

**EVALUACE SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ
REALIZUJÍCÍCH NÁRODNÍ STRATEGICKÝ REFERENČNÍ RÁMEC
V PROGRAMOVÉM OBDOBÍ 2007–2013
(ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA)**

EVALUACE SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ REALIZUJÍCÍCH NÁRODNÍ STRATEGICKÝ REFERENČNÍ RÁMEC V PROGRAMOVÉM OBDOBÍ 2007–2013 ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

System vzdělávání je hrazen z projektu OP Technická pomoc „System vzdělávání zaměstnanců realizujících NSRR v období 2007–2013“.

ZADAVATEL:

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR

Národní orgán pro koordinaci

Staroměstské náměstí 6, 110 15 Praha 1



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

ZPRACOVATEL:

Institut evaluací a sociálních analýz (INESAN)

Heřmanova 22, 170 00 PRAHA 7

Tel.: +420 220 190 597

E-mail: info@inesan.eu

www.inesan.eu

OBSAH

OBSAH	1
SHRNUTÍ	4
EXECUTIVE SUMMARY	9
1. PŘEHLED NEJDŮLEŽITĚJŠÍCH ZJIŠTĚNÍ	14
2. DOPORUČENÍ	17
3. ÚVOD	22
3.1 KONTEXT EVALUACE.....	22
3.2 CÍLE EVALUACE	22
4. POPIS PROVEDENÍ EVALUACE	25
4.1 DESK RESEARCH	25
4.2 ŠETŘENÍ ÚČASTNÍKŮ VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ	25
4.3 ŠETŘENÍ NEÚČASTNÍKŮ VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ.....	26
4.4 ŠETŘENÍ KOORDINÁTORŮ A NADŘÍZENÝCH	27
4.5 VYSVĚTLIVKY K VÝSLEDKŮM VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ	27
5. ODPOVĚDI NA EVALUAČNÍ OTÁZKY	28
5.1 EVALUAČNÍ OTÁZKY K CÍLI 1A – ZHODNOCENÍ OBSAHU A VÝSLEDKŮ SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ	28
EO 1a_1 Nabízel Systém vzdělávání akce, které účastníci hodnotili jako dobře využitelné pro svou práci? Které byly nejčastěji hodnoceny jako dobře využitelné?	28
EO 1a_2 Které vzdělávací akce přinesly největší hodnotu s ohledem na náklady?	30
EO 1a_3 Které didaktické přístupy nejlépe napomáhaly naplňování cílů Systému vzdělávání?	33
EO 1a_4 Jaké další faktory nejvíce souvisely s bezprostřední spokojeností účastníků vzdělávání?	34
EO 1a_5 Odpovídaly formáty akcí a využívané didaktické přístupy současným poznatkům o učení se dospělých?	35
EO 1a_6 Plnily kurzy měkkých dovedností existující potřeby zaměstnanců implementační struktury?	37
EO 1a_7 Byly kurzy měkkých dovedností efektivní?	39
EO 1a_8 Do jaké míry dokázali účastníci vzdělávacích akcí aplikovat nabyté znalosti?	41
EO 1a_8.1 Zvýšila se úroveň znalostí a dovedností účastníků vzdělávacích akcí?	41
EO1a_8.2 Využili účastníci nabyté znalosti a dovednosti při své vlastní práci?	41

EO 1a_8.3	Odrazily se nové znalosti a dovednosti na způsobu a kvalitě fungování organizací, v nichž účastníci vzdělávání působili?	41
EO 1a_9	Jak kvalitní byly z pohledu potřeb klientů Systému vzdělávání podklady ke vzdělávacím akcím?	45
EO 1a_10	Lze vysledovat souvislost mezi některými znaky lektorů a hodnocením vzdělávacích akcí účastníky?	47
5.2 EVALUAČNÍ OTÁZKY K CÍLI 1B – ZHODNOCENÍ FUNGOVÁNÍ SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ		
50		
EO 1b_1	Lze vypořádat systematické rozdíly mezi účastí zaměstnanců jednotlivých organizací implementujících NSRR na různých typech kurzů? Které faktory tyto odlišnosti způsobily? Jsou některé z těchto odlišností nelogické?	50
EO 1b_2	Odpovídal obecný formát vzdělávání potřebám a možnostem účastníků?	53
EO 1b_3	Byly dostatečně pokryty potřeby různých skupin zaměstnanců?	54
EO 1b_4	Fungoval systém průběžného zjišťování potřeb a reakce na ně efektivně?	56
EO 1b_5	Plnili koordinátoři vzdělávání jednotlivých organizací svou roli efektivně?	58
EO 1b_6	Fungoval systém sběru a využití zpětné vazby od účastníků efektivně?	59
EO 1b_7	Byly jednotkové ceny uvedené ve smlouvě o poskytování služeb dostatečné?	61
5.3 EVALUAČNÍ OTÁZKY K CÍLI 2A – ZJIŠTĚNÍ POTŘEB PRO ÚČELY ZACÍLENÍ OBSAHU VZDĚLÁVÁNÍ		
64		
EO 2a_1	Ve kterých oblastech existuje nejsilnější potřeba zvyšovat prostřednictvím Systému vzdělávání znalosti a dovednosti organizací implementujících ESIF? Ve kterých oblastech lze očekávat největší tlak na udržování a zvyšování znalostí a dovedností?	64
EO 2a_2	Je potřeba, aby Systém vzdělávání nabízel kurzy měkkých dovedností? Na které dovednosti by se měl zaměřit především?	66
EO 2a_3	Budou se potřeby lišit v závislosti na změnách struktury zaměstnanců oproti minulému období?	68
5.4 EVALUAČNÍ OTÁZKY K CÍLI 2B – NASTAVENÍ NOVÉHO SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ		
70		
EO 2b_1	Jaké aspekty průchodu účastníka Systémem vzdělávání by se měly změnit?	70
EO 2b_2	Jaké aspekty spolupráce mezi zadavatelem (OAK) a dodavatelem bude pro příští období Systému vzdělávání potřeba změnit?	72
EO 2b_3	Jaké jsou hlavní bariéry efektivnějšího vzdělávání, které vznikají na straně organizací implementujících ESI fondy?	73
EO 2b_4	Je potřeba v novém Systému vzdělávání změnit či upravit nastavení jednotkových cen ve smlouvě o poskytování služeb?	75
EO 2b_5	Jak lze v novém období předcházet riziku nedostatku lektorů, popř. neochoty expertů působit jako lektoři?	76

- EO 2b_6 Lze v oblasti dalšího profesního vzdělávání identifikovat postupy a trendy, jejichž využití v Systému vzdělávání by výrazně pomohlo zvýšit kvalitu práce organizací implementujících ESI fondy v ČR? 77
- EO 2b_7 Jakými nástroji nad rámec poskytování formálních vzdělávacích akcí může Systém vzdělávání, potažmo MMR-NOK/OAK, s ohledem na zjištěné potřeby podporovat učení se zaměstnanců implementační struktury ESI fondů? 79

SHRNUTÍ

1.1 Popis cílů a průběhu evaluace

Cílem této evaluace je jak zhodnocení dosavadního Systému vzdělávání, tak získání podkladů pro rozhodování o novém Systému vzdělávání. Cíle evaluace tedy jsou:

Zhodnotit Systém vzdělávání realizovaný v období 2009–2015

- 1a) Zhodnotit obsah a výsledky vzdělávacích akcí
- 1b) Zhodnotit fungování Systému vzdělávání

Získat informace pro zadání a nastavení Systému vzdělávání v programovém období 2014–2020

- 2a) Zjistit vzdělávací potřeby a údaje pro obsahové zacílení vzdělávání
- 2b) Poskytnout podklady pro nastavení Systému vzdělávání 2014–2020

Evaluace probíhala od 1. 9. 2015 do 24. 11. 2015.

1.2 Stručný popis použitých metod a dat

1.2.1 Desk research

S využitím dostupných zdrojů poskytnutých realizátorem vzdělávacích kurzů byly pro účely sekundární analýzy vytvořeny dvě samostatné datové formy. První z datových forem obsahuje proměnné týkající se charakteristik jednotlivých typových pozic, druhá datová forma obsahuje proměnné popisující jednotlivé znaky realizovaných kurzů.

1.2.2 Šetření účastníků vzdělávacích akcí

Kvantitativní šetření mezi účastníky Systému vzdělávání bylo realizováno metodou CAWI (Computer Assisted Web Interviewing) tedy pomocí on-line dotazníku, který je vyplňován jednotlivými respondenty samostatně. Celková doba trvání sběru dat činila 15 dní a vlastní sběr dat probíhal od 7. 10. 2015 do 23. 10. 2015. Celkem bylo osloveno 2.298 respondentů, přičemž on-line dotazník vyplnilo 762 respondentů; míra návratnosti tedy dosáhla 33 %. Vzhledem ke skutečnosti, že některé dotazníky byly vyplněné neúplně, byla finální analýza provedena na souboru 717 respondentů.

Kvalitativní šetření bylo provedeno formou hloubkových rozhovorů s vybranými účastníky vzdělávacích akcí. Respondenti tohoto šetření byli vybráni metodou záměrného výběru. Celkem bylo dotazováno 8 účastníků vzdělávacích akcí na pozicích referentů a vedoucích oddělení z vybraných subjektů implementační struktury.

1.2.3 Šetření neúčastníků vzdělávacích akcí

Výzkum mezi ostatními zaměstnanci implementační struktury byl realizován metodou CAWI. Celková doba trvání sběru dat činila v tomto případě 6 dní. V případě pracovníků, kteří se neúčastnili Systému vzdělávání, bylo osloveno celkem 367 respondentů; do výzkumu se zapojilo 85 respondentů, přičemž míra návratnosti činí 23 %. Vzhledem ke skutečnosti, že některé dotazníky zůstaly nedokončené, byla finální analýza provedena na souboru 78 respondentů.

1.2.4 Šetření koordinátorů a nadřízených

V rámci kvalitativního šetření realizovaného na přelomu září a října 2015 bylo provedeno 25 individuálních hloubkových rozhovorů; celkem bylo dotazováno 12 koordinátorů vzdělávání a 13 vedoucích pracovníků v celkem 6 řídicích orgánech. Z hlediska zastávané pozice nadřízených šlo o vedoucí oddělení s 3–15 podřízenými.

1.3 Souhrn zjištění

1.3.1 Zhodnocení obsahu a výsledků vzdělávacích akcí Systému vzdělávání

V rámci Systému vzdělávání bylo uskutečněno celkem 622 vzdělávacích akcí, při kterých bylo proškoleno 8.982 pracovníků; v rámci Systému vzdělávání vzniklo 27 základních vzdělávacích programů a 62 aktualizčních seminářů.

Systém vzdělávání poskytuje zejména odborné vzdělávací akce týkající se témat, jež nejsou obecně dostupná, a která jsou přitom pro pracovníky implementační struktury zásadní. Jde o kurzy zaměřené na oblast operačních programů, jejich řízení, implementace a kontroly. Nabídka kurzů v rámci Systému vzdělávání umožňuje pracovníkům zvyšovat své znalosti a odbornost zejména v horizontálních tématech, což vede k vyšší efektivitě práce na úrovni jednotlivých pracovníků, neboť nově získané poznatky a dovednosti působí na změnu pracovních návyků. Jednotlivé subjekty implementace mohou dále využít své vzdělávací rozpočty na specifická školení.

Čtyři pětiny účastníků vzdělávacích akcí hodnotí všechny nebo většinu kurzů absolvovaných v rámci Systému vzdělávání jako využitelné při pracovní činnosti. Celkem 15 % dotazovaných účastníků vzdělávacích akcí potvrdilo, že všechny kurzy, které oslovení pracovníci implementační struktury navštívili, jsou využitelné pro jejich práci.

1.3.2 Zhodnocení fungování Systému vzdělávání

Z výsledků výzkumného šetření provedeného v rámci evaluace vyplynulo, že Systém vzdělávání vede ke zvyšování znalostí a dovedností pracovníků implementační struktury, vytváří předpoklady jejich odborného růstu a naplňuje potřeby pro výkon funkce na pozicích popsaných v řídicích dokumentech programů. Těchto cílů bylo mj. dosaženo i proto, že Systém vzdělávání je dostatečně flexibilní a umožňuje průběžně reagovat na ad-hoc požadavky.

Ze získaných odpovědí vyplývá, že celkem dvě třetiny účastníků lépe rozumí své práci a více než polovina dělá ve své práci některé věci jinak/lépe. Dotazovaní nadřízení potvrdili, že Systém vzdělávání poskytoval kurzy využitelné pracovníky jejich oddělení.

Navzdory relativně vysoké míře využití získaných znalostí a poznatků v pracovní činnosti je dopad osvojených poznatků a znalostí na způsob a kvalitu fungování organizací nízký. Celkem 31 % účastníků kurzů je přesvědčeno o tom, že díky absolvování kurzu přispěli k efektivnějšímu využívání zdrojů v organizaci a 16 % respondentů změnilo na svém pracovišti způsob práce či upravilo činnosti na základě poznatků získaných v rámci kurzu.

1.3.3 Vzdělávací potřeby a údaje pro obsahové zacílení Systému vzdělávání 2014–2020

Z hlediska budoucích vzdělávacích potřeb je patrný důraz zejména na odborné vzdělávání; zejména pak problematika související s veřejnými zakázkami představuje hlavní oblast zájmu samotných pracovníků i potřeb formulovaných nadřízenými. Tematicky je do budoucna zájem spíše o kurzy s užším zaměřením. Zájem je např. o veřejné zadávání, veřejnou podporu a audity, angličtinu s tematikou fondů, způsobilost výdajů a evaluace.

Kromě převládajícího akcentu na odborné vzdělávání bude nutné věnovat pozornost rozvoji měkkých dovedností. Mezi nejčastěji zmiňované kurzy z oblasti měkkých dovedností patří asertivita, prezentační a komunikační dovednosti, time management a stress management.

1.3.4 Podklady pro nastavení Systému vzdělávání 2014–2020

Vzhledem k dosavadní funkčnosti Systému vzdělávání není z dostupných podkladů a ze zpětné vazby poskytované od rozličných zainteresovaných stran (koordinátorů, nadřízených a účastníků vzdělávacích akcí) patrná nutnost systémové revize či zásadní změny struktury Systému vzdělávání.

Na tematickou diferenciaci vzdělávacích akcí oddělující odborné kurzy od kurzů měkkých dovedností navazuje návrh na organizační oddělení obou typů vzdělávacích akcí. Mezi oběma typy vzdělávacích akcí jsou patrné rozdíly týkající se dostupnosti lektorů, jejich finančního ohodnocení, použitých didaktických metod i možností pro uplatnění nabytých poznatků v rámci pracovní činnosti.

Nejvíce preferovanými formáty akcí ze strany účastníků jsou jednodenní kurzy o rozsahu osmi vyučovacími hodinami; z pohledu nadřízených a koordinátorů optimální rozsah činí přibližně šest až sedm hodin.

1.4 Stručný přehled doporučení

1.4.1 Obsah a forma kurzů

Vzhledem k tomu, že se kurzů účastní lidé s různými odbornými zájmy a s odlišným zaměřením, a že také lektor může problematiku pojímat z jiného hlediska, než očekává publikum, je dále navrhováno, aby byla ponechána a posílena (např. více prezentována před konáním kurzu) možnost zasílání otázek lektorovi před kurzem.

Kvalita podkladů, tj. studijních materiálů má zásadní vliv na celkovou spokojenost s kurzy a na vnímání jejich přínosu. Doposud připravené podklady jsou účastníky vzdělávacích akcí považovány za kvalitní a lze je doporučit pro budoucí použití.

Z hlediska možností pro uplatnění moderních výukových metod je nutné vycházet z charakteru cílové skupiny (potenciálních účastníků vzdělávacích akcí), jejich potřeb a z obsahu jednotlivých kurzů. V případě odborných kurzů se doporučuje aplikovat formu prezenčních kurzů založených na výkladu lektora doplněného o modelové situace, případové studie a diskusi v rámci skupiny účastníků. V případě kurzů měkkých dovedností se doporučuje více aplikovat interaktivní metody výuky jako např. hraní rolí či týmová cvičení, nicméně i v tomto ohledu jsou možnosti využití distančních forem vzdělávání (zejména pak e-learningu) malé.

Evaluátor navrhuje nově vymezit obsah kurzů z oblasti veřejných zakázek. Jedná se totiž o širokou oblast, v rámci níž se vyskytuje řada témat, s nimiž se účastníci kurzů v praxi potýkají. V této souvislosti pak evaluátor doporučuje oblast veřejných zakázek, která je mezi účastníky kurzů velmi žádaná a nadřizenými je konfirmována její potřebnost a užitečnost, dále doplnit o další dílčí témata.

1.4.2 Systém vzdělávání

Jako problematický se ukazuje stávající branding, tj. komplex aktivit, které mají v daném případě vést k určitému vnímání projektu a jeho zajišťovatelů. V rámci možností se proto doporučuje vytvořit pro Systém vzdělávání vlastní logo, sjednotit různá pojmenování Systému vzdělávání a odkazy na něj (viz např. „vzdělávání NSRR“, „Systém vzdělávání“, „Vzdělávací kurzy MMR“ apod.).

Dále se ukazuje potřeba zpřehlednění nabídky kurzů a přesnějšího vymezení cílové skupiny kurzů tak, aby bylo zřejmé, komu je kurz určen.

1.4.3 Hodnocení kurzů; systém průběžné evaluace Systému vzdělávání

Směrem k systému evaluace je potřeba poukázat na nutnost zkvalitnění systému hodnocení kurzů, které poskytne adekvátní zpětnou vazbu. Jde především o posílení dostupnosti dat z hodnocení kurzů a o užívání dalších ukazatelů, které by měly vazbu na dlouhodobé cíle Systému vzdělávání. Je potřeba definovat klíčové indikátory výkonnosti (KPI) a **monitorovat je v průběhu času** na úrovni jednotlivých kurzů. Je přitom potřeba sledovat nejen počet kurzů a počet účastníků, ale také např. spokojenost s kurzy, jejich přínos a využití.

Doporučuje se vytvoření platformy pro sdílení zkušenosti koordinátorů mezi sebou; existují totiž významné rozdíly ve způsobu a angažovanosti jednotlivých koordinátorů. Bylo by proto žádoucí zajistit mezi nimi sdílení dobré praxe. Platforma může mít podobu např. periodických setkávání formou workshopů.

1.4.4 Organizace Systému vzdělávání

Stávající proces registrace je koordinátory, nadřizenými i samotnými účastníky vzdělávacích akcí hodnocen jako náročný a zdlouhavý. Proces registrace do Systému vzdělávání i proces následného přihlašování zaměstnanců na jednotlivé vzdělávací akce je proto nutné zjednodušit.

Dále se ukazuje, že je třeba zvýšit odměnu za přípravu podkladů, která není adekvátní za úsilí, jež je nutné vynaložit na přípravu kvalitních podkladů. V tomto ohledu je třeba počítat s tím, že příprava kvalitních podkladů zabere mnohdy i desetinásobek prezentačního času.

V neposlední řadě je nadřizenými potvrzeno, že na mnoha pracovištích je uskutečňován dvoustupňový proces sdílení poznatků (kdy účastník vzdělávací akce následně sdílí získané poznatky s ostatními kolegy, kteří se daného kurzu nezúčastnili). Tyto okolnosti tedy dále multiplikuji dopad připravených podkladů.

EXECUTIVE SUMMARY

1.1 Objectives of the evaluation

Main goal of this evaluation is to evaluate the current “System of Education” and to bring the evidence for setting-up the new System of Education. Specific goals are as follows:

To evaluate System of Education that had been performing in 2009–2013

- 1a) To evaluate the content and outcomes of the courses
- 1b) To evaluate performance of System of Education as such

To bring the evidence for setting-up new System of Education for 2014–2020 periods

- 2a) To find-out educational needs for content prioritization and targeting of the educational activities
- 2b) To bring the evidence for new System of Education set-up

Evaluation was performed since September 1, 2015 to November 24, 2015.

1.2 Brief description of the data and methods

1.2.1 Desk research

Two separate dataforms were created in order to contain the information on typical positions and on characteristics of the courses.

1.2.2 Course participants' research

Quantitative research of course participants used the CAWI (Computer Assisted Web Interviewing) as a data collection method. Field works lasted 15 days since October 10 to October 23. In total, 2,298 employees were invited to participate in the survey; from this amount 762 respondents filled-in the questionnaire, so the response-rate then reached 33 %. Due to the fact that some of the questionnaires were incomplete, the analysis was performed on a sample of 717 respondents.

Qualitative research used the in-depth interviews with course participants. The sample of 8 respondents is built on judgement sampling and it is composed of officers and head of departments in different bodies of implementation structure.

1.2.3 Non-participants research

Other employees of the implementation structure were involved in a separate research. This inquiry had a form of CAWI. Field works lasted 6 days when 367 persons were invited to participate. Total number of 85 individuals responded, so the response-rate was 23 %. Due to the fact that some of the questionnaires were incomplete, the analysis was performed on a sample of 78 respondents.

1.2.4 Research of coordinators and supervisors

Altogether 25 in-depth interviews with coordinators and supervisors were conducted during September/October 2015. Total sample is composed of 12 coordinators and 13 supervisors from six different managing authorities. Typical respondent is a head of department with 3-15 subordinates.

1.3 Summary of the main findings

1.3.1 Evaluation of content and outcomes of the courses

Within the System of Education there were 622 courses performed in which participated 8.982 persons. For System of Education 27 core courses and 62 up-date seminars were created.

System of Education offers the professional education focused on topics that are concerned with operational programs, its management, implementation and supervision. The courses provide an opportunity to increase the knowledge and competences especially in horizontal issues. This leads to increased effectiveness of individual employees since the newly gained knowledge and skills enable the change in working habits. System of Education also spares the financial resources of individual organizations that can use their educational budgets for other courses of their choice.

Four fifths of course participants perceive all or major part of the courses as useful when its content is utilizable for work tasks of the participants. Within this amount there are 15 % who confirmed that all courses in System of Education were utilizable in their work.

1.3.2 Evaluation of performance of System of Education

System of Education increases the knowledge and skills of the participants; it provides an opportunity for their professional development and satisfies the needs required from individuals at the given positions defined in the program documents. These goals were attained, among others, because the System of Education is flexible and enables an immediate response to ad-hoc requirements.

Two thirds of participants confirmed that they understand their work better and more than half changed/improved their working patterns. Supervisors agreed that System of Education offered the courses that were utilizable within their departments.

In spite of the high level of new knowledge and skills acquisition, its impact on performance of the organizations is low. Altogether, 31 % of participants pointed-out that they increased the efficiency of use of resources and 16 % changed their working patterns at the workplace.

1.3.3 Future educational needs

As for the future educational needs, emphasis is put on professional education; especially issues concerned with public procurement are perceived as most important by both, the participants and the supervisors. There is higher interest in courses narrowly focused on specific issues.

Apart from the prevailing attention paid to the professional courses, it would also be necessary to continue offering the soft-skills courses. Most demanded topics in this respect are: assertiveness, presentation and communication skills, time management and stress management.

1.3.4 Evidence for new System of Education set-up

With regard to current functionality of the System of Education, it is not necessary to change significantly the structure of System of Education or to systematically revise it. High satisfaction with System of Education is indicated among participants, coordinators and supervisors.

Thematic differentiation of courses separating the professional education from soft-skills courses is reflected by organizational split between the two types of courses. Major differences are apparent in case of lecturers' availability, reward, teaching methods, and opportunities to use the new capabilities at work.

Participants prefer one-day courses (eight hours long); coordinators and supervisors consider the six- or seven-hours courses as the best.

1.4 Key recommendations

1.4.1 Content of the courses and their format

Such provision is important because the participants might have diverse professional interest and different background. Lecturer might take different approach than the auditorium expects. That is why it is important to enable those who are registered for the given course to send their questions or expectations even before the course start.

Quality of study material (course reading) has the major impact on overall satisfaction with courses and on perception of their usefulness. Currently used study-materials are considered as of a high quality and suitable for future use.

As for utilization of modern teaching methods, it is necessary to take into account nature of the target group (future participants), their needs and content of the given courses. In case of professional education it is recommended to apply on-site courses based on explanation from lecturers supported by model situations, case studies and discussions among participants. In case of soft-skills courses it is recommended to use interactive teaching methods, e.g. role playing. On the other hand, usability of distance teaching (e.g. e-learning) is low.

1.4.2 System of Education

Current branding of System of Education is not sufficient. It is recommended to unify the way how System of Education is called and referred to (following names are used interchangeably: NSRR education, System of Education, Courses by MMR, etc.).

1.4.3 Courses evaluation; evaluation system within System of Education

As for the evaluation system, it is necessary to improve the current approach to course evaluation. It is important to define key performance indicators (KPI) and monitor them on on-going basis for individual courses. Not only number of courses and number of participants are important, beside these indicators also the participants' satisfaction with courses, perception of courses usefulness or use of knowledge are important as well.

It is recommended to create a platform for sharing experiences among coordinators. There are significant differences in engagement of coordinators. It would be useful to enable the dissemination of good practices. Such platform might take a form of regularly organized meetings or workshops.

1.4.4 Organization of System of Education

Current registration process is considered as difficult and time-consuming by coordinators and supervisors as well as by participants. It is therefore inevitable to simplify the process of registration and the process of course enrollment.

It will further be necessary to increase rewards for preparing the course-materials (presentations). Current amount of reward is not sufficient for the effort that preparation of such presentations requires. In this respect it is necessary to expect that such activity might last ten times more than the presentation itself.

