

**Univerzita Karlova v Praze
Filozofická fakulta
Katedra andragogiky a personálního řízení**

Teze

Pedagogika, obor Andragogika

RNDr. Hana Žufanová

**Zjišťování a hodnocení kvality, efektivity a dopadů
dalšího vzdělávání**

**Looking into and Evaluation Quallity, Efficiency
and Effects of Further Education**

doc. Dr. Milan Beneš

2012

1. Úvod

Celoživotní vzdělávání je jednou z dlouhodobých priorit Evropské komise, což dokládá Sdělení komise KOM (2007) 61 ze dne 21. 2.2007 – Ucelený rámec ukazatelů a referenčních kritérií pro sledování pokroku při plnění lisabonských cílů v oblasti vzdělávání a odborné přípravy. K naplnění této priority je nezbytné, aby podniky a organizace řídili manažeři, kteří vytváří podmínky pro celoživotní vzdělávání.

Podniky a organizace, které jsou schopny určit své silné a slabé stránky a následně vzdělávat své nejen vedoucí pracovníky v klíčových oblastech jsou schopny lépe poznat a flexibilně reagovat na podnikatelské příležitosti a tím obstát v dnešní silné konkurenci. Tento poznatek není žádnou novinkou, nástroje určené pro hodnocení kvality obsahují vždy, jako jedno ze základních kritérií podmiňující dosahování kvality výstupů, kritérium zaměstnanci. Tyto systémy takto jednoznačně poukazují na klíčovou úlohu lidských zdrojů, na potřebu jejich kvalifikace a trvalého rozvoje. V propojení s odpovědnosti vrcholového vedení, tu obsahují též všechny systémy pro řízení kvality, pak nacházíme značnou podobnost se systémem, který uplatňoval již Baťa ve své soustavě řízení.

Primární příčinou všech současných problémů ve vzdělávání v Evropě je víra, že v základním školství lze odhodit nepotřebný balast, tj. učivo, a soustředit se čistě na učení se učit, aby se člověk mohl později naučit všechno možné. Učení bez obsahu však není možné. Protože formální vzdělávání v České republice většinou nepřipravuje dostatečně absolventy na všech úrovních (primární, sekundární i terciární) na řadu činností, jejichž znalost od nich zaměstnavatelé očekávají, vzniká zde velká potřeba dalšího vzdělávání dospělých.

Uvedený stav má alespoň v evropském kontextu optimalizovat systém celoživotního vzdělávání, které zajistí záměrné působení na rozvoj osobnosti člověka, zejména na rozvoj jeho vzdělanosti a kvalifikace v průběhu celého života. Tento systém má člověku poskytovat možnost vzdělávat se v různých stádiích jeho rozvoje až do úrovně jeho možnosti v souladu s jeho zájmy, úkoly a potřebami vzdělávání. Současná nabídka dalšího vzdělávání zahrnuje širokou škálu vzdělávacích aktivit, které doplňují, rozšiřují a aktualizují školní vzdělání dle potřeb jednotlivců a jejich zaměstnavatelů. Další vzdělávání získalo roli klíčového nástroje uplatnitelnosti jednotlivců na pracovním trhu. A jak uvádí M. Beneš, vzdělávání dospělých se mění v jeden z nejprogresivnějších sektorů služeb.

Cíl práce

Předkládaná práce si klade dva základní cíle:

- Prvním cílem je porovnat a zhodnotit metody získávání zpětné vazby o kvalitě vzdělávání nabízeného institucemi, které se zabývají celoživotním vzděláváním dospělých.
- Druhým cílem je zmapovat a porovnat míru řízení dalšího vzdělávání zaměstnanců a používané evaluační metody jeho efektivity a kvality ve státní správě, veřejné správě a zejména v jimi zřizovaných organizacích.

2. Teoretická část

2.1 Vzdělávání dospělých

V současnosti se stávají nejdůležitějším aktivem organizace znalosti jejich zaměstnanců a jejich efektivní využívání. Jsou její konkurenční výhodou a především umožňují její úspěšné fungování v tržním prostředí. Do rozvoje znalostí zaměstnanců vkládají v současné době všechny organizace nemalé prostředky, ale často neví a ani nezjišťují, jaký prospěch z této investice získávají. Velmi obtížně nebo vůbec neumí vyjádřit přínos vzdělávání pro sebe, pro svůj rozvoj. To v konečném důsledku může znamenat, že organizace se stane konkurence neschopnou a směřuje ke svému zániku. Obstát v tržním prostředí znamená zaměřit se na podporu lidského kapitálu a lidského potenciálu. Odborná literatura i praktické zkušenosti personalistů a dalších odborníků z oblasti obecného managementu se shodují v tom, že se hodnocení přínosů vzdělávání je nejobtížnější součástí celého procesu.

Zaměříme se tedy na některé důležité metody a jim odpovídající nástroje a postupy určené ke zjišťování výsledků vzdělávání v organizacích v kontextu celého procesu definování cílů vzdělávání, jeho plánování, realizace a hodnocení výsledků a možnosti jejich aplikace.

2.2 Přehled vhodných metodik zjišťování a hodnocení kvality a efektivity vzdělávání, které jsou všeobecně známé a dostupné v odborné literatuře.

A. Modely hodnocení výsledků vzdělávání doporučené J. Prokopenkem

Vědecký - model je principiálně založen na porovnávání výstupů dvou a více vzorků, které se však odlišovaly podmínkami, za nichž vzdělávací proces probíhal.

Systemový - model je nejčastěji doporučovaný a uplatňovaný ve vzdělávacích kurzech. Je zaměřen především na kontrolu a zdokonalování obsahu a metod vzdělávání ve vazbě dosažené výsledky ve výstupním atestu a na dotazníkové šetření absolventů vzdělávání v jeho závěru

Instruktivní - model je užitečný zejména pro nové programy, neboť je založen na rozhovorech a přímých šetřeních účastníků, je časově náročný, vysoké nároky klade i na lidské zdroje, které evaluaci realizují, a zejména i na kvalitu jejich přípravy.

Intervencionalistický - model používá všech standardních technik, které považuje za vhodné (tj. pozorování, dotazníky i rozhovory), ale rozděluje je odstupňovaně tak, aby byly použity pouze v minimálním rozsahu, který je nezbytný pro zodpovězení určitého souboru otázek. Tento model je převážně využíván poradci, jako účinný nástroj pro zavádění změn.

