

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Kvalita procesů dalšího vzdělávání**

**Quality of further education processes**

Bc. Kamila Trousilová

Vedoucí práce: prof. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D., MBA

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

2019

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

**Místo a datum odevzdání práce**

Tuto stránku bych ráda věnovala prof. PhDr. Jaroslavu Veteškovi, Ph.D., MBA, kterému tímto děkuji za odborné vedení práce, vstřícnost a cenné rady.

## **ABSTRAKT**

Cílem této diplomové práce je identifikovat rozdíly ve vnímání kvality procesů dalšího vzdělávání z pohledu účastníka, lektora a ředitele vzdělávací instituce. Dílčím cílem práce je potvrdit, či vyvrátit hypotézu stanovenou na základě zkušeností z vlastní praxe, že nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím kvalitu procesů dalšího vzdělávání je lektor. Teoretická část je rozdělena na dvě kapitoly, přičemž první kapitola charakterizuje proces a kvalitu dalšího vzdělávání včetně metod a nástrojů používaných pro řízení kvality procesů v dalším vzdělávání, dále je vymezena role managementu kvality v organizacích poskytujících další vzdělávání. Druhá kapitola se věnuje jednotlivým faktorům, které kvalitu procesů dalšího vzdělávání ovlivňují.

Praktická část práce obsahuje výzkum kvality procesů dalšího vzdělávání, ve kterém jsou použity metody kvantitativní a kvalitativní. Výstupy z výzkumného šetření poskytují podklady pro zodpovězení výzkumných otázek a potvrzení či vyvrácení hypotézy. V rámci kvantitativního výzkumu je použito dotazníkové šetření pro účastníky dalšího vzdělávání, které šetří jejich pohled na kvalitu dalšího vzdělávání. Výstupy dotazníkového šetření poskytují podklady pro identifikaci nejdůležitějších faktorů, které podle účastníků ovlivňují kvalitu dalšího vzdělávání. Kvalitativní metodou zvolenou pro výzkum jsou rozhovory s lektory a řediteli vzdělávacích institucí. Závěr diplomové práce je věnován vyhodnocení celkového průběhu práce, zodpovězení výzkumných otázek a ověření hypotézy. Na základě zjištěných poznatků jsou stanovena doporučení, jejichž cílem je podpořit rozvoj kvality procesů dalšího vzdělávání.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Další vzdělávání, kvalita vzdělávání, kvalita dalšího vzdělávání, management vzdělávání, lektor dalšího vzdělávání

## **ABSTRACT**

The aim of this diploma thesis is to identify differences in the perception of the quality of further education processes from the viewpoint of the participant, the lecturer and the director of the educational institution. The partial aim of the thesis is to confirm or to rebut the hypothesis based on experience from one's own practice that the lecturer is the most important factor influencing the quality of further education processes. The theoretical part is divided into two chapters, the first chapter characterizing the process and the quality of further education including the methods and tools used to manage the quality of the processes in further education, the role of quality management in the organizations providing further education. The second chapter deals with various factors influencing the quality of the continuing education processes.

The practical part of the thesis includes a research of the quality of the processes of further education, in which quantitative and qualitative methods are used. Outputs from the research survey provide the basis for answering research questions and confirming or refuting the hypothesis. Quantitative research uses a questionnaire survey for participants in further education that looks at their view on the quality of further education. The results of the questionnaire survey provide a basis for identifying the most important factors that according to the participants influence the quality of further education. The qualitative method chosen for research is interviews with lecturers and directors of educational institutions. The conclusion of the diploma thesis is devoted to evaluation of the overall course of work, answering research questions and verifying the hypothesis. On the basis of the findings, recommendations are set out to support the development of the quality of further education processes.

## **KEYWORDS**

Further education, quality of education, quality of further education, management of education, lecturer of further education

## OBSAH

Úvod.....	8
1 Charakteristika procesu a kvality dalšího vzdělávání .....	10
1.1 Specifika procesu dalšího vzdělávání .....	10
1.2 Kvalita dalšího vzdělávání .....	14
1.3 Metody a nástroje používané pro řízení kvality procesů v dalším vzdělávání .....	26
1.4 Management kvality v organizacích poskytujících další vzdělávání.....	30
2 Kvalita jednotlivých faktorů procesu dalšího vzdělávání .....	33
2.1 Problematika kvality vzdělávací organizace.....	33
2.2 Definování a možnosti zajištění kvality lektorů .....	40
2.3 Specifika kvality vzdělávacích programů .....	45
2.4 Příjemci dalšího vzdělávání a jejich role ve vzdělávacím procesu.....	47
3 Výzkum kvality procesů v dalším vzdělávání .....	50
3.1 Stanovení výzkumného problému.....	50
3.2 Cíl výzkumu .....	50
3.3 Výzkumné otázky a předpoklady.....	50
3.4 Metodologie výzkumu .....	51
3.5 Vymezení objektu šetření.....	53
3.6 Kroky realizace výzkumu .....	55
3.6.1 Pilotáž .....	55
3.6.2 Předvýzkum .....	55
3.6.3 Vlastní výzkum .....	56
3.7 Výsledky výzkumného šetření.....	57
3.7.1 Výsledky dotazníkového šetření .....	57
3.7.2 Výsledky rozhovorů.....	67
Závěr.....	83
Seznam použitých informačních zdrojů.....	87
Seznam obrázků .....	92

Seznam grafů .....	93
Seznam příloh .....	94
A) Desatero kvalitní vzdělávací instituce .....	I
B) Desatero kvalitního lektora .....	II
C) Dotazník pro účastníky dalšího vzdělávání .....	III
D) Otázky k rozhovoru s lektory a řediteli vzdělávacích institucí.....	VI
E) Žádost o rozhovory .....	VII

## Úvod

Další vzdělávání provází nejdelší část lidského života a ovlivňuje téměř každého jedince. Týká se zaměstnanců, kteří procházejí různými typy školení, uchazečů o zaměstnání, kteří mění obor, nebo si doplňují kvalifikaci, zájemců o sebepoznávání a rozvoj. Existuje mnoho možností dalšího vzdělávání a trh s kurzy se neustále rozšiřuje. Dnešní doba je typická svou dynamičností, proto je potřeba reagovat na změny a doplňovat aktuální vědomosti a dovednosti nad rámec počátečního formálního vzdělávání. Abychom příjemcům zajistili smysluplné a užitečné další vzdělávání, potřebujeme se zabývat jeho kvalitou. Dá se říci, že kvalita dalšího vzdělávání je paradigmatem dnešní doby. V souvislosti s rozvojem trhu vzniká mnoho institucí poskytujících další vzdělávání a určit kvalitu vzdělávacích procesů, které tyto instituce poskytují, je pro účastníka mnohdy problematické. Procesy dalšího vzdělávání nejsou klasickým zbožím, nejsou na první pohled viditelné, nejsme schopni během hodiny předvést jejich funkčnost. Pohled na kvalitu procesů dalšího vzdělávání je do značné míry subjektivní, souvisí s řadou ovlivňujících faktorů a s mírou odbornosti zainteresovaných stran.

Cílem této diplomové práce je identifikovat rozdíly ve vnímání kvality procesů dalšího vzdělávání z pohledu účastníka, lektora a ředitele vzdělávací instituce. Dílčím cíle práce je potvrdit, či vyvrátit hypotézu, že nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím kvalitu procesů dalšího vzdělávání je lektor.

Na základě definování cíle, byly stanoveny následující výzkumné otázky:

1. Co účastníci dalšího vzdělávání považují za nejdůležitější faktor ovlivňující kvalitu vzdělávacího procesu?
2. Jaký je zásadní rozdíl ve vnímání kvality dalšího vzdělávání z pohledu účastníka, lektora a ředitele vzdělávací instituce?

Součástí cíle je také stanoven předpoklad:

Nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím kvalitu dalšího vzdělávání je lektor.



V teoretické části práce je analyzována problematika kvality procesů dalšího vzdělávání na základě podkladů od významných českých i zahraničních odborníků - především z publikací od Vetešky, Průchy, Nenadála, Bezděkové. Rovněž jsou využívány zdroje poskytnuté Národním ústavem vzdělávání, Národní soustavou kvalifikací, Národním institutem dalšího vzdělávání, Asociací institucí vzdělávání dospělých ČR a dalšími. V teoretické části práce je vymezen proces dalšího vzdělávání, problematika kvality dalšího vzdělávání, jsou představeny metody a nástroje používané pro řízení kvality procesů v dalším vzdělávání, je popsán význam managementu kvality v organizacích poskytujících další vzdělávání, jsou představeny jednotlivé faktory ovlivňující proces dalšího vzdělávání a je definována role příjemců dalšího vzdělávání.

Praktická část navazuje na obsah teoretické části práce. Cílem praktické části je získat data podložená výzkumem kvality procesů dalšího vzdělávání pro zodpovězení výzkumných otázek a potvrzení či vyvrácení stanovené hypotézy. V rámci výzkumného šetření byly použity kvantitativní a kvalitativní metody. Konkrétním typem kvantitativní metody použité v práci je dotazníkové šetření, použitou kvalitativní metodou jsou rozhovory.

Celkovým přínosem práce je doporučení pro praxi podložené výzkumným šetřením.

# 1 Charakteristika procesu a kvality dalšího vzdělávání

## 1.1 Specifika procesu dalšího vzdělávání

*„Další vzdělávání probíhá po dosažení určitého stupně vzdělání, resp. po prvním vstupu vzdělávajícího se na trh práce. Další vzdělávání může být zaměřeno na různorodé spektrum vědomostí, dovedností a kompetencí důležitých pro uplatnění v pracovním, občanském i osobním životě,“* (Strategie celoživotního učení ČR<sup>1</sup>).

V rámci celoživotního učení přichází po počátečním vzdělávání druhá etapa – další vzdělávání. Probíhá po dosažení určitého stupně formálního vzdělávání, po opuštění vzdělávacího systému, či při prvním vstupu na trh práce. Člení se na:

- profesní vzdělávání,
- zájmové vzdělávání,
- občanské vzdělávání (Průcha, J., Veteška, J., 2014, s. 72).

Další vzdělávání se realizuje v rámci formálního vzdělávacího systému ve školách, nebo v institucích neformálního vzdělávání. Je zaměřeno různorodě podle požadavků na cílové vědomosti, dovednosti a kompetence, které jsou důležité pro uplatnění jedince jak v osobním, občanském, tak i profesním životě (Průcha, J., Veteška, J., 2014, s. 72).

Další vzdělávání se týká nejdlejší části lidského života, jedná se tedy o nejvýznamnější oblast vzdělávání. Na rozvoji této oblasti se podílí stát, mezinárodní organizace, zaměstnavatelé, neziskové organizace, jednotlivci a v posledním desetiletí také Evropská Unie (Veteška, J. 2016, s. 106).

Kazík (2017, s. 20) uvádí, že bychom vzdělávání měli vnímat jako proces – na počátku procesu máme vstupy, které určitou činností přeměňujeme na výstupy. To, co je vnímáno jako efekt, přínos a zisk je přidanou hodnotou výstupů.

---

<sup>1</sup> Strategie celoživotního učení ČR schválena vládou usnesením č. 761 ze dne 11.7.2007

Stejně jako počáteční vzdělávání, má i další vzdělávání své kurikulum, které musí být dostatečně flexibilní a proměnlivé. Společenské a individuální potřeby se neustále mění a s tím v souvislosti i požadavky na vzdělávání dospělých. Většina lidí si v průběhu života musí doplňovat znalosti a dovednosti ve svém oboru, nebo získávat úplně nové při změně zaměstnání. Učení a vzdělávání umožňují jedinci osvojovat si nové kompetence, které mu pomáhají lépe se adaptovat na trhu práce a čelit aktuální ekonomické situaci (Veteška, J. 2016, s. 106).

Procesy dalšího vzdělávání jsou řešeny na úrovni státní i evropské. Mezi priority strategického rámce v oblasti vzdělávání a odborné přípravy do roku 2020 dle Evropské komise (ET 2020<sup>2</sup>) patří:

1. relevantní a vysoce kvalitní dovednosti a kompetence pro zaměstnatelnost, inovace, aktivní občanské působení a blahobyt,
2. inkluzivní vzdělávání, rovnost, nediskriminace a podpora občanských kompetencí,
3. otevřené a inovativní vzdělávání a odborná příprava, včetně úplného začlenění digitální éry,
4. silná podpora pro vzdělavatele,
5. transparentnost a uznávání dovedností a kvalifikací s cílem usnadnit učení a mobilitu pracovních sil,
6. udržitelné investice, výkonnost a účinnost systémů vzdělávání a odborné přípravy.

Procesy dalšího vzdělávání v České republice průběžně monitoruje projekt DV Monitor<sup>3</sup>, který je realizován Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Jedná se o portál poskytující data a informace o dalším vzdělávání. Správcem projektu je Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání

---

<sup>2</sup> EUR-Lex — Access to European Union law [online]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM:ef0016>

<sup>3</sup> O DV Monitor. DV Monitor [online]. Dostupné z: <http://www.dvmonitor.cz/o-dvm>

pedagogických pracovníků ve spolupráci se sítí partnerů. Cílem projektu je shromážďovat data o dalším vzdělávání pocházející z různých zdrojů, následně tato data systematicky zpracovat a poskytnout je srozumitelnou formou uživatelům portálu. Výhodou je využívání systému indikátorů, které umožňuje porovnávat data v rámci jednotlivých krajů a v rámci Evropské unie.

Dle údajů projektu DV Monitor z roku 2016<sup>4</sup> přispívají zaměstnavatelé na další vzdělávání (náklady na další vzdělávání v přepočtu na zaměstnanou osobu) nejvíce v Praze. Nejméně naopak v Karlovarském kraji.

Další vzdělávání v České republice podléhá Strategii vzdělávací politiky ČR<sup>5</sup>, kde se mimo jiné objevují informace, jak si ČR v dalším vzdělávání stojí v evropském měřítku. *„Účast dospělé populace ČR na dalším vzdělávání neodpovídá současným evropským trendům. V průměru je ročně v EU-25 zapojeno 42 % populace ve věku 25–64 let v nějaké formě dalšího vzdělávání. S úrovní 29 % ČR zaostává nejen za rozvinutými státy EU-15, ale i za většinou nových členských zemí, jejichž ekonomicko-sociální podmínky jsou srovnatelné nebo horší než v ČR,“*.

7. ledna 2019 se poprvé sešel expertní tým, kterému byla svěřena úloha přípravy Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030 a tedy i úloha dalšího vzdělávání. Předsedou expertní skupiny byl jmenován prof. Arnošt Veselý z Fakulty sociálních věd Univerzity Karlovy. Profesor Veselý se podílel na aktuálně účinné Strategii vzdělávací politiky ČR do roku 2020 a působil také jako člen nezávislého expertního týmu pro evaluaci jejího naplňování (MŠMT, Tiskové zprávy, 8. 1. 2019).

Ve Strategii celoživotního učení jsou určena opatření na rozvoj dalšího vzdělávání v České republice. Důraz je kladen na dotvoření systému dalšího vzdělávání především v podobě legislativního vymezení, na vytvoření předpokladů pro realizaci zákona o uznávání výsledků dalšího vzdělávání, zavedení systému hodnocení kvality nabídky a

---

<sup>4</sup> Kraje ČR. DV Monitor [online]. Dostupné z: <http://www.dvmonitor.cz/kraje-cr>

<sup>5</sup> Strategie celoživotního učení ČR schválena vládou usnesením č. 761 ze dne 11.7.2007

rozvoj poradenského systému. *„Pouze kvalitní a široce dostupné další vzdělávání může přispět ke zlepšení nebo obnovení zaměstnatelnosti jednotlivců,“* (Strategie celoživotního učení ČR<sup>6</sup>).

Hlavní cíle strategie jsou v oblasti dalšího vzdělávání naplňovány prostřednictvím strategických směrů. Šestý strategický směr je zaměřen na kvalitu vzdělávacích příležitostí. Je naplňován prostřednictvím opatření zaměřených na vytvoření systému externího a interního hodnocení s využitím stávajících dílčích aktivit. Jedná se o tato opatření:

- *„podpořit systém externího hodnocení kvality nabídky prostřednictvím certifikace lektorů a akreditace vzdělávacích programů, které jsou realizovány v souvislosti s čerpáním finančních prostředků z veřejného rozpočtu; vyhodnotit kvalitu existujících dílčích aktivit v oblasti certifikace, vytvořit standardy a metodiky hodnocení a zajistit podmínky pro jejich aplikaci,*
- *podporovat informačně, metodicky a finančně různé formy podpůrných aktivit vedoucí ke zkvalitnění nabídky,*
- *podněcovat vývoj a zavádění kritérií a postupů při sebehodnocení vzdělávacích institucí,“* (Strategie celoživotního učení ČR<sup>7</sup>).

Za tato opatření odpovídá Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Ministerstvo práce a sociálních věcí, Ministerstvo financí.

---

<sup>6</sup> Strategie celoživotního učení ČR schválena vládou usnesením č. 761 ze dne 11.7.2007

<sup>7</sup> Strategie celoživotního učení ČR schválena vládou usnesením č. 761 ze dne 11.7.2007

## 1.2 Kvalita dalšího vzdělávání

Kvalita funguje ve vzdělávání stejně jako v businessu. Je to revoluce. Kvalita si žádá svůj čas, vytrvalost, změnu v přístupu všech zúčastněných a investici do tréninku všech zaměstnanců. Kvalita je jedním z nejdůležitějších problémů ve vzdělávání, businessu i ve vládě. Pokud se má kvalita ve vzdělávání zlepšit, musí být pokrok veden profesionály na vzdělávání. Management kvality je nástroj, díky kterému mohou odborníci posouvat kvalitu ve vzdělávání (Arcaro, J., S., 1995, s. XI - 1).

Kvalita je na vrcholu většiny agend a zlepšování kvality je pravděpodobně nejdůležitější úkol, kterému čelí jakákoli instituce. Nicméně, navzdory její důležitosti, mnozí lidé vnímají kvalitu jako nevyzpytatelný koncept. Je těžké ji definovat a obtížně se měří. Představa jednoho člověka o kvalitě je často v konfliktu s představou člověka druhého a jak všichni víme, žádní dva odborníci přesně nedospějí ke stejnému závěru, jak vypadá vynikající škola, nebo jiná vzdělávací instituce (Sallis, E., 2002, s. 1).

Se slovem kvalita se v dnešní době sekáváme často. Můžeme se také setkat s pojmem jakost, který bývá považován za synonymum ke slovu kvalita (Nenadál, 2008, s. 13).

Pro lepší orientaci v problematice kvality je třeba vymezit terminologii. Přehled základních pojmů nabízí Veber (2007, s. 30):

*Charakteristika kvality – „Jedná se o rozlišující vlastnost produktu, procesu, nebo systému týkající se požadavku (Inherentní charakteristika). Pod charakteristikou výrobku můžeme mít na mysli například funkční vlastnosti, estetické či ergonomické vlastnosti, spolehlivost apod., u charakteristiky služeb můžeme uvažovat například o zdvořilosti, vstřícnosti, či ochotě.“*

*Třída kvality – „Kategorie nebo pořadí dané různým požadavkům na kvalitu produktu, procesů, nebo systémů, které mají stejné funkční použití.“*

*Management kvality – „Koordinované činnosti pro usměrňování a řízení organizace s ohledem na kvalitu.“*

Způsobilost – „*Schopnost organizace, systému nebo procesu realizovat produkt, který splní požadavky na tento produkt. Jde o výraz, který se týká vhodných podmínek pro realizaci produktu.*“ Někdy v této souvislosti užíváme výraz „kvalifikovaný“, například v případě pracovníka.

Politika kvality – „*Celkové záměry a zaměření organizace ve vztahu ke kvalitě oficiálně vyjádřené vrcholovým vedením. Politika kvality by měla přinášet záměry a zásady, které určil příslušný vrcholový management organizace a které jsou směrodatné pro chování a jednání každého pracovníka firmy.*“

Sledovatelnost – „*Schopnost vysledovat historii, použití nebo umístění toho, co je předmětem úvah. Smyslem zabezpečení sledovatelnosti je mít jistotu, že jsme v případě jakýchkoli pochyb o jejich kvalitě schopni zpětně dohledat. Zavedení systému sledovatelnosti má i významný motivační účinek, neboť si pracovníci uvědomují, že jejich práce není anonymní, ale vždy lze určit jejich podíl na jakosti produktu či služby.*“

Vzdělávací systém je systémem každého moderního sociálního systému. Měl by tedy být objektivně sledován celou řadou k tomu vyvinutých nástrojů. Vzhledem k vynaloženým finančním prostředkům (ať už státním nebo soukromým), je srozumitelné a logické, že potřebujeme zjišťovat, zda je vzdělávací proces efektivní. To v praxi znamená, zda jsou dosahovány předem definované cíle a zda jsou dosahovány optimálním způsobem a v patřičné kvalitě. Kvalita a efektivita vzdělávání jsou předmětem zájmu z ekonomického a politického pohledu, neboť se systémy vzdělávací, ekonomické a politické vzájemně ovlivňují. Pojem kvalita vzdělávání není vázán pouze na oblast vzdělávání, protože kvalitu vzdělávání ovlivňuje řada dalších faktorů (Janoušková, S., Maršák, J., 2008, s. 315).

