



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Evaluační projekt OPZ Odborné vzdělávání pracovníků NPÚ

Průběžná evaluační zpráva

*zpracováno pro Národní památkový ústav, státní příspěvková
organizace*

SocioFactor s.r.o.
www.sociofactor.eu

Obsah

Obsah.....	1
Úvod	2
Metodologie	3
Průběžné výstupy z provedených rozhovorů	4
Výstupy z rozhovorů provedenými s pracovníky NPÚ	4
Výstup ze skupinového rozhovoru provedeného se zástupci realizačního týmu projektu NPÚ.....	7
Kvantitativní zhodnocení výstupů projektu	9
Ověření zájmu cílových skupin o vzdělávací aktivity.....	10
Míra zájmu cílové skupiny	10
Průběžné výstupy dotazníkového šetření	16
Ověření, zda byl projekt nastaven tak, aby reflektoval potřeby cílových skupin.....	16
Reflexe potřeb cílové skupiny	16
Ověření vhodnosti formy, rozsahu a využívaných metod a technik vzdělávání	19
Hodnocení srozumitelnosti	19
Hodnocení přenositelnosti	22
Hodnocení přiměřenosti formy výuky.....	25
Hodnocení poutavosti výkladu	28
Hodnocení interaktivity	31
Hodnocení organizační stránky vzdělávání	33
Ověření vhodnosti věcného obsahu.....	36
Hodnocení aktuálnosti tématu.....	36
Hodnocení dodržení tématu	40
Hodnocení předpokládané využitelnosti v praxi	43
Hodnocení hloubka/šíře probíraného tématu	47
Hodnocení naplnění očekávání	50
Identifikace dalších oblastí pro rozšíření vzdělávání	54
Identifikace překážek	55
Ověření přínosu realizovaných školení a seminářů se zahraničními odborníky	58
Hodnocení přínosu pro cílovou skupinu.....	58
Závěr a doporučení.....	64

Úvod

Cílem této průběžné evaluační zprávy je zhodnotit proces realizace projektu, tedy zejména ověřit, zda je řízení projektu adekvátně nastaveno, ověřit předpoklady úspěšné realizace projektu a zhodnotit, jak úspěšně jsou naplňovány cíle a výstupy projektu. Účelem této zprávy je také předat zástupcům realizačního týmu vhodná doporučení pro další průběh projektu. Zpráva se věnuje průběžné evaluaci procesu, který pokrývá období od odevzdání vstupní evaluační zprávy, tedy od 20. června 2020 do 10. června 2021, tedy dobu posledních 12 měsíců realizace projektu.

Procesní evaluace vychází zejména z analýzy kvantitativních dat, tedy dat sesbíraných prostřednictvím dotazníkového šetření. Dále vychází z analýzy kvalitativních dat, získaných prostřednictvím individuálních polostrukturovaných rozhovorů s pracovníky NPÚ a skupinového rozhovoru se zástupci realizačního týmu projektu.

Metodologie

Sběr dat probíhal s využitím těchto výzkumných metod a technik:

a) Individuální a skupinové rozhovory s:

Komunikační partneři	Počet rozhovorů
členové realizačního týmu projektu	1 skupinový rozhovor
účastníci vzdělávacích aktivit v rámci KA 2	6 individuálních rozhovorů
účastníci vzdělávacích aktivit v rámci KA 3	6 individuálních rozhovorů
zaměstnanci NPÚ, kteří se vzdělávacích aktivit neúčastnili – mapování motivů	5 individuálních rozhovorů
zaměstnanci NPÚ, kteří vzdělávací moduly úspěšně neukončili – mapování překážek	5 individuálních rozhovorů
vedoucí pracovníci NPÚ, kteří spolurozhodovali o výběru účastníků aktivit	5 individuálních rozhovorů

Výzkumníci vždy disponovali sadou připravených otázek a rozvíjeli výpovědi konverzačních partnerů. Z jednotlivých rozhovorů, které probíhaly telefonicky, byly provedeny audiozáznamy. Audiozáznamy byly přepsány do elektronické podoby, pro analytické potřeby a poté byly všechny záznamy smazány.

b) Dotazníkové šetření mezi:

- účastníky všech evaluovaných vzdělávacích aktivit v rámci KA 2
- účastníky 2 evaluovaných vzdělávacích aktivit v rámci KA 3

Vyplňování dotazníků probíhalo takzvanou papírovou formou PAPI (distribuce tištěných papírových dotazníků) a on-line formu dotazování CAWI (distribuce internetového odkazu na dotazník). Distribuce dotazníků byla zajištěna prostřednictvím zadavatele.

c) Sekundární analýza dat

Při desk research (sekundární analýze dat) byla využívána zejména projektová dokumentace.

d) Participativní pozorování mezi:

- Účastníky vzdělávacích aktivit v rámci KA 2 a KA 3 – účast na 5 různých vzdělávacích akcích (3 kurzy v rámci KA 2 – Památková péče, Rozvoj měkkých dovedností I. a rozvoj měkkých dovedností II., 2 semináře v rámci KA 3 - Památky v kontextu a Nové technologie v restaurování)

Průběžné výstupy z provedených rozhovorů

Výstupy z rozhovorů provedenými s pracovníky NPÚ

S jednotlivými náhodně vybranými účastníky kurzů proběhly individuální rozhovory. Rozhovory byly zaměřeny na dojmy a postřehy v průběhu jednotlivých realizovaných vzdělávacích aktivit, na přínos pro vlastní práci, ale také na technické zajištění daného kurzu, na práci lektora, podpurný materiál a v neposlední řadě na prvotní informaci, nabídku vzdělávání.

Mnozí účastníci v první řadě reagovali na přenos jednotlivých kurzů v online prostředí. V návaznosti na pandemickou situaci byl přenos vzdělávání v online prostředí jediný způsob, jak vzdělávací aktivity pro účastníky zachovat dle plánovaného harmonogramu alespoň z části. Účastníci v realizaci kurzu distanční formou spatřovali pozitiva i negativa. Pro mnohé bylo pozitivní možnost se připojit z domu, a to v době uzavření škol a péče o děti. Rovněž odpadla starost s někdy obtížným a zdlouhavým cestováním do místa realizace kurzu. Negativa však byla spatřována v absenci nastavení jakýchsi pravidel online výuky.

„Online bylo náročnější na soustředění, bylo těžké to 8 hodin vysedět. Chyběla mi možnost setkání s kolegy a jiný typ diskuse a skupinové práce. Koncentrovat se na výuku v kanceláři, kde na vás dopadá ten běžný provoz je náročné. Když jsem potřebovala vyřešit něco akutního, kameru jsem vypla, ale jinak jsem se snažila ji mít zapnutou.“

Naopak někdy skepse či nedůvěra v počátku online přednášky se postupně proměnila.

„Nejdřív pro mne bylo online zklamání, ale pak jsem ocenila, že mám klid, mohu se soustředit, dělat si poznámky a dohledávat informace na internetu průběžně.“

Časová dotace a posloupnost či návaznost jednotlivých aktivit byla hodnocena různorodě. Obecně názor účastníků můžeme shrnout v tomto tvrzení.

„Dvoudenní blok byl náročný, ale ty týdenní mezery byly přiměřené. Osm hodin v kuse na onlinu je hodně.“

Účastníci shodně uvedli, že online prostředí je pro ně přijatelné či snesitelné v délce 2 – 3 hodin. Následně jejich pozornost upadá. To nám potvrdila také lektorka jednoho z kurzů.

„Těch osm hodin u monitoru je velmi hodně, lépe se lidé soustředí spíše v jednom dopoledním bloku.“

Tématem, které se prolínalo téměř všemi rozhovory, byl způsob informovanosti o seminářích a kurzech a následné uvolnění z běžných pracovních aktivit. Jakožto evaluátoři tyto dva momenty považujeme pro systém a nastavení vzdělávání pracovníků jako velmi tíživé a vyžadující velkou pozornost. Mnozí dotazovaní informace o připravovaných vzdělávacích aktivitách získávají z hromadných e-mailů, od svých nadřízených, z Intranetu či newsletteru. Dominovaly pozitivní reakce na nabídku a množství získaných informací o akcích. Pozorovali jsme mezi účastníky zájem a chuť se vzdělávání účastnit.

„Jsme ve vzdělávání podporováni a víme, že je to potřebné k našemu rozvoji.“

Byly zmíněny i situace, kdy je evidentní velká podpora nadřízených (kastelánů ve směru k průvodcům), aby se o vzdělávání aktivně zajímali a vzdělávání absolvovali. Objevily se však i názory opačné.

„NPÚ nařídilo vedoucím, že se odborní zaměstnanci musí účastnit povinně. Nelíbí se mi direktivita. Neřekl bych, že nějaké akce chybí, ale měl se lépe vytipovat okruh zaměstnanců, pro které jsou určité akce vhodné, někteří zaměstnanci se cítili pod tlakem, že si musí něco zvolit. Musel jsem nutit některé kolegy k účasti, ale většina měla zájem. Někdo by si vybral jiný termín a jiný typ akce, ale zaměstnanci byli vybíráni tak, aby akce pro ně byly co nejvíce přínosné.“

Velmi nás zaujala praxe jednoho z dotazovaných vedoucích pracovníků. Ten jednoduše popsal, s jakým zadáním své podřízené na vzdělávací aktivitu vysílá a jak si následně ve svém pracovním týmu informace předávají. Jedná se o příklad dobré praxe, který by se měl u vedoucích pracovníků dále rozvíjet. Přínos účasti pracovníků na vzdělávacích akcích se pak na jejich pracovištích značně prohlubuje.

„Žádal jsem reference, materiály, informace, fotografie. Řekli jsme jim, co si musí zapisovat. Žádal jsem po účastnících kontakty na přednášející a ihned jsme zorganizovali workshopy u nás. Kontakty na kolegy na jiných objektech pro domlouvání výměny informací.“

Toto hodnotím jako příklad velmi dobré praxe, kdy je možno v širším měřítku pracovat na vzdělávání dále na lokální úrovni. Ojedinele jsem se setkal s odpovědí, kdy proškolený pracovník dále sdílel informace na společné poradě.

„Když přijeli, vše jsme řešili na poradě na projektoru a účastníci nám vše popsali.“

I v otázce uvolňování k účasti na vzdělávacích aktivitách jsme se setkali s dvěma póly. Jedna část dotazovaných uváděla, že je plně podporována svými nadřízenými, může a vybírá si i více vzdělávacích aktivit, kterých se pak účastní. Druhá část omlouvala svůj nezájem nebo neúčast malou mírou zastupitelnosti na pracovišti.

„Celodenní uvolnění z práce na seminář bylo velkým problémem, ale nelituji toho. Práci jsem si zorganizoval tak, abych se mohl účastnit semináře.“

Časté bylo pracovní vytížení pracovníků.

„Rekonstruuje se objekt za 250 milionů a z kapacitních důvodů se nelze účastnit těchto aktivit. Pokud bychom jen trochu mohli, účastníme se, zaujalo nás to.“

„Musíme vydávat odborné vyjádření v zákonných termínech a není zde prostor pro odkládání té běžné agendy.“

Zajímavé byly odpovědi účastníků na možnosti, využití či potřebnost individuálních vzdělávacích plánů. Zejména dle vedoucích pracovníků by se jednalo o administrativně zbytečně nákladnou formu. Jako mnohem vhodnější formu nabízeli znovuoobnovení takzvaných metodických dnů. Tedy pravidelná školení po sezoně v rámci jednotlivých krajů, kdy se sešli kasteláni, průvodci a správci depozitářů na nějakém objektu a předávali si vzájemně informace, například, jak podávat výklad pro děti 6 – 9 třídy, jak ošetřit parkety atd. Mnozí účastníci ovšem uvedli, že:

„Vzdělávací plán je dobrá myšlenka, vědět co mne čeká. Je podle mne lepší mít víceletý vzdělávací plán.“

Pokud se účastníci vyjadřovali k přínosnosti jednotlivých vzdělávacích aktivit a využití v praxi, převažovala pozitivní sdělení a hodnocení.

„Bylo to přínosné, nabouralo to některé mé stereotypy například o nových budovách.“ Informace sdílené v průběhu vzdělávání byly pro mnohé nové a inspirativní. Rovněž zkušenosti s kurzy soft skills se jeví jako užitečné pro další praxi: *„Pomůže mi to v koordinaci kolegů.“*

Dotazovaní narazili i na technické parametry a nastavení vzdělávacích aktivit. Vyjadřovali se tak k práci lektorů a organizátorů. Obecně můžeme zhodnotit míru technického zajištění (technické podpory online kurzů) za velmi dobrou. Pozitivně byla hodnocena práce lektorů, kteří i přes online přenos měli snahu a využívali skupinovou práci, zadávali úkoly a tím udržovali pozornost a aktivitu účastníků.

Jednotlivé vzdělávací aktivity byly realizovány s tuzemskými i zahraničními lektory. V případě zahraničních vstupů šlo zejména o seznámení s postupy práce, metodikami či příklady dobré praxe. Tyto aktivity byly účastníky hodnoceny jak po stránce technické (adekvátnost a srozumitelnost překladu), tak po stránce odborné. Komentáře tohoto tématu mají ráz spíše obdivný: *„Zaujalo mne, že na jedné věci má pracovat v rámci restaurování více lidí a mohou konzultovat, to my v NPÚ nemáme k dispozici.“* Ke konkrétním tématům zaznívaly i jiné komentáře: *„Bylo zajímavé, nakolik intenzivně se věnují průzkumu před samotným restaurováním.“*

V neposlední řadě však musím podotknout, že nás zaujal i názor účastníka, který se vyjadřoval k projektu jako celku.

„Nerozumím tomu, proč jsme šli do tak velkého projektu, a cítím tlak na splnění. Příští rok máme velkou instalaci a chtěl bych si to odbýt letos. Můžeme si to dělat sami, máme celou řadu odborníků a proč si to neskloubit.“

Výstup ze skupinového rozhovoru provedeného se zástupci realizačního týmu projektu NPÚ

Pandemie covid – 19 bohužel zasáhla do realizace a průběhu jednotlivých vzdělávacích aktivit, zejména v přerušení zahraničních stáží v rámci KA4. Jako velké pozitivum vnímáme, že nedošlo ke zrušení či jiné redukci jednotlivých vzdělávacích aktivit. Bylo však potřeba přepracovat plán či strategii projektu tak, aby byl efektivně a vhodně využita celá časová dotace projektu s ohledem na jednotlivé klíčové aktivity. Strategie se zaměřuje zejména na tematiku cílení na konkrétní pracovníky NPÚ a funkční harmonogram, kalendář aktivit tak, aby se nekryly s jinými prioritními plánovanými aktivitami či vzděláváním. Pracovníci realizačního týmu se shodli na faktu, že jednotlivé kroky musejí být realizovány tak, *„abychom zbývající čas projektu efektivně vyplnili.“*

V návaznosti na pandemickou situaci se výrazně změnila také situace na straně dodavatelů jednotlivých vzdělávacích aktivit. V souvislosti s přechodem vzdělávání z prezenčního do online prostoru vznikalo mnoho omezení, na které bylo nutno reagovat. *„V některých momentech podcenili dodavatelé rozsáhlost projektu a administrativu s tím spojenou. Řada věcí se muselo v rámci smluv řešit dodatky.“* Rovněž vysoutěžená cena v této souvislosti neodpovídala reálným potřebám. Pro realizační tým tak byla komunikace a další vyjednávání s dodavateli náročnější jak časově, tak administrativně. Tyto zkušenosti však realizační tým využil ve svůj prospěch a nově v zadávacích dokumentacích, poptávkách vzdělávání pracuje s možností realizace vzdělávací aktivity prezenční i distanční formou.

Poměrně zásadní změnou pro celý projekt je obsazení pozice projektového manažera a koordinátora projektu novými zaměstnanci. Ke změně došlo v únoru 2021. Tito zaměstnanci nevycházejí z původního týmu, což značně mění jejich rychlé zapracování, orientaci v problematice. Sami však uvedli: *„Kolegové nám velmi pomohli se v rámci projektu zapracovat a spolupráce v týmu funguje velice dobře.“*

Konec listopadu a prosinec 2020 byl velmi náročný zejména pro pracovníky Odboru edukace a dalšího vzdělávání. V tomto období bylo velmi důležité a potřebné podrobně se seznámit s celým konceptem projektu a následně držet kontinuitu nastaveného vzdělávání s připravovaným vzděláváním v rámci projektu. Velmi intenzivně tak probíhala spolupráce mezi zaměstnanci Odboru edukace a dalšího vzdělávání, vedoucími a prvním náměstkem. *„Prohloubila se tím však propojení na vedení NPÚ a vytvořilo se zázemí pro užší aplikaci potenciálních změn v oblasti vzdělávání v NPÚ.“*

„Skluz v harmonogramu a personální odchody byly náročné.“ Týmu se však podařilo vypracováním dodatků jednotlivých smluv s dodavateli vzdělávání převést do online prostředí. Od ledna 2021 tak reálně probíhají kurzy k tématu Památkové péče, Dějin umění a Rozvoje měkkých dovedností v online prostředí. Další vzdělávací moduly, tedy Technický modul a Správa depozitářů a sbírkových fondů jsou ve stavu těsně před spuštěním veřejné zakázky nebo v jejím průběhu. Neměla by se již opakovat situace na trhu, kdy se do výběrového řízení v rámci Technického modulu nikdo nepřihlásil. Dle slov zástupců NPÚ získali silného potenciálního partnera. Předpoklad zahájení kurzů je od ledna 2022. Projekt se dlouho připravoval a má dlouhý vývoj. Zájem dodavatelů se tak opakovaně měnil. *„Obavy z toho, že bychom nenaplnili indikátory, nemáme. Aktivity jsou dobře rozjeté. Deficit v oblasti zahraničních stáží snad doženeme po omezení covidových opatření.“*

Národní památkový ústav je velká organizace s jasně danou strukturou a zaměstnaneckou hierarchií. Toto může být jednou z příčin informačních šumů a nevhodnému pochopení prvotních či poskytnutých

informací. Nastalo několik situací, komunikačních přestřelek, ze kterých vycházela sdělení typu *„vzdělávání bylo zaměstnancům nakázáno, a ještě k tomu v nerealistických termínech.“*

O možnostech dalšího vzdělávání, o nabídce jednotlivých tematických kurzů byli a jsou pracovníci NPÚ informováni prostřednictvím newsletteru. Obměna newsletteru byla jednak důležitou potřebou a zároveň výzvou. Bylo potřeba pracovníky vybídnout k většímu zájmu o realizované vzdělávací aktivity, aktivně je motivovat k účasti. Prvotním požadavkem bylo jednoduchou, avšak přitažlivou formou předávat informace o náležitostech a tématech jednotlivých kurzů, seminářů, aktivit.

Přestože doba nepřála osobnímu setkávání a mnohé aktivity se přenesly do online prostředí, hodnotí pracovníci realizačního týmu projektu tuto změnu v mnohém pozitivně. Tato forma má dle zástupců realizačního týmu velký potenciál a může se kombinovat i s klasickou formou. Převážně jednostranné informace jsou přeneseny efektivněji s ohledem na možnosti dojíždění a časové dispozici pracovníků. Online prostředí je využíváno také pro kurzy pořádané pro širokou veřejnost. *„Otevřely se nám ohromné možnosti v oblasti kombinací forem vzdělávání.“*

Realizace kurzů v online prostředí má i dostupnější uchovatelnou formu, paměťovou kapacitu. *„E- learning se plánuje pojmut systematictěji, než bylo plánováno.“* Realizační tým proto hledá funkční řešení, například na platformě Moodle. Tato platforma umožňuje připravené kurzy do systému vkládat, upravovat a do budoucna s nimi dále pracovat. V tomto smyslu začal tým předběžné tržní konzultace s řadou relevantních firem. Tímto jsou zjišťovány a ověřovány možnosti využívání, práce s kurzy. Tým předpokládá, že dojde k navýšení počtu zájemců o tyto kurzy. Jako evaluátoři toto rozhodnutí podporujeme, protože tím bude dosažena dlouhodobé udržitelnosti nabytých poznatků a dojde také k jejich dalšímu rozvíjení.

Kvantitativní zhodnocení výstupů projektu

Bilance kvantitativních parametrů zhodnocení výstupů projektu je v současné době již dostatečným způsobem naplňována a to zejména díky online kurzů a seminářů, které se podařily realizačnímu týmu ve spolupráci s dodavateli od ledna 2021 realizovat.

Tabulka 1: Průběžná bilance kvantitativních parametrů zhodnocení výstupů projektu k 10. 6. 2021

Klíčová aktivita	Realizace	Kapacita kurzu	Počet přihlášených	Počet účastníků	Počet účastníků, kteří dokončili školení	Certifikát
RMD I - 1. běh	online	15	15	15	11	11
RMD I - 2. běh	online	15	16	15	4	4
RMD I - 3. běh	online	15	15	15	15	15
RMD I - 4. běh	online	15	14	14	13	12
RMD I - 5. běh	online	15	16	16	15	14
RMD I - 6. běh	online	15	16	13	12	9
RMD I - 7. běh	online	15	15	14	14	13
RMD I - 8. běh	online	15	17	17	17	15
RMD II - 1. běh	online	15	15	13	9	9
RMD II - 2. běh	online	15	16	16	16	15
RMD II - 3. běh	online	15	16	16	16	15
Památková péče, 1. běh	online, exkurze prezenčně	50	65	63	59 (před exkurzí)	N/A
Diagnostika 1. běh	prezenčně	25	14	12	10	10
Diagnostika 2. běh	online, exkurze prezenčně	25	22	21	18 (před exkurzí)	N/A
Diagnostika 3. běh	online, exkurze prezenčně	25	23	23	22 (před exkurzí)	N/A
Technické památky	prezenčně	60	32	34	28	dosud nevydávány
Krajinářské parky	kombinovaně	50	44	36	17	dosud nevydávány
Památky v kontextu	online	neomezeně	175	163	142	dosud nevydávány
Římský institut restaurování	online	neomezeně	118	110	43	dosud nevydávány
Nové technologie v restaurování	online	neomezeně	116	105	86	dosud nevydávány
Mauerbach	prezenčně	45	54 (včetně náhradníků)	44	44	44

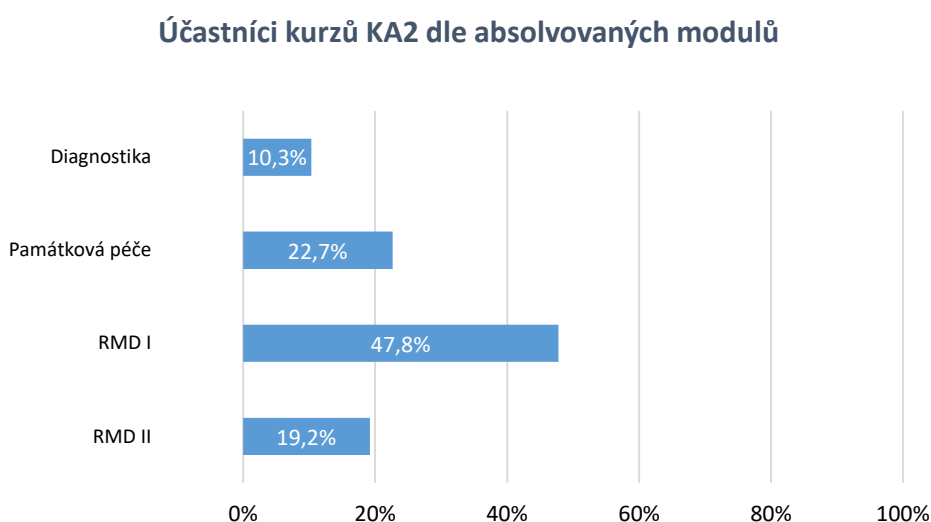
Ověření zájmu cílových skupin o vzdělávací aktivity

Míra zájmu cílové skupiny

Počet přihlášených účastníků na jednotlivé akce se ve většině případů do značné míry shoduje s kapacitními možnostmi jednotlivých akcí. Zájem cílové skupiny je tedy vhodně rozprostřen mezi jednotlivé vzdělávací akce. Z dat, která jsme získali v rámci dotazníkového šetření mezi účastníky, je také patrné, že zájem o vzdělávací aktivity mají především služebně starší pracovníci, 60,6 % - 67 %, u kterých však lze předpokládat, že tvoří velký podíl kmenových zaměstnanců NPÚ. Adekvátním způsobem jsou zastoupeni účastníci také dle pracovní pozice a organizačního zařazení v rámci NPÚ.

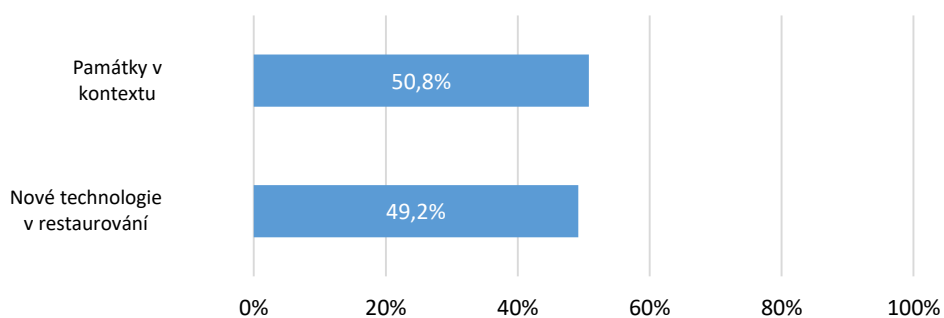
Pozitivní je, že většina účastníků, tedy 56,2 % v případě KA2 a 76,2 % v případě KA3, si vzdělávací akce sama vybrala, Po dohodě s vedoucím pracovníkem si akci vybralo v případě KA2 26,1 % účastníků a v případě KA3 12,4 % účastníků. Pouze 13,8 % účastníků KA2 a 8,1 % účastníků KA3 uvedlo, že jim účast v kurzu byla přidělena nadřizným. Většina účastníků vzdělávacích aktivit tedy aktivně o nabízené akce projevila zájem.

Graf 1: Účastníci kurzů KA2 dle absolvovaných modulů; N=203



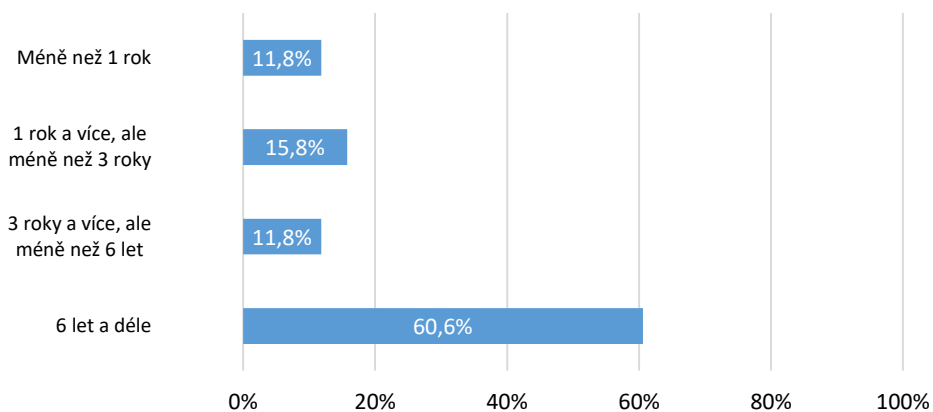
Graf 2: Účastníci seminářů KA3 dle absolvovaných seminářů; N=185

Účastníci seminářů KA3 dle absolvovaných seminářů



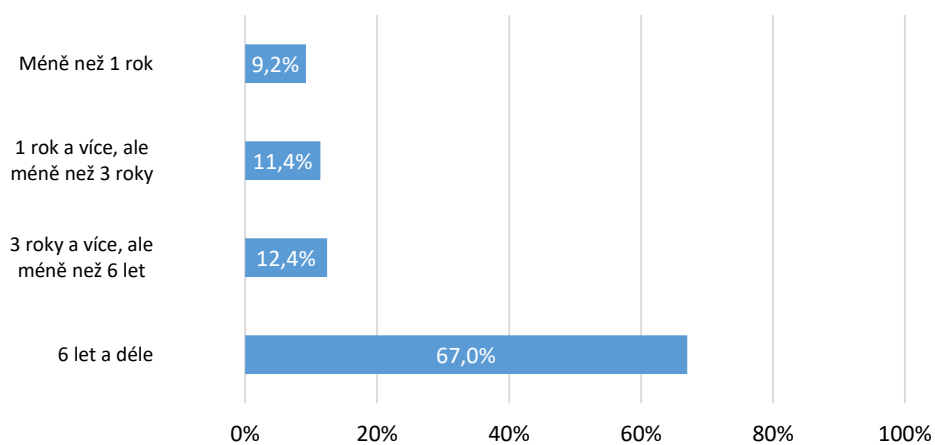
Graf 3: Účastníci kurzů KA2 dle seniority; N=203

Účastníci kurzů KA2 dle seniority



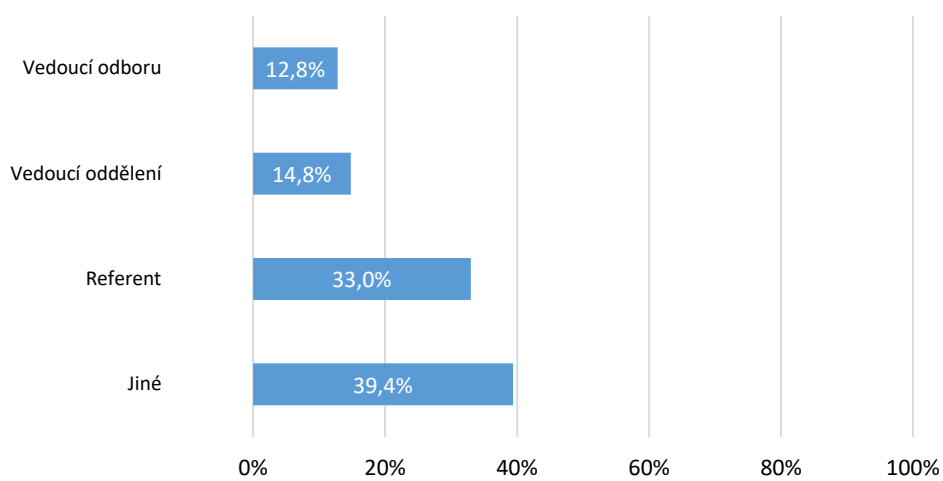
Graf 4: Účastníci seminářů KA3 dle seniority; N=185

Účastníci seminářů KA3 dle seniority

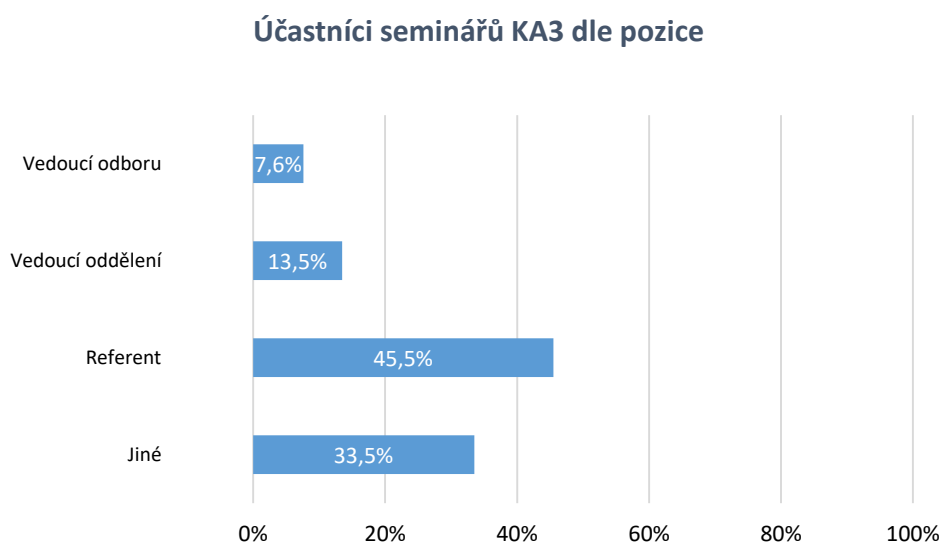


Graf 5: Účastníci kurzů KA2 dle pozice; N=203

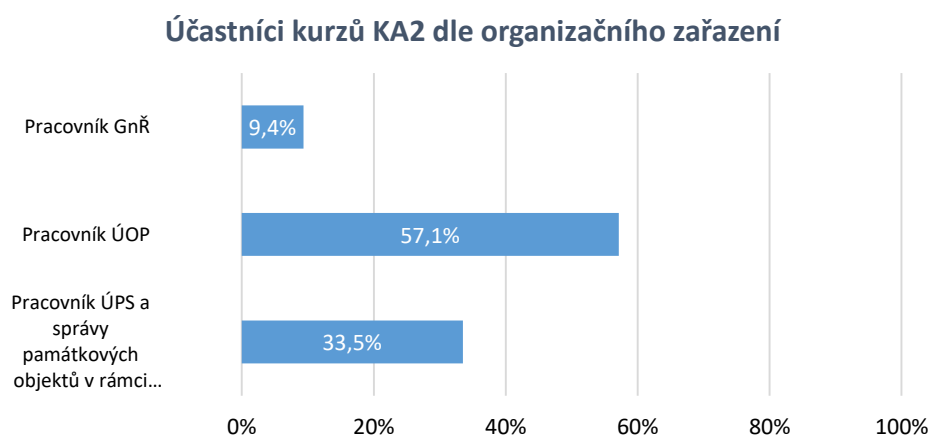
Účastníci kurzů KA2 dle pozice



Graf 6: Účastníci seminářů KA3 dle pozice; N=185

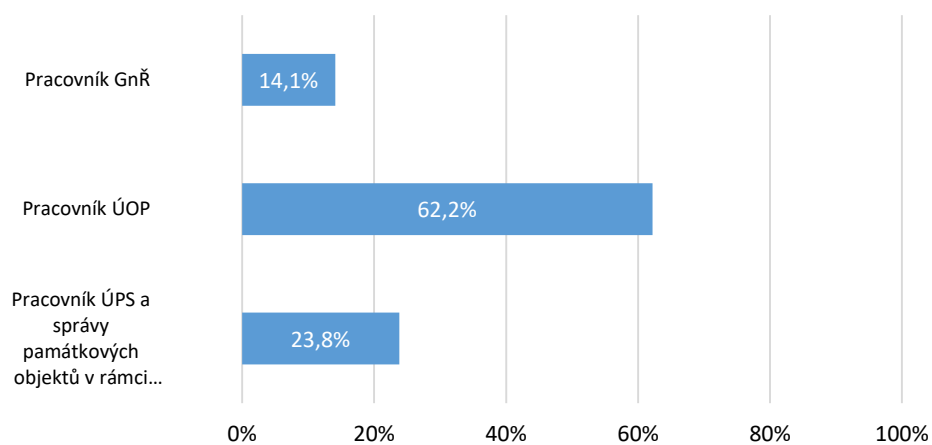


Graf 7: Účastníci kurzů KA2 dle organizačního zařazení; N=203



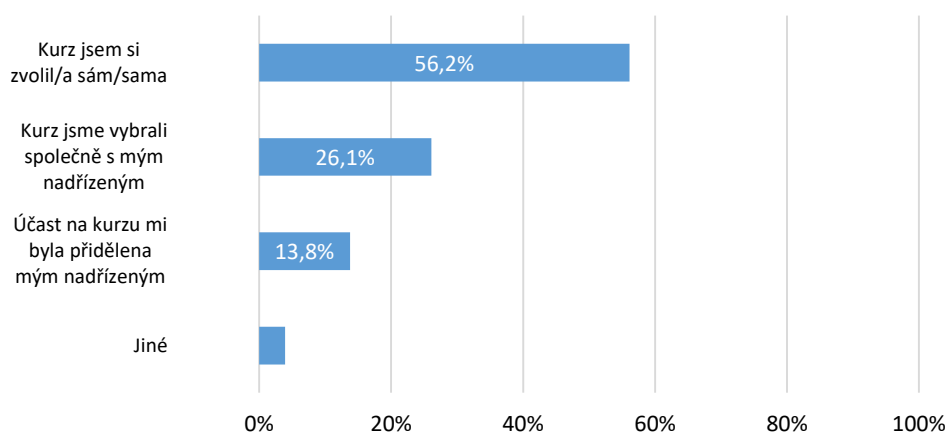
Graf 8: Účastníci seminářů KA3 dle organizačního zařazení; N=185