B. Model ESSE¹

Model se zaměřuje na aplikaci „Modelu excelence“ a jeho principů pro sféru vzdělávání a byl připraven speciálně pro zjišťování kvality vzdělávání. Model je založen na řídicím PDCA (Plan – Do – Check - Act) cyklu a jeho uplatňování, jak při řízení jako celku, tak při každé jednotlivé činnosti.

C. Model tří kroků (Simmondsův)

Tento model je postaven na třech stupních validace; interní validaci, tj. hodnocení vzdělávacího programu s cílem posouzení kvality vzdělávací aktivity; externí

¹ The Effective School Self-Evaluation

validaci, tj. hodnocení zaměřeného na posouzení zlepšení výkonu účastníka vzdělávání a evaluaci, tj. hodnocení kvality a dopadu vzdělávací akce s cílem zvýšení celkového přínosu pro organizaci.

D. Hamblinův model

Tento model pracuje s pěti stupni hodnocení:

1 – reakce frekventantů

2 – hodnocení poznatků zjišťování, čemu se frekventanti naučili

3 – hodnocení pracovního chování a zjišťování míry, v níž absolvent uplatňuje svoje poznatky při výkonu práce.

4 – hodnocení na úrovni organizační jednotky

5 – hodnocení konečné hodnoty prospěchu organizace ze vzdělávání.

Těchto pět stupňů má za následek řetězový efekt, tj. vzdělávání vyvolává reakci vedoucí k učení, to vede ke změnám pracovního chování, které následně vedou ke změnám při dosahování konečných cílů.

E. Metodika dle Kirkpatricka

1. stupeň reakce – zjišťování pocitů účastníků vzdělávacího programu nejčastěji prostřednictvím dotazníkového šetření.

2. stupeň vzdělávání tj. vyučování a učení - sleduje a vyhodnocuje, do jaké míry rozšířili účastníci své znalosti, zlepšili dovednosti, případně změnili postoje.

Tyto dva stupně měření může realizovat jak vysílající organizace, tak organizace vzdělávání poskytující.

3. stupeň chování - zjišťuje a hodnotí, do jaké míry změnili účastníci své jednání a chování na pracovišti.

4. stupeň výsledky - poskytuje informace, jaké výsledky výuky se projevily v profesní praxi absolventů. Stupeň uzavírá učební proces, jehož výsledkem je celková efektivita učebního procesu.

F. Balanced Scorecard

BSC je víc než taktický nebo operativní systém ukazatelů. Používá se zejména jako strategický manažerský systém řízení, určený k řízení dlouhodobé strategie, ale rovněž jako měřicí systém, využívaný ke zlepšování kritických procesů, např. ujasnění a převedení vize do konkrétních cílů. Aplikuje se ke komunikaci a propojení strategických plánů a ukazatelů, k plánování a stanovení cílů a k sladění strategických iniciativ, zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se podniku.

E. Certifikace lektorů

Další možností řízení kvality v institucích poskytujících vzdělávání je systém certifikace personálu institucí dalšího profesního vzdělávání. Certifikace personálu se spolu s akreditací kurzů pro lektory implementuje v Rakousku, Certifikace je založena na modulárním certifikačním systému, který hodnotí kredity kompetence a praktické zkušenosti lektorů na základě stanovených standardů kvality.

Při výběru metodiky pro evaluaci bychom měli mít vždy na paměti cíl, kterého chceme prostřednictvím evaluace dosáhnout a vždy se pokud možno snažit o získání komplexního pohledu na hodnocenou oblast nebo na hodnocenou činnost.

3. Analytická část práce

3.1 Zaměření výzkumu

Při přípravě zaměření práce jsme vycházeli z aktuální situace, se kterou jsme se setkávali při lektorské a inspekční práci ve školách a školských zařízeních v letech 2005 - 2007, po nabytí účinnosti současného školského zákona. Tento zákon přinesl pro školy a jejich vedení nové povinnosti. Nastartoval výrazné reformní kroky v českém počátečním vzdělávání - škola se stává právnickou osobou, vedení školy se stává zodpovědné za ekonomiku a personální „politiku“ školy, škola zodpovídá za tvorbu vlastních vzdělávacích programů podle stanovených rámců, škola zodpovídá za kvalitu své práce a vedení školy si tuto kvalitu ověřuje pomocí sebehodnocení školy.

Školy byly postaveny před zcela nové úkoly, na které nebyli jejich pracovníci v rámci své profesní přípravy připravováni. Ředitelé se ocitli v roli manažerů a lídrů svých pedagogických sborů, po nichž chtěli, aby kromě výuky a s ní spojených dalších povinností, zahájily tvorbu školních vzdělávacích programů a nastartovaly proces sebehodnocení školy. V tomto období nastala zvýšená poptávka ze strany škol po vzdělávání v manažerských dovednostech, v tvorbě kurikula a metodologii vlastního hodnocení, ale také se objevila první kritika vysokých škol, že nepřipravují své studenty na nové úkoly škol, včetně nových vzdělávacích oblastí, které se objevily v rámcových vzdělávacích programech. Začaly se ozývat kritiky vzdělávání nabízeného některými vzdělávacími institucemi, že neodpovídá potřebám škol a také první stesky, že finanční prostředky určené v rozpočtech škol na vzdělávání nejsou dostačující. Právě tyto nedostatky nás inspirovaly k možnému zaměření našeho výzkumu. Otevřely se pro nás tři možné směry výzkumu:

1. výzkum zaměřený na dopad školského zákona do změn vzdělávacích kurikul vysokých škol připravujících budoucí pedagogické pracovníky
2. výzkum zaměřený na řízení efektivity a kvality vzdělávací nabídky institucí poskytujících další vzdělávání pedagogických pracovníků
3. výzkum zaměřený na zjišťování a hodnocení dopadů vzdělávání ve školách a školských zařízeních.