Tyto faktory uvádí Palán<sup>8</sup> „*Problém kvality ve vzdělávání je proces stále aktuální, který vzhledem ke změnám potřeb musí být neustále monitorován. Složitost problému vyplývá i z toho, že kvalita je ovlivňována celou řadou komponent:*

- *definováním základní vzdělávací koncepce a strategie,*
- *kvalifikovaností vzdělavatelů, jejich výběrem a přípravou,*
- *motivací účastníků vzdělávacího procesu - vytvářením podmínek pro smysluplnost vzdělávacích aktivit pro dospělé (návaznost na praxi, na kariérový řád, na uplatnění, na mzdový systém atp.),*
- *schopností zjistit skutečné vzdělávací potřeby,*
- *kvalitou akreditace studijních programů,*
- *tvorbou a výběrem přístupů, metod, forem a programů, které nejlépe odpovídají vzdělávacím a učebním cílům,*
- *hodnocením každé vzdělávací aktivity a schopností inovace apod.”*

Kvalita vzdělávacích aktivit i celého vzdělávacího procesu významně ovlivňuje také kvalitu personálních činností, jako například vyhledávání a přijímání zaměstnanců, plánování jejich rozvoje. Na druhé straně je kvalita vzdělávání ovlivňována úrovní a efektivitou propojení jednotlivých prvků vzdělávacího procesu (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 120).

Zajišťováním kvality ve vzdělávání se zabývá řada organizací a v současné existuje řada nástrojů pro řízení kvality. Kvalitou v odborném vzdělávání se zabývá rámec pro zajišťování kvality - CQAF, 2005. Tento rámec „*byl vytvořen jako součást Kodaňského procesu se záměrem podpořit zajišťování kvality v odborném vzdělávání a přípravě. Rada Evropské unie vydala v květnu 2004 doporučení pro propagaci zavedení CQAF v*

---

<sup>8</sup> Kvalita ve vzdělávání, Andromedia.cz. [online]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/kvalita-ve-vzdelavani>



*členských státech. Společný rámec pro zajišťování kvality je navržen tak, aby pomáhal vytvářet, monitorovat, evaluovat a zlepšovat systémy kvality a praxi řízení kvality jak na národní úrovni, tak na úrovni poskytovatelů OVP (odborné vzdělávání a příprava). Jeho hlavním principem je povzbuzovat různé strany fungující v odborném vzdělávání a přípravě k tomu, aby sdílely zkušenosti, identifikovaly a využívaly osvědčenou praxi a učily se vzájemně. Jiným cílem je usnadňovat srovnávání činností a výsledků v různých členských státech a na různých úrovních systému vzdělávání a přípravy.“ (Michek, 2008, s. 7).*

Michek (2008, s. 8) dále popisuje 4 prvky, které rámec obsahuje:

Plánování – Stanovení jasných a měřitelných cílů vzdělávání. Velmi důležitým bodem je stanovení postupů, které budou zajišťovat a podporovat dosahování cílů a záměrů.

Evaluace a hodnocení – Tato fáze se skládá ze dvou částí – 1. shromažďování a zpracování dat a diskuse, 2. evaluace a hodnocení založené na těchto datech. Evaluace vyžaduje navržení vhodného evaluačního mechanismu a definování rozsahu evaluace i poskytování informací o zjištění evaluace.

Zpětná vazba a postupy pro změnu – jedná se o součást „*systematického procesu zaměřeného na cíle, který je používán ke změně plánů a k vyvíjení operací tak, aby se dosáhlo žádoucích výsledků a stanovily se nové záměry. Účelem je poučit se z informací získaných různým způsobem, například z výsledků tým, že se o nich diskutuje a analyzují se společně s klíčovými zainteresovanými stranami, nebo z osvědčené praxe tak, že se porovnávají vlastní uživatelé operace s kritérii osvědčené praxe.*“

Metodika – pro poskytovatele vzdělávání je nedůležitější rozhodnutí, jaká metodika bude nejlépe sloužit jeho potřebám. „*Zajišťování a řízení kvality zdůrazňuje vnitřní evaluaci kombinovanou s externí evaluací. Mezi další klíčové aspekty patří to, jak a v jakých rolích se zákazníci a zainteresované strany (např. podniky, pracoviště, studenti, další úřady) podílejí na evaluaci a jak jsou motivováni k tomu, aby za evaluaci převzali*

*odpovědnost. Také je důležité určit druhy metod používaných při shromažďování a analýze údajů a formulovat závěry.“*

V praxi se můžeme setkat se záměnou pojmu kvalita a efektivita. V obou případech těchto pojmů se jedná o hodnotící porovnání aktuálně pozorovaného jevu, které ústí do hodnotového soudu. Zjednodušeně řečeno je konstatován stupeň přijatelnosti stavu. Systém je tedy vyhodnocen jako více či méně efektivní/kvalitní. Základní rozdíl v těchto pojmech je, že při hodnocení efektivity bereme v potaz také poměr mezi vynaloženými náklady a hodnotou výsledku s ohledem na cíl (Janík, T., 2013, s. 23).

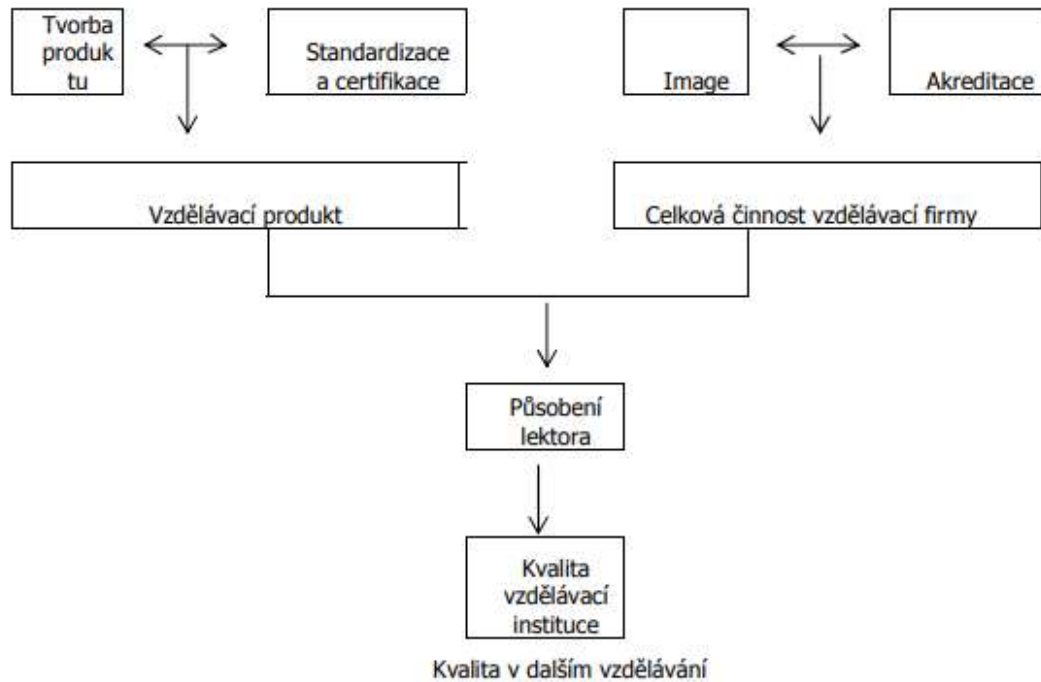
Dle Bezděkové a kol. je pojem „*kvalita dalšího vzdělávání*“ těžké jednoznačně definovat. Důvodem je velká rozmanitost jednotlivých oblastí dalšího vzdělávání a to jak ve smyslu poskytovatelů, tak ve smyslu cílových skupin, či vzdělávacích politik.

Pohled na kvalitativní hodnocení prošel v posledních letech transformací. Do popředí zájmu se v evropských zemích dostává princip uznávání výstupů, kterými jsou nejčastěji kompetence nebo výsledky učení. Můžeme se setkat s pojmem learning outcomes. Tento princip funguje na hodnocení výstupů, nikoli na posuzování vstupních kritérií, předpokladů, nebo uznávání účasti ve vzdělávacím systému. Důležitý je konečný výstup – zda účastník dalšího vzdělávání disponuje požadovanými kompetencemi a skutečně ovládá předem definované vědomosti a dovednosti. Objektívni ověření výstupů dalšího vzdělávání pak umožňuje řada technik a nástrojů (Veteška, J., 2016, s. 115).

Klíčovými aktéry, kteří ovlivňují kvalitu dalšího vzdělávání, jsou:

- stát – v takových oblastech dalšího vzdělávání, které je třeba řídit formou politiky, nebo státní regulace a zajistit nastavené procesy kvalitativními kritérii,
- zákazník, účastník dalšího vzdělávání – zákazníkem se rozumí zaměstnanec, občan, zaměstnavatel, instituce (Bezděková in Veteška, 2016, s. 116).

Faktory, které ovlivňují kvalitu dalšího vzdělávání, představují Mužík, Palán a kol. v následujícím schématu:



Obrázek č. 1 (Mužík, J., Palán, Z., a kol., 2008, s. 10).

Roli státu při řízení kvality dalšího vzdělávání blíže specifikuje Bezděková a kol.<sup>9</sup>, přičemž uvádí definici OECD (2005): „*Prvky kvality jsou v každém státě silně provázány s konkrétní strukturou dalšího vzdělávání, která se odvíjí od specifických vzdělávacích potřeb dané země.*“ Politiky jednotlivých států formulují kvalitativní kritéria, která zajišťují efektivitu vynakládaných finančních prostředků na rozvoj dalšího vzdělávání. V České republice se tato snaha projevuje v následujících oblastech:

<sup>9</sup> BEZDĚKOVÁ, K. a kol. Kvalita dalšího vzdělávání: koncepční část. Materiál pro analyticko-koncepční studii IPN KONCEPT [online]. 09.01.2018. Praha: Národní vzdělávací fond, 2011-2018, [cit. 2018-03-28]. Dostupné online na: <http://www.nuv.cz/file/1083/>

- zákon č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání, jehož cílem je zajistit systém kvality v oblasti kvalifikací získávaných v rámci dalšího vzdělávání,
- provázání rekvalifikací se zákonem č. 179/2006 Sb., který zvyšuje efektivitu vynakládaných finančních prostředků do dalšího vzdělávání,
- zkoušky a kurzy dalšího vzdělávání vymezené jinými právními předpisy než zákonem č. 179/2006 Sb., které upravují kvalifikační předpoklady určitých povolání.

Dle Bezděkové a kol. se Česká republika soustředí na formulování kritérií kvality především v oblastech, které jsou financovány ze státního rozpočtu. Příkladem je oblast rekvalifikačních kurzů, které podléhají akreditaci MŠMT dle platných právních předpisů.

Na Slovensku zabezpečuje kvalitu dalšího vzdělávání především *Zákon č. 568/2009 o celoživotnom vzdelávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov*. Tento zákon definuje celoživotní vzdělávání, vymezuje základní pojmy jako vzdělávací program, lektor, modul a podobně. Dále definuje druhy, formy a rozsah dalšího vzdělávání, povinnosti vzdělávacích institucí, podmínky akreditace dalšího vzdělávání a jiné.

Kvalitu dalšího vzdělávání a jak ji vlastně poznat, definuje Národní ústav pro vzdělávání<sup>10</sup> následovně: *„Kvalita je čím dál více skloňovaným pojmem ve všech oborech, vzdělávání nevyjímaje. Aby se ale kvalita dala rozpoznat, musí pro ni existovat určitá kritéria. Pokud možno konkrétní, všem srozumitelná a všemi akceptovaná. Při koupi automobilu porovnáваме jeho cenu například s výkonem, akcelerací, prostorností, bezpečnostními prvky, komfortem apod. V oblasti dalšího vzdělávání si pod těmito kritérii vzdělavatelé i jejich zákazníci také dovedou představit leccos, avšak jediným kritériem, které se dosud ve většině případů prakticky uplatňovalo, je cena.*

---

<sup>10</sup> Co je kvalita dalšího vzdělávání a jak ji poznat, Národní ústav pro vzdělávání [online]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/t/kvalita-dalsiho-vzdelavani>

*Podpora dalšího vzdělávání z evropských dotací přispěla sice k jeho rozvoji, současně však způsobila, že jeho významnou část realizují vzdělávací instituce na základě výběrových řízení, jejichž hlavním či dokonce jediným kritériem je právě cena. Obdobná situace je u rekvalifikací poptávaných pobočkami Úřadu práce ČR. V tomto prostředí mohou vzdělávací instituce snažící se soustavně pracovat na zkvalitňování nabízených služeb, obtížně konkurovat firmám, které neinvestují do rozvoje svých produktů, získávání a tvorbě know-how, ani do lektorské základny, jejich služby jsou sice pro zákazníka často neuspokojivé, ale jsou relativně levné a ve výběrových řízeních mnohem úspěšnější. Je proto zřejmé, že jak poctivé vzdělávací instituce, tak zákazníci, potřebují kritéria zohledňující kvalitu vzdělávacích služeb. Nejen kvůli spravedlnosti na vzdělávacím trhu, ale zejména proto, aby zákazník (ať už jednotlivec, firma nebo stát) mohl položit na jednu misku vah tato kritéria, na druhou misku cenu a podle svých priorit a možností si vybrat. Zkušenosti vzdělávacích institucí i jejich zákazníků, jako i většiny dalších odborníků, se shodují v tom, že hlavními kvalitativními kritérii pro instituce dalšího vzdělávání jsou:*

- *kvalita lektorů,*
- *kvalita procesu vzdělávání a měření jeho efektivity,*
- *kvalita materiálně technického a didaktického zázemí,*
- *zákaznický komfort.“*

Národní ústav odborného vzdělávání<sup>11</sup> uvádí stručnější definici kvality ve vzdělávání: „Kvalita vzdělávání (vzdělávacích procesů, vzdělávacích institucí, vzdělávacího systému) je určitá žádoucí úroveň fungování a/nebo produkce těchto procesů nebo institucí, která může být předepsána určitými požadavky - např. rámcovými vzdělávacími programy, evaluačními standardy - a tudíž může být objektivně hodnocena a měřena.“

---

<sup>11</sup> Zajišťování kvality odborného vzdělávání, Národní ústav odborného vzdělávání [online]. Dostupné z: <http://www.nuov.cz/zajistovani-kvality-odborneho-vzdelavani>

Velmi využívanou a rychle se rozvíjející kategorií, podle které můžeme hodnotit kvalitu dalšího vzdělávání, je Národní soustava kvalifikací. Národní soustava kvalifikací obsahuje stovky profesních kvalifikací, které jsou definovány hodnotícími standardy. Na základě těchto standardů probíhají zkoušky a případné získání příslušné kvalifikace. Kvalifikace a jejich standardy definují sektorové rady (zástupci zaměstnavatelů) tak, aby přesně odpovídaly potřebám trhu práce. Vzdělávací program pro oblast, kde je schválená profesní kvalifikace, získá akreditaci pouze tehdy, je-li z této profesní kvalifikace úspěšně složena zkouška<sup>12</sup>.

Pro mnoho pracovních činností jsou pro pracovníky, kteří je vykonávají, stanoveny požadavky a podmínky na jejich odbornou způsobilost. Jedná se o pracovní pozice, kde je například zvýšené bezpečnostní riziko. Tato způsobilost je určena v zákonech, či vyhláškách a požadavky na splnění mají různou formu. Ve většině případů stanovují povinnou zkoušku nebo absolvování vzdělávacího programu v konkrétním rozsahu a obsahu (případně kombinaci obojího). Někdy i konkretizují obsah vzdělávacího programu či zkoušky. V tomto případě se jedná o záruku kvality vzdělávacího programu podmíněnou právními předpisy, které stanovují podmínky získání odborné způsobilosti<sup>13</sup>.

Podpořit kvalitu v dalším vzdělávání se snaží řada institucí a projektů. Jedním z nich je například projekt K2 - kvalita a konkurenceschopnost v neformálním vzdělávání<sup>14</sup>: *„V současné době stoupá význam a úloha neformálního vzdělávání (včetně zájmového), a to v rámci celoživotního učení. Projekt K2 – kvalita a konkurenceschopnost v neformálním vzdělávání (říjen 2012 – duben 2015) přispěl k prosazení této myšlenky, zároveň*

---

<sup>12</sup> Nástroje hodnocení kvality, Národní ústav pro vzdělávání [online]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/t/nastroje-hodnoceni-kvality-1>

<sup>13</sup> Nástroje hodnocení kvality, Národní ústav pro vzdělávání [online]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/t/nastroje-hodnoceni-kvality-1>

<sup>14</sup> NIDV - K2 – kvalita a konkurenceschopnost v neformálním vzdělávání. NIDV - Národní institut dalšího vzdělávání [online]. Dostupné z: <https://www.nidv.cz/projekty/archiv-projektu-esf/138-k2-kvalita-a-konkurenceschopnost-v-neformalnim-vzdelavani>

*odpověděl na potřebu zvýšení zaměstnatelnosti a konkurenceschopnosti občanů na trhu práce. Hlavním přínosem projektu bylo nastartování kvalitativních změn v nestátních neziskových organizacích a školských zařízeních pro zájmové vzdělávání jako zásadního trendu pro trvale udržitelný rozvoj neformálního vzdělávání (včetně zájmového). Významným přínosem projektu byla rovněž cílená podpora zaměřená na osobnostní rozvoj a jeho plánování, včetně uznávání výsledků neformálního vzdělávání (včetně zájmového) v České republice. Projekt vycházel z definovaných cílů a akčních plánů Koncepce státní politiky pro oblast dětí a mládeže a Strategie celoživotního učení ČR.“*

Co je to skutečná kvalita dalšího vzdělávání řeší řada českých i zahraničních odborníků na workshopech a konferencích. Tímto tématem se aktivně zabývají také experti v rámci činnosti pracovní skupiny Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR. Jedním ze setkání odborné veřejnosti byla akce KOOPOLIS ŽIVĚ pořádané Fondem dalšího vzdělávání<sup>15</sup>, kde se otevřela otázka k diskusi „Co je to ta skutečná kvalita dalšího vzdělávání?“. Diskuze se zúčastnili zástupci vzdělávacích institucí, Úřadu práce ČR či Fondu dalšího vzdělávání. Mezi faktory skutečné kvality dalšího vzdělávání odborníci zařadili:

- Hodnotu vzdělávání – důležité vnímat hodnotu vzdělávání ze strany účastníka, lektora a zadavatele.
- Nový pohled na věc – kvalitní vzdělávání má přinést nový úhel pohledu, otevírat nové oblasti, rozšiřovat obzory.
- Um lektora – nejen odborný, ale také lektorský (efektivně předávat znalosti) a osobnostní.
- Řád – směřování k výsledku, předem jasně definován a vyžadován cíl vzdělávání.

---

<sup>15</sup> Co je to ta skutečná kvalita dalšího vzdělávání? - EduNews.cz. Dostupné z: <https://www.edunews.cz/a-702/co-je-to-ta-skutecna-kvalita-dalsiho-vzdelavani>

- Spolupráci - mezi zadavatelem, účastníky a realizátorem vzdělávání a to jak na začátku, v průběhu i na konci procesu.
- Nadšení účastníků – účastníka vzdělávání baví, přináší mu smysl a přidanou hodnotu.
- Poslání – především z pohledu lektora, který působí na osobnost člověka a tím ji kultivuje a rozvíjí.

Dále odborníci odpovídali na otázku, co kvalita dalšího vzdělávání není. Mezi odpověďmi se objevilo:

- Marketing – vzdělávací organizace často investují do marketingu, místo toho, aby se zaměřili na obsah.
- Kvantita na úkor kvality – velké portfolio nepropracovaných vzdělávacích programů, nebo vysoký počet účastníků na lektora.
- Podléhání trendům – realizace vzdělávání, které je moderní, nikoli smysluplné a účelné.
- Certifikát jako cíl – nelze hovořit o kvalitním vzdělávání, které je realizováno pouze za účelem získání certifikátu, přičemž obsah není stěžejní.
- Vysoká cena neznamena nutně kvalitu – drahý kurz nemusí znamenat kvalitní kurz.

Strategie celoživotního učení ČR<sup>16</sup> se vyjadřuje ke kvalitě dalšího vzdělávání následovně: *„Na nabídkové straně je problémem zejména kvalita vzdělávání, která se s výjimkou školních a rekvalifikačních programů systematicky nevyhodnocuje. To předpokládá vytvoření institucionálních struktur a nástrojů pro posuzování úrovně vzdělávacích institucí, pro ověřování kvality vzdělavatelů a kvality vzdělávacích programů. Dílčí aktivity, které se v oblasti akreditace a certifikace vyskytují, je třeba*

---

<sup>16</sup> Strategie celoživotního učení ČR schválena vládou usnesením č. 761 ze dne 11.7.2007



*propojit a doplnit do uceleného systému. Chybí rovněž podpůrné systémy zvyšování kvality, které by zajišťovaly výzkum, vývoj a inovace v oblasti nabídky dalšího vzdělávání a podporovaly jejich šíření. Kromě kvality existují nedostatky i ve struktuře nabídky dalšího vzdělávání. Zejména jde o nepokrytá místa z hlediska nároků trhu práce a specifických potřeb některých skupin klientů.“*

### 1.3 Metody a nástroje používané pro řízení kvality procesů v dalším vzdělávání

Základním nástrojem používaným pro řízení kvality dalšího vzdělávání je kontrola.