Supervisors confirm that within many departments the two-step model of knowledge sharing is performed. It means that the course participant who has visited the given course consequently shares the knowledge and information with other colleagues that could not have participated. Such behavior even multiplies the impact of distributed course-materials.

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Využitelnost kurzů Systému vzdělávání pro pracovní činnost účastníků	28
Graf 2: Hodnocení celkové spokojenosti s nejčastěji navštěvovanými kurzy	30
Graf 3: Hodnocení celkového přínosu nejčastěji navštěvovaných kurzů pro pracovní činnost	31
Graf 4: Didaktické metody, které účastníci kurzů považují za nejvíce účinné	33
Graf 5: Srovnání přínosu kurzů zaměřených na měkké dovednosti s přínosem ostatních kurzů	35
Graf 6: Naplnění cílů účastníků v kurzech měkkých dovedností	39
Graf 7: Hodnocení množství informací poskytnutých v kurzech měkkých dovedností	40
Graf 8: Hodnocení vybraných charakteristik kurzů v rámci Systému vzdělávání	42
Graf 9: Segmentace z hlediska současného a budoucího využití poznatků získaných v rámci kurzů	43
Graf 10: Změna způsobu práce na pracovišti účastníků na základě poznatků získaných v kurzu	44
Graf 11: Spokojenost s kvalitou podkladů a učebních pomůcek	45
Graf 12: Struktura vzdělávacích kurzů podle jednotlivých institucí	51
Graf 13: Bariéry zapojení v Systému vzdělávání – „Nabídka kurzů neodpovídala mým potřebám.“ (podle pracovního zařazení/podle délky vykonávání aktuálního zaměstnání)	54
Graf 14: Identifikace znalostí potřebných pro vykonávání současné práce	63
Graf 15: Relevance nabídky kurzů v rámci Systému vzdělávání vzhledem k potřebám práce (podle pracovního zařazení)	64
Graf 16: Využitelnost získaných poznatků v pracovní činnosti (podle typu kurzu)	65

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Korelace celkové spokojenosti s navštěvovaným kurzem s vybranými charakteristikami	34
Tabulka 2: Didaktické metody vyhovující účastníkům odborných a jazykových kurzů (podle okruhu)	36
Tabulka 3: Souhrnné hodnocení odborných znalostí lektora (podle charakteristik lektora)	47
Tabulka 4: Souhrnné hodnocení prezentačních dovedností lektora (podle charakteristik lektora)	48
Tabulka 5: Souhrnné hodnocení přínosu vzdělávacích kurzů (podle charakteristik lektora)	48

SEZNAM SCHÉMAT

Schéma 1: Spontánně uvedený přínos podkladů z kurzu pro pracovní činnost	46
--	----

SEZNAM ZKRATEK

AFCOS	Anti-Fraud Coordinating Structure
AO	Auditní orgán
CAWI	Computer Assisted Web Interviewing
CBA	Cost Benefit Analysis
CRR	Centrum pro regionální rozvoj
DoP	Dohoda o Partnerství
EO	Evaluační otázka
ESIF	Evropské strukturální a investiční fondy
EU	Evropská unie
GFŘ	Generální finanční ředitelství
KPI	Key Performance Indicators
MD	Ministerstvo dopravy ČR
MF	Ministerstvo financí ČR
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj ČR
MOOC	Massive Open Online Course
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR
MV	Ministerstvo vnitra ČR
MZ	Ministerstvo zdravotnictví ČR
MZE	Ministerstvo zemědělství ČR
MŽP	Ministerstvo životního prostředí ČR
NOK	Národní orgán pro koordinaci
NSRR	Národní strategický referenční rámec
NUTS	Nomenklatura územních statistických jednotek
OAK	Oddělení administrativní kapacity
OPTP	Operační program Technická pomoc
OFS	Orgán finanční správy
OP	Operační program
PCO	Platební a certifikační orgán
ROP JV	Regionální operační program NUTS II Jihovýchod
ROP JZ	Regionální operační program NUTS II Jihozápad
ROP MS	Regionální operační program NUTS II Moravskoslezsko
ROP SČ	Regionální operační program NUTS II Střední Čechy
ROP SM	Regionální operační program NUTS II Střední Morava
ROP SV	Regionální operační program NUTS II Severovýchod
ROP SZ	Regionální operační program NUTS II Severozápad
ŘO	Řídicí orgán
SFEU	Smlouvy o fungování Evropské unie
SFDI	Státní fond dopravní infrastruktury
SFRB	Státní fond rozvoje bydlení
SFŽP	Státní fond životního prostředí
TTC	TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s.
ZS	Zprostředkující subjekt operačních programů

SEZNAM PŘÍLOH

DÍLČÍ ZPRÁVA Č.1 – ANALÝZA STÁVAJÍCÍCH DAT

DÍLČÍ ZPRÁVA Č.2 – ŠETŘENÍ ÚČASTNÍKŮ VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ

DÍLČÍ ZPRÁVA Č.3 – ŠETŘENÍ NEÚČASTNÍKŮ VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ

DÍLČÍ ZPRÁVA Č.4 – ŠETŘENÍ KOORDINÁTORŮ A NADŘÍZENÝCH

1. PŘEHLED NEJDŮLEŽITĚJŠÍCH ZJIŠTĚNÍ

Zhodnocení obsahu a výsledků vzdělávacích akcí Systému vzdělávání

Systém vzdělávání se vyznačuje poskytováním odborných vzdělávacích aktivit zaměřených na specifické oblasti, které jsou pro pracovníky implementační struktury zásadní a přitom jsou obtížně dostupné. Typicky se jedná o kurzy zaměřené na oblast operačních programů, jejich řízení, implementace a kontroly.

Nabídka kurzů v rámci Systému vzdělávání umožňuje pracovníkům zvyšovat své znalosti a odbornost zejména v horizontálních tématech, což vede k vyšší efektivitě práce na úrovni jednotlivých pracovníků, neboť nově získané poznatky a dovednosti působí na změnu pracovních návyků. Jednotlivé subjekty implementace mohou dále využít své vzdělávací rozpočty na specifická školení.

Systém vzdělávání realizoval celkem 622 vzdělávacích akcí, při kterých bylo proškoleny 8.982 pracovníků; v rámci Systému vzdělávání vzniklo 27 základních vzdělávacích programů a 62 aktualizčních seminářů.

Součástí šetření účastníků vzdělávacích akcí byla rovněž zachycení vztahu mezi hodnocením spokojenosti s vybranými dílčími charakteristikami a celkovou spokojeností se Systémem vzdělávání. Výsledky provedené analýzy ukazují, že k celkové spokojenosti se vzdělávacími kurzy přispívají další faktory, mezi které patří zejména: srozumitelnost cíle kurzů, účinnost vzdělávacích metod, množství nových informací a dovedností, odborná úroveň lektorů a kvalita podkladů a učebních pomůcek. Naopak organizační okolnosti jednotlivých kurzů, jako např. termín konání či dostupnost místa konání kurzu nemají na celkovou spokojenost zásadní vliv.

Využitelnost poznatků z kurzů absolvovaných v rámci Systému vzdělávání hodnotí pozitivně čtyři pětiny účastníků vzdělávacích akcí. Současně 15 % dotazovaných účastníků vzdělávacích akcí potvrdilo, že všechny kurzy, které oslovení pracovníci implementační struktury navštívili, jsou využitelné pro jejich práci.

Zhodnocení fungování Systému vzdělávání

Systém vzdělávání tak, jak byl navržen, splňuje očekávání; vede ke zvyšování znalostí a dovedností pracovníků implementační struktury, vytváří předpoklady jejich odborného růstu a naplňuje potřeby pro výkon funkce na pozicích popsanych v řídicích dokumentech programů. Těchto cílů bylo mj. dosaženo i proto, že systém vzdělávání je dostatečně flexibilní a umožňuje průběžně reagovat na jednotlivé požadavky.

Pro plánování systému vzdělávání je nutné průběžné zjišťování vzdělávacích potřeb, které fungovalo i díky schopnosti OAK vykrývat výkyvy a nedokonalosti při sběru informací týkajících se vzdělávacích potřeb. Díky mechanismu sledování potřeb se OAK průběžně dozvíдалo o vzdělávacích potřebách jednotlivých řídicích orgánů a horizontálních subjektů implementace. Na tyto potřeby (po upřesnění jejich časové naléhavosti, cílové skupiny, požadovaného rozsahu a formy) reagovalo zahájením přípravy konkrétního kurzu.

Analýza provedená v rámci šetření účastníků vzdělávacích akcí ukázala, že účast zaměstnanců v Systému vzdělávání má významný dopad na zvýšení jejich znalostí a dovedností. Čtyři pětiny účastníků si díky navštěvovaným kurzům osvojily nové znalosti a poznatky a 88 % dotázaných je přesvědčeno o tom, že kurzy v rámci Systému vzdělávání rozvíjely jejich znalosti a dovednosti.

Z výsledků šetření se ukazuje, že více než polovina účastníků změnila/vylepšila své pracovní postupy a dvě třetiny lépe rozumí své práci. To potvrzují i nadřizení, že Systém vzdělávání poskytoval kurzy využitelné pracovníky jejich oddělení.

Odpovědi účastníků vzdělávacích akcí poukazují na vysokou míru využití získaných znalostí v pracovní činnosti ovšem dopad získaných poznatků na způsob a kvalitu fungování organizací je nízký. Třetina účastníků kurzů je přitom přesvědčena o tom, že díky absolvování kurzu přispěli k efektivnějšímu využívání zdrojů v organizaci a 16 % respondentů změnilo na svém pracovišti způsob práce či upravilo činnosti na základě poznatků získaných v rámci kurzu.

Díličí okolnosti, jež komplikovaly každodenní chod Systému vzdělávání, byl systém registrace a přihlašování na jednotlivé vzdělávací akce. Ten byl koordinátory, nadřizenými i účastníky samotnými považován za složitý. Tato problematika je v rámci nového programového období vyřešena v rámci nového systému MS2014+ v souladu s formulovanými požadavky.

Vzdělávací potřeby a údaje pro obsahové zacílení Systému vzdělávání 2014–2020

Z hlediska budoucích vzdělávacích potřeb je patrný důraz zejména na odborné vzdělávání; zejména pak problematika související s veřejnými zakázkami představuje hlavní oblast zájmu samotných pracovníků i potřeb formulovaných nadřizenými. Tematicky je do budoucna zájem spíše o kurzy s užším zaměřením; sami účastníci poptávají pokračovací kurzy a aktualizací semináře. Rovněž je patrná poptávka po specifických školeních na jednotlivá témata a po možnosti poptávat konkrétní kurzy. Převážně se jedná o kurzy zaměřené na veřejné zadávání, veřejnou podporu a audity, angličtinu s tematikou fondů apod.

Pozornost bude nutné věnovat nejen odbornému vzdělávání, ale také rozvoji měkkých dovedností. Na potřebu nabídky kurzů měkkých dovedností je také upozorňováno ze strany koordinátorů a nadřízených pracovníků, kteří je považují za přínosné pro své podřízené (41 %). Mezi nejčastěji zmiňované kurzy z oblasti měkkých dovedností patří asertivita, prezentační a komunikační dovednosti, time management, stress management. Time management byl zmiňován i těmi nadřízenými, kteří celkově nejsou kurzům měkkých dovedností nakloněni.

Podklady pro nastavení Systému vzdělávání 2014–2020

Vzhledem k dosavadní funkčnosti Systému vzdělávání není z dostupných podkladů a ze zpětné vazby poskytované od rozličných zainteresovaných stran (koordinátorů, nadřízených a účastníků vzdělávacích akcí) patrná nutnost systémové revize či zásadní změny struktury Systému vzdělávání. Jednotlivé podněty od uvedených zainteresovaných stran mají tedy spíše charakter zlepšení a usnadnění dílčích procesů.

Na tematickou diferenciaci vzdělávacích akcí oddělující odborné kurzy od kurzů měkkých dovedností navazuje návrh na organizační oddělení obou typů vzdělávacích akcí. Mezi oběma typy vzdělávacích akcí jsou patrné rozdíly týkající se dostupnosti lektorů, jejich finančního ohodnocení, použitých didaktických metod i možností pro uplatnění nabytých poznatků v rámci pracovní činnosti.

Účastníci vzdělávacích akcí preferují zejména formáty akcí, které jsou jednodenní o rozsahu osmi vyučovacích hodin. Nadřízení a koordinátoři považují za optimální rozsah vzdělávací akce ještě o cca hodinu kratší, tj. přibližně šest až sedm hodin.

Z důvodu zachování kontinuity je vhodné, aby se Systém vzdělávání 2014–2020 rozeběhl co nejdříve.

2. DOPORUČENÍ

1. Obsah a forma kurzů

Doporučení č. 1.1: Kombinovat více didaktických metod

Na základě závěrů z analýzy stávajících dat šetření lze doporučit, aby odborné vzdělávací kurzy obsahovaly kombinaci výkladu a praktických cvičení. Je také vhodné, aby kurzy byly zakončovány rekapitulací hlavních poznatků.

➡ Více k tomuto doporučení je uvedeno v dílčí zprávě č. 1 – analýzy stávajících dat na str. 17.

Doporučení č. 1.2: Výběr výukových metod přizpůsobit typu vzdělávací aktivity

Z hlediska možností pro uplatnění moderních výukových metod je nutné vycházet z charakteru cílové skupiny (potenciálních účastníků vzdělávacích akcí), jejich potřeb a z obsahu jednotlivých kurzů. V tomto ohledu je nutné rozlišovat kurzy odborné a kurzy měkkých dovedností. V případě odborných kurzů se doporučuje aplikovat formu prezenčních kurzů založených na výkladu lektora doplněného o modelové situace, případové studie a diskusi v rámci skupiny účastníků. V tomto ohledu je malý prostor pro uplatnění moderních postupů jako např. e-learningu (v jeho různých podobách). V případě kurzů měkkých dovedností se doporučuje více aplikovat interaktivní metody výuky jako např. hraní rolí či týmová cvičení, nicméně i v tomto ohledu jsou možnosti využití distančních forem vzdělávání (zejména pak e-learningu) malé. E-learning může pomoci při předávání základních znalostí, nicméně s ohledem k charakteru odborného vzdělávání a s ohledem k potřebné interakci mezi účastníky a lektorem a mezi účastníky mezi sebou, není pro kurzy Systému vzdělávání vhodný. Je však možné používat ho např. v případě některých základních vstupních kurzů nebo povinných školení realizovaných mimo Systém vzdělávání.

➡ Více k tomuto doporučení je uvedeno v rámci EO 1a_5 na str. 35.

Doporučení č. 1.3: Ponechat možnost zasílání otázek lektorovi před kurzem

Vzhledem k tomu, že se kurzů účastní lidé s různými odbornými zájmy a s odlišným zaměřením, a že také lektor může problematiku pojímat z jiného hlediska, než očekává publikum, je dále navrhováno, aby byla ponechána a posílena (např. více prezentována před konáním kurzu) možnost zasílání otázek lektorovi před kurzem. Jedná se o účinný způsob, jak čelit případným nedorozuměním na místě. Aktuálně je tato možnost sice používána spíše okrajově, přesto je důležité toto ponechat.

➡ Více k tomuto doporučení je uvedeno v dílčí zprávě č. 4 – z šetření koordinátorů a nadřízených na str. 8.

Doporučení č. 1.4: Zajistit kvalitní studijní materiály

Ukázalo se také, že kvalita podkladů, tj. studijních materiálů má zásadní vliv na celkovou spokojenost s kurzy a na vnímání jejich přínosu. Proto je třeba věnovat jejich přípravě

mimořádnou pozornost zahrnující mj. získávání zpětné vazby k jednotlivým materiálům a shromažďování připomínek k obsahu a formě studijních materiálů. Doposud připravené podklady jsou účastníky vzdělávacích akcí považovány za kvalitní (vyjadřují s nimi vysokou spokojenost) a lze je doporučit pro budoucí použití. S ohledem k významu aktuálních informací pro vzdělávací akce uskutečňované v období 2014–2020 a s ohledem k posílení využitelnosti poznatků z jednotlivých kurzů bude vhodné přesunout těžiště pozornosti od skript k prezentacím.

➡ *Více k tomuto doporučení je uvedeno v rámci EO 1a_4.*

Doporučení č. 1.5: Rozšířit nabídku kurzů z oblasti veřejných zakázek

Evaluátor navrhuje nově vymezit obsah kurzů z oblasti veřejných zakázek. Jedná se totiž o širokou oblast, v rámci níž se vyskytuje řada témat, s nimiž se účastníci kurzů v praxi potýkají. V této souvislosti pak evaluátor doporučuje oblast veřejných zakázek, která je mezi účastníky kurzů velmi žádaná a nadřizenými je konfirmována její potřebnost a užitečnost, dále doplnit o další dílčí témata.

➡ *Více k tomuto doporučení je uvedeno v rámci EO 1b_3.*

2. Systém vzdělávání

Doporučení č. 2.1: Upravit cíle Systému vzdělávání

Doporučuje se korigovat cíle Systému vzdělávání, zejména pak rezignovat na „zefektivnění řídicí a kontrolní činnosti“. Ze srovnání jednotlivých ukazatelů, jež naplňují Kirkpatrickův čtyřúrovňový model, lze identifikovat omezené možnosti uplatnění znalostí získaných v rámci vzdělávacích kurzů v rámci organizační struktury institucí, v nichž účastníci vzdělávání pracují. Z uvedeného modelu jsou sice patrné pozitivní reakce účastníků na vzdělávací akce (tj. bezprostřední dojem z kurzů, jejich lektorů a celkové organizace) i relativně vysoká míra subjektivně vnímaného osvojení znalostí. Z odpovědí účastníků je dále zřetelná snaha o využití nově nabytých poznatků v pracovní činnosti, nicméně prostor pro uplatnění těchto poznatků ve prospěch jednotlivých organizací je významně menší.

➡ *Více k tomuto doporučení je uvedeno v rámci EO 1a_8 na str. 44–45.*

Doporučení č. 2.2: Nastavit jednotnou identitu a publicitu Systému vzdělávání

Jako problematický se ukazuje stávající branding, tj. komplex aktivit, které mají v daném případě vést k určitému vnímání projektu a jeho zajišťovatelů. Dále pak vytvořit pro Systém vzdělávání vlastní logo, díky kterému by byl Systém vzdělávání snadno identifikovatelný a kurzy prováděné v jeho rámci odlišitelné od jiných kurzů. Dále je doporučeno sjednotit různá pojmenování Systému vzdělávání a odkazy na něj (viz např. „vzdělávání NSRR“, „Systém vzdělávání“, „Vzdělávací kurzy MMR“ apod.); s tím souvisí požadavek na realizátora kurzů k dodržování publicity a identity kurzu. V tomto ohledu lze přitom navázat na již

uplatňovanou a dodržovanou jednotnou podobu podkladů k jednotlivým kurzům. Stávající jednotný styl je již v současnosti zaveden a je rozhodně třeba ho zachovat do budoucna.

Doporučení č. 2.3: Zpřehlednit nabídku kurzů a vymežit cílovou skupinu

Dále se ukazuje potřeba zpřehlednění nabídky kurzů a přesnějšího vymezení cílové skupiny kurzů. Jednak není při výběru kurzů vždy zřejmé, komu je kurz určen, a jednak existuje takové množství nabízených kurzů, že je časově náročné pročitat sylaby všech kurzů jednotlivě. Pro větší přehlednost by přitom bylo jednoduše možné definovat a nastavit kategorie kurzů, např. podle stupně pokročilosti zaměstnanců (tedy začátečník, pokročilý, expert), podle profesního zaměření (dle typových pozic), podle délky atp. Lze tak připravit ucelené řady kurzů a pracovat s moduly (soubory samostatných kurzů).

➡ *Více k tomuto doporučení je uvedeno v rámci EO 2a_3 na str. 68.*

Doporučení č. 2.4: Ponechat v nabídce kurzy měkkých dovedností

System vzdělávání by měl také zahrnovat kurzy měkkých dovedností, neboť u některých pozic jde o formu odborného vzdělávání, které rozvíjí klíčové kompetence, jež mohou ve výsledku ovlivnit pracovní výsledky a výkonnost zaměstnanců implementační struktury). Z důvodu prevence před jednostrannou preferencí kurzů měkkých dovedností na úkor odborného vzdělávání ze strany jednotlivých zaměstnanců se doporučuje, aby koordinátor ve zvýšené míře kontroloval počet měkkých a ostatních kurzů u jednotlivých zájemců a komunikovat o tom s personalisty a nadřízenými.

➡ *Více k tomuto doporučení je uvedeno v rámci EO 2a_2.*

Doporučení č. 2.5: Ponechat realizaci počítačových kurzů na jednotlivých subjektech implementace

V počátečním období byly v rámci Systému vzdělávání realizovány také počítačové kurzy. Vzhledem k tomu, že počítačové dovednosti nebyly uváděny koordinátory a nadřízenými mezi vzdělávacími potřebami, která by Systém vzdělávání měl naplňovat, evaluátor doporučuje ponechat realizaci těchto kurzů na jednotlivých subjektech implementace.

3. Hodnocení kurzů; systém evaluace Systému vzdělávání

Doporučení č. 3.1: Zkvalitnit systém průběžného hodnocení kurzů

Vzhledem k systému evaluace je potřeba poukázat na nutnost zkvalitnění systému hodnocení kurzů, které poskytne adekvátní zpětnou vazbu. Jde především o posílení dostupnosti dat z hodnocení kurzů a o užívání dalších ukazatelů, které by měly vazbu na dlouhodobé cíle Systému vzdělávání. Je potřeba definovat klíčové indikátory výkonnosti (KPI) a **monitorovat je v průběhu času** na úrovni jednotlivých kurzů. Je přitom potřeba sledovat nejen počet kurzů a počet účastníků, ale také např. spokojenost s kurzy, jejich přínos a využití.

➡ *Více k tomuto doporučení je uvedeno v rámci EO 2b_2 na str. 72.*

Doporučení č. 3.2: Zajistit distribuci zpětné vazby od účastníků jednotlivých kurzů směrem ke koordinátorům vzdělávání

V mnoha případech spatřovali nadřízení i koordinátoři problém v tom, že nemají k dispozici dotazník spokojenosti, tj. zpětnou vazbu účastníků jednotlivých kurzů. Někteří si zjišťovali zpětnou vazbu neformálně, ale v tom případě nemohli konkrétní kurzy oficiálně doporučovat. Je dále potřeba, aby byl systém zpětné vazby jednotný. Zpětná vazba by mohla být uváděna na stránkách spolu s nabídkou kurzů, popř. adresně zaslána koordinátorům vzdělávání.

➡ *Více k tomuto doporučení je uvedeno v rámci EO 1b_6 na str. 59–60.*

Doporučení č. 3.3: Přehodnotit použití dotazníku Hodnocení didaktických metod

Dále je třeba přehodnotit další používání dotazníku Hodnocení didaktických metod (případně ho zásadně přepracovat). Jednak není konzistentní s náplní kurzů, a má rovněž omezenou využitelnost z hlediska komplexní evaluace Systému vzdělávání. Hodnocení didaktických metod navíc zaměstnanci považují za zbytečné a odmítali se tohoto šetření účastnit.

➡ *Více k tomuto doporučení je uvedeno v rámci EO 1b_6 na str. 59–60.*

4. Organizace Systému vzdělávání

Doporučení č. 4.1: Upravit systém registrace účastníků Systému vzdělávání a přihlašování zájemců na vzdělávací kurz

Stávající proces registrace je koordinátory, nadřízenými i samotnými účastníky vzdělávacích akcí hodnocen jako náročný a zdlouhavý. Proces registrace do Systému vzdělávání i proces následného přihlašování zaměstnanců na jednotlivé vzdělávací akce je proto nutné zjednodušit. Optimálním způsobem je automatická registrace všech pracovníků implementační struktury, která by umožňovala rychlé přihlašování na konkrétní kurzy.

➡ *Více k tomuto doporučení je uvedeno v rámci EO 2b_1 na str. 70–71.*

Doporučení č. 4.2: Zakotvit postavení koordinátorů v Systému vzdělávání

Je vhodné zakotvit postavení koordinátorů, tzn. definovat jejich roli v rámci Systému vzdělávání, vymezit jejich kompetence v souvislosti s plněním úkolů spojených s koordinací Systému vzdělávání na úrovni jednotlivých subjektů implementace a v rámci možností usilovat o sjednocení jejich postavení mezi různými institucemi.

➡ *Více k tomuto doporučení je uvedeno v rámci EO 1b_5 na str. 58.*

Doporučení č. 4.3: Vytvořit platformu pro sdílení zkušeností koordinátorů

Doporučuje se vytvoření platformy pro sdílení zkušeností koordinátorů mezi sebou; existují totiž významné rozdíly ve způsobu a angažovanosti jednotlivých koordinátorů. Bylo by proto žádoucí zajistit mezi nimi sdílení dobré praxe. Platforma může mít podobu např. periodických setkávání formou workshopů.