Při rozhodování o nasměrování našeho výzkumu jsme si nejprve provedli předvýzkum, ze kterého vyplynulo, že vysoké školy nejsou ochotny poskytovat informace potřebné pro získání využitelných výstupů z výzkumu. Toto zjištění bylo rozhodujícím pro zaměření výzkumu na vzdělávací instituce, které mají ve své nabídce i vzdělávání zaměřené na pedagogické pracovníky a management škol a na to, jak školy, školská zařízení a jejich zřizovatelé (státní a veřejná správa) zjišťují a hodnotí efektivitu a dopady vzdělávání svých zaměstnanců pro jejich vlastní práci.

3.2 Instituce nabízející další vzdělávání

K získání potřebných informací k naplnění prvního cíle jsme použili tyto výzkumné metody: dotazníkové šetření, analýzu dat získaných dotazníkovým šetřením, analýzu webových stránek a dalších veřejně dostupných zdrojů informací o institucích nabízejících další vzdělávání, řízený rozhovor s pracovníky sledovaných vzdělávacích institucí, který byl cílený na upřesnění, ověření a doplnění výstupů z analýz.

Data byla získána z celkem 50 institucí nabízejících další vzdělávání v rozdělení dle zřizovatele následně ze 6 institucí zřizovaných MŠMT jako přímo řízené organizace, z 5 institucí zřizovaných podle vysokoškolského zákona, z 2 institucí zřízených za účelem dalšího vzdělávání jiným ministerstvem, ze 17 institucí jiného typu (podnikatelský subjekt, obecně prospěšná společnost, event. občanské sdružení), a z 20 institucí zřizovaných dle školského zákona, tj. ZŠ a SŠ nabízející další vzdělávání.

Shrnutí výsledků šetření

Podíváme-li se na výsledky šetření celého vzorku 50 institucí poskytujících další vzdělávání zaměstnanců, které se do našeho šetření aktivně zapojily, vidíme, že všechny instituce ze sledovaného vzorku provádí zjišťování zpětné vazby ke své vzdělávací nabídce. Komplexnost evaluace vzdělávací nabídky, a tedy i z ní vyplývajícího řízení kvality poskytovaného vzdělání, je značně odlišná. Komplexnost zpětné vazby má dopad i na efektivitu poptávaného vzdělávání pro koncové zákazníky, tedy podniky a organizace.

Pro získání uceleného pohledu na instituce poskytující další vzdělávání se nám ukázalo jako vhodné provedení analýzy SWOT² institucí na základě získaných údajů, včetně informací získaných vyhodnocením volných odpovědí respondentů:

1. Silné stránky:

1. Snaha o zavedení systému pro získání zpětné vazby o kvalitě a účelnosti vzdělávacích aktivit pro stávající a potenciální klienty a získání poznatků nezbytných pro zvyšování kvality poskytovaného vzdělávání.
2. Realizace dotazníkové šetření u frekventantů vzdělávání.
3. Zpětná vazba zaměřená na hodnocení kvality práce lektora a spokojenost frekventantů vzdělávání s absolvovaným vzděláváním.
4. Vyšší konkurenceschopnost u těch institucí, které spolupracují v dlouhodobém horizontu s organizacemi, které jsou jejich zákazníky, tj. aplikují ucelený systém zpětné vazby pro zjišťování kvality efektivitu poskytovaného vzdělávání, např. Simmondsův model.
5. Spolupráce školských institucí s úřady práce při přípravě vzdělávacích aktivit.

První až třetí bod silných stránek se vyskytuje v celém sledovaném vzorku tj. 100% respondentů. Váha těchto tří silných stránek je tedy vysoká a jednoznačně ukazuje, že všechny posuzované organizace si již uvědomují, že je třeba provádět zjišťování zaměřené na spokojenost účastníků vzdělávání a na kvalitu práce lektora, i když je toto hodnocení jednostranné, a postihující pouze pohled účastníků vzdělávání.

Body 4 a 5 jsou silnou stránkou těch organizací, které mají systém získávání zpětné vazby zaměřený i na dopady nabízeného vzdělávání do práce účastníků. Tyto organizace tvoří cca 50% sledovaného vzorku. Zejména bod 4 (konkurenceschopnost) může být silným motivačním prvkem pro ty vzdělávací instituce, které se chtějí zjišťování a hodnocení kvality a dopadů své vzdělávací nabídky zabývat, neboť ukazuje konkrétní přínos této činnosti pro instituci. Bod 5 je specifický pro vzdělávací instituce – školy a může pomoci je nasměrovat (zejména

² **SWOT analýza** je metoda, kterou lze identifikovat silné (**S**trengths) a slabé (**W**eaknesses) stránky, příležitosti (**O**pportunities) a hrozby (**T**hreats), spojené s určitým procesem, činností. Metodou je možné komplexně vyhodnotit fungování organizace, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu.

střední odborné školy, které zatím tápou a nemají jasno), zda možnost stát se institucí nabízející celoživotní vzdělávání využít nebo ne, protože neví, jak ji uchopit.

2. Slabé stránky

1. Neznalost modelů hodnocení a velmi malá znalost teorie hodnocení kvality a efektivnosti nabízeného vzdělávání.
2. Kvalifikovanost zaměstnanců - chybí odborníci na problematiku vzdělávání dospělých (v institucích působí ekonomové, technici, učitelé, kteří odešli ze školství ještě před nabytím účinnosti školského zákona, kterým byla školám poskytujícím počáteční vzdělávání stanovena povinnost provádět pravidelné vlastní hodnocení školy).

Četnost první uvedené slabé stránky je cca 80% sledovaného vzorku, ačkoliv v silných stránkách uvádíme, že cca 50% institucí provádí zjišťování kvality včetně jeho dopadů, ale i tyto instituce, kromě deseti, uvedly, že aplikovaly zkušenosti s postupy zjišťování a hodnocení připravované pro jinou oblast činnosti instituce. Zkušenost, ale i povědomí o modelech uvedených v námi předloženém dotazníku, nemají.

Přibližně stejnou míru závažnosti, tj. 80 % má i druhý bod, neboť kromě institucí úzce specializovaných na poskytování dalšího vzdělávání, vnímají i školy absenci specialisty na tuto problematiku. Ředitelé škol uváděli, že by přínosem pro kvalitu poskytovaného celoživotního vzdělávání bylo, pokud by měli ve svých řadách specialistu na vzdělávání dospělých, který by mohl pomoci ostatním kolegům v nasměrování k přístupu učitelů – lektorů k jejich dospělým žákům a uměl by navrhnout nejvhodnější metody výuky.