Bezděková a kol.<sup>17</sup> rozlišuje 3 typy této kontroly:

- Kontrola na vstupu - nejčastěji se využívá u dalšího vzdělávání, které je akreditované. Akreditace se vydává na základě zpracované žádosti, která obsahuje všechny dané náležitosti kladené na podávaný vzdělávací projekt. Tento typ kontroly byl v praxi shledán jako nedostatečný, protože vyžaduje kontrolu také v průběhu a ani v jejím případě není garantována požadovaná míra dosažených způsobilostí účastníka.
- Kontrola v průběhu - jedná se o náročně proveditelný způsob kontroly, který vyžaduje časové i personální zajištění. Problém může být s nedostatečností odborného posouzení probíhajícího vzdělávacího procesu.
- Kontrola na výstupu – v současné době nejuznávanější způsob hodnocení kvality ve vzdělávání. Tento systém kontroly umožňuje nejobektivněji posuzovat kvalitu kurzů.

Nenadál (2002, s. 5 - 6) definuje princip účinného systému řízení kvality jako systém, který se pozitivně projevuje jak uvnitř organizace, tak i navenek. Konkrétně popisuje tyto základní principy:

- Princip prevence – na všech úrovních řízení organizace a ve všech jeho procesech budou aplikována opatření, která umožní včas upozornit na možný vznik problémů a ještě v předstihu je eliminovat – zkoumání potřeb zákazníka, hodnocení způsobilosti dodavatelů a podobně.

---

<sup>17</sup> BEZDĚKOVÁ, K. a kol. Kvalita dalšího vzdělávání: koncepční část. Materiál pro analyticko-koncepční studii IPN KONCEPT [online]. 09.01.2018. Praha: Národní vzdělávací fond, 2011-2018, [cit. 2018-03-28]. Dostupné online na: <http://www.nuv.cz/file/1083/>

- Princip všeobsažnosti – kvalita se musí zajišťovat ve všech procesech fungování organizace, nikoli pouze u výsledného produktu - marketing, průzkum trhu, až po servis. Řízení kvality je disciplína ve všech úrovních řízení.
- Princip zpětné vazby – efektivně využívat zpětné vazby od zákazníků.
- Princip orientace na zákazníka - každý zákazník vyžaduje jinou pozornost z hlediska zkoumání a uspokojování potřeb.
- Princip transparentnosti - garantuje, že vše co se děje v systému řízení kvality bude všem srozumitelné – je potřeba vést dokumentaci.
- Princip efektivnosti - je důležitý pro vedoucí pracovníky, protože se očekává návratnost prostředků vložených do budování systému kvality.
- Princip měřitelnosti výsledků – procesy musí být měřitelné.
- Princip týmové spolupráce – převážná většina aktivit, spojených se zabezpečováním kvality počítá s prací v týmech se společným cílem, kde každý člen týmu využívá všechny své vědomosti a schopnosti v prospěch reálného cíle.
- Princip neustálého zlepšování.

Jednou ze známějších koncepcí řízení kvality je koncepce TQM. Jedná se o filozofii řízení vyvinutou v Japonsku v 70. letech minulého století a později přepracovanou v USA. Principem je vedený, zákazníkem řízený a učící se podnik k tomu, aby se dosahovalo plné spokojenosti zákazníků, díky neustálému zlepšování podnikových procesů (Nenadál, J. 2002, s. 4).

Základní principy TQM:

- Orientace na zákazníka – všechny činnosti v podniku jsou formulované na maximální uspokojení potřeb zákazníka.

- Neustálé zlepšování – kvalita se dynamicky rozvíjí, protože požadavky zákazníků se neustále mění. Proto je zásadní chybou na tyto změny nereagovat a podcenit procesy zlepšování. Řízení kvality můžeme rozdělit na dvě oblasti:
  - rozšiřování služeb, které zákazníkovi nabízíme,
  - snižování chybovosti v dodávkách výrobků a služeb.
- Účast všech – princip TQM je založen na snaze vedoucí ke spokojenosti zákazníků, na které se podílejí všechny složky řízení firmy (nikoli pouze určité sektory).
- Sociální ohleduplnost – dbá se na vztah k zaměstnancům a podporu místního rozvoje (Nenadál, J. 2002, s. 4).

Z konceptu TQM vychází evropský EFQM-Model. Tento model klade důraz na procesní řízení organizace, na měření výsledků jednotlivých procesů v organizaci a na neustálé zlepšování těchto procesů. Kritéria hodnocení směřují na úroveň řízení a fungování organizace, tedy do hodnocení kvality managementu (Marinič, P., 2008, s. 133).

Velmi oblíbeným nástrojem je SWOT analýza, jejíž princip vychází z mapování silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení organizace. Cílem je podporovat silné stránky, utlumovat slabé stránky a být připraven na příležitosti a hrozby (Sedláčková, H, Buchta, K., 2006, s. 91).

Kvalitou ve vzdělávání se v současné době zabývá mnoho projektů národních, evropských i regionálních. Jedním z evropských projektů zajišťující kvalitu v odborném vzdělávání je EQAVET<sup>18</sup>. Jedná se o rámec, který pomáhá školám, zaměstnavatelům a všem, kteří se nějakým způsobem podílejí na odborném vzdělávání, rozvíjet, monitorovat a zlepšovat kvalitu odborného vzdělávání. EQAVET je také sítí odborníků, kteří pomáhají přímo ve školách zlepšovat vzdělávací programy, zavádět novinky v oboru, inspirovat se vzděláváním ze zahraničí a neustále na sobě pracovat. EQAVET

---

<sup>18</sup> Co je EQAVET, Národní ústav pro vzdělávání [online]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/eqavet/co-je-eqavet>

nabízí mnoho nástrojů, které mohou školy a organizace využít v praxi – cyklus kvality, příklady dobré praxe a další. Mezi výhody EQAVETu patří možnost pomáhat všem, kteří chtějí zlepšovat kulturu kvality v odborném vzdělávání, dokumentovat, rozvíjet a hodnotit kvalitu odborného vzdělávání, pomáhá budovat odborné vzdělávání srozumitelné, důvěryhodné a inovativní, napomáhá zkvalitnit vzdělávací programy a zapojit do jejich tvorby zaměstnavatele. Využit EQAVET může každý, komu záleží na kvalitě v odborném vzdělávání (střední a vyšší odborné školy, vzdělávací instituce, zřizovatelé SŠ a VOŠ, zaměstnavatelé - státní instituce i soukromé firmy). Mezi dlouhodobé cíle EQAVETu v ČR patří podpora vzájemného uznávání kvalifikací v EU, usnadňování mobility žáků/studentů a zlepšovat jejich zaměstnatelnost.

Často využívaným nástrojem používaným pro identifikaci kvality vzdělávacích procesů je evaluace. Evaluace je zvažovaný úsudek o kvalitě výrobku, procesu, zkušenosti (Wood, J., Dickinson, J., 2011, s. 4).

Pomocí evaluace zjišťujeme zpětnou vazbu od účastníků, která do jisté míry značí kvalitu vzdělávacích procesů. Podle Průchy a Vetešky (2014, s. 106) je evaluace způsobem hodnocení. *„Ve vědeckém pojetí je evaluace chápána jako hodnocení, které s pomocí exaktních metod stanovuje kvalitu a efektivitu určitých programů, procesů dosahovaných výsledků a efektů, činností zúčastněných subjektů.“*

Specifickou kategorií je další vzdělávání podporované legislativně, institucionálně, či finančně státem. Mezi nástroje podporující kvalitu procesů tohoto typu vzdělávání řadí Bezděková a kol.<sup>19</sup> rekvalifikační vzdělávání, akreditované vzdělávání a normativní vzdělávání.

Významným nástrojem řízení kvality v dalším vzdělávání je rating, který je detailněji popsán v podkapitole Kvalita vzdělávací organizace.

---

<sup>19</sup> BEZDĚKOVÁ, K. a kol. Kvalita dalšího vzdělávání: koncepční část. Materiál pro analyticko-koncepční studii IPN KONCEPT [online]. 09.01.2018. Praha: Národní vzdělávací fond, 2011-2018, [cit. 2018-03-28]. Dostupné online na: <http://www.nuv.cz/file/1083/>

#### **1.4 Management kvality v organizacích poskytujících další vzdělávání**

Janoušková a Maršák (2008, s. 315-326) upozorňují na důležitost řízení kvality ve vzdělávací organizaci: *„Vzdělávací systém, který je subsystémem každého moderního sociálního (společenského) systému, by měl být vždy objektivně a spolehlivě sledován celou řadou k tomu vyvinutých nástrojů. Důvody jsou zřejmé. Pokud se totiž do chodu a rozvoje takového systému investují určité prostředky, ať už státní, veřejné či soukromé, a nemusí se jednat pouze o prostředky finanční, chceme vždy mít možnost co nejpřesněji ověřit, nakolik je jejich využití efektivní. To znamená jednak, zda jsou dosahovány předem definované záměry, resp. cíle vymezené pro daný vzdělávací systém, a jednak, zda jsou za daných podmínek dosahovány optimálním způsobem a v patřičné kvalitě.“*

Mezi manažery českých i zahraničních organizací málokdy panuje shodná představa o pohledu na to, co jsou takzvané kritické faktory úspěšnosti. Obvykle se v této souvislosti zabýváme kvalitou, náklady, časem a znalostmi. Náklady jsou důležitým faktorem a reprezentují snahu splnit zákaznickovy požadavky pokud možno s nejnižší možnou spotřebou zdrojů. Schopnost co nejrychleji a s minimálními náklady poskytnout kvalitní vzdělávací službu stojí především na způsobilých a motivovaných zaměstnancích (Nenadál, 2008, s. 18-19).

Proč bychom se kvalitou ve vzdělávací organizaci měli zabývat? Nenadál (2008, s. 19-20) vysvětluje, v čem spočívá význam efektivního managementu kvality:

- Kvalita je rozhodujícím faktorem stabilní ekonomické výkonnosti organizací – Organizace s moderním systémem řízení kvality dlouhodobě dosahují lepších výsledků. Systém managementu kvality se pozitivně projevuje jak uvnitř podniku, tak i navenek.
- Management kvality je důležitým ochranným faktorem před ztrátami trhů. – Výzkumy realizované v zemích Evropské unie ukazují, že 66% všech příčin ztrát trhů má na svědomí nízká kvalita výrobků a služeb.

- Kvalita je významným zdrojem úspor materiálů a energií. – Pokud produkuje již od počátku kvalitní výrobky a služby, předejdeme reklamám a poruchovosti. Díky tomu dochází k úsporám všech zdrojů, což bychom měli brát v potaz především při čerpání zdrojů přírodních.
- Kvalita ovlivňuje makroekonomické ukazatele. – Téměř všechny významné organizace mají zpracované postupy pro sledování dopadů zlepšování kvality svých výrobků na a služeb na makroekonomické ukazatele. Skutečné bohatství organizace (vzdělávací, průmyslové i působící ve veřejném sektoru) je tak přímo závislé na budování systému managementu kvality a jeho rozvoji a zdokonalování.
- Kvalita je faktorem trvale udržitelného rozvoje. – Trvale udržitelný rozvoj je v dnešní době velmi skloňovaným pojmem ve všech odvětvích, politiky nevyjímaje. Tento pojem je úzce spjat především s ochranou životního prostředí. Dá se říci, že se jedná o určitý trend, na který organizace kladou velký důraz. Vznikají dokonce nové divize, které se přímo zabývají dopadem působení organizace na životní prostředí.
- Kvalita je úzce spjatá s ochranou spotřebitele. – Ochrana spotřebitele má ve většině případů zpracovanou závaznou legislativu, podle které se produkce řídí. Dlouhodobé zkušenosti ukazují, že neúčinnější formou, jak přimět výrobce poskytovat kvalitní služby a výrobky, které nepoškodí uživatele, je vymáhání vysokých náhrad v případě selhání.

Na kvalitu vzdělávací organizace má vliv mnoho faktorů. Nenadál (2002, s. 6) uvádí jako jeden z faktorů podnikovou kulturu. Podniková kultura je souborem podnikových cílů, myšlenek, pravidel, norem, postojů, hodnot, ale i historie zvyků, tradic a hmotných věcí. Tento soubor udržuje a rozvíjí zaměstnance v organizaci. Podniková kultura slouží k budování dobrého jména organizace. V současnosti se řízení kvality stává součástí komplexního systému řízení každé organizace. Jak bylo již zmíněno, systém řízení kvality se nezabývá pouze finálním výrobkem nebo službou, ale všemi procesy v organizaci – od legislativy k ekologii, výchově a vzdělávání.

Management kvality v organizaci úzce souvisí s benchmarkingem. Mezi základní povinnosti vrcholového vedení organizace patří průběžná analýza, jak si organizace stojí v konkurenčním prostředí. Vrcholové vedení musí mít k dispozici výsledky této analýzy a k tomuto účelu slouží právě benchmarking. Benchmarking je proces porovnávání výrobků, služeb, postupů a metod v porovnání s největšími konkurenty na trhu za účelem stanovení cílů pro další rozvoj. Benchmarking je možné aplikovat také uvnitř organizace mezi jednotlivými odděleními (Nenadál, J., 2002, s. 7-8).

Mezi činnosti benchmarkingu řadí Nenadál (2002, s. 7-8):

1. Identifikace objektů benchmarkingu.
2. Vytyčení konkurentů.
3. Výběr metody sběru dat a jejich shromažďování.
4. Vyhodnocení dat a definice mezer.
5. Definování budoucí hladiny vlastní výkonnosti.
6. Vyhlášení a realizace projektu pro zlepšení.
7. Rekalibrace hladiny vlastní výkonnosti novým benchmarkingem.

Každá organizace poskytující další vzdělávání by měla mít jasně definovaný strategický rámec, požadavky na kvalitu poskytovaných služeb a k tomu odpovídající systém řízení.



## 2 Kvalita jednotlivých faktorů procesu dalšího vzdělávání

### 2.1 Problematika kvality vzdělávací organizace

Vzdělávací organizací rozumí Bezděková a kol.<sup>20</sup> fyzickou nebo právnickou osobu či jinou státní či nestátní organizaci, která poskytuje služby v oblasti dalšího vzdělávání. Tento subjekt je buď ziskový, nebo neziskový. Vzdělávací služba je poskytována nejen zaměstnancům, ale také externím zákazníkům, kteří za tuto službu platí. Služby poskytované vzdělávacími organizacemi jsou různorodé. Jedná se o standardní nabídku již připravených kurzů, vzdělávací programy na míru, případně poradenství na zajištění finančních prostředků určených na realizaci vzdělávacích programů. Kvalitní poskytování těchto vzdělávacích služeb je podmíněno vhodným nastavením procesů probíhajících uvnitř organizace. Služby realizované organizacemi poskytujícími další vzdělávání nejsou nijak regulovány státem (výjimkou jsou kurzy vymezené legislativou, nebo rekvalifikační kurzy), proto také stát nestanovuje kritéria kvality pro jednotlivé vzdělávací organizace. Ten, kdo přímo hodnotí kvalitu vzdělávacích organizací, je zákazník. Zákazníkem vzdělávací organizace rozumíme buď přímého účastníka kurzu dalšího vzdělávání, nebo objednatele kurzu dalšího vzdělávání (jednotlivec, zaměstnavatel, zadavatel výběrového řízení).

Po několik desetiletí se kvalita organizace pojímala z pohledu výrobku nebo služby. Později se však došlo k závěru, že předmětem sledování nemůže být pouze výsledný produkt, ale důležité jsou také podmínky, za nichž daný produkt vzniká. Pozornost se upřela na provozní procesy. Současným trendem je komplexní uspokojování potřeb zákazníka. Na zákaznickou spokojenou mají samozřejmě vliv další činnosti fungování organizace, nikoli pouze finální produkt. Řízení kvality v organizaci má svou úlohu a zaměřuje se na metody, techniky a řídicí aktivity, které přispívají k vysoké úrovni

---

<sup>20</sup> BEZDĚKOVÁ, K. a kol. Kvalita dalšího vzdělávání: koncepční část. Materiál pro analyticko-koncepční studii IPN KONCEPT [online]. 09.01.2018. Praha: Národní vzdělávací fond, 2011-2018, [cit. 2018-03-28]. Dostupné online na: <http://www.nuv.cz/file/1083/>

finálního výrobku i služby s konečným důsledkem a cílem uspokojování potřeb zákazníků (Veber, J., 2007, s. 28–29).

Na počátku jednadvacátého století se začíná uplatňovat přístup, který usiluje o přesun zabezpečování kvality z provozních procesů do oblasti managementu. Předmětem hodnocení je kvalita celé organizace a to především kvalita jejího managementu a všech klíčových procesů. Na výsledný produkt se samozřejmě nezapomíná. Pokud má organizace správně nastavené procesy, na konci je vždy být kvalitní výrobek, nebo spokojený zákazník (Veber, J., 2007, s. 28–29).

Vliv na kvalitu organizace má několik proměnných:



Obrázek č. 2 (Veber, J., 2007, s. 29).

Bezděková a kol.<sup>21</sup> uvádí, že kvalitní vzdělávací organizaci charakterizuje celá řada prvků, mezi které patří obsah poskytovaných služeb, komunikace s klienty, kvalita lektorů, způsob řídicích procesů organizace a další.

Trh s dalším vzděláváním a tedy i organizace, které jej poskytují, velmi ovlivnila možnost čerpání finančních prostředků z Evropských fondů. Došlo k výraznému nárůstu realizace dalšího vzdělávání, a to mnohdy i z jiných důvodů, než pouze kvůli předávání znalostí a dovedností. Tato skutečnost má přímé důsledky na kvalitu vzdělávání. Za nejdůležitější považuje Bezděková a kol.<sup>22</sup>:

- dalšího vzdělávání se účastní lidé bez motivace se vzdělávat, takže nekladou žádné nároky na kvalitu poskytovaného vzdělávání,
- dle výběrových řízení je nejdůležitějším prvkem při výběru dalšího vzdělávání cena, nikoli kvalita, takže vzdělavatelé vybírají nejlevnější kurzy,
- kvalitní vzdělávací programy nemohou konkurovat takto nízkým cenám, což způsobuje, že organizace jsou nuceny řešit dilema, zda snížit cenu na úkor kvality kurzu, nebo zda ponechají kurz kvalitní, ale mohou mít problém s konkurenceschopností.

Národní ústav pro vzdělávání<sup>23</sup> uvádí normy, které můžeme použít jako nástroje pro hodnocení kvality vzdělávací organizace. Jednou z těchto norem je ISO 9001. Dále Národní ústav pro vzdělávání uvádí normu ČSN EN ISO 17024: *„Možným, ale nepřiliš užívaným nástrojem je možnost certifikace lektorů a dalších pracovníků vzdělávací instituce podle normy ČSN EN ISO 17024, která se zabývá certifikací osob.*

---

<sup>21</sup> BEZDĚKOVÁ, K. a kol. Kvalita dalšího vzdělávání: koncepční část. Materiál pro analyticko-koncepční studii IPN KONCEPT [online]. 09.01.2018. Praha: Národní vzdělávací fond, 2011-2018, [cit. 2018-03-28]. Dostupné online na: <http://www.nuv.cz/file/1083/>

<sup>22</sup> BEZDĚKOVÁ, K. a kol. Kvalita dalšího vzdělávání: koncepční část. Materiál pro analyticko-koncepční studii IPN KONCEPT [online]. 09.01.2018. Praha: Národní vzdělávací fond, 2011-2018, [cit. 2018-03-28]. Dostupné online na: <http://www.nuv.cz/file/1083/>

<sup>23</sup> Nástroje hodnocení kvality, Národní ústav pro vzdělávání [online]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/t/nastroje-hodnoceni-kvality-1>

*Akreditačním orgánem při tuto oblast je v ČR Český institut pro akreditaci, o.p.s. (ČIIA).“*

Možností je také hodnocení kvality auditorem. Uveden je například systém Qfor<sup>24</sup> – *„Qfor je modulární systém hodnocení a certifikace kvality vzdělávacích a poradenských institucí, založený na analýze spokojenosti jejich klientů a / nebo na analýze jejich procesů a zdrojů.“* Tento systém byl vyvinut v rámci programu Leonardo da Vinci a je realizován například v Belgii, Španělsku, Francii i České republice.

