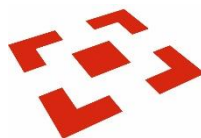




Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



NÁRODNÍ  
PAMÁTKOVÝ  
ÚSTAV

# Evaluace projektu OPZ Odborné vzdělávání pracovníků NPÚ

Registrační číslo: CZ.03.4.74/0.0./0.0/15\_025/0009399

## Závěrečná evaluační zpráva

Zpracováno pro Národní památkový ústav, státní  
příspěvková organizace

Zpracovatel:

SocioFactor s.r.o.

Daliborova 631/22, 709 00 Ostrava – Mariánské Hory

Vyhotoveno v roce 2023

**socio.factor**

sociální firma | výzkum a vzdělávání | služby

<http://www.sociofactor.eu>

## Obsah

1. Cíl evaluace.....	6
1.1. Předmět evaluace.....	6
1.2. Evaluační otázky .....	8
2. Metodologie řešení .....	10
3. Projekt .....	12
3.1. Cíle a aktivity projektu.....	12
3.2. Sběr a analýza dat.....	12
3.3. Hlavní zjištění.....	12
3.3.1. Průběh transformace vstupů ve výstupy.....	12
3.3.2. Naplňování výstupových parametrů projektu.....	20
3.3.3. Identifikace potřeb .....	25
3.3.4. Identifikace překážek .....	28
4. Klíčová aktivita 2 - Vzdělávací moduly.....	33
4.1. Sběr a analýza dat.....	33
4.2. Hlavní zjištění.....	34
4.2.1. Zájem o moduly .....	34
4.2.2. Nominace na účast v modulech .....	37
4.2.3. Ověření vhodnosti formy, rozsahu a využívaných metod a technik vzdělávání .....	38
4.2.4. Ověření vhodnosti věcného obsahu.....	43
4.2.5. Ověření přínosu a užitečnosti.....	47
5. Klíčová aktivita 3 - Semináře se zahraničními odborníky .....	51
5.1. Sběr a analýza dat.....	51
5.2. Hlavní zjištění.....	51
5.2.1. Zájem o semináře .....	52
5.2.2. Nominace na semináře.....	52
5.2.3. Ověření vhodnosti formy, rozsahu a využívaných metod a technik vzdělávání .....	52
5.2.4. Ověření vhodnosti věcného obsahu.....	53
5.2.5. Ověření přínosu a užitečnosti.....	54
6. Klíčová aktivita 4 - Zahraniční odborné stáže.....	56
6.1. Sběr a analýza dat.....	56
6.2. Hlavní zjištění.....	57
6.2.1. Zájem o zahraniční stáže .....	57
6.2.2. Nominace na zahraniční stáže.....	58
6.2.3. Ověření vhodnosti formy, rozsahu a využívaných metod a technik vzdělávání .....	60

6.2.4. Ověření vhodnosti věcného obsahu.....	63
6.2.5. Ověření přínosu a užitečnosti.....	66
7. Klíčová aktivita 6 - Tvorba e-learningové databáze.....	70
7.1. Sběr a analýza dat.....	71
7.2. Hlavní zjištění.....	72
7.2.1. Ověření zájmu CS o e-learning .....	72
7.2.2. Přínos e-learningu pro CS.....	73
8. Shrnutí a doporučení.....	76
8.1. Transformace vstupů do výstupů (EO1) .....	76
8.2. Kvantitativní zhodnocení výstupů (EO2) .....	77
8.3. Ověření zájmu cílových skupin o vzdělávací aktivity (EO3) .....	78
8.4. Reflektování potřeb cílových skupin (EO4) .....	80
8.5. Ověření vhodnosti formy, rozsahu a využívaných metod a technik vzdělávání (EO5).....	81
8.6. Ověření vhodnosti věcného obsahu (EO6).....	83
8.7. Identifikace potřeb v dalších oblastech (EO7).....	85
8.8. Identifikace překážek (EO9).....	87
8.9. Ověření přínosu vzdělávání pro CS a užitečnosti k vykonávané práci (EO10, EO11) .....	88
8.10. Ověření zájmu CS o e-learning a přínosu e-learningu pro CS (EO8, EO12) .....	90
8.11. Zhodnocení plánovaných efektů projektu (EO13) .....	91
8.12. Zhodnocení úspěšnosti/neúspěšnosti účastníků KA2, KA3, KA4 (EO14) .....	95
9. Seznam tabulek, obrázků a grafů .....	99
9.1. Seznam tabulek .....	99
9.2. Seznam obrázků .....	99
9.3. Seznam grafů .....	99
10. Seznam zdrojů .....	101
11. Seznam příloh .....	102

## Seznam zkratek

CAWI – Computer Assisted Web Interviewing

CS – cílová skupina

DU – modul Dějiny umění

EDV – edukace a další vzdělávání

GnŘ – Generální ředitelství

KA – klíčová aktivita

NPÚ – Národní památkový ústav

OEDV – Odbor edukace a dalšího vzdělávání

PEZ – Průběžná evaluační zpráva

PP – modul Památková péče

RMD I – modul Rozvoj měkkých dovedností úroveň I

RMD II – modul Rozvoj měkkých dovedností úroveň II

RT – Realizační tým

TM – Technický modul

ÚPO – Územní odborné pracoviště

ÚPS – Územní památkové správy

VEZ – Vstupní evaluační zpráva

ZEZ – Závěrečná evaluační zpráva

## 1. Cíl evaluace

Cílem evaluace bylo ověřit získané přínosy realizace projektu „Odborné vzdělávání pracovníků NPÚ jako nástroj pro zvýšení efektivity a péče o kulturní dědictví ČR“ pro cílovou skupinu (zaměstnance NPÚ a NPÚ jako celku), prověřit informování zaměstnanců o nových směrech a poznatcích v oboru památkové péče a potřebě jejich doplnění, ověřit soulad a zacílení vzdělávacích modulů ve vazbě na stávající potřeby a očekávání ze strany zaměstnanců a prověřit vhodnost formy, rozsahu a využívaných vzdělávacích metod a technik.

Úkolem závěrečné evaluace bylo popsat základní aspekty procesní evaluace a přednést výstupy dopadové evaluace za tento několikaletý vzdělávací projekt. Závěrečná evaluační zpráva obsahuje hodnocení výsledků a dopadů vybraných částí KA2, KA3, KA4, KA6 a plánovaných efektů projektu jako celku. Poslední fáze evaluace probíhala v období od června 2021 do února 2023, což znamenalo finalizaci výstupů evaluace tři měsíce před ukončením realizace celého projektu. Data pro závěrečnou evaluační zprávu byla sbírána kvantitativními i kvalitativními metodami (dotazníky, rozhovory individuální i skupinové, pozorování, desk research).

Dle původního evaluačního plánu měla závěrečná evaluační zpráva vypořádávat především otázky dopadu projektu. Skutečná realizace klíčových aktivit, jejich rozložení v čase a zdržení v prvních letech projektu však zapříčinili, že v období od června 2021 evaluátoři široce řešili otázky patřící do procesní evaluace. V projektu, který běžel téměř 5 let, se nakumulovala většina vzdělávacích aktivit, které byly předmětem evaluace, do jeho závěrečné třetiny. Některé z modulů do uzavření sběru kvantitativních dat pro evaluaci nebyly zahájeny (Správa depozitářů) nebo proběhl jen jeden běh (Technický modul). Díky průběžnému monitoringu projektových aktivit a spolupráci s realizačním týmem evaluátoři přizpůsobovali sběr dat aktuálnímu vývoji situace. Došlo proto k hodnocení náhradních modulů (Dějiny umění místo Správy depozitářů), navýšení počtu rozhovorů s účastníky zahraničních stáží či pozorování.

### 1.1. Předmět evaluace

Předmětem závěrečné evaluace bylo zhodnocení výsledků projektu, zejména míry naplňování vzdělávacích potřeb cílové skupiny a přínosy vybraných vzdělávacích akcí těchto čtyř klíčových aktivit: KA 2 - Vzdělávací moduly, KA 3 - Semináře se zahraničními odborníky, KA 4 - Zahraniční odborné stáže, KA 6 - Tvorba e-learningové databáze.

Tabulka 1: Přehled všech klíčových aktivit projektu a plánovaných evaluovaných klíčových aktivit

Klíčová aktivita	Rozsah evaluace v rámci celé externí evaluace	Rozsah evaluace v rámci ZEZ
<b>KA1 Metodické zajištění vzdělávacích aktivit projektu</b> Odborné metodické zajištění a vedení vzdělávacích aktivit projektu, ať již v podobě přímé práce s cílovou skupinou (“CS”) – zaměstnanci NPÚ – nebo zpracování metodických dokumentů a stanovisek pro přípravu a realizaci vzdělávacích aktivit obsažených v dalších klíčových aktivitách.	Klíčová aktivita nebyla evaluována samostatně, ale některé její dílčí části byly hodnoceny v souvislosti s procesní a dopadovou evaluací KA2, KA3, KA4, KA6.	Klíčová aktivita nebyla evaluována samostatně, ale některé její dílčí části byly hodnoceny v souvislosti s procesní a dopadovou evaluací KA2, KA3, KA4, KA6.

<p><b>KA2 Vzdělávací moduly</b> Rozdělení modulů do dvou hlavních pilířů:</p> <p>I. Odborné moduly (např. Technický modul, Dějiny umění, Krizový management památek při živelných pohromách)</p> <p>II. Osobnostní rozvoj pracovníků zahrnující tzv. soft skills aktivity</p>	<p>Evaluoány měly být následující vzdělávací akce:</p> <p>Pilíře I (Odborný):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• modul I. Technický modul</li> <li>• modul IV. Památková péče</li> <li>• modul VI. Krizový management památek při živelných pohromách</li> <li>• modul VIII. Správa sbírkových fondů a depositářů</li> </ul> <p>Pilíře II (Osobní rozvoj pracovníků):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• modul Komunikační dovednosti (I. úroveň)</li> <li>• modul Krizová komunikace (II. úroveň)</li> </ul>	<p>Evaluoány byly následující vzdělávací akce:</p> <p>Pilíře I (Odborný):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• modul I. Technický modul</li> <li>• modul IV. Památková péče</li> <li>• modul V. Dějiny umění (jako náhrada za modul VIII. Správa sbírkových fondů a depositářů)</li> </ul> <p>Pilíře II (Osobní rozvoj pracovníků):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• modul Komunikační dovednosti (I. úroveň)</li> <li>• modul Krizová komunikace (II. úroveň)</li> </ul>
<p><b>KA3 Semináře se zahraničními odborníky</b> Odborné přednášky se zahraničními experty z vybraných institucí památkové péče v Evropě.</p>	<p>Evaluoány měly být 3 vybrané semináře se zahraničními odborníky.</p>	<p>Evaluoán byl 1 seminář se zahraničními odborníky.</p>
<p><b>KA4 Zahraniční odborné stáže</b> Vícedenní stáže pro odborné pracovníky – studijní cesty se zaměřením na problematiku vhodnou pro pracovníky správ památkových objektů a odborné pracovníky v péči o památkový fond.</p>	<p>Evaluoány měly být 3 vybrané zahraniční stáže.</p>	<p>Evaluoáno bylo 6 zahraničních stáží.</p>
<p><b>KA5 Evaluace</b> Kvalitativní a kvantitativní výsledky projektu, zejména naplnění vzdělávacích potřeb cílové skupiny a hodnocení dílčích částí určených klíčových aktivit.</p>	<p>Tato aktivita byla naplňována sběrem kvantitativních a kvalitativních dat zpracovaných do vstupní, průběžné a závěrečné evaluační zprávy.</p>	<p>Tato aktivita byla naplňována sběrem kvantitativních a kvalitativních dat zpracovaných do závěrečné evaluační zprávy</p>
<p><b>KA6 Tvorba e-learningové databáze</b> Studijní opora pro ověřování znalostí získaných prezenční formou studia v rámci KA 2. Dále také studijní podpora pro zaměstnance, kteří z objektivních důvodů neabsolvují prezenční formu vzdělávání nebo její část, a pro nové pracovníky.</p>	<p>Evaluace tvorby a využívání e-learningové databáze pracovníky NPÚ.</p>	<p>Evaluace tvorby a využívání e-learningové databáze pracovníky NPÚ.</p>

<p><b>KA7 Analytický materiál pro nastavení kariérního a atestačního řádu v NPÚ</b> Podklad pro zahájení procesu nastavení kariérního a atestačního řádu v NPÚ.</p>	<p>Tato klíčová aktivita nebyla součástí evaluace. Naopak, výsledky evaluace jsou součástí zdrojů pro realizaci této klíčové aktivity.</p>
---	--

Cílem **procesní evaluace** bylo zhodnocení procesu realizace projektu, zejména pak řízení projektu, ověřování předpokladů úspěšné realizace projektu a naplňování cílů a výstupů projektu. Součástí procesní evaluace je hodnocení různých forem vzdělávání (seminářů, kurzů, zahraničních stáží, e-learningu) poskytovaného v rámci projektu. Za relevanci vzdělávacích aktivit je považována jejich schopnost reagovat na potřeby cílové skupiny, tedy zaměstnanců NPÚ, které byly identifikovány. Efektivitou byla míra úspěšnosti vzdělávacích aktivit při dosahování deklarovaných cílů. Výstupy procesní evaluace byla Průběžná evaluační zpráva a tato Závěrečná evaluační zpráva.

Cílem **dopadové evaluace** bylo ověření přínosu a užitečnosti realizovaných vzdělávacích aktivit (školení, seminářů se zahraničními odborníky, zahraničních odborných stáží a e-learningu) pro cílovou skupinu projektu. Zároveň dopadová evaluace řešila, do jaké míry bylo dosaženo všech plánovaných efektů projektu, a byly ověřeny nezamýšlené dopady, které nastaly v důsledku projektových aktivit.

Struktura zprávy a její obsah vycházely z evaluačních otázek a podotázek, které byly vypořádány samostatně pro jednotlivé klíčové aktivity. K tomuto kroku bylo přistoupeno z důvodu odlišnosti evaluovaných vzdělávacích aktivit co do obsahu, časové dotace, dodavatele, způsobu ukončení modulu, velikosti vzdělávané skupiny, nominace na akci.

## 1.2. Evaluační otázky

Závěrečná evaluační zpráva přináší odpovědi na evaluační otázky, které byly vypořádány v rámci procesní i dopadové evaluace.

### Hlavní evaluační otázky procesní evaluace

EO1 Jaký je průběh transformace, tj. do jaké míry se daří vstupy převést do žádoucích výstupů?

EO2 Do jaké míry jsou naplňovány tyto výstupové parametry projektu?

EO3 Do jaké míry mají cílové skupiny zájem o vzdělávací moduly, semináře se zahraničními odborníky a zahraniční stáže?

EO4 Byly projektové aktivity nastaveny tak, aby co nejvíce refletovaly potřeby cílových skupin?

EO5 Jak hodnotí absolventi vzdělávacích aktivit tyto aspekty formy a metod vzdělávání? (Srozumitelnost, Přenositelnost, Přiměřenost formy výuky, Poutavost výkladu, Interaktivita, Organizační stránka vzdělávání)

EO 6 Jak hodnotí absolventi vzdělávacích aktivit tyto aspekty věcného obsahu? (Aktuálnost témat, Dodržení tématu, Přepokládaná využitelnost v praxi, Hloubka/šíře probíraného tématu, Naplnění očekávání)

EO7 Do jaké míry přispívají stávající vzdělávací aktivity k identifikaci potřeb v dalších oblastech?

EO8 Do jaké míry mají cílové skupiny zájem o e-learning?



EO9 Jaké překážky musel při realizaci projektu překonat realizační tým a jaké překážky v zapojení vnímají účastníci vzdělávacích aktivit?

**Hlavní evaluační otázky dopadové evaluace**

EO10 Jaký byl přínos realizovaných vzdělávacích aktivit pro cílové skupiny?

EO11 Jaká byla užitečnost vzdělávacích aktivit ve vztahu k vykonávané práci?

EO12 Jaký byl přínos e-learningu pro cílové skupiny?

EO13 Do jaké míry bylo dosaženo plánovaných efektů? Bylo dosaženo i některých neočekávaných pozitivních nebo negativních efektů?

EO14 Jak lze hodnotit úroveň úspěšnosti/neúspěšnosti účastníků vzdělávacích modulů včetně důvodu nedokončení studia?

## 2. Metodologie řešení

Sběr dat pro závěrečnou evaluační zprávu probíhal s využitím kvantitativních i kvalitativních metod a technik. U jednotlivých klíčových aktivit byla kombinována dotazníková šetření s individuálními rozhovory, případně byla doplněna participativním pozorováním. Využívána byla také sekundární analýza dat a skupinové rozhovory se členy realizačního týmu projektu. Celkové metodologické směřování vycházelo z Teorií vedené evaluace dopadů. Systematicky bylo v rámci evaluace ověřováno, zda a za jakých podmínek platí, že realizované aktivity a jejich výstupy skutečně přináší předpokládané okamžité dopady, zda a za jakých podmínek vedou k dlouhodobějším a žádoucím dopadům. Při zpracování ZEZ byl respektován Logický model projektu a Evaluační matice, které byly součástí Vstupní evaluační zprávy.

### a) Individuální a skupinové rozhovory

Individuální rozhovory byly využívány především pro sběr dat u zaměstnanců NPÚ a lektorů, skupinové u realizačního týmu projektu. Evaluátoři měli připraveny scénáře pro rozhovory. Ty byly upraveny dle komunikačního partnera, klíčové aktivity a evaluační otázky, na kterou rozhovor cílil. Při přípravě na rozhovory byly využity výstupy z hodnotících dotazníků, aby evaluátoři mohli při rozhovorech jít do hloubky a zaměřit se na informace, které kvantitativními metodami nešlo zjistit v rozsahu potřebném pro provedení procesní a dopadové evaluace.

Tabulka 2: Přehled rozhovorů uskutečněných pro zpracování ZEZ

Komunikační partneři	Počet rozhovorů pro ZEZ
členové realizačního týmu projektu	3 skupinové rozhovory
účastníci vzdělávacích aktivit v rámci KA2	16 individuálních rozhovorů
lektori, tlumočníci, garant modulu (nad rámec původního evaluačního plánu)	4 individuální rozhovory
účastníci vzdělávacích aktivit v rámci KA3	3 individuální rozhovory
účastníci vzdělávacích aktivit v rámci KA4	14 individuálních rozhovorů (z toho 5 nad rámec evaluačního plánu)
zaměstnanci NPÚ, kteří se vzdělávacích aktivit neúčastnili – mapování motivů	5 individuálních rozhovorů
zaměstnanci NPÚ, kteří vzdělávací moduly úspěšně neukončili – mapování překážek	7 celkem (z toho 5 účastníků, kteří neukončili modul a 2 dokončili napříč běhy)
zaměstnanci NPÚ, kteří dokončili napříč běhy (nad rámec původního evaluačního plánu)	2 individuální rozhovory
vedoucí pracovníci NPÚ, kteří spolurozhodovali o výběru účastníků aktivit	5 individuálních rozhovorů

Rozhovory se zaměstnanci NPÚ probíhaly převážně online nebo telefonicky, výjimečně osobně. Skupinové rozhovory s realizačním týmem byly vždy v online formátu. Z rozhovorů byly provedeny audiozáznamy, které byly pro potřebu analýzy přepsány do elektronické podoby a poté byly záznamy smazány. Oproti původnímu plánu bylo provedeno i několik krátkých individuálních rozhovorů s lektory odborných kurzů a tlumočníky do znakového jazyka (KA2).

### b) Dotazníková šetření

Sběr dat pro ZEZ dotazníkovou formou probíhal v KA2, KA3, KA4 a KA6, a to jen online formou dotazování CAWI. Dotazníky distribuoval zadavatel (garanti jednotlivých vzdělávacích aktivit) formou

rozeslání internetového odkazu na daný dotazník. Pro potřeby evaluace byly sesbírány a evaluátory analyzovány dotazníky distribuované mezi:

- účastníky všech evaluovaných vzdělávacích aktivit v rámci KA2
- účastníky 1 vzdělávací aktivity v rámci KA3
- účastníky 6 zahraničních odborných stáží v rámci KA4
- všechny zaměstnance NPÚ v rámci evaluace KA6.

Pro potřeby zpracování dat ZEZ byly v dotaznících (KA2, KA3, KA4) provedeny úpravy v kategoriích, které jsou určeny pro další třídění a analýzu dat. K úpravě došlo na podnět evaluačního týmu a vše bylo schváleno vedoucím projektu. Konkrétně došlo k upuštění od vyhodnocování kategorie „počet let na stávající pozici v NPÚ“ a pro kvantitativní výzkum byla používána jen kategorie „počet let v NPÚ.“ Při dílčím vyhodnocování dat bylo zjištěno, že je nadbytečné sledovat obojí, protože odpovědi jsou většinou totožné. Při rozhovorech byli respondenti dotazováni na oba tyto údaje pro případ, že by daná skutečnost měla vliv na jejich odpovědi.

Druhá úprava byla provedena při třídění respondentů dle seniority, tedy počtu let u NPÚ. Během dílčího zpracování bylo zjištěno, že je velmi malý počet respondentů v kategoriích „méně než 1 rok“ a „1 rok a více, ale méně než 3 roky.“ Kvůli malému vzorku v těchto kategoriích došlo ke spojení těchto dvou skupin do jedné, která měla parametr „méně než 3 roky.“ Výsledná škála poté vypadala následovně: „méně než 3 roky“ (1. kategorie), „3 až 5 let“ (2. kategorie), „6 a více let“ (3. kategorie).

V dotaznících byl jeden z povinných údajů „pracovní pozice.“ Účastníci měli na výběr ze čtyř možností: Vedoucí odboru, Vedoucí oddělení, Referent a Jiné. Při zpracování kvantitativních dat z dotazníkových šetření evaluátoři zjistili, že respondenti ve velké míře využívali možnost „Jiné“ a vypisovali svou pracovní pozici. Proto bylo po dohodě se zadavatelem dohodnuto, jak konkrétně budou tyto odpovědi tříděny, jestli zůstanou v kategorii „Jiné“<sup>1</sup>, nebo budou přesunuty do kategorie „Referent“ případně jiné.<sup>2</sup>

### **c) Sekundární analýza dat**

Pro sekundární analýzu dat byla využívána projektová dokumentace, data z e-learningové databáze a Newsletter (zpravodaj vydávaný v rámci projektu).

### **d) Participativní pozorování**

Zúčastněné pozorování proběhlo, jak osobně přímo na místě kurzu či semináře, tak v online prostoru. Evaluátoři byli účastni na vybraných vzdělávacích akcích v rámci aktivit KA2, KA3. Konkrétně proběhlo jedno zúčastněné pozorování na semináři se zahraničním odborníkem (KA3) a 7 pozorování na kurzech Rozvoj měkkých dovedností I. a II. a Památková péče (4 pozorování byla na místě prezenční výuky, 3 na online platformě.)

---

<sup>1</sup> Jiné – přiřazena pozice edukátor, PR, průvodce, lektor-instruktor, technolog, zahradník, zahradník-údržbář, pracovník návštěvnického provozu, konzervátor, pracovník péče o mobiliář, kurátor

<sup>2</sup> Vedoucí odboru – přiřazena pozice ředitel

Referent – přiřazeny pozice správce depozitáře, zástupce správce památky, archeolog, garant území, specialista, pracovník referátu výzkumů, průzkum a dokumentace, památkář, zahradní architekt, dokumentátor, programový a projektový pracovník

## 3. Projekt

### 3.1. Cíle a aktivity projektu

Předmětem projektu „Odborné vzdělávání pracovníků NPÚ jako nástroj pro zvýšení efektivity a péče o kulturní dědictví ČR“ bylo nabídnout zaměstnancům vzdělávání v odborné šíři a rozsahu, který do té doby v NPÚ nebyl realizován. Jednalo se o dlouhodobý projekt, který byl zahájen 1. 9. 2018 a skončí 31. 5. 2023. Jeho celková doba byla 57 měsíců. Hlavním cílem projektu byla profesionalizace více než 50 % zaměstnanců NPÚ prostřednictvím zvýšení znalostí a dovedností v odborných a interpersonálních oblastech výkonu památkové péče. Cílem bylo vytvořit a realizovat oborové a vzdělávací moduly (kurzy) pro zaměstnance NPÚ, které odrážejí aktuální potřeby a zároveň se mají stát východiskem pro dlouhodobý cíl NPÚ v návaznosti na strategické materiály – vytvoření komplexního vzdělávacího systému podporovaného kariérami řádem instituce.

Webová stránka projektu: <https://www.npu.cz/cs/o-nas/organizacni-schema/povinne-zverejnovane-informace/dotace-z-evropskych-zdroju/41147-odborne-vzdelavani-pracovniku-npu-jako-nastroj-pro-zvyzeni-efektivnosti-a-pece-o-kulturni-dedictvi-cr>

### 3.2. Sběr a analýza dat

Pro potřeby provedení evaluace po stránce procesní i dopadové byly použity rozhovory se členy realizačního týmu projektu a sekundární analýza dat z projektové dokumentace. Pro doplnění byla použita také data z dotazníkových šetření, zúčastněných pozorování a individuálních rozhovorů s účastníky vzdělávacích akcí.

Zdrojem kvantitativních dat byly výstupy z dotazníků vyplněných účastníky po ukončení vzdělávacích akcí. V dalším textu Závěrečné evaluační zprávy je při popisu kvantitativních výsledků za účastníka/respondenta považován účastník vzdělávání, který vyplnil dotazník. Dotazníky distribuoval projektový tým a byl vždy rozeslán všem účastníkům, kteří nastoupili do modulu či kurzu bez ohledu na to, zda vzdělávání dokončili.

### 3.3. Hlavní zjištění

#### 3.3.1. Průběh transformace vstupů ve výstupy

##### **Nastavení procesů**

Národní památkový ústav, a především realizační tým projektu, jako řešitel projektu, se po celou dobu realizace vypořádával se zásadní skutečností. Tou byla dlouhá doba od okamžiku vzniku nápadu napsat projekt až po jeho úspěšné ukončení. To, co je u několikaletých projektů výhodou (např. prostor řešit klíčové aktivity postupně, průběžně je vyhodnocovat, nastavit systém projektového řízení), se v případě tohoto projektu stalo v určitých momentech zátěží. Asi nejsilněji členové realizačního týmu vnímali, že pracovníci, kteří projekt připravovali a byli na jeho startu, postupně z projektu odešli. „*Nikdo z těch, kdo v letech 2016-2017 připravovali projekt, není v tuto chvíli v realizačním týmu.*“ Stávajícímu týmu tedy chyběli kolegové, kteří by měli jakousi „projektovou paměť“ a pomohli by pochopit některé původní záměry a důvody, proč jsou dané klíčové aktivity v projektu nastaveny tak, jak jsou. „*Spousta aktivit v projektu byla naplánována dávno předtím a často lidmi, kteří tady již nejsou. A my musíme dodržovat něco, co mělo nějaký důvod. A protože spousta aktivit je daná smluvně. A tak to není možné měnit.*“ Je náročné nastavovat procesy v projektu systematicky, když je nejasná vize, mění se personální obsazení týmu, ale také širší prostředí projektu (personální změny na úseku NPÚ, do jehož gesce projekt spadá, změna priorit instituce atp.).

V kombinaci s pandemií covidu-19, ekonomickou krizí, změnou společenského klimatu a dosavadní nezkušeností NPÚ se vzdělávacím projektem takového rozsahu, měl NPÚ opravdu nelehkou úlohu. Na absenci zkušeností s projekty podobného typu reagovala členka RT: *„Šli jsme neprošlapanými cestami, naplnění směrnic, práce s ESF, s vnitřními systémy. A můžu říct, že až teď, na konci projektu, jsme si teprve jisti administrativními kroky. Byli jsme pionýry.“*

### **Řízení projektu**

Projektový tým prošel během své realizace úplnou a na některých pozicích dokonce několikerou **personální obměnou**. Personální nestabilita byla výrazná v první polovině realizace projektu, což bylo popsáno ve Vstupní a Průběžné evaluační zprávě. Na začátku roku 2021 došlo k zásadní změně, kdy na klíčové pozice vedoucího a koordinátora projektu byli přijati externí pracovníci. Došlo zároveň k intenzivnímu zapojení pracovníků Odboru edukace a dalšího vzdělávání NPÚ a 1. náměstka, do jehož gesce projekt spadal, a k obsazení pozice redaktora projektu. Důležitým, až klíčovým momentem pro úspěšné řízení projektu, bylo **rozdělení jednotlivých modulů či klíčových aktivit garantům**, kteří zodpovídali za úspěšnou realizaci svěřené části projektových aktivit. Situace v realizačním týmu se tímto začala znatelně zlepšovat a v následujícím období došlo k personální stabilizaci. Na podzim 2022 pracoval realizační tým ve složení: vedoucí projektu OPZ, koordinátor vzdělávacích aktivit, propagační pracovník, dva odborní pracovníci. Mimo samotné pracovníky projektu se významně podílela na realizaci vedoucí OEDV a dvě pracovnice OEDV, které vypomáhaly s organizací vzdělávání na pozicích garantů kurzů.

Rozhodnutí přijmout do klíčových pozic (vedoucí projektu a koordinátor projektu) externí pracovníky, tedy osoby, které nebyly dosud zaměstnanci NPÚ, bylo pro projekt pravděpodobně správným krokem. Schopnost řídit téměř až „krizově“ dlouhodobý projekt, který měl skluz v realizaci klíčových aktivit, navíc v nevyzpytatelné době pandemie covidu-19, byla v danou chvíli prioritou. Zkušenost příchodích externistů s řízením projektů vybalancovala jejich neznalost prostředí instituce NPÚ a absenci vzdělání v oblasti památkové péče. Z druhé strany projekt ukázal, že při přípravě a organizaci odborných modulů je vzdělání členů realizačního týmu v památkové péči, a především znalost vnitřního prostředí NPÚ, nezbytná. Člen projektového týmu a dlouholetý zaměstnanec NPÚ řekl: *„Z hlediska znalosti prostředí a hlediska lidského a komunikace s kolegy máme náskok oproti externistům.“*

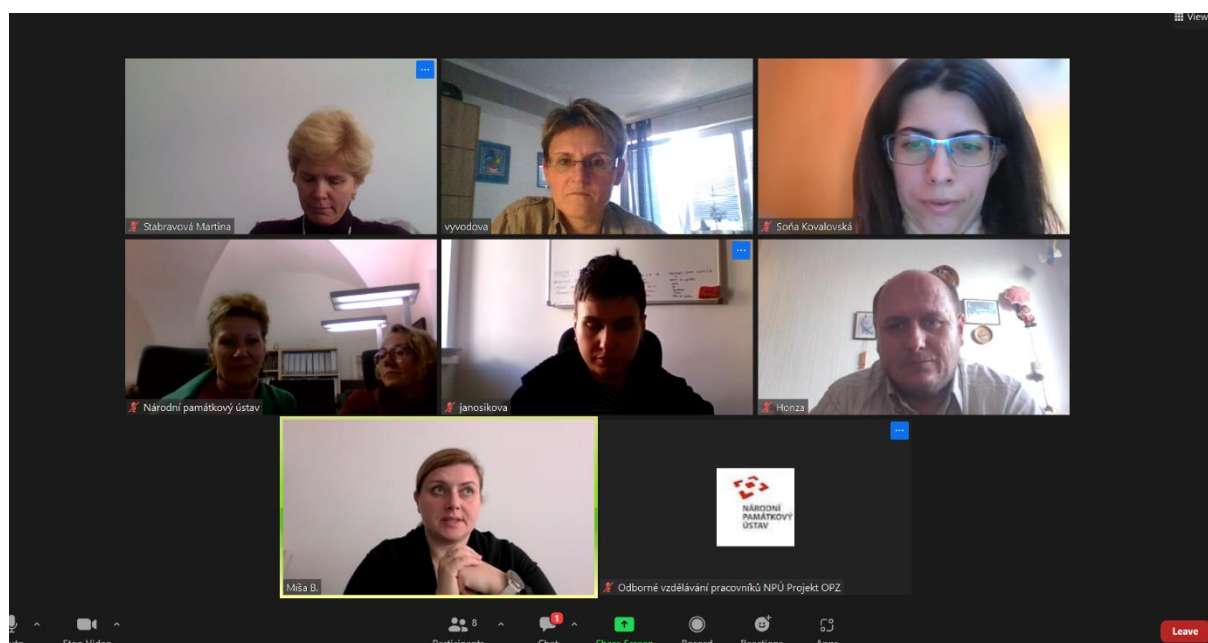
Téma týkající se **složení realizačního týmu** tak rozsáhlého projektu vzdělávání bylo diskutováno i v rozhovoru s širším realizačním týmem v rámci hodnocení projektu. Jeden z externích pracovníků týmu se vyjádřil takto: *„Někdy osobní vazby v rámci NPÚ pomohly, někdy to bylo snazší, když jsme byli externisté. Protože jsme poskytli jiný úhel pohledu než ti, kteří jsou v organizaci zafixováni. Podařilo se nám prosadit věci, které byly dříve v NPÚ nemožné, například služební platební karta na zahraniční stáž. V projektu jim to hodně pomohlo a předtím se to v rámci projektu vůbec nedařilo prosadit.“*

*„Vidím výhodu toho, že nejsme zaměstnanci NPÚ, že nejsme vtahováni do interních záležitostí. Nebereme si osobně případnou nepřízeň jiných pracovníků NPÚ.“* „Jsem v intenzivním kontaktu s těmi (myšleno členy RT z řad interních zaměstnanců NPÚ), co prostředí znají. Takže to zase takový problém být externista nebyl.“

Členové realizačního týmu z řad pracovníků NPÚ vyjádřili externím pracovníkům uznání: *„Děkujeme externistům, že to zvládli. Nebylo by to snadné i pro interního pracovníka, řešit projekt a dodržet všechny směrnice a pokyny.“* „A to je pro mě velká zkušenost. Že odborný projekt musí mít nějakého garanta zevnitř organizace. Pak může mít externího administrátora a tak. Pro mě to vychází do budoucna jednoznačně, s externisty opatrně.“

Co se týče řízení projektového týmu, tak se podařilo po personální změně na začátku roku 2021 postupně nastavit efektivní **systém komunikace**. Vzhledem k tomu, že v tomto období vrcholila další vlna covidu-19, bylo řízení týmu, stejně jako realizace klíčových aktivit, přenesena téměř výhradně do online prostoru. Tým spolu začal intenzivně každý den komunikovat, konaly se min. 2x týdně porady minitymů, byly zavedeny pravidelné týdenní porady RT, podporu týmu poskytoval 1. náměstek. Po celé evaluované období (06/2021 – 02/2023) byl projektový tým stabilizován, změny v jeho obsazení byly minimální, významná byla pomoc interních pracovníků Odboru evaluace a dalšího vzdělávání, kteří se podíleli na rekrutaci účastníků vzdělávání, samotné organizaci kurzů a distribuci hodnotících dotazníků. Tato výpomoc však byla částečně na úkor běžné edukační činnosti NPÚ, kdy bylo například rozhodnuto o neotevření kurzů pro veřejnost. V rozhovoru s RT byl zmíněn ještě jeden klíčový moment, který zefektivnil práci RT, tím bylo rozdělení garantování jednotlivých modulů mezi interní i externí členy projektového týmu.

Obrázek 1: Online skupinový rozhovor s realizačním týmem projektu



Vzhledem k rozsahu projektu provázela NPÚ také **administrativní zátěž** spojená s realizací klíčových aktivit, jejich vykazováním, kontrolou naplňování indikátorů. Při skupinovém rozhovoru se tým shodl na tom, že tato součást projektu byla v počátcích naprosto podceněna, což dokládají slova jedné z odborných pracovníků projektu: „Když jsme s tím začínali, tak jsme měli k dispozici jen nějakou tabulku, kterou vytvořila paní, která u nás pracovala jako sekretářka. A na té tabulce jsme žili asi rok a půl.“ A dále popisuje proces nastavování výkaznictví: „Zavázali se k 970 lidem, kteří splní 40 hodin bagatelní podpory – s tím, jak je to velké množství lidí a jak dlouhý čas na to měl být, tak nebyl žádný plán, jak ty informace sbírat a hlídat jejich naplňování. Za minulého náměstka bylo určeno, jaká kvóta přijde na pracoviště, ale už se nevyřešil způsob, jak budeme ty informace schraňovat. To nebylo naplánováno, postupně jsme vytvářeli nějaký systém na základě přihlášek, tvořili jsme v Google tabulkách a pak až vznikl komplikovaný systém pravidel. Nebylo to naplánováno předem.“

Zároveň doplnila i **doporučení pro budoucí vzdělávací projekty** NPÚ: „Kdyby projekt tohoto rozsahu začínal znovu, tak bych určitě doporučila, aby v rozpočtu byla nějaká položka pro jednoduchou databázi. Protože my používáme excelové tabulky, které simulují funkci databáze. A kromě toho je ještě databáze MPSV, do které musí ručně přenášet informace z těch jejich tabulek projektových. Jedna sada dat je u nás a druhá u nich. A uprostřed sedím já.“

### **Efektivita spolupráce aktérů**

Projekt byl realizován napříč celým NPÚ, některé jeho aktivity (vzdělávání) se týkaly vybraných profesních skupin zaměstnanců, ale vzhledem ke způsobu nominace na kurz, propagaci otevíraných modulů a publicity, zasáhla menší či větší mírou téměř všechna pracoviště. V tak velké státní organizaci, která má dvě tisícovky zaměstnanců, široké spektrum profesních skupin, více liniíovou organizační strukturu, celorepublikovou působnost, byla pro úspěch projektu nezbytná **podpora vedení NPÚ a spolupráce vedoucích pracovníků**. Za vedení je považováno nejvyšší vedení NPÚ (generální ředitelka, náměstci), ředitelé územních pracovišť, ale také vedoucí odborů a vedoucí oddělení. Z rozhovorů evaluátorů s členy realizačního týmu vyplynulo, že není možné jednoduše popsat tuto stránku realizace projektu. Jednoznačně se vyjádřili k podpoře ze strany přímo nadřízeného 1. náměstka (a to u obou, kteří v průběhu projektu byli na této pozici) a i u nejužšího vedení NPÚ projekt prioritu měl. Co se týče druhé roviny, ředitelů jednotlivých územních pracovišť, tak situaci jeden z členů RT na podzim 2022 popsal takto: *„Někteří projekt hodně podporují, někteří se ho snaží co nejvíce ignorovat. Což vychází i z těch výsledků naplňování projektu, které zpracováváme na kolegia, která bývají 6-7x do roka. Na nižší úrovni jednotlivých územních pracovišť je to už „fifty-fifty“. Někdo to trpí, někdo naopak je za to rád, někdo se do toho zapojovat nechce a nestojí o to, aby se do toho hodně zapojovali jeho zaměstnanci.“*

Rozdílnost v přístupu k podpoře projektu vnímají podobně všichni členové realizačního týmu. *„Je asi 19 regionálních pracovišť. Některá se od začátku projektu aktivně zapojovala, vysílala na kurzy své lidi. Dávali pozor, věděli o tom. A u některých pracovišť se teprve před půl rokem začali účastnit vzdělávání. Záleží, jak je aktivní ředitel a tak podobně. Jednotlivá pracoviště se od sebe v přístupu k projektu liší.“*

Realizační tým zmínil také úskalí, které přinášel zásah některých odborníků – zaměstnanců NPÚ – do přípravy vzdělávacích modulů: *„Máme odborné námětky v NPÚ, kdy náplň kurzů je přesně jejich odbornost. Takže někdy jsme měli něco naplánováno k realizaci, bylo to odsouhlaseno radou na začátku projektu a najednou vysoce odborní postavení lidé na GŘ začali dělat změny v programu. Což může být přínos, ale i nevýhoda. U modulů Rozvoj měkkých dovedností do toho nikdo nemluvil, stávalo se to u odborných modulů.“*

Projekt si procházel velmi rozdílnými obdobími, s časem se dostával do stále širšího povědomí napříč pracovišti v rámci celé ČR. Svůj vývoj měla i podpora projektu na úrovni vedení instituce: *„Konkrétně teď, když už skoro končí projekt a máme před sebou poslední sadu aktivit, tak náměstci aktivně vstupují do diskuze, ptají se, co ještě plánujeme, co by se ještě dalo udělat, případně mají nějaké konkrétní požadavky. A najednou začínají být aktivní, už je to skoro pozdě, že to z těchto evropských peněz už neuděláme.“*

### **Podmínky pro přihlašování zaměstnanců do jednotlivých vzdělávacích aktivit**

Téma přihlašování zaměstnanců ke vzdělávání bylo hodnoceno ze dvou pohledů. Prvním byla spíše technická stránka, zahrnující propagaci a samotný proces přihlašování zájemců na jednotlivé aktivity. Druhá stránka se týkala podmínek, které byly zaměstnancům NPÚ vytvářeny, aby se mohli do vzdělávání přihlásit a účastnit se ho. Popis způsobů nominace, vytváření podmínek pro účast i identifikace překážek jsou rozpracovány u jednotlivých klíčových aktivit v dalších kapitolách textu (3.3.4., 4.2.2., 5.2.2., 6.2.2.).

V průběhu projektu se zlepšovaly podmínky pro přihlašování zájemců o vzdělávání. V rámci **propagace otevíraných modulů** byly rozepisovány realizačním týmem hromadné e-maily, které poskytovaly potřebné informace o způsobu přihlášení. Informace o přípravě vzdělávání byly šířeny také přes vedoucí pracovišť.

Pro lepší informovanost o realizaci projektu a také připravovaných vzdělávacích akcích a volných kapacitách byl využíván Newsletter Projektů vzdělávání. V krátkých článkách nebo přehledných tabulkách se čtenáři dověděli základní parametry kurzů a mohli se jedním kliknutím dostat do jednoduchého elektronického formuláře přihlášky, která byla vytvořená a spravována administrátory projektu v prostředí Google.

Obrázek 2: Ukázka nabídky kurzů z Newsletteru Projektů vzdělávání č. 8

Kurz	Délka	Místo konání	Forma	Termín	Volná místa	Přihláška
Restaurování	8 dní, 56 hodin	Praha	prezenční	03-05/2022	34	<a href="#">zde</a>
Dějiny umění	14 dní, 84 hodin	Praha/online	kombinovaná	01-11/2022	24	<a href="#">zde</a>
Rozvoj měkkých dovedností	6 dní, 42 hodin	Ostrava	prezenční	03/2022	13	<a href="#">zde</a>
Rozvoj měkkých dovedností	6 dní, 42 hodin	Kroměříž	prezenční	03-04/2022	5	<a href="#">zde</a>
Rozvoj měkkých dovedností	6 dní, 42 hodin	Brno	prezenční	04-05/2022	10	<a href="#">zde</a>
Rozvoj měkkých dovedností II.	6 dní, 42 hodin	Kroměříž	prezenční	04-05/2022	6	<a href="#">zde</a>

Zpětná vazba z dotazníků a rozhovorů s účastníky vzdělávacích akcí ukázala, že ohledně přihlašování mělo komplikace jen velmi málo z nich. U KA2 uvedlo nejasné přihlášení do kurzu 2,9 % respondentů a nedostatek informací před kurzem 6,8 %. U KA3 tyto komplikace nevedl nikdo a u zahraničních stáží KA4 řešilo nejasnosti okolo přihlášení či nedostatek informací celkem 3,3 % (5 osob ze 149).

Fáze mezi tím, kdy se účastníci přihlásí na nějaký modul a samotným zahájením akce, byla pro jednotlivé garanty často náročná. Podíl na tom měla například nedisciplinovanost pracovníků, kteří se odhlašovali těsně před spuštěním kurzu. U seminářů se zahraničními odborníky (KA3) se dle sdělení garantky hodně lidí přihlásilo, ale pak se už neodhlásilo a nezúčastnilo se, byl tam „velký odpad.“ Při online kurzu se ani někteří nepřipojili. Náročnější však byly situace ve změně nahlášených účastníků u zahraničních výjezdů (KA4), kdy organizátoři museli opravdu ve velmi krátkém čase využít náhradníky a změnu zadministratovat (např. výměny letenek).

Garantka modulu (KA2) se setkávala každý den s tím, že se někdo e-mailem nebo telefonicky omlouval z účasti na kurzech RMD. Málokdy se ale stávalo, že by se někdo nezúčastnil bez omluvy. Po rychlé rekapitulaci cca dvacítky běhů RMD shrnuje: „Ale snad jen jednou se vzdělávací skupina sešla v plném počtu.“ Co se týče odborných kurzů (KA2), ve kterých byly početnější skupiny a časová dotace delší, tak se garanti setkávali s tím, že se lidé omlouvají úplně na poslední chvíli, pár hodin před zahájením. „U kurzu Diagnostika v Telči to bylo obzvlášť a někteří se ani neomluvili. Asi si uvědomili, že musí až do Telče.“ Jako nejproblematictější, co do účasti, byl modul Památková péče poslední 4. běh. Projektový tým musel dokonce přistoupit k tomu, že se prezenční listiny podepisovaly při odchodu, aby účastníci neodcházeli předčasně. Jedna z členek RT během skupinového rozhovoru v listopadu 2022 doplňuje: „Teď na podzim se to stává častěji i v kurzech RMD. Je to asi také dáno tím, že některá pracoviště tlačila na účast pracovníků v kurzu z důvodu naplnění bagatelní podpory, a tak se stávalo, že se člověk ráno přišel podepsat na prezenční listinu a pak odešel. To jsem pochopila, že je tam fakt z donucení proto, aby se kvóta naplnila. Jsou to výjimky, které se množí s koncem projektu.“

Kvantitativní data i rozhovory se zaměstnanci NPÚ (úspěšnými i neúspěšnými účastníky, vedoucími pracovníky) signalizovaly, že s blížícím se koncem projektu se tlak na zapojení pracovníků do vzdělávacích aktivit a naplnění bagatelní podpory zvyšoval. Vedoucí a jejich podřízení byli vyzýváni k tomu, aby si vybrali některý z modulů. Proto je potřeba brát s určitou rezervou data z dotazníků, která se týkala způsobu nominace na kurz či modul. Pracovník si například vybral konkrétní modul sám,



ale proto, že si musel nějaké vzdělávání vybrat. Tato jakási jen částečná dobrovolnost pak mohla u některých účastníků přispívat k větší kritice při hodnocení organizace a obsahu kurzu. Situaci dokládají slova některých účastníků odborného modulu KA2:

*„Kurz jsem si zvolila sama, než by mi byl nějaký kurz vybrán, protože nesplňuji 40 bodů ze vzdělávacích programů. Tento kurz se mi jevil jako nejvhodnější pro svou pozici referenta.“*

*„Nutnost dosáhnout 40 bodů. Nikdo mi však kurz nenařídil, ale pokud potřebuji ty body, tak mi nic jiného nezbyvá.“*

*„Bylo mi řečeno, že se musíme všichni zúčastnit, protože potřebujeme mít splněny nějaké kvóty. Tento kurz mi vzhledem k mému zařazení přišel jako tematicky nejsmyslnější z toho, co bylo k dispozici.“*

### **Zpracování doporučení evaluátorů do běžícího projektu**

Po celé období **realizační tým projektu a evaluátoři úzce spolupracovali**. Byla nastavena pravidelná komunikace hlavního evaluátora s projektovým managementem. Sběr dat, poskytování dokumentace pro evaluaci, kooperace při domlouvání rozhovorů a pozorování probíhala bez problémů. Realizační tým při realizaci klíčových aktivit pracoval s výstupy z Průběžné evaluační zprávy, včetně doporučení evaluátorů. Při individuálních i skupinových rozhovorech se členy projektového týmu, pracovníky OEDV i 1. náměstkem byla vždy znát snaha projekt úspěšně dotáhnout do konce, zájem o konzultace nad dílčími výstupy hodnocení jednotlivých klíčových aktivit a ochota podílet se na evaluaci.

V PEZ byla uvedena některá **doporučení evaluátorů** směrem k NPÚ. Například budování spolupráce mezi projektovým týmem a OEDV pro zajištění kampaně v rámci rekrutace cílové skupiny do vzdělávacích aktivit nebo využívání podpůrných nástrojů pro propagaci projektových aktivit. Realizační tým si toto vzal za své, o posílení projektového týmu o interní pracovníky OEDV bylo psáno výše. A co se týče komunikační kampaně, tak byl vydáván například Newsletter, který plnil jak úlohu informační (co se v projektu chystá, jaké jsou podmínky účasti na vzdělávání), tak motivační (výstupy z hodnocení účastníků, reportáže ze stáží). O Newsletteru je více rozepsáno v dalším textu.

Ke zlepšení **informování zájemců o vzdělávání** došlo také díky přerozdělení rolí v projektovém týmu – přidělení garantů k jednotlivým modulům. Garanti měli k dispozici podrobné informace o harmonogramech, naplněnosti jednotlivých běhů a mohli tak operativněji reagovat na převis či naopak nedostatek zájemců o svěřený modul. Zároveň se garanti zaměřili u KA2 na účastníky, kteří předčasně ukončili některý z modulů a vyjednávali s nimi o možnostech dokončení v rámci jiného běhu. Odborná garantka evaluátorům sdělila: *„Děláme revizi docházky ve všech modulech. Snažíme se oslovit a motivovat ty, kteří nedokončili kurz/modul, aby si jej dodělali. Aby přijeli na prezenční výuku a dodělali si certifikát. Volíme individuální přístup, píšeme jim maily s vysvětlením, kolik jim ještě schází, aby dokončili úspěšně vzdělávání. Pracovníci na to reagují, hlásí se k účasti.“* Tento postup jednoznačně přispěl ke zvýšení počtu úspěšných absolventů RMD, Technického modulu nebo Památkové péče. To dokládají nejen statistiky, ale také výstupy z rozhovorů evaluátorů s účastníky, kteří této možnosti využili.

Dalším tématem, které bylo zmíněno ve výstupech PEZ, byla **online výuka**. Realizační tým dle doporučení sledoval zpětné vazby na online výuku v jednotlivých modulech a na základě dotazníků, rozhovorů s lektory i konzultaci s evaluátory vytypoval moduly, u kterých byl žádoucí návrat k prezenční výuce. Tak tomu bylo konkrétně u KA2 – moduly Rozvoj měkkých dovedností I. a II. Naopak u seminářů se zahraničními odborníky (KA3) se online přenosy osvědčily a zůstaly součástí realizace této klíčové aktivity. Převaha online výuky zůstala po uvolnění protipandemických opatření i v některých běžích

odborných modulů, a to buď celý modul (Památková péče) nebo kombinovaně s prezenčními semináři (Technický modul, běh č. 2).

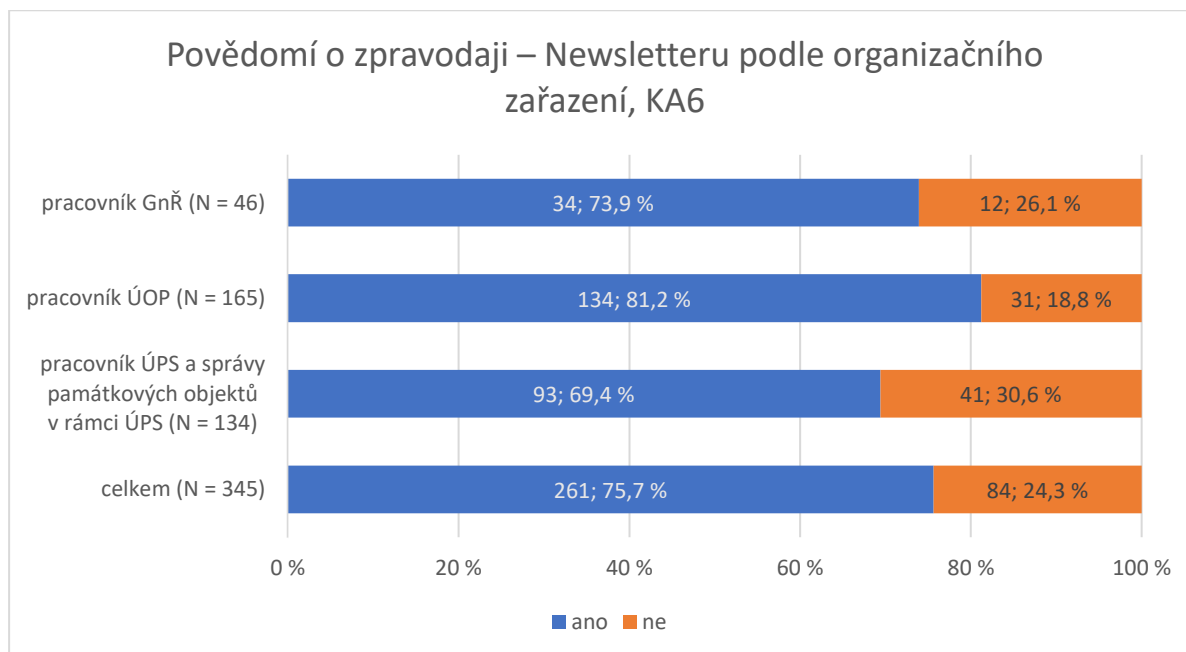
### Forma předávání informací o plánovaných vzdělávacích akcích cílové skupině

Jak bylo zmíněno výše, projektový tým zintenzivnil v posledních dvou letech projektu informační kampaň směrem k cílové skupině. Realizační tým jako hlavní komunikační kanál používal **rozesílání informačních zpráv do služebních e-mailů** cílové skupiny. U tohoto způsobu propagace zmiňoval RT limity, se kterými se setkával. Jedním z nich byla skutečnost, že nemohou spoléhat na to, že lidé opravdu čtou to, co se jim posílá. „*Můžeme komunikovat z naší strany všemi povolenými způsoby, ale nemůžeme zaručit, že ten cílový člověk třeba dočte e-mail do konce.*“ Pro zefektivnění tak některé kampaně opakovali, do toho rozesílali e-maily s upřesňujícími informacemi pro přihlášené a žádosti o vyplnění hodnotícího dotazníku. Proto se začaly objevovat kritické hlasy pracovníků, že dostávají hodně e-mailů a rozčiluje je to. Garantka jednoho modulu řekla: „*Je to těžké najít rovnováhu, komunikujeme s velice pestrou paletou osob.*“

Kromě hromadných e-mailů s nabídkou vzdělávacích akcí, pravidelným reportem vedení NPÚ o plnění projektu a plánech, byl ještě vydáván projektovým týmem občasník Newsletter. Od začátku projektu do konce roku 2022 bylo vydáno celkem 10 čísel.

Po dohodě evaluátorů s projektovým týmem projektu byl vytvořen krátký dotazník, který byl v lednu 2023 distribuován do e-mailu všech zaměstnanců NPÚ. Elektronický dotazník se zaměřil na **hodnocení e-learningové databáze (KA6) a Newsletteru**. U Newsletteru se jednalo o zjištění povědomí zaměstnanců NPÚ o existenci tohoto převážně elektronicky distribuovaného občasníku. Celé ¾ respondentů odpověděly, že o projektovém Newsletteru už slyšely. A jak ukazuje následující graf, tak bylo povědomí o Newsletteru rozšířené podobně i podle organizačního zařazení pracovníků.

Graf 1: Povědomí o Newsletteru podle organizačního zařazení, KA6



Na další otázku, která zjišťovala, zda se s některým z čísel Newsletteru pracovníci setkali, 239 z 345 (69,3 %) respondentů uvedlo, že ano. Při doplňující otázce na formu uvedlo 95,8 % respondentů, že jim přišel e-mailem a 13,4 % ho zaregistrovalo na e-learningovém úložišti. Dva respondenti viděli Newsletter v tištěné podobě a jeden ho zaregistroval v rámci zápisu z kolegia ředitelů. Jednoznačně se

tedy v tomto šetření ukázalo, že elektronická podoba je nejrozšířenější. Ovšem NPÚ by měl pamatovat i na zaměstnance, kteří nemají služební e-mail nebo jej z důvodu charakteru své profese využívají minimálně (např. zahradníci, pracovníci údržby, sezónní pracovníci). Newsletter je vytvářen v podobě, která je graficky upravena tak, aby se dala jednoduše vytisknout a distribuovat mezi zaměstnance v tištěné podobě (např. nástěnky, společné prostory).

