kurz máme dělat, jestli má dopad na nějakou škálu lidí. T: A tohle tedy organizace v tuhle chvíli nedělá nebo to dělá? D: V rámci jednoho kurzu, kde ten kurz navštěvuje široká škála lidí tak my bychom chtěli udělat research lidí, co na tom byli, jestli jim opravdu bylo dáno. Jestli u nich nastala nějaká změna, když se účastnili tohoto jednodenního kurzu, kdy se naučili novému přístupu k životu, takže tohle je návrh, co tam máme a chceme udělat v tomto kurzu. V návaznosti s tím, co děláme, když je nějaký kurz, který má návazný workshop a ti lidé se toho návazného workshopu neúčastnili, tak jim voláme a zjišťujeme, jestli by si nechtěli rozšířit dovednosti na tomto workshopu.	dovednosti, kompetence.
T: Ještě mě napadá jedna otázka. Když si řeknete kvalita a nekvalita. Jak poznáte, jestli tohle byla nekvalita? D: Tak určitě za prvé, kdybych se přihlásila na kurz a nepřišly by mi registrační údaje nebo by mi přišli údaje na jiný kurz. Pak i ta pečlivost v rámci předání instrukcí kurzů. Aby ty instrukce byly správné. Když nejsou správné, tak to je další fatální krok. Na kurzu, když by ten fyzický atribut - byla tam přehnaná zima, prasklá židle, špinavý stůl, nekvalitní občerstvení pak i lektor, který by neuměl mluvit, nebyl by systematický a nepřinesl by to, že bych si na webu přečetla to, co se mám dozvědět a já se to nedozvěděla. T: Takže by tam nedošlo k posunu znalostí. Řešíte třeba i tohle? Ten posun, co se účastníci dozvěděli? D: No to právě řešíme tou telefonickou zpětnou vazbou, a to co jsme říkala, že máme v návrhu. T: napadá vás ještě něco k té kvalitě, co jsme nepokryli? D: Určitě co se týká přímo nás, není to v rámci ostatních institucí, Jak máme certifikace, tak to je kvalita sama o sobě, nejen že má ty nově nabité znalosti a dovednosti, ale už je certifikován, V tom my už máme radu organizace, kde jsou odborníci, certifikace je patentovaná a ti lidé s tou certifikací mohou využít. D: A ještě jedna věc. Na základě zpětných vazeb a zkušenosti, že je nějaký lektor, že v něm vidí potenciál. A na základě zajišťování kvalitnějších kurzů zajistí s ním větší kurzy, bude mít ne jen ale dva kurzy a zároveň bude jezdit do zahraničí a bude místo dalších lektorů dělat certifikační kurzy. A u lektorů, u kterých si nejsou jistí, tak půjde trochu do ústranní. Bude mít jen jeden kurz a méně častěji. T: takže pracujete s lektory. S více kvalitními rozvinete spolupráci a ti méně kvalitní jdou do ústranní. T: děkuji moc za rozhovor. D: také děkuji.	Zázemí a lektor jsou stěžejní atributy kvality. L: organizace pracuje s kvalitou lektorů, používá kvalitní lektory a rozvíjí je.

T: Vezmeme to ze široka o kvalitě, jak vy vnímáte z manažerského pohledu kvalitu a tím se budeme dál zabývat a rozvíjet tuto myšlenku. Co je pro vás kvalita? Co pro vás znamená kvalita?	Je ve vzdělávání klíčový proces nebo výsledek?

D: To je složitý. Ono na tu kvalitu se můžeš dívat vyloženě z hlediska výrobních firem ať to přiznávají nebo nepřiznávají, kvalita je pro ně zejména standardizace procesů. A i když proklamují, že na prvním místě je zákazník, desatero, ISO 9001, tak jde tam o ty procesy. U toho vzdělávání máme tu tendenci tyhle postupy nějakým způsobem přenášet. Kdybys vzala všechny systémy, které za posledních 20 let vznikly, všechny jsou více či méně podařenou variantou na ISO 9001 nebo na EFQM model. A teď je otázka, jestli opravdu v tom vzdělávání je klíčový ten proces, nebo je tam klíčový ten výsledek, pak je otázka, jak změříš ten výsledek. Když vyrábíš auto tak je to jasný. Ale když děláš to vzdělávání, tak je to trochu problém. Ono se to v některých momentech blíží k filmové nebo divadelnímu představení. Jak poznáš, že je divadelní představení kvalitní? Jeden kritik napíše, že je to úžasný a druhý to ztrhá. A jedno představení jsou lidi nadšení a při druhém představení půlka lidí odejde z hlediště. Bylo kvalitní divadlo nebo nebylo? U toho vzdělávání, dalo by se to měřit, dá se to měřit. Zase jenom u něčeho. Jestli se to nějak promítne do práce lidí, do výkonu firmy, nebo do uplatnění studentů. V Praze najde uplatnění každý pitomce. V okamžiku, kdy chci být ale na malém městě, v řadě těch humanitních oborů nikdo nepotřebuje. Takže měl dobrou školu nebo dobrý vzdělání? Uplatnění není také to správní kritérium. Je vlastně otázka, neumíme vlastně definovat, co je to kvalita ve vzdělávání. Vlastně se v tom plácáme, furt se vydávají prohlášení, modrý, zelený, bílý a jiný. Vždycky vyběhne nějaký projekt, udělá se systém, skončí financování projektu, skončí systém řízení kvality. Já už ti z hlavy všechny nespočítám, kolik jsme jich tady v česku měli, kromě toho, když jsi dodavatel velkých firem, tak si musí postavit ISO, přes to nejede vlak. Do jaké míry, když máš to ISO, vzděláváš lépe nebo když ho nemáš? To je otázka. Opravdu tohle nedokážu definovat. Na druhou stranu v určité době, v těch 90. letech, kdy vzdělávání bylo úplně otevřené, a zkoušela to spousta lidí, tak ta snaha nastavit nějaké standardy měla své opodstatnění. Ale když to tak vezmeme, tak stejně když máš, jsi schopná si na divokém trhu si sehnat zákazníky, nějakým způsobem. Někteří kolegové říkají, že vzdělávání je vztahový business. Když máš ty správné vztahy, tak máš zakázky. Nemáš-li správné vztahy, zakázky nemáš. Dneska lidi mají představu, jak by to mohlo vypadat, takže když to je neúnosné, tak ani ty vztahy nepomůžou. Jediné, co si myslím, že v určité fázi, než se z toho stala nesmyslná byrokracie, takže ten systém akreditací. Tam vlastně lidé, co na to neměli vzdělání, nevěděli o tom, tak se aspoň učili, jak vzdělávací program podle nějakých pedagogických zásad. Dneska se to zvrhlo v to, že vedeš s úřednicemi na ministerstvu dohady o tom, jestli tam mají být tři fousy nebo čtyři fousy, to už je zase o úřední buzeraci. Tak i členové komise, co po tom úřední aparát vyvádí. Taky to už není o kvalitě, je to o té úřední byrokracii, takhle nějak to je. Vyzkoušeli jsme několik systému kvality, žádný ten systém kvality ničemu extra nepomohl. Tak si pořídila ještě o jednu tabulku víc. Pak když sloužila a fungovala tak zůstala, když se ukázalo, že je k ničemu tak vyšuměla. To s tou kvalitou je to jednoznačně dané v té výrobě. v těch službách jsou různé varianty, varianta ISO pro služby, varianta ISO 9001 pro školství, kromě těch výrobníků, je to někdy tak implementovaný trochu jakoby natvrdo. Vysoké školy musí dneska mít podle nového vysokoškolského zákona systém řízení kvality, tak zas každý něco vytváří. Do jaké míry je to zase jenom formální systém a do jaké míry slouží, nevím. to do čeho vidím, je to formální. Ale můžou být školy, kde to funguje. Třeba zemědělka to má postavené docela dobře, jak to pak realizují nevím, všichni to tají. Těžko říct. Víš, jak to skončilo se slavnou kvalitou na asociaci nebo na projektu, to upřímně řečeno chcíplo. Když nikdo neví kudy kam, řekne - oprášíme kvalitu. Pak fond, že by to převzal. Pak se zase nebyli schopni dohodnout s ministerstvem, pak přijde vedoucí odboru a řekne "rating mi legislativci nevezmou" vlastně se ukazuje, ž to nikdo nepotřebuje, nikdo po tom nevolá, nikomu to nechybí. T: A vám, jako manažerovi vzdělávací instituce, to nechybí? D: Mně to nechybí.	Za určitých podmínek (velká nabídka) má smysl standardizovat procesy. Příkladem jsou akreditace vzdělávacích programů, kde jsou zavedeny pedagogické zásady

T: Kdybyste si chtěl udělat kvalitní kurz, pro své klienty. Máte nějakého klienta, tak chcete mu samozřejmě dodat to nejlepší. Jak vypadá takový kurz? D: Postupuji normálně podle standartních pedagogických principů. Vydefinuješ cíle, stanovíš cílovou skupinu, až si tohle ujasníš, což je s řadou zaměstnavatelů zcela neřešitelné, oni nejsou schopni ujasnit. Ne jenom ty cíle, to bych pochopil, že je pro ně složité. Ale oni nejsou schopni ujasnit cílovou skupinu. Prostě někoho tam pošleme. Vymezit cíle, cílovou skupinu, nebo potřeby, cíle, cílovou skupinu pak tomu musíš dát věcný obsah a pak to musíš ztvárnit metodicky. A mezitím můžeš přemýšlet, jak jsem dosáhl těch cílů. Čili do toho můžeš implementovat systém hodnocení kurzu. Ve vzdělávací instituce pracuješ vyloženě se vzdělávacím kurzem, což si myslím, že je schůdnější. Formální systém v instituci zavedeš. V tom neformálním systému ten institut můžeš mít popsaný ten projekt vzdělávacího projektu, zásady komunikace s klientem v průběhu vzdělávacího projektu, to docela jde, ty principy, jsou jasné. Ale pak ten život mi to nechce brát. Takže to pak nějak dostaneš zadání z projektu, ono je nesmyslné, tak smlouváš, co by se s tím dalo udělat. Pak ti řeknou: tak to nějak udělejte, ale musí tam být tato a tato klíčová slova, v dokumentaci, ve všem, co se dělá, v materiálech, tak aby to naplnilo ten projekt. Tam vlastně nejde o vzdělávací potřebu, pokud je špatně napsaný projekt. Což je v podstatě každý, na který jsem narazil. Potřeby tam moc nejsou, nebo tam nejsou potřeby těch lidí, kteří se vzdělávají, jsou tam jiné potřeby ty firmy. Když je to malá firma, tak pan majitel chce něco uhrábnout, když je to velká firma tak se to nějak rozplyne. Pracujeme s těmi potřebami, je to často velmi fiktivní. U těch měkkých dovedností je to často o tom, dohodnout se s těmi účastníky kurzu. školil jsem jednu instituci a oni mi praví: máme za dva roky třetí kurz komunikace a prezentačních dovedností. Protože firma získala už třetí projekt, píše nám to jedna paní a ta paní to píše prostě přes kopírák, ta má nějaké modely, ale umí to bravurně spočítat, takže ten projekt vždycky projde. Kdyby se člověk autorky projektu zeptal, jak zjišťovala vzdělávací potřeby těch lidí, tak se na tebe bude koukat a řekne: Majitel řekl, že bychom to mohli dát tak na tři miliony. Problém je, že nejenom ty vzdělávačky s tím umí pracovat. Já bych s tím radostně pracoval, ale firmy to moc nechtějí. A je to úplně jedno, jestli je to firmička o 20 lidech nebo je to ministerstvo. To ministerstvo je snad ještě horší. Protože do toho mluví spousta lidí a často se to rozmělní. Právě jsem teď za dané situace ve vzdělávaní velmi skeptický. V podstatě se to zvrhlo v boj o zakázku a všichni proti všem. Lektorování se stává adrenalinovým sportem.	Obs: Při vytváření kvalitního kurzu je potřeba vystupovat z pedagogických principů, tedy definovat cíl, cílovou skupinu a potřeby, navázat věcným obsahem a ztvárnit kurz metodicky. C: Je nutná kontrola naplnění cílů.
T: A kdybychom měli ideální svět, jak by to v něm fungovalo? D: V ideálním světě by to mohlo fungovat tak, že bys měla úplně jednoduché zásady pro řízení organizace a nějaké podrobnější zásady pro řízení toho vzdělávacího programu. A zase by to nemuselo mít tu podobu, jak se dělá dokumentace pro akreditaci vysokoškolského programu, kde se zoufale pokouší prokázat to, co akreditační komise potřebuje a ta výuka a studenti jsou na posledním místě. To dneska nikoho nezajímá. To bych řekl, že ti zaměstnanci jsou na tom líp než studenti. Ten klíčový moment by bylo vymezit, v čem vidíme tu kvalitu ve vzdělávání. T: Myslíte, že byste to dokázal vymezit vy? D: nedokázal a nemám motivaci to pokoušet. Když mám motivaci tak si hraju s metodikami a tenhle boj jsem vzdal.	O: Zajistit potřeby vzdělávaných je na prvním místě a vymezit, v čem v dané situaci vidíme kvalitu ve vzdělávání.
T: Vidíte tu kvalitu z různých úhlů, tak jak s ní chcete pracovat, jak jste s ní pracoval. Vzpomenete si třeba i na nějaký okamžik, poslední okamžik, kdy jste byl na nějakém kurzu, kdy jste si řekl, že je to dobrý kvalitní kurz pro vás? D: já teď spíš chodím po konferencích, na kurzu jsem dlouho nebyl. Chodím na taková setkání to, jak dělá T. A oni si vytvořili takovou fajn partu, vždycky se tam něco naučím. To je takový ten příjemný moment, kdy se potkáš s několika o generaci	Pocity: Emoční moment u vzdělávání měkkých dovedností. U tvrdých kompetencí je potřeba trpělivý lektor.

mladšími lektory, a přesto se od nich něco naučíš. To je takový fajn moment. A co je zajímavého oni pracují velmi spontánně. T: Když pracují velmi spontánně, pracuje se tam s očekáváním těch lidí? D: když je to otevřený kurz, tak moc. Upřímně řečeno tak se tam schází takový fun club, 2/3 lektora osobně znají, někteří dlouhá léta. Má to jeden moment, vlastně jak je to takový otevřený, tak tam dochází k velmi spontánní výměně názorů. Kdybychom to chtěli nacpat do procesního řízení, tak to nenacpe. Přesto to funguje, je tam takový ten moment emočního, což u těchto typů kurzů potřeba. Když jdeš na Excel 3 tak žádné emoce nepotřebuješ. Potřebuješ dostatečně trpělivého lektora, který dohlíží, jak klikáš a jestli plníš úkoly a lidem to trpělivě dvakrát, třikrát ukážeš. Ale jakmile jsou to tyhle netechnické disciplíny, tak tam funguje emoční moment. Jsou tam rádi, baví je to, už i průběžně v poledne udělá takovou slideshow, kterou tam pouští, co jsme dělali dopoledne, to funguje. Byl jsem na Excelu 1, protože Excel neumím. Ale byl jsem na institutu, protože jsem tam interním lektorem, tak mám nárok se tam jít podívat, tak jsem se šel na kluky podívat, tak to byl holt excel 1. Ale dobrý, umím o dva kliky víc.	Pocity: Účastníci by na kurzu měli být rádi, mělo by je to bavit.
T: Vzhledem k tomu, co jste řekl, takže myslíte, že ta pozitivní emoce hraje nějakou roli v tom, co se ti lidé naučí? D: Hraje. V okamžiku, kdy jsi v rovině té pozitivní emoce, tak máš větší chuť se učit. To je takový ten moment, kdy odcházíš z kurzu a řekneš si: to bylo dobrý. To si zkusím udělat. že tě pak ten život převálcuje a neuděláš, to se stane. Ale víš cos chtěl udělat, máš k tomu někdy i poznatky. Někdy si odneseš prostě nějaký kontent, který je lepší než celý ten kurz. Co jsme dělali s P. kurzu na asociaci, tak to skončilo tím, že s výjimkou dvou, které někam upalovaly, tak jsme si všichni začali tykat na kurzu. A bylo to fajn, byl tam moment, kdy lektor nám ukázal, že se s videi dají udělat úžasné věci s minimálním vybavením. Nepotřebuješ žádné studium s kamerou na čtvrt milionu a aspoň jednoduché stříhací zařízení za 450 tisíc. On to udělá na koleni a nepoznáš to. On nám ukazoval věci, které dělá. jak si dělá úplně jednoduchý scénář, jak s tím pracuje, to jsme se taky s jedním z těch lidí, co jsme se tam potkali a zeptali jsme se: Tak cos udělal za video? A on říká: no neudělal jsem nic, ale furt to nosím v hlavě. Tak jsme se zasmáli, nosíme to v hlavě oba dva, tak třeba k tomu dojde. Někdy máme delší dodací lhůty. Ta emoce opravdu, .. to znáš ze školy. V okamžiku, kdy ses bála toho kantora, on z tebe vytřískal výkon, nikdy ses k tomu nevrátila. Nebylo tam to naladění. u určitých typů kurzů ovlivňují přímo to učení. Musíš se nadchnout musíš chtít a pak se musíš nějak začít učit. Oni by ti možná řekli lidé, kteří dělají ty technické věci i řemeslo, pokud se ten člověk nechce naučit to řemeslo, nezaujme to řemeslo, tak to taky nejde. A to tam hraje vlastní roli, a to nedáš do vlastního systému. To je něco, co je dané. Musí to trochu umět ten lektor, ale musí přijít ti lidé, kteří jsou k tomu nějakým způsobem ochotní se učit. Když mají chlapi rekvalifikační kurzy, přijdou tam lidi, kteří tam z úřadu práce dostali pod tlakem a oni se nechtějí učit řemeslu, oni nechtějí dělat, to nejde. Jsou tam dva, které to zaujalo, ti ostatní se tam chodí psát, aby jim nesebrali podporu a my děláme s těmi dvěma. Protože ti chtějí. Takže opravdu jsem po mnoha letech, kdy jsem byl přívržencem systémů a norem jsem dospěl k tomu, že to znormovat nejde. Vidíš to i na tom školství. čím více máš předpisů, metodik, rámcových vzdělávacích programů, tím je to v podstatě horší. Je to svázané a ten lidský faktor má větší vliv než ve výrobě. Tam máš závazný postup a na lidský faktor se tě nikdo neptá. Když ho nedodržíš, tak to ti při každým kroku vyplivne zmetek a hned jdou po tobě. Opravdu nevím, v daném okamžiku bych ten systém nebyl schopný dát do kupy. Jako jsem na té škole, tak tam musí být systém, chlapi dávali dohromady- vzali EFQM a proškrtali ho, trochu ho přihnul na podobu vzdělávání, udělali opět co už se udělalo 150krát možná 200krát. Jsou hrdí, mají systém řízení kvality, nechalo se to externě zhodnotit, když	Pocity: V rovině pozitivního emočního naladění je větší chuť se něco učit. I u technického vzdělávání lze navodit příjemnou atmosféru (příkladem je tykání). Dobré je odnést si z kurzu nějaký obsah. Pocity: Pokud se člověk nemá chuť danou věc naučit, tak to nejde. Standardizace ve vzdělávání je možná, více ve formálním než neformálním. Otázkou je dopad zaměstnance dané organizace.