3. Příležitosti

1. Zajištění kvality nabízeného vzdělávání prostřednictvím implementace uceleného systému hodnocení poskytovaného vzdělávání.
2. Využití spolupráce s úřady práce při přípravě vzdělávací nabídky a zaměření kurzů.
3. Akreditace vzdělávací nabídky.
4. Zvýšení kvality nabízeného vzdělávání zavedením systému dlouhodobé spolupráce se zákazníky.
5. Rozšíření vzdělávací nabídky ve vazbě na Národní soustavu kvalifikací (NSK), zejména o teoretickou přípravu na zkoušky pro získání dílčích kvalifikací.
6. Projekty financované z EU zaměřené na vzdělávání zaměstnanců.

Přibližně 85% institucí z monitorovaného vzorku vnímá tvrzení uvedená v bodech 1 – 6 jako vhodné příležitosti pro zvýšení kvality a efektivity své vzdělávací nabídky. Jako možnou cestu k zajištění vyšší kvality vzdělávací nabídky vnímají instituce body 1, 3, 4. Přínos pro efektivitu poskytovaného vzdělávání vidí instituce zejména v bodech 2, 4, 5 a také bodu 6. Poslední uváděný bod, tj. bod 6, by se mohl zdát ve spojení s možností zvýšení efektivity vzdělávání jako s kvalitou nijak nesouvisející. Instituce to však vidí opačně, neboť právě velká část projektů zaměřených na vzdělávání zaměstnanců je koncipována jako objednávka na klíč. Jedná se o vzdělávání, které je koncipované podle požadavku realizátora projektu a instituce se o danou zakázku často uchází nabídkou reagující na veřejnou zakázku s jasně stanovenými požadavky. Další možností je, že vzdělávací instituce, která se rozhodne ucházet o získání finančních prostředků prostřednictvím projektu financovaných z EU, osloví své potenciální zákazníky

s nabídkou partnerství v projektu nebo je přizve ke spolupráci při přípravě projektu. Tím opět připravuje vzdělávání, které je koncipováno dle konkrétních požadavků a v konečném důsledku tak zvyšuje míru efektivity pro jeho odběratele.

4. Rizika/Hrozby

1. Široká nabídka vzdělávání z projektů financovaných z EU zaměřených na vzdělávání zaměstnanců.
2. Poskytované vzdělávání bez zpětné vazby od vysílajících organizací ztrácí konkurenceschopnost.
3. Nabídka vzdělávacích aktivit obsahem neodpovídá potřebám organizací, které vysílají své zaměstnance na vzdělávání.

Pozitivním zjištěním pro nás bylo, že cca 60% institucí sledovaného vzorku si uvědomuje, že pokud nebudou mít zajištěnu zpětnou vazbu od zákazníka, tj. objednatele vzdělávání, stává se jejich vzdělávací nabídka méně konkurenceschopnou bod 2.

Překvapivým zjištěním se může jevit, že 90% monitorovaných institucí označilo jako významnou hrozbu nabídku vzdělávání z projektů financovaných z EU bod 1. Příčinou této hrozby jsou dva faktory. Prvním je, že díky možnosti vzdělávat své zaměstnance s přispěním finančních prostředků EU, se ty organizace, které chtějí své zaměstnance vzdělávat, se v současné době snaží této možnosti maximálně využít a zajišťují rozvoj svých zaměstnanců v co nejširším spektru kompetencí k výkonu jejich profese. Do budoucna plánují omezení svých investic do vzdělávání pouze na to vzdělávání, které bude nezbytné. Druhým důvodem je bezplatná nabídka vzdělávacích aktivit, které byly připraveny za podpory finančních zdrojů EU nebo jejich nízká cena jsou faktory, které mohou v budoucnu vést k tomu, že zájemci o vzdělávání nebudou ochotni platit vyšší částky a vzhledem požadavku zajištění udržitelnosti produktu, ke které se realizátor projektu v projektové žádosti zavazuje, nebude moci cenu zvýšit. Tím se dostane do situace, že z důvodu nedostatku finančních prostředků nebude schopen toto vzdělávání poskytovat.

Šetření prokazuje, že velmi důležitým faktorem pro zajištění kvalitní a atraktivní vzdělávací nabídky je vzdělání vlastních zaměstnanců instituce. V institucích, které uplatňují ucelený zpětnovazebný systém, pracuje nejméně jeden zaměstnanec, který absolvoval vzdělání v oblasti andragogiky. To mimo jiné prokazuje, že ve vysokoškolské přípravě pro vzdělávání dospělých se, na rozdíl od přípravy učitelů pro počáteční vzdělávání či jiných oborů, jejichž absolventi směřují do vzdělávacích institucí, věnuje náležitý prostor zajišťování zpětné vazby a s ní souvisejícího zjišťování dopadů vzdělávání. Pokud organizace nemají ve svých řadách zaměstnance, kteří jsou absolventy andragogiky a mohou působit jako metodici, nabývá důležitosti celoživotní vzdělávání vlastních zaměstnanců v oblasti andragogiky, ale také vzdělávání zaměřené na metodologii hodnocení kvality, neboť pro funkční řízení kvality a efektivity kurzů a programů vzdělávací nabídky je nezbytné, aby alespoň vedoucí pracovník, nejlépe však každý manažer kurzu/programu, měl povědomí o metodách zjišťování kvality a efektivity vzdělávací aktivity.

Jako velmi důležitý prvek se ukazuje spolupráce s partnery, kteří jsou alespoň částečně nepřímými odběrateli vzdělávacích produktů, např. pobočky Úřadu práce nebo místní komunity. Tuto spolupráci nelze nahradit pouhým průzkumem trhu, přímá spolupráce významně směřuje k efektivitě nabízených vzdělávacích aktivit, neboť jejich koncepce vychází z jasně definovaných požadavků na jejich výstup a

umožňuje zajišťovat zpětnou vazbu k jejímu dosahování. Naše šetření ukázalo, že zejména ty instituce, které navázaly úzkou spoluprací s úřady práce a svoji vzdělávací nabídku jsou i schopny pružně přizpůsobit regionálním potřebám trhu práce, dosahují trvalé poptávky po jimi nabízených vzdělávacích aktivitách. Dlouhodobá spolupráce s Úřadem práce kromě nasměrování institucím k aktuálním profesním potřebám trhu práce v regionu, dává těmto institucím i zpětnou vazbu, jak jsou jimi nabízené vzdělávací aktivity efektivní prostřednictvím sledování uplatnitelnosti jejich absolventů na trhu práce, což má dopad na kvalitu nabízené vzdělávací nabídky a spolu s ní ruku v ruce i na její efektivitu.