Obrázek 3: Ukázka z Newsletteru č. 10 vydávaného v rámci projektu

Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

ZÁŘÍ 2022 / Č. 10

NÁRODNÍ  
PAMÁTKOVÝ  
ÚSTAV

## NEWSLETTER PROJEKTU VZDĚLÁVÁNÍ

ANEB INFORMACE PRO ZAMĚSTNANCE NÁRODNÍHO PAMÁTKOVÉHO ÚSTAVU

SHRNUTÍ LETNÍCH MĚSÍCŮ POKU  
2022 A PLÁNY NA ZBYTEK ROKU

Podmínky projektu pro připomenutí - s. 2  
Volné kapacity některých kurzů i další aktivity - s. 3  
Úložiště e-learningových vzdělávacích materiálů - s. 7

Trondheim. Zdroj fotografie: Michaela Blažková (licence Canva)

### VOLNÉ KAPACITY NĚKTERÝCH KURZŮ A DALŠÍ AKTIVITY

Stále máme volné kapacity v některých kurzech, proto se podívejte na přehled níže, kde uvádíme i přihlašovací linky - stačí kliknout na název kurzu.

Název kurzu	Místo konání	Volná kapacita
Památková péče	Brno	10
Diagnostika	Tečej	10
RMD 22_běh	Č. Budějovice	4
RMD 24_běh	Praha	7
RMD 25_běh	Brno	9

**Technický modul**

Víme, že někteří z vás na tento kurz čekali dlouho, o to větší radost máme z toho, že jsme kurzu konečně mohli vdechnout život a zprístupnit jej vám, našim kolegům.

Protože první běh kurzu ještě probíhá, představíme si pouze ty části kurzu, které již proběhly.

První část kurzu byla praktická v podobě **Stavebně-historického průzkumu (SHP)** na zámku Stvolínky (okr. Česká Lípa), který prochází komplexní rekonstrukcí. Lektory tohoto bloku byli Ing. Jiří Bláha, Ph.D. a Mgr. Michal Panáček, kteří provedli účastníky kurzu oběma dny. Tématem SHP byla panská sídla drobnější šlechty a jejich vývoj od 16. do 19. století a také stavební vývoj venkovského kostela od 14. do 19. století. Probírána byla teorie k problematice SHP a tvorba jeho elaborátů, historie stavebně-historických

Nidarská katedrála, Trondheim  
Zdroj fotografie: Jiri Chmelensky

### ÚVODNÍ SLOVO

Milé kolegyně, milí kolegové,

v letošním roce vám přinášíme již třetí newsletter, v jehož rámci bychom vás chtěli informovat nejen o novinkách v projektu, ale také připomenout některé základní informace o projektu.

Projekt Odborné vzdělávání zaměstnanců Národního památkového ústavu už postupil do své závěrečné fáze, do konce projektu zbývá pouhých devět měsíců. Děkujeme, že se do projektu stále aktivně zapojujete a přispíváte tak k tomu, abychom naplnili potřebné indikátory o počtu proškolených a certifikovaných osob.

Neustáváme však v našich aktivitách, proto jsme v nevádné době spustili další z velkých kurzů - Technický modul. V létě proběhly také dvě zahraniční stáže. Aktuálně připravujeme několik seminářů se zahraničními odborníky a další zahraniční stáže. O všem, co se nám do tohoto vydání newsletteru nevejde, vás budeme průběžně informovat hromadnými emaily.

Děkujeme za vaši stálou přízeň a těšíme se na další setkání v rámci projektu.

Michaela Blažková a Martina Stabrová

### PODMÍNKY PROJEKTU PRO PŘIPOMENUTÍ

Abyste už dál netápali

Protože se stále setkáváme s nejasnostmi ohledně základních podmínek projektu z pohledu jejich účastníků, dovolujeme si je opět připomenout.

Abyste byli do projektu započítáni jako "úspěšně ukončení", je potřeba, abyste splnili jednu z následujících dvou podmínek:

1. Splnění minimálně **40 hodin tzv. bagatelní podpory** = proškolenosti (tj. 40x60 minut výuky).
2. **Získání certifikátu z kurzu**, přičemž každý má jiné podmínky pro jeho získání (vesměs se však jedná o alespoň 85% účast na kurzu a v některých případech také o odevzdání písemné práce).

- **Některé kurzy jsou zakončeny certifikátem, aniž by došlo k naplnění 40h bagatelní podpory.**
- Každá z těchto podmínek se pro účely plnění projektu započítává u každého člověka pouze jednou. Nezáleží tedy na tom, kolikrát dosáhne 40 hodin proškolenosti, či kolik má certifikátů.
- Některé aktivity (hlavně specializované workshopy) nemají ani 40 hodin, ani nejsou zakončeny certifikátem, proto je potřeba si aktivity zkompenzovat tak, abyste dosáhli 40 hodin proškolenosti, např. účasti na jednodenním semináři se zahraničními odborníky.

V případě, že máte dotaz, jak si v projektu stojíte, neváhejte se obrátit na: [projektvzdelavani@npu.cz](mailto:projektvzdelavani@npu.cz).

Zdroj fotografie: Michaela Blažková (licence Canva)

Nádvoří zámku Stvolínky.  
Zdroj fotografie: Soňa Kovalovská

## Studijní materiály

Forma, rozsah a obsah studijních materiálů se odlišoval modul od modulu. Bylo to dáno časovou dotací modulu, tématem, lektorským obsazením i metodou výuky. Evaluátoři se zaměřili na studijní opory KA2, protože se jednalo o vzdělávání dlouhodobější, rozsáhlejší co do obsahu, případně ukončené vypracováním závěrečné práce. Na rozdíl od jednodenních seminářů se zahraničními odborníky v KA3, kde se jednalo jen o přednášky, v rámci kterých byli účastníci jen pasivními příjemci lektorského výkladu.

Účastníci **modulu Rozvoj měkkých dovedností** obdrželi před zahájením vzdělávání souhrn (cíle, časová dotace modulu, témata jednotlivých bloků, doporučená literatura). Lektoři využívali prezentace, případně pracovní listy, které koordinátorky distribuovaly účastníkům prezenční výuky před jednotlivými bloky. Komplikovanější to bylo v případě online výuky RMD, kde museli účastníci pracovat s elektronickou podobou studijní podpory nebo si zajistit vytištění sami. Manuály, prezentace, pracovní listy jsou volně k dispozici všem zaměstnancům NPÚ na e-learningovém úložišti, a to i po ukončení projektu. Z hodnotících dotazníků vyplynulo, že 83,8 % účastníků obdrželo tištěné materiály. Ze 150 účastníků, kteří měli k dispozici tištěné materiály, 67,3 % **hodnotilo materiály jako určitě užitečné** ve vztahu k probíranému tématu, a zbývajících 32,7 % jako spíše užitečné.

Například u **modulu Památková péče** měli přihlášení zájemci k dispozici sylabus kurzu včetně anotace všech přednášek a prezentace jednotlivých přednášejících ve formátu PDF. Kromě vstupních organizačních informací obdrželi od garanta také přímý link na intranetové úložiště, kde byly dané

dokumenty k dispozici, a to i po dobu po ukončení modulu. Navíc účastníci před exkurzí dostali e-mailem také podklady k této praktické části - skeny článků a užitečné odkazy na další materiály k tématu exkurze veřejně publikované na internetu. Účastníci, kteří v dotaznících odpověděli, že obdrželi tištěné materiály (31 %), pak hodnotili tyto studijní podklady jako určitě nebo spíše užitečné. U Technického modulu uvedlo jen 6 z 31 účastníků, že dostalo tištěné materiály.

Vzhledem k nesourodosti odpovědí respondentů ohledně tištěných materiálů v rámci odborných modulů KA2 nevyhodnocovali evaluátoři podrobně tuto položku. Nesoulad byl pravděpodobně dán některým z těchto důvodů, či jejich kombinací: a) některé běhy byly online a jiné prezenčně, b) někteří účastníci nebyli přítomni na úvodní přednášce, kde byly studijní materiály k dispozici, c) odlišným vnímáním, co jednotliví účastníci považují za tištěný materiál.

### **Rizika a předpoklady úspěchu – monitoring dynamiky rizik**

Ve Vstupní evaluační zprávě byly definovány předpoklady pro úspěšnost realizace projektu: zájem cílových skupin o vzdělávací aktivity projektu, vhodná koordinace a komunikace projektového týmu, využívání získaných dovedností a poznatků a zajištění kvalitních dodavatelských služeb. A právě poslední zmíněné **dodavatelské služby** provázely realizační tým po celou dobu projektu. Bohužel se naplnily predikce ze Vstupní evaluační zprávy, ve které byly identifikovány možné překážky týkající se dodavatelských služeb. Vybrané vzdělávací aktivity (především KA2) byly v projektové žádosti řešeny formou externího dodavatele. Protože jednotlivé moduly byly tematicky odlišné, musely být řešeny samostatnými veřejnými zakázkami. Například jiný dodavatel byl u modulu Rozvoj měkkých dovedností, jiný u Památkové péče, jiný u Technického modulu. Realizační tým v první fázi projektu neměl téměř žádné zkušenosti s institutem veřejných zakázek, celý proces byl administrativně velmi náročný, docházelo k opakovaným vypisováním výběrových řízení (např. z důvodu nesplnění technické kvalifikace dodavatelů, špatně nastavené ceny). Odborná témata týkající se památkové péče jsou specifická a v rámci ČR je omezený počet odborníků na dané témata a někteří z nich jsou navíc zaměstnanci NPÚ. S agendou dodavatelských služeb ještě úzce souvisí smlouvy, které musel management projektu upravovat dle aktuální situace, kterou nebylo možné předvídat při vyhlášení zadávacích podmínek soutěže (např. změna prezenční výuky na online z důvodu pandemie).

Přes velkou snahu vedoucího projektu a vedení NPÚ nabrala realizace některých vybraných modulů zpoždění. Například první běh Technického modulu byl spuštěn až na podzim 2022. Modul Správa sbírkových předmětů ještě o několik měsíců později, protože musel být vyhlášován opakovaně z důvodu nezájmu dodavatelů. Realizační tým začal od roku 2021 v mnohem větší míře využívat možnosti pro úspěšnost výběrových řízení – např. formou předběžné tržní konzultace či analýzou zájmu potenciálních dodavatelů, což se pozitivně projevilo na výsledcích jednotlivých výběrových řízení na dodavatele vzdělávacích služeb.

Co se týče **zájmu cílových skupin** jako jednoho z předpokladů úspěšnosti projektu, tak toto je zmíněno v dalším textu a evaluátoři se podrobněji zabývali profilem zájemců i v kapitolách u jednotlivých klíčových aktivit. Během skupinového rozhovoru s širším projektovým týmem v listopadu 2022 bylo vedoucím projektu avizováno, že kvantitativní indikátory projektu (počty účastníků jednotlivých modulů, počet zahraničních stáží, počet seminářů se zahraničními odborníky, vznik e-learningové databáze) budou do konce projektu naplněny.

### **3.3.2. Naplňování výstupových parametrů projektu**

Vzhledem ke skutečnosti, že v době vypracování ZEZ ještě nebyla ukončena realizace některých vzdělávacích aktivit, jsou data v tabulce aktuální k 30. 12. 2022, a je zde předpoklad, že konečné

statistiky projektu ještě nabydou změn. Na první měsíce roku 2023 byly například plánovány další běhy Technického modulu<sup>3</sup> a modulu Správa sbírkových předmětů či další zahraniční stáže.

V rámci ZEZ měla být provedena **bilance kvantitativních parametrů výstupů projektu**: počet míst, počet přihlášených, počet účastníků školení, počet účastníků školení, kteří dokončili vzdělávání, počet účastníků, kteří získali certifikát. Podrobná čísla jsou uvedena v následující tabulce, která obsahuje přehled za celý projekt do 30. 12. 2022, tedy i kurzy a semináře, které nebyly předmětem evaluace.<sup>4</sup> Při čtení tabulky je potřeba přihlížet k faktu, že počty certifikátů uvedených u jednotlivých běhů jsou orientační, protože někteří účastníci zahájili vzdělávání v jednom běhu a dokončili jej úspěšně v rámci jiného běhu.

Tabulka 3: Kvantitativní zhodnocení výstupů projektu k 30. 12. 2022

KA2 Název modulu/běh	Realizace	Kapacita kurzu	Počet přihlášených	Počet účastníků	Počet účastníků, kteří dokončili běh	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 I - 9. běh	online	15	15	14	9	9
RMD I - 10. běh	prezenčně	15	16	13	12	12
RMD I - 11. běh	prezenčně	15	18	15	10	10
RMD I - 12. běh	prezenčně	15	15	11	5	5
RMD I - 13. běh	prezenčně	15	18	13	8	8
RMD I - 14. běh	online	15	21	16	9	9
RMD I - 15. běh	prezenčně	15	19	15	13	13
RMD I - 16. běh	prezenčně	15	19	17	13	13
RMD I - 17. běh	prezenčně	15	17	15	9	9
RMD I - 18. běh	prezenčně	15	10	6	4	4
RMD I - 19. běh	prezenčně	15	19	13	7	7
RMD I - 20. běh	prezenčně	15	19	14	8	8
RMD I - 21. běh	prezenčně	15	15	13	10	10
RMD I - 22. běh	prezenčně	15	16	14	11	11
RMD I - 23. běh	prezenčně	15	18	16	9	9
RMD I - 24. běh	prezenčně	15	12	11	9	9

<sup>3</sup> Do data 7. 3. 2023 dle sdělení garantky proběhly ještě další dva běhy Technického modulu.

<sup>4</sup> Tabulka neobsahuje tzv. OON akce – praktické kurzy a školení, které spadaly pod KA2, modul Kulturní krajina. Ty byly organizovány v první fázi projektu.

KA2 Název modulu/běh	Realizace	Kapacita kurzu	Počet přihlášených	Počet účastníků	Počet účastníků, kteří dokončili běh	Certifikát
RMD I – 25. běh	prezenčně	15	10	9	5	5
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
RMD II - 4. běh	prezenčně	15	22	15	9	9
RMD II - 5. běh	prezenčně	15	15	8	5	5
RMD II - 6. běh	online	15	20	20	16	16
RMD II – 7. běh	prezenčně	15	18	14	14	14
RMD II – 8. běh	prezenčně	15	18	15	10	10
Památková péče - 1. běh	online	50	65	63	43	40
Památková péče - 2. běh	prezenčně	50	39	33	13	9
Památková péče - 3. běh	online	50	90	88	49	32
Památková péče – 4. běh	prezenčně	50	45	38	15	12
Technický modul – 1. běh	prezenčně	neuveďeno	74	60	20	19
Dějiny umění – 1. běh	online, exkurze prezenčně	neuveďeno	neevídováno	76	31	28
Dějiny umění – 2. běh	online, exkurze prezenčně	neuveďeno	150	131	38	?
Diagnostika <sup>5</sup> - 1. běh	prezenčně	25	14	12	10	10
Diagnostika - 2. běh	online, exkurze prezenčně	25	22	21	12	12
Diagnostika - 3. běh	online, exkurze prezenčně	25	23	23	15	15
Diagnostika - 4. běh	prezenčně	25	32	26	26	26
Diagnostika - 5. běh	prezenčně	25	22	13	12	12
Vícezdvojové financování	online	neuveďeno	neevídováno	38	12	12
Restaurování – 1. běh	online	50	87	86	56	49
Restaurování – 2. běh	prezenčně	50	52	44	27	23
Restaurování – 3. běh	prezenčně	50	neevídováno	62	32	25
Restaurování – 4. běh	prezenčně	50	53	47	26	20

<sup>5</sup> Celý název modulu: Diagnostika poruch historických konstrukcí a ochrana památek při živelných pohromách

Vzhledem k odlišnosti jednotlivých vzdělávacích akcí byla podrobněji rozpracována bilance kvantitativních parametrů podle klíčových aktivit. U KA2 byla kapacita kurzů měkkých dovedností naplněna u RMD I z 91,7 % a u RMD II z 97,5 %. U Památkové péče byla plánovaná kapacita dokonce překročena o 20 %, což umožňovala především forma výuky – online přednášky kombinované s jednodenní exkurzí v terénu.

Tabulka 4: Kvantitativní zhodnocení naplnění kapacity modulů KA2 k 30. 12. 2022

Modul KA2	Počet běhů/celková kapacita	Počet přihlášených	Počet účastníků	Naplnění kapacity
Rozvoj měkkých dovedností I	25/375	401	344	91,7 %
Rozvoj měkkých dovedností II	8/120	140	117	97,5 %
Památková péče	4/200	239	222	120 %
Technický modul <sup>6</sup>	1/neuvedena	74	60	-
Dějiny umění	2/neuvedena	nesledováno	207	-
Diagnostika	5/125	113	95	76 %
Restaurování	4/200	192 (údaje za 3 běhy)	239	120 %

U seminářů se zahraničními odborníky v rámci KA3 nebylo relevantní počítat naplnění kapacity, protože forma výuky nabízela neomezený počet účastníků. Z 12 seminářů proběhlo 6 jen online, 5 bylo kombinovaných (možnost prezenční účasti + online přenos) a 1 proběhl jen prezenční formou. Z následující tabulky je vidět, že seminářů se účastnilo od tří desítek osob až sto a více zájemců z řad pracovníků NPÚ.

Tabulka 5: Kvantitativní zhodnocení naplnění seminářů se zahraničními odborníky KA3 k 30. 12. 2022

Modul KA3	Forma	Kapacita	Počet účastníků
Památky v kontextu jejich charakteristik a vlivů	online	neomezeně	163
Sakrální a funerální architektura ve Finsku	kombinovaně	neomezeně	128
Římský institut restaurování	online	neomezeně	110
Nové technologie v restaurování	online	neomezeně	105

<sup>6</sup> Stav aktualizovaný k 7. 3. 2023

Technický modul	3/neuvedeno	228	186	-
-----------------	-------------	-----	-----	---

Modul KA3	Forma	Kapacita	Počet účastníků
Využití nových technologií v restaurování uměleckých děl	online	neomezeně	102
Anglický systém památkové péče	online	neomezeně	102
Památková péče na Slovensku	online	neomezeně	88
Polský systém památkové péče	kombinovaně	neomezeně	87
Ekologicko-ekonomická udržitelnost historických budov	kombinovaně	neomezeně	81
Dokumentace moderní vilové architektury počátku 20. stol.	kombinovaně	neomezeně	60
Krajinářské parky	kombinovaně	50	36
Ochrana a hodnocení technických památek	prezenčně	60	34

**U zahraničních stáží KA4** problém s naplněním kapacit nebyl. Počet zájemců převyšoval počet míst o více než 20 %. Kapacity jednotlivých stáží byly limitovány způsobem dopravy i možnostmi lektorů/zahraněních odborníků, kteří se účastníkům exkurzí věnovali. Realizační tým operativně pracoval s databází náhradníků, protože se stávalo, že někteří zájemci na poslední chvíli nemohli stáž absolvovat (např. z důvodu nemoci nebo absence potřebného očkování proti covidu-19).

Tabulka 6: Kvantitativní zhodnocení naplnění zahraničních stáží KA4

Modul KA4	Kapacita	Počet přihlášených (vč. náhradníků)	Počet účastníků
Rakousko, Mauerbach I.	45	54	44
Rakousko, Mauerbach II.	34	40	34
Polsko, Vratislav	23	26	23
Německo, Sasko, Braniborsko	37	49	37
Velká Británie, Londýn I.	30	34	30
Slovensko	43	45	43
Norsko, Trondheim	28	38	28
Velká Británie, Londýn II.	30	41	30
CELKEM	270	327	269

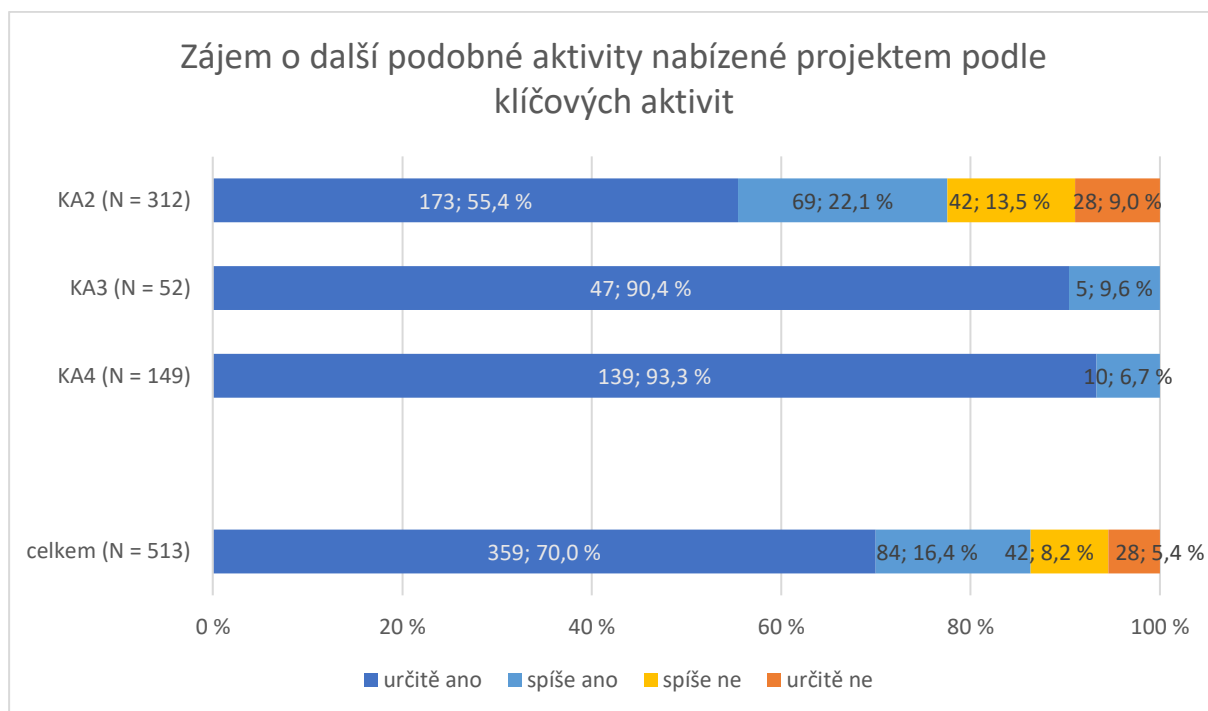


### 3.3.3. Identifikace potřeb

Projekt měl za cíl vzdělat cílovou skupinu v odborných oblastech formou seminářů, stáží, e-learningu, přednášek a kurzů. Zároveň měl přinést NPÚ, jako zaměstnavateli a zadavateli vzdělávání, zpětnou vazbu týkající se potřeb cílové skupiny. Evaluátoři pro identifikaci potřeb využívali data z dotazníkových šetření a z rozhovorů se zaměstnanci NPÚ (vedoucími pracovníky, účastníky vzdělávacích akcí, pracovníky OEDV).

Na základě odpovědí účastníků vzdělávání v rámci evaluovaných klíčových aktivit 2, 3 a 4, byl zjišťován **zájem o další podobné aktivity, které projekt nabízel**. Je možné také interpretovat, jakou motivaci účast na vzdělávání u pracovníků vyvolala. Při pohledu na celkové výstupy bylo zjištěno, že 70 % účastníků (359 z 513) by mělo určitě zájem o podobné aktivity, naopak 5,4 % (28 z 513) určitě ne. Rozdíl byl u jednotlivých klíčových aktivit. U semináře se zahraničním odborníkem (KA3) a zahraničních stáží (KA4) se objevily jen kladné odpovědi, tedy všichni respondenti měli určitě nebo spíše zájem o další aktivity. Ne tak jednoznačná situace byla u modulů v rámci KA2, kde 22,5 % účastníků by po zkušenosti se vzděláváním spíše nebo určitě zájem v budoucnu nemělo. Podrobně je situace zanalyzována v kapitole 4.2.5. Ověření přínosu a užitečnosti.

Graf 2: Zájem účastníků o další podobné aktivity nabízené projektem podle klíčových aktivit



V rámci dotazníkových šetření, která probíhala v rámci hodnocení vzdělávání v KA2, KA3, KA4, byla účastníkům položena otázka: „**Jaké téma vzdělávací aktivity by Vás zajímalo natolik, že byste se do něj přihlásil/a?**“ Evaluátoři měli k dispozici celkem 482 dotazníků, kdy na tuto otevřenou otázku odpovědělo 347 respondentů. Odpovědi byly zanalyzovány a sepsány do tabulky č. 7, ve které je uvedeno téma, četnost výskytu v dotaznících – celkový i rozpad podle organizačního zařazení. Je ještě nutno podotknout, že při zpracování dat bylo zjištěno, že ve svých odpovědích reagovali účastníci především v reakci na kurz/modul/seminář/stáž, které právě absolvovali a hodnotili v daném dotazníku. Tedy cca 90 % respondentů, kteří uvedli, že by měli zájem o měkké či komunikační dovednosti, bylo z řad účastníků kurzu RMD. Například účastníci RMD II uváděli v rozhovorech, že by měli v budoucnu zájem o kurz na téma duševní hygieny. Podobně to tak bylo u odborných modulů či

stáží, kdy absolvované vzdělávání bylo jakousi inspirací k dalšímu vzdělávání, ale v daném či příbuzném tématu – tedy prohloubení, rozšíření znalostí a dovedností o další techniky či postupy, exkurze na podobné téma, ale v jiné lokalitě atd. Konkrétní vzdělávání tedy ve většině případů generovalo zájem, ale ve stejné oblasti. Výjimkou bylo uvedení dalšího vzdělávání v jazykových či IT dovednostech, které bylo zmiňováno opakovaně i během rozhovorů se zaměstnanci napříč pracovními pozicemi či organizačním zařazením.

V následující tabulce je vidět, že nejčastěji bylo zmiňováno vzdělávání v měkkých dovednostech (vč. komunikačních), téma architektura, IT dovednosti a památková péče. Zajímavější však je pohled na žádaná témata podle organizačního zařazení respondentů.

U pracovníků ÚOP patřily mezi tři preferovaná témata: 1. Architektura, 2. Památková péče, 3. IT dovednosti.

U pracovníků ÚPS to byla tato témata vzdělávání: 1. Měkké dovednosti, 2. Péče o sbírky; Správa objektu, 3. Zahrady; IT dovednosti.

U pracovníků Generálního ředitelství to byly na prvním místě kurzy měkkých dovedností a zbývající témata už byla zmíněna jen v řádu jednotlivců.

Tabulka 7: Témata, o která by měli respondenti zájem podle organizačního zařazení (N = 347)

Témata vzdělávacích aktivit, o které by měli v budoucnu respondenti zájem	Pracovník GnŘ	Pracovník ÚOP	Pracovník ÚPS a správy pam. objektů v rámci ÚPS	Celkem
měkké dovednosti (vč. komunikačních)	7	17	23	47
architektura	2	37	7	46
IT (word, excel, grafické programy, GIS, cloudové služby)	2	20	12	34
památková péče	2	21	7	30
rekonstrukce památkových objektů	2	14	10	26
zahrady		12	12	24
dějiny umění	2	13	6	21
restaurování		12	8	20
péče o sbírky		5	13	18
prezentace a popularizace	2	7	9	18
správa objektu	3	2	13	18
technologické postupy		14	4	18
cizí jazyky	3	7	7	17
archeologie	2	11		13
psychologie a zvládání stresu		5	6	11
praktická výuka dobových technik	2	5	3	10
management a grantová politika	1	2	6	9
prohlídkové trasy a expozice		1	8	9

Témata vzdělávacích aktivit, o které by měli v budoucnu respondenti zájem	Pracovník GnŘ	Pracovník ÚOP	Pracovník ÚPS a správy pam. objektů v rámci ÚPS	Celkem
technické památky	1	6		7
dokumentace		5		5
zahraniční exkurze a stáže		2	3	5
historie obecně		1	4	5
jiné	2	2	4	8

Evaluátoři během rozhovorů kladli řadovým zaměstnancům i pracovníkům na vedoucích pozicích otázku, **jakou podobu by mělo mít další vzdělávání u NPÚ**, zda upřednostňovat individuální studijní plány nebo flexibilní možnosti. Nikdo z dotázaných se nepřiklonil jednoznačně k některému z těchto řešení. Uváděli kombinaci jakéhosi povinného základu (např. u nových zaměstnanců, absolventů) a k tomu flexibilní složku vzdělávání, která dává příležitost rozšiřovat si speciální znalosti a dovednosti dle potřeby profesních skupin zaměstnanců. Zmiňováno bylo, že vzdělávání by mělo cílit na **nové trendy a postupy v památkové péči**, mělo by podporovat skrze vzdělanost svých zaměstnanců konkurenceschopnost NPÚ. „*Institute by měla podporovat zaměstnance, aby byli konkurenceschopní při jednání s externím světem – investory, profesionály z různých oborů.*“ (vedoucí pracovník, ÚOP)

Jedna z pracovníků ÚPS na otázku, jaká by měla být podoba dalšího profesního vzdělávání, odpověděla: „*Upřednostňuji výběr, tedy možnost skládat si vzdělávání sama. Kdybych měla dáno vzdělávání jen na svou profesi, tak to pro mě není motivující. Dělán 13 let(?) průvodce a nechat se vzdělávat jen v této oblasti mi připadá neefektivní a měla bych tendence přednášejícího poučovat, pokud by nebyl fundovanější než já. Když si můžu vybrat nad rámec své profese, ráda si rozšířím obzory o další témata, ve kterých se pak budu postupně zdokonalovat.*“

V rámci dotazníkového šetření byl zaznamenán názor nejen na projekt vzdělávání, ale patrně dlouhodobou situaci NPÚ: „*Pracuji v NPÚ přes 30 let. Pro svou práci potřebuji poněkud jinak cílené vzdělávání obsahově i formou. Celoživotním vzděláváním památkářů jsem se zabýval mnoho let. Z přístupů a výsledků řešení dané problematiky v NPÚ jsem stále v rozpacích. Chybí v něm systematickost, koncepce, porozumění oboru a projevuje se neznalost potřeb památkářů.*“

„*Budu rád za další vzdělávání, pokud do mě bude chtít zaměstnavatel ještě investovat. Pořád je v čem se vzdělávat. Z pozice XX<sup>7</sup> vím, jak je těžké uvolnit se na 2-3 dny mimo památku. Ale pokud nemůže vedoucí pracovník, je dobré vyslat na vzdělávání podřízené, kteří informace přinesou. I osoba na pozici uklízečky může být vzdělávaná a je to přínos pro provoz.*“ (pracovník ÚPS)

V rámci evaluačních rozhovorů bylo opakovaně zmiňováno, že NPÚ neřeší cíleně a systematicky **vzdělávání profesních skupin, které jsou z hlediska počtu malé**. V tomto případě se jednalo například o zaměstnance zařazené na pozicích zahradních architektů a zahradníků. U respondentů z řad **kastelánů** byla také opakovaně zmiňována dlouhodobá absence vhodného vzdělávání a podpory, která by respektovala specifika této skupiny čítající cca 100 zaměstnanců. Jako specifika své profese uváděli například potřebu skloubení vedoucí pozice se správou svěřeného objektu, zároveň však i práci s veřejností, PR a to vše za stavu personálního podhodnocení pracovišť a silného vlivu sezónnosti. A

<sup>7</sup> neuvedeno z důvodu zachování anonymity respondenta

potřebu „na míru šitého“ vzdělávání zmiňovali také třeba respondenti na pozicích garantů území, správci depozitářů či pracovníci návštěvníckého provozu.

A konečně, jako důležitá součást vzdělávání byly zmiňovány **kurzy obecných dovedností** – měkké dovednosti, manažerské kurzy, jazykové vzdělávání. *„Není žádná podpora NPÚ pro odborníky, kteří se stanou vedoucími pracovníky, například archeolog. Vhodné by bylo věnovat tomu ročně pár dnů, například školení na Zákoník práce, manažerské postupy.“* (respondent na vedoucí pozici)

### 3.3.4. Identifikace překážek

Překážky v rámci realizace projektu je možné rozdělit na dvě oblasti. První se týkají bariér, které musel zdolávat NPÚ a realizační tým při řízení projektu, naplňování indikátorů, reagování na externí podmínky. V druhém případě se jedná o potíže, které řešila cílová skupina projektu při zapojování se do vzdělávacích aktivit. V případě **překážek týkajících se realizátora projektu** se jednalo o nestabilitu realizačního týmu (v první části projektu), výběrová řízení na dodavatele vzdělávacích služeb, omezení spojená s pandemií covid-19, inflace a také skutečnost, že to byl v NPÚ první projekt takového rozsahu. Zátěží, se kterou se realizační tým musel vypořádávat, byla rozsáhlá administrativní agenda, která obnášela nejen výkaznictví směrem k projektu, ale také její propojení s agendou NPÚ jako zaměstnavatele účastníků (např. cestovní příkazy). A limitem v určitých momentech byla velikost NPÚ, její struktura, statut státní instituce. Velká organizace sice nabízí početnou cílovou skupinu, zároveň však rozhodovací procesy, vytváření nových nástrojů a postupů, zajištění komunikační kanálů bývá zdouhavější než u menších zaměstnavatelů.

**S dodavatelsky řešenými službami na vzdělávání** se kromě samotných výběrových řízení pojily ještě další komplikace, které musel realizační tým řešit. Původně se v souvislosti s realizací vzdělávacích aktivit zamýšlelo, že vše bude řídit pouze odborný garant za pomocných pracovníků tzv. na dálku. To znamená, že externí dodavatelé zajistí vše, že nebude potřeba na realizaci modulů a kurzů příliš dohlížet či osobně dozorovat výuku. *„To se ukázalo jako zcela iluzorní. Na výuce docházelo k nepředvídatelným situacím, jejich řešení vyžadovalo intervenci člena RT na místě a okamžitě, a tak se postupně pro nás stala účast garanta nebo jeho zástupce z řad RT pravidlem. Hlásil možné krizové momenty předem RT a managementu, takže mnoha konfliktům bylo možno předejít v jejich zárodku. Sloužil vlastně jako jakýsi mediátor mezi externími dodavateli a jeho lektory a lidmi z NPÚ.“* Rozčarováním pro projektový tým bylo poznání, že někteří externí dodavatelé nebyli schopni zajistit bezchybné vyplnění prezenčních listin a evidence účastníků, ačkoli to měli ve smlouvě. *Externí dodavatelé – zvláště univerzity – potřebovaly naši součinnost i při prosté organizaci výuky: příprava a zajištění přednáškových místností, příprava občerstvení, hlídání harmonogramu a časů, prezence.* Dodavatelé měli v dokumentaci velkou chybovost a v naprosté většině případů pak na sebe převzali tento úkol samotní členové projektového týmu. A to přineslo administrativní zátěž, se kterou se původně vůbec nepočítalo. *„Odborný garant a jeho lidé měli původně primárně připravovat aktivity, a ne dohlížet na jejich chod. Odborný garant měl pouze přebírat hotové prezenční listiny od dodavatele – ukázalo se jako nereálné.“* (vedoucí OEDV)

Pokud se jedná o konkrétní překážky týkající se organizace samotných vzdělávacích akcí, tak je zde možné zmínit náročnost **vyhledání lektorů pro odborné moduly**: *„U odborných témat bylo často těžké najít lektora-externistu, který by měl učit naše lidi. Odborníci z NPÚ znají danou oblast nejlépe. Pak bylo těžké skládat dodavatelům přehled lidí, kteří by měli pracovníkům NPÚ co říci. Základna v tomto oboru je v ČR malá. To byla spíše očekávaná bolest. Někdy se to nepotkalo a témata pak byla slabě obsazena. Nešlo s tím nic dělat. To byla věc a starost dodavatele, jak sestavili lektorský tým.“* (garant odborného modulu)

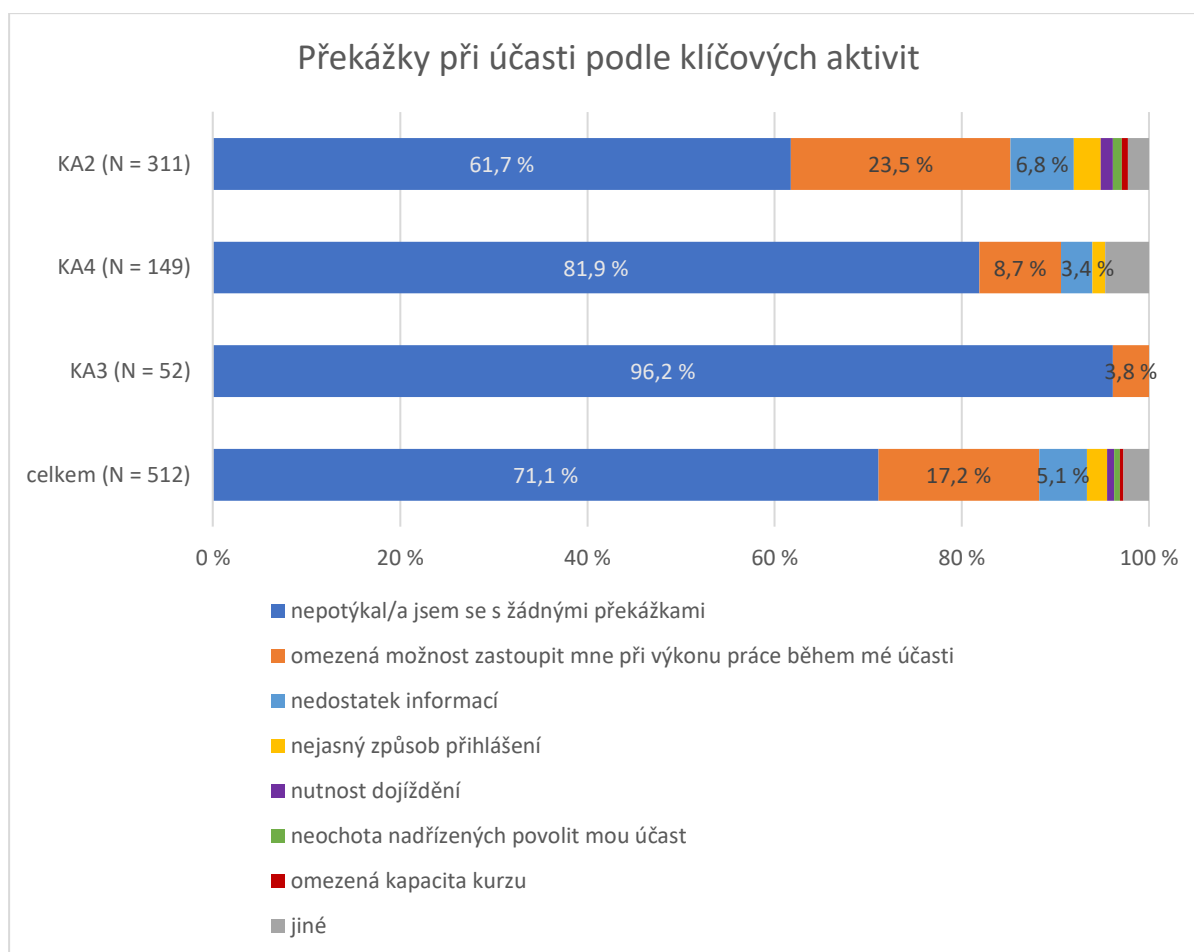
V posledním roce projektu se komplikovalo **naplňování** některých **běhů odborných modulů** (např. Památková péče, Technický modul). Jednou z příčin bylo jakési vyčerpání té aktivní po vzdělání toužící cílové skupiny zaměstnanců NPÚ, která se zapojovala hned od začátku projektu a také souběh více modulů navzájem. Někteří zájemci pak museli volit kvůli kolizi termínů mezi různými kurzy, dokončovali pak vzdělávání napříč běhy atp. Je však třeba říct, že projektový tým činil maximum pro to, aby moduly otevřel a naplnil, motivoval účastníky k úspěšnému dokončení.

Mezi dalšími překážkami, které projektový tým zmiňoval, byla například komunikace s lektory. Především se jednalo o lektory z akademické sféry, kteří neodpovídali na e-maily atp. Jako velmi výrazná potíž realizace projektu však byla opakovaně ve všech pádech skloňovaná byrokratizace projektu. Obzvláště zaměstnanci NPÚ, kteří řešili takový vzdělávací projekt poprvé, byli zaskočeni **množstvím administrativy** a limity danými například nastavením projektu, výkaznictvím, smlouvami s dodavateli. Zároveň je však potřeba říci, že realizační tým přistupoval k projektu jako k výzvě. Za dobu realizace projektu jich bylo těch dílčích výzev nemálo a způsob vyrovnání se s nimi shrnula koordinátorka projektu: *„Vždycky je to o lidech a tom, nakolik chce tým spolupracovat a nakolik si dáváme prostor pro spolupráci. A nakolik je jejich společným cílem úspěšné dotažení projektu. A cokoliv dalšího jsou jen rušivé elementy, které to můžou kazit. Tady je cíl jasný, dotáhnou tady ten projekt úspěšně do konce, protože ten jeho začátek byl hodně kostrbatý a komplikovaný. Zkomplikoval to ještě covid-19. Teď ještě bojujeme s inflací, která při výši 20 % ovlivní téměř všechno. Což nikdo při plánování projektu nemohl tušit, světovou pandemii nikdo nemohl předpokládat a stejně tak ekonomické dopady, které to teď má.“*

K identifikaci a popisu **překážek v zapojení účastníků do vzdělávacích aktivit** projektu byly použity data z dotazníkových šetření účastníků vzdělávacích akcí, skupinových rozhovorů s členy realizačního týmu projektu a individuálních rozhovorů s pracovníky NPÚ. Evaluátoři výtěžil informace nejen z rozhovorů s úspěšnými účastníky KA2, KA3, KA4, ale také s těmi, kteří nedokončili započatý seminář či modul, či se neúčastnili žádné ze vzdělávacích aktivit projektu.

Z celkového **vyhodnocení překážek** u evaluovaných modulů KA2 vyplynulo, že 61,7 % účastníků nemuselo řešit žádnou překážku bránící jim v účasti na akci. 23,5 % všech účastníků KA2 muselo řešit zastupitelnost na pracovišti po dobu účasti na vzdělávání a 6,8 % uvedlo jako limit nedostatek informací o daném modulu. Absolventi zahraničních stáží (KA4) se z 81,9 % nepotýkali s žádnou překážkou a 8,7 % muselo řešit omezenou možnost zastoupení během několikadenního výjezdu do zahraničí a 3,4 % zmínila nedostatek informací. U KA3 naprosto převažovali účastníci (96,2 %), kteří neřešili žádné překážky. Což bylo pravděpodobně dáno tím, že se jednalo o jednodenní online akci, na rozdíl od vzdělávání v KA2 nebo KA4, které obnáší několikadenní nepřítomnost na pracovišti.

Graf 3: Překážky při účasti podle jednotlivých klíčových aktivit



Názory z dotazníků na **překážky**, které komplikují nebo úplně zabrání účastní na vzdělávání, podpořily i odpovědi z individuálních rozhovorů se zaměstnanci NPÚ. Nejčastěji byla zmiňována **omezená možnost zastoupení na pracovišti**. Zejména u vzdělávání, které má časovou dotaci několik dnů (což bylo v projektu u všech akcí KA2 a KA4), musí účastník dopředu řešit svou nepřítomnost na pracovišti. A to i v případě, že bylo vzdělávání online formou a on může být na kurzu připojen ze své kanceláře či objektu. Pracovníci dále uváděli, že limit času je dán také pevnými pracovními termíny, které musí dodržovat (správní řízení, účast na kontrolních dnech) a sezónností (provoz památkových objektů pro veřejnost). Ještě výrazněji tento handicap vnímali respondenti, kteří pracují pro NPÚ na zkrácený úvazek.

*„Musím s nepřítomností na pracovišti počítat, není u nás žádná zastupitelnost a máme pevné termíny, ve kterých musíme svou agendu vyřizovat.“* (pracovník ÚOP, účastník Památkové péče)

*„Je nutné organizaci takového vzdělávání přizpůsobit jejich (myšleno zaměstnance) pracovním možnostem. Intenzivní vzdělávání je super, ale zaměstnavatel musí být schopný tomu zaměstnanci pro takové vzdělávání připravit také podmínky. A to je jeden ze základních kamenů úrazu tohoto, a i jiných vzdělávacích aktivit, dva dny v týdnu pět týdnů po sobě je krásné, ale skloubení s běžnou prací až příliš komplikované.“* (referent ÚPS, účastník Technického modulu)

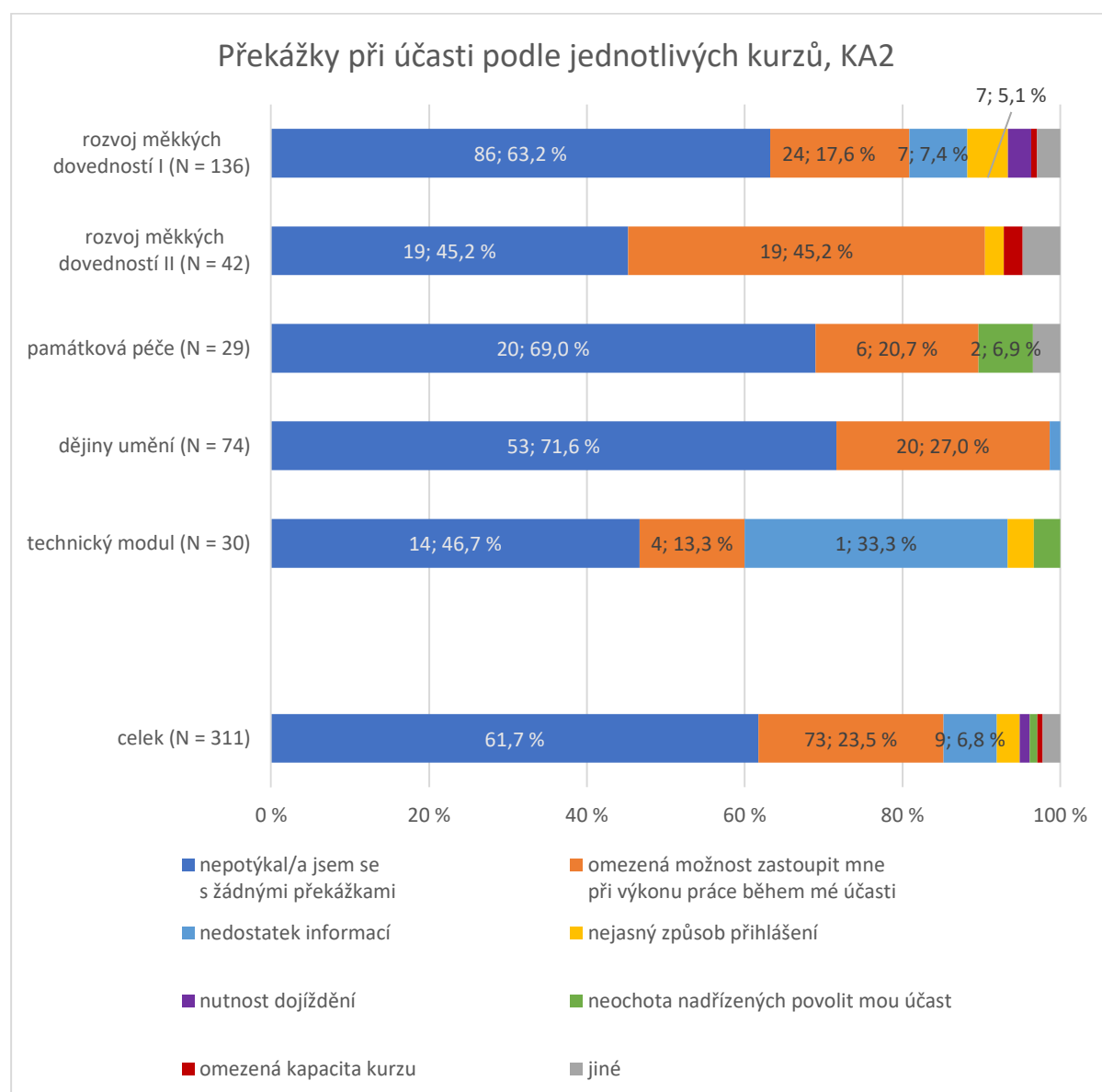
*„Byl jsem nucen vlastní práci provádět ve svém volném čase, o víkendech, po večerech.“* (vedoucí pracovník, ÚOP, účastník modulu PP)

„Práce s návštěvnickou veřejností si vyžaduje od 1. dubna všechny síly a i malý výpadek znamená problém. Například účast zaměstnanců na vzdělávání.“ (kastelán)

„Zátěž šesti dnů školení pro pracovní výkon – bylo to rozděleno do jednotlivých měsíců. Dva dny vypnuté telefony, bez počítače. Po návratu vyřizuji resty za dobu, kdy jsem byl na kurzu. Přiznávám, že během online jsem některé věci vyřizoval během kurzu, ale za cenu, že jsem se plně nevěnoval výuce.“ (vedoucí pracovník, účastník online modulu RMD)

Na podrobnějším grafu monitorujícím překážky u účastníků KA2 bylo vidět, že právě v kurzech RMD II, které měly poměrně početné zastoupení vedoucích pracovníků, uvedlo 45,2 % účastníků komplikaci v podobě omezené možnosti svého zastupování po dobu vzdělávání, což bylo u tohoto modulu v rozsahu 3 x 2 dny.

Graf 4: Překážky při účasti podle jednotlivých kurzů, KA2



Výpadek i několika dnů v rámci měsíce je pro některé pracovníky důvodem nejit na vzdělávací akci, protože by pak museli dohánět povinnosti, které „stály“ díky vzdělávání. Tento poznatek potvrdil i projektový tým, kdy s blížícím se koncem projektu (září 2022) konstatovala garantka modulu

Památkové péče: „*Je stále náročnější naplnit kurz, protože hodně zaměstnanců už má splněné povinné penzum vzdělávání a motivace dochodit kurz je menší. Památkáři jsou obecně přetížení, ale finančně podhodnocení, takže dobře zvažují, jestli čas strávený na vzdělávací akci stojí za to, aby doháněli (třeba o víkendu) zameškaný čas. Raději se rozhodnout na kurz nejít.*“ Evaluátoři však zaznamenal během rozhovorů s respondenty názor, že když byli účastníci s kurzem, seminářem či stáží spokojeni, převažoval přínos nad diskomfortem, způsobeným dočasnou nepřítomností na pracovišti.

V rozhovorech se však ukázalo, že jsou zároveň pracovníci, kteří jsou limitováni zastupitelností či služebními termíny, ale pokud o vzdělávání ví dostatečně dopředu, upraví si svůj plán tak, aby mohli vyjet na několik dnů do zahraničí na stáž nebo absolvovat odborný modul v rozsahu desítek hodin.

Také je potřeba konstatovat pozitivní zjištění, že v minimální míře bylo v dotaznících i během rozhovorů zmíněno, že by překážkou účasti na vzdělávání byla neochota nadřízeného uvolnit pracovníka. U KA2 uvedlo 1,3 % respondentů bariéru účasti nutnost dojíždění na vzdělávání.

Jsou však **překážky, které nejsou spojeny s projektem**, ale souvisí s obecným nezájmem určité části zaměstnanců o další vzdělávání. Toto není záležitostí jen NPÚ, ale všeobecným jevem v oblasti vzdělávání dospělých. Svůj podíl na nezájmu mohou mít i nevhodně zvolené formy vzdělávání pro konkrétní skupiny zaměstnanců. Tak to popsal jeden z pracovníků GnŘ: „*Lidem u NPÚ chybí touha po vzdělání. Je zde nechuť vystoupit ze své komfortní zóny a učit se další věci. Možná je v tom vlastní lenost, pohodlnost. Na NPÚ převažují introverti - památkáři. Pro ně některé formy vzdělávání mohou být nevhodné, osobní kontakt pro ně není tolik atraktivní. A to může být také důvod neúčasti na vzdělávání.*“



## 4. Klíčová aktivita 2 - Vzdělávací moduly

Klíčová aktivita č. 2 byla v projektu největší ze všech aktivit zaměřených na přípravu a realizaci vzdělávání, a to do počtu zorganizovaných běhů i počtu podpořených/vzdělávaných zaměstnanců. Na složitosti realizace KA2 přidávalo také to, že obsahovala nesourodé vzdělávací moduly, které se lišily svou časovou dotací, obsahem i nastavením způsobu ověření úspěšnosti účastníků. A jako významná se pro tuto klíčovou aktivitu jeví také skutečnost, že na rozdíl od KA3, KA4 a KA6 bylo vzdělávání v KA2 řešeno prostřednictvím externích dodavatelů, kteří zvítězili ve výběrových řízeních vyhlašovaných pro každý modul zvlášť.

Moduly v KA2 byly rozděleny do 2 pilířů: **I. Odborný pilíř** a **II. Pilíř osobnostní rozvoj pracovníků**.

I. Odborný pilíř byl primárně určen pro odborné pracovníky a obsahoval několik tematicky odlišných modulů. Evaluovány byly moduly: Technický modul (délka 12 školících dnů), Památková péče (délka 8 školících dnů) a Dějiny umění (délka 12 školících dnů).

II. Pilíř osobnostní rozvoj pracovníků (častěji nazýván v projektu Rozvoj měkkých dovedností) byl určen pro odborné pracovníky, kteří jsou v kontaktu s veřejností, včetně vedoucích pracovníků, pracovníky vztahů s veřejností a odborné pracovníky jednající s majiteli památkových objektů. Tento pilíř měl dva moduly/úrovně, které byly odlišné obsahem a také cílovou skupinou. Úroveň č. I (dále RMD I) obsahovala témata Komunikace a Presentace a rétorika (délka 6 školících dnů). Úroveň č. II (dále RMD II) zahrnovala témata Prevence vyhoření a Krizová komunikace a předcházení konfliktům a byla primárně určena vedoucím pracovníkům (délka 6 školících dnů).

### 4.1. Sběr a analýza dat

V rámci ZEZ byly evaluovány vybrané moduly Pilíře I (Odborný pilíř) - I. Technický modul, IV. Památková péče a V. modul Dějiny umění. Ten poslední uvedený byl jako náhrada za modul VIII. Správa sbírkových fondů a depositářů, jehož realizace nebyla ještě v době přípravy ZEZ dokončena. V rámci Pilíře II bylo evaluováno 15 běhů modulu Komunikační dovednosti (I. úroveň) a 4 běhy modulu Krizová komunikace (II. úroveň).

Sběr dat pro závěrečnou evaluaci probíhal především dotazníkovým šetřením mezi účastníky, kteří absolvovali vzdělávání v rámci KA2. Dotazníky byly vždy online a distribuoval je garant daného modulu. Návratnost dotazníků byla kolísavá<sup>8</sup> – u RMD I byla návratnost 93,2 %, u RMD II 73,7 %, u Technického modulu 51,7 %, u tří evaluovaných běhů Památkové péče 18,2 % a u dvou evaluovaných běhů Dějin umění 35,7 %. Pro potřeby ZEZ evaluátoři pracovali s daty z celkem 312 dotazníků. Dotazníková šetření byla doplněna individuálními rozhovory s účastníky modulů, které probíhaly převážně telefonicky nebo online. Výběr kandidátů prováděli evaluátoři ze seznamů účastníků tak, aby byl vzorek respondentů pestrý co do vzdělání, pracovní pozice, organizačního zařazení i seniority. Oslovení účastníci na žádost o rozhovor reagovali ve většině případů velmi ochotně. Při analýze a interpretaci dat byli kontaktováni členové realizačního týmu – garanti jednotlivých modulů, koordinátor projektu, kteří evaluátorům doplnili či upřesnili informace, které nebyly zcela jasné.