Auditem používaným pro hodnocení kvality vzdělávacích institucí je CAF<sup>25</sup> – *„Model CAF (Common Assessment Framework; Společný hodnotící rámec) byl zpracován Evropským institutem pro veřejnou správu (EIPA) jako nástroj pro zvyšování kvality organizací veřejné správy v Evropě. Tento model je volně šířitelný nástroj, za jehož použití se nemusí platit žádný licenční poplatek. Obsahuje soubor devíti kritérií, která umožňují provést sebehodnocení organizace. Kritéria se dělí do dvou kategorií – předpoklady organizace (vedení, management lidských zdrojů, strategie a plánování, partnerství a zdroje) a výsledky organizace (vztah k zákazníkům/občanům, vztah k pracovníkům, vztah ke společnosti, klíčové výsledky činnosti a výkonnosti). Každé kritérium obsahuje další subkritéria (celkem 28), která se bodují dle panelů hodnocení. Pro objektivnější hodnocení jsou ke každému subkritériu uvedeny příklady. Výsledky sebehodnocení slouží pro management jako zdroj informací o silných a slabých stránkách úřadu a dále mohou posloužit pro benchmarking a zvyšování kvality jako takové. V ČR se aplikuje zejména ve správních úřadech či školách,“*

---

<sup>24</sup> Nástroje hodnocení kvality, Národní ústav pro vzdělávání [online]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/t/nastroje-hodnoceni-kvality-1>

<sup>25</sup> Nástroje hodnocení kvality, Národní ústav pro vzdělávání [online]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/t/nastroje-hodnoceni-kvality-1>

Určitým znakem, který může poukázat na kvalitu vzdělávací organizace je reference. Langer<sup>26</sup> uvádí faktory, které mohou pomoci při výběru kvalitního školení:

- Vzdělávací organizace vlastní potřebné certifikáty a akreditace – pokud instituce disponuje certifikátem kvality, akreditací vzdělávacích programů a dalších platných certifikátů, které se vztahuje ke vzdělávání dospělých, je pravděpodobné, že bude instituce kvalitnější.
- Vzdělávací organizace je členem respektovaného profesního sdružení – aktivní účast v rámci sdružení a v neziskových projektech svědčí o zájmu instituce rozvíjet se, což je vždy dobrým znamením.
- Vzdělávací organizace působí na trhu dlouho – délka působení není vždy zárukou kvality, ale lze předpokládat, že delší doba úspěšné existence na trhu s kvalitou úzce souvisí.
- Vzdělávací organizace má seznam referencí na webových stránkách – zveřejněné reference a jejich možná ověřitelnost bývají důležitým bodem při výběru konkrétní vzdělávací instituce.

Hodnotit kvalitu vzdělávací organizace můžeme také prostřednictvím ratingu<sup>27</sup>. *„Rating vzdělávacích institucí je unikátním nástrojem, který myšlenkově vzniknul na půdě Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR a byl později rozpracován v rámci projektu MŠMT a Národního ústavu pro vzdělávání. Cílem bylo vytvořit srozumitelný systém pro využití zákazníky z privátního i veřejného sektoru, který by jasně odlišil kvalitu od nekvality. Zákazník by tedy měl mít možnost vybrat si na trhu vzdělávací instituci*

---

<sup>26</sup> LANGER, Tomáš. Nejen reference svědčí o kvalitě vzdělávání. Zpracováno v rámci udržitelnosti projektu Koncepce dalšího vzdělávání. © Národní ústav pro vzdělávání, 2013. Dostupné z: <http://www.aivd.cz/cz/clanky-o-kvalite-dalsiho-vzdelavani/>

<sup>27</sup> Nástroje hodnocení kvality, Národní ústav pro vzdělávání [online]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/t/nastroje-hodnoceni-kvality-1>

*odpovídající jeho potřebám. Samozřejmě jedním z neopominutelných cílů je i podpora rozvoje vzdělávání dospělých,“.*

Rating jako způsob hodnocení kvality vzdělávací organizace uvádí také Bezděková a kol.<sup>28</sup> Rating chápe jako nástroj, který má zákazníkům pomoci v orientaci mezi poměrem ceny a kvality. Doslovně uvádí: „*Podstatou tohoto principu je přiblížit veřejnosti jednoduchým způsobem míru kvality vzdělávacích institucí, aniž by se musela podrobně orientovat v jednotlivých kritériích, která kvalitu vytvářejí.*“

Tento model přirovnává Bezděková a kol.<sup>29</sup> k hodnocení (ratování) hotelů – udělování počtu hvězdiček dle kvality. Pro každého je pak srozumitelné, že čím vyšší počet hvězdiček, tím výše je hodnocena kvalita. Samotný výstup v podobě hvězdiček zahrnuje mnoho kritérií, které zákazník nemusí nutně znát, aby se sám orientoval v očekáváních týkajících se kvality organizace. Rating by měl být prováděn cyklicky, aby byl jeho výstup neustále aktuální.

Mezi základní metody ratingu dle Bezděkové a kol.<sup>30</sup> patří:

- autoevaluace,
- hodnocení zákazníkem,
- externí hodnocení.

---

<sup>28</sup> BEZDĚKOVÁ, K. a kol. Kvalita dalšího vzdělávání: koncepční část. Materiál pro analyticko-koncepční studii IPN KONCEPT [online]. 09.01.2018. Praha: Národní vzdělávací fond, 2011-2018, [cit. 2018-03-28]. Dostupné online na: <http://www.nuv.cz/file/1083/>

<sup>29</sup> BEZDĚKOVÁ, K. a kol. Kvalita dalšího vzdělávání: koncepční část. Materiál pro analyticko-koncepční studii IPN KONCEPT [online]. 09.01.2018. Praha: Národní vzdělávací fond, 2011-2018, [cit. 2018-03-28]. Dostupné online na: <http://www.nuv.cz/file/1083/>

<sup>30</sup> BEZDĚKOVÁ, K. a kol. Kvalita dalšího vzdělávání: koncepční část. Materiál pro analyticko-koncepční studii IPN KONCEPT [online]. 09.01.2018. Praha: Národní vzdělávací fond, 2011-2018, [cit. 2018-03-28]. Dostupné online na: <http://www.nuv.cz/file/1083/>

Největší profesní sdružení v dalším vzdělávání Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR (AIVD ČR)<sup>31</sup> sestavilo Desatero kvalitní vzdělávací instituce a Desatero kvalitního lektora. Oba tyto dokumenty transparentním způsobem nastavují parametry kvality v dalším vzdělávání. Desatera by měla být uveřejněna, porovnána se současným stavem a následně sloužit jako měřítko, se kterým je možno poměřovat kvalitu. Tomáš Langer, výkonný ředitel AIVD ČR uvádí: *„Doporučujeme, aby kvalitní vzdělávací instituce, které si za svou kvalitou skutečně stojí, desatera vyvěsily do svých učeben a kanceláří. Dokumenty tak budou na očích nejen těm, kteří za kvalitu odpovídají a kteří ji tvoří, ale také těm, kterým je kvalitní služba poskytována – zákazníkům.“* Konkrétní body desater jsou k nahlédnutí v příloze.

---

<sup>31</sup> Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, z.s. - Asociace vydala desatera kvality. Dostupné z: <http://www.aivd.cz/cz/desatera-kvality/>

## 2.2 Definování a možnosti zajištění kvality lektorů

Mnoho odborníků zastává názor, že klíčovým faktorem kvalitního vzdělávacího procesu je lektor. Slovem lektor rozumíme vzdělavatele dospělých, který působí v oblasti dalšího vzdělávání. Původně byl tento pojem používán pro externí univerzitní učitele, dnes se používá pro vzdělavatele na kurzech, školeních a dalších vzdělávacích akcích pro dospělé. Pojem lektor také rozlišuje formální vzdělávání od dalšího vzdělávání. Lektor dalšího vzdělávání zajišťuje mimo samotného obsahu také přípravu vzdělávací akce, realizaci vzdělávání (řízení vzdělávacího procesu po odborné, didaktické, organizační stránce) a evaluaci vzdělávací akce. Kvalitního lektora můžeme rozlišit podle odpovídajících kompetencí (Langer, T., 2016, s. 14-15).

Tyto kompetence Langer (2016, s. 14-15) dělí na:

- Odborné – Týká se oboru, který lektor přednáší. Odborné kompetence je možné získat prostřednictvím všeobecného, odborného a dalšího profesního vzdělávání, dále také samozřejmě praxí. Jelikož se obory neustále vyvíjí, i odborné kompetence vyžadují průběžnou aktualizaci. Je důležité myslet také na mezioborový přesah a všeobecný rozhled.
- Metodické – Metodické kompetence nazýváme někdy také didaktické či andragogické. Jedná se o komplex znalostí a dovedností vedoucích k dosažení vzdělávacího cíle. K tomu je nutná znalost a zvládnutí přípravy vzdělávacího obsahu, didaktických zásad, forem a metod výuky, schopnost využívat učební pomůcky a didaktické techniky. Do metodických kompetencí řadíme například také rétorické či komunikační kompetence.
- Osobnostní – Lektor by měl disponovat zájmem o studenty a jejich potřeby, empatií, trpělivostí, tolerancí, flexibilitou, či smyslem pro humor.

Kvalitní lektor by měl disponovat všemi třemi kompetencemi, které jsou ideálně v rovnováze. V praxi se můžeme setkat s lektorem, který má velmi rozvinutou odbornou kompetenci, ale neumí obsah předat svým posluchačům. V dnešní době je také naopak



kladen důraz na rozvoj metodických a osobnostních kompetencí, jejichž vysoká úroveň ale nenahradí nedostatečnou odbornost lektora. (Langer, T., 2016, s. 14-15).

Mezi znalosti a dovednosti, kterými by měl disponovat kvalitní lektor, řadí Bezděková a kol.<sup>32</sup>:

- Znalosti psychologie, sociologie, andragogiky.

Lektor pracuje s různými typy lidí a měl by být schopen identifikovat konkrétní způsob chování účastníků a podle toho volit metody výuky. Chápe specifika vzdělávání dospělých a podle toho uzpůsobuje vzdělávací program.

- Organizační dovednosti, řízení času, orientace na výsledky.

Lektor je schopen hlídat organizaci vzdělávání včetně časového rozvrhu, reflektovat situaci a dosahovat stanovených cílů. Disponuje manažerskými dovednostmi a vhodně určuje priority.

- Znalost a schopnost metod využívaných v dalším vzdělávání.

Lektor je schopen vhodně volit metody vzdělávání podle cílové skupiny a podle situace.

- Komunikační schopnosti lektora se zákazníkem i účastníkem kurzu.

Lektor je schopen reagovat na potřeby zákazníka, je orientován na zpětnou vazbu s účastníkem i zákazníkem, hodnotí dosažené výsledky.

- Schopnost zvládat multimediální technologie využívané při realizaci dalšího vzdělávání.

---

<sup>32</sup> BEZDĚKOVÁ, K. a kol. Kvalita dalšího vzdělávání: koncepční část. Materiál pro analyticko-koncepční studii IPN KONCEPT [online]. 09.01.2018. Praha: Národní vzdělávací fond, 2011-2018, [cit. 2018-03-28]. Dostupné online na: <http://www.nuv.cz/file/1083/>

Kazík (2008, s. 66) důležitost role lektora ve vzdělávacím procesu potvrzuje slovy: „*Sám jsem byl na několika školeních a nejdůležitější je kvalitní lektor. Když nás zaujal, tak všechno ostatní už nebyl problém.*“

Bezděková a kol.<sup>33</sup> uvádí: „*Z hlediska samotného průběhu výuky je pro zákazníka i účastníka kurzu klíčová osobnost lektora. Právě jeho osobnost do významné míry ovlivňuje výsledek cíleného přenosu znalostí, dovedností a návyků. Především na něm závisí, do jaké míry jsou splněna očekávání zákazníka.*“

Jak již bylo zmíněno, určitou zárukou kvality lektora může být profesní kvalifikace dle Národní soustavy kvalifikací<sup>34</sup> s názvem Lektor dalšího vzdělávání. „*Každá profesní kvalifikace má svůj kvalifikační a hodnotící standard. Každý kvalifikační a hodnotící standard profesní kvalifikace prochází schvalovacím procesem, který je popsán zákonem č. 179/2006 Sb. o uznávání výsledků dalšího vzdělávání. Podle zákona schvalovací proces uzavírá Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Každý kvalifikační a hodnotící standard, který ministerstvo schválí, je vložen do informačního systému NSK. Kvalifikační standard stanoví, co má uchazeč o zkoušku znát a umět, tj. jaké má mít znalosti a dovednosti,*“.

Mezi kvalifikační standard Lektora dalšího vzdělávání<sup>35</sup> patří například:

- Sestavení obsahu a struktury vzdělávacího programu na základě stanovených vzdělávacích cílů, včetně z nich vyplývajících kompetencí.
- Rozpracování obsahu kurzu do minutového scénáře, včetně volby didaktických pomůcek a metod výuky.

---

<sup>33</sup> BEZDĚKOVÁ, K. a kol. Kvalita dalšího vzdělávání: koncepční část. Materiál pro analyticko-koncepční studii IPN KONCEPT [online]. 09.01.2018. Praha: Národní vzdělávací fond, 2011-2018, [cit. 2018-03-28]. Dostupné online na: <http://www.nuv.cz/file/1083/>

<sup>34</sup> Časté dotazy - Národní soustava kvalifikací. Národní soustava kvalifikací [online]. Dostupné z: [http://www.narodnikvalifikace.cz/caste-dotazy/\\$1809](http://www.narodnikvalifikace.cz/caste-dotazy/$1809)

<sup>35</sup> Lektor dalšího vzdělávání - Národní soustava kvalifikací. Národní soustava kvalifikací [online]. Dostupné z: [https://www.narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-581-Lektor\\_dalsiho\\_vzdelavani/kvalifikacni-standard](https://www.narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-581-Lektor_dalsiho_vzdelavani/kvalifikacni-standard)

- Zjišťování úrovně vstupních kompetencí a vzdělávacích potřeb účastníků vzdělávacího programu.
- Prezentace vzdělávacího obsahu s využitím interaktivního přístupu, řešení problémů a rozborů příkladů z praxe s využitím didaktických pomůcek.

Národní soustava kvalifikací<sup>36</sup> uvádí způsob, kterým se bude daný standard lektora ověřovat „*Hodnoticí standard stanoví, jak se tyto znalosti a dovednosti budou ověřovat, tedy jak se budou zkoušet,*“. Mezi způsoby hodnocení<sup>37</sup> patří například písemné ověření s ústní obhajobou, nebo praktické předvedení. V rámci zkoušky dojde pouze k ověření lektorských dovedností, nikoli odborných dovedností, které tvoří obsah výuky.

Možným způsobem je také hodnocení kvality lektora podle normy ISO 17024. Národní ústav pro vzdělávání<sup>38</sup> uvádí i další možnosti rozvoje kvality lektorů: „*Kromě osvědčení o profesní kvalifikaci Lektor dalšího vzdělávání existují i další možnosti získání či prohloubení kvalifikace lektorů. Celá řada vzdělávacích institucí pořádá pro rozvoj kvality lektorské práce vzdělávací programy zaměřené na rozvoj lektorských dovedností. Příkladem může být dřívější Certifikovaný kurz lektorů vzdělávání dospělých, nyní nahrazený kurzem Profesionální lektor, který organizuje Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR. Některé kurzy dokonce vedou i k získání profesní kvalifikace Lektor dalšího vzdělávání. Zcela specifické systémy hodnocení kvality jsou rozpracovány v dalších oborech vzdělávání a rozvoje dospělých, mezi jinými:*

- *Akreditace koučů.*
- *Certifikace mentorů.*

---

<sup>36</sup> Časté dotazy - Národní soustava kvalifikací. Národní soustava kvalifikací [online]. Dostupné z: [http://www.narodnikvalifikace.cz/caste-dotazy/\\$1809](http://www.narodnikvalifikace.cz/caste-dotazy/$1809)

<sup>37</sup> Lektor dalšího vzdělávání - Národní soustava kvalifikací. Národní soustava kvalifikací [online]. Dostupné z: [https://www.narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-581-Lektor\\_dalsiho\\_vzdelavani/kvalifikacni-standard](https://www.narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-581-Lektor_dalsiho_vzdelavani/kvalifikacni-standard)

<sup>38</sup> Nástroje hodnocení kvality, Národní ústav pro vzdělávání [online]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/t/nastroje-hodnoceni-kvality-1>

- *Certifikace jazykových škol a řada dalších.*

*Krom uvedených existují i mezinárodní či oborové certifikační a akreditační mechanismy.“*

Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR (AIVD ČR) zveřejnila Desatero kvalitního lektora – k nahlédnutí v příloze, které slouží jako standard kvalitní lektorské práce.

Základem kvalitního lektora je odbornost a využívání vhodných vzdělávacích metod. Tomáš Langer<sup>39</sup> upozorňuje na další kritéria výběru kvalitního lektora. Mezi tato kritéria patří supervize – kvalitní lektor vítá zpětnou vazbu, schopnost vytvořit vlastní studijní materiály, práce s moderními didaktickými pomůckami a další. Langer potvrzuje důležitost role lektora v procesu dalšího vzdělávání slovy: *„Zeptejte se ve svém okolí na jednoduchou otázku: Co nebo kdo je určujícím prvkem kvality vzdělávání? Až s překvapivou samozřejmostí dostanete nejčastěji tuto odpověď: lektor. Myslí si to nejen absolventi kurzů, samotní lektori, ale také zákazníci vzdělávacích společností, tedy firmy. Domníváte se, že je tomu opravdu tak? Rozhodně máte pravdu v tom, že pozornost je potřeba věnovat právě lektorům, jejich kvalifikaci, schopnostem vést vzdělávací proces, předávat či objevovat znalosti a dovednosti, jakož i pracovat sami na sobě. S lektorem skutečně stojí a padá úspěch celé akce, alespoň v očích jejích účastníků.“*

---

<sup>39</sup> Určuje kvalitu vzdělávání pouze lektor?, Národní ústav pro vzdělávání [online]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/t/urcuje-kvalitu-vzdelavani-pouze-lektor>

## 2.3 Specifika kvality vzdělávacích programů

V dalším vzdělávání (na rozdíl od formálního, které se řídí přesně danými kritérii a legislativou) máme určitou výhodu toho, že můžeme vzdělávací program přizpůsobit v mnoha případech na míru zákazníkům. V dalším profesním vzdělávání většinou nastavujeme vzdělávací cíle, které se týkají přímo pracovního výkonu. Podle požadovaných kompetencí, které bývají předem jasně definované, sestavujeme vzdělávací program a dokumentaci (Veteška, J., Tureckiová, M., 2008, s. 42).

Abychom vhodně sestavili vzdělávací program, musíme si nejprve definovat vzdělávací cíl. Cíl ovlivňuje jaké vzdělávací formy, metody a prostředky zvolíme. Při stanovování cíle vždy zhodnotíme, zda je smysluplný, konkrétní, měřitelný akceptovatelný a sledovatelný v čase. Základním předpokladem zvolení vhodného vzdělávacího cíle je znalost cílové skupiny. Bereme v potaz znalosti, dovednosti, schopnosti a specifika budoucích účastníků. Aktivitu a metody pro vzdělávací program vybíráme podle toho, aby:

- byly prostředkem k naplnění cíle,
- udržely pozornost účastníků,
- odpovídaly schopnostem a dovednostem cílové skupiny,
- byly vhodné vzhledem k prostorovému a materiálnímu vybavení, které máme k dispozici,
- byly realizovatelné profesionálně i osobnostně (Havlíčková, D., Žárská, K., 2012, s. 16).

Nástrojem pro hodnocení kvality vzdělávacích programů je akreditace. Vzdělávací instituce, která má zájem o získání akreditace, musí předložit dokumentaci ke vzdělávacímu programu – ta obsahuje metody, formy, obsah vzdělávání a další náležitosti. Tuto dokumentaci následně posuzuje akreditační komise. Velká část vzdělávacích programů prochází akreditací ministerstev (nejčastěji MŠMT, ale také

MPSV a další). Získaná akreditace instituci slouží jako určitá záruka kvality vzdělávacího programu. Největší motivací pro získání akreditace může pro instituci být realizace rekvalifikačních programů, které formou výběrových řízení vyhlašují krajské pobočky Úřadu práce ČR. V tomto případě je akreditace podmínkou<sup>40</sup>.

---

<sup>40</sup> Nástroje hodnocení kvality, Národní ústav pro vzdělávání [online]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/t/nastroje-hodnoceni-kvality-1>

## 2.4 Příjemci dalšího vzdělávání a jejich role ve vzdělávacím procesu

Obecně a zjednodušeně řečeno jsou příjemci dalšího vzdělávání dospělí lidé, kteří se účastní jakéhokoli vzdělávání kromě počátečního. S tím se samozřejmě pojí specifika vzdělávání dospělých, která při řízení kvality musíme zohledňovat. Sledování kvality vzdělávání dospělých je velmi důležité, protože se týká nejdelšího období života člověka. Vzhledem k tomu, že se požadavky na kvalifikaci zaměstnanců neustále mění v závislosti na mnoha faktorech jako je ekonomika, technologie a další, měli bychom hledat rozpor mezi požadovaným stupněm vědomostí a dovedností a tím, co zaměstnanec skutečně umí. Úkolem kvalitní vzdělávací organizace je pak vhodně identifikovat vzdělávací potřeby dané skupiny a navrhnout odpovídající vzdělávací program (Průcha, J., Veteška, J., 2014, s. 302).