někomu zaplatíš externí zhodnocení, tak ti to externě zhodnotí a zatím si nejsem vědom příznivého vlivu na moji osobu.	
T: Ale i kdybyste se o to měl nějak pokus, ne dát dohromady celý systém. Které momenty by bylo pro vás důležité sledovat? Nebo které byste chtěl sledovat? D: Já si osobně myslím, a to je na co nějakým způsobem narážím. Pokud pracuješ se živými lidmi, nějakou skutečnou potřebu a motivaci těch lidí. A to ale neudělá ta vzdělávačka, neudělá to ten lektor. Musí tam být ten partner na druhý straně. Firmy, personalisti… T: na úřadu práce dámy… D: třeba i ty úřadu práce. Ale tam je to složitější. Pro ně jsou to lidi, které oni neznají, stejně jako pro tebe. Oni pracují s nějakým přáním člověka nebo s tím, že s ním musí něco udělat nebo se tam nějak potloukat. On přijde a řekne co by chtěl. Oni to nejsou vyloženě nadšenci, prostě ani neřeší, jestli pro to má předpoklady, jestli má smysl ho tam posílat. Tak jsou rádi, že jim tam rady, které schvalují rekvalifikace, že jim to projde a že ten člověk někam jde. A pak tam mají takoví, s kterými musí něco udělat. Tam zoufale hledají, kam by ho poslali. Pak jsou takové různé kurzy např. jedna organizace kam chodila asistovat městská policie. Pak je otázka, jestli vůbec to vlastně ani nemá smysl dělat, vzdělávat lidi, kteří se nechtějí vzdělávat, na to ti nepomůže žádný vzdělávací systém. Z toho je obecný problém systému. Místo abychom podporovali lidi, kteří chtějí, podporujeme lidí, kteří nechtějí. Ale to už nemá s kvalitou nic společného. To je problém vzdělávací politiky, státní politiky. Já si myslím, že základní moment, ale on to není problém potom jak to udělat, ale problém vlastně přesvědčit lidi, co dělat má. Oni v mnoha případech tuší, vědí, že by to měli udělat. Ale oni si nepřejí, aby dělali nějaké šetření, rozhovory s lidmi, a dali si dohromady výstupy z hodnocení. Sice by se tam měli navrhnout vzdělávací aktivity nebo rozvojový plán na další období. Zeptej se svých chráněnců, jak s nimi dělají rozvojové plány. Tam je ten prvek toho, že problém úrovně těch zadavatelů toho vzdělávání. Já bych ne vždycky obviňoval ty personalisty, ale tak je to často otázka toho vedení firmy. Identifikovat potřeby tak, že máš seznam 30 kurzů, které hodlám vybírat. Moje bývalá studentka - ve firmě chtěli dva kurzy - rychločtení a asertivity. A když jsem položil otázku, jak to ti lidé budou používat, nebo k čemu to budou používat. Ne. Oni si to vybrali tak my to tady děláme. Já vlastně ani nevím, kdo tam přijde, já s nimi nejsem nijak v kontaktu, oni si to vyberou, my jim pošleme otázku. Možná když by šlo o nějaké tvrdé odborné věci, tak jsou možná z provozu to identifikovat líp. Oblast, kterou dělám já, tak je to na vodě. Já vím, že tě nepotěším. Skepse s kvalitou nějak v poslední době panuje mezi všemi, kteří kvalitu vždycky propagovali. Myslím, že ani bojovník za EFQM P. není tak bojovný, jak býval před 20 lety.	Pro vzdělávání dospělých je potřeba partnerství mezi vzdělávací institucí/lektorem a účastníky případně firmou. Někdy je i vhodné pracovat s předpoklady jednotlivce pro danou práci.
T: Napadá vás ještě něco, co byste chtěl říct k té kvalitě? D: Už mě nenapadá nic. Půjdu chystat další kurz, kde se neví, kdo to bude, jaké mají potřeby, zda opravdu platí o, že tam budou začínající lektoři nebo tam budou ti kteří 25 lektorují a učí na škole. To už se mi taky stalo. Říkám, je to dneska adrenalinový sport. Paradoxně, jak na to ty firmy nebo ty instituce mají hodně peněz, tak je neumí smysluplně využít. a neřekni si o peníze, když si můžeš říct. Oni píšou jeden projekt za druhým. Státní instituce jsou hodnocené podle toho, kolik získají projektů. Pan tajemník na městském úřadu musí získávat projekty, jinak by to bylo špatně. A když získává projekty na kanalizaci – dobrý. A on taky musí získávat do této oblasti měkké a oni se na to taky někdy dívají na to jako na nutné zlo. Musí k tomu taky přilepit tyto dovednosti, aby to nějak vypadalo, že se úřad rozvíjí. V kanalizaci se vidí víc. Zase, já je chápu. Máš na starosti obec nebo město, tak jestli se úředníci vzdělávají nebo ne je občanovi jedno, ale když se nedá chodit po chodnících, tak zuří. Ona je ta veřejnost vidí takhle. Jediný co, tak jezdím doučovat jeden úřad, kde si díky tajemnici	

uhrábli projekt na vzdělávání a ti si to považuji. Tak je skupina šéfů odborů a ti si to pochvalují. Jsou vyloženě rádi, trochu se to musí postupně přizpůsobovat, projekt má tedy roční skluz než vybrali dodavatele a důvěrně mi pravili - on by nám z městského úřadu starosta peníze nedal, ale když je to z projektu tak jsme si to mohli postavit, vybrat. částečně si řekli a částečně si nechali vybrat. Tak tam je to fajn. Tak přijedeš a ty lidi jsou k tobě vstřícní, těší se. Občas někdo někoho odvolají musí něco řešit a pak zase přijdou a pak ti napíšou e-mail, že se omlouvají a tak.	

T: Budeme se zabývat tématem kvalita, protože to je téma, kterým se zabývám v práci. T: Co pro Vás znamená kvalita v dalším vzdělávání? D: A zajímá Vás můj pohled nezávisle na tom, kde dělám, nebo jaký máme my? T: Nejdřív se pobavíme o tom, jaký máte na to vy názor, pak se stočíme na organizaci. D: Dobře. Takže názor na kvalitu v dalším vzdělávání? Co to je kvalita v dalším vzdělávání. Tak to je několik věcí, zahrnul bych tam kvalitu obsahovou, kvalitu toho, co je předmětem toho vzdělávání, kvalitu technického řešení. To znamená, jak k tomu přistupuje ten lektor, jak je šikovný, kvalitní, jak kvalitně to umí prezentovat, jak zapojí účastníky, jak to udělat interaktivní, jak je připravený, jak je kvalitní servis během kurzu, vzdělávací akce. To je všechno možný. Jaký je prostředí, jak je to pohodlný, jaký je tam klid. Pak věci, které nepřímo souvisí s kurzem, a to jsou věci předtím – jaký je přístup ke klientovi od toho týmu, který s ním pracuje před tím, při registraci a případně po tom. Tak to je kvalita toho klientského přístupu obecně. Rozčlenil bych to do několika vrstev.	Kvalita má několik vrstev - obsah kurzu, předmět vzdělávání, technické řešení, lektor, zázemí a péče o klienty. L: Lektor má být šikovný, dobře prezentuje, zapojení účastníků, v lekci mají být interaktivní prvky a má být připravený na lekci.
T: Zmiňoval jste ještě, že je nějaký pohled organizace na kvalitu? D: Ve výsledku to bude hodně podobný. Protože jsem už tady nějaký pátek, jelikož jsem za ty věci do velký míry zodpovědný, tak se snažím, aby to, jak já to vidím, se přeneslo, jak to děláme u nás. Celkově, já si myslím, že co naše organizace dělala vždycky, co jsme si kladli na srdce, bylo poskytnout lidem nadstandard, ne standard, ale nadstandard, být k nim milejší vřelejší, poskytovat služby kvalitnější než někdo jiný, a to je co nás odlišuje. Pro naši organizaci to je záležitost konkurenceschopnosti. Je to něco, co nás odlišuje a co nám dává konkurenční výhodu. Je to něco, na čem si potrpíme a na čem si chceme zakládat. Je to něco, co si představuji pod pojmem kvalita. Je to pro nás důležité téma obecně, potrpíme si na ni a bez ní bychom to nebyli my. Souvisí to s identitou – to že děláme ty věci kvalitně tím se odlišíme a na to si potrpíme. Myslím, že je to nejvíc spojený s přípravou na ty lekce, kterou tomu věnují lektorky, že si s věcmi vyhrajeme, že si ty lektorky vyhrají. To, že si s věcmi vyhrajeme, děláme poctivě a pečlivě je to připravené. To je to, co si představujeme pod pojmem kvalita a je to všechno to, co jsem zmiňoval předtím.	QMS: Kvalita je poskytování nadstandardu. Být kvalitní je otázkou konkurenceschopnosti. Odlišování se poskytuje konkurenční výhodu. Z: L: Nadstandard znamená být milí, vřelí, mít přípravu na lekci, být hraví.
T: Vy jste vlastně zmiňoval, že to, co vás odlišuje je, že poskytujete klientům nadstandard. Můžete to víc popsat v komparaci s tím, co je standard a nadstandard? D: Každou lekci děláme, přizpůsobujeme tomu, kdo na ní jde. Rozhodně vím, že lektorky, i když tvrdí že používají stejné kurzy, tak je přizpůsobují a dělají to maximálně efektivně, a to je moje role hlídat to, abychom to měli všechno maximálně efektivní z hlediska nákladů, kterých do toho vkládáme a co se nám vrací finančně. Když se bavíme o zpoplatněných služeb, kde je největší důraz a kde máme	P: Nadstandard je příprava na kurzy, práce s potřeby účastníků. E: Kvalita také souvisí s efektivitou - finanční efektivita organizace.

konkurenci. I když mají stejný materiál tak vždycky přemýšlí, kdo na tu lekci jde a vždycky tu přizpůsobí. Což není standard, nevyplatilo by se to s tím takhle hrát. My tím, že jsme neziskovka, si myslím, že si můžeme, jelikož nestojíme na komerční činnosti celou vahou, tak si můžeme s věcmi hrát obecně. Tohle je jedna z věcí, čistě businesová firma si s těmi věcmi nemůže tak hrát. Druhá věc, jsme výjimečný ve vzdělávání v tom, že máme interní lektorský tým, který se kontinuálně vyvíjí vzdělávání, když někdo odchází tak se know-how předává a tím jsme velmi výjimečný, a to je na té kvalitě taky znát. Ty lektoři cítí, že jsou pod tím podepsaní, jsme pod tím podepsaní my a dýchají za tu firmu. A co hodnotí účastníci je interaktivita a hravost, a to si myslím, že není úplně standard. To, že holky frontálně tolik nelektorují ale spíš lidi zapojují do lekce, nechávají věci zkoušet. Nevím, jestli to je úplně kvalita, ale vypovídá to o ní, je to spíš unikátní.	L: Lektorský tým je interní, a to přidává na kvalitě. L: Lektorky cítí osobní zainteresovanost k firmě, zapojují účastníky do lekcí a většinou nelektorují frontálně.
T: Říkal jste na začátku, že lektorky přizpůsobují té skupině. Jak tam probíhá nějaká komunikace? Jak to zjišťujete, kdo vám tam jde? D: Ten tým, který má na starosti nábor do lekcí, marketing, reklamu komunikuje s klienty na začátku, čehož jsem součástí, tak tyhle informace sdružujeme na jednom místě a poté to sdílíme s lektorkami. Vědí, kdo do toho kurzu jde, mají podrobný systém, kam se propisují informace z přihlášky. Nemáme přihlášky jednoduchý, že by to bylo jenom jméno a kliknout. Přesto, že jsme to hodně zjednodušili, pořád tam máme kolonky odkud se od nás dozvěděli, odkud jsou. Pořád o těch lidech něco málo víme od začátku. My máme od těch klientů, nejdeme pořád tam velkoobrátková vzdělávačka, pořád tady máme cca 10 lidí, proto nemáme těch kurzů tak moc, což znamená, že se nám ti klienti opakují, známe je, známe vedení z organizace odkud chodí, máme menší píseček a můžeme si s tím hrát, protože ty lidi známe, je to specifické pro nás, pro náš trh. Je to relativně malý trh.	L: P: Lektoři dostávají informace o účastnících předem. Při registraci účastníci vyplňují podrobnou přihlášku. P: Organizace zná prostředí a cílovou skupinou, s kterou pracuje.
T: To dává smysl, že tam jsou větší interakce. Zastavila bych se ještě u toho lektorského týmu, že se vyvíjí, vzdělávají se. Jak probíhá tento proces? D: Co mne napadá jako první, organizace si zakládala na tom, že přinášíme evropské know-how, co je moderní v Evropě, přinášíme sem a snažíme se spíš ty trendy posouvat a tvořit než někoho kopírovat. V českém prostředí v této oblasti není koho, myslím, že jsme na té špičce, co se týče know-how, děláme vlastní metodiky, vlastní publikace, které nesouvisí přímo se vzděláváním. Tím, že ten trend tvoříme, vytváříme know-how. Hodně je tu účast na partnerských evropských projektech. Lektorky, které jsou tady a já, jezdíme na různá školení, účastníme se partnerských projektů se zahraničními partnery, které si vybíráme. Jsme většinou ti aktivní, kteří přizvou partnery ke spolupráci. Pak to často vydáváme v rámci nějaké publikace. Případně to zapracováváme do našich kurzů a potom to učíme lidi, s kterými pracujeme. Takže ty zahraniční projekty je jedna věc. Vyhledáme příležitosti v rámci české sféry, tzn. účastníme se různých konferencí, kde se vedou debaty o moderních trendech, jsme součástí sdružení, někam chodíme, kde se debatuje o tom, jak se ten směr vyvíjí. Možná jsou v tom individuální kurzy a vzdělávací akce, ale neřekl bych, že na tom to stojí. Řekl bych, že to stojí na té aktivitě, že síťujeme a čerpáme další inspirace. Plus lektorky chodí na různé kurzy i ve vlastním volno, kontinuálně se vzdělávají, je toho strašně moc těch aktivit. V poradenství je důležité, že tři z nás chodí na terapeutický výcvik, což doplňuje know-how. T: tak je vidět že na sobě pracujete. D: A sdílíme to. To souvisí s interním týmem. Tím, že to nejsou jen externistky, tak je důležité, že chtějí nasdílet a učíme se od sebe.	Organizace přináší vlastní know-how nebo jej přináší z evropského prostředí. L: Lektorský tým se stále vzdělává, účastní se konferencí, jsou součástí sdružení. Informace se sdílí v rámci lektorského týmu.

T: Jak jsme se bavili na začátku, o lektorovi jsme se bavili. Ale i technicky co se týče obsahu nebo předmětu vzdělávání. Jak vy tam vnímáte kvalitu? D: Rozdělil bych obsah, a to technické řešení. Jedna věc je, co prezentují a jak to prezentují a jaký k tomu mám projektor. Vás zajímá obsah? T: Ano. D: To, co u nás je znát a s čím jsem se nesetkal jako se standardem jinde, nebo k nám dělaly pohovory lektorky, tak to, co děláme my, je poctivě připravený scénář té lekce. Což vlastně vypadá jako samozřejmost, ale když jsem viděl ty scénáře jiných, tak ty naše jsou velmi podrobné, je tam jasná časová dotace, co je cíl aktivity, co se po účastnících bude chtít atd. Jednak se podle toho dobře učí, jednat ti účastníci to poznají, že ten člověk si dal s tím nějakou práci a ví, co chce v ten daný moment říkat a není to, co ho tam v ten daný moment napadlo. Ta preciznost, dobře připravené scénáře, že se připravujeme na ty lekce dlouho předtím, využíváme vlastní know-how, vlastní publikace, v tom je určitý unikát, jinde se to ten člověk nedozví, když jsme u toho obsahu, může ho načerpat a získat tady. Ta kvalita toho obsahu je strašně subjektivní záležitost. Je to do velké míry práce s očekáváním člověka, když zjišťujeme očekávání částečně zjišťujeme u té přihlášky, ale hlavně pracujeme se zpětnými vazbami, máme feedback, papír A4, kde lidi vyplňují a přizpůsobujeme obsah na základě toho, co tam ti lidé říkají, co je potřeba změnit. Nevím, jak moc je to standard, často to tak bývá, měli jsme to i v projektech předtím, využíváme to i v komerci, děláme to za účelem, abychom na sobě pracovali. Takže to využíváme, přizpůsobujeme ten obsah. Pak je to individuální. Někdo má představu tom takovou, někdo jinou. Každý má představu jinou, pro mě je to unikátnost a interaktivita, je to o tom, jak se to vede. Ne vždycky to každému sedne, myslíme si že to, co předáváme každému sedne. Je většina klientů, která je spokojená, jsou někteří, kterým to nesedne z toho důvodu, že v poradenství jsou dva trendy – jeden si myslíme, že je ten moderní, kdy učíme ty lidi, aby znali sami sebe, uměli se sebou pracovat a orientovali se na trhu práce sami. A Druhý není zas tak moderní je ten expertní, kdy se využívá určitá diagnostika, spíš ten poradce jako expert řekne tomu dotyčnému, co by zhruba tak mohl dělat. To je takový dilema v obsahu. Občas se setkáme s někým, kdo má tu představu jinou.	L: Připravený scénář kurzu, s definovaným cílem a navazujícími aktivitami je ukázkou kvality. ZV: Obs: V rámci obsahu se pracuje na vylepšení pomocí zpětných vazeb. Obs: Obsah kurzu navazuje na moderní trendy v dané oblasti.
T: Jak pracujete s těmi lidmi, když zjistíte, že se to nepotkalo s očekáváním? D: Myslím si, že na té lekci, s tím ty lektorky, já se s tím vysloveně nesetkal, ale myslím, že lektorky po tom jednak se o tom baví s tím člověkem, zapojují ho, aby ten člověk mohl ten názor říct, snaží se, aby to vybalancoval, aby nenarušil tu lekci, vysloveně ho neblokují. Spíš si myslím, že s ním v rámci možností nediskutují. Myslím si, že ty případy jsou tak ojedinělé a unikátní nedá se říct, že bychom cíleně s těmi lidmi pracovali, lektorsky se s tím lektorky poradí. Pak se nám stává, že se nám ti lidé na ty aktivity opakovaně hlásí, že chtějí jindy přijít. Takže to je otázka, jestli třeba nechtějí projevit svůj názor na lekci a nesouhlas ale stejně jim to něco dává. Myslím si, že nemáme systém práce s nespokojenými lidmi, lektorky to asi nějak řeší, neřešíme to globálně, protože je jich málo.	ZV: S nespokojenými účastníky se pracuje, pracují s nimi lektorky. V organizaci nemají na práci s nespokojenými klienty jednotnou strategii.
T: Půjdeme po těch bodech, co jste řekl na začátku. Zmínil jste tam určitý servis ke kurzu. V této oblasti, jak se pro vás vyznačuje ta kvalita. D: Myslím, že přesto že jsme malá organizace, která si nemůže dovolit poskytnout ten servis a ty kurzy nejsou tak drahé, nemůžeme poskytnout ten servis jako když je to jednodenní kurz za 15 000 Kč, protože ty prostředky jsou omezené. Snažíme se to vynahrazovat na té lidskosti, s tím, jak s těmi lidmi komunikujeme. Myslím si, že se nestalo, můžu skoro dát ruku do ohně, že by někdo od nás byl jiný než milý na klienta.	Z: Servis - zázemí s občerstvení, příjemná komunikace P: Organizace je orientovaná na potřeby klienta, snaží se vyjít