Evaluátoři dále využili výstupy ze 7 zúčastněných pozorování (vybraných modulů (RMD I, RMD II, Památková péče), která proběhla v online prostředí i prezenčně a důležité informace získali i

---

<sup>8</sup> Návratnost byla počítána podle počtu dotazníků, které odevzdali respondenti, kteří se účastnili vzdělávání. Bez ohledu na to, zda modul či běh dokončili.

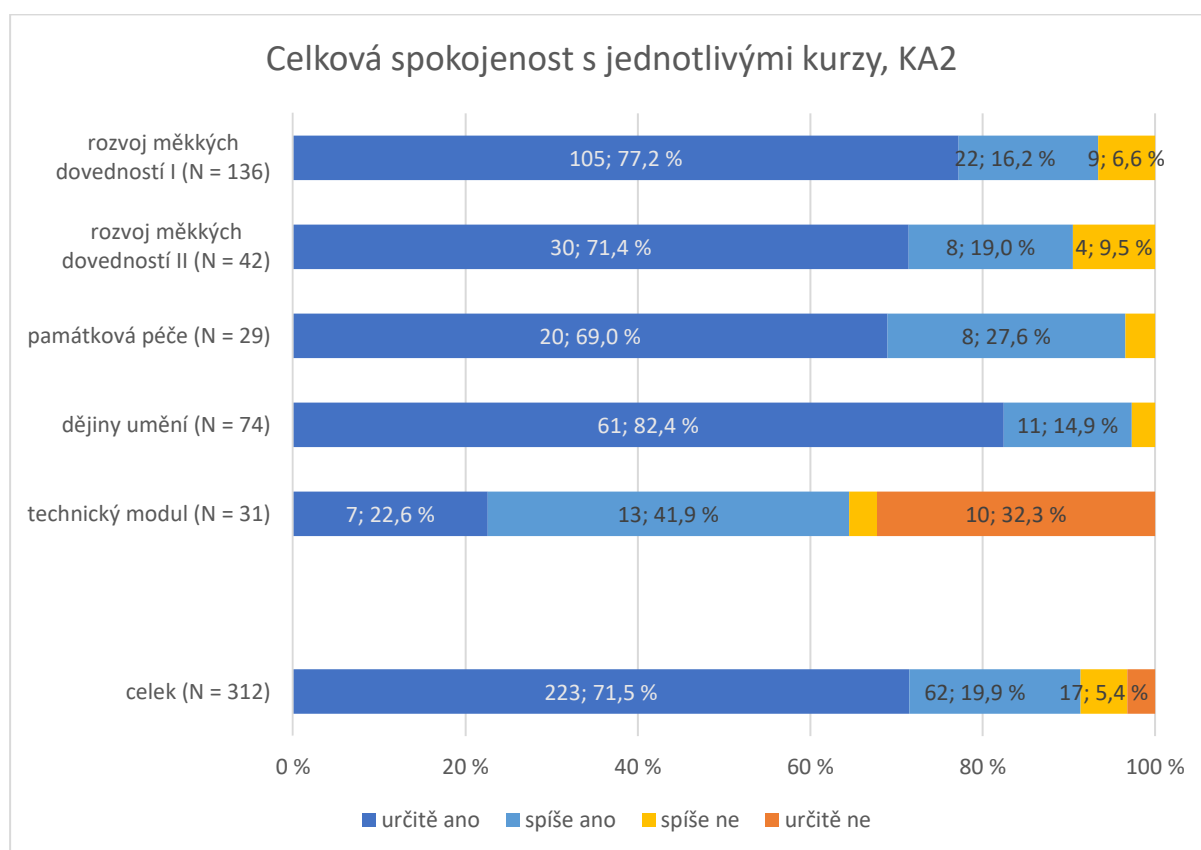
ze skupinových rozhovorů s projektovým týmem, pracovníky OEDV, lektory a analýzou dokumentace (ZoR, Newsletter, harmonogramy, pozvánky, sylaby).

## 4.2. Hlavní zjištění

71,5 % respondentů, kteří vyplnili dotazník po vzdělávací akci, bylo **celkově spokojeno** s absolvovaným modulem. 19,9 % bylo spíše spokojeno, 5,4 % spíše nespokojeno a 3,2 % určitě nespokojeno.

Větší vypovídací hodnotu však mají čísla po jednotlivých modulech, protože zde bylo celkové hodnocení odlišné. Především vybočoval Technický modul, ve kterém byla téměř třetina účastníků rozhodně nespokojená (32,3 %). Více informací z evaluace tohoto – z hlediska hodnocení účastníků – nejhoršího modulu v rámci projektu, je v dalším textu. Zbývající 4 evaluované moduly byly hodnoceny velmi pozitivně: modulu Dějiny umění bylo maximálně pozitivní hodnocení uděleno 82,4 % účastníky, RMD I 77,2 %. Negativní hodnocení „spíše nespokojen“ bylo v řádu jednotek účastníků, a hodnocení „určitě nespokojen“ se neobjevilo vůbec.

Graf 5: Celková spokojenost s jednotlivými kurzy, KA2



### 4.2.1. Zájem o moduly

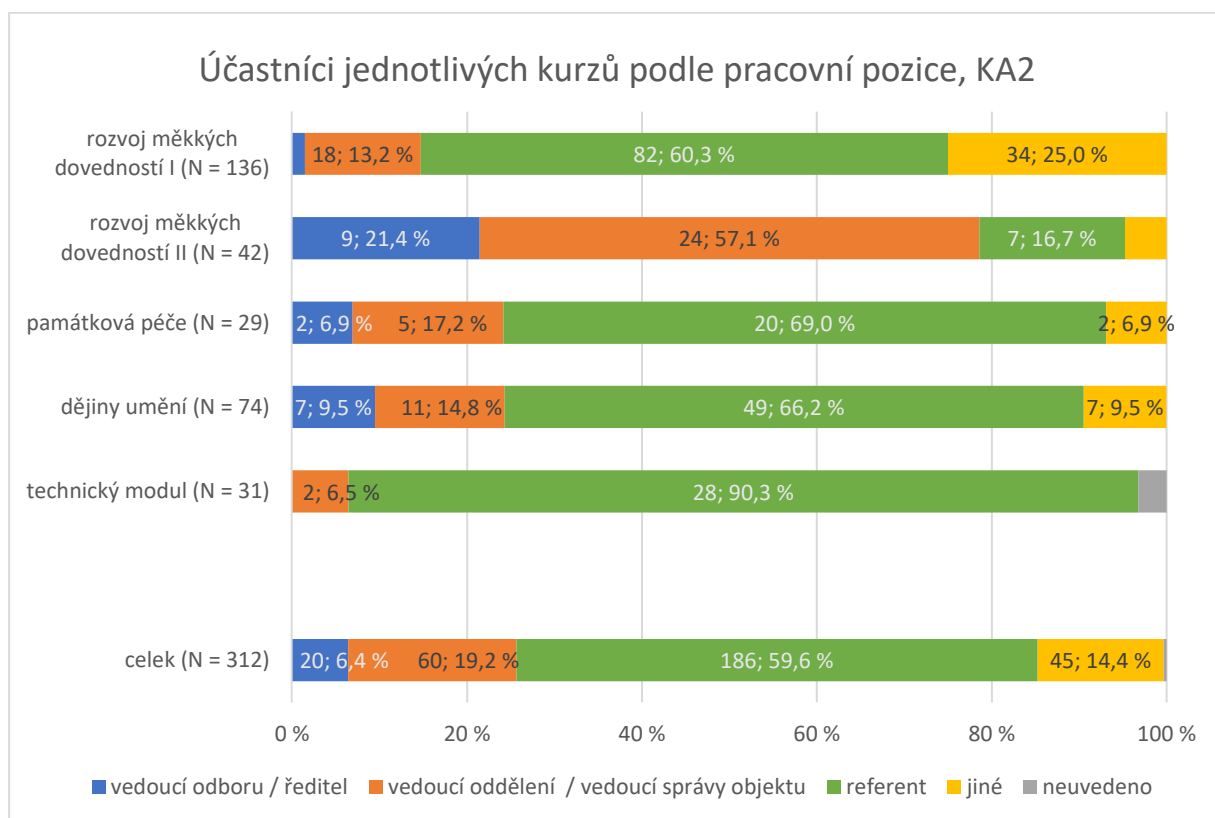
Pokud se podíváme na celou skupinu absolventů některého z modulu KA2 (312 osob), tak z **hlediska vzdělání** byla nejpočetnější skupina vysokoškolsky vzdělaných účastníků, kteří tvořili téměř ¼ všech účastníků (64,4 % magisterské/doktorské vzdělání, 10,9 % bakalářské). Účastníci se SŠ nebo VOŠ byli zastoupeni 22,7 % a zbývající 2 % tvořily osoby se vzděláním SŠ bez maturity a základním. Největší podíl vysokoškolsky vzdělaných účastníků byl v Technickém modulu (90,3 %) a nejmenší v modulu RMD I (69,8 %). V RMD bylo tedy 30,2 % účastníků se středoškolským a nižším vzděláním. Což odpovídá zaměření modulů, kdy moduly I. pilíře byly primárně určeny odborníkům. Technický modul byl určen

především garantům památkové péče a zaměstnancům správy památkových objektů a modul Osobní rozvoj pracovníků v RMD I. řadovým zaměstnancům přicházejícím do styku s veřejností.

*„Během práce na projektu se vyprofilovaly dva moduly jako univerzálnější, vhodné pro širší spektrum lidí z NPÚ - a to památková péče a RMD. Naproti tomu Restaurování, Technický modul a dějiny umění byly svým charakterem speciálnější, řekněme více odborné. Proto také byly RMD a PP nabízeny „nerozhodným“ kolegům, nebo těm, jejichž specializace není v NPÚ tak úzce zaměřená. Tomu byly uzpůsobeny i nároky na ukončení kurzu.“ (vedoucí OEDV)*

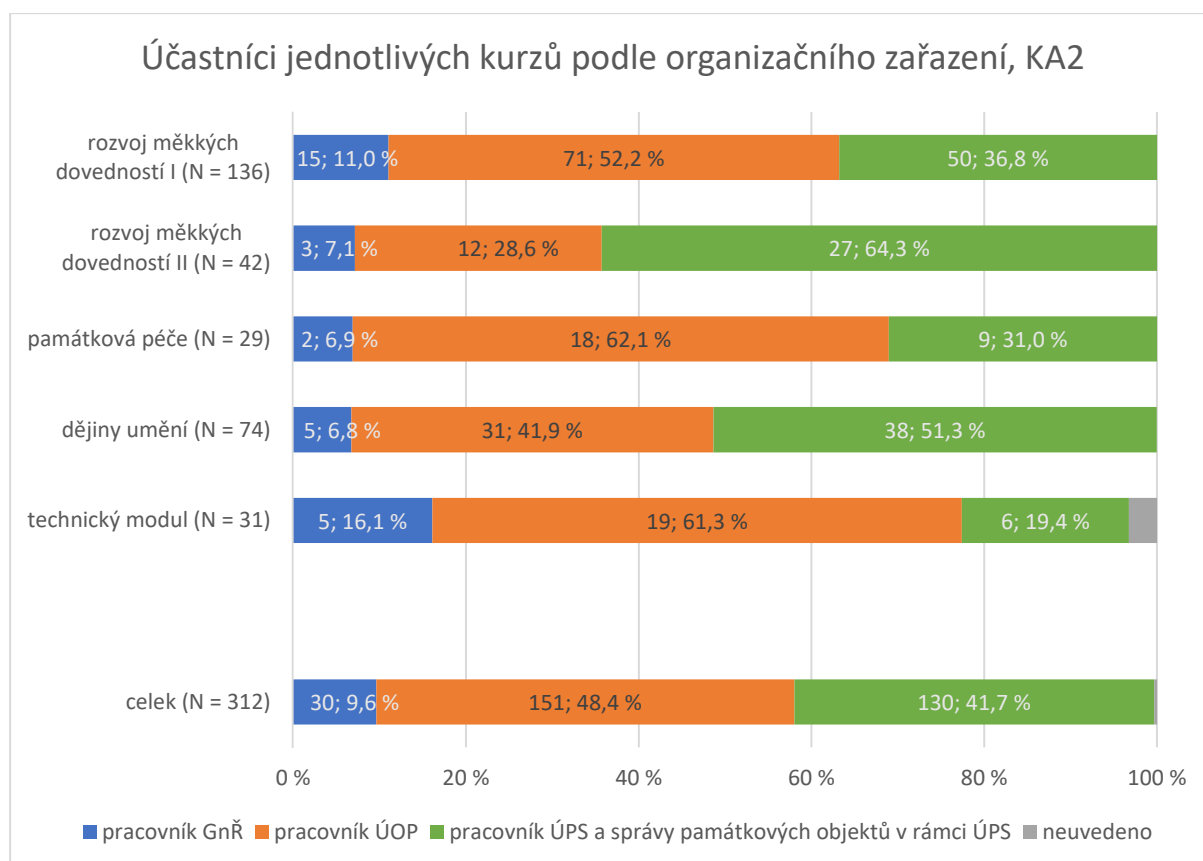
Z hlediska **pracovní pozice** byli v rámci KA2 nejpočetněji zastoupeni referenti (59,6 %), poté vedoucí oddělení (19,2 %), následovali účastníci z kategorie „jiné“ (14,4 %) a poté vedoucí odboru (6,4 %). Pokud se však podíváme na jednotlivé moduly, pak je jejich složení rozdílné. U RMD II. výrazně převažovala skupina účastníků rekrutujících se z řad vedoucích pracovníků (57,1 %). Naopak u Technického modulu 9 z 10 účastníků pracovalo na pozici referenta. U RMD I. celou čtvrtinu účastníků tvořili pracovníci zastávající pozice „jiné.“

Graf 6: Účastníci jednotlivých kurzů podle pracovní pozice, KA2



Účastníci uváděli do dotazníků také své **organizační zařazení** v rámci NPÚ. Bylo tak možné zhodnotit zájem o aktivity KA2 z tohoto pohledu. Jednotlivé moduly se opět navzájem lišily co do podílů jednotlivých kategorií pracovníků. U modulu RMD I více než polovina účastníků byla z ÚOP (52,2 %), stejně tak u Technického modulu (61,3 %) a Památkové péče (62,1 %). Zatím co u RMD II (64,3 %) a modulu Dějiny umění (51,3 %) byla nejpočetnější skupina pracovníků ÚPS.

Graf 7: Účastníci jednotlivých kurzů podle organizačního zařazení, KA2



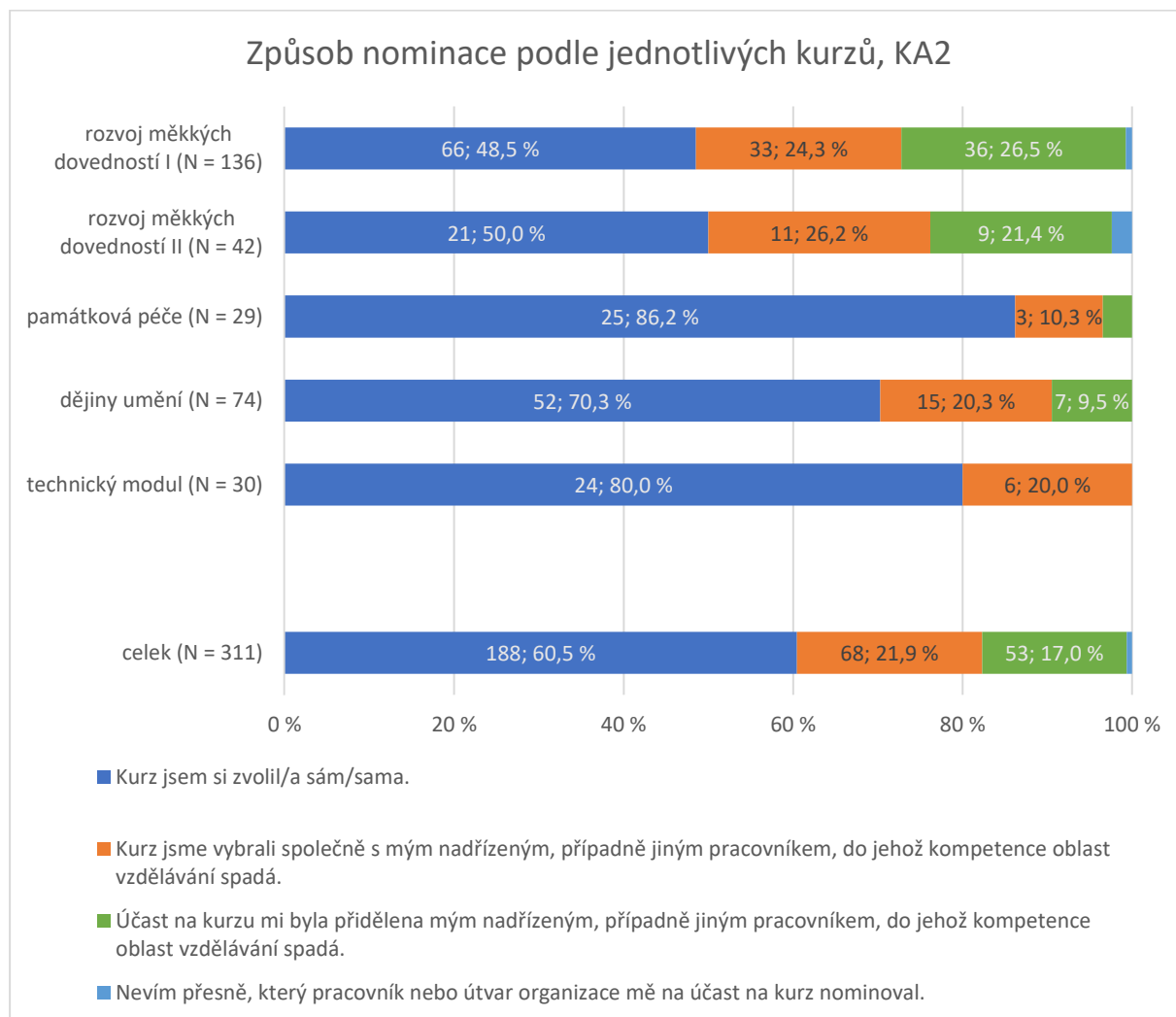
Na základě výše uvedených dat je možné konstatovat, že **složení účastníků** jednotlivých modulů relativně dobře korespondovalo s obsahem a profilem cílové skupiny, pro které byly v rámci projektu připravovány. Například modul RMD I. byl určen řadovým zaměstnancům s cílem získat ucelené znalosti a informace pro využití v rámci výkonu pracovní činnosti. Tedy široce vymezená cílová skupina. Typickým účastníkem RMD I dle dotazníků byla osoba na pozici referenta ÚOP, pracující u NPÚ déle než 6 let, s vysokoškolským či středoškolským vzděláním. Zatímco u RMD II by bylo možné charakterizovat typického účastníka jako vysokoškolsky vzdělaného vedoucího pracovníka ÚPS, který pracuje u NPÚ déle než 6 let. Což opět odpovídá anotaci modulu uvedené v Newsletteru Projektu vzdělávání v č. 8: „Kurz tzv. II. úrovně je určen vedoucím zaměstnancům NPÚ, pro pracovníky vztahů s veřejností a odborné pracovníky, jednající s majiteli památkových objektů.“

**Jeden z běhů RMD I** (běh č. 24) **byl specifický** co do složení a částečně také organizace. OEDV se rozhodl, že zapojí do projektových aktivit také **zaměstnance, kteří mají zdravotní handicap**. Byla udělána depistáž a nakonec projevíli zájem o vzdělávání dva pracovníci GnŘ, oba neslyšící. Z nabídky modulů KA2 si nakonec vybrali Rozvoj měkkých dovedností, úroveň I. Pro pořadatele to znamenalo zajištění tlumočnicků do znakové řeči, a to na celých 6 školících dnů. Po obsahové stránce nebyly provedeny žádné změny oproti ostatním kurzům RMD I. Na základě pozorování evaluátorů, rozhovoru s tlumočníky, lektorkou i některými účastníky, byla tato zkušenost velmi pozitivně hodnocena. I z otázek, které evaluátoři e-mailem zaslali handicapovaným účastníkům, vyplynulo, že byli spokojeni s obsahovou i organizační stránkou kurzu, lektorkou, tlumočením, interaktivitou výuky, zapojením do skupinové práce. Tento experiment ukázal, že i v kurzech komunikačních dovedností je možné posunovat limity a zapojovat účastníky, kteří mají určitý handicap. Přináší to přidanou hodnotu i účastníkům, kteří vnímají problematiku z nové perspektivy.

#### 4.2.2. Nominace na účast v modulech

V dotaznících účastníci KA2 odpovídali na otázku, jakým způsobem byli **nominováni** na daný modul. Většina (60,5 %) si vybrala vzdělávání sama. Jedna pětina respondentů (21,9 %) vybrala kurz spolu se svým nadřízeným, případně jiným pracovníkem, do jehož gesce vzdělávání spadá. Nezanedbatelná byla skupina účastníků (17 %, 53 z celkového počtu 311), kterým byla účast na vzdělávání přidělena nadřízeným. Při pohledu na nominace v jednotlivých modulech byl největší podíl osob, kterým byl kurz nařízen, u RMD I, kde to byla více než čtvrtina (26,5 %). Naopak u Technického modulu byli všichni účastníci na kurzu dobrovolně – vybrali si jej zcela sami nebo spolu se svým nadřízeným.

Graf 8: Způsob nominace podle jednotlivých kurzů, KA2



Na způsob nominace na kurz byli dotazováni účastníci i v rozhovorech s evaluátory. Objevily se informace, že výběr samotného modulu byl na daném pracovníkovi, ale zároveň na popud vedení NPÚ, že je potřeba zapojit se do projektu a absolvovat nějaké vzdělávání. Tak se k tomu vyjádřil jeden z účastníků modulu RMD II, když sdělil: „Vybral jsem si tento kurz sám na podnět z vedení, že bych v rámci projektu měl absolvovat nějaké vzdělávání kvůli naplnění projektových indikátorů. Přišlo mi geniální, že na mě z nabídky vykrounul tenhle kurz. Po škole jsem měl jen rok praxe, kdy jsem dělal s mobiliářem a hned jsem měl jít dělat šéfa. Ve svých XX letech jsem měl řídit 16 lidí 30 průvodců. A teď si říkám: tenhle kurz je to, co jsem měl absolvovat hned na začátku a nezkoušet to pokus omyl.“

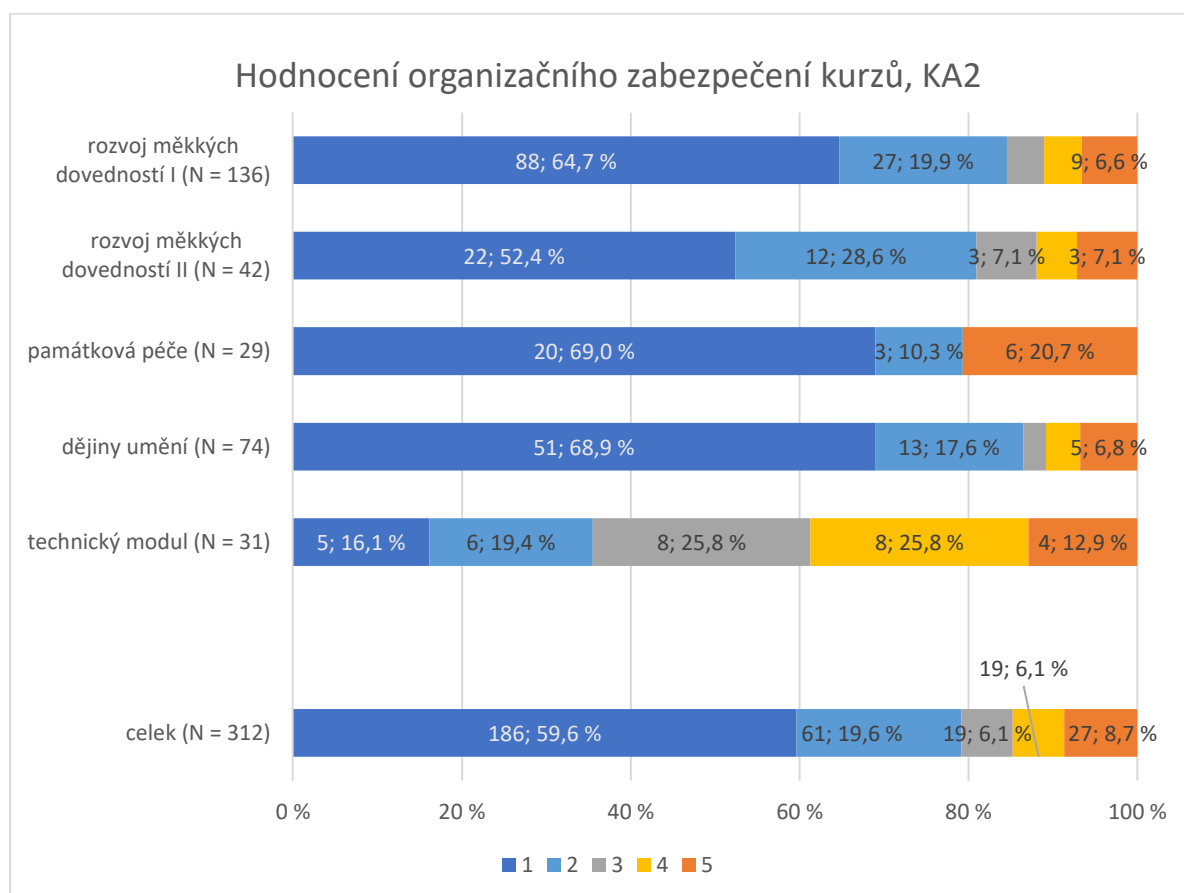
Tlak na zapojení do projektu (někdy skrze své nadřízené) vnímali i řadoví pracovníci, jak dokládají slova účastnice RMD: „První impuls šel z ústředí směrem ke kastelánovi, aby se pracovníci zapojili do vzdělávacího projektu. Pak jsem dostala nabídku kurzů, ať si vyberu. První výběr konkrétního kurzu byl na mě a kastelán to pak schválil.“

Na základě rozhovorů však není možné jednoznačně prohlásit, že tlak vedení NPÚ na přihlašování do vzdělávacích aktivit projektu byl vnímán jen negativně. Většinou se jednalo ze strany respondentů o pouhé konstatování, že respektovali požadavek na nominaci sebe či podřízených, který je prostě dán nutností úspěšně naplnit indikátory projektu. Objevil se dokonce i názor zaměstnance zastávajícího vedoucí pozici, který určitou míru direktivnosti schvaluje: „O vzdělávání jsem věděl prostřednictvím nadřízeného (ředitele), dobrovolnost je asi na škodu věci. Vnímám, že se projekt potýká s nenaplňeností. Když nechce člověk dělat problémy, a zároveň se vzdělávat, tak to není problém. Od začátku jsme se na pracovišti zapojili.“

#### 4.2.3. Ověření vhodnosti formy, rozsahu a využívaných metod a technik vzdělávání

Účastníci se v rámci dotazníkového šetření vyjadřovali k **organizačnímu zabezpečení kurzů**. Při pohledu na výstupy ze všech dotazníků KA2 (312) dalo téměř 8 z 10 účastníků (79,2 %) známku 1 nebo 2, 6,1 % dalo známku 3 a 14,8 % zvolilo známku 4 nebo 5. Největší podíl nespokojených účastníků byl u modulu Památková péče a už u dříve zmíněného Technického modulu, kde 38,7 % účastníků vyjádřilo svou nespokojenost s organizací známkou 4 a horší. Průměrná známka Technického modulu tak byla 3,0 a u Památkové péče 3,3. Pro srovnání, průměrná známka za organizaci všech evaluovaných aktivit KA2, byla 1,84.

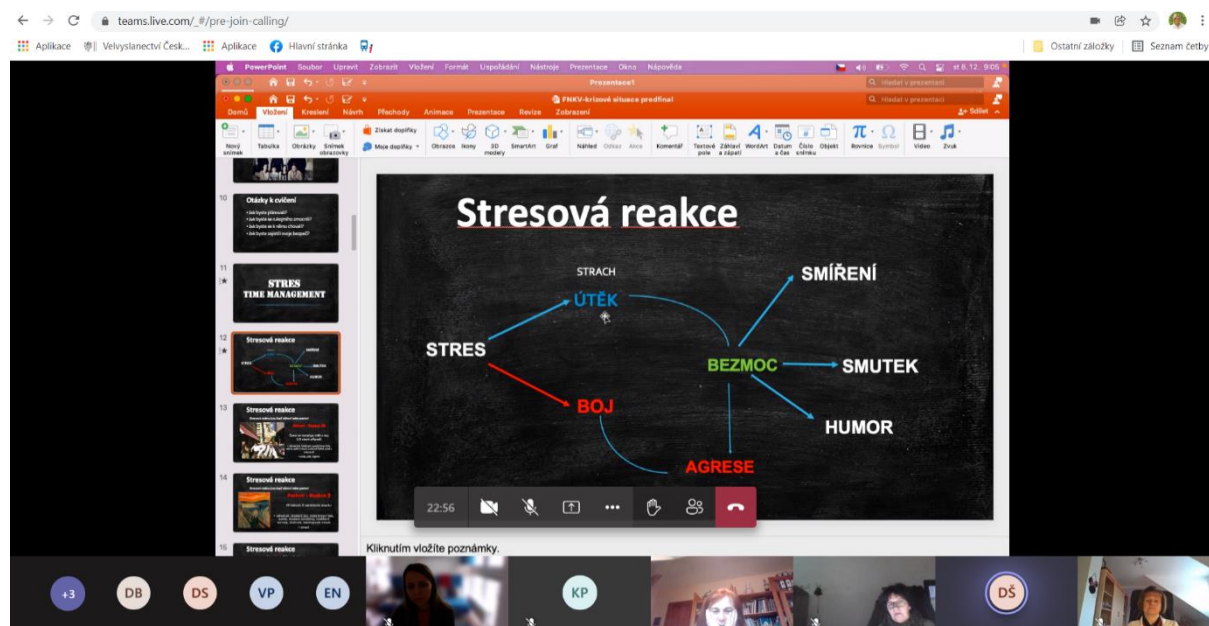
Graf 9: Hodnocení organizačního zabezpečení kurzů, KA2



Jak vysvětlit nezanedbatelný podíl „špatných známek“ u kurzů KA2? Příčiny byly pravděpodobně u každého druhu modulu jiné. Z rozhovorů s účastníky Rozvoje měkkých dovedností například vyplynulo, že příčinou může být, že byl modul (3 x 2 dny) příliš dlouhý. „Šest vzdělávacích dnů je pro vedoucího pracovníka velká časová zátěž. Zkrátit bych to o polovinu. Osekal bych omáčku a soustředil se na konkrétní věci. Tři dny by stačily.“

Dále na hodnocení mohl mít vliv **přechod výuky** obou úrovní modulu RMD **do online prostoru** z důvodu pandemie covidu-19. Pro dokreslení situace: z celkového počtu 25 běhů modulu RMD I bylo realizováno 10 online a 15 prezenčně, u RMD II to bylo v poměru 1:1, tedy 4 běhy online a 4 prezenčně.

Obrázek 4: Snímek z online výuky modulu Rozvoj měkkých dovedností



Právě u kurzů soft skills se jeví nejvhodnější forma prezenční výuky, která umožňuje potřebnou interaktivitu. „První setkání bylo prezenčně, druhé dva dny online a třetí má být zase prezenčně. Těším se na to. Nemám online ráda, připadá mi, že má velké limity co do přenosu informací a energie. Mám radši interaktivní způsoby výuky, je tam rychlejší reakce, více cvičení.“ (účastnice RMD I)

„Prezenční výuka se mi líbila více. Pocit z osobního setkání byl lepší. Výuka rychleji utíkala, online se táhne.“ „Jednoznačně prezenční výuka. Osobní kontakt je důležitý, vidím, jak reagují ostatní, lektor vnímá, jestli účastníci rozumí. I za cenu, že musím cestovat do Prahy. Organizačně to bylo náročnější než při online, ale i tak to stálo za to.“ (účastníci RMD II)

„Hlásal jsem od začátku, že by to mělo být online. Hlavně kvůli úspoře času. Ale musím nakonec uznat, že tento kurz RMD je jednoznačně lepší prezenčně. Online sklouzává k souběžnému řešení jiných věcí, není tam tak velká pozornost výuce.“ (vedoucí pracovník, účastník RMD II) A to je jeden z dalších důležitých momentů online výuky, nejen u KA2. Respondenti v rozhovorech přiznávali, že pokud jsou připojeni k výuce ze svého pracoviště/objektu, řeší souběžně provozní věci a nevěnují lektorovi a ostatním účastníkům pozornost, jaká se očekává.

U modulu RMD se u některých běhů objevila připomínka k nevhodně zvoleným prostorům pro prezenční výuku. „Vzhledem k citlivosti tématu a probíraných věcí přesun do prostor, kde bude lektorovi i účastníkům umožněno fungovat bez vyrušování a budou mít větší míru soukromí a možnosti se soustředit.“

S hodnocením formy a rozsahu souvisí také **složení vzdělávané skupiny**. U obou úrovní Rozvoje měkkých dovedností byl tento aspekt účastníky zmiňován v dotaznících i při rozhovorech. Evaluátoři se soustředili na vliv struktury účastníků i při zúčastněném pozorování. Není možné jednoznačně říci, zda by pro kurzy soft skills byla lepší homogenní skupina (např. dle pracovního zařazení, vykonávané agendy) nebo naopak skupina pestrá co do profesí, délky zaměstnání u NPÚ, organizačního zařazení. Při rozhovorech byl většinově zastáván názor, že různorodé složení skupiny bylo velmi přínosné, jak dokládají slova respondentů: „Získali jsme tak navzájem povědomí o obsahu práce ostatních kolegů i problémů na jiných pracovištích.“ „Pestrá skladba účastníků – různé spektrum problémů a situací, komunikačních partnerů. Podřízení, kolegové, zahradníci, údržbáři, pokladní, stavební firmy, investoři, restaurátoři, návštěvníci...“

Evaluátoři však zachytili názor účastníka, který popsal nejen klady, ale i zápory nehomogenní skupiny: „K dobru věci je, že navzájem více viděli do práce jiných lidí, kteří v rámci své agendy a pracovní pozice řeší odlišné problémy a situace. Některé témata (např. dodržování pracovní doby) byla aktuální jen pro určité účastníky. Zároveň potřeby účastníků jsou diametrálně odlišné, odvíjí se od pracovní pozice a pracoviště. Docházelo k nepochopení situací a problémů, které vycházely z neznalosti prostředí a chybějícího pohledu na věc. Chvillemi to vytvářelo v kurzu propast. Homogenní skupina by byla lepší.“

U modulu **Památková péče i Technického modulu** účastníci v souvislosti s hodnocením organizačního zajištění opakovaně zmiňovali nejasnosti okolo přihlašování, vykazování účasti a podmínek pro úspěšné absolvování a ukončení kurzu. Citace z hodnocení jednoho účastníka: „Zároveň si myslím, že zadání pro závěrečnou práci mohlo být známo ještě před zahájením kurzu. Při plném úvazku v práci a zameškaných 40 hodinách kvůli absolvování kurzu se mi měsíc z mého pohledu zdá málo na zpracování byť jen 3-5 stránkové práce.“

Dále účastníci reflektovali zkušenost, že lektori (např. v 1. běhu Technického modulu se jich vystříдалo 16) nebyli dopředu seznámeni se skupinou, které mají přednášet. Nezacílili tak obsah a výklad charakteru posluchačů. Názor z dotazníku: „Podrobněji informovat přednášející o charakteru a pracovní náplni zaměstnanců NPÚ – často se opakovala situace, kdy se přednášející omlouvali, že možná nesplnili naše očekávání, ale že neměli představu o tom, pro koho vlastně budou přednášet a jaká bude úroveň našich znalostí.“

Podrobněji se evaluátoři zaměřili na **1. běh Technického modulu**, který byl účastníky po stránce organizace velmi kritizován. Z otevřených odpovědí bylo možné vyčíst několik zásadních připomínek k organizaci. Některá témata se v odpovědích (v dotaznících i rozhovorech) opakovala:

- „Nahuštěnost“ modulu do krátkého časového období.
- Nejasné stanovení podmínek pro úspěšné absolvování kurzů.
- Neinformování o nutnosti vypracovat závěrečnou práci – dověděli se to až na konci modulu.
- Pozdní oznamování místa konání kurzu.
- Místo konání – absence wifi, zajištění ubytování, špatná dopravní dostupnost, nutnost řešit složitě cestovní náhrady.
- Nespokojenost s komunikací mezi účastníky a organizátorem kurzu.
- Lektori neměli dopředu informace o školené skupině (profesní zařazení u NPÚ, praxe atp.)

Na vysvětlenou k negativnímu hodnocení je nutné uvést informaci, že Technický modul byl díky dlouhodobým problémům spojených s výběrovým řízením na vhodného dodavatele v časové tísní. Proto projektový tým rozložil první běh do velmi krátkého časového období. Sami účastníci reflektovali tuto skutečnost: „Upravit rozložení kurzu do delšího časového období. Zasílat materiály ze školení

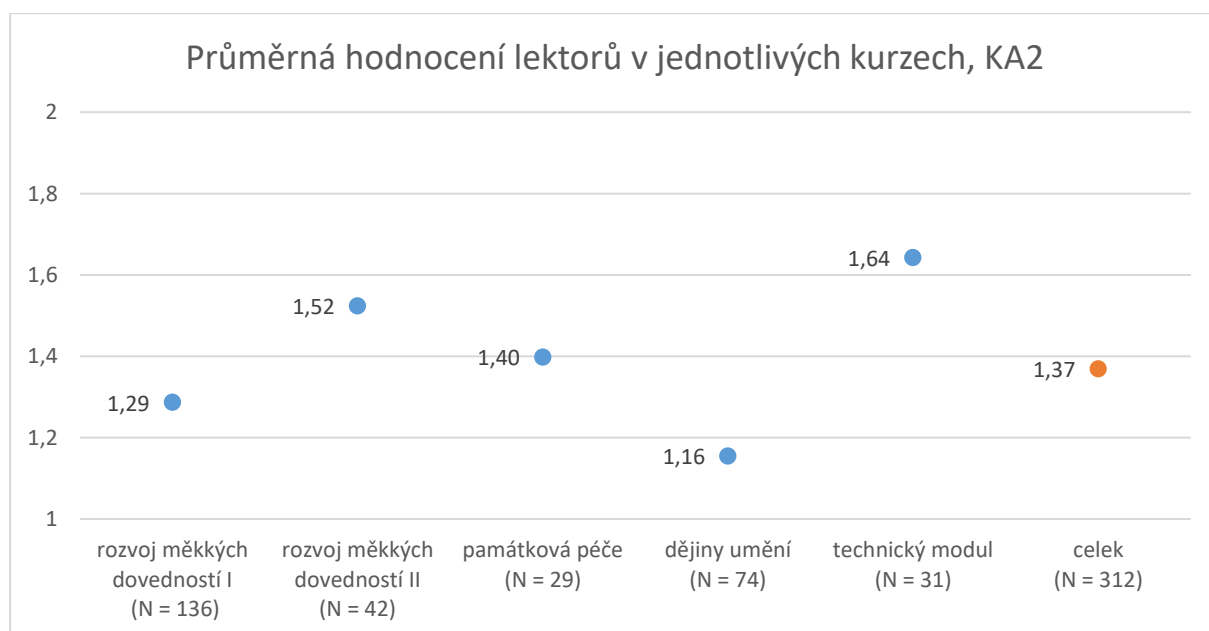


v elektronické podobě. Zásadním způsobem zlepšit organizaci kurzů. Včas zadat téma písemné práce.“ Navíc bylo pro projektový tým náročné nastavit v tak krátkém čase efektivní komunikaci s dodavatelem, kde kontaktní osoba dodavatele pracovala s prodloužením. Koordinátor projektu k připomínkám účastníků uvedl: „Bylo to dáno časovými možnostmi. Kurz měl být prezenční a z toho důvodu jsme měli možnost jej realizovat v době do začátku akademického roku na ČVUT (tj. do konce září). Abychom nezasahovali příliš do dovolených přes léto, byla zvolena zhuštěná podoba kurzu s tím, že pokud se účastníci nebudou moci zúčastnit, nahradí/doplní si výuku v dalším běhu online.“

Na základě podrobné analýzy zpětné vazby přijal projektový tým ve spolupráci s evaluátory opatření, která měla v následujících bězích eliminovat nedostatky zmiňované účastníky 1. běhu. Zlepšila se komunikace směrem k účastníkům, kteří obdrží včas harmonogram, včetně podání informací o způsobu vykazování účasti a podmínkách pro úspěšné absolvování odborných modulů. Forma byla změněna na kombinovanou (převážná část online/zbytek prezenčně v učebnách NPÚ), byla pečlivěji volena místa pro výuku. Zintenzivnila se komunikace garanta kurzu s dodavatelem modulu a koordinátor projektu požádal dodavatele o zajištění zodpovědné kontaktní osoby, která zajistí potřebný tok informací od NPÚ směrem k lektorům a naopak.

**Lektorské zajištění** vzdělávání v KA2 bylo hodnoceno v dotaznících známkováním jako ve škole. Průměrná známka lektorů za všechny evaluované akce KA2 byla 1,37. Nejlepší průměrnou známku dali účastníci lektorům modulu Dějiny umění (1,16) a nejhorší Technickému modulu (1,64). Co se týče srovnání těchto výstupů, je potřeba brát je jen orientačně a jako východisko pro další analýzu dat. Zatímco v modulech Rozvoj měkkých dovedností působil jen jeden lektor po celou dobu, u odborných modulů se střídali lektoři a například v Technickém modulu se jich vystříдалo 16. Účastníci pak sami upozorňovali na to, že je pro ně náročné hodnotit v dotaznících každého lektora zvlášť, a ještě v několika pohledech (srozumitelnost, tempo, odbornost). Evaluátoři proto vzali tyto limity v potaz při zpracování a interpretaci dat a pracoval více s daty z rozhovorů. Pro větší komfort účastníků i relevantní zpětnou vazbu upravili evaluátoři spolu s projektovým týmem hodnotící dotazník pro odborné moduly realizované v poslední fázi projektu.

Graf 10: Průměrná hodnocení lektorů v jednotlivých kurzech, KA2



U modulů **Rozvoj měkkých dovedností** nahlíželi účastníci při hodnocení lektora nejen k jeho odbornosti v tématu. Z velké míry ovlivnily spokojenost účastníků s lektorem například dovednost pracovat se skupinou, umění improvizovat, schopnost používat interaktivní prvky výuky a přizpůsobit obecné téma komunikace specifickým prostředí NPÚ. A to i v online prostředí, ve kterém část kurzů musela kvůli covidu-19 probíhat. „S lektorkou jsem byla spokojená, lektorka byla spontánní, nebyla konformní, uměla improvizovat. Dávala hodně příkladů ze života.“

Hodnocení **propojení tématu s praxí v kurzech RMD** byla u některých účastníků předmětem připomínek. Při hodnocení konkrétnosti pojetí tématu se objevily rozdílné názory na to, zda má být lektor měkkých dovedností dobře znalý prostředí instituce nebo je jeho příchod z externího prostředí pozitivem. Zde jsou názory respondentů:

*„Neznalost prostředí NPÚ u lektora nevnímám jako handicap, ale asi jako výhodu. Lektorka byla nezaujatá, nezátíženě mohla posoudit řešené kauzy a dát doporučení. Přineslo to možnost konfrontace pohledu zvenčí a pracovníků NPÚ.“*

*„Nevadilo, že lektorka byla externí – byla nestranná a nepolíbená prostředím NPÚ.“*

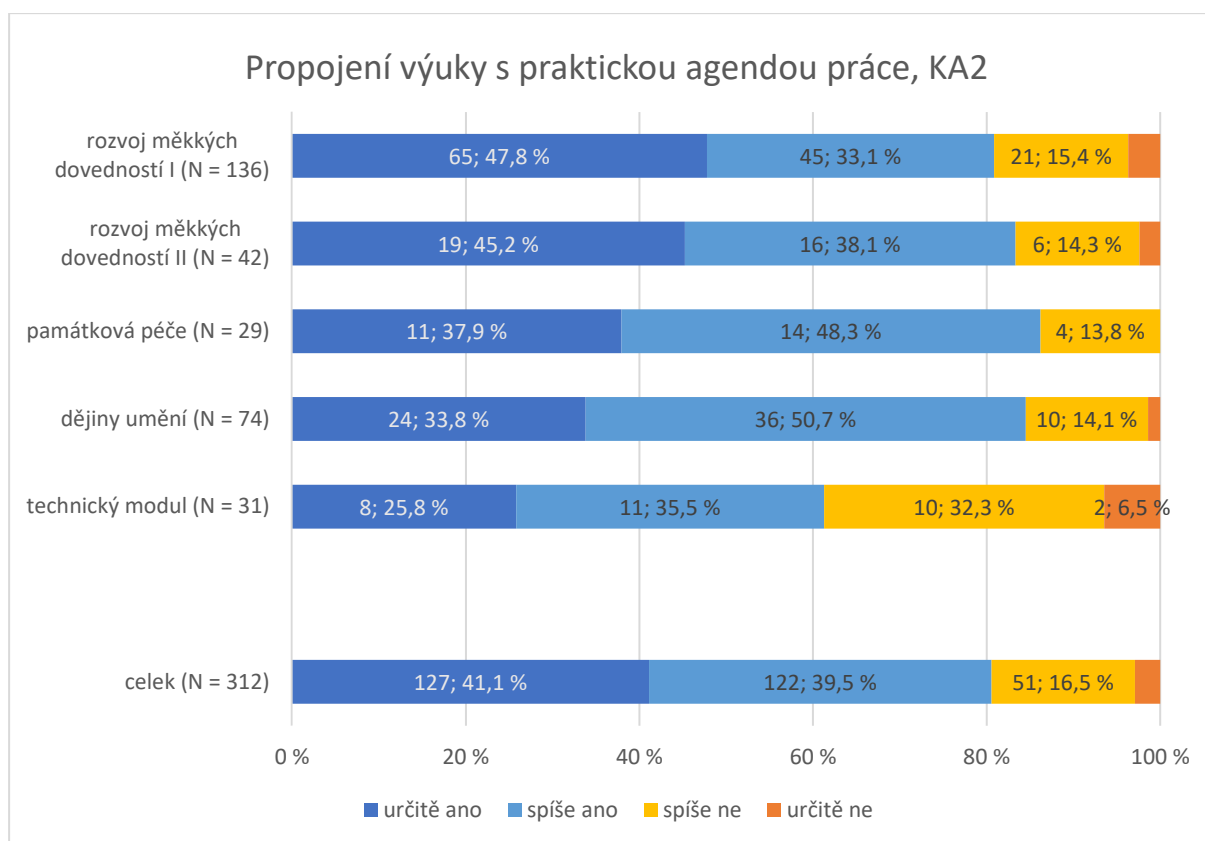
A názory opačné: „Konkretizace problémů by byla lepší, dopředu sdělit nebo napsat, co by bylo dobré na kurzu řešit, než pak poslouchat o rozdělení mozku a chování obecném. Lektorka sice říkala, že si prezentace vytváří na každou akci extra, ale ve finále to, co nám pouštěla, se dotýkalo obecných témat a ne konkrétních.“

*„U lektorky jsem vnímal neznalost obširnosti prostředí NPÚ a obsahu práce jednotlivých účastníků. Používala příklady a příklady z rodinné praxe. Bylo to spíše na obecné rovině. Více by mi vyhovovalo, aby se před kurzem zjistily podněty, problémy, které se tohoto tématu týkají. A kurz by se vystavěl na konkrétních problémech.“*

*„Přednášející bohužel nebyl předem seznámen s realitou fungování naší organizace, takže připravené příklady z korporátní praxe někdy neodpovídaly realitě státní organizace.“*

Na otázku, zda byla výuka **propojena s praktickou agendou práce**, 80,6 % účastníků KA2 (249 z 312) odpovědělo „určitě ano“ nebo „spíše ano“. Mezi jednotlivými moduly byly u této otázky menší rozdíly, ale vždy převážila skupina účastníků, která odpověděla kladně, účastníci vnímali tedy určitě nebo spíše vztah mezi probíraným tématem a praktickou stránkou své práce.

Graf 11: Propojení výuky s praktickou agendou práce, KA2



U modulu **Památková péče** účastníci pozitivně hodnotili exkurzi, která byla součástí tohoto modulu a završovala cyklus přednášek formou jednodenní praktické ukázky probíraného tématu v terénu: „*Velmi zajímavá byla exkurze po stopách moderní architektury Ostravy.*“ „*Myslím, že kurz by měl podobné praktické ukázky památkové péče obsahovat převážně.*“

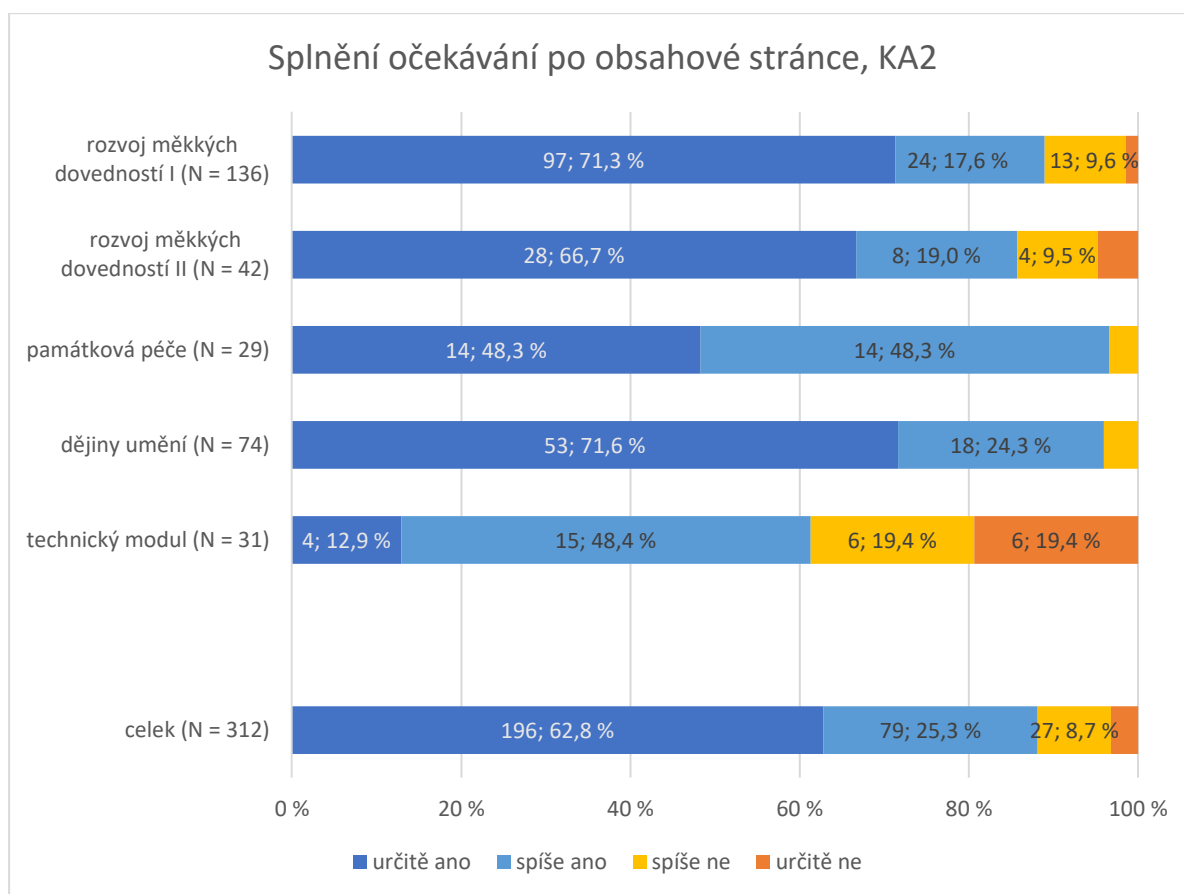
Objevovala se také doporučení na zakomponování více příkladů z praxe do přednáškové části modulu: „*Více praktických ukázek, které by rozvedly první blok výuky (zejména tu teoretickou stránku věci, současné zákony a závazné postupy v památkové péči apod.). Zkrátka, pro neterénní pracovníky více přiblížit agendu (nejen teoreticky, ale ukázat praktické příklady).*“

Připomínka účastníka modulu Dějiny umění: „*Očekával jsem od tohoto kurzu trochu lepší prezentaci ze strany přednášejících. V době rozsáhlé možnosti obrazových dokumentů si myslím, že používání černobílých fotografií kopírovaných ze starých publikací je víceméně zastaralé.*“

#### 4.2.4. Ověření vhodnosti věcného obsahu

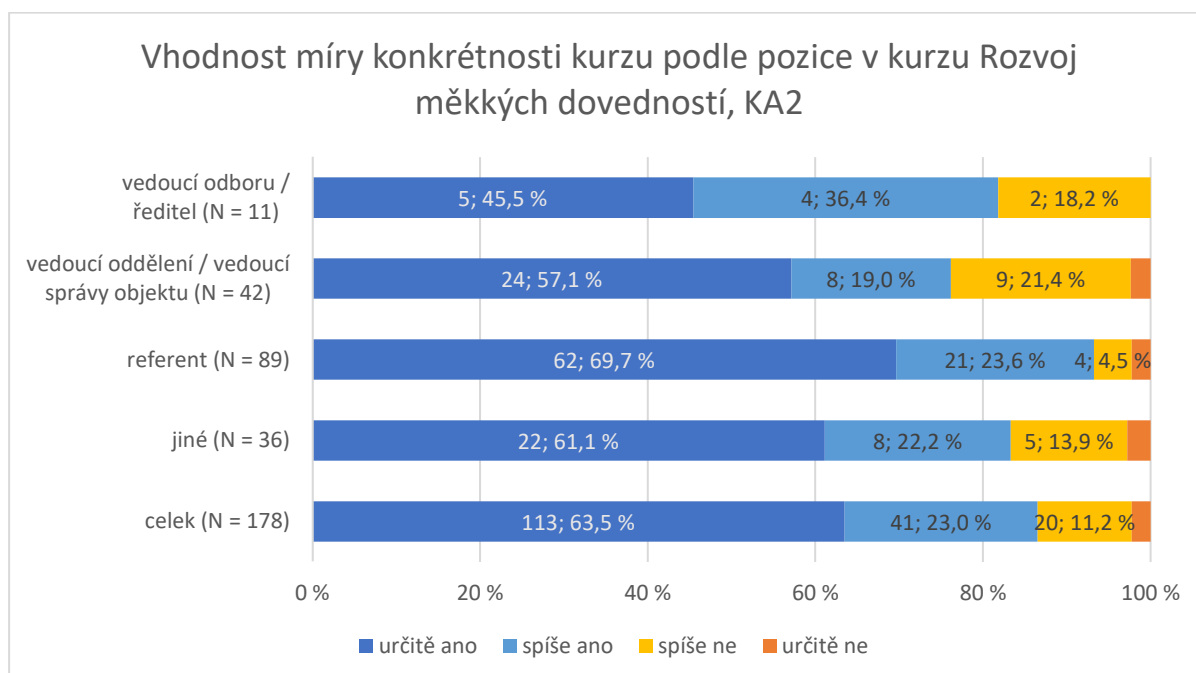
Účastníci vstupovali do vzdělávání s různou **mírou očekávání**, co jim daný modul může po obsahové stránce přinést. Při vyhodnocení, jestli jejich očekávání byla naplněna, odpovědělo 62,8 % všech účastníků KA2, že „určitě ano“ a 25,3 % „spíše ano“. Při srovnání jednotlivých modulů byl největší podíl spokojených účastníků (více než 95 %) co do naplnění očekávání u modulů Památkové péče a Dějiny umění. Naopak u Technického modulu se nenaplnilo očekávání zcela nebo spíše u 38,8 % účastníků.