Účastníci seminářů KA3 dle organizačního zařazení

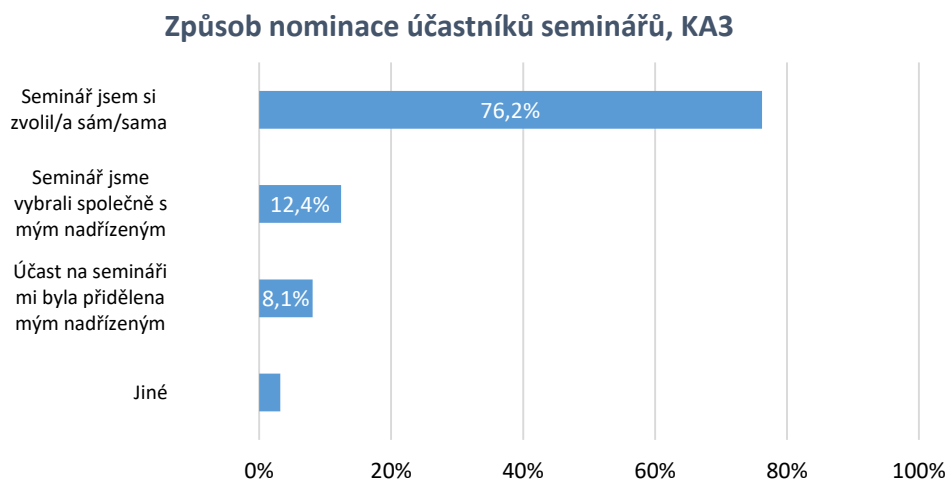


Graf 9: Způsob nominace účastníků kurzů KA2; N=203

Způsob nominace účastníků kurzů KA2



Graf 10: Způsob nominace účastníků seminářů, KA3; N=185



Průběžné výstupy dotazníkového šetření

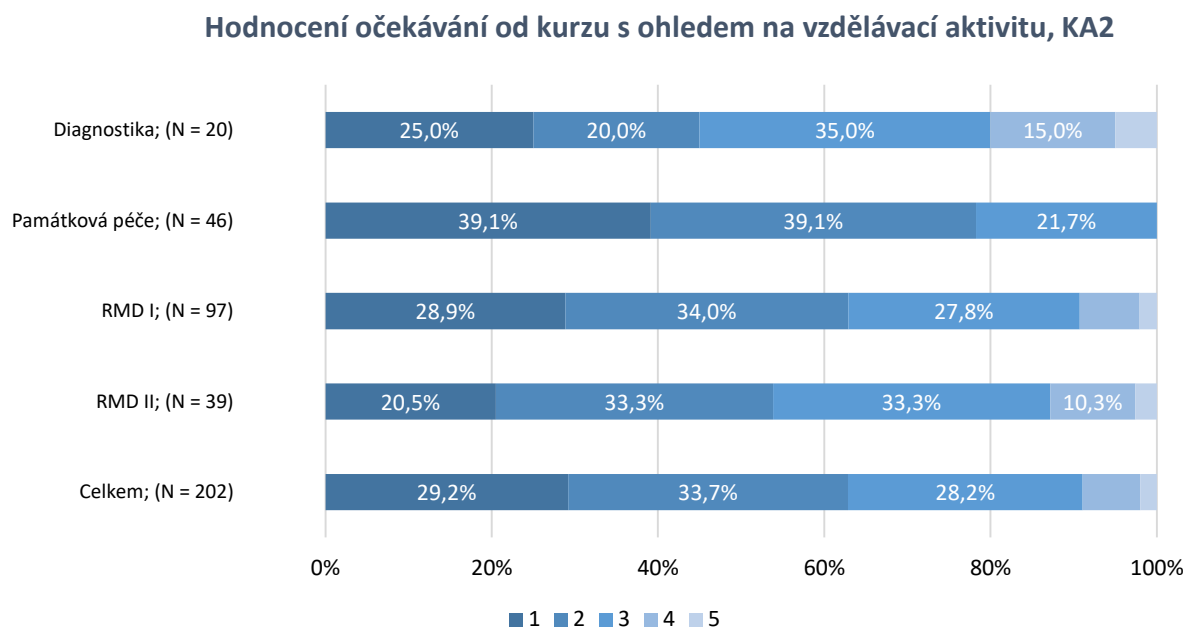
Ověření, zda byl projekt nastaven tak, aby reflektoval potřeby cílových skupin

Reflexe potřeb cílové skupiny

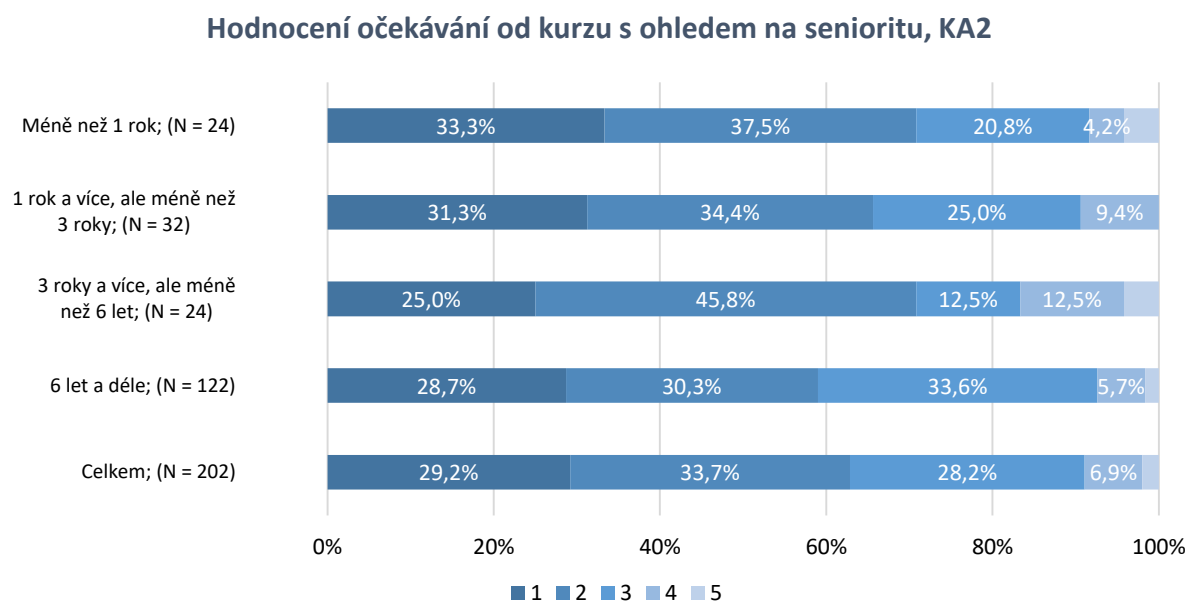
Účastníci vzdělávacích aktivit hodnotili svá očekávání od kurzů a seminářů známkami jako ve škole, kde 1 je nejlepší a 5 nejhorší. Z výsledků je patrné, že 62,9 % účastníků KA2 a 90,9 % účastníků KA3 mělo poměrně vysoká očekávání od daných aktivit, protože uvedli známku 1 a 2. Lze tedy říci, že účastníci se na aktivity těšili a vnímali je již dopředu jako přínosné a potřebné pro svůj profesní rozvoj. Mnoho účastníků KA2 uvedlo známku 3, konkrétně 28,2 %, jejich očekávání tak lze interpretovat jako poněkud zdrženlivá. Pouze 8,9 % účastníků KA2 a 2,1 % účastníků KA3 využilo známku 4 a 5. Tito respondenti tedy nevnímali kurzy a semináře, které měli absolvovat jako příliš potřebné pro svůj profesní rozvoj.

Z dat je patrné, že poněkud vyšší očekávání měli vedoucí pracovníci a to jak v rámci KA2, tak v rámci KA3.

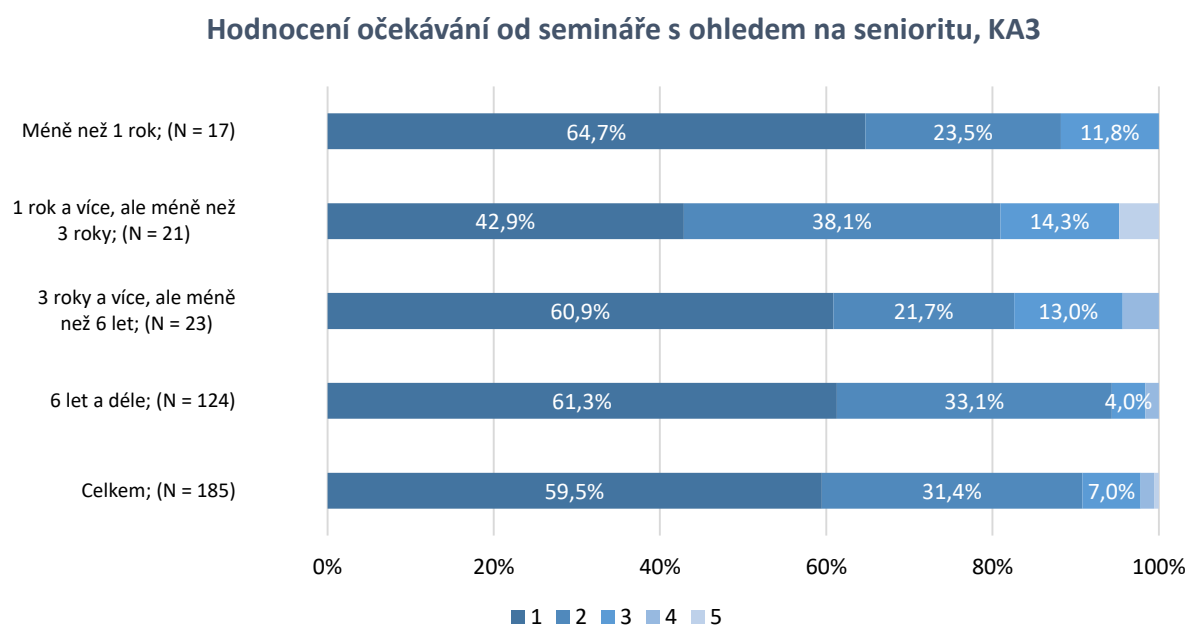
Graf 11: Hodnocení očekávání od kurzu s ohledem na vzdělávací aktivitu, KA2; N=202



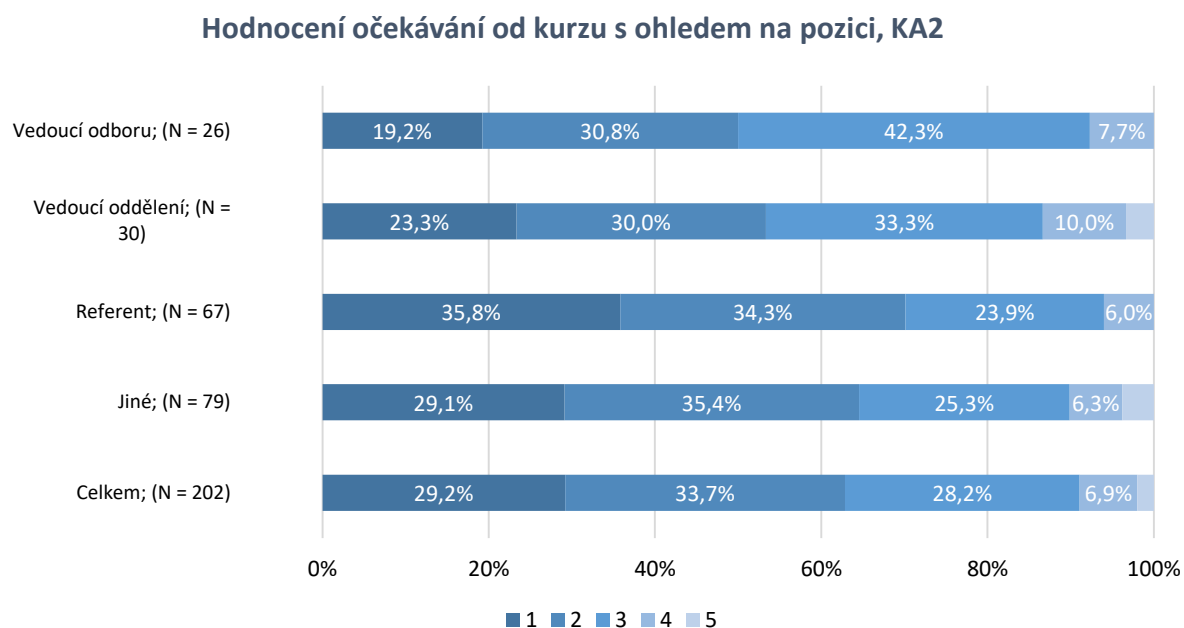
Graf 12: Hodnocení očekávání od kurzu s ohledem na senioritu, KA2; N=202



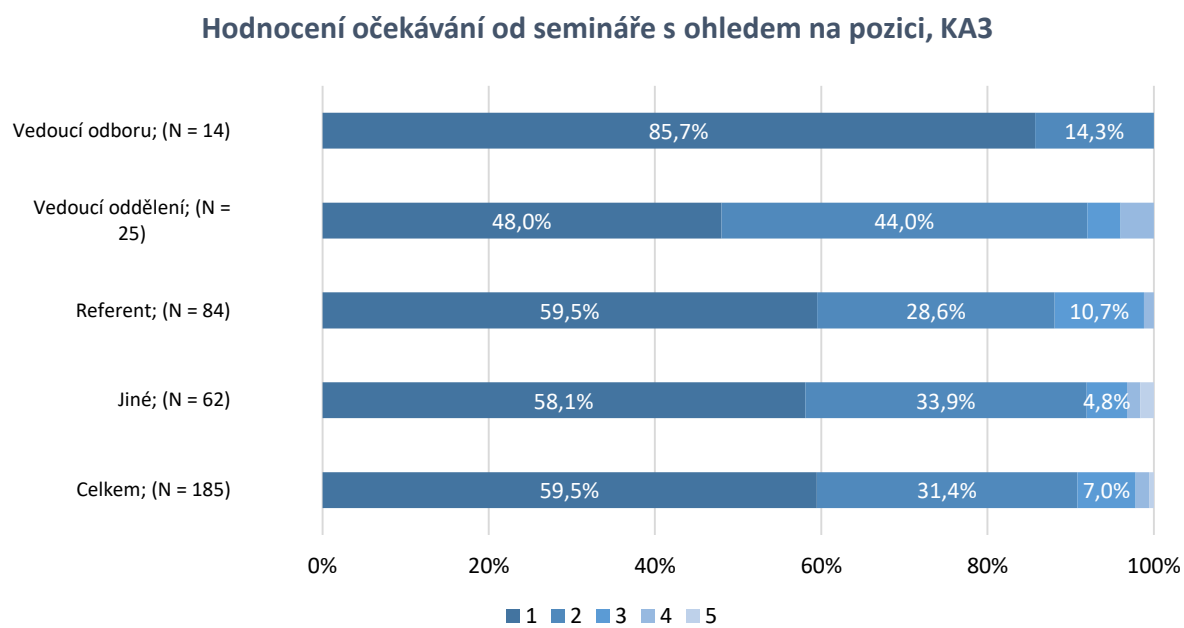
Graf 13: Hodnocení očekávání od semináře s ohledem na senioritu, KA3; N=185



Graf 14: Hodnocení očekávání od kurzu s ohledem na pozici, KA2; N=202



Graf 15: Hodnocení očekávání od semináře s ohledem na pozici, KA3; N=185

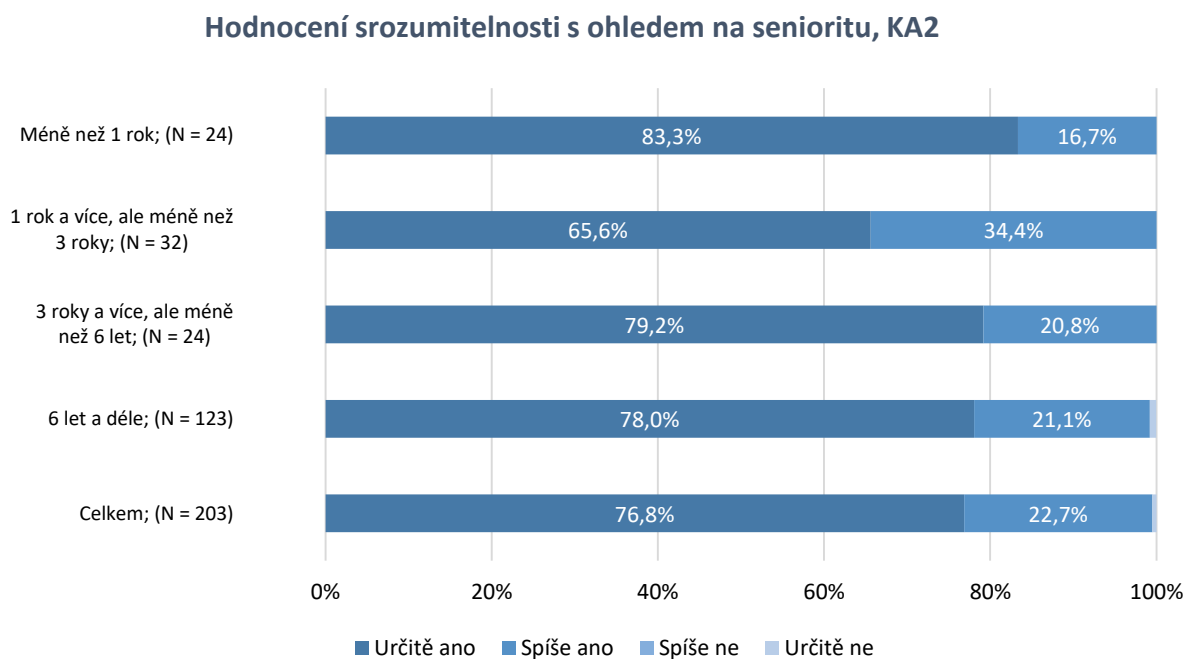


Ověření vhodnosti formy, rozsahu a využívaných metod a technik vzdělávání

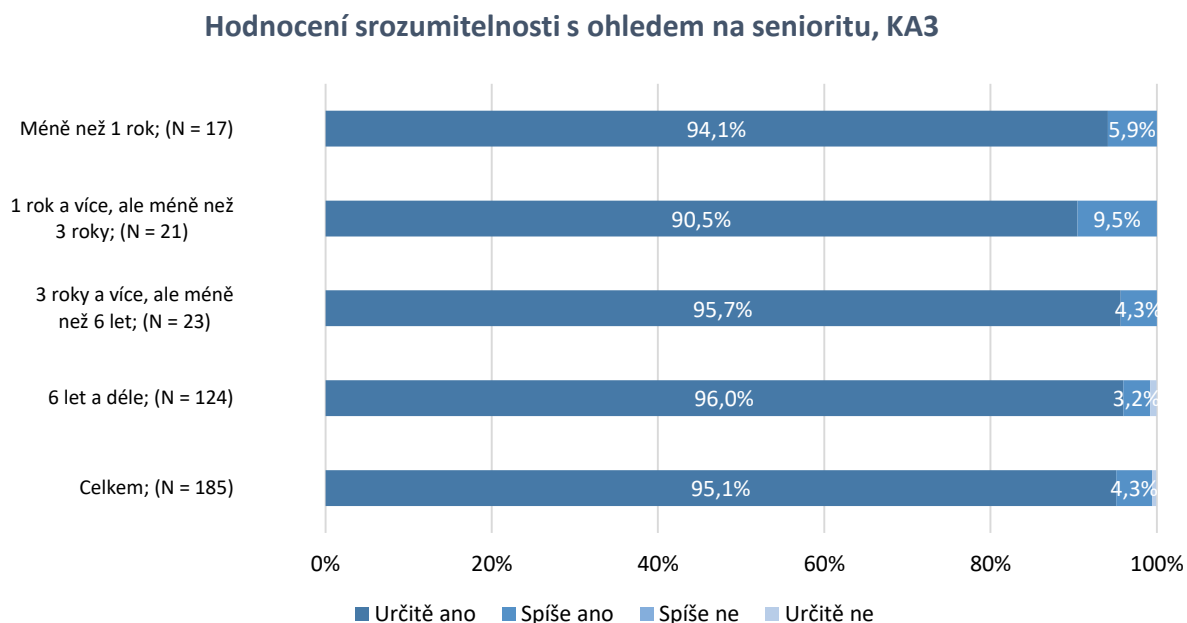
Hodnocení srozumitelnosti

Výklad poskytnutý lektorem byl srozumitelný dle 99,5 % účastníků KA2 a 99,4 % účastníků KA3. Hodnocení srozumitelnosti jednotlivých lektorů se nijak zásadně nelišila, stejně jako se nijak výrazně nelišilo hodnocení s ohledem na senioritu, pozici nebo organizační zařazení účastníků.

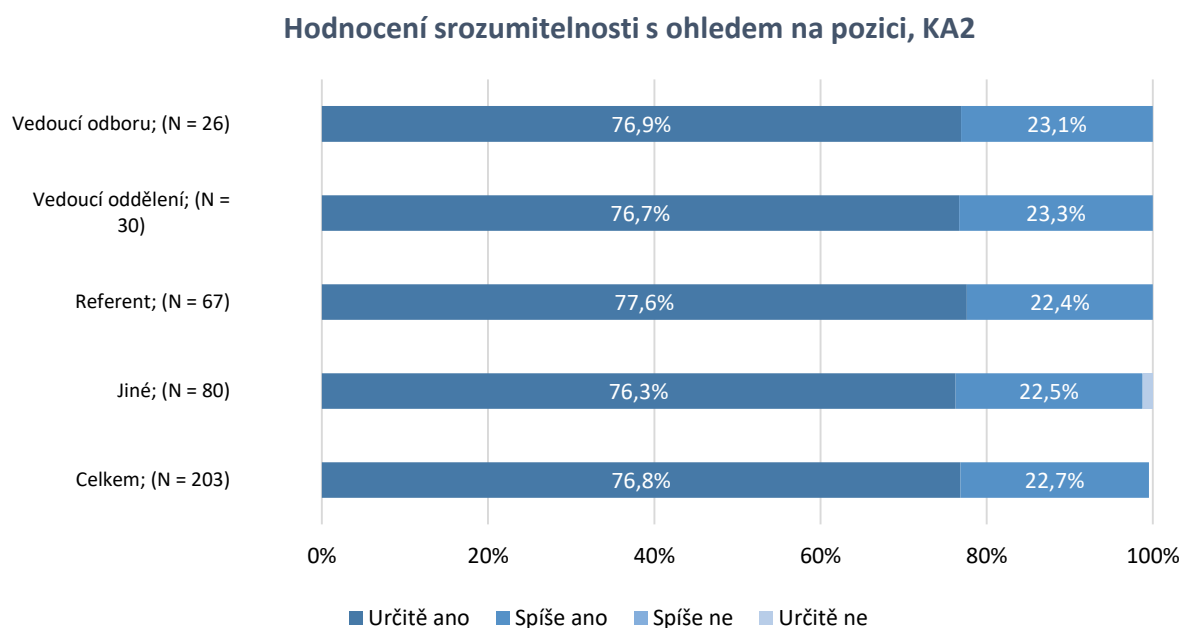
Graf 16: Hodnocení srozumitelnosti s ohledem na senioritu, KA2; N=203



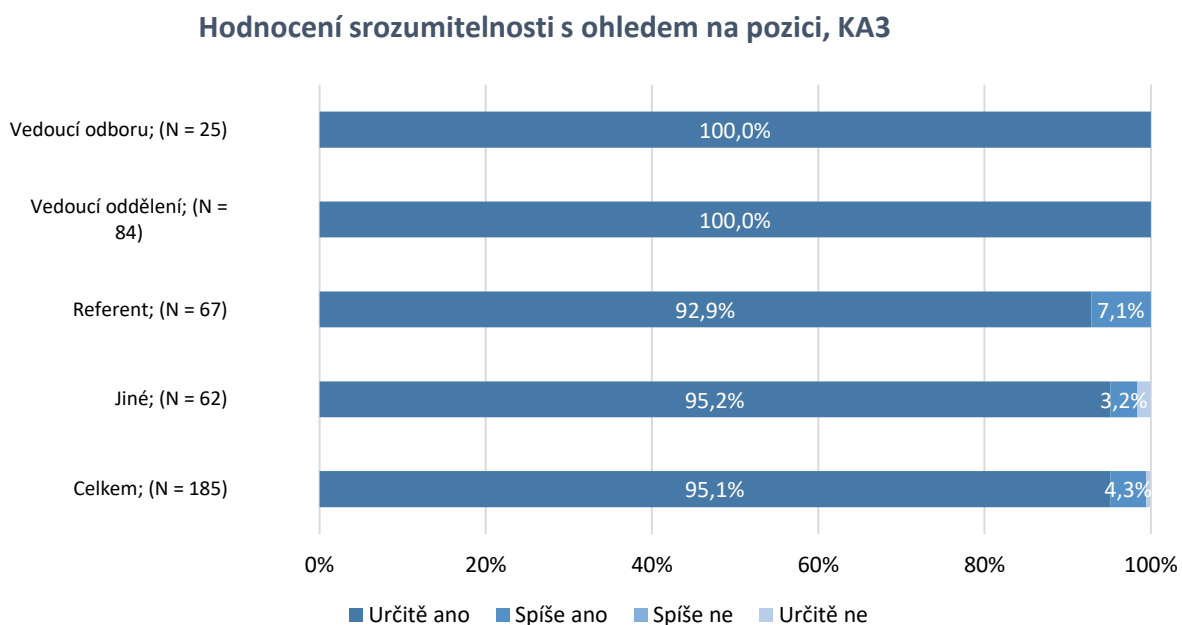
Graf 17: Hodnocení srozumitelnosti s ohledem na senioritu, KA3; N=185



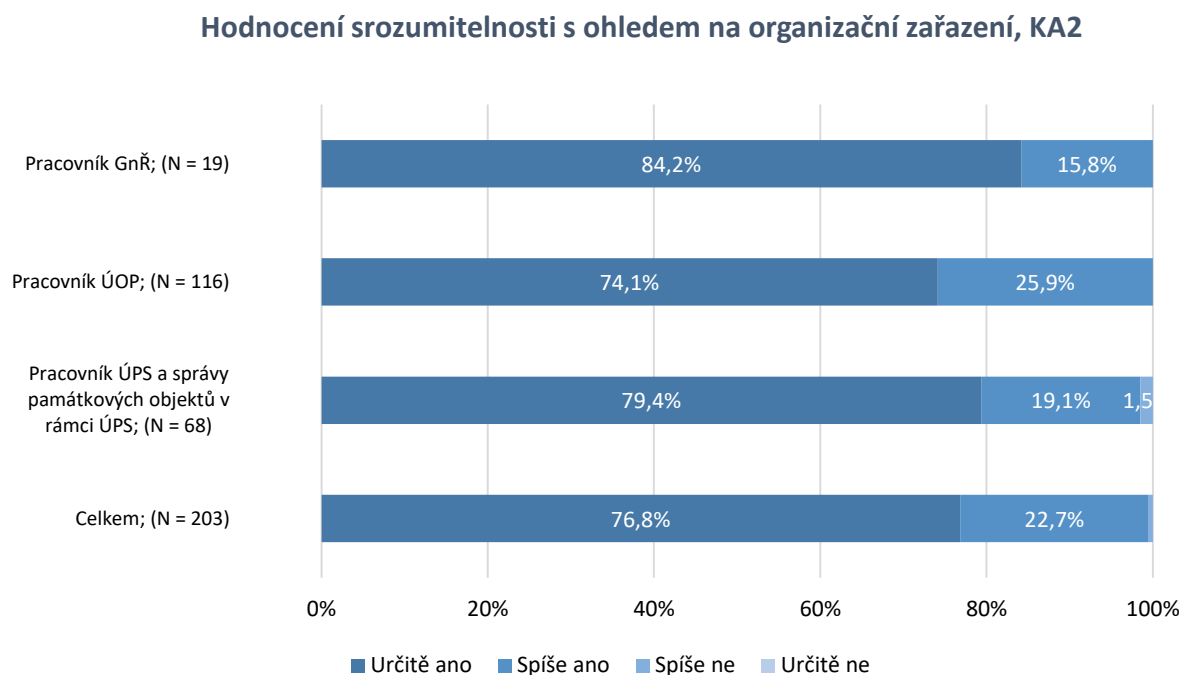
Graf 18: Hodnocení srozumitelnosti s ohledem na pozici, KA2; N=203



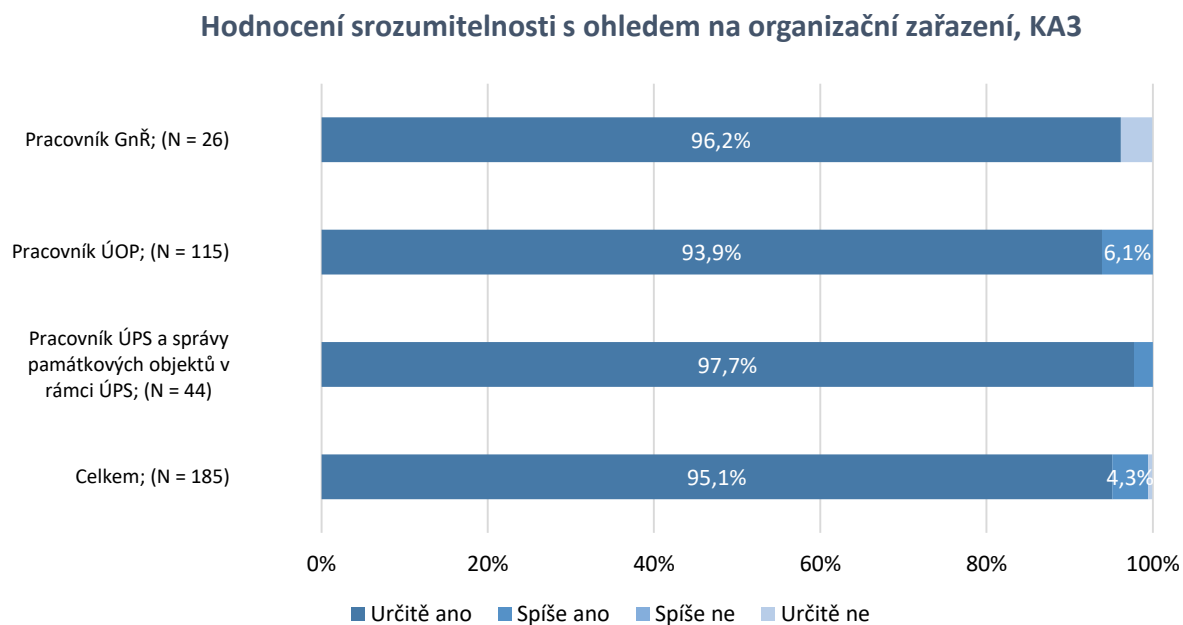
Graf 19: Hodnocení srozumitelnosti s ohledem na pozici, KA3; N=185



Graf 20: Hodnocení srozumitelnosti s ohledem na organizační zařazení, KA2; N=203



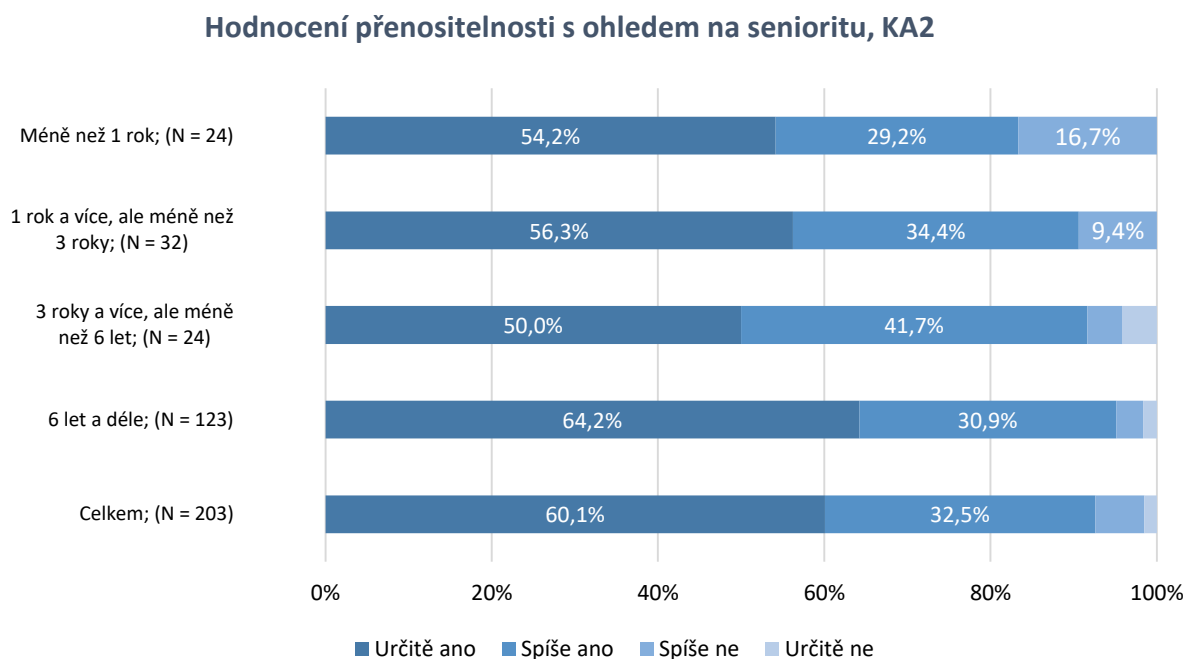
Graf 21: Hodnocení srozumitelnosti s ohledem na organizační zařazení, KA3; N=185



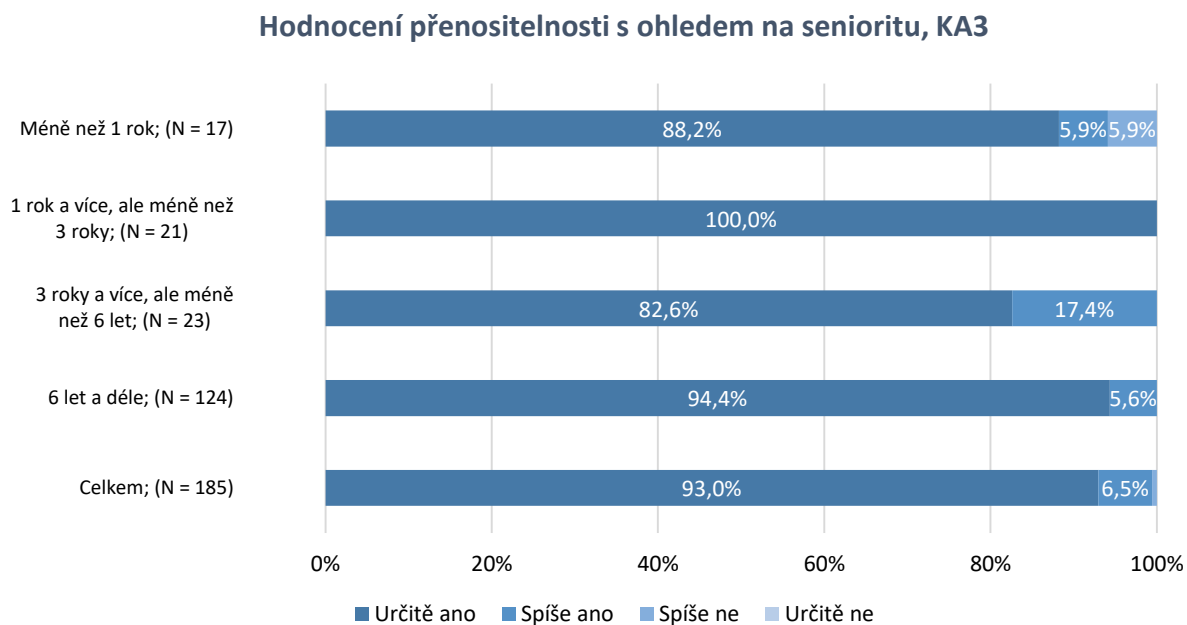
Hodnocení přenositelnosti

Na otázku, zda byla výuka dostatečným způsobem propojena s praktickou stránkou pracovní agendy, odpovědělo pozitivně 92,6 % účastníků KA2 a 99,5 % účastníků KA 3. Naprostá většina účastníků vzdělávacích aktivit tedy považuje obsah kurzů za přenositelný do běžné praxe. Rozdíly v datech s ohledem na senioritu, pozici a organizační zařazení jsou spíše ve využívání možnosti určitě ano a spíše ano.

