



# METODICKÁ PŘÍRUČKA K INTERNÍ EVALUACI DVPP

## Kvalifikační a specializační studia

### Metodická příručka hodnocení kvality DVPP pro vzdělávací instituce

Zpracovali: Mgr. Helena Plitzová; Mgr. Aneta Kalinová, Ph.D.; Mgr. Bc. Jan Buchta; PhDr. František Rozum; Mgr. Linda Richterová; doc. PhDr. Dana Knotová, Ph.D.; Ing. Alena Opletalová, Ph.D.; PhDr. Bohumír Fiala; PhDr. Pavel Mužík, Ph.D.

Schválil/Schválila: Mgr. Monika Šimonová





## Obsah

Úvod .....	3
1. Autoevaluace vzdělávací instituce a evaluace vzdělávacích programů .....	4
2. Kroky evaluačního procesu .....	5
3. Pojetí evaluace pro vzdělávací instituce .....	8
4. Kritéria a indikátory evaluace VP a jejich stručný popis .....	12
5. Metody a nástroje pro evaluaci vzdělávacích programů .....	24
Volba páteřních nástrojů a fáze evaluace .....	26
6. Výstup z evaluace a využití získaných informací .....	29
7. Seznam použitých zkratk.....	30
8. Použitá literatura a zdroje .....	30





## Úvod

Metodická příručka je určena vzdělavatelům, a to zejména vzdělávacím institucím<sup>1</sup>, které realizují programy v rámci kvalifikačních a specializačních studií v systému dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (dále DVPP) Vznikla v rámci projektu SYPO (Systém podpory profesního rozvoje učitelů a ředitelů) a je zaměřena na evaluaci vzdělávacích programů v DVPP vedoucích k získání kvalifikačních a dalších kvalifikačních předpokladů.

Z hlediska možných poskytovatelů vzdělávání v systému DVPP stanoví zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů<sup>2</sup>, tři skupiny s odlišnými oprávněními poskytovat druhy DVPP:

- vysoké školy,
- zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků (zapsaná v rejstříku škol a školských zařízení),
- jiná zařízení (ostatní poskytovatelé – fyzické i právnické osoby, které při akreditaci doloží oprávnění ke vzdělávací činnosti).

Oprávněnost poskytovatelů pro jednotlivé druhy DVPP je ukotvena v případě získání kvalifikace přímo v zákoně o pedagogických pracovnících (studium v oblasti pedagogických věd, studium pedagogiky, studium pro ředitele škol a školských zařízení), v ostatních případech pak ve vyhlášce č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků<sup>3</sup> (např. výchovný poradce a specializované činnosti). Výlučné postavení mezi poskytovateli mají vysoké školy, které mohou za splnění podmínek akreditace poskytovat všechny druhy DVPP.

V příručce jsou představeny konkrétní postupy procesu evaluace kvalifikačních a specializačních studií uvnitř vzdělávacích institucí. Interní evaluace podporuje kvalitu vzdělávání, patří k důležitým nástrojům procesu evaluace. Základní podmínkou posuzování kvality je, aby všichni aktéři vzdělávacího procesu byli vnímáni jako participující profesionálové. Evaluace cíleně využívá jejich aktivního zapojení mj. do procesů zpětné vazby. Evaluace je odbornou reflexí, trvalým procesem, je také

<sup>1</sup> Pro účely této příručky pojem „vzdělávací instituce/instituce“ zahrnuje veškeré právnické a fyzické subjekty oprávněné poskytovat DVPP podle ustanovení § 24 zákona č. 564/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

<sup>2</sup> Zákon o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů.

<sup>3</sup> Vyhláška o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků, ve znění pozdějších předpisů..





hledáním inspirativních a inovativních postupů, které vedou ke kvalitním, smysluplným vzdělávacím aktivitám. V interní evaluaci se nejedná pouze o analýzu podmínek, průběhu a výsledků, ale cílem je na jejich základě efektivně plánovat a hledat další cesty ke zvyšování kvality.

## 1. Autoevaluace vzdělávací instituce a evaluace vzdělávacích programů

*Co je autoevaluace?*

*K čemu autoevaluace a evaluace vzdělávacích programů (v kontextu příručky kvalifikačních a specializačních vzdělávacích programů) slouží?*

**Autoevaluace** je zjednodušeně řečeno **proces vlastního hodnocení (sebehodnocení) dle předem stanovených kritérií. Účelem tohoto procesu není jen získat relevantní informace o kvalitativním stavu hodnoceného, nýbrž i identifikovat příležitosti pro zvyšování kvality.**

Konkrétněji jde o shromažďování, třídění, rozbor, vyhodnocování údajů, které slouží primárně jako zpětná vazba (jak pro instituci, tak i pro její zaměstnance, lektory, účastníky vzdělávání a další zájemce (např. zřizovatele, donátory) a jako podklad pro další kvalifikované plánování, rozhodování a jednání.

Autoevaluace je zaměřena na sebehodnocení celé instituce poskytující vzdělávání a její důležitou součástí je **evaluace kvalifikačních a specializačních studií či jiných dlouhodobých vzdělávacích programů**, která je předmětem této příručky.

Při evaluaci a autoevaluaci je důležitá **záměrnost, systematičnost, strukturovanost a plánovitost celého procesu**. Instituce si sama zvolí metody a postupy s ohledem na svá specifika, cíle a účastníky vzdělávání. Instituce může navázat na již vytvořené, či se inspirovat v rámci sdílení dobré praxe, nebo využít to nevhodnější z obou variant.

Autoevaluace je proces **cyklický a neustálý**. Celý proces by měl vést k pojetí „**učící se instituce**“, při kterém je kladen důraz na kvalitu poskytovaných služeb. Cílem je reflektovat vlastní praxi, poučit se z nedostatků a inspirovat se dobrou praxí v souladu se společenským vývojem. To vše je pracovně i časově poměrně náročný proces. Všechny úkony procesu autoevaluace mohou podávat relativně přesný obraz o instituci a jejím fungování, stejně tak o evaluovaných vzdělávacích programech. Následující části textu obsahují postup, jak efektivně zvládnout především evaluaci kvalifikačních a specializačních vzdělávacích programů.

Autoevaluace informuje o úrovni kvality našich služeb, o kvalitě vzdělávacích aktivit a dává prostor ke změnám. Dobře vykonané vlastní hodnocení je nejlepším odrazovým můstkem pro zvyšování kvality. **Je příležitostí zjistit a prokázat, jak jsme (anebo nejsme) dobří, ale i prostředkem, jak o kvalitě dát vědět v rámci public relations.**





Autoevaluace **slouží** primárně **jako zpětná vazba** a jako **podklad** pro další kvalifikované rozhodování a jednání. Dobře zpracovaná autoevaluace může sloužit pro naše další potřeby, například:

- je příležitostí, jak kvalitu prokázat, tj. autoevaluace může zlepšit image instituce,
- je zdrojem dostatku kvalitních informací, které každý (nejen vedoucí) pracovník instituce potřebuje pro svá rozhodnutí,
- pomáhá uvědomit si souvislosti, posoudit změny, ke kterým došlo a pracovat s nimi,
- je prevencí ohrožení a pomocníkem pro rychlejší reakce – vedení instituce získává v tomto procesu spolehlivou zpětnou vazbu a má možnost reagovat na vše, co nefunguje, dřív, než bude pozdě,
- je podkladem pro zpracování výročních zpráv a další povinné i nepovinné dokumentace,
- může být využita jako doložitelný a souhrnný podklad pro žádosti o projekty, granty a dotace.

Pro účely akreditace a prodloužení akreditace v systému dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků postačí zpracovávat **evaluaci** kvalifikačních a specializačních vzdělávacích programů se zaměřením **na výsledky a dopady vzdělávání**. Tato evaluace bude jedním z výchozích podkladů pro externí hodnocení MŠMT, popř. jako podnět pro změny standardů kvalifikačních a specializačních programů. Samotné instituci bude dále sloužit v procesu „učící se instituce“ a v rámci sdílení inspirativní praxe. Nepřímo pak může být základem pro kvalitní dopady vzdělávání na žáky, neboť absolventi kvalifikačních studií jsou pedagogickými pracovníky.

Důležité je předem hledat své vlastní odpovědi na následující otázky: Proč je dobré dělat autoevaluaci/evaluaci? Komu bude sloužit? K jakým účelům je realizovaná? V této souvislosti je dobré pamatovat, že autoevaluaci/evaluaci napomáhají jasně stanovená poslání a vize samotné vzdělávací instituce.

## 2. Kroky evaluačního procesu

### *Jak napláňovat evaluační proces?*

V kapitole č. 1 bylo vyjasněno, co je autoevaluace a k čemu autoevaluace a evaluace vzdělávacích programů (respektive kvalifikačních a specializačních studií) může sloužit. Aby tyto procesy dle předem stanovených kritérií probíhaly hladce, musí být

- záměrné a plánované,
- systematické a strukturované, tj. vytvářející celek navzájem provázaných součástí (kroků).

Jednotlivé kroky mohou v každé instituci probíhat individuálním způsobem. Proto jsou, a dokonce musí být, řízeny dle podmínek, možností a zkušeností instituce v závislosti na lidských zdrojích i financích.