Graf 12: Splnění očekávání po obsahové stránce, KA2



U obou úrovní modulů **Rozvoj měkkých dovedností** bylo 92 ze 178 (51,7 %) účastníků úplně spokojeno s konkrétností výkladu tématu. Z těch, kteří měli menší či větší výhrady ke konkrétnosti, by 86 % uvítalo větší míru konkrétnosti, naopak zbývající skupina 14 % by chtěla obecnější pojetí tématu.

Graf 13: Hodnocení míry konkrétnosti kurzu podle pozice v kurzech RMD, KA2



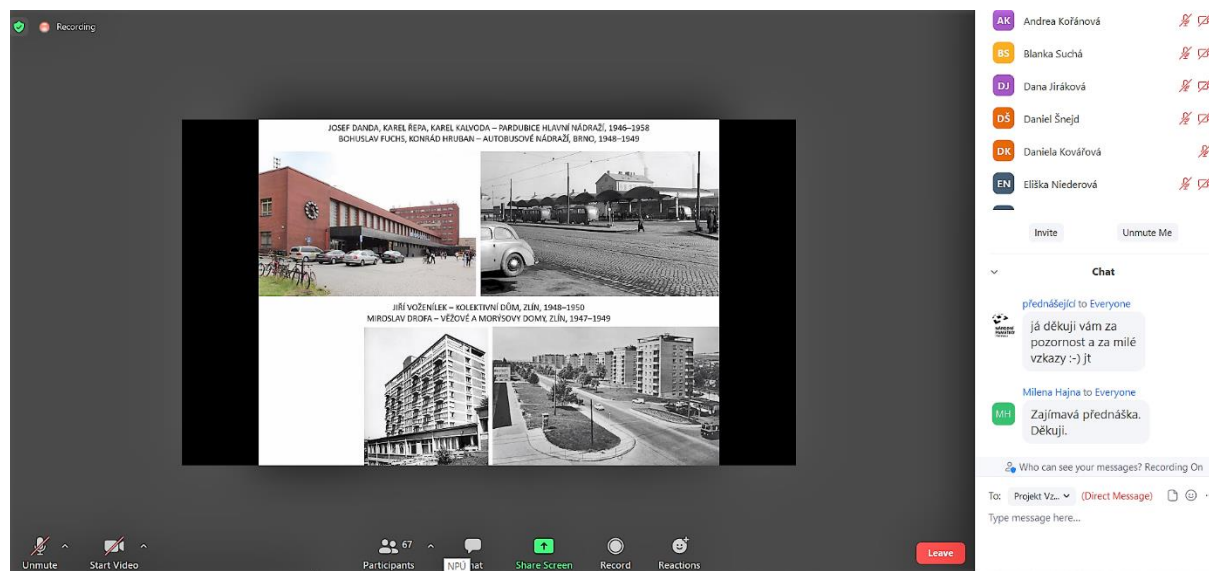
Evaluace se blíže zaměřila na hodnocení konkrétnosti u kurzů RMD z hlediska pracovních pozic. Nejspokojenější s mírou konkrétnosti byli účastníci – referenti, kteří se vyjádřili v 93,3 % pozitivně k vhodnosti míry konkrétnosti kurzu (zvolili odpověď „určitě ano“ nebo „spíše ano“). Naopak největší nespokojenost byla u účastníků z řad vedoucích pracovníků. 18,2 % vedoucích odborů a 23,7 % vedoucích odborů a vedoucích oddělení/vedoucích správy objektu uvedli, že spatřují míru konkrétnosti spíše nebo určitě nevhodnou.

Účastníci zmiňovali i v otevřených odpovědích, že by měl být kurz RDM zaměřený na konkrétní potřeby pracovníků NPÚ podle agendy, kterou spravují, situací, které v práci řeší a jsou specifické. Někteří respondenti vnímali kurzy RMD jako produkt, který lektoři mají připravený spíše pro školení pracovníků soukromého sektoru/korporátní firmy a postrádali úpravu obsahu a především příkladů pro potřeby specifik instituce NPÚ.

*„Kurz byl velmi přínosný, avšak bylo poznat, že je svou podstatou zaměřen především na korporátní sféru. Uvítal bych větší zaměření kurzu na principy chodu naší organizace. V rámci obecných pravidel komunikace a výkladu poznatků o fungování lidské psychiky však kurz velmi pozitivně předčil má očekávání a považuji ho za velmi přínosný pro mou agendu i osobní rozvoj.“* (referent ÚPS, účastník RMD I)

U modulu Památkové péče by přivítala více konkrétnosti téměř polovina účastníků (tj. 48,3 %). Což otevírá diskuzi nad tím, jaký má být podíl obecných a konkrétních informací v odborných kurzech, zda jít do šíře či hloubky tématu při dané časové dotaci. **Modul Památková péče** byl koncipován a propagován jako „jeden z pilířů odborného vzdělávání zaměstnanců NPÚ, a proto je koncipován s velkou šíří záběru do problematiky oborů. Podobně jako kurz RMD je otevřen prakticky všem zaměstnancům NPÚ působících na nejrůznějších pozicích. Tomu odpovídá i široké spektrum nabízených témat a přednášek.“<sup>9</sup>

Obrázek 5: Snímek z online výuky modulu Památková péče



Komentáře účastníků **Památkové péče**: *„Od kurzu jsem očekávala větší míru návodnosti, jak být terénním pracovníkem, například s jakými databázemi lze pracovat (byly sice zmíněné seznamy,*

<sup>9</sup> Newsletter Projektu Vzdělávání, květen 2021/ č. 6, str. 4

současné zákony, ale opět převážil předpoklad, že to všichni známe, takže proběhl jen hutný teoretický výklad na můj vkus ve velmi rychlém tempu). Zkrátka bych čekala takovou metodologii přístupu.“

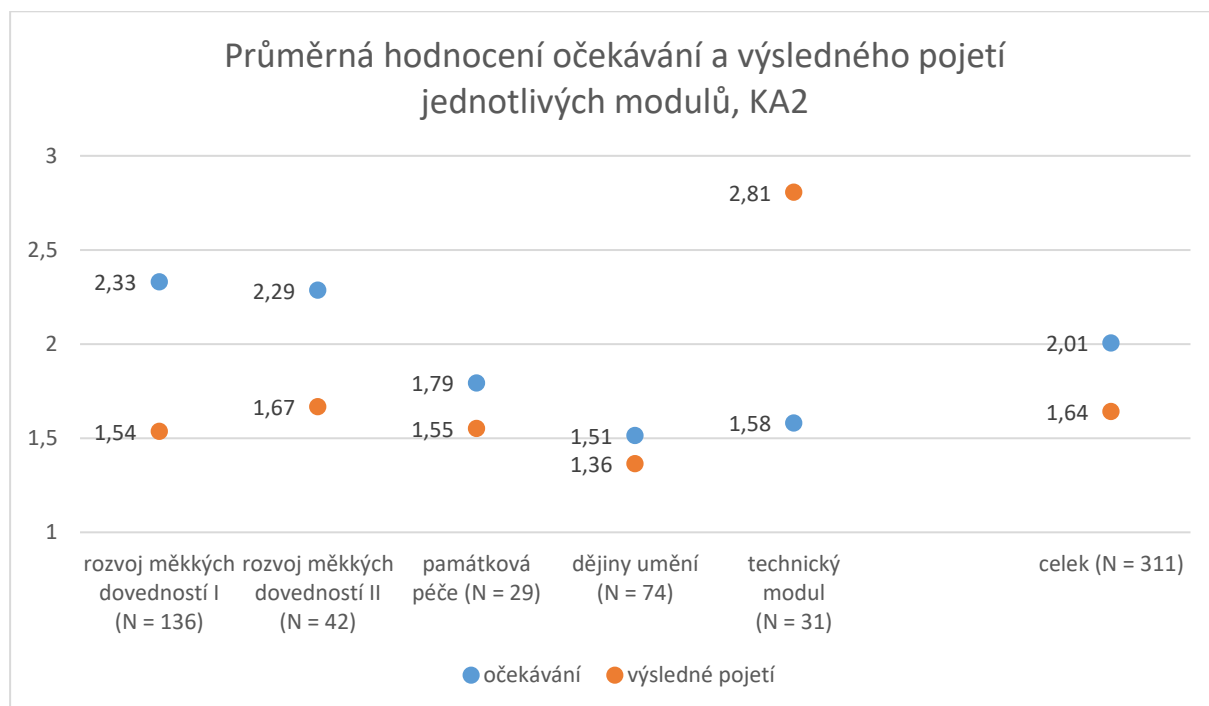
„Poměrně hodně času bylo věnováno také moderní architektuře a umění 2. pol. 20., i v diskuzích, byly objasňovány důvody jejich ochrany, které nejsou ještě dostatečně akceptovány. Zajímavé byly příklady zahraničních památek i přístupu k jejich ochraně.“

23 z 31 (74,2 %) účastníků 1. běhu Technického modulu by doporučilo, aby byl výklad tématu konkrétnější. „Vypsaná témata kurzu zněla nejprve velice slibně, díky této osnově jsem se i na kurz právě přihlásila, a nakonec se jednalo pouze o vyložení teorie, která není ve většině přínosná pro mou pozici referenta.“

Komentář účastníka **Technického modulu**: „Téma technický modul znělo zajímavě, ale potenciál nebyl využit. Stejně jako u kurzu restaurování byla snaha několika semestrovou výuku vtěsnat do pár hodin, což nefunguje. Některá témata byla zcela mimo naši specializaci (chemické vzorce), jiná byla naopak velice povrchní. Minimálně byl využit potenciál lektorů, kteří museli obsahově splnit zadání (typicky Bláha-Panáček, Čejka-Zigler), ale pokud by měli volnost, dokázali by tematicky i obsahově udělat zajímavé přednášky.“

A na závěr této podkapitoly týkající se vhodnosti věcného obsahu modulů. Účastníci vzdělávání v rámci KA2 známkovali (opět na stupnici 1 až 5, jako ve škole) svá **očekávání od tématu daného modulu a skutečného pojetí**. Kromě Technického modulu byla v obou úrovních Rozvoje měkkých dovedností i odborných modulech hodnocení skutečného pojetí znatelně lepší než původní očekávání. Což ukazuje následující graf. V případě porovnání průměrné známky všech evaluovaných modulů KA2 bylo očekávání ohodnoceno 2,01 a výsledné pojetí průměrem 1,64.

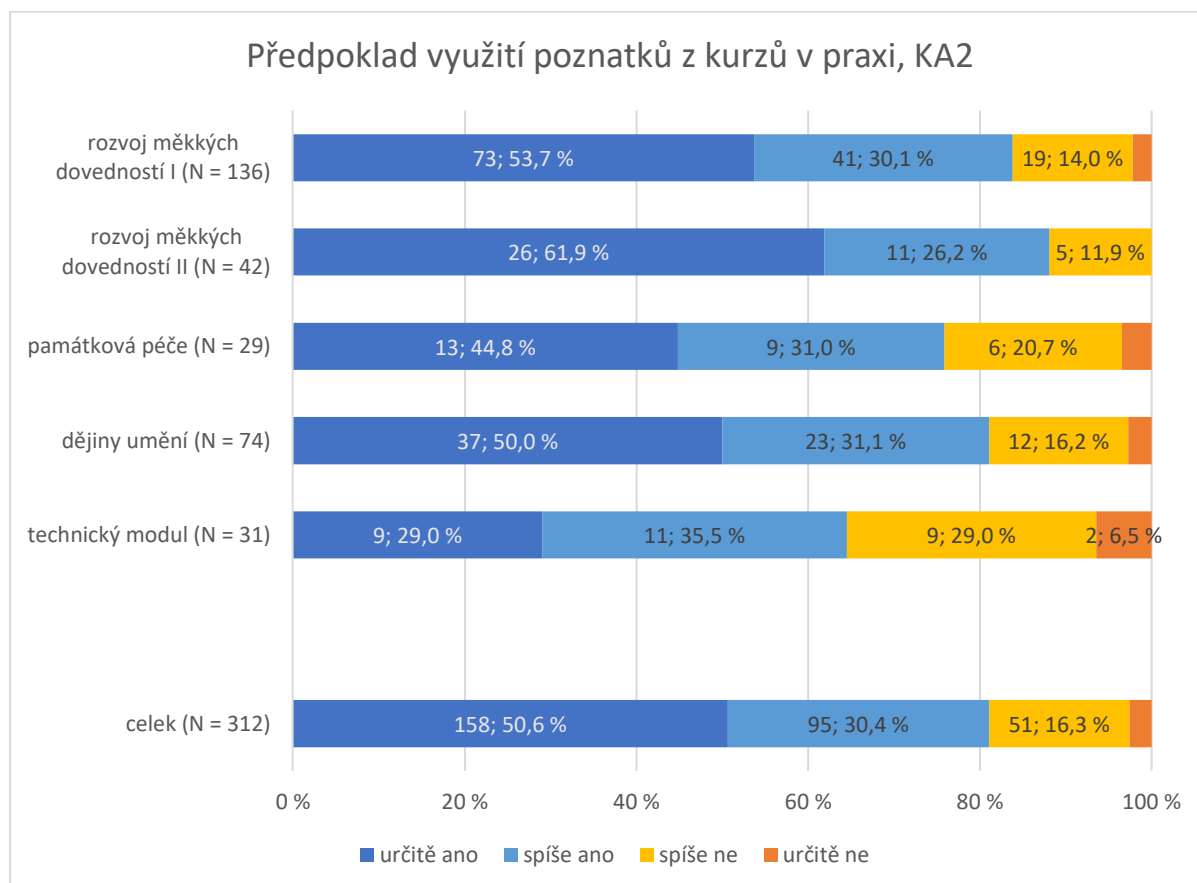
Graf 14: Srovnání hodnocení očekávání od tématu a výsledného pojetí jednotlivých modulů KA2



#### 4.2.5. Ověření přínosu a užitečnosti

Jak účastníci jednotlivých modulů KA2 hodnotili **využitelnost v praxi**? Největší podíl účastníků, kteří předpokládají, že určitě nebo spíše využijí poznatky ze vzdělávání v praxi, byl u modulů Rozvoj měkkých dovedností, a to 84,8 %. U odborných modulů byla nejpočetnější skupina účastníků, kteří prakticky určitě nebo spíše využijí poznatky z výuky u Dějin umění (81,1 %).

Graf 15: Předpoklad využití poznatků z kurzů v praxi, KA2



Na otázku, co **využijí účastníci modulů KA2 v praxi**, uváděli konkrétní témata, která byla součástí vzdělávání. Protože jednotlivé moduly byly odlišné, nebylo v rámci evaluace možné udělat obecné shrnutí využití v praxi za celou klíčovou aktivitu. Proto jsou pro ilustraci uvedeny konkrétní odpovědi respondentů jednotlivých modulů.

**U modulů RMD** na základě výstupů z dotazníků i rozhovorů je možné konstatovat, že obě úrovně RMD naplnily záměr, pro který byly do projektu zařazeny. Respondenti uváděli, že vidí uplatnitelnost v praxi v těchto oblastech: komunikace interní i směrem k zákazníkům/klientům NPÚ, zvládání konfliktních situací, umění naslouchat, vedení konstruktivního dialogu, vedení lidí, podpora týmové spolupráce, motivace, společné hledání řešení, vedení náročného jednání, umění prezentace, zvládání stresu, obrana proti manipulaci, dovednost argumentace.

*„Po absolvování kurzu lépe chápu pohnutky jednání druhé strany, lépe se mi daří zvládat konfliktní nebo vypjaté situace.“*

*„Předpokládám, že získané informace využiju při vlastní organizaci práce, komunikaci v rámci pracovního procesu a též při řízení pracovního kolektivu.“*

*„Kurz mi dal podněty k zamýšlení a přemýšlení, navedl na některá řešení. Jako velmi přínosné a zajímavé hodnotím diskuse s kolegy z různých úrovní a směrů oboru péče o památky.“*

*„Ověření dosavadní praxe a postupů, případně zkvalitnění personalistiky a interní komunikace na pracovišti.“*

*„Naučila jsem se novým dovednostem v oblasti komunikace. Může mi to pomoci v tom, jak pracovat s určitým typem lidí a jak jednat v určitých situacích.“*

*„Sebevědomější vystupování ve větších skupinách, získala jsem rady a tipy pro lepší komunikaci jak s návštěvníky/zákazníky, tak se svými kolegy nebo zaměstnanci.“*

*„Snad se zlepšila moje schopnost vyjednávat a obhajovat své názory. To využiji při jednání s vlastníky kulturních památek, ale také při jednání z kolegy z ÚOP.“*

*„Vytvořit bezpečné prostředí, vést rozhovor v určitém rámci, jak pracovat s emocemi, jak nepodlehnu manipulaci, jak být asertivní, jak lépe zvládnou vyjednávání a prezentaci. To vše mi může pomoci při komunikaci s majiteli či budoucími majiteli kulturních památek, ale i při spolupráci s kolegy.“*

Účastníci **Technického modulu** uváděli, že by jim vzdělávání mělo pomoci v každodenní praxi, při jednání s projektanty a investory, předprojektové přípravě, při výkonu správce budovy, rekonstrukci historických budov, památkové obnově (zejména v oblasti prací s tradičními materiály a technologiemi), diagnostice poruch a řešení způsobů jejich nápravy. Někteří účastníci viděli přínos v získání celkového rozhledu mimo jejich obor s přesahem do jejich oboru a praxe, v nabytí přehledu o metodách stavebně historického průzkumu, v rozšíření vědomostí, nových obzorů, názorů a kontaktů v daném oboru.

*„Potřebuji propojit především své teoretické znalosti s praxí. Dozvědět se, co mohu vyžadovat na stavební firmě, jaké jsou reálné možnosti památkáře při výkonu praxe, z čeho nemusí ustupovat, v čem by naopak neměl zbytečně bránit.“*

*„Dozvěděla jsem se více o trasologii.“*

*„Technologické postupy, měřicí zařízení, statika, sanace vlhkosti, vlastnosti betonu a další...“*

*„Ráda bych maximalizovala svou odbornost, mezioborový přesah je nutností.“*

Absolventi modulu **Památková péče** vidí konkrétní využití ve své praxi takto: rozšíření obecného přehledu, znalostí z oblasti práva, památkových hodnot moderní architektury, dále to byl přehled vývoje názorů na pojetí památkové péče, zlepšení orientace v oblasti legislativy památkové péče. A zde je hodnocení přínosu některých účastníků PP.

*„Kurz mi pomohl více proniknout do podstaty památkové péče, udržovat si přehled o tom, kam památková péče směřuje.“*

*„Díky kurzu jsem si vytvořila celkový obraz na problematiku památkové péče, a to od legislativního rámce přes trendy a příklady konkrétních řešení v rámci specializací. Volba témat, jejich posloupnost a organizační i odborné zajištění bylo na vysoké úrovni.“*

*„Oceňuji teoretický výklad k zákonům – řadu poznatků z něj teď využívám v práci. Jednak v pochopení dějinného vývoje naší památky ve 20. století a následné interpretace návštěvníkům.“*



A respondenti uváděli kromě hodnocení i doporučení pro zlepšení modulu PP: „*Jako památkář ve správě objektu bych uvítala větší vřelost do problematiky památkové péče z odborného hlediska. Více praktických ukázek, které by rozvedly první blok výuky (zejména tu teoretickou stránku věci, současné zákony a závazné postupy v památkové péči apod.). Zkrátka, pro neteřenní pracovníky více přiblížit agendu (nejen teoreticky, ale ukázat praktické příklady).*“

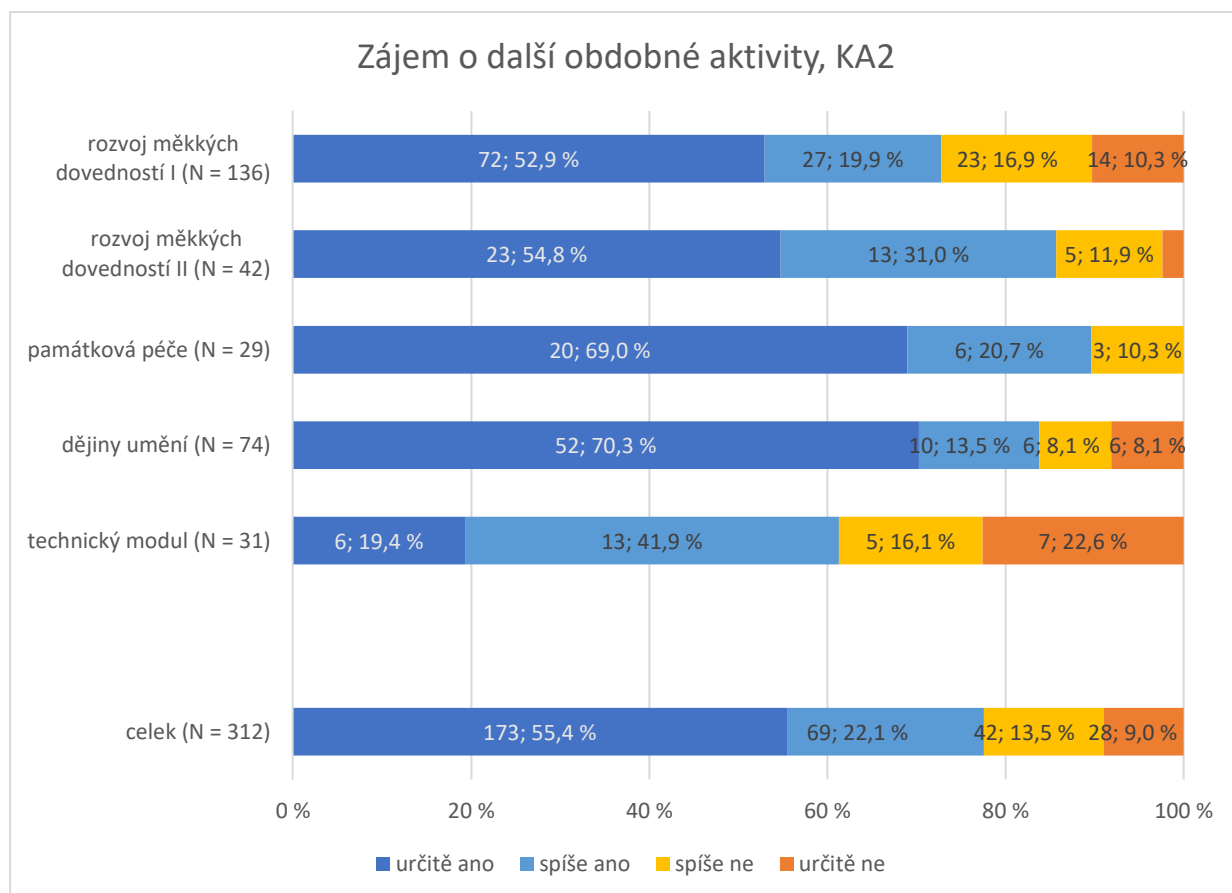
Účastníci modulu **Dějiny umění** v dotaznících také velmi ochotně definovali, v jaké oblasti jejich agendy jim může absolvované vzdělávání pomoci. V odpovědích se objevila v souvislosti s přínosem tato témata: zefektivnění pracovní činnosti, rozšíření rozhledu v oblasti historického stavitelství, doplnění znalostí mimo můj původně vystudovaný obor, doplnění praktických znalostí a dovedností z hlediska obnovy historických objektů (práce s historickými materiály a technologiemi), zlepšení dovedností v provádění průzkumů a dokumentace nálezových situací v rámci obnovy staveb a jejich interpretace. A ještě několik citací z dotazníků:

*„Zlepšení odborné úrovně komunikace a koordinace práce s kolegy zabývajícími se dějinami umění, nové kontakty a pohledy na určitá témata, zvýšení kvalifikace a schopnosti argumentovat ve prospěch ochrany památkového dědictví.“*

*„Argumentační posílení, ujištění ve správnosti vlastního přístupu v rámci jednání s vlastníky památek.“*

*„Ve schopnosti lépe se orientovat v uměleckých slozích a stylech a schopnosti posoudit kvalitu konkrétní stavby nebo uměleckého díla.“*

Graf 16: Zájem o další obdobné aktivity, KA2



Absolvování vzdělávací akce může mít kromě získání znalostí a dovedností také další, vedlejší dopad. Tím je vyvolání **zájmu o další vzdělávání**, nejen v rámci projektu. U více než poloviny účastníků KA2 (55,4 %) byl zjištěn jednoznačný zájem o obdobné aktivity i v budoucnu, 22,1 % účastníků uvedlo, že budou mít spíše zájem. Z dotazníkového šetření je možné vidět vliv spokojenosti účastníků na motivaci absolvovat další vzdělávací aktivity. Modul Dějiny umění byl účastníky velmi pozitivně hodnocen a velký byl zároveň jejich zájem o další vzdělávací aktivity - 83,8 % o tom určitě nebo spíše uvažuje. Naopak 1. běh Technického modulu zrcadlil nespokojenost s organizací a nenaplnění očekávání i do menšího zájmu o další účast v projektu.

## 5. Klíčová aktivita 3 - Semináře se zahraničními odborníky

Tato klíčová aktivita cílí na přípravu a realizaci specializovaných a odborných seminářů s evropskými/světovými kapacitami na problematiku památkové péče a památkového managementu. Předpokládalo se zapojení minimálně 400 pracovníků NPÚ. Tato klíčová aktivita byla částečně propojena s KA4. Tak tomu bylo například u semináře Dřevěné kostely na Slovensku (2021), na který navázala zahraniční stáž na Slovensko (2022). Stejně tak byl realizován seminář Anglický systém památkové péče, který předcházal výjezdu skupiny pracovníků NPÚ do Velké Británie. Opačně tomu bylo u semináře Polský systém památkové péče, který proběhl až po zahraniční stáži do polské Vratislavi.

### 5.1. Sběr a analýza dat

Pro evaluaci KA3 v rámci ZEZ byly využity výstupy z dotazníkového šetření jednoho semináře, dále individuální rozhovory s účastníky KA3 a členy projektového týmu a zúčastněné pozorování. Konkrétně se jednalo o data z dotazníků (52) a z rozhovorů (3) s účastníky semináře se slovenským odborníkem realizovaným v červnu 2021, kterého se zúčastnilo celkem 63 zaměstnanců NPÚ. Pozorování evaluátorů bylo prezenční na semináři s polskými odborníky, který probíhal v Praze a současně byl přenášen i online.

### 5.2. Hlavní zjištění

Evaluovaného celodenního semináře Dřevěné kostely na Slovensku, jejich současná prezentace a ochrana, se zúčastnilo 63 zaměstnanců NPÚ a vedl ho slovenský odborník, docent Dudáš. Seminář probíhal online formou na platformě ZOOM. Podle pozvánky byl seminář určen odborným garantům území, specialistům na lidovou architekturu, dokumentátorům, odborným pracovníkům na úseku movitých památek, restaurátorům a konzervátorům, archeologům a dalším zájemcům o téma.

Obrázek 6: Pozvánka s programem na seminář se zahraničním odborníkem, KA3



**SEMINÁŘ SE ZAHRANIČNÍ ÚČÁSTÍ  
V RÁMCI PROJEKTU ODBORNÉ VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ NPÚ  
JAKO NÁSTROJ PRO ZVÝŠENÍ EFEKTIVITY PÉČE O KULTURNÍ DĚDICTVÍ ČR**

**Dřevěné kostely na Slovensku, jejich současná prezentace a ochrana**

**25. června 2021**

**doc. Ing. Miloš Dudáš, CSc.**  
Krajský památkový úřad Žilina  
a  
Fakulta humanitních věd Žilinské univerzity v Žilině



**Anotace semináře:**  
Tento v řadě již sedmý odborný seminář se zahraničními účastníky bude věnován historii, architektuře, ochraně a prezentaci dřevěných kostelů na Slovensku, které patří mezi nejhodnotnější součást slovenského památkového fondu. Jejich význam podtrhuje fakt, že osm z nich bylo nedávno zapísáno na prestižní Seznam světového dědictví UNESCO.

Zahájení semináře a úvodní slovo k tématům přednesou PhDr. Jaroslav Podliska, Ph.D. a PhDr. Pavel Bureš. Závěr semináře bude věnován odborné diskusi nad představenými tématy. Tento jednodenní seminář je určen odborným garantům území, specialistám na lidovou architekturu, dokumentátorům, odborným pracovníkům na úseku movitých památek, restaurátorům a konzervátorům, archeologům a dalším zájemcům o téma.

Seminář bude probíhat online formou pomocí platformy ZOOM ve slovenštině, bez nutnosti tlumočení.



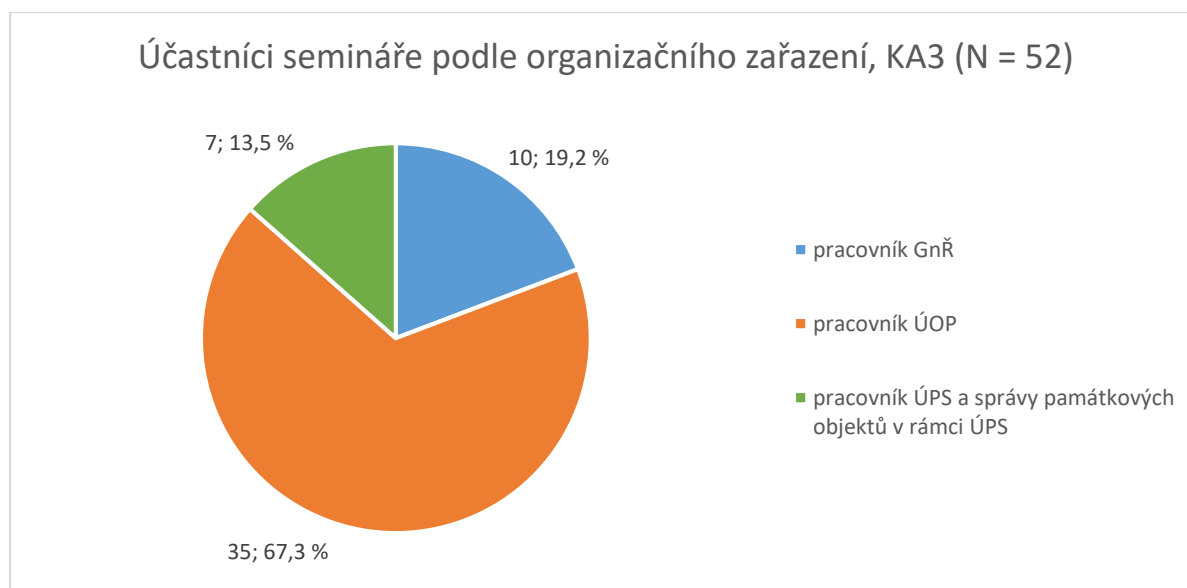
Čas	Jméno lektora	Název přednášky	Stručná anotace
<b>Pátek 25. června 2021</b>			
9:00-9:15		Zahájení akce Úvodní slovo a představení přednášejícího i instituce: Jaroslav Podliska	
9:15-10:15	Miloš Dudáš	Dřevěná sakrální architektura na Slovensku I.	Historicko-geografické, politické a konfesionální okolnosti formování architektury, vnitřní dispozice i vyzdobení dřevěných římskokatolických a evanjelických kostelů (stručný přehled)
10:15-10:20		Přestávka	
10:20-11:25	Miloš Dudáš	Dřevěná sakrální architektura na Slovensku II.	Historicko-geografické, politické a konfesionální okolnosti formování architektury, vnitřní dispozice i vyzdobení dřevěných chrámů (církvi) východního obrádu (stručný přehled)
11:25-11:35		Přestávka	
11:35-12:35	Miloš Dudáš	K problematice památkové a muzejní ochrany dřevěných kostelů na Slovensku	Institucionální ochrana dřevěné sakrální architektury na Slovensku; transfer objektů do muzeí v přírodě a in-situ ochrana
12:35-13:10		Obědová pauza	
13:10-14:15	Miloš Dudáš	Nominální proces zápisu slovenských dřevěných kostelů na Seznam světového dědictví UNESCO	Přiblížení idey a samotného procesu sériové nominace slovenských dřevěných kostelů na Seznam světového dědictví UNESCO, včetně posouzení a finální evaluace projektu ze strany ICOMOS a Výboru světového dědictví
14:15-15:25	Miloš Dudáš	Problematika současné obnovy dřevěných kostelů – příklady z praxe	Současné problémy památkové obnovy dřevěných kostelů, které pravidelně služí liturgickému účelu – problematika obnovy deskového opláštění a střešní krytiny... + tři příklady z reálné památkové praxe (Trnovec, Leštiny, Turdossin)
15:25-15:35		Přestávka	
15:35-16:30		Panelová diskuse	Moderuje Pavel Bureš
16:30		Zakončení semináře	

Výsledky dotazníkového šetření i rozhovorů s účastníky vyzněly v rámci celkového hodnocení velmi pozitivně. 94,2 % účastníků uvedlo do dotazníku, že byli „určitě spokojeni“ a zbývajících 5,8 % „spíše spokojeni.“ Záporně se nevyjádřil žádný z účastníků, kteří vyplnili dotazník nebo byli dotázáni evaluátory v rámci individuálního rozhovoru.

### 5.2.1. Zájem o semináře

67,3 % účastníků tvořili pracovníci ÚOP, 19,2 % pracovníci ÚPS a nejmenší mírou byli zastoupeni pracovníci GnŘ (13,5 %). Z hlediska pracovní pozice byli nejčastěji zastoupeni na semináři účastníci na pozici referent (67,3 %), což korespondovalo se zacílením semináře, které bylo uvedeno v anotaci pozvánky rozeslané v rámci NPÚ.

Graf 17: Účastníci semináře podle organizačního zařazení, KA3 (N = 52)



### 5.2.2. Nominace na semináře

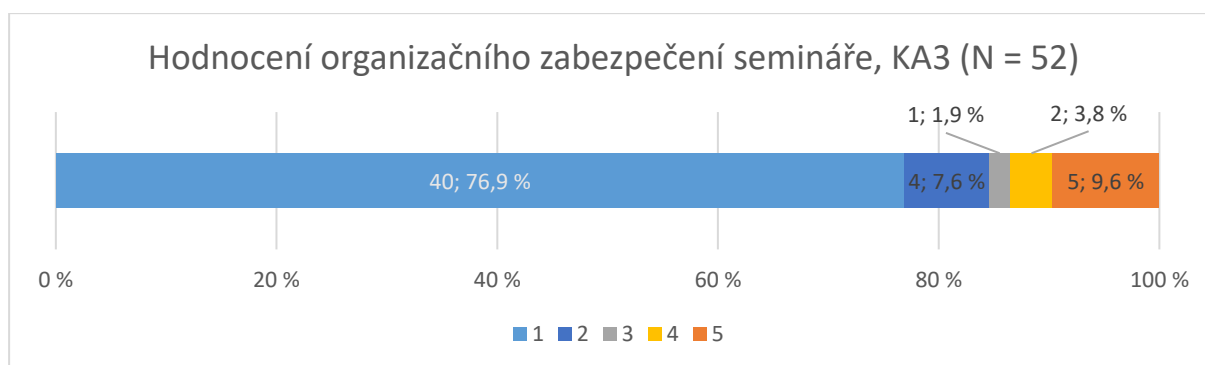
Z dotazníků bylo zjištěno, že 9 z 10 účastníků si zvolilo účast na semináři samo a jen zbývajících 9,6 % vybralo seminář spolu s nadřízeným nebo jim byla účast přidělena nadřízeným. 50 z 52 účastníků se nepotýkalo s žádnou překážkou spojenou s účastí na semináři a zbývajících dva řešili omezenou možnost zastoupení při výkonu práce během účasti na semináři.

### 5.2.3. Ověření vhodnosti formy, rozsahu a využívaných metod a technik vzdělávání

Více než tři čtvrtiny (76,9 %) účastníků oznámkovalo **organizaci semináře** jedničkou a naopak necelých 10 % (5 z 52) udělilo známku nejhorší. Důvod nespokojenosti uvedl jen jeden z respondentů známkující pětkou: „Uvítal bych větší prostor pro praktické ukázky obnovy, ale chápu, že koncept semináře se snažil pokrýt všechny aspekty související s daným tématem.“

V souvislosti s organizací online kurzu se objevila připomínka jednoho z účastníků, kterou je možné považovat zároveň jako doporučení, a to nejen pro semináře v KA3, ale obecně pro online vzdělávací akce typu přednášek: „Dovolím si skromný názor. Myslím, že **moderování otázek v panelové diskuzi na závěr by bylo lepší opravdu dle původního plánu, kde by se vycházelo z chatu, do kterého mohli posluchači posílat dotazy, jež by pak byly jednou osobou shrnuty do podobných témat a předány přednášejícímu, aby na ně mohl strukturovaně odpovídat. Naproti tomu varianta uvolnění mikrofonů se může zvrhnout v neformální diskuzi malého počtu směšných řečníků, a ta pak může ztrácet věcnost.**“

Graf 18: Hodnocení organizačního zabezpečení semináře, KA3 (N = 52)

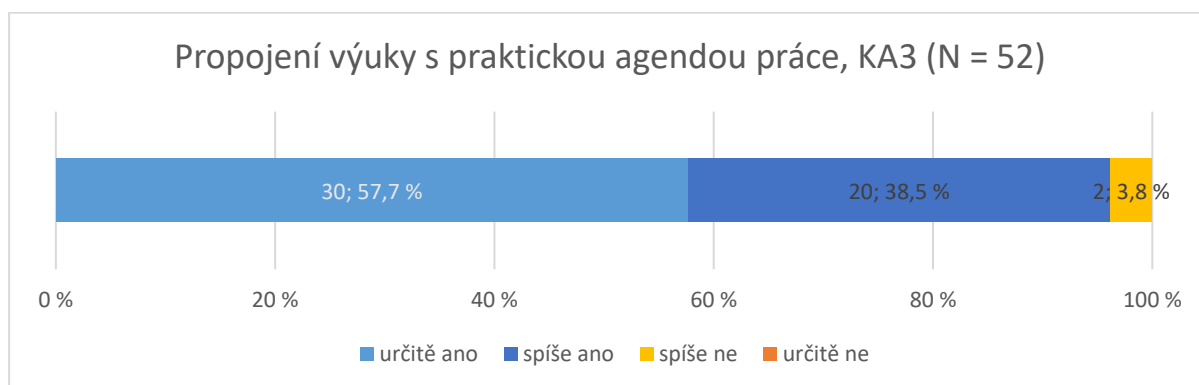


Evaluovaný seminář byl oproti ostatním seminářům se zahraničními odborníky odlišný tím, že probíhal ve slovenštině, nebyl tedy tlumočen a přednášel jen jeden **lektor**. Což samozřejmě vytváří jinou dynamiku výkladu i dojmu posluchačů z lektora. Ten byl hodnocen velmi pozitivně, 98,1 % účastníků vyplnilo odpovědi, že výklad lektora byl „určitě“ nebo „spíše“ srozumitelný. Jen 1 z 52 účastníků rozhodně nepovažoval výklad za srozumitelný. Na otázky týkající se tempa výkladu a odbornosti lektora odpověděli všichni účastníci kladně, naprosto převažovalo nejlepší možné hodnocení.

Pestrost jednotlivých akcí v rámci KA3 lze doložit příkladem semináře Setkání s polskými odborníky - vybrané otázky ochrany kulturního dědictví (část archeologie a dokumentace památek), který probíhal v listopadu 2022 prezenčně a zároveň byl přenášen online dalším zájemcům. Zahraniční přednášející byli přítomni v Praze v prostorách NPÚ, spolu s nimi asi 15 posluchačů z řad pracovníků NPÚ a tlumočníci pro simultánní překlad. Dalších asi šedesát účastníků sledovalo seminář online. Osobně přítomní i online účastníci využívali možnosti klást lektorům doplňující dotazy.

Účastníci byli v dotazníku požádáni o hodnocení **propojení výuky s praktickou agendou** jejich práce. 57,7 % odpovědělo, že „určitě ano“, 38,5 % „spíše ano“ a 3,8 %, tedy 2 z 52 osob vnímaly, že propojení tam spíše není.

Graf 19: Propojení výuky s praktickou agendou práce, KA3 (N = 52)

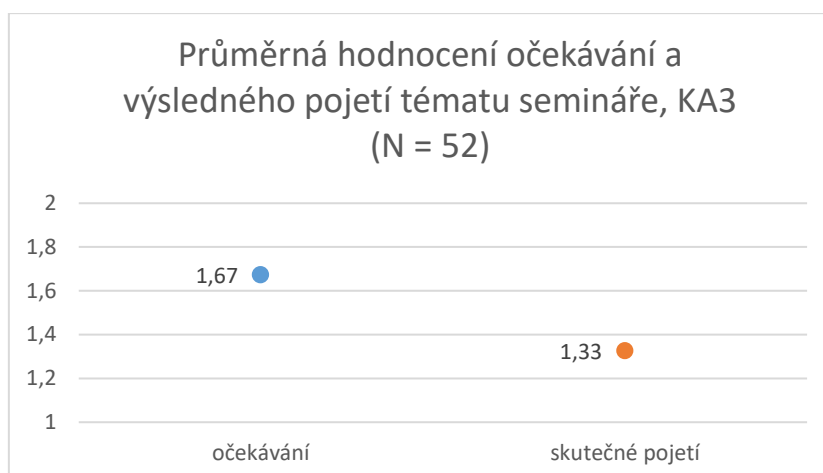


#### 5.2.4. Ověření vhodnosti věcného obsahu

Účastníci se vyjádřili velmi pozitivně k **míře konkrétnosti tématu** semináře, když všichni uvedli v dotazníku odpověď, že daný lektor pojal téma určitě konkrétně (94 %) nebo spíše konkrétně (6 %).

Účastníci v dotaznících oznámkovali svá očekávání od semináře průměrnou známkou 1,67. Při hodnocení naplnění očekávání byla průměrná známka lepší a dosáhla hodnoty 1,33. Je tedy možné vyvodit, že účastníci přicházeli s poměrně vysokým očekáváním, které bylo ještě překonáno.

Graf 20: Srovnání hodnocení očekávání obsahu semináře a výsledného pojetí, KA3 (N = 52)



V odpovědích na otázku „V jakých oblastech očekáváte, že by Vám vzdělávání mělo pomoci?“ se často objevovalo rozšíření a prohloubení znalostí v tématu a možnost srovnání situace na Slovensku a v ČR. Zajímavé byly také další odpovědi účastníků, kteří vidí **využitelnost v praxi** v těchto oblastech:

- Obecné povědomí o dřevěné sakrální architektuře.
- Rozšíření znalostí mimo okruh mé každodenní činnosti v památkové péči.
- Propojení teorie s praxí.
- Rozšíření informací o konkrétních stavebních materiálech, řemeslných postupech a příkladech užití, jejich obnovy z praxe.
- Odborná pomoc při řešení analogických témat.
- Srovnávací materiál pro určování památkové hodnoty tematických skupin památek, zdůvodnění ochrany, návrhy na KP, nominace UNESCO.
- Nové kontakty.
- Praktické zkušenosti z jiných oblastí ohledně historických dat.
- Rozšíření znalostí v oblasti údržby, restaurování a prohlubování znalostí o historických slozích.

### 5.2.5. Ověření přínosu a užitečnosti

Monitorován byl přínos semináře pro jeho absolventy. Účastníci mohli v dotaznících odpovědět na otázku „Předpokládáte, že využijete poznatky ze semináře ve Vaší praxi?“. Více než čtvrtina účastníků (26,9 %) odpověděla, že „určitě ano“, 44,2 % „spíše ano“. Negativní odpověď „spíše ne“ zvolilo 28,9 % účastníků. A jedno slovní hodnocení respondenta: „*Seminář jako celek byl mimořádně zajímavý a dobře připravený. Děkuji.*“

V otevřených odpovědích na přínos pro svou praxi byli účastníci často velmi konkrétní a citovali některé z témat semináře:

*„Důležité pro mě bylo seznámení se s dřevěnými kostely na Slovensku. Podrobné rozčlenění jednotlivých kostelů a popis jejich vybavení (např. ikonostas). Poznatky mohu využívat a porovnávat při dokumentaci dřevěných kostelů v našem regionu.“*

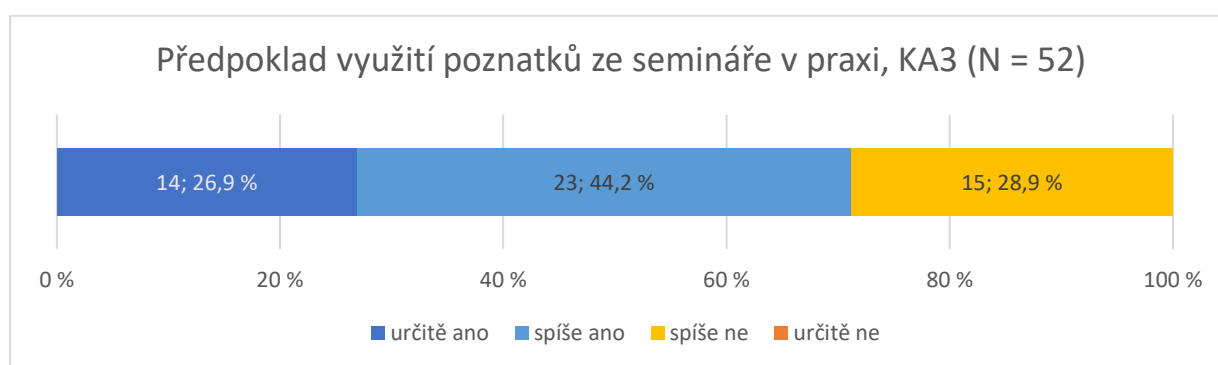
*„Využiji zkušenosti a praxe obnovy i průzkumu památek na Slovensku, které lze aplikovat a využít i v ČR, případně jak se vyvarovat podobných chyb.“*

*„Velmi zajímavé byly nové poznatky týkající se výběru objektů mezi objekty UNESCO a dále mechanismus zápisu konvolutu na tento seznam.“*

„Seminář mi (krom jiného) přiblížil typologická specifika církevních (dřevěných historických) staveb pod východním a západním nábožensko-kulturním vlivem. Pro mou praxi to znamená rozšíření odborného rozhledu.“

Při zkoumání skupiny účastníků, kteří odpověděli záporně, nebylo zjištěno, že by to bylo specifikum nějaké kategorie pracovníků. V této skupině bylo pestré zastoupení co do seniority, pracovní pozice či organizačního zařazení. Je možné, že určitý podíl na tomto hodnocení má skutečnost, že na semináři byli účastníci, kteří neřeší dané téma při výkonu své agendy a motivací k účasti bylo primárně jakési rozšíření poznání a rozhled za hranice vlastní odbornosti. Což dokládají tyto odpovědi z dotazníků: „Má pracovní náplň je jiná, účastnila jsem se z vlastního zájmu.“ „Proniknutí do teorie, ale i praxe z dané oblasti. V přímé praxi se pravděpodobně s problematikou přímo dřevěných kostelů nesetkám, ale s problematikou obnovy objektů ano.“

Graf 21: Předpoklad využití poznatků ze semináře v praxi, KA3 (N = 52)



Stejně, jako u zahraničních stáží, byl účastníky zmiňován přínos v tom, že **poznali specifikum dané památkové péče v podmínkách jiného státu**. Ne vždy to jsou jen příklady dobré praxe, někdy je to poznání, že v ČR jsou některé postupy či legislativní ukotvení lepší či preciznější, někdy jde o ujištění, že i v zahraničí řeší památkáři obdobné problémy. Což dokládá citace jednoho z účastníků: „*Minimálně posílení povědomí o tom, že podobné problémy s prosazováním ochrany kulturního dědictví musí překonávat i kolegové a kolegyně v jiných částech EU.*“

Pokud se zaměříme na přínos KA3 pro realizaci samotného projektu, pak je jednoznačně pozitivní. Všichni účastníci, kteří vyplnili dotazník, vyjádřili zájem o další obdobné aktivity projektu. 90,4 % z nich odpovědělo „určitě ano“ a zbývajících 9,6 %, že „spíše ano“.

Některá konkrétní **doporučení** účastníků semináře: „*Optimální by bylo navázat exkurzí po vybraných dřevěných kostelech, což je samozřejmě limitováno online typem semináře.*“ „*S ohledem na mé organizační zařazení bych uvítal seminář cílený více na praktickou stránku obnovy památek.*“

„*Zajímala by mě problematika ochrany kulturních v zahraničí - např. Německo, Rakousko, Polsko příp. Maďarsko. Celkově – jak fungují zákony a ochrana KP v zahraničí v praxi a co by odborníci potřebovali změnit – a naopak, co podle nich funguje při ochraně KP dobře.*“

Z doporučení účastníků, ale i samotného lektora, vycházel projektový tým při přípravě dalších aktivit projektu. Proběhly další semináře se zahraničními odborníky z Polska, Finska či Velké Británie. A o rok později byl zorganizován v rámci KA4 výjezd na Slovensko (téma Dřevěné kostely), o kterém je podrobně psáno v následující kapitole.

## 6. Klíčová aktivita 4 - Zahraniční odborné stáže

Zahraniční odborné stáže byly vícedenní studijní cesty se zaměřením na problematiku vhodnou pro pracovníky správ památkových objektů a odborné pracovníky v péči o památkový fond. Při plánování této aktivity bylo předpokládáno, že prostřednictvím realizace 8 zahraničních stáží získá až 360 pracovníků znalost dobré praxe vedení památkových objektů v zahraničí a znalosti vybraných památek a technologických a konstrukčních řešení jejich obnovy. Přes výrazné komplikace, které způsobila pandemie (uzavření hranic i samotných zahraničních partnerských organizací), se týmu podařilo úspěšně zrealizovat všech 8 stáží. V rámci ZEZ jsme zpracovali kvantitativní data z 6 stáží, které proběhly v letech 2021 a 2022. Podrobněji se evaluátoři v rozhovorech věnovali hodnocení 3 stáží (Německo, Rakousko, Slovensko).

### 6.1. Sběr a analýza dat

Data pro evaluaci KA4 byla získána prostřednictvím dotazníků distribuovaných účastníkům po každé proběhlé stáži. Celkem evaluátoři zpracovali kvantitativní data ze šesti stáží realizovaných od podzimu 2021 do srpna 2022. Evaluace tak byla rozšířena oproti původnímu plánu dvojnásobně (ve vstupní evaluační zprávě byly požadovány celkem 3). Rozhovorů s účastníky bylo plánováno 9, evaluátoři jich uskutečnili nakonec 14. Individuální rozhovory proběhly telefonicky, online nebo osobně. K rozšíření hodnocení této klíčové aktivity došlo ze dvou důvodů: rozhovory byly příležitostí, jak získat podrobné informace k některým evaluačním otázkám (např. nominace, očekávání, využití v praxi) a zadavatel projevil zájem o podrobnější výstupy z realizace této projektové aktivity. Do budoucna totiž předpokládá, že zahraniční stáže mohou být důležitou součástí dalšího vzdělávání zaměstnanců NPÚ. Rozhovory byly vedeny s účastníky německé, rakouské a slovenské stáže.

Tabulka 8: Zahraniční stáže zahrnuté do ZEZ

Destinace stáže/termín	Téma stáže/cílová skupina
Německo – Sasko, Braniborsko duben 2022	Stáž byla zaměřena na specifika péče o památky zahradního umění. Účastníci navštívili významné zámecké areály v německém Sasku, jako příklady vzorové péče a památkové obnovy. Stáž byla určena především pro specialisty na památky zahradního umění ÚOP, zahradníky ÚPS, především těch na pozici zahradních architektů a vedoucí kolektivů; případně kastelány či jejich zástupce.
Rakousko, Mauerbach říjen 2021	Stáž do restaurátorských dílen a školicího střediska rakouského památkového ústavu Bundesdenkmalamt s teoretickým výkladem a praktickými dílnami pro odborné pracovníky ÚPS a GnŘ.
Slovensko červen 2022	Téma výjezdu byly dřevěné kostely a lidová architektura severního a východního Slovenska. Zahraniční stáž určená pro odborné pracovníky ÚOP, specialisty na lidovou a dřevěnou architekturu, případně pracovníky zabývající se problematikou VPR a VPZ. Účastníci navštívili významné areály dřevěných kostelů a památek lidové architektury, včetně památek UNESCO na severním a východním Slovensku.
Velká Británie, Londýn květen 2022	Správa a zajištění každodenního provozu historických objektů, uchování a prezentování historických sbírek a problematika zvýšení atraktivity těchto objektů pro návštěvníky. Stáž byla určena pro odborné pracovníky ÚPS, především pro správce objektů ve správě NPÚ, správce sbírek a kurátory, ale také pro restaurátory a konzervátory.



Norsko, Trondheim srpen 2022	Problematika technických památek, konverze a zachování bývalých průmyslových objektů. Stáž byla určena pro odborné pracovníky ÚOP a GnŘ, kteří se zabývají technickými památkami, dále garantům území, garantům NKP, urbanistům.
Polsko, Vratislav listopad 2021	Stáž po typově odlišných památkách a architektonických pokladech Vratislavi a okolí. Stáž byla primárně určena pro archeology. Průvodci byli polští kolegové z akademických a odborných institucí.

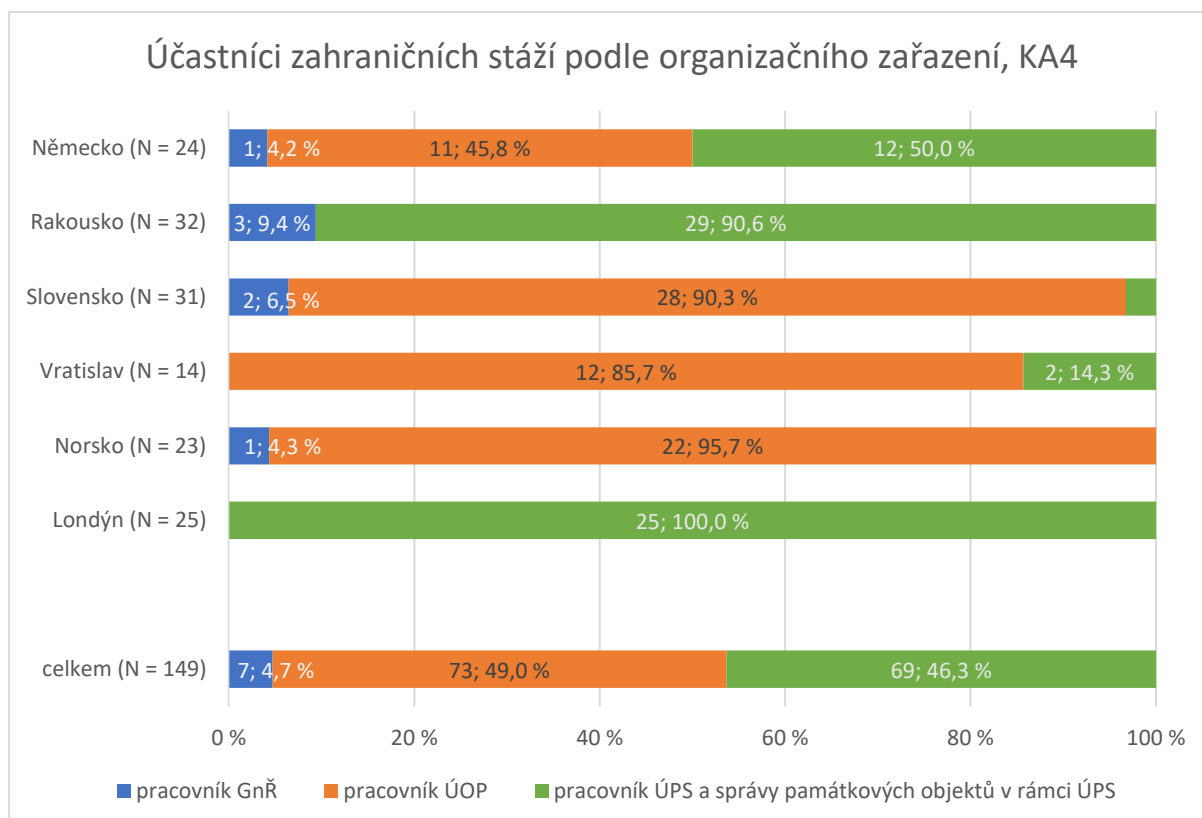
## 6.2. Hlavní zjištění

V rámci evaluace bylo vyhodnoceno celkem 149 dotazníků z 6 stáží. Celkový počet účastníků byl 196, což je návratnost 76 %. Z hodnocení celkové spokojenosti se zahraničními stážemi vyplývá, že všech 149 účastníků odpovědělo pozitivně. Konkrétně 94 % účastníků v dotazníku uvedlo, že bylo zcela spokojeno a 6 % spíše spokojeno. Vyhodnocení spokojenosti se zahraničními stážemi podle seniority, organizačního zařazení a pozice nepřineslo významné rozdíly. Podrobné výsledky z dotazníků jsou v grafech v Příloze č. 1 této evaluační zprávy.