Specifickým faktorem u příjemců dalšího vzdělávání je motivace. Na rozdíl od formálního vzdělávání se ve většině případů jedná o dobrovolnou účast - výjimkou jsou samozřejmě povinná školení související s určitou profesí. Nejčastěji jsou dospělí motivováni z důvodů, kterými jsou: profesní růst, uspokojení vlastních zájmů, společenský prospěch, vnější očekávání (rodina, partner) a další (Průcha, J., Veteška, J., 2014, s. 302).

Dle Bezděkové a kol.<sup>41</sup> mají účastníci dalšího vzdělávání přímý vliv na jeho kvalitu – jedná se totiž o zákazníky vzdělávacích organizací. V ideálním případě by se měl účastník dalšího vzdělávání rozhodovat podle kvality dané instituce. Pokud chce tedy mít vzdělávací organizace konkurenční výhodu, měla by být schopna reagovat na potřeby zákazníků. Bezděková a kol. uvádí: *„Těmito potřebami mohou být například poptávka po určitém zaměření kurzu nebo kurz ušitý na míru, kdy se účastník kurzu nemusí dozvídat to, co již umí, ale navazuje na předchozí znalosti získáváním dalších. Opominout nelze ani kvalitu výuky, která se ve velké míře odvíjí od osobnosti lektora.*

---

<sup>41</sup> BEZDĚKOVÁ, K. a kol. Kvalita dalšího vzdělávání: koncepční část. Materiál pro analyticko-koncepční studii IPN KONCEPT [online]. 09.01.2018. Praha: Národní vzdělávací fond, 2011-2018, [cit. 2018-03-28]. Dostupné online na: <http://www.nuv.cz/file/1083/>

*Roli hraje také cena kurzu a flexibilita vzdělávací společnosti nabízet poptávané kurzy v požadovaném čase.“*

Jedním ze znaků kvality vzdělávacích služeb je komplexní přístup k zákazníkovi – příjemci dalšího vzdělávání. Langer (2013) v této souvislosti reaguje následovně: „*Na tomto kritériu pohoří řada méně kvalitních vzdělávacích institucí, neboť v rámci minimalizace nákladů tyto instituce eliminovaly řadu „nadstandardních“ služeb. Zákaznický přístup by však měl být standardem. Koneckonců vztah vzdělávací instituce a zákazníka je všudypřítomný – od prvního kontaktu a domlouvání vzdělávacího plánu, přes jeho realizaci, až po evaluaci dosažení cílů a závěrečné vyúčtování.“*

Plamínek (2010, s. 13) uvádí, že při vzdělávání dospělých je lidská situace složitější než na základní, či střední škole. Moderní vzdělávání funguje na principu, kdy je účastník dalšího vzdělávání považován za rovnocenného partnera, se kterým lektor spolupracuje na dosažení vzdělávacích cílů. Důležitou roli hrají také zadavatelé vzdělávacích programů a vzdělávací agentury – učení dospělých je dnes nejen posláním, ale také byznysem.

K příjemcům dalšího vzdělávání přistupujeme jako k cílové skupině. Podle toho, o jakou cílovou skupinu se jedná, upravujeme cíle, obsahy i metody vzdělávání. Beneš (2014, s. 108) představuje důvody, proč se zabývat cílovými skupinami:

- účast dospělých na vzdělávání je ve většině případů dobrovolná, potenciální účastníci by měli být přesvědčeni o atraktivitě nabídky,
- vzdělávací organizace jsou mnohdy finančně závislé na počtu účastníků, musí se tedy postarat o to, aby byly jejich kurzy naplňovány,
- cílové skupiny se rychle mění vzhledem k rychlým společenským a ekonomickým změnám,
- omezení heterogenity účastníků mnohdy přispívá k větší efektivitě vzdělávacích procesů.



Kazík (2017, s. 22 – 23) definuje, na co se zaměřit, pokud jde o příjemce dalšího vzdělávání. Vzdělávací instituce, případně lektor by měli pracovat s těmito údaji:

- Velikost skupiny

Velikost skupiny zásadně ovlivňuje vzdělávací proces, především díky možnosti zapojit aktivně všechny účastníky a případně je rozdělit do skupin. Za ideální počet se považuje 12 osob.

- Věková struktura

Důležitý je především služební věk. Jinak budeme přistupovat k začátečníkovi a jinak je zkušenému pracovníkovi.

- Pracovní pozice

Velmi podstatný je pohled na potřebnost probíraného tématu pro jednotlivé pracovníky.

- Motiv účasti

Všem účastníkům by měla být jasná smysluplnost aktivity a její přínos. Proto je důležité si motivy ověřit před tvorbou kurzu.

Z výše uvedeného vyplývá, že účastníci dalšího vzdělávání mají přímý vliv na jeho kvalitu. Jako zákazníci by měli předem ověřovat kvalitu vzdělávacích organizací (případně lektorů) a následně tuto kvalitu vyžadovat. To by do značné míry mohl usnadnit ucelený systém hodnocení kvality dalšího vzdělávání, který by byl pro účastníky srozumitelný. Na jeho základě by bylo možné kvalitu dalšího vzdělávání zpřístupnit, ověřovat a zlepšovat.

### **3 Výzkum kvality procesů v dalším vzdělávání**

#### **3.1 Stanovení výzkumného problému**

Diplomová práce se zabývá tématem Kvalita procesů dalšího vzdělávání. Další vzdělávání se týká nejdelší části života jedince, proto je nutné se jeho kvalitou důkladně zabývat. Vzhledem k dnešní dynamické době, která vyžaduje neustálé doplňování vědomostí a dovedností, je důležité soustavně pracovat na zlepšování kvality procesů dalšího vzdělávání tak, aby plnilo požadovanou funkci. Výzkumná část navazuje na analýzu kvality procesů dalšího vzdělávání v předchozích kapitolách a šetří rozdíly ve vnímání kvality procesů dalšího vzdělávání z pohledu účastníka, lektora a ředitele vzdělávací instituce. Po realizaci výzkumného šetření jsou zodpovězeny výzkumné otázky a vyhodnocena hypotéza, že nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím kvalitu procesů dalšího vzdělávání je lektor.

#### **3.2 Cíl výzkumu**

Cílem výzkumu kvality procesů dalšího vzdělávání je identifikovat rozdíly ve vnímání kvality procesů dalšího vzdělávání z pohledu účastníka, lektora a ředitele vzdělávací instituce a potvrdit, či vyvrátit hypotézu, že nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím kvalitu procesů dalšího vzdělávání je lektor.

#### **3.3 Výzkumné otázky a předpoklady**

Na základě vymezení teoretických východisek a stanovení výzkumného cíle, byly zformulovány následující výzkumné otázky:

1. Co účastníci dalšího vzdělávání považují za nejdůležitější faktor ovlivňující kvalitu vzdělávacího procesu?

2. Jaký je zásadní rozdíl ve vnímání kvality dalšího vzdělávání z pohledu účastníka, lektora a ředitele vzdělávací instituce?

Na základě zkušeností z vlastní praxe byla stanovena hypotéza:

Nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím kvalitu dalšího vzdělávání je lektor.

### **3.4 Metodologie výzkumu**

V rámci výzkumného šetření jsou použity metody kvantitativního a kvalitativního výzkumu.

Kvantitativní metoda dotazníku je ve výzkumné části použita pro dotazování účastníků dalšího vzdělávání. Dotazník je výzkumný nástroj sloužící ke shromažďování informací prostřednictvím dotazování respondentů. Dotazník je ve většině případů konstruován jako soubor otázek, nebo výroků v písemné formě. Vzhledem k rozmanitosti obsahu a účelů dotazování, existuje mnoho typů dotazníku – dotazník s otevřenými, nebo uzavřenými otázkami, dotazníky s použitím hodnotících škál, dotazníky pro generování postojů aj. Vzhledem k poměrně snadné aplikovatelnosti, jsou dotazníky nejpoužívanějším nástrojem v pedagogickém i andragogickém výzkumu. Extrémně důležité je dodržování vědecké metodologie při sestavování dotazníku, aby nedošlo ke zkreslení výsledků (Průcha, J., Veteška, J., 2014, s. 88).

Při sestavování dotazníku se řídíme cílem dotazování a typem dotazovaných osob. Výzkumník na základě definování těchto faktorů rozhodne, jaký typ otázek použije. Důležité je dbát na to, aby byly otázky pro respondenty vždy srozumitelné a jednoznačné (Průcha, J., 2014, s. 115).

Dotazníkové šetření autorka zvolila z důvodu možnosti získat odpovědi na výzkumné otázky od velkého počtu respondentů. Jedná se o časově i finančně přijatelnou metodu, která při správném sestavení umožňuje získání relevantních a měřitelných výsledků.

Dalším důvodem je anonymita, která bývá pro respondenty důležitým faktorem při sdělování informací. Výsledek dotazníkového šetření odpovídá na výzkumnou otázku:

1. Co účastníci dalšího vzdělávání považují za nejdůležitější faktor ovlivňující kvalitu vzdělávacího procesu?

A částečně také na výzkumnou otázku:

2. Jaký je zásadní rozdíl ve vnímání kvality dalšího vzdělávání z pohledu účastníka, lektora a ředitele vzdělávací instituce?

Zde autorka zjišťuje data od účastníků.

Dotazníkové šetření rovněž poskytuje podklady pro potvrzení či vyvrácení hypotézy:

Nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím kvalitu dalšího vzdělávání je lektor.

Kvalitativní metodou zvolenou pro výzkum je rozhovor. Rozhovor je základní metodou výzkumu používanou v pedagogice, psychologii i dalších sociálních vědách. Podstatou rozhovoru (na rozdíl od dotazníku) je přímý kontakt výzkumníka s respondentem. Podle účelu výzkumu rozlišujeme různé typy rozhovorů – individuální, skupinový, strukturovaný, či volný. Správné provádění, záznam a vyhodnocení rozhovoru vyžaduje aplikovat předepsaná metodologická pravidla (Průcha, J., 2014, s. 239).

Metoda rozhovoru je založena na komunikaci a interakci mezi respondentem a výzkumníkem. Jedná se o přímé zjišťování faktů, postojů a motivů respondenta (Čábalová, D., 2011, s. 104).

Rozhovor je vhodné vždy dopředu naplánovat, protože řada faktorů se dá předvídat. Je důležité ujasnit si, o jaký druh rozhovoru půjde. Podle toho se odvíjí náš styl komunikace s dotazovaným (Kozel, R., 2006, s. 152).

Metodu rozhovoru zvolila autora především díky možnosti dostat se hlouběji do zkoumané problematiky. Vzhledem k tomu, že pohled na kvalitu může být u

dotazovaných jedinců subjektivní a úzce souvisí s názory a postoji, vysvětlení respondentů pomůže s pochopením celého problému.

Výsledky rozhovorů slouží k zodpovězení otázky:

2. Jaký je zásadní rozdíl ve vnímání kvality dalšího vzdělávání z pohledu účastníka, lektora a ředitele vzdělávací instituce?

V tomto případě autorka zjišťuje data od lektorů a ředitelů vzdělávací instituce.

Data z rozhovorů slouží také jako podklad pro potvrzení či vyvrácení hypotézy:

Nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím kvalitu dalšího vzdělávání z pohledu veřejnosti je lektor.

### **3.5 Vymezení objektu šetření**

Soubor respondentů vybraný pro výzkum se skládá z účastníků procesu dalšího vzdělávání, lektorů a ředitelů vzdělávacích institucí. Účastníkem procesu dalšího vzdělávání se rozumí dospělý člověk, který navštívil, nebo pravidelně navštěvuje kurzy dalšího vzdělávání.

Konkrétní soubor respondentů vybraných pro dotazníkové šetření reprezentuje účastníky kurzů napříč Českou republikou, s rozdílným pohlavím, nejvyšším dosaženým stupněm vzdělání, věkem a napříč pracovními pozicemi. Důvodem zvolení takto širokého vzorku respondentů je míra autenticity výsledků a nemožnost jejich zkreslení. Cílem bylo získat data od 200 respondentů.

Respondenti zvolení pro metodu rozhovoru jsou: 5 lektorů dalšího vzdělávání a 5 ředitelů vzdělávacích institucí. Jedná se o osoby, které přímo ovlivňují kvalitu procesů dalšího vzdělávání. Výběr tohoto vzorku je podmíněn možností komparace dat zjištěných z dotazníkového šetření a zároveň také komparace zjištěných dat v rámci rozhovorů.

Lektoři byli vybráni napříč jejich zaměřením. Pro výzkum byli zvoleni konkrétně:

- lektor měkkých dovedností,
- lektor legislativní tematiky,
- lektor technických dovedností,
- lektor IT,
- lektor anglického jazyka.

Autorka zvolila lektory s rozdílnou odborností z důvodu větší reprezentativnosti vzorku, možnosti vzájemné komparace zjištěných dat a vyšší míře objektivity. Každý z lektorů se potýká se specifickými vzdělávacími potřebami dané cílové skupiny a může tedy vnímat kvalitu vzdělávacích procesů odlišně.

Stejný postup byl aplikován také při volbě ředitelů vzdělávacích institucí. Aby byly výsledky co nejvíce průkazné, vybráni byli:

- ředitel soukromé instituce poskytující další vzdělávání pro firmy,
- ředitel soukromé instituce poskytující další vzdělávání s využitím dotačních programů,
- ředitel soukromé instituce poskytující další vzdělávání formou otevřených kurzů,
- ředitel neziskové instituce poskytující další vzdělávání,
- ředitel svazu poskytující další vzdělávání pro své členy.

Kvalita procesů dalšího vzdělávání závisí na mnoha faktorech, mezi které patří způsob řízení vzdělávací instituce, její hodnoty, vize a způsob financování. Ředitel vzdělávací instituce se přímo podílí na nastavení firemní kultury, která kvalitu poskytovaných služeb významně ovlivňuje.

### **3.6 Kroky realizace výzkumu**

Výzkum byl realizován v následujících krocích.

#### **3.6.1 Pilotáž**

Pilotáž označuje provedení výzkumu na omezenějším počtu lidí, na základě kterého se zjistí, zda má smysl výzkum provádět v širším měřítku. Zjednodušeně řečeno zjistíme, zda jsou výsledky relevantní a zajímavé vzhledem k cíli (Chromý, J., 2014, s. 17).

Podle Chráska (2016, s. 23) je cílem pilotáže získání předběžných informací o dané problematice. Vhodně provedená pilotáž umožňuje upřesnit formulaci výzkumných otázek a hypotézy.

Pro získání podpůrných dat sloužících k realizaci výzkumného šetření byly provedeny rozhovory se zástupci jednotlivých skupin (s účastníkem dalšího vzdělávání, lektorem a ředitelem vzdělávací instituce). S těmito respondenty byly zároveň prodiskutovány dotazníky a jejich srozumitelnost.

Na základě pilotáže byly upraveny varianty odpovědí v dotazníku – věkové rozhraní bylo specifikováno přesněji, stejně tak možnost výběru četnosti návštěvy kurzů. Ostatní otázky a výběry variant byly respondenty shledány jako vyhovující a srozumitelné.

#### **3.6.2 Předvýzkum**

Na pilotáž navazuje předvýzkum. Předvýzkum by měl být zmenšeným modelem vlastního výzkumu. Provádí se většinou na malém vzorku osob, takže výsledky neumožňují činit zásadní závěry. V předvýzkumu by se měly ověřit všechny techniky zvolené pro vlastní výzkum (Chráska, M., 2016, s. 23).

Pro předvýzkum byl zvolen vzorek 12 účastníků kurzu dalšího vzdělávání, kteří vyplnili dotazníky. Proběhly také dva rozhovory – jeden s lektorem IT a jeden s ředitelem

soukromé instituce poskytující další vzdělávání pro firmy. Otázky v dotazníku i v rozhovorech byly autorkou a respondenty předvýzkumu vyhodnoceny jako vhodně zformulované a aplikovatelné pro vlastní výzkum.

### **3.6.3 Vlastní výzkum**

Sběr dat probíhal v prosinci 2018, v lednu a v únoru 2019. Dotazníky se distribuovaly mezi účastníky na kurzech dalšího vzdělávání. Cílem bylo získat vyplněné dotazníky od 200 respondentů. Rozdáno bylo celkem 324 dotazníků, z toho se navrátilo 211 vyplněných. Návratnost dotazníku tedy odpovídala 65%. Chráska (in Průcha, 2014, s. 116) uvádí, že průměrná návratnost dotazníků se pohybuje od 30 do 60%. Reliabilita výsledků získaných dotazníkem by tak měla být dostatečná. Získaná data z dotazníkového šetření byla následně utříděna a sestavena pro lepší přehlednost do grafických znázornění. Interpretaci zjištěných výsledků doprovází komentář autorky zahrnující stručné shrnutí a vlastní zhodnocení.

Žádost o rozhovory (příloha E) byla lektorům a ředitelům vzdělávacích institucí rozeslána na e-mailové adresy v lednu 2019. Na žádost kladně odpovědělo všech 10 odborníků. Rozhovory byly realizovány osobně v průběhu ledna a února 2019. Přepis rozhovorů je doprovázen autorčiným komentářem.



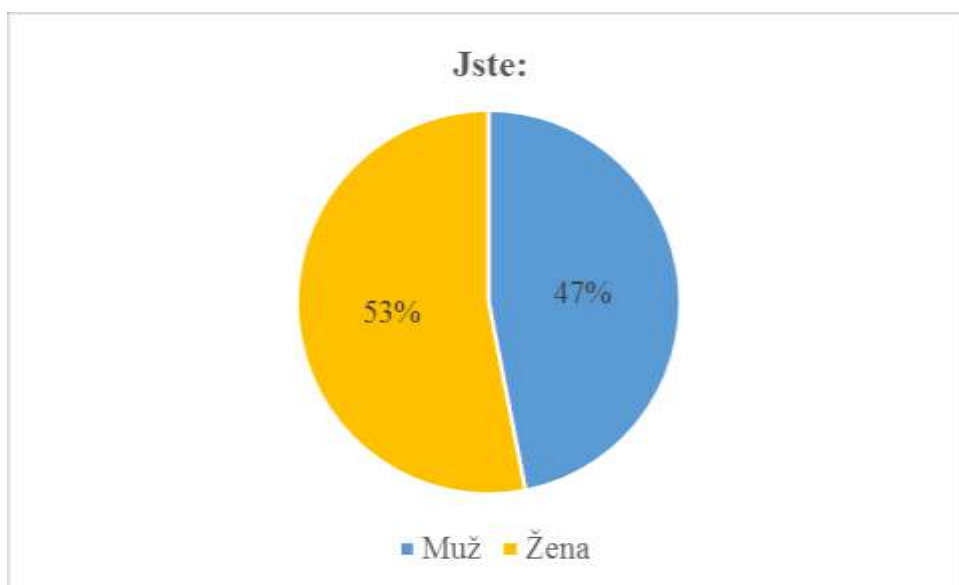
### 3.7 Výsledky výzkumného šetření

Výzkumné šetření přineslo následující výsledky.

#### 3.7.1 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazník vyplnilo celkem 211 účastníků dalšího vzdělávání s následujícími výsledky:

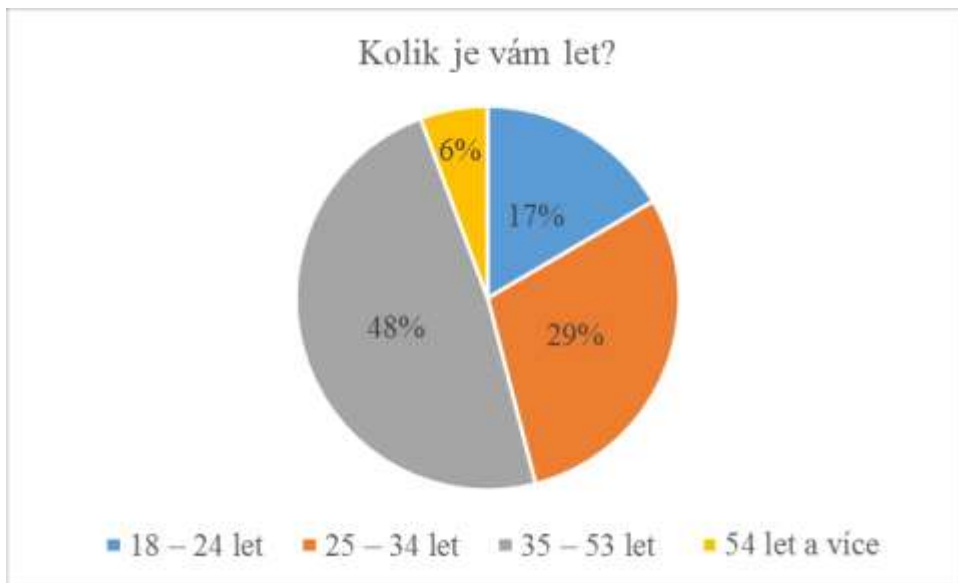
Otázka č. 1 – Jste:



Graf č. 1

Komentář: Dotazník vyplnilo 99 mužů a 112 žen. Soubor respondentů byl tedy genderově vyvážen.