Specifickou roli mají vzdělávací aktivity nabízené v rámci projektů financovaných z prostředků Evropských strukturálních fondů. Instituce nabízející vzdělávání je chápou zároveň jako příležitost, ale zároveň jako hrozbu. Příležitost spatřují především v možnosti získat finanční prostředky na studie zaměřené na průzkum společenské poptávky po vzdělávacích aktivitách, event. studie na zmapování vzdělávacích produktů, které jsou na trhu, tj. co nabízí konkurence. Projektové prostředky umožní i vývoj nových vzdělávacích produktů s využitím renomovaných odborníků a jejich pilotní ověření v rámci projektu, po jeho skončení však nastává problém, jak udržet potřebnou kvalitu, neboť většina institucí již následně nemá vlastní prostředky na to, aby i nadále platila renomované odborníky tj. tvůrce vzdělávacího programu (pokud není zároveň jejich zaměstnavatelem), nebo měla zajištěnu plnohodnotnou náhradu. Pokud je v rámci zachování kvality a předpokládaných dopadů zachován pilotní lektorský sbor, projeví se tato skutečnost v ceně nabízeného produktu, která není v rámci vzdělávací nabídky konkurenceschopná, obzvláště když obdobné vzdělávání nabízí jiné instituce třeba i bezplatně právě v rámci projektu ESF. Tento efekt finančních prostředků ESF je vnímán jako hrozba, zejména v okamžicích, kdy musí firmy a ostatní organizace, včetně státních institucí, omezovat výdaje.

Šetření v rámci této práce ukázalo, že vzdělávací instituce zřizované dle školského zákona mají k finančním prostředkům z ESF jiný přístup, využívají je zejména pro kvalitní přípravu svých vlastních lektorů, tj. k dalšímu vzdělávání pedagogických pracovníků v oblasti vzdělávání dospělých, vzdělávacích technikách nebo prohloubení odbornosti ve vazbě na lektorovanou oblast.

Dalším stupněm ke kvalitě a vyšší konkurenceschopnosti vzdělávací nabídky je akreditace jednotlivých vzdělávacích aktivit. Akreditace sama o sobě ještě nezaručuje efektivitu vzdělávací aktivity, ale je schvalovacím procesem, který svým charakterem je externím posouzením navrhované vzdělávací aktivity s finálním schválením jak jejího obsahu a učebních opor, tak i lektorského sboru.

3.3 Organizace vysílající zaměstnance na vzdělávání

K získání potřebných informací k naplnění výše uvedeného druhého cíle bylo primárně využito dotazníkové šetření, které jsme realizovali v rámci pedagogické činnosti v Centru školského managementu Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy v Praze. Šetření bylo provedeno formou specifického otevřeného dotazníku, který měl podobu přesně stanovené struktury zprávy z hodnocení vzdělávání zaměstnanců, tj. písemné práce, kterou studenti povinně zpracovávají jako podklad pro zkoušku. Sporná, neúplná či chybějící data byla ověřena/doplněna následnými řízenými rozhovory. Ty byly vedeny formou rozpravy nad prací při vlastní zkoušce. K vyhodnocení získaných dat jsme provedli analýzu metod a nástrojů pro řízení kvality a efektivitu dalšího vzdělávání zaměstnanců, analýzu

míry řízení oblasti vzdělávání, analýzu dalších informací získaných o sledovaných organizacích řízenými rozhovory.

Celkově byla získána data z 52 mateřských, 112 základních, 90 středních, 16 zájmových uměleckých škol a 20 speciálních škol a školských zařízení, 13 zařízení poskytujících volnočasové aktivity dětem a mládeži, 5 vysokých škol, 14 orgánů státní správy a 16 orgánů veřejné správy. Ve druhé fázi, tj. v roce 2010, byl vzorek doplněn na konečných 65 mateřských, 130 základních, 100 středních, 20 zájmových uměleckých škol a 38 školských zařízení. Doplněn byl i vzorek orgánů veřejné správy tak, aby obsahoval data ze 7 krajských úřadů (50%). Vzorek státní správy byl doplněn tak, aby byla ve vzorku data z 10 ministerstev (též cca 50%).

Shrnutí výsledků šetření

Stejný postup jako u poskytovatelů vzdělávání jsme pro shrnutí výsledků zvolili i pro jeho odběratele, tj. provedení SWOT analýzy získaných dat, včetně dat získaných vyhodnocení volných odpovědí respondentů. Výstupem z této analýzy jsou následující zjištění:

1. Silné stránky

1. Zavedení systému pro získání zpětné vazby o absolvované vzdělávací aktivitě.
2. Zpětná vazba zaměřená na hodnocení obsahu vzdělávání, posouzení kvality lektora, ale také na míru uplatnitelnosti získaných poznatků a dovedností pro vlastní práci absolventa vzdělávání.

Přibližně 60 % organizací sledovaného vzorku má zaveden systém zaměřený na zjišťování zpětné vazby o vzdělávání, které jejich zaměstnanci absolvovali. Všichni respondenti, kteří zpětnou vazbu aplikují, se zaměřují na zjišťování hodnocení obsahu vzdělávání jeho absolventem a na hodnocení lektora, pouze polovina z nich pak i na zjišťování dopadů absolvované vzdělávací aktivity do vlastní práce zaměstnance.

2. Slabé stránky

1. Objem finančních prostředků, které lze na vzdělávání vynaložit (zejména v MŠ, ZŠ).
2. Řízení vzdělávání zaměstnanců v části škol sledovaného vzorku (zejména MŠ, SŠ).
3. Využití přímého sledování dopadů vzdělávání do práce zaměstnanců (školy a školská zařízení).