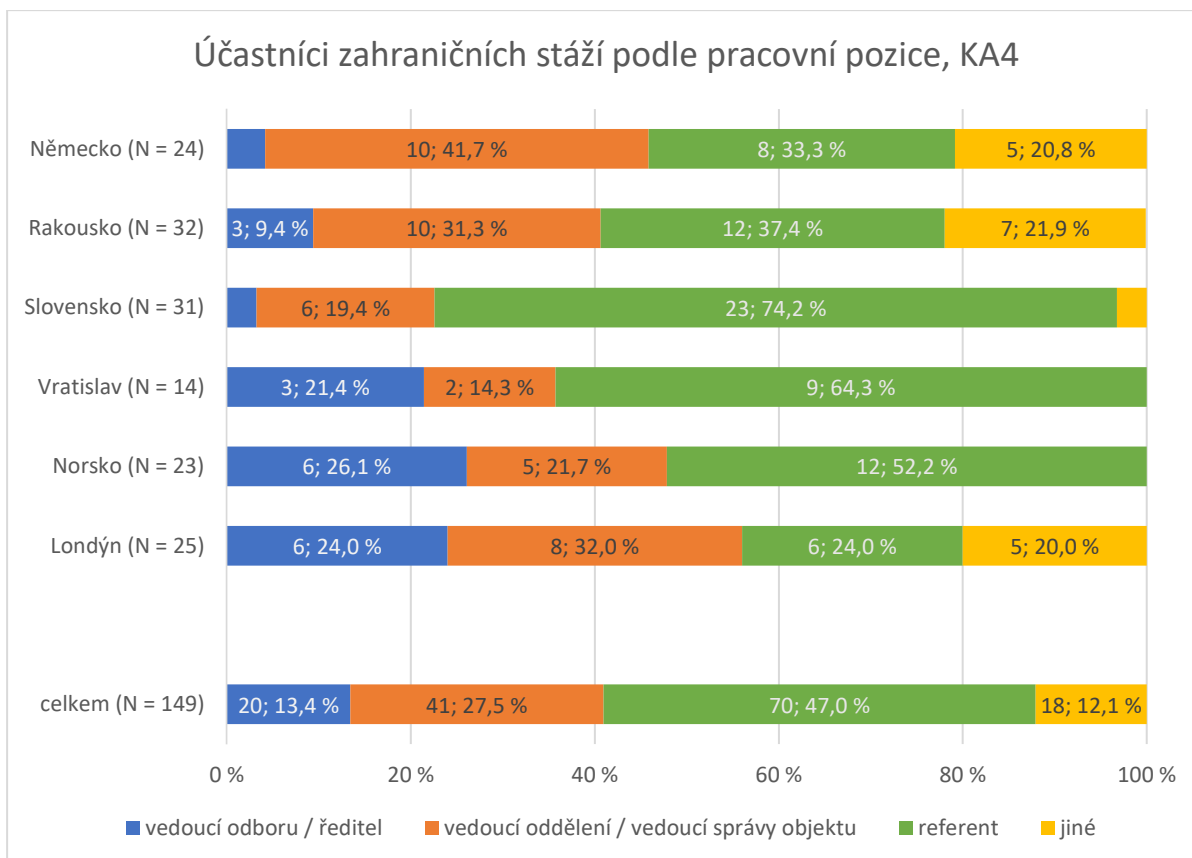
### 6.2.1. Zájem o zahraniční stáže

U všech šesti evaluovaných akcí mezi účastníky převažovali zaměstnanci s vysokoškolským magisterským/doktorským vzděláním a z hlediska seniority ti, kteří jsou zaměstnáni u NPÚ déle než 6 let. Pestřejší již bylo složení účastníků podle organizačního zařazení a pracovní pozice, což vycházelo z obsahu a zaměření konkrétních stáží. Tak například skupina, která vyjela do Velké Británie, byla většinou tvořena pracovníky ÚPS a správy památkových objektů ÚPS, stáže na Slovensko, do Polska či Norska byly s převahou zaměstnanců ÚOP a více než polovinu skupiny (u Slovenska dokonce 74,2 % účastníků) tvořili referenti.

Graf 22: Účastníci zahraničních stáží podle organizačního zařazení, KA4



Graf 23: Účastníci zahraničních stáží podle pracovní pozice, KA4



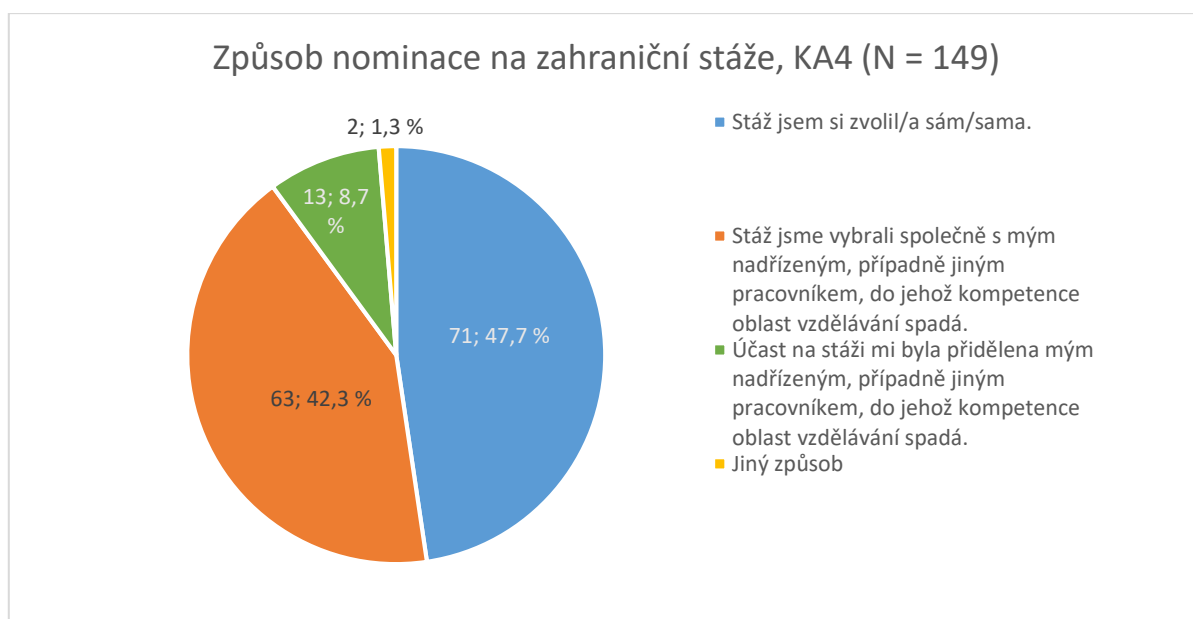
## 6.2.2. Nominace na zahraniční stáže

Projektový tým vypracoval v průběhu organizace zahraničních stáží **metodu nominačního procesu**, která se podle sdělení vedoucí OEDV „*velmi osvědčila a která předcházela nekoordinovanému i dokonce elitářskému výběru účastníků. Zajišťovala též víceméně spravedlivé zastoupení zástupců všech regionálních pracovišť.*“. V rámci nominačního procesu byl rozeslán dopis ředitelům jednotlivých pracovišť, který je informoval o stáži a vybízel k nominaci účastníků. K dispozici byl i indikativní seznam potencionálních účastníků, pro které by, z hlediska odborného programu, měla stáž největší profesní přínos.

Realizační tým v průběhu projektu zefektivnil přípravu zahraničních výjezdů a některé stáže byly koncipovány přímo pro určité profesní skupiny, u kterých vyvstala potřeba vzdělávat se v konkrétní oblasti. Například se jednalo o stáže pro zahradníky a zahradní specialisty, specialisty na urbanismus a moderní architekturu, archeology. „*Zastoupení těchto specializací na jednotlivých pracovištích je konstantní, proto bylo možné stanovit i kvóty na jednotlivá pracoviště.*“ (vedoucí OEDV)

Co se týče nominace pracovníků na stáže, tak z dotazníků vyplývá, že 47,7 % účastníků si zvolilo stáž samo a 42,3 % ji vybralo společně s nadřízeným, případně jiným pracovníkem, do jehož kompetence oblast vzdělávání spadá. U 10 % účastníků byla účast na stáži nařízena nebo se jednalo o jiný způsob nominace.

Graf 24: Způsob nominace na zahraniční stáže, KA4 (N = 149)



V rámci individuálních rozhovorů s účastníky stáží se evaluátoři podrobněji zaměřili na klíčové momenty, které souvisely s **nominací a očekáváními**. Vybraným respondentům byly kladeny otázky: Vzpomenete si, jakým způsobem proběhla vaše nominace na stáž? Jaká byla vaše motivace zúčastnit se stáže? Měl/a jste nějaké očekávání před odjezdem na stáž? Z čeho vaše očekávání vycházelo? Měl/a jste nějaké obavy týkající se stáže? Naplnilo se vaše očekávání? Pokud ano, tak v čem? Pokud ne, proč tomu tak bylo?

Někteří účastníci sdělili, že se o stáži dověděli z hromadného e-mailu, který občas rozesílá realizační tým projektu a obsahuje vzdělávací nabídky, jiní byli nominováni svým nadřízeným. Vybírali si podle obsahu a zaměření tématu a určené cílové skupiny dané stáže. Někteří účastníci vnímali téma a místo návštěvy jako šité na míru jejich stávající pozici či aktuální situaci, kterou v práci řeší. Jeden z dotázaných uvedl naprosto konkrétní důvod účasti, protože aktuálně pracuje jeho pracoviště už druhým rokem na rekonstrukci sakrálního objektu ze Zakarpatské Ukrajiny. „Pro mě to bylo přesně načasované.“

„Máme se u NPÚ průběžně vzdělávat a uvítal jsem možnost jet na výjezd na Slovensko. Vnímám to pozitivně. Přihlásil jsem se hned, jak jsem se o stáži dověděl.“ Proč si stáž vybral? „Je to přímo k mému oboru – dřevěná architektura a je to Slovensko.“

„O Mauerbachu jsem se dověděl z mailu od pana ředitele, ve kterém jsme byli vyzváni, abychom sebe nebo své pracovníky nominovali. Chvilí jsem váhal, přečetl jsem si program a přihlásil se. Z daného objektu jsem jel jen já. Jsme na objektu jen tři, tak není možné, abychom jeli třeba dva najednou.“ (stáž Rakousko)

„Oznámil mi to kastelán, jela jsem dobrovolně, dověděla jsem se to poměrně pozdě. Mrzí mě, že se to dovídáme (myslí školení) na poslední chvíli, že se to k řadovým zaměstnancům dostane později než k lidem na GnŘ. Je to dominantní GnŘ.“ (stáž Rakousko)

Ne vždy se téma stáže v plné šíři krylo s aktuálním pracovním zařazením účastníka, pak byla **motivace k účasti** popisována jako zájem o rozšíření znalostí v příbuzném oboru nebo oblasti, kterou shledává pracovník jako propojenou s agendou, kterou vykonává, nebo ji třeba studoval na vysoké škole.

„Jsem vystudovaný v oboru dřevěné konstrukce a zastávám pozici urbanisty. Mám zájem všeobecně o vzdělávání. Program se týkal mého profesního zájmu, tedy dřeva a urbanismu. (stáž Slovensko)

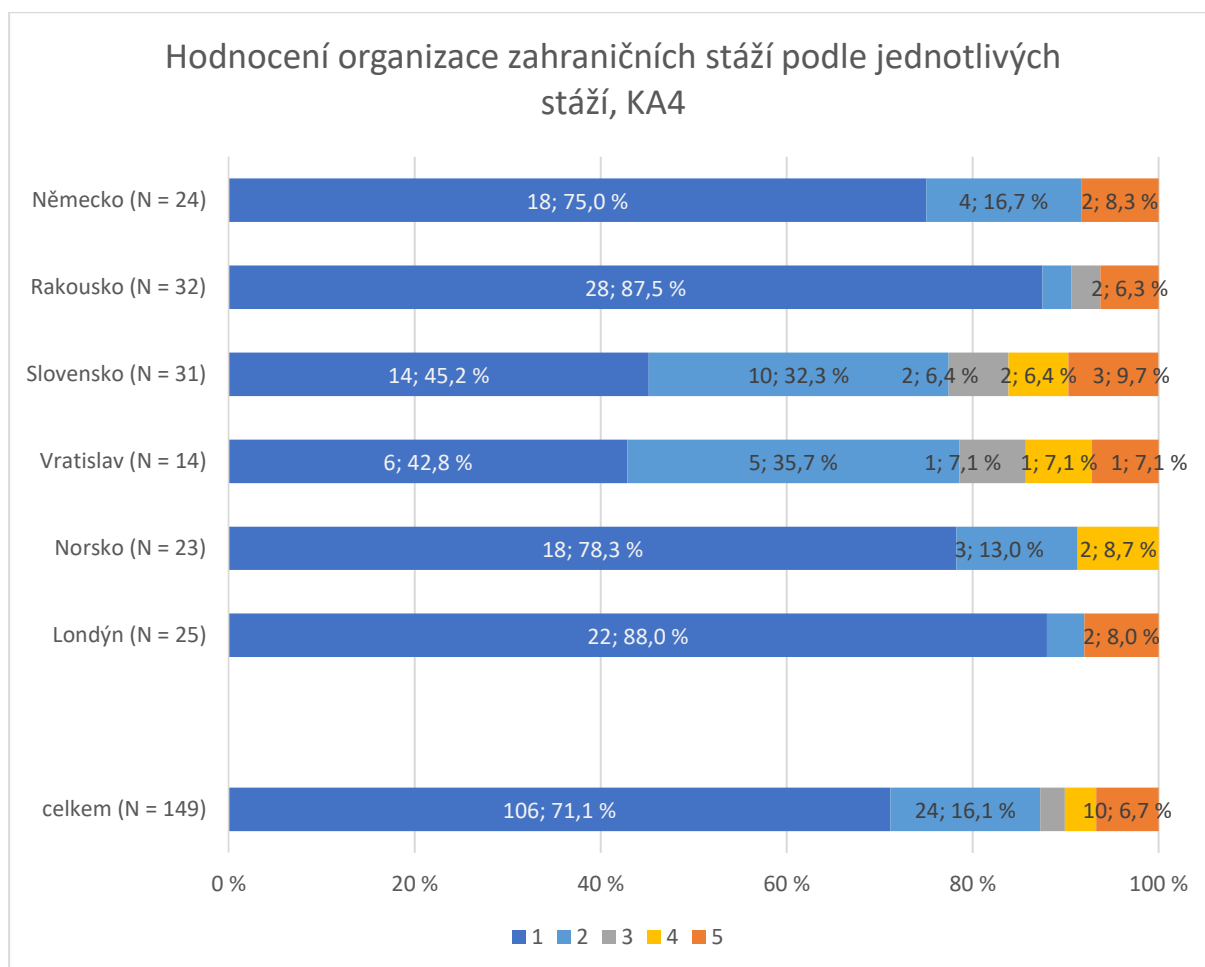
„Byl jsem s kolegy nominován náměstkem, nebyl to příkaz, ale doporučení, nabídka, abych jel. Neměl jsem žádná očekávání. Byla to moje první zahraniční stáž, zaujal mě program. Neměl jsem vybráno konkrétní téma, ale zajímalo mě to všeobecně. V minulosti jsem danou problematiku řešil, bylo pro mě zajímavé slyšet názor rakouských odborníků, kteří se tomu intenzivně věnují.“ (stáž Rakousko)

„Míst bylo málo, měla jsem obavy, že se na stáž nedostanu a bude upřednostněn někdo ze specialistů na lidovou architekturu. Nakonec se na mě dostalo, což je senzační. Připravovala jsem se, nastudovala jsem si něco k dřevěným kostelíkům na Slovensku.“ (stáž Slovensko)

### 6.2.3. Ověření vhodnosti formy, rozsahu a využívaných metod a technik vzdělávání

Zahraníční stáže byly v rámci projektu unikátní hned z několika důvodů. Od ostatních vzdělávacích akcí se odlišovaly způsobem nominace účasti pracovníků NPÚ, náročností organizace a administrativy (letenky, ubytování, cestovní příkazy, potvrzení o očkování v rámci protipandemických opatření, zapojení zahraničních lektorů a průvodců). Zahraniční cesty si vyžadovaly preciznost a promyšlený postup už při přípravě programu a komunikaci s účastníky. Nedílnou součástí příprav bylo také zajištění tlumočnicků, výjimkou byla stáž na Slovensko.

Graf 25: Hodnocení organizace zahraničních stáží podle jednotlivých stáží, KA4



Z hodnotících dotazníků vyplynulo, že 87,2 % účastníků ohodnotilo **organizační stránku** stáže známkou 1 nebo 2. Nejlepší hodnocení za organizační stránku stáže obdržel realizační tým za výjezd do Londýna (88 % dalo známku 1) a Rakouska (87,5 % dalo známku 1).

V rozhovorech byli účastníci dotazováni na podrobnosti k samotnému **programu stáží**. Přestože často uváděli, že program byl opravdu velmi nabitý (hodně navštívených míst v daném čase, časté přesuny), tak jim to v konečném důsledku nevadilo a převažovalo hodnocení přínosu nad únavou.

*„Dostali dobře připravené pokyny (organizační, cesták). Nikdy dříve jsem na zahraniční cestě nebyla, tak to hodnotím jako plus, administrativní podporu ze strany projektového týmu.“*

*„Odjezd – vše dobře připravené, skvělé ubytování.“*

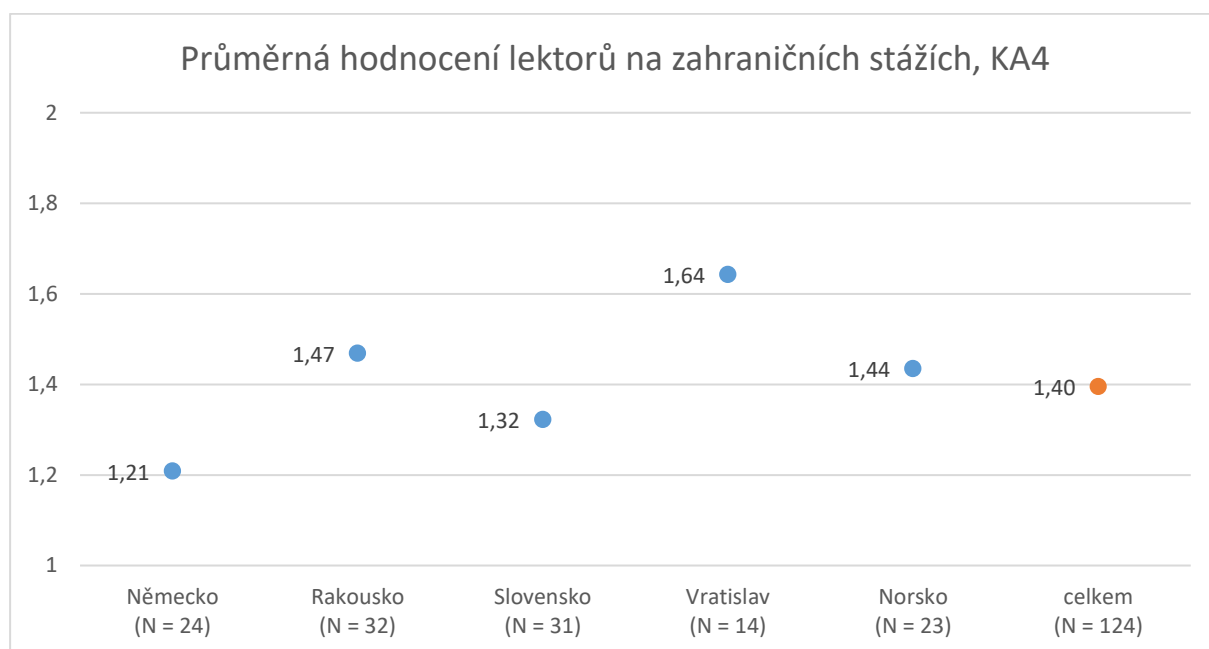
*„Bylo toho možná trochu moc. V některých kostelích bych třeba chtěla strávit více času, ale to by zase nezbyl potřebný čas na další památky. Ale to se asi děje na každé takové akci.“ (stáž Slovensko)*

Jeden z účastníků uvedl, že čas stáže byl využitý na 150–200 %, operativně se stavili i na místa, která nebyla v programu. A v rámci prohlídek slovenských měst se mohli podívat tam, kde by se jinak nedostali. Nevadilo mu, že program byl našlapaný. Pro ty, kteří si chtěli odpočinout, tak měli možnost část programu vypustit (stáž Slovensko). To potvrdil i další účastník výjezdu na Slovensko, když sdělil, že díky velmi nabitému programu měli možnost vidět věci, které by jinak neměli příležitost navštívit.

*„Byli jsme unavení, ale za cenu toho, že se to už nikdy nemusí opakovat.“ „Když už tam jedu, tak chci vidět všechno. Takže jsem byl rád, že jsme zastavili někde i proti plánu. Doc. Dudáš se nám věnoval, mohli jsme se doptávat i v autobuse nebo večer. Bylo to super.“*

Účastníci hodnotili v dotaznících také lektory na zahraničních stážích a to formou známkování od 1 do 5. Průměrná známka za všech šest stáží byla u lektorů 1,40. Nejlepší průměrnou známkou byli ohodnoceni lektoři v Německu (1,21) a na Slovensku (1,32). Srovnání známkování lektorů mezi jednotlivými stážemi je potřeba brát s vědomím, že každá stáž byla odlišná, co to do tématu, délky, počtu lektorů, složení účastníků atp.

Graf 26: Průměrná hodnocení lektorů na zahraničních stážích, KA4



Z dotazníků vyplynulo jednoznačně kladné hodnocení srozumitelnosti výkladu lektorů na zahraničních stážích, a to podle seniority, organizačního zařazení a pozice i v rámci jednotlivých stáží. V hodnocení se objevovaly jen odpovědi „určitě ano“ a „spíše ano.“ Nejlepší hodnocení srozumitelnosti měly Slovensko a Německo (více než 95 % účastníků odpovědělo „určitě ano“).

V rámci rozhovorů s účastníky byly monitorovány názory na **lektorské zajištění stáží**. Veskrze pozitivní hodnocení byla dokládána konkrétními příklady. Jeden z účastníků pracujících jako zahradník sdělil své obavy před odjezdem: „*Na programu bylo napsáno, že je stáž mimo jiné pro zahradní architekty<sup>10</sup>. Trošku jsme se báli, že bude výklad složitý nebo nějak více zaměřený pro architekty. Ale nakonec to lektoři popisovali tak, že jsme to chápali, i když nejsme architekti. Bylo to vysvětlováno tak, aby to pochopili i „neodborníci“.* (stáž Německo)

„*Doc. Dudáš dovedl domluvit, abychom se dostali i do dalších neveřejných prostor za ikonostas. Což je naprosto výjimečná věc.*“ (stáž Slovensko)

Kromě srozumitelnosti výkladu a odbornosti zahraničních lektorů účastníci vyzdvihovali také jejich ochotu a nadšení předávat zkušenosti a znalosti, a schopnost „*vést to lidsky, aby i účastníci, kteří nejsou odborníky v dané oblasti, rozuměli výkladu a ukázkám.*“. Oceněna byla u slovenské stáže pestrost lektorů a průvodců, např. lidová vypravěči, místní obyvatelé.

„*Příjemně mě překvapila neformální atmosféra, kterou rakouští lektoři vytvořili. Vše na profesionální úrovni, ale bez formalit. Možnost klást dotazy. Lektoři to nebrali jako rutinu.*“ „*Lektoři se snažili, a kdyby bylo více času, předali by mnohem více informací. Byli autentičtí. Nebyli to teoretici. Nezištně předávali své zkušenosti.*“ (stáž Rakousko)

„*Měl jsem trochu obavu, že lidé v Rakousku budou odtaziť, protože jsme z východního bloku. Rakušané v Mauerbachu byli vynikající ve své bezprostřednosti, ochotě předat nezištně roky získávané postupy. Bylo to pro mě přínosné, hodně, hodně. Tady bylo propojení praxe a teorie tak bezprostřední. Tak kdyby ještě byla podobná stáž, snažil bych se tam procpat.*“ (stáž Rakousko)

Stáže měly za cíl přinášet nejen teoretické znalosti, ale také **pojetí tématu v praxi**. V rámci rozhovorů byli účastníci dotazováni na zhodnocení právě tohoto aspektu KA4. Například u stáže v Rakousku někteří účastníci očekávali, že si budou moci vyzkoušet techniky. Ale nakonec se jednalo o ukázky. Spíše šlo o interpretaci programu a rozličné perspektivy pořadatelů a samotných účastníků, jak má praktická část stáže vypadat.

Účastníci však uváděli pochopení pro to, že velikost skupiny, kapacita lektorů i časová dotace stáže nebyla koncipována pro praktickou část v podobě workshopu. Účastníci k tomu sdělili: „*Rozuměl jsem tomu tak, že nebyl větší časový prostor pro praktické vyzkoušení si předváděného. A pokud by tomu tak bylo, bylo by to na úkor teoretických přednášek, které byly nutné pro pochopení praktické části. V rámci časové dotace byl prostor praktické části stáže maximálně využitý. Lektoři se snažili, a kdyby bylo více času, předali by mnohem více informací.*“

„*Neočekával jsem, že bychom se nějak zapojovali do praktických ukázek. Od toho jsou například konkrétně zaměřené workshopy. V propozicích to nebylo konkretizováno, jak velký důraz bude kladen na praktickou část, a proto měli někteří účastníci větší očekávání. Praktická část měla doplnit*

---

<sup>10</sup> Citace z programu: „Zahraníční stáž pro odborné pracovníky ÚOP i ÚPS (specialisté na památky zahradního umění ÚOP; zahradníci ÚPS, především ti na pozici zahradních architektů a vedoucí kolektivů; případně kasteláni či jejich zástupci)“.

na ukázkách dané postupy i těm, kteří nemají žádnou předchozí zkušenost. I když jsem z praxe, tak praktické příklady byly zajímavé a objevné.“ (stáž Rakousko)

„Během stáže byla výborně propojená teoretická část přednášek a komentovaných prohlídek s návštěvou exteriérů a interiérů zámeckých sídel spravovaných National Trustem či dalšími subjekty.“ (stáž Velká Británie)

Na závěr této kapitoly týkající se ověření forem a technik vzdělávací aktivity KA4 je nutné zmínit jeden aspekt, kterým je **tlumočení pro účastníky**. Jak vyplynulo z dotazníků i rozhovorů s účastníky i garanty stáží, je výběr tlumočnicků důležitou podmínkou pro úspěšnost výjezdu. Na základě připomínek účastníků ke kvalitě tlumočnicků, a vůbec organizaci překladu u první stáže v rámci projektu, realizační tým toto nepodcenil a účastníci hodnotili úroveň tlumočení velmi pozitivně.

„Překladaelé byli skvělí. Velmi se tím snížila jazyková bariéra. Byl zde prostor pro dotazy na zahraniční lektory. Oceňují tlumočení přes sluchátka, mohli jsme poslouchat výklad a zároveň se procházet a prohlížet si zahrady.“ (stáž Německo)

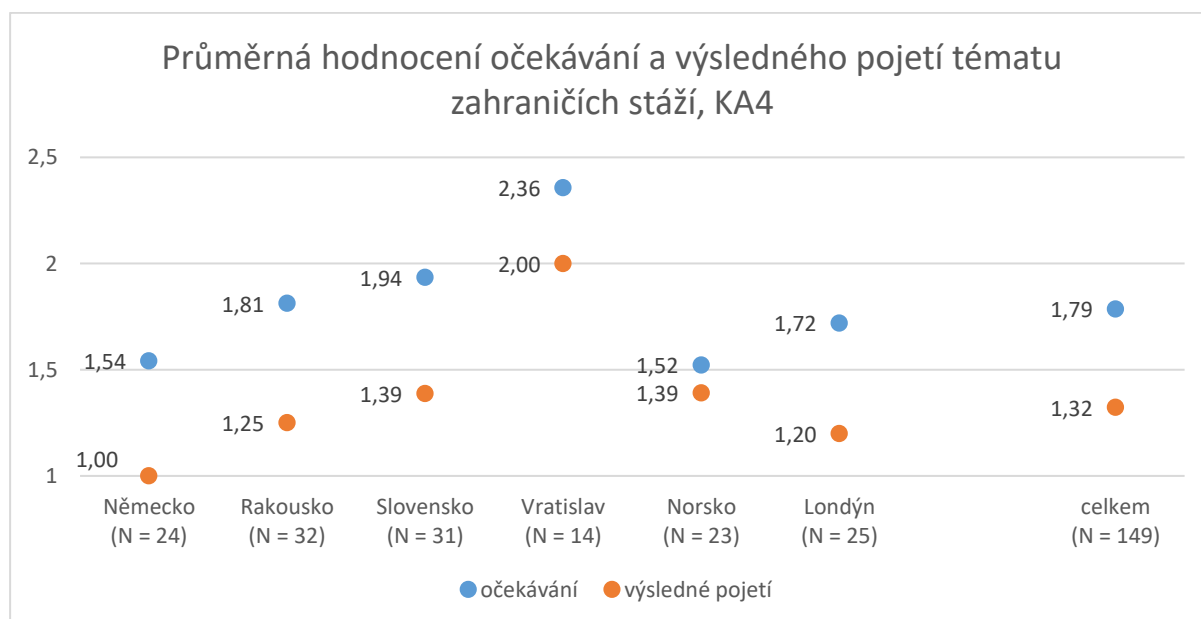
„Klíčové je u těchto akcí mít kvalitní tlumočníky. A zároveň motivovat a podporovat jazykové vzdělávání pracovníků NPÚ.“ (stáž Rakousko)

„Trošku jsem měl obavy z jazykové bariéry. To ale nebylo opodstatněné, tlumočení pro ty, kteří neuměli dobře anglicky nebo německy, bylo dobře zajištěné. Obě tlumočnice byly i po lidské stránce výborné.“ (stáž Rakousko)

#### 6.2.4. Ověření vhodnosti věcného obsahu

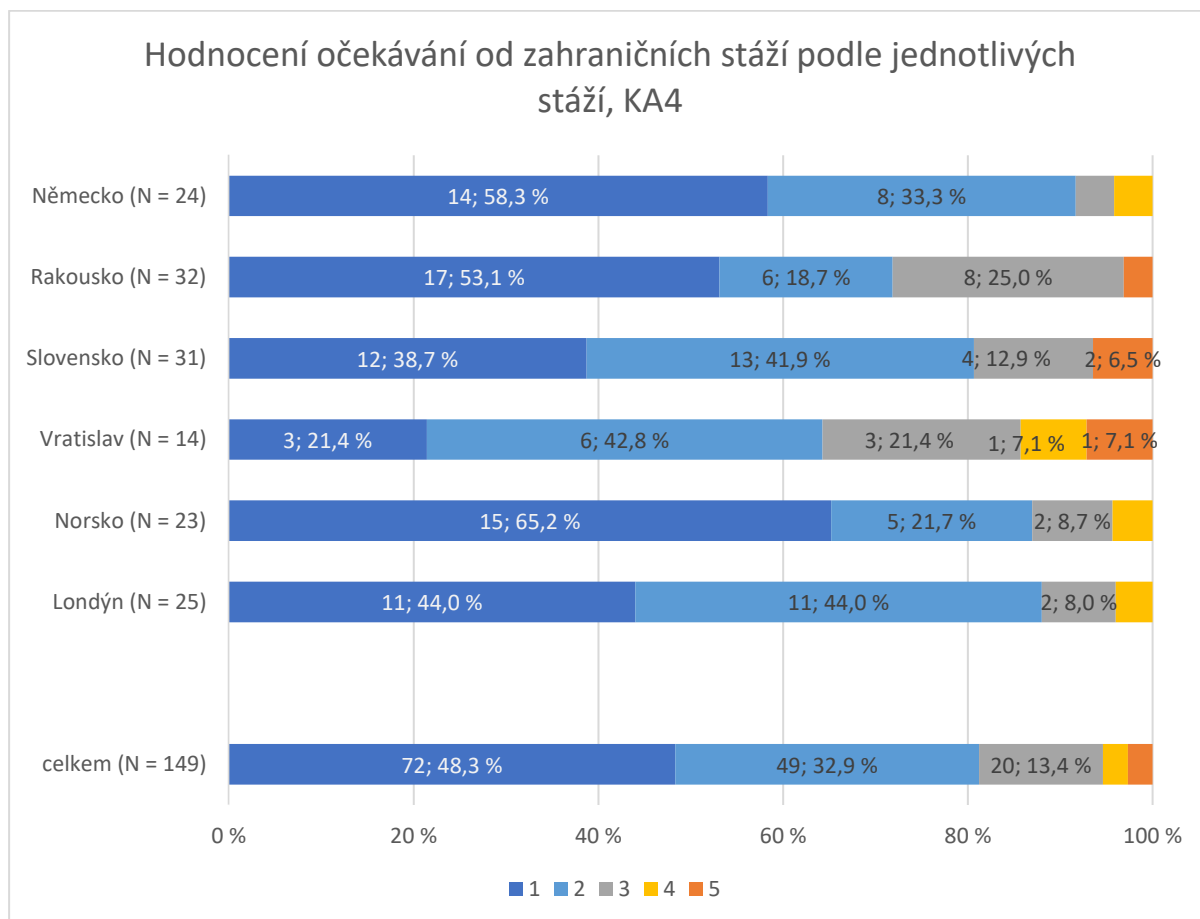
Při srovnání očekávání účastníků od jednotlivých stáží a vyhodnocení **reálného pojetí tématu** je možné říci, že u všech šesti stáží bylo konečné hodnocení lepší než očekávání. Tedy průměrná známka vyjadřující skutečné pojetí cesty byla lepší než průměrná známka vystihující očekávání od stáže v době před odjezdem.

Graf 27: Srovnání hodnocení očekávání od zahraničních stáží a jejich výsledného pojetí, KA4



Při srovnání **hodnocení očekávání od zahraničních stáží** měla téměř polovina účastníků (48,3 %) nejvyšší očekávání projevované udělením známky 1 a další třetina (32,9 %) spíše velké očekávání, které vyjádřili známkou 2. Při srovnání jednotlivých zahraničních stáží měli nejvyšší očekávání účastníci výjezdů do Německa, Norska a Velké Británie, kdy uvedlo známku 1 nebo 2 více než 86 % dotázaných. Konkrétně u stáže do Německa zaměřenou na tematiku údržby zahrad a zahradní architekturu to bylo dokonce 91,6 % respondentů.

Graf 28: Hodnocení očekávání od zahraničních stáží podle jednotlivých stáží, KA4



Na otázku, aby účastníci zpětně ohodnotili známkou (1-5) svá očekávání od obsahu zahraniční stáže z hlediska seniority, organizačního zařazení a pozice, byly zaznamenány rozdíly. Například maximální očekávání (známka 1) mělo jen 33,3 % účastníků, kteří jsou v organizaci do 2 let, naopak u účastníků, kteří jsou u NPÚ 3 a více let, měla toto očekávání více než polovina. Z hlediska organizačního zařazení vyjádřilo velké očekávání (známka 1) 71,4 % účastníků – pracovníků GnŘ a 65 % vedoucích pracovníků. Pokud bychom se podívali na podíl těch, kteří měli minimální očekávání (vyjádřeno známkami 4 či 5), tak se jednalo o 8 osob z celkového počtu 149 (5,4 %).

Zjišťování **očekávání** účastníků od účasti na zahraniční stáži jen formou známkování z dotazníků bylo shledáno jako příliš zjednodušené a pro potřeby evaluace nedostatečné. Proto se evaluátoři **při rozhovorech s účastníky** stáží a realizačním týmem zaměřili mimo jiné i na tuto skutečnost. Jak se ukázalo, tak očekávání byla často spojená se způsobem nominace na stáž a avizovaným programem. I rozhovory potvrdily, že někteří účastníci neměli před odjezdem žádná očekávání a naopak, někteří do očekávání projektovali své aktuální potřeby a řešené případy. Tak tomu bylo u jednoho z účastníků, který má na starost fond ikon, který se rozrůstá díky konfliktu na Ukrajině. A to byl pro něj ten největší

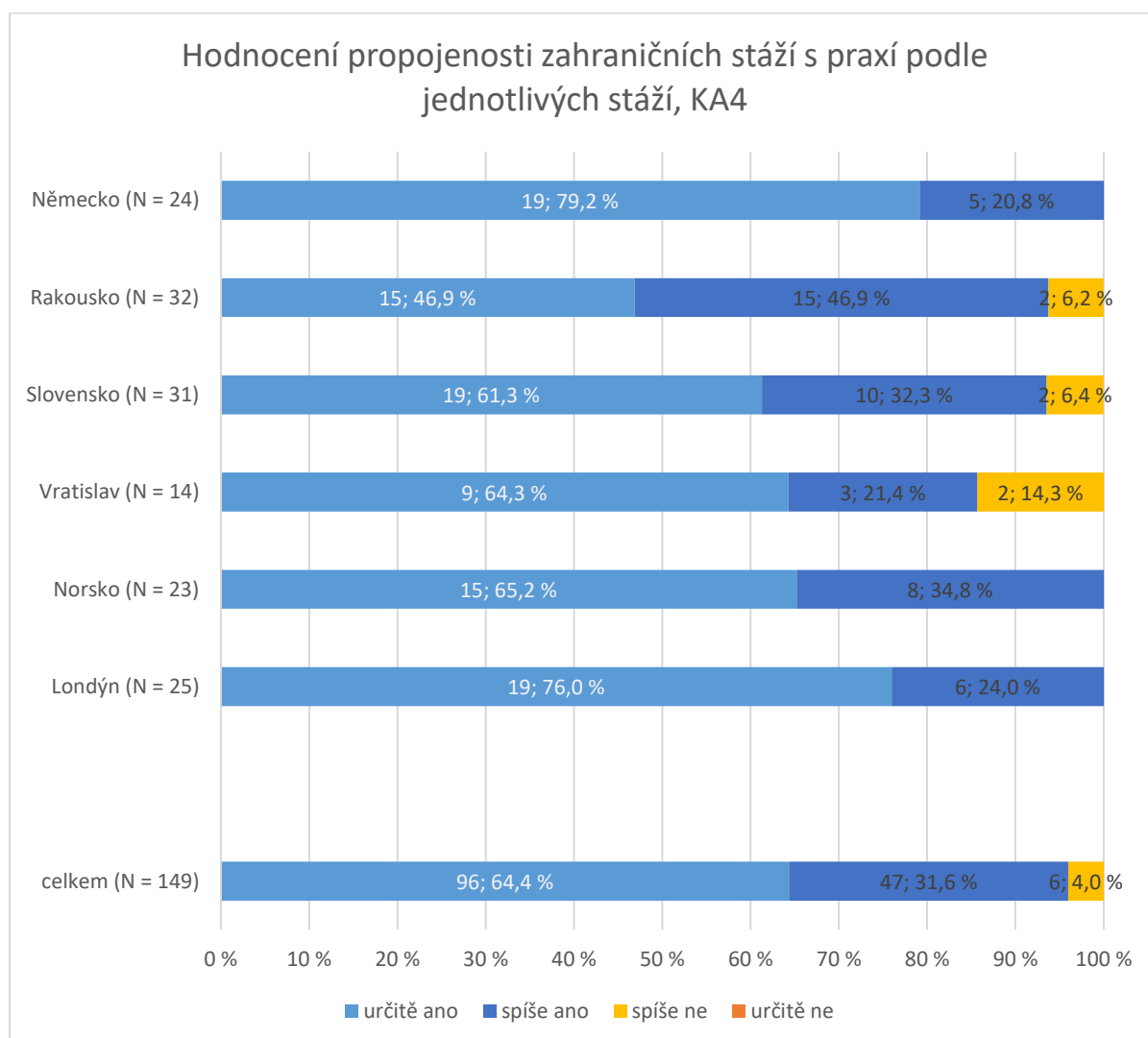


důvod přihlásit se na stáž, u které program avizuje, že si bude moct projít řeckokatolické kostely, které tyto ikony mají uloženy.

„Mé očekávání bylo jen po stránce obsahu. Vycházel jsem z programu, který jsem měl před odjezdem k dispozici.“ (stáž Rakousko)

V dotazníku byli účastníci stáží dotázáni, zda předpokládají **využití poznatků ze stáže v jejich praxi**. U stáží do Německa, Londýna a Norska všichni účastníci zvolili odpověď „určitě ano“ nebo „spíše ano“. Zápornou odpověď „spíše ne“ uvedli vždy jen 2 účastníci u 3 stáží (Rakousko, Polsko, Slovensko), což jsou jen 4 % z celkového počtu 149 účastníků.

Graf 29: Hodnocení propojenosti zahraničních stáží s praxí podle jednotlivých stáží, KA4



Účastníci mohli v dotazníku doplnit, **v jaké konkrétní oblasti jim stáž pomohla**. Využilo toho 100 ze 149 zaměstnanců. V odpovědích se napříč stážemi objevovalo například: rozšíření znalostí v dané problematice, chápání přístupů péče o památky v kontextu navštívené země, srovnání památkové péče v zahraničí a v ČR, možnosti a příklady dobré praxe v prezentaci památek a zpřístupňování veřejnosti, inspirace pro ochranu a provozování památek, rozšíření poznatků o nových technologiích využívaných při obnově památek a udržování zahrad, vylepšení služeb pro návštěvníky. Často byly odpovědi konkrétní a vztahovaly se k tématu stáže: „Spousta informací o údržbě a zakládání mlatových cest a záhonů.“ „Způsoby ošetření dřevěných konstrukcí, podoba odvedení dešťové vody.“ „Některé detaily

*ikonografie pravoslavných chrámů.“ „Získal jsem zkušenosti, jak by se dala práce zahradníků lépe strukturovat.“ „Způsoby prezentace historických interiérů bez průvodce. Využití historického textilu a jeho replik v interiérových instalacích. Nové způsoby průzkumu a ochrany sbírkových předmětů.“*

Občas se objevily odpovědi, které zmiňují **limity při využití zkušeností ze zahraniční stáže v praxi NPÚ**. „*Ne vše je přenositelné. Postupy byly ukázány pro situaci, kdy je památka soustavně a cíleně opravována a udržována, nejlépe personálem daného objektu. Tak to u NPÚ nefunguje. Není možné v rámci personálního stavu mít na objektech údržbáře-specialisty.*“ (stáž Rakousko)

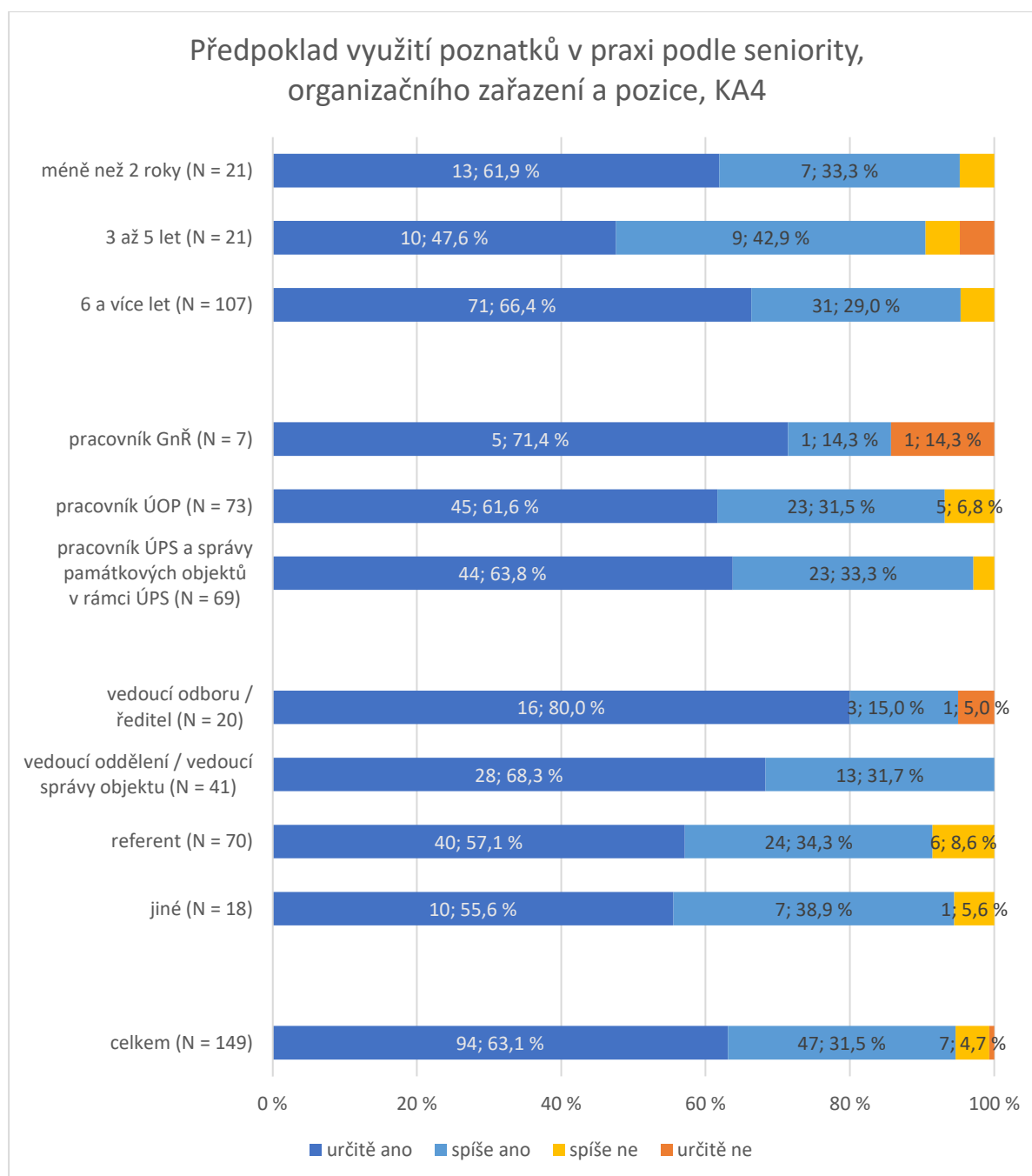
„*Je to hodně o penězích a personálních kapacitách. Na německých objektech mají často větší tým (např. šest), kde se každý na něco specializuje. Naopak jako realizovatelné vidím úpravy zahrad podle průhledových os, úprava cestiček a chodníků v zahradách a parcích.*“ (stáž Německo)

„*Vzhledem k odlišnému způsobu organizace péče o památkové objekty není možné v našich podmínkách aplikovat všechny poznatky. Velmi cenné je ovšem právě srovnání, které z této odlišnosti vyplývá. Poučný je aktivní přístup všech lektorů a zaměstnanců navštívených objektů k jejich práci, ze kterého pro mě vyplývá nutnost lépe a častěji prezentovat výsledky práce v rámci našeho oddělení a nutnost nepodceňovat hodnotu své práce. Zaujal mě způsob prezentace některých předmětů v interiérech.*“ (stáž Velká Británie)

#### 6.2.5. Ověření přínosu a užitečnosti

Z dotazníků vyplynulo, že 63,1 % účastníků určitě využije a 31,5 % spíše **využije poznatky ze stáže ve své praxi**. Neoptimističtější byli u této otázky (z hlediska zastávané pracovní pozice) vedoucí oddělení/vedoucí správy objektu, kdy 100 % z nich uvedlo (41 osob), že určitě nebo spíše využijí nabyté poznatky při výkonu své práce. Při srovnání názorů dle organizačního zařazení 97,1 % (67 z 69) účastníků z řad pracovníků ÚPS a správy památkových objektů v rámci ÚPS vyhodnotilo pozitivně možnost využít stáží nabyté zkušenosti v praktické rovině.

Graf 30: Předpoklad využití poznatků v praxi podle seniority, organizačního zařazení a pozice, KA4



Účastníci v otevřených odpovědích zmiňovali stáže jako podnět a inspiraci pro údržbu mobiliáře, návštěvníký provoz, údržbu památek včetně zahrad, zapojení dobrovolníků do provozu památek, práci s veřejností, využívání moderních technologických postupů a materiálů, využití potenciálu historických řemeslných technologií pro současné konzervátorské/restaurátorské zásahy.

*„Kolegyně z hradu je vedoucí údržby, takže díky stáží už lépe rozhoduje o drobných opravách a komunikuje s podřízenými o postupech.“ (stáž Rakousko)*

*„Trošku jsem se obávala tématu, které je mimo mé spektrum, že to bude k ničemu. S odstupem času i pro naprostého laika to byl maximálně přínosný kurz, nečekala jsem, že bude stáž vedena tak zajímavou*

*formou – teoreticky i prakticky. Informace mohu předávat na objektu dál, třeba údržbářům, mám teď nějakou představu, jak má oprava probíhat, jak by se co mělo dělat.“ (stáž Rakousko)*

*„Na stáži jsem se utvrdil v tom, že i válečný industriál má své pevné místo v oblasti památkové péče. Bylo zajímavé poznat nové přístupy při řešení konkrétních problémů a určitě bylo i důležité vidět dopady rozhodnutí, která by v našem prostředí nebyla přípustná. Tím mám na mysli zejména téma konverze v památkovém prostředí. Jak to už vždy bývá, některá řešení nepovažuji za vhodná dál, ale našla se i taková řešení, která bych považoval za zcela nepřijatelná a výsledek byl více než uspokojivý.“ (stáž Norsko)*

*„Velmi zajímavé bylo seznámení se s fungováním památkové péče ve Velké Británii, se systémem dobrovolnictví a s členstvím v klubu přátel památek. Cenné bylo i studium prezentace interiérů sídel a způsobů ochrany mobiliárních fondů na prohlídkových trasách a také návštěva restaurátorských dílen. Celkově se jednalo o velmi důležitou mezioborovou a mezinárodní zkušenost, která byla velmi inspirativní mj. ohledně nápaditých instalačních a prezentačních řešení zámeckých interiérů.“ (stáž Velká Británie)*

*„Velmi jsem se zlepšila v ikonografii a také v dataci nástěnných maleb. Dále jsem se naučila sledovat architektonické prvky v dřevěných stavbách.“ (stáž Slovensko)*

*„Dozvěděla jsem se o polských památkách, o jejichž existenci jsem neměla tušení, mohla jsem porovnat vzhled polských historických měst a jednotlivých památek s těmi českými a míru a charakter novodobých zásahů do nich.“ (stáž Polsko)*

*„V našem kraji máme rovněž dřevěné kostely, jeden je v mém území, tedy budu více chápat jeho význam a řešení. Byla možnost rovněž vidět některá města na Slovensku, díky čemuž je možno porovnat přístup k péči o historická města - to je výhodné při běžné agendě a motivační.“ (stáž Slovensko)*

*„Konkrétní poznatky z praxe na objektech, které jsou známé kvalitním managementem péče jako inspirace pro péči na našich objektech. Nové poznatky z historie navštívených objektů a jejich interpretace jako podklad pro kvalitnější zasazení památek zahradního umění v ČR do evropského kontextu.“ (stáž Německo)*

Kromě rozšíření znalostí a praktických dovedností v samotné tematické oblasti stáže (např. dřevěné kostely a lidová architektura, zahradní architektura, technické památky) opakovaně zmiňovali účastníci další pozitivní přínos stáží. A tím bylo **navázání kontaktů s lektory a odborníky** navštívených objektů. Účastníci se setkávali ze strany zahraničních lektorů s nabídkou na odbornou konzultaci a pomoc i v budoucnosti.

Jako velmi přínosné a užitečné pro výkon práce u NPÚ popisovali účastníci pestrost spolucestujících co do profesí, seniority, pracoviště, regionu. Společně strávený čas na stáži využívali k odborné diskuzi po skončení oficiálního programu nebo během přesunů a navázali tak **nové kontakty s kolegy**, se kterými by se pravděpodobně v rámci NPÚ jinak neměli příležitost potkat. Toto bylo opakovaně zmiňováno jako **významná přidaná hodnota zahraniční stáže**.

*„....to byl největší přínos stáže. Možnost bavit se s lidmi z oboru, získat nové kontakty. Jsou síť po celé republice a teď už ví, na koho se obrátit, když něco řeší.“ (stáž Slovensko)*

*„Oceňuji, že byl po prohlídkách objektů prostor pro diskuzi s ostatními kolegy. Sešli se v hotelu na pokoji a rozebírali dále své profesní postřehy, problémy a řešení. Možné setkání a povídání s kolegy z oboru*

*z jiných regionů byla významná přidaná hodnota. Obecně je setkávání zaměstnanců malých profesních skupin velmi přínosné.“ (stáž Německo)*

*„Kdyby tam byli jen specialisti na lidovky, tak se budou bavit bezvadně. Ale jsou to jenom ti specialisti. V momentě, kdy tam máte archeologa, máte tam stavebníka, lidovkáře, tak to má obrovskou přidanou hodnotu. I tohle sdružování má své místo.“ (stáž Slovensko)*

*„Tato stáž do východního Německa byla určitě vhodná pro střední management, zahradníky, správce památek. Poznali jsme místa, která měla „stejnou startovací čaru“ jako my v ČR.“ (stáž Německo)*

Omezená kapacita stáží znamená, že je jen velmi malá část zaměstnanců NPÚ, kteří se tohoto vzdělávání mohou osobně účastnit. O to důležitější by mělo být pro zvýšení efektivity **přenášení zkušeností ze zahraničí mezi další pracovníky NPÚ**. Z rozhovorů s účastníky stáží i vedoucích pracovníků vyplynulo, že na některých pracovištích je běžné, že pracovník po návratu z cesty připraví prezentaci pro ostatní kolegy a předávají si informace. Někteří zase reportují svým nadřízeným nebo uplatní poznatky přímo při vedení svých pracovníků či práci s veřejností: *„Podle poznámek ze stáže jsem předával dále údržbářům i kastelánovi, zkoušel jsem nové poznatky přímo v praxi na naší památce.“* Jeden z respondentů uvedl, že může nové informace ze stáže uplatnit při průvodcovské práci a předávání informací návštěvníkům – obohacení výkladu o technologie údržby památek dnes i v minulosti: *„I pro průvodce jsou tyto informace dobré pro posílení jeho odbornosti a důvěryhodnosti.“*

*„Připravila jsem si dvě přednášky. Jednu pro domov seniorů, kde působím jako dobrovolník, kde jsem ukázala fotky ze stáže a v památkovém studiu pro seniory odprezentuji přednášku.“ (stáž Slovensko)*

A přestože byli u zahraničních stáží přítomni tlumočníci, objevilo se mezi přínosy výjezdů mimo ČR také **posílení jazykových dovedností**. Jeden z účastníků okomentoval: *„Přínosem bylo zopakování si konverzace v angličtině a připomenutí si nezbytnosti zopakování technické a architektonické angličtiny.“* Obecně téma cizích jazyků rezonovalo při vyhodnocování jednotlivých klíčových aktivit. Nejednalo se jen o kontext možností využít znalost angličtiny či němčiny při příležitosti setkání se zahraničními odborníky a na zahraničních exkurzích, ale skloňována byla ve všech pádech absence systematické podpory jazykového vzdělávání zaměstnanců NPÚ.