A to i když budou chtít cokoliv od nás, různé nemožné věci, tak jsme na ně velmi milí, snažíme se jim vyhovět, trháme si žíly, že se snažíme certifikát uzpůsobit tak, aby si to představoval klient. Všechno, co ten klient po nás chce tak se mu snažíme vyjít vstříc, i když to je pro nás komplikace. Myslím si, že i to, když vybíráme kancelář, tak uvažujeme o tom, jak ty prostory budou vypadat, o pronájmech – jak budou ty prostory vypadat, jak se tam klient bude cítím. Je to věčný boj i mě, že má na starost efektivitu i tu finanční návratnost aktivit. Z pohledu lektore, aby lidi byli spojený na lekci. Vím, že je těžký přesvědčit, vzít ještě jednoho člověka navíc, který by vytvořil větší nárok na prostor, než jaký tam je a většinou se stává, že ustupuji já. Víc holt nevyděláme, další člověk se tam nevejde, utrpěla by kvalita té lekce. Samozřejmostí je občerstvení, nikdy se nám nestalo že by tam byla jenom voda, máme to navíc, máme to zakalkulované navíc do cen, jsme schopni něco málo těm lidem dát. Dáváme i publikace, dáváme je zadarmo účastníkům, kteří přijdou na kurz. Myslím si, že to bude spousta detailů, který si nejsem schopný teď ani vzpomenout, o který se staráme, aby byli. Nějaký hluk, to že je vždycky asistentka, která chystá místnost před lekcí. Myslím si, že to tady je takhle už léta, že to byla vždycky důležitá hodnota, jak jsou ty věci připravený před tou lekcí a klade se minimálně na to ten důraz při připraveně samotný lekce.	mu vstříc a nabídnout mu maximum služeb. Z: Organizace se stará o zázemí, jak vypadají prostory, aby tam byl klid. E: Efektivita znamená i nedělat věci na úkor kvality, ale vymýšlet věci tak, aby se vyplatily. Z: Místnost je nachystaná před kurzem. Obs: Organizace nabízí vlastní publikace účastníkům.
T: Teď mě zaujalo, že kladete důraz na efektivitu a finanční návratnost. Kladete ten důraz v rámci organizace a řešíte to nějak i s klientem? D: mírně, důležité říct, že jsou aktivity hrazené z grantů a které hradíme sami. Ten důvod na efektivitu je u obojího, máme málo lidských zdrojů a snažíme se to stíhat. Každopádně kde já jsem za to zodpovědný, ta část zpoplatněných kurzů, tak to propočítám všechny ceny tak, aby se zaplatil čas lidí, kteří na tom dělají, pokud lektorky na tom budou dělat déle, než se to zaplatí, tak s tím nejsem spokojený a nemohl bych na tom dělat. Bez efektivity, tak si představuj tohle, nejsem schopný na tom vydělat, není to výdělečný, není to soběstačný. Tak to je ta základní efektivita, to si pod tím představuji. T: Ještě mě zajímá poslední věc z toho, co jste říkal. To je ten přístup ke klientovi před kurzem a po kurzu.	E: Efektivitou je zaplacení času lektorů.
D: To si myslím, že jsem pak říkal, že jsme na klienty hodní, milí, snažíme se jim vyjít vstříc, máme popsaný interně mechanismy, jak se s tím klientem komunikuje. Někdy se hlásí do toho kurzu, tak to máme systemizovaný. Ale myslím, si, že i bez toho systému by se projevilo to jaký lidi tady pracuji. Ten tým máme tak složený, že jim záleží na tom, myslím od uklízečky po ředitelku, dělají tady lidé, kterým záleží na tom, jak ten produkt bude působit. A ten klient je u nás na prvním místě, protože nám záleží na tom abychom to, co děláme mohli dělat dál, aby lidi na kurzy chodili, proto děláme, co můžeme. Od momentu, kdy s nimi komunikujeme, tak s nimi přistupujeme tam (systém, asistentka, která to dělá) bere na to ohled, komunikuje s klientem příjemně a pak ještě já, který dohlíží na celkový proces kontroluji, jak bylo s klienty zacházeno. Když jsou komplikovanější případy, mají specifické požadavky, radíme se, děláme schůzky, kde já do toho vstupuji. Co si pamatuji, cokoliv bylo možné, tak jsme pro klienta udělali. Neděláme v podstatě, co není možné z důvodu akreditací nebo etické věci co jsou za hranou, ale kdykoliv klient něco chtěl jinak než standardně, tak jsme mu vyhověli. Zatím nám to nepřináší komplikace. Spíš tohle. Jinak jsme milí.	Z: Komunikace s klientem probíhá na příjemné rovině. V organizaci jsou nastavené interní systémy, jak se komunikuje s klientem. QMS: Vyjít vstříc znamená nevyjít z nastavených pravidel pro udělení akreditace a nejít proti etickým záležitostem.
T: Říkal jste, že jste nabírali lektory. Jak byste poznal takhle kvalitního lektora?	L: Lektor má mít jisté know-how a znalosti,

D: To bylo zajímavý. Dlouho jsme to nedělali, naposledy jsme nabírali lektorku, kterou jsme znali, tak jsme to nemuseli dělat. Zase to je víc věcí. Jedna je to, jaký témata může ten člověk dělat, to je pro nás dobrý lektor. Je to ten, který je schopný z fleku odučit kurz, nebo s malou přípravou, kurz, který je poptávaný. Samotná znalost, know-how, má nějaký téma připravený, je schopen připravit téma, dát na to logo organizace a začít to dělat. Poslední dobou máme problém, že je hodně práce a málo lektorů. Do té doby to bylo o tom, že jsme vybírali lektory, kde jsme na výběrku dali aktivity, aby nám ukázali, jak učí. To jsme vyloženě měli scénář pohovoru, jak tohle zjišťovat. Byla tam příprava scénáře, aby ten scénář nějak vypadal, aby podle toho byl schopný pracovat. Byla tak aktivita, aby nám člověk ukázal, jak lektoruje. To znamená, že jsme mu hráli účastníky a on s námi zkoušel nějakou scénu, jak by učil. Přemýšlím, co jsme pozorovali – jaká je interakce, jestli bere v potaz to, že tam jsou různí lidé, jestli se na ně obrací, kouká na ně, jestli je zapojí do lekce nebo jenom tam odříkává. Tohle asi. Už jsem říkal část toho, jestli souzní s filosofií organizace, jestli nás znají a bude kopat za jeden tým. Jinak bychom ji asi nepovažovali za dobrou lektorku. Pak tam jsou nějaké prezentační dovednosti, nějaká komunikace, vyjadřování, obecnější. Tohle asi dělají všechny vzdělávačky. U nás je to o tom, že se snažíme, abychom ten tým měli dobře sestavený. Dost často bereme lidi, kteří nejsou hotové lektorky, ale zapadnout sem, naučí se to, co mají dělat a vyrostou tady. A takhle tady máme celý lektorský tým kromě poslední akvizice.	které může okamžitě předávat, umí pracovat se skupinou, je připravený a je motivovaný stát se součástí týmu. Má prezentační dovednosti. Důraz při náboru u interního týmu kladou na osobnostní fit.
T: Vzpomenete si, když jste byl sám naposledy na kurzu a řekl jste si, že byl kvalitní. Jak to vypadalo? D: no já jsem byl, nevím, jestli to byl poslední. Teda kromě výcviku, i když je dobrý, ale nedával bych ho jako ukázku kvality. Je tam spousta rezerv. Tak na posledním jsem byl na kurzu u nás, nevím, jestli bych neměl vybrat něco jiného? T: Jestli si myslíte, že byl v pořádku a byl kvalitní tak klidně. D: Teď jsem ho byl zrovna pomáhat i učit. Je to kurz, který je naší vlajkovou lodí, je to sebezkušenostní kurz, který je celý postavený na filosofii mapování neformálních kompetencí. Řeší se, co se v životě naučili, co umí. Umět to potom prezentovat potencionálnímu zaměstnavateli. Ten kurz, tam se projevilo to, co se tam snažíme dělat. Na mě to působilo. Já jsem člověk, co klade důraz na připravenost a strukturu toho. I když mi ten obsah nemusí sedět, což není tento případ, ale já mám rád, když ten kurz je připravený. Když vidím, že si ten lektor s tím dal práci a připravil si to dopředu. Když to má timing, když vím, že se začíná, někdy se končí, aktivity má časové ohraničení. Lektor to sleduje, když ta struktura navazuje a je logická. Teď si to uvědomuji ještě víc, když pomáhám s kurzem, tak je hodně těch aktivit, kde se vyžaduje přemýšlení po tom člověku a třeba aby si vybavil, co mu šlo v dětství. Je tam třeba úvodní film, klip, úvodní aktivita, nějaká hra, která uvede to téma, což je maličkost, zabere to 5-10 minut a zabere to na celkovém dojmu a je vidět, že nad tím přemýšlel. Teď tam frkne tohle, ale aktivitu předvede, dá tam miniaktivitu, která uvede to téma. Tohle je takový malý detail. V tu chvíli mě to vlastně hrozně bavilo a líbilo se mi to. Druhá věc, že mě baví si hrát, že se ti aktivity a dovednosti nepředávají teoreticky ale prakticky. Naučí se tam zahrát a něco naučit. Hodně se kombinují herní prvky, kartičky, zábavné věci s tím, že se člověk něco o sobě dozví. V tom ta hravost mi je vlastní a bavilo mě to.	Obs: Kvalitní kurz je dobře připravený, je správně načasovaný. Aktivity jsou správně uvedeny. Hravost je důležitou podmínkou kurzu.
T: Poslední dotaz. Jsou nějaké systémy, které sledují a hodnotí kvalitu a dávají známku kvality institucím. Kdybyste takový systém měl možnost říct nebo sestavit. Co byste tam chtěl sledovat? D: Trošku mi to zní jako.. Nebo takhle.. Já rozlišuje dvě věci, jedna věc je systém, že si firma vytvoří vlastní, jak tu kvalitu sleduje, to máme i my něco takového a mně to	QMS: U systému kvality je důležitá unikátnost, aby zapadla pro organizaci, lidé v organizaci s ní

přijde vlastně fajn a je mi sympatické na druhou stranu vím, že jsou unifikované a využívá je víc firem a tam mají samozřejmě výhodu, že jsou univerzální, a když si řeknou že splňují tu a tu kvalitu, tak podle toho mohou zjistit, že mají kvalitu. Nevím proč, ale mně to není moc sympatické. Já mám rád tu unikátnost, proto jsem v malé organizaci. Mám rád unikátnost v systému kvality, nepotřebuji, aby nějaký můj školitel splnil nějaký certifikát a měl nějaký systém, který mi sedne a nesedne. A kdybych měl něco takového zavádět, rád bych zaváděl to, co by bylo na míru té daný firmě. To rozhodně znamená to, co já bych rád v tom měl, je ta unikátnost, aby to sedělo, mělo to svoji osobitost, svojí image, aby se to odlišovalo od toho, co se dělá normálně. Já mám radši tohle. A aby to nebylo jen tak. Aby ti lidé, kteří na tom pracují a podílejí a mají dodržovat kvalitu věděli proč to je. Aby to nebylo jen tak na papíře. Aby se s tím sžili a měli to zvnitřněný a nebyly tam nesmysly, které jsou nadbytečný. Systém, který jsou schopni se s tím zaměstnanci žít. To znamená nějaká jednoduchost, smysluplnost, stručnost, aby tam byli důležité věci, ne všechno možný. Žádný systém nebude nikdy dobře fungovat bez těch lidí. Když ti lidé nejsou dobře, podřízení nebo vedoucí, tak ten systém je důležitý ale není samospasný.	byli ztotožnění a uměli s ní pracovat. Systém by měl být jednoduchý, smysluplný, stručný a bylo tam vše důležité.
T: Ještě mě teď mile překvapilo, že máte vlastní systém, kde sledujete kvalitu. Můžete mi říct, co tam sledujete? D: Bavili jsme se o tom celou dobu, všechny ty věci, máme to sepsaný, nějaký směrnice na tom máme. Je tam všechno, že máme připravené dokumenty, kromě toho, že lidi jsou šikovní, máme připravené materiály, co se píše klientovi, když se přihlásí do kurzu. Máme kdy, kdo, máme i mapu, kterou už tolik moc nepoužíváme, máme graficky znázorněno, kdy, kdo a jak komunikuje s klientem, komu klienta předá dál, jak vypadá scénář, lektorky mají svůj systém kvality, jak jsou oblečené na lekci, jak komunikují s klientem, jak je vítají na lekci, jak jsou ready, evaluační dotazníky. No všechno tohle je zapsaný, to nemáme jen v hlavě, máme to v tom systému na papíře, co jsme si sami udělali, předává se to a vylepšuje se tom. T: je ještě něco co jsme nepokryli z té kvality a mohli jsme pokrýt? D: Myslím, že jsi to vzala dostatečně ze široka, že jsi pokryla všechno. Není nic, co bych měl na paměti. T: Tak moc děkuji.	QMS: V systému kvality jsou připravené materiály, mapa komunikace s klientem, zapsané směrnice říkající např. komunikace s klienty, představení na kurzu a způsob oblékání.

T: Budeme se bavit o kvalitě v dalším vzdělávání, zajímá mě váš pohled, jak zajišťujete kvalitu ve vaší organizaci a co to vlastně pro vás kvalita je. Tím bych začala jako první. Co pro vás znamená kvalita ve vzdělávání? D: Dřív jsme to měli tak, že jsme ji řešili. Naše organizace měla před dvěma lety udělaný velký průzkum, kde bylo přes 450 organizací, kde vyšly z toho největší problémy za poslední 2 roky, co potřebují řešit. A vlastně ta kvalita, jak jsme to postavili a řešili ty dva roky, tak bylo spíš o tom mít špičkové lektory a lektorky na nejaktuálnější témata a spíš jenom to řešit tak, aby to vždycky odpovídalo těm potřebám, co organizace mají, aby se to namodelovalo na míru a zároveň se kontrolovaly výstupy, aby to bylo na nějaké úrovni. Víme, že ten kurz dostane 9 z 10 bodů a když tam je nějaká kritika při testování nových lektorů, že s nimi nespolupracujeme. To byla vlastně jedná úroveň, se kterou se tak nějak pracovalo.	L: Kvalita jsou špičkoví lektoři na aktuální témata, která odpovídají potřebám organizace. Dalším kritériem jsou výstupy z kurzu. Pokud není lektor špičkový, dále se s ním nespolupracuje.
T: Říkal jste, že pracujete se špičkovými lektory na aktuální témata a když tam je kritika tak s nimi nespolupracujete. Jak tedy vypadá podle vás ten špičkový lektor? D: Tím že my vlastně školíme specificky nezisk, tak se nám ukazuje, že když je lektor nebo lektorka zkušený ve svém oboru, pokud nemají background z nezisku, jak	L: Špičkový lektor má zkušenosti z daného oboru, mají profesní know-how. Kromě

funguje specificky a že to není o prodeji služeb, ale že taky potřebuje být i nějaký engagement lidí, které mají kolem sebe, podporovatelé, donoři, tak se ukazuje že tohle je problém. U nás je jádro, kteří pracuji dlouhodobě jako lektoři, sami řídili organizace a mají v tom profesní know-how, že to učí na univerzitě sami a pořád jsou jednou nohou v nezisku a dělají nějaké projekty české nebo mezinárodní. Těch lidí není moc, ale tam se ukazuje, že je to jediná cesta, aby to bylo na té naší odpovídající úrovni. Narážíme na to, že můžeme mít špičkové lidi z consultingu z pohledu manažerského, ale potřebují projít nějakým dlouhodobějším tréninkem na lektorování, aby se to naučili předávat. To je druhá úroveň. T: když navazujete spolupráci s lidmi, jak probíhá to navozování spolupráce a co všechno zjišťujete? D: My tady ty, které máme to jádro, to jsou lidé, se kterými jsme spolupracovali už dlouhodobě a máme ověřené, že tam s nimi se dá postavit nebo je to spolupráce na více úrovních. Není to jen konzultace nebo větší zakázky. Když to jsou noví lidé tak oni osloví nás, protože se jim líbí, co děláme a chtějí dělat něco pro nezisk. Dělali něco pro nezisk, staví se na vlastní nohy a osloví nás. Nebo i z druhé strany dostaneme na někoho doporučení nebo si někoho vyhlídneme. Většinou ten proces musí proběhnout tak, že se poznáváme s tím člověkem, jdeme si sednout na kafe, už nám to od začátku lidsky sedí. Protože přece jenom se všichni v tom nezisku pohybují docela dlouho a člověk intuitivně pozná, jak si bude zbytku sedět. Pak většinou se snažíme s tím lektorem dopracovat nějaké zadání, které připraví na ten kurz z těch potřeb, které víme, že ten nezisk potřebuje plnit. Aby to nebylo, že přijde, střelí téma a začne hnedka lektorovat, ale že se opravdu snažíme to téma dostat do toho. Potřebujeme naplnit potřebu těch organizací a většinou, než se pustíme do něčeho většího tak ty lidi testujeme na třeba otevřených kurzech a na zakázkách, třeba když máme zakázky od firem a školíme jejich neziskovky a využíváme lektory na otestování na základě těchto kurzů kde se nemusíme bát, že bychom řešili, že nám lidé zkritizují otevřený kurz, kam může přijít kdokoliv. Tím, že to namodelujeme do nějakého bezpečného prostředí, kde můžeme ze začátku zjišťovat hodně v organizacích a postavit to na míru pro 6-8 lidí tak si ty lidi testujeme tímto. Než se naváže nějaká větší spolupráce, tak je potřeba s lektorem projít malé kolečko, že víme, že rozumí těm organizacím. T: Co všechno potom chcete od toho lektora, když mu dáte to zadání na kurz. Co chcete od něj vidět, než proběhne samotné školení? D: My v tomhle nemáme s těmi lektory, že potřebujeme vidět prezentace. Dáváme důvěru, nejsou to juniorní lidé, kteří by začínali. Mají léta odškolená, byli na manažerských postech anebo pracovali jako konzultanti, takže tohle to je asi na nich jenom spíš s nimi snažíme pracovat na té anotaci nebo obsahu abychom si řekli, co tam musí být a jak to má plus minus vypadat za nás. Není to tak, že bychom řekli: „Dodáte nám marketing na sociálních sítích“, ale je to tak, že nám z toho vyleze nějaký obsah, co potřebují a zaměří se na to a ten lektor to musí připravit.	znalostí a zkušeností, které mají je potřeba mít lektorské dovednosti. L: Kromě znalostí jde i o tom, zda si to sedne lidsky. Lektor umí své znalosti napasovat na potřeby organizace a rozumí jim.
T: U té kvality na začátku jste říkal, že ta kvalita má odpovídat potřebám nebo to odpovídání potřebám organizace. Jak probíhá tady proces zjišťování potřeb? D: My jsme narazili na jednu věc. Teď možná půjdu o kruh dál. Ukazuje se nám z celé té škály, co bychom potřebovali školit, ukazuje se nám to obecně jako problém na trhu, že vlastně je v nezisku velká fluktuace lidí zvlášť na pozice, na které školíme, fundraising, marketing a tak, pak se nám ukáže, že my pořád vychováváme lidi na začátku kariéry a pořád přichází noví a noví lidé, kteří ty kurzy naplní, a to je to s čím se vlastně bojujeme, co řešíme, jak se dostat o krok dál, abychom nepracovali jen s těmi. Základní potřebu na té vysoké kvalitě můžeme naplnit, ale je to pořád jenom ta první úroveň, nikdy se to nedostane na nějakou dlouhodobější péči, které jsou v organizacích. A to je to, co vlastně teď řešíme s jedním donorem a „přestat dělat“	P: Kromě zajišťování potřeb vzděláváním jde také u kvality o dodání dalších navazujících služeb. P: Před každým vzděláváním účastníci či