Otázka č. 2 – Kolik je vám let?



Graf č. 2

Komentář: Z 211 respondentů byla nejvíce zastoupenou kategorií věková skupina 35-53 let (102 účastníků – 48 %). Druhou skupinou respondentů byla kategorie 25 – 34 let (62 účastníků – 29%). Dotazník dále vyplnilo 35 respondentů spadajících do kategorie 18-24 let (17%) a 12 respondentů ve věku 54 let a více (6%). Zjištěná data potvrzují, že dospělí lidé se dalšího vzdělávání nejvíce účastní v produktivním věku. Vzhledem ke stále se rozvíjejícímu firemnímu vzdělávání je tato skutečnost předvídatelná.

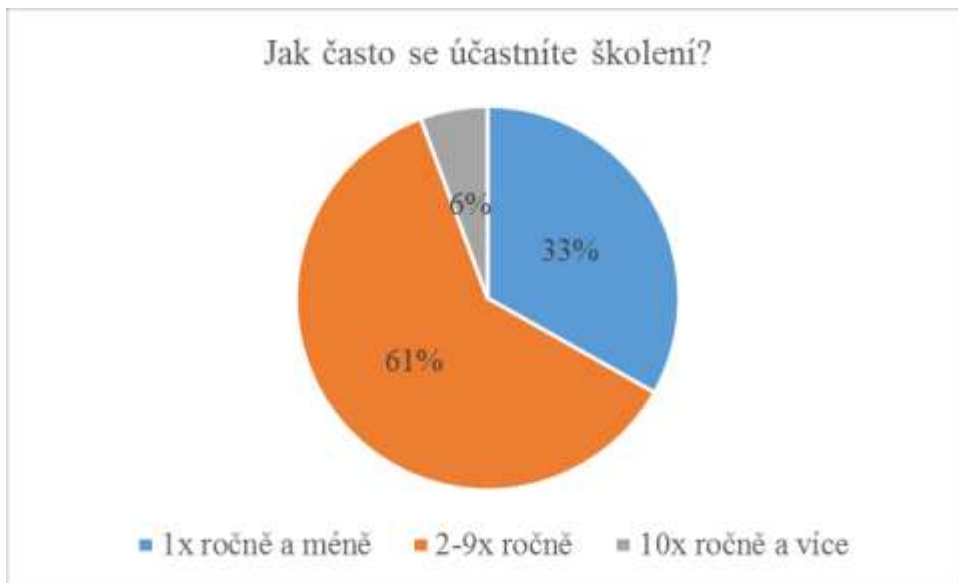
Otázka č. 3 – Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Graf č. 3

Komentář: Na dotazník odpovědělo 101 účastníků (52%) se středoškolským vzděláním, 109 účastníků (48%) s vyšším odborným nebo vysokoškolským vzděláním a 1 účastník s jiným typem vzdělání. Mezi respondenty nebyl žádný účastník se základním vzděláním. Dá se předpokládat, že dalšího vzdělávání se ve větší míře účastní lidé s vyšším dosaženým vzděláním, kteří se zajímají o svůj rozvoj, nebo si v průběhu života doplňují kvalifikaci. Lidé s vyšším vzděláním jsou také lépe zaměstnatelní, tento fakt tedy podporuje také možnost využívat firemní vzdělávání.

Otázka č. 4 – Jak často se účastníte školení?



Graf č. 4

Komentář: 129 respondentů (61%) se účastní školení 2-9x ročně, což bývá ideální variantou. 70 respondentů (33%) se účastní školení 1x ročně a méně. To může být v mnoha případech nedostatečné, zejména na určitých pracovních pozicích. 12 respondentů (6%) absolvuje školení 10x ročně a více. Pokud tato skupina považuje další vzdělávání za pozitivní faktor, četnost 10x ročně a více může být jednoznačně prospěšná. Může ale nastat situace, kdy dojde k „přeškolení“ a pravý význam dalšího vzdělávání částečně ztrácí smysl.

Otázka č. 5 – Další vzdělávání považujete za:



Graf č. 5

Komentář: Drtivá většina respondentů uvedla, že další vzdělávání považuje za možnost rozvoje a kvalitně strávený čas (146 účastníků - 69%), nebo ho vnímají jako příjemné zpestření (48 účastníků, 23%). Pouze 15 respondentů považuje další vzdělávání za povinnost nařízenou zaměstnavatelem a 2 respondenti (1%) jej považují za ztrátu času. Toto zjištění je jednoznačně pozitivní, protože motivace hraje ve vzdělávání dospělých nezastupitelnou roli a velmi ovlivňuje celý vzdělávací proces.

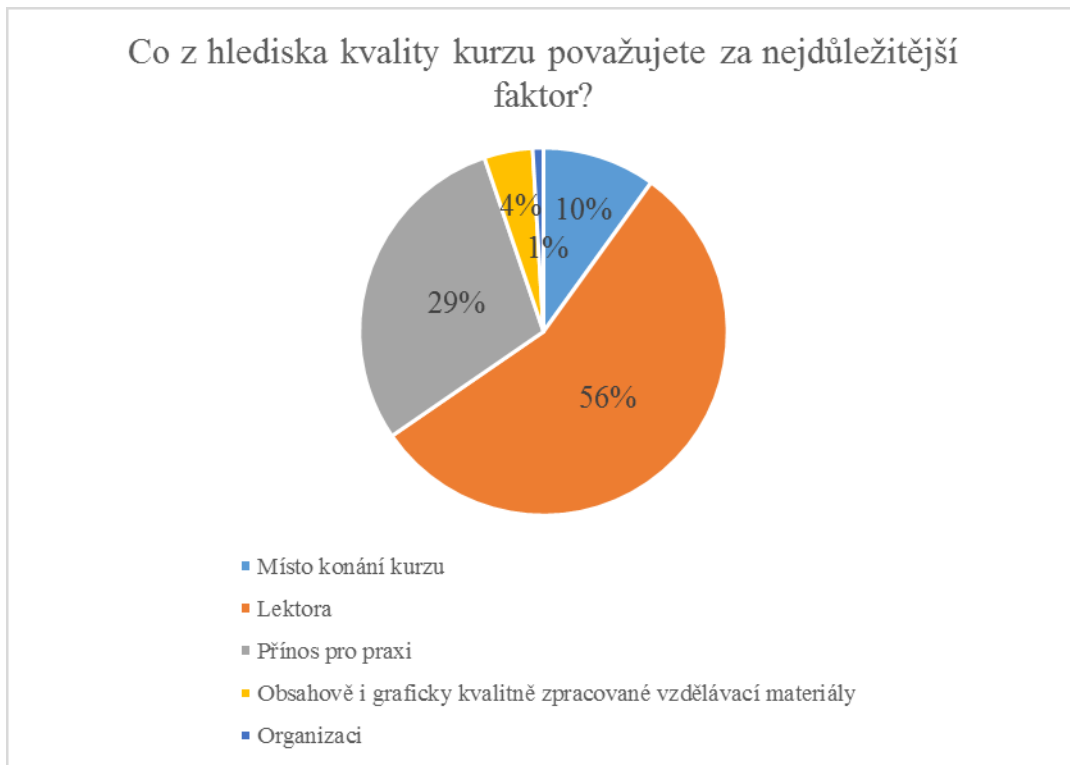
Otázka č. 6 – Kvalitní další vzdělávání pro vás znamená:



Graf č. 6

Komentář: 123 respondentů (58%) uvedlo, že za kvalitní další vzdělávání považují takové, které má přínos do praxe. 72 respondentů (34%) uvedlo, že kvalitu spatřují ve vzdělávání, které je baví. 10 respondentů (5%) vnímají kvalitní další vzdělávání jako to, které je akreditované. Pouze 6 respondentů (3%) vidí kvalitu v souladu s legislativou. Poměrně překvapivým údajem je, že pouze 5% respondentů považuje akreditaci za určitou záruku kvality. Kvalitu respondenti spíše vnímají ve vzdělávání, které jim reálně něco přinese do praxe, nebo si ho zjednodušeně řečeno užijí. Z toho vyplývá, že aby účastníci považovali kurz za kvalitní, musí být perfektně provedena analýza vzdělávacích potřeb a sladěna taková cílová skupina, která je na velmi podobné úrovni vědomostí a dovedností. Jedině pak je další vzdělávání schopno zaručit účastníkům přínos do praxe. Aby účastníky další vzdělávání bavilo, musí být opět zvážena vhodnost daného školení pro konkrétního účastníka. Důležitá je v tomto bodě osobnost lektora, která proces vzdělávání činí zábavným a přínosným.

Otázka č. 7 – Co z hlediska kvality kurzu považujete za nejdůležitější faktor?



Graf č. 7

Komentář: 117 respondentů (56%) považuje za nejdůležitější faktor ovlivňující kvalitu kurzu lektora. 62 respondentů (29%) vnímá jako nejdůležitější faktor přínos pro praxi (viz předchozí otázka), 21 respondentů (10%) místo konání kurzu, 9 respondentů (4%) vzdělávací materiály a 2 respondenti (1%) organizaci kurzu. Lektor provází vzdělávacím procesem, ovlivňuje atmosféru celého kurzu a předává potřebné znalosti a dovednosti. Zjištěné údaje potvrzují, že kvalita a úspěšnost dalšího vzdělávání přímo závisí na osobnosti lektora.

Otázka č. 8 – Pokud si sami vybíráte kurz, nejdůležitější je pro vás:



Graf č. 8

Komentář: 81 respondentů (38%) si vybírá kurz podle lektorského obsazení, 54 respondentů (26%) zvolilo doporučení známých, 42 respondentů (20%) vybírá podle pověsti a certifikátů vzdělávací instituce a 34 respondentů (16%) podle ceny kurzu. Neočekávaným zjištěním je, že nejméně respondentů zvolilo cenu kurzu. Dá se tedy usoudit, že pokud jsou účastníci přesvědčeni o kvalitě lektorského obsazení a mají na kurz kladné reference, jsou ochotni zaplatit a cenu nevnímají jako stěžejní faktor při výběru.



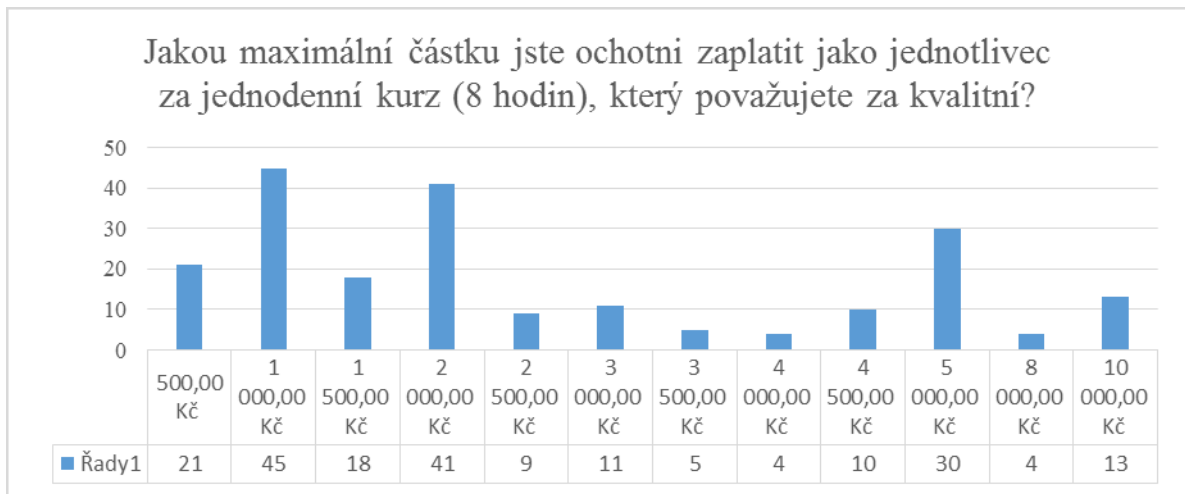
Otázka č. 9 - Jaké vlastnosti má podle vás kvalitní lektor?

Nejčteněji se mezi odpověďmi respondentů vyskytovaly tyto vlastnosti:

- Schopnost zaujmout,
- Umění upoutat pozornost, zabavit,
- Empatie,
- Silná osobnost a charisma,
- Smysl pro humor,
- Znalost praxe,
- Dobrý řečník.

Všechny tyto vlastnosti odpovídají zvoleným variantám v předchozích otázkách. Pro účastníky je důležité, aby byl lektor silná osobnost, uměl je zabavit, zaujmout, předat „něco navíc“. Nejméně se objevovaly odpovědi týkající se odbornosti lektora.

Otázka č. 10



Graf č. 9

Komentář: Škála odpovědí u této otázky je poměrně různorodá. Řada 1 ukazuje četnost zvolených částek za den školení. Nejvíce se objevovaly částky 500 Kč, 1 000 Kč, 2 000 Kč, ale také 5 000 Kč. Zde je vidět, že cenová relace, kterou jsou účastníci ochotni zaplatit, je velmi individuální.

Dotazníkové šetření poskytlo data pro zodpovězení výzkumné otázky:

1. Co účastníci dalšího vzdělávání považují za nejdůležitější faktor ovlivňující kvalitu vzdělávacího procesu?

Účastníci dalšího vzdělávání považují za nejdůležitější faktor ovlivňující kvalitu vzdělávacího procesu lektora. Jeho osobnost považují za stěžejní bod při vnímání kvality dalšího vzdělávání a rozhodují se podle něj při výběru konkrétního školení.

Mezi další důležité faktory patří dle účastníků přínos pro praxi.

Dotazníkové šetření rovněž poskytuje podklady pro potvrzení hypotézy z pohledu účastníků: Nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím kvalitu dalšího vzdělávání je lektor.

### 3.7.2 Výsledky rozhovorů

Rozhovory byly realizovány se dvěma skupinami. První skupinou byli lektoři dalšího vzdělávání a to konkrétně: lektor měkkých dovedností, lektor legislativní tematiky, lektor technických dovedností, lektor IT, lektor anglického jazyka. Klíčové myšlenky lektorů týkající se kvality procesů dalšího vzdělávání jsou následující:

Rozhovor č. 1

Odborník, se kterým byl rozhovor proveden: Lektor měkkých dovedností

1. Co pro vás znamená kvalita dalšího vzdělávání?

Ke kvalitě ve vzdělávání přistupujeme jako k jakékoli jiné kvalitě – tedy způsobu řízení kvality. Nejprve je nutné definovat, co jsou klíčové ukazatele nebo parametry kvality. U některých programů je to odbornost lektora, jinde hluboké obsahové zaměření programu, jindy způsob zpracování podpůrných materiálů. Dá se říct, že obecně existuje přibližně 10 faktorů, které obecně lze považovat za důležité při řízení kvality vzdělávacích programů.

2. Co považujete za nejdůležitější faktor ovlivňující kvalitu dalšího vzdělávání?

Budu vybírat ze dvou faktorů: kvalitní lektor a kvalitní program. Je zřejmé, že kvalitní program může utrpět, pokud ho nekvalitní lektor nedokáže doručit. Kvalitní lektor, naproti tomu, dokáže modifikovat i nekvalitní program tak, aby bylo dosaženo kvalitního výsledku. Indukcí tedy mohu dojít k závěru, že nejdůležitějším faktorem je kvalitní lektor.

3. Které konkrétní způsoby a nástroje aplikujete, aby bylo vámi poskytované vzdělávání kvalitní?

Jedná se zejména o přípravu vzdělávání. Pokud jsou dodrženy postupy pro sestavování kvalitního vzdělávacího programu, existuje reálná šance pro dosažení kvalitního výsledku. Příprava zahrnuje mnoho kroků: definování cílů a přínosů, zjišťování vstupní

úrovně kompetencí účastníků, tvorba metodiky vzdělávacího programu, nácvik doručení vzdělávacího programu apod.

4. Do jaké míry je kvalita kurzu závislá na jeho ceně?

Z krátkodobého hlediska závislost nemusí být markantní. Z dlouhodobého hlediska je potřeba zohlednit investice do vývoje vzdělávacího programu, jeho ladění a podobně. Tento proces může u kvalitních programů trvat i dva roky. Během této doby je nutné investovat do sestavování programu, metodiky a podobně.

5. Jak hodnotíte, že bylo vámi zrealizované vzdělávání kvalitní?

Především rozlišujeme mezi cíli realizovaného vzdělávacího programu a jeho přínosy. Toto rozlišení není příliš používané, ale při hodnocení kvality programu je zcela zásadní. To, že se účastníci něco naučí – tedy cíl vzdělávacího programu je splněn, ještě neznamená, že budou účastníci poznatky používat – to může být definováno jako přínos.

6. Jaké vlastnosti má podle vás kvalitní lektor?

Vlastností bude muset mít pravděpodobně mnoho. Pro posuzování kvality lektorů používáme základní hodnocení v těchto oblastech: znalost obsahu, lektorské dovednosti, přidaná hodnota – způsob, jakým dokáže lektor přenášet výukový program do praxe na základě příkladů, instruktáží, ukázek.

Komentář: Z tohoto rozhovoru jednoznačně vyplývá, že dotazovaný označil jako klíčový faktor ovlivňující kvalitu dalšího vzdělávání právě osobnost lektora, který je zodpovědný za přenos vzdělávacího programu.

## Rozhovor č. 2

Odborník, se kterým byl rozhovor proveden: Lektor legislativní tematiky

1. Co pro vás znamená kvalita dalšího vzdělávání?

Za kvalitu dalšího vzdělávání považuji soulad mezi definovanými vzdělávacími cíli a realitou. Dále vnímám jako určitou záruku kvality splnění formálních náležitostí definovaných příslušnými nadřízenými orgány - Ministerstvem, legislativou, zaměstnavatelem. Tyto náležitosti vycházejí z jasně stanovených kritérií a jejich následování by mělo zajišťovat požadovaný účel dalšího vzdělávání a tedy jeho kvalitu.

2. Co považujete za nejdůležitější faktor ovlivňující kvalitu dalšího vzdělávání?

Obsazení lektorů, kteří jsou odborníky na dané téma a akreditaci vzdělávacího programu, která zajišťuje odpovídající úroveň školení.

3. Které konkrétní způsoby a nástroje aplikujete, aby bylo vámi poskytované vzdělávání kvalitní?

Nejdůležitější je zpětná vazba, která ukáže spokojenost posluchačů. Na základě této zpětné vazby se neustále zlepšovat. Dále provádět analýzu vzdělávacích potřeb - vhodně tyto vzdělávací potřeby identifikovat a připravit podle nich vzdělávací program na míru.

4. Do jaké míry je kvalita kurzu závislá na jeho ceně?

Nikterak zásadně, někdy vůbec.

5. Jak hodnotíte, že bylo vámi zrealizované vzdělávání kvalitní?

Podle reakcí účastníků, evaluačních dotazníků, a zda je ze strany zadavatele další poptávka na školení.

6. Jaké vlastnosti má podle vás kvalitní lektor?

Schopnost pochopení potřeb účastníků kurzu a reakce na ně, v kombinaci s odborností.

Komentář: Ze strany dotazovaného byly zmíněny dva nejdůležitější faktory ovlivňující kvalitu dalšího vzdělávání: lektor, akreditace. Z rozhovoru také vyplynulo, že lektor vidí kvalitu dalšího vzdělávání v dodržování předem stanovených kritérií, která jsou dána legislativně, či jinou autoritou. Z tohoto zjištění vyplývají první odlišnosti ve vnímání kvality dalšího vzdělávání z pohledu účastníků a z pohledu lektora - účastníci nepřikládají akreditaci a legislativě velký význam.

### Rozhovor č. 3

Odborník, se kterým byl rozhovor proveden: Lektor technických dovedností

1. Co pro vás znamená kvalita dalšího vzdělávání?

Kvalita znamená odbornost. Jde především o přenos znalostí. Dnes se klade zbytečně velký důraz na prezentační dovednosti a další doprovodné zábavné prvky. Jádro věci je ale stále ve faktech, která si účastníci ze školení odnesou.

2. Co považujete za nejdůležitější faktor ovlivňující kvalitu dalšího vzdělávání?

Odbornou znalost lektora a kvalitně zpracovaný vzdělávací materiál, ke kterému se účastníci mohou vracet.

3. Které konkrétní způsoby a nástroje aplikujete, aby bylo vámi poskytované vzdělávání kvalitní?

Odborná příprava a zpracování studijních materiálů.

4. Do jaké míry je kvalita kurzu závislá na jeho ceně?

Jsem asi špatný podnikatel, ale podle mne je rozhodující skladba a zájem posluchačů.

5. Jak hodnotíte, že bylo vámi zrealizované vzdělávání kvalitní?

Závěrečnou reakcí posluchačů, dotazníky, které rozdává po skončení vzdělávací agentura.

6. Jaké vlastnosti má podle vás kvalitní lektor?

Znalost problematiky, chuť se dále vzdělávat, aktivní přístup k posluchačům.