## 7. Klíčová aktivita 6 - Tvorba e-learningové databáze

Klíčová aktivita č. 6 byla v projektu definována jako tvorba e-learningové databáze, která umožní profesionalizaci novým zaměstnancům a v případě absencí na některé z částí výuky bude sloužit jako doplňkový nástroj výuky pro CS v době realizace projektu (doplňuje a rozšiřuje kompetence KA2). E-learningová databáze byla zároveň plánovaná jako úložiště přístupné všem zaměstnancům NPÚ na webových stránkách organizace v uzavřené části intranetu, určené pro vnitřní potřebu instituce. KA6 má sloužit k udržitelnosti projektu i po jeho ukončení.

Realizace této aktivity měla už při psaní průběžné evaluační zprávy (červen 2021) časový skluz. Realizační tým pracoval velmi dlouho na hledání funkčního řešení a přípravě veřejné zakázky na dodavatele (předběžné tržní konzultace s firmami zabývajícími se vytvářením e-learningových prostředí). Velikost prodlevy s realizací KA6 je možné vidět při srovnání s údaji z harmonogramu v projektové žádosti, kdy už v druhé polovině roku 2018 mělo být vypsáno výběrové řízení na dodavatele e-learningu a na začátku roku 2019 se už měly vkládat první materiály. Ke zdržení oproti harmonogramu také přispěla několikerá výměna osob na klíčových pozicích realizačního týmu projektu. Nejasná koncepce e-learningu jako produktu projektu v systému NPÚ a také změny v realizaci ostatních klíčových aktivit projektu (přechod z prezenční výuky do online) komplikovaly jednání s potencionálními tvůrci databáze a vůbec jasné definování zakázky – tedy podoba e-learningu, jasný účel, způsob fungování, rozsah, technické parametry.

První kroky k **technickému řešení e-learningu** se objevily až na začátku roku 2021, kdy byl upraven intranet organizace tak, aby mohl být využíván jako podpůrný nástroj pro vzdělávání v rámci projektu. I v dalším monitorovacím období (březen až srpen 2021) měla realizace KA6 charakter přípravných prací a další detailní analýzy potřebnosti e-learningu. Stále však neexistovala žádná databáze, ani pilotní, která by umožňovala evaluovat tuto klíčovou aktivitu.

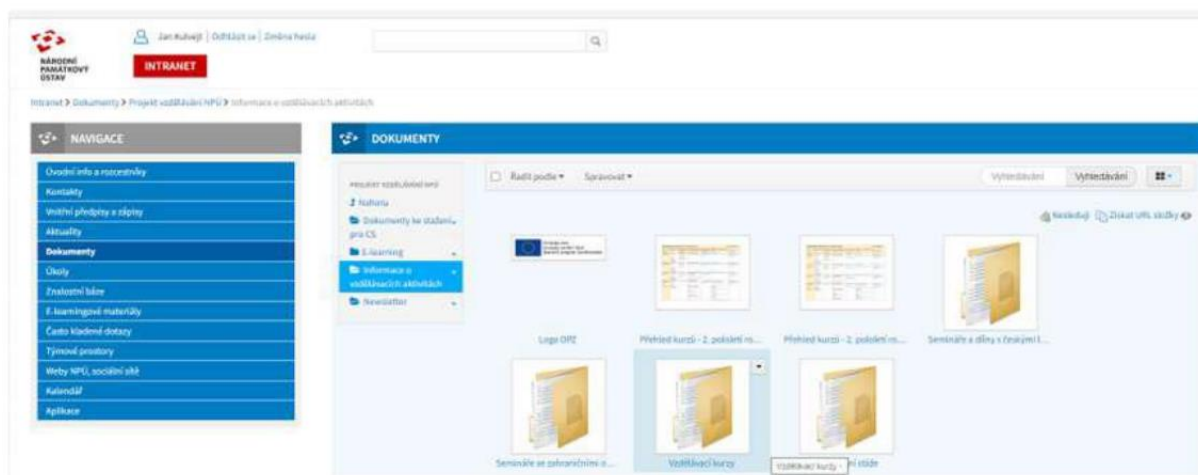
Během rozhovoru evaluátorů se zástupci projektového týmu (listopad 2021) bylo na otázku ohledně stavu realizace KA6 odpovězeno takto: *„Situace v oblasti e-learningu není stále dořešena. Probíhá jednání projektového týmu s MPSV o podobě této platformy. Na vytvoření plnohodnotného elektronického nástroje pro e-learningové vzdělávání už není (v rámci projektu) dostatečný časový prostor. Zároveň ale zatím management projektu neuvažuje o tom, že by se tato aktivita úplně zrušila a nahradila v rámci projektu jinou.“*

K posunu ve tvorbě e-learningu došlo až na přelomu roku 2021 a 2022, kdy konečně vznikla alespoň databáze, která měla úložiště na intranetu NPÚ. Projektový tým začal **do databáze umísťovat materiály** k jednotlivým kurzům (především těm modulárním) a nadále diskutoval, jak e-learning zapojit do vzdělávání v rámci NPÚ, případně jak rozšířit jeho využití. Objevovaly se také pochybnosti o zájmu zaměstnanců o využívání databáze či problém s uveřejňováním studijních materiálů. V únoru 2022 koordinátorka projektu sdělila: *„Máme minimalistickou verzi e-learningu na portále. Řešíme otázku textů. Technicky jsme připraveni, intranet je přizpůsoben, existuje úložiště, ale nevíme, zda o to bude zájem. Účastníkům jsou zatím k dispozici jen sylabus, pozvánka, program, obsah. Většina studijních podkladů není k dispozici, lektoři nedali souhlas se šířením.“*

I přes tyto komplikace se databáze na intranetu začala plnit, a v září 2022 vyšlo 10. číslo projektového Newsletteru, ve kterém bylo propagováno e-learningové úložiště. Zaměstnanci byli informováni o obsahu databáze, byl vysvětlen postup, kde materiály najít a jak jsou tříděny. Úryvek z článku: *„Postupně s realizací jednotlivých vzdělávacích kurzů a workshopů se plní projektové e-learningové úložiště. Prostor je na Intranetu přístupný zaměstnancům NPÚ a doporučujeme vám jeho návštěvu. Najdete zde nejen informace o jednotlivých kurzech a vzdělávacích aktivitách, ale jsou zde uloženy také*

související materiály. Jde především o programy, prezentace, články, obrázky, ale také skripta nebo videa. Vytvořené e-learningové úložiště bude zaměstnancům NPÚ k dispozici i po skončení projektu.

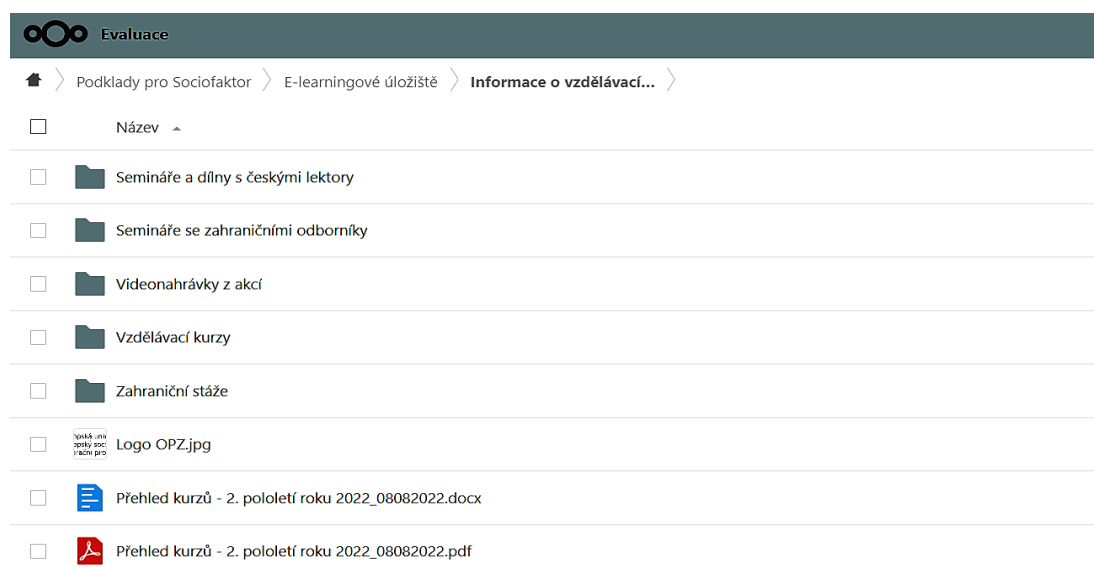
Obrázek 7: Snímek obrazovky e-learningového úložiště KA6



## 7.1. Sběr a analýza dat

Podle evaluačního plánu ve Vstupní evaluační zprávě mělo dojít ke sběru dat individuálními rozhovory s uživateli e-learningu a dotazníkovým šetřením mezi všemi zaměstnanci NPÚ, případně testováním fungování tohoto nástroje. Evaluace se měla zaměřit na zájem CS o e-learning a jaký je jeho přínos a jak reflektuje jejich potřeby. Vzhledem k výše popsanému průběhu tvorby e-learningu, časovému skluzu v realizaci a podobě databáze v době zpracování ZEZ došlo k úpravě způsobu sběru dat. Evaluátoři se s projektovým týmem dohodli, že proběhne jen **online dotazníkové šetření** v rámci celého NPÚ. Dalším zdrojem pro evaluaci KA6 byly skupinové a individuální rozhovory s členy projektového týmu a analýza obsahu databáze na konci roku 2022. Evaluátorům nebylo ze strany zadavatele umožněno vstupovat na intranet, prohlédnout si online databázi či ji testovat. Odůvodněním bylo, že na intranet mohou mít přístup jen zaměstnanci NPÚ. E byly proto nasdíleny na cloudové úložiště materiály z e-learningové databáze a popsán způsob její aktualizace garantem této klíčové aktivity projektu.

Obrázek 8: Obsah cloudového úložiště s materiály pro evaluaci KA6

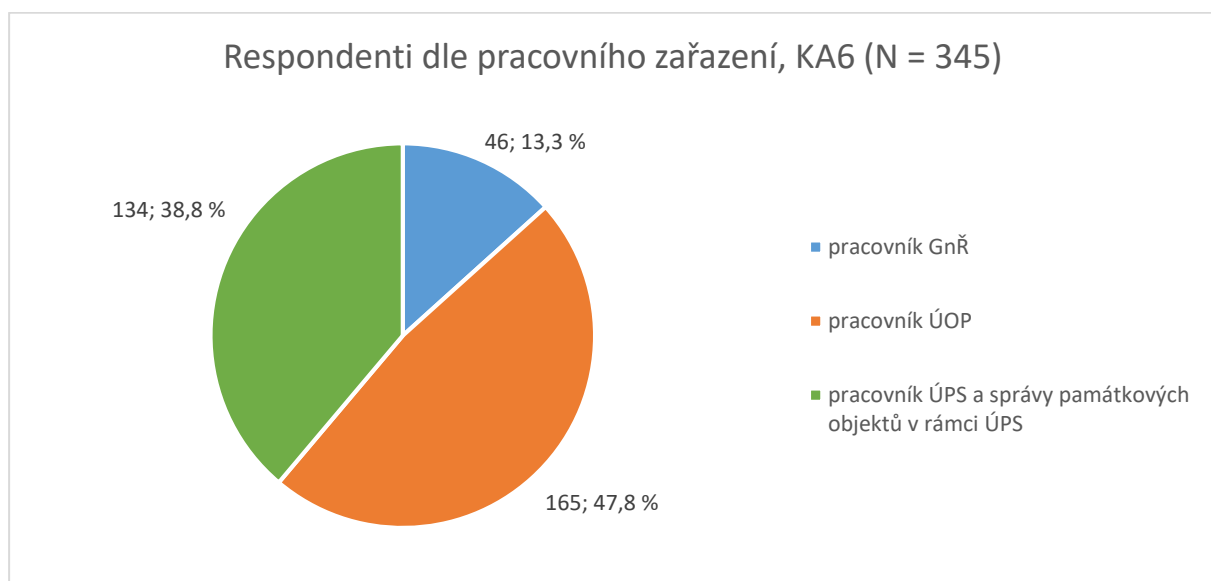


## 7.2. Hlavní zjištění

V rámci evaluace KA6 bylo v lednu 2023 provedeno online dotazníkové šetření v rámci celé organizace NPÚ. Cílem tohoto kvantitativního výzkumu bylo získání zpětné vazby v těchto oblastech: povědomí pracovníků NPÚ o projektovém e-learningovém úložišti, zájem o jeho navštívování ze strany zaměstnanců organizace, propojení s dalšími vzdělávacími akcemi v rámci projektu a využití informací ze zveřejněných materiálů v praxi. Druhá část dotazníku se doptávala na povědomí pracovníků NPÚ o Newsletteru, který je vydáván v rámci projektu jako podpůrný nástroj pro informování a motivaci k zapojení se do vzdělávání v rámci KA2, KA3, KA4 a KA6.

Dotazníky distribuoval zástupce projektového týmu formou rozeslání e-mailu s internetovým odkazem na vytvořený dotazník. Obesláno tak bylo přibližně 1 700 zaměstnanců NPÚ, z nichž nakonec vyplnilo dotazník celkem 345 osob. 47,8 % respondentů byli pracovníci ÚOP, 28,8 % pracovníci ÚPS a nejmenší podíl (13,3 %) tvořili pracovníci GnŘ.

Graf 31: Respondenti dle pracovního zařazení, KA6 (N = 345)



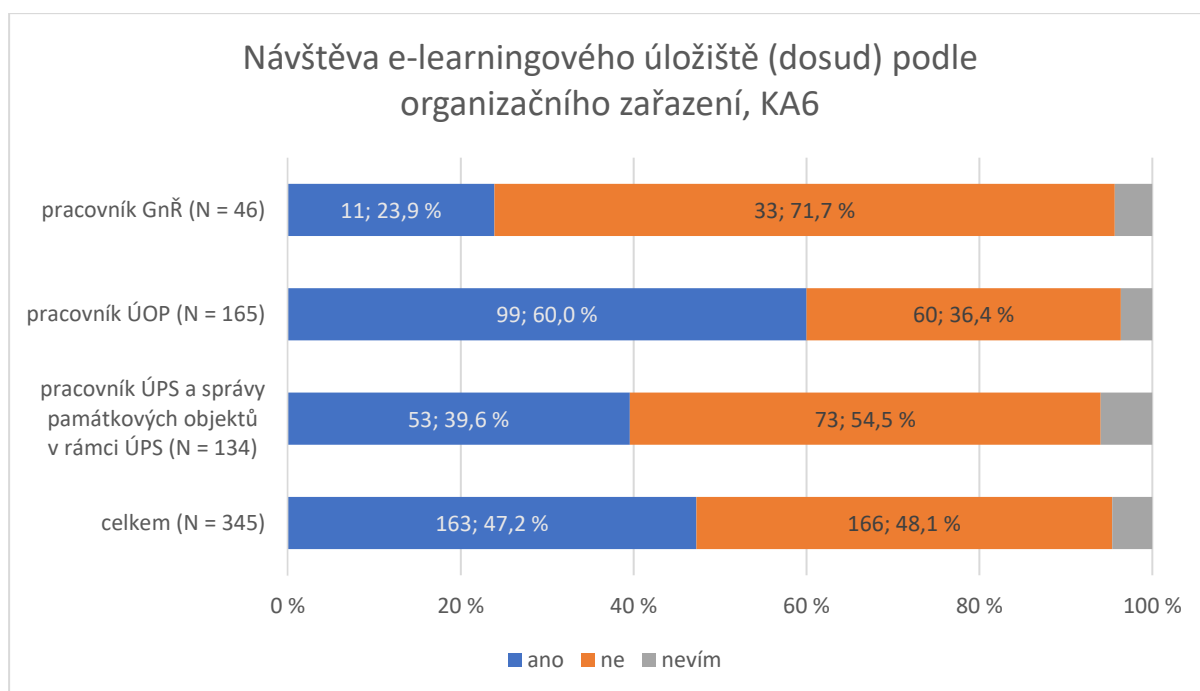
### 7.2.1. Ověření zájmu CS o e-learning

Zájem cílové skupiny o e-learningovou databázi byl zjišťován v dotazníku dvěma otázkami: otázkou 1) Navštívili jste někdy e-learningové úložiště projektu? 2) Máte v plánu toto e-learningové úložiště v budoucnu navštívit? Na první otázku odpovědělo kladně 47,3 % osob (163), 48,1 % nenavštívilo zatím e-learningovou databázi (166 osob) a 4,6 % neví (16).

Na dosavadní zájem o úložiště je možné se podívat také podle organizačního zařazení respondentů. Nejvyšší podíl pracovníků, kteří už e-learningovou databázi navštívili, byl ve skupině pracovníků ÚOP (60 %). Naopak u skupiny pracovníků generálního ředitelství navštívilo databázi zatím méně než ¼ (23,9 %) dotázaných, u skupiny pracovníků ÚPS a správy památkových objektů v rámci ÚPS to bylo 39,6 %.



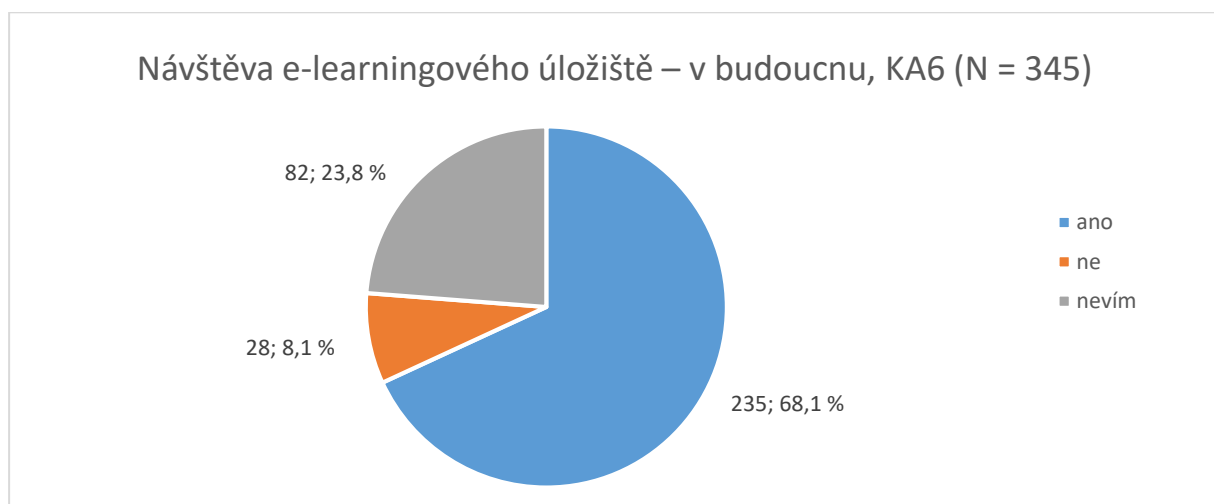
Graf 32: Návštěva e-learningového úložiště podle organizačního zařazení, KA6



### 7.2.2. Přínos e-learningu pro CS

E-learningové úložiště je jedním z výsledků projektu, který bude Národnímu památkovému ústavu k dispozici i po jeho ukončení. Vzhledem ke skutečnosti, že v době sběru dat pro ZEZ byla v provozu krátkou dobu a databázi zatím využíval jen zlomek pracovníků v rámci NPÚ, byli respondenti tázáni na předpoklad chování v budoucnu. 68,1 % respondentů odpovědělo, že v budoucnu e-learningové úložiště navštíví, 8,1 % naopak o toto zájem nemá. Poměrně výrazná byla skupina těch, kteří nevěděli (23,8 %). Zde je možné vidět **potenciál a výzvu pro projektový tým a následně i vedení NPÚ**, rozšířit řady uživatelů databáze i mezi pracovníky nerozhodnuté. Argumentem je to, že data ukazují, že ti respondenti, kteří úložiště už navštívili, tak ho rozhodně chtějí navštívit i v budoucnu a zároveň rozhodně tvrdí, že materiály využijí k doplnění výuky a většina z nich si zároveň myslí, že je využijí v praxi. Koresponduje to i s jednou z odpovědí respondenta: „Odpovědi NEVÍM plynou ze skutečnosti, že o tomto úložišti zatím nevím a nyní není čas jej navštívit.“

Graf 33: Návštěva e-learningového úložiště v budoucnu, KA6



Respondenti byli dotázáni na to, zda vnímají digitální materiály na e-learningovém úložišti jako možnost doplnit si výuku v rámci projektu OPZ a na využití v praxi. Otázky byly záměrně položeny v rámci celé instituce distribuovaného dotazníku, protože je poměrně početná skupina pracovníků, kteří nedokončili některý z modulů, případně z různých důvodů nemohli nebo nestihli některý ze seminářů či kurzů absolvovat. A databáze je volně přístupná na intranetu NPÚ bez rozdílu pracovní pozice či účasti v projektu. 61,2 % respondentů databázi vnímá jako příležitost doplnění si výuky, 8,1 % ne a poměrně velká skupina (30,7 %) neví.

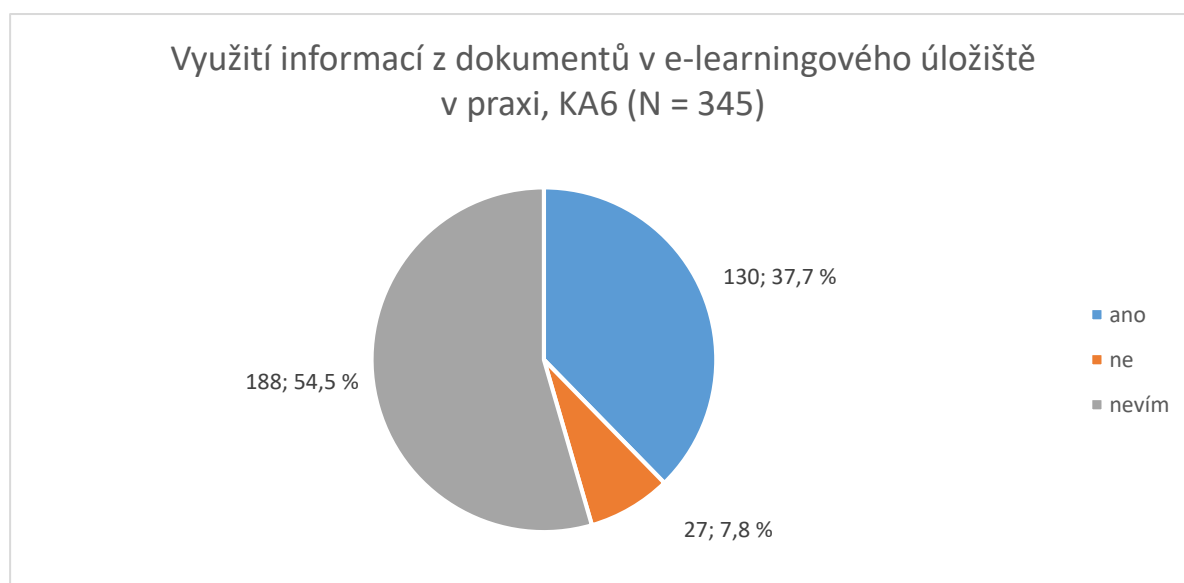
*„Očekávala jsem, že na úložišti bude více studijních materiálů a podkladů a našla jsem povětšinou jen programy jednotlivých seminářů, což je škoda.“*

*„Nevyhledávám v e-learningovém úložišti nijak pravidelně, spíše málo, ale je-li potřeba se o nějakém vzdělávacím kurzu, projektu apod. dozvědět, jsou informace uloženy přehledně na jednom místě a dají se využít.“*

*„Pozitivně hodnotím možnost vracet se k výukovým materiálům i později po ukončení kurzu.“*

Poměr respondentů, kteří nevěděli, jestli využijí informace z materiálů na e-learningovém úložišti ve své praxi, byl více než polovina (54,5 %). 37,7 % respondentů předpokládalo využití v praxi a 7,8 % odpovědělo záporně.

Graf 34: Využití informací z dokumentů v e-learningového úložiště v praxi, KA6



Z výstupů z dotazníkového šetření vyplynulo několik poznatků, které se týkají samotného projektu NPÚ a oblasti komunikace směrem k cílové skupině a propagace vzdělávacích aktivit. Prvním je, že na žádost o zpětnou vazbu formou dotazníku reagovalo vyplněním ani ne pětina oslovených – projektový tým e-mail s výzvou distribuoval mezi cca 1 700 zaměstnanců NPÚ, odpověděno 345 respondentů. Nízká návratnost lze vysvětlit možnou únavou zaměstnanců z několikaletého e-mailingu v rámci projektu, neochotou vyplňovat další z dotazníků či jen prostě tím, že určitá část pracovníků nevyužívá aktivně služební e-mail.

Vedlejší informací tohoto šetření směrem k projektovému týmu bylo, že po distribuci dotazníku se začali ozývat respondenti, že neví, že e-learningová databáze existuje a že neví, kde ji na intranetu najdou. Zároveň uvedli tuto skutečnost i do samotného dotazníku. „Absolutně netuším, kde

*e-learningovou databází najít. Bylo by dobré do emailu přidat odkaz na databázi.“ „Chybí výraznější informace, jak se k e-learningovému úložišti dostat.“*

Projektový tým provedl nápravu a následující den odešel všem zaměstnancům e-mail s postupem, kde jsou materiály z projektu uloženy. *„E-learningové úložiště pro mě bylo bez návodu nedohledatelné, teprve díky mailu M. S., kde bylo popsáno, jak ho najít, je dohledatelné. Když jsem se o to pokoušela bez uvedeného návodu, nenašla jsem ho.“*

Vedlejším přínosem tohoto kvantitativního šetření byla skutečnost, že se tak určitá část zaměstnanců NPÚ dověděla, že e-learning vůbec existuje. Což dokládají takovéto odpovědi z dotazníků: *„Nezachytila jsem bohužel informaci, že existuje e-learningové úložiště, zjišťuji to až teď.“ „Nevím, že a už vůbec ne, kde takové úložiště je.“*

E-learningová databáze v podobě, v jaké je, je jakousi nástěnkou projektu. Výhodou je, že je umístěna na intranetu instituce, což znamená neomezený přístup pro všechny zaměstnance NPÚ a udržitelnost i po ukončení projektu. Zároveň je **udržování databáze** v aktuální a přehledné podobě časově náročné. Projektový tým narážel také na komplikace s autorstvím přednášek a získáním souhlasu lektorů se zveřejněním materiálů na intranetu.

Z odpovědí respondentů, kteří už databázi navštívili, je možné vnímat nedostatky, které je však možné odstranit. Je to nepřehlednost či nelogičnost v uspořádání databáze, technické problémy během zobrazování dokumentů a videí či absence vzdělávacích materiálů u konkrétních kurzů a modulů. Následující odpovědi respondentů mohou být jakýmsi zjednodušeným shrnutím a doporučením, jak e-learningové úložiště dále vylepšit a provozovat, aby bylo atraktivní pro zaměstnance napříč celou organizací.

*„Velmi by som uvítala úložisko, ktoré by bolo užívateľsky prívetivejšie a prehľadnejšie. Pri hľadaní materiálov musím častokrát preklikať všetky složky, časť z nich je stále prázdna a preto myslím, že by tam byť vôbec nemuseli. Toto asi veľmi ovplyvniť nemôžete. Veľmi by som tiež uvítala, keby bolo možné dostať sa k nahrávaným online prednáškam (napríklad momentálne prebiehajúci Technický modul). Je možné, že to na úložišti je, niekoľkokrát som to hľadala a nenašla.“*

*„Bylo by velmi užitečné, kdyby zde byly uloženy videozáznamy z přednášek, aby bylo možné si informace doplnit či zopakovat. Pokud by nebylo možné materiály nechat přístupné, snad by je bylo možné zpřístupnit alespoň těm, kteří byli do daných kurzů přihlášení.“*

*„Úložiště jsem navštívila v říjnu 2022, ale hledané materiály k Technickému modulu tam v tu chvíli nebyly a objevily se tam až se zpožděním. Je to dost škoda, protože člověk si je spíše vyhledá, dokud má v živé paměti informace, které ho na školení zaujaly, a chce se na prezentace například podívat podrobněji.“*

A ještě jedna výzva či příležitost pro NPÚ. Z dotazníků vyplynulo, že respondenti, kteří úložiště zatím nenavštívili nebo neví, zda ho navštívili, tak to plánují udělat v budoucnu. Zároveň si většinou myslí, že by jim materiály na databázi byly prospěšné k výuce, i když si ve velké míře nejsou ani moc jistí a nemají tušení, zda to využijí v praxi. **Propagace e-learningového úložiště** a výzva k návštěvě může být cestou, jak zapojit zatím KA6 či projektem „nepolíbené“ zaměstnance NPÚ do využívání databáze a vytvoření poznání, že její obsah použijí v praxi.

## 8. Shrnutí a doporučení

### 8.1. Transformace vstupů do výstupů (EO1)

#### **EO1: Jaký je průběh transformace, tj. do jaké míry se daří vstupy převést do žádoucích výstupů?**

Klíčovým momentem v naplňování cílů projektu byla **stabilizace projektového týmu** na začátku roku 2021. K té přispělo nejen přijetí externích pracovníků projektového managementu, ale také přerozdělení rolí členů RT a intenzivní **zapojení zaměstnanců Odboru edukace a dalšího vzdělávání NPÚ do projektu**. S tím bylo spojeno rozdělení garantství jednotlivých aktivit mezi členy projektového týmu a pracovnice OEDV. Stalo se tak na návrh vedoucí OEDV na podzim 2020 a bylo to schváleno 1. náměstkem. Každý garant byl pověřen odpovědností za úspěšný chod modulu nebo klíčové aktivity od začátku až do konce.

Management projektu nastavil komunikaci v rámci týmu i směrem k vedení NPÚ. Dalším důležitým prvkem úspěchu bylo vypořádání se s proti pandemickými opatřeními, kdy projektový tým zvládl **přechod do online prostoru**. A to jak pro komunikaci samotného projektového týmu, tak překlopení prezenční výuky do online prostředí. Vyjádření MPSV vydané na počátku roku 2021, ve kterém potvrdilo **online výuku jako plnohodnotnou k prezenční**, bylo dalším klíčovým momentem projektu. Mohly tak probíhat semináře i kurzy v rámci KA2 a KA3 a podařilo se tak zabránit ochromení chodu projektu. Projektový tým střídal realizaci běhů velkých modulů v prezenční i online podobě, což umožnilo operativně reagovat na aktuální epidemiologickou situaci. Ocenění si zaslouží nasazení projektového týmu i v poslední třetině projektu, který zorganizoval téměř dva roky pozastavené zahraniční stáže (KA4) a to v plném rozsahu a s velice pozitivní zpětnou vazbou účastníků.

Členové realizačního týmu pocítili velkou **administrativní zátěž** spojenou s projektem. Jednalo se o výkaznictví, agendu přihlašování účastníků a sledování jejich docházky a úspěšnosti vzdělávání, podkladů pro bagatelní podporu, uzavírání smluv s dodavateli, výběrová řízení, zpracování ZoR a tak dále. Zde realizační tým udělal v rámci projektu velké pokroky a podařilo se mu vypořádat se s nesystematičností, která počátky realizace provázela. Ta byla dána absencí zkušeností s administrací a vedením projektu tohoto druhu a také častou personální obměnou realizačního týmu. Díky komunikaci a zlepšení řízení projektu se zefektivnila administrativní stránka, a to v rámci možností, které dovolovaly technické i personální limity. Způsob administrace nebyl ani v poslední fázi ideální, ale členové realizačního týmu toto přijali jako výzvu a cennou zkušenost do přípravy budoucích projektů.

Projekt byl realizován v rámci téměř celého Národního památkového ústavu, který má poměrně komplikovanou organizační strukturu, velmi pestré zastoupení různých profesí a mnoho pracovišť v rámci celé České republiky. Bez **součinnosti vedoucích pracovníků** (ředitelů ÚPS a ředitelů ÚOP) a **podpory nejvyššího vedení instituce**, tedy náměstků a generální ředitelky, by byla úspěšná realizace téměř nemožná. Realizační tým se shodoval, že na nejvyšší úrovni vedení NPÚ byl projekt prioritou. Na úrovni managementu regionálních pracovišť byla spolupráce a podpora projektu odlišná. Někteří vedoucí pracovníci územních pracovišť byli iniciativní, vysílali a motivovali své pracovníky ke vzdělávání, zprostředkovali nabídky na zapojení svých pracovišť do klíčových aktivit projektu. Část z nich byla naopak pasivní. Otázkou je, nakolik členové projektového týmu mohli v rámci svých projektových kompetencí aktivitu a zájem vedoucích pracovišť zvýšit. Z pohledu evaluátorů využili prostředky, které byly k dispozici – komunikaci s nejvyšším vedením organizace, e-mailing zaměstnancům, Newsletter, kolegia, přizývání 1. náměstka na porady.

Po celou dobu projektu realizační tým úzce **spolupracoval s evaluátory**. Byla nastavena pravidelná komunikace vedoucího evaluace s vedením projektu. Probíhaly online rozhovory s vedením projektu i celým týmem, operativně se řešily záležitosti okolo evaluace telefonicky, online nebo osobní návštěvou evaluátorů na NPÚ. Evaluátoři průběžně informovali o dílčích zjištěních z evaluace a realizační tým poskytoval potřebná data a velmi ochotně spolupracoval při distribuci a sběru dotazníků, zprostředkoval kontakty na respondenty, byl otevřen diskuzi a nápomocen s interpretací zjištění. Naslouchal doporučením evaluátorů a průběžně s dílčími výstupy pracoval při zajišťování dalších projektových aktivit. Evaluátoři nastoupili do projektu až v březnu 2020 (rok a půl po zahájení projektu), což pro obě strany znamenalo větší časovou zátěž při zpětném poskytování dat a informací pro Vstupní evaluační zprávu a vytvoření evaluačního designu.

### Doporučení

Pro úspěšnou realizaci vzdělávacího projektu sestavit silný, personálně správně dimenzovaný a profesně pestrý realizační tým, který bude mít ve svých řadách osoby s praxí v projektovém řízení a administraci, zároveň i odborníky na památkovou péči, interní pracovníky se znalostí prostředí NPÚ a zaměstnance OEDV.

Dále si vyjednat už při přípravě projektové žádosti dostatečnou **podporu vedení NPÚ a příslib spolupráce vedoucích pracovníků** při naplňování projektových cílů. Informovat dopředu potenciální aktéry o přínosech připravovaného projektu, odhadované časové náročnosti a rizicích projektu. Motivovat k zapojení do projektu, uvádět příklady dobré praxe, propagovat přínosy pro cílovou skupinu, pracoviště, instituci NPÚ.

Využívat **pro řízení a administraci projektu moderní elektronické nástroje**, které budou přizpůsobeny velikosti projektu a charakteru klíčových aktivit. To znamená, naplánovat si do projektu potřebné technické zabezpečení, včetně zakoupení nebo vytvoření softwaru, který by usnadňoval evidenci, registrace, výkaznictví, generování seznamů a přehledů, a tím šetřil čas realizačnímu týmu a eliminoval chyby způsobené přepisováním, kopírováním z jednoho dokumentu či výkazu do jiného.

V případě dalšího projektu by bylo žádoucí **zapojit evaluátora** (externího či interního) už do přípravy projektové žádosti. Evaluátor může napomoci se stanovením cílů a měřitelných dopadů klíčových aktivit a je v případě schválení žádosti součástí realizačního týmu od samotného startu, což napomáhá pochopit rychleji souvislosti a vnitřní život projektu.

## 8.2. Kvantitativní zhodnocení výstupů (EO2)

### **EO2 Do jaké míry jsou naplňovány tyto výstupové parametry projektu?**

Podrobně je odpověď na evaluační otázku zpracována EO2 v kapitole 3.3.2. Naplňování výstupových parametrů projektu. Při závěrečné evaluaci se vycházelo z dat, která byla dodána realizačním týmem s uvedením, že jsou aktuální k datu 30. 12. 2022. Vzhledem k odlišnosti jednotlivých vzdělávacích akcí byla podrobněji rozpracována bilance kvantitativních parametrů podle klíčových aktivit.

Celkový počet účastníků v rámci projektu realizovaných 33 bězích **II. Pilíře Osobnostní rozvoj pracovníků** byl 461 osob. Kapacita kurzů měkkých dovedností byla naplněna u RMD I z 91,7 % a u RMD II z 97,5 %. U **Odborných modulů I. Pilíře** (Památková péče, Technický modul, Dějiny umění, Diagnostika, Vícezdrojové financování a Restaurování) vstoupilo do vzdělávání celkem 861 účastníků. U modulu Památkové péče byla plánovaná kapacita dokonce překročena o 20%, což umožňovala především forma výuky – online přednášky kombinované s jednodenní exkurzí v terénu. Převis zájemců o některé odborné moduly nebyl nakonec na škodu, protože velká část účastníků nakonec

modul nedokončila. Pro příklad, u zmiňovaného modulu Památkové péče bylo na plánovanou kapacitu 200 osob přihlášeno 239 osob, studium zahájilo 222 osob a dokončilo 120 osob a podmínky pro získání certifikátu splnilo jen 93 účastníků. Podrobněji je úspěšnost jednotlivých klíčových aktivit vyhodnocena v kapitole 8.12.

**U seminářů se zahraničními odborníky v rámci KA3**, které byly v délce jednoho nebo dvou dnů, nebylo relevantní zjišťovat, zda byla naplněna kapacita. Online forma výuky neomezovala organizátory, co se týče počtu přihlášených zájemců. Z 12 seminářů proběhlo 6 jen online, 5 bylo kombinovaných (možnost prezenční účasti + online přenos) a 1 proběhl jen prezenční formou. Z dat, která dodal RT, vyplynulo, že seminářů se účastnilo od 34 až po 163 pracovníků NPÚ. Největší zájem byl o semináře na tato témata: Památky v kontextu jejich charakteristik a vlivů (Rakousko), Sakrální a funerální architektura ve Finsku (Finsko), Římský institut restaurování (Itálie). 12 seminářů se zahraničními odborníky v rámci KA3 se zúčastnilo celkem 1096 osob, z nichž dokončilo seminář 843. Za úspěšné dokončení bylo počítáno, když byl účastník přítomen po min. 80 % časové dotace vzdělávací akce.

**U zahraničních stáží KA4** problém s naplněním kapacit nebyl. Počet zájemců převyšoval počet míst. Kapacity jednotlivých stáží byly limitovány způsobem dopravy i možnostmi lektorů-zahraněních odborníků, kteří v místě stáže českou výpravu provázeli a předávali jim své zkušenosti. Celkem se zúčastnilo 8 stáží (2x Rakousko, 1x Německo, 1x Polsko, 2x Velká Británie, 1x Norsko, 1x Slovensko) 269 zaměstnanců NPÚ. Počet zapsaných/nominovaných zájemců byl o více než 20 % větší než kapacita.

Celkově je tedy možné říct, že nejsnadněji se plnily kapacity zahraničních stáží, které byly v rámci instituce NPÚ poměrně unikátní. Počet přihlášených včetně náhradníků byl o 57 osob vyšší než počet míst. Ale skutečný zájem byl podle sdělení respondentů pravděpodobně ještě mnohem větší. Pokud dostali vedoucí zaměstnanci na jednotlivá pracoviště omezený počet míst, tak se někteří zaměstnanci ani nezkoušeli přihlásit, protože věděli, že je mizivá šance na stáž dosáhnout.

### 8.3. Ověření zájmu cílových skupin o vzdělávací aktivity (EO3)

#### **EO3 Do jaké míry mají cílové skupiny zájem o vzdělávací moduly, semináře se zahraničními odborníky a zahraniční stáže?**

U vzdělávacích akcí KA2, KA3 i KA4 bylo z dotazníků možné vyčíst profesní údaje účastníků – pracovní pozice, organizační zařazení, dosažené vzdělání a délka zaměstnání u NPÚ. A získat tak přehled o tom, v jakém zastoupení se naplnily jednotlivé moduly, semináře či stáže<sup>11</sup>. Byla to jakási zpětná vazba pro NPÚ o tom, **jací účastníci projeví zájem o konkrétní vzdělávání**. A zda definovaná cílová skupina uvedená v anotaci daného modulu či stáže skutečně primárně plnila kapacitu vzdělávací akce.

**Odborné moduly** vytvořené a organizované v rámci **KA2** byly z hlediska pracovní pozice obsazeny z největší části pracovníky ÚOP (48,4 %), druhou nejpočetnější skupinou byli pracovníci ÚPS a správy památkových objektů v rámci ÚPS 41,7 %. Jednotlivé evaluované moduly byly odlišné – dva byly zaměřeny na rozvoj měkkých dovedností (RMD I a RMD II) a zbývající tři byly moduly odborné, týkající se vybraných témat spojených s ochranou a údržbou památek – Památková péče, Technický modul a Dějiny umění.

---

<sup>11</sup> Pozn. údaje v textu se týkají účastníků, kteří vyplnili hodnotící dotazníky. Evaluátoři pracovali se souborem dat z těchto dotazníků, neměl k dispozici podrobné informace o všech účastnících.

Z hlediska pracovní pozice byli v rámci KA2 byli nejpočetněji zastoupeni referenti (59,6 %), poté vedoucí oddělení (19,2 %), následovali účastníci z kategorie „jiné“ (14,4 %) a poté vedoucí odboru (6,4 %). Pokud se však podíváme na jednotlivé moduly, pak je jejich složení rozdílné. U Technického modulu 9 z 10 účastníků pracovalo na pozici referenta. Nejpočetnější byly skupiny referentů (vždy 60 % a více) také u Památkové péče a Dějin umění. Naopak u RMD II. výrazně převažovala skupina účastníků rekrutujících se z řad vedoucích pracovníků (57,1 %).

Na základě dat z dotazníků bylo možné potvrdit, že **složení účastníků** jednotlivých modulů KA2 relativně dobře korespondovalo s obsahem a profilem cílové skupiny, pro které byly v rámci projektu připravovány. Například modul RMD I. byl určen řadovým zaměstnancům s cílem získat ucelené znalosti a informace pro využití v rámci výkonu pracovní činnosti. Tedy široce vymezená cílová skupina. Typickým účastníkem RMD I dle dotazníků byla osoba na pozici referenta ÚOP, pracující u NPÚ déle než 6 let, s vysokoškolským či středoškolským vzděláním. Zatímco u RMD II by bylo možné charakterizovat typického účastníka jako vysokoškolsky vzdělaného vedoucího pracovníka ÚPS, který pracuje u NPÚ déle než 6 let. Což opět odpovídá deklaraci, že kurzy RMD II. úrovně jsou určeny primárně vedoucím zaměstnancům.

U evaluovaného **semináře se zahraničními odborníky KA3** (Slovensko 2021) tvořily více než dvě třetiny účastníků (67,3 %) pracovníci ÚOP, poté pracovníci ÚPS (19,2 %) a nejmenší mírou byli zastoupeni pracovníci GnŘ (13,5 %). Z hlediska pracovní pozice byli nejčastěji zastoupeni na semináři účastníci na pozici referent (67,3 %), což korespondovalo se zacílením semináře, který byl určen především odborným garantům území, specialistům na lidovou architekturu, dokumentátorům, odborným pracovníkům na úseku movitých památek, restaurátorům a konzervátorům, archeologům a dalším zájemcům o avizované téma.

A co se týče **zájmu o zahraniční stáže KA4**. Tak u všech šesti evaluovaných akcí mezi účastníky převažovali zaměstnanci s vysokoškolským magisterským/doktorským vzděláním a z hlediska seniority ti, kteří jsou zaměstnáni u NPÚ déle než 6 let. Pestřejší již bylo složení účastníků podle organizačního zařazení a pracovní pozice, což vycházelo z obsahu a zaměření konkrétních stáží. Tak například skupina, která vyjela do Velké Británie, byla většinou tvořena pracovníky ÚPS a správy památkových objektů ÚPS, stáže na Slovensko, do Polska či Norska byly s převahou zaměstnanců ÚOP a více než polovinu skupiny (u Slovenska dokonce 74,2 % účastníků) tvořili referenti.

U zájmu zaměstnanců NPÚ o projektem realizované vzdělávání se evaluátoři zaměřili také na **způsob nominace**. Protože nejen konečné složení skupin účastníků kurzů, ale i jejich způsob a důvod vzdělávat se v konkrétním modulu či kurzu mohl podrobněji odhalit zájem pracovníků o projekt a (ne)dobrovolnost účastnit se dalšího vzdělávání, které projekt nabízel. Je však potřeba říct, že prosté srovnání tohoto parametru u jednotlivých klíčových aktivit by nemělo vypovídací hodnotu. Nominaci ovlivňovalo více faktorů, jako je časová dotace vzdělávání, prezenční/online forma, atraktivita samotné klíčové aktivity (např. výjezd do zahraničí).

Největší podíl účastníků, kteří si zvolili vzdělávání sami (90 %), byl u semináře se zahraničním odborníkem (KA3). Bylo to dáno především skutečností, že se jednalo o jednodenní akci v online prostoru, což si nevyžadovalo opuštění pracoviště, vypisování cestovních příkazů či náročné řešení zastupitelnosti. U modulů v rámci KA2 si vybralo vzdělávání samo 6 z 10 pracovníků. Pětina (21,9 %) spolu s nadřízeným, případně jiným pracovníkem, do jehož gesce vzdělávání patří. Ovšem nezanedbatelná byla u KA2 i skupina účastníků (17 %), kterým byla účast přidělena nadřízeným. Nejpočetněji byla tato skupina „vyslaných nadřízeným“ u RMD I. a jednalo se o více než ¼ účastníků (26,5 %). Toto bylo pravděpodobně dáno i tím, že právě v běžích I. úrovně RMD byl vysoký podíl

řadových zaměstnanců. A konečně, jiný poměr způsobů nominace byl u skupiny účastníků evaluovaných stáží KA4. Tady si stáž zvolilo samo 47,7 % účastníků a podobně velká skupina (42,3 %) si ji vybrala společně s nadřízeným. Tento, oproti ostatním klíčovým aktivitám, vysoký podíl společného výběru akce byl patrně dán tím, že u zahraničních výjezdů byl více kladen důraz na výběr/oslovení zaměstnanců prostřednictvím vedoucích zaměstnanců.

#### 8.4. Reflektování potřeb cílových skupin (EO4)

##### EO4 Byly projektové aktivity nastaveny tak, aby co nejvíce reflektovaly potřeby cílových skupin?

V rámci přípravy projektu NPÚ byli v roce 2017 zaměstnanci jednotlivých pracovišť osloveni prostřednictvím vedoucích pracovníků jednotlivých sekcí, aby vyjádřili své podněty směrem ke vzdělávacím potřebám. V rámci tohoto šetření byl zmapován zájem zaměstnanců o vzdělání a to především v těchto oblastech: a) Měkké dovednosti: komunikační dovednosti, práce s klientem, vedení, manažerské dovednosti, prezentační dovednosti, rétorika, řešení konfliktů, PR, b) Technické vzdělání, stavitelství, stavební zákon, stavební předpisy, c) Památková péče, její historie a zejména její aktuální legislativa (památkový zákon, občanský zákoník, správní řízení) d) Restaurování, e) Kulturní krajina: urbanismus a zahrady, f) Krizový management památek, g) Správa sbírkových fondů a depositářů, h) Dějiny umění, i) Vícezdrojové financování. Projekt reflektoval identifikovaný zájem v jednotlivých tématech a zakomponoval je do vzdělávacích aktivit v rámci KA2, KA3 nebo KA4. Vzhledem k zájmu zaměstnanců NPÚ o jednotlivé akce je možné konstatovat, že projektové aktivity reflektovaly potřeby cílových skupin. Například dle analýzy z r. 2017 uvedlo potřebu vzdělávání v měkkých dovednostech přes 70 % pracovišť ÚOP a 50 % pracovišť ÚPS. A tento zájem se zrcadlil ve skutečném obsazení modulů Rozvoj měkkých dovedností, ve kterých 47 % účastníků tvořili pracovníci ÚOP a 43 % pracovníci ÚPS. Podobně můžeme srovnat tematickou oblast Památková péče, po které volala v rámci analýzy převážně pracoviště ÚOP. V projektu pak tvořili zaměstnanci některého z pracovišť ÚOP nadpoloviční skupinu účastníků (62 %) modulů Památková péče.

Nakolik se to dařilo v jednotlivých klíčových aktivitách, bylo možné odvodit ze zpětné vazby od účastníků a členů RT. A to prostřednictvím **hodnocení naplnění očekávání** a uplatnění v praxi. Účastníci vstupovali do jednotlivých vzdělávacích aktivit s různou mírou očekávání, co jim daná aktivita může po obsahové stránce přinést. Někteří neměli žádná očekávání, někteří svá očekávání nastavili podle toho, co bylo uvedeno v propagačních materiálech dané aktivity (sylaby, pozvánky, články v Newsletteru). Někteří promítali do očekávání dosavadní zkušenosti, touhu po poznání a často své aktuální nebo dlouhodobé profesní potřeby. V rámci evaluace byly pro vypořádání této evaluační otázky využity odpovědi z otázek, které se týkaly očekávání účastníků a jejich naplnění. U vzdělávacích modulů KA2 ohodnotilo pozitivně (tedy určitě nebo spíše ano) splnění očekávání po stránce obsahu 88,1 % účastníků. **Nejvyšší podíl účastníků, kteří byli rozhodně spokojeni, byl u modulu RMD I a Dějin umění (více než 95 %).**

V rámci dotazníkových šetření byla navíc srovnávána u jednotlivých klíčových aktivit očekávání účastníků s hodnocením skutečného pojetí tématu modulu, semináře či stáže. Pro možnost kvantitativního vyhodnocení bylo využito známkování jako ve škole. Pozitivním zjištěním bylo, že v rámci KA2, KA3 i KA4 bylo zaznamenáno, že **hodnocení skutečného pojetí tématu v daném modulu, semináři či stáži bylo znatelně lepší než původní očekávání**. V případě porovnání průměrné známky všech evaluovaných modulů KA2 bylo očekávání ohodnoceno 2,01 a výsledné pojetí průměrem 1,64. U evaluovaného semináře KA3 bylo výsledné hodnocení 1,33, oproti očekávání 1,67. A u zahraničních stáží KA4 byla u všech šesti stáží průměrná známka vyjadřující skutečné pojetí exkurze lepší než průměrná známka vystihující očekávání v době před odjezdem do zahraničí.



Pokud bychom se podívali na naplnění potřeb cílové skupiny nejen čistě po obsahové stránce vzdělávání, pak jistě existují potřeby, které analýza dopředu nedefinovala. U pracovníků věnujících se památkové péči na ně však evaluátoři často narážel. Jednalo se o naplnění potřeb jako je **sdílení, navazování kontaktů s kolegy působících ve stejném oboru, pohled na věc z jiné perspektivy, motivace do další práce, potřeba ubezpečení, že péče o památky má význam**. A zde je možné jednoznačně konstatovat pozitivní dopad projektových aktivit na naplňování těchto, možno říct, profesně-osobních potřeb.

A ještě je potřeba zmínit jeden **příklad dobré praxe**, který se týká zapojení pracovníků s handicapem do vzdělávání v rámci projektu. Dva neslyšící pracovníci NPÚ se zúčastnili modulu Rozvoje měkkých dovedností, což bylo pozitivně hodnoceno všemi zapojenými aktéry (účastníky, lektorem, Odborem edukace a dalšího vzdělávání). Je to inspirace do budoucna, jak propojovat skrze vzdělávání zaměstnance i přes bariéru v podobě zdravotního omezení.

### Doporučení

Bylo náročné a těžce měřitelné, zda byly naplněny potřeby cílových skupin. Především se ukázalo, že už parametry dělení CS podle seniority (počtu let u NPÚ), postavení v NPÚ nebo organizační zařazení účastníků vzdělávacích akcí nepřinášely data, která by citlivě zachycovala rozdíly v rámci jednotlivých kategorií. Parametr dosaženého vzdělání nebyl v rámci evaluace téměř vůbec využíván, protože se ukázalo, že je v NPÚ vysoký podíl vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců, ale jejich potřeby a očekávání od dalšího vzdělávání jsou utvářeny praxí, dlouholetou profilací v určitém oboru, pracovištěm, kde působí, případně řídicí pozicí, kterou zastávají. NPÚ je příliš složitá organizace, a především z rozhovorů vyplynulo, že **zjišťování vzdělávacích potřeb** je nutné do budoucna udělat podrobněji a podle jiného klíče. Nejen podle pracovišť (ÚOP, ÚPS, GnŘ), ale například **podle profesních skupin** nebo charakteru zastávané vedoucí pozice. Dále je nutné brát v úvahu, jaké „výchozí“ vzdělání má zaměstnanec (myšleno obor, ne jen SŠ/VŠ) a nakolik vystudovaný obor a dosavadní praxe korespondují s požadavky na pozici, kterou zastává. A doporučení směřuje také k tomu, aby NPÚ v budoucnu určitě využívalo **pro analýzu vzdělávacích potřeb kombinaci kvantitativních (dotazníky) a kvalitativních metod** (hloubkové rozhovory, fokusní skupiny) a následnou diskuzi nad výsledky na úrovni vedení se zapojením zástupců profesních skupin a pracovníků Odboru edukace a dalšího vzdělávání (workshopy, diskuzní panely).

## 8.5. Ověření vhodnosti formy, rozsahu a využívaných metod a technik vzdělávání (EO5)

### EO5 Jak hodnotí absolventi vzdělávacích aktivit vybrané aspekty forem a metod vzdělávání?

V rámci vypořádání této evaluační otázky byly využity výstupy z dotazníkových šetření, které byly doplněny rozhovory s účastníky a pozorováními. Evaluace se zaměřila především na organizační stránku vzdělávacích akcí, na lektorské zajištění, přiměřenost forem výuky, interaktivitu, srozumitelnost a propojení výuky s praxí. Vzhledem k velkému množství získaných výstupů byla tato dílčí kritéria pro EO5 **podrobně vyhodnocena samostatně pro jednotlivé klíčové aktivity** (viz. kapitoly 4.2.3., 5.2.3. a 6. 2.3.).

Zde jsou uvedeny výstupy z **hodnocení celkové spokojenosti účastníků** jednotlivých vzdělávacích aktivit. U modulů I. a II. pilíře KA2 bylo zcela spokojeno s absolvovaným modulem 71, 5 % účastníků, 19,9 % bylo spíše spokojeno, 5,4 % spíše nespokojeno a 3,2 % určitě nespokojeno. Čtyři evaluované moduly byly hodnoceny velmi pozitivně: modulu Dějiny umění bylo maximálně pozitivní hodnocení uděleno 82,4 % účastníky, RMD I 77,2 %. Negativní hodnocení „spíše nespokojen“ bylo v řádu jednotek účastníků, a hodnocení „určitě nespokojen“ se neobjevilo vůbec. Výraznější nespokojenost byla

zjištěno u 1. běhu Technického modulu, ve kterém byla téměř třetina účastníků rozhodně nespokojená (32,3 %).

U evaluovaného semináře se slovenským odborníkem v rámci KA3 vyzněly výsledky dotazníkového šetření i rozhovorů s účastníky velmi pozitivně. 94,2 % účastníků uvedlo do dotazníku, že bylo „určitě spokojeno“ a zbývajících 5,8 % „spíše spokojeno“. Záporně se nevyjádřil žádný z účastníků, kteří vyplnili dotazník nebo byli dotázáni evaluátory v rámci individuálního rozhovoru.

V rámci evaluace zahraničních stáží byly vyhodnoceny dotazníky 149 účastníků šesti různých stáží. Z dotazníkového hodnocení celkové spokojenosti vyplynulo, že 94 % účastníků některého z výjezdů do zahraničí bylo zcela spokojeno a 6 % spíše spokojeno. To potvrdily i doplňující individuální rozhovory s účastníky stáží na Slovensku, do Německa a Rakouska.