tyhle jednorázové kurzy, ale aby to bylo propojené v onlinu, offline a nějaká péče o ty lidi v rámci individuálních konzultací pro organizací, kdy už to nebude člověk v organizaci, ale bude to víc lidí, kteří se budou účastnit kurzu. Až po nějaké master mind skupiny, kde budou moct na dva měsíce nebo měsíc a půl projít intenzivním tréninkem a mají možnost se někam posunout tak, aby to zasáhlo víc lidí. A tam teprve teď nějaké modely začínáme dávat do kupy a testovat, co by mohlo a nemuselo fungovat. Takže je to vlastně na základě toho, co jsme zjistili za poslední dva roky, že my se nikdy nedostaneme o úroveň výš ani nikdo na trhu. Tak chceme namodelovat nový systém na fungování. T: Abychom byli úplně konkrétní. Jak jste to vlastně zjistili, že se tam točí a fluktuují ti lidé? D: My to zjišťujeme nějakým dotazníkem, kteří oni musí projít a kde jsou dva druhy. Jeden je přímo na otevřené kurzy, kteří chodí předem na přihlášené a ti mají objednaný kurz, kde přibližně 60 % lidí začíná, 40 % lidí má mírné zkušenosti. Když děláme kurzy na zakázku většinou to vychází podobně. Většina lidí přijde na začátečnický a možná něco trochu umí. Možná se nám stalo výjimečně, že přijdou zkušení. A pak se ukáže, že sebehodnocení zkušenosti versus to, co se učí na kurzu to zas posadí zpátky na zem, takže to je to, že my máme nadefinované, co chceme od nich vědět – jaké mají zkušenosti, jaké mají problémy, jak dlouho to řeší. Z toho se ukazuje, že teprve většina lidí s tím začíná.	zadavatelé vyplní dotazník.
T: Pojďme si celé vzít kolečko celé zakázky z pohledu kvality. Dostanete zakázku, máte lektora, dojednáte skvělého lektora, dojednáte obsah, pro klienta zjišťuje dotazníkem před kurzem, kdo vám tam přijde? D: To jsou dvě rozdílné věci, když je to otevřený kurz tak prostě to jsou témata, která víme, že prodáme vždycky. Takže to otvíráme a s tím si moc nehrajeme. Protože jsou předem vydefinované oblasti, potom se uzpůsobují lekce na míru. Co se týká těch velkých zakázek, tam už to probíhá tak, když nás poptají, většinou mají představu takovou hodně rozstřelenou, že to chtějí školit z dotací až po individuální fundraising jsou to schopní narvat do jedné věty v objednávce. Většinou s tím pracujeme tak, že definujeme, co tam přijde za cílovou skupinu a pak co mají přijít za organizace a co mají za cíle abychom věděli, jaký z těch témat, která jsou nejžádanější, které v rámci omezené časové kapacity nabídnout. Když člověk udělá tohle a shodneme se na zadání tak posíláme dotazník předem. U jednoho donora to probíhalo tak, když má grantový program, tak ty organizace předem vyplňovali předběžný zájem o nějaká témata, o která mají zájem. Na základě toho si většinou vytáhnout ty nejžádanější témata, a když organizace chodí na tyhle zakázkové kurzy, ty dotazníky jsou opravdu dlouhý a snaží vytáhnout co nejvíce informací. A lektoři se to pak snaží uzpůsobit na zadání těm organizacím. Tak aby si oni odnesli co nejvíc praktických zkušeností na svou práci. T: V rámci kurzu přímo, když dostane lektor všechny potřebné informace a namodeluje si to tak, že lektor tam působí. Jak pokračujete dál po kurzu? D: Tam se dělá hodnocení znovu. Tam se hodnotí i kvalita lektora a celkové činnosti kurzu, obsahu, jestli vlastně prakticky i pro ně to má nějaký dopad. Akorát je to jednorázové tak pro nás je to, že se to téma ukáže nakousne a není tam dlouhodobé, aby se to zavádělo do praxe. Je to spíš ukázka tématu, nástrojů, není tam kontrola po delší době, jestli to vzdělávání mělo přínos pro organizaci nebo to bylo nakousnuté. T: když jsme se bavili o tom, že plánujete navázat s jedním donorem tu kontinuální spolupráci, aby to nebyla jen jednorázovka. Tak jak tam to potom plánujete zajistit, aby se to potkalo s tím, s čím se to potkat má? D: Vlastně, co my děláme, tak to stavíme nejen s B. ale i s lidmi, kteří se této oblasti věnují spoustu let. Využíváme na to lektory, konzultanty z venku, snažíme se vysát,	P: Na začátku před vzdělávání dochází k definování potřeb, cílů vzdělávání a cílové skupiny. Pro zakázky na míru se používá obsáhlý dotazník, na jekož základě se připravuje kurz. ZV: Po kurzu se dělá další evaluace, kde se hodnotí kvalita lektora, činnosti kurzu, obsah a dopad kurzu. Při jednorázové akci nelze zhodnotit celý dopad, jde spíše jen o nakousnutí tématu. Při navázání dlouhodobé spolupráce s příjemcem vzdělávání se při řešení zadání spolupracuje s předními odborníky. Kromě vzdělávání se navazuje

co je nejlepší na trhu, když už to děláme, tak ať je to k něčemu. Je to celkový přístup, který jsme změnili při práci na jiných programech rozvoje organizací, kde jsme udělali s jedním donorem, kde se na začátku dělala základní analýza organizací, v jakém jsou stavu a namodelovalo se jim nějaké vzdělávání, kterým by měli projít a vedle toho už byl právě ten consulting, kde jsme provázeli dlouhodobým rozvojem, kurzem, naučili se nástroje, my jsme s nimi pak řešili základní implementaci do jejich práce typu. Jedna organizace prošla grantovým fundraisingem a pak jsme pracovali na tom, že se učili tvořit a oslovovat donory a dávat do kopy své programy, aby si zajistili další finance na fungování. To je proces, kdy se to z jednoho kurzu přesune do několika měsíců intenzivní práce.	consultingem a dalšími návaznými aktivitami.
T: Zmiňoval jste na začátku, že kvalita jsou výstupy na úrovni částečně, jedna z těch věcí, co tam padla. Jak poznáte, že jsou ty výsledky na úrovni, že jsou kvalitní? D: Co hodně řešíme, že se na začátku ukazovala kvalita těch materiálů, se kterými ti lektoři pracují. Že nejsou schopní nebo ochotní o těch studijních materiálech nebo prezentací předělat tak jak by to mělo odpovídat, aby to odpovídalo nějakému standardu, který je obecně platný, že by prezentace měla vypadat tak a tak, aby z ní něco měli a pořád to člověk vidí, že to je spoustu textu, šílená grafika, a když se to vytiskne tak některé fonty.. Kvalita těchhle materiálů není z pohledu designového tak hezký, jak by to mohlo být, že to je kvalitní materiál. I obsahově se to může pročistit. I tohle si mohou organizace odnášet jako svoje pracovní nástroje dál, pracovní listy, tak není u všech lidí v dostatečné kvalitě, na to narážíme u nových lidí, nebo i u lidí, kteří jsou tady spoustu let a nikdo jim nebyl při jejich sebevědomý schopný natlouct, že by bylo potřeba aby se na to podíval aspoň nějaký grafik, kdo by to jazykově poladil a dotáhnul na lepší úroveň. T: Když jste byl naposledy na nějakém vzdělávání sám. Vzpomenete si na nějakou akci, která byla kvalitní a jak to vypadalo? D: Tím, jak já dělám vzdělávání spoustu let, aniž to mám vystudované tak člověk chodil na to vzdělávání z pohledu toho, že to dával do kupy z pohledu toho, že byl moderátor nebo to dával do kupy. Čistě vzdělávací akce.. Jestli se dá konference považovat za vzdělávání? Když dělalo LMC HR konferenci v La Fabrice. Se zaměření na inovace v personalistice, HR, rozvoj firem a je to spíš pro personální lidi, vyšší management, není to pro nezisk, byl jsem tam jediný člověk z nezisku, který tam jde. Kvalitní vzdělávání, jakože opravdu hodně dobrý vzdělávání, tak to bylo ještě když jsem byl ve správní radě A. a dělali pro nás tréninky při evropským setkání ředitelů, ředitelek, členy správních rad, kdy se dělali tréninky na práci mezi managementem a governance, ale to byly jako opravdu půldenní tréninky zaměřené na specifická témata. To není, co by se v ČR dělalo, tady není na to cílovka. T: Jak jste poznal že to bylo kvalitní? Jak jste poznal, co bylo na tom kvalitního? D: Tím, že vlastně tam to bylo z více úrovní. Všichni, co tam byli, tím že organizace A. patří na špičku a lidi v ní na ředitelských pozic, tak patří na vyšší úroveň lidí, nejen že se tam pracovalo s touto skupinou, která má léta praxe, pohybuje se v mezinárodním prostředí a měli plus mínus podobnou úroveň, většina jsou lidi kteří pracují pro mezinárodní instituce třeba ti ze správních rad, konzultačky, už jenom na té kvalitě lidí co se účastnili vzdělávání, také to jak bylo udělané. Nebyl to klasický workshop, kde někdo přednáší, ale byli to takové ty sdílecí workshopy nad nějakými tématy v těch organizacích a propojení typu já za českou A., ředitelka britské A., která je mnohonásobně větší než tady ten trh, někdo ze severských zemí, kde to funguje jinak. Už jenom jakože se podařilo přisdílet, bylo to samoučení v bezpečné skupině jako organizace kde se ti lidé znají nebo fungují v podobných procesech, tak	Obs: Dalším ukazatelem kvality jsou materiály lektorů, kteří by měli odpovídat obecně platným standardům z obsahové i grafické stránky. Měla by se dělat jazyková i grafická korektura. Kvalitní vzdělávání z osobní zkušenosti je workshop, kde dochází k výměně zkušeností v bezpečném prostředí mezi účastníky se stejným profilem – obdobné zkušenosti, obdobné postavení v organizaci. Téma je poté úzce zaměřeno. Účastníci ze zkušenosti řešili obdobné potíže. V českém prostředí jde tento model špatně aplikovat kvůli rozdílnosti problémů a zkušenostního backgroundu.

asi tole byl jeden z nejpřínosnějších kurzů. Ale asi se tohle bohužel v českém prostředí namodelovat nedá. T: Proč ne? D: Tak aby se tam dostala, my jsme to tady na fundraisingu řešili že vy to asi šlo, že by tam byli lidi v podobných pozicích, podobná struktura v organizacích vybrat. Ale tím, že v A. má výhodou, že tam máte na všechno zpracované za těch 60 let, kdy to funguje spoustu studií tipy o tom třeba, proč vznikají konflikty v organizacích a máte k tomu 40ti stránkový dokument čemu se dá vyvarovat. A všichni lidi v těch pozicích mají k tomu přístup. A všechny ty tréninky jsou na tom postavené. I u vás se předpokládá že máte nějaké znalosti na vysoké úrovni se řízením organizací. To by bylo něco. A zároveň to je něco, že se lidé potkávají na těch tréninkách, ti lidé jsou třeba 5 let na těch pozicích. To prostředí je bezpečný, dokážou sdílet svoje reálné zkušenosti a zároveň já, když se budu bavit s člověkem z Jižní Ameriky tak plus minus je ta organizace řízená podobně. Takže to je hodně specifická interní lidí. Asi by to bylo přenositelné sem ale muselo by se pečlivě vybírat organizace, aby byli plus minus stejného řídícího modelu a nějaké velikosti podobné při různých velikostech vznikají jiné problémy. Třeba o.p.s. která má ředitele a malou správní radu versus spolek který má ve vedení 8 lidí a rozhoduje o tom valná hromada, kde je sto lidí. Takže ty problémy jsou hodně rozdílné, co ty lidí řeší. To je proto, proč jsme se posunuli od kurzů ke komplexní řešení, proces, staráme se o tu organizaci, a oni spíš chodí na základní kurzy a chodí na základní konzultace, a pak tam jsou nějaké workshopy interní.	
T: posuneme se od kvality vzdělání možná na vyšší úroveň. Bavili jsme se o různých systémech řízení kvality. Bavili jsme se na začátku před rozhovorem o ratingu. Kdybyste měl možnost vytvořit nějaký systém řízení kvality, co byste tam sledoval nebo co byste tam rád sledoval? D: já se přiznám že pro nás systém řízení kvality, nevím jestli.. My jsme to řešili. Trochu odbočím v rámci modelování dopadu pro jeden program a tam jsme to vlastně posunuli k tomu, co se týká lektorů, konzultantů a my vlastně od nich očekáváme nějakou úroveň, kterou si dokážeme ohlídat, známe jejich práci z jiných organizací, ale že tam je vlastně teprve zkoušíme dávat do kupy s jednou externistkou, že vlastně ten program slouží pro její rozvoj, že ona vlastně má DPP na konzultace, ale zároveň s tím programem roste ona. My kvalitu jako takovou v tuhle chvíli nepracujeme spíš pracujeme s tímhle, abychom dokázali tam dát něco vlastně na ty programy co připravujeme, že my tam budeme přitáhnout spoustu lidi, kteří nemají velké lektorské zkušenosti, dělali konzultanta a budeme muset nastavit nějaký proces, abychom si ověřili úroveň, že roste od zkušeností od consultingu k lektorování. Pak se to bude muset dělat jako že projdou nějakým základním lektorským tréninkem nebo něčím, nastaví se nějaká úroveň a budeme je sledovat. Přiznám se, že zatím úplně nevím jak. Je to něco, co řešíme poslední dva měsíce a budeme to řešit minimálně rok, rok a půl, než něco rozumného vyleze. T: Takže v tom systému, obecně by bylo zajímavé sledovat lektor? D: Lektory, nejen ty organizace, jak se nám rozvíjí, jestli oni sami rostou nahoru. U nás je důležitá věc, tím že vlastně neškolíme pro korporáty a neškolíme pro firmy kdy bychom museli mít x certifikátu, přestali jsme dělat akreditované kurzy z toho důvodu, abychom je mohli namodelovat, jak je potřebujeme. Což nám odpadli lidé ze soc služeb, ale to se nedá nic dělat. Všechno se to posouvalo k tomu, abychom měli volné roce s tím nějak pracovat abychom to dostali na nějakou úroveň, že to pro nás bude že jsme na špici a má to dopad do organizací, ale zároveň když budeme vědět, že to nedává smysl a bude potřeba to změnit tak to do dalšího běhu změníme abychom nebyli svázaný v nějakém modelu co se nalajnovalo ministerstvo podle	L: Mimo samotný rozvoj klientů by se organizace také měla starat o rozvoj vlastních zaměstnanců a spolupracovníků, sledovat jejich rozvoj a růst. QMS: V systému vzdělávání by bylo zajímavé sledovat. Kvalita nutně neznamená certifikáty. QMS: V počátku je potřeba namodelovat potřeby samotné organizace poskytující vzdělávání a najít si vlastní cestu, aby

škatulek a snažíme se to dělat, nechci říct že na koleni, ale hledat si v tom vlastní cestu. T: Ještě mě napadla jedna otázka k systému řízení kvality. Máte to nějak celkově podchycené, sepsané, procesově, dokumenty..? D: Vůbec. Tady vlastně ta zásadní věc, co byla tady vzdělávání nějak fungovalo bylo spolufinancované jednou firmou, platili jsme minimum financí, většina kurzů byla akreditovaných muselo odpovídat tomu, co má ministerstvo a loni když jsem přišel do organizace tak ta firma odešla, která to financovala, a museli jsme to postavit celé na samofinancování nějakých věcí kolem, takže jsme všechny tyhle papíry hodili do koše a začali to dělat znovu. T: Myslíte, že se dostanete někdy do té fáze, že budete mít tyhle papíry? Nemyslím akreditace. Spíš k tomu abyste si to vy zase zakotvili až zase získáte, zajedete si svoje kolečka. D: To je otázka. Jsme taková nepapírová organizace. Ne, něco tam bude muset být a myslím, že ono to pak vyleze s programem, co dělám na komplexní rozvoj organizací a tam ty data, co sbíráme z organizací, tam začínáme větší metodiku řešit, co by měla vypadat. To už je něco, když pracujete s celou organizací, musí to běžet podle nějakého mustru. Je to něco, na čem pracujeme, na čem stavíme. Je t, jako zbourat to a začít stavět znovu nejde úplně rychle. Nám, tím že jsme hodili „ty papíry do koše“ tak nám to otevřelo hodně ruce v tom, že jsme mohli zkoušet věci, které jsme do té doby nedělali. Byli jsme schopni namodelovat téměř cokoliv. Jde sis s tím hrát, člověk ví, co mu funguje nebo nefunguje. T: Napadá vás ještě něco z té kvality, co jsme nepokryli nebo co byste chtěl zmínit? D: asi nic. Člověk se tomu vyhýbá, jak čert kříži, aby nemusel ty papírové věci řešit. Pro nás to je cesta. V tuhle chvíli spíš stavět ten obsah a k němu tvořit metodiky, aby to bylo kvalitní, ověřit si to vlastně se tím dostat k tomu, že posuneme trh za rok, za dva na jinou úroveň, abychom stavěli, jak to má vypadat. Ale to je cesta tak že si to teď musí bez toho obejít a musí se to testovat a měnit za pochodu. Jinak bychom podle toho, že to musí odpovídat nějakým standardům, jsou dokumenty, které musíme vyplňovat, tak to při naší kapacitě asi nejsme schopný dát. Pokud máme něco mít samo financovatelné tak pokud máme nějakou další věc, která je navíc, je pro nás zátěž. T: myslíte, že řešíte tu efektivitu v rámci toho. D: ano. T: z mé strany vše, moc vám děkuji.	mohla poskytovat služby na úrovni. Mít kurzy podle určitých šablon není nutné. QMS: Není nutné mít vše papírově a procesově zpracované, důležitá je i flexibilita dokumentů. E: Práci je nutné dělat efektivně a nedělat věci navíc, které by chod organizace zdržoval.

T: Jestli mi můžete říct, jak vy vnímáte kvalitu? Co pro vás znamená kvalita v dalším vzdělávání? D: To je dobrá otázka, poměrně široká. Pro mě osobně znamená kvalita spokojený student, teda jak implikovat spokojeného studenta. Musím se přiznat, že pro mě je to i spokojený lektor, protože si myslím, když není spokojený tak tam ta kvalita nutně, nechci říct, že nemůže být, určitě může, ale něco tomu bude vždycky chybět. Takže pro mě kvalita je lektor, který má ideálně odpovídající vzdělání, určitě vzhledem k tomu že se bavíme o jazykách, tak odpovídající jazykové povědomí, ale zároveň je to pro mě člověk, který je ochotný na sobě pracovat. Nemyslím si, že nutně ten lektor nebo učitel, který před 30 lety vystudoval peďák, tak si vystačí s tím, co se tam před 30 lety naučil, to si myslím, že je věc, na kterou narážím ne dnes a denně ale relativně často. Takové ty námitky ale když já už to dělám 25 let a takové ty implikace, co ty mi tady budeš vyprávět, je ti, já nevím 30, a co teda ty máš do toho co mluvit. Taková	L: Kvalita znamená spokojeného studenta a spokojeného lektora. Kvalitní lektor má odpovídající vzdělání v dané kvalifikaci a ochotou pracovat na sobě.