➡ *Více k tomuto doporučení je uvedeno v dílčí zprávě č. 4 – šetření koordinátorů a nadřízených v rámci EO 1a_8 na str. 9.*

Doporučení č. 4.4: Zvýšit odměny za přípravu podkladů lektorům

Dále se ukazuje, že je třeba zvýšit odměnu za přípravu podkladů, neboť lektorné nebylo adekvátní odměnou za úsilí, jež je nutné vynaložit na přípravu kvalitních podkladů. Nejde přitom ani tak o přípravu skript (ta jsou již připravená, prošla procesem akreditace a dlouhodobě vyhovují definovaným požadavkům), jako spíše o přípravu prezentací. Příprava prezentací je totiž zahrnuta v lektorném, což jednak snižuje celkovou odměnu lektorům, která pak neodráží vynaložené úsilí, a dále zakládá nespravedlivý způsob odměny, neboť při nízkém počtu běhů je podíl odměny za přípravu prezentace nižší než v případě vysokého počtu běhů. V tomto ohledu je třeba počítat s tím, že příprava kvalitních podkladů zabere mnohdy i desetinásobek prezentačního času. Poskytnutí neadekvátní odměny pak může vést k tomu, že lektori nebudou přípravě prezentací (ev. dalších podkladů) věnovat dostatek času, což může mít dopad na nižší využitelnost těchto podkladů. Z šetření koordinátorů a nadřízených navíc plyne, že tyto podklady nevyužívají jen samotní účastníci kurzu, ale i další zájemci o účast v některém z kurzů Systému vzdělávání. Podklady jsou dostupné i budoucím zájemcům o daný kurz a jejich nízká kvalita může vést k nižšímu zájmu. V neposlední řadě je nadřízenými potvrzeno, že na mnoha pracovištích je uskutečňován dvoustupňový proces sdílení poznatků (kdy účastník vzdělávací akce následně sdílí získané poznatky s ostatními kolegy, kteří se daného kurzu nezúčastnili). Tyto okolnosti tedy dále multiplikuji dopad připravených podkladů.

➡ *Více k tomuto doporučení je uvedeno v rámci EO 2b_4 na str. 75.*

3. ÚVOD

3.1 KONTEXT EVALUACE

Na základě usnesení vlády č. 166 ze dne 25. února 2008 o Systému vzdělávání zaměstnanců realizujících Národní strategický referenční rámec v období let 2007 až 2013 stanovil Národní orgán pro koordinaci (dále jen MMR-NOK) metodický pokyn určující základní principy a postupy účasti zaměstnanců implementační struktury Národního strategického referenčního rámce (dále jen NSRR) a přípravy a implementace Dohody o partnerství (dále jen DoP) v programovém období 2014–2020 na vzdělávacích akcích v rámci Systému vzdělávání s cílem prohlubování kvalifikace v oblasti fondů Evropské unie.

V rámci Systému vzdělávání bylo uskutečněno celkem 622 vzdělávacích akcí, při kterých bylo proškoleny 8.982 pracovníků; v rámci Systému vzdělávání vzniklo 27 základních vzdělávacích programů a 62 aktualizčních seminářů.

Usnesením vlády č. 444 ze dne 16. června 2014 byl schválen Metodický pokyn k rozvoji lidských zdrojů v programovém období 2014–2020 a v programovém období 2007–2013 (dále jen MP lidské zdroje), jehož cílem je nastavení jednotných minimálních požadavků na kvalitní zajištění administrativní kapacity tak, aby zejména ve vztahu k programovému období 2014–2020 došlo již od počátku k adekvátní realizaci cílů Dohody o partnerství a jednotlivých činností při implementaci programů. MP lidské zdroje stanovil obecná pravidla pro zajištění kvalitní, stabilní a kompetentní administrativní kapacity v programovém období 2014–2020 a v období ukončování programového období 2007–2013.

Mezi specifické cíle patří:

- vytvořit ucelenou metodiku rozvoje lidských zdrojů v rámci implementační struktury fondů EU;
- zajistit podmínky pro stabilizaci a motivaci zaměstnanců implementační struktury v návaznosti na potřeby jejich odborného růstu a zvyšování znalostí a dovedností, prostřednictvím finanční i nefinanční motivace;
- vytvořit systém vzdělávání zaměstnanců podílejících se na implementaci fondů EU, zejména v programovém období 2014–2020, tak, aby odpovídal potřebám pro výkon funkce na pozicích popsanych v řídicích dokumentech programů, řízení a koordinace DoP/NSRR, a zajistil podmínky pro prosazování principu transparentnosti a protikorupčního jednání.

Systém vzdělávání byl určen všem subjektům, které v rámci implementace NSRR v programovém období 2007–2013 a následně i implementace DoP v programovém období 2014–2020 zajišťují následující funkce:

- Řídících orgánů operačních programů (ŘO)/národního orgánu (Cíl Evropská územní spolupráce)
- Zprostředkujících subjektů operačních programů (ZS)
- Správce rozpočtu operačního programu a hlavního účetního operačního programu
- Platebního a certifikačního orgánu (PCO)
- Auditního orgánu (AO)
- Centrální kontaktní bod sítě AFCOS
- Kontaktní body sítě AFCOS
- Správce monitorovacího systému NSRR a DoP
- Centrálního zařízení a koordinace NSRR a DoP
- Generálního finančního ředitelství a orgánů finanční správy, kde v rámci implementační struktury operačních programů EU vykonávají činnosti ve věci porušení rozpočtové kázně podle zákona č. 218/2000 Sb. a zákona č. 280/2009 Sb. (GFŘ a OFS)
- Odboru 12 MF – Financování územních rozpočtů a programové financování Ministerstva financí ČR, kde v rámci implementační struktury operačních programů EU vykonávají působnost Ministerstva financí ve věci porušení rozpočtové kázně podle zákona č. 250/2000 Sb. a ve věci správních sporů z veřejnoprávních smluv podle zákona č. 500/2004 Sb.

Systém vzdělávání je hrazen z Operačního programu Technická pomoc (projekt veden pod registračním číslem CZ.1.08/3.1.00/08.00028) a je realizován prostřednictvím vzdělávacích programů a aktualizačních seminářů. Vzdělávací programy, které jsou akreditovány Akreditační komisí Ministerstva pro místní rozvoj ČR, jsou zaměřeny na obecná a specifická horizontální témata společná pro všechny zaměstnance implementační struktury či specificky určená pro vybrané typové pozice implementačních struktur.

Předpokladem efektivnosti Systému vzdělávání je aktivní přístup všech subjektů NSRR a DoP k využívání nabídky vzdělávacích akcí a jejich široké zpřístupnění všem svým zaměstnancům. Po absolvování každého vzdělávacího programu a aktualizačního semináře získávají účastníci kurzů osvědčení s celostátní platností.

Systém vzdělávání zajišťoval v letech 2011–2015 externí dodavatel (TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s.) na základě rámcové smlouvy o poskytování služeb a na straně MMR ho

řídilo Oddělení administrativní kapacity (dále jen OAK)¹. V letech 2009 a 2010 se uskutečnily dvě veřejné zakázky malého rozsahu a ad-hoc vzdělávací akce, které pokrývaly potřeby zaměstnanců před podpisem rámcové smlouvy s dodavatelem Systému vzdělávání.

3.2 CÍLE EVALUACE

Evaluace byla plánována již od počátku projektu Systém vzdělávání 2007–2013 a je jeho nedílnou součástí. Příprava zadávací dokumentace pro výběr nového dodavatele Systému vzdělávání na programové období 2014–2020 ještě zvýšila zájem o výsledky evaluace stávajícího Systému vzdělávání. Cílem této evaluace je tedy jak zhodnocení dosavadního Systému vzdělávání, tak také získání podkladů pro rozhodování o novém Systému vzdělávání. Cíle evaluace tedy jsou:

Zhodnotit Systém vzdělávání v období 2009–2015

- 1a) Zhodnotit obsah a výsledky vzdělávacích akcí
- 1b) Zhodnotit fungování Systému vzdělávání

Získat informace pro zadání a nastavení Systému vzdělávání v období 2014–2020

- 2a) Zjistit vzdělávací potřeby a údaje pro obsahové zacílení vzdělávání
- 2b) Poskytnout podklady pro nastavení Systému vzdělávání 2014–2020

¹ Dříve Samostatné oddělení administrativní kapacity.

4. POPIS PROVEDENÍ EVALUACE

4.1 DESK RESEARCH

S využitím dostupných zdrojů dat byly pro účely sekundární analýzy vytvořeny dvě samostatné datové formy. První z datových forem obsahuje proměnné týkající se charakteristik jednotlivých typových pozic, druhá datová forma obsahuje proměnné popisující jednotlivé znaky realizovaných kurzů.

Takto připravená data byla analyzována pomocí statistického softwaru (IBM® SPSS® Statistics) umožňujícího provádění širokého spektra analytických úloh. V rámci zpracování dat byla využita analýza vedoucí k základnímu jedno- a dvourozměrnému popisu dat. Z pokročilejších metod byla použita clusterová analýza. Ze statistických testů významnosti byly použity zejména chí-kvadrátový test a analýza rozptylu (ANOVA), popř. t-test. Používané testy statistické závislosti jsou standardně prováděny na 5 % hladině významnosti.

4.2 ŠETŘENÍ ÚČASTNÍKŮ VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ

a) Kvantitativní šetření

Kvantitativní šetření mezi účastníky Systému vzdělávání bylo realizováno metodou CAWI (Computer Assisted Web Interviewing) tedy pomocí on-line dotazníku, který je vyplňován jednotlivými respondenty samostatně. Tato metoda umožňuje eliminovat případné rušivé podněty, které rozptylují pozornost respondentů a poskytuje respondentům možnost volby, v rámci vymezeného časového rámce, vhodného termínu k samostatnému vyplnění on-line dotazníku. Dále umožňuje každému z respondentů postupovat při vyplňování dotazníku vlastním tempem; v neposlední řadě je významnou výhodou zvolené metody sběru dat vyšší diskrétnost při poskytování odpovědí o spokojenosti či nespokojenosti s jednotlivými oblastmi vzdělávání v rámci organizace, kde respondent působí. Absence tazatele a skutečnost, že respondent nemusí svou případnou kritiku formulovat a sdělovat tazateli tváří v tvář, vede k vyšší otevřenosti respondentů a snižuje výskyt efektu tzv. sociální desirability.

Celková doba trvání sběru dat činila 15 dní a vlastní sběr dat probíhal ve třech vlnách. Po úvodním rozeslání pozvánky k zapojení do výzkumu (7. 10. 2015) byl respondentům ponechán časový prostor v délce pěti dní (první vlna). Po uplynutí této pětidenní lhůty byla těm, kteří nereagovali, zaslána opakovaná výzva k zapojení do prováděného výzkumu (13. 10. 2015) a byla stanovena nová lhůta pro vyplnění dotazníku v délce pěti dní (druhá vlna). Poslední výzva k participaci byla rozeslána 19. 10. 2015, po 4 dnech byly linky k on-line dotazníku deaktivovány (třetí vlna) a celý proces terénního sběru dat tak byl ukončen.

Celkem bylo osloveno 2.298 respondentů, přičemž on-line dotazník vyplnilo 762 respondentů; míra návratnosti dle AAPOR-2 tedy dosáhla 33 procent. Vzhledem ke skutečnosti, že některé dotazníky byly vyplněné neúplně, byla finální analýza provedena na souboru 717 respondentů.

Vlastní výzkumný instrument (dotazník) je složen z několika částí. První skupina otázek se zaměřuje na identifikaci respondenta a zjištění základních popisných údajů. Další část dotazníku tvoří otázky týkající se Systému vzdělávání jako celku; v rámci této části respondenti mj. specifikovali výčet kurzů, kterých se v rámci Systému vzdělávání zúčastnili. Třetí blok otázek je věnován hodnocení jednoho konkrétního kurzu (z důvodu minimalizace vychýlení ze strany respondentů se tyto otázky vztahovaly k prvnímu kurzu uvedenému v rámci předchozího bloku otázek.

b) Kvalitativní šetření

Kromě kvantitativního šetření byly s vybranými účastníky vzdělávacích akcí provedeny hloubkové rozhovory. Toto šetření bylo provedeno poté, kdy byly analyzovány výsledky kvantitativního výzkumu účastníků vzdělávacích akcí. Účastníci tohoto dodatečného šetření byli vybráni metodou záměrného výběru. Odpovědi byly analyzovány metodami obsahové a výpovědní analýzy a slouží k vysvětlení a podrobnější charakterizaci přístupu a hodnocení vzdělávacích akcí pro pracovní činnost. Celkem bylo dotazováno 8 účastníků vzdělávacích akcí na pozicích referentů popřípadě vedoucích oddělení z různých subjektů implementační skupiny NSRR.

4.3 ŠETŘENÍ NEÚČASTNÍKŮ VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ

Tak jako v případě šetření účastníků vzdělávacích akcí, byl i výzkum mezi ostatními zaměstnanci implementační struktury realizován metodou CAWI. Celková doba trvání sběru dat činila v tomto případě šest dní a vlastní sběr dat probíhal v jedné vlně. Po úvodním rozeslání pozvánky k zapojení do výzkumu byl respondentům ponechán časový prostor, před jehož koncem byla těm, kteří nereagovali, zaslána informace o blížícím se konci termínu, do kterého bylo možné on-line dotazník vyplnit. Na základě tohoto upozornění zareagovalo dalších 41 respondentů.

V případě pracovníků, kteří se neúčastnili Systému vzdělávání, bylo osloveno celkem 367 respondentů. Dotazník přitom vyplnilo 85 respondentů a míra návratnosti dle metodiky AAPOR-2 tedy činí 23 % procent. Vzhledem ke skutečnosti, že některé dotazníky zůstaly nedokončené, byla finální analýza provedena na souboru 78 respondentů.

4.4 ŠETŘENÍ KOORDINÁTORŮ A NADŘÍZENÝCH

V rámci kvalitativního šetření realizovaného na přelomu září a října 2015 bylo provedeno 25 individuálních hloubkových rozhovorů, jež umožnily respondentům vyjádřit vlastní hodnocení a zkušenosti týkající se Systému vzdělávání. Na základě domluvy s koordinátory projektu byl dohodnut termín osobního rozhovoru nejprve s nimi a poté s vedoucím oddělení či odboru z jejich struktury. Cílem hloubkových rozhovorů bylo získat specifický pohled přímých nadřízených účastníků vzdělávacích akcí a koordinátorů vzdělávání a určit, do jaké míry bylo možné nabyté znalosti aplikovat v praxi a jaké jsou nejdůležitější vzdělávací potřeby zaměstnanců. Tyto informace byly porovnány s údaji z kvantitativního šetření.

Celkem bylo dotazováno 12 koordinátorů vzdělávání a 13 vedoucích pracovníků v celkem 6 řídicích orgánech. Z hlediska zastávané pozice nadřízených šlo o vedoucí oddělení s 3–15 podřízenými.

4.5 VYSVĚTLIVKY K VÝSLEDKŮM VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Pokud se údaje vztahují pouze k nějaké podskupině základního souboru, je v komentáři k příslušnému grafu vždy specifikováno, o jaké podskupině respondentů údaje vypovídají.

Př.: „Pozn.: údaje se vztahují k respondentům, kteří uvedli konkrétní důvod (54 %)“

Pořadí sledovaných ukazatelů je uvedeno buď v abecedním pořadí, nebo podle intenzity. Relativní četnosti v přehledu výsledků výzkumného šetření vycházejí z analýzy všech dotazovaných subjektů, pokud není specifikováno jinak.

Součet relativních četností (procent) a řádkových procent se může vzhledem k zaokrouhlování pohybovat od 99 do 101.

Některé grafy prezentují otázky s možností několikanásobné odpovědi. Čísla v těchto grafech uvádějí podíl kladných odpovědí v procentech a jejich součet pak není roven 100.

Výběrová chyba činí u tohoto typu výzkumu $\pm 6,2\%$.

Používané testy statistické závislosti jsou standardně prováděny na 5 % hladině významnosti.

Clusterová analýza vymezuje typické skupiny analyzovaných znaků z hlediska jejich podobnosti. Výstupem clusterové analýzy je mimo jiné dendrogram, ve kterém vodorovné vzdálenosti mezi jednotlivými znaky představují míru jejich podobnosti. Čím je tato vzdálenost kratší, tím je podobnost vyšší.

5. ODPOVĚDI NA EVALUAČNÍ OTÁZKY

5.1 EVALUAČNÍ OTÁZKY K CÍLI 1A – ZHODNOCENÍ OBSAHU A VÝSLEDKŮ SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ

EO 1a_1 Nabízel Systém vzdělávání akce, které účastníci hodnotili jako dobře využitelné pro svou práci? Které byly nejčastěji hodnoceny jako dobře využitelné?

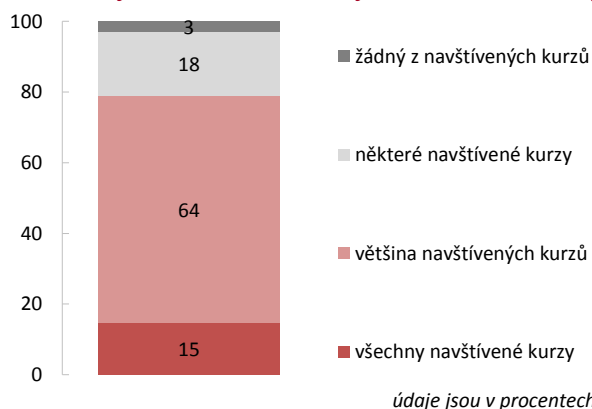
ANO, Systém vzdělávání nabízel kurzy, ze kterých účastníci mohli čerpat informace a poznatky využitelné v praxi. Jednalo se zejména o kurzy Veřejné zakázky I. a Veřejné zakázky II.

Hodnocení využitelnosti kurzů v rámci Systému vzdělávání se opírá o tři charakteristiky, a to o (1) hodnocení využitelnosti kurzů, (2) hodnocení bezprostřední využitelnosti poznatků z kurzů a (3) hodnocení přínosu Systému vzdělávání jako celku.

Hodnocení využitelnosti kurzů

Čtyři pětiny účastníků vzdělávacích akcí hodnotí všechny nebo většinu kurzů absolvovaných v rámci Systému vzdělávání jako využitelné při pracovní činnosti. Celkem 15 % dotazovaných účastníků vzdělávacích akcí potvrdilo, že všechny kurzy, které oslovení pracovníci implementační struktury navštívili, jsou využitelné pro jejich práci. Naproti tomu 3 % účastníků uvedla, že pro ně nebyl přínosný žádný z navštívených kurzů a pro pětinu dotázaných byly přínosné pouze některé kurzy, které v rámci Systému vzdělávání absolvovali.

Graf 1: Využitelnost kurzů Systému vzdělávání pro pracovní činnost účastníků



Zdroj: INESAN (šetření účastníků vzdělávacích akcí)

Základ: celý soubor

Hodnocení bezprostřední využitelnosti poznatků z kurzů

O relevanci nabízených kurzů a jejich potřebnosti pro účastníky svědčí zjištění, že dvě třetiny respondentů (67 %) již během své účasti na jednotlivých vzdělávacích kurzech věděly, jak přesně získané poznatky při práci využijí.

Hodnocení přínosu Systému vzdělávání jako celku

V rámci hodnocení přínosu celého Systému vzdělávání k profesnímu rozvoji platí, že 78 % účastníků vzdělávacích akcí je o tomto přínosu přesvědčeno. Z odpovědí účastníků vzdělávacích akcí je v této souvislosti patrné, že přesvědčení o přínosu Systému vzdělávání jako celku sílí s počtem absolvovaných kurzů.

Z výzkumu provedeného mezi zaměstnanci implementační struktury, kteří se nezúčastnili žádného kurzu v rámci Systému vzdělávání, je patrné, že o jeho přínosu je přesvědčena přibližně třetina zaměstnanců (34 %).

Pokud jde o přínos konkrétních kurzů, respondenti hodnotí jako nejvíce přínosné kurzy zaměřené na problematiku veřejných zakázek (Veřejné zakázky I a Veřejné zakázky II, Veřejné zakázky – Problematika hodnocení nabídek, Nejčastější pochybení při zadávání veřejných zakázek), projektového a finančního řízení a rozpočtových pravidel. Ukazuje se, že za přínosné jsou považovány i kurzy, které absolvoval nízký počet zaměstnanců, např. Podvody v ESF, Sociálně-vědní minimum pro evaluátory či Hodnocení zaměstnanců.

Další údaje k této evaluační otázce jsou uvedeny v dílčí zprávě č. 2 – šetření účastníků vzdělávacích akcí (str. 10 – 15) a v dílčí zprávě č. 3 – šetření neúčastníků vzdělávacích akcí (str. 9 – 11).

EO 1a_2 Které vzdělávací akce přinesly největší hodnotu s ohledem na náklady?

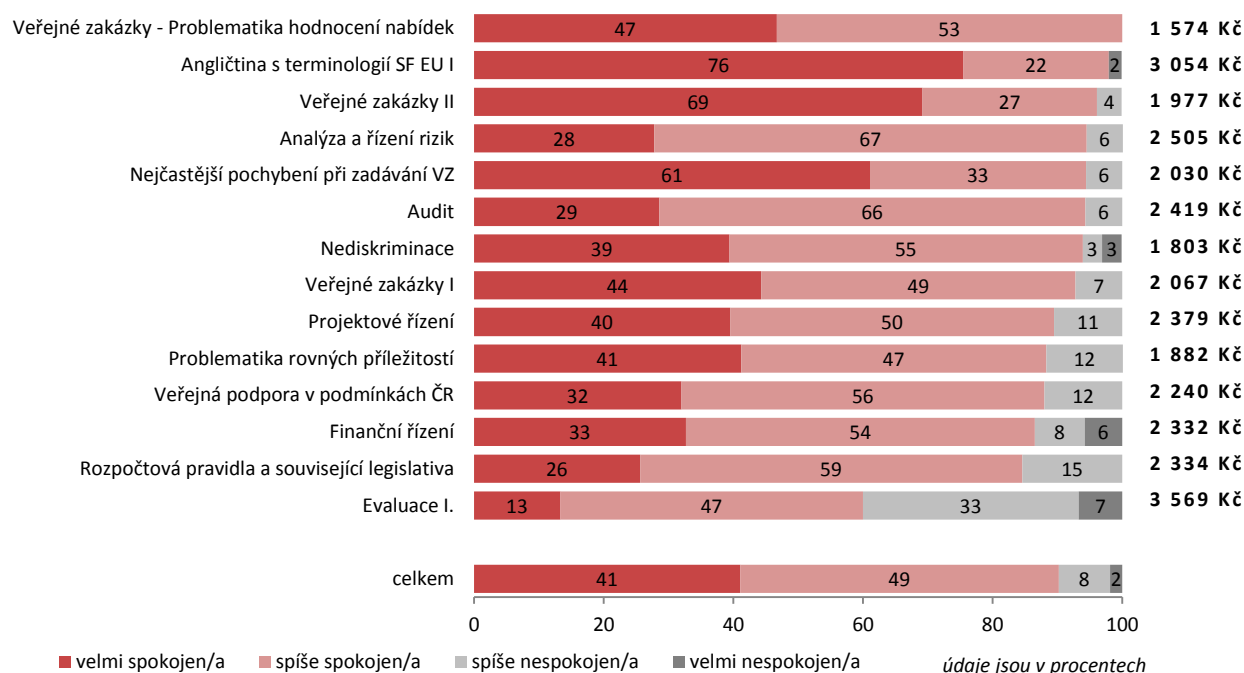
Největší hodnotu s ohledem na náklady přinesl kurz Veřejné zakázky – Problematika hodnocení nabídek.

K posouzení hodnoty vzdělávacích akcí byly použity dva ukazatele, a to (1) celková spokojenost účastníků s jednotlivými kurzy a (2) přínos jednotlivých kurzů z pohledu samotných účastníků. Oba údaje pocházejí z šetření účastníků vzdělávacích akcí. Náklady vynaložené na jednotlivé kurzy vycházejí z celkových nákladů vynaložených na technicko-organizační zajištění kurzu, na odměny lektorům, na zpracování a přípravu skript, na tisk materiálů a na občerstvení. Konkrétní náklady na jednotlivé vzdělávací kurzy byly dohledány v Příloze č. 2 Rámcové smlouvy o poskytování služeb vzdělávání zaměstnanců.

Hodnocení celkové spokojenosti účastníků s kurzy

Z výsledků šetření provedeného na vzorku účastníků Systému vzdělávání je patrná nejvyšší spokojenost s kurzem Veřejné zakázky – Problematika hodnocení nabídek, se kterým je 47 % účastníků velmi spokojeno a 53 % je spíše spokojeno (žádný z účastníků nebyl s kurzem nespokojen).