Komentář: Dotazovaný označil lektora jako nejdůležitější faktor ovlivňující kvalitu dalšího vzdělávání. Dále uvedl vzdělávací materiály, které zvolila pouze 4% účastníků. Dotazovaný také v několika fázích rozhovoru uvedl důležitost odbornosti a faktů ve výkladu, přičemž účastníci považují za důležité spíše, aby je kurz bavil a měl přidanou hodnotu pro jejich praxi.

Rozhovor č. 4

Odborník, se kterým byl rozhovor proveden: Lektor IT

1. Co pro vás znamená kvalita dalšího vzdělávání?

Dozvědět se něco nového, posouvat se v profesní kariéře výše, všeobecný rozhled.

2. Co považujete za nejdůležitější faktor ovlivňující kvalitu dalšího vzdělávání?

Organizaci kurzu – od výběru lektora a místa konání po včasné sdělení informací účastníkům. Kvalita pro mě znamená servis.

3. Které konkrétní způsoby a nástroje aplikujete, aby bylo vámi poskytované

vzdělávání kvalitní?

Provádím průběžnou kontrolu. Nejprve si zjistím podrobnosti o cílové skupině, abych se na ni dobře připravil. V průběhu kurzu pak průběžně zjišťuji zpětnou vazbu, pozoruji chování účastníků, snažím se je zapojit do výuky. Po skončení kurzu opět zjišťuji zpětnou vazbu a každý další kurz se snažím vylepšovat na základě poznámek účastníků.

4. Do jaké míry je kvalita kurzu závislá na jeho ceně?

Nemohu posoudit, snad jen podle objemu předaných znalostí.

5. Jak hodnotíte, že bylo vámi zrealizované vzdělávání kvalitní?

Podle reakcí a zpětné vazby účastníků i objednatele kurzu. Pokud je ze strany účastníků spokojenost, ptají se po dalších kurzech.

6. Jaké vlastnosti má podle vás kvalitní lektor?

Znalosti v daném oboru, dobrý řečník, musí umět zaujmout.

Komentář: Dotazovaný vidí kvalitu dalšího vzdělávání v poskytovaném servisu, který zahrnuje výběr lektora, místa konání a dalšího. Za nejdůležitější faktor ovlivňující kvalitu dalšího vzdělávání považuje organizaci kurzu. Za zmínku stojí průběžná kontrola, kterou lektor provádí, aby bylo jím poskytované vzdělávání kvalitní. Tento způsob kontroly je popsán v kapitole Metody a nástroje používané pro řízení kvality procesů v dalším vzdělávání.

Rozhovor č. 5

Odborník, se kterým byl rozhovor proveden: Lektor anglického jazyka

1. Co pro vás znamená kvalita dalšího vzdělávání?

Nabídka odpovídající poptávce, respektive atraktivitě tématu, uplatnitelnost v praxi, dostupnost.

2. Co považujete za nejdůležitější faktor ovlivňující kvalitu dalšího vzdělávání?

Pravděpodobně kompetentnost lektorů. Pokud je vše ostatní perfektní, ale lektor neumí předat myšlenku, celý smysl se vytrácí.

3. Které konkrétní způsoby a nástroje aplikujete, aby bylo vámi poskytované vzdělávání kvalitní?

Aktivizační techniky pro udržení pozornosti účastníků, důkladnou přípravu.



4. Do jaké míry je kvalita kurzu závislá na jeho ceně?

Do jisté míry pokud souvisí s rozsahem - čas i obsah.

5. Jak hodnotíte, že bylo vámi zrealizované vzdělávání kvalitní?

Dle zpětné vazby, zaujetí auditoria.

6. Jaké vlastnosti má podle vás kvalitní lektor?

Perfektní znalost přednášeného oboru, dobrý řečník.

Komentář: Dotazovaný uvedl, stejně jako účastníci, lektora jako nejdůležitější faktor kvality dalšího vzdělávání. Mezi způsoby a nástroje, které se aplikují, aby bylo poskytnuté vzdělávání kvalitní, uvedl dotazovaný aktivizační techniky. Jedná se o vhodný nástroj, který pomáhá udržet pozornost posluchačů a může celý vzdělávací proces činit zábavnějším.

Druhou skupinou, se kterou byly provedeny rozhovory, jsou ředitelé vzdělávacích institucí a to konkrétně: ředitel soukromé instituce poskytující další vzdělávání pro firmy, ředitel soukromé instituce poskytující další vzdělávání s využitím dotačních programů, ředitel soukromé instituce poskytující další vzdělávání formou otevřených kurzů, ředitel neziskové instituce poskytující další vzdělávání, ředitel svazu poskytující další vzdělávání pro své členy. Klíčové myšlenky ředitelů týkající se kvality procesů dalšího vzdělávání jsou následující:

Rozhovor č. 6

Odborník, se kterým byl rozhovor proveden: Ředitel soukromé instituce poskytující další vzdělávání pro firmy

1. Co pro vás znamená kvalita dalšího vzdělávání?

Další vzdělávání je typicky určeno primárně lidem s jistými životními a profesními zkušenostmi. Jeho cílem je dosavadní zkušenosti a znalosti účastníků utřídit a dále

využít pro jejich další rozvoj. Kvalita je v této oblasti velmi široký pojem: Účastník zpravidla hodnotí míru, do jaké školení dokáže aktivovat jeho stávající znalosti, lektor zaujmout a nabídnout nejen nové zkušenosti, ale i osobitý pohled na danou problematiku a konečně profesionalitu vzdělávací organizace, jejímž úkolem je analyzovat reálné potřeby zákazníka a vlastní školení organizačně zajistit.

2. Co považujete za nejdůležitější faktor ovlivňující kvalitu dalšího vzdělávání?

Stanovit jediný faktor by asi nebylo správné, protože kvalitu reálně ovlivňují především tři základní faktory – nejdůležitější je odborná zdatnost lektora, dále profesionalita vzdělávací organizace a schopnost aktivní spolupráce zadavatele. Vzdělávací organizace musí být schopna aplikovat zkušenosti získané s prací s účastníky školení napříč obory a typy organizací při tvorbě vhodného vzdělávacího programu pro konkrétního zákazníka a nesmí podcenit žádnou z fází procesu – od vstupní analýzy potřeb až po vlastní realizaci školení ve vhodném prostředí s využitím optimální didaktické techniky. Lektor musí prokázat dostatek empatie pro vzbuzení zájmu účastníků školení, přesvědčit svými odbornými znalostmi a nabídnout řešení, která korelují s potřebami jednotlivých účastníků a současně reflektují jejich reálné pracovní podmínky. Nezastupitelnou úlohu v procesu dalšího vzdělávání s ohledem na jeho kvalitu má i zadavatel. Jeho úloha spočívá v alokaci finančních prostředků do plánu hospodaření, systematickém sběru informací o potřebách jednotlivých zaměstnanců či organizačních složek společnosti, stanovení relevantního plánu školení napříč celou organizační strukturou a těsné součinnosti s vybranou vzdělávací organizací. Neméně důležité je i to, aby vedení společnosti vytvářelo průběžně pozitivní vnímání procesu dalšího vzdělávání uvnitř celé organizační struktury.

3. Které konkrétní způsoby a nástroje aplikujete, aby bylo vámi poskytované vzdělávání kvalitní?

Naší dlouhodobou snahou je umožnit pracovníkům odpovědným za přípravu a realizaci školicích programů pro naše zákazníky průběžné zvyšování jejich kvalifikace, protože jejich odborná kvalita je zcela zásadní pro výsledky námi dodávaných služeb. S tím

úzce souvisí proces výběru lektorů pro jednotlivá témata a oblasti školení. Lektori jsou průběžně hodnoceni jak našimi zaměstnanci odpovědnými za jednotlivé projekty, tak i samotnými zákazníky. Vedle lektorů však naši zákazníci standardně hodnotí i prostředí, ve kterém školení probíhá, průvodní servis i kvalitu studijních materiálů. Pro tento účel máme vlastní hodnotící formuláře, určené zejména pro vlastní účastníky školení. Stejně tak máme nastaven i systém zpětné vazby zadavatelských firem formou osobního jednání vždy po skončení zakázky a v případě jejího většího rozsahu i dalších hodnotících jednání v jejím průběhu.

4. Do jaké míry je kvalita kurzu závislá na jeho ceně?

Nemyslím, že jde o přímou úměru kvality vzdělávání a jeho ceny. Na druhé straně je však patrné ze zkušeností s realizací široké škály vzdělávacích aktivit s podporou evropských fondů, že cesta výběru dodavatele výhradně na základě nejnižší cenové nabídky je zcela zcestná.

5. Jak hodnotíte, že bylo vámi zrealizované vzdělávání kvalitní?

Zásadním indikátorem kvality vzdělávání je individuální hodnocení jednotlivých účastníků školení v kombinaci se zpětnou vazbou zadavatele, tj. organizace zákazníka. Zpravidla platí, že jsou-li spokojeni účastníci, dobrá bývá i zpětná vazba zadavatelské organizace. Zásadním faktorem pro konsensuální hodnocení účastníků a zadavatele je důkladná příprava programu s vrcholovým vedením zadavatelské organizace.

6. Jaké vlastnosti má podle vás kvalitní lektor?

Mezi osobní vlastnosti úspěšného lektora bezesporu patří empatie, schopnost naslouchat, schopnost zjednat si přirozenou autoritu, schopnost zachytit klíčové myšlenky a následně formulovat závěry, nebo zvládat diskusi s výrazně dominantními účastníky.

Komentář: Dotazovaný uvedl hned několik faktorů, které považuje za klíčové - odbornou zdatnost lektora, profesionalitu vzdělávací organizace a schopnost aktivní

spolupráce zadavatele. Důležitým bodem je tendence neustále zvyšovat kvalifikaci odborníků připravujících vzdělávací programy (zaměstnanci vzdělávací instituce a lektoři), protože právě oni jsou zodpovědní za chod vzdělávacího procesu.

#### Rozhovor č. 7

Odborník, se kterým byl rozhovor proveden: Ředitel soukromé instituce poskytující další vzdělávání s využitím dotačních programů

1. Co pro vás znamená kvalita dalšího vzdělávání?

Kvalitu dalšího vzdělávání vidím v těchto faktorech: lektor se zkušeností v oboru, motivovaný účastník, správná analýza vzdělávacích potřeb. Tyto faktory jsou stejně důležité a dohromady tvoří kvalitu vzdělávacího procesu.

2. Co považujete za nejdůležitější faktor ovlivňující kvalitu dalšího vzdělávání?

Pokud bych měl vybrat jeden či více faktorů, za nejdůležitější považuji lektora, analýzu vzdělávacích potřeb a motivaci účastníků.

3. Které konkrétní způsoby a nástroje aplikujete, aby bylo vámi poskytované vzdělávání kvalitní?

Aplikujeme hned několik nástrojů. Uvedu například kvalitní analýzu cílové skupiny – kdo jsou posluchači a jaké řeší potřeby, zjišťujeme zpětnou vazbu bezprostředně po kurzu formou závěrečné diskuse, kde se rovnou můžeme shodnout na tématu pro příště, pokud má kurz více dní.

4. Do jaké míry je kvalita kurzu závislá na jeho ceně?

Nemyslím si, že lze kvalitu kurzu posuzovat dle jeho ceny, proto se domnívám, že zde není žádná závislost.

5. Jak hodnotíte, že bylo vámi zrealizované vzdělávání kvalitní?

Nejvíce napoví okamžitá či pozdější zpětná vazba účastníků – okamžité reakce a mnoho dotazů a reflexe, které účastníci pokládají po kurzu buď ústně, nebo e-mailem.

6. Jaké vlastnosti má podle vás kvalitní lektor?

Jako klíčové bych uvedl zkušenost v oboru a praxe k tématu, které přednáší. Jinak mezi vlastnosti počítám komunikativnost, přívětivost, společenskost.

Komentář: Kvalitu dalšího vzdělávání spatřuje dotazovaný v lektorovi (v tom se shoduje s účastníky), analýze vzdělávacích potřeb a motivaci účastníků. Lektor, analýza vzdělávacích potřeb a motivace byly označeny jako nejdůležitější faktory.

Rozhovor č. 8

Odborník, se kterým byl rozhovor proveden: Ředitel soukromé instituce poskytující další vzdělávání formou otevřených kurzů

1. Co pro vás znamená kvalita dalšího vzdělávání?

Kvalita zahrnuje respektování etických norem, vytvoření odpovědného vztahu mezi lektory a posluchači, odpovídající učební pomůcky a vhodně zvolené formy vzdělávání. Některé vzdělávací programy máme akreditované, což také považuji za záruku kvality.

2. Co považujete za nejdůležitější faktor ovlivňující kvalitu dalšího vzdělávání?

V prvé řadě osobnost lektor, který je klíčovou osobností v celém procesu. Pokud bych měl zmínit další faktor, pravděpodobně by to byla právě akreditace, která může být pro nás konkurenční výhodou.

3. Které konkrétní způsoby a nástroje aplikujete, aby bylo vámi poskytované vzdělávání kvalitní?

Účastníci dalšího vzdělávání očekávají specifický přístup. Považuji za nezbytné, aby si lektor dokázal vytvořit neformální autoritu a důvěru posluchačů. Je třeba vyvážit teoretickou a aplikační část prezentace, aby se udržela pozornost posluchače. Proto je důležité, aby lektor dobře znal i praktické prostředí oblasti, ze které se posluchači rekrutují, nebo naopak pro kterou se připravují. Proto je vhodné aktivně posluchače do procesu výuky zařadit ať individuální nebo kolektivní formou. Za velmi dobrý nástroj považuji případové studie, zejména jsou-li orientovány na řešení konkrétních problémů, které jsou posluchačům blízké, které musí obtížně řešit ve své praxi nebo ty, na které v budoucnu narazí. Samozřejmě také pracujeme s našimi zaměstnanci a snažíme se je průběžně vzdělávat.

4. Do jaké míry je kvalita kurzu závislá na jeho ceně?

Cena kurzů by měla odrážet vynaložené náklady. Pokud je kurz vypracován na míru zadavatele, vyžaduje náročnou přípravu a zpracování specifických učebních textů a konkrétních případových studií a podobně, pak se tato skutečnost musí odrazit i v ceně. Na druhé straně se v praxi objevuje řada velmi drahých kurzů, na nichž je nejdražší jejich marketingová prezentace a mají spíše komerční, než odborný charakter a jejich kvalita zdaleka neodpovídá ceně. Ideální je, pokud zadavatel kurzu i realizátor spolupracují již delší dobu, nebo pokud je možné stavět na relevantních informacích. My realizujeme v současné době především kurzy otevřené, které musí pokrýt náklady na lektorské obsazení, pracovní výkon našich zaměstnanců, školící prostory, vzdělávací materiály a další.

5. Jak hodnotíte, že bylo vámi zrealizované vzdělávání kvalitní?

Jedním z kritérií může být závěrečný test, nebo zkouška, kde je možné exaktně ověřit získané znalosti posluchačů. Za vhodné považuji i anonymní hodnocení účastníky vzdělávání.

6. Jaké vlastnosti má podle vás kvalitní lektor?

Komunikativnost, odbornost, znalost metod a forem výuky se specifiky vzdělávání dospělých.

Komentář: Dotazovaný zmínil jako důležitý faktor ovlivňující kvalitu dalšího vzdělávání lektora a akreditaci. Kvalitu dalšího vzdělávání také chápe jako respektování etických norem, odpovídající učební pomůcky a vhodnost zvolených forem vzdělávání.

Rozhovor č. 9

Odborník, se kterým byl rozhovor proveden: Ředitel neziskové instituce poskytující další vzdělávání

1. Co pro vás znamená kvalita dalšího vzdělávání?

Kvalita dalšího vzdělávání pro nás znamená obohacení lidského života o nové poznatky, zkušenosti, přátele. Pokud účastník odchází z našeho kurzu s pocitem, že načerpal něco nového, vnímáme to jako kvalitně odvedenou práci z naší strany.

2. Co považujete za nejdůležitější faktor ovlivňující kvalitu dalšího vzdělávání?

Těch faktorů je víc. Pokud mám ale uvést jeden, pravděpodobně je to lektor.

3. Které konkrétní způsoby a nástroje aplikujete, aby bylo vámi poskytované vzdělávání kvalitní?

Průběžně zjišťujeme, o jaké kurzy je zájem – tedy zajímáme se o poptávku a snažíme se na ni vhodně reagovat. Pokud máme dobré reference na konkrétní lektory, snažíme se je dále rozvíjet, více obsazovat a vymýšlet s nimi nová témata, která by mohla být pro účastníky přínosná. Dále máme zavedený systém hodnocení všech pořádaných kurzů. Z těchto hodnocení čerpáme podněty pro zlepšení a posilujeme silné stránky.

4. Do jaké míry je kvalita kurzu závislá na jeho ceně?

Jistá závislost tu může být, není to však pravidlem. Kupříkladu někteří lektoři jsou dražší než jiní, velmi záleží na cílové skupině a účelu kurzu.

5. Jak hodnotíte, že bylo vámi zrealizované vzdělávání kvalitní?

Podle hodnocení, které průběžně evidujeme, reakcí účastníků i lektorů, podle toho, zda se k nám lidé vrací.

6. Jaké vlastnosti má podle vás kvalitní lektor?

Znalost oboru, schopnost motivovat, empatie.

Komentář: Dotazovaný zmínil jako hlavní faktor kvality dalšího vzdělávání lektora. Dále z rozhovoru vyplynulo, že přidanou hodnotu vidí dotazovaný v získávání nových podnětů, ať už jde o poznatky, či přátele.

Rozhovor č. 10

Odborník, se kterým byl rozhovor proveden: Ředitel svazu poskytující další vzdělávání pro své členy

1. Co pro vás znamená kvalita dalšího vzdělávání?

Kvalita znamená vhodně sestavený vzdělávací program s odpovídajícími vzdělávacími materiály.

2. Co považujete za nejdůležitější faktor ovlivňující kvalitu dalšího vzdělávání?

Obecně vzato je to vzdělávací program – musí být sestaven s ohledem na cílovou skupinu, logicky navazovat a splňovat zadaný cíl. Naše vzdělávací programy sestavují zaměstnanci, kteří jsou s cílovými skupinami denně v kontaktu, sledují nové trendy v oboru a to včetně legislativních změn. Pravděpodobně jsou to tedy oni, kdo je tím hlavním faktorem odpovídajícím za kvalitu.



3. Které konkrétní způsoby a nástroje aplikujete, aby bylo vámi poskytované vzdělávání kvalitní?

Průběžně hodnotíme práci zaměstnanců, rozdáváme evaluační dotazníky na kurzech. Jak jsem již zmínil, tak především sledujeme aktuality z oboru a rychle na ně reagujeme.

4. Do jaké míry je kvalita kurzu závislá na jeho ceně?

To záleží na konkrétních případech, ale mnohdy vyšší cena neznamená vyšší kvalitu.

5. Jak hodnotíte, že bylo vámi zrealizované vzdělávání kvalitní?

Pokud se k nám účastníci opakovaně vrací a využívají vědomosti z našich kurzů ve svém zaměstnání.

6. Jaké vlastnosti má podle vás kvalitní lektor?

Dobrou znalost přednášeného tématu, flexibilita, proaktivní přístup.

Komentář: Dotazovaný vidí jako důležitý faktor ovlivňující kvalitu dalšího vzdělávání zaměstnance, kteří tvoří vzdělávací programy. Kvalitu dalšího vzdělávání se snaží zajistit především sledováním trendů a legislativních změn v oboru a poskytnout tak účastníkům aktuální informace.

Cílem rozhovorů bylo dostat se hlouběji do zkoumané problematiky a pochopit souvislosti mezi jednotlivými faktory, které ovlivňují kvalitu procesů dalšího vzdělávání. Z rozhovorů vyplynulo, že jsou určité rozdíly ve vnímání kvality procesů dalšího vzdělávání především mezi účastníky a odborníky na další vzdělávání (lektory a řediteli vzdělávacích institucí). Výsledky rozhovorů poskytly podklady k zodpovězení výzkumné otázky:

2. Jaký je zásadní rozdíl ve vnímání kvality dalšího vzdělávání z pohledu účastníka, lektora a ředitele vzdělávací instituce?

Výsledky rozhovorů také poskytly údaje pro potvrzení stanovené hypotézy:

Nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím kvalitu dalšího vzdělávání je lektor.

Vyhodnocení výzkumných otázek a hypotézy se nachází v závěru práce.

Výzkum Kvalita procesů dalšího vzdělávání přinesl řadu dalších zajímavých poznatků. Jedním z nich je fakt, že cena kurzu mnohdy nevyovídá o jeho kvalitě. Není zde žádná závislost ve smyslu čím vyšší cena kurzu, tím vyšší je jeho kvalita. Účastníci uvedli poměrně široké cenové rozpětí (od 500,- do 10 000,- Kč) které jsou ochotni zaplatit za den kvalitního školení. Z rozhovorů s odborníky na další vzdělávání vyplynulo, že ani oni nevnímají závislost mezi cenou a kvalitou.

Pozitivním zjištěním je, že účastníci vnímají další vzdělávání kladně. Pokud jej považují za možnost vlastního rozvoje, kvalitně strávený čas a příjemné zpestření, jejich motivace a zainteresovanost bude napomáhat celému vzdělávacímu procesu.