Téměř 85% respondentů uvádí (bod 1), že objem finančních prostředků, které jsou primárně určeny na vzdělávání zaměstnanců, považují za nedostatečný a neumožňuje jim zajistit vzdělávání v potřebném rozsahu. Ačkoli nejvíce tuto slabou stránku vnímají zejména mateřské a základní školy, kde jsou vynakládány prostředky na vzdělávání opravdu nízké, poukazují na tento problém i střední školy i některé organizace z vzorku veřejné a státní správy. Společným problémem všech je, že tuto položku nemohou výrazně ovlivňovat, neboť jejich rozpočty jsou nastavovány zřizovatelem či přímo státním či komunálním rozpočtem.

Jako opravdu významnými slabými stránkami řízení vzdělávání zaměstnanců se jednoznačně ukazují body 2 a 3. Bod 2 zobrazuje skutečnost, že 15 % organizací sledovaného vzorku se řízením oblasti vzdělávání svých pracovníků nezabývá.

Bod 3 je ukazuje, že 80 % sledovaného vzorku nevyužívá hospitace jako prostředek ke zjišťování dopadů vzdělávání zaměstnanců do jejich práce. Přitom právě pro tuto činnost mají zejména školy a školská zařízení nejlepší a „nejpřirozenější“ podmínky ze všech typů organizací.

3. Příležitosti

1. Spolupráce se vzdělávací institucí při přípravě vzdělávání „na míru“ dle potřeby a podmínek vlastní organizace.
2. Získání finančních prostředků na vzdělávání zaměstnanců prostřednictvím projektů financovaných z EU zaměřené na vzdělávání zaměstnanců např. v rámci Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost a Operačního programu Praha adaptabilita nebo získáním finančních prostředků z grantových schémat jednotlivých krajů.
3. Nastavení komplexního systému hodnocení kvality a efektivity vzdělávání zaměstnanců.

Příležitost uvedenou v bodě 1 vnímají všechny organizace sledovaného vzorku jako stěžejní pro zajištění kvality a zejména přínosů vzdělávání pro činnost organizace. Přibližně 50% respondentů vidí cestu k vyšší efektivitě vzdělávání svých zaměstnanců v nastavení komplexního systému řízení dalšího vzdělávání s důsledným uplatněním PDCA cyklu, který vychází ve fázi plánování z potřeb organizace s přihlédnutím k potřebám zaměstnanců včetně výsledků zjištění. Bod 2 ukazuje, že jako možnou cestou pro zlepšení finanční situace pro zajištění vzdělávání zaměstnanců se jeví získání finančních prostředků z Evropských strukturálních fondů. Tento názor sdílí 70% respondentů.

4. Rizika/Hrozby

1. Malá množnost organizací spolupracovat se vzdělávacími institucemi při přípravě vzdělávacích aktivit cílených na jejich zaměstnance a tím i zajištění vyšší míry naplnění potřeb vysílající organizace (tato hrozba je vnímána zejména u institucí, které se zaměřují na manažerské vzdělávání a vzdělávání v oblasti managementu kvality).
2. Neefektivně vynaložené finanční prostředky na vzdělávání zaměstnanců (u škol musíme mít na paměti ještě tu skutečnost, že škola platí zajištění výuky náhradním učitelem).
3. Přemíra nabídky vzdělávacích aktivit, včetně bezplatného vzdělávání financovaného z projektů ESF, které neprošly akreditačním procesem a často svým obsahem neodpovídají svému názvu a anotaci.
4. Dlouhodobá absence reflexe nových úkolů a činností, které musí školy a školská zařízení dle zákona zajišťovat, i těch, které do práce škol přináší projektová činnost v rámci grantových schémat národních a EU, ze strany vysokých škol připravujících učitele, ale i zajišťujících povinné vzdělávání managementu škol.

Hrozbu uvedenou v bodě 1 uvádí 95% všech respondentů, u kterých bylo zjišťování prováděno. Vnímají, že v oblasti managementu a hodnocení kvality je přínosné získat poznatky zaměřené obecně, ale pak očekávají pomoc propojení obecného s vlastními specifiky a právě v této oblasti instituce nabízející uvedené vzdělávání nejsou ochotné spolupracovat. Všichni respondenti sledovaného vzorku škol a školských zařízení, tj. 100 %, upozorňovali na rizika uvedená v bodech 2 a 3 s důrazem, že tato dvě rizika jsou často vzájemně provázána. Tato dvě rizika nelze v současné době plně eliminovat ani přijetím opatření, že nejprve je vysílán na vzdělávací akci jeden zaměstnanec, tzv. průzkumník, a pokud je to možné, tak se neuplatňuje suplování, ale učitelé se vzájemně domluví na výměně

hodin, náklady na cestovné vznikají vždy. Cca 90 % škol a školských zařízení vnímá jako významné riziko skutečnost uvedenou v bodě 4.

Ve sledovaném vzorku bylo 15 škol, které jsme měli možnost sledovat a vyhodnotit v jejich tříletém vývoji. Prvotní informace o stavu řízení dalšího vzdělávání svých zaměstnanců získané z těchto škol korespondují s výsledky výše uvedené SWOT analýzy (jsou součástí hodnoceného vzorku). O pokroku těchto škol svědčí i níže uvedená SWOT analýza.

Silné stránky

- Zavedení systému ročního hodnocení pedagogických pracovníků přímým nadřízeným (hodnotí se nejen v rámci pohospitačních rozborů).
- Cílené plánování dalšího vzdělávání, které vychází z kombinace potřeb školy s vnímanými potřebami pedagogického pracovníka.
- Systém pro získání zpětné vazby o absolvované vzdělávací aktivitě kombinuje dotazník absolventa vzdělávání s prezentací poznatků kolegům nebo s ukázkovou hodinou nebo pozorováním dopadů vzdělávání vedoucími pracovníky školy v rámci hospitační činnosti,
- Řízení finančních prostředků určených na další vzdělávání.
- Cílené prověřování kvality a možných přínosů vzdělávací nabídky vysláním průzkumníka nebo získáváním referencí od kolegů z jiných škol.
- Spolupráce se vzdělávací institucí při přípravě vzdělávání „na míru“ dle potřeby a podmínek vlastní organizace.

2. Slabé stránky

- Objem finančních prostředků, které lze na vzdělávání vynaložit.