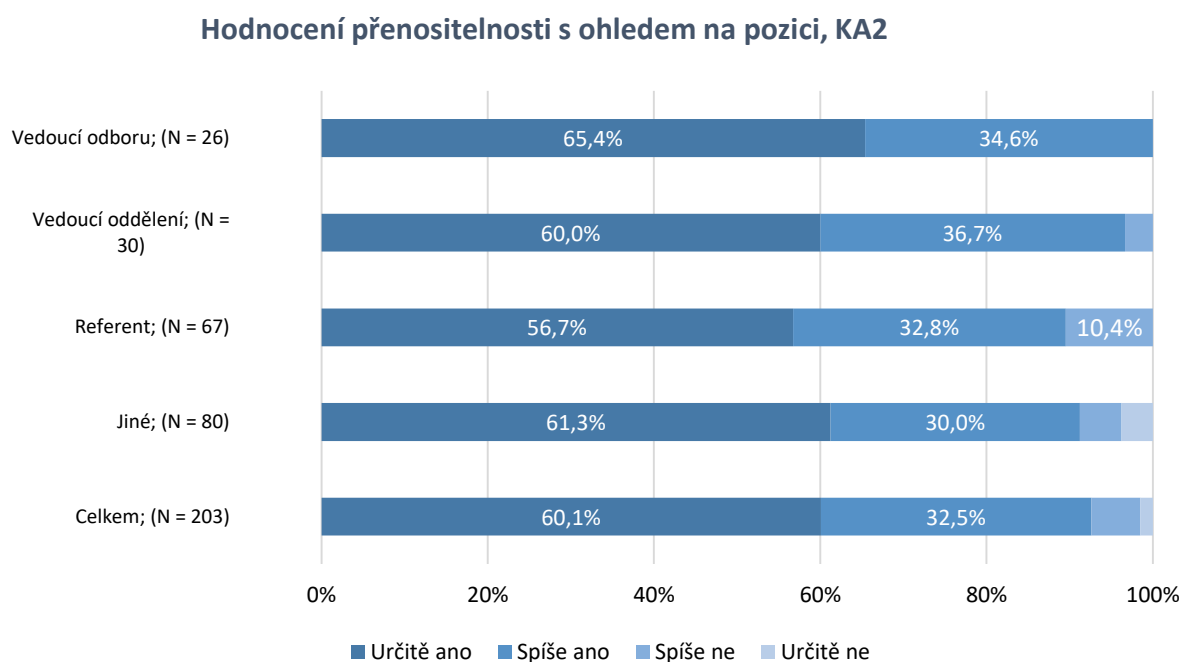
Graf 22: Hodnocení přenositelnosti s ohledem na senioritu, KA2; N=203



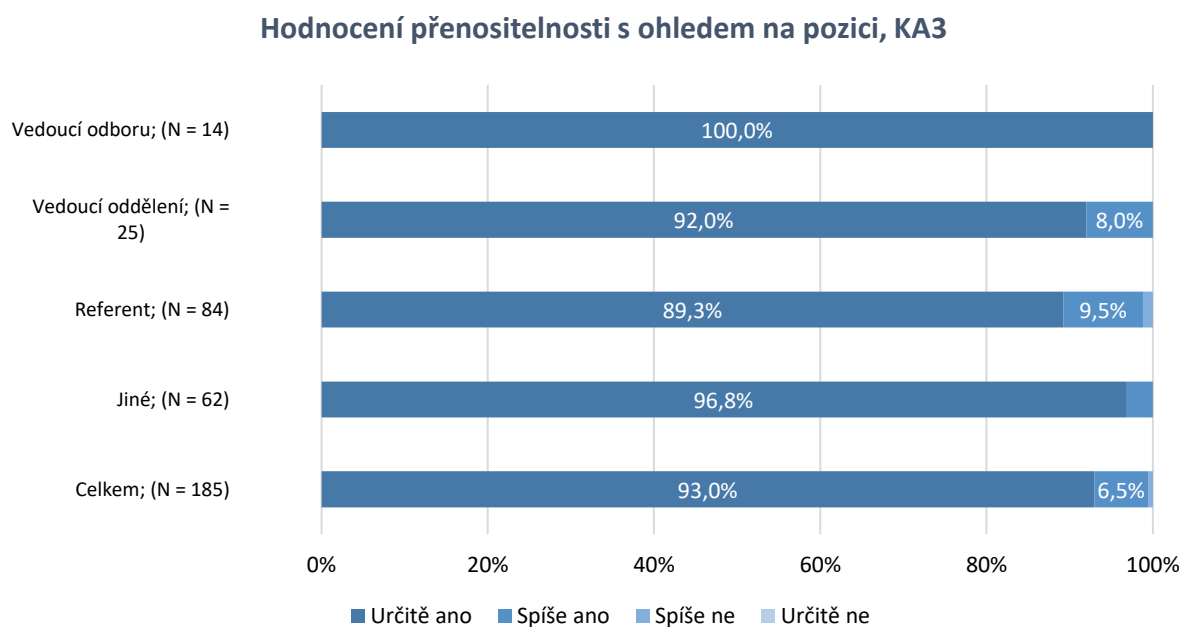
Graf 23: Hodnocení přenositelnosti s ohledem na senioritu, KA3; N=185



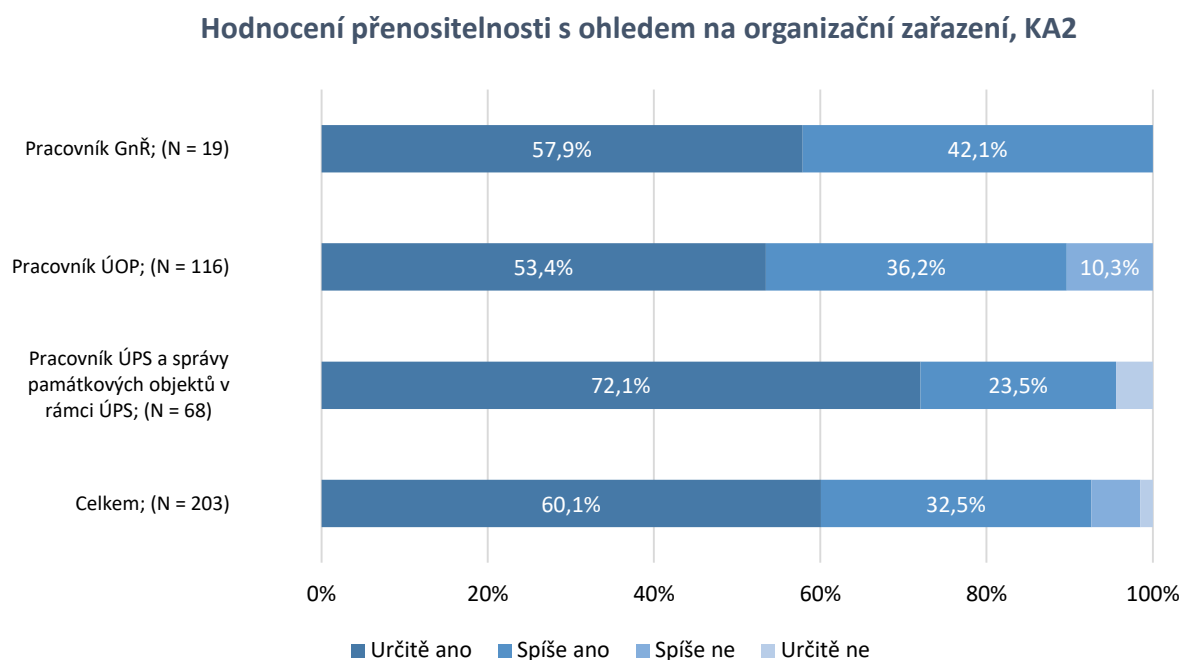
Graf 24: Hodnocení přenositelnosti s ohledem na pozici, KA2; N=203



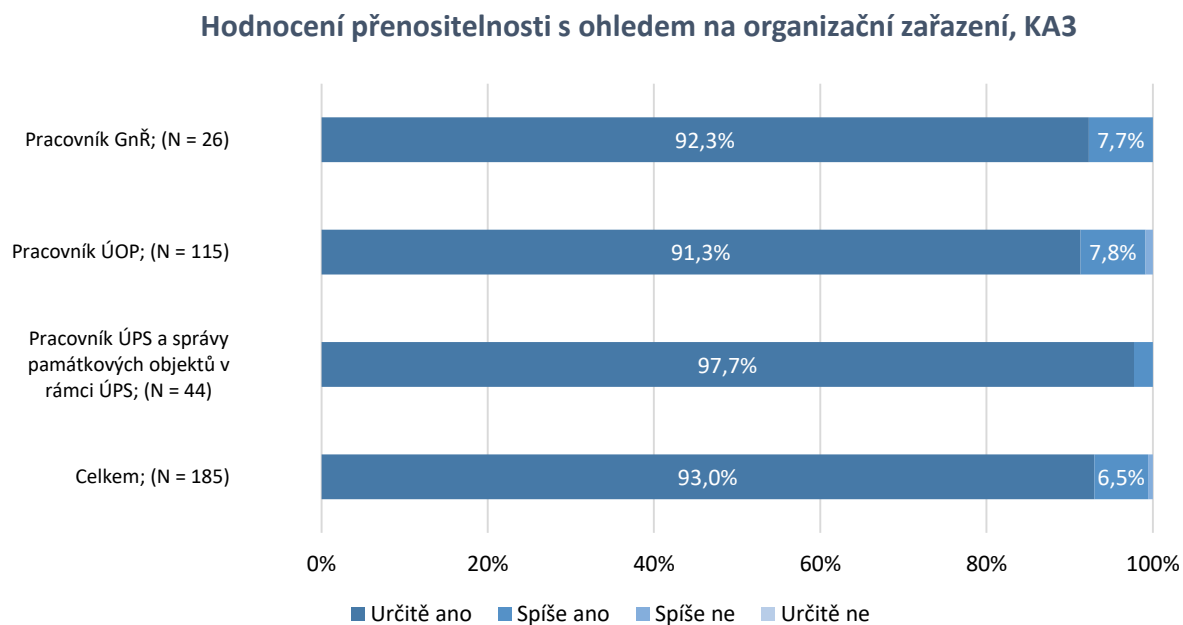
Graf 25: Hodnocení přenositelnosti s ohledem na pozici, KA3; N=185



Graf 26: Hodnocení přenositelnosti s ohledem na organizační zařazení, KA2; N=203



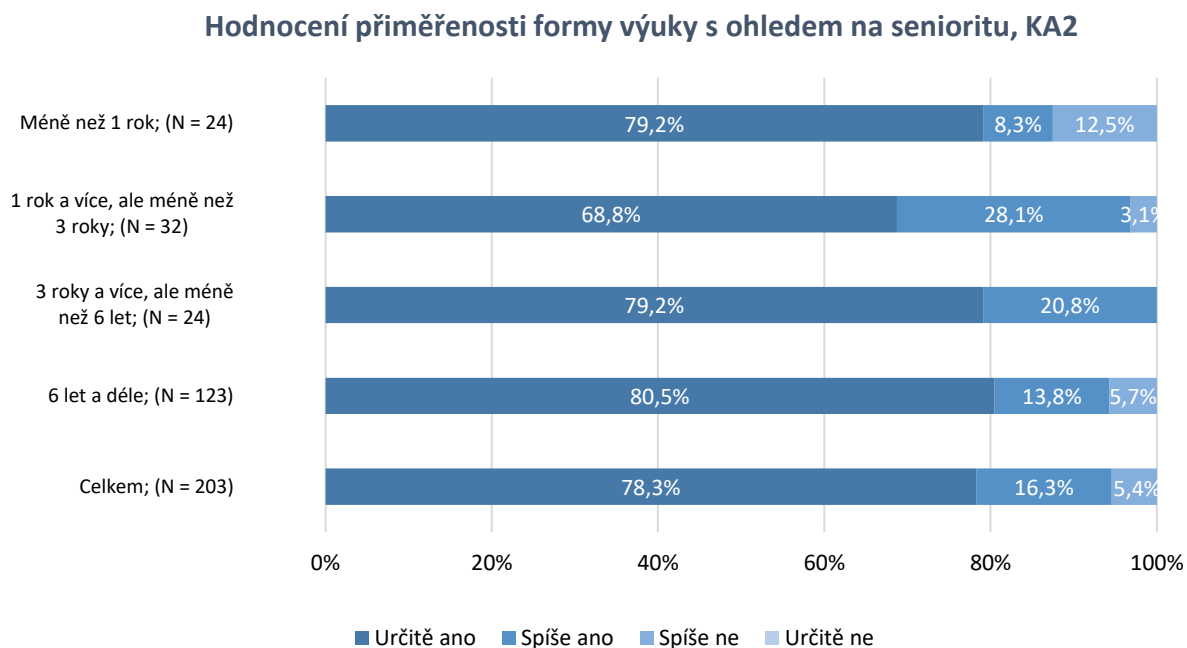
Graf 27: Hodnocení přenositelnosti s ohledem na organizační zařazení, KA3; N=185



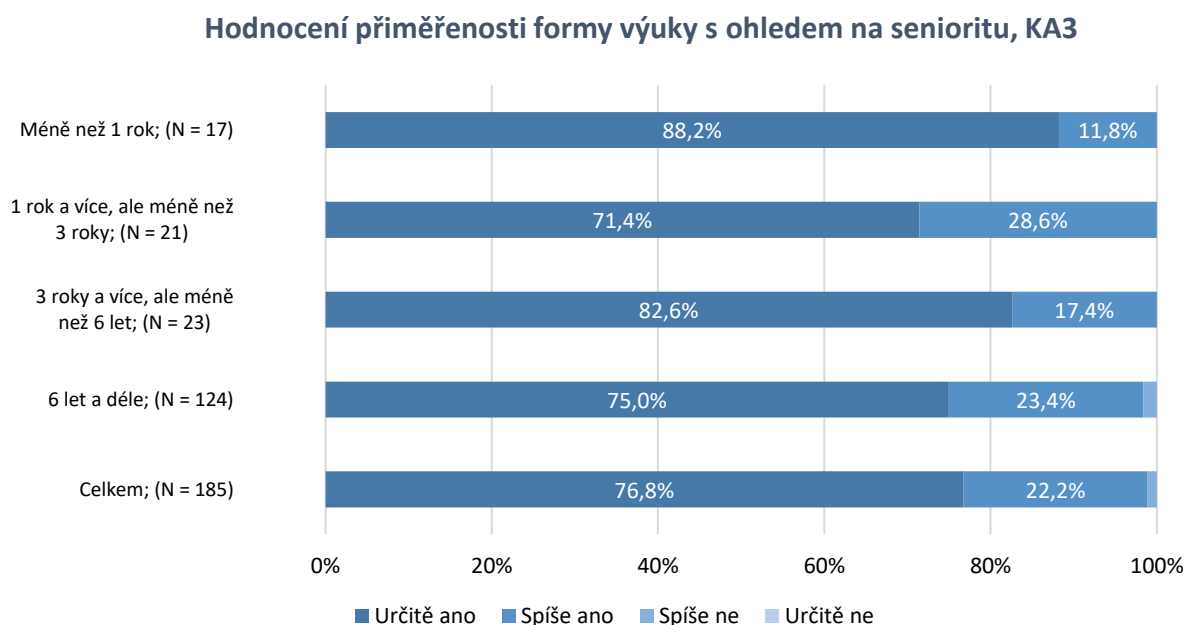
Hodnocení přiměřenosti formy výuky

Tempo výuky odpovídalo úrovni znalostí 94,6 % účastníků KA2 a 99 % účastníků KA3. Výuka byla tedy v tomto ohledu přiměřeně nastavena pro naprostou většinu účastníků.

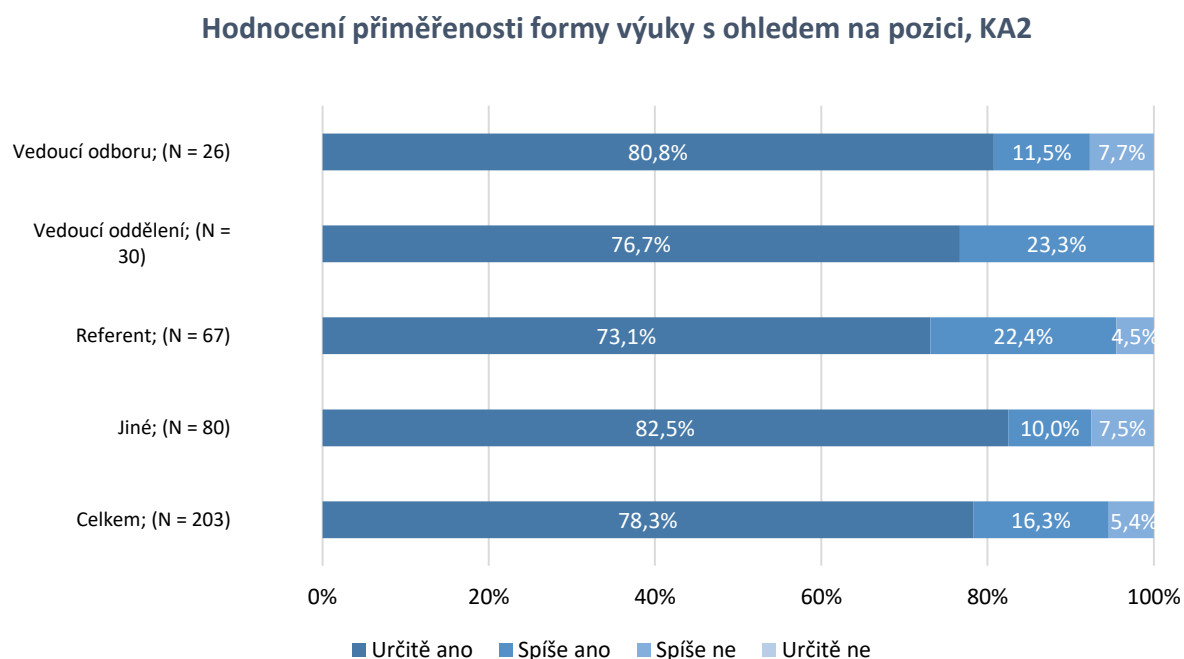
Graf 28: Hodnocení přiměřenosti formy výuky s ohledem na senioritu, KA2; N=203



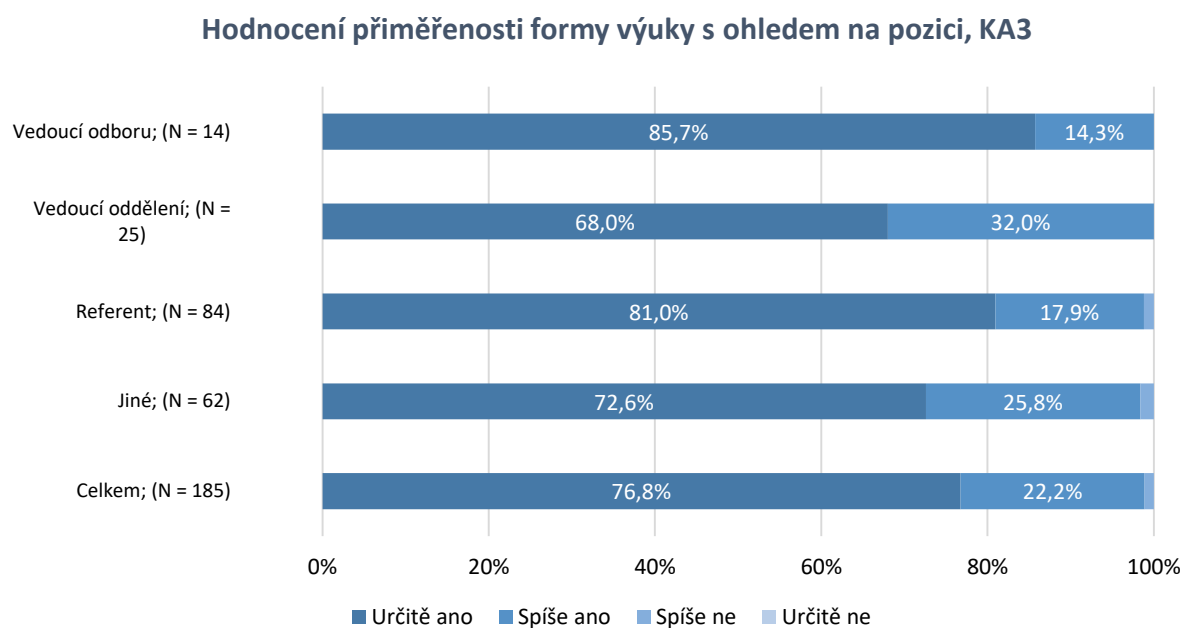
Graf 29: Hodnocení přiměřenosti formy výuky s ohledem na senioritu, KA3; N=185



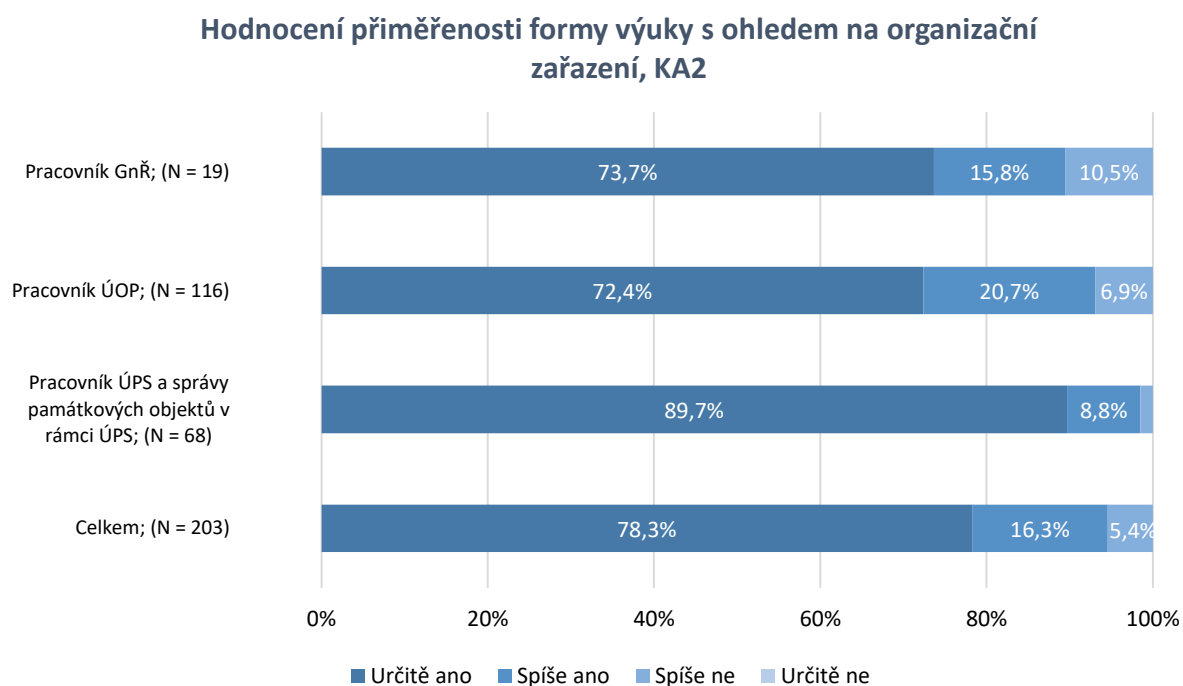
Graf 30: Hodnocení přiměřenosti formy výuky s ohledem na pozici, KA2; N=203



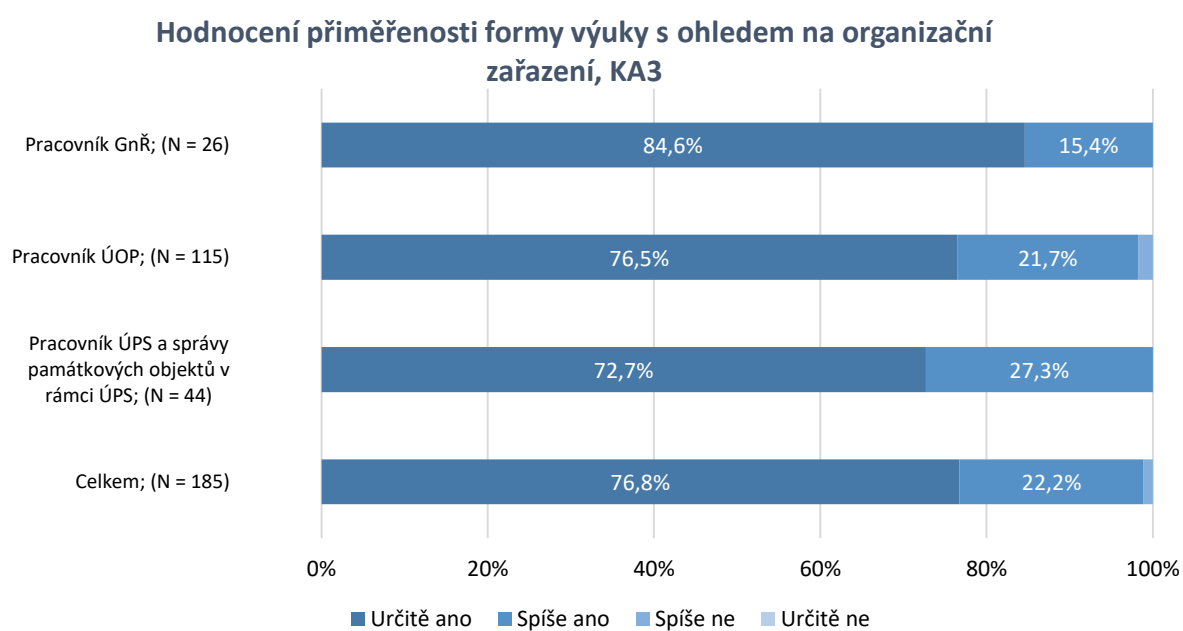
Graf 31: Hodnocení přiměřenosti formy výuky s ohledem na pozici, KA3; N=185



Graf 32: Hodnocení přiměřenosti formy výuky s ohledem na organizační zařazení, KA2; N=203



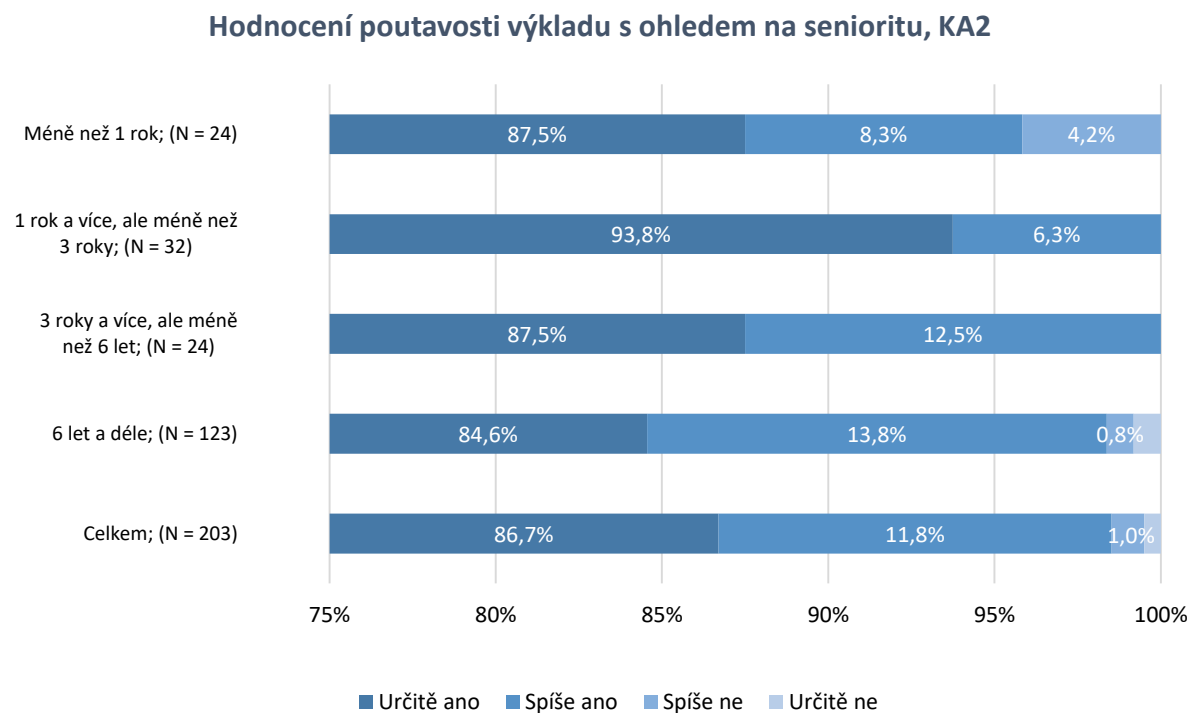
Graf 33: Hodnocení přiměřenosti formy výuky s ohledem na organizační zařazení, KA3; N=185



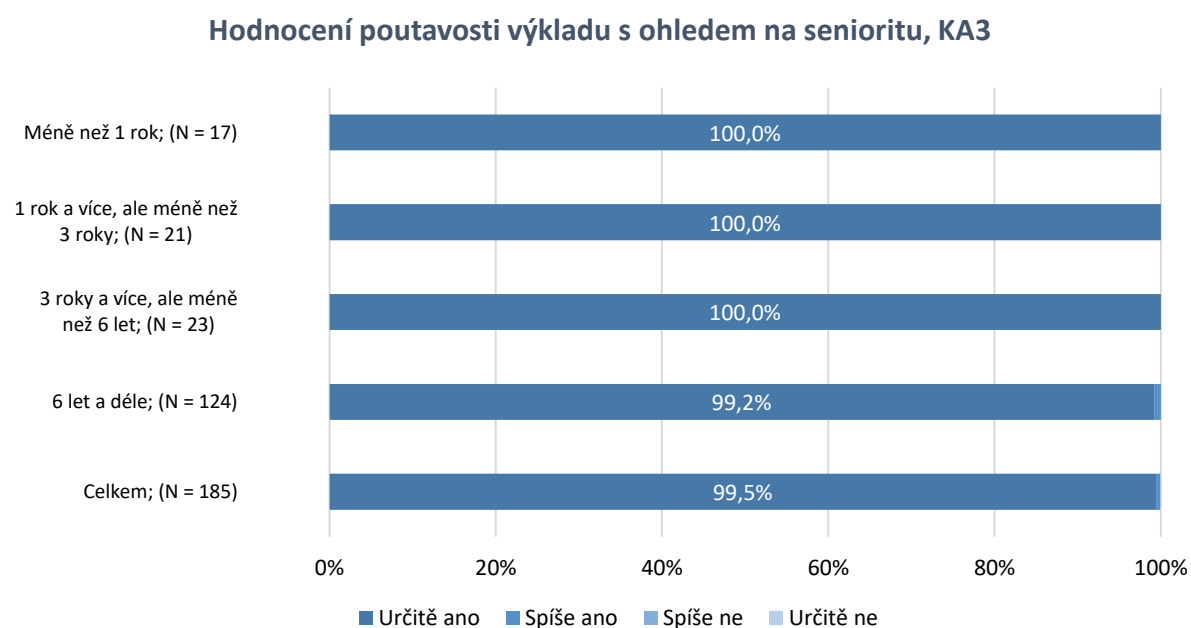
Hodnocení poutavosti výkladu

Odborná úroveň lektora byla dostatečná s ohledem na obsah kurzu či semináře dle 98,5 % účastníků KA2 a dle 99,5 % účastníků KA3. Naprostá většina účastníků tedy hodnotila odbornost lektora velmi pozitivně a přeneseně také poutavost jím podávaného výkladu. Rozdíly v hodnocení jednotlivých lektorů byly přitom zanedbatelné.