ta ochota pochopit, že se ten obor někam posunul. Co děláme v těch firmách, ale v rámci i těch otevřených kurzů tak, že se doufám dramaticky liší od toho, co se děje ve školách základních, středních, tohle reflektovat, uzpůsobit styl učení, ideálně jít s dobou, zakomponovat do výuky technologie atd. A nicméně samozřejmě podmínky pro lektory asi nejsou úplně ideální a tady tomu přející. Finanční podmínky jsou prostě neideální, když to řeknu eufemisticky. Takže jakoby tohle pro mě je kvalita, ale v praxi si myslím, že ten lektor to má nesmírně těžké.	
T: Když jste řekla že má jazykové povědomí, má tu svoji odbornost a říkala jste ještě odpovídající vzdělání. Takže když nabíráte lektora, na co všechno se díváte? D: Odpovídající vzdělání to je možná relativně nešikovně řečeno. Když nabíráme lektora, vzhledem k tomu, že jsme členem AJŠ certifikovaným, což znamená, tam je to nějak kvantifikované, já vás nebudu zatěžovat kolik přesně, ale většina hodin by měla být odučená lektory, kteří splňují kritéria AJŠ, což v případě českých lektorů je pedagogické nebo filologické vzdělání. To je ten ideál, pokud mají vzdělání jiného směru, třeba ekonomku, tak po nich chceme jazykový certifikát na úrovni C1 nebo vyšší. Pokud jde o rodilého mluvčího, tak pedagogickou nebo filologickou školu, pokud nemají tak vzhledem k tomu, že tam ta jazyková kompetence by měla být poměrně vysoká, ale člověk předpokládá, že rodilý mluvčí bude ten jazyk ovládat, tak tam samozřejmě nepožadujeme zkoušku z jazyka na úrovni C1 nebo vyšší, ale naopak tam požadujeme nějaký jiný certifikát např. TOEFL nebo CELTA což jsou mezinárodně uznávané certifikáty, kdyby náhodou přišel s DELTOU tak je to značka ideál, to už je nadstavba. To jsou tak kritéria, která by měla splňovat valná většina našich lektorů tak, abychom vlastně splňovali kritéria AJŠ. Takže to jsou primární údaje, na které člověk hledí, když se mu dostane do ruky životopis. Určitě se jako lektor dá zaměstnat ten člověk, který je nebo byl instalatér a pak se rozhodl že bude učit, má 10–15 let zkušeností. Přesto, že nesplňuje ta formální kritéria toho vzdělání, tak je možná dobrý nápad mu tu šanci dát. Pokud, když to řeknu zcela upřímně, pokud mi přijde instalatér, který chce učit češtinu pro cizince jenom proto, protože se narodil v Čechách a umí česky tak ta šance, že ho pozveme na pohovor je velmi, velmi malá. Takže vlastně tohle jsou víceméně ta kritéria, to síto, kterým lektoři prochází. Vlastně ani to není známkou úspěchu, když to řeknu úplně zcela upřímně. Nemyslím si že mě moje škole, což je magistr anglistika a amerikanistika, že mě ideálně vybavil pro lektorskou praxi. Jako samozřejmě vybavil hlavně znalostí jazyka nebo znalostí lingvistiky, ale že by tam byla nějaká implikace pro lektorské dovednosti tak to určitě ne. Takže podle toho klíče vlastně jsme, teda já osobně, se snažím postupovat. Peďák zase není zárukou kvality, ale zase naopak jestli ten člověk je instalatér tak to nemusí být záruka nekvality. Z toho peďáku budou zase vylézat fundovanější absolventi, než z ekonomky ale je tady zase spoustu výjimek, které potvrzují pravidlo. T: Když jste zmínila třeba ten příklad s instalatérem. Když jste říkala, že dáte nebo nedáte šanci. Podle čeho byste se ještě u takového člověka rozhodla, když nemá přímo to vzdělání? D: tak samozřejmě by za ideální situace by kritéria vypadala jinak. Ideální situace nastává zřídka, pokud vlastně někdy. Další věc, ke které musíme přihlížet zvlášť v současné situaci, když lektorů je nedostatek, kvalitních lektorů je ještě méně. Tak víceméně i ta potřeba zcela upřímně té jazykovky. Pokud potřebujeme nutně obsadit nějaký počet kurzů. Pokud ta čísla kurzů, které potřebujeme obsadit, jsou nebezpečně vysoká, tak samozřejmě se člověk zamýšlí nad každý životopisem tak myslím, že při tom pohovoru, který si myslím že je i tak důkladný, tak se z toho člověk lidově řečeno snažíte „vytřískat“, co nejvíc a případně se zabývat dalšími kroky. Třeba: dobře tak přijmu tohoto lektora s tím, že metodicky nejsou ideální s tím, že mohu sáhnout k dalším krokům tzn. že mohu ho hned další den, když to zaženu do extrému, poslat na peer observaci k senior lektorovi, můžeme si dát nějaký zesílený režim konzultací	L: Pro potřeby organizace j nutné mít určité procento lektorů kvalifikovaných, tedy mají odpovídající vzdělání či certifikaci. Pokud je nedostatek lektorů, je možné spolupracovat s lektory, kteří jsou metodicky slabší, pokud nemá potřebnou kvalifikaci. Organizace má možnost poskytnout lektorovi další formy dovzdělávání.

atd. Aby ten člověk byl, řeknu to ošklivě, byl použitelný pro ten daný účel. Takže samozřejmě situace značka ideál, že si ten člověk vybírá opravdu z těch kvalitních kandidátů, ale nebudu lhát, často nastává ta situace, kdy si nemůžete vybírat, ale musí se pracovat s tím co je.	
T: Tomu rozumím. Ještě třeba by ten člověk měl nějaké osobnostní předpoklady dělat lektora? D: To si myslím, že se je strašně důležitý. Myslím si, že dost možná taková ta energie nebo takové to nadšení je úplně to nejdůležitější, co ten člověk musím mít. Zcela upřímně – ta situace v tom vzdělávání, minimálně v tom školství plošně, samozřejmě státní je kapitola sama pro sebe, nemyslím si, že v tom soukromém sektoru by byla situace nějak ideální, pokud neučíte v Babicích, kde je Opengate, tak vzhledem k těm podmínkám, které se teda pro lektory nebo učitele nabízí, tak si myslím že dost možná, aby to člověk přežil to, že finanční ohodnocení není zdaleka takové, jaké by mělo být. Ta práce vyžaduje spoustu energie, spoustu kreativity, trpělivosti, tak si myslím, že to upřímný nadšení je dost možná to nejdůležitější. Já třeba musím říct, že pro to mám určitou slabost při těch pohovorech. Máme ukázkovou lekci s tím kandidátem, když ta ukázková lekce není úplně ideální, ale je tam ta radost, ta energie, zní to jako klišé, ale když tohle tam je, tak mám tendenci mhouřit oči nad ledasčím, protože si myslím, že na těch metodických dovednostech se dá zapracovat. Koneckonců se dá zapracovat i na tom, aby se naučili terminologii atd. Pokud ale nemají tu osobnost nebo charisma nebo tu energii, nadšení, tohle se většinou člověk nenaučí. Člověk může být sebelepší herec a ty studenty nestrhne. Ale když to v sobě má od přírody, to je ta další věc, co si může osvojit do určité míry.	L: Z osobnostních předpokladů by měl lektor mít energii a nadšení do dané práce., to může být jedním z faktorů u výběrového řízení.
T: Na začátku jste říkala, že pro vás ta kvalita jen spokojený student. D: Mimo jiné. T: Co uděláte, co děláte pro to, z té kvalitní stránky, abyste měli toho spokojeného studenta? D: Možná bych měla říct, že pro mě kvalita je, že to, co my nabízíme nebo to co slibujeme klientům, to jim skutečně dodáme, což teda v ideálním případě vyústí v toho spokojeného studenta. Asi ne všichni studenti nebo klienti jsou, nechci říct osvícení, ale dnes a denně se potkávám se studenty, kteří vyžadují tu překladovou metodu, to, na co byli zvyklí před 30 lety na gymnáziu a to, co si myslí, že funguje a ne nutně se třeba názory jejich musí shodovat s metodikou školy, tam dochází ke střetu, kdy student není spokojený a z mého pohledu to kvalitní výuku skutečně dodává. Tak i potom samozřejmě do jaké míry se přizpůsobovat požadavkům studenta, když požadavky jsou lektorovi proti srsti. Jestliže metodika naší školy nepodporuje překlad nebo využívání mateřského jazyka ve výuce toho cizího jazyka, ten student bude trvat na tom, že tu gramatiku chce česky nebo jaký je jeho mateřský jazyk, že chce slovíčka překládat, za domácí úkol překládat věty, za mě mým způsobem je kvalita že mu ten lektor nevyjde vstříc, protože v té naší metodice, není to v souladu s tím, co my těm klientům slibujeme a dodáváme. Samozřejmě u těch firem vzniká, že ten člověk, s kterými my jednáme v rámci výběrového řízení, tak nutně není ten koncový zákazník. Tam je jedná s HR odděleními nebo s personalisty, kteří si tu naši školu vyberou, ale pak ten koncový zákazník není už HR oddělení, kteří taky chodí na ty kurzy, ale ti řadoví zaměstnanci, kteří si tu metodiku nevybrali, byla jim vybrána ty kurzy byly zařízeny někým dalším. Někdy u těch veřejných kurzů by to mělo odpadat, protože ti klienti by si nás měli vybírat na základě informací na internetu nebo informací z trhu, takže tam by nemělo k těm situacím docházet. T: Podle toho co jste řekla, mně z toho vyplývá, že vaše vlastní metodika je vlastně už nějakou známkou té kvality těch služeb.	O: Kvalita je naplnění slibů (očekávání), dodání předem slíbených služeb. Obs: Kvalita služeb se nemusí často potkat s představami klienta, přesto udržení dané úrovně a metodiky má přednost před požadavky na změnu stylu a metodiky. Metodika výuky je pro ně to, co si myslí, že je nejlepší, co mohou nabídnout. Lektoři jsou nositelé této metody.

D: To je to, v co my věříme, víceméně je to ta metodika, kterou prodáváme, o které si myslíme že je nejlepší, nejefektivnější. Ti lektoři jsou nositelé té metody směrem ven ze školy. Samozřejmě, je spousta dalších metodik nebo jiných metod, které používají jiné jazykové školy. Nebudu říkat, co si o nich myslím nebo nemyslím. To je jejich cesta. Tohle je naše cesta a my věříme v její správnost. Což teda zní skoro jako nějaká sekta, ale je to tak.	
T: Jaké další atributy podle vás ta kvalita má u vás? D: Nevím, jestli si pod atributy představujeme to stejné, ale kromě toho kvalitního vzdělaného, fundovaného, dobře připraveného lektora, který zvládá ty podřadné praktické věci, přijít včas na správné místo, tak si myslím, že určitě to bude zahrnovat i kvalitní materiály, které se většinou, nechci říct nařizují, ve veřejných kurzech jsou materiály dané školou. Ve firmách jsou ty materiály na dohodě se studenty. Ale určitě jsou materiály, které doporučujeme, takže vlastně kvalitní materiály, které podpoří metodiku nebo to co si myslíme, ten ideální postup, jak ideálně dosáhnout cíle. Není to atributem kvality, ale ideálem je otevřený student. Určitě komunikace, ať už komunikace logistická typu, kdy, kde se setkáme, jak a proč ale i ta komunikace se studentem taková ta metakomunikace o gramatických jevech o tom, zda je student spokojený nebo nespokojený, co udělat jinak, lépe, v čem pokračovat, tak myslím, že i to posiluje tu kvalitu. Nevím, jestli mě teď napadne ještě něco průrazně inteligentního. T: Co se týče těch kvalitních materiálů. Jak zajišťujete, aby materiály byly kvalitní? D: My pracujeme s materiály od ověřených dodavatelů. Primární je, aby byly celé v cílovém jazyce. Jinak ty jazyky učíme komunikativně, podporujeme komunikativní přístup a ty materiály by to měli kopírovat. Měly by zahrnovat pestrý mix dovedností, měly by tam být ty 4 základní dovednosti – nějaké plus mínus rovnoměrné zastoupení s lehkým protěžováním mluvením nebo komunikace. Měly by být pestré, od aktivit typu kontrolované cvičení, kde studenti přímočaře doplňují jedno slovo nebo ten jeden gramatický jev, který se cvičí, ale i zároveň to bylo zasazené do smysluplného realistického kontextu který je schopný uchopit, ta drilovací dřina, dělničina, ale zároveň aby jim to rozšiřovalo slovní zásobu anebo dovedli si představit, kde ty podmínkové věty mohou použít. Že když jsou obchodníci tak je používají na každém druhém jednání atd. Pokud třeba ty materiály nebo učebnice disponují doplňkovými materiály ať už to jsou videa, materiály, doplňkové materiály pro lektory. Většinou bývají i procvičovací sešity, což je zase na samostatné práci studenta jakoby něco, kde se podpoří akvizice a aktivace.	L: Kvalita má několik atributů, jedním z nich je kvalitní lektor, který je vzdělaný, fundovaný a dobře připravený. Obs: Dalším prvkem jsou kvalitní materiály. Ve firemních kurzech bývají na dohodě se studenty. Dále jde o přípravu a dostatečnou informovanost studentů. Kvalitní materiály jsou od ověřených dodavatelů, které jsou v souladu s metodikou.
T: Jakým způsobem vlastně kontrolujete nebo zjišťujete, že vaše služby byly kvalitní? D: Tak zjišťujeme to několika způsoby, když vezmu firemní klienty, což možná zjišťujeme nejintenzivněji oficiální cestou. Jestli máme nového klienta nebo nový kurz, po několika hodinách, někdy to vlastně bývá po první hodině, kolegyně z kurz managementu, což znamená operativu, tak zjišťují u klienta nebo studenta, což je ten koncový zákazník, jak se jim hodina líbila, jestli chtějí v kurzu pokračovat. Poměrně často se stává, že máme testovací hodiny, že se tam lektor jde ukázat a na základě toho se ta skupina nebo student rozhodne, zda chtějí pokračovat. Ten feedback se často zjišťuje po té první hodině nebo po nějaké druhé, třetí, když si všechno sedne. Studenti si zvyknou na lektora, lektor si zvykne na studenta. Vědí, jaké jsou potřeby, lektor si zvykne na studenta, takže vlastně na začátku toho kurzu se téměř vždycky zjišťuje zpětná vazba. Pak se zjišťuje zpětná vazba pomocí observací tzn. Senior lektor se jde podívat do jedné z hodin svého junior lektora. Ty observace jsou vždycky ohlášené. Nejde nám o to přepadnout někoho in flagranti, ale aby lektoři předvedli, co se v těch hodinách běžně děje. Nejde nám o nějakou vyšperkovanou hodinu, která bude naprosto skvostná, ale jde o to vidět nějaký standard toho, jak	ZV: Kvalita služeb se ověřuje na začátku dlouhodobého kurzu, zda klientů, kurz a lektor vyhovuje. Dalším způsobem ověření kvality je pozorování ze strany seniorních lektorů, testování studentů, kde se sleduje jejich pokrok a jejich účast. Na straně klientů se dělá pravidelná anketa spokojenosti. Lektoři by měli sami sbírat od klientů a

normálně hodiny probíhají. Pak vlastně děláme testování, což vyplave na povrch, jestli ti studenti dělají nějaký pokrok, to je ze strany lektora na studenty. Pak se vyplní krátké formuláře o pokrocích studenta, jak hodiny probíhají. Myslím si, že spokojený student se těch hodin bude účastnit často s nadšením. Pokud se se studentem vidí dvakrát za semestr, takže kromě pracovního vytížení tam pak vidí nějaký důvod, nějaká nespokojenost nebo že ten kurz nenaplňuje očekávání. Pak dvakrát ročně máme klientskou anketu spokojenosti, kde plošně se zasílají krátké dotazníky firemním klientům, kdy mají možnost vyjádřit spokojenost nebo nespokojenost s kurzy, jsou to jednoduché přímočaré otázky, aby jim to nezabralo moc času. Je tam prostor pro komentáře, takže pokud by někdo chtěl sepsat slohovou práci tak, je to víc než vítané. Čím víc zpětné vazby, tím lépe. To jsou oficiální kanály. Snažíme se lektory motivovat k tomu, aby oni sami zjišťovali zpětnou vazbu od klientů. Aby se na konci hodiny ptali, jestli se jim hodina líbila, co se jim líbilo nejvíc, jaký typ aktivity jim vyhovuje. Takovéto neformálnější zjišťovaná zpětné vazby. Když vyplyne z té ankety, že ten klient je nespokojený, tak už to jde přes nějakou třetí stranu. Tzn. to co si dvě strany student a lektor si mohou sdělit celkem bezbolestně a ten lektor na to může reagovat, tak se k nám dostane takovým okruhem, kde vlastně ta zpětná vazba jde od klienta přes někoho interního od nás a předává to tomu lektorovi a ten na základě toho přizpůsobí ty hodiny. Ta reakční doba je daleko delší, takže myslím si, že když ten lektor má s těmi studenty přátelský nebo aspoň profesionální vztah tak ten nejefektivnější způsob zjišťování zpětné vazby tak je víceméně na místě. Musím říct, že ty výsledky klientských anket nám vyznívají většinou pozitivně. Spíš je to potvrzení, že všechno funguje a bývá to radost posílat těm lektorům ty výsledky se všemi těmi komentáři studentů. A zase z druhé strany je český národní sport to, že někteří berou jako dobrou příležitost si pořádně postěžovat. Což kdyby si zase postěžovali tomu lektorovi, tak by to možná splnilo ten účel daleko rychleji. Pak zase mají ti lektoři, kteří se upřímně snaží, pak se jim donese, že jejich studenti si půl roku myslí, že to dělají úplně špatně, tak je to vlastně i dost demotivující pro toho lektora. Neříkám, že všichni jsou svatí a dala bych za ně ruku do ohně a přicházejí stoprocentně připravení a s nadšením a stoprocentně jsou ochotni vyjít požadavkům studentů. Ale zase málo lektorů takových je, a to pak je pro ně nůž do zad, že se po půl roce dozví, že si studenti myslí, že to půl roku dělá úplně špatně.	studentů průběžnou zpětnou vazbu.
T: Jak vypadá potom ten proces, když dostanete nějakou negativní zpětnou vazbu ať už od studenta nebo od klienta od té firmy? D: Tak ta zpětná vazba se musí dostat k tomu lektorovi, ideální forma nějaké to osobní setkání, říct si co a jak a zase ta zpětná vazba od těch klientů je jednostranná. Já se snažím zjistit ten úhel pohledu toho lektora. Někdy se to dramaticky liší a někdy víceméně ten lektor řekne jo mám s tím problém, nevím jak na to atd. Pak jako je spousta v okamžiku, kdy je ten dialog, tak se nám otvírá několik možností, máme workshopy, na které můžou ty lektoři dojít, může jít na peer observaci k senior lektorovi odkoukat nějaké tipy, můžou si dát spolu konzultaci. Pak následně senior lektor nebo někdo z metodiky se může jít podívat na nějakou hodinu a pak si říct konkrétně, co a jak ne jenom teda teoreticky, že dělají rolovou hru, že mají opravovat až po skončení aktivity, ne do toho skákat doprostřed, tak to je samozřejmě teorie, někdy ti lektoři poznají teorii brilantně a ta praxe pokulhává. Někdy zase když vidím, jak ta hodina vypadá, můžu pak dávat specifičtější doporučení co kdy a jak má vypadat. Pak tam zase nebudu lhát, myslím si, jako v každém oboru, že i tady jsou lidi, kteří jsou permanentně v defenzivně až ofenzivě a víceméně s tou zpětnou vazbou nejsou ochotní cokoliv dělat.	ZV: Při negativní zpětné vazbě se komunikuje s lektorem a hledají se možnosti zlepšení a dovzdělání lektora.
T: Ještě mě napadá, kdybychom se vrátili k tomu spokojenému studentovi, napadá vás něco, aby byl ten student spokojený?	Obs: Kvalitní vzdělávání nabízení studentům je často formované na