Nechce-li instituce vynaložit nepřiměřeně vysoké úsilí bez kvalitních výsledků, měla by si stanovit podmínky a postupné kroky evaluačního procesu. Důležitá je motivace, vědomí smyslu evaluace po celou dobu procesu, stanovení jasných pravidel včetně všesměrné komunikace, předávání informací a znalost souvislostí s ostatními autoevaluačními procesy v instituci. Jejím základem





jsou činnosti, které vedou k ověření kvality instituce. Abychom mohli efektivně zpracovávat a interpretovat výsledky evaluačních procesů, potřebujeme vědět proč evaluovat, dobře tyto procesy znát a rozumět jim. Pak je můžeme analyzovat, následně hodnotit, a nakonec i interpretovat, případně navrhnout změny. Pro usnadnění plánování je možné doporučit následující kroky.

## 1. Uvědomění si

Tento krok je charakteristický mapováním a vytvářením základních podmínek a předpokladů pro možnost započítí evaluačního procesu. **Východiskem je uvědomit si, k čemu budou výsledky sloužit, co se chce hodnotit a proč.**

## 2. Příprava

V dalším kroku se zpracovává **evaluační plán**, tj. promyslet, zvolit a plánovat **způsob, jakým bude evaluace prováděna**: vymezit společný postup, pravidla, indikátory, kritéria, nástroje evaluace, způsob analýzy.

Součástí plánu je také stanovení pravomoci a odpovědnosti jednotlivým aktérům procesu. **Evaluaci by měly zpracovávat zainteresované osoby, které budou spolupracovat.** Aby se nejednalo pouze o formální vykonávání povinnosti, je důležité rozdělit prováděné činnosti mezi konkrétní osoby. Někdo však musí celý proces koordinovat a stát v čele evaluačního týmu.

Je vhodné připravit evaluační plán v souladu se **strategií triangulace**. Ta spočívá v zásadě, že se nebudou dělat závěry na základě jediného nástroje, ale budou použity minimálně dva. Totéž lze aplikovat na počet tvůrců evaluační zprávy. Po zpracování dat získaných ze dvou (a více) zdrojů, budou již na první pohled patrné shody a rozdíly. Tam, kde se údaje ze dvou (a více) zdrojů budou shodovat, můžeme říct, že se vzájemně podporují a lze je považovat za spolehlivější než data z jediného zdroje. Tam, kde se údaje budou rozcházet, je doporučeno se vyvarovat ukvapené interpretace a soustředit se na hledání příčin těchto rozdílů.

## 3. Realizace

V tomto kroku se získávají data a informace, které jsou určeny k dalšímu zpracování a vyhodnocování. Řeší se i neodkladné činnosti a operativně se doplňují, či se přehodnocuje plán evaluace.

## 4. Vyhodnocení

Součástí tohoto kroku je třídění dat a informací a následné vyhodnocení, které slouží jako podklad pro závěrečnou zprávu z evaluace, která je v této fázi připravována. Hodnotí se v ní i to, zda a jakým způsobem byl splněn plán a zda byly použité nástroje efektivní, nebo by bylo vhodné použité nástroje upravit, či změnit (například pokud svým nastavením nesplnily cíl, který byl od nich očekáván).





## 5. Doporučení

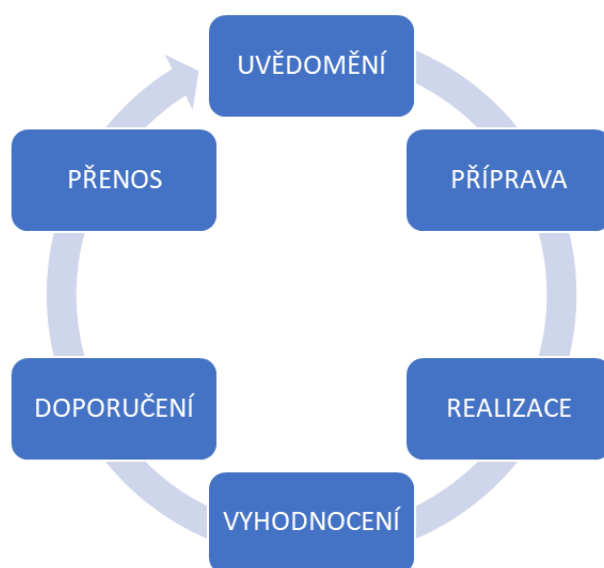
Tento krok je vyústěním závěrečné zprávy do návrhů konkrétních aktivit a opatření. Právě zde se ukazuje, že nejde o pouhou formalitu. Je potřeba navrhnout možná zlepšení i případné změny nástrojů pro sběr dat. Doporučení by měla obsahovat i stanovení odpovědnosti za jejich promítnutí do další realizace vzdělávacích programů nebo procesu jejich evaluace.

## 6. Přenos

Jedná se o krok, ve kterém dojde k rozhodnutí, zda návrhy opatření z předchozího kroku realizovat a jakým způsobem. Dále ověřit, zda a jak změny probíhají. Rozhodnutí o činnostech, odpovědnosti, časovém plánu, které vyplynuly z předchozích kroků, je většinou na úrovni vedení instituce a na koordinátorovi. Je vyústěním celého plánu evaluace. Řešíme, zda jsou rozhodnutí efektivní, anebo se vrátíme zpět a zkusíme to třeba jinak. Zmíněné závěry je nutné zargumentovat v další evaluační zprávě. Proto je proces autoevaluace provázaný, cyklický a neustálý.

Pro přehlednost kroků byl vytvořen zjednodušený příklad evaluačního procesu vzdělávací instituce.

Obr. č. 1 Zjednodušený příklad evaluačního procesu vzdělávací instituce. Zdroj NPI ČR.



### Aby byly dosaženy výsledky přiměřené vynaloženému úsilí:

- omezit jednotlivé kroky evaluace na několik konkrétních bodů struktury,
- určit si specifické, prioritní cíle, které jsou dosažitelné a měřitelné,





- před shromažďováním dat rozhodnout o postupu při jejich analýzách,
- shromáždit důležité informace, tj. vymezit si ty důležité a nezbytné pro účely autoevaluace,
- maximálně využít již existujících informací a materiálů,
- komunikovat a spolupracovat se všemi aktéry,
- podávat krátké, stručné a jednoznačné informace,
- vytvořit důvěryhodnou a hodnotnou autoevaluaci s konkrétními doporučeními a závěry doloženými konkrétními informacemi a daty
- a jednat (nedopustit, aby měla autoevaluace jen formální nebo ryze informativní charakter, když se ukazuje potřeba změny), nejsme v tom sami.

Zjednodušený příklad evaluačního procesu vzdělávací instituce naleznete v příloze č. 1.

### 3. Pojetí evaluace pro vzdělávací instituce

*Jaké jsou různé přístupy při realizaci (auto)evaluace ve vzdělávací instituci?*

*Proč model D. L. Kirkpatrick a jeho 4 úrovně hodnocení?*

*Jaké jsou dopady vzdělávání na účastníka?*

*Jak bude model aplikován pro interní hodnocení vzdělávacích programů?*

Nejen v poslední době se jeví jako potřebné a žádoucí výsledky vzdělávání nějakým způsobem měřit a vyhodnocovat, tedy **provádět evaluaci či autoevaluaci vzdělávání**. Tato zpětná vazba je důležitá nejen pro samotného účastníka vzdělávání, ale také pro samotnou vzdělávací instituci, potenciálně uchazeče o vzdělávání a v neposlední řadě také pro zaměstnavatele tzn. organizaci, která na vzdělávání svého zaměstnance posílá. K vyhodnocování vzdělávání je třeba využít některý z možných přístupů, modelů či metod hodnocení vzdělávání, jež se liší dle toho, který atribut vzdělávání je žádoucí sledovat, a to před, v průběhu i po ukončení vzdělávací aktivity. Právě tento **koncept evaluace zaměřený také na zjištění dopadů, resp. přínosů vzdělávání nabízí předkládaná příručka pro vzdělávací instituce**.

Přístupů k vyhodnocování je značné množství a v každém individuálním případě by mělo jít o několik úhlů pohledu, jejichž pomocí je možné sledovat například výkonnost, chování, zájem a spokojenost účastníků vzdělávání, a to před, v průběhu i po ukončení vzdělávací aktivity.

V této souvislosti je pro inspiraci možné využít i některý z modelů autoevaluace, např. ESSE (The Effective School Self-Evaluation), Balanced Scorecard, systémy certifikace (ČSN EN ISO 9001, KVIS – Kvalita vzdělávací instituce sebehodnocením, Model excelence EFQM apod.). Jedním z definovaných modelů hodnocení je také přístup Davida Simmondse, který navrhl vyhodnocování vzdělávání sestávající ze tří kroků (interní validace, externí validace a evaluace).

Další model definoval také A. C. Hamblin, který vyhodnocuje vzdělávání pomocí 5 úrovní (reakce účastníků vzdělávání, hodnocení poznatků, hodnocení pracovního chování, hodnocení na úrovni organizační jednotky, hodnocení konečné hodnoty).







Pětiúrovňový model hodnocení A. C. Hamblina je však převzatý a modifikovaný model, který před ním definoval D. L. Kirkpatrick. Právě tento model, který **akcentuje vyhodnocení dopadů vzdělávání**, byl zvolen k evaluaci kvalifikačních a specializačních studií a dále bude blíže představen.

Model hodnocení výsledků vzdělávání, který byl zvolen pro realizaci evaluace v této příručce, nese název jejího autora **Donald L. Kirkpatrick**. Model, vytvořený v 60. letech 20. století, spočívá v identifikaci čtyř úrovní hodnocení efektivity profesního vzdělávání dospělých. Vymezení jednotlivých úrovní je věnována následující část příručky, přičemž **největší pozornost je věnována zjišťování dopadů vzdělávání**, které uvádí 3. a 4. úroveň tohoto modelu.