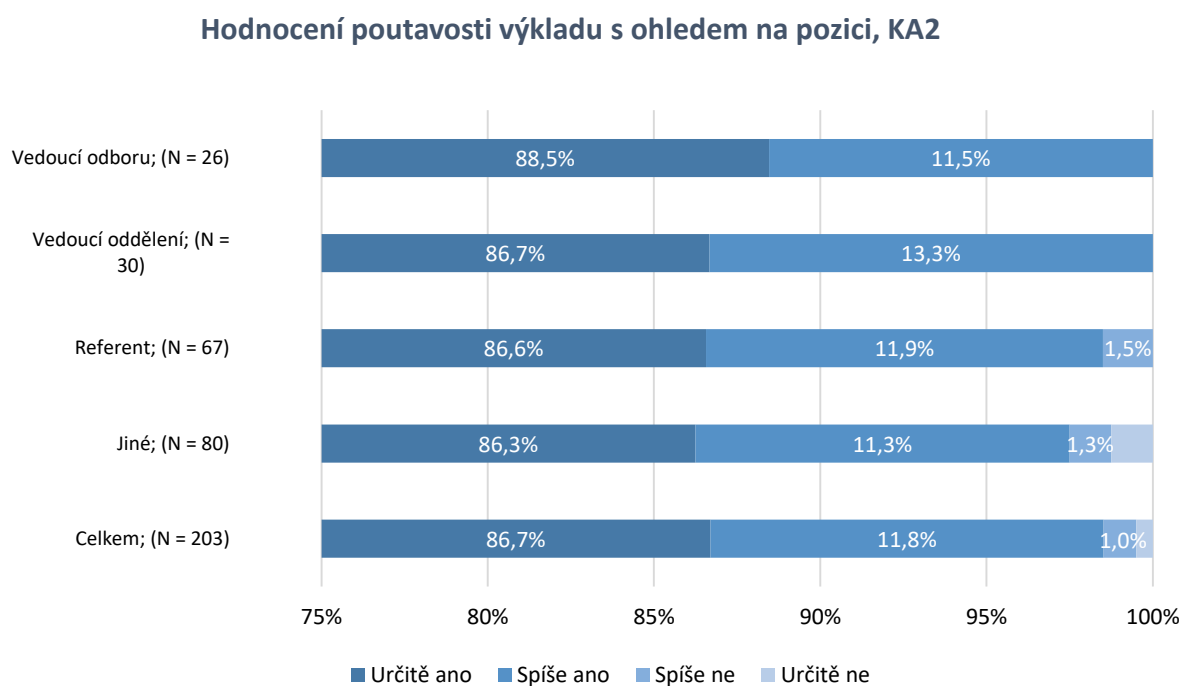
Graf 34: Hodnocení poutavosti výkladu s ohledem na senioritu, KA2; N=203



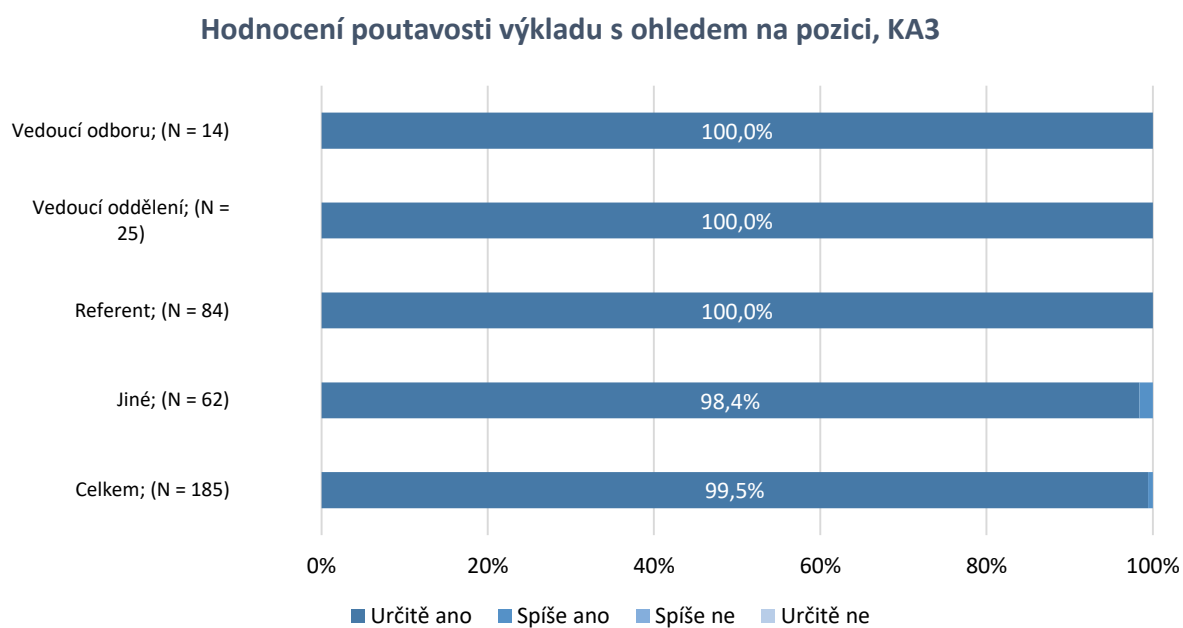
Graf 35: Hodnocení poutavosti výkladu s ohledem na senioritu, KA3; N=185



Graf 36: Hodnocení poutavosti výkladu s ohledem na pozici, KA2; N=203

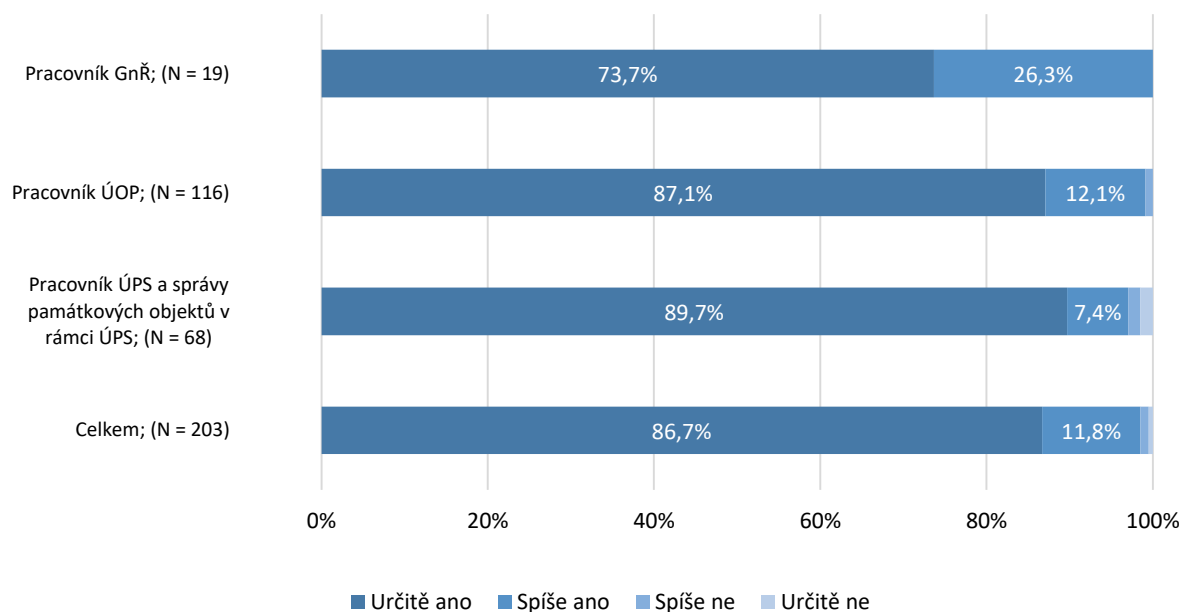


Graf 37: Hodnocení poutavosti výkladu s ohledem na pozici, KA3; N=185



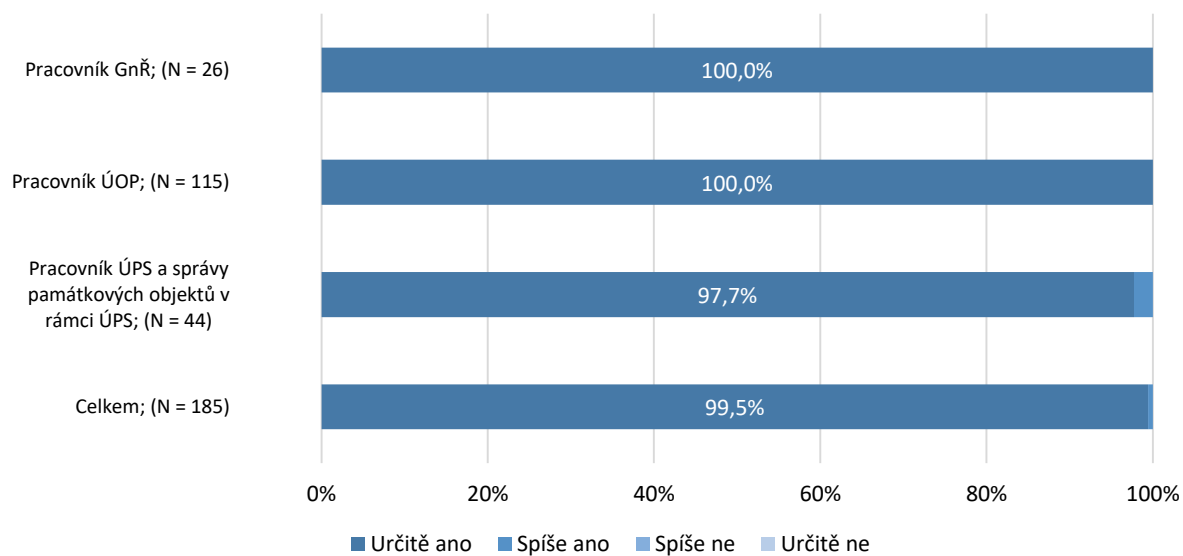
Graf 38: Hodnocení poutavosti výkladu s ohledem na organizační zařazení, KA2; N=203

Hodnocení poutavosti výkladu s ohledem na organizační zařazení, KA2



Graf 39: Hodnocení poutavosti výkladu s ohledem na organizační zařazení, KA3; N=185

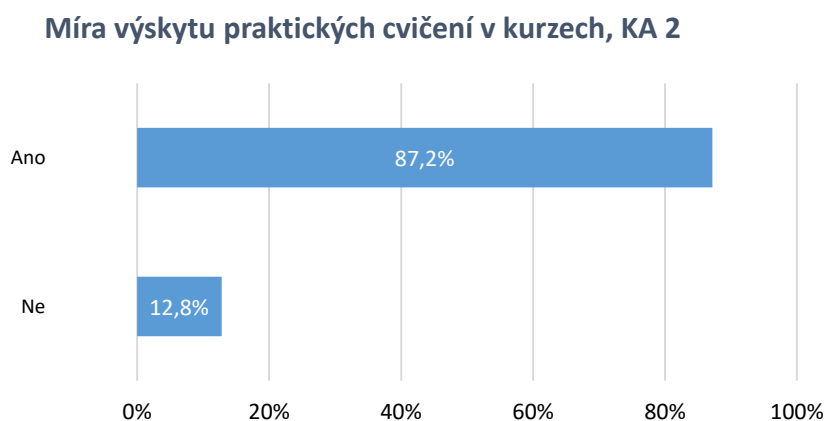
Hodnocení poutavosti výkladu s ohledem na organizační zařazení, KA3



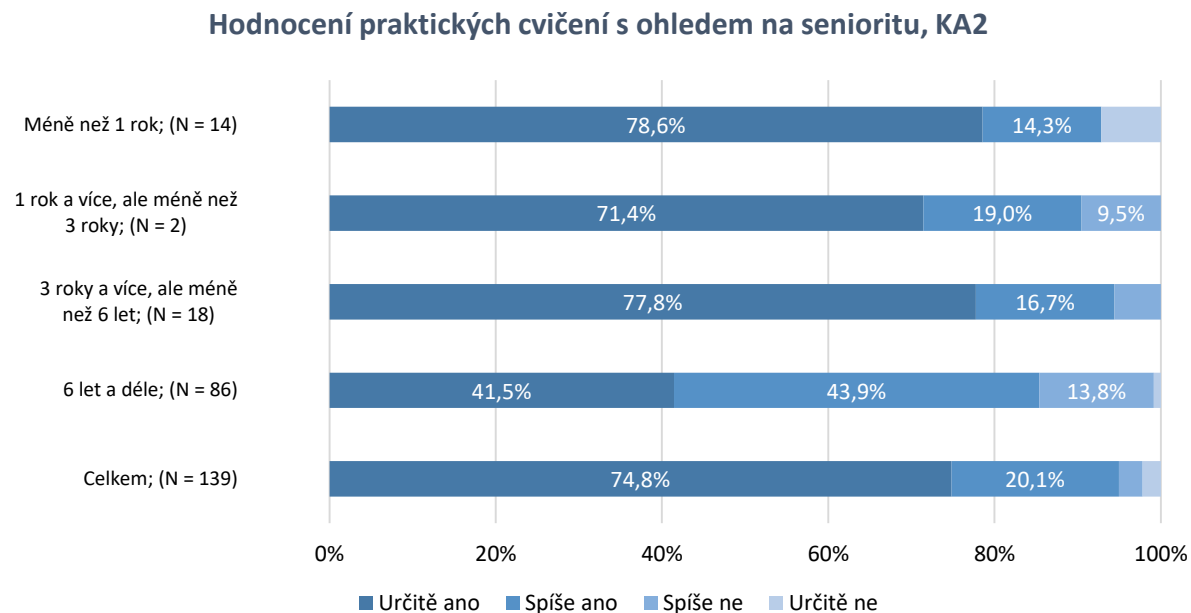
Hodnocení interaktivity

Problematické bylo hodnotit interaktivitu v případě seminářů realizovaných v rámci KA3. Tím, že tyto akce proběhly online a měly poněkud specifický charakter, nemohly být využity žádné exkurze nebo cvičení. Využity byly spíše precizně připravené prezentace lektorů. V rámci kurzů KA2 se praktických cvičení účastnilo již 87,2 % účastníků. Pozitivně tyto praktické cvičení hodnotilo 94,9 % účastníků KA2. Výrazné rozdíly v hodnocení praktických cvičení s ohledem na senioritu, pozici nebo organizační zařazení nenastaly. Naprostá většina účastníků KA2 tedy měla příležitost absolvovat praktická cvičení, které následně velmi pozitivně hodnotila. Míra interaktivity kurzů KA2 je tedy velmi vysoká.

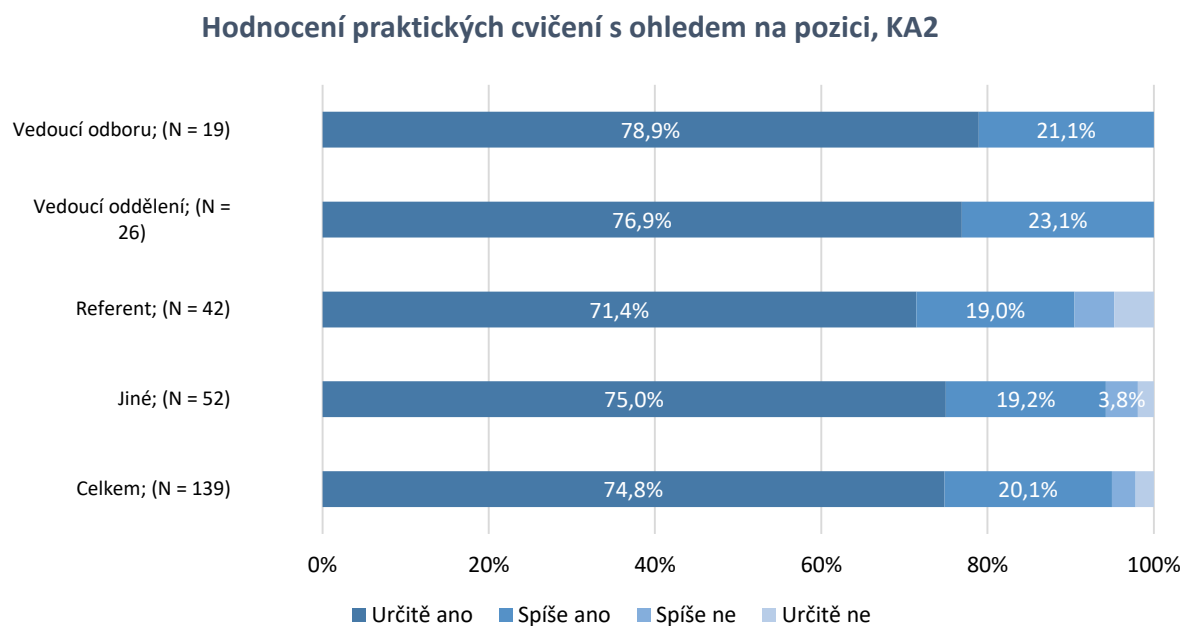
Graf 40: Míra výskytu praktických cvičení v kurzech, KA 2; N=156



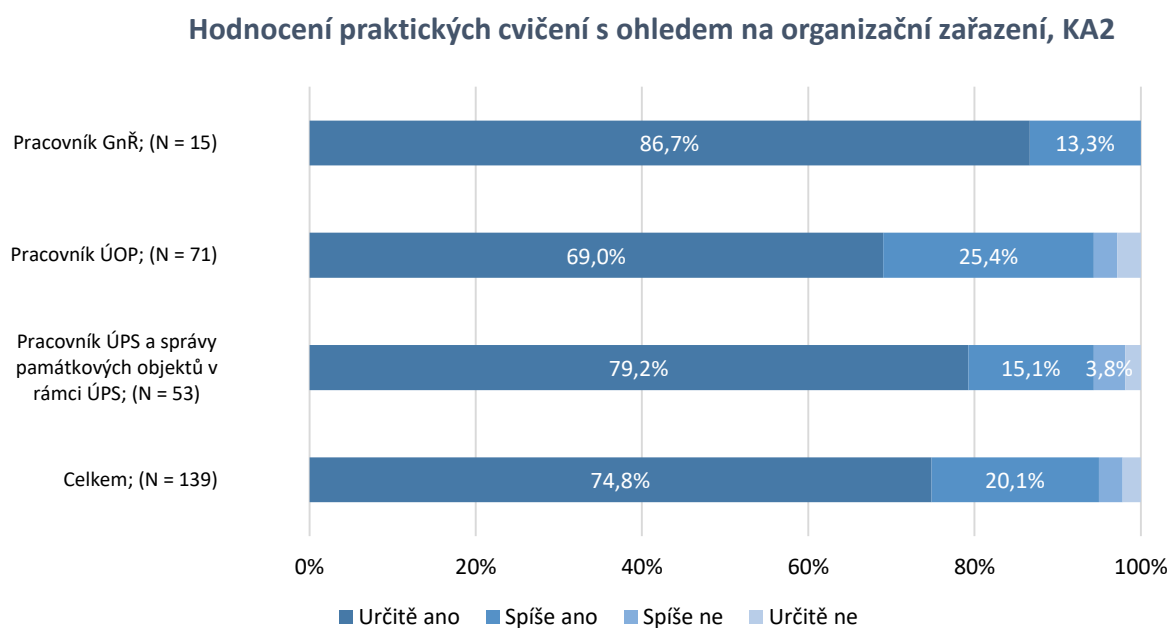
Graf 41: Hodnocení praktických cvičení s ohledem na senioritu, KA2; N=139



Graf 42: Hodnocení praktických cvičení s ohledem na pozici, KA2; N=139



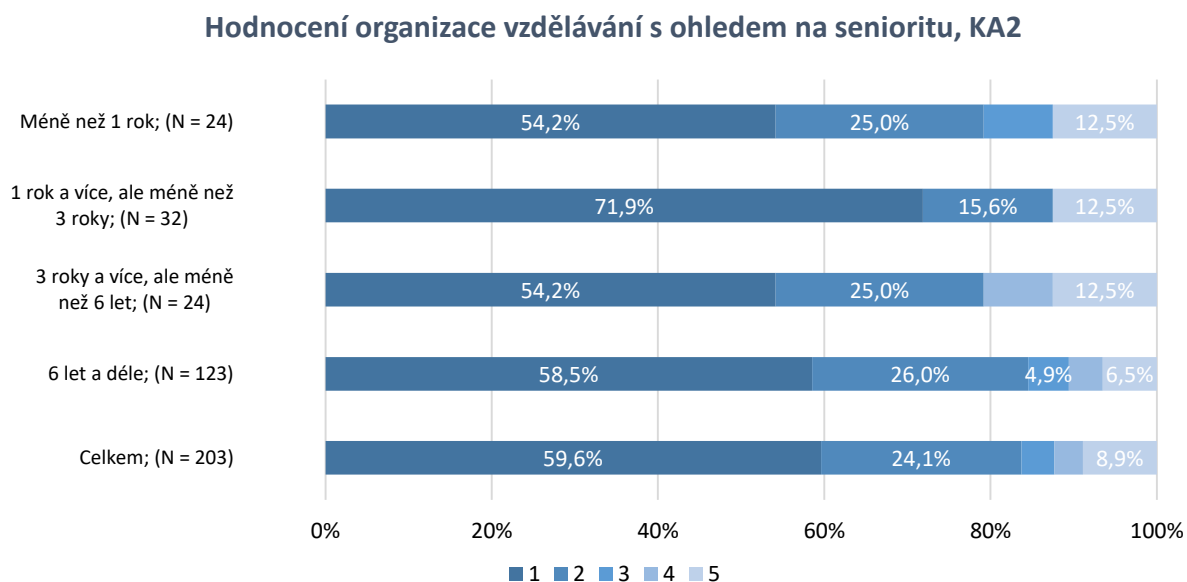
Graf 43: Hodnocení praktických cvičení s ohledem na organizační zařazení, KA2; N=139



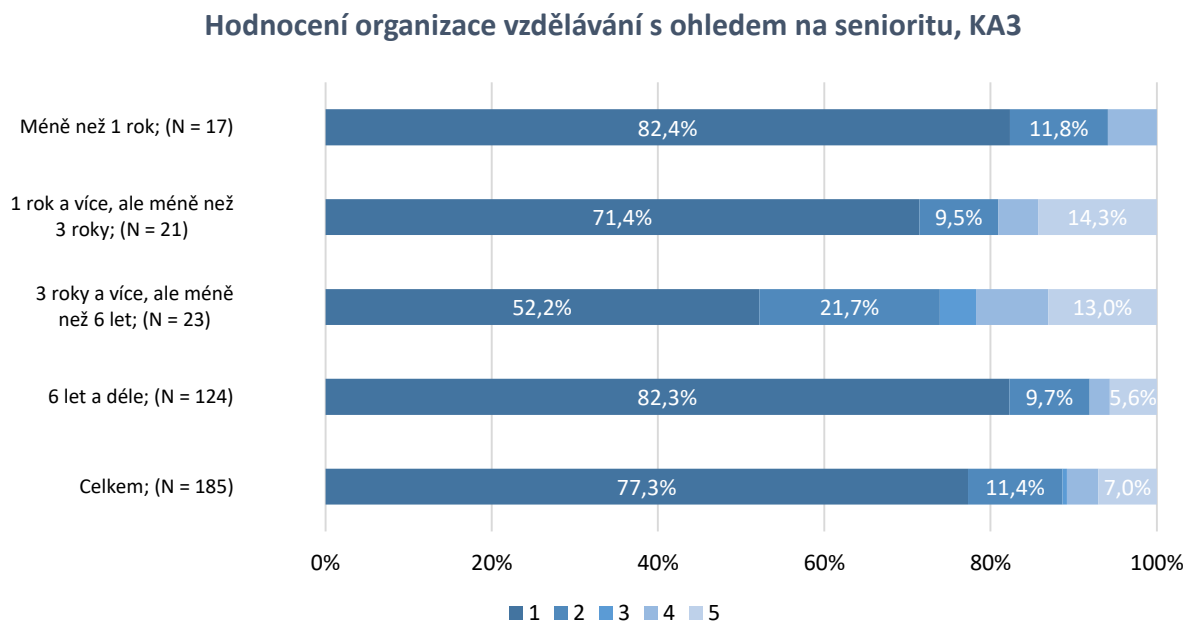
Hodnocení organizační stránky vzdělávání

Hodnocení organizačního zabezpečení jednotlivých vzdělávacích akcí hodnotili účastníci známkami jako ve škole, kde 1 je nejlepší a 5 nejhorší. 83,7 % účastníků KA 2 a 88,7 % účastníků KA3 hodnotilo organizaci vzdělávání pozitivními známkami 1 a 2. Organizace všech vzdělávacích akcí byla tedy dle většiny účastníků velice dobře zvládnutá.

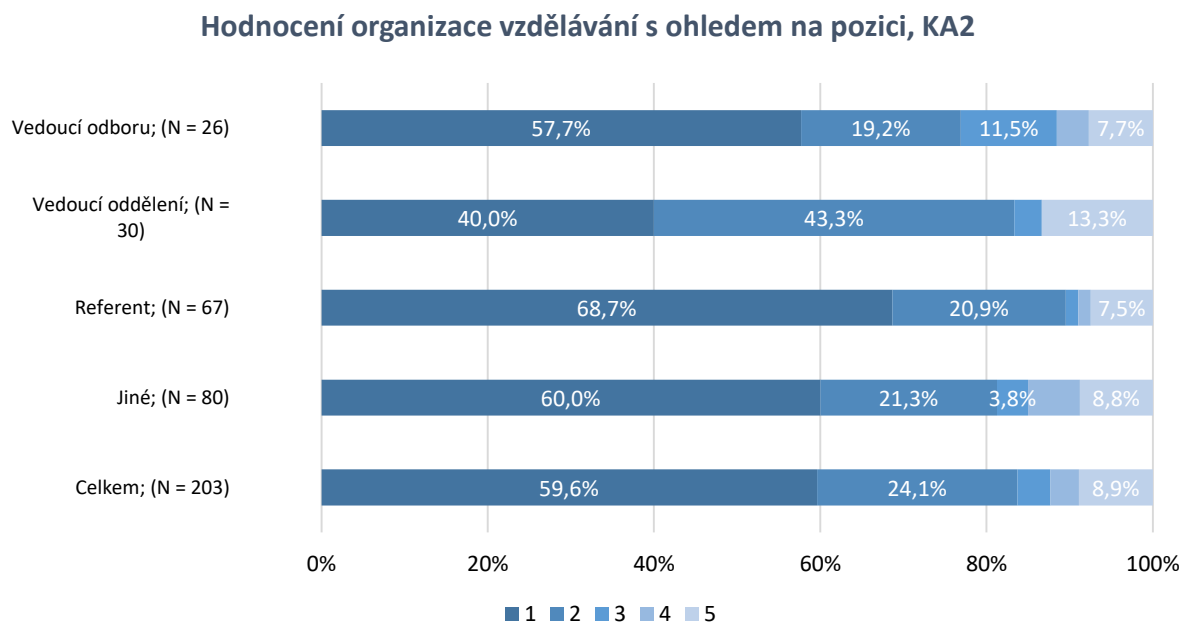
Graf 44: Hodnocení organizace vzdělávání s ohledem na senioritu, KA2; N=203



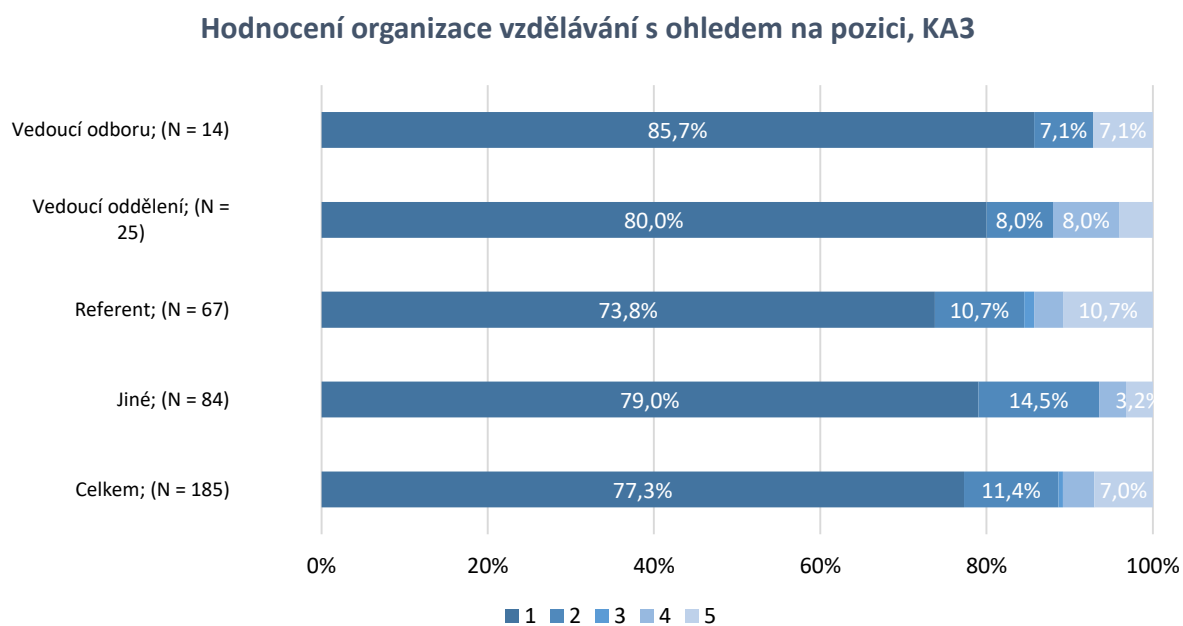
Graf 45: Hodnocení organizace vzdělávání s ohledem na senioritu, KA3; N=185



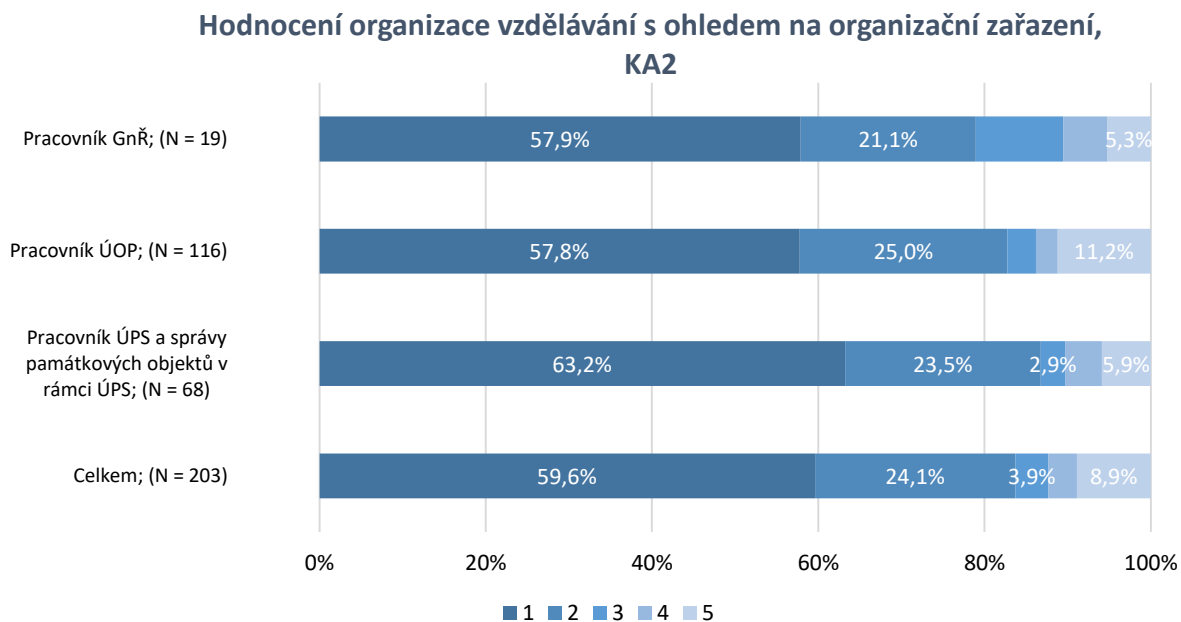
Graf 46: Hodnocení organizace vzdělávání s ohledem na pozici, KA2; N=203



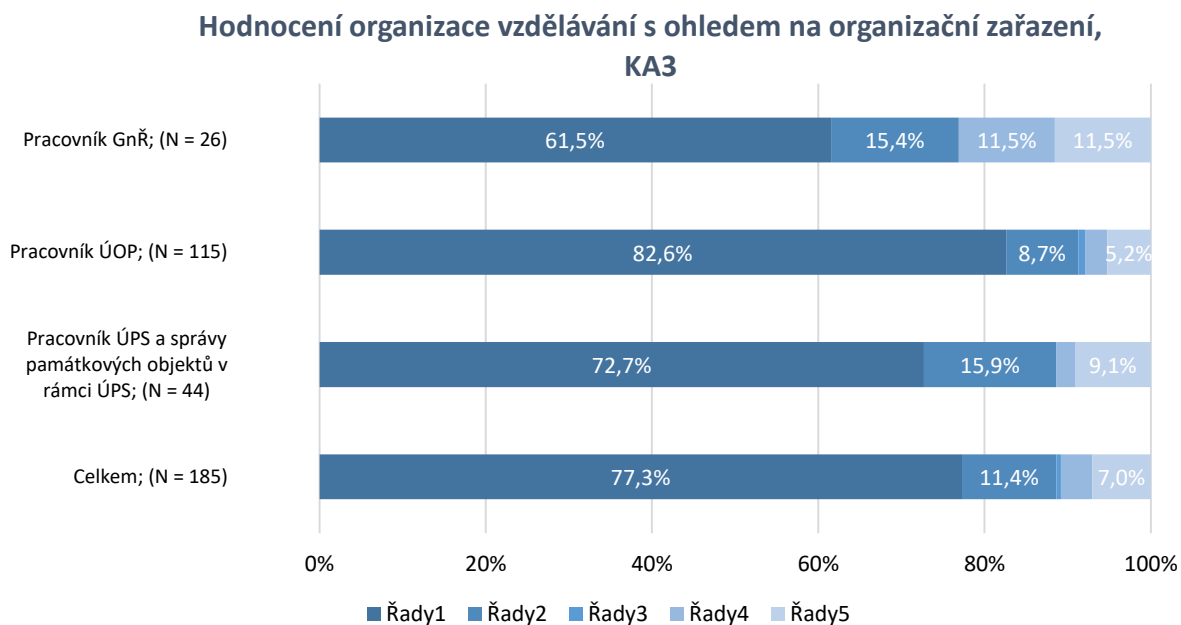
Graf 47: Hodnocení organizace vzdělávání s ohledem na pozici, KA3; N=185



Graf 48: Hodnocení organizace vzdělávání s ohledem na organizační zařazení, KA2; N=203



Graf 49: Hodnocení organizace vzdělávání s ohledem na organizační zařazení, KA3; N=185

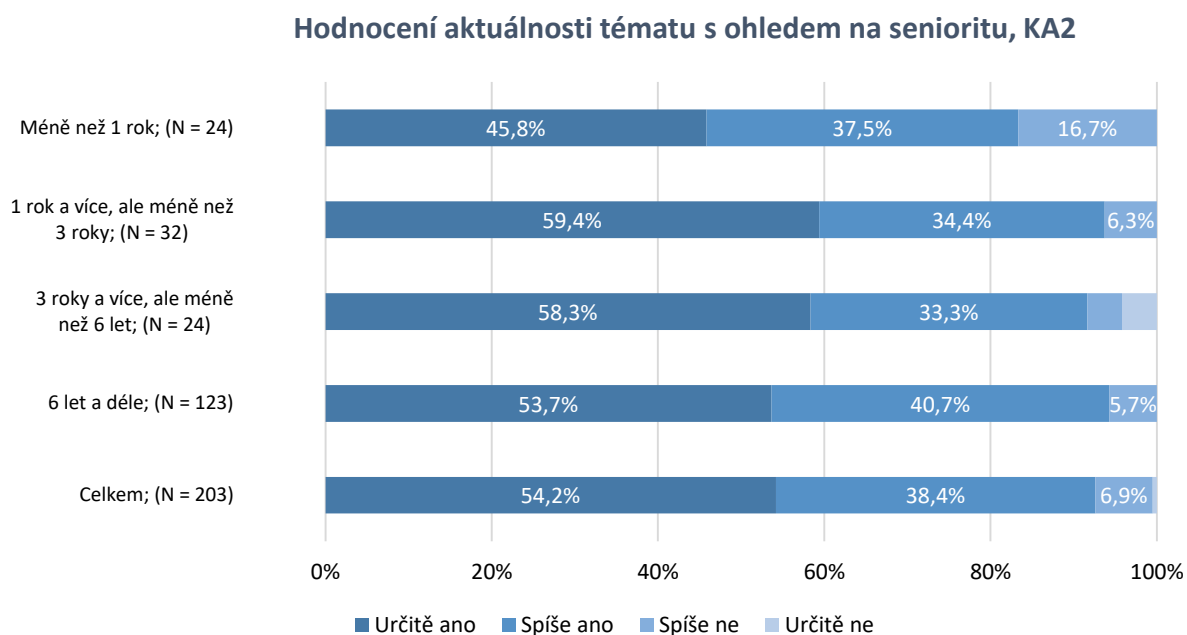


Ověření vhodnosti věcného obsahu

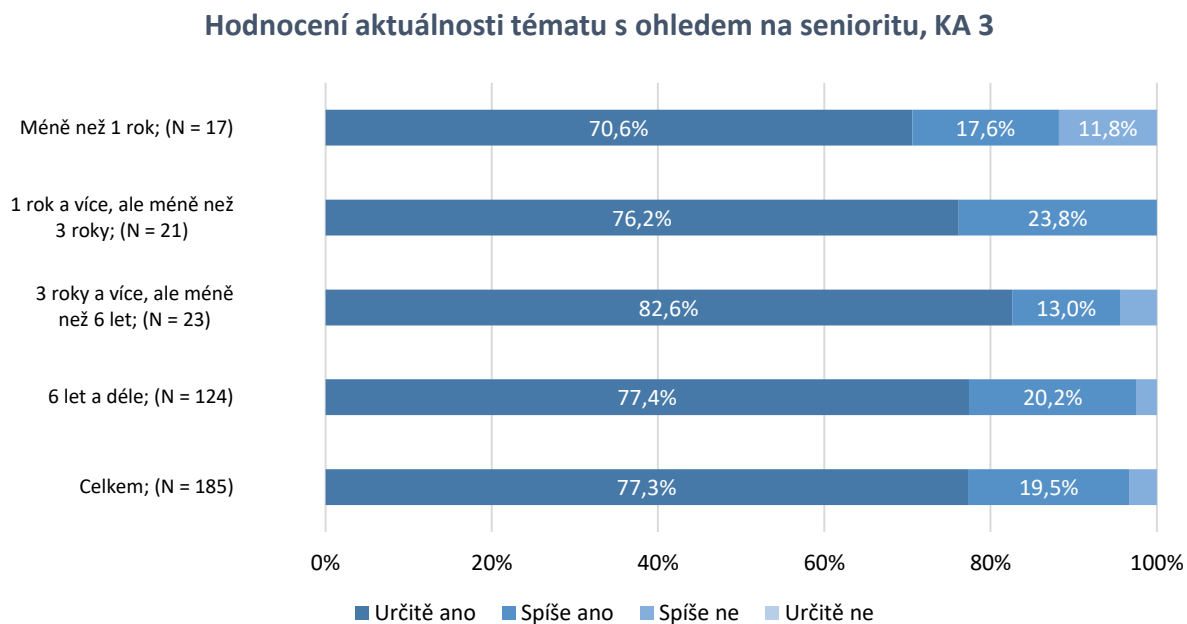
Hodnocení aktuálnosti tématu

Obsahová stránka kurzu splnila očekávání z hlediska významu a předpokladu získání nových poznatků dle 92,6 % účastníků KA2 a 96,8 % účastníků KA3. Při bližším zkoumání dat je opět zajímavé, že 16,7 % účastníků KA2 a 11,8 % účastníků KA3, kteří působí v NPÚ méně než 1 rok, u této otázky uvedlo možnost spíše ne. Dle podílu účastníků, kteří získali v rámci kurzů a seminářů nové poznatky, lze říci, že v rámci vzdělávacích akcí byla probírána aktuální témata.