Graf 2: Hodnocení celkové spokojenosti s nejčastěji navštěvovanými kurzy



Pozn.: hodnoty v Kč představují celkové náklady připadající na jednoho spokojeného účastníka (celkové náklady zahrnují prostředky na technicko-organizační zajištění kurzu, odměnu lektorům, prostředky na skripta, tisk materiálů a občerstvení) přepočtené na jeden den trvání kurzu

Zdroj: INESAN (šetření účastníků vzdělávacích akcí)/Rámcová smlouva o poskytování služeb vzdělávání zaměstnanců

Základ: zahrnuty jsou kurzy, které hodnotilo nejméně 15 respondentů

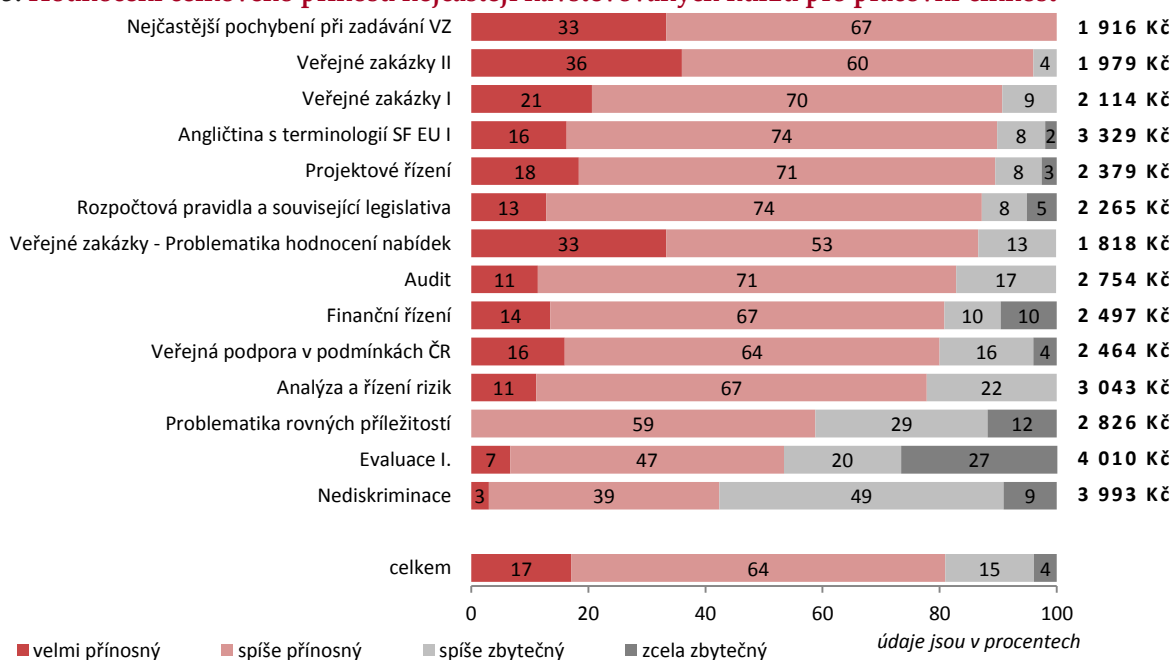
Druhým v pořadí je kurz Angličtina s terminologií SF EU I, s nímž vyjádřilo spokojenost celkem 98 % účastníků, přičemž 76 % bylo s tímto kurzem velmi spokojeno. Z hlediska spokojenosti byl třetím nejlépe hodnoceným kurz Veřejné zakázky II, s nímž vyjádřilo spokojenost 96 % účastníků (69 % bylo přitom velmi spokojeno).

Doplnění celkové spokojenosti o finanční dimenzi však pořadí jednotlivých kurzů mění. Na prvním místě sice stále stojí kurz Veřejné zakázky – Problematika hodnocení nabídek, v rámci kterého činily náklady na jednoho spokojeného účastníka 1 574 Kč. Další pořadí se však liší: v pořadí druhým kurzem s nejlepším poměrem spokojenosti a nákladů je kurz Nediskriminace (v tomto případě činí náklady na spokojeného účastníka 1 803 Kč) a třetím v pořadí je Problematika rovných příležitostí (1 882 Kč). Na druhé straně jsou mezi kurzy, jež hodnotilo nejméně 15 účastníků, náklady na spokojeného účastníka nejvyšší v případě kurzu Evaluace I. (3 569 Kč) a Angličtina s terminologií SF EU I (3 054 Kč).

Hodnocení přínosu kurzů z pohledu účastníků

Hodnocení přínosu jednotlivých vzdělávacích akcí samotnými účastníky směřuje k odlišnému závěru ohledně identifikace kurzů s nejvyšší hodnotou vzhledem k nákladům. Nejlepším je v tomto ohledu opět kurz Veřejné zakázky – Problematika hodnocení nabídek, v rámci kterého činily náklady na jednoho účastníka deklarujícího přínos pro svou práci 1 818 Kč. Další kurzy v pořadí jsou však jiné, konkrétně se jedná o Nejčastější pochybení při zadávání veřejných zakázek (1 916 Kč) a Veřejné zakázky II (1 979 Kč).

Graf 3: Hodnocení celkového přínosu nejčastěji navštěvovaných kurzů pro pracovní činnost



Pozn.: hodnoty v Kč představují celkové náklady připadající na jednoho účastníka deklarujícího přínos kurzu pro svou práci (celkové náklady zahrnují prostředky na technicko-organizační zajištění kurzu, odměnu lektorům, prostředky na skripta, tisk materiálů a občerstvení) přepočtené na jeden den trvání kurzu

Zdroj: INESAN

Základ: zahrnuty jsou kurzy, které hodnotilo nejméně 15 respondentů

Podobně jako v případě celkové spokojenosti, také z hlediska přínosu jsou kurzy Evaluace I. (4 010 Kč) a Angličtina s terminologií SF EU I (3 329 Kč) těmi, které mají nejvyšší náklady na účastníka deklarujícího přínos těchto kurzů pro práci. Mezi oba uvedené kurzy se ještě řadí kurz Nediskriminace, který má v případě hodnocení přínosu pro práci vzhledem k nákladům druhou nejvyšší hodnotu (3 993 Kč). V případě kurzu Angličtina s terminologií SF EU I jsou vyšší náklady na účastníka dány také nižším počtem účastníků.

Další údaje k této evaluační otázce jsou uvedeny v dílčí zprávě č. 2 – šetření účastníků vzdělávacích akcí (str. 16 – 21).

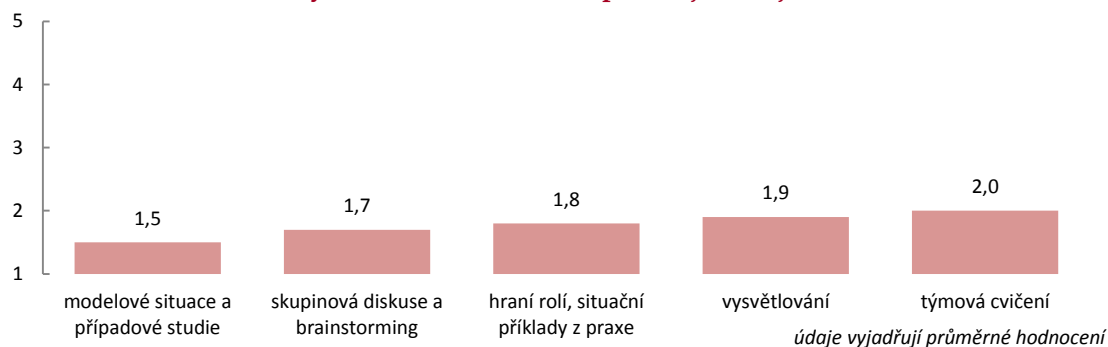
EO 1a_3 Které didaktické přístupy nejlépe napomáhaly naplňování cílů Systému vzdělávání?

VŠECHNY dosud použité didaktické přístupy napomáhaly naplňování stanovených cílů.

V rámci Systému vzdělávání byly využívány metody vysvětlování formou výkladu, skupinových diskusí a brainstormingu, metoda modelových situací a případových studií, metoda hraní rolí a v neposlední řadě také týmová cvičení. Míra naplnění cílů Systému vzdělávání byla sledována jednak v individuální rovině (coby naplnění cílů jednotlivých účastníků) v rámci šetření účastníků vzdělávacích akcí (viz EO 1a_1), a dále na úrovni celého Systému vzdělávání, kdy bylo použití jednotlivých metod porovnáváno s cíli Systému vzdělávání deklarovanými v Metodickém pokynu² v rámci dílčí zprávy č. 1 – analýza stávajících dat.

Z provedené analýzy údajů dostupných z hodnotících dotazníků po jednotlivých vzdělávacích akcích vyplývá, že hodnocení míry **naplnění cílů účastníků není z hlediska využitých didaktických metod diferencováno**. Lze tedy konstatovat, že všechny používané didaktické metody směřovaly k dosažení cílů jednotlivých účastníků.

Graf 4: Didaktické metody, které účastníci kurzů považují za nejvíce účinné



Pozn.: průměrné hodnocení: 1 = velmi účinné, 5 = zcela neúčinné

Zdroj: TEMPO TRAINING & CONSULTING; zpracování INESAN

Z pohledu účastníků jednotlivých kurzů dokládá užitečnost uplatňovaných didaktických metod také šetření účastníků vzdělávacích akcí. **Z jeho výsledků je patrné, že 87 % respondentů je spokojeno s účinností použitých didaktických metod.** Z hlediska vlastního Systému vzdělávání platí, že aplikované didaktické metody napomáhaly v odborné přípravě zaměstnanců a poskytovaly jim odborné znalosti.

Další údaje k této evaluační otázce jsou uvedeny v dílčí zprávě č. 1 – analýzy stávajících dat (str. 10 – 15).

² Metodický pokyn ke vzdělávání zaměstnanců v rámci Systému vzdělávání 2007–2013.

EO 1a_4 Jaké další faktory nejvíce souvisely s bezprostřední spokojeností účastníků vzdělávání?

Bezprostřední spokojenost účastníků s kurzy byla ovlivňována zejména srozumitelností kurzu, účinností vzdělávacích metod a množstvím nových informací a dovedností.

V rámci šetření účastníků vzdělávacích akcí byla sledována souvislost mezi celkovou spokojeností s navštěvovanými kurzy a spokojeností s vybranými dílčími charakteristikami. Z výsledků tohoto šetření je patrné, že k celkové spokojenosti se vzdělávacími kurzy přispívá zejména srozumitelnost cíle kurzů, účinnost vzdělávacích metod, množství nových informací a dovedností, odborná úroveň lektorů a kvalita podkladů a učebních pomůcek. Naproti tomu organizační okolnosti jednotlivých kurzů, jako např. termín konání či dostupnost místa konání kurzu ovlivňují celkovou spokojenost méně.

Tabulka 1: Korelace celkové spokojenosti s navštěvovaným kurzem s vybranými charakteristikami

	Celková spokojenost s navštěvovaným kurzem
srozumitelnost cíle kurzu	0,700
účinnost vzdělávacích metod	0,689
množství nových informací a dovedností	0,671
odborná úroveň lektorů	0,668
kvalita podkladů a učebních pomůcek	0,566
termín konání kurzu	0,344
dostupnost místa konání kurzu	0,287

Pozn.: hodnoty představují hodnotu korelačního koeficientu

Zdroj: INESAN (šetření účastníků vzdělávacích akcí)

Základ: celý soubor

Z údajů získávaných prostřednictvím hodnotících dotazníků bezprostředně po vzdělávacích akcích dále vyplývá, že celkovou spokojenost dále ovlivňuje účinnost vzdělávacích metod. Ze stejného zdroje dat je dále patrné, že u kurzů byla **jako stěžejní hodnocena osobnost lektora a jeho schopnost látku vyložit a aplikovat na konkrétní situace z praxe**. Nejlépe totiž byli hodnoceni lektoři z praxe, kteří jsou schopni reagovat na konkrétní dotazy. V případě, kdy lektor neměl praktické zkušenosti, byl přenos poznatků problematický. S osobností lektora také úzce souvisí použité výukové metody. Lektoři z praxe totiž často využívali modelové situace a praktické příklady, což bylo hodnoceno jako efektivní způsob předávání poznatků a informací. Pozitivně byly dále hodnoceny praktické didaktické metody u kurzů měkkých dovedností.

Další údaje k této evaluační otázce jsou uvedeny v dílčí zprávě č. 2 – šetření účastníků vzdělávacích akcí (str. 22 – 24).

EO 1a_5 Odpovídaly formáty akcí a využívané didaktické přístupy současným poznatkům o učení se dospělých?

Formáty vzdělávacích akcí v zásadě odpovídaly preferencím účastníků; použité didaktické přístupy neodpovídaly současným poznatkům vzdělávání dospělých, nicméně naplňovaly očekávání účastníků.

Adekvátnost formy vzdělávacích akcí a jejich soulad se současnými poznatky o učení se dospělých je třeba posuzovat odděleně pro různé typy kurzů. V případě formátů jednotlivých vzdělávacích akcí byla pozornost věnována počtu dní vzdělávací akce, počtu vyučovacíh hodin, místu konání akce a počtu účastníků. V rámci hodnocení adekvátnosti didaktických přístupů byla podobně jako v EO 1a_4 rozlišována metoda vysvětlování, metoda skupinových diskusí a brainstormingu, metoda modelových situací a případových studií, metoda hraní rolí a v neposlední řadě také týmová cvičení. Míra vzájemné korespondence mezi použitými didaktickými přístupy a teoretickými poznatky o učení se dospělých je doplněna o hodnocení vhodnosti jednotlivých metod pro konkrétní typy odborných a jazykových kurzů.

V rámci Systému vzdělávání byly využívány převážně klasické didaktické metody, především metody slovní a názorně-demonstrační. Nové trendy v oblasti vzdělávání dospělých vyzdvihují význam moderních technologií a internetu a využívání problémových metod. Zatímco problémové metody byly v rámci Systému vzdělávání využity v případě kurzů měkkých dovedností, vzdělávací metody využívající internet a moderní technologie jsou využívány v malé míře. Možnosti jejich zapojení do výuky zejména odborných kurzů jsou však omezeny nezájmem ze strany účastníků a nízkou adekvátností s ohledem k předmětu kurzů.

E-learning je sice moderní metodou a jeho uplatnění v rámci Systému vzdělávání by odpovídalo současným poznatkům (či spíše možnostem) vzdělávání dospělých, nicméně účastníci o něj nemají zájem a nepodporují ho ani neúčastníci. Nadřazení vztahují využitelnost e-learningu zejména k povinným školením (například BOZP či vstupní vzdělávání), nicméně v oblasti odborného vzdělávání jeho uplatnitelnost neshledávají. Využívání moderních didaktických metod (zejména pak e-learningu) by sice mohlo zvýšit efektivitu³ vzdělávacího procesu (resp. snížit jeho náklady), nicméně v podmínkách, kdy kurzy nabízené v rámci Systému vzdělávání nejsou povinné, by uplatňování těchto didaktických metod mohlo vést k poklesu zájmu o nabízené kurzy.

³ Jedná se o takové použití veřejných prostředků, kdy je dosaženo nejlepších možných výstupů (např. rozsah, kvalita) ve srovnání s objemem prostředků na zajištění těchto výstupů vynaložených.
(in: ŠUBRTOVÁ, Jana. Způsobilé výdaje v kontextu pravidel 3E. In: . s. 41.(cit. 23. 11. 2015) online: http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/864b7323-e271-4326-8b52-ec184b585039/prezentace_PRINCIP-3E_864b7323-e271-4326-8b52-ec184b585039.pdf.)

Účastníkům odborných a jazykových kurzů obecně v největší míře vyhovovala metoda výkladu a diskuse. Z analýzy dále vyplývá, že diskuse vyhovovaly nejčastěji účastníkům kurzů zaměřených na audit, evaluace, projektové řízení a publicitu. Modelové situace vyhovovaly nejčastěji účastníkům kurzů zaměřených na analýzu a řízení rizik a jazykové dovednosti. V případě ostatních okruhů vyhovovala respondentům nejčastěji metoda výkladu.

Tabulka 2: Didaktické metody vyhovující účastníkům odborných a jazykových kurzů (podle okruhu)

	Vyhovující didaktické metody					
	výklad	diskuse	praktická cvičení	modelové situace	testy	jiné
Analýza a řízení rizik	23 %	25 %	22 %	28 %	2 %	0 %
Audit	28 %	28 %	20 %	19 %	3 %	1 %
Cost-benefit analýza a studie proveditelnosti	32 %	26 %	25 %	14 %	1 %	2 %
Evaluace	29 %	30 %	18 %	19 %	2 %	1 %
Finanční řízení	32 %	26 %	20 %	19 %	2 %	1 %
Jazykové dovednosti	28 %	19 %	9 %	35 %	7 %	2 %
Počítačové dovednosti	31 %	22 %	17 %	20 %	6 %	4 %
Primární kontrolní systém	40 %	33 %	19 %	5 %	1 %	1 %
Projektové řízení	27 %	28 %	24 %	20 %	1 %	0 %
Publicita	22 %	30 %	21 %	23 %	1 %	3 %
Rozpočtová pravidla	35 %	34 %	15 %	9 %	7 %	1 %
Veřejná podpora	39 %	23 %	23 %	9 %	3 %	2 %
Veřejné zakázky	37 %	30 %	20 %	11 %	1 %	0 %
Základní vzdělávací program a Obecné předběžné podmínky	33 %	29 %	21 %	16 %	1 %	1 %
Celkem	33 %	29 %	21 %	16 %	1 %	1 %

Pozn.: tučně jsou označeny didaktické metody vyhovující jednotlivým okruhům vzdělávacích kurzů

Zdroj: TEMPO TRAINING & CONSULTING; zpracování INESAN

V rámci samostatného dotazníku zaměřeného na využití informací ze vzdělávacích kurzů mohli účastníci hodnotit vhodnost jednotlivých didaktických metod na škále 1 až 6, kde 1 znamená velmi vhodný a 6 naopak zcela nevhodný. V případě kurzů měkkých dovedností patří mezi vyhovující didaktické metody modelové situace a případové studie, skupinová diskuse a brainstorming, hraní rolí, situační příklady z praxe, vysvětlování a týmová cvičení. Vysoký význam diskusí mj. svědčí proti výše uvedenému e-learningu: z dat je patrný vysoký význam vzájemné interakce mezi účastníky a lektorem i mezi samotnými účastníky.

Další údaje k této evaluační otázce jsou uvedeny v dílčí zprávě č. 1 - analýzy stávajících dat (str. 16 - 20).

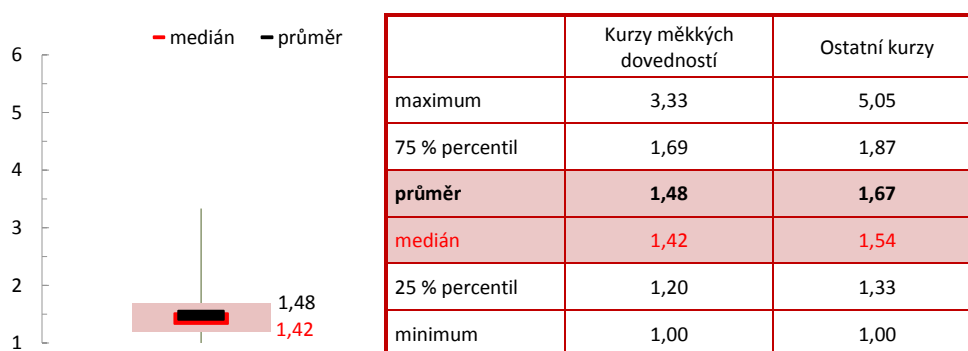
EO 1a_6 Plnily kurzy měkkých dovedností existující potřeby zaměstnanců implementační struktury?

ANO, nabízené kurzy měkkých dovedností naplňovaly potřeby zaměstnanců implementační struktury.

Existující potřeby zaměstnanců implementační struktury jsou v rámci Systému vzdělávání periodicky sledovány od nadřízených (informační tok: nadřízení → koordinátoři → OAK). Na straně nadřízených je potřeba odvozena z individuálních vzdělávacích plánů uzavíraných s jednotlivými pracovníky, z konzultací s koordinátory a z nároků na výkon konkrétních pracovních pozic, jež vyplývají z charakteru pracovní činnosti. Potřeby zaměstnanců implementační struktury jsou tímto postupem zjišťovány dvakrát ročně.

Vzhledem k tomu, že nebylo průběžně realizováno šetření koordinátorů, jsou k ověření míry naplnění vzdělávacích potřeb v rámci této evaluace použity údaje přímo od účastníků jednotlivých kurzů měkkých dovedností, kteří hodnotili přínos jednotlivých kurzů⁴. V rámci závěrečného dotazníku účastníci hodnotili přínos jednotlivých kurzů na škále 1 až 6, kde 1 znamená velmi přínosný a 6 naopak zcela nepřínosný. Kurzy měkkých dovedností dosáhly souhrnného průměrného hodnocení 1,48, přičemž 9 % vzdělávacích kurzů bylo hodnoceno 1,00 (tedy velmi přínosné) a 75 % kurzů obdrželo hodnocení v rozmezí 1,00–1,69.

Graf 5: Srovnání přínosu kurzů zaměřených na měkké dovednosti s přínosem ostatních kurzů



Pozn.: Průměrné hodnocení: 1 = velmi přínosný, 6 = zcela nepřínosný

Zdroj: TEMPO TRAINING & CONSULTING; zpracování INESAN

Účastníci kurzů tedy hodnotí absolvované kurzy měkkých dovedností jako přínosné či dokonce velmi přínosné. Z důvodu srovnání byl dále vyhodnocen přínos ostatních kurzů⁵.

⁴ Reflexe přínosu z pohledu účastníka v daném případě supluje míru naplnění vzdělávací potřeby definované nadřízenými pracovníky.

⁵ Kurzy zaměřené na odborné dovednosti, IT dovednosti a jazykové dovednosti.

Přestože jsou ostatní vzdělávací kurzy vnímány jako přínosné (souhrnné průměrné hodnocení přínosu v tomto případě dosahuje 1,67), ve srovnání s kurzy měkkých dovedností je jejich vnímaný přínos nižší.

Další údaje k této evaluační otázce jsou uvedeny v dílčí zprávě č. 3 – šetření neúčastníků vzdělávacích akcí (str. 9 – 11).

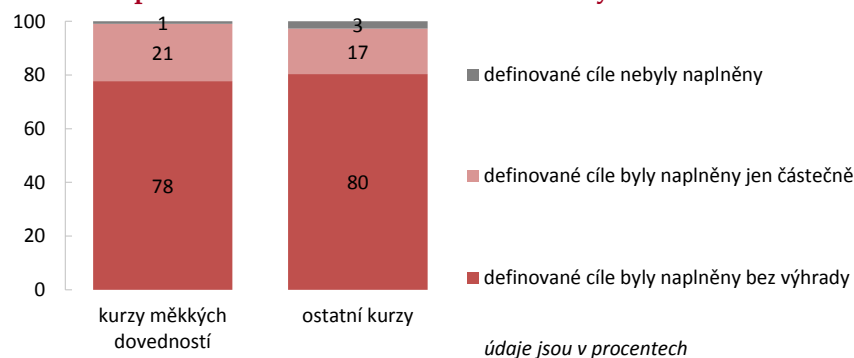
EO 1a_7 Byly kurzy měkkých dovedností efektivní?

ANO, kurzy měkkých dovedností jsou účastníky vzdělávacích akcí hodnoceny jako efektivní; současně jsou jako efektivní hodnoceny i ostatní kurzy.

Měření efektivity kurzů měkkých dovedností je založeno na dvou ukazatelích. Prvním je míra naplnění cílů, které si účastníci vytyčili před danými vzdělávacími akcemi. Údaje pro tento ukazatel byly čerpány z hodnotících dotazníků distribuovaných účastníkům po skončení každé vzdělávací akce. Druhým ukazatelem vypovídajících o efektivitě kurzů měkkých dovedností je hodnocení množství informací poskytnutých v rámci kurzů měkkých dovedností. Samotné posouzení efektivity bylo provedeno na základě srovnání hodnot uvedených ukazatelů vypovídajících o efektivitě kurzů pro kurzy měkkých dovedností s hodnotami ostatních kurzů.

Analýza kurzů měkkých dovedností přináší odhad míry, ve které tyto kurzy přispívají k naplnění cílů definovaných jejich účastníky. **Z podrobné analýzy vyplývá, že na jeden kurz měkkých dovedností připadá v průměru 78 % účastníků, jejichž cíle byly naplněny bez výhrad a 21 % účastníků, jejichž cíle byly naplněny částečně (viz Graf 6).** Celkem 99 % účastníků uvádí, že absolvovaný kurz přispěl alespoň částečně k naplnění jejich cílů spojených s účastí v těchto kurzech. Na jeden kurz měkkých dovedností tak připadá v průměru jen 1 % účastníků, jejichž cíle nebyly naplněny vůbec.

Graf 6: Naplnění cílů účastníků v kurzech měkkých dovedností

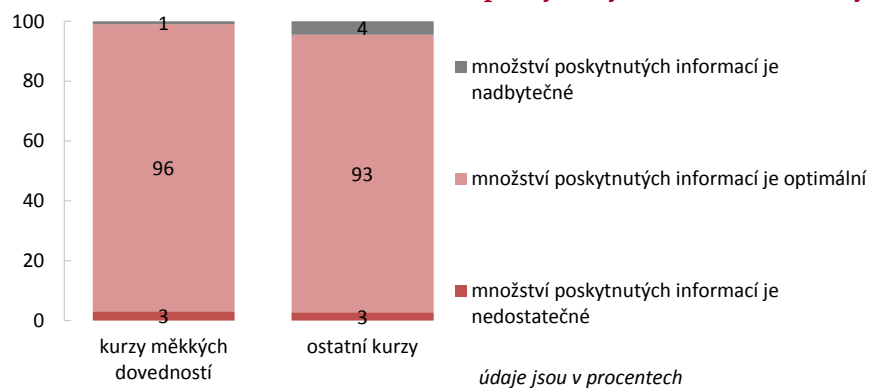


Zdroj: TEMPO TRAINING & CONSULTING; zpracování INESAN

Ze srovnání s ostatními kurzy je patrné, že podobná struktura účastníků z hlediska míry naplnění cílů panuje i v případě kurzů odborných, IT či jazykových dovedností. Konkrétně pak platí, že absolvování typického kurzu zaměřeného na odborné, IT či jazykové dovednosti zajistilo v průměru 80 % jeho účastníků naplnění jejich cílů bez výhrad, 17 % jen částečně a 3 % nepřispěl tento kurz k naplnění cílů vůbec.