Model D. L. Kirkpatrick vymezuje tyto úrovně evaluace:

1. evaluating reaction,
2. evaluating learning,
3. evaluating behavior,
4. evaluating result.

**První úroveň (reaction)** Kirkpatrickova modelu je hledání odpovědí na otázky, jak se účastníkům vzdělávání líbilo a zda probírané problémy byly relevantní pro jejich práci, co si myslí o lektorech a lekcích. Mezi výhody hodnocení vzdělávání na první úrovni lze zařadit okamžitou zpětnou vazbu, vytvoření mechanismu pro hodnocení a řízení poskytovatelů vzdělávání, instruktorů, kurzů a vyučovacích metod.

**Ve druhé úrovni (learning)** jde o získání poznatků o tom, co se účastníci vzdělávání naučili, a o následné vyhodnocení. Zjišťuje se, jak zpracovali prezentované informace, v jaké kvalitě si osvojili vědomosti, které schopnosti zlepšili a rozvinuli, jaké postoje a názory si utvořili, popř. jak byly změněny. Při odpovědích na otázky by se měli absolventi vzdělávání zamyslet nad tím, co z toho, co se naučili, uplatní v praxi.

**Třetí úroveň (transfer, behavior)** je vyhodnocování individuální pracovní výkonnosti, pracovního chování a zjišťování, jak absolventi vzdělávání, resp. zaměstnanci uplatňují získané poznatky ve své praxi 4 až 6 měsíců po realizaci vzdělávání. Tato úroveň je **považována za klíčovou**, protože právě v ní se ukáže efektivnost vzdělávacího programu, přestože jsou s ní spojeny i značné potíže. Přínosem hodnocení vzdělávání na třetí úrovni je identifikace vlivu školení na individuální pracovní výkon a také ukazatele, jako je kvalita a produktivita práce a úspora času.

**Čtvrtá úroveň (results)**, nejdůležitější a nejnáročnější, představuje hodnocení vzdělávacího programu na úrovni vzdělávací instituce, kde se zjišťuje přínos, resp. dopad změn v důsledku vzdělávání na fungování a výsledky této instituce, v níž absolvent vzdělávání pracuje. Z pohledu organizace (zaměstnavatele, školy) je žádoucí nejen zaznamenat určitý pozitivní dopad vzdělávání, ale hlavně vyhodnotit, jak konkrétně tato změna ovlivnila její další činnost.

Bezespornu zásadní nevýhodou vyhodnocování vzdělávání je obtížná kvantifikace dopadů vzdělávání. I přesto je však možné při aplikaci uvedeného pojetí evaluace dospět k výstupům, které přinášejí vzdělávací instituci důležitou zpětnou vazbu o kvalitě poskytovaného DVPP.





Důležitým pojmem se nejen z pohledu Kirkpatrickova modelu stávají tzv. „dopady vzdělávání“. Dopady absolvovaného DVPP v prostředí škol můžeme sledovat prostřednictvím zpětné vazby od žáků, kolegů, nadřízených pracovníků. Ti by měli zaznamenat změny ve výuce a v přístupu pedagogických pracovníků, tzn. jestli se projevila dopad vzdělávací aktivity v praxi účastníka vzdělávacího programu a v čem jej jejich okolí zaznamenává.

Dopady vzdělávání také vyjadřují míru, v níž absolventi vzdělávacího programu uplatňují poznatky a zkušenosti získané při studiu ve své praxi. Současně však vedení školy v praxi nezajímá, zda mají lidé lepší vzdělání, ale to, zda dochází ke zlepšení výsledků vzdělávání dané školy.

V samotné praxi pedagogických pracovníků je možné sledovat dopady absolvování vzdělávacího programu např. v tom, že:

- odborněji vedou svou výuku, využívají nové metody výuky, využívají získané poznatky k odborné přípravě na výuku;
- vedení školy zaznamenává pozitivní motivaci v rámci pedagogické práce u učitelů, kteří absolvovali vzdělávací program;
- někteří pedagogičtí pracovníci se stávají nositeli nových námětů spočívajících v inovaci pedagogické činnosti;
- v kontaktu s žáky dochází dle názoru vedení školy k větší individualizaci přístupu;
- pedagogičtí pracovníci se po absolvování vzdělávacího programu zapojují do nových aktivit ve škole (např. manažerských, kreativních, pedagogicko-didaktických) a jsou pověřeni novou funkcí ve škole (např. třídní učitel, předseda předmětové komise, výchovný poradce, uvádějící či provázející učitel).

Samozřejmě se dílčí dopady vzdělávání, které je možné v praxi po absolvování vzdělávacího programu sledovat, **odvíjí od povahy, cíle a zaměření daného vzdělávacího programu.**

Dopady vzdělávání, které se projevují v praxi absolventa konkrétního vzdělávacího programu, jsou často obtížně měřitelné. Ačkoliv je cílem profesního vzdělávání pedagogických pracovníků zlepšení výsledků vzdělávání žáků, je pro vzdělávací instituce reálně nemožné dohlédnout až na tuto úroveň dopadů vzdělávání pedagogů. Z tohoto důvodu jsou v systému evaluace vzdělávacích programů navrženy tzv. nepřímé ukazatele dopadů vzdělávání<sup>4</sup>. Jedná se o oblasti sledované v různých fázích vzdělávacího programu – posun účastníků, kvalita podmínek pro učení účastníků a samotné dopady vzdělávání, které lze sledovat již ve fázi průběhu vzdělávacího programu (např. v práci lektora s účastníky zadáváním praktických úkolů a následné diskuze o tom, co se účastníkům v praxi podařilo, v podněcování sebereflexe účastníků atd.). V poslední fázi s časovým odstupem po ukončení vzdělávacího programu se nabízí komunikace vzdělávací instituce s absolventy (pedagogickými pracovníky) či dokonce s jejich nadřízeným pracovníkem (ředitelem školy).

<sup>4</sup> Jedná se o tzv. nezbytné průběžné formativní hodnocení dopadu. Viz Starý K., Dvořák D., Greger D., Duschinská K. Profesní rozvoj učitelů. Praha: Karolinum, 2012.





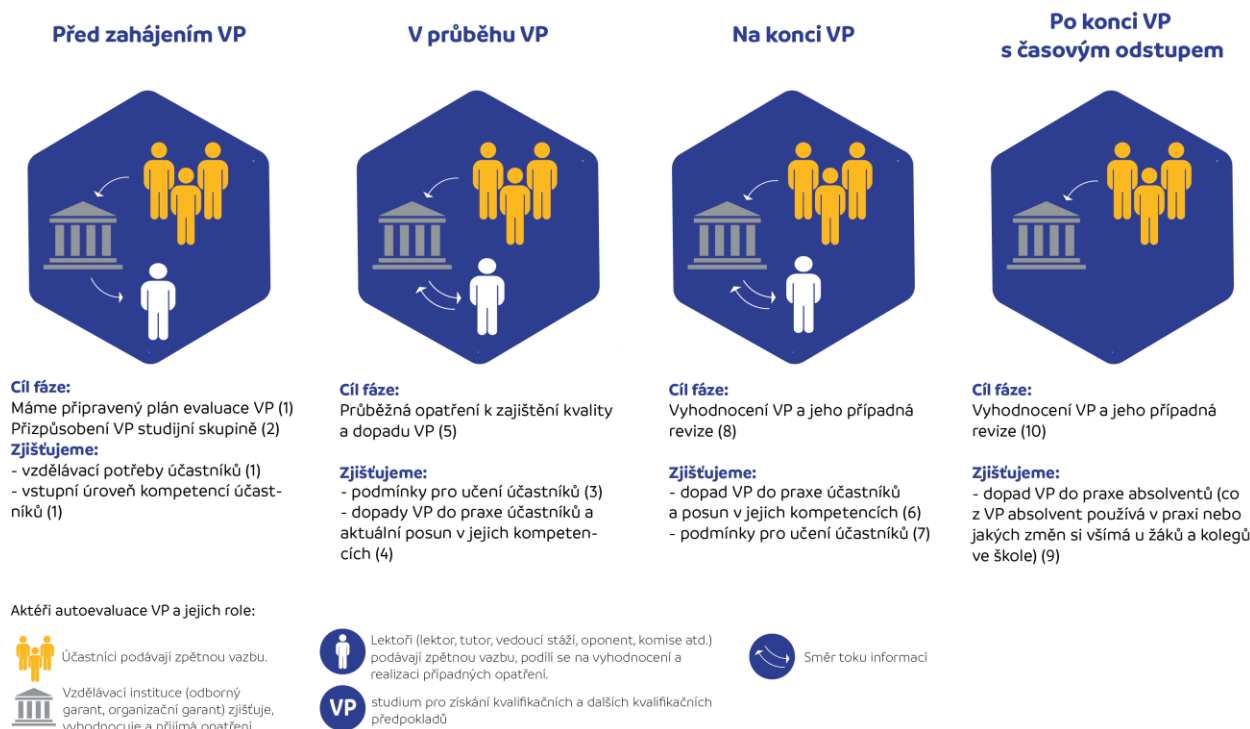
**Pojetí evaluace v této příručce** zohledňuje jednotlivé úrovně Kirkpatrickova modelu. Tyto úrovně jsou rozloženy v čase **do několika fází**:

- Úroveň „REACTION“ se odráží ve fázi „**V průběhu VP**“,
- úroveň „LEARNING“ zasahuje fáze „**V průběhu VP**“ a „**Na konci VP**“,
- úroveň „BEHAVIOR“ se promítá do fází „**Na konci VP**“ a „**Po konci VP s časovým odstupem**“,
- úroveň „RESULTS“ je částečně (v reálně sledovatelných ukazatelích) zahrnuta ve fázi „**Po konci VP s časovým odstupem**“.