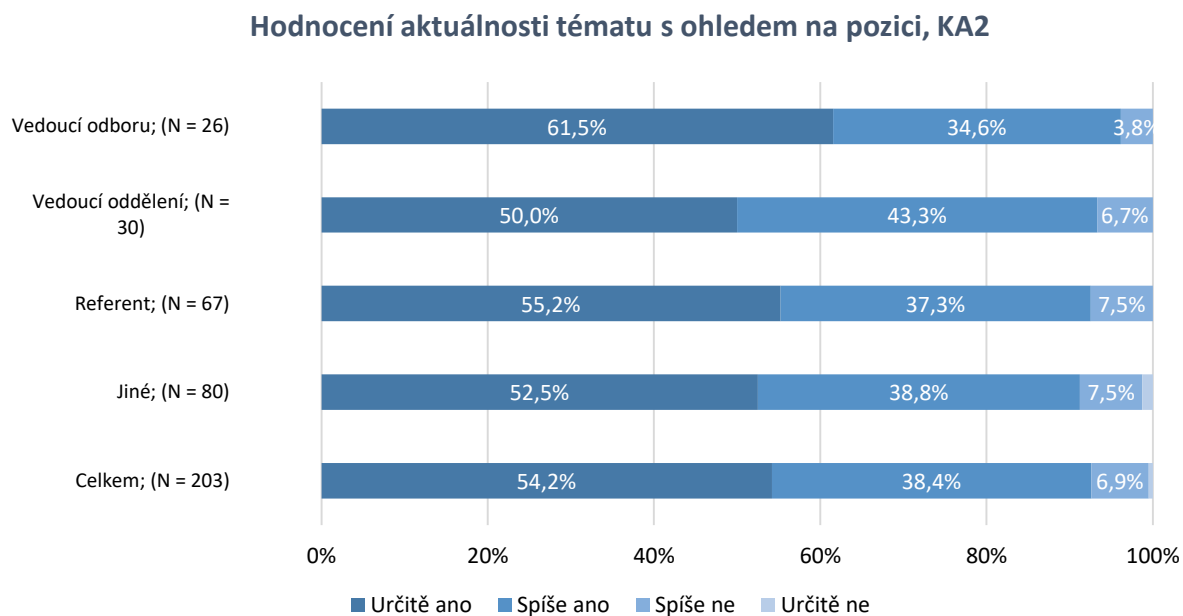
Graf 50: Hodnocení aktuálnosti tématu s ohledem na senioritu, KA2; N=203



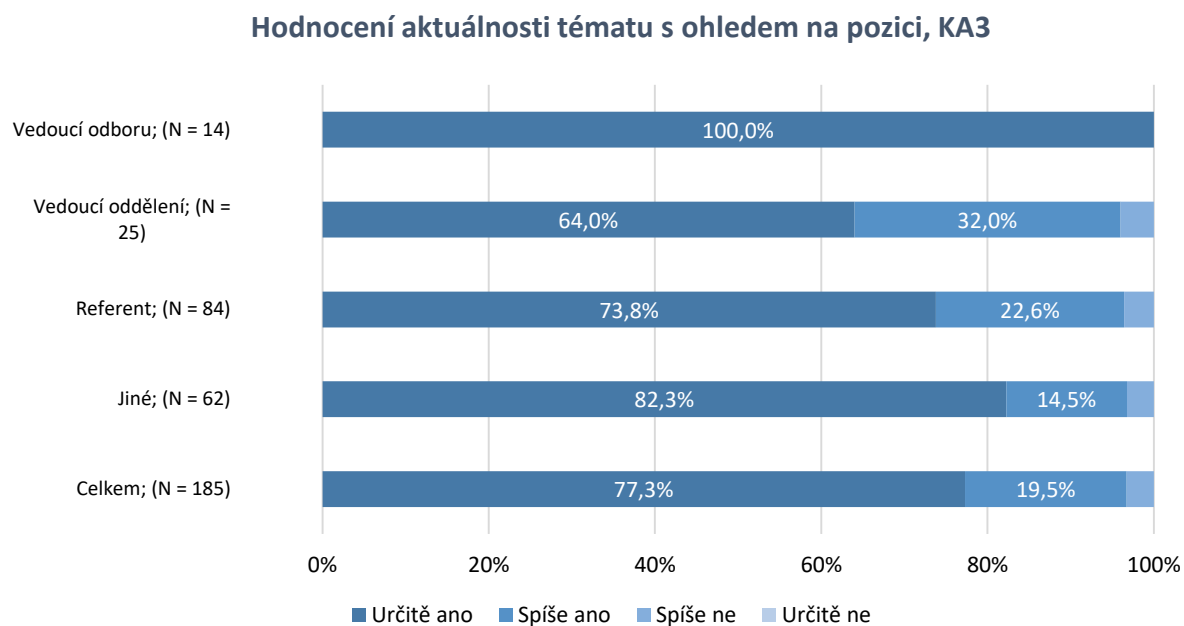
Graf 51: Hodnocení aktuálnosti tématu s ohledem na senioritu, KA 3; N=185



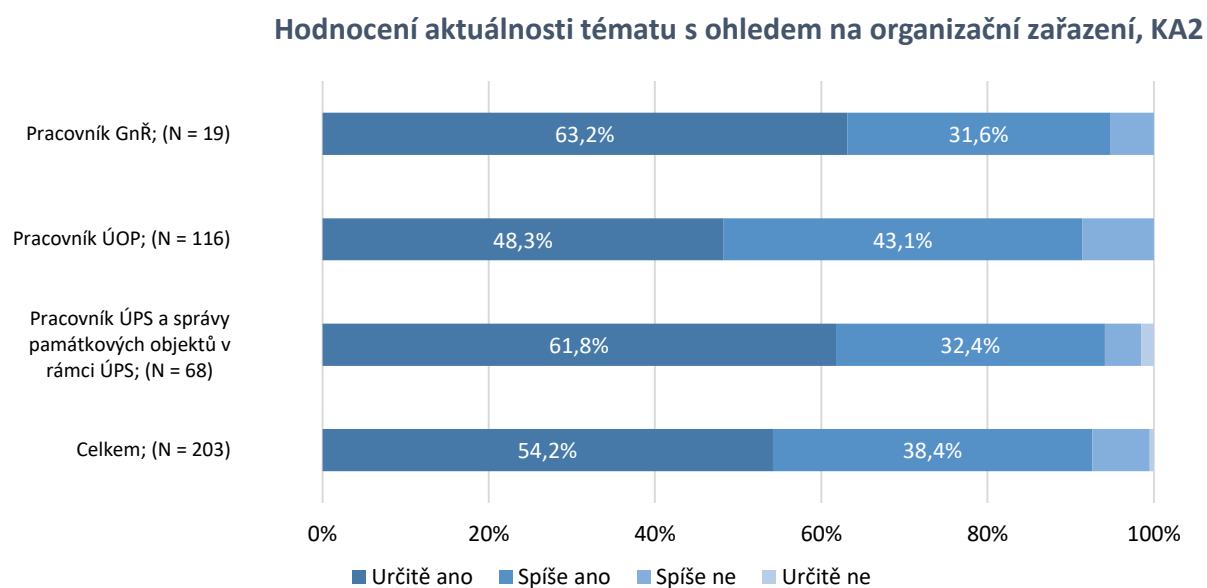
Graf 52: Hodnocení aktuálnosti tématu s ohledem na pozici, KA2; N=203



Graf 53: Hodnocení aktuálnosti tématu s ohledem na pozici, KA3; N=185

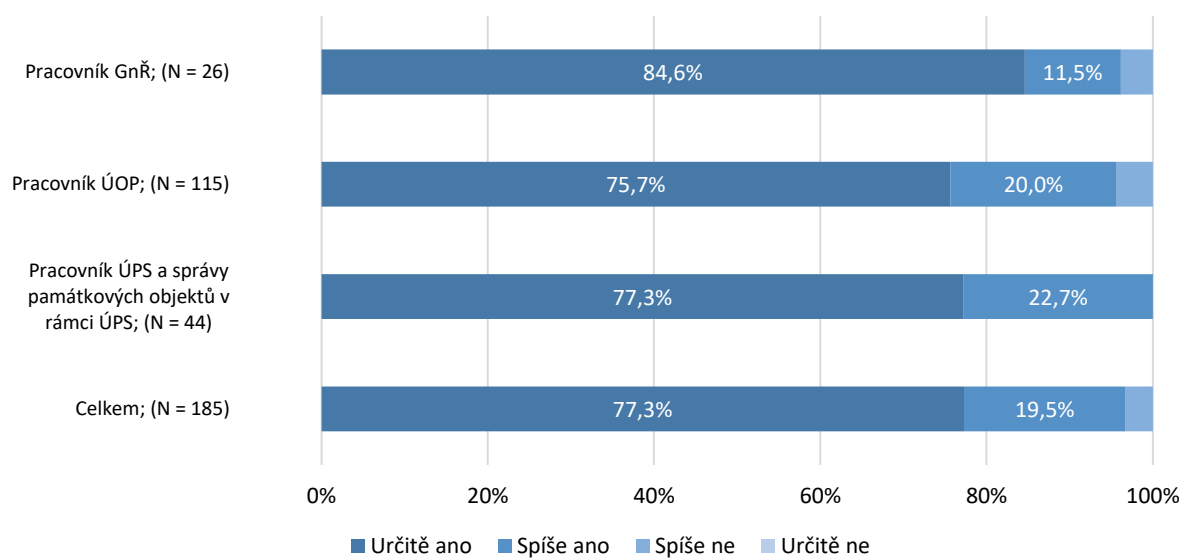


Graf 54: Hodnocení aktuálnosti tématu s ohledem na organizační zařazení, KA2; N=203



Graf 55: Hodnocení aktuálnosti tématu s ohledem na organizační zařazení, KA3; N=185

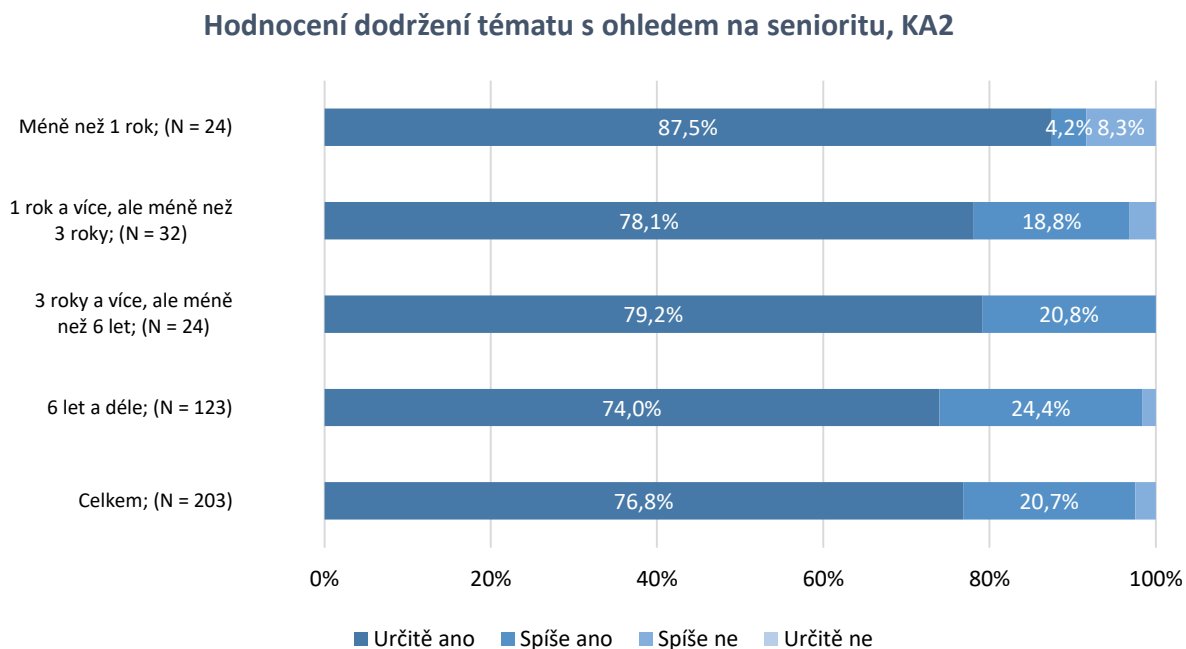
Hodnocení aktuálnosti tématu s ohledem na organizační zařazení, KA3



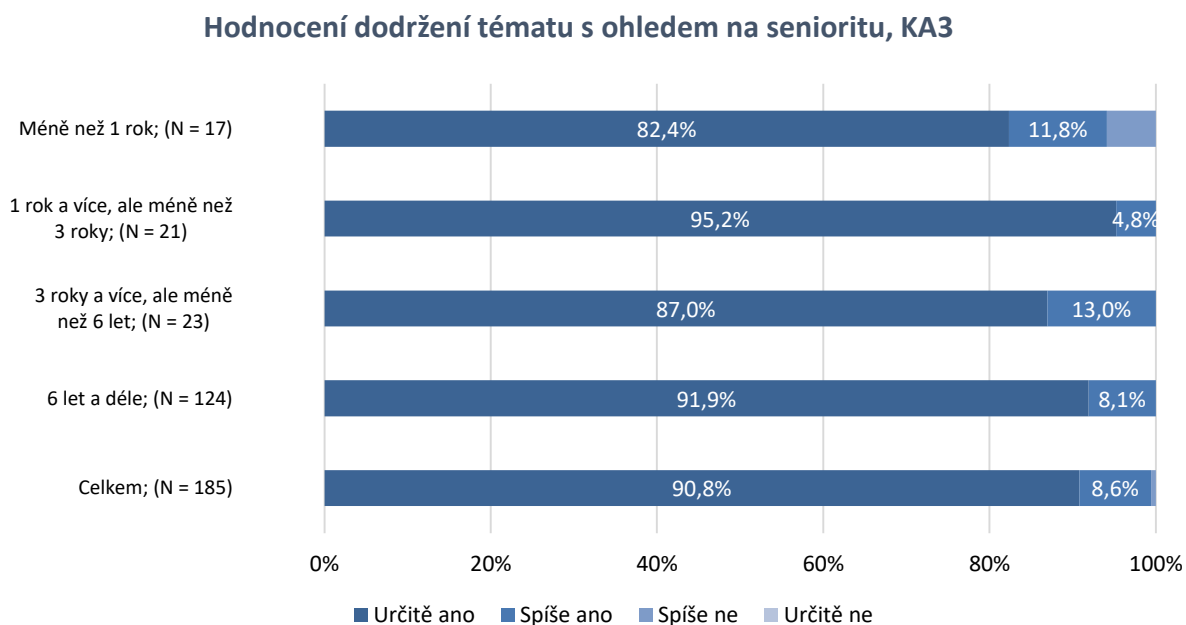
Hodnocení dodržení tématu

Avizované téma kurzů a seminářů bylo dle 97,5 % účastníků KA2 a dle 92,6 % účastníků KA3 dodrženo.

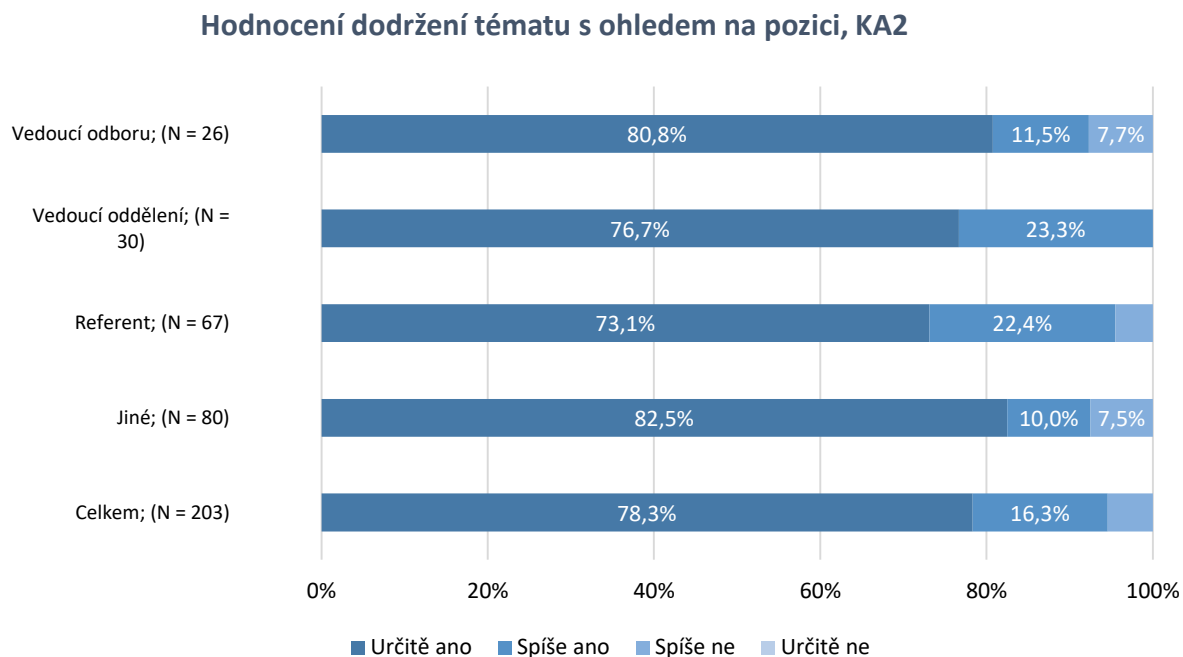
Graf 56: Hodnocení dodržení tématu s ohledem na senioritu, KA2; N=203



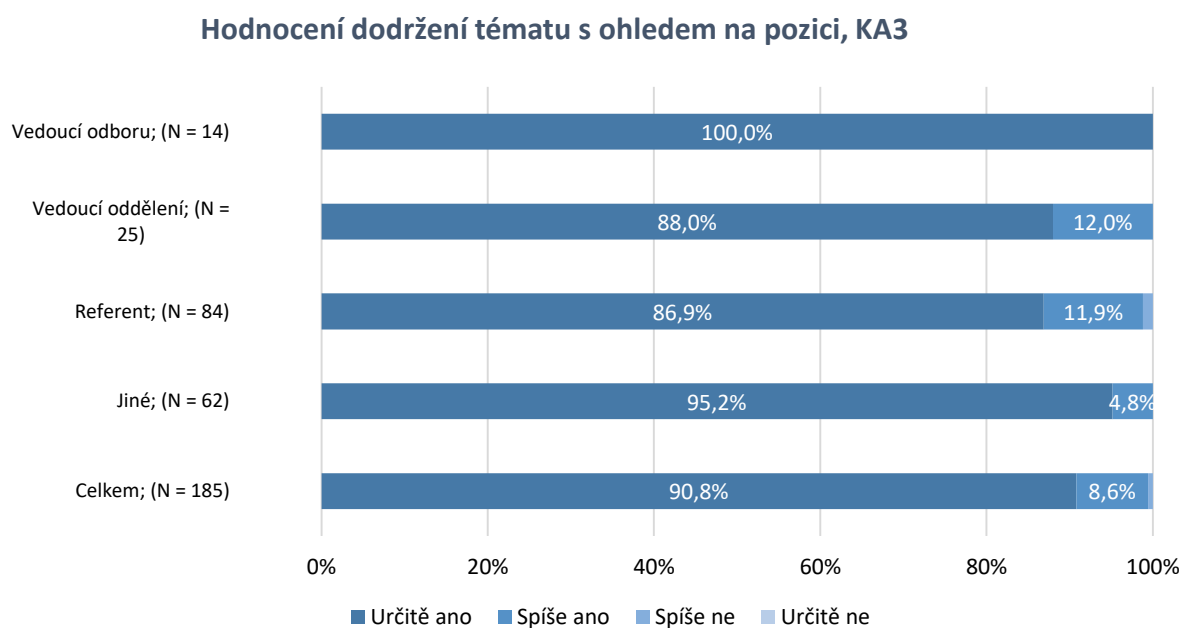
Graf 57: Hodnocení dodržení tématu s ohledem na senioritu, KA3; N=185



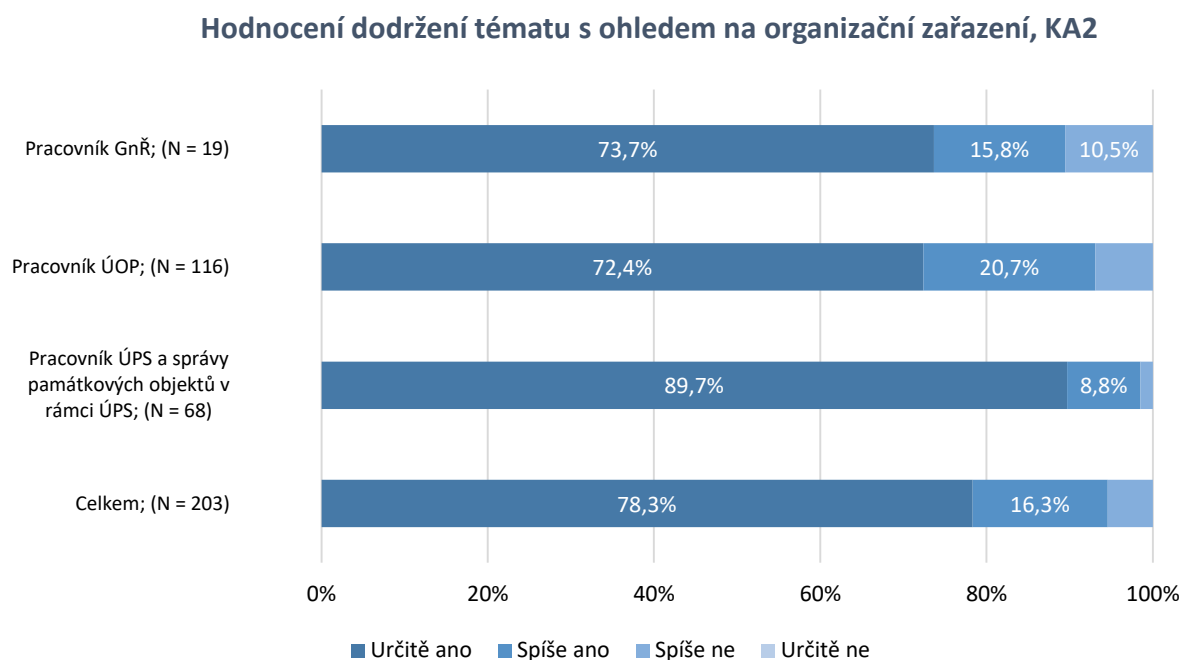
Graf 58: Hodnocení dodržení tématu s ohledem na pozici, KA2; N=203



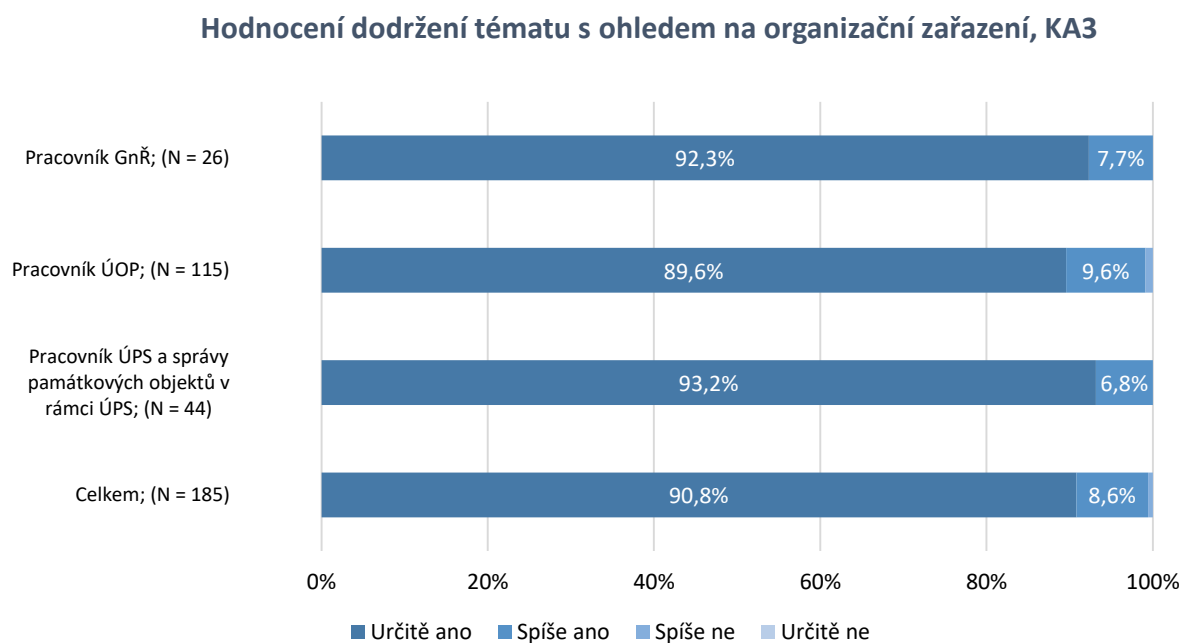
Graf 59: Hodnocení dodržení tématu s ohledem na pozici, KA3; N=185



Graf 60: Hodnocení dodržení tématu s ohledem na organizační zařazení, KA2; N=203



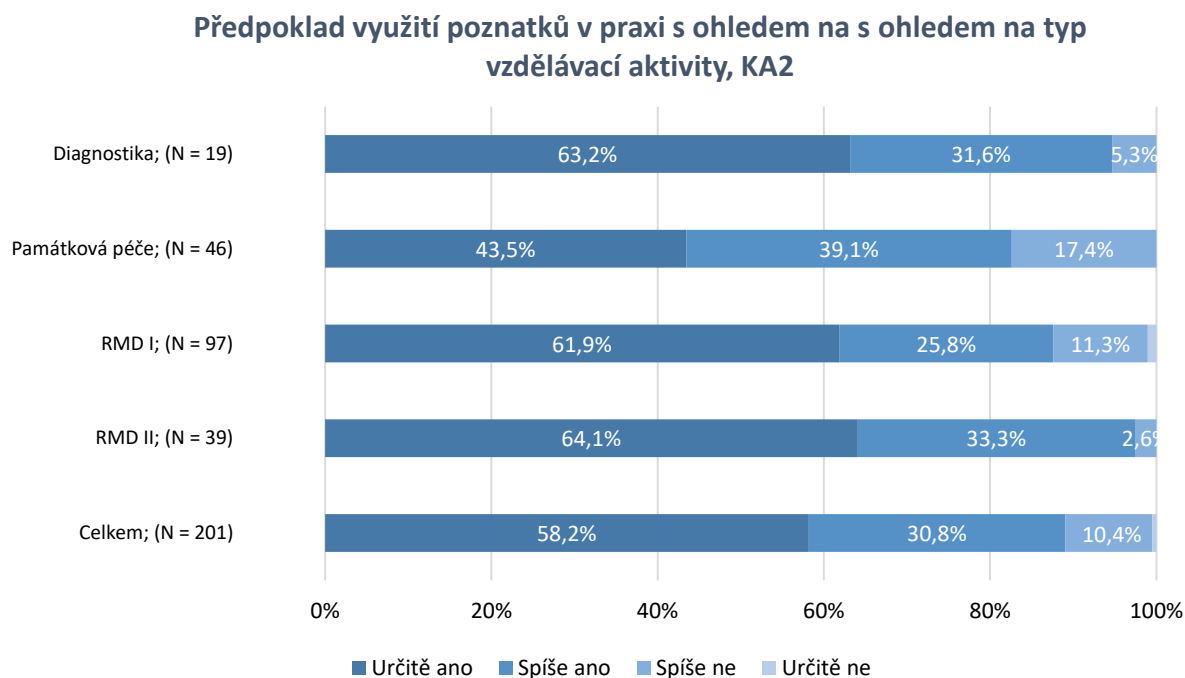
Graf 61: Hodnocení dodržení tématu s ohledem na organizační zařazení, KA3; N=185



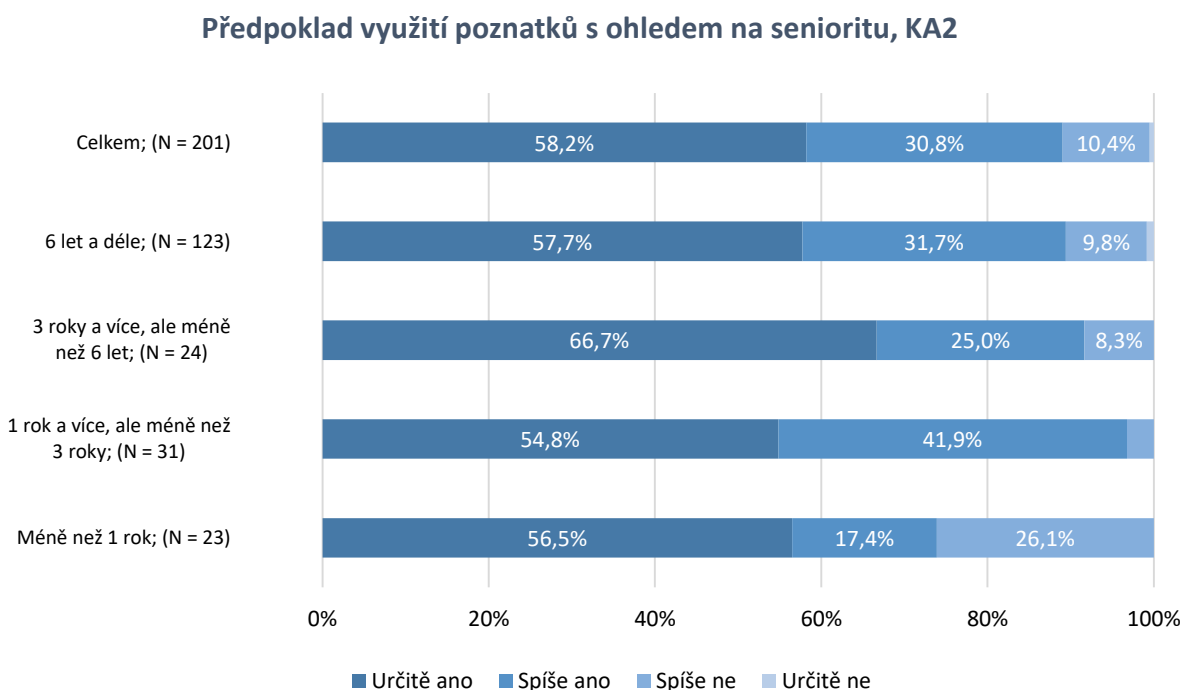
Hodnocení předpokládané využitelnosti v praxi

Poznatky získané v rámci kurzů a seminářů předpokládá využit ve své praxi 89 % účastníků KA2 a 73,9 % účastníků KA3. Účastníci KA3, kteří uvedli, že nepředpokládají, poznatky získané v rámci semináře využít ve své praxi to většinou zdůvodňovali odlišnými možnostmi, které jsou zahraničním kolegům k dispozici.