33% procent účastníků dalšího vzdělávání uvedlo, že se účastní školení pouze 1x ročně a méně. Většina pracovních pozic vyžaduje průběžné doplňování vědomostí a dovedností. Zaměstnavatelé i sami účastníci by měli vzdělávání brát jako nezbytnou investici a věnovat jí odpovídající pozornost.

## **Závěr**

Cílem této diplomové práce bylo identifikovat rozdíly ve vnímání kvality procesů dalšího vzdělávání z pohledu účastníka, lektora a ředitele vzdělávací instituce. Dílčím cílem práce bylo potvrdit, či vyvrátit hypotézu stanovenou na základě zkušeností z vlastní praxe, že nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím kvalitu procesů dalšího vzdělávání je lektor.

V teoretické části práce byly charakterizovány procesy a kvalita dalšího vzdělávání včetně metod a nástrojů používaných pro řízení kvality procesů v dalším vzdělávání. Na základě teoretických východisek byla vymezena role managementu kvality v organizacích poskytujících další vzdělávání. Pozornost byla v teoretické části také věnována jednotlivým faktorům, které kvalitu procesů dalšího vzdělávání ovlivňují. Utřídění teoretických poznatků a pochopení souvislostí umožnilo realizaci výzkumu kvality procesů v dalším vzdělávání.

Výzkum kvality procesů v dalším vzdělávání byl cílen na získání podkladů pro zodpovězení stanovených výzkumných otázek a ověření či vyvrácení hypotézy. Byly šetřeny rozdíly ve vnímání kvality procesů dalšího vzdělávání z pohledu účastníka, lektora a ředitele vzdělávací instituce. Prostřednictvím dotazníků byla zjištěna data od účastníků dalšího vzdělávání a prostřednictvím rozhovorů podklady od lektorů a ředitelů vzdělávacích institucí. Výzkumné otázky jsou zodpovězeny následovně:

1. Co účastníci dalšího vzdělávání považují za nejdůležitější faktor ovlivňující kvalitu vzdělávacího procesu?

Účastníci dalšího vzdělávání považují za nejdůležitější faktor ovlivňující kvalitu vzdělávacího procesu lektora. Tato skutečnost byla potvrzena na základě dat získaných z dotazníkového šetření, kde nejvíce účastníků (56%) uvedlo, že lektora považují za nejdůležitější faktor z hlediska kvality kurzu. Dále také největší část dotazovaných uvedla, že pokud si sami vybírají kurz dalšího vzdělávání, volí podle lektorského obsazení.

2. Jaký je zásadní rozdíl ve vnímání kvality dalšího vzdělávání z pohledu účastníka, lektora a ředitele vzdělávací instituce?

Bylo zjištěno, že vnímání kvality dalšího vzdělávání je relativně obdobné ze strany lektorů a ředitelů vzdělávací instituce. Jedná se o odborníky, kteří v oblasti dalšího vzdělávání denně působí, vzdělávají se a společně realizují vzdělávací procesy. Dá se tedy usoudit, že zainteresované strany, které působí v pozici dodavatele vzdělávacího procesu, vnímají kvalitu dalšího vzdělávání podobně. Rozdíly byly identifikovány mezi skupinou účastníků a skupinou odborníků (lektorů a ředitelů vzdělávacích institucí). Zjištěny byly následující rozdíly:

1. Lektoři a ředitelé vzdělávacích institucí uvádějí jako důležité faktory kvality dalšího vzdělávání akreditaci a soulad s legislativou. Bylo ale zjištěno, že účastníci těmto faktorům nepřikládají přílišnou důležitost, pokud jde o kvalitu dalšího vzdělávání.

2. Ze strany lektorů a ředitelů vzdělávacích institucí mnohokrát zaznělo, že klíčová je ve vzdělávacím procesu odbornost výkladu i lektora. Účastníkům jde ale primárně o to, aby je vzdělávání bavilo a aby byl lektor spíše charismatickou a silnou osobností, která je umí zaujmout, pobavit a inspirovat. Pokud je výklad odborně v pořádku, ale účastníky lektor nezaujme, nebudou s dalším vzděláváním spokojeni. Charisma lektora může naopak v mnoha případech zastínit slabší míru odbornosti vzdělávacího procesu.

3. Lektoři a ředitelé vzdělávacích institucí upozorňují na důležitost organizace kurzů (zajištění vzdělávacích prostor, včasné zaslání informací, časový harmonogram a podobně) a kvality vzdělávacích materiálů. Organizaci kurzu ale považuje za nejdůležitější pouze 1% účastníků a vzdělávací materiály pouze 4%. Tyto faktory se pro účastníky jeví jako nepříliš důležité, přestože je jim ze strany poskytovatelů dalšího vzdělávání mnohdy věnována velká pozornost.

Hypotéza „Nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím kvalitu dalšího vzdělávání je lektor“ je potvrzena. Potvrzení bylo stanoveno na základě dat získaných z dotazníkového

šetření, kde účastníci označili lektora za nejdůležitější faktor ovlivňující kvalitu vzdělávacího procesu a na základě podkladů z rozhovorů, kde 4 z 5 lektorů a 4 z 5 ředitelů vzdělávací instituce uvedli lektora jako nejdůležitější faktor ovlivňující kvalitu dalšího vzdělávání.

Cíl práce byl splněn. Na základě výstupů z diplomové práce jsou stanovena doporučení na podporu kvality procesů dalšího vzdělávání:

### 1. Doporučení pro účastníky dalšího vzdělávání

Účastník dalšího vzdělávání má do značné míry moc ovlivnit kvalitu. Je zákazníkem v pravém slova smyslu. Poptávka určuje nabídku, a pokud chceme jako účastníci kvalitní produkt, měli bychom vzdělávacím institucím poskytovat zpětnou vazbu. Pouze pokud budeme vyžadovat a volit kvalitu, budeme ji rozvíjet a podporovat.

### 2. Doporučení pro lektory dalšího vzdělávání

Lektor ovlivňuje atmosféru vzdělávacího procesu, jeho průběh a výsledky. Odborná znalost problematiky je nezbytnou podmínkou, která se ze strany lektora očekává. Nesmírně důležitá je ale také lektorova osobnost, jeho přístup k účastníkům a charisma. Stejně tak, jako je lektorům doporučováno neustálé zvyšování kvalifikace a prohlubování odborných znalostí, by měl být kladen důraz na rozvoj osobnostní složky.

### 3. Doporučení pro ředitele vzdělávacích institucí

Ředitel vzdělávací instituce by měl znát silné a slabé stránky lektorů a umět s nimi pracovat. Měl by si být vědom faktu, že kvalitní lektor není samozřejmostí a pokud je považován za kvalitního nyní, nemusí tomu tak být vždy. Proto by měli být i ti nejlepší lektori neustále vzdělávání a průběžně hodnoceni. Ředitel vzdělávací instituce by měl průběžně získávat zpětnou vazbu od účastníků a zjišťovat, co je kvalita dalšího vzdělávání z jejich pohledu. Pouze pokud pochopí, co je pro zadavatele a účastníky skutečně důležité, jak vnímají kvalitu a co si pod ní reálně představují, bude schopen

reagovat na jejich potřeby a nastavit veškeré procesy v organizaci tak, aby byly tyto potřeby splněny.

## Seznam použitých informačních zdrojů

ARCARO, Jerome S. *Quality in education: an implementation handbook*. Delray Beach, Fla.: St. Lucie Press, c1995. ISBN 1884015581.

Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, z.s. - Asociace vydala desatera kvality. Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, z.s. - Úvodní strana [online]. Copyright © Copyright 2016, Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR. [cit. 14.02.2019]. Dostupné z: <http://www.aivd.cz/cz/desatera-kvality/>

BENEŠ, Milan. *Andragogika. 2.*, aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4824-5.

BEZDĚKOVÁ, K. a kol. *Kvalita dalšího vzdělávání: koncepční část. Materiál pro analyticko-koncepční studii IPN KONCEPT* [online]. 09.01.2018. Praha: Národní vzdělávací fond, 2011-2018, [cit. 2018-03-28]. Dostupné online na: <http://www.nuv.cz/file/1083/>

Co je EQAVET, Národní ústav pro vzdělávání. Národní ústav pro vzdělávání [online]. Copyright © 2001 [cit. 20.11.2018]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/eqavet/co-je-eqavet>

Co je to ta skutečná kvalita dalšího vzdělávání? - EduNews.cz. Novinky z oblasti firemního vzdělávání pod jednou střešou - EduNews.cz [online]. Copyright © 1999 [cit. 13.02.2019]. Dostupné z: <https://www.edunews.cz/a-702/co-je-to-ta-skutecna-kvalita-dalsiho-vzdelavani>

ČÁBALOVÁ, Dagmar. *Pedagogika*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-2472993-0.

Časté dotazy - Národní soustava kvalifikací. Národní soustava kvalifikací [online]. Copyright © [cit. 29.05.2018]. Dostupné z: [http://www.narodnikvalifikace.cz/caste-dotazy/\\$1809](http://www.narodnikvalifikace.cz/caste-dotazy/$1809)

EUR-Lex - ef0016 - EN - EUR-Lex. EUR-Lex — Access to European Union law [online]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM:ef0016>

HAVLÍČKOVÁ, Daniela a Kamila ŽÁRSKÁ, *Kompetence v neformálním vzdělávání*, Praha: Comunica. 2012. ISBN 978-80-87449-19-9.

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2016. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5326-3.

CHROMÝ, Jan. *Práce s empirickými daty*. Praha: Karolinum, 2014. ISBN 970-80-246-2801-1.

JANÍK, Tomáš. *Kvalita (ve) vzdělávání: obsahově zaměřený přístup ke zkoumání a zlepšování výuky*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. Syntézy výzkumu vzdělávání. ISBN 978-80-210-6349-5.

JANOŮŠKOVÁ, S., MARŠÁK, J., *Indikátory kvality vzdělávání*. Pedagogika. 2008, 2008(4), 315-326.

KAZÍK, Petr. *Rukověť dobrého interního lektora: pro efektivní vzdělávání ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0287-7.

KAZÍK, Petr. *Rukověť dobrého lektora: praktické tipy a návody pro začínající i zkušené přednášející*. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2453-9.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.

Kraje ČR. DV Monitor [online]. Dostupné z: <http://www.dvmonitor.cz/kraje-cr>

Kvalita ve vzdělávání | Andromedia.cz. Andromedia.cz | Sdílením informací ke konkurenční výhodě [online]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/kvalita-ve-vzdelavani>

LANGER, Tomáš. *Moderní lektor: průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0093-4.



LANGER, Tomáš. *Náš zákazník – náš pán. I v dalším vzdělávání?.*, Zpracováno v rámci udržitelnosti projektu Koncepce dalšího vzdělávání. © Národní ústav pro vzdělávání, 2013. Dostupné z: <http://www.aivd.cz/cz/clanky-o-kvalite-dalsiho-vzdelavani/>

LANGER, Tomáš. *Nejen reference svědčí o kvalitě vzdělávání.* Zpracováno v rámci udržitelnosti projektu Koncepce dalšího vzdělávání. © Národní ústav pro vzdělávání, 2013. Dostupné z: <http://www.aivd.cz/cz/clanky-o-kvalite-dalsiho-vzdelavani/>

*Lektor dalšího vzdělávání - Národní soustava kvalifikací.* Národní soustava kvalifikací [online]. Copyright © [cit. 29.05.2018]. Dostupné z: [https://www.narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-581-Lektor\\_dalsiho\\_vzdelavani](https://www.narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-581-Lektor_dalsiho_vzdelavani)

MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy.* Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2432-4.

MICHEK, Stanislav. *Přístupy k řízení kvality v odborném vzdělávání: příklady pokynů, doporučení, modelů, nástrojů, rámců a standardů kvality z vybraných zemí západní a severní Evropy.* Praha: NÚOV, 2008. ISBN 978-80-87063-17-0.

MŠMT, Tiskové zprávy, 8. 1. 2019

Nástroje hodnocení kvality, Národní ústav pro vzdělávání. Národní ústav pro vzdělávání [online]. Copyright © [cit. 23.05.2018]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/t/nastroje-hodnoceni-kvality-1>

NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody.* Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

NENADÁL, Jaroslav. *Moderní systémy řízení jakosti: quality management.* 2. doplněné vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-071-6.

NIDV - K2 – kvalita a konkurenceschopnost v neformálním vzdělávání. NIDV - Národní institut dalšího vzdělávání [online]. Copyright © 2018 NIDV [cit. 09.11.2018]. Dostupné z: <https://www.nidv.cz/projekty/archiv-projektu-esf/138-k2-kvalita-a-konkurenceschopnost-v-neformalnim-vzdelavani>

O DV Monitor. DV Monitor [online]. Dostupné z: <http://www.dvmonitor.cz/o-dvm>

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.

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

PRŮCHA, Jan. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada, 2014. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5232-7.

SALLIS, Edward. *Total Quality Management in Education*. 3. vyd., Routledge. 2002. ISBN 0 7494 3796 0.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

Strategie celoživotního učení ČR, schválena vládou usnesením č. 761 ze dne 11.7.2007

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

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8.

VETEŠKA, Jaroslav. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1026-9.

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

WOOD, Jane a John DICKINSON. *Quality assurance and evaluation in the lifelong learning sector*. Exeter: Learning Matters, 2011. ISBN 1844458369.

Zajišťování kvality odborného vzdělávání, Národní ústav odborného vzdělávání. Národní ústav odborného vzdělávání [online]. Copyright © 2008 QCM [cit. 23.05.2018]. Dostupné z: <http://www.nuov.cz/zajistovani-kvality-odborneho-vzdelavani>

Zákon č. 568/2009 o celoživotnom vzdelávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov

## **Seznam obrázků**

Obrázek č. 1 - Mužík, J., Palán, Z., a kol., *Kvalita v dalším profesním vzdělávání. Vzdělávací program jako základní kategorie dalšího profesního vzdělávání*. 2008.

Dostupné z: [http://old.nvf.cz/kvalita/dokumenty/vzdel\\_program.pdf](http://old.nvf.cz/kvalita/dokumenty/vzdel_program.pdf)

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

## **Seznam grafů**

Graf č. 1 – Jste.

Graf č. 2 – Kolik je vám let?

Graf č. 3 – Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf č. 4 – Jak často se účastníte školení?

Graf č. 5 – Další vzdělávání považujete za.

Graf č. 6 – Kvalitní další vzdělávání pro vás znamená.

Graf č. 7 – Co z hlediska kvality kurzu považujete za nejdůležitější faktor?

Graf č. 8 – Pokud si sami vybíráte kurz nejdůležitější je pro vás.

Graf č. 9 - Jakou maximální částku jste ochotni zaplatit jako jednotlivec za jednodenní kurz (8 hodin), který považujete za kvalitní?

## **Seznam příloh**

- A) Desatero kvalitní vzdělávací instituce
- B) Desatero kvalitního lektora
- C) Dotazník pro účastníky dalšího vzdělávání
- D) Otázky k rozhovoru s lektory a řediteli vzdělávacích institucí
- E) Žádost o rozhovory

## A) Desatero kvalitní vzdělávací instituce



**aivd**  
Asociace institucí  
vzdělávání dospělých ČR, o.s.

### DESATERO KVALITNÍ VZDĚLÁVACÍ INSTITUTE

1. Kvalitní instituce je ve své odbornosti uznávanou autoritou, je strategicky řízena a pečuje o svůj neustálý rozvoj.
2. Dodržuje sjednané dohody, respektuje příslušné právní předpisy, je členem respektovaných profesních sdružení a chová se eticky i vůči konkurenci.
3. Je zákaznický orientována, klient je vždy v centru její pozornosti.
4. Dokáže nejen úspěšně nabídnout svůj produkt, ale také klientovi při jeho volbě komplexně poradit.
5. Je schopna realizovat vzdělávání na klíč podle potřeb klienta, využívá vlastní studijní materiály a didaktické pomůcky.
6. Pečuje o trvalé zvyšování kvality svých lektorů a dalších spolupracovníků.
7. Realizuje vzdělávací akce v prostorách odpovídajících hygienickým a psychohygienickým zásadám, dbá na odpovídající komfort při vzdělávacích akcích.
8. Využívá moderní technologie a aplikuje aktuální poznatky andragogiky.
9. Je schopna předložit reference, vč. kontaktů na referenční osoby.
10. Snaží se nejen naplnit, ale i předčít očekávání svých klientů.

[www.aivd.cz](http://www.aivd.cz)

## B) Desatero kvalitního lektora



Asociace institucí  
vzdělávání dospělých ČR, o.s.



### DESATERO KVALITNÍHO LEKTORA

1. Kvalitní lektor je vždy čestný ve vztahu k zaměstnavateli, zadavateli i účastníkům vzdělávání (ke klientovi). Dodržuje etický kodex a další dohodnutá pravidla.
2. Je respektovanou osobností, odborníkem s komplexními a aktuálními poznatky v oboru, ve kterém působí.
3. Dělá svou práci rád a vnímá ji jako poslání. Je vstřícný a přátelský, trpělivý a empatický. Má autoritu, povzbuzuje a vede účastníky, je předvídavý, kreativní a schopný improvizace.
4. Neustále aktualizuje své lektorské a odborné kompetence, účastní se vzdělávacích a rozvojových akcí, studuje odborné zdroje, popř. sám publikuje.
5. Přijímá supervizi své práce jako cestu ke kvalitě.
6. Analyzuje a respektuje potřeby klienta v rámci své odbornosti a zadání. Dosahuje cílů, které se zavázal naplnit.
7. Dokáže provést klienta procesem přípravy, realizace a evaluace vzdělávacího procesu.
8. Zná širokou škálu metod a technik vzdělávání a využívá je s ohledem na obsah a cíle vzdělávání i cílovou skupinu.
9. Je schopen týmové spolupráce.
10. Šíří a podporuje dobré jméno instituce svou profesionalitou, chováním a vystupováním.

[www.aivd.cz](http://www.aivd.cz)



### **C) Dotazník pro účastníky dalšího vzdělávání**

#### **1. Jste:**

- a) Žena
- b) Muž

#### **2. Kolik je vám let?**

- a) 18 – 24 let
- a) 25 – 34 let
- b) 35 – 53 let
- c) 54 let a více

#### **3. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a) Základní
- a) Středoškolské
- b) Vyšší odborné nebo vysokoškolské
- d) Jiné

#### **4. Jak často se účastníte školení?**

- a) 1x ročně a méně
- 2) 2x – 9x ročně
- 3) 10x ročně a více

#### **5. Další vzdělávání považujete za:**

- a) Ztrátu času
- b) Povinnost nařízenou zaměstnavatelem

- c) Příjemné zpestření
- d) Možnost rozvoje a kvalitně strávený čas

**6. Kvalitní další vzdělávání pro vás znamená:**

- a) Vzdělávání, které je akreditované (např. MŠMT)
- b) Vzdělávání, které má přínos do vaší praxe
- c) Vzdělávání, které vás baví
- d) Vzdělávání, které je v souladu s legislativou

**7. Co z hlediska kvality kurzu považujete za nejdůležitější faktor?**

- a) Místo konání kurzu (prostředí – školící místnost, dostupnost, možnost parkování aj.)
- b) Lektora
- c) Přínos pro praxi
- d) Obsahově i graficky kvalitně zpracované vzdělávací materiály (skripta)
- e) Organizaci (včas podané informace, dodržení časového rozsahu, označení místnosti aj.)

**8. Pokud si sami vybíráte kurz, nejdůležitější je pro vás:**

- a) Cena
- b) Lektorské obsazení
- c) Pověst a certifikáty vzdělávací instituce
- d) Doporučení známých

**9. Jaké vlastnosti má podle vás kvalitní lektor?**

**10. Jakou maximální částku jste ochotni zaplatit jako jednotlivec za jednodenní kurz (8 hodin), který považujete za kvalitní?**

## **D) Otázky k rozhovoru s lektory a řediteli vzdělávacích institucí**

Odborník, se kterým byl rozhovor proveden:

1. Co pro vás znamená kvalita dalšího vzdělávání?
2. Co považujete za nejdůležitější faktor ovlivňující kvalitu dalšího vzdělávání?
3. Které konkrétní způsoby a nástroje aplikujete, aby bylo vámi poskytované vzdělávání kvalitní?
4. Do jaké míry je kvalita kurzu závislá na jeho ceně?
5. Jak hodnotíte, že bylo vámi zrealizované vzdělávání kvalitní?
6. Jaké vlastnosti má podle vás kvalitní lektor?

### **E) Žádost o rozhovory**

Vážená paní/vážený pane,

dovoluji si Vás oslovit s prosbou o součinnost při realizaci výzkumného šetření na téma *Kvalita procesů dalšího vzdělávání*, které realizuji v rámci své diplomové práce na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy.

Vzhledem k tomu, že jste expertem na další vzdělávání a Vaše působení vzdělávací procesy přímo ovlivňuje, chtěla bych Vás požádat o krátký rozhovor na toto téma.

Časově i místem se Vám přizpůsobím.

Mockrát děkuji a budu se těšit na setkání,

Bc. Kamila Trousilová