D: Tak teď jako si vyčítám tu formulaci spokojený student. Protože říkám, mnohdy já nevím, stane se to, že teda přijde lektor, hodinu si povídá se studenty, co dělali o víkendu a studenti jsou spokojení. Ale jakby z hlediska metodiky to není ta kvalita, kterou bychom rádi dodávali. Pak zase lektor přijde s brilantně strukturovanou hodinou, dělá první poslední a studentům se to nelíbí, protože si chtějí povídat o tom, co dělali o víkendu. Ta spokojenost je relativní. Takže teď si to trochu vyčítám. T: Ten student, aby dostal, aby byl spokojený, ale aby dostal tu kvalitu, jestli vás napadá ještě něco, co zajištujete vzhledem ke kvalitě? D: Já si myslím, že jako soukromá jazyková škola, to je to, co nám dává možnost se odlišit od státního školství, teď to bude vypadat že si o něj otírám ústa, já to tak samozřejmě nemyslím. To státní školství je formát, do kterého se musí nacpat všichni jedinci – mladí, staří, chytří, hloupí, je tam nějaká osnova, penzum práce, které se musí splnit, u nás je to daleko flexibilnější ať už počtem studentů, tak jsou tu daleko menší skupiny, individuální kurzy. Tak tam je prostor, a teď je to klišé, ale aby fakt byly na míru a personalizované. Toho lektora zvlášť ve firemních kurzech, pokud tam není nařízení shora z HR, tak toho lektora nenutí nic spěchat dopředu přesto, že látku nemá osvojenou. Není tam nic, co by ho nutilo povídat si o dopravě, když si ten student chce povídat o sportu. Myslím, že je tam daleko větší flexibilita a myslím, že to je to, s čím jsou studenti spokojeni. Jakože když ten koncept jazykovek v 90. letech začínal, tak jako by zažíval boom, poměrně často ta reakce studentů byla: nás se nikdy nikdo nezeptal, co chceme. Teď se nás ptáte, co chceme a co potřebujeme, tak to vlastně myslím, že hodně přispívá k té spokojenosti. Je taková ta okřídlená historka, jak nějaká učitelka přišla učit management a téma v učebnici bylo v cirkuse. A ti manažeři ji právoplatně kladli otázku, proč se mají učit zvířátka, když jsou manažeři. Tak to si myslím, že v těch jazykovkách může odpadat. Ve školách se tomu nevyhne, v osnovách to je, jsou tam předepsaná témata, gramatické celky. Tady to vlastně, nemůžu říct, že odpadá úplně, nejde říct: dobře, budeme ignorovat všechny minulé časy, to se nám nechce dělat, tak to dělat nebudeme, ale ta svoboda je tam daleko větší. Ta možnost reálně přizpůsobit tu náplň studentům. Jestli dělají HR, můžou se bavit o HR. Jestliže chtějí zkonzultovat nějaké svoje maily které posílají reálně autentické maily, tak to vůbec není problém.	individuální potřeby studentů – nejen zvolit téma, ale i potřebné tempo.
T: Mám ještě jednu takovou oblast, kterou bych chtěla pokrýt. Říkala jste, že jste členem AJŠ. Nevím přesně, jestli asociace má nějaký systém pro hodnocení kvality v jazykovkách? D: Určitě má, zpaměti vám neřeknu, co to obnáší, ale asociace předepisuje těm certifikovaným členům třeba způsob monitoringu kvality tzn. musí ta být nějaké pravidlo, tipnu, že každý lektor musí být min. 1x za dva roky hospitován nebo za nějaké časové období předepisuje kromě počátečních kritérií, co musí splňovat z hlediska vzdělání, tak je tam potom kontrola kvality v průběhu spolupráce vykonání té činnosti. Zase je tam toho více, já se s tím zcela popravdě nesetkávám na každodenní bázi. Pak tam každé tři roky probíhají audity, zda ta škola splňuje kritéria tzn. Prochází se observační reporty, archy, formuláře, zda každý lektor splnil to, co splnit měl a určitě se tam hodnotí metodické zázemí, nějaký systém profesního rozvoje, zda škola nabízí workshopy atd., možnosti, jak se vzdělávat. Takže určitě tam jsou daná nějaká kritéria, procesy, zpaměti neřeknu, co to je, kolik čeho. Není to nálepka, kterou by dostala škola jednou a pak už nemusela nic dělat pro to, aby si ji udržela. A: Kdybyste vy měla na starosti tento systém, co byste tam chtěla sledovat? D: Tento systém, co myslíte přesně? T: Myslím obecně systém sledování kvality v dalším vzdělávání. Co by vás zajímalo, co byste chtěla sledovat?	QMS: Systém hodnocení kvality je nastaven podle asociace, jíž jsou členy. V tomto systému je nastavená pravidelná kontrola lektorů a pravidelné audity. Organizace má nastavenou organizaci tak, že seniorní lektoři mají možnost pomáhají s hlídáním kvality.

D: Já si myslím, že jako to sledování kvality to nastavit není problém. Myslím si, že my to sledování kvality máme nastavené dobře, nemůžu říct, že bych s tím byla nějak nespokojená. Naopak se nám stalo, když jsme byli před necelými dvěma lety představili ten tým senior lektorů, co byl výsledek po několika měsících, tak se nám metodické stížnosti snížili o 40 %. Což jakoby je obrovské číslo, teď nechci říct, že s nimi nepřijdu do styku, ale vzhledem k té mase několikaset lektorů tak to že za měsíc řeším jednu dvě metodické stížnosti, tak se zase ukazuje že monitoring té kvality, že ta kvalita tam doufejme je a sledování kvality je nastavené asi relativně dobře. Já si myslím, že celý ten obor trpí úplně jiným problémem, a to jsou zcela prozaicky finance a tam už pramení spousta věcí typu, když už máte toho kvalitního lektora, tak mu nemůžete nabídnout adekvátní finanční ohodnocení. Takže ti lektoři chodí buď jinam nebo je ty podmínky nutí se věnovat úplně něčemu jinému. Tak v tom okamžiku ten obor musí pracovat s těmi lidmi kteří jsou k dispozici, ale kteří zase ne vždycky jsou kvalitní. Ta kvalita jde ruku v ruce s těmi podmínkami a nejsem si jistá že proces sledování kvality, sledovat kvalitu ji může zajistit, může ji určitě podpořit a může podpořit ty lektory, učitele, kteří na sobě chtějí pracovat, tam zase máme způsoby, jak ty podpořit. Ale vlastně v téhle chvíli je tu velká masa lektorů, učitelů, kteří ve vzdělávání pracují a jedou ze setrvačnosti. Řekla bych, jak ten soukromý, tak ten veřejný sektor se jich nemůže zbavit, protože není nikdo, kdo by je nahradil nebo resp. kdo by je nahradil za těch současných podmínek, které jsou poměrně katastrofální. To že vlastně u nás, tady vás vyjde nastejno jestli si půjdete sednout za pokladnu v Lidlu nebo že si půjdete sednout za katedru základní nebo střední školy, tak je něco samozřejmě strašně špatně, ale to je bohužel režim, ve kterém to vzdělávání funguje dlouhodobě. Asi dokud se nenapraví nebo správně nenastaví tohle, tak chtít kvalitu je, já mám pořád tendence chtít tu kvalitu nebo jít cestou té kvality, ale je to nesmírně obtížné, protože my těm lidem za tu kvalitu nemáme co nabídnout, což je smutné, depresivní a je to tak a nemyslím si, že to je tajemství a toto trápí vzdělávání po všech směrem. Pak v ideálním světě, kdy lektor učí za 50 000 Kč hrubého, což zase za tu energii a trpělivost mi nepřipadá jako neadekvátní finanční ohodnocení, pak je zase v pozici, aby se říkalo, tak ne všichni, ale jenom ti kvalitní, ti, kteří na sobě pracují, ti, kteří jsou nositeli kvality, kvalitní metriky atd.	
T: Zmiňovala jste u lektora další rozvoj, workshopy. Jak to máte nastavené? D: My tady lektorům vlastně víceméně dáváme možnost de facto každý týden účastnit se nějakých školení. Organizujeme většinou interně, někdy máme i hostující přednášející z různých partnerských organizací a nicméně většinu si organizujeme interně. Spousta tréninku je zaměřená na základní lektorské dovednosti. Jak jsem říkala, ty podmínky nejsou ideální, takže ta fluktuace je vysoká. Takže svým způsobem je to ten křeček v kolečku kdy stále nové a nové lidi vzděláváte v těch stejných věcech. Přijdou noví, neumí ty základy, takže pořád se tady točíme v tomhle kolečku. Snažíme se i těm zkušenějším lektorům nabídnout nějaké specifičtější workshopy, tréninky, účast na konferencích. Třeba konference AJŠ nebo v Brně konference. Takže to se jim snažíme nabídnout, samozřejmě není v našich silách zahraniční kurzy nebo větší nadstavby na to současné vzdělání. T: Napadá vás ještě něco k té kvalitě, co jsme nepokryli? D: Určitě jsme toho nepokryli spoustu. Předpokládám, že mě to napadne až se rozloučíme, ale nevím, teď mě nic nenapadá.	L: Lektoři mají možnosti dalšího vzdělávání ve formě pravidelných workshopů, tréninků a účasti na konferencích.
T: Ještě mě napadá, jak poznáte kvalitní kurz? Když půjdete na kurz a řeknete si, že byl kvalitní? D: pro mě osobně je to fakt kromě toho obsahu tak je to o kvalitním lektorovi, člověk, který mě dokáže zaujmout, dokáže mne vtáhnout. Pokud se bavíme o jazykovém kurzu tak jestli přijde na začátku a řekne že budeme probírat přítomný čas, tak na	Obs: Kvalitní kurz má zajímavý obsah, kvalitního lektora, který zaujme. V kvalitním kurzu se

konci hodiny chci odcházet s tím, že to umím kvalitně použít. Myslím si, že ten lektor je strašně důležitý. Už takové ty věci typu příjemného prostředí je fajn ale je to sekundární. Ideální by mě to mělo zajímat, to do určité míry je to zásluha toho lektora, ale pokud mě někdo pošle na IT kurzu, může to vést sebefundovanější lektor, tak mě to asi bohužel neosloví, ale to už je moje perspektiva studenta. T: Jestli vás už teď nic nenapadá.. D: Nenapadá mě nic. T: Tak vám moc děkuji.	naplní předem nastavená očekávání.

Příloha 4 – Rozhovory s klienty vzdělávacích institucí

T: Jedná se o to, že bych chtěla vědět, jak ze svého pohledu, jako klienta vzdělávací instituce, co je pro vás kvalita vzdělávání, jak ji vnímáte a tak. Takže začneme obecně, co je pro vás kvalita? D: Pro mě je kvalita, kdo to vede školení, lidi, kteří v tom pracují, kdo to vede, co mají za sebou, čím si prošli, mají nějaké vzdělání, vysoké školy, nějaká praxe, certifikáty, školení. Pak samozřejmě koukám na zaměření, co je obsahem kurzu, co všechno je v tom obsažené, jaký je z toho ten výstup, jestli to je i nějakým způsobem použitelné do praxe pro nějaký ten rozvoj. T: Když je pro vás jeden z těch faktorů, že je kvalitní ten lektor, to jsme si řekly. Potom celkově z toho kurzu, když je to použitelné do praxe. Co dalšího tam je, když si řeknete, že to je kvalitní kurz? D: Musím si z toho opravdu něco donést. Jasně, můžu si z toho odnést nějaký papír nějaký certifikát, v reálu tam musí být nějaká přidaná hodnota potom co se týče té budoucí praxe, ale i něčeho pro mě, že tam fakt se musím naučit něco novému a musí mě to posunout, v něčem zlepšit.	Kvalita spočívá v lektorovi, který vede kurz, v obsahu kurzu, výstup z kurzu a využití v praxi. Pro účastníka je důležité odnést si něco do praxe – informace, podklady nebo certifikát. L: Kvalitní lektor má určité vzdělání, praxi a další odborné kurzy a certifikáty.
T: Taková záludná otázka. Jak to poznáte, že vás to posunulo, že jste se naučila něco nového? D: Za prvé nový přísun informací, to je jasný. Myslím si, že to pak poznám i v tom, jestli jsem třeba už v průběhu toho kurzu schopná nějaké ty informace převést do praxe, že začnu nějaké úkoly dělat jinak nebo na nějaké situace nahlížet odlišně než doposud. T: Takže převést informace do praxe. Co dalšího vás napadá? Vzpomeňte třeba na nějaký přímo kurz, který jste absolvovala. D: Třeba R. Když jsem dělala ten kurz, tak mi to pomohlo udělat si systém v práci, co si z toho vytáhnout, to klíčový. Když jsem byla na dalším kurzu tak mi to pomohlo v tom, jak nahlížet sama na sebe. Přestala jsem se zaměřovat na to, co mi nejde (detaily z kurzu). T: Takže nějaká celková aplikace do praxe. D: Jo.	Posun: nový přísun informací a aplikace informací a dovedností z kurzu do praxe. Jde o celkovou aplikaci poznatků do praxe.
T: Dobře. Co dalšího pro vás byl ukazatel kvality? D: Jako na jednu stranu to můžou ukázat reference od jiných klientů, firem, jednotlivců, obecně jaké to má jméno na trhu práce. Přístup lidí. T: Takže když se budete příště přihlašovat na nějaký kurz, podle čeho se budete rozhodovat? D: Kdo to vede, jaký je obsah, jestli to má nějakou strukturu, systém. Jaké to má jméno, ta organizace na trhu. Jestli tam je něco, co opravdu využiju, co mi může pomoct. Jestli to je něco, co pak využiju v životě.	ORG: Důležité jsou reference od dalších klientů na daný kurz, značka na trhu práce a přístup pracovníků. Při přihlášení na kurz se bude účastník rozhodovat podle obsahu, referencí a využití v praxi.
T: Pojďme se vrátit k osobnosti lektora. Jak si řeknete kvalitní lektor v souvislosti s kvalitním vzděláváním, jak vypadá? D: Musí být schopný to, co má v hlavě, co se naučil, co prožil, musí být nějaký způsobem schopný komunikovat a předat to druhému. Je strašně moc lektorů, co jsou zkušení, mají ty znalosti, mají ty dovednosti a pak začal přednášet a	L: U lektora je důležitá komunikace a schopnost předávat vlastní zkušenosti a znalosti. Úlohu hraje tón hlasu, struktura prezentace,

neumí to předat. Buď je to to, že to špatně předá, tón hlasu, struktura, prezentace. Zároveň ten lektor musí být schopný ten kurz přizpůsobit potřebám těch lidí. Vždycky může být nějaký plán, ale reálně by měl být tel lektor flexibilní, aby to upravil k potřebám klienta. Samozřejmě záleží na tom, jak tam ty možnosti jsou.	schopnost přizpůsobit se potřebám lidí a flexibilita.
T: Ještě k tomu obsahu. Jak potom zjistíte, že to byl kvalitní kurz nebo dopředu jak to zjistíte? D: Můžu si udělat porovnání, jaké jsou podobné kurzy v jiných institucích, v jiných městech a porovnám to, co tam je jiného, co tam je navíc, co tam chybí, jestli to, co tam chybí je opravdu rozhodující, že půjdu do jiného kurzu. T: A když jste říkala, že se podíváte na reference, víte, kde je zjišťujete reference? D: Prostě přes Google, nemám nic konkrétního. Našla bych si, v jakých firmách byli, poptala bych se kolegů nebo známých, jestli to znají. T: Kdybyste věděla, že ta daná instituce má nějaký certifikát, že vlastně je kvalitní, že prošla auditem nebo má nějakou ISO normu. Bylo by to pro vás nějaký ukazatel kvality a rozhodovala byste se podle toho? D: Asi bych se nerozhodovala jenom podle toho, ale na druhou stranu by to byl nějaký, nechci říct bod navíc, ale vlastně jako jo. Byl by to ten bod navíc. Ale rozhodně bych se nerozhodovala podle toho. T: Co se týče certifikovaných kurzů př. R. Je třeba i tohle pro vás rozhodující? D: Nevím, jestli rozhodující, ale je to něco na co bych se dívala.	Obs: U kurzů účastník porovnává obsah s podobnými kurzy. ORG: Důležité jsou reference, např. online, jedním z faktorů může být certifikát kvality nebo certifikované vzdělávání, není to však podmínkou.
T: Co ještě pro vás je důležitého v rámci té kvality? Je tam ještě něco, co ovlivňuje celkový dojem nebo výkon? D: Možná materiály, které jsou nějakým způsobem zahrnuty do toho školení, kurzu. Obecně styl předávání těch znalostí, jestli to je forma přednášky nebo jsou tam nějaká praktická cvičení, prezentace. T: U těch materiálů. Jak si to ideálně představujete? D: ono by asi hodně záleželo na tom kurzu. Nějaké podklady k samodostudování, materiály, které mi pomůžou pochopit tu látku. Nějaká brožura, knížka, něco takového. T: Ještě něco, co ve vás zanechá ten dobrý dojem? D: Určitě pozitivní přístup lektora, otevřenost, lektor si nehraje na nic, po té lidské stránce je ten člověk fajn není to jen, že si honí ego já jsem ten nejlepší. T: Napadá vás ještě něco? D: Pak tam hrají roli finance, ale to je na jindy. T: Jak vnímáte ten vztah kvality a financí? D: Ne vždycky ty finance, jak je to drahý, tak to ukazuje kvalitu. Často je to naopak.	Materiály: ucelené materiály, které dávají možnost k dalšímu samostudiu. Obsah: vzdělávání obsahuje možnost nácviku. L: pozitivní přístup, autenticita

T: Tématem je kvalita je v dalším vzdělávání v neformálním, to znamená že se budeme bavit o kurzech, nějakých dalších ne o škole, VŠ, ale jakými kurzy jsi prošla jen by mě zajímalo, jak vnímáte, co je pro vás kvalita nějakého toho kurzu, vzdělávání?	Obsah: Pro účastníka je důležitý přínos s jasným sdělením, příklady z praxe, možnost nácviku a sdílení

D: Tak hlavně, aby to bylo k něčemu dobrý, aby to bylo k věci, aby to nebyly "okecávačky", aby to vlastně bylo přínosem a nejvíc kvalitní je, když tam mám příklady z praxe. Když si to můžu v rámci nějakých role-playí zkusit, není to jenom nějaká teorie, kterou vám ten člověk odvypráví, protože tím se nic nenaučíte, ale aby to bylo, ať v rámci role-playi nebo sdílení zkušeností, z praxe mezi těmi, co tam sedí nebo toho člověka, který to školí. Hlavně i ty role-playe, aby si to nejdřív popsali teoreticky a pak si to hned zkusili, protože bez toho to není kvalitní a z toho si asi nic neodnesu. T: Takže ta kvalita se ukazuje na tom, jak jakoby ten lektor přistupuje, jak předává to, co chce předat? D: Jo. T: Co ještě takového jako podle vás je kvalitního, když si třeba vzpomenete na nějaký konkrétní kurz, který byl fakt kvalitní, co tam byli ty prvky, co vám řekli, že to bylo fakt dobrý? D: No tak třeba školení z D. bylo úžasný. Že to je záživný, to se pojí s tím, třeba si i zkoušíte aktivity, který vlastně ani nevíte, k čemu jsou a potom vám z toho vypadne že to má daleko hlubší smysl a jenom obyčejná aktivita tím, že dovést k tomu, co je, jak se to dělá správně, takový trochu koučink, lektor vás vede k té správné odpovědi, že vám to jenom neodvypráví, ale zároveň vás navádí tou aktivitou nebo otázkami na tu správnou odpověď. Dokáže to, je to i o tom lektorovi, je to i o té proaktivitě publika, když vám dokáže namodelovat na ten váš daný problém, který zrovna řešíte. T: Takže to je hodně i o lektorovi, jaký ten lektor pro vás má být, aby tam byla ta kvalita toho školení? D: Určitě flexibilní, to školení musí mít osnovu a strukturu, ale aby ten člověk dokázal reflektovat na to publikum, které zrovna má, jinak se to bude pojímat, když to budou junioři, lidi z praxe, kteří tu zkušenost mají, dokáže reálně odpovědět na ten můj konkrétní problém, protože každý řešíme něco jiného, i když se to může hodně prolínat, aby to reflektovalo, co mě zajímá, co potřebujeme zlepšit.	zkušeností. Nestačí pouze frontální výuka, ale vedení ke správným odpovědím. L: přizpůsobuje obsah tomu, jaké problémy klienti řeší, je flexibilní, reflektuje publikum a jeho potřeby Obsah: má strukturu
T: Takže aby reflektoval to, co potřebujeme zlepšit, aby navazoval na ta očekávání těch lidí? D: No, asi jo. T: Co ještě? jaký má být ten lektor, aby byl kvalitní? Když vidíte, že tam bude nějaký lektor. D: Obecně má být příjemný, neměl by mluvit monotónně, měl by to prokládat aktivitami, aby vlastně publikum neunavil, nějak ho nedostal do fáze, že poslouchá ten člověk. Střídat ty teoretické a praktické věci. Příjemný open-minded, aby se to publikum nebálo a nebudil ten dojem, že se vlastně zeptat nemůže, že můžeš klást ty blbý otázky.	L: navazuje na očekávání lidí L: příjemný, pracuje s tónem hlasu, v průběhu školení přidává různé aktivity a střídá teoretické části s nácvikem. Je otevřený dotazům.
T: Pojďme se ještě podívat na tu stranu té organizace, která zajišťuje to vzdělávání. Pokud ta organizace nějakým způsobem zajišťuje tu kvalitu, tak jak se to může projevit na té práci té organizace směrem k vás abyste si řekla: tohle bylo kvalitně zařízené. Vidíte, že i tam se někde ta kvalita odráží na tom vzdělávání? D: Jakože ta organizace, jakou tam hraje roli?	ORG: zajišťuje kvalitní lektory na školení.