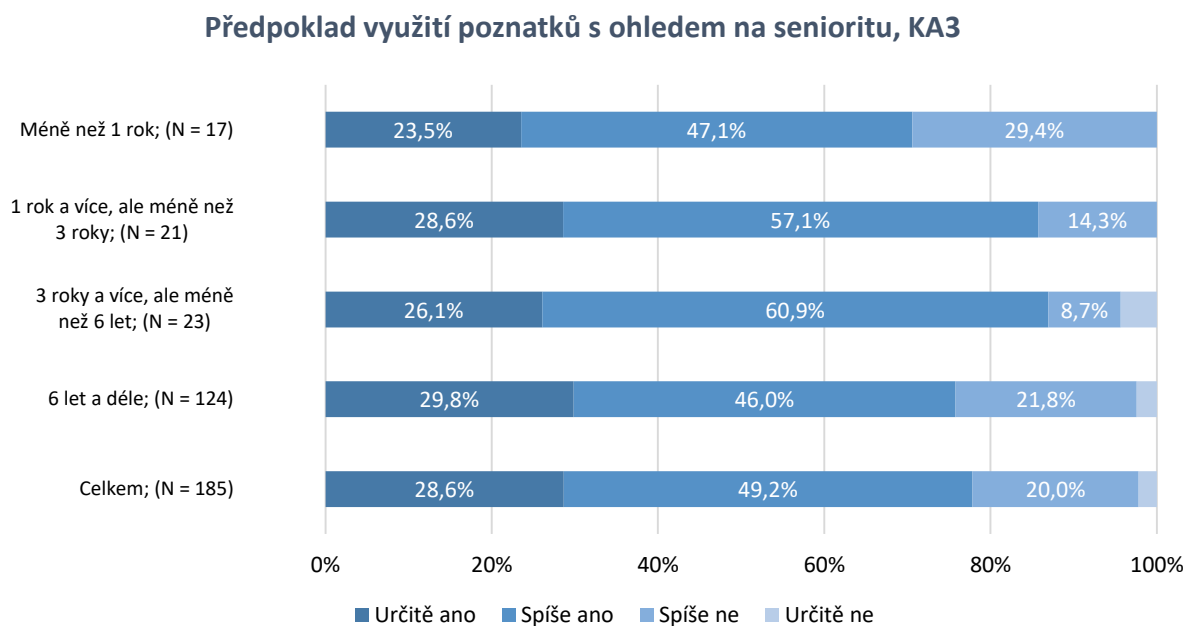
Graf 62: Předpoklad využití poznatků v praxi s ohledem na s ohledem na typ vzdělávací aktivity, KA2; N=201



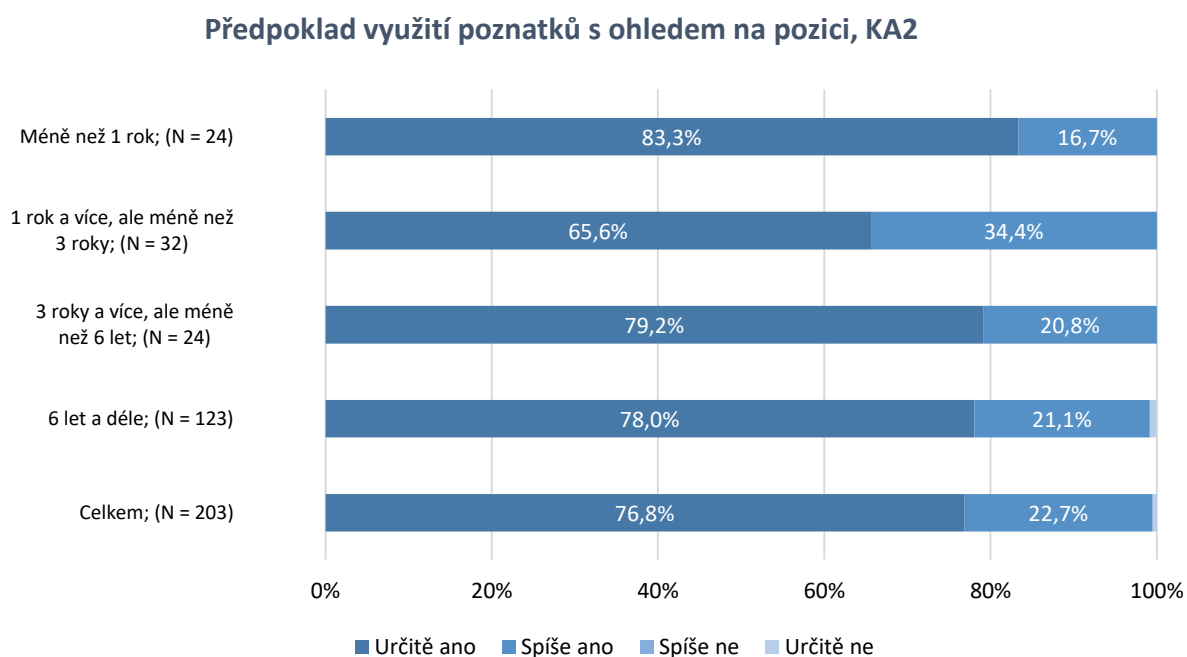
Graf 63: Předpoklad využití poznatků v praxi s ohledem na senioritu, KA2; N=201



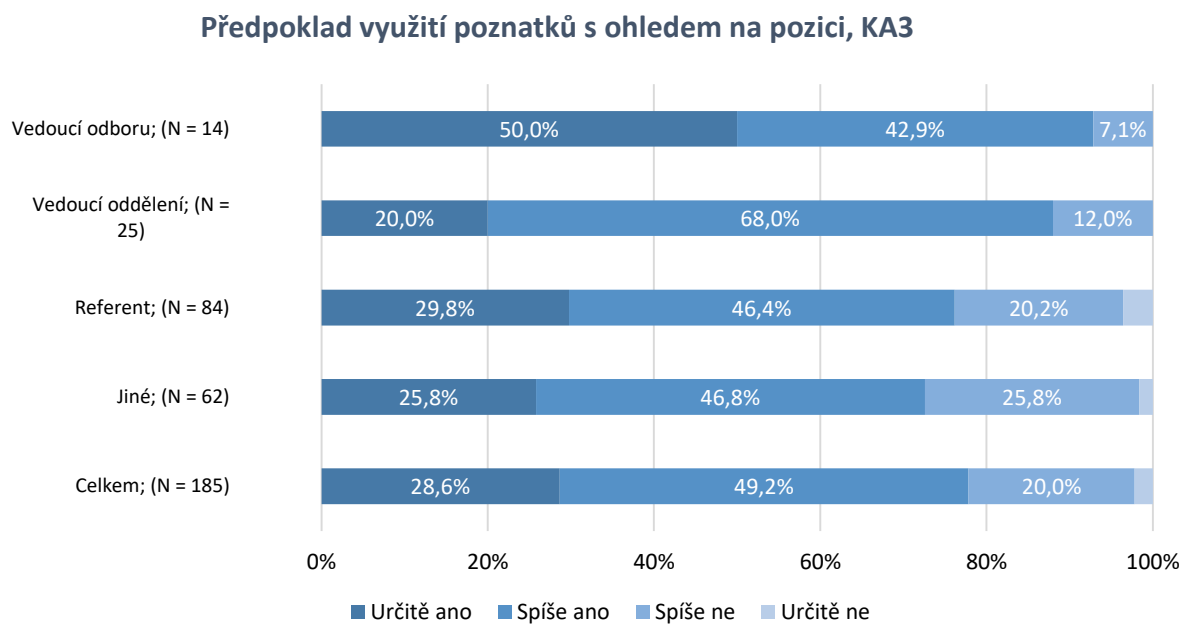
Graf 64: Předpoklad využití poznatků s ohledem na senioritu, KA3; N=185



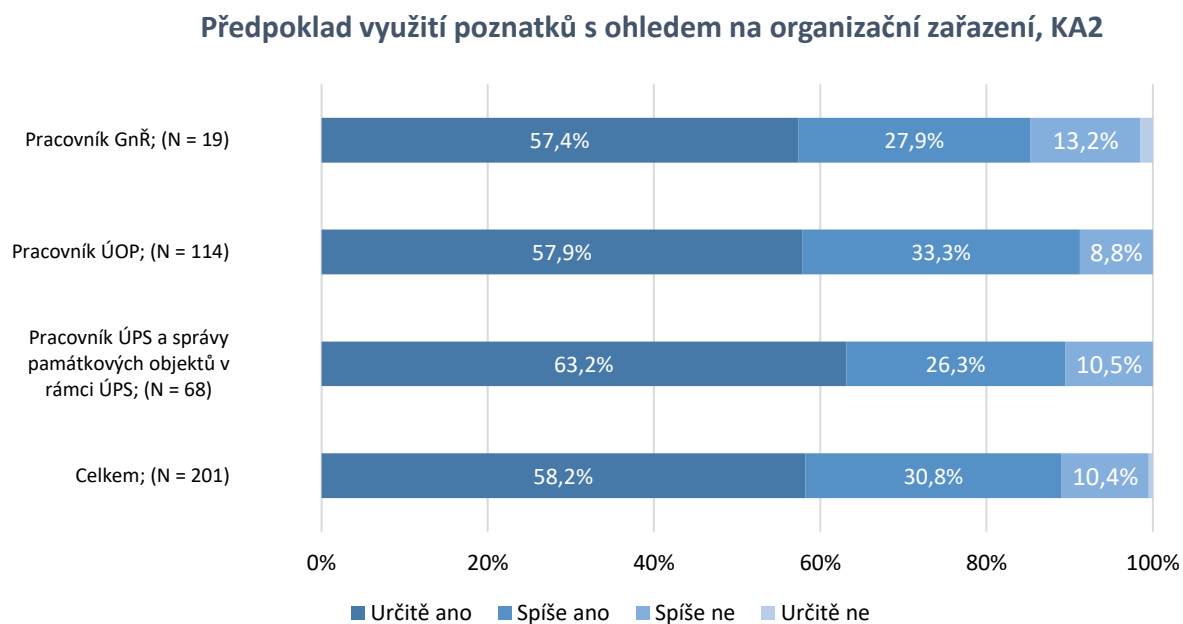
Graf 65: Předpoklad využití poznatků v praxi s ohledem na pozici, KA2; N=203



Graf 66: Předpoklad využití poznatků s ohledem na pozici, KA3; N=185

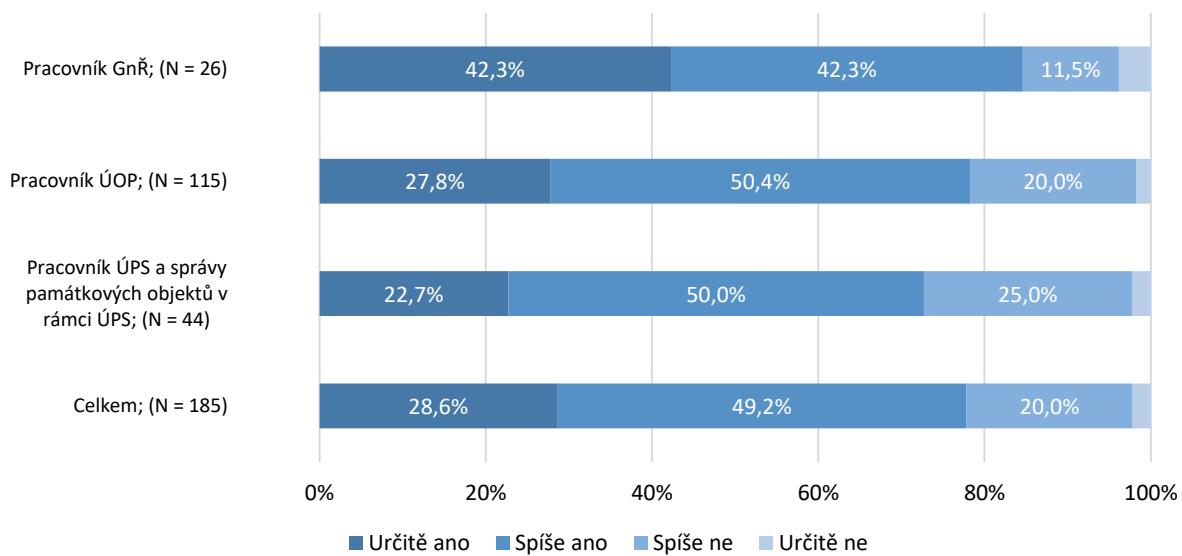


Graf 67: Předpoklad využití poznatků v praxi s ohledem na organizační zařazení, KA2; N=201



Graf 68: Předpoklad využití poznatků s ohledem na organizační zařazení, KA3; N=185

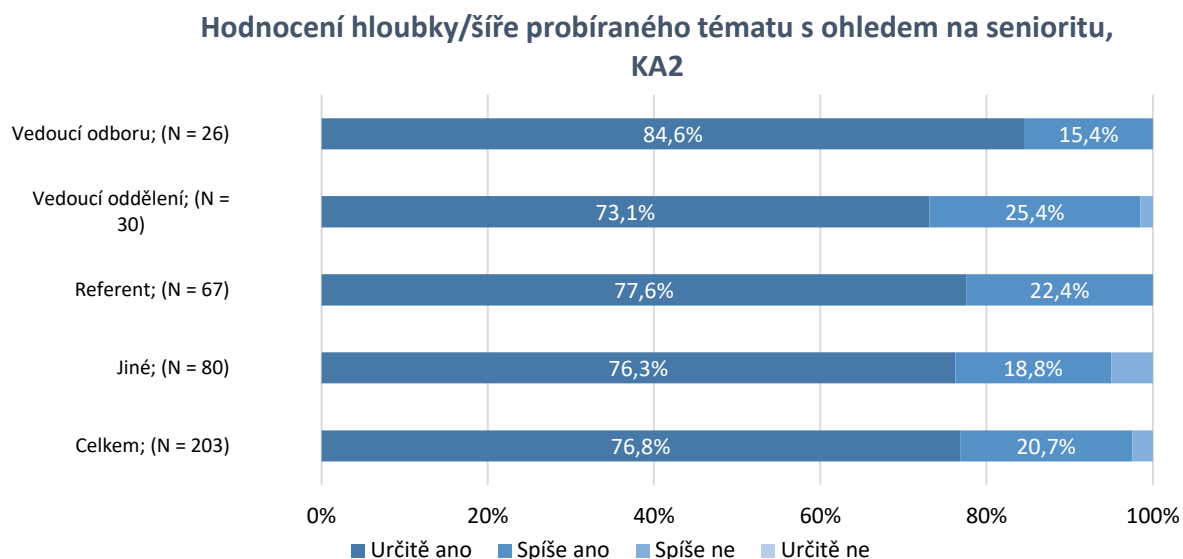
Předpoklad využití poznatků s ohledem na organizační zařazení, KA3



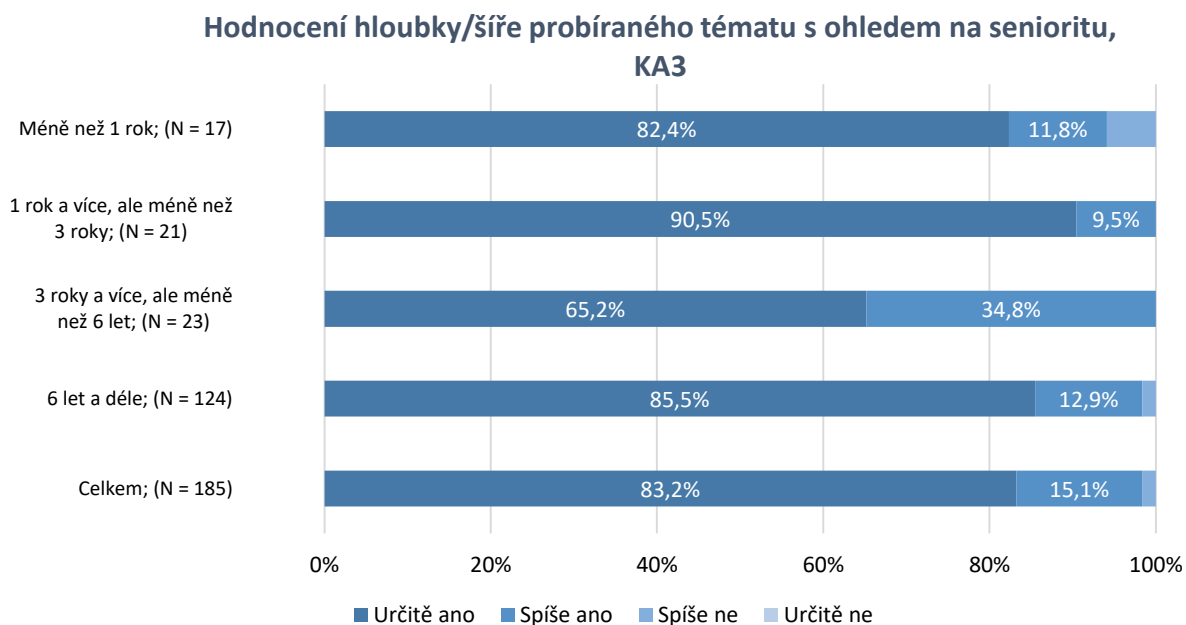
Hodnocení hloubka/šíře probíraného tématu

Hloubka/šíře probíraného tématu, tedy míra konkrétnosti vzdělávacích aktivit byla hodnocena 97,5 % účastníků KA2 a 98,3 % účastníků KA3 pozitivně. Výrazně se hodnocení nelišilo s ohledem na senioritu, pozici ani organizační zařazení.

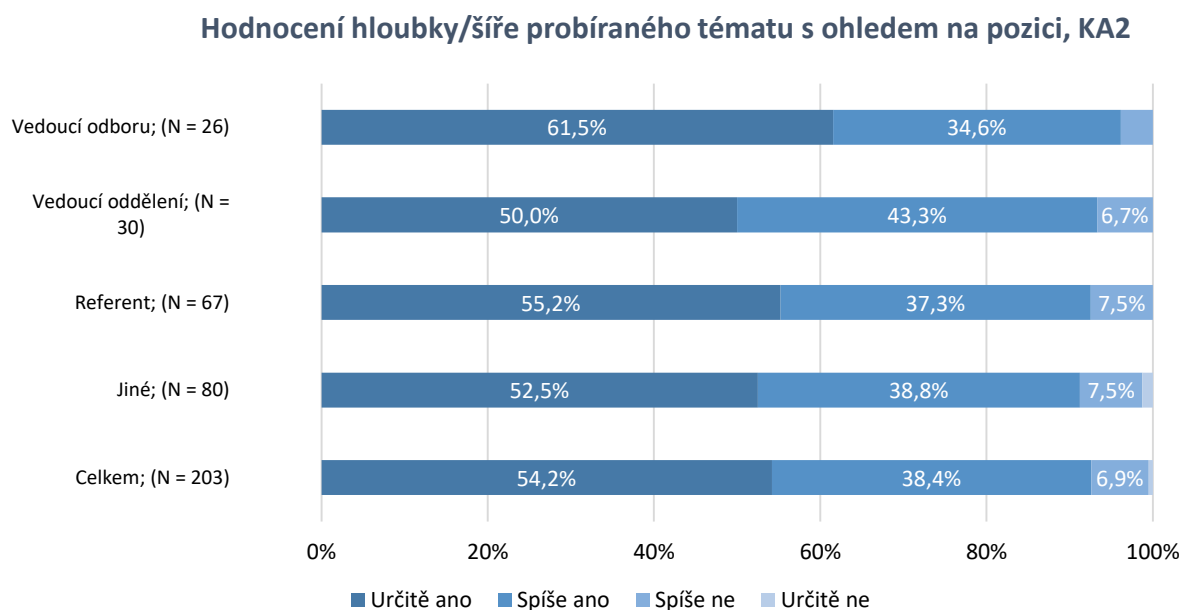
Graf 69: Hodnocení hloubky/šíře probíraného tématu s ohledem na senioritu, KA2; N=203



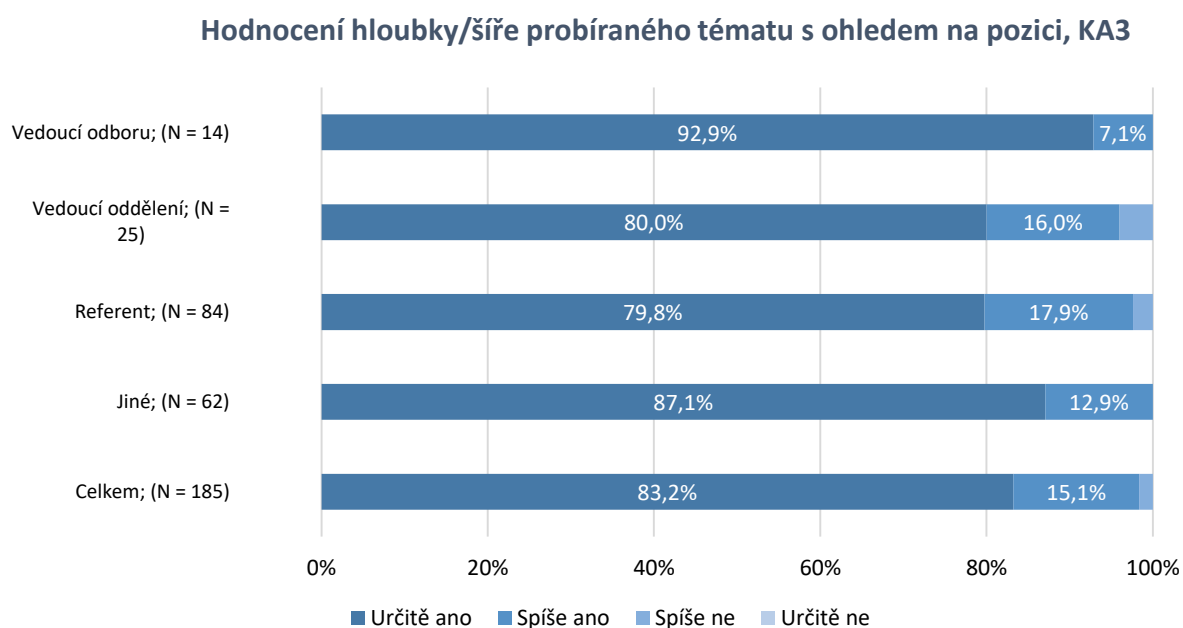
Graf 70: Hodnocení hloubky/šíře probíraného tématu s ohledem na senioritu, KA3; N=185



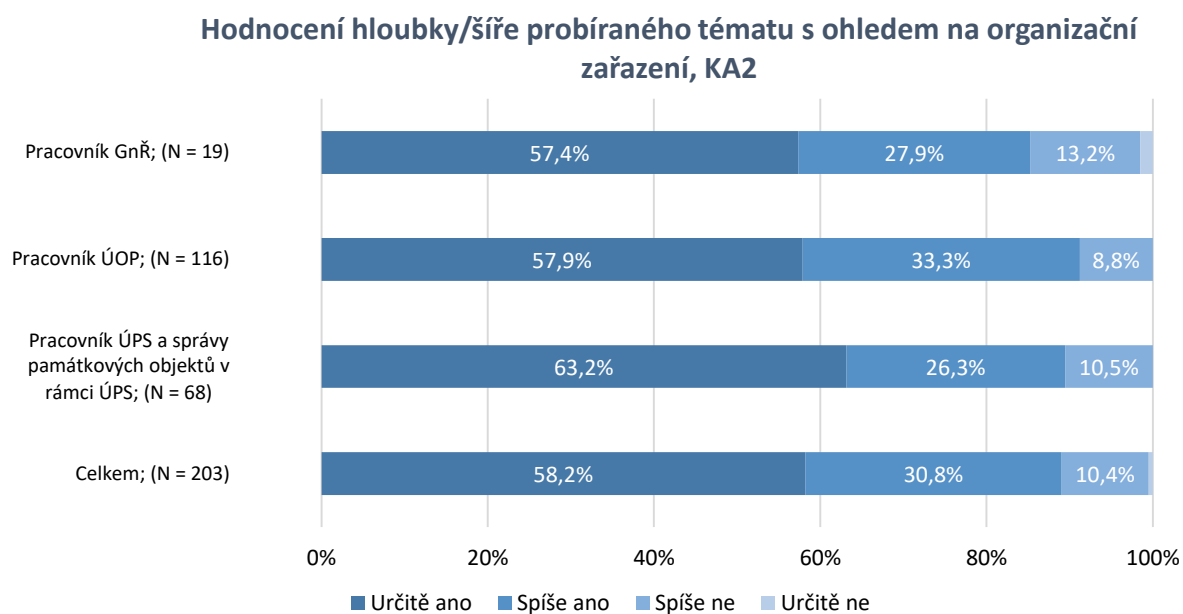
Graf 71: Hodnocení hloubky/šíře probíraného tématu s ohledem na pozici, KA2; N=203



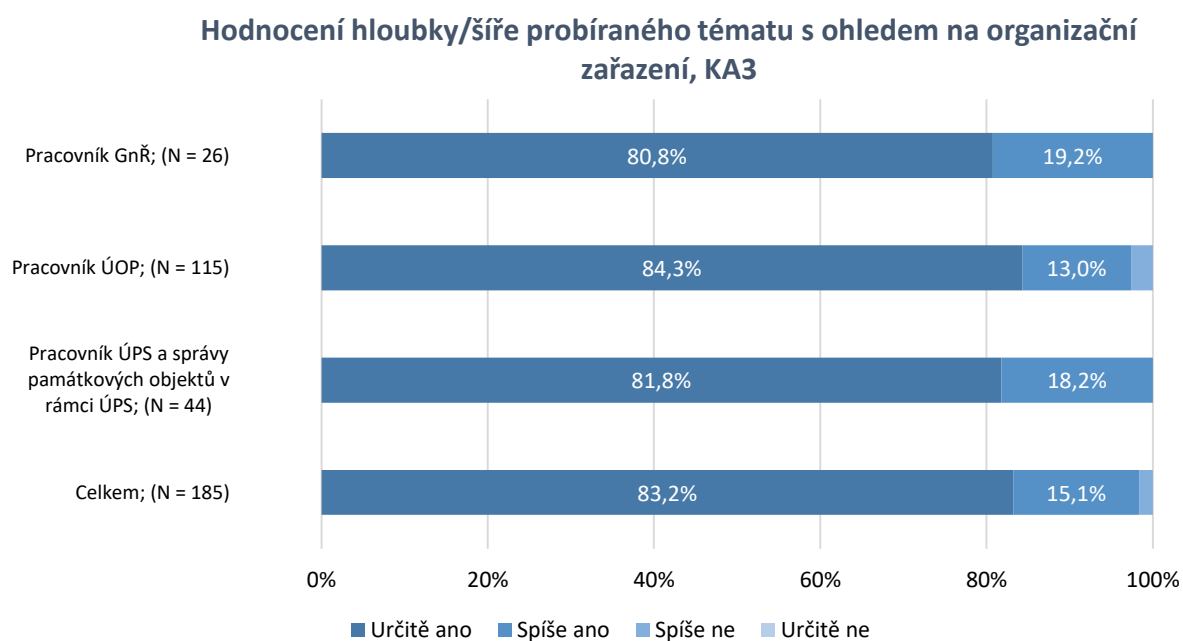
Graf 72: Hodnocení hloubky/šíře probíraného tématu s ohledem na pozici, KA3; N=185



Graf 73: Hodnocení hloubky/šíře probíraného tématu s ohledem na organizační zařazení, KA2; N=203



Graf 74: Hodnocení hloubky/šíře probíraného tématu s ohledem na organizační zařazení, KA3; N=185



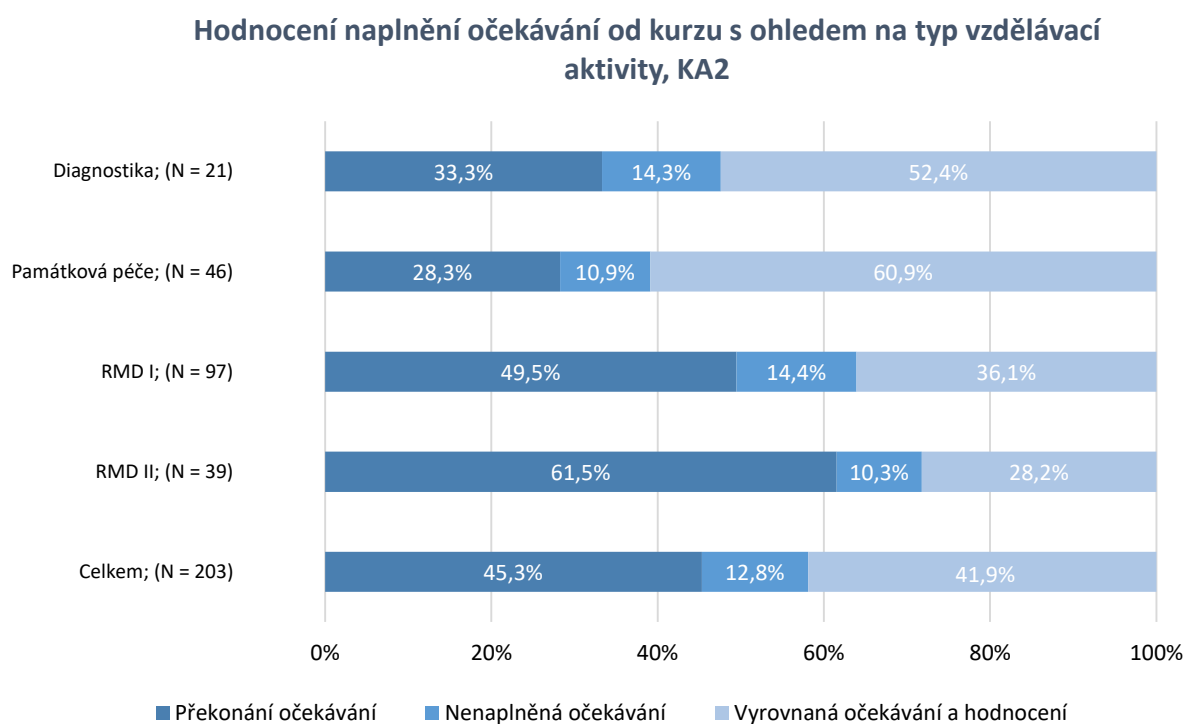
Hodnocení naplnění očekávání

Hodnocení naplnění očekávání účastníků jednotlivých vzdělávacích aktivit jsme provedli porovnáním známek, které účastníci vzdělávacích akcí uvedli v rámci svého očekávání ohledně tématu a následného hodnocení skutečného pojetí tématu. Účastníci využili známky stejné jako ve škole, tedy kde 1 je nejlepší a 5 nejhorší. Dle 45,3 % účastníků KA2 byla jejich očekávání od kurzu překonána, 41,9 % účastníků uvedlo, že jejich očekávání a následné hodnocení kurzu je stejné, očekávání 12,8 % účastníků nebyla naplněna a kurz hodnotili následně hůře, než bylo jejich původní očekávání.

V rámci seminářů KA3 se vyjádřilo 31,9 % účastníků, že jejich původní očekávání byla překonána, 59,5 % účastníků uvedlo, že jejich očekávání a následné hodnocení semináře je shodné a očekávání 8,6 % účastníků nebyla zcela naplněna.

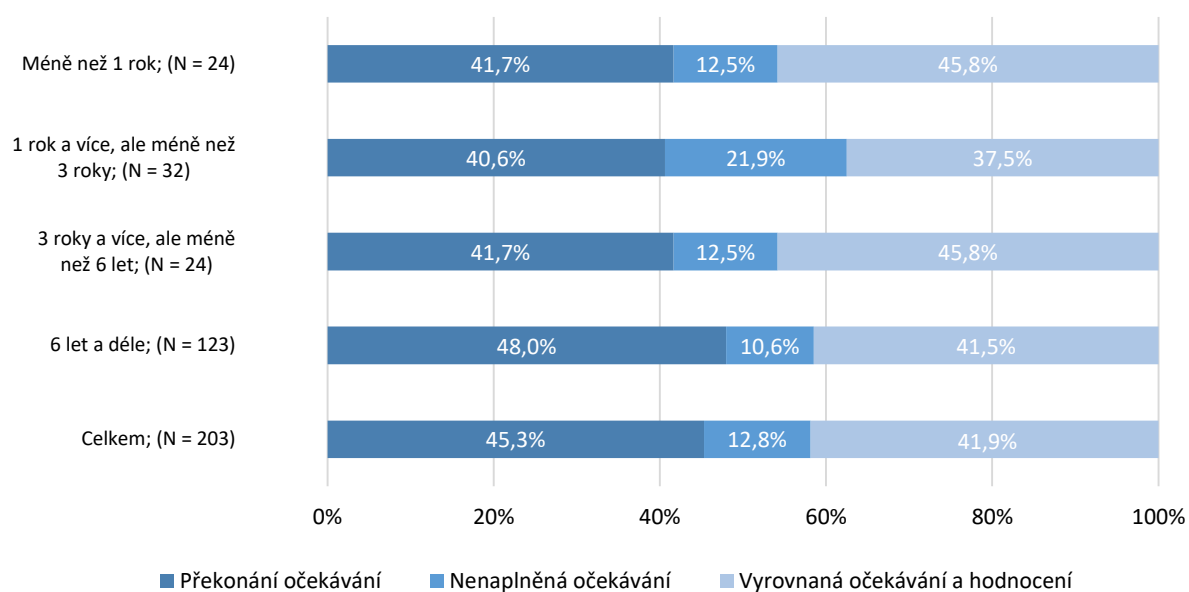
Očekávání účastníků vzdělávacích akcí tedy byla ve většině případů naplněna nebo dokonce překonána.