Další pohled na efektivitu kurzů měkkých dovedností přináší analýza, v jejímž rámci bylo hodnoceno množství poskytnutých informací vzhledem k rozsahu kurzu. Jako optimální hodnotí tento ukazatel v průměru 96 % účastníků jednoho kurzu. Na jeden kurz měkkých dovedností připadají dále v průměru 3 % účastníků hodnotících množství poskytnutých informací jako nedostatečné; nejmenší podíl účastníků (1 %) považuje rozsah informací za nadbytečný.

Graf 7: Hodnocení množství informací poskytnutých v kurzech měkkých dovedností



Zdroj: TEMPO TRAINING & CONSULTING; zpracování INESAN

Ze srovnání s ostatními kurzy nespádajícími mezi kurzy měkkých dovedností vyplývá, že podobná struktura účastníků je typická i pro kurzy zaměřené na odborné, IT či jazykové dovednosti. Konkrétně pak platí, že v rámci těchto kurzů vnímá rozsah poskytnutých informací jako optimální v průměru 93 % jeho účastníků, jako nedostatečný 3 % účastníků a jako nadbytečný ho vnímají 4 % účastníků.

Další údaje k této evaluační otázce jsou uvedeny v dílčí zprávě č. 1 - analýzy stávajících dat (str. 21-27).

EO 1a_8 Do jaké míry dokázali účastníci vzdělávacích akcí aplikovat nabyté znalosti?

EO 1a_8.1 Zvýšila se úroveň znalostí a dovedností účastníků vzdělávacích akcí?

EO1a_8.2 Využili účastníci nabyté znalosti a dovednosti při své vlastní práci?

EO 1a_8.3 Odrazily se nové znalosti a dovednosti na způsobu a kvalitě fungování organizací, v nichž účastníci vzdělávání působili?

Ad EO1a_8.1 Úroveň znalostí a dovedností

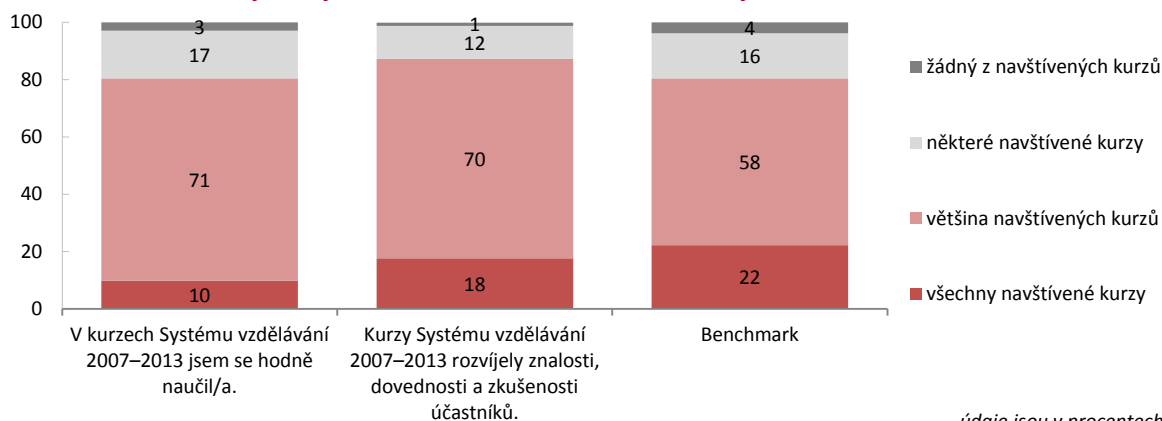
ANO, vzdělávací akce zvyšují vnímanou úroveň znalostí a dovedností účastníků.

Vzhledem k absenci dat o úrovni vstupních znalostí a dovedností účastníků vzdělávacích akcí i o jejich výsledné úrovni je vyhodnocení založeno na postojích účastníků jednotlivých kurzů, kteří v daném případě reflektovali změnu v úrovni znalostí („hodně jsem se naučil/a“) a pozitivní charakter kurzů vzhledem k rozvoji znalostí a dovedností. Oba ukazatele jsou následně srovnávány s benchmarkem, který shrnuje ostatní charakteristiky kurzů realizovaných v rámci Systému vzdělávání.

Z výsledků šetření účastníků vzdělávacích akcí je patrné, že **účast v Systému vzdělávání má významný dopad na zvýšení znalostí a dovedností respondentů⁶**. Z dat vyplývá, že celkem 81 % respondentů si díky navštěvovaným kurzům osvojilo nové znalosti a poznatky a 88 % dotázaných je přesvědčeno o tom, že kurzy v rámci Systému vzdělávání rozvíjely jejich znalosti a dovednosti. Hodnocení se sice nevymyká ostatním charakteristikám, nicméně platí, že v případě reflektované změny v úrovni znalostí je krajní kategorie („všechny navštívené kurzy“) zastoupena méně než v případě ostatních charakteristik.

⁶ Vzhledem k tomu, že nejsou k dispozici výsledky objektivního testu založeného např. na srovnání výsledků vstupního (před začátkem vzdělávací akce) a závěrečného testu (po akci), opírá se odpověď o reflexi účastníků vzdělávacích akcí.

Graf 8: Hodnocení vybraných charakteristik kurzů v rámci Systému vzdělávání



Pozn.: benchmark vyjadřuje průměrné hodnocení ostatních 15 zkoumaných charakteristik kurzů

Zdroj: INESAN (šetření účastníků vzdělávacích akcí)

Základ: celý soubor

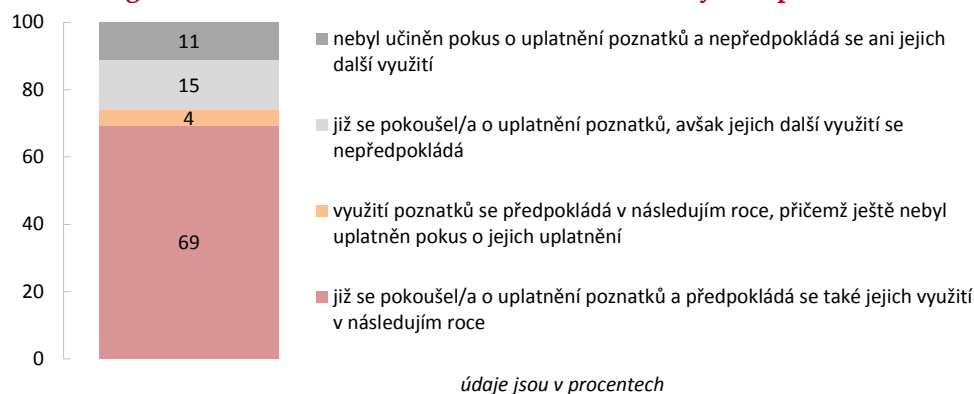
Většina respondentů považuje získané znalosti a poznatky za využitelné v jejich pracovní činnosti, přičemž získané znalosti a poznatky ve své práci skutečně využívají či plánují využívat během následujícího roku. Zároveň existují respondenti, kteří považují získané znalosti za využitelné, avšak uskutečněný pokus o jejich uplatnění v praxi úspěšný nebyl.

Ad EO1a_8.2 Využití znalostí a dovedností

Částečně, někteří účastníci vzdělávacích akcí využili získané znalosti a dovednosti v rámci své vlastní pracovní činnosti.

Ze získaných odpovědí týkajících se využití znalostí a dovedností vyplývá, že více než čtyři pětiny účastníků se již pokoušely využít poznatky z kurzů, přičemž 69 % předpokládá také jejich další využívání v budoucnu. Naproti tomu 15 % účastníků vzdělávacích akcí nevyhledává příležitosti, jak znalosti a dovednosti využít ke změně a zvýšení kvality fungování organizací. Využití poznatků z kurzů směřují spíše ke způsobu své vlastní práce a k postupům při řešení vlastních pracovních úkolů.

Graf 9: Segmentace z hlediska současného a budoucího využití poznatků získaných v rámci kurzů



Zdroj: INESAN

Základ: celý soubor (šetření účastníků vzdělávacích akcí)

Dotazovaní nadřízení potvrdili, že Systém vzdělávání poskytoval kurzy využitelné pracovníky jejich oddělení. Současně však přibližně třetina dotazovaných uvedla, že poskytované kurzy byly pro jejich potřeby příliš obecné.

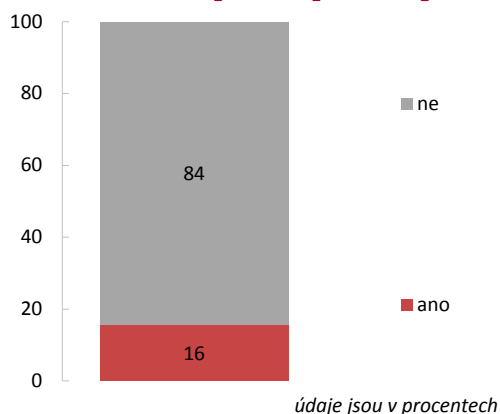
Ad EO1a_8.3 Vliv na fungování organizací

Spíše ne, neboť účastníci nedisponují potřebnými pravomocemi pro uskutečnění požadovaných změn.

Míra, v níž se nové znalosti a dovednosti odrazily na způsobu a kvalitě fungování organizací byla hodnocena na základě ukazatele vystihujícího změnu způsobu práce či úpravu činností uskutečněnou na základě poznatků získaných v rámci kurzu na pracovišti účastníků, a dále byla ověřena zkušeností nadřízených.

Navzdory relativně vysoké míře využití získaných znalostí a poznatků v pracovní činnosti je vnímaný dopad osvojených poznatků a znalostí na způsob a kvalitu fungování organizací nízký. Jak vyplývá z hodnocení respondentů, 31 % účastníků kurzů je přesvědčeno o tom, že díky absolvování kurzu přispěli k efektivnějšímu využívání zdrojů v organizaci a 16 % respondentů změnilo na svém pracovišti způsob práce či upravilo činnosti na základě poznatků získaných v rámci kurzu.

Graf 10: Změna způsobu práce na pracovišti účastníků na základě poznatků získaných v kurzu



Zdroj: INESAN (šetření účastníků vzdělávacích akcí)

Základ: celý soubor

Z reflexe nadřízených je patrné, že zaměstnanci implementační struktury nedisponují kompetencemi k tomu, aby mohli zasáhnout do fungování organizací. Jejich aktivita spočívá např. v návrhu případných změn, nicméně pro tento účel jsou informace ze vzdělávacích akcí příliš obecné. Z odpovědi účastníků vzdělávacích akcí dále plyne, že nevyhledávají příležitosti, jak znalosti a dovednosti využít ke změně a zvýšení kvality fungování organizací. Využití poznatků z kurzů směřují spíše ke způsobu své vlastní práce a k postupům při řešení vlastních pracovních úkolů.

Další údaje k této evaluační otázce jsou uvedeny v dílčí zprávě č. 2 – šetření účastníků vzdělávacích akcí (str. 32 – 39) a dílčí zprávě č. 4 – šetření koordinátorů a nadřízených (str. 7 – 9).

EO 1a_9 Jak kvalitní byly z pohledu potřeb klientů Systému vzdělávání podklady ke vzdělávacím akcím?

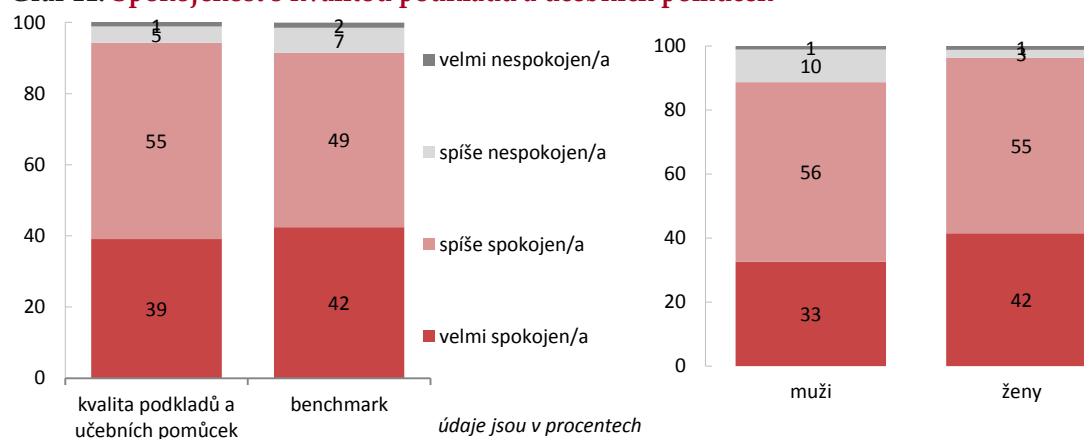
S kvalitou podkladů ke vzdělávacím akcím byli účastníci převážně spokojeni; úroveň spokojenosti byla srovnatelná s ostatními charakteristikami kurzů.

Odpověď na danou evaluační otázku je založena na dvou ukazatelích. Prvním z nich je hodnocení spokojenosti účastníků vzdělávacích akcí s kvalitou podkladů a učebních pomůcek, druhým z ukazatelů je vnímaný přínos podkladů získaných v rámci vzdělávacích kurzů.

Obecně lze shrnout, že podklady ke vzdělávacím akcím jsou kvalitní. Existují však konkrétní vzdělávací kurzy, v rámci kterých se poskytnuté podklady míjely s potřebami účastníků. Z konkrétních odpovědí účastníků kurzů vyplývá, že téměř všichni (94 %) jsou s nimi spokojeni, přičemž větší míra spokojenosti byla zaznamenána u jazykových kurzů. Naopak nejmenší míra spokojenosti je zřejmá v případě kurzů IT dovedností.

Z hlediska jednotlivých hodnocených kurzů se míra spokojenosti pohybuje od 82 % do 100 %.

Graf 11: Spokojenost s kvalitou podkladů a učebních pomůcek



Pozn.: benchmark vyjadřuje průměrné hodnocení spokojenosti s ostatními zkoumanými charakteristikami kurzů (množství nových informací a dovedností, srozumitelnost cíle kurzu, účinnost vzdělávacích metod, odborná úroveň lektorů, dostupnost místa konání kurzu a termín konání kurzu)

Zdroj: INESAN (šetření účastníků vzdělávacích akcí)

Základ: celý soubor

Na vysokou kvalitu studijních materiálů poukazuje také hodnocení účastníků provedené bezprostředně po ukončení vzdělávacích kurzů. Z těchto výsledků plyne, že účastníci hodnotí použité materiály převážně jako kvalitní, přičemž nejvyšší kvalita studijních materiálů byla zaznamenána u jazykových kurzů.

O kvalitě v neposlední řadě vypovídá zjištění, že deseti procentům účastníků poskytnuté podklady velmi pomohly a 58 % spíše pomohly v jejich pracovní činnosti. Celkem tak podklady získané v rámci vzdělávacích kurzů pomohly více než dvěma třetinám respondentů.

Schéma 1: Spontánně uvedený přínos podkladů z kurzu pro pracovní činnost

▪ mohou se do nich znovu podívat/zdroj informací	39 %
▪ lepší orientace a širší pohled na problematiku	19 %
▪ jako příklad řešení konkrétního problému	7 %
▪ byly využity při kontrole veřejných zakázek	4 %
▪ využity jako slovník	4 %
▪ podklady jsou k dispozici i mým kolegům v práci	3 %
▪ ověřil/a jsem si správnost svých postupů	2 %
▪ využití podkladů v rámci kontrolní činnosti	2 %
▪ stručně, jasně a přehledně definované podklady, ze kterých lze vycházet v praxi	1 %

Zdroj: INESAN (šetření účastníků vzdělávacích akcí)

Základ: údaje se vztahují jen k respondentům, kterým podklady pomohly při pracovní činnosti, a kteří uvedli konkrétní odpověď

V případě, že měl kurz větší přínos pro práci respondenta, byl s vyšší pravděpodobností kladně hodnocen i přínos podkladů získaných v rámci navštíveného kurzu. Celková spokojenost s kurzem však neměla takovou spojitost s přínosností podkladů.

Další údaje k této evaluační otázce jsou uvedeny v dílčí zprávě č. 2 – šetření účastníků vzdělávacích akcí (str. 25 – 28).

EO 1a_10 Lze vysledovat souvislost mezi některými znaky lektorů a hodnocením vzdělávacích akcí účastníky?

ANO; účastníci jednotlivých vzdělávacích akcí hodnotí lépe ženy lektorky a rovněž jsou lépe hodnoceni lektori se společenskovedním vzděláním.

V rámci zpracování analýz ze stávajících dat bylo sledováno, jak účastníci jednotlivých vzdělávacích akcí hodnotí odborné znalosti lektorů, jejich prezentační dovednosti a celkový přínos kurzů. Tyto údaje byly zjišťovány bezprostředně po skončení jednotlivých kurzů. Součástí této analýzy je srovnání uvedených tří ukazatelů pro některé charakteristiky lektorů. Z životopisů jednotlivých lektorů bylo identifikováno celkem sedm charakteristik, jež představují základ daného hodnocení. Konkrétně se jedná o tyto znaky: (1) pohlaví, (2) stupeň vzdělání, (3) obor vzdělání, (4) typ praxe v oboru, (5) sektor působení lektora, (6) zahraniční zkušenosti lektora a (7) region působení lektora.

Z dosažených výsledků je patrné, že účastníci jednotlivých vzdělávacích akcí hodnotí z hlediska odborných znalostí lépe lektorky než lektory (1,15 oproti 1,25). Dále je patrné, že z hlediska odborných znalostí jsou nejlépe hodnoceni lektori se společenskovedním vzděláním, zatímco nejnižšího hodnocení dosahují technicky vzdělaní lektori.

Tabulka 3: Souhrnné hodnocení odborných znalostí lektora (podle charakteristik lektora)

		Souhrnné hodnocení odborných znalostí lektora	Počet kurzů	Počet lektorů
Pohlaví lektora	muž	1,25	287	41
	žena	1,15	335	27
Obor vzdělání	technické	1,37	55	8
	společenskovední	1,15	404	43
	administrativní, všeobecné	1,23	143	13
	jiné/nelze určit	1,41	20	4

Pozn.: Průměrné hodnocení: 1 = velmi dobré, 6 = velmi špatné

Zdroj: TEMPO TRAINING & CONSULTING; zpracování INESAN

Prezentační dovednosti lektorů korespondují s hodnocením jejich odborných znalostí. Platí tedy, že z hlediska prezentačních dovedností jsou lépe hodnoceny lektorky a lidé se společenskovedním vzděláním. Ve srovnání s odbornými znalostmi jsou prezentační dovednosti celkově hodnoceny méně pozitivně.

Tabulka 4: Souhrnné hodnocení prezentačních dovedností lektora (podle charakteristik lektora)

		Souhrnné hodnocení prezentačních dovedností lektora	Počet kurzů	Počet lektorů
Pohlaví lektora	muž	1,34	287	41
	žena	1,20	335	27
Obor vzdělání	technické	1,44	55	8
	společenskovední	1,20	404	43
	administrativní, všeobecné	1,33	143	13
	jiné/nelze určit	1,62	20	4

Pozn.: Průměrné hodnocení: 1 = velmi dobré, 6 = velmi špatné

Zdroj: TEMPO TRAINING & CONSULTING; zpracování INESAN

V rámci zpracování této evaluační otázky byla pozornost věnována také analýze rozdílů v hodnocení přínosu vzdělávacích akcí. V tomto případě tedy účastníci nehodnotili konkrétní vlastnosti lektorů, nýbrž posuzovali přínos dané vzdělávací akce. Následně bylo v rámci analýzy toto hodnocení rozlišeno podle charakteristik lektorů, kteří jednotlivé kurzy vedli. Z této analýzy je patrný vyšší přínos vzdělávacích akcí vedených ženami a lektory společenskovedního zaměření. V neposlední řadě je z výsledků patrné, že celkový přínos souvisí s pracovní angažovaností lektora více než s jeho angažovaností lektorskou/edukační: lépe jsou hodnoceny kurzy vedené lektory, kteří pracují v daném oboru, zatímco přínos kurzů vedených lektory, kteří v daném oboru učí, je hodnocen méně pozitivně.

Tabulka 5: Souhrnné hodnocení přínosu vzdělávacích kurzů (podle charakteristik lektora)

		Souhrnné hodnocení přínosu kurzů pro účastníky	Počet kurzů	Počet lektorů
Pohlaví lektora	muž	1,70	287	41
	žena	1,58	335	27
Obor vzdělání	technické	1,87	55	8
	společenskovední	1,57	404	43
	administrativní, všeobecné	1,68	143	13
	jiné/nelze určit	1,93	20	4
Typ praxe v oboru	pracuje v oboru	1,58	448	44
	učí v oboru	1,74	171	22
	nelze určit	3,35	3	2

Pozn.: Průměrné hodnocení: 1 = velmi přínosný, 6 = zcela nepřínosný

Zdroj: TEMPO TRAINING & CONSULTING; zpracování INESAN

Platí, že na základě všech dostupných charakteristik je zaznamenáno lepší hodnocení v případě vzdělávacích kurzů, jejichž lektory byly ženy a absolventi společenskovedních oborů. Z dostupných dat je dále patrný sklon k pozitivnějšímu hodnocení vysokoškolsky vzdělaných lektorů a lektorů se zahraničními zkušenostmi, nicméně vzhledem k nízkému absolutnímu počtu nelze z pozorovaných diferencí dovodit zobecňující závěr.

Další údaje k této evaluační otázce jsou uvedeny v dílčí zprávě č. 1 – analýzy stávajících dat (str. 28 – 30).

Syntetické zhodnocení

Prvním cílem této evaluace bylo zhodnotit Systém vzdělávání z hlediska jeho obsahu a výsledků vzdělávacích akcí. Otázky byly proto zaměřeny zejména na poptávkovou stranu, kterou v rámci Systému vzdělávání tvoří zaměstnanci implementační struktury, resp. organizace, ve kterých pracují.

Z výsledků hodnocení je patrné, že Systém vzdělávání nabízel takové vzdělávací akce, které byly poptávkovou stranou vyhledávány a odpovídaly jejím konkrétním potřebám. Existující potřeby zaměstnanců jsou periodicky sledovány nadřízenými a upravovány dle individuálních vzdělávacích plánů uzavíraných s jednotlivými pracovníky. Relevanci nabízených vzdělávacích akcí a jejich potřebnost potvrdily dvě třetiny respondentů (67 %), které měly již během své účasti na jednotlivých vzdělávacích kurzech představu o tom, jak přesně získané poznatky při práci využijí. Současně z analýzy vyplynulo, že většina vzdělávacích kurzů byla po obsahové stránce dobře připravena, protože účastníci vzdělávacích akcí potvrdili, že všechny kurzy, které oslovení pracovníci implementační struktury navštívili, jsou využitelné pro jejich práci a jsou přesvědčeni o jejich přínosu (celkem je o přínosu přesvědčeno 78 % účastníků).

V rámci Systému vzdělávání byly využívány zejména klasické didaktické metody (především metody slovní a názorně-demonstrační), se kterými byla převážná část účastníků vzdělávacích akcí (87 %) spokojena. Jejich použití tak směřovalo k dosažení cílů jednotlivých účastníků a napomáhalo v odborné přípravě zaměstnanců. Nicméně nové trendy v oblasti vzdělávání dospělých vyzdvihují spíše význam moderních technologií a internetu a využívání problémových metod. Využívání moderních didaktických metod (zejména pak e-learningu) by sice mohlo zvýšit efektivitu vzdělávacího procesu (resp. snížit jeho náklady), nicméně v podmínkách, kdy kurzy nabízené v rámci Systému vzdělávání nejsou povinné, by uplatňování těchto didaktických metod mohlo vést k poklesu zájmu o nabízené kurzy.

Z výsledků analýzy vyplynul, v souvislosti s používanými didaktickými metodami, ještě jeden významný fakt, a to, že spokojenost se vzdělávací aktivitou a využitelnost získaných poznatků závisí do značné míry na lektorovi. Významně lépe byli hodnoceni lektoři, kteří byli schopni reagovat na konkrétní dotazy. S osobností lektora rovněž souvisí použité výukové metody, kdy lektoři z praxe využívali modelové situace a praktické příklady častěji než ostatní lektoři. Zároveň platí, že účastníci tyto metody hodnotí lépe a ve větší míře je označují za efektivní způsob předávání poznatků a informací.

Z výsledků zhodnocení vzdělávacích akcí je tedy patrné, že účast v Systému vzdělávání má významný dopad na zvýšení znalostí a dovedností zaměstnanců implementační struktury.

5.2 EVALUAČNÍ OTÁZKY K CÍLI 1B – ZHODNOCENÍ FUNGOVÁNÍ SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ

EO 1b_1 Lze vypořádat systematické rozdíly mezi účastí zaměstnanců jednotlivých organizací implementujících NSRR na různých typech kurzů? Které faktory tyto odlišnosti způsobily? Jsou některé z těchto odlišností nelogické?

ANO, specifické je využívání kurzů ze strany Eurocenter, a dále MV ČR a MD ČR.

Údaje o účasti zaměstnanců jednotlivých organizací implementujících NSRR na různých typech kurzů byly čerpány ze stávajících záznamů o účastnících jednotlivých vzdělávacích akcí. V tomto ohledu byla analyzována účast zaměstnanců na jednotlivých kurzech v závislosti na typových pozicích organizace, na nichž tito lidé pracovali v době účasti na kurzu.