3. Příležitosti

- Účast školy v grantových a projektových výzvách s cílem získání finančních prostředků na další vzdělávání.
- Nastavení komplexního systému hodnocení zaměstnanců (včetně jejich hodnocení žáky).
- Efektivní vynakládání finančních prostředků určených na vzdělávání pedagogických pracovníků.
- Vyšší míra participace (finanční spoluúčast, výměny hodin místo suplování) zaměstnanců na dalším vzdělávání jejich zainteresováním např. nabídkou možnosti absolvování manažersky zaměřených aktivit, nebo tzv. měkkých aktivit, o které projevují zájem.

4. Rizika/Hrozby

- Malá ochota ze strany některých vzdělávacích institucí spolupracovat se školami při přípravě vzdělávacích aktivit cílených na pedagogické pracovníky (tato hrozba je vnímána zejména u institucí, které nabízejí vzdělávání v oblasti managementu a měkkých osobnostních dovedností, které není primárně určeno pro pedagogy).
- Dlouhodobá absence reflexe nových úkolů, ale i činností, které musí školy a školská zařízení dle školského zákona zajišťovat, ale i těch, které přináší vývoj v rámci ČR a EU tj. realita doby, vysokými školami připravujícími učitele, ale i zajišťujícími povinné vzdělávání managementu škol.

Porovnáme-li výchozí stav, ve kterém se tyto školy nacházely, s jejich aktuálním stavem, který naznačuje tato analýza SWOT, zjišťujeme, že školy, které získaly povědomí o metodách a přínosu zjišťování a hodnocení kvality a dopadů dalšího vzdělávání zaměstnanců v jejich práci, v poměrně krátkém časovém období

implementovaly metodiku, která jim umožňuje zjišťovat jak kvalitu, tak i sledovat přínos vzdělávání zaměstnanců pro školu.

Při porovnání s předchozím stavem vidíme, že zaměstnanci těchto škol jsou ochotni se na svém vzdělávání spolupodílet např. výměnami hodin s kolegy, aby se za ně nemuselo suplovat. Pokud jim vedení umožní účastnit se vzdělávání, o které mají zájem, ale není v prioritách plánu vzdělávání, případně je cenově pro školu nad její možnosti nebo není nezbytnou podmínkou k jimi zajišťované výuce, jsou ochotni se i finančně na vzdělávání spolupodílet nebo je absolvovat v době svého volna např. o prázdninách. Kromě finančního benefitu pro školu zainteresování zaměstnanců na jejich dalším vzdělávání přineslo viditelné dopady absolvovaného vzdělávání do vlastní práce účastníků vzdělávání.

Analýza SWOT jednoznačně ukazuje, že organizace, které nakupují pro své zaměstnance další vzdělávání, jsou poměrně hodně limitovány finančními prostředky, které mohou v rámci svých rozpočtů na vzdělávání poskytnout. I přes to se však získávání zpětné vazby o přínosu absolvování vzdělávacích aktivit pro organizaci věnuje pouze 60 % organizací ze sledovaného vzorku, a to převážně pouze formou dotazníkového šetření u zaměstnanců, kteří absolvovali vzdělávací aktivitu.

Druhým limitujícím faktorem, zejména u škol a školských zařízení je nezbytnost směřovat vzdělávání do určitých oblastí tak, aby bylo dosaženo legislativních požadavků, a to jak kvalifikačních, tak i v oblasti kompetencí zaměstnanců k naplnění činností jim stanovených zejména školským zákonem. Je zde tedy silně patrná snaha o nákup přesně takového vzdělávání, které budou zaměstnanci škol a školských zařízení potřebovat ke své práci, ale zároveň je pochopí, neboť bude připraveno reflektovat specifika těchto organizací nebo lektor dokáže propojit zkušenosti z podnikové praxe do praxe nevýrobní, tj. školské nebo veřejné správy. Právě spolupráce se vzdělávacími institucemi je vnímána jako nedostatečná. Vedení škol, ale i pracovníci zodpovědní za zajišťování vzdělávání zaměstnanců veřejné a státní správy si stěžují na malý zájem o spolupráci právě ze strany vzdělávacích institucí. Což v konečném důsledku vede k tomu, že na vzdělávání zaměstnanců škol, státní a veřejné správy se specializuje několik málo institucí, čímž se eliminuje možnost porovnávání a výměny zkušeností mezi zaměstnanci nevýrobní a výrobní sféry.

Podíváme-li se na řízení celého procesu vzdělávání zaměstnanců, zjišťujeme, že tento proces u části sledovaného vzorku vykazuje nekoncepčnost již ve fázi plánování. V 1 % organizací sledovaného vzorku tento proces dokonce vůbec není plánovaný, v 15 % je plánovaný nahodile. Uvedená zjištění k hodnocení a metodě hodnocení (i ve vazbě na zjištění ohledně plánování) nejsou ničím překvapivým. Velmi pozitivním zjištěním je, že pokud si organizace uvědomí význam rozvoje lidských zdrojů pro vlastní organizaci a přínosů řízení této oblasti, jsou schopny v poměrně krátkém čase zareagovat a implementovat Demingův cyklus řízení a využít adekvátní metody a nástroje jak pro plánování, tak pro získávání zpětné vazby.

Jako možnou cestu pro získání finančních prostředků na vzdělávání vnímají téměř shodně školské i správní organizace a instituce možnost využít operačních programů zaměřených na rozvoj lidských zdrojů aktuálního programovacího období Evropských strukturálních fondů, ačkoliv si velká část z nich je plně vědoma, že se jedná o dočasnou finanční podporu a také, že tato cesta není bez rizika případných dopadů do vlastních rozpočtů. Společným znakem pro všechny

školské instituce je, že dlouhodobě postrádají reflexe nových úkolů ale i činností, které musí školy a školská zařízení zajišťovat, ale i těch, které úkolů a činností přináší vývoj v rámci ČR a EU.

Další možný způsob, jak bez porušování legislativních předpisů zajistit další vzdělávání zaměstnanců a získat další zdroje finančních prostředků, je zainteresování zaměstnanců formou spoluúčasti (finanční, časové, organizační) na jejich vzdělávání.