Graf 75: Hodnocení naplnění očekávání od kurzu s ohledem na typ vzdělávací aktivity, KA2; N=203



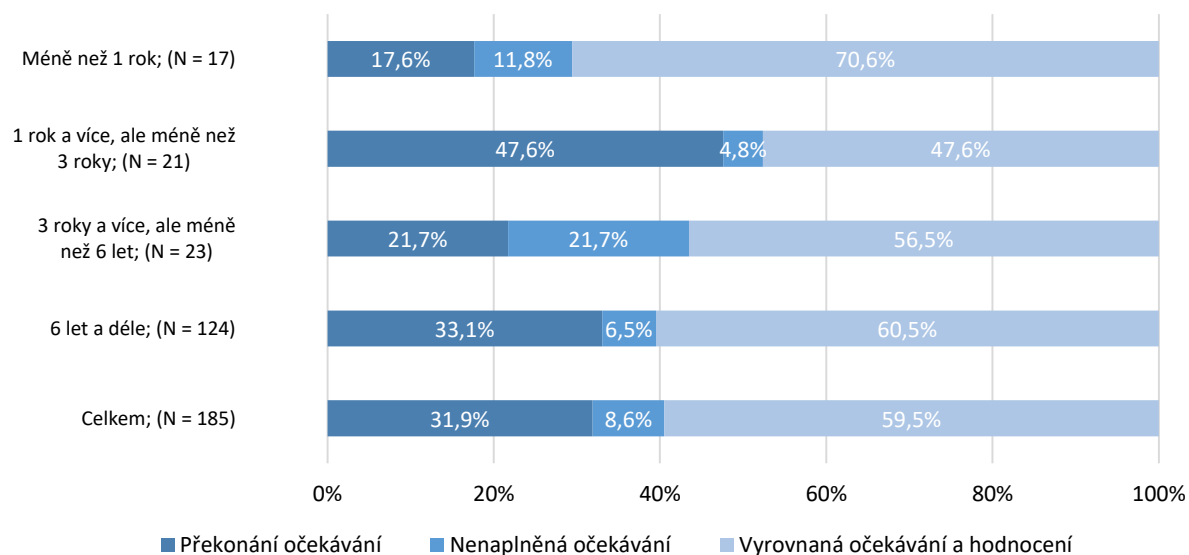
Graf 76: Hodnocení naplnění očekávání od kurzu s ohledem na senioritu, KA2; N=203

Hodnocení naplnění očekávání od kurzu s ohledem na senioritu, KA2



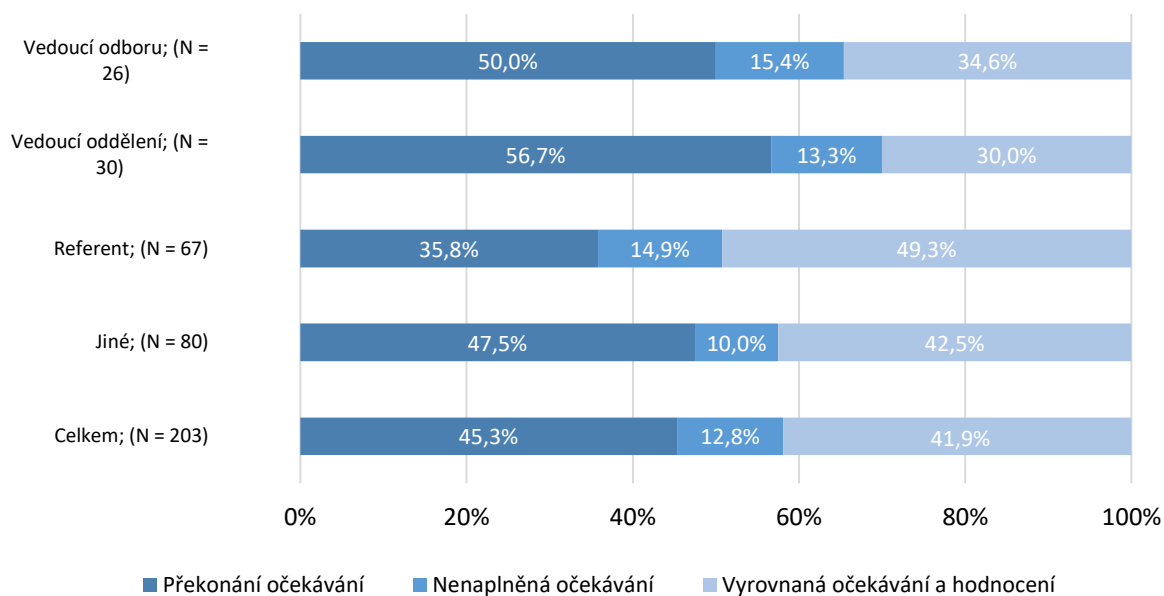
Graf 77: Hodnocení naplnění očekávání od semináře s ohledem na senioritu, KA3; N=185

Hodnocení naplnění očekávání od semináře s ohledem na senioritu, KA3



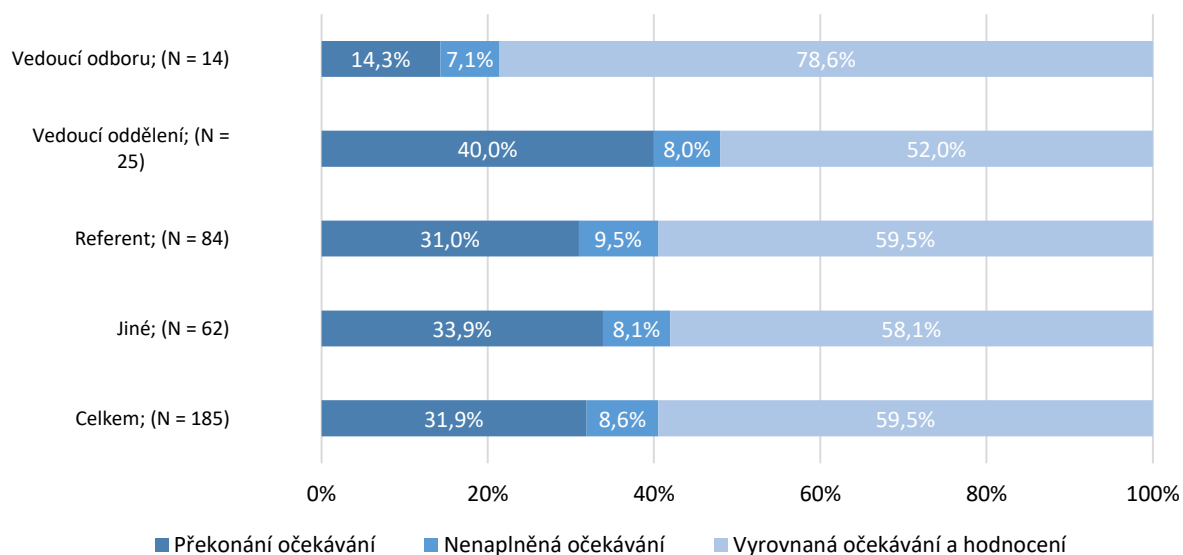
Graf 78: Hodnocení naplnění očekávání od kurzu s ohledem na pozici, KA2; N=203

Hodnocení naplnění očekávání od kurzu s ohledem na pozici, KA2



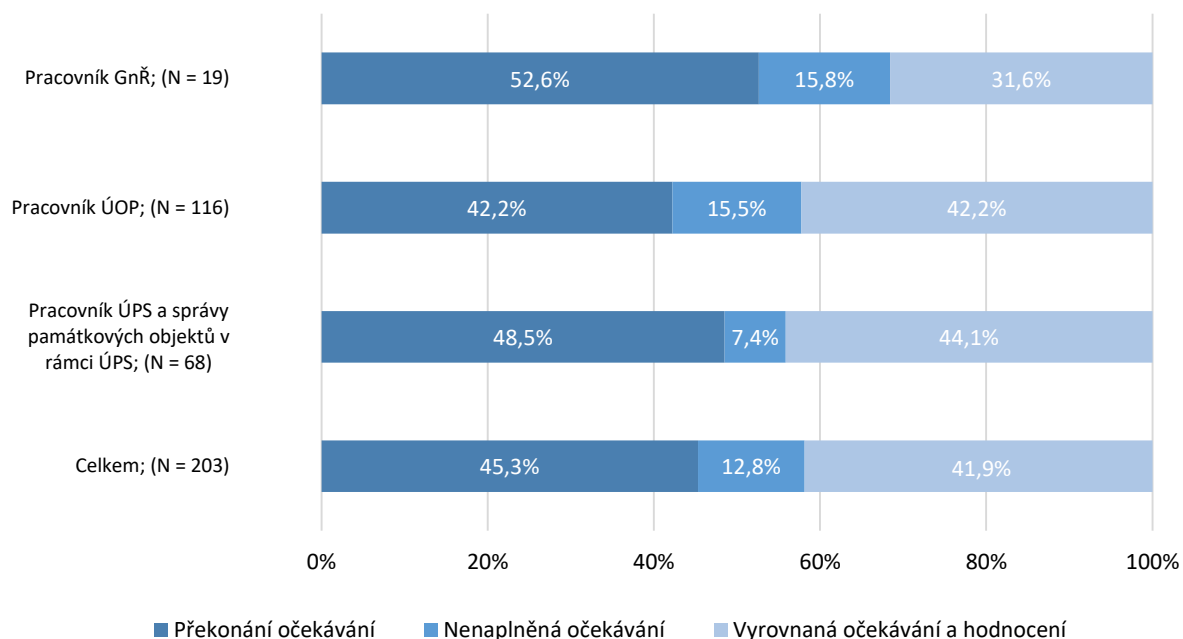
Graf 79: Hodnocení naplnění očekávání od semináře s ohledem na pozici, KA3; N=185

Hodnocení naplnění očekávání od semináře s ohledem na pozici, KA3



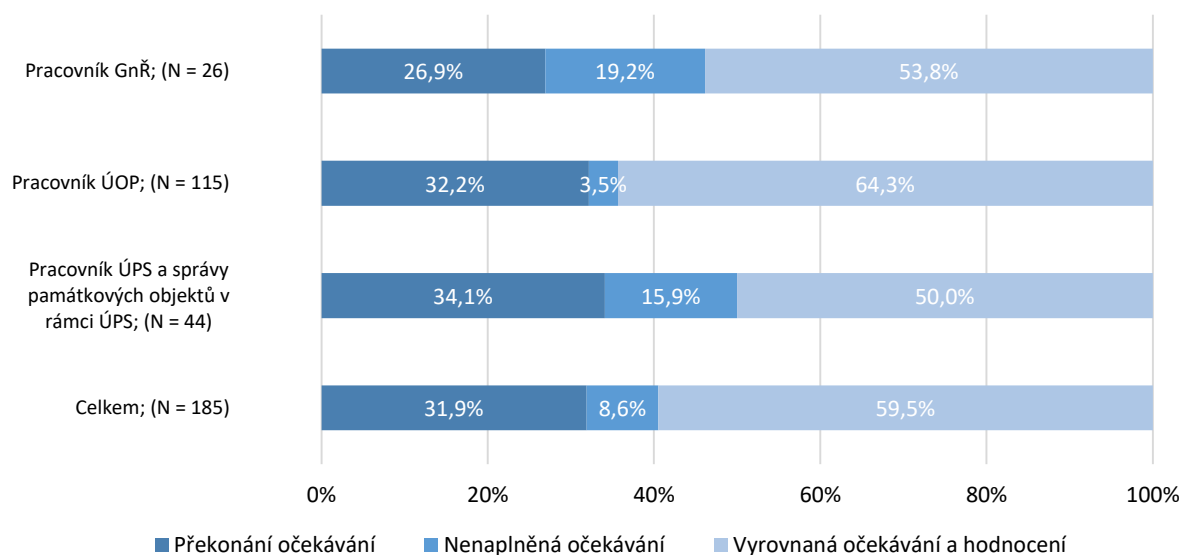
Graf 80: Hodnocení naplnění očekávání od kurzu s ohledem na organizační zařazení, KA2; N=203

Hodnocení naplnění očekávání od kurzu s ohledem na organizační zařazení, KA2



Graf 81: Hodnocení naplnění očekávání od semináře s ohledem na organizační zařazení, KA3; N=185

Hodnocení naplnění očekávání od semináře s ohledem na organizační zařazení, KA3



Identifikace dalších oblastí pro rozšíření vzdělávání

Účastníků vzdělávacích akcí jsme se také dotazovali na jejich další vzdělávací potřeby. Krom potřeb, které jsou v rámci stávajících vzdělávacích aktivit naplňovány, uvedlo 23 účastníků, že by uvítalo rozvoj v rámci IT dovedností, 11 účastníků uvedlo, že by uvítalo rozvoj v rámci využívání sociálních sítí a marketingu v rámci své profese a 10 účastníků by uvítalo jazykové kurzy.

Tabulka 2: Vzdělávací aktivity, o které je zájem KA2; N=141

Aktivity	Počet respondentů
Restaurování, konzervování, stavby	24
Jiné odborné (dějiny umění, každodennost života 18. a 19. stol., architektura 19. a 20. stol. a její ochrana)	24
Soft skills	23
IT dovednosti	18
Památková péče	17
Legislativa	11
Sociální sítě, marketing, management	9
Sbírky, depozitáře	8
Jazykové kurzy	7

Tabulka 3: Vzdělávací aktivity, o které je zájem KA3; N=76

Aktivity	Počet respondentů
Správa objektů, památková péče	32
Restaurování	24
Dějiny umění	6
IT Gramotnost	5
Ostatní (fotografie, komunikace, PR, jazykové znalosti)	5
Legislativa	4

Identifikace překážek

Data získaná v rámci dotazníkového šetření potvrzují informace získané v rámci individuálních rozhovorů s pracovníky NPÚ, tedy že většina účastníků se nepotýkala s vážnějšími překážkami, které by jim bránily v účasti na vzdělávacích akcích. Mezi účastníky KA2 to uvedlo 67,5 % účastníků a mezi účastníky KA3 to uvedlo 89,7 % účastníků. Jedinou vážnější překážkou bylo pro 16,3 % účastníků KA2 a 4,9 % účastníků KA3 to, že se potýkali s omezenými možnostmi zástupu při výkonu práce. Data se nijak výrazně neliší s ohledem na senioritu, pozici a organizační zařazení pracovníků. Rozdíly v překážkách v rámci účasti na kurzech KA2 a seminářích KA3 jsou pochopitelné s ohledem na časový rozdíl v náročnosti obou druhů aktivit.

Tabulka 4: Identifikované překážky mezi účastníky KA2 s ohledem na senioritu; N=203

	Neochota nadřízených povolit účast na kurzu	Omezená možnost zástupu při výkonu práce	Nedostatek informací o kurzu	Nejasný způsob přihlášení do kurzu	Jiné	Žádné překážky
Méně než 1 rok; (N =24)	4,2%	0,0%	4,2%	4,2%	16,7%	70,8%
1 rok a více, ale méně než 3 roky; (N = 32)	3,1%	12,5%	6,3%	6,3%	0,0%	71,9%
3 roky a více, ale méně než 6 let; (N = 24)	0,0%	16,7%	8,3%	0,0%	4,2%	70,8%
6 let a déle; (N = 123)	0,0%	20,3%	2,4 %	3,3%	8,9%	65,0%
Celkem; (N = 203)	1,0%	16,3%	3,9%	3,4%	7,9%	67,5%

Tabulka 5: Identifikované překážky mezi účastníky KA3 s ohledem na senioritu; N=185

	Neochota nadřízených povolit účast na semináři	Omezená možnost zástupu při výkonu práce	Nedostatek informací o semináři	Nejasný způsob přihlášení do semináře	Jiné	Žádné překážky
Méně než 1 rok; (N = 17)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
1 rok a více, ale méně než 3 roky; (N = 21)	0,0%	4,8%	0,0%	0,0%	4,8%	90,4%
3 roky a více, ale méně než 6 let; (N = 23)	0,0%	4,3%	0,0%	4,3%	4,3%	87,1%
6 let a déle; (N = 124)	0,0%	5,6%	0,8%	,8%	4,0%	88,7%
Celkem; (N = 185)	0,0%	4,9%	0,5%	1,1%	3,8%	89,7%

Tabulka 6: Identifikované překážky mezi účastníky KA2 s ohledem na pozici; N=203

	Neochota nadřízených povolit účast na kurzu	Omezená možnost zástupu při výkonu práce	Nedostatek informací o kurzu	Nejasný způsob přihlášení do kurzu	Jiné	Žádné překážky
Vedoucí odboru; (N = 26)	0,0%	34,6%	0,0%	0,0%	3,8%	61,5%
Vedoucí oddělení; (N = 30)	0,0%	23,3%	10,0%	6,7%	6,7%	53,3%
Referent; (N = 67)	3,0%	9,0%	1,5%	4,5%	11,9%	70,1%
Jiné; (N = 80)	0,0%	13,8%	5,0%	2,5%	6,3%	72,5%
Celkem; (N = 203)	1,0%	16,3%	3,9%	3,4%	7,9%	67,5%

Tabulka 7: Identifikované překážky mezi účastníky KA3 s ohledem na pozici; N=185

	Neochota nadřízených povolit účast na semináři	Omezená možnost zástupu při výkonu práce	Nedostatek informací o semináři	Nejasný způsob přihlášení do semináře	Jiné	Žádné překážky
Vedoucí odboru; (N = 14)	0,0%	21,4%	0,0%	0,0%	7,1%	71,4%
Vedoucí oddělení; (N = 25)	0,0%	4,0%	0,0%	0,0%	4,0%	92,0%
Referent; (N = 84)	0,0%	2,4%	1,2%	0,0%	3,6%	92,9%
Jiné; (N = 62)	0,0%	4,8%	0,0%	3,2%	3,2%	88,7%
Celkem; (N = 185)	0,0%	4,9%	,5%	1,1%	3,8%	89,7%

Tabulka 8: Identifikované překážky mezi účastníky KA2 s ohledem na organizační zařazení; N=203

	Neochota nadřízených povolit účast na kurzu	Omezená možnost zástupu při výkonu práce	Nedostatek informací o kurzu	Nejasný způsob přihlášení do kurzu	Jiné	Žádné překážky
Pracovník GnŘ; (N = 19)	0,0%	15,8%	0,0%	5,3%	21,1%	57,9%
Pracovník ÚOP; (N = 116)	1,7%	14,7%	5,2%	2,6%	8,6%	67,2%
Pracovník ÚPS a správy památkových objektů v rámci ÚPS; (N = 68)	0,0%	19,1%	2,9%	4,4%	2,9%	70,6%
Celkem; (N = 203)	1,0%	16,3%	3,9%	3,4%	7,9%	67,5%

Tabulka 9: Identifikované překážky mezi účastníky KA2 s ohledem na organizační zařazení; N=185

	Neochota nadřazených povolit účast na semináři	Omezená možnost zástupu při výkonu práce	Nedostatek informací o semináři	Nejasný způsob přihlášení do semináře	Jiné	Žádné překážky
Pracovník GnŘ; (N = 26)	0,0%	3,8%	3,8%	3,8%	3,8%	84,6%
Pracovník ÚOP; (N = 115)	0,0%	5,2%	0,0%	0,0%	3,5%	91,3%
Pracovník ÚPS a správy památkových objektů v rámci ÚPS; (N = 44)	0,0%	4,5%	0,0%	2,3%	4,5%	88,6%
Celkem; (N = 185)	0,0%	4,9%	,5%	1,1%	3,8%	89,7%

Ověření přínosu realizovaných školení a seminářů se zahraničními odborníky

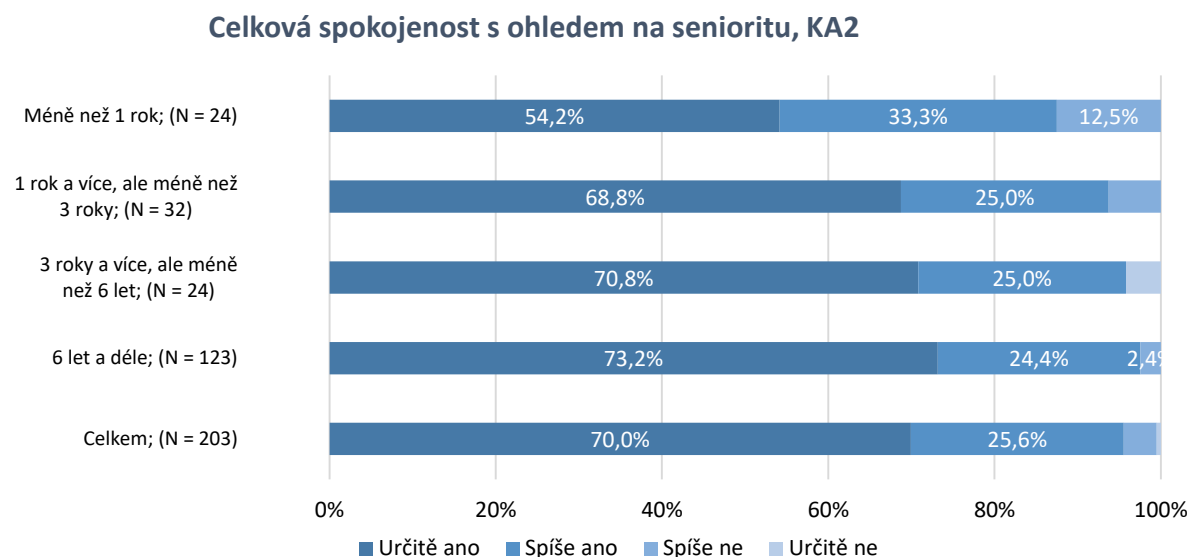
Hodnocení přínosu pro cílovou skupinu

Celkově spokojeno s absolvovanou vzdělávací akcí bylo v rámci KA2 95,6 % účastníků a v rámci KA3 94,1 % účastníků. Míra spokojenosti se zásadně nelišila s ohledem na pozici ani organizační zařazení účastníků. V rámci seniority účastníků stojí za povšimnutí, že u skupiny pracovníků, kteří v NPÚ působí méně, než jeden rok byl podíl nespokojených účastníků v rámci KA2 12,5 %. Celkový počet účastníků a tedy i zástupců skupiny účastníků, kteří v NPÚ působí méně než 1 rok je však stále ještě relativně malý na vyvozování nějakých hlubších závěrů. Vzhledem k celkovému velmi pozitivnímu hodnocení vzdělávacích aktivit můžeme tyto aktivity hodnotit jako velice přínosné pro cílovou skupinu.

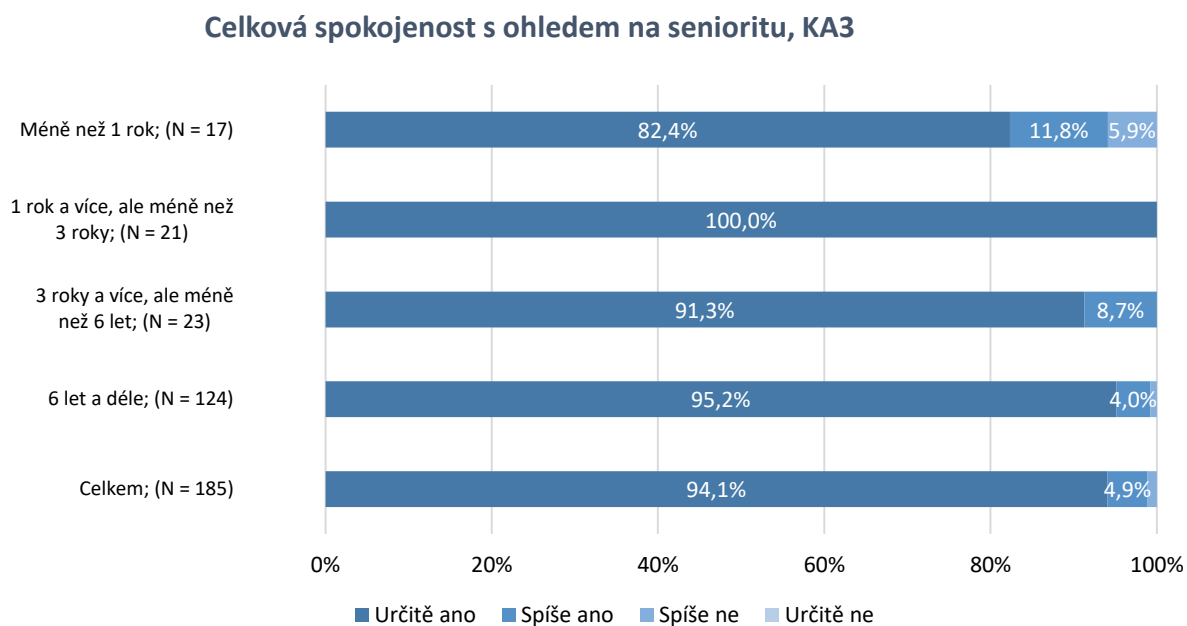
Zájem o další vzdělávací akce navíc projevilo po absolvování aktivit 87,7 % účastníků KA2 a 99,4 % účastníků KA3.

V rámci odpovědí na otevřené otázky, co nového se účastníci naučili, dominovaly zejména dovednosti v oblasti zlepšené komunikace v rámci pracovního týmu a s návštěvníky jednotlivých objektů.

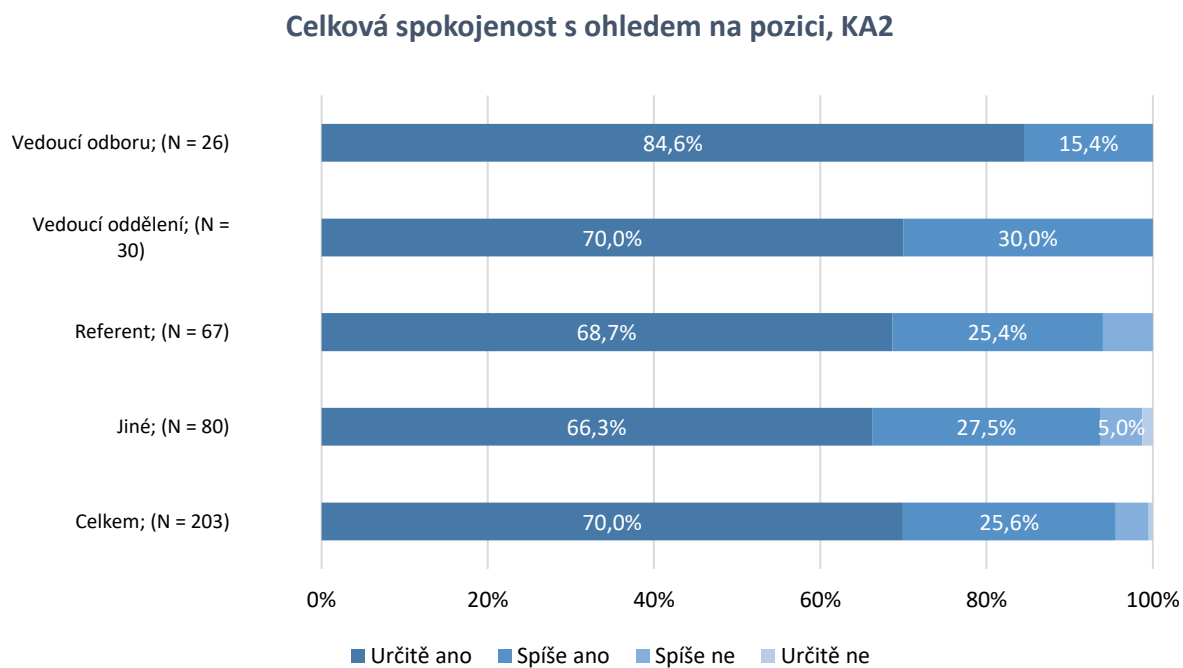
Graf 82: Celková spokojenost s ohledem na senioritu, KA2; N=203



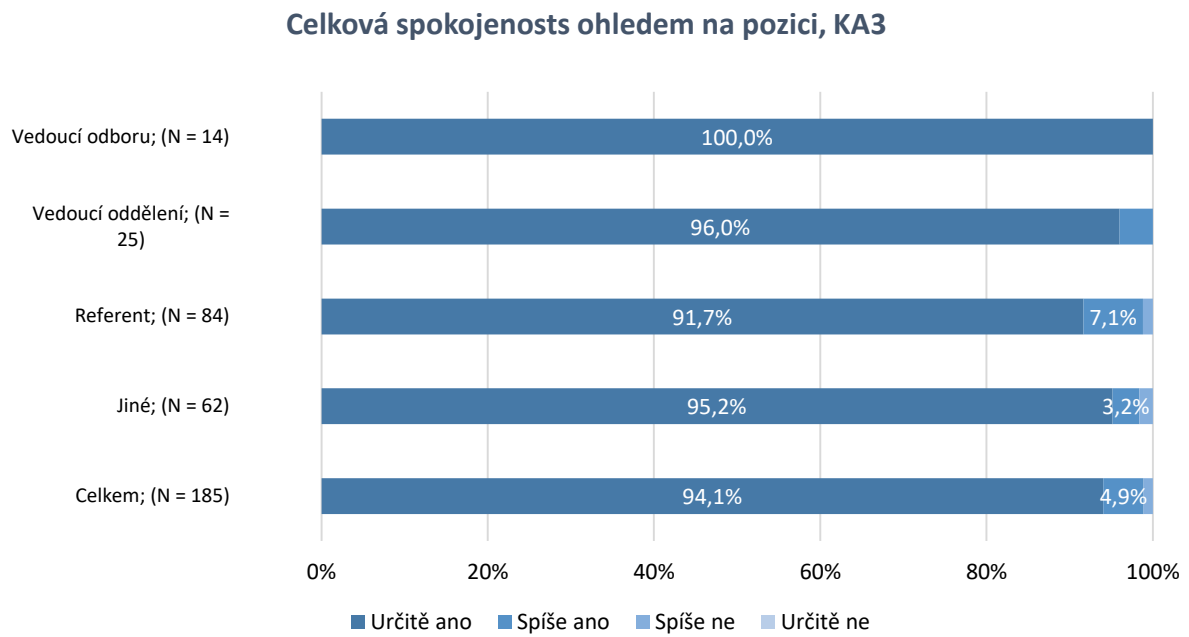
Graf 83: Celková spokojenost s ohledem na organizační zařazení, KA3; N=185



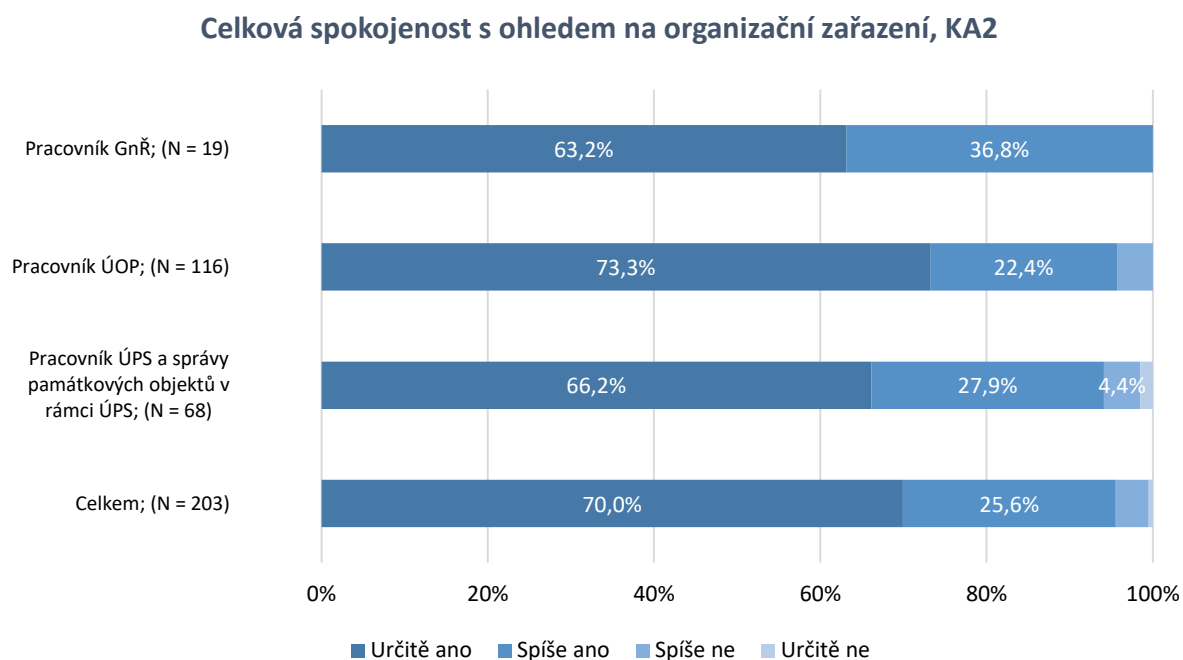
Graf 84: Celková spokojenost s ohledem na pozici, KA2; N=203



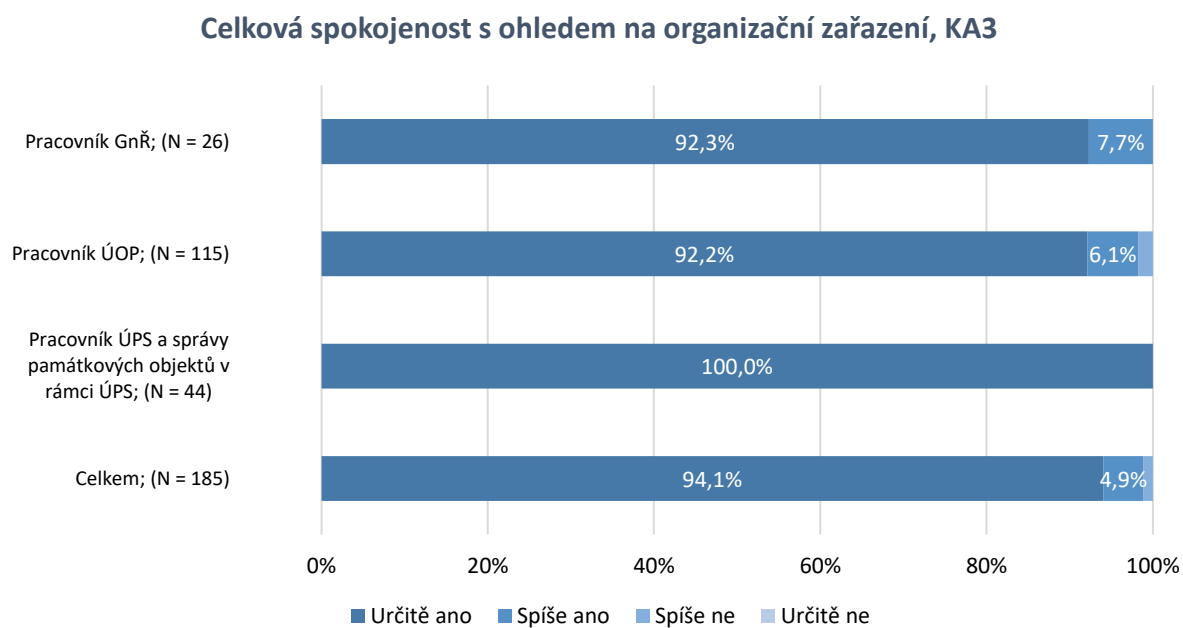
Graf 85: Celková spokojenost s ohledem na pozici, KA3; N=185



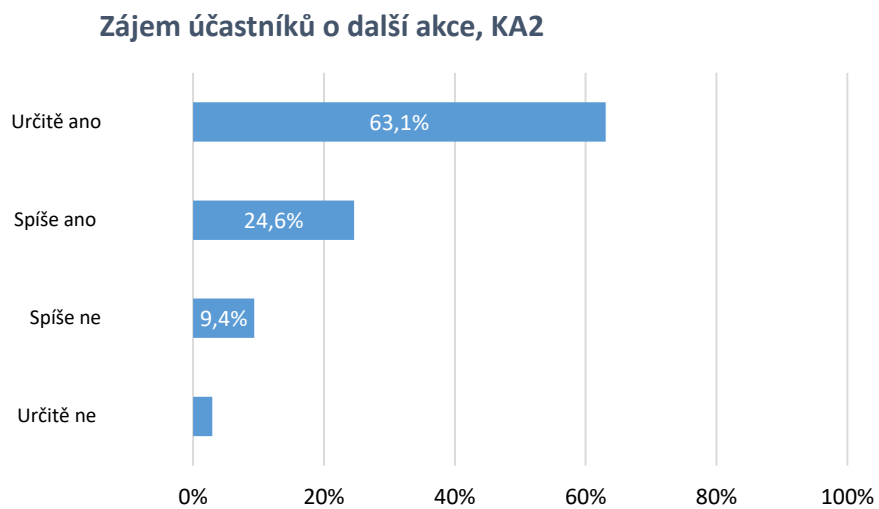
Graf 86: Celková spokojenost s ohledem na organizační zařazení, KA2; N=203



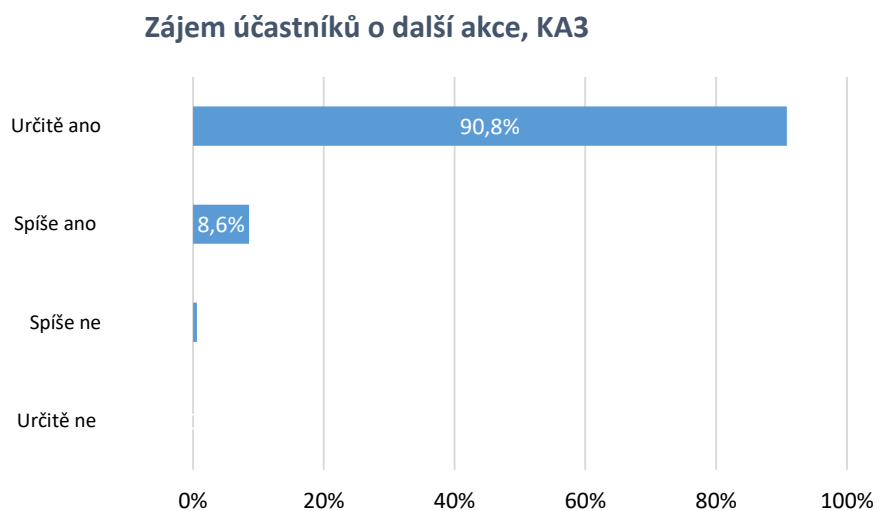
Graf 87: Celková spokojenost s ohledem na organizační zařazení, KA3; N=185



Graf 88: Zájem účastníků o další akce, KA2; N=203



Graf 89: Zájem účastníků o další akce, KA3; N=185



Tabulka 10: Odpovědi respondentů na otázku, co nového se v kurzu naučili KA 2; N=139

Nové znalosti a dovednosti	Počet respondentů
Komunikační dovednosti	50
Komunikace s nadřízenými, asertivní chování	23
Pochvala	22
Památková péče	13
Poruchy staveb	12
Legislativa	7
Komunikace s návštěvníky	6
Seznámení s prací kolegů	6

Tabulka 11: Odpovědi respondentů na otázku, co nového se v kurzu naučili KA 3; N=77

Nové znalosti a dovednosti	Počet respondentů
Rozšíření povědomí o novinkách, rozšíření náhledu	35
Inspirace pro mou praxi	21
Jiné (hodnocení, pozitiva online přenosu, osobní vzkazy	15
Jak postupovat v případech živelné katastrofy	6

Závěr a doporučení

Průběžná evaluace probíhala od června 2020 do června 2021 a navazovala na Vstupní evaluační zprávu, která obsahovala design a harmonogram evaluace pro zbývající část projektu. Předmětem průběžné evaluace byl proces realizace projektu a dosavadní přínosy čtyř klíčových aktivit: KA2 Vzdělávací moduly, KA3 Semináře se zahraničními odborníky, KA4 Zahraniční odborné stáže a KA6 Tvorba e-learningové databáze. Stěžejní pro plánování a realizaci práce evaluátora byla SocioFactorem zpracovaná a projektovým týmem schválená evaluační matice. Z její struktury vychází dále uvedené shrnutí a doporučení.