Rozdíly dle pozic

Zaměstnanci na všech pozicích se v největší míře účastnili kurzů zaměřených na odborné znalosti, přičemž nejčastěji se těchto kurzů zúčastnily osoby na pozici kontrolor. V případě těchto osob činí podíl kurzů odborných znalostí na všech kurzech celkem 83 %.

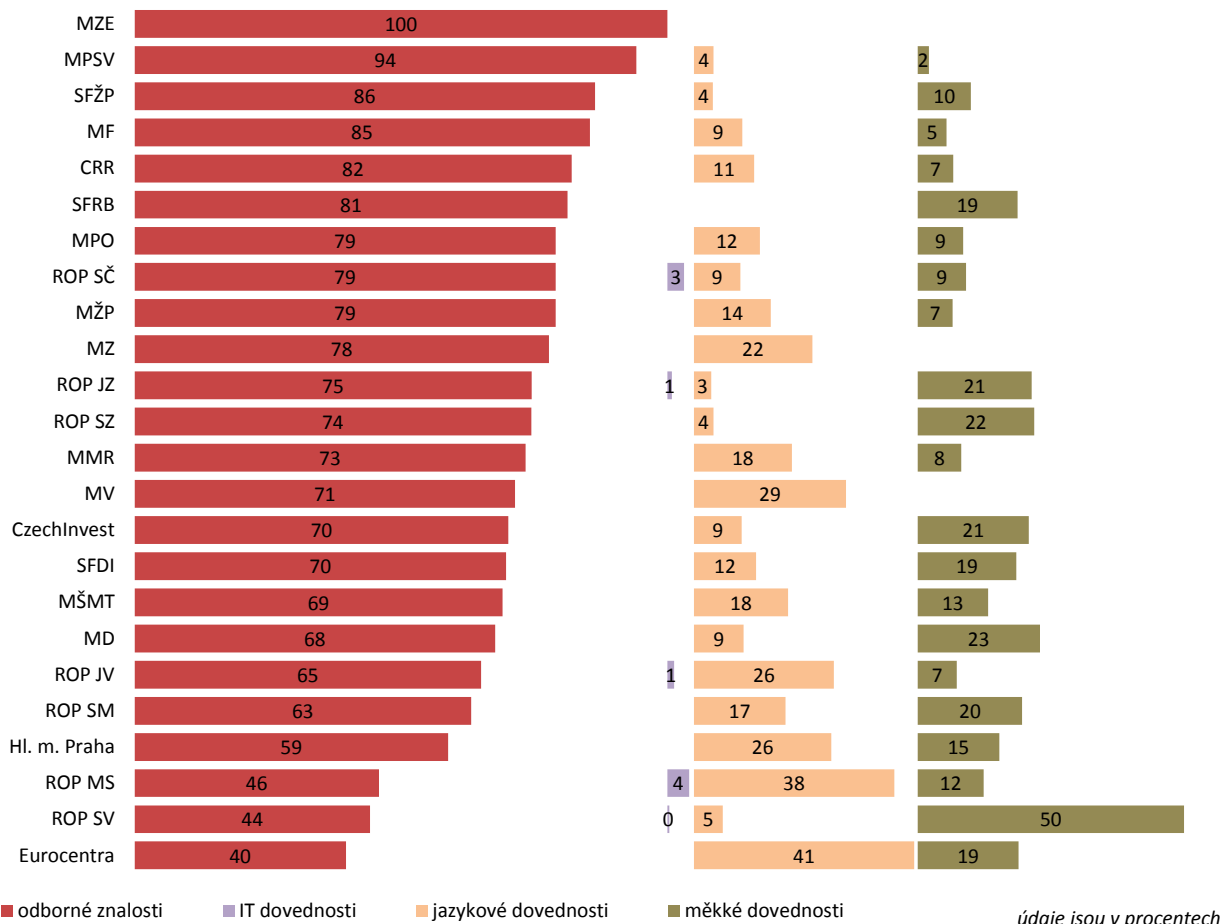
Zaměstnanci na pozicích právník, auditor PAS pro OP, koordinátor kontrol a nesrovnalostí, projektový manažer, finanční manažer, metodik řízení OP a koordinátor evaluace vykazují podobnou strukturu navštěvovaných kurzů, přičemž platí, že podíl navštěvovaných kurzů zaměřených na odborné znalosti činí přibližně tři čtvrtiny a jazykové kurzy a kurzy měkkých dovedností představují přibližně čtvrtinu všech navštěvovaných kurzů. Od ostatních pozic se významně odlišují zaměstnanci na pozici koordinátor vzdělávání. V případě těchto zaměstnanců tvoří kurzy zaměřené na odborné znalosti 41 % všech navštěvovaných kurzů; v nadprůměrné míře naopak navštěvovali jazykové kurzy a především pak kurzy měkkých dovedností, jejichž podíl na celkovém počtu kurzů je v případě koordinátorů vzdělávání významně vyšší než u ostatních pozic.

Koordinátoři vzdělávání jsou dále specifičtí tím, že podíl navštěvovaných kurzů měkkých dovedností v jejich případě významně převyšuje podíl u ostatních pracovních pozic. Kurzy měkkých dovedností navštěvovali koordinátoři vzdělávání působící jen v rámci operačních programů, přičemž polovina z nich působí v rámci regionálních operačních programů. Za další specifikum lze označit vysoký podíl kurzů měkkých dovedností v rámci pozice administrátor monitorovacího systému, u které se dalo předpokládat celkově vyšší zastoupení ostatních kurzů.

Rozdíly dle organizací

Obecně platí, že zaměstnanci všech organizací (s výjimkou ROP SV a Eurocenter) navštěvovali v největší míře kurzy zaměřené na odborné znalosti. V dílčích ohledech jsou však mezi jednotlivými institucemi patrné významné diference.

Graf 12: Struktura vzdělávacích kurzů podle jednotlivých institucí



Pozn.: údaje vyjadřují podíl jednotlivých typů kurzů na celkovém počtu kurzů, kterých se účastnily osoby z daných institucí

Zdroj: TEMPO TRAINING & CONSULTING; zpracování INESAN

Z dat dokumentujících účast jednotlivých pracovníků na konkrétních vzdělávacích akcích je zřejmé, že kurzy IT dovedností navštěvovali výlučně zaměstnanci některých regionálních operačních programů. Dále je patrné, že jazykové kurzy navštěvovali v největší míře zaměstnanci Eurocenter (41 %), ve značné míře také zaměstnanci ROP MS (38 %), ROP JV, Magistrátu hl. m. Prahy (26 %) a MV ČR (29 %). Vysoký podíl jazykových kurzů navštěvovaných zaměstnanci Eurocenter je dán zaměřením této instituce, v případě ROP MS však nelze takto vysoký podíl vysvětlit zaměřením daného operačního programu. Rovněž srovnání s ostatními ROP nenasvědčuje o obecně vyšší potřebě po jazykových kurzech mezi ROP. V případě účasti na kurzech měkkých dovedností se ve srovnání s ostatními institucemi významně odlišuje ROP SV, kde kurzy měkkých dovedností tvoří polovinu všech realizovaných vzdělávacích akcí.

V rámci jednotlivých ministerstev se podíl odborných kurzů na celkovém počtu realizovaných kurzů pohybuje od 68 % do 100 %. Z hlediska jazykových kurzů se od ostatních odlišuje MV ČR s 29% podílem, z hlediska kurzů měkkých dovedností pak MD ČR s 23% podílem. V případě jednotlivých státních fondů byly nejčastěji využívány kurzy odborných dovedností, nicméně v případě SFDI je jejich podíl nižší ve prospěch kurzů jazykových a kurzů měkkých dovedností.

Je třeba uvést, že specifický přístup zaměstnanců Eurocenter je dán jejich postavením, které se liší od ostatních zaměstnanců. Jedná se pouze o několik pracovníků, jejichž pracovní zaměření do značné míry určuje výběr navštěvovaných kurzů (viz výš zmíněný vysoký podíl na kurzech jazykových dovedností).

Další údaje k této evaluační otázce jsou uvedeny v dílčí zprávě č. 1 - analýzy stávajících dat (str. 31 - 35).

EO 1b_2 Odpovídá obecný formát vzdělávání potřebám a možnostem účastníků?

ANO, obecný formát vzdělávacích akcí odpovídá potřebám a požadavkům účastníků.

Formát vzdělávání je v rámci této evaluace chápán jako soubor tří charakteristik vzdělávacích akcí, a to počtu dní, po které daná vzdělávací akce trvá, počtu vyučovacích hodin vzdělávací akce a počtu účastníků vzdělávací akce. Nejprve byla provedena analýza stávajícího stavu, jejímž cílem je poukázat na současnou praxi. Dále byly v rámci šetření účastníků vzdělávacích akcí pro každou z těchto charakteristik zjišťovány možnosti a preference zaměstnanců. Porovnání preferencí se stávající praxí ukazuje, do jaké míry je nutné/žádoucí realizovat konkrétní změny ve formátu vzdělávacích akcí. Kontext dokreslují poznatky z hloubkových interview vedených s nadřízenými (resp. obecně s vedoucími).

Preferované formáty akcí

Optimální rozsah výuky je z pohledu účastníků 8,1 vyučovacích hodin, zatímco z pohledu nadřízených a koordinátorů je to přibližně 6 – 7 hodin. Podle účastníků i nadřízených by optimální kurz měl trvat 1 den. Počet účastníků v kurzu by v případě kurzů měkkých dovedností měl podle samotných účastníků činit 12 jednotlivců, v případě kurzů odborného vzdělávání pak 17 osob.

Ze srovnání skutečně používaného formátu realizovaných vzdělávacích akcí s možnostmi a potřebami účastníků je patrná preference nižšího počtu vyučovacích hodin – polovina všech odpovědí se totiž pohybuje v intervalu od 6 do 8 hodin. Postoje nadřízených vykazují v tomto ohledu podobnou tendenci směřující ke vzdělávacím akcím s menším počtem vyučovacích hodin (viz výše zmíněných 6 – 7 hodin). Pokud jde o dobu trvání jednotlivých kurzů, účastníci oproti stávajícímu formátu požadují realizaci jednodenních vzdělávacích akcí.

Z analýzy sekundárních dat vyplývá, že 81 % vzdělávacích kurzů realizovaných v rámci Systému vzdělávání trvalo maximálně 1 den, což koresponduje se 78 % podílem respondentů, kteří považují jednodenní kurzy za optimální. Maximálně 1 den považují za optimální také účastníci, pro které je doba trvání kurzu důležitá.

V rámci organizace kurzů nebyly zaznamenány zásadní technické nedostatky. V některých případech byly stížnosti na catering či na nevhodnost místnosti, ve které byl kurz organizován, ale celkově byla organizace hodnocena kladně. Do budoucna by bylo zjednodušením, kdyby byly kurzy situovány blíže centru města. Také byla poptávka po navýšení množství termínů.

Další údaje k této evaluační otázce jsou uvedeny v dílčí zprávě č. 2 – šetření účastníků vzdělávacích akcí (str. 29–31).

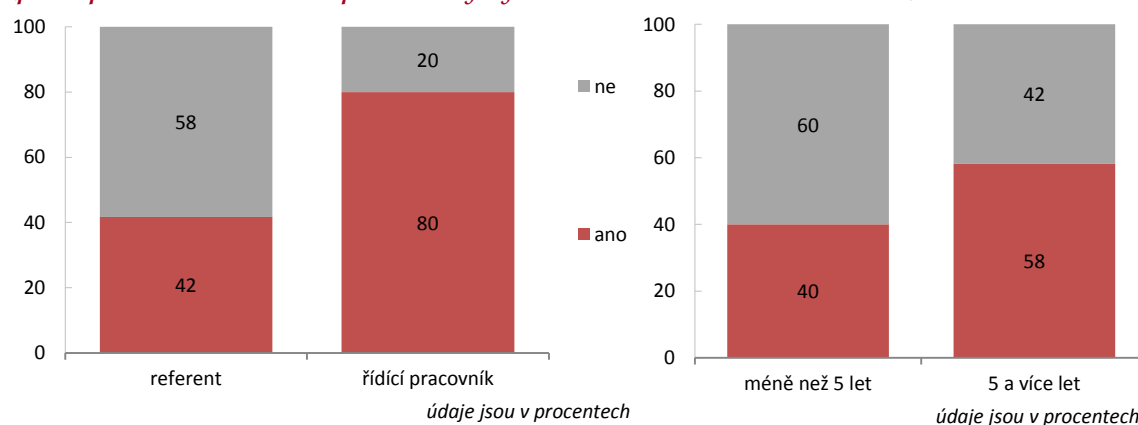
EO 1b_3 Byly dostatečně pokryty potřeby různých skupin zaměstnanců?

Systém vzdělávání pokrývá potřeby zejména referentů a služebně mladších zaměstnanců, méně však uspokojuje potřeby řídicích pracovníků.

Odpověď na evaluační otázku o pokrytí vzdělávacích potřeb různých skupin zaměstnanců se opírá o výsledky šetření účastníků vzdělávacích akcí, a dále o výsledky šetření těch zaměstnanců implementační struktury, kteří se žádného kurzu v rámci Systému vzdělávání nezúčastnili. Další poznatky byly čerpány z rozhovorů s koordinátory, nadřízenými a s pracovníky OAK.

Pokrytí potřeb jednotlivých skupin zaměstnanců bylo v rámci šetření účastníků zkoumáno na základě hodnocení souladu obsahu kurzů s požadavky účastníků, na základě hodnocení relevance nabídky kurzů v souvislosti s potřebami práce a na základě vnímané využitelnosti kurzů v pracovní činnosti. Jednotlivé charakteristiky Systému vzdělávání hodnotí pozitivně většina účastníků vzdělávacích kurzů, přičemž mezi sledovanými segmenty účastníků, tj. z hlediska pohlaví, pracovního zařazení a seniority, nebyly zaznamenány žádné významné diference, což poukazuje na více méně rovnoměrné a většinové pokrytí vzdělávacích potřeb jednotlivých skupin zaměstnanců.

Graf 13: Bariéry zapojení v Systému vzdělávání – „Nabídka kurzů neodpovídala mým potřebám.“ (podle pracovního zařazení/podle délky vykonávání aktuálního zaměstnání)



Zdroj: INESAN (šetření neúčastníků vzdělávacích akcí)

Základ: respondenti, kteří uvedli, že znají Systém vzdělávání 2007–2013 a zároveň uvedli, že se ho nezúčastnili

V případě šetření neúčastníků se ukazuje, že ostatní zaměstnanci apriorně očekávají, že Systém vzdělávání pokrývá ve větší míře potřeby referentů a služebně mladších zaměstnanců. Mezi referenty totiž dvě pětiny respondentů vysvětlovalo svůj nezájem o kurzy Systému vzdělávání tím, že nabídka kurzů neodpovídala jejich potřebám. Nicméně ve skupině řídicích pracovníků

poukazoval na nízkou relevanci kurzů nabízených v rámci Systému vzdělávání dvojnásobný podíl (čtyři pětiny). V této souvislosti je třeba zdůraznit, že uvedená zjištění vychází ze subjektivního hodnocení respondentů, kteří Systém vzdělávání znají, ale nezúčastnili se ho.

Z rozhovorů s pracovníky OAK vyplývá, že v některých případech vzdělávací potřeby identifikované vedoucími pracovníky v jednotlivých subjektech implementace uspokojeny nebyly, neboť se nepodařilo navázat spolupráci s vhodným lektorem. Vzhledem ke specifickému zaměření potřebných kurzů se realizátor Systému vzdělávání opakovaně potýkal s omezenou dostupností adekvátních lektorů. Lektoři s adekvátními zkušenostmi buď chybí, nebo nejsou ochotní se lektorování ujmout, popř. lektorovat nemohou.

Další údaje k této evaluační otázce jsou uvedeny v dílčí zprávě č. 2 – šetření účastníků vzdělávacích akcí (str. 29 – 31), v dílčí zprávě č. 3 – šetření neúčastníků vzdělávacích akcí (str. 12 – 16).

EO 1b_4 Fungoval systém průběžného zjišťování potřeb a reakce na ně efektivně?

ANO; systém zjišťování potřeb je navíc hodnocen jako flexibilní, neboť umožňuje reagovat i na mimořádné a specifické požadavky jednotlivých subjektů implementace.

Efektivita systému průběžného zjišťování potřeb byla v rámci zpracování evaluační otázky vymezena jako schopnost systému zjišťování potřeb dosahovat svého cíle, tedy identifikovat vzdělávací potřeby zaměstnanců implementační struktury a sdělovat je OAK. V tomto ohledu je pozornost věnována, zdali je na existující vzdělávací potřeby reagováno návrhem opatření směřujících k jejich uspokojení. Poznatky o fungování systému průběžného zjišťování potřeb byly zjišťovány prostřednictvím interview s pracovníky OAK a s koordinátory.

Systém průběžného zjišťování vzdělávacích potřeb je klíčovým procesem, neboť umožňuje nabízet v rámci Systému vzdělávání relevantní kurzy. Se správnou identifikací vzdělávacích potřeb souvisí rovněž naplněnost kurzů. Aby totiž mohly být kurzy realizovány, bylo v rámci smluvních podmínek s realizátorem školení třeba zajistit 70% naplněnost, což by při nevhodně či chybně provedené analýze potřeb mohlo vést k opakovanému rušení kurzů z důvodu jejich nenaplněnosti. Vzdělávací potřeby je navíc třeba definovat vždy s cca dvouměsíčním předstihem.

Z Metodického pokynu ke vzdělávání zaměstnanců (UV č. 166 ze dne 25. 2. 2008) a následně z Metodického pokynu lidské zdroje (UV č. 444 ze dne 16. 6. 2014) vyplývá, že konkrétní podněty jsou shromažďovány dvakrát ročně. Dále z rozhovorů s koordinátory a nadřízenými plyne, že se ve většině subjektů implementace provádí každoroční hodnocení vzdělávacích potřeb, které se zpravidla provádí na základě individuálních vzdělávacích plánů jednotlivých zaměstnanců. Na základě těchto vzdělávacích plánů, které jsou většinou nastavovány mezi zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými, si zaměstnanci vybírají jednotlivé kurzy či jim jsou konkrétní kurzy doporučovány jejich nadřízenými, přičemž plnění vzdělávacího plánu si hlídají zaměstnanci sami. Případný problém s plněním vzdělávacích plánů jednotlivých zaměstnanců bývá všeobecně dán nedostatkem času zaměstnanců na vzdělávací činnost, případně tím, že vybrané kurzy nejsou vypsány v požadovaném čase či v rámci vypsání kurzů není dostatek volných míst.

Díky systému průběžného zjišťování potřeb mělo OAK informace o vzdělávacích potřebách jednotlivých řídicích orgánů a horizontálních subjektů implementace. V případě nahodilých výkyvů a nedokonalostí při sběru informací týkajících se vzdělávacích potřeb (někteří

koordinátoři nepředali údaje včas, vzdělávací potřeby v některých případech zasílali OAK přímo vedoucí pracovníci apod.) OAK tyto odchylky absorbovalo a zabezpečilo celkovou funkčnost mechanismu zjišťování potřeb.

Na mimořádné vzdělávací potřeby subjektů implementace (po upřesnění jejich časové naléhavosti, cílové skupiny, požadovaného rozsahu a formy) OAK reagovalo zahájením přípravy konkrétního kurzu. Ta zahrnovala zejména upřesnění obsahu kurzu a nalezení vhodného lektora. Poté byly připraveny podklady ke kurzu, kurz byl vypsán a v případě přihlášení dostatečného počtu zájemců byl uskutečněn (případně i opakován). Koordinátoři považují popsaný systém zjišťování potřeb za flexibilní, neboť kromě pravidelného sledování potřeb umožňuje reagovat i na mimořádné a specifické požadavky jednotlivých subjektů implementace.

Další údaje k této evaluační otázce jsou uvedeny v dílčí zprávě č. 4 – šetření koordinátorů a nadřízených (v rámci EO 2a_1, str. 12 – 13).

EO 1b_5 Plnili koordinátoři vzdělávání jednotlivých organizací svou roli efektivně?

Výkonnost a fungování jednotlivých koordinátorů se značně liší.

V rámci zpracování evaluační otázky byla efektivita výkonu role koordinátora chápána jako schopnost koordinátorů naplňovat očekávání ostatních účastníků Systému vzdělávání (tedy zejména účastníků jednotlivých vzdělávacích akcí, zájemců z řad pracovníků implementační struktury, pracovníků OAK, nadřízených (vedoucích) a personalistů. Poznatky o výkonu role koordinátorů byly zjišťovány jak v rámci šetření účastníků vzdělávání, tak také prostřednictvím interview s pracovníky OAK a s osobami nadřízenými účastníkům.

Existují významné rozdíly v přístupu konkrétních pracovníků k výkonu role koordinátora. Někteří koordinátoři byli celkově aktivnější a kromě toho, že sami registrovali účastníky a posílali pravidelně avíza na plánované vzdělávací akce, vybírali také relevantní kurzy konkrétním pracovníkům a cíleně rozesílali nabídky na účast v kurzech. Jiní koordinátoři plnili svou roli spíše pasivně – také registrovali účastníky do systému a přihlašovali na jednotlivé akce, ale sami nijak vzdělávací akce neavizovali. Většina koordinátorů se nacházela mezi těmito dvěma extrémy.

Co se registrace týká, někteří koordinátoři věnovali mnoho času tomu, aby se na konkrétní kurzy dostali všichni, kteří chtěli. Většinou měli přehled o vypsání kurzech, a pokud měli zpětnou vazbu od jiných zaměstnanců, byli schopni je také doporučit. Komunikace s nadřízenými většinou probíhala jen na základě zjišťování vzdělávacích potřeb. Přístup nadřízených byl v rámci Systému vzdělávání ze strany koordinátorů hodnocen pozitivně. Většina nadřízených vycházela z konkrétních vzdělávacích potřeb svých podřízených, a to zvláště v odborných znalostech a dovednostech.

Nadřízení svým podřízeným, zvláště pak novým pracovníkům, doporučovali konkrétní kurzy. Nadřízení sice často neměli čas sledovat aktuální nabídky kurzů, nicméně měli o nabízených kurzech alespoň rámcový přehled. V některých případech nadřízení určili ve spolupráci s koordinátorem vzdělávání konkrétní kurzy, které by měli zaměstnanci absolvovat.

Ze zjištěných poznatků vyplývá, že role koordinátorů a jejich kompetence nejsou jednoznačně vymezeny, což způsobuje značné rozdíly mezi jednotlivými subjekty. V tomto ohledu existuje prostor pro zlepšení daný definováním standardů a sjednocením podmínek pro jejich činnost.

Další údaje k této evaluační otázce jsou uvedeny v dílčí zprávě č. 4 – šetření koordinátorů a nadřízených (v rámci EO 2b_3, str. 20 – 21).

EO 1b_6 Fungoval systém sběru a využití zpětné vazby od účastníků efektivně?

Systém sběru a využití zpětné vazby vykazoval několik problematických prvků.

V rámci zpracování evaluační otázky byla efektivita systému sběru a využití zpětné vazby od účastníků vymezena jako schopnost nastaveného systému plnit očekávanou roli. Poznatky o fungování systému sběru a využití zpětné vazby byly zjišťovány prostřednictvím interview s pracovníky OAK, s dodavatelem a s koordinátory.

Systém sběru a využití zpětné vazby byl principiálně efektivní, neboť nastavené procesy vedly k průběžnému a systematickému získávání zpětné vazby od účastníků jednotlivých vzdělávacích kurzů. Rovněž platí, že poznatky z hodnotících dotazníků byly využívány jako podklad při řízení Systému vzdělávání a při korekci jeho průběhu. Na základě zpětné vazby od účastníků se konkrétně prováděly změny lektorů, docházelo k upřesnění požadavků na občerstvení, na výkon asistentek apod. Žádná ze zainteresovaných stran (ani účastníci, ani koordinátoři či nadřízení) nepoukazovala na to, že by nebyl zájem o jejich podněty ze strany OAK nebo že by jejich podněty nebyly řádně vypořádány.

Z provedených šetření jsou nicméně patrné některé dílčí okolnosti a poznatky, jež jsou využitelné pro korekci systému sběru a využití zpětné vazby v budoucnu. Především jsou mezi účastníky vzdělávacích akcí patrné negativní ohlasy týkající se dvouetapového způsobu zjišťování zpětné vazby⁷. Jako nadbytečná a obtěžující byla účastníky hodnocena druhá část týkající se didaktických metod. V tomto směru bylo preferováno jak nadřízenými, tak také účastníky buď jen bezprostřední hodnocení v závěru dané vzdělávací akce nebo pouze online šetření uskutečněné s časovým odstupem.

Další z podnětů ke zlepšení se týkají použitých výzkumných instrumentů. Konkrétní poznámky k Dotazníku průběžného zhodnocení didaktických metod jsou obsaženy v dílčí zprávě shrnující výsledky analýzy stávajících dat. Souhrnně lze uvést, že dotazník nezahrnoval všechny didaktické metody používané v rámci Systému vzdělávání (například chyběla metoda workshopu) a rozdělení didaktických metod neodpovídalo typologii běžně uváděné v odborné literatuře⁸. V neposlední řadě platí, že respondentům nemusel být zřejmý rozdíl mezi

⁷ Zpětná vazba byla zjišťována jednak prostřednictvím „Hodnotícího dotazníku vzdělávací akce“ po skončení jednotlivých kurzů, a poté s časovým odstupem byla pomocí „Dotazníku průběžného zhodnocení didaktických metod“ zjišťována zkušenost s použitými didaktickými metodami.