4. Závěry

Práce ukázala, že v současnosti je nabídka vzdělávání pro školy a veřejnou i státní správu obsáhlá co do nabízených oblastí, délky kurzů, i poskytovatelů. Široké je také cenové spektrum nabízeného vzdělávání, od bezplatně poskytovaných vzdělávacích aktivit, které jsou financovány z prostředků ESF, po velmi drahé aktivity, které jsou zejména pro některé školy a školská zařízení právě z finančního hlediska nedostupné. S ohledem na skutečnost, že pro školy každá účast pracovníků školy na vzdělávání nese s sebou finanční dopad, např. ve formě cestovních náhrad, a také státní a veřejná správa musí v rámci dlouhodobého trendu požadovaných úspor a škrťů ve svých rozpočtech velmi pečlivě vážit každou vynaloženou korunu, je nezbytné, aby vzdělávání zaměstnanců bylo navázáno na koncepční záměry organizace, bylo plánované a byly sledovány a vyhodnocovány jeho přínosy pro vlastní organizaci, tj. bylo cílené a řízené.

Lze očekávat, že pokud bude vzdělávání řízeno, zejména pak vyhodnocovány jeho dopady pro vlastní práci organizace, dojde k vnějšímu tlaku na instituce, které jsou jeho poskytovateli. Tyto instituce budou nuceny zamýšlet se nad kvalitou své vzdělávací nabídky a budou tak nepřímou donuceny k nastavení účinného systému získávání zpětné vazby o svých produktech.

Přínos vzdělávání pro jednotlivce má smysl pouze tehdy, existuje-li přínos i pro organizaci. Přínos vzdělávání organizace se nezjistí bez evaluace. Osobou, která by měla tuto evaluaci provádět je přímý nadřízený nebo pracovník zajišťující v organizaci vzdělávání pracovníků, nejlépe andragog. Přínos andragoga spočívá zejména v jeho kompetencích, tj. především ve znalostech a dovednostech potřebných pro efektivní plánování, realizaci a zjišťování a hodnocení vzdělávání dospělých a jeho specifík. V učící se organizaci úloha andragoga není pouze v logistice vzdělávání, ale především v řízení vzdělávání organizace. Jeho stěžejními úkoly jsou zpracování a inovace koncepce vzdělávání všech zaměstnanců organizace a zpracování a realizace systému hodnocení efektivity vzdělávání zaměstnanců, tj. evaluace vzdělávání. Učící se organizace se stává učící se organizací teprve tehdy, když výsledky svého učení zjišťuje a hodnotí

Práce se zabývá problematikou vzdělávání dospělých, nabízí se tedy položit otázku, zda má práce i nějaký přínos pro vlastní obor, tj. andragogiku. Lze konstatovat, že prokazuje význam andragoga v obou sledovaných skupinách vzdělávacích institucí. Pokud v instituci nabízející vzdělávání působí andragog, má tato instituce nastaven systém získávání zpětné vazby, který je komplexní a je efektivní pro instituci vlastní i pro její klienty. Andragog má své opodstatnění i ve školách, které se chtějí zapojit do systému celoživotního vzdělávání. Zde jeho úloha spočívá zejména v oblasti metodologie vzdělávacího procesu, který aby byl atraktivní a měl požadovaný dopad, musí být koncipován na metodách adekvátních jeho účastníkům.

5. Výběr z použité literatury

- Armstrong, M. A., Personální management, Praha, Grada Publishing, 1999, ISBN 80-7169-614-5
- Beneš, M., Andragogika, teoretické základy, Praha, Eurolex Bohemia s. r. o., 2003, ISBN 80-86432-23-8
- Deming, W. E.: Out of the Crisis, Cambridge, The MIT Press 2000, ISBN 0-264-54115-7
- Drucker, P. F.: Was ist Management ?, Das beste aus 50 Jaren, München, Econ 2002, s. 403, ISBN 978-3-420-12239-9
- Evropský parlament, Doporučení Evropského parlamentu a Rady o klíčových schopnostech pro celoživotní vzdělávání, KOM (2005)548, 2005/0221(COD), přečteno z <http://register.consilium.europa.eu/pdf/cs/05/st13/st13425.cs05.pdf>
- Goldratt E. M., Cox J.: The Goal; A Process of Ongoing Improvement; Great Barrington, North River Press , 2004, s. 384, ISBN-13: 9780884271789
- Komise Evropských Společenství, Ucelený rámec ukazatelů a referenčních kritérií pro sledování pokroku při plnění lisabonských cílů v oblasti vzdělávání a odborné přípravy, Brusel 2007, Sdělení komise KOM (2007) 61 ze dne 21. 2.2007
- Koubek, J., Řízení lidských zdrojů, Praha, Management Press, 1997, s. 400, ISBN 80-85943-51-4
- Mužík, J.; Palán, Z., a kol., Vzdělávací program jako základní kategorie dalšího profesního vzdělávání, Praha, Sdružení NVF, BIVŠ, KPMG 2008, s. 62, ISBN nevedeno
- Nenadál, J.: Měření v systémech managementu jakosti, Praha, Management Press, 2004, s. 241, ISBN 80-7261-80-110-0
- Nenadál, J., Noskivičová, D., Petříková, R., Plura, J., Tošenovský, J.: Moderní management jakosti – principy, postupy metody; Praha, Management Press, 2008, s. 215, ISBN 978-80-7261-186-7
- Palán, Z., Profesionální vzdělávání, Praha, DeskTop Publishing UK FF, Praha 2000, s. 144, ISBN nevedeno
- Pelikán, J.: Základy empirického výzkumu pedagogických jevů, Praha, Karolinum, Praha 2004, s. 270, ISBN 80-7184-569-8
- Petříková, R. a kol.: Lidé v celopodnikovém řízení, Ostrava, Dům techniky Ostrava 2006, s. 10, ISBN 80-02-01868-0
- Petříková, R. a kol.: Lidé v procesech řízení, Nevedeno, Professional Publishing 2007, s. 216, ISBN 978-80-86946-28-3
- Pracovní dokument zaměstnanců komise k Evropskému rámci kvalifikací pro celoživotní učení; Brusel, SEC 2005, s. 41, SEC(2005) 957
- Prokopenko, J., Kubr, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů, Praha, Grada Publishing, a.s. 1996, s. 187, ISBN 80-7169-250-6
- Strategie celoživotního učení ČR, Praha, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2007, s. 80, ISBN nevedeno
- Vodák, J.; Kucharčíková, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců, Praha, Grada Publishing, a.s. 2007, s. 205, ISBN 978-80-247-1904-7