Pojetí evaluace v této příručce počítá ještě s fází „**Před zahájením VP**“, která je zaměřena na přípravu evaluačního plánu a na vzdělávací potřeby budoucích účastníků.

Obr. č. 2 *Evaluace kvalifikačních a specializačních studií ve vzdělávacích institucích. Zdroj NPI ČR.*

## Evaluace kvalifikačních a specializačních studií ve vzdělávacích institucích





Fáze „**Před zahájením VP**“ není čistou evaluací. Jedná se spíše o zjišťování vzdělávacích potřeb prostřednictvím některých evaluačních nástrojů. Účelem je případné přizpůsobení vzdělávacího programu dané studijní skupině (v mantinelech akreditace), a to na základě zjištěných priorit či aktuální úrovně znalostí a dovedností budoucích účastníků. Informace získané v této fázi je také možné využít pro porovnání kompetencí účastníků „před a po“. Bílé šipky (na obrázku výše) ukazují tok informací – od budoucích účastníků směrem ke vzdělávací instituci (která si je nějakým způsobem vyžádá nebo získá) a následně k lektorskému týmu, který tyto poznatky zohlední.

Fáze „**V průběhu VP**“ je založena na okamžité zpětné vazbě k realizovanému vzdělávání. Účelem je získat rychlé informace pro průběžná opatření a korekce vzdělávání, které právě probíhá. Zjišťují se názory a postřehy jak od účastníků, tak od lektorů. Nejde však pouze o první dojmy či reakce na podmínky učení. Již tato fáze může být zaměřena na dopady vzdělávacího programu. Účastníci reflektují svůj aktuální „posun“ ve znalostech, dovednostech a postojích.

Fáze „**Na konci VP**“ je situována do období, kdy účastníci i lektori mohou strukturovaně vyjádřit své názory ke vzdělávacímu programu, k jeho organizaci i k nabytým kompetencím. K tomu slouží nejen dotazování, ale také prokazování. Kromě „finální“ úrovně znalostí a dovedností účastníků je zde příležitost pro posouzení kompetencí vůči nárokům vzdělávacího programu a standardům jednotlivých studií i pro návrhy doporučení ze strany účastníků a lektorů. Účelem této fáze je získat informace pro případnou revizi vzdělávacího programu, ať v rámci aktuální akreditace, tak pro případné prodloužení akreditace.

Fáze „**Po konci VP s časovým odstupem**“ nemá pevně stanovený termín, ale je nezbytné ho uskutečnit alespoň 6 měsíců po skončení vzdělávacího programu. Záleží zde na druhu studia. Také však na složení studijní skupiny (tzn. nakolik bylo toto vzdělávání pro dané účastníky „ihned k použití“, anebo spíše „do zásoby“, což se může stát např. u vzdělávání vedoucích pracovníků, kteří do své funkce ještě nenastoupili, ale připravují se na ni). Ve standardním případě je vhodné provést zjišťování cca 6 měsíců po realizaci vzdělávací aktivity. Jde zejména o reálně využívané znalosti a dovednosti v praxi, o zhodnocení přínosu pro „své“ žáky či kolegy a o doporučení ke zkvalitnění vzdělávacího programu – po časovém odstupu a s určitým nadhledem. Vzdělávací instituce se zaměřuje také na účinnost přijatých opatření a všechny doposud získané informace pak využívá pro případnou revizi vzdělávacího programu, ať v rámci aktuální akreditace, tak pro případné prodloužení akreditace

Výše uvedené čtyři fáze dohromady tvoří **příběh užitečné evaluace**. Je nutné zdůraznit, že jakékoliv úpravy a změny VP na základě výsledků evaluace vždy musí být v souladu s platnými standardy a schválenou akreditací VP.

## 4. Kritéria a indikátory evaluace VP a jejich stručný popis

*Co jsou to kritéria a indikátory evaluace a jak s nimi lze pracovat?*

*K čemu kritéria a indikátory slouží? K čemu je potřebujeme?*

*Jaké evaluační nástroje lze pro jednotlivá kritéria a indikátory použít?*





V kontextu této příručky pojem kritérium označuje základní oblast hodnocení kvality v jednotlivých fázích procesu realizace vzdělávacího programu. Indikátory u jednotlivých kritérií popisují konkrétní (měřitelné nebo doložitelné) skutečnosti, které vypovídají o naplnění daného kritéria v praxi. Vyhodnocování a plnění dílčích indikátorů vede ke splnění nadřazeného kritéria.

Některá z níže uvedených kritérií popisují, co (podmínky pro učení, posun v kompetencích, dopad vzdělávání atd.) a u koho (účastníci, lektori atd.) budeme sledovat a hodnotit. U tohoto druhu kritérií a jejich indikátorů jsou níže uvedené evaluační nástroje, které lze pro jejich evaluaci využít. Nástroje, které jsou u indikátorů zvýrazněny tučným písmem, jsou tzv. základní páteřní evaluační nástroje<sup>5</sup>, které je vhodné pro evaluaci využít. Další uvedené (netučné) evaluační nástroje u jednotlivých indikátorů jsou dalšími inspirativními možnostmi.

Ostatní kritéria (č. 2, č. 5, č. 8 a č. 10) nemají evaluační charakter, v každé fázi vzdělávacího programu totiž popisují, jak se zjištěnými informacemi můžeme dále pracovat (vyhodnocení a přijatá opatření). U tohoto druhu kritérií a indikátorů jsou níže uvedeny možnosti, jak můžeme sledovat a ověřit jejich naplnění.

## PŘED ZAHÁJENÍM VP

### 1. Připravený plán evaluace VP pro všechny jeho fáze (průběh, na konci, po konci s časovým odstupem).

#### 1.1 Jsou připravené evaluační nástroje a rámcový harmonogram pro jejich použití pro všechny fáze VP.

Pro každou fázi evaluačního procesu jsou vytvořené nástroje pro sběr dat a jejich analýzu. Všechny tyto nástroje jsou logicky a systematicky řazeny v předem vytvořeném harmonogramu VP.

*Možné prostředky ověření:*

- **checklist kvalifikačního a specializačního studia**
- plán evaluace – co, kdy, jak; vnitřní kontrolní systém, řád, pravidla ap.

#### 1.2 Nastavení způsobu vyhodnocení a využití získaných informací.

Každý použitý nástroj má definován postup vyhodnocení získaných dat a další využití výsledků v rámci evaluačního procesu. Jeden evaluační nástroj můžeme v jednotné podobě použít ve více fázích a provádět srovnávání výsledků.

*Možné prostředky ověření:*

- **checklist kvalifikačního a specializačního studia,**
- harmonogram použití evaluačních nástrojů jako součást plánu evaluace,

<sup>5</sup> Více o páteřních evaluačních nástrojích a jejich volbě v jednotlivých fázích vzdělávacího programu viz kapitola č. 5 a přílohy.





- vytvořené evaluační nástroje a s nimi související podklady.

## 2. Zohlednění vzdělávacích potřeb a vstupní úrovně kompetencí účastníků VP.

### 2.1 Účastník byl vzdělávací institucí dotazován na jeho vzdělávací potřeby i aktuální úroveň znalostí, dovedností a zkušeností.

V návaznosti na typ vzdělávacího programu, jeho platný standard a schválenou podobu akreditace se definují parametry nástroje, kterým budou dotazováni přihlášení zájemci o VP na jejich aktuální úroveň znalostí, dovedností a zkušeností v probíraných tématech. Získané výsledky jsou konzultovány s lektory, a v případě, že je to možné, lze se dohodnout na změnách.

#### Základní evaluační nástroje:

- **dotazník** účastníkům,
- **rozhovor** (např. na první lekci),
- **test**.

Další možnosti:

- motivační dopis účastníka,
- sebehodnocení účastníků,
- zakázka zadavatele vzdělávacího programu (školy, zřizovatele apod.),
- kreativní úkol (praktický, vč. natáčení videa a modelových situací).

### 2.2 Lektori zohlednili potřeby účastníků v obsahu nebo organizaci vzdělávacího programu (v rámci mantinelů akreditace).

U přihlášených zájemců o VP se zjišťují pomocí předem definovaného nástroje jejich potřeby ve vztahu ke studiu, které jsou analyzovány a po konzultaci s lektory jsou přijaty případné změny v tematickém obsahu, organizačních formách či metodách výuky. Změny v reakci na zjištěné potřeby zájemců se uplatňují pouze v případě, že se jedná o naprostou shodu všech zájemců a úpravy jsou možné v souvislosti s platným standardem či akreditací VP. Dalšími možnými oblastmi pro úpravy jsou harmonogram jednotlivých setkání, úpravy termínů studia, posloupnost probíraných témat, změna prostor pro setkání, občerstvení apod. Kromě závazných požadavků vycházejících ze standardů a akreditace je proveditelnost změn přímo závislá i na možnostech instituce (např. rozdělení jednoho tématu do více dní s sebou přináší navýšení nákladů na studium – pronájem prostor, ubytování či cestovné lektora apod.).

#### Možné prostředky ověření:

- konzultace obsahu s lektory (zápis z konzultace, e-mail),
- ověření souladu mezi obsahem a potřebami účastníků.