⁸ SKALKOVÁ, J. *Obecná didaktika: vyučovací proces, učivo a jeho výběr, metody, organizační formy vyučování*. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1821-7

⁸ MUŽÍK, J. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň: Fraus, 2005, ISBN 80-7238-220-9

praktickým cvičením a modelovou situací⁹, což mohlo snížit reliabilitu a validitu odpovědí. Hodnotícímu dotazníku vzdělávací akce zjišťujícího zpětnou vazbu k vybraným charakteristikám jednotlivých kurzů lze mj. vytknout obsahovou neúplnost (např. srozumitelnost obsahu, pokrytí tématu), metodologicky nevhodnou konstrukci jednotlivých proměnných (mj. vysoký počet stupňů ordinálních proměnných, neadekvátní verbalizace škály) a formální nedostatky (nevhodné uspořádání dotazníku).

Dalším nedostatkem zmiňovaným koordinátory bylo, že nebyly uveřejňovány výsledky zpětné vazby a nebylo tak jednoznačné, zda měl daný kurz nějaký dopad. V tomto ohledu by koordinátoři ocenili, pokud by výsledky zpětné vazby byly uveřejněny v rámci popisu kurzu (např. formou hvězdiček či citací vybraných komentářů). Na základě takovéto informace by pak mohli lépe doporučovat kurzy konkrétním pracovníkům.

Z hlediska budoucího rozvoje systému sběru zpětné vazby od účastníků by bylo užitečné provázat obsah zpětnovazebních dotazníků týkajících se jednotlivých vzdělávacích akcí s konkrétními KPI a dalšími informacemi využitelnými při průběžné a závěrečné evaluaci Systému vzdělávání. Rovněž by bylo vhodné zvážit přípravu vlastního hodnotícího dotazníku namísto používání hodnotících nástrojů poskytnutých dodavateli. Vzhledem k tomu, že v budoucnu může na realizaci vzdělávacích služeb participovat větší počet dodavatelů, je vhodné, aby všichni používali identický výzkumný instrument z důvodů srovnatelnosti získávané zpětné vazby. V tomto ohledu je třeba počítat se zapojením pracovníků OAK.

Další údaje k této evaluační otázce jsou uvedeny v dílčí zprávě č. 4 – šetření koordinátorů a nadřízených (v rámci EO 2b_3, str. 20 – 22)

⁸ MAŇÁK, J. *Nárys didaktiky*. Brno: Masarykova univerzita, 1995, ISBN 80-210-1124-6

⁹ V odborné literatuře jsou totiž modelové situace uváděny jako jedna z variant praktických cvičení.

EO 1b_7 Byly jednotkové ceny uvedené ve smlouvě o poskytování služeb dostatečné?

NE, jednotkové ceny byly nízké.

Informace o jednotlivých cenách byly čerpány ze smlouvy MMR s dodavatelem (TTC). Adekvátní výše cen byla posuzována jednak prostřednictvím rozhovorů s pracovníky OAK a s realizátorem, dále pak analýzou připomínek účastníků vzdělávacích akcí a srovnáním s podobným typem kurzů realizovaným mimo rámec Systému vzdělávání.

Lektorné

Výše lektorného se v průběhu realizace vzdělávacích akcí ukázala jako neadekvátně nízká. Opakovaně se ukazovalo, že výše odměny poskytovaná lektorům nepůsobila jako dostatečně silný motivační faktor, což komplikovalo zaangažování kvalitních lektorů. V tomto ohledu je třeba zohlednit malou početnost skupiny potenciálních lektorů, která je dána kombinací odborné profilace jednotlivých kurzů a vysokých nároků na odbornou úroveň lektorů.

Příprava skript a prezentací

Odměny za přípravu skript (v počáteční etapě fungování Systému vzdělávání) a jednotlivých prezentací nepředstavovaly zásadní překážku jejich přípravy. Navíc šlo v případě skript o jednorázovou činnost. Do budoucna je však třeba počítat s náklady na přípravu aktualizáčních prezentací. Jak je patrné z odpovědi na EO 2b_4, je vhodné odměny za jejich přípravu oddělit od lektorného.

Občerstvení

Zkušenosti z dosavadního průběhu Systému vzdělávání ukazují, že ceny za občerstvení nebyly dostatečné (zejména pak s ohledem k charakteru a úrovni hotelů, v nichž jednotlivé kurzy probíhaly). Ceny sice pokryly základní očekávání účastníků kurzů, nicméně účastníci poukazovali na omezenou nabídku občerstvení či jeho omezenou dostupnost.

Tisk materiálů

Ceny za tisk podkladů pro jednotlivé kurzy byly adekvátní; žádná ze zainteresovaných stran nepoukazovala na jejich nepřiměřeně nízkou či naopak nepřiměřeně vysokou úroveň a rovněž od účastníků vzdělávacích akcí nepřicházela v tomto ohledu žádná kritika.

Technicko-organizační zabezpečení

Ze zkušeností stávajícího dodavatele, s ohledem k charakteru jednotlivých vzdělávacích akcí a s přihlédnutím k požadované úrovni služeb poskytovaných dodavatelem v rámci Systému vzdělávání je patrné, že náklady spojené s technicko-organizačním zabezpečením jednotlivých vzdělávacích akcí (tedy mj. zajištění školicích prostor, zajištění lektorů, organizace před

zahájením školení i v místě konání vzdělávacích akcí) jsou nízké. Aby i v budoucnu mohla být garantována dosavadní úroveň služeb, bude třeba počítat s navýšením nákladů na technicko-organizační zabezpečení.

Další údaje k této evaluační otázce jsou uvedeny v rámci EO 2b_4 na str. 75 – 76.

Syntetické zhodnocení

Druhá část evaluace byla zaměřena na zhodnocení fungování Systému vzdělávání. Na základě výsledků zpracované analýzy, lze hodnotit Systém vzdělávání jako funkční, byť bylo identifikováno několik dílčích oblastí vhodných pro revizi.

Formát vzdělávacích akcí byl od počátku nastaven vhodně, neboť účastníci i koordinátoři preferují jednodenní vzdělávací akce, kterých byla většina. Účastníci považují za optimální rozsah výuky cca 8 vyučovacích hodin, zatímco nadřízení a koordinátoři považují za optimální přibližně 6 – 7 hodin. Z hlediska organizačního zajištění kurzů nebyly zaznamenány zásadní technické nedostatky. Vyskytly se sice v několika případech připomínky k výběru místa konání a k občerstvení, nicméně celkově bylo organizační zajištění hodnoceno pozitivně. Pro budoucí vzdělávací aktivity by bylo vhodné situovat místo konání blíže centru města a rovněž navýšit množství termínů.

Z hlediska pokrytí potřeb jednotlivých skupin zaměstnanců je Systém vzdělávání hodnocen obecně pozitivně. Existují však neuspokojené potřeby, a to zejména na straně vedoucích pracovníků v jednotlivých subjektech implementace, kteří poptávají převážně specifické a odborné kurzy.

Samotný systém průběžného zjišťování potřeb je koordinátory považován za flexibilní, neboť kromě pravidelného sledování potřeb umožňuje reagovat i na mimořádné a specifické požadavky jednotlivých subjektů implementace. Ovšem i zde lze identifikovat problematický aspekt, který má vliv na fungování systému vzdělávání. Z provedené analýzy vyplynulo, že role koordinátorů a jejich kompetence nejsou jednoznačně vymezeny, což působí rozdíly ve způsobu fungování Systému vzdělávání v rámci jednotlivých subjektů.

Systém sběru a využití zpětné vazby lze principiálně označit za efektivní. Nicméně i zde, je prostor pro korekci v budoucnu. Nejčastěji je účastníky vzdělávacích aktivit zmiňován dvouetapový způsob zjišťování zpětné vazby, který je považován za zbytečný a neefektivní. Dále byl ze strany koordinátorů identifikován zájem o výsledky zpětné vazby, které by měly být k dispozici jako vodítko pro případné zájemce.

5.3 EVALUAČNÍ OTÁZKY K CÍLI 2A – ZJIŠTĚNÍ POTŘEB PRO ÚČELY ZACÍLENÍ OBSAHU VZDĚLÁVÁNÍ

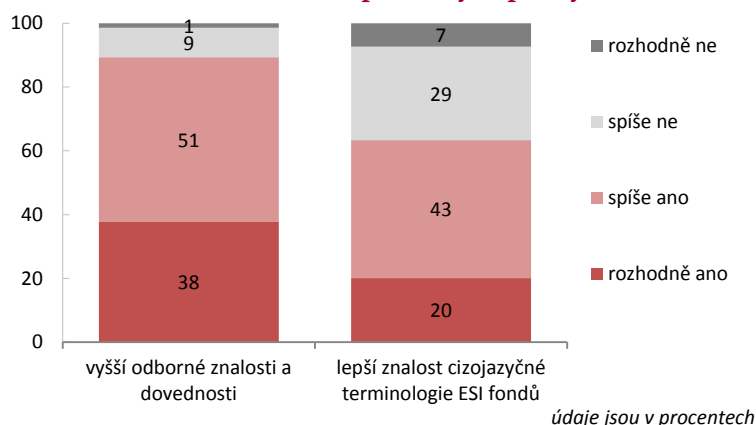
EO 2a_1 Ve kterých oblastech existuje nejsilnější potřeba zvyšovat prostřednictvím Systému vzdělávání znalosti a dovednosti organizací implementujících ESIF? Ve kterých oblastech lze očekávat největší tlak na udržování a zvyšování znalostí a dovedností?

Nejsilnější potřeba zvyšovat znalosti a dovednosti je patrná u odborných kurzů zaměřených na oblast veřejného zadávání, veřejné podpory a auditů a angličtiny s terminologií fondů.

Vzdělávací potřeby reflektované samotnými zaměstnanci implementační struktury byly identifikovány v rámci šetření účastníků vzdělávacích akcí. Vzhledem k tomu, že si pracovníci velmi často jednotlivé kurzy vybírají samostatně (sice s nutným schválením ze strany nadřízeného, nicméně dle vlastního uvážení), je smysluplné dovozovat vzdělávací potřeby i na základě dat od zaměstnanců samotných.

Vzdělávací potřeby jsou v současné době zjišťovány ve většině dotazovaných řídicích orgánů. V téměř 90 % případů se připravuje se zaměstnanci plán vzdělávání, který schvaluje přímý nadřízený. Na základě zkušeností s přípravou těchto plánů nadřízení nejvíce preferovali oblasti veřejného zadávání, veřejné podpory a auditů, angličtiny s terminologií fondů, způsobilosti výdajů a evaluací. Tato zjištění odpovídají údajům z šetření účastníků vzdělávacích akcí. Potřeba zvyšovat znalosti a dovednosti je spjata s pracovní náplní zaměstnance.

Graf 14: Identifikace znalostí potřebných pro vykonávání současné práce



Zdroj: INESAN (šetření účastníků vzdělávacích akcí)

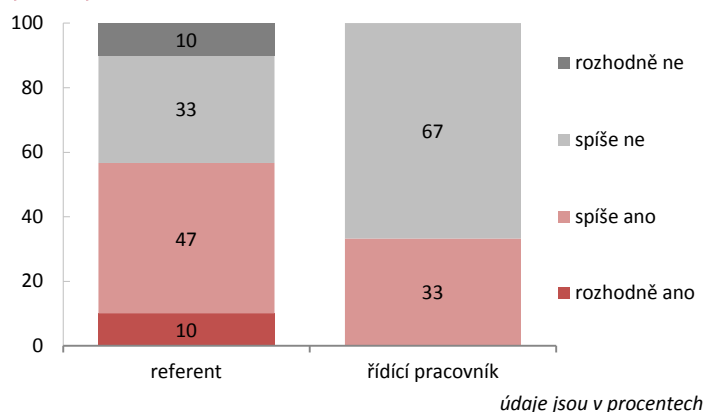
Základ: celý soubor

O oblastech s nejsilnější potřebou zvyšování znalostí a dovedností vypovídá dále zájem respondentů o účast v navazujících kurzech prohlubujících získané znalosti. Zájem o účast v navazujících kurzech vyjádřily více než tři čtvrtiny respondentů, přičemž nejvyšší zájem panuje u těchto kurzů: Nejčastější pochybení při zadávání VZ, Veřejné zakázky I, Veřejné zakázky II, Angličtina s terminologií SF EU I, Projektové řízení, Rozpočtová pravidla a související legislativa, Finanční řízení a Veřejná podpora v podmínkách ČR. Zájem o účast v těchto navazujících kurzech vyjádřilo 80 a více procent jejich účastníků.

Pohled účastníků kurzů na potřeby zvyšování znalostí a dovedností koresponduje s pohledem nadřízených pracovníků. Z hloubkových rozhovorů realizovaných s nadřízenými vyplývá, že nadřízení na základě svých zkušeností nejvíce preferují vzdělávání v oblasti veřejného zadávání, veřejné podpory a auditů, angličtiny s terminologií fondů, způsobilosti výdajů a evaluací.

V souvislosti s potřebou zvyšování dovedností z šetření neúčastníků vzdělávacích akcí vyplývá, že vyšší relevanci nabídky kurzů vzhledem ke svým potřebám práce pocítovali zaměstnanci na pozicích referentů (57 %).

Graf 15: Relevance nabídky kurzů v rámci Systému vzdělávání vzhledem k potřebám práce (podle pracovního zařazení)



Zdroj: INESAN (šetření účastníků vzdělávacích akcí)

Základ: respondenti, kteří uvedli, že Systém vzdělávání znají

Řídící pracovníci, kteří se Systému vzdělávání nezúčastnili, vnímali relevanci nabídky jako neuspokojivou, což poukazuje na potřebu realizace kurzů zaměřených na pracovní potřeby těchto vedoucích a řídicích pracovníků.

Další údaje k této evaluační otázce jsou uvedeny v dílčí zprávě č. 2 – šetření účastníků vzdělávacích akcí (str. 40 – 43) a dílčí zprávě č. 4 – šetření koordinátorů a nadřízených (str. 12 – 13).

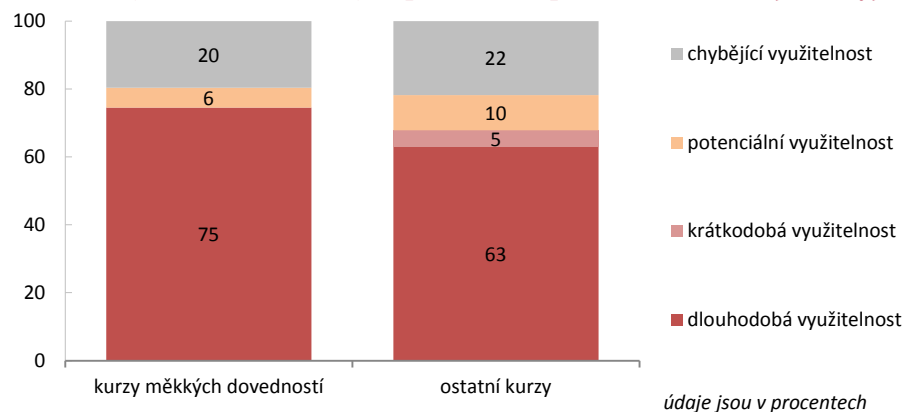
EO 2a_2 Je potřeba, aby Systém vzdělávání nabízel kurzy měkkých dovedností? Na které dovednosti by se měl zaměřit především?

ANO, potřeba kurzů měkkých dovedností je zmiňována jak koordinátory, tak také vedoucími pracovníky. Kurzy by se měly zaměřit především na asertivitu, prezentační a komunikační dovednosti, time management a stress management.

Relevance kurzů měkkých dovedností v rámci Systému vzdělávání je dána zejména využitelností získaných poznatků. Údaje byly čerpány z rozhovorů s koordinátory, nadřízenými a s pracovníky OAK a z šetření účastníků vzdělávacích akcí.

Obecně platí, že využitelnost poznatků kurzů měkkých dovedností je ve srovnání s poznatky z kurzů odborného vzdělávání vyšší. Znalosti získané v kurzech měkkých dovedností totiž pomohly 84 % jejich účastníků, zatímco v případě ostatních kurzů pomohly získané znalosti 73 % účastníků. Účastníci kurzů měkkých dovedností navíc v 75 % případů deklarují dlouhodobou využitelnost získaných znalostí a dovedností, zatímco v případě ostatních kurzů se takto vyjádřilo 63 %.

Graf 16: Využitelnost získaných poznatků v pracovní činnosti (podle typu kurzu)



Zdroj: INESAN (šetření účastníků vzdělávacích akcí)

Základ: celý soubor

Na potřebu nabídky a realizace kurzů měkkých dovedností poukazují také koordinátoři a nadřízení. Ti se v pohledu na užitečnost těchto kurzů člení do čtyř skupin, přičemž nejpočetnější skupinu (čítající 41 % dotazovaných koordinátorů a nadřízených) tvoří respondenti, kteří považují kurzy měkkých dovedností za přínosné a podporují je. Pro druhou skupinu, zahrnující přibližně 7 % dotazovaných, představují kurzy měkkých dovedností účinný nástroj posilování motivace podřízených (účast na nich je formou odměny). Ani třetí skupina koordinátorů a nadřízených (15 %) tyto kurzy v rámci Systému vzdělávání neodmítá;

své podřízené však vysílají na vlastní kurzy měkkých dovedností. Poslední skupina nadřízených (37 %) nevidí v kurzech měkkých dovedností přínos a účast svých podřízených v těchto kurzech nepodporuje. Lze tedy shrnout, že kurzy měkkých dovedností podporují přibližně tři pětiny nadřízených.

Mezi nejčastěji zmiňované kurzy z oblasti měkkých dovedností patří asertivita, prezentační a komunikační dovednosti, time management a stress management. Time management byl zmiňován i těmi nadřízenými, kteří celkově nejsou kurzům měkkých dovedností nakloněni.

Problematika nabídky kurzů měkkých dovedností v rámci Systému vzdělávání je pojednána rovněž v rámci odpovědi na evaluační otázky EO 1a_6 a EO 1a_7.

Další údaje k této evaluační otázce jsou uvedeny v dílčí zprávě č. 2 – šetření účastníků vzdělávacích akcí (str. 44–46) a dílčí zprávě č. 4 – šetření koordinátorů a nadřízených (str. 14–16).

EO 2a_3 Budou se potřeby lišit v závislosti na změnách struktury zaměstnanců oproti minulému období?

Ano, vzdělávací potřeby se mohou změnit v souvislosti s požadavky Zákona o státní službě.

Poznatky byly čerpány z rozhovorů s koordinátory a nadřízenými, z šetření neúčastníků a z rozhovorů s pracovníky OAK.

U většiny subjektů není patrná žádná předpokládaná změna v organizační struktuře, která by měla dopad na počet zaměstnanců. Pouze u dvou subjektů je očekáván výrazný nárůst a u jednoho zaměstnavatele naopak mírný pokles počtu zaměstnanců. Současně platí, že vzhledem k novému programovému období dochází u přibližně 30 % subjektů k zásadním personálním změnám. Na základě toho bude poptávka týkající se školení nových zaměstnanců sílit. Je tedy zřejmé, že poptávka bude po obecných kurzech, jakými jsou např. veřejné zakázky, rozpočtová pravidla a úvodní kurzy.

Změna, která ovlivňuje všechny sledované zainteresované strany, souvisí s přijetím Zákona o státní službě. V tomto ohledu je možné očekávat dvojí efekt, a to jednak nárůst poptávky po školení souvisejících s potřebou seznámit se s ustanovením zákona (z provedených rozhovorů je však patrné, že tento faktor je spíše marginální). Druhým a podstatnějším impulsem je požadavek zákona na soustavné vzdělávání zaměstnanců a jejich odborný rozvoj.

Celkově je poptávka podobná jako v minulém programovém období. Vysoká poptávka je po aktualizacích seminářích realizovaných na základě ad-hoc potřeb a po jazykových kurzech se zaměřením na terminologii evropských fondů. Více než polovině dotazovaných aktuální nastavení Systému vzdělávání dostačuje, neboť případné specifické kurzy jsou schopni si zajistit sami. Co se týká nových témat, mimo školení týkající se Zákona o státní službě se předpokládá poptávka po kurzech k metodikám k novému programovému období, případně ke správnímu řádu a rozpočtové kázní. Lze rovněž očekávat zvýšený zájem o vzdělávací kurzy v oblasti obecných předběžných podmínek, veřejné podpory a nesrovnalostí.

Z šetření zaměstnanců, kteří se neúčastnili kurzů v rámci Systému vzdělávání, dále vyplynulo, že jejich neúčast byla dána v mnoha případech tím, že nabídka Systému vzdělávání nepokrývala jejich vzdělávací potřeby. Celkem 44 % respondentů, kteří se neúčastnili kurzů, by mělo zájem o kurzy ke stavebnímu zákonu, 22 % pak o kurzy auditních postupů v praxi a všeobecně o odborná školení z praxe, jako jsou například školení energetických auditů apod.

Další údaje k této evaluační otázce jsou uvedeny v dílčí zprávě č. 4 – šetření koordinátorů a nadřízených (str. 17–19).

Syntetické zhodnocení

V pořadí třetí cíl této evaluace je zaměřen na zjištění potřeb pro účely zacílení obsahu vzdělávání. Z tohoto hlediska se z výsledků ukazuje, že potřeba zvyšovat znalosti a dovednosti zaměstnanců implementační struktury je spjata s jejich pracovní náplní.

Nejsilnější potřeba ve zvyšování znalostí a dovedností je spatřována v zájmu respondentů o účast v navazujících kurzech, kterou vyjádřily více než tři čtvrtiny respondentů. Nejvyšší zájem je přitom o kurzy zaměřené na veřejné zakázky a angličtinu s odbornou terminologií.

Ze strany koordinátorů i nadřízených pracovníků je opakovaně zmiňována důležitost nabídky kurzů měkkých dovedností. Z hlediska vnímané využitelnosti poznatků jsou kurzy měkkých dovedností hodnoceny samotnými účastníky vzdělávacích akcí lépe než ostatními kurzy. Znalosti získané v kurzech měkkých dovedností totiž pomohly 84 % jejich účastníků, zatímco v případě ostatních kurzů pomohly získané znalosti 73 % účastníků.

Z hlediska budoucího vývoje není u většiny organizací patrná žádná zásadní změna v organizační struktuře, která by měla dopad na počet zaměstnanců. Změna, která však ovlivní všechny subjekty, souvisí s přijetím Zákona o státní službě. Na základě toho se předpokládá obecný růst poptávky po školení.

5.4 EVALUAČNÍ OTÁZKY K CÍLI 2B – NASTAVENÍ NOVÉHO SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ

EO 2b_1 Jaké aspekty průchodu účastníka Systémem vzdělávání by se měly změnit?

V rámci optimalizace Systému vzdělávání by mělo dojít ke změně způsobu registrace zájemců a ve způsobu informování zájemců o nabídce kurzů.

V rámci zpracování odpovědi na evaluační otázku evaluátor rozlišoval krátkodobý a dlouhodobý pohled. Krátkodobý pohled soustřeďuje pozornost na cestu od zjištění potřeby účastníka na konkrétní vzdělávací akci po její absolvování. Zaměřuje se přitom na praktickou stránku přihlašování na kurzy prostřednictvím online portálu, včetně lhůt a řešení změn a na komunikaci s účastníky před i po vzdělávací akci. Tento pohled byl zjišťován v rámci šetření účastníků vzdělávání. Naproti tomu dlouhodobý pohled se zaměřuje na zjišťování a komunikaci potřeb mezi zaměstnanci, manažery, řízením Systému vzdělávání a dodavatelem vzdělávání, na roli koordinátorů vzdělávání a na vzdělávací plány. U tohoto dlouhodobého pohledu byly poznatky čerpany z rozhovorů s koordinátory, nadřízenými a s pracovníky OAK.

Z hlediska krátkodobých cílů by se měly změnit následující parametry Systému vzdělávání:

a) Registrace do systému – stávající systém je podle mnohých koordinátorů a účastníků vzdělávacích akcí zdoluhavý a administrativně náročný. Dle zpětné vazby obou uvedených zainteresovaných stran bylo časově náročné zejména dokládání a aktualizace pracovní náplně. Koordinátoři by ocenili, pokud by všichni zaměstnanci byli registrováni automaticky.

b) Rychlost odezvy webových stránek – koordinátoři, zejména pak ti, kteří měli na starost více než padesát osob, poukazovali na pomalou odezvu webových stránek, kdy řada operací (např. přihlašování většího počtu zaměstnanců) trvala dlouho.

c) Zaměstnanci nemají přehled o své registraci a absolvovaných kurzech – toto se týká zejména zaměstnanců, kteří se vracejí z delší pracovní neschopnosti nebo z mateřské dovolené.

d) Vícedenní kurzy – tyto vzdělávací akce nejsou žádoucí ani ze strany nadřízených, ani ze strany účastníků (zejména pokud zaměstnanci pracují v jiném městě, než kde se daný kurz pořádá). Do budoucna je mezi účastníky vzdělávacích akcí zájem především o jednodenní kurzy, o kurzy konané v menších skupinách a s užším tematickým zaměřením.

Z hlediska dlouhodobých cílů by se měly změnit následující parametry Systému vzdělávání:

a) Nejistota zaměření a určení kurzu

Koordinátoři i uchazeči by přivítali, pokud by u jednotlivých kurzů byla určena cílová skupina (auditoři, právníci, projektový manažeři apod.), pro kterou jsou kurzy určeny.

b) Podpora koordinátorům

Koordinátoři by přivítali, pokud by měli k dispozici přehled činností, které mají v rámci své role vykonávat. Dále by přivítali školení zaměřené na podrobnější seznámení se Systémem vzdělávání a podporu při sdílení dobré praxe mezi koordinátory.