T: Ta kvalita je, samozřejmě ji vidíte v různých oblastech, lektor, který je kvalitní, vidíte, že samotný obsah kurzu je kvalitní, jestli tam z pohledu práce té organizace se tam může něco odrážet? D: To záleží asi jakou ten lektor v tom má pozici v té organizaci, jestli si chcete dělat všechno samostatně nebo vám v tom ta organizace nějak pomáhá? Asi tak, aby ta organizace byla schopná každé té firmě to školení udělat na míru. V podstatě, každá ta firma potřebuje něco jiného, v něčem se to podobá, aby i ta organizace byla schopná zajistit kvalitního člověka a dokázala si říct na jakou firmu bude ideální, aby tam pasoval i ten lektor. Nevím, jestli tam organizace nějak do toho mluví do výběru lektorů. T: Ano mluví.	
D: Nějaké publikace nebo i poklady v té literatuře. T: když se o tom pobavíme, jak vypadají ty kvalitní materiály, když je dostanete z toho kurzu? D: Baví mě, když jsou ty materiály, když to není vyloženě jenom povídání, ale je to hodně o pracovních listech, na kterých pracujete samostatně, nutí to toho člověka se i zamyslet a v podstatě si i uvědomit na tom školení, kde máte ty mezery. Ještě je super, když ten člověk je schopný doporučit nějaké knížky, videa, filmy, na kterých stavět pro další rozvoj.	Obsah: materiály a literatura. Kvalitní materiály jsou i pracovní listy na samostatnou práci. Součástí jsou tipy na samostudium pro další rozvoj.
T: Když jdete po takovém, nebo jste na takovém školení, vzdělávání, když už cítíte, že je to kvalitní, vzpomeňte si třeba na ten jeden případ. Jaké ty pocity se ve vás odehrávají? Dokážete si na to vzpomenout, jestli jsou nějaké specifické pocity, které se ve vás odehrávají, když jste na kvalitním vzdělávání? D: Taková asi zvídavost, že mě to hrozně baví, nedostanu se do té unavené fáze, utíká vám čas, fakt vás to zajímá, v podstatě tam cítíte to. T: Takže ty pozitivní emoce, nějaké nadšení. D: Možná to v vyvolá takové to: jo tohle mě baví, v tom se chci dál rozvíjet nebo i přečteš ty doporučené knížky, což nemusím, ale tak vás to nadchne, že máte chuť se v tom dál vzdělávat.	Pocity: Zvídavost, čas plyne rychle, nadšení a chuť k dalšímu vzdělávání.
T: Ještě mám poslední otázku. Představte si, že máte nějaký topic, co vás zajímá a budete si hledat nějaký kurz k tomu. Jak budete hledat ten kurz nebo to vzdělávání a co bude pro vás důležité podle čeho si budete vybírat? Každé to téma nabízí víc organizací, co bude podle vás rozhodující? D: Zadám do Google jméno toho kurzu nebo lektora.. a pak se mrknu v jaké firmě to nabízí, kouknu na lektory, co mají za sebou, jestli jsou opravdu relevantní, aby to nebyl nějaký mladý kluk, co si udělá kurz na to, že to může školit a opravdu ten člověk měl tu reálnou zkušenost za sebou, možná v rámci organizace nějaké reference si zjistím nebo se podívám s jakými společnostmi nebo jaké společnostmi organizace školila. T: Doplňující otázka.. kdyby ta samotná organizace měla nějaký certifikát kvality, byl by to pro vás jeden z důvodů, proč byste se pro to rozhodla? D: Kdybych to tam viděla tak asi jo, ale nešla bych po tom úplně. Asi by mě to samotnou nenapadlo jakože: aha, tak sem nepůjdu, protože to nemá certifikaci. Zajímá mě samotná reference těch ostatních, co to mají za sebou. T: Ještě něco z té kvality, co vás napadá a nepokryly jsme to? D: Nevím. Asi ne.	Při vyhledávání kurzu účastník zjišťuje obsah, lektora kurzu (zkušenosti), reference. Certifikace je pouze doplňkem.

T: Tak děkuji moc.	

T: Tématem je kvalita v dalším vzdělávání neformálním, není to vzdělávání ve školách, ale v těch kurzech. Takže když si vzpomenete na různé kurzy, školení. Takže jestli byste mi řekl, co je pro vás kvalita v dalším vzdělávání? D: Ve vztahu ke vzdělávání, pracovnímu, tak tam asi nejpodstatnější je to, aby to člověk mohl vzít a nějaký to svoje poznání přetransformovat do práce. Nebo nějaká věc, která má potenciál ovlivnit každodenní život, ale zároveň to ne nutně to musí mít ten přesah, je to školení, který vám nedá přesný postup, jak věci dělat, ale spíš nějaký zdroj inspirace, to taky může být. Kdy už není měřitelné to, že jsem se tam naučil používat nějaký konkrétní nástroj a používám ho v práci, ale je to spíš, že jsem si někoho poslechl, jak to dělá jinak někde jinde a jak mu to funguje a můžu se potom pohledem toho člověka podívat na svojí práci a říct si, jestli to dělám dobře. Nevím, jestli to vázat jako jenom k práci. T: Spíš jako k těm kurzům. D: Kdybych si měl vybrat nějaký svůj kurz který bych si hradil sám. T: Vy jako absolvent kurzů R. kde tam vidíte tu kvalitu. D: Jde i o to, že tam bylo v těch přídavných kurzech tak tam bylo víc úhlů pohledu, že tam nebyl jenom jen jeden člověk o jednom tématu, ale bylo to mnohofazetové, bylo tam více řečníků, který každému tomu z témat rozumí z jiné perspektivy a potom to vytvářelo takový celistvý obraz a nebyl to jenom jeden člověk, který vypráví o jedné věci. Ta kvalita je v tom mém pocitu, že vám lidé, kteří to dělají taky tomu rozumí více než já a mají v tom praxi a jsou schopní mě něčemu naučit.	Kvalita je v obsahu vzdělávání, které využiji do praxe. Nemusí se jednat o konkrétní postup, spíše jako zdroj inspirace. Kvalitní vzdělávání dává více pohledů na dané téma. Kvalita je v tom pocitu, že se může účastník naučit něco od lektora.
T: Takže ta kvalita je v tom, že oni umí předat nějaké to své know-how, jestli to chápu dobře? D: To, že ho umí předat mě nutně, jasně, je to velký faktor, pro mě je základní to vědět, že to know-how mají a mají za sebou nějakou životní dráhu kterou já nemám. Jako spousta lidí nemá úplně dar slova a neumí nějak se vyjadřovat tak aby to bylo. Nedalo by se říct, že ta kvalita u nich by spočívala v tom, že to umí předávat nějak objektivně ale zároveň to neznamená, že to pro mě není zajímavé a že to nemůže být kvalitní. Oni, ti lidé, se nemusí umět vyjadřovat a zároveň vím, že si od nich něco odnesu a je to pro mě dobré. Nepotřebuji nějakého hrozně dobrého řečníka, který tomu rozumí málo, ale radši budu za nějakého člověka, který tomu rozumí hodně, ale ty schopnosti, jak to předávat jsou omezenější, ale vlastně mi to dovolí se více ponořit do tématu. T: Takže je to vlastně o tom, že ten člověk, co vede ten kurz tak má nějaké určitě znalosti. To je pro vás důležité, že vám to něco dá. D: A vlastně i jo, velkou část tam hraje to jaký. Není to tak, že bych chtěl opomenout tu roli, že když to umí někdo předat. To je samozřejmě dobře. Ale že bych nutně někoho, kdo to neumí dobře předat a má ty znalosti a dovednosti diskrimoval před někým, kdo ty znalosti nemá a umí to předat, ale předává něco, co sám neumí a neovládá tak dobře.	Lektor: má zkušenosti a znalosti, které může předávat.
T: Co dalšího je pro vás ta kvalita v dalším vzdělávání?	Pocit: získané znalosti z kurzu formují další názor a informace účastníka.

D: I nějaký pocit, ne nutně té praktické zkušenosti, ten pocit, který si člověk odnáší po kurzu. Nějaká metafyzická něco, co máš ze sebe dobrý pocit, že jsi na ten kurz šel. T: Zkuste popsat víc ten pocit. D: Je tam nějaká přidaná hodnota pro vás na té teoretické rovině nebo na té.. Ten kurz se zapíše do vašeho světonázoru a formuje vaše myšlení nějakým způsobem. Samozřejmě ten pocit je nejsilnější v okamžiku po tom kurzu. Nevím, je to jako vůbec takový primární pocit, když se dozvíte nějakou novou informaci, která vás obohatí a nevěděla jste o tom předtím tak potom, kdykoliv tu informaci můžete zařadit do toho svého systému informací nebo do té sítě, kde se pohybujete. Když to udělá nějaký.. Když počítáte úlohu a máte radost z toho, že to vyšlo. Asi takový pocit, ale znásobený. A čím víc ten pocit je, tím lepší ten kurz by mohl být. T: Takže vlastně i ta kvalita se váže vzhledem k těm pozitivním pocitům? D: Jo. Vycházíte z kurzu a máte pocit wow, to je hustý. V případě toho C. bylo to dvouhodinové školení a záleží na každé tečce, kterou zadáte do toho dokumentu, protože když se v každém tom kroku spletete, tak to nebude fungovat. Pak to tam zadáte a připadáte si jako největší hackerman a v okamžiku, kdy vám to vyjde, to je přesně ta radost, řeknete si: Cool, tady ten člověk mě naučil tu věc a já mám z toho tenhle silný zážitek, že si přijdu jako obohacený.	Pocit: úžas, radost z úspěchu, obohacení
T: Když takhle odcházíte z kvalitního vzdělávání, tak kromě toho, že tam figuroval lektor a vy byste měl pocit, že tam ještě je někde ta kvalita, v čem spočívá? D: Určitě v tom, jací lidé tam chodí, člověka zajímá ten seznam účastníků, zajímá se o podobné kurzy, o které se zajímám. V okamžiku, pokud tam jsou lidi, kteří mi mohou sednout a mám k nim nějaký vztah, nebo si myslím, že bychom mohl k nim mít nějaký vztah, jsou z podobného oboru apod. tak vlastně tím to jako ten můj pocit, že jsem na správném místě umocní, vím, že se pohybuji ve správném kolektivu a jsou tady lidé, kteří by s tím neměli nic společného s tím mám zájmem, který mám. Nějaký ten formát, obecné věci, kde se to dělá, jak moc je člověk informovaný předtím, jestli jsou materiály vytisknuté černobílé.	V kvalitním vzdělávání taky hrají roli další účastníci vzdělávání, kteří mají zájem o dané téma, mohou sdílet vlastní zkušenosti
T: V případě těch materiálů, kde tam vidíte tu kvalitu? Jak pro vás vypadají kvalitní materiály? D: Reálně v nějaké uchovatelné podobě, ale zároveň to nemá být Powerpoint. Má to mít přidanou hodnotu mimo ten kurz samotný. Kdyby to byla třeba knížka, která komplexně z jiného pohledu vysvětluje téma toho člověka, co to přednáší, tak to mi přijde jako daleko lepší než tam mít slidy powerpointové, když si to projdete doma tak z toho vlastně nic nemáte.	Materiály: uchovatelné, mají přidanou hodnotu mimo kurz
T: Kdybyste teď vybíral nějaký kurz, na který byste šel, jak budete postupovat a na co se budete zaměřovat? D: V jazykovém tam by to převážilo ty vahadla na straně toho, do jaké míry je ten člověk schopný mi něco předat. Chtěl bych mít už nějaké informace dopředu o tom, jak ten kurz probíhá a ideálně nějakou sneak-peak testovací rozhovor s tím člověk. T: O čem by byl ten rozhovor? D: Ten by byl k tomu, abych já si zjistil, jestli ten člověk mi sedne, jestli ta komunikace mezi námi funguje. V tom jazyce to je něco jiného, protože tam	Při výběru kurzu je důležité mít informace dopředu. L: Při individuálním vzděláváním mít možnost sejít se dopředu s tím lektorem a zjistit, zda si osobnostně sedne

prostě by to bylo One-to-one. Taky by hráli roli ty jeho znalosti, lepší by bylo, kdyby to byl native speaker než C1 speaker, potom i cena, to kdyby se na to nebral ohled tak ta kvalita by byla.. T: Kdyby to měl být kurz veřejný ne jeden na jednoho, tak jestli byste tam jinak vybíral? Často nemáte možnost mít rozhovor s tím lektorem nebo co by bylo pro vás důležité abyste řekl: tak sem chci jít? D: Kdyby to byl neznámý kurz, pro mě by dávalo smysl, kdyby to byl člověk, kterého sleduji, znám a náhodou pořádá kurz. V okamžiku, kdy ne a chci vyjít za svou zónu komfortu, tak bych si prve ověřoval reference. Existují ukázky v případě toho kurzu M. tak se člověk koukne na video, jak to na kurzu probíhá, co se tam děje a zároveň se může spojit s tím koordinátorem kurzu a tam si člověk udělá představu o té formě, ceně a ideálně bych chtěl mít ve svém blízkém okruhu někoho ten kurzu nebo cyklus ten kurzů nějak prošel a zeptal se ho jaké to bylo. T: Takže i při tom výběru samotné organizace, tam byste dal na reference, ale ještě nějak jinak byste vybíral tu samotnou vzdělávačku? D: Tak určitě, co se týče veřejného ohlasu nějaké ty kurzy mají. Když to bude nějaký kurz, který je vyprodaný půl roku dopředu, tak to svědčí o tom, že tam lidi chodí rádi. Neomezoval bych se jen na ten, udělal bych si detailní sourcing na ten kurz a zjistil, komparoval, jestli něco podobného neexistuje za lepší cenu. T: Je ještě něco, co jsme nepokryli z té kvality? D: Tricky question. Nenapadá mě nějaký další aspekt. T: Tak vám děkuji.	s účastníkem. Důležitá je i znalost lektora. L: jít za známým a lektorem Zjistit dopředu reference, podívat se na ukázky Zázemí: existuje koordinátor, který předá informace o kurzu Reference jsou důležité, zda je daný kurz vyprodaný, komparace s dalšími kurzy

T: Když se podíváme na to další vzdělávání a řeknete si, co je ta kvalita v dalším vzdělávání, pro vás? D: Určitě je to za mě obsah, timeline to znamená, jak je to rozvrhnuté a načasované plus tam do toho vstupují očekávání, co si od toho chci odnést a co je zároveň pokud možno co je výsledkem toho. To je asi všechno.	Kvalita znamená rozvrhnutí a načasování kurzu, očekávání a výsledky z kurzu.
T: Pojďme si to trochu rozebrat. Když říkáte, že ta kvalita je pro vás v tom obsahu, jak poznáte, že ten obsah je kvalitní? D: Záleží od lektora, kdo to lektoruje, mám ráda, když mám dopředu informace, kdo je ten lektor a můžu si to zjistit nebo nějakým způsobem vidět co má za sebou, jak k tomu přistupuje, kde pracuje, jaké jsou jeho zkušenosti, kde pracuje. Takže to je ten lektor. Plus přístup ve školení. Já úplně nemám ráda takové ty školské učebnicové typy trenérů a přednášejících, kteří si tam přijdou přečíst svoje slidy. Ale právě mám ráda interaktivnost, zapojení publika do tréninku, plus mám ráda, když je tam nějaký audiovizuální obsah, nějaké video nebo nahrávka, plus je super, když je to spojené s nějakou praktickou aktivitou, ukázkou té dané věci, kterou se tam učíme teoreticky, tak potom si to můžeme na sobě zkusit i prakticky.	Obsah: kvalitní lektor, o kterém si mohu zjistit informace dopředu (zkušenosti, přístup k tématu) L: zkušenosti, používání dalších materiálů (interaktivita), různé metody, praktický nácvik
T: Když říkáte, že ta kvalita je v té timelině. Jestli byste mi to mohla popsat, jak to vnímáte? D: Strašně nemám ráda, když jsou ty věci dlouhé, jsem člověk, který když něco trvá dlouho, tak se při tom necítím dobře. Chci z toho rychlé utéct, mám z toho únikovou strategii. Naopak mám ráda, když jsem v tom flow a ten čas mi	Rozvržení kurzu je pro účastníka důležité. Prokládání přestávkami.

opravdu plyne, takže nevím ani jak to školení uteklo. Byla jsem na pár takových kurzech a školení, tréninků, kdy jsem si po první hodině říkala, že to byly vyhozené peníze a chci jít domů a mělo například tři dny za sebou a já jsem po první hodině věděla, že je to o ničem. Ta moje nechuť se vinula tím workshopem dále. Zároveň mám ráda, když se tam rozvine nějaké téma a potom se pokračuje. Je tam nějaká dvojka, trojka nějaký navazující follow-up, že si povíme něco na jednom tréninku a potom na to následuje další běh. T: Takže pro vás i ta kvalita je celkově, když je to rozvržené víc do nějakých určitých časových bloků? D: Určitě. Pro mě jsou tam důležité ty pauzy. Pro mě ta moje pozornost dost osciluje, opravdu nemám ráda, když je něco až moc dlouhé nebo tam jsou krátké pauzy. Mám ráda, když se tam dodržuje ten správný harmonogram, plus co se mi ještě ta timelina je pro mě důležitá, že i ostatní účastníci školení k tomu přistupují vážně a například každý chodí včas, feedback si dávají lidé upřímný a není to, že tam sedí z donucení, ale že je to téma opravdu zajímá. Ta vnitřní motivace je široká. T: Takže chcete abyste byli všichni na jedné vlně. Třeba i s tou motivací. D: Ano určitě. Nemusí to být určitě že každý bude totálně happy a skákat až po strop, ale minimálně musí ti lidé mít zájem v tom tématu, které se školí. Když si představím, že bych šla na nějaké školení o programování, tak si myslím, že ta moje motivace by nebyla taková jako kdyby tam šel nějaký IT geek který se to chce naučit. To je pro mě asi dost taky podstatné.	Při kvalitním vzdělávání čas plyne. Téma je rozdělené do několika na sebe navazujících kurzů. Kurz – rozdělen, jsou tam přestávky, dodržuje se harmonogram, účastníci přistupují ke vzdělávání zodpovědně a dávají si zpětnou vazbu. Další účastníci mají zájem o téma a podobnou motivaci.
T: Mluvila jste o tom, že byste byla ráda, kdybyste měla informace dopředu a mohla se podívat na toho lektora. Jak podle vás vypadá kvalitní lektor? D: Je profesionál ve svém oboru. T: To poznáš jak? D: Určitě tím jeho vystupováním, co říká, jak má připravené materiály, komunikuje s lidmi interaguje, jak dokáže odpovídat na otázky, vlastně ta kvalita toho sdělení, o kterém mluví má hlavu a patu, dává to smysl nebo je to člověk který nějaký způsobem, což je podle mě problém, tomu sami rozumí, ale neumí to prodat tomu publiku. Toto zase nepovažuji za dobrého lektora. Za dobrého lektora považuji někoho, kdo je v tom dobrý, má za sebou výsledky ve svojí práci, branži a zároveň to je skvěle umí prodat. To je pro mě skvělý lektor.	L: Kvalitní lektor je profesionál v oboru, navazuje na účastníky, má zkušenosti z oboru a umí předávat své znalosti a zkušenosti.
T: Říkala jste, že má připravené i materiály. Kde vidíte kvalitu v tady v těch materiálech? D: Minimálně to, že nějakým způsobem má promyšlené, o čem tam bude povídat. Asi nejsem úplně typ, který má rád takový totální freestyle, že tam někdo přijde, vysbírá si očekávání a podle toho tam bude improvizovat, i takové workshopy jsem zažila, tréninky, že ten člověk nemá nic za sebou a nějakým způsobem se s námi o tom bavil, ale vlastně tam nebyl žádný ten background nějaké prezentace, flipchartu, materiálu a mně to přišlo takové vágní a mně to nestačilo. Mám ráda, když z toho dostanu nějaký zápis nebo papírový materiál nebo v elektronické formě, k čemu se můžu vrátit, případně nějakou zajímavou formou. Třeba ve formě videa to jsem zažila, že se člověk natočil, jak o tom mluví a pak to vlastně odkomunikoval na tom tréninku, to bylo též zajímavé.	Materiály: propracované, po kurzu účastníci se z nich mohou dále vzdělávat.