## V PRŮBĚHU VP

### 3. Průběžný a systematický monitoring realizace VP.





### **3.1 Účastník má možnost vyjadřovat se ke kvalitě VP (k obsahu, studijním materiálům, e-learningovému prostředí, k materiálně-technickému zabezpečení, k lektorům, k organizaci VP atp.) včetně případných námětů na zlepšení.**

Instituce průběžně zajišťuje účastníkům možnost vyjadřovat se k probíhajícímu vzdělávání a souvisejícím okolnostem. Pomocí vhodného nástroje zjišťujeme názor účastníků k obsahové kvalitě probíraných témat, srozumitelnosti i náročnosti přednášených témat, k aktuálnosti a odbornosti předkládaných studijních materiálů, ke kvalitě provozu a využívání e-learningového prostředí, k materiálně-technickému zabezpečení prezenčních i distančních setkání, k odbornosti a přístupu lektora, k organizačním záležitostem VP apod. Účastník má také možnost navrhnout změny a úpravy VP, které mohou vést ke zvýšení kvality VP.

#### *Základní evaluační nástroje:*

- dotazník účastníkům,
- rozhovor/diskuze s účastníky.

#### *Další možnosti:*

- sdílená zpětná vazba k jednotlivým modulům/oblastem (např. fórum, reflektivní deník),
- možnost anonymního vyjádření se účastníka ke kvalitě VP.

### **3.2 Účastník průběžně dostává zpětnou vazbu k jeho aktivitě a plnění studijních povinností (včetně testů, ročníkových prací, seminárních prací atp.).**

Účastníkům se poskytuje plnohodnotný informační servis. V průběhu studia ve spolupráci s lektory se navrhuje možná řešení překážek, brání k úspěšnému dokončení studia. Dle předem stanoveného harmonogramu jsou účastníci informováni o termínech konání testů, o zadání, konzultacích a odevzdávání seminárních, ročníkových či závěrečných prací a o pravidlech a termínech konání odborných prací a stáží. K plnění průběžných úkolů je poskytována účastníkům zpětná vazba.

#### *Možné prostředky ověření:*

- konzultace,
- komentáře v LMS (e-learningové prostředí),
- pracovní portfolio účastníka (např. záznamy formativní zpětné vazby),
- konkrétní výstupy z činností (projekty, praktické úkoly, seminární práce apod.).

### **3.3 Lektori mají možnost se vyjadřovat ke kvalitě VP a reflektovat výuku i průběh stáží.**

Stejně jako účastníci mají i lektori prostor vyjadřovat se během realizace VP k jeho obsahu, studijním materiálům, e-learningovému prostředí, materiálně-technickému zajištění, k vlastnímu lektorskému výkonu, k organizaci VP apod.

#### *Základní evaluační nástroje:*





- **dotazník** lektorům,
- **rozhovor** s lektorem.

Další možnosti:

- krátká písemná sebereflexe lektora včetně přijatých opatření pro další období či další studijní skupiny.

### **3.4 Vzdělávací instituce umožňuje předávání informací a zkušeností z realizace VP mezi lektory.**

Instituce zajišťuje průběžný monitoring VP a umožňuje předávání informací a zkušeností z jednotlivých vzdělávacích bloků mezi lektory. Lektor VP má zároveň možnost konzultovat svá témata s dalšími lektory. Doporučujeme zahrnout do studijního harmonogramu i termíny periodických metodických setkání lektorů daného VP.

*Možné prostředky ověření:*

- **dotazník** lektorům.

Další možnosti:

- analýza dokumentace – zápis z reflektivních setkání, společný prostor pro sdílení (cloud),
- vzájemné sdílení,
- plán porad lektorů,
- nastavený systém komunikace mezi lektory v rámci kurzů a studijní skupiny (např. sdílený dokument, založení skupinové konverzace v dané aplikaci).

## **4. Získávání zpětné vazby od účastníků k dopadu VP na jejich aktuální znalosti a dovednosti.**

### **4.1. Účastník má prostor ke strukturované sebereflexi posunu svých znalostí, dovedností, příp. postojů.**

Pomocí vhodných nástrojů se zjišťuje, jak účastníci vnímají posun ve svých znalostech, dovednostech a postojích, které dále využívají ve své praxi. Výsledky zjišťování jsou konzultovány s lektory i s účastníky.

*Základní evaluační nástroje:*

- **dotazník** účastníkům,
- **diskuze** mezi účastníky a lektory,
- **test.**

Další možnosti:

- reflektivní deník.







#### **4.2 Účastník uvádí, které znalosti a dovednosti (získané z VP) vědomě využívá ve své praxi.**

Součástí zpětné vazby k dopadu je i popis znalostí a dovedností získaných během VP, které účastník vědomě využívá ve své praxi. Při sestavování nástroje je účastníkům ideální nabízet seznam konkrétních znalostí a dovedností, které jsou součástí tematického obsahu VP.

##### *Základní evaluační nástroje:*

- **dotazník** účastníkům,
- **rozhovor/diskuze s účastníky.**

Další možnosti:

- záznam o realizaci praxe,
- zadávané praktické úkoly v průběhu VP s následnou reflexí,
- sebehodnotící list – jednotný pro zachycení pokroku (vstup, průběh, výstup po studiu).

#### **5. Vyhodnocení kvality VP a v případě potřeby operativní přijetí opatření k zajištění kvality VP.**

##### **5.1 Lektori spolupracují na interpretaci výsledků hodnocení a na přijatých opatřeních.**

Lektori dostávají prostor vyjádřit se k výsledkům průběžného vyhodnocování ze strany účastníků a představit své návrhy pro přijetí změn a opatření.

##### *Možné prostředky ověření:*

- **rozhovor/diskuze s lektory,**
- **dotazník** lektorům,
- zápis ze vzájemných porad či konzultací mezi lektory, případně i organizátory.

##### **5.2 Vzdělávací instituce reaguje na výsledky evaluace a zpětné vazby od lektorů a účastníků.**

Instituce je nositelem nabytých zkušeností s realizací vzdělávacích programů a sama vyhodnocuje v průběhu, zda nedochází ke snižování kvality vzdělávacího procesu. Na základě zjištěných skutečností navrhuje a přijímá ve spolupráci s lektory změny a úpravy VP.

##### *Možné prostředky ověření:*

- **checklist kvalifikačního a specializačního studia,**
- **dotazník** organizátorovi (u zřizovatelů velkých institucí),

Další možnosti:

- záznamy z porad či konzultací mezi lektory,
- zpráva z evaluace vzdělávacího programu a přijatá opatření na základě výsledků evaluace,
- zápis z diskuze nad výsledky hodnocení a k přijatým opatřením,
- rozhovor/diskuze/konzultace – popis konkrétních inovativních změn během studia, př. v dalších studijních skupinách.





### **5.3 Účastník je informován o vyhodnocení jeho průběžné zpětné vazby, kterou vzdělávací instituce poskytl.**

Účastníci mají informace o tom, jakým způsobem instituce nakládá s jejich zpětnou vazbou a jaké jsou výsledky analýz včetně přijatých změn a opatření.

*Možné prostředky ověření:*

- **checklist kvalifikačního a specializačního studia,**
- zápis z diskuze nad výsledky hodnocení a k přijatým opatřením,
- zápis v třídní knize,
- zpráva z evaluace VP.

## **NA KONCI VP**

### **6. Získávání zpětné vazby k dopadu VP na znalosti a dovednosti účastníků.**

#### **6.1 Účastník uvádí, které znalosti a dovednosti (získané z VP) vědomě využívá nebo se připravuje využít ve své praxi.**

Pomocí vhodných nástrojů se ověřují nově nabyté znalosti a dovednosti a účastníkům je umožněno posouzení, zda a jak tyto znalosti a dovednosti využívají či se připravují využít ve své praxi. Je vhodné použít stejné evaluační nástroje jako v průběhu a před zahájením VP, aby byla možná komparace zjištěných skutečností.

*Základní evaluační nástroje:*

- **dotazník,**
- **rozhovor,**
- **diskuze/rozhovor.**

Další možnosti:

- portfolio účastníka,
- diskuze s lektory nad kreativním úkolem (např. rozbor záznamů, analýza projektu),
- záznam z reflektované praxe,
- reflektivní deník.

#### **6.2 Účastník provádí sebehodnocení v kompetencích (cílech), kterých měl dosáhnout v rámci VP.**

Kvalitní VP má jasně definované vzdělávací cíle ve vztahu k účastníkům, popř. konkrétní kompetence, které by měl účastník během vzdělávacího procesu získat či posílit. Některé VP mají kompetenční rámec integrovaný přímo ve Standardu VP. Všechny schválené akreditované





programy musí tyto kompetence obsahovat a u svých účastníků naplnit. Po ukončení VP se ze strany účastníků zjišťuje, do jaké míry se podařilo dosáhnout stanovených cílů a jak vnímají své nabyté či posílené kompetence.

*Základní evaluační nástroje:*

- **rozhovor,**
- **dotazník účastníkům,**
- **test.**

Další možnosti:

- sdílení zkušeností,
- reflektivní deník,
- dopis sobě/vzdělavateli,
- videoreflexe.

### **6.3 Lektori (např. zkušební komise) ověřují dosažené kompetence (cíle) VP.**

Lektori ověřují dosažení cílů či kompetencí účastníků různými postupy na konci VP, zejména při závěrečných zkouškách.