Další údaje k této evaluační otázce jsou uvedeny v dílčí zprávě č. 2 – šetření účastníků vzdělávacích akcí (v rámci EO 1a_4, str. 22 – 24) a dílčí zprávě č. 4 – šetření koordinátorů a nadřízených (v rámci EO 2b_3, str. 20–22).

EO 2b_2 Jaké aspekty spolupráce mezi zadavatelem (OAK) a dodavatelem bude pro příští období Systému vzdělávání potřeba změnit?

Do budoucna bude vhodné nastavit dodavatelům KPI a spolupracovat s větším počtem dodavatelů.

Poznatky pro zodpovězení této evaluační otázky byly čerpány z rozhovorů s pracovníky OAK a se stávajícím dodavatelem (TTC). Jednotlivé informace byly dále doplněny o dílčí poznatky získané z analýzy Smlouvy mezi zadavatelem a dodavatelem. Explorační charakter otázky směřuje k identifikaci několika tematických okruhů, kterým bude třeba v příštím období věnovat pozornost. Jsou jimi:

a) Nastavení KPI (popř. monitorovacích indikátorů) pro dodavatele

Dosavadní indikátory (počet kurzů a počet účastníků) jsou sice snadno vykazatelné, nicméně neodrážejí skutečné okolnosti vypovídající o výkonnosti Systému vzdělávání. Dalšími z indikátorů může být např. odborná úroveň lektorů, celková spokojenost účastníků, počet zrušených akcí).

b) Diverzifikace počtu dodavatelů

Primárním cílem tohoto opatření je snížit závislost zadavatele na dodavateli. Vysoká závislost se totiž může negativně projevit mj. v neefektivnosti při hledání a zapojování nových lektorů.

Sekundárním efektem vyššího počtu dodavatelů je možnost jejich specializace, ať už dle regionu nebo dle typu kurzů (např. jeden z dodavatelů se může specializovat na kurzy odborného vzdělávání a další dodavatelé pak na kurzy měkkých dovedností). Výhodou je rovněž účinnější prevence před kapacitní nezpůsobilostí, kdy jediný dodavatel nemá dostatek zdrojů pro zoládání mimořádně zvýšených požadavků na množství prováděných kurzů.

Na druhé straně vyšší počet dodavatelů bude představovat vyšší administrativní, organizační a řídicí zátěž OAK, neboť bude nutné některé činnosti provádět opakovaně a rovněž bude nutné vyšší počet dodavatelů vzájemně koordinovat.

c) Specifikace rolí a úkolů jednotlivých poskytovatelů vzdělávání

S případným zapojením většího počtu poskytovatelů vzdělávacích služeb souvisí i potřeba definovat oblasti, v nichž budou jednotliví poskytovatelé působit.

d) Dosažení adekvátního řešení pro zapojování lektorů z orgánů veřejné správy; vymezení postupů pro jejich zapojování s dodavatelem vzdělávání

e) Upřesnění samostatné položky za lektorné; ověření skutečné výše vyplaceného lektorného

Aktuálně sice v této oblasti nenastal žádný problém, jeho výskyt do budoucna však nelze vyloučit. Přitom platí, že případné dopady by byly z pohledu OAK vysoké.

f) Rozhodnutí o způsobu výběru lokalit pro realizaci jednotlivých vzdělávacích akcí (zejména v souvislosti s budovanými prostorami pro školení v areálu budovy MMR)

EO 2b_3 Jaké jsou hlavní bariéry efektivnějšího vzdělávání, které vznikají na straně organizací implementujících ESI fondy?

Mezi hlavní bariéry patří omezené časové možnosti pracovníků a pasivní přístup některých koordinátorů.

Bariéry efektivnějšího vzdělávání byly identifikovány zejména v rámci rozhovorů s koordinátory a nadřízenými a v rámci šetření účastníků vzdělávacích akcí.

Hlavní bariérou efektivnějšího vzdělávání je **nedostatek času**, který je zaměstnancům vyčleněn pro účely vzdělávání a odborného rozvoje. Zaměstnanci sami upozorňovali na skutečnost, že se v důsledku pracovní vyčerpání nemohli zúčastnit některých kurzů v nabízených termínech, případně museli svou účast na vzdělávacích akcích rušit. Nadřízení přitom výskyt takovýchto situací potvrdili. Přestože vedoucí pracovníci obecně podporovali vzdělávání zaměstnanců, nemohli postrádat větší počet zaměstnanců zároveň. Tento problém je patrný zejména v malých a specializovaných útvarech.

U kurzů, které neměly přímou návaznost na pracovní náplň, bylo schválení účasti na vzdělávací akci často podmíněno tím, že zaměstnanec dodrží termíny odevzdání zadaných pracovních úkolů. Některé subjekty mají vlastní metodický pokyn, který omezuje počet absolvovaných kurzů.

Další často zmiňovanou bariérou bylo to, že v rámci Systému vzdělávání potřebné **kurzy začaly později**, než bylo potřeba, a proto si mnohé řídicí orgány musely zajistit vzdělávání jinak.

Specifickou bariérou, která omezovala fungování Systému vzdělávání, byl **pasivní přístup některých koordinátorů**. V takových organizacích se pak jednotliví vedoucí pracovníci i samotní zaměstnanci obraceli se svými požadavky přímo na pracovníky OAK. Rovněž se ukázalo, že v organizacích s pasivními koordinátory nebyla dostatečná proaktivní komunikace týkající se jak aktuálně vyhlášených kurzů, tak také Systému vzdělávání jako takového.

Z výzkumu zaměstnanců, kteří se nezúčastnili žádného kurzu v rámci Systému vzdělávání, vyplynulo, že téměř třetina dotazovaných referentů nevěděla, že jsou kurzy v rámci Systému vzdělávání k dispozici, případně hodnotila šíři nabídky za nedostatečnou. V tomto ohledu je patrný **nedostatečný přenos zásadních informací mezi koordinátory a zaměstnanci**.

Další systémovou okolností bránící efektivnějšímu vzdělávání, byla skutečnost, že koordinátoři **neměli k dispozici zpětnou vazbu** založenou na výsledcích hodnotících dotazníků k jednotlivým kurzům. Koordinátoři by v této souvislosti přivítali, pokud by v budoucnu měli k takovýmto informacím přístup a mohli na jejich základě doporučovat jednotlivé kurzy. Koordinátoři zároveň zmiňovali konkrétní **technické bariéry**, jako např. pomalé webové rozhraní, nutnost mít vše v papírové podobě apod., které však již byly zmíněny výše (viz odpověď na evaluační otázku EO 2b_1).

Další údaje k této evaluační otázce jsou uvedeny v dílčí zprávě č. 4 – šetření koordinátorů a nadřízených (str. 20–22) a v dílčí zprávě č. 2 – šetření účastníků vzdělávacích akcí (str. 22–24).

EO 2b_4 Je potřeba v novém Systému vzdělávání změnit či upravit nastavení jednotkových cen ve smlouvě o poskytování služeb?

ANO, v novém Systému vzdělávání bude nutné navýšit jednotkové ceny zejména v případě lektorného a občerstvení.

Z hodnocení účastníků vzdělávacích akcí je patrná vysoká důležitost lektora a jeho odborných kvalit; rovněž koordinátoři a nadřízení potvrzují, že při schvalování účasti jednotlivých pracovníků zohledňují odborné zázemí a zkušenosti jednotlivých lektorů. V neposlední řadě také dodavatel potvrzuje, že účastníci vzdělávacích akcí kladou na odborné znalosti a zkušenosti lektorů velký důraz. Z dosavadního průběhu Systému vzdělávání se ukazuje, že zaangażování kvalitních lektorů odborných vzdělávacích akcí bylo nesnadné, mj. i s ohledem na omezené možnosti lektorného. V tomto případě je třeba odvozovat ceny lektorného od mzdové či platové úrovně lektorů s připočtením motivační složky a kompenzace cestovních výloh. V případě lektorů z prostředí mimo veřejnou správu není aktuální výše odměny 10.000 Kč adekvátní ani po valorizaci; v případě lektorů z řad pracovníků veřejné správy bude nutné stanovit výši lektorného (resp. odměnu za lektorování) vnitřním předpisem spolu s úpravou popisu práce dotčených pracovníků.

V případě přípravy skript a prezentací by bylo vhodné, aby lektori věnovali pozornost zejména prezentacím, které poskytují první zdroj informací a poznatků z absolvovaného kurzu, a také dalším aktualizacím materiálům.

Dodavatel vzdělávacích aktivit dále potvrzuje, že účastníci vzdělávacích akcí kladou značný důraz na úroveň a kvalitu místa realizace vzdělávacích akcí. Tomu ostatně odpovídá i stávající zaměření Systému vzdělávání, který dle OAK kromě odbornosti zdůrazňuje také kvalitní a důstojné prostředí. Vzdělávací akce realizované v příjemném prostředí a s kvalitním servisem umožňuje účastníkům plně se soustředit na samotnou výuku a interakci s lektorem. Z tohoto pohledu je stávající nastavení jednotkových cen za občerstvení (150 Kč na osobu a den) neadekvátní a je nutné počítat s jejich navýšením na cca trojnásobek.

Vzhledem k očekávanému vyššímu počtu dodavatelů vzdělávacích aktivit dojde k poklesu úspor z rozsahu na straně jednotlivých dodavatelů. V důsledku toho je nutné očekávat vyšší náklady na technicko-organizační zabezpečení vzdělávacích akcí. Při nastavení nových jednotkových cen je nutné dále počítat se zvýšením cenové hladiny v důsledku inflace, a proto by rámcová smlouva měla obsahovat inflační doložku o každoroční úpravě jednotkových cen.

EO 2b_5 Jak lze v novém období předcházet riziku nedostatku lektorů, popř. neochoty expertů působit jako lektoři?

Riziko nedostatku lektorů je patrné zejména v oblasti odborných kurzů; vhodné je zapojování pracovníků veřejné správy.

Předmětem explorační studie je v tomto případě identifikace účinných opatření směřujících k posilování motivace perspektivních lektorů a odstraňování překážek jejich zapojování do Systému vzdělávání. Podkladem pro identifikaci těchto opatření/nástrojů jsou jednak rozhovory s koordinátory, nadřízenými i s pracovníky OAK, tak také s dodavatelem vzdělávacích aktivit.

Z pohledu dodavatele vzdělávacích aktivit je zásadní komunikace účasti na vzdělávacích akcích s potenciálními lektory z řad pracovníků veřejné správy. Zejména v oblasti odborných kurzů, neboť jejich znalosti a zkušenosti častokrát nemohou nahradit lektoři působící mimo veřejnou správu. Celkové hodnocení odborných kurzů je do značné míry dáno právě odborností lektora, jeho prezentačními dovednostmi a relevantní praxí. Možnosti a úspěšnost zaangażování vhodných lektorů je však do značné míry závislá na jejich finančním ohodnocení, popř. na dalších výhodách, které by mohly potenciální lektory motivovat (např. dlouhodobá spolupráce).

Konkrétní opatření, která by mohla těmto rizikům předejít, tedy jsou:

- a) příprava dlouhodobého plánu, který bude mj. specifikovat nároky na lektory
- b) odměna za lektorné bude stanovena jako mandatorní výdaj tak, aby dodavatel nebyl motivován lektorné snižovat ve prospěch vlastního zisku
- c) zvýšení lektorného, neboť jeho současná výše (10.000 Kč za jeden výukový den, a to včetně přípravy prezentace) je nepřiměřeně nízká
- d) systematické zapojování interních lektorů – pracovníků z veřejné správy
Jejich výhodou je, že důkladně znají prostředí veřejné správy a mohou tak kvalifikovaně poradit a poskytovat příklady, které jsou pro účastníky relevantní. Rovněž mají mezi účastníky vzdělávacích akcí přirozenou autoritu.

V souvislosti se zapojováním interních lektorů bude třeba vyřešit zejména:

- a) adekvátní výši odměny a způsob jejího proplacení,
- b) uvolnění z práce, resp. zahrnutí lektorské činnosti do pracovních povinností,
- c) případnou alternaci lektorů,
- d) školení lektorů.

EO 2b_6 Lze v oblasti dalšího profesního vzdělávání identifikovat postupy a trendy, jejichž využití v Systému vzdělávání by výrazně pomohlo zvýšit kvalitu práce organizací implementujících ESI fondy v ČR?

ANO, nicméně změna formy dosavadního způsobu výuky není požadována žádnou ze zainteresovaných stran a s ohledem ke stávající vysoké spokojenosti účastníků není změna didaktických metod žádoucí.

V oblasti dalšího profesního vzdělávání dospělých existuje řada postupů, trendů a metod, které by potenciálně mohly zvýšit kvalitu kurzů Systému vzdělávání, a potažmo také kvalitu práce organizací implementujících ESI fondy. Poznatky o možnostech jejich uplatnění v jednotlivých subjektech implementace byly čerpány z rozhovorů s koordinátory a nadřízenými, ze zkušeností účastníků vzdělávacích akcí, a dále také z odborné literatury.

V rámci odborného vzdělávání byly v Systému vzdělávání využívány tradiční didaktické metody, a to zejména metody slovní a názorně-demonstrační (výklad, popř. výklad následovaný diskusí či prezentací modelových situací). Je žádoucí, když odborné kurzy kromě předání konkrétních informací podporují také schopnost účastníků samostatného řešení problémových situací, stimulují sebevzdělávání a vytvářejí prostředí, ve kterém mohou účastníci soustředěně pracovat (Bakan¹⁰). Z tohoto pohledu je žádoucí začleňovat do jednotlivých kurzů v rámci Systému vzdělávání praktické metody a problémově zaměřené úlohy. Některé z nich, jako například workshopy či případové studie, již byly v rámci kurzů Systému vzdělávání využívány a byly přitom účastníky hodnoceny kladně. V tomto ohledu je přijetí didaktických metod účastníky podstatné, neboť zvyšuje pravděpodobnost reálného uplatnění nově nabytých poznatků v pracovní činnosti při zvyšování kvality práce.

Spektrum účinných metod odborného vzdělávání je velmi široké: může zahrnovat metody jako např. nácvik, případové studie, behaviorální modelování, vzájemnou zpětnou vazbu či vyprávění příběhů (Yakovleva 2014¹¹). Nicméně z hodnocení účastníků vyplynulo, že většině nejvíce vyhovuje kombinace výkladu s následnou diskusí zkoumané tematiky. Změna formy dosavadního způsobu výuky není požadována žádnou ze zainteresovaných stran a s ohledem ke stávající vysoké spokojenosti účastníků vzdělávacích akcí by rasantní změna ani nebyla žádoucí. V tomto ohledu lze tedy zvyšovat efektivitu kurzů a následnou kvalitu práce jednotlivých organizací zejména zapojováním zkušených lektorů.

¹⁰ BAKAN, I.: The Importance of Formal Employee Education in the World of Growing Uncertainty. In *Challenges for Business Administrators in the New Millennium*. 1. díl, ss. 341-355. Nedatováno. Dostupné z: <http://www.opf.slu.cz/vvrj/akce/turecko/pdf/Bakan.pdf>

¹¹ YAKOVLEVA, N.O., YAKOVLEV, E.V.: Interactive teaching methods in contemporary higher education In *Pacific Science Review* 16(2),s.75-80. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/journal/12295450/16/2>

Jiná situace však panuje v oblasti kurzů měkkých dovedností, kde je naopak značný prostor pro uplatňování moderních metod vzdělávání dospělých. Nové trendy v této oblasti vyzdvihují význam moderních technologií a internetu, zaměřují se na podporu aktivity účastníků a spíše než na osvojení znalostí kladou důraz na rozvoj kompetencí.

Přínos realizovaných odborných kurzů nespočívá jen v přenosu informací, ale také v tom, že umožňuje interakci účastníků s lektorem a interakci účastníků z různých subjektů implementace mezi sebou. Z tohoto důvodu by se měl Systém vzdělávání zaměřovat zejména na kurzy prezenční.

Další údaje k této evaluační otázce jsou uvedeny v dílčí zprávě č. 2 – šetření účastníků vzdělávacích akcí (v rámci EO 1a_8, str. 32–37) a v dílčí zprávě č. 4 – šetření koordinátorů a nadřízených (v rámci EO 1a_8, str. 7–9).

EO 2b_7 Jakými nástroji nad rámec poskytování formálních vzdělávacích akcí může Systém vzdělávání, potažmo MMR-NOK/OAK, s ohledem na zjištěné potřeby podporovat učení se zaměstnanců implementační struktury ESI fondů?

Neformální způsob učení lze podporovat zejména disseminací výukových materiálů z kurzů.

Jádrum odpovědi na danou evaluační otázku je identifikace neformálních způsobů/metod neformálního vzdělávání, které jsou relevantní jak z hlediska potřeb zaměstnanců implementační struktury, tak také z hlediska charakteru této cílové skupiny. Podkladem pro identifikaci těchto nástrojů jsou jednak rozhovory s koordinátory, nadřízenými i se zaměstnanci spolu s výsledky šetření účastníků vzdělávacích akcí a šetření ostatních zaměstnanců implementací struktury.

Podpora samostatného učení je v současné době elementární součástí všech moderně pojatých vzdělávacích systémů. Samotná účast na vzdělávacích kurzech není v této souvislosti považována za dostatečně účinný způsob osvojení dovedností a není považována za dostatečně účinný způsob výuky, zejména s ohledem k praktickému uplatnění poznatků v pracovní činnosti účastníků (delCampo et al. 2012¹²). Z provedených interview lze dovodit, že proces učení lze v rámci Systému vzdělávání kromě formálních vzdělávacích akcí podpořit také těmito postupy:

a) Poskytování výukových materiálů všem zaměstnancům implementačních struktur

Základní formou neformálního vzdělávání je sebevzdělávání, které je v některých případech zařazeno do vzdělávacího plánu zaměstnance, pro podporu sebevzdělávání by bylo možné připravit buď shrnutí prezentovaných témat či volně zveřejnit materiály ke kurzům.

b) Shrnutí metodik a základních témat pro nové zaměstnance

Neformální vzdělávání na jednotlivých pracovištích funguje již nyní, a to formou sdílení profesních zkušeností a znalostí. Toto vzdělávání je zásadní zvláště pro nové zaměstnance, kteří často musí na začátku projít značné množství materiálů.

c) Shrnutí na závěr školení v bodech

Dvoustupňový model vzdělávání, kdy účastníci vzdělávání následně školí ostatní zaměstnance, je uplatňován zvláště v případech menších specializovaných oddělení, kdy si nemůže z časových důvodů dovolit opustit pracovní místo více zaměstnanců najednou. Jedinec, který se sám zúčastnil školení, předává nabyté poznatky ostatním.

Další údaje k této evaluační otázce jsou uvedeny v dílčí zprávě č. 2 – šetření účastníků (v rámci EO 1a_8, str. 32–37) a v dílčí zprávě č. 4 – šetření koordinátorů a nadřízených (v rámci EO 2b_3, str. 20–22).

¹² del CAMPO, J.M., NEGRO, V., NÚÑEZ, M.: Traditional Education vs Modern Education. What is the Impact of Teaching Techniques Evolution on Students' Learning Process? 2012. INTED2012 Proceedings, pp. 5762-5766.

Syntetické zhodnocení

Poslední, čtvrtý cíl se zaměřuje na nastavení nového Systému vzdělávání.

Nejsilnější potřeba změny Systému vzdělávání je z pohledu koordinátorů i účastníků vzdělávacích akcí spatřována v registraci do systému. Stávající způsob registrace je totiž zdlouhavý a administrativně náročný. Koordinátoři by ocenili, pokud by všichni zaměstnanci byli registrováni automaticky. Tato problematika je v rámci nového programového období vyřešena v rámci nového systému MS2014+ v souladu s formulovanými požadavky. Další zmiňovanou oblastí byly nabízené vícedenní kurzy, o které není zájem ani ze strany nadřízených, ani ze strany účastníků. Preferovány jsou především jednodenní kurzy.

Hlavní bariérou efektivnějšího vzdělávání je nedostatek času, který je zaměstnancům vyčleněn pro účely vzdělávání a odborného rozvoje. Zaměstnanci sami upozorňovali na skutečnost, že se v důsledku pracovní vytíženosti nemohli zúčastnit některých kurzů v nabízených termínech, případně museli svou účast na vzdělávacích akcích rušit. Další z významných bariér je pasivní přístup některých koordinátorů, který mj. vedl k tomu, že se někteří vedoucí pracovníci sami obraceli se svými požadavky přímo na pracovníky OAK.

V rámci vzdělávacích akcí je kladena ze strany účastníků vysoká důležitost na odborné kvalitě lektora, kterou potvrzují i koordinátoři a nadřízení. Z dosavadního průběhu Systému vzdělávání se ukazuje, že zaangažování kvalitních lektorů odborných vzdělávacích akcí nebylo snadné, mj. i s ohledem na nízké lektorné. Jeho výši je vhodné odvozovat od mzdové či platové úrovně lektorů s připočtením motivační složky a kompenzace cestovních výloh.

V novém Systému vzdělávání by měli být zapojováni lektori z řad pracovníků veřejné správy ve větší míře než doposud, a to zejména v oblasti odborných kurzů, kde jejich znalosti a zkušenosti nemohou nahradit lektori působící mimo veřejnou správu.

V rámci odborného vzdělávání byly využívány zejména tradiční didaktické metody, se kterými byla většina účastníků spokojena. Z tohoto hlediska není změna formy dosavadního způsobu výuky žádoucí; efektivitu kurzů a následnou kvalitu práce jednotlivých subjektů implementace je tedy třeba zvyšovat spíše zapojováním zkušených lektorů.

O INSTITUTU

Institut evaluací a sociálních analýz je první soukromý vědecko-výzkumný institut v oboru společenských věd založený v ČR. Jde o nezávislý subjekt, který byl založen podle pravidel stanovených Evropskou unií (Článek 1.3, písm. ee. Rámce Společenství pro státní podporu výzkumu, vývoje a inovací (2014/C 198/01)). Institut je výzkumnou organizací dle zákona č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu, experimentálního vývoje a inovací a je zapsán na seznamu výzkumných organizací vedeném Radou pro vědu, výzkum a inovace (RVVI). Cílem Institutu je provádět základní výzkum, aplikovaný výzkum nebo experimentální vývoj a šířit jejich výsledky prostřednictvím výuky, publikování nebo převodu technologií, přičemž veškerý zisk je zpětně investován do těchto činností.

Hlavními činnostmi, kterými se INESAN zabývá, jsou evaluace a sociální analýzy.

Evaluace jsou v INESANu chápány jako proces systematického sběru, zpracování a uspořádání informací, jehož cílem je racionální stanovení a objektivní měření hodnoty. Evaluace prováděné INESANem mají formu kontrolovaného šetření věcného základu (Merit) a přínosu (Worth) předmětu evaluace. Evaluace mohou zlepšit kvalitu a zvýšit účinnost prováděných programů či projektů, mohou optimalizovat proces jejich realizace a mohou přinést adekvátní a využitelnou zpětnou vazbu. V oblasti evaluací se INESAN specializuje na:

- metaevaluace (evaluace již provedených evaluací),
- evaluace intervencí a intervenčních programů (hodnocení souboru opatření, jejichž cílem je změna či formování chování jednotlivců, společenských skupin či organizací),
- evaluace projektů.

Sociální analýzy prováděné INESANem se od běžných výzkumů odlišují tím, že zahrnují celý soubor vzájemně provázaných výzkumných aktivit. V rámci realizace sociálních analýz se INESAN zaměřuje na analýzu interakcí daného problému s jeho společenským kontextem. Sociální analýzy jsou zacíleny na společenské problémy v rámci prioritních tematických oblastí. V oblasti sociálních analýz jsou realizovány zejména:

- primární a sekundární výzkumy,
- syntetizující, komparativní a analytické studie,
- případové studie.

Mezi prioritní tematické oblasti, kterými se INESAN zabývá, patří metodologický výzkum, eticky odpovědné chování, manažerská studia, informační a komunikační technologie, životní prostředí a vybrané otázky sociálního zabezpečení.

Díky svému zázemí v oblasti metodologie společenskovedního výzkumu INESAN poskytuje také provedení smluvního výzkumu. Touto formou INESAN realizuje výzkumná a evaluační šetření, poskytuje odborné služby při tvorbě metodických nástrojů pro evaluaci, podílí se na přípravě zadávací dokumentace a zajišťuje peer-review dokumentů věnovaných evaluacím a metodologii společenskovedního výzkumu.

Publikace, expertízy, odborná stanoviska a posudky, které INESAN zpracovává, obsahují nezávislý pohled expertů INESAN a nejsou ovlivněny postoji donorů či zadavatelů.

Pracovníci Institutu evaluací a sociálních analýz jsou členy Evropské evaluační společnosti (EES – European Evaluation Society) a České evaluační společnosti (ČES).



INSTITUT EVALUACÍ A SOCIÁLNÍCH ANALÝZ



**EVALUACE SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ REALIZUJÍCÍCH
NÁRODNÍ STRATEGICKÝ REFERENČNÍ RÁMEC V PROGRAMOVÉM
OBDOBÍ 2007–2013**

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

LISTOPAD 2015

INESAN – Institut evaluací a sociálních analýz

Heřmanova 22, 170 00 Praha 7

Tel: +420 220 190 597

E-mail: info@inesan.eu

Web: www.inesan.eu