T: Dobře. Když si budete vybírat nějaké školení nebo nějaký kurz a chcete si vybrat nějaký kvalitní kurz. Jak postupujete, na co všechno se díváte? D: Určitě, jak to využiju dále v praxi, nechci jen něco, co si možná odškrtnu v životopise nebo si to tam zapíšu na LinkedIn, že mám ten kurz, ale ráda bych to dále využívala. Dívám se určitě i na to, jak bude velká ta skupina, jak bude ta skupina nějak složená, z nějakých lidí, kdo tam bude, jestli tam je nějaká prerekvizita do toho kurzu, to je vlastně pro mě jako pro psychologa důležitá věc. Já mám ráda, když je tam určitá odbornost a nemám ráda, když se na nějakých těch kurzech potkává taková široká veřejnost a ti lidé jsou vlastně někteří, v podstatě nechci říct nerelevantní, jaké je to správné slovo.. Že nemají tu určitou odbornost a background na to, aby tam byli na tom kurzu. Mám ráda, když tam je něco abys tam mohla vstoupit. Například vystudovaná psychologie nebo kurz nějakého sebeovládání, psychologický výcvik apod. T: Ještě něco, na co se koukáte, když si vybíráte kurzy? D: Důležitá je cena, lokalita, kde ten kurz bude. Protože jsou krásné kurzy v zahraničí ale abych tam letěla a zaplatila za to těžké peníze, tak to asi ne. Samozřejmě lektor, ten obsah, samotné téma. A možná takové nějaké těžko dostupné věci, že se ten kurz děje jen jednou za rok. Vím, že na tom mám určitý časový interval na to se rozhodnout, zda na to jdu nebo ne a toto též hraje velkou roli.	Kvalitní kurz – využití v praxi, velikost skupiny a její složení. Důležitá je pro účastníka určitá prerekvizita a zajištění odbornosti. Roli hraje cena, lokalita a dostupnost kurzu.
T: Když máte jít někam do nějaké vzdělávací organizace na kurz. Jak poznáte, že ta práce té organizace je kvalitní? Je tam něco takového? D: Určitě to, jak předtím kurzem dostanu informace dopředu, tzn. že základní místo konání, čas konání, informace o nějakých materiálech, které si mám přinést se sebou a až samotný ten průběh akce, začátek až po konec. Potom vlastně následný follow up. Líbí se mi, když někam jdu a ta organizace komunikuje, posílá další např. tipy kurzů, snaží se napasovat na tu vaši, nechci říct, že osobnost, možná co vám vyhovuje.	Zázemí: informace dopředu o kurzu, zajištění průběhu akce a komunikace následně po kurzu.
T: Představ si, že jdete z nějakého kurzu, vzpomeňte si, že jdete z nějakého kvalitního kurzu, kde to bylo fakt dobré. Jak jste se cítila? D: Hrozně nabitá, plná energie a taková obohacená, měla jsem strašnou chuť ty věci zkoušet, chtěla jsem si to hned převést do praxe a říkala jsem si to, že je to fakt super, budu na tom pracovat a budu se zlepšovat a cítila jsem se nadrivovaná.	Pocit: plná energie, chuť k dalšímu vzdělávání, obohacená
T: Napadá vás ještě něco k té kvalitě, co jsme nepokryli? Je ještě někde, kde ta kvalita v tom vzdělávání spočívá? D: Myslím, že velkou roli hraje to, že či je to online kurz nebo je to někde fyzicky. Asi možná jsem nikdy neměla kvalitní online kurz a byla bych ráda, kdyby se v tom naše společnost zlepšila. Zatím jsem nenarazila na nic takového dobrého, abych při tom zůstala nebo aby mě to chytilo. Což mě mrzí, ale zatím ty super kurzy, které byly, byly spojené s nějakou fyzickou přítomností. T: Ještě něco z té kvality? D: Asi už ne. T: Tak děkuji moc.	Kvalita je v našem prostředí zejména v kurzech, které nejsou online

T: Takže tématem je kvalita v dalším vzdělávání. Co to pro vás je ta kvalita? D: Uf, těžká otázka.. Kvalita pro je vlastně ta dostup a nějaké to využití, správná forma toho vzdělávání a také určitě návaznost na praxi, nějaké to praktické uplatnění, když se tam dozvím něco nového a můžu tu uplatnit v praxi.	Kvalita je dostupnost, forma a návaznost na praxi
T: Dobře. Vezmeme si to tedy postupně. Jak jako myslíte tu dostupnost? D: Obecně to pro mě je, jestli ten kurz je online, jaká je ta cenová dostupnost, protože jsou pěkné kurzy, ale ta cena.. No.. Určitě dostupnost, co se týče nějaké intenzity, jak je ten kurz nastaven kolik toho je připraveno v na ten daný kurz. A je to vlastně i ta lokální dostupnost, tedy pro mě hraje roli, jestli to je v Praze nebo v těch východních Čechách odkud já jsem.	Dostupnost: Zda je kurz online, cena, intenzita kurzu, lokalita kurzu
T: A když se pobavíme více o té správné formě? D: Tak to s tím hodně souvisí, i jak to je nastavený, jestli je ten kurz dostupný v online podobě nebo ne. I to navazuje na možnost, jak se hluboko dá ponořit do toho tématu nebo jestli to ten lektor bere jenom povrchně nebo tak informativně. Hodně to souvisí i rozdělením na ty části. Například jedno takové sranda vzdělávání pro vývojáře, který je online. Vlastně v za každou částí byl malý test a rovnou i zpráva jako takový ověření, co ten člověk udělal špatně a co udělal dobře. Bylo tu super, protože jsem věděl, jak mám postupovat dál a na co si dát pozor. Myslím, že jsem si i díky tomu odnesl hodně z toho online kurzu. Kdyby to tak bylo všude, že by po každém určitém úseku byla možnost nějakého ověření ne jenom jednou vlastně nějaký větší test, tak se dá více zjistit co ten člověk umí a kde se ještě musí víc zlepšit.	Forma: rozdělení tématu do jednotlivých bloků ZV: za každým blokem je ověření získaných znalostí a s tím poskytnutí zpětné vazby získaných znalostí. Ověřovat pochopení několik v kurzu, ne jen jednou.
T: A to navázání na praxi? D: Tak to je, jak jsem říkal, jak jsme schopný vzít ty informace, co se dozvím na kurzu a nějak se přetransformovat do toho svého života, co uplatním v praxi hlavně pak v práci, jak mi to pomůže.	Využití informací v praxi.
T: Když si třeba vzpomenete na nějaký kvalitní kurzu, který jste absolvoval. Jak to vypadalo? D: Tak první, co mi vyvstane na mysli je ten kurzu s L. na W. To bylo fakt super, hlavně ta práce L. byla úžasná. Na něm bylo vidět, že se velmi intenzivně věnuje tématu, zajímá ho a pořád ho vlastně zdokonaluje. Vůbec jsem netušil, že jde tohle téma vzít a takhle ho z různým části pojmout. To bylo fakt dobrý. Byla tam nastavená přirozená atmosféra, kde jsme dělali nějaké aktivity a on je dělal všechny s námi, pak jsme to nějak probírali. Přišlo mi, že pojal to téma velmi kreativně a nastavil tam dobré podmínky. Byl jako jeden z nás, to bylo fakt super. T: Takže takový partnerský přístup? D: Jojo, přesně, hodně partnerský přístup. Co se mi na tom ještě líbilo, tak se snažil celé to téma propojit s praxí, a hlavně s naší prací, abychom si z toho co nejvíc odnesli. Tohle bylo za mě kvalitní vzdělávání.	Lektor: součástí aktivit, pojal téma kreativně Potřeby: kvalitní kurz je navázaný na potřeby účastníků Lektor: partnerský přístup k účastníkům
T: Když si vezmeme třeba tenhle kurz. Jaké pocity jste měl na tom vzdělávání? D: No.. Měl jsem pocit, že chci hodně poslouchat, to téma, jak ho pojal, stále mne to udržovalo v pozornosti, byl jsem takový nabitý a nechtěl jsem aby mi něco ušlo. Vlastně celkově ta atmosféra byla přirozená, hodně kreativní. Taky jsem měl pocit, že jsme s ostatními byli na stejné vlně. Asi to bylo celkově tou atmosférou, všichni jsme měli společný cíl, který byl nastavený na začátku.	Pocity: účastník udržoval pozornost, zájem, příjemné přirozené prostředí, prvek překvapení

Taky to mělo několik zajímavých prvků překvapení, zvratů, informací, jak to fakt vidí ostatní, jak to doopravdy je.	
T: Když se podíváme na ten kurz ještě z jiného pohledu. Co vlastně ta organizace jako taková může udělat pro to, aby to vzdělávání bylo kvalitní? D: To je dobrá otázka. Já si myslím, že tam hraje velkou roli ten lektor. Tím, že to je interní lektor tak asi má možnost víc porozumět tomu, co ta organizace a pak ti lidé na kurzu chtějí. I ten samotný lektor by měl mít reagovat na to, co chtějí a potřebují ti lidé. Asi nějaký individuální přístup. T: A když odstoupíme od role lektora. D: Určitě zpětná vazba. Opravdu tu zpětnou vazbu vzít od účastníků a reálně ji přijmout. Prostě zapracovat, co tam ti lidé píšou a co chtějí změnit. Myslím, že taková kvalitní organizace by měla dělat ty věci, nabídnout v těch kurzech netradiční přístup k problémům, ne jen předložit katalogové informace o daných věcech, to si můžeme přečíst sami a vygooglit. Pak určitě jak jsem říkala vzít ty informace a napasovat je na potřeby těch lidí, aby to využili v praxi, protože jinak to nebude dobrý. A nakonec tam jsou takové drobnosti jako je občerstvení, aby si ten člověk mohl dát něco dobrého, zajistit příjemný prostředí, kde to bude probíhat, teda pokud to není online, aby to byla dost osvětlená místnost. Asi by nebylo dobrý, kdyby to probíhalo v nějakém vlhkém sklepě. Důležité je, aby se tam člověk cítil dobře. T: Dobře. Je ještě něco, co jsme z té kvality neprobrali? D: Asi mě teď nic nenapadá. T: Tak moc děkuji.	Organizace: nabrání dobrého lektora, vybírání zpětné vazby, na základě které dochází ke zlepšování služeb. Organizace celkově předkládá netradiční přístup k řešení problémů. Zázemí: příjemné prostředí, občerstvení

T: Tématem je kvalita v dalším neformálním vzdělávání a moje první otázka na vás by byla, co je pro vás ta kvalita? D: Já jsem nad tím přemýšlel, a popravdě asi nejsem schopný vůbec ani určit nějakou definici té kvality a když si uvědomím zpátky ty kurzy, co jsem absolvoval, nebo ty konference, tak jsem tu kvalitu posuzoval dost sobecky a subjektivně podle toho, jestli to bylo nebo nebylo pro mě přínosné. Nevím, jestli to je ukazatel kvality, ale pro mě to bylo jenom o tom, jak moc se ta přednáška potkala s mými očekáváními a myslím si, že je to špatně. Byť to tak podle mě velká část lidí má, že podle toho posuzují kvalitu. A nejsem schopný říct, jak poznám kvalitní vzdělávání. Já jsem uvažoval, jestli by to mělo být nějak ozdrojované, nějak postavené na těch datech, kolik dat by tam mělo být. Nejsem schopný najít nějaký rámec, do kterého to strčit. T: Zmiňujete to potkávání s očekáváními. I s tím by se dalo nějak pracovat. Ta očekávání, třeba jestli na tom vzdělávání pracoval s nimi někdo nebo před tím vzděláváním? D: Ono se stává, většinou z mé zkušenosti čím menší je ta akce, čím méně je návštěvníků, tím lépe se tomu člověku pracuje s tím očekáváním. Pokud jste třeba na konferenci, kde je 600 lidí tak netrefíte to očekávání u všech. T: Dobře a pokud se budeme bavit o těch menších vzdělávacích kurzech. Takže tak jak to teda je s těmi očekáváními? Když si vzpomenete na nějaké ty předchozí kurzy? D: Když si vzpomenu na ty kurzy tak je to lektor od lektora a většina těch lidí umí pracovat s tím očekáváním a ta očekávání, klasicky to je, že na začátku akce se vyberou ta očekávání v průběhu akce se je snaží naplnit,	Kvalita je přínosné téma, které se potká s mými očekáváními. Očekávání se u vzdělávacích kurzů zjišťují na začátku kurzu a pracuje se s nimi v průběhu kurzu.

jsou i lidi, kteří umí upravit průběh té vzdělávací akce tak aby to naplnilo očekávání. Myslím si, že v tomhle je vždycky ukazatel.	
T: Takže je to vlastně nějaké práce toho lektora? D: Jo. Možná když se zamyslím, tak z velké časti čím kvalitnější je lektor, a zase bychom mohli diskutovat, co je ta kvalita lektora. Čím ten člověk ví více o daném tématu a ideálně teoreticky tak prakticky, o to to je kvalitnější. T: Vlastně se bavíme o tom, že ten člověk je odborníkem na to téma. Jak ještě poznáte, že je kvalitní lektor? D: Myslím, že je to kombinace toho, jak ten lektor sleduje ten obor, zná ty novinky, sleduje, co se teprve vyvíjí, děje, čistě na akademické bázi, co vzniká, jak jsou novinky atd. Na druhou stranu tam je mix té rutiny, té praxe, kdy ten člověk ví, že, jasně tohle jsou novinky, super nové věci, které by mohly vzniknout nebo vznikají. Na druhou stranu funguje to i takhle, takhle, takhle. Tu praxi má odžitou, má to z praxe, je schopný to téma velmi prakticky podat. To znamená, že neustřeluje ani do praxe, která je vytržená z toho, jak se celé to odvětví vyvíjí, jaké jsou novinky. Na druhou stranu není to jenom čistě teoretická přednáška o historii a vývoji bez té praxe. Já si myslím, že kvalitní lektor se umí držet tady těch dvou věcí. Nevím, jestli mi rozumíte a chápete mě.	Kvalitní lektor umí pracovat s očekáváními účastníků. L: Kvalitní lektor je odborník ve svém oboru. Má teoretické znalosti, které vyvažuje praktickými zkušenostmi. Obě části se vyvažují a kombinují. Lektor sleduje dění v oboru.
T: Rozumím, chápu. Když si vzpomenete na nějaké to vzdělávání, z kterého jste měl řekněme dobrý pocit, že vám přišlo jako kvalitní, byla tam ta očekáváním, byl tam ten lektor, který vyvážil tu praxi a tu teorii. Co tam ještě dalšího bylo? Vzpomenete si na něco, co to mohlo ještě ovlivnit? D: Já si myslím, a teď možná nevím, jestli nepletu jablka s hruškami, co mi vybavilo, tak byl mentoring, ne koučink, ale bylo to kvůli tomu, že když jsme probrali to téma v pondělí tak potom přišel follow-up. Takže s tím tématem jsem nepracoval jednorázově, ale byl tam ten follow-up a řešili jsme, v pondělí jsme si řekli tohle a tohle, dejme tomu například o volání, jak mi to fungovalo, tam follow-up byl, že jsme se k tomu vrátili zpátky. Co jsem si z toho školení vzal, jak jsem to použil, jestli to bylo dobře, co jsem si z toho vzal, jak jsem to použil v práci. Zase když to vztáhnu do extrémní roviny, mentoring je jeden na jednoho, tam se pracuje s tím očekáváním a celkově co potřebuji. Celkově mi přijde, že čím je to personalizovanější tím je to školení je pro mě užitečnější.	Po vzdělávání je důležitý následný kontakt s účastníkem, zda dané téma pochopil a jak ho vnesl do praxe. Individuální přístup ve vzdělávání je více přínosnější.
T: Když máte za sebou nějaké to vzdělávání, který je podle vás dobrý. Pojí se to s nějakými pocity? D: To nejsem schopný říct. Nevybavuji si nějaký pocit, který bych měl pokaždé. T: Nějaké emoce něco s tím spojeného nenapadá vás nic? D: Asi ne. Já nejsem moc emoční člověk, tady asi si fakt myslím, že ani své emoce nepozoruji, nepitvám své emoce, takže si tu nic nevybavím. Já se omlouvám. Nebo možná jedna věc, jak moc to puzení mám, jak rychle chci ty věci použít. Někdy se mi stane, kdykoliv mám to školení, hned přijdu domů a hned to chci zavést a hned to chci vyzkoušet. To je taková jedna věc, buď to máš nebo to nemáš.	Pocity: Po vzdělávání je u účastníka chuť naučené znalosti a dovednosti přenést do praxe.
T: To určitě s tím souvisí. Vlastně většinou ta školení kromě toho, že je vede lektor, je tam nějaká práce té organizace. Vidíte třeba tady v té práci organizace kvalitu? D: Já si myslím, že by měly být zajištěny základní podmínky, Maslowowa pyramida by měla být naplněna tzn. že za mě by to bylo být, aby ti lidé věděli, kam jdou, mít příjemné prostředí, jídlo, pití, to prostě je základní.	ORG: Organizace zajišťuje zázemí kurzu, dává informace účastníkům, připravuje příjemné prostředí a občerstvení na kurzu.
T: Když byste šel na nějaký kurz, jedno jaký, a měl byste si ho vybrat, podle čeho si ho budete vybírat? D: Asi záleží. Já si myslím, že první věc, můj proces by začal v tom, že bych si stanovil téma, které chci vyřešit, v práci nebo v osobním životě. To je	Účastník si zjišťuje informace o kurzu, velkou roli zde hrají reference na kurz a lektora.

první krok, řeknu si chci se jít třeba naučit čínsky. Většinou používám internet, kurz najdu, zjistím si reference, jak na kurz samotný, tak na toho přednášejícího, a to je podle mě ten proces výběru. Zjišťuji, že ty reference jsou pro mě důležité. Když se bavíme o s., tak mi hodně záleží, kdo tam je jako vystupující a jak to v té komunitě má jméno, co tom ti lidé říkají. To je pro mě myslím, že klíčový faktor.	
T: Ještě když se třeba podíváme na materiály na kurzu, jestli tam vidíte kvalitu, jak pro vás vypadají ty kvalitní kurzy? D: Já myslím, že je to spojeno s tím follow-upem. Když potom druhý den přijdu, co je fajn, co jsem viděl, dělá to jedna konference. Tak je to o tom, že přijdou prezentace těch přednášejících, ale jsou tam potom i nějaké odkazy. Ten řečník se odkazuje na knihu, dokument, tak i ten odkaz přijde. To znamená, pokud desetkrát za prezentaci na K. tak přijde odkaz na to, kdo to je. To už je top, když vám přijde ten obsah, ideálně když přijde key takeaways, klíčově body a plus ty odkazy. Ještě prezentace řečníka. Tohle když přijde, tak to je fakt kvalitní, vidíte originální prezentaci, vidíte z toho výcuc, který shrne, co chcete vědět a pak ty odkazy. Tak takhle si představuji kvalitní follow-up. Kvalitní příprava materiálů. T: Napadá vás ještě něco s tou kvalitou, co jsme neprobrali? D: Ani ne. Tím, jak jsem říkal na začátku, je to pro mě těžké definovat, co je kvalitní, a uvědomil jsem si, že to definuji podle nějakých subjektivních věcí. T: a ještě nějaké subjektivní věci, které jsme neprobrali? D: Asi ne. Základní věci jsem říkal. T: Děkuji moc.	Materiály: Kvalitní materiály obsahují kompletní prezentace, shrnutí z prezentace a odkazy na další materiály k dostudování k samotnému tématu.