*Základní evaluační nástroje:*

- **dotazník,**
- **pozorování,**
- **analýza závěrečných výstupů,**
- **test.**

Další možnosti:

- závěrečná zkouška (ústní, písemná, praktická, kombinovaná),
- diskuze nad závěrečnou prací,
- portfolio účastníka,
- modelová situace,
- reflektivní deník,
- společný projekt účastníků.

## **7. Získání zpětné vazby k realizaci a organizaci VP.**

### **7.1 Účastníci mají možnost reflektovat průběh, organizaci a materiálně-technické zabezpečení VP a navrhnout (případně) doporučení ke zkvalitnění VP.**

Informace od účastníků VP jsou stěžejní pro případné změny v dalších studijních skupinách.





*Základní evaluační nástroje:*

- dotazník účastníkům,
- rozhovor,
- diskuze.

Další možnosti:

- reflektivní deník,
- sdílená reflexe,
- možnost anonymního vyjádření se ke kvalitě VP.

**7.2 Lektori, organizační a odborní garanti mají možnost reflektovat průběh, organizaci a materiálně-technické zabezpečení VP a navrhnout (případně) doporučení ke zkvalitnění VP.**

Zpětná vazba k realizaci VP se zjišťuje ideálně od všech aktérů vzdělávacího programu. Získané informace jsou stěžejní především pro případné změny v dalších studijních skupinách.

*Základní evaluační nástroje*

- dotazník,
- rozhovor/diskuze,
- analýza výstupů ze závěrečných zkoušek.

Další možnosti:

- analýza prací účastníků a praktických úkolů.

**8. Vyhodnocení kvality VP a v případě potřeby provedení revize obsahu VP nebo jeho organizace.**

**8.1 Lektori obdrželi přesné informace ze závěrečných evaluací, jež se vztahují k jimi vyučovaným modulům a k jejich osobě.**

Zpráva o výsledcích hodnocení VP je předávána v ucelené podobě lektorům, pro které slouží jako zpětná vazba k obsahu a formě vyučovaných modulů a k samotnému projevu lektora během výuky.

*Možné prostředky ověření:*

- **checklist** kvalifikačního a specializačního studia.

Další možnosti:

- zápis z porady odborného týmu,
- zpráva z evaluace.





## 8.2 Lektori spolupracují na interpretaci výsledků hodnocení a na návrzích opatření.

K výsledkům hodnocení mají lektori možnost vyjádřit svůj vlastní postoj a mohou také participovat na případných návrzích opatření, které vedou k dalšímu zkvalitnění VP.

### Možné prostředky ověření:

- **Checklist** kvalifikačního specializačního studia.

Další možnosti:

- komentáře ke sdílenému souboru s hodnocením,
- porada lektorů a organizátorů.

## 8.3 Vzdělávací instituce a lektori přijímají konkrétní opatření ke zkvalitnění (případně k udržení kvality) vzdělávacího programu.

Souhrnné výsledky s návrhy změn se zpracovávají a posuzují se navrhované úpravy z pohledu Standardů VP, akreditace a možností instituce. Případně jsou přijaty změny a opatření pro realizaci dalších studijních skupin.

### Možné prostředky ověření:

- **checklist** kvalifikačního a specializačního studia.

Další možnosti:

- změny v dokumentaci pro další studijní skupiny,
- zpráva z evaluace,
- písemný souhlas / vyjádření / záznam s navrženými opatřeními od odborného garanta.

## PO KONCI VP S ČASOVÝM ODSTUPEM

### 9. Systematické získávání zpětné vazby k dopadům VP na praxi absolventů.

#### 9.1 Absolvent (s odstupem času) reflektuje, které znalosti a dovednosti (získané z VP) vědomě využívá ve své praxi.

Možnost získávání zpětné vazby od absolventů VP je nejkomplicovanější částí hodnocení kvality VP. Pro zajištění dostatečné návratnosti je třeba opakovaně účastníky informovat (před zahájením, v průběhu i na konci VP) o tom, že budou s časovým odstupem dotazováni na svou zpětnou vazbu k VP. Doporučuje se zahrnout určitou formu souhlasu s poskytnutím kontaktu na účastníka pro dodatečné dotazování již v přihlášce ke studiu. Zpětná vazba s časovým odstupem by neměla být nahodilá, ale měla by být v souladu s předem daným časovým harmonogramem hodnocení kvality VP a měla by systematicky navazovat na nástroje hodnocení, které byly použity ve všech fázích VP. Primárně je získávání zpětné vazby s časovým odstupem cíleno na absolventy, kteří se po ukončení VP profesně věnují praxi, pro kterou VP absolvovali, je však možné (a může být i velmi přínosné) získávat zpětnou vazbu i od absolventů, kteří se již věnují jiné profesi. Je zapotřebí vzít v úvahu i fakt, že někteří účastníci nedostanou ani s časovým odstupem příležitost do praxe nastoupit a nebude možné od nich tato data získat (reálně zejména u studií typu asistent pedagoga, pedagog volného času).





S odstupem času je absolvent dotázán, jak osobně vnímá kompetence, které získal či posílil během své účasti ve VP a v jaké míře je využívá ve své praxi. Jednou z možností, která zajistí sběr dat s časovým odstupem, je pořádání následných setkání účastníků programu za účelem kolegiální podpory a sdílení příkladů dobré praxe, při kterém se využije prostor i pro sběr „vlastních“ dat.

#### Základní evaluační nástroje

- **rozhovor,**
- **diskuze,**
- **dotazník** pro zaměstnavatele,
- **dotazník** pro absolventy.

Další možnosti:

- následná setkání s absolventy.

**9.2a Absolvent (s odstupem času) reflektuje, které vzdělávací potřeby dětí/žáků/studentů dokáže po absolvování VP naplňovat lépe, jistěji nebo jinak než dříve (pro studium typu „pedagog“).**

Využívá-li absolvent aktivně získané či posílení kompetence v pedagogické praxi, vyhodnocuje dopad těchto kompetencí na naplňování potřeb své cílové skupiny.

#### Možné nástroje

- **rozhovor,**
- **dotazník** pro absolventy.

Další možnosti:

- následná setkání s absolventy (prezenční či online),
- pracovní portfolio účastníka.

**9.2b Absolvent (s odstupem času) reflektuje, které potřeby kolegů/zaměstnanců/organizace dokáže po absolvování VP naplňovat lépe, jistěji nebo jinak než dříve (pro studium typu „vedoucí“).**

Absolventi VP zaměřujících se na pozici vedoucího pracovníka ve školství budou osloveni s dotazem, jaký dopad mají získané či posílené kompetence z VP na naplňování potřeb jejich kolegů, zaměstnanců či celkově na rozvoj jejich organizace.

#### Možné nástroje

- **rozhovor,**
- **dotazník** pro absolventy.

Další možnosti:

- následná setkání s vedoucími pracovníky – absolventy (prezenční či online),
- pracovní portfolio účastníka.





### **9.3 Absolvent (s odstupem času) reflektuje, zdali nastal nějaký posun ve vnímání jeho profese (hodnoty, postoje).**

Absolvováním VP může dojít u absolventů ke změnám ve vnímání jejich profese. Vhodně použitým nástrojem se zjišťuje, jak se jejich hodnoty a postoje změnily v závislosti na absolvování VP.

#### *Možné nástroje*

- **rozhovor.**

Další možnosti:

- reflektivní deník,
- následná setkání s absolventy (prezenční či online).

### **9.4 Absolvent (s odstupem času) navrhuje (případná) doporučení ke zkvalitnění VP.**

Lze předpokládat, že absolventi po ukončení VP budou aktivně využívat získané či posílené kompetence v praxi, kde osobně ověří jejich efektivitu, a tím pro evaluátora mohou představovat cenný zdroj zpětné vazby k obsahu, formě i organizaci VP.

#### *Možné nástroje*

- **rozhovor,**
- **dotazník** pro absolventy.

Další možnosti:

- pravidelná následná setkání s absolventy (prezenční či online).

## **10. Využití zpětné vazby pro zkvalitnění VP.**

### **10.1 Na základě výsledků hodnocení se přijímají konkrétní opatření ke zkvalitnění (případně k udržení kvality) vzdělávacího programu.**

Vzhledem k značné subjektivitě poznatků ze strany absolventů je vhodné aplikovat změny až po jejich podrobné analýze. Není nutné vždy přijmout změny v obsahu, formě či organizaci VP; změny se přijímají především u problematických oblastí, které se opakovaně objevují ve zpětných vazbách absolventů.

#### *Možné prostředky ověření:*

- **checklist** kvalifikačního a specializačního studia,

Další možnosti:

- zpráva z evaluace vzdělávacího programu,
- komparace dokumentace vzdělávacího programu.





### **10.2 Lektori spolupracují na interpretaci výsledků hodnocení a na přijatých opatřeních.**

K vyhodnocování a případnému návrhu opatření jsou přizváni lektori, jejichž odborný názor může efektivně ovlivnit obsah, formu i způsob realizace opatření.

*Možné prostředky  
ověření:*

- **checklist** kvalifikačního a specializačního studia.

Další možnosti:

- zpráva z evaluace vzdělávacího programu,
- komparace dokumentace vzdělávacího programu,
- zápisy z porad s lektory.

### **10.3 Vyhodnocování účinnosti opatření, která byla přijata v rámci předchozího cyklu evaluace.**

Pokud byla přijata opatření vedoucí ke změnám ve VP, zjišťuje se jejich dopad při další realizaci VP.

*Možné prostředky  
ověření:*

- zprávy z evaluace jednotlivých studijních skupin,
- komparace dokumentace vzdělávacího programu a sesbíraných evaluačních dat.