Jedním z dílčích kritérií, které je však nutné určitě zmínit v souvislosti s procesní evaluací, byla **forma vzdělávání**. U odborných modulů KA2 měl covidem-19 vynucený **přechod prezenční výuky do online prostoru** zásadní vliv na organizaci výuky, lektorský přístup, technickou podporu a nakonec i na spokojenost účastníků. Zatímco u seminářů se zahraničními odborníky nebo u odborných modulů (např. Památková péče) se online výuka, případně kombinace online a prezenční výuky/exkurze, ukázala jako efektivní a dokonce zaměstnanci NPÚ vítaná. Potvrdila se i ochota zapojení zaměstnanců z odlehlých pracovišť v případě, že se místo cestování mohou zúčastnit online výuky. U kurzů měkkých dovedností (RMD I, RMD II) byl podle průběžné zpětné vazby lektorů, účastníků i garanta po pandemii nutný rychlý návrat k prezenční výuce. Prezenční forma nabízela jednoznačně lepší interaktivní pojetí výuky, skupinovou práci účastníků, efektivnější diskuzi a trénink dovedností.

K **lektorskému zajištění** vzdělávání bylo věnováno hodně pozornosti v dotaznících, v rozhovorech i při pozorování. Celkově bylo hodnocení lektorů, především po odborné stránce, velmi pozitivní. Například u semináře se zahraničním odborníkem KA3 byla vyzdvižována i srozumitelnost či způsob výkladu lektora. Stejně tak tomu bylo u zahraničních stáží KA4, kde kromě srozumitelného výkladu byla účastníky chválena odbornost zahraničních lektorů a průvodců, ochota, sdílnost, nadšení předávat zkušenosti a znalosti. Trošku odlišně je potřeba dívat se na hodnocení lektorů v rámci KA2. Jednalo se o moduly, které byly zajišťovány dodavatelsky. A navíc u odborných modulů (Památková péče, Dějiny umění, Technický modul atp.) se v rámci jednoho běhu vystřídal i více než deset přednášejících. U modulů RMD účastníci při hodnocení nevnímali jen odbornost lektora, ale přihlíželi zároveň k jeho dovednosti pracovat se skupinou, umění improvizovat, používat interaktivní prvky výuky, přizpůsobit obecné téma soft skills specifikům prostředí NPÚ.

Podstatná pro organizaci akcí, a následně se to objevilo v hodnocení účastníků, byla **kvalita komunikace a informování dodavatelů vzdělávání**, respektive lektorů ze strany organizátora (tedy garanta modulu). U Technického modulu se snesla kritika účastníků na skutečnost, že přednášející odborníci nebyli dopředu informováni zadavatelem o profesním složení vzdělávané skupiny, cílech vzdělávání a kontextu, do jakého měla být jejich přednáška zasazena.

#### Doporučení

Při organizaci vzdělávání, které je dlouhodobější (5 a více školících dnů), **plánovat termíny s velkým časovým předstihem**. U vybraných profesních skupin zároveň přizpůsobit období realizace vzdělávací akce specifikům jejich agendy. Například u pracovníků ÚPS (kasteláni, pracovníci návštěvnického provozu, zahradníci) je významným limitem pro účast období hlavní návštěvnické sezóny. Při externě zajišťovaném vzdělávání **podávat dodavateli/lektorům jasné a podrobné informace** o cílech kurzu a především o složení účastníků (vzdělání, profesní zařazení, délka praxe v oboru velikost skupiny).

I v budoucích vzdělávacích projektech **klást důraz na vysokou odbornost lektorů**, jejich schopnost být při výkladu/výcviku srozumitelný, umět přizpůsobit tempo dané skupině a umět propojovat probírané téma s praxí účastníků. A v případě, že se jedná o externí lektory, kteří školí témata měkkých dovedností, konkrétněji zadat požadavky, aby lektor dovedl přenést obecná pravidla či techniky do prostředí, ve kterém se pracovníci NPÚ pohybují.

**Využívat online formy výuky** v případech, že se tak zvýší efektivita díky ušetřenému času a prostředkům nutným pro účast na prezenční výuce a není to na úkor kvality vzdělávacího procesu. Využívat nadále online platformu pro semináře a přednášky, které jsou realizovány s odborníky a institucemi v zahraničí. Naopak u vzdělávání vyžadující si vysokou míru interakce či trénink nových postupů volit prezenční formy – workshopy, semináře, kurzy.

## 8.6. Ověření vhodnosti věcného obsahu (EO6)

### EO6 Jak hodnotí absolventi vzdělávacích aktivit vybrané aspekty věcného obsahu?

Pro vypracování odpovědi na tuto evaluační otázku byla použita data z dotazníkových šetření, která byla doplněna rozhovory s účastníky a pozorováními. Evaluace se zaměřila především na hloubku/šíři probíraného tématu, dodržení avizovaného tématu, předpoklad využitelnosti v praxi a naplnění očekávání účastníků od vzdělávání. Vzhledem k velkému množství získaných výstupů a specifik vzdělávání jednotlivých klíčových aktivit byla tato dílčí kritéria **samostatně vyhodnocena pro klíčové aktivity KA2, KA3 a KA4** v kapitolách 4.2.4., 5.2.4. a 6.2.4.

Účastníci vzdělávání KA2, KA3 a KA4 byli dotazováni, zda bylo **dodrženo avizované téma akce**. Z dotazníků vyplynulo, že z celkového počtu 513 respondentů 84,2 % uvedlo, že určitě ano. Minimálně se vyskytovaly odpovědi záporné. Ty byly nejčastější u odborných modulů KA2, kde byl poměrně negativně hodnocen 1. běh Technického modulu, což se promítlo i do odpovědí u této otázky.

Tabulka 9: Dodržení avizovaného tématu vzdělávací aktivity podle klíčových aktivit

KA, druh vzdělávací akce, počet respondentů	Dodržení avizovaného tématu procentuální podíl (počet)			
	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
KA2 Moduly RMD I a II N=178	84,3 % (150)	14,6 % (26)	1,1 % (2)	0
KA2 Odborné moduly N=134	69,4 % (93)	23,1 % (31)	6,0 % (8)	1,5 % (2)
KA3 Semináře se zahraničními odborníky N=52	98,1 % (51)	1,9 % (1)	0	0
KA4 Zahraniční stáže N=149	92,6 % (138)	6,7 % (10)	0,7 % (1)	0
CELKEM N=513	84,2 % (432)	13,3 % (68)	2,1 % (11)	0,4 % (2)

Kvantitativní výsledky potvrdily i rozhovory s účastníky vzdělávání. Většina z nich vyjádřila, že téma, které bylo signalizováno před zahájením, bylo organizátory i lektorem/lektory dodrženo. Zároveň se však potvrdilo, že je nutné zkoumat i další parametry, jako je konkrétnost či využitelnost v praxi, protože ty mají významný vliv na dopad procesu vzdělávání. Avizování tématu je důležité ve fázi rozhodování zaměstnance, zda se do kurzu/modulu přihlásí a vytváří si představu a očekávání.

Jednou z dílčích otázek, kterou bylo možné srovnat napříč klíčovými aktivitami, bylo posouzení toho, jaká účastníci měli **očekávání od tématu a jaké bylo jeho výsledné pojetí**. V rámci evaluace byla porovnána data samostatně pro jednotlivé moduly v rámci KA2 i pro jednotlivé stáže KA4. Bylo zjištěno, že u všech stáží v KA4, seminářů v KA3 a u všech modulů KA2, s výjimkou Technického modulu, bylo známkování skutečného pojetí tématu ve výuce znatelně lepší, než byla původní očekávání účastníků. V tabulce je srovnání kvantitativních výstupů z dotazníků, kdy respondenti hodnotili známkami jako ve škole (od 1 do 5).

Tabulka 10: Srovnání očekávání účastníků od tématu vzdělávání a skutečného pojetí v jednotlivých KA

Hodnocená klíčová aktivita/hodnocené moduly, semináře, stáže	Průměrná známka očekávání od tématu	Hodnocení skutečného pojetí tématu
KA2 – RMD I, RMD II, Památková péče, Dějiny umění, Technický modul	2,01	1,64
KA3 – Seminář se zahraničním odborníkem	1,67	1,33
KA4 – 6 zahraničních stáží	1,79	1,32

Co se týče věcného obsahu vzdělávání, byli účastníci dotazováni **na míru konkrétnosti**. Při vyhodnocení se ukázalo, že mezi účastníky není jednotný názor. Například u kurzů měkkých dovedností byla zcela spokojena s konkrétností výkladu polovina účastníků (51,7 %). Ti respondenti, kteří zcela spokojeni nebyli, se rozdělili na dvě skupiny: 14 % by chtělo obecnější pojetí, naopak 86 % větší konkrétnost. U modulu Památková péče by uvítala větší míru konkrétnosti při výkladu tématu téměř polovina účastníků a u Technického modulu dokonce ¾ účastníků. Oproti modulům v KA2 byla u evaluovaného semináře se slovenským odborníkem v KA3 konkrétnost hodnocena velmi pozitivně (94 % naprostá spokojenost, 6 % spíše spokojenost).

Část účastníků modulu RMD I a II zmiňovala, že by měly být **kurzy měkkých dovedností více zacílené na specifické prostředí NPÚ** a reflektovat konkrétní potřeby účastníků, které vyplývají z agendy, kterou spravují a situací, které ve své praxi řeší.

*„V obecné rovině není kurzu co vytknout. Ocenil bych ale větší aplikaci na prostředí státní památkové péče a příklady z praxe odjinud než z rodinného života.“* (kastelán, RMD II)

*„Větší zaměření na firemní kulturu NPÚ. Větší zaměření kurzu na jednotlivé pozice v rámci NPÚ. Například památkář a jeho komunikační pozice mezi investory, zhotoviteli, magistrátními památkáři atp.“* (garant území – památkář, RMD I)

*„Lektor kurzu by měl být více seznámen s obsahem práce památkáře a možnostmi jeho vyjednávání/komunikace s běžnými lidmi s různorodými požadavky, kterým v mnoha případech nelze vyhovět. Dále také s tím, že se jedná o příspěvkovou organizaci a specifičností komunikace na pracovišti mezi kolegy a nadřízenými.“* (referent ÚOP, RMD I)

#### Doporučení

Projekt otevřel otázku, jak do budoucna koncipovat vzdělávání, a to především u odborných modulů a u kurzů měkkých dovedností. Z dotazníkových šetření mezi účastníky i rozhovorů vyplynulo, že není jednoduché vytvořit modul, seminář či kurz, kde bude optimálně nastaven podíl teorie a praxe, konkrétnost pojetí tématu, využití v praxi, které poté vyhovují všem účastníkům. Výjimkou byl jednodenní seminář se zahraničním odborníkem. Ale u ověřování vhodnosti věcného pojetí modulů

s větší časovou dotací byla paleta názorů opravdu pestrá a to bylo vzhledem ke složení (vzdělání, praxe, zastávaná pozice, organizační zařazení) jednotlivých skupin pochopitelné. Moduly Památková péče a stejně tak moduly RMD byly v rámci projektu otevřeny zaměstnancům na nejrůznějších pozicích a napříč NPÚ. Pak je pochopitelné, že právě modul PP byl koncipován tak, že probíraná témata měla velkou šíři záběru a větší podíl teoretické části, aby pochopili kontext i účastníci, kteří přichází do kurzu v dané problematice jako „nováčci.“ Pro případné pořádání podobného vzdělávání v budoucnu to znamená, že pokud koncept jednotlivých modulů zůstane podobný, je potřeba jen trpělivě a **podrobně popisovat obsah kurzů a modulů, definovat cílovou skupinu a minimální vstupní požadavky**. Nebo vytvořit i **odborné moduly pro pokročilé**, které už budou svým obsahem i formou podání předpokládat určitou úroveň znalostí a praxe účastníků.

Při přípravě vzdělávání, a to nejen formou odborných modulů, ale také krátkých seminářů či stáží, je nezbytná **podrobná specifikace cílové skupiny**, pro kterou je vzdělávání určeno. A následné respektování tohoto vymezení při nominaci na danou akci. Důležitá je také podrobná anotace jednotlivých přednášek či programu výjezdu/semináře a jejich následné dodržení ze strany lektorů. Předejde se tak zklamání části účastníků, kteří mají určitá očekávání, a ta se pak nenaplní. Rozhovory ukázaly, že zaměstnanci často stavěli svá očekávání od dané vzdělávací akce převážně na informacích, které obdrželi v podobě pozvánky, e-mailu, programu či sylabu.

Evaluační dotazníky v projektu přinesly OEDV velké množství dat, se kterými je možné pracovat. Není možné vyhovět všem, ale pokud se v modulu opakovaně objevuje požadavek na větší množství příkladů z praxe (např. Památková péče), pak to může být podnět pro zlepšení, který je po dohodě s lektory reálný. Stejně tak může napomoci **rychlý průzkum očekávání účastníků od kurzu** před samotným konáním (nabízí se to hlavně u vzdělávání soft skills), na základě kterého se může lektor připravit a upravit probírané téma a nácvik dovedností na prostředí a situace charakteristické pro NPÚ. Řešením by mohlo být připravit různé běhy RMD pro konkrétní profesní skupiny (památkáře, průvodce, pracovníky ekonomických oddělení, pracovníky vztahů z veřejností...)

## 8.7. Identifikace potřeb v dalších oblastech (E07)

### **E07 Do jaké míry přispívají stávající vzdělávací aktivity k identifikaci potřeb v dalších oblastech?**

V rámci evaluace byl v dotaznících i rozhovorech zjišťován jak **zájem o další aktivity**, které projekt nabízel, tak témata pro další vzdělávání. V prvním případě šlo spíše o zjištění, zda zkušenost s absolvováním vzdělávání v rámci KA2, KA3 nebo KA4 vyvolala zájem o jiné podobné aktivity v rámci projektu. Z dotazníků zpracovávaných v rámci ZEZ vyplynulo, že celých 70 % (359 z 513) účastníků by určitě o další aktivity zájem mělo. Jen 5,4 % odpovědělo, že určitě ne. Největší motivaci pro další vzdělávání v rámci projektu přinesly účastníkům zahraniční stáže a semináře se zahraničními odborníky. U obou těchto klíčových aktivit odpovědělo minimálně 9 z 10 respondentů, že mají určitě zájem o podobné projektové aktivity. Tyto kvantitativní výsledky podpořily také odpovědi respondentů během rozhovorů s evaluátory.

Druhým směrem, kterým zaměřila evaluace svou pozornost, byla **identifikace dalších vzdělávacích aktivit**. Zde nebyli dotazovaní účastníci limitováni projektem, ale měli se vyjádřit k otázce, jaké téma vzdělávací aktivity by je zajímalo natolik, že by se do něj přihlásili. Při analýze odpovědí z dotazníků bylo zjištěno, že respondenti se často vyjadřovali ještě v „zajetí dojmů“ z právě absolvovaného kurzu. Účastníci RMD pak zmiňovali například zájem o vzdělávání v měkkých dovednostech (komunikace, vedení týmu, zvládnutí stresu). A účastníci odborných modulů či zahraničních stáží vyjmenovávali

konkrétní témata, která přímo navazovala na oblasti, kterým se v rámci daného vzdělávání lektori věnovali. Byli inspirováni pro další vzdělávání, protože stávající seminář, kurz či stáž otevřeli další náměty. I přes tuto skutečnost bylo možné vytvořit analýzu otevřených odpovědí z dotazníkových šetření. Nejčastěji byla zmiňována tato témata vzdělávání: měkké dovednosti (vč. komunikačních), architektura, IT dovednosti, památková péče, rekonstrukce památkových objektů, zahrady, dějiny umění, restaurování. Podrobnější výčet je uveden v kapitole 3.3.3.

Když byl zájem o další témata vzdělávání zpracován z odpovědí v dotaznících (evaluátoři pracovali se zdrojem čítajícím 482 odpovědí), bylo možné analyzovat výstupy podle organizačního zařazení. Z následující tabulky je například viditelný rozdíl preferovaných témat mezi pracovníky ÚOP a ÚPS a naopak podobnost mezi zájmovými tématy pracovníků ÚPS a GnŘ.

Tabulka 11: Zájem o témata vzdělávání podle organizačního zařazení respondentů

Kategorie respondentů	Preferovaná témata pro další vzdělávání
Pracovníci ÚOP	1. Architektura 2. Památková péče 3. IT dovednosti
Pracovníci ÚPS a správy památkových objektů v rámci ÚPS	1. Měkké dovednosti 2. Péče o sbírky; Správa objektu 3. Zahrady; IT dovednosti
Pracovníci Generálního ředitelství	1. Měkké dovednosti 2. Správa objektu; Cizí jazyky Zbývající témata už byla zmíněna jen v řádu jednotek.

#### Doporučení

Zjišťování dalších vzdělávacích potřeb proběhlo převážně v rámci dotazníkových šetření mezi účastníky vzdělávání v rámci projektu. Výstupy jsou tedy názorem několika stovek pracovníků NPÚ, a evaluátoři nedoporučují, aby byly vydávány za analýzu vzdělávacích potřeb v rámci celé instituce. Zjištění ukazují směr a podněty pro přípravu dalšího vzdělávání NPÚ. Spíše se potvrdilo, že je nutné, aby vedení NPÚ **v budoucnu zadalo analýzu, která by podrobně zjistila v rámci celé organizace potřeby zaměstnanců** podle jednotlivých pracovišť, profesí (včetně těch početně málo zastoupených, ale v rámci NPÚ velmi důležitých), pozice v organizační struktuře atd. A toto systémově propojila s tvorbou kariérního a atestačního řádu.

Doporučením z výsledků evaluace je **pokračovat i po ukončení projektu se vzděláváním v oblasti rozvoje měkkých dovedností**. Napříč profesemi i pracovišti se potvrdilo, že rozvoj komunikačních dovedností, schopnost argumentace, vyrovnávání se se stresem, řízení týmu atp. má u pracovníků NPÚ své opodstatnění. Stejně tak **podpora výuky cizích jazyků či počítačových dovedností**. Všechny tyto oblasti, které na první pohled s památkovou péčí nesouvisí, musí jít ruku v ruce se vzděláním odborným. Dovednost komunikovat se zákazníky či veřejností, řídit tým, jednat v náročných situacích, studovat odborné materiály v cizím jazyce, využívat moderní technologie, to vše posiluje výkon samotné odborné či vědecké agendy.

Jeden důležitý aspekt, který však byl opakovaně a důrazně respondenty uváděn, byl, že další **vzdělávání se musí zaměřovat na nové trendy a postupy** v památkové péči, aby byli zaměstnanci a potažmo i celá instituce NPÚ, konkurenceschopná.

## 8.8. Identifikace překážek (EO9)

### EO9 Jaké překážky musel při realizaci projektu překonat realizační tým a jaké překážky v zapojení vnímají účastníci vzdělávacích aktivit?

**Projektový tým** se musel při realizaci projektu vypořádat s mnoha překážkami, z nichž některé byly dopředu nepředvídatelné. Jednalo se především o **pandemii covid-19** a její důsledky, které se promítly do sociálního klimatu a ekonomické situace okolního prostředí i řízení financí samotného projektu. Ve spojení s velkým rozsahem projektových aktivit a **fluktuací v realizačním týmu měl NPÚ** těžkou úlohu. Další komplikace přinášely realizačnímu týmu **výběrová řízení na dodavatele** vzdělávacích služeb. Ta byla některých případech vyhlášována opakovaně, a to přinášelo zdržení v harmonogramu realizace, především u odborných modulů (Technický modul, Správa depozitářů). Potencionální dodavatelé se potýkali s problémy při sestavení lektorského týmu, který musel po odborné stránce odpovídat požadavkům zadavatele.

A jako limit projektu se v určitých momentech ukázala **velikost NPÚ a její statut státní příspěvkové organizace**. Byrokratický aparát, komplikované postupy, systém schvalování, množství směrnic a organizační hierarchie zpomaloval rozhodování o některých aktivitách v projektu. Například řešení klíčové aktivity 7, která řešila podklady pro nastavení kariérního a atestačního řádu.

Přes všechny zmíněné překážky a limity je možné konstatovat, že realizační tým se postupně podařilo stabilizovat, byly efektivněji rozděleny role v týmu, který byl navíc posílen o interní zaměstnance Odboru evaluace a dalšího vzdělávání, byla nastavena účinná komunikace v týmu i směrem k účastníkům a k vedení instituce, projektový management zvládnul agendu výběrových řízení, v době pandemie se realizátoři přizpůsobili situaci a využívali v maximální možné míře online nástroje pro řízení projektu i samotné vzdělávací akce (semináře, kurzy).

Co se týče **překážek**, které byly zaznamenány ve spojitosti s **účastí zaměstnanců NPÚ do projektu**, pak byla nejčastěji zmiňována zastupitelnost. Zejména se jednalo o **zastupitelnost** u vzdělávání, které má časovou dotaci několik dnů, což bylo v projektu u všech modulů KA2 (6 a více školících dnů) a u několikadenních zahraničních stáží KA4. U modulů v KA2 řešili tento problém účastníci i v případě, že bylo vzdělávání online formou a oni mohli být na kurzu připojeni ze své kanceláře či objektu. Pracovníci dále uváděli, že limit času je dán také pevnými pracovními termíny, které musí dodržovat: správní řízení, účast na kontrolních dnech, úřední či konzultační hodiny. A u pracovníků ÚPS byla opakovaně a s důrazem zmiňována jako významný limit pro vzdělávání **sezónnost**, tedy období (většinou duben až říjen), kdy je zajišťován v maximální míře provoz památkových objektů pro veřejnost.

Překážkou, která je na úrovni postojů, jsou minulé zkušenosti či **(ne)důvěra zaměstnanců k projektům** a tím pádem i dílčím aktivitám, do jejichž realizace jsou zváni. Zaměstnanci pak vnímají účast na vzdělávacích akcích jako jakési: „*nutné zlo, které si vynucuje organizace, protože si potřebuje něco plnit, spotřebovat nějaké prostředky, které se jim povedlo získat. Já se obecně se vzdělávání nebráním, naopak cítím v oblasti památkové péče obrovský nedostatek průběžného dozdělávání se a vstřebávání nových podnětů. Tady ale je spíše nedůvěra v organizaci, k tomu, že bude produkovat něco smysluplného a co bude dolů do provozů přinášet něco, co budeme schopni dobře využít a těm památkám to prospěje. To je ten základní faktor odstupu a ostražitosti, proč se nám do toho, co je nabídnuto z Prahy, nechce.*“ (pracovník ÚPS)

## Doporučení

Tento projekt byl z velké části postaven na systému modulů, které musely být zajištěny externími dodavateli. Zbrzdilo to realizaci některých klíčových aktivit projektu. Do budoucna by bylo možná efektivnější řešit **zajištění organizace odborného vzdělávání napřímo**, aby si realizační tým mohl pro spolupráci vyzvat lektory specialisty bez mezičlánku dodavatele (soukromé firmy či univerzity). Osvědčilo se to u seminářů se zahraničními odborníky nebo při zajištění zahraničních stáží, které byly plně v režii garantů a odborných pracovníků projektového týmu.

Při přípravě obdobného projektu **zaangažovat vedení organizace** při definování cílů projektu a vyjasnění si, zda je v souladu s dlouhodobou strategií a zájmy NPÚ. Projekt musí být součástí koncepce organizace, musí mít podporu vedení. Důležité je také zvážit, zda v budoucnu zvolit opět projekt cílící na téměř celý NPÚ, nebo jít spíše do hloubky a zaměřit se na vybrané profesní skupiny (kasteláni, garanti území, archeologové atp.), pracoviště (ÚPS, ÚOP, GnŘ) nebo formy vzdělávání (zahraniční stáže, odborné moduly, workshopy/dílny).

Nejvýrazněji vnímanou překážkou pro vzdělání dlouhodobějšího rázu (6 a více školících dnů rozložených v čase) nebo 3-5 dnů v případě zahraničního výjezdu, byla absence zástupu za účastníka a celkové personální podhodnocení pracovišť. Doporučením je **vzdělávací akce s větší časovou dotací připravovat s dostatečným časovým předstihem** několika měsíců. Pokud je to možné, tak dlouhodobější akce rozdělit do kratších bloků (třeba po 2 dnech) a rozprostřít je do delšího časového úseku. U vzdělávání, které cílí na zaměstnance silně ovlivněné sezónností, k tomuto přihlížet a organizovat kurzy, semináře, výjezdy mimo hlavní sezónu. Podpora by měla jít i od nadřízených, kteří vytvoří lidem ve svém týmu podporu a prostor pro opuštění pracoviště z důvodu vzdělávání. Nepřítomnost může být částečně vyvážená tím, že účastník stáže či exkurze, workshopu může po návratu reportovat nabyté poznání zbytku týmu či nadřízeným pro použití v praxi.

## 8.9. Ověření přínosu vzdělávání pro CS a užitečnosti k vykonávané práci (EO10, EO11)

**EO10 Jaký byl přínos realizovaných vzdělávacích aktivit pro cílové skupiny?**

**EO11 Jaká byla užitečnost vzdělávacích aktivit ve vztahu k vykonávané práci?**

Vzhledem k prolínání a blízkosti témat užitečnost a přínos pro cílovou skupinu byly tyto dvě evaluační otázky zpracovány společně, a to nejen zde ve shrnutí, ale i pro jednotlivé klíčové aktivity (kapitoly 4.2.5., 5.2.5. a 6.2.5.).

Pojítkem pro vyhodnocení těchto evaluačních otázek za všechny vzdělávací aktivity byla jejich **využitelnost v praxi**. Odpovědi účastníků v dotaznících i během rozhovorů byly pestré a v různé míře konkrétní. Odvíjely se od tématu, jeho pojetí i blízkosti tématu vzdělávání a reálně vykonávané agendy účastníka.

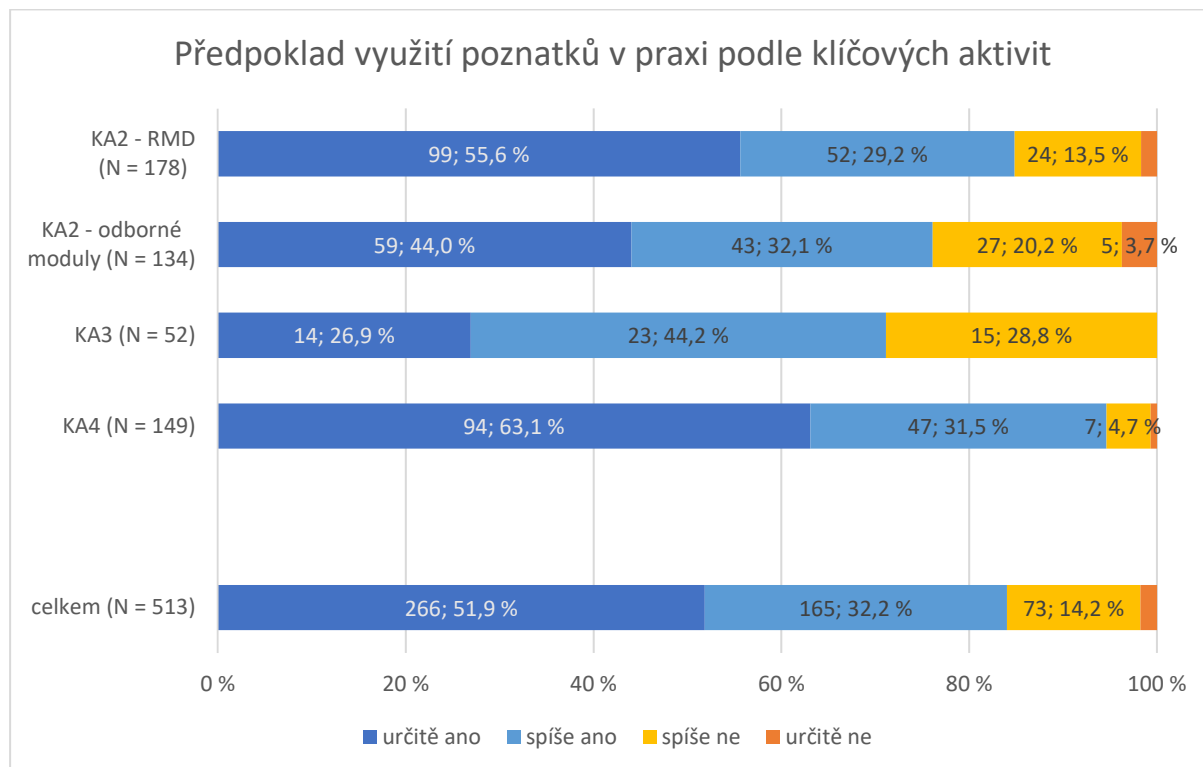
U modulů KA2 byl největší podíl účastníků (84,8 %), kteří předpokládali, že určitě nebo spíše využijí poznatky v praxi, u modulů Rozvoj měkkých dovedností I a II a u odborného modulu Dějiny umění (81,1 %). Pozitivní informací je, že u úrovně II. RMD, která byla určena převážně vedoucím pracovníkům, více než 60 % účastníků předpokládalo, že určitě znalosti a dovednosti z kurzu využijí při výkonu své práce a další více než ¼ spíše využije. Podobná situace byla u úrovně I. RMD, určené primárně pro řadové pracovníky NPÚ, kdy téměř 84 % účastníků pozitivně vnímá přenositelnost poznatků z šestidenního kurzu do praxe.

Absolventi modulu Rozvoj měkkých dovedností uváděli, že vidí uplatnitelnost v praxi v těchto oblastech: komunikace interní i směrem k zákazníkům/klientům NPÚ, zvládnání konfliktních situací,



umění naslouchat, vedení konstruktivního dialogu, vedení lidí, podpora týmové spolupráce, motivace, společné hledání řešení, vedení náročného jednání, umění prezentace, zvládnání stresu, obrana proti manipulaci, dovednost argumentace. Na základě výstupů z dotazníků i rozhovorů bylo tedy možné konstatovat, že **obě úrovně RMD naplnily záměr, pro který byly do projektu zařazeny.**

Graf 35: Předpoklad využití poznatků ze vzdělávání v praxi podle klíčových aktivit



Přenositelnost do praxe byla oproti KA2 víc skepticky hodnocená u semináře s odborníkem ze Slovenska (KA3), kde jen necelých 27 % účastníků uvedlo, že určitě využije nabyté vědomosti pro svou práci, 44 % spíše využije a naopak téměř 29 % spíše nevyužije. Takový výsledek však není možné vnímat negativně. Jednodenní seminář v online podobě byl dostupný širokému spektru zájemců, a to včetně těch, pro které je probírané téma (Dřevěné kostely na Slovensku) spíše okrajovou záležitostí. Přesto je důležité, že zaměstnanci NPÚ mají zájem o rozšíření poznání i mimo svou hlavní profesi. Nevyužijí poznatky přímo ve své praxi, ale multioborový přesah a inspirace z jiného oboru je pro ně důležitá, jak sdělovali i v rozhovorech s evaluátory.

A v čem viděli účastníci **přínos semináře se zahraničním odborníkem (KA3)**?<sup>12</sup> Zmiňováno bylo poznání památkové péče v podmínkách jiné evropské země, rozšíření informací o konkrétních stavebních materiálech, řemeslných postupech přímo z praxe či rozčlenění dřevěných kostelů a jejich popisu, přenos poznatků z obnovy i průzkumu památek na Slovensku do českého prostředí, rozšíření odborného rozhledu či získání nových poznatků o výběru objektů mezi objekty UNESCO. Dále účastníci uváděli, že využijí poznatky ze semináře při práci s dokumentací dřevěných kostelů ve svěřeném

<sup>12</sup> V rámci ZEZ byl evaluován jen jeden seminář se zahraničním odborníkem. Proto shrnutí reflektuje výstupy z dotazníků a rozhovorů jen z této akce. Přínos u tematicky jiných seminářů by byl pravděpodobně v některých pohledech odlišný.

regionu nebo pro vyvarování se chyb, které byly uvedeny přednášejícím v rámci příkladů z praxe na Slovensku.

U šesti evaluovaných **zahraničních stáží (KA4)** bylo o praktickém využití poznatků z výjezdů mimo ČR přesvědčeno více než 63 % účastníků a dalších 31 % vyhodnotilo, že je spíše využijí. Jen 8 ze 149 účastníků vybralo odpověď zápornou (7 spíše nevyužije, 1 určitě nevyužije). Při srovnání přínosu jednotlivých klíčových aktivit byly nejzajímavější výstupy z dat týkajících se zahraničních stáží. I z toho důvodu byly podrobně rozpracovány v kapitole 6.2.5. Pro krátké shrnutí jsou zde uvedeny nejčastěji zmiňované přínosy pro účastníky: rozšíření znalostí a praktických dovedností v samotné oblasti stáže (např. zahradní architektura, technické památky, dřevěné kostely a lidová architektura restaurování, správa a zajištění provozu historických objektů, prezentace historických sbírek). Účastníci v otevřených odpovědích zmiňovali **stáže jako podnět a inspiraci** pro údržbu mobiliáře, návštěvníkový provoz, údržbu památek včetně zahrad, zapojení dobrovolníků do provozu památek, práci s veřejností, využívání moderních technologických postupů a materiálů, využití potenciálu historických řemeslných technologií pro současné konzervátorské/restaurátorské zásahy.

Jako velmi užitečné vnímali účastníci KA4 také **navázání kontaktů s lektory a odborníky** navštívených památkových objektů v jednotlivých zemích. A ještě jeden významný, dle sdělení většiny účastníků dopředu neplánovaný, přínos stáže měly: **navázání kontaktů se spolucestujícími kolegy z jiných pracovišť NPÚ**, ke kterým docházelo v neformálních diskuzích během cestování. Navíc na některých pracovištích NPÚ je zvykem, že pracovník, který absolvuje zajímavou vzdělávací akci typu zahraniční stáže, referuje o této zkušenosti svým spolupracovníkům a nadřízeným/podřízeným. Dochází tak k nepřímému přenosu zahraničních zkušeností do širšího okruhu zaměstnanců NPÚ.

#### Doporučení

Hodnocení vzdělávání z hlediska užitečnosti a přínosu pro praxi bylo účastníky NPÚ i evaluátory shledáno jako opodstatněné. Často to bylo jedno z rozhodujících měřítek, podle kterého respondenti hodnotili celkovou spokojenost s absolvovaným vzděláváním. Projekt ukázal, že zaměstnanci NPÚ mají touhu po poznání, chtějí se vzdělávat a pokud se jim dostane příležitosti zúčastnit se kvalitní akce, snaží se z toho vytěžit maximum. Ukázalo se to velmi silně u zahraničních výjezdů, kde účastníci využívali ve vysoké míře prostor a čas stáže pro získání nových informací. A to nejen ten v rámci oficiálního programu, ale i během přejezdů mezi objekty. Snažili se vytěžit zahraniční odborníky a lektory, vítali možnost navštívit některá místa nad rámec původního plánu a s povděkem kvitovali ochotu pracovníků navštívených objektů odpovídat na otázky a podělit se o praktické postupy, metody, přístupy. V kombinaci s tím, že sami účastníci vidí vysokou šanci, že využijí poznatky ze vzdělávacích akcí ve své praxi, je důvodem, proč doporučit Národními památkovému ústavu **pokračovat v organizaci podobných aktivit i v budoucnu**. A to nejen u **zahraničních exkurzí**, ale i v případě **kurzů měkkých dovedností**, odborných modulů či seminářů připravovaných ve spolupráci se zahraničními institucemi.

## 8.10. Ověření zájmu CS o e-learning a přínosu e-learningu pro CS (EO8, EO12)

### **EO8 Do jaké míry mají cílové skupiny zájem o e-learning?**

### **EO12 Jaký byl přínos e-learningu pro cílové skupiny?**

V projektové žádosti byla e-learningová databáze definována jako nástroj, který umožní profesionalizaci novým zaměstnancům a v případě absencí na některé z části výuky bude sloužit jako doplňkový nástroj výuky pro CS v době realizace projektu (doplňuje a rozšiřuje kompetence KA2). E-learningová databáze byla zároveň plánovaná jako úložiště přístupné všem zaměstnancům NPÚ na webových stránkách organizace v uzavřené části intranetu určené pro vnitřní potřebu instituce. Databáze byla vytvářena v rámci KA6 a bude sloužit zaměstnancům NPÚ i po ukončení projektu.

V době sběru dat pro závěrečnou evaluaci byla e-learningová databáze v provozu poměrně krátkou dobu a plnila převážně roli informační nástěnky a úložiště některých materiálů vzniklých v rámci vzdělávacích akcí projektu. Proto se evaluátoři zaměřili na zjištění ohledně aktuálního **publikování pracovníků NPÚ o existenci databáze** umístěné na intranetu. Zpětná vazba v podobě 345 dotazníků (návrstnost cca 20 %) ukázala, že o e-learningové databázi umístěné na intranetu ví necelá polovina respondentů (47,5 %).

Právě z důvodu malého vzorku uživatelů databáze byly místo hodnocení přínosu v rámci dotazníkového šetření položeny otázky týkající se **předpokladu využívání materiálů v e-learningové databázi** pro doplnění vzdělávání v rámci projektu a využívání v praxi. Téměř 7 z 10 respondentů předpokládá, že databázi v budoucnu navštíví. Dále z výstupů vyplynulo, že 61,2 % respondentů databázi vnímá jako příležitost doplnit nebo si zopakovat vzdělávání proběhlé v projektu a 37,7 % předpokládá, že využije materiály zveřejněné v e-learningovém úložišti ve své praxi.

Někteří pracovníci NPÚ, kteří už e-learningové úložiště navštívili, uvedli nedostatky. Byla to nepřehlednost či nelogičnost databáze, technické problémy během zobrazování dokumentů a videí či absence vzdělávacích materiálů u konkrétních kurzů a modulů. V době psaní této zprávy se realizační tým na vypořádání konkrétních připomínek a dotazů od uživatelů zaměřil. Management projektu si je vědom toho, že je **potřeba zvýšit přívětivost a přehlednost databáze**.

#### Doporučení

Vytvořená e-learningová databáze je produkt, který zůstává instituci i po ukončení projektu. Vzhledem k tomu, že je umístěná na intranetu a je přístupná všem zaměstnancům NPÚ, je zde velký **potenciál pro další využití**. Účastníci některého ze vzdělávacích modulů, stáže či semináře, ale i pracovníci, kteří vzdělání neukončili či se vůbec do projektových aktivit nezapojili, si mohou bez omezení najít materiály (sylaby, prezentace, videa). Navíc je databáze přehledem toho, co se v rámci projektu vytvořilo a zdrojem inspirace pro případné návazné projekty. Jen je potřeba zároveň **reagovat na připomínky stávajících uživatelů**, které se týkaly přehlednosti, uspořádání, doplnění chybějících materiálů atp.

Výzvou pro projektový tým do závěrečné fáze projektu je **propagace existence databáze** v rámci instituce. Je možné předpokládat, že když zaměstnanec navštíví úložiště a projde si obsah, bude se tam vracet. Podpoří to změnu, kdy se skupina těch, kteří zatím neví, zda studijní elektronické materiály využijí (asi ¼ respondentů), transformuje na ty, kteří v e-learningové databázi uvidí potenciální zdroj informací pro svou praxi.

### 8.11. Zhodnocení plánovaných efektů projektu (EO13)

**EO13 Do jaké míry bylo dosaženo plánovaných efektů? Bylo dosaženo i některých neočekávaných pozitivních nebo negativních efektů?**

Hlavním cílem projektu byla **profesionalizace** více než poloviny zaměstnanců NPÚ prostřednictvím zvýšení znalostí a dovedností v odborných a interpersonálních oblastech výkonu památkové péče. K dosažení tohoto cíle byly realizovány oborové a vzdělávací moduly/kurzy pro zaměstnance NPÚ. Zdůrazňovány byly u tohoto projektu 3 charakteristiky: dlouhodobost (57 měsíců), širší zapojených zaměstnanců co do počtu i profesí a precedent. Precedentní ve smyslu, že se jednalo o první tak velký vzdělávací projekt, který NPÚ realizoval. Pokud za profesionalizaci považujeme získávání kompetencí a odborné pozice ve struktuře profesí a společenských úkolů, pak v kontextu tohoto projektu se evaluace zaměřila především na proces zvýšení znalostí a dovedností zaměstnanců NPÚ. Právě prostřednictvím účasti na projektem podpořených vzdělávacích akcích si cílová skupina (vybraní zaměstnanci NPÚ)

vytvořila, rozšířila či prohloubila odborné či interpersonální kompetence nezbytné pro výkon své profese.

**Cíl vytvořit a realizovat oborové a vzdělávací moduly/kurzy** pro zaměstnance NPÚ byl naplněn. Odborní garanti spolu s odbornými pracovníky a externími specialisty připravili odborné náplně a programy pro vzdělávací aktivity v rámci KA2, KA3, KA4. Vzhledem k odlišnosti vzdělávacích akcí (odborné moduly, kurzy soft skills, semináře se zahraničními odborníky, zahraniční stáže) byly obsahy zpracovány vždy samostatně s přihlédnutím k tématu, ale také cílové skupině účastníků. Velmi důležitým krokem bylo získání lektorů – odborníků na danou problematiku. To bylo řešeno buď přímo (semináře KA3, zahraniční stáže KA4) nebo formou dodavatelskou (moduly KA2). Na přípravnou fázi navázala fáze rekrutace cílové skupiny do KA2, KA3, KA4 a samotná realizace vzdělávání. Tu je možné považovat zároveň za jakési pilotní ověření vytvořených modulů v praxi. NPÚ tak získalo zpětnou vazbu nejen na formu a obsah jednotlivých vzdělávacích akcí, ale také na kvalitu dodavatelských služeb, lektorů a odborníků.

Kromě samotných vzdělávacích modulů tak NPÚ získalo i portfolio lektorů-odborníků a to včetně těch zahraničních. Což je dalším plánovaným efektem projektu. **Navázání spolupráce se zahraničními odborníky** vznikalo postupně při vytváření seminářů v rámci KA3 a zajištění zahraničních stáží do různých evropských zemí v rámci KA4. Realizační tým nyní disponuje seznamem spolupracujících lektorů a odborných institucí z jednotlivých zemí. V rámci projektu garanti velmi úzce spolupracovali s těmito organizacemi: National Trust, Society for Protection of Ancient Buildings, Historic Royal Palaces (Velká Británie), Bundesdenkmalamt – kartauze Mauerbach (Rakousko), Narodowy Instytut Dziedzictwa (Polsko), Slovenský pamiatkový úrad (Slovensko). S poslední jmenovanou institucí OEDV kupříkladu dohodl pokračování odborných stáží na území Slovenska a naopak účast slovenských památkářů na vzdělávacích kurzech českého NPÚ. Dále jsou v seznamu institucí, se kterými byl navázán kontakt, například Vatikánská muzea, muzeum ve Versailles či Nadace Alvara Aalta v Helsinkách.

Projekt měl umožnit intenzivnější **kontakt s akademickou půdou**, což by mělo mít pozitivní dopad pro obě strany. Pracovníci NPÚ by měli bezprostřední možnost konfrontace s novými vědeckými poznatky a akademičtí pracovníci získají kontakt s reálnou praxí. Tohoto očekávaného efektu bylo dosaženo, a to především díky tomu, že dodavateli vzdělávacích aktivit byly univerzity (Filozofická fakulta Univerzity Karlovy v Praze, Filozofická fakulta Masarykovy univerzity, České vysoké učení technické v Praze, Akadémie výtvarných umění v Praze). Účastníci odborných modulů (KA2) se setkali s přednášejícími, kteří působí v prostředí zmíněných vysokých škol. A to nejen během přednášek, ale také v rámci vypracovávání závěrečné práce pro úspěšné absolvování odborných modulů. A přednášející akademičtí pracovníci mohli prostřednictvím diskuze s účastníky poznávat realitu památkové péče zajišťovanou NPÚ.

Mezi očekávané změny, které měl projekt přinést, bylo **prohloubení znalostí zaměstnanců NPÚ**, díky kterému získají multioborový přehled v památkové péči, budou znalí nových technologických postupů, materiálů a konstrukčních řešení, v praxi pak budou mít lepší argumentační potenciál při jednání s investory. Z výsledků šetření mezi účastníky odborných modulů (KA2), seminářů se zahraničními odborníky (KA3) i zahraničních stáží (KA4) vyplynulo, že tento efekt projekt naplnil. Účastníci uváděli, že si rozšířili znalosti a dovednosti v rámci své aktuálně vykonávané pozice či profesního profilu, případně posílili svůj přesah do oborů příbuzných, seznámili se s novými technologiemi, postupy, materiály, poznali nové přístupy. Někteří zmínili praktické využití pro jednání s vlastníky památkových objektů, investory atp. spočívající v lepší argumentaci nebo širším spektru vědomostí.

Co se týče další oblasti, na kterou se měl projekt zaměřit, byla **podpora pracovníků památkových objektů** pro efektivnější provoz a správu objektů NPÚ (hrady, zámky), přínos nových trendů v prezentaci památkového fondu atp. K naplnění tohoto očekávání od projektu přispěly významnou měrou zahraniční stáže (KA4). Z odpovědí účastníků výjezdů do evropských zemí jednoznačně vyplynulo, že si z těchto pracovních cest přiváží nové zkušenosti. Spatřují je jako inspirativní a využitelné (někdy z části) pro svou práci na památkách spravovaných NPÚ. Konkrétně se jednalo o zkušenosti v těchto oblastech: instalační a prezentační řešení památkových objektů a sbírek, správa a ochrana mobiliárních fondů, nové služby a akce pro návštěvníky (kavárny), průvodcovský výklad pro cizince, koncepce prohlídek a interiérů, zpřístupnění areálů parků a zahrad, práce s veřejností, způsob prezentace a zpřístupnění areálů parků a zahrad, atp. Kromě tohoto efektu stáže a semináře se zahraničními odborníky přinesly pracovníkům NPÚ možnost srovnání české a zahraniční péče o památky po stránce legislativní i technické.

Projekt necílil jen na posílení kompetencí, které jsou odborné, tedy spojené s památkovou péčí jako takovou. Nezanedbatelný podíl na realizovaných akcích mělo vzdělávání v oblasti měkkých dovedností. Očekávání NPÚ od projektu bylo, že díky absolvování modulů Rozvoj měkkých dovedností budou řadoví zaměstnanci schopni lépe komunikovat, prezentovat a vedoucí zaměstnanci budou lépe vybaveni pro zvládání stresu, komunikaci v náročných a krizových situacích a předcházení konfliktům. Z vyhodnocení zpětné vazby účastníků vyplynulo, že **vzdělávání v rámci RMD rozšířilo jejich znalosti ohledně komunikace, řešení konfliktních situací, zvládání stresu či nástrojů motivace**. Navíc se jednoznačně potvrdilo, že instituce typu NPÚ, která má vysoké procento odborných a výzkumných pracovníků, potřebuje nejen odborné vzdělávání, ale také vzdělávání zaměřené na měkké dovednosti. Vysoké procento zaměstnanců NPÚ má jako součást své agendy vyjednávání, rozhodování, přichází do konfliktních situací, musí argumentovat, obhajovat vydaná rozhodnutí, řídit svá pracoviště, motivovat zaměstnance, spolupracovat v týmu, prezentovat veřejnosti, včetně té odborné.

Otázka zhodnocení procesu a výsledku **přípravy Analytického materiálu pro nastavení kariérního a atestačního řádu v NPÚ** (klíčová aktivita č. 7) je pro evaluátory obtížná. V rámci závěrečné evaluace nebyla KA7 předmětem Závěrečné evaluační zprávy, ale naopak, výstupy z evaluace měly být podkladem pro zahájení procesu nastavení kariérního a atestačního řádu. Vzhledem ke skutečnosti, že v době analýzy dat a jejich zpracování do ZEZ nebyl v rámci KA7 jasně definován postup či metodika řešení, nezpracovával evaluační tým žádné specifické výstupy či doporučení pro KA7. Zároveň však probíhala intenzivní komunikace mezi evaluátory a vedoucím projektu, která se týkala konzultování možností a způsobů, jak využít data z kvantitativních i kvalitativních šetření v rámci evaluace pro potřeby nastavení řešení kariérního a atestačního řádu na úrovni vedení NPÚ. Tato klíčová aktivita (KA7) jednoznačně přesahovala projekt a ukázala, že aktivní zapojení klíčových aktérů, včetně nejvyššího vedení instituce, je nutné už při přípravných pracích. Výstupy ze ZEZ mohou být důležitými podklady pro nastavení kariérního a atestačního řádu. A především, NPÚ díky projektu disponuje velkým zdrojem dat z dotazníkových šetření, která mohou být využívána i v budoucnu. Jako východisko pro provedení analýzy vzdělávacích potřeb, monitoring zájmu zaměstnanců o další vzdělávání či zdroje inspirací na zlepšení v rámci projektu vytvořených modulů. Evaluační zpráva využila výstupy v rámci vypořádání evaluačních otázek, ale **potenciál sesbíraných dat** je mnohem větší. A nejen samotná data, ale i způsob jejich sběru. Evaluace ukázala limity kvantitativních šetření, a naopak potenciál kvantitativních metod (rozhovory – individuální i skupinové). A to je další z původně nezamýšlených efektů projektu.

Projekt mezi předpokládané efekty stanovil jeden poměrně neskromný přínos, a tím je nastavení pevného modelu celoživotního vzdělávání, který podrží vysokou úroveň odbornosti zaměstnanců NPÚ. Tento efekt není možné z pohledu evaluátorů adekvátně vyhodnotit. **Vytvoření komplexního**

**vzdělávacího systému podporovaného kariérním řádem** je dlouhodobou a systémovou záležitostí NPÚ. Je však možné konstatovat, že realizační tým při přípravě jednotlivých vzdělávacích aktivit vytvářel jednotlivé moduly nejen v rámci projektem nastavených tématech, ale v kontextu celoživotního vzdělávání pracovníků památkové péče. Památková péče je komplexní obor zahrnující kompetence a znalosti humanitního, ekonomického, technického a právního směru. A projekt cílil prostřednictvím vzdělávání (odborné moduly, soft skills, zahraniční stáže) na řešení palčivého problému pracovníků NPÚ, že humanitně vzdělaní zaměstnanci postrádají technické znalosti a technicky vzdělaní zaměstnanci postrádají humanitní znalosti. Projekt komplexně **nevyřešil problém s nastavením systému celoživotního vzdělávání pracovníků NPÚ, ale otevřel toto téma a nabídl data a argumenty pro podporu interního vzdělávání.** Což konstatuje jeden z garantů projektu: *„Projekt rozvířil vody NPÚ, co se týče interního vzdělávání. Že to vedení začalo brát vážně a uvažovat, co budeme dělat do budoucna. To je pro mě naprosto klíčová zpráva. Je to přípravná půda pro to, jak uvažovat o postavení interního vzdělávání NPÚ do budoucna.“* Projekt, a v tomto případě jeho hodnocení, otevřelo u některých respondentů prostor pro vyjádření se nejen ke vzdělávání v rámci projektu, ale k otázce vzdělávání a řešení projektu obecně. Byla zmíněna obecná nedůvěra k projektům, které „produkuje generální ředitelství NPÚ.“

Projekt přinesl také některé **neočekávané pozitivní efekty.** Některé z nich bylo možné předvídat, některé naopak vzešly jako vedlejší produkt řešení neplánovaných situací (pandemie covid-19) nebo přirozeně vyplynuly během realizace vzdělávacích aktivit. Takovým bylo například **navázání nových kontaktů s jinými pracovníky NPÚ** v rámci účasti na stáži či kurzu měkkých dovedností. Účastníci kurzů a stáží pozitivně hodnotili, že měli příležitost sdílet poznání s kolegy na podobných pozicích, se kterými by se jinak pravděpodobně díky velikosti instituce NPÚ nesetkali. A někteří navázané kontakty využívají i ve své každodenní praxi. Pestrost účastníků kurzů RMD zase přinesla jako vedlejší produkt **poznání agendy, problémů, pracovníků ze zcela jiných pracovišť, profesí, regionů** a zpětnou vazbu kolegů (příp. lektora), kteří nejsou zasaženi profesní slepotou a dali nová řešení či zpětnou vazbu.

Ve spojitosti s pandemií covidu-19 si realizační tým se tým musel nedobrovolně přesunout do online prostoru. V konečném důsledku to přineslo do řízení projektu novou alternativu – více oproti původním plánům využívat pro komunikaci v týmu i pro realizaci klíčových aktivit online platformy. A to i po odeznění protipandemických restrikcí. Organizátoři si ověřili, které vzdělávání je efektivnější vrátit do prezenční podoby (např. RMD) a naopak využili nastavený systém online pro realizaci vybraných odborných modulů KA2 nebo seminářů se zahraničními odborníky KA3. Jednoznačně tedy pozitivní vedlejší efekt – **rozšíření technických dovedností a využívání online prostředků pro další vzdělávání** u členů RT a u stovek pracovníků NPÚ zapojených do vzdělávání v rámci projektu. Nedobrovolný a původně neplánovaný přesun výuky do online prostoru měl pro cílovou skupinu ještě další přínos. Ukázalo se, že zaměstnanci ÚPS z odlehlejších objektů by se z důvodu dlouhé cesty pravděpodobně prezenčního vzdělávání neúčastnili. Dokládají to i čísla, že online běhů se účastnilo více účastníků než těch prezenčních a pro projekt to znamenalo vyšší úspěšnost v počtech absolventů.

Zaměstnanci NPÚ, kteří se podíleli na úspěšné realizaci projektu, získali navíc velmi cennou **zkušenost s řízením a administrací vzdělávacího projektu,** včetně evaluace. Vyzkoušeli si model, kdy se na řízení projektu NPÚ zásadní měrou podílí externí zaměstnanci nebo je vzdělávání řešeno externími dodavateli. I toto považují pracovníci OEDV za původně neplánovaný přínos projektu. *„Aspekt lidí v týmu jako nositelů zkušenosti s projektem by měl být pro NPÚ důležitý a měl by toho využít. Protože jsou jedinečné.“*

## 8.12. Zhodnocení úspěšnosti/neúspěšnosti účastníků KA2, KA3, KA4 (EO14)

### EO14 Jak lze hodnotit úroveň úspěšnosti/neúspěšnosti účastníků vzdělávacích modulů, včetně důvodů nedokončení studia?

Nebylo možné udělat jednotné srovnání za všechny klíčové aktivity, protože například účastníci zahraničních stáží nebo seminářů se zahraničními odborníky nedostávali certifikáty, některé semináře neměly danou kapacitu (online semináře se zahraničními odborníky) a odlišné byly podmínky pro udělení certifikátu. Nejkomplikovanější z pohledu počítání úspěšnosti a dokončení běhů byla pro projektový tým patrně klíčová aktivita č. 2. U obou úrovní kurzů Rozvoj měkkých dovedností se certifikáty nevystavovaly. **Úspěšnost dokončení** byla počítána podle splnění minimálního limitu<sup>13</sup> účasti ve výuce. Skupina RMD II byla z tohoto úhlu pohledu o 7,9 % úspěšnější než skupina účastníků modulu RMD I.

U odborných modulů byla zaznamenána také rozdílnost úspěšnosti mezi jednotlivými tematickými moduly. Nejvyšší procento úspěšnosti z pohledu dokončení modulu bylo u modulu Diagnostika (78,9 %), naopak nejmenší úspěšnost byla u Technického modulu, Dějin umění a Vícezdrojového financování (pod 30 %).

Tabulka 12: Počty účastníků KA2 z hlediska úspěšnosti dokončení modulu k 30. 12. 2022

Modul KA2	Počet vyučovacích dnů	Počet účastníků	Počet účastníků, kteří dokončili modul	Úspěšnost dokončení modulu	Počet účastníků, kteří obdrželi certifikát	Podíl účastníků, kteří obdrželi certifikát <sup>14</sup>
II. Pilíř osobnostní rozvoj pracovníků						
Rozvoj měkkých dovedností II	6	117	95	81,2 %	nebyly vystaveny	-
Rozvoj měkkých dovedností I	6	344	252	73,3 %	nebyly vystaveny	-
I. Odborný pilíř						
Diagnostika	2	95	75	78,9 %	75	100,0 %
Restaurování	8	239	141	59,0 %	117	83,0 %
Památková péče	8	222	120	54,0 %	93	77,5 %
Technický modul	12	60	20	33,3 %	19	95,0 %
Dějiny umění	14	207	69	33,3 %	28 <sup>15</sup>	90,3 %
Vícezdrojové financování	6	38	12	31,6 %	12	100,0 %

<sup>13</sup> Vedoucí projektu uvedl, že minimální limit byl stanoven na 85 % účast ve výuce.