Zaměření evaluace bylo v daném období převážně procesní a z části dopadové. Dopadová evaluace bude v širším měřítku realizována v rámci sběru dat pro Závěrečnou evaluační zprávu. Procesní evaluace vycházela zejména z analýzy kvantitativních dat, konkrétně z dotazníkových šetření. Data kvantitativní povahy byla doplňována prostřednictvím individuálních polostrukturovaných rozhovorů s pracovníky NPÚ, skupinového rozhovoru se zástupci realizačního týmu projektu, participativním pozorováním na vybraných vzdělávacích akcích a sekundární analýzy interních dat realizátora projektu.

Transformace vstupů ve výstupy

V rámci procesní evaluace bylo sledováno, jaký je průběh transformace vstupů ve výstupy, tedy jak účinné je nastavení řízení projektu, jak aktéři spolupracují, jaké jsou podmínky/překážky pro přihlašování zaměstnanců do vzdělávacích aktivit. Evaluace vycházela především z interních dat realizátora projektu a z rozhovorů s projektovým týmem a účastníky. Skutečnosti, které nejsilněji ovlivnily realizaci projektu v tomto období, byly pandemie covid-19 a personální nestabilita v projektovém týmu, která znamenala mimo jiné přeobsazení zásadních pozic: projektového manažera a koordinátora z prostředí mimo zaměstnance NPÚ a intenzivní zapojení pracovníků Odboru edukace a dalšího vzdělávání NPÚ do realizace klíčových aktivit. Ze skupinového rozhovoru s projektovým týmem vyplynulo, že díky intenzivní spolupráci mezi zaměstnanci dotčených pracovišť, včetně náměstka a managementu projektu došlo k nastavení efektivních procesů přípravy a realizace vzdělávacích aktivit pro zaměstnance NPÚ. Realizační tým projektu začal během období posledních 6 měsíců velmi dobře fungovat. Mohlo tak dojít ke spuštění celé řady online kurzů a seminářů a realizace projektu tak dohnala časový skluz.

Současně s tím byla přepracována strategie a plán vzdělávacích aktivit projektu z důvodu zavedených protipandemických opatření. Zásadně se změnil způsob výuky z prezenční formy na distanční (online), byl přepracován harmonogram akcí, včetně dočasného přerušení realizace KA4 Zahraniční stáže. Probíhala výběrová řízení na dodavatele vzdělávacích služeb jednotlivých modulů a došlo k uzavření dodatků na již vysoutěžené služby, které umožnily přechod do online prostředí. Všechny tyto kroky zajistily udržení realizace původního projektového záměru co do obsahu i počtu vzdělávacích akcí. Nebylo potřeba přistoupit k redukci či úplnému rušení aktivit v rámci KA2 a KA3. Na další období byly přesunuty zahraniční stáže, a to je důvod, proč KA4 nebyla v tomto období evaluována.

Evaluátor se zaměřil také na formu předávání informací o plánovaných vzdělávacích aktivitách cílové skupině. Z rozhovorů s pracovníky NPÚ i projektovým týmem vyplynulo, že se osvědčilo šíření těchto informací formou hromadných mailů, zveřejněním na webu NPÚ (intranetu), přímou informací od nadřízeného a také v rámci projektu vydávaným newsletterem. Jeho elektronická i tištěná verze spojila propagaci otevřených seminářů, kurzů a stáží s informovaností o proběhlých akcích a projektu.

Projektový tým využil doporučení ze Vstupní evaluační zprávy a zintenzivnil komunikaci s cílovou skupinou, rozšířil propagaci vzdělávacích aktivit i na nižší úroveň vedení a ke konečným příjemcům napříč NPÚ.

Doporučení: Stabilizace realizačního týmu projektu, nastavení a udržení efektivní komunikace mezi projektovým týmem a Odborem edukace a dalšího vzdělávání, podpora komunikační kampaně v rámci rekrutace zaměstnanců NPÚ do vzdělávacích akcí, pokračovat ve vydávání newsletteru. Při rekrutaci účastníků do vzdělávacích akcí v rámci KA2, KA3, KA4 využívat pozitivní reakce získané z dotazníků a příklady dobré praxe při aplikaci nabytých znalostí v rámci výkonu práce u NPÚ. Informovat pracovníky NPÚ o vzdělávání s dostatečným předstihem a podrobně o obsahu a formě kurzu.

Doporučujeme realizačnímu týmu projektu v rámci další etapy realizace projektu pracovat s motivací pracovníků NPÚ dále se vzdělávat a vytvořit jim podmínky pro účast a úspěšné dokončení vzdělávacího modulu. Taktéž podporovat vedoucí pracovníky, aby svým podřízeným umožnili účast na vzdělávání, motivovali je a pomáhali jim vybrat správný seminář či kurz.

Kvantitativní zhodnocení výstupů

Z hlediska kvalitativních parametrů jsou výstupy projektu navzdory výše zmíněným překážkám (covid, obměna realizačního týmu, náročná výběrová řízení na dodavatele) naplňována. Stalo se tak díky změny strategie managementu projektu spočívající k přechodu vzdělávání (KA2 a KA3) do online prostoru a schopnosti dodavatelů přejít z prezenční výuky do virtuálního prostoru. Kapacita kurzů Rozvoj měkkých dovedností I. a II, byla u všech 11 běhů téměř nebo úplně obsazena. Odborné přednášky (např. Římský institut restaurování) i přes převedení do online formy měly přes stovku účastníků. Z průběžné bilance se ukazuje, že se jednotlivé vzdělávací akce liší kapacitou, zájmem (nedostatek či naopak převis zájemců) a poměrem účastníků, kteří úspěšně dokončili školení.

Doporučení: Evaluátoři budou průběžně monitorovat zpětné vazby účastníků (rozhovory, dotazníky, pozorování), dále oslovovat účastníky, kteří nedokončili vzdělávání v rámci KA2, KA3 nebo se do projektu zatím nezapojili, s cílem zjistit jejich motivy a překážky. Zjištění budou pravidelně reportována projektovému týmu, aby se mohla zakomponovat do motivačních nástrojů pro plnění výstupů projektu.

Projektový tým povede nadále statistiku plnění parametrů výstupů a stanoví se kontrolní bod. Doporučujeme v červnu 2022 (rok po zpracování PEZ) udělat další průběžnou bilanci se zaměřením na naplněnost vzdělávacích akcí (KA2, KA3, KA4), vyhodnocením podílu úspěšných absolventů. Spojením těchto kroků (monitoring kvalitativních dat evaluátorů a statistických dat) vznikne managementu projektu prostor pro přijetí konkrétních opatření či korekcí do konečné fáze projektu.

Ověření zájmu cílových skupin o vzdělávací aktivity

Většina pracovníků NPÚ projevuje o nabízené akce zájem a nesetkávají se krom svých vlastních časových možností s většími překážkami. Právě argument časového hlediska a (ne)zastupitelnosti na pracovišti byl v rámci rozhovorů s účastníky či vedoucími pracovníky vysílajícími své podřízené na vzdělávání zmiňován jako nejčastější překážka.

Pozitivním zjištěním bylo, že na dosud realizované vzdělávací aktivity v KA2 a KA3 se účastníci hlásili v převážné většině z vlastní vůle či se zásadně podíleli na své nominaci. Kurzy KA2 si 82 % účastníků vybralo kurz samo nebo společně se svým nadřízeným. U odborných seminářů v rámci KA3 si zvolily

danou akci samy více než ¼ účastníků. Dle výsledků z dotazníků stále zůstává cca desetina účastníků kurzů a seminářů, kterým byla účast nařízena jejich nadřízenými.

Doporučení: V rámci dalšího období se zaměřit v rámci evaluačních rozhovorů na konkrétní personální a organizační podmínky jednotlivých pracovišť pro uvolňování zaměstnanců na další vzdělávání a to na všech úrovních organizační struktury NPÚ.

Dále se v následujícím období zacílit v rámci rozhovorů s pracovníky NPÚ na proces nominace zaměstnanců na vzdělávací aktivity v rámci KA2, KA3 a KA4 (zahraniční stáže). Cílem bude zjistit data, jaké konkrétní motivy měli zájemci o vzdělávání při přihlašování, jaké jsou důvody a způsoby mají vedoucí pracovníci pro vysílání svých podřízených na kurzy, semináře a zahraniční stáže. Evaluátor se zaměří také na skutečnost, zda a jak ovlivňuje nutnost a tlak na plnění indikátorů projektu nominaci na vzdělávací akce. Hlavní výstupy z evaluačních šetření budou evaluátory pravidelně podávány projektovému týmu, aby je efektivně využil pro komunikaci a případnou argumentaci při zajišťování naplnění kapacity vzdělávacích akcí ve zbývající části projektu a pro efektivnější práci na vyvolání zájmu o vzdělávací aktivity projektu.

Reflektování potřeb cílových skupin

Z vyhodnocení dotazníků účastníků vzdělávání bylo patrné, že se na vzdělávání těšili a ve fázi před samotnou účastí je vnímali jako přínosné a potřebné pro svůj profesní rozvoj. U účastníků seminářů KA3 mělo 90% vysoké nebo poměrně vysoké očekávání. Zajímavé je zjištění, že vysoká očekávání měli účastníci KA2 a KA3 z řad vedoucích pracovníků.

Doporučení: Pracovat s výsledky hodnotících dotazníků a propojovat data o očekáváních s jejich skutečným naplněním. Evaluátoři se zaměří na zmapování situace v oblasti zjišťování potřeb pracovníků, která je stěžejní pro nastavení dalšího vzdělávání pracovníků NPÚ.

Vzhledem k tomu, že dotazníky neodkryly nějaká podstatná data ohledně reflexe potřeb a očekávání s ohledem na senioritu či organizační zařazení, zaměří se na tuto problematiku evaluátor v následujícím období pomocí kvalitativních metod.

Ověření vhodnosti formy, rozsahu a využívaných metod a technik vzdělávání

Srozumitelnost, tempo výuky, poutavost výkladu, přenositelnost

Kvantitativní data získaná z dotazníků vyplňovaných účastníků byla u tématu srozumitelnosti, tempa výuky, poutavosti výkladu lektorem, organizačního zajištění a přenositelnosti do praxe neukázala významné rozdíly z pohledu seniority, pozice či organizačního zařazení. 99 % účastníků KA2 i KA3 ohodnotilo srozumitelnost vzdělávání nejvyšší známkou 1, případně 2.

Obdobný výsledek byl u odpovědí na otázku týkající se přenositelnosti obsahu vzdělávání do běžné praxe, hodnocení tempa výuky a poutavosti výkladu lektor, kde více než 90 % účastníků KA2 a KA3 reagovalo kladně. Výkyvy nebyly zaznamenány ani v porovnání hodnocení jednotlivých lektorů a přednášejících.

Rozdíl byl však při hodnocení přenositelnosti obsahu vzdělávání do praxe podle organizačního zařazení a pozice účastníků. U seminářů v rámci KA3 byl oproti KA2 výrazně vyšší podíl absolventů, kteří jsou přesvědčeni o tom, že určitě využijí nabyté informace ve své praxi. Toto potvrdily i výstupy z individuálních rozhovorů s účastníky, kteří potvrdili, že v rámci vzdělávání získali informace nové, inspirativní a užitečné pro výkon práce u NPÚ.

Doporučení: S odstupem času zjišťovat v rámci evaluačních rozhovorů s absolventy vzdělávání v rámci KA2, KA3 a KA4 přenositelnost nabytých znalostí a dovedností do praxe, případně dalším pracovníkům/kolegům v rámci svého pracoviště. Zjištěná data budou poskytnuta realizačnímu týmu projektu k případnému provedení korekce obsahu daných vzdělávacích modulů. Případně je může RT využít k pozvání dalších zaměstnanců v profesích/pracovních pozicích, kteří dosud nebyli osloveni, nebo na ně dané vzdělávací aktivity v rámci projektu primárně neměřily.

Interaktivita

Problematické bylo v daném období zasaženém pandemií hodnotit interaktivní stránku výuky. Většina akcí proběhla z velké části nebo zcela v online prostředí, nemohly být využity žádné exkurze či prezenční praktická cvičení. Stejně tak v kurzech měkkých dovedností (KA2, pilíř II) narazili lektoři na mantinely u témat, jako jsou komunikační dovednosti vyjednávání či krizová komunikace. Lektoři a přednášející se snažili absenci prezenční výuky nahrazovat precizně připravenými prezentacemi a cvičeními ve virtuálním prostoru. V případě zahraničních vstupů šlo zejména o seznámení s postupy práce, metodikami či příklady dobré praxe.

Evaluační se zaměřila na hodnocení interaktivity především v kurzech v KA2, v rámci, kterých uvedlo 87 % účastníků, že vzdělávání mělo i praktická cvičení, která známku 1 či 2 hodnotilo téměř 95 % absolventů. Výrazné rozdíly však v hodnocení praktických cvičení s ohledem na senioritu, pozici nebo organizační zařazení odhaleny nebyly.

Doporučení: S ohledem na další vývoj pandemie zvážit, zda kurzy a semináře, které stojí na získávání dovedností (např. Rozvoj měkkých dovedností) organizovat nadále v online prostředí nebo vyčkat a dělat je prezenčně. Projektový tým si musí vyhodnotit rizika naplnění indikátorů v případě, že počká na zlepšení situace okolo covidu.

Organizační stránka vzdělávání

Organizace všech vzdělávacích akcí v rámci KA2 a KA3 byla tedy dle většiny účastníků velice dobře zvládnutá. Větší spokojenost (častější známka 1) byla u seminářů v rámci KA3 než u kurzů v rámci KA2. Je možné předpokládat, že na tom měla svůj podíl forma online výuky. Právě u kurzů Rozvoj měkkých dovedností KA2 byl na účastníky kurzů kladen větší požadavek na zvládnutí techniky (kamera, mikrofon, chat) než u přednášek, které byly jakýmsi jednosměrným kanálem. V dotaznících se však s menší frekvencí objevovala u hodnocení organizační stránky i známka 3 a horší.

Doporučení: zaměřit se na srovnání hodnocení v období tomto a v následujícím. Hypotéza je, že několikaměsíční zkušenost s online výukou organizátory vzdělávání i pracovníky NPÚ zvýší uživatelský komfort (kvalita připojení, přenosu, přihlašování) a ten se pozitivně projeví ve zpětné vazbě. Evaluátoři se v rozhovorech zaměří na konkrétní připomínky k organizaci vzdělávání, včetně dosud pozastavených zahraničních stáží v KA4.

Online vzdělávání

Důležitým předělem je z pohledu evaluačního počátek využívání online formy vzdělávání v rámci NPÚ. V rámci Vstupní evaluační zprávy a designu evaluačního projektu nebylo toto téma řešeno. Nástup covidu však způsobil, že většina pracovníků byla donucena se s touto formou vzdělávání a komunikace nějakým způsobem seznámit, na což se dá velmi dobře v budoucnu navazovat. Vzhledem k nejasným

prognózám vývoje pandemie bude tato forma výuky i nadále v projektu v široké míře používána (KA2 a KA3).

Celá řada poptávaných témat ze strany pracovníků NPÚ by se tedy do budoucna mohla efektivně a s finanční úsporou spustit v online prostoru (semináře se zahraničními odborníky či přednáškové moduly pro velké skupiny posluchačů). Zároveň je však dobré mít na mysli, že osobní forma vzdělávání je u některých vzdělávacích akcí téměř nebo zcela nezastupitelná (praktické kurzy – komunikační dovednosti, odborné postupy restaurování, zahraniční stáže).

Zkušenosti z první vlny online kurzů a seminářů zatím ukazují, že není dobré organizovat dlouhé celodenní online kurzy, které pracovníky vyčerpávají, začnou si během nich vypínat kamery a méně se koncentrovat. Svou roli hraje také absolvování online vzdělávání z pracoviště, kde jsou další rušivé elementy dané provozem.

Zpětná vazba mezi účastníky se zaměřila také na technické parametry a nastavení vzdělávacích aktivit. Vyjadřovali se k práci lektorů i organizátorů. Obecně hodnotili míru technického zajištění (technické podpory online kurzů) za velmi dobrou. Pozitivně byla hodnocena práce lektorů, kteří i v online výuce využívali skupinovou práci, zadávali úkoly a tím udržovali pozornost a aktivitu účastníků.

Doporučení: Pro další období nadále získávat relevantní data týkající se přínosů, nevýhod a rizik online výuky. Na jejím základě rozhodnout, které aktivity bude vzhledem k projektu i přínosu pro účastníky efektivnější vrátit do prezenční podoby, a u kterých naopak může online forma znamenat zvýšení zájmu účastníků a naplnění indikátorů bez snížení kvality a přínosu.

Do budoucna může NPÚ uvažovat nad rozšířením vzdělávacího portfolia o akce, které by měly podobu tzv. microlearningu, který je v současnosti trendem. Jedná se o vzdělávací aktivity v rozsahu několika minut denně. Zaměstnanci tak mohou rozvíjet například své IT či jazykové dovednosti, i rozšiřovat postupně své odborné profesní kompetence. Jedná se o prvek, který se může velmi dobře doplňovat s plánovaným využíváním platformy pro e-learning (KA6) a využíváním vlastních lektorských kapacit NPÚ.

Ověření vhodnosti věcného obsahu

V rámci dotazníkového šetření u KA2, KA3 a KA4 jsou průběžně sbírána data, která se zaměřují na hodnocení aktuálnosti, hloubky/šíře témat, dodržení avizovaného tématu, předpokládaného využití v praxi a naplnění očekávání účastníků.

Po stránce obsahu byla naplněna očekávání od významu a předpokladu získání nových poznatků z více než 90 % u účastníků KA2 i KA3. Stejně tak bylo účastníky kvitováno dodržení témat dopředu avizovaných kurzů a seminářů. K zamyšlení je skutečnost týkající se účastníků, kteří jsou u NPÚ dobu kratší než 1 rok: téměř 17 % z nich (KA2) a téměř 12 % (KA3) uvedlo u aktuálnosti tématu „spíše ne.“

Hodnocení (v rámci dotazníkových šetření) s ohledem na senioritu, pozici a organizační zařazení se významně nelišilo. Hloubka/šíře probíraného tématu, tedy míra konkrétnosti vzdělávacích aktivit byla hodnocena u více než 97 % účastníků kurzů KA2 a seminářů KA3 pozitivně (známka 1 nebo 2).

Účastníci měli v rámci dotazníků zhodnotit, jestli předpokládají využitelnost ve své praxi. U kurzů KA2 pozitivně odpovědělo 9 z 10 a u KA3 téměř ¾ účastníků. Důvodem, proč vnímají omezení přenosu do praxe, byly u seminářů se zahraničními odborníky uvedeny odlišné podmínky mezi ČR a zemí přednášejícího odborníka.

Doporučení: evaluační budou v rámci rozhovorů s účastníky KA2, KA3 a KA4 zjišťovat s odstupem času (několika týdnů až měsíců) skutečné uplatnění nabytých znalostí a dovedností při výkonu své profese u NPÚ.

Vzhledem ke skutečnosti, že výsledky dotazníkového šetření nenabízely v průběhu daného období významná data týkající se rozdílů z pohledu seniority, organizačního zařazení či postavení NPÚ, zaměřili se evaluátoři na získání doplňujících dat formou individuálních rozhovorů. Dále budou scénáře rozhovorů s účastníky vzdělávacích akcí (KA2, KA3, KA4) upraveny v rámci klíčových aktivit podle konkrétních vzdělávacích akcí (odborné profesní vzdělávání, měkké dovednosti, zahraniční odborníci vs. čeští přednášející), aby byla problematika prozkoumána do hloubky.

Naplnění očekávání

Účastníci vzdělávacích akcí byli doptáváni v rámci dotazníků na naplnění očekávání, která od absolvovaného kurzu či semináře měli. 45 % účastníků kurzů v rámci KA2 a 32 % KA3 uvedlo, že byla jejich očekávání překonána. Nejvýraznější byla tato skutečnost u kurzů Rozvoj měkkých dovedností. U nezanedbatelné části účastníků KA2 (téměř 13 %) nebyla očekávání naplněna a kurz hodnotili následně hůře, než bylo jejich původní očekávání. Rozdíly byly zaznamenány u hodnocení s ohledem na pozici, kdy u kurzů KA2 byla očekávání překonána u poloviny účastníků-vedoucích pracovníků, zatímco u seminářů KA3 to bylo v rámci této cílové skupiny jen u 14 %.

Doporučení: Scénář rozhovorů s účastníky obsahoval v rámci průběžné evaluace otázky směřující především na proces vzdělávání (přihlašování, technické a organizační podmínky a zájem o další akce). Evaluátoři budou v rámci sběru dat pro Závěrečnou evaluační zprávu (rozhovory) více pracovat s tématem očekávání, které ovlivňuje následné hodnocení jeho naplnění, uspokojení vzdělávacích potřeb, motivaci k dalšímu vzdělávání a aplikaci získaných informací do praxe.

Identifikace dalších oblast pro rozšíření vzdělávání

Na základě absolvování kurzů v rámci projektu vyjádřilo téměř 88 % účastníků KA2 a 99 % účastníků KA3 zájem o účast na obdobných vzdělávacích aktivitách.

Účastníci vzdělávacích akcí byli dotazováni, o jaké konkrétní další vzdělávání by měli zájem. Zmíněné vzdělávací potřeby lze tematicky rozdělit na dvě skupiny: ty, které je možné naplňovat v rámci vzdělávacích aktivit projektu (např. Památková péče, Restaurování, Dějiny umění) a na ostatní, které stávající projekt nepodporuje. Zde se jednalo především o IT dovednosti, využívání sociálních sítí, marketing a management, jazykové vzdělávání a vzdělávání v oblasti legislativní.

Doporučení: Projektový tým a následně vedení NPÚ může z velkého množství dat získaných z dotazníků účastníků a individuálních rozhovorů s pracovníky NPÚ čerpat podklady pro plánování dalšího vzdělávání zaměstnanců. Evaluátoři se zaměří v rámci sběru kvantitativních i kvalitativních dat na identifikaci vzdělávacích potřeb s ohledem na senioritu, postavení a organizační zařazení tak, aby závěrečná evaluace poskytla analytická data pro potřebu realizace KA7.

Identifikace překážek

Součástí průběžné evaluace bylo zjišťování a) překážek na straně účastníků vzdělávacích aktivit a za b) problémů a překážek realizačního týmu projektu. Ty se týkaly především stabilizace projektového týmu a přechodu do online prostoru z důvodu pandemie covid a byly podrobněji zmíněny výše v odstavci „Transformace vstupů ve výstupy.“

Data získaná z dotazníků účastníků vzdělávacích akcí v rámci KA2 a KA3 a na ně navazující rozhovory s pracovníky NPÚ potvrdila, že většina účastníků se nepotýkala s vážnějšími překážkami bránícími v účasti na vzdělávání. U KA2 to uvedlo 68 % účastníků a u KA3 dokonce téměř 90 %. Jako nejčastější překážka byla uvedena chybějící zastupitelnost na pracovišti. Především u vedoucích pracovníků se toto vyskytovalo ve vyšší míře (u KA2 tuto překážku uvedla třetina vedoucích odborů a každý čtvrtý vedoucí oddělení). Pozitivní zpětná vazba pro realizátory projektu i vedení NPÚ je, že se v minimálně míře objevovala překážka typu neochoty vedoucího vyslat pracovníka na vzdělávání či nejasný způsob přihlášení nebo nedostatek informací.

Doporučení: Nejčastěji identifikovanou překážkou pro účast vzdělávání byla omezená zastupitelnost zájemce o kurz či seminář. Toto je podnět pro vedení NPÚ, aby s touto skutečností v budoucnu pracoval. Vzhledem k tomu, že překážky byly vnímány častěji u KA2, které mají časově náročnější moduly (RMD 42 hodin, Památková péče 56 hodin) než jednodenní semináře v KA3, zaměří se na tuto oblast evaluátoři v rámci rozhovorů s účastníky vzdělávacích akcí a zároveň s účastníky, kteří konkrétní kurz nedokončili a s vedoucími pracovníky vysílajícími své podřízené na vzdělávání.

Ověření zájmu cílových skupin o e-learning (KA6)

Vzhledem ke skutečnosti, že v evaluovaném období nebyla ještě spuštěna e-learningová platforma, neprobíhalo zjišťování zájmu zaměstnanců NPÚ či účastníků online a prezenčních vzdělávacích akcí o e-learning. Realizační tým pracoval na hledání funkčního řešení a předběžné tržní konzultací s firmami zabývajícími se vytvářením e-learningových prostředí.

Doporučení: Vydefinovat zadání na tvorbu e-learningové prostředí s ohledem na podmínky projektu a zároveň využití i v období po jeho ukončení a začít realizovat její tvorbu a zprovoznění. U této klíčové aktivity KA6 je značný posun realizace oproti harmonogramu. Evaluátor bude pravidelně komunikovat s realizačním týmem o aktuální situaci v KA6 a na základě toho operativně nastavovat evaluační nástroje.

Ověření přínosu realizovaných vzdělávacích akcí v rámci KA2, KA3 a KA4

V rámci dotazníkového šetření i rozhovorů se účastníci vyjadřovali k přínosnosti absolvovaných aktivit a využití v praxi převážně pozitivně. Podle dat z dotazníků bylo celkově spokojeno s absolvovanou vzdělávací akcí téměř 96 % účastníků KA2 a 94 % účastníků KA3. Pozornost je potřeba věnovat údaji, že skupiny pracovníků, kteří v NPÚ působí méně, než jeden rok byl podíl nespokojených účastníků v rámci KA2 12,5 %.

Na otevřenou otázku, co se účastníci naučili nového, dominovaly u KA2 zejména dovednosti v oblasti měkkých dovedností: komunikace v rámci pracovního týmu i směrem k návštěvníkům objektů, asertivní chování. U seminářů KA3 vyzdvihovali rozšíření informací o novinky v oboru a příklady dobré praxe.

Doporučení: Dopadová evaluace bude tvořit významnou část Závěrečné evaluační zprávy a od toho se bude odvíjet činnost evaluátora v rámci zbývajících částí projektu. Doporučujeme zaměřit se na získání kvalitativních dat ověřující užitečnost a přínos pro cílovou skupinu (účastníky), případně kolegy/podřízené na pracovišti (přenos po absolvování vzdělávání) i NPÚ jako celku, a to z pohledu seniority, postavení v NPÚ i organizačního zařazení.

Další zjištění a podněty z evaluace v rámci PEZ

Budování týmu interních lektorů

Z rozhovorů s vedoucími pracovníky vyplynulo, že NPÚ má ve svých vlastních řadách řadu odborníků na vybraná témata, která jsou dlouhodobě předmětem vzdělávání zaměstnanců. Není tedy potřeba vždy hledat lektora mimo samotný NPÚ. Využitím lektorů z řad vlastních zaměstnanců může dojít k značnému ulehčení administrativy, přípravy a realizace vzdělávání.

Také v návaznosti na naše doporučení v rámci Vstupní evaluační zprávy doporučujeme zvážit a následně realizovat audit vlastních, vnitřních personálních zdrojů. Následně pak vhodnou formou zpracovat přehled vhodných adeptů pro lektorskou a konzultační činnost využívaných, jak k internímu vzdělávání zaměstnanců NPÚ, tak pro širší laickou veřejnost. Podchycení a zpřehlednění těchto kapacit pomůže zjistit, jaké množství specialistů a profilovaných odborníků má NPÚ ve vlastních řadách.

Způsob rekrutace těchto adeptů je možná kombinací několika cest, například:

- vyhlášením „výběrového řízení“ na místa interních lektorů, v rámci, kterého je možno očekávat přihlášení i těch zaměstnanců kteří mají zájem o sdílení svých zkušeností, praktických dovedností, ale také dostatečné sebevědomí a ochotu učit a obohacovat své kolegy a další posluchače
- vytipováním odborníků jednotlivými vedoucími pracovníky a Odborem edukace a dalšího vzdělávání. Tímto způsobem by se rozkrylo pole odborných pracovníků, kteří zatím neuvažovali o lektorské činnosti, obávají se nebo se skromně domnívají, že jejich odbornost ještě není na takové úrovni, aby byla předávána dále formou oficiálních vzdělávacích akcí.

Kromě odbornosti, odborných kompetencí a specializací je nutno u těchto interních lektorů pamatovat na velmi potřebné lektorské dovednosti. Mohli jsme se a stále se setkáváme s přednášejícími z řad vysoce ceněných odborníků majících know-how a dlouholetou praxi, avšak tyto neumějí dostatečně předat svým posluchačům díky minimálním lektorským dovednostem a schopnosti propojit se s publikem. Právě proto je nutné, aby i tito odborníci sami prošli příslušným vzděláváním a naučili se své znalosti, dovednosti a praktické zkušenosti předat poutavou, zábavnou a pochopitelnou formou svým kolegům zaměstnancům a v případě NPÚ také širší (ne)odborné veřejnosti.

Posílení lektorských kompetencí je systémová záležitost. Existuje řada kurzů pro získání psychologických, komunikačních, prezentačních a pedagogických dovedností v oblasti vzdělávání dospělých. Vzdělávání či kurzy mohou být ukončeny tak zvanou lektorskou zkouškou – Lektor dalšího vzdělávání v rámci Národní soustavy kvalifikací (https://www.narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-581-Lektor_dalsiho_vzdelavani).

Vybudování interního lektorského týmu je časově velmi náročné a podléhá řadě dílčích na sebe navazujících kroků. Zároveň jde o investici, která v konečném důsledku přináší minimálně dvojitý přínos. Prvním pozitivem přínosem je posílení kapacity vlastních zdrojů pro vzdělávání ostatních zaměstnanců NPÚ. Organizace se tak částečně oprostí od náročného hledání externích vzdělávacích aktivit, což je časově, administrativně i finančně náročné. Druhým pozitivním přínosem je rozvoj a zvyšování kompetencí samotných pracovníků v rámci jejich kariérního růstu v organizaci. Tento rozvoj napomáhá personální stabilizaci organizace. Být uznávaným odborníkem na danou oblast památkové péče, moci předávat své znalosti a zkušenosti z praxe dále svým kolegům, je pro mnohé zaměstnance motivací i oceněním.

Takto kvalifikované osoby v interním lektorském týmu nemusí pouze vzdělávat další zaměstnance formou klasických prezenčních přednášek, seminářů nebo workshopů. Mohou být konzultanty či kouči v dané odborné oblasti, mohou prezentovat zkušenosti či příklady dobré praxe na českých i zahraničních konferencích, platformách, stážích.

Doporučení: Následující části a čas projektu by bylo vhodné a jistě i výhodné využít například k prvotní fázi, tedy vytipování konkrétních osob specialistů, odborníků, budoucích lektorů. Jako smysluplné se jeví jakési „interní šetření“, zda se v řadách zaměstnanců nacházejí lidé, kteří by měli zájem předávat své znalosti, školit své kolegy. Nasnadě je využití pravidelně vycházejícího newsletteru a uveřejnění ankety, inzerátu, výzvy, soutěže. S takto získanými (či nezískanými) informacemi se dá dále pracovat a myšlenku vlastního lektorského týmu podpořit či naopak ji dále rozvíjet.