Pro souhrnný přehled všech kritérií a indikátorů viz příloha č. 2.

## **5. Metody a nástroje pro evaluaci vzdělávacích programů**

*Od koho se budou sbírat data?*

*Které oblasti se budou vyhodnocovat a jaká data se budou sbírat?*

*Jaké nástroje budou využity ke sběru a analýze dat?*

Realizace vzdělávacího programu je komplexní činností, která má v jednotlivých fázích svá specifika. Proto je důležité hledat odpovědi na výše uvedené otázky pro každou fázi, tedy před zahájením VP, v průběhu realizace VP, na jeho konci a po konci s časovým odstupem. Instituce mají odlišné možnosti pro dosah svých účastníků s časovým odstupem a následné mapování dopadu vzdělávacího programu do jejich praxe. Délka časového odstupu tak bude individuální. Doporučuje se minimální odstup 3 měsíců, v ideálním případě až jeden rok.







## Cílová skupina (respondenti)

Pro 360° zpětnou vazbu<sup>6</sup> je zapotřebí oslovit všechny aktéry, kterými při realizaci vzdělávacího programu jsou:

- účastníci vzdělávacího programu,
- lektor, tutor, vedoucí stáží, případně odborný garant,
- organizační garant/průvodce.

## Oblasti sběru dat

V rámci evaluace lze vymezit tři různé úhly pohledu, které ve svém souhrnu vypovídají o kvalitě VP:

- z pohledu instituce
  - o personální a organizační zabezpečení VP; materiálně-technické zabezpečení; nastavení komunikačních procesů napříč vztahy instituce – lektor – účastník; průběžný a systematický monitoring realizace VP včetně vyhodnocování a operativních opatření k zajištění kvality VP; mapování dopadu VP na zvyšování kompetencí účastníka;
- z pohledu lektora
  - o osobnostní a organizačně pracovní kompetence; oborové kompetence; metodicko-didaktické kompetence; sociálně-komunikativní kompetence;
- z pohledu vzdělávacího programu
  - o cíle VP sledují kompetence definované ve standardu; obsah VP odpovídá stanoveným cílům a vychází z aktuálních vědeckých poznatků; realizace VP je v souladu s akreditací.

Pro vyhodnocování plnění indikátorů jsou využívány evaluační nástroje, což jsou jinými slovy spolehlivé metody či techniky sběru dat a jejich analýzy. Volba evaluačních nástrojů pro jednotlivé fáze evaluace vzdělávacího programu je čistě v kompetenci vzdělávací instituce dle jejích možností (personálních, technických či finančních). V každém případě je nutné dbát na kompatibilitu použití evaluačního nástroje se zkoumaným jevem, tedy zda měří to, co měřit má (záruka validity) a zda je dostatečně spolehlivý, tedy zda při opakovaném měření nedochází k významným odchýlkám (záruka reliability).

Vyjádření absolventů je nutné brát jako čistě subjektivní názor, který může být ovlivněn mnoha faktory (např. nízká úroveň sebereflexe, posílení kompetencí bez návaznosti na VP, rozdílné profesní a osobní zkušenosti, rozdílný kontext výkonu praxe apod.). Teprve dlouhodobý sběr dat může vést k obecnější představě o reálně získaných či posílených kompetencích absolventů VP.

Odborná literatura nabízí velké množství kvantitativních i kvalitativních metod, které jsou využitelné pro evaluaci vzdělávacích programů. Výčet jejich specifik a pravidel používání by byl ale natolik obsáhlý, že by přesahoval rozsah této příručky. V kapitole č. 4 je uveden u každého indikátoru návrh nástrojů, které je možné při jeho evaluaci využít, a u některých z nich je přidán

<sup>6</sup> Hodnocení prostřednictvím všech aktérů vzdělávání, vč. sebehodnocení.





odkaz i na detailnější charakteristiku a pravidla jejich použití (včetně odkazů na odbornou literaturu pro možnost jejich prostudování více do hloubky).

Ambicí evaluačního procesu vzdělávacího programu není z hlediska efektivity fungování vzdělávacích institucí provádět hloubková výzkumná šetření, která by byla vysoce náročná na personální a finanční zátěž. Proto doporučujeme volit jednodušší metody sběru dat (při zachování kvality, validity a reliability), které umožňují i rychlou analýzu sebraných dat a zároveň nepředstavují zbytečně vysokou zátěž na respondenty.

Pro zjednodušení evaluačního procesu je zde proto návrh, aby si vzdělávací instituce definovala základní tzv. „**páteřní nástroje**“ evaluace, tedy nástroje, které jsou ve stejné podobě využitelné ve více fázích evaluačního procesu a umožňují tak kromě průběžného vyhodnocování indikátorů i vzájemnou komparaci výsledků za každou fázi. Příkladem může být použití testu znalostí či dotazníku kompetencí, který je předložen účastníkům před zahájením VP, opakovaně v průběhu VP a na konci VP, díky čemuž je možné nejen identifikovat část VP, při kterém účastníci posilují konkrétní znalosti či kompetence, ale zároveň se tím získá možnost mapovat jejich posun v čase. Páteřní nástroje je pak vhodné doplnit podpůrnými evaluačními nástroji, které mohou potvrdit, vyvrátit či dovysvětlit zjištěné poznatky (např. skupinový rozhovor s účastníky, interview, analýza dokumentace, reflektivní deníky apod.) prostřednictvím **triangulace** zaměřené na oblasti:

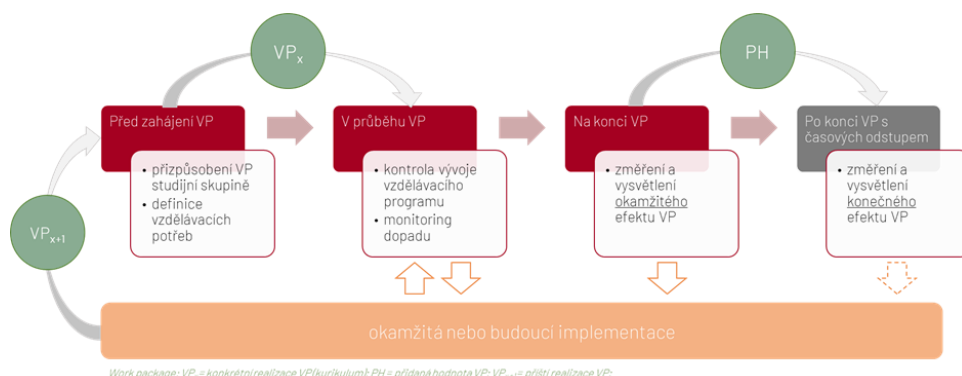
1. sebehodnocení: co si účastník myslí, co na sobě pozoruje, jak se cítí,
2. vnější hodnocení: co (na něm) pozoruje okolí, jak ho hodnotí,
3. výsledky: testované kompetence účastníka, přímé produkty (např. portfolio).

## Volba páteřních nástrojů a fáze evaluace

Před použitím libovolného nástroje je nutné si nejprve zodpovědět, **co** a **proč** je potřeba měřit. Tyto otázky si může evaluátor nastavit dle potřeby, nicméně pro další vysvětlení budeme vycházet ze čtyř fází VP dle Kirkpatrickova modelu, které jsou všeobecně použitelné nejen pro kvalifikační studia, ale pro DVPP obecně.

*Obr.č.3: Evaluační schéma dle fáze vzdělávacího programu. Zdroj NPI ČR.*





Každá z fází má vlastní evaluační úkol(y), které se dají popsat parametry „co“ a „proč“. Tyto parametry jsou popsány v kritériích a indikátorech pro každou fázi (viz kapitola č. 4). Je třeba zdůraznit, že jakkoliv jsou naše možnosti co do zjišťování efektu v praxi omezené, je fáze zjišťování dopadu programu v praxi zdaleka nejdůležitější – vzdělávací programy jsou tu především proto, aby dokázaly zlepšovat chod v běžném životě. Nicméně největší vliv na kvalitu programu má evaluace v prvních třech fázích, kdy je měření snazší a může mít přímočařejší dopad na kvalitu programu.

V níže uvedené tabulce je vedle specifikace „co a proč“ se má evaluovat uveden rovněž výčet možných páteřních nástrojů, které lze k zodpovězení otázek použít. Je nutné mít na paměti, že se jedná o doporučení pro ty, kteří s evaluací teprve začínají a neví, kde začít. Sada nástrojů, které mohou být v evaluaci použity, je podstatně širší a pokud se budete evaluaci věnovat soustavně, dříve nebo později se s nimi setkáte a dost možná je začnete používat. Kvalitní evaluační postup se totiž nedá uspokojivě sepsat stylem „teď udělej to a pak to“, evaluátor se v průběhu času zdokonaluje na základě vlastních zkušeností a dalšího studia.

Při plánování a realizaci evaluace je nutné pamatovat, že po celou dobu se hodnotí konkrétní program, ne jeho dílčí fáze. Design evaluace pro tyto fáze by proto měl respektovat poslání evaluace jako celku a mj. sledovat kauzalitu a interakce jednotlivých komponent (např. jak ovlivní úprava kurikula na základě analýzy vzdělávacích potřeb výsledky na konci studia). Je tedy dobré myslet nad konceptem evaluace z vyšší perspektivy a přizpůsobovat tomu i vybrané nástroje (např. pokud chceme opakovaně nasazovat test v průběhu prvních třech fází). Zároveň je vhodné zmínit, že změny, kterých chceme vědomě dosáhnout, nebo které se naopak dějí bez našeho vědomí, nemusí být zřetelné ihned – někdy vyplynou najevo až s časovým odstupem (např. učitelí trvá, než své nově nabyté znalosti plně „zprovozní“ v praxi). Proto je vždy vhodné uvažovat o efektech výuky v dlouhodobějším horizontu a nebýt zklamaným, pokud se nedostaví ihned (někdy to může trvat i roky). Proto je vhodné se při dalších realizacích vzdělávacího programu vracet k těm dřívějším (ve smyslu evaluačních zpráv).