<sup>14</sup> Vztaženo k počtu těch účastníků, kteří úspěšně dokončili modul.

<sup>15</sup> Údaj je jen za běh č. 1, ne za celý modul Dějiny umění.

Co se týče úspěšnosti dané splněním povinného penza účasti v online či prezenční výuce, pak zde byl zjištěn vztah mezi délkou modulu a mírou dokončení. Moduly, které měly větší časovou dotaci, s sebou přinášely účastníkům větší komplikace absolvovat tolik školících dnů. Například u modulů Dějiny umění, které měly 14 školících dnů, splnila požadované minimum docházky jen třetina těch, kteří do vzdělávání vstoupili. Stejně tomu bylo u 1. běhu Technického modulu, který byl navíc veden plně prezenční formou. Naopak u modulu Diagnostika poruch historických konstrukcí a ochrana památek při živelných pohromách, který měl jen 2 školící dny, dokončilo úspěšně 8 z 10 přihlášených účastníků.

Názor jednoho z účastníků modulu Dějiny umění: *„Velmi mě mrzí, že nadměrné pracovní zatížení v projektech IROP mi znemožnilo účastnit se každé přednášky a nakonec jsem ani nemohla úspěšně završit kurz závěrečnou prací. Bude-li ještě někdy kurz vyhlášen, určitě se přihlásím znovu, a znovu jej absolvuji, tentokrát celý.“*

**Podmínky pro získání certifikátu byly pro jednotlivé moduly odlišné.** Někde se jednalo o vypracování krátké eseje, naopak u některých to byla závěrečná téměř vědecká práce. Například v RMD obdrželi účastníci certifikát za 100% účast bez povinnosti skládat zkoušku nebo psát test, ale účast byla aktivní. *„V PP byla povinná krátká písemná zpráva v rozsahu 2 stran formou eseje, která nemusela mít náležitosti akademického textu, a mohl ji vypracovat opravdu každý. Obsahem byla reflexe poznatků z kurzu ve vlastní praxi v NPÚ nebo reflexe kterékoli přednášky či exkurze konané v rámci kurzu. Právě písemnou prací formou zprávy z exkurze volila řada účastníků bez akademického vzdělání.“* (odborný garant PP)

Na otázku, zda může mít vliv na úspěšné zakončení nutnost absolvovat zkoušku či sepsat závěrečnou zprávu, pracovnice OEDV sdělily: *„Ano, může to být překážkou. Snažili jsme s eliminovat tento limit. Nastavili jsme různý stupeň obtížnosti, pokud to šlo dohodnout s dodavatelem. Nejobtížnější je situace na Dějinách umění. Tam je renomovaný dodavatel a požadují tzv. písemnou práci, která má prvky akademické práce. Restaurování je někde uprostřed. A nejsnazší je Památková péče, aby to zvládnul každý. Končí se formou vypracování eseje (dvoustránková úvaha).“* Což potvrzují i statistické výstupy. U Dějin umění (1. běhu) z přihlášených 76 osob dokončilo 31 účastníků a z nich 28 nakonec vypracovalo požadovanou závěrečnou práci a obdrželo certifikát. U modulu Památková péče sice jen 54 % účastníků splnilo povinnou docházku, ale z této skupiny pak více než ¾ získaly certifikát.

I sami respondenti zaznamenali rozdíl v požadavcích mezi jednotlivými moduly: *„Poměrně vysoká míra požadavků vedoucích ke splnění kurzu v porovnání s ostatními vzdělávacími kurzy pro zaměstnance, které nadto nebyly v počátečních propozicích kurzu všechny uvedeny a zdůrazněny. Menší počet vykonaných exkurzí (což bylo ale zapříčiněno nepříznivou epidemiologickou situací v první polovině roku).“* (účastník modulu Dějiny umění)

U seminářů se zahraničními odborníky KA3 se certifikáty nevydávaly. Jako úspěšné dokončení byl stanoven parametr min. 80 % účasti. Mezi nejúspěšnější semináře z pohledu podílu počtu účastníků, kteří jej dokončili, byl Anglický systém památkové péče a italskými odborníky vedený seminář Využití nových technologií v restaurování uměleckých děl. Naopak, u semináře Římský institut restaurování byl jeden z nejpočetnějších, co do přihlášených, nakonec jej úspěšně dokončilo méně než 40 % účastníků.



Tabulka 13: Počty účastníků KA3 z hlediska úspěšnosti dokončení semináře

Název semináře (stát, ze kterého byli přednášející)	Realizace	Počet účastníků	Počet účastníků, kteří dokončili seminář	Podíl účastníků, kteří dokončili
Anglický systém památkové péče (Velká Británie)	online	102	98	96,1 %
Využití nových technologií v restaurování uměleckých děl (Itálie)	online	102	94	92,2 %
Sakrální a funerální architektura ve Finsku (Finsko)	kombinovaně	128	112	87,5 %
Památky v kontextu jejich charakteristik a vlivů (Rakousko)	online	163	142	87,1 %
Památková péče na Slovensku (Slovensko)	online	88	74	84,1 %
Ochrana a hodnocení technických památek (Norsko)	prezenčně	34	28	82,4 %
Nové technologie v restaurování (Itálie)	online	105	86	81,9 %
Dokumentace moderní vilové architektury počátku 20. stol. (Japonsko)	kombinovaně	60	49	81,7 %
Ekologicko-ekonomická udržitelnost historických budov (Rakousko)	kombinovaně	81	60	74,1 %
Krajinářské parky (Německo)	kombinovaně	36	17	47,2 %
Polský systém památkové péče (Polsko)	kombinovaně	87	40	46,0 %
Římský institut restaurování (Itálie)	online	110	43	39,1 %
CELKEM		1 096	843	76,9 %

Míra úspěšnosti či neúspěšnosti při absolvování vzdělávání v rámci projektu byla ovlivněna několika vlivy, které byly zmíněny už výše, například v kapitolách o překážkách vzdělávání. Patřily tam především **časové důvody**. Tedy problém účastníků uvolnit se z pracoviště na více dnů, který souvisí jak s pracovním vyčerpáním, tak s malou nebo žádnou zastupitelností a nemožností přesunout si některé služební akce v případě kolize se školícím dnem. Dalším důvodem, proč někteří zaměstnanci nedokončili výuku, byla ztráta zájmu o konkrétní kurz, protože nenaplňoval jejich očekávání a to po obsahové stránce, případně hloubce či šíři pojetí tématu, u RMD například ukončil respondent vzdělávání, protože nebyl ochoten akceptovat lektorův způsob výuky.

*„Nulová možnost zastoupit mě při výkonu práce (není nikdo, kdo by mě profesně zastoupil), na vypracování závěrečné práce nutnost čerpat dovolenou.“* (vedoucí pracovník ÚPS, modul Dějiny umění)

*„Vadí mi požadavek na sepisování závěrečné práce, nejsem toho schopna. Nemám spisovatelský talent. Navíc tento obor je obrovsky široký a já nemám ani tisícinu znalostí, které mají přednášející. Psát nějaký špatný nebo chaotický text, který se mi možná podaří někde opsat, nemá smysl. To vím, že si nic nepamatuji (asi z důvodu věku) a tedy, že nic nevím.“* (referent ÚOP, modul Dějiny umění)

Co se týče úspěšnosti z pohledu dosažení certifikátu, tak tady byla jako bariéra uváděna **náročnost zpracování závěrečné zprávy**. Respondenti spatřovali náročnost po stránce časové a někteří i po stránce obsahové. V kombinaci se skutečností, že u některých odborných modulů (v počátcích např. Památková péče nebo 1. běh Technického modulu), nebyly účastníkům jasně definovány podmínky pro úspěšné absolvování kurzu. Proto pak při hodnocení vzdělávání byli rozladěni a uváděli, že včasná informace o podmínkách úspěšného absolvování by pro ně mimo jiné znamenala, že by se na psaní včas připravili a v průběhu jednotlivých přednášek se více zajímali o konkrétní témata/řešení, která by jim napomohla závěrečnou práci napsat.

*„Zároveň si myslím, že zadání pro závěrečnou práci mohlo být známo ještě před zahájením kurzu. Při plném úvazku v práci a zameškaných 40 hodinách kvůli absolvování kurzu se mi měsíc z mého pohledu zdá málo na zpracování byť jen 3-5 stránkové práce.“* (referent ÚOP, Technický modul)

### Doporučení

Motivace vzdělávat se, včetně dotažení vzdělávání do úspěšného konce, je záležitost náročná a netýká se jen projektů, ale všeobecně dalšího vzdělávání dospělých. Projektový tým mohl některé bariéry eliminovat, některé překážky jsou však dány organizační kulturou a vůbec podmínkami, ve kterých zaměstnanci dlouhodobě pracují. V případě dalšího projektu by realizační tým mohl podpořit úspěšnost vzdělávání těmito kroky: **dlouhodobé plánování termínů vzdělávání, rozložení dlouhodobějších kurzů do delších časových úseků, respektování sezónnosti u některých profesí a pracovišť, jasné zadání podmínek pro úspěšnou účast ve vzdělávání** (docházka, zpracování písemné práce, zkouška atp.), **úzká spolupráce s dodavatelem/lektory při přípravě vzdělávacích akcí a zacílení obsahu a formy vzdělávání cílovým skupinám**. Většinu těchto doporučení členové RT znají, podíleli se na jejich definování a už v průběhu projektu se je v rámci možností snažili naplňovat. Co se však týče motivování k úspěšnému dokončení, zde už narážel RT na limity účastníků, které nebylo v možnostech a kompetencích garantů řešit (opadnutí zájmu, neochota, osobní nastavení, nedostatek času).

Pro zajištění dalších podmínek a zároveň i motivace pro vzdělávání zaměstnanců je nutné i **aktivní zapojení a jejich podpora ze strany vedení NPÚ**. Pracovníci NPÚ často uváděli vysoké pracovní vytížení, malou nebo neexistující zastupitelnost po dobu absolvování modulu či výjezdu. Skutečný stav těchto bariér však nejsou evaluátoři schopni ze své pozice, ani z hlediska evaluace projektu, posoudit. Četnost těchto překážek však byla opravdu velká. Zároveň však byla i **často zmiňována touha po poznání, po rozšiřování znalostí a získávání praktických dovedností. Často je kvalitní vzdělávání, které může mít podobu třeba „jen 2 denního workshopu“, vnímáno jako jeden z mála, ale vysoce hodnocených benefitů, které NPÚ nabízí**. Zároveň je potřeba zmínit, že v každé velké instituci je určité procento zaměstnanců na různých pozicích, kteří se nechtějí dále vzdělávat či jsou kritiky jakýchkoliv projektů. Což potvrdila i členka realizačního týmu: *„U NPÚ jsou šikovní lidé, nejen na manažerských pozicích, kteří v rámci projektu už absolvovali i tři akce. A pak jsou tací, kteří nechtějí, protože je to pro ně námaha.“* S tím je potřeba počítat a především systematicky pracovat. Především proto, že například osoby s tímto přístupem na místech vedoucích mohou přenášet své postoje a demotivaci i při správě svého pracoviště a ztěžovat tak ostatním pracovníkům účast na vzdělávání.

## 9. Seznam tabulek, obrázků a grafů

### 9.1. Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled všech klíčových aktivit projektu a plánovaných evaluovaných klíčových aktivit.....	6
Tabulka 2: Přehled rozhovorů uskutečněných pro zpracování ZEZ.....	10
Tabulka 3: Kvantitativní zhodnocení výstupů projektu k 30. 12. 2022 .....	21
Tabulka 4: Kvantitativní zhodnocení naplnění kapacity modulů KA2 k 30. 12. 2022.....	23
Tabulka 5: Kvantitativní zhodnocení naplnění seminářů se zahraničními odborníky KA3 k 30. 12. 2022 .....	23
Tabulka 6: Kvantitativní zhodnocení naplnění zahraničních stáží KA4 .....	24
Tabulka 7: Témata, o která by měli respondenti zájem podle organizačního zařazení (N = 347) .....	26
Tabulka 8: Zahraniční stáže zahrnuté do ZEZ .....	56
Tabulka 9: Dodržení avizovaného tématu vzdělávací aktivity podle klíčových aktivit.....	83
Tabulka 10: Srovnání očekávání účastníků od tématu vzdělávání a skutečného pojetí v jednotlivých KA .....	84
Tabulka 11: Zájem o témata vzdělávání podle organizačního zařazení respondentů .....	86
Tabulka 12: Počty účastníků KA2 z hlediska úspěšnosti dokončení modulu k 30. 12. 2022 .....	95
Tabulka 13: Počty účastníků KA3 z hlediska úspěšnosti dokončení semináře .....	97

### 9.2. Seznam obrázků

Obrázek 1: Online skupinový rozhovor s realizačním týmem projektu .....	14
Obrázek 2: Ukázka nabídky kurzů z Newsletteru Projektu vzdělávání č. 8 .....	16
Obrázek 3: Ukázka z Newsletteru č. 10 vydávaného v rámci projektu .....	19
Obrázek 4: Snímek z online výuky modulu Rozvoj měkkých dovedností.....	39
Obrázek 5: Snímek z online výuky modulu Památková péče .....	45
Obrázek 6: Pozvánka s programem na seminář se zahraničním odborníkem, KA3 .....	51
Obrázek 7: Snímek obrazovky e-learningového úložiště KA6 .....	71
Obrázek 8: Obsah cloudového úložiště s materiály pro evaluaci KA6 .....	71

### 9.3. Seznam grafů

Graf 1: Povědomí o Newsletteru podle organizačního zařazení, KA6.....	18
Graf 2: Zájem účastníků o další podobné aktivity nabízené projektem podle klíčových aktivit .....	25
Graf 3: Překážky při účasti podle jednotlivých klíčových aktivit .....	30
Graf 4: Překážky při účasti podle jednotlivých kurzů, KA2 .....	31
Graf 5: Celková spokojenost s jednotlivými kurzy, KA2 .....	34
Graf 6: Účastníci jednotlivých kurzů podle pracovní pozice, KA2 .....	35
Graf 7: Účastníci jednotlivých kurzů podle organizačního zařazení, KA2.....	36
Graf 8: Způsob nominace podle jednotlivých kurzů, KA2 .....	37
Graf 9: Hodnocení organizačního zabezpečení kurzů, KA2.....	38
Graf 10: Průměrná hodnocení lektorů v jednotlivých kurzech, KA2 .....	41
Graf 11: Propojení výuky s praktickou agendou práce, KA2 .....	43
Graf 12: Splnění očekávání po obsahové stránce, KA2 .....	44
Graf 13: Hodnocení míry konkrétnosti kurzu podle pozice v kurzech RMD, KA2 .....	44
Graf 14: Srovnání hodnocení očekávání od tématu a výsledného pojetí jednotlivých modulů KA2 ...	46
Graf 15: Předpoklad využití poznatků z kurzů v praxi, KA2 .....	47
Graf 16: Zájem o další obdobné aktivity, KA2 .....	49

Graf 17: Účastníci semináře podle organizačního zařazení, KA3 (N = 52) .....	52
Graf 18: Hodnocení organizačního zabezpečení semináře, KA3 (N = 52) .....	53
Graf 19: Propojení výuky s praktickou agendou práce, KA3 (N = 52) .....	53
Graf 20: Srovnání hodnocení očekávání obsahu semináře a výsledného pojetí, KA3 (N = 52) .....	54
Graf 21: Předpoklad využití poznatků ze semináře v praxi, KA3 (N = 52) .....	55
Graf 22: Účastníci zahraničních stáží podle organizačního zařazení, KA4.....	57
Graf 23: Účastníci zahraničních stáží podle pracovní pozice, KA4 .....	58
Graf 24: Způsob nominace na zahraniční stáže, KA4 (N = 149).....	59
Graf 25: Hodnocení organizace zahraničních stáží podle jednotlivých stáží, KA4 .....	60
Graf 26: Průměrná hodnocení lektorů na zahraničních stážích, KA4.....	61
Graf 27: Srovnání hodnocení očekávání od zahraničních stáží a jejich výsledného pojetí, KA4.....	63
Graf 28: Hodnocení očekávání od zahraničních stáží podle jednotlivých stáží, KA4 .....	64
Graf 29: Hodnocení propojenosti zahraničních stáží s praxí podle jednotlivých stáží, KA4.....	65
Graf 30: Předpoklad využití poznatků v praxi podle seniority, organizačního zařazení a pozice, KA4 .	67
Graf 31: Respondenti dle pracovního zařazení, KA6 (N = 345) .....	72
Graf 32: Návštěva e-learningového úložiště podle organizačního zařazení, KA6 .....	73
Graf 33: Návštěva e-learningového úložiště v budoucnu, KA6 .....	73
Graf 34: Využití informací z dokumentů v e-learningového úložiště v praxi, KA6 .....	74
Graf 35: Předpoklad využití poznatků ze vzdělávání v praxi podle klíčových aktivit .....	89

## 10. Seznam zdrojů

Zprávy o realizaci projektu OPZ č. 3, 4, 5, 6, 7, 8

Newsletter Projektů vzdělávání 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10

Hodnotící dotazníky ze vzdělávacích aktivit v rámci KA2, KA3, KA4

Žádost projektu „Odborné vzdělávání pracovníků NPÚ jako nástroj pro zvýšení efektivity a péče o kulturní dědictví ČR“

Soubory k e-learningu na sdíleném cloudovém úložišti

## 11. Seznam příloh

Příloha 1. Výsledky dotazníkových šetření

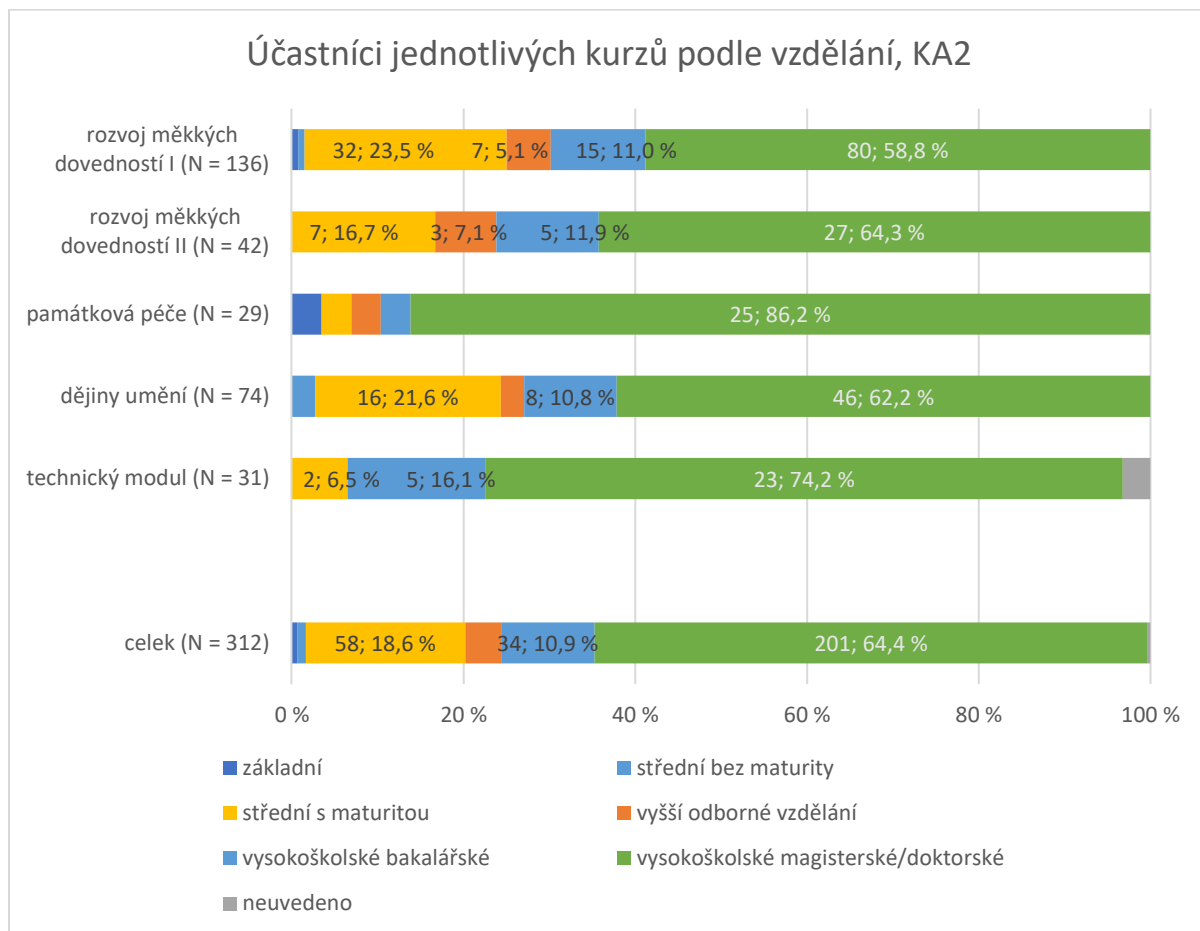
## Příloha č. 1: Výsledky dotazníkových šetření

### Obsah

1. Rozvoj měkkých dovedností a odborné moduly, KA2.....	2
2. Semináře se zahraničními odborníky, KA3.....	15
3. Zahraniční stáže, KA4 .....	20
4. E-learning, KA6 .....	39
Seznam grafů.....	44

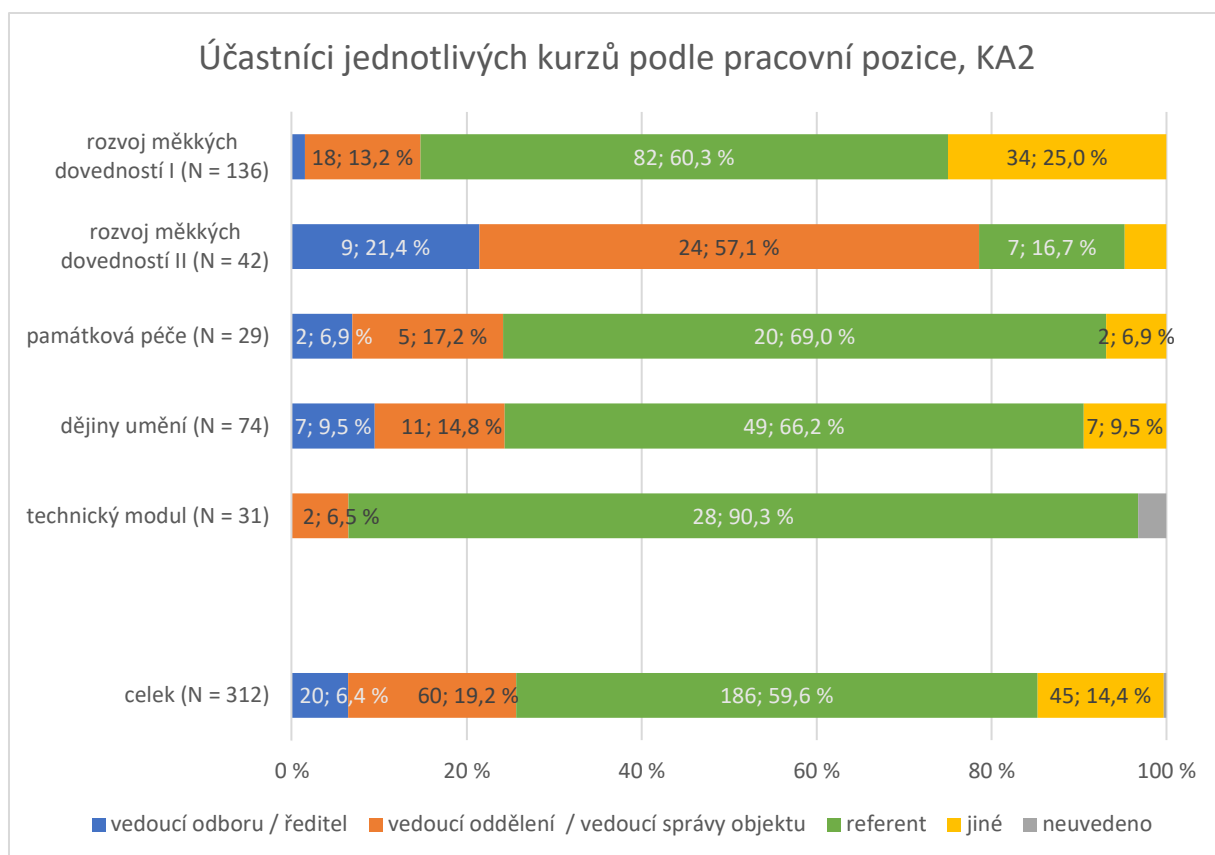
## 1. Rozvoj měkkých dovedností a odborné moduly, KA2

Graf 1: Účastníci jednotlivých kurzů podle vzdělání, KA2

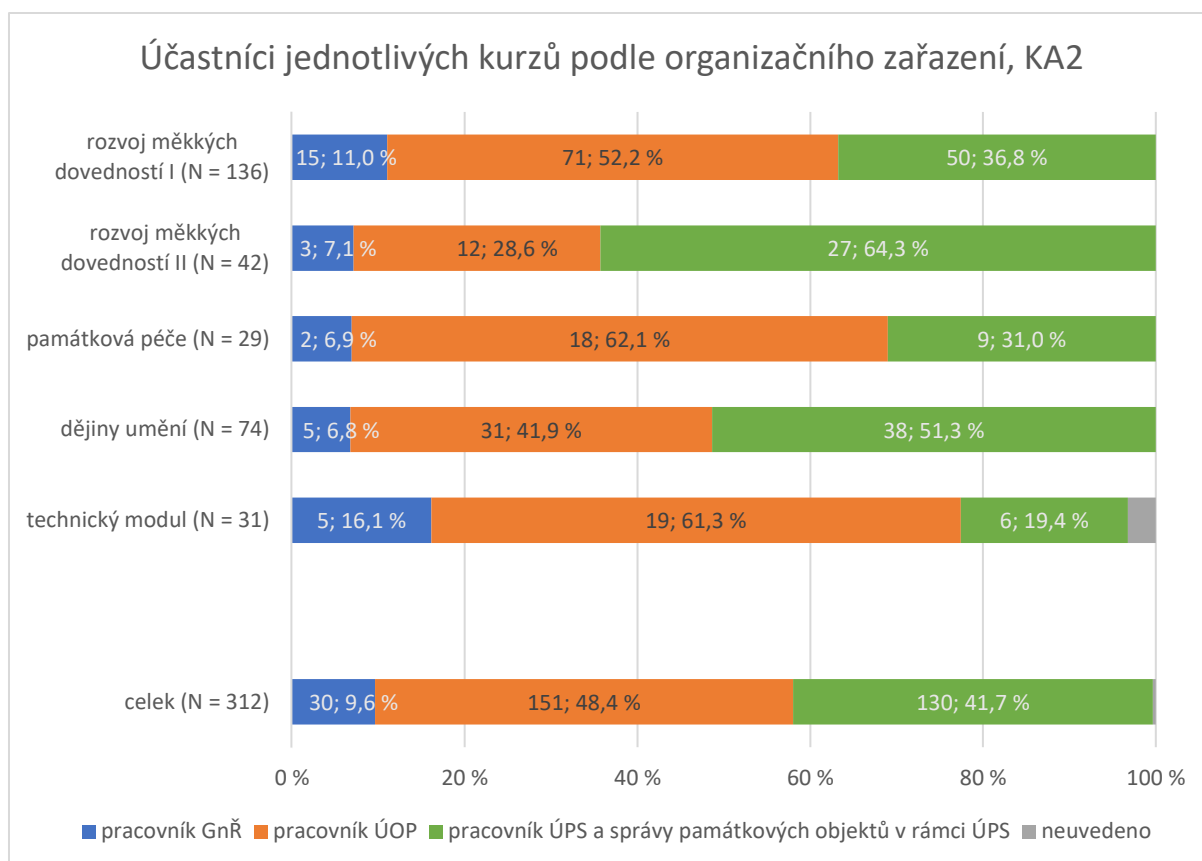




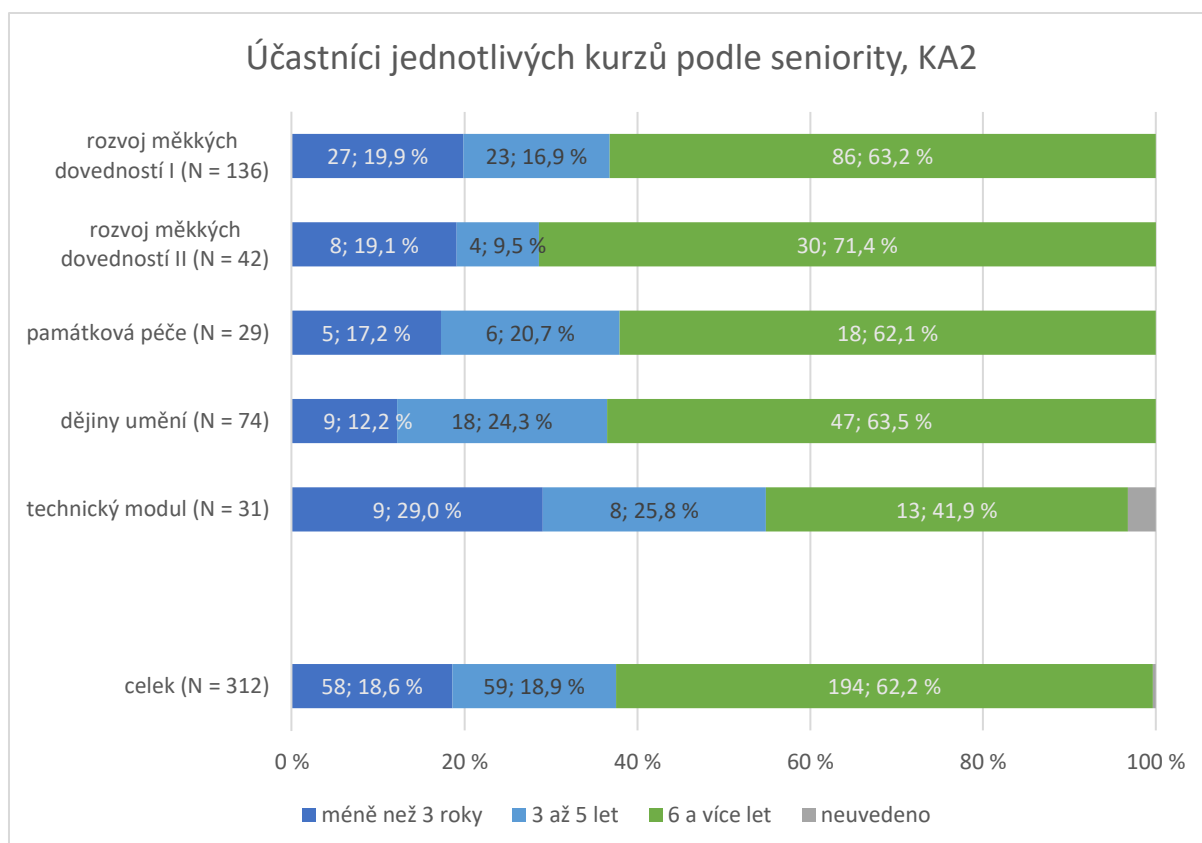
Graf 2: Účastníci jednotlivých kurzů podle pracovní pozice, KA2



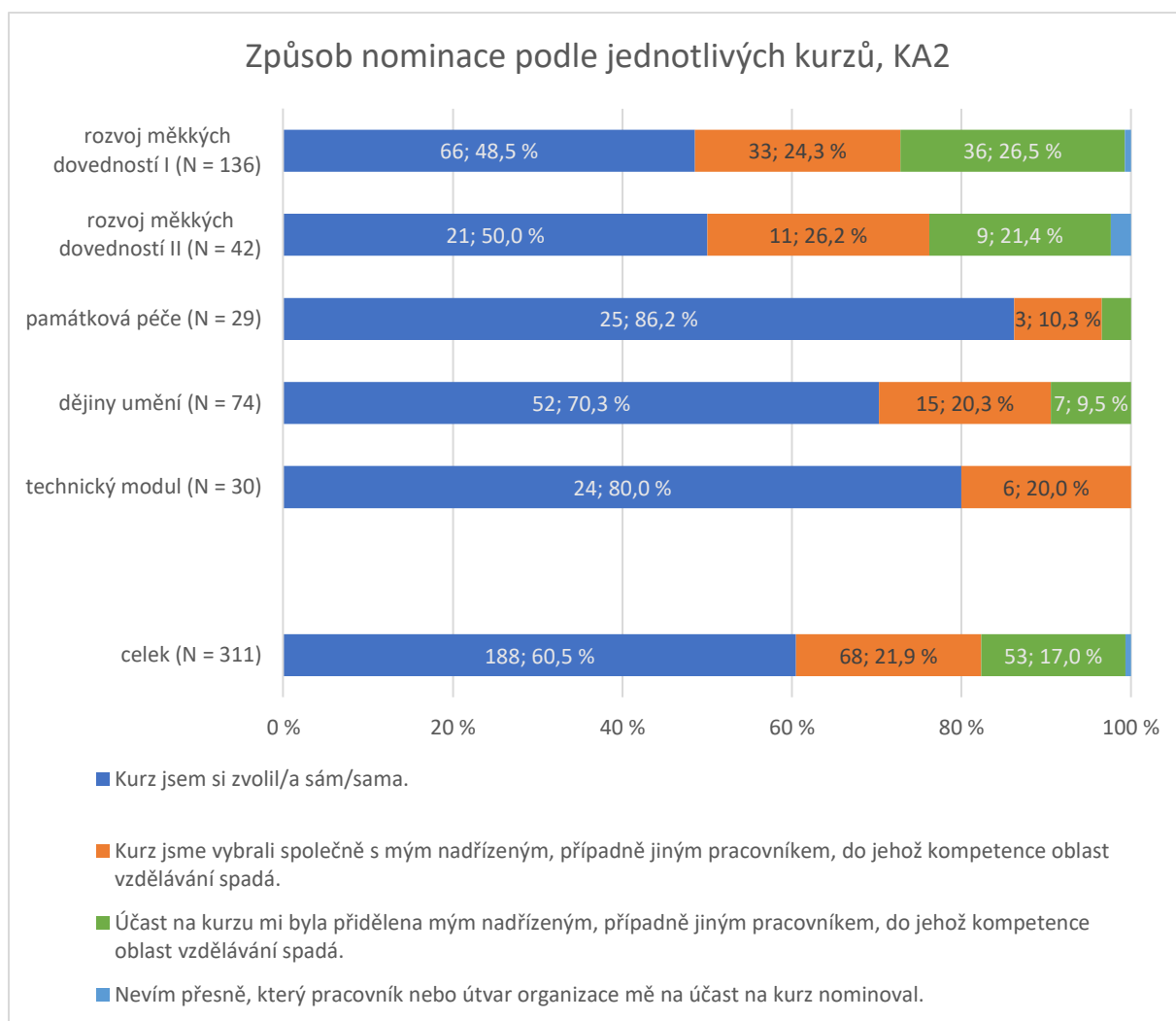
Graf 3: Účastníci jednotlivých kurzů podle organizačního zařazení, KA2



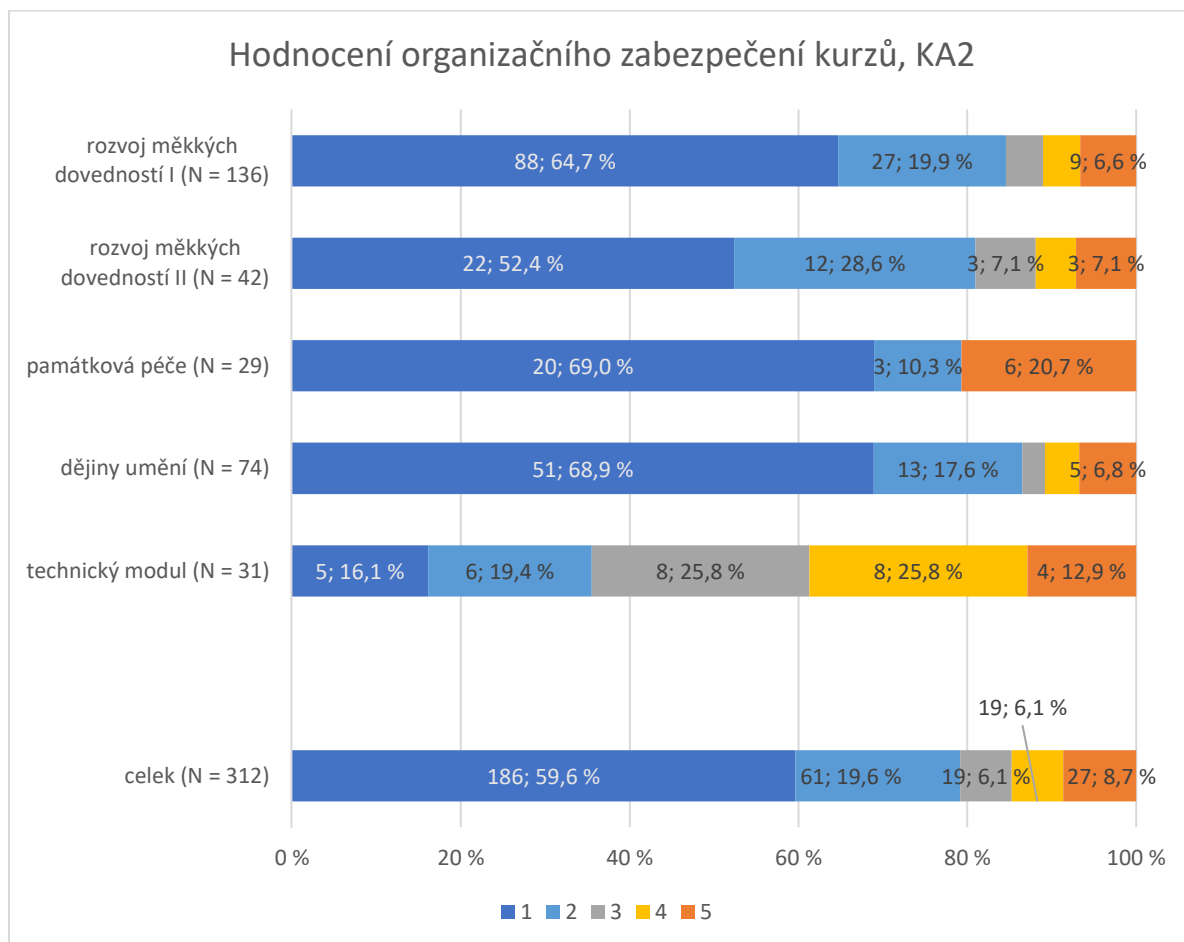
Graf 4: Účastníci jednotlivých kurzů podle seniority, KA2



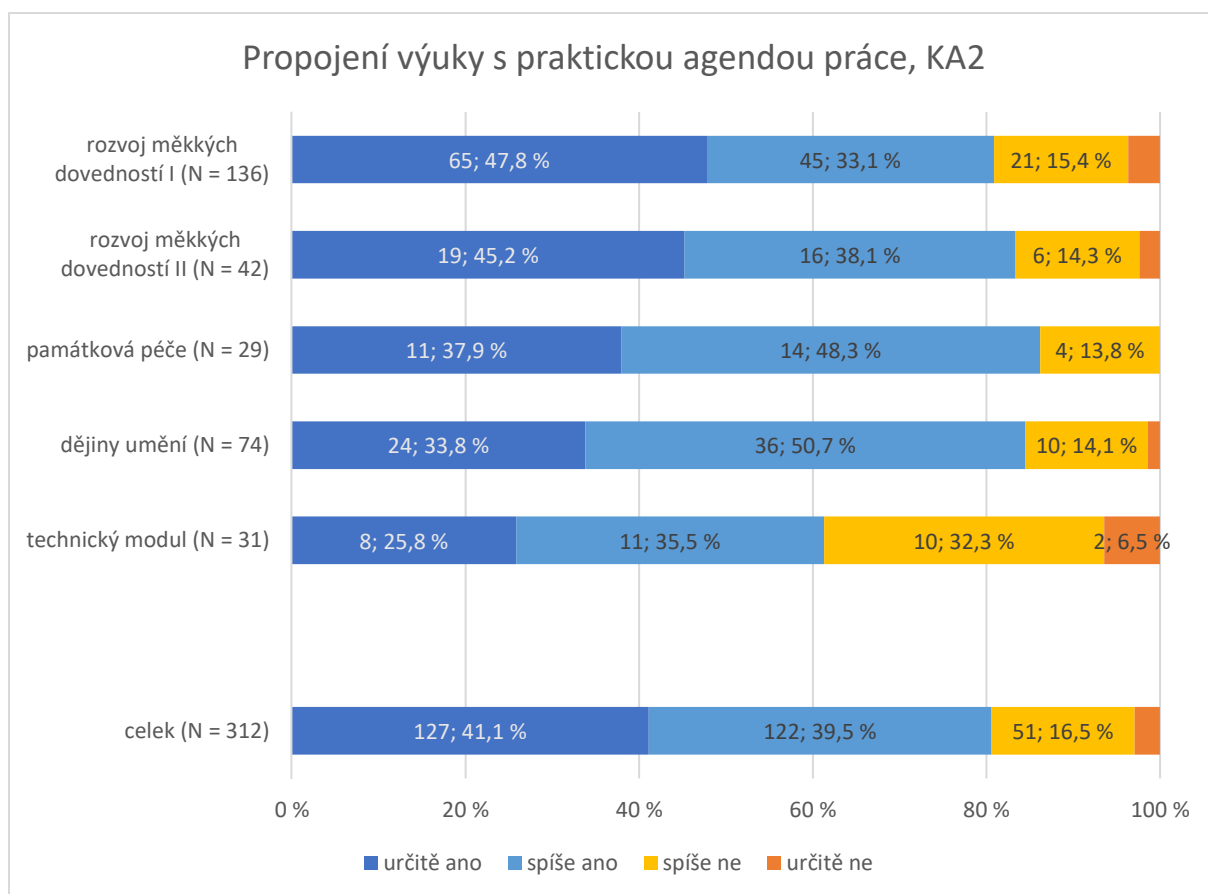
Graf 5: Způsob nominace podle jednotlivých kurzů, KA2



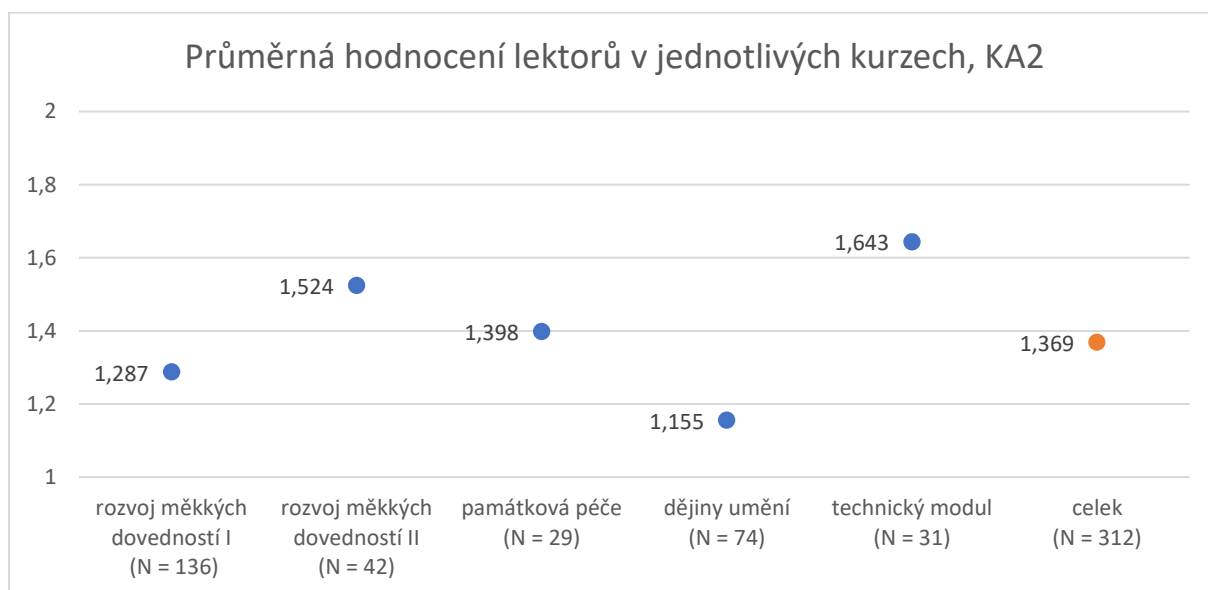
Graf 6: Hodnocení organizačního zabezpečení kurzů, KA2



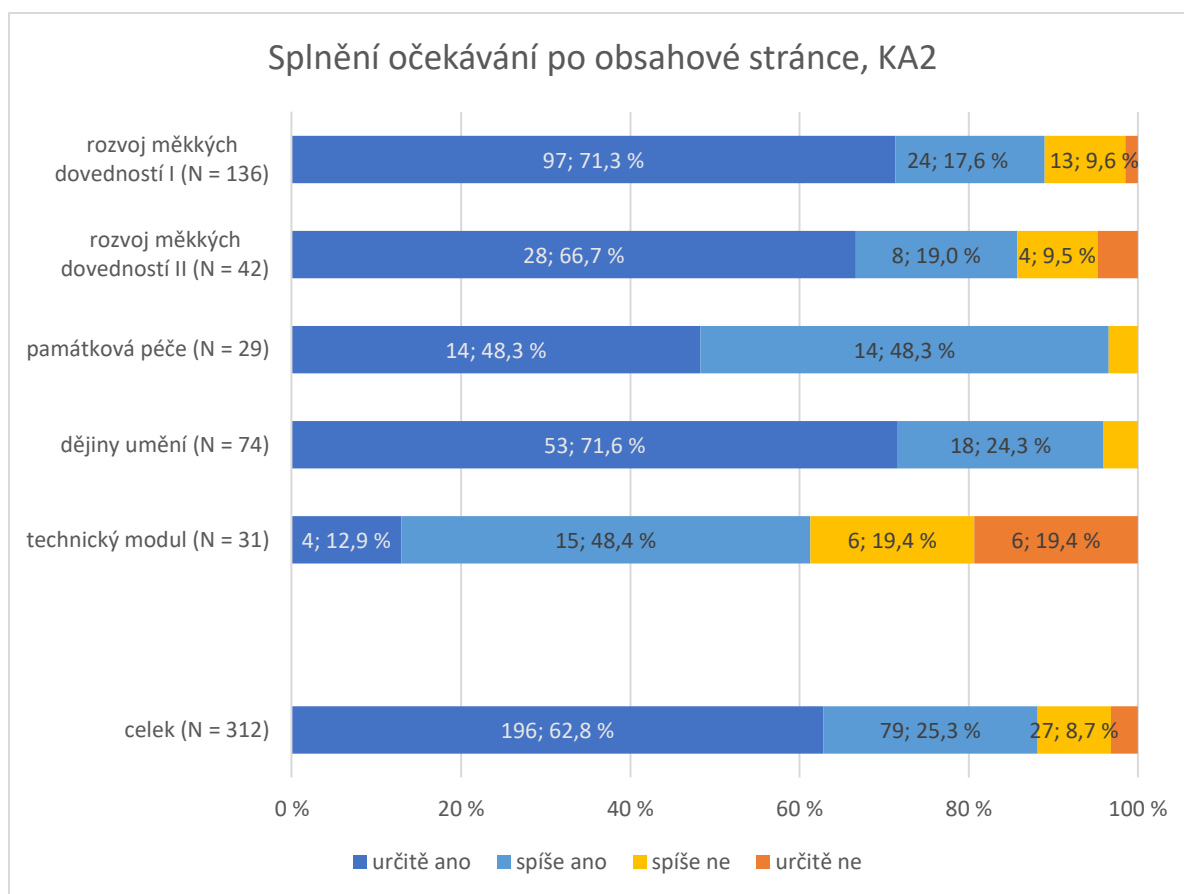
Graf 7: Propojení výuky s praktickou agendou práce, KA2



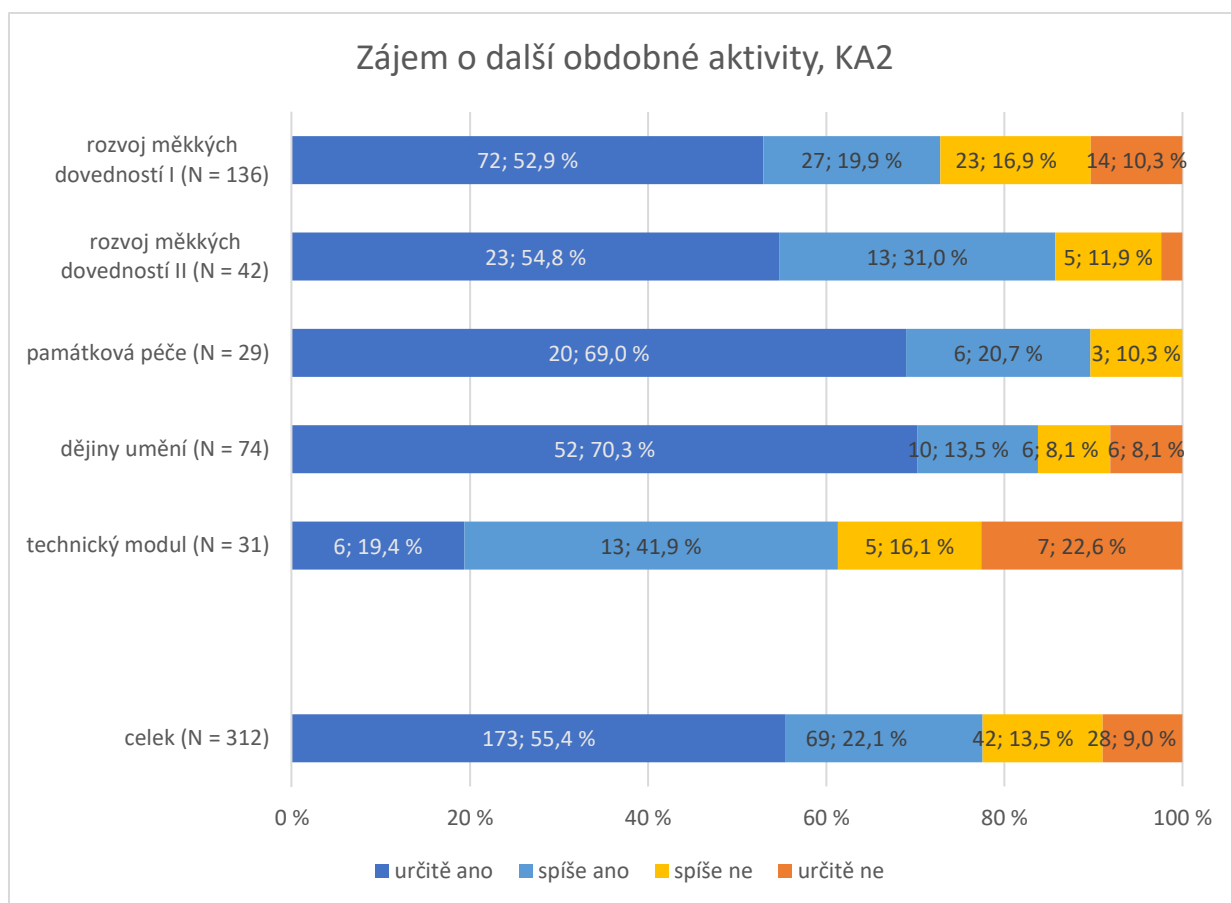
Graf 8: Průměrná hodnocení lektorů v jednotlivých kurzech, KA2



Graf 9: Splnění očekávání po obsahové stránce, KA2

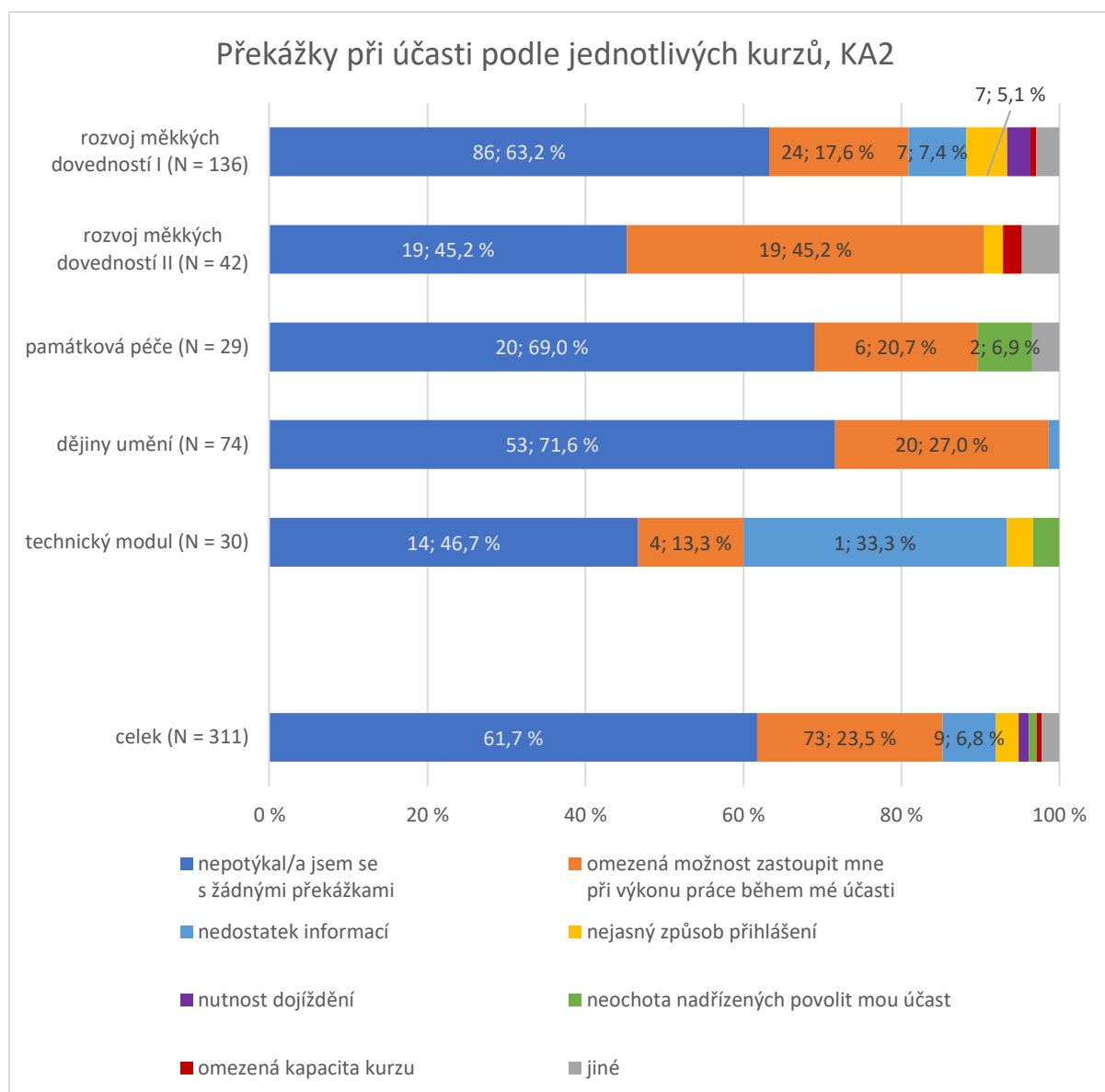


Graf 10: Zájem o další obdobné aktivity, KA2