Tab.č. 1: Cíle evaluace dle fází vzdělávacího programu a základní nástroje. Zdroj NPI ČR.





Fáze	Co se má evaluovat/sledovat/měřit	Proč se má evaluovat/měřit	Základní páteřní nástroje
Před zahájením VP	<ul style="list-style-type: none"> <li>vzdělávací potřeby účastníků</li> <li>vstupní úroveň kompetencí účastníků</li> <li>připravený plán evaluace</li> </ul>	Kvůli optimálnímu nastavení kurikula, vlastních standardů, kvality výuky apod.	<ul style="list-style-type: none"> <li>test</li> <li>checklist</li> <li>dotazník</li> <li>rozhovor/diskuze</li> </ul>
V Průběhu VP	<ul style="list-style-type: none"> <li>zdali VP a jeho výkon běží podle plánu</li> <li>posun účastníků</li> <li>dopady VP do praxe účastníků</li> <li>podmínky pro učení účastníků</li> </ul>	Aby se dosáhlo vytyčených cílů a dokázalo se pružně reagovat na případné hrozby a problémy.	<ul style="list-style-type: none"> <li>rozhovor/diskuze</li> <li>test</li> <li>pozorování</li> <li>checklist</li> <li>dotazník</li> </ul>
Na konci VP	<ul style="list-style-type: none"> <li>finální posun účastníků</li> <li>dopady VP do praxe účastníků</li> <li>podmínky pro učení účastníků</li> </ul>	Pro pochopení efektivnosti programu a splnění cíl.	<ul style="list-style-type: none"> <li>checklist</li> <li>analýza závěrečných prací / výsledků</li> <li>test</li> <li>rozhovor/diskuze</li> <li>dotazník</li> <li>pozorování</li> </ul>
Po konci VP s časovým odstupem	<ul style="list-style-type: none"> <li>jak se podstata našeho VP projevuje v praxi</li> <li>dopad VP do praxe absolventů (co z VP absolvent používá v praxi a jakých změn si všímá u žáků a kolegů ve škole)</li> <li>účinnost opatření, která byla přijata v rámci předchozího cyklu evaluace</li> </ul>	Pro zjištění hloubky dopadu programu v praxi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>rozhovor (učitel, ředitel školy)</li> <li>diskuze s bývalými účastníky,</li> <li>dotazník</li> </ul>





## 6. Výstup z evaluace a využití získaných informací

*Co je výstupem z evaluace vzdělávacího programu?*

*Jak a k čemu lze využít získaná data z evaluace vzdělávacího programu?*

*Jaký je vztah evaluace a žádosti o akreditaci/prodloužení akreditace vzdělávacího programu?*

Výstupem z evaluace kvalifikačních a specializačních studií je Zpráva z evaluace VP. Tato zpráva by měla být objektivní a měla by reflektovat zjištěné klady a zápory. Na jejím základě je možné vyhodnotit, zda byly dosaženy stanovené cíle VP a s jakými výsledky. Slouží primárně jako zpětná vazba a jako podklad pro další kvalifikované rozhodování v rámci dalšího rozvoje vzdělávací instituce. Zpráva z evaluace VP může být buď součástí širší závěrečné autoevaluační zprávy vzdělávací instituce, nebo zpracovaná samostatně.

Zpráva z evaluace VP je nezbytná pro externí hodnocení MŠMT. Formulář Zprávy z evaluace VP je koncipován jako report klíčových údajů z interní evaluace. Jednotlivé položky formuláře (otázky 1–10) představují kritéria užitečné evaluace (viz kapitola č. 4 této příručky) spolu s některými klíčovými indikátory. Formulář nezahrnuje ty indikátory, které (byť jsou pro kvalitu evaluace důležité) jsou vnitřními záležitostmi vzdělávací instituce, případně jejím interním know-how (např. indikátor 3.4).

V rámci procesu evaluace vzdělávacího programu je zpracovávání zprávy součástí fáze „Na konci VP“, neboť účelem této fáze je získat informace pro případnou revizi vzdělávacího programu, ať v rámci aktuální akreditace, tak pro případné prodloužení akreditace. Neméně důležitá je ale i fáze „Po konci VP s časovým odstupem“, v jejímž rámci zjišťujeme dopady v praxi s odstupem a nadhledem. Vzdělávací instituce se zde zaměřuje na účinnost přijatých opatření a všechny doposud získané informace využívá pro případnou revizi vzdělávacího programu, ať v rámci aktuální akreditace, nebo pro případné prodloužení akreditace.

Pro tento typ zprávy je také podstatné, zda jde o první zpracování zprávy z evaluace daného VP, či je realizace VP a s ní související zpráva několikrát v pořadí (navazujeme na předchozí změny). K průběžnému zajištění kvality vzdělávacích programů se přijímají opatření průběžně, je-li to nutné, a ve zprávě je to rovněž uvedeno.

Je-li zjištěna potřeba změn v organizaci vzdělávacího programu na úrovni instituce, můžeme přijmout změnu sami. Pokud půjde o změnu, kterou je nutné odsouhlasit na MŠMT, je třeba žádat o novou akreditaci. Některá zjištění ve zprávách vzdělávacích institucí mohou být důležitým zdrojem informací pro případnou systémovou změnu ze strany MŠMT.

V tomto ohledu je důležité, aby zpráva byla systematická a strukturovaná, cílená na dopady vzdělávání v praxi, aby závěry zprávy byly užitečné všem zúčastněným stranám a důvěryhodné, tedy adekvátně odůvodněné (podložené argumenty) a prokazatelné (důvody vedoucí k závěrům by měly být konkrétní a měly by být uvedeny společně s příslušnými fakty pro jejich podporu) i z hlediska cyklicity (návaznosti opatření a zohlednění předchozích výsledků). Můžeme mít jednu





zprávu sloužící všem zainteresovaným, nebo si zprávy rozdělit na dvě, tj. mít Zprávu z evaluace VP pro externí hodnocení MŠMT a druhou se statisticky vyhodnocenými daty pro interní potřeby vzdělávací instituce.

Externí hodnocení MŠMT je založeno na posouzení Zprávy z evaluace VP, příp. Plánu evaluace. Pokud jsou ze závěrečné evaluační zprávy jasné odpovědi, jak zlepšit kvalitu VP, která má dopad na vzdělávání, jsme na dobré cestě „učící se instituce“. Nedopusťme, aby měla evaluace jen formální nebo ryze informativní charakter, když se ukazuje potřeba změny. Nejsme v tom sami, sdílejme příklady dobré praxe, rozvíjejme naše silné stránky a změňme to, v čem máme prostor ke zlepšení. Největší dopad pak bude cílen na samotné žáky a budoucí generaci.

## 7. Seznam použitých zkratk

ČŠI	Česká školní inspekce
DVPP	Další vzdělávání pedagogických pracovníků
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
NPI ČR	Národní pedagogický institut České republiky
SYPO	Systém podpory profesního rozvoje učitelů a ředitelů
VP	Vzdělávací program typu kvalifikačního a specializačního studia či jiný dlouhodobý vzdělávací program

## 8. Použitá literatura a zdroje

Vodák, J., Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 122. ISBN 978-80-247-1904-7

Hamblin, A. C. Evaluation and Control of Training. 1st edition. London: McGraw-Hill, 1974

Kirkpatrick, d. L. Evaluating Training Programms: The Four Levels. In:kjj Lernpsychologie des Erwachsenenalters, Transfer-Stiftung für markwirthschaft-sorcentierte Kaderschulung. St. Allen, 1991

Janík T., Černá M., Vystrčilová P., Vaďurová H., Nehyba J., Svojanovský, Pícka K., Slezáková K., Slepíčková L., Kratochvílová J.: Postupy a nástroje pedagogické evaluace pro (budoucí) učitele, 1. vydání, elektronické. Brno: Masarykova univerzita, 2021. online zdroj. (Pedagogický výzkum v teorii a praxi; svazek 48)





- Janoušková, S., & Maršák, J.: Indikátory kvality vzdělávání, 2008, *Pedagogika*, 58 (4), 315–326
- Kuper, H., *Evaluation im Bildungssystem*. Stuttgart: Kohlhammer, 2005
- Nezvalová, D.: *Kvalita a její řízení ve škole*. Olomouc: PdF UP, 2003
- Průcha, J. (Ed.): *Pedagogická encyklopedie*. Praha: Portál, 2009
- Průcha, J., Walterová, E., Mareš, J.: *Pedagogický slovník*, 2013
- Vašátková, J.: *Úvod do autoevaluace školy*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006
- Hnátek, J., Medlík, V., Martínková, I., Bečvář, J.: *Příručka pro certifikaci vzdělávací instituce (KVIS a EduIQ). Kvalita v dalším profesním vzdělávání*, 2008.
- Kariérní systém učitelů. Hodnocení kvality dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků v kariérním systému. Praha: NIDV, 2015.
- Brabcová, J. a kol.: *Metodika hodnocení vzdělávacích institucí prostřednictvím ratingu. Koncepce dalšího vzdělávání*. Praha, 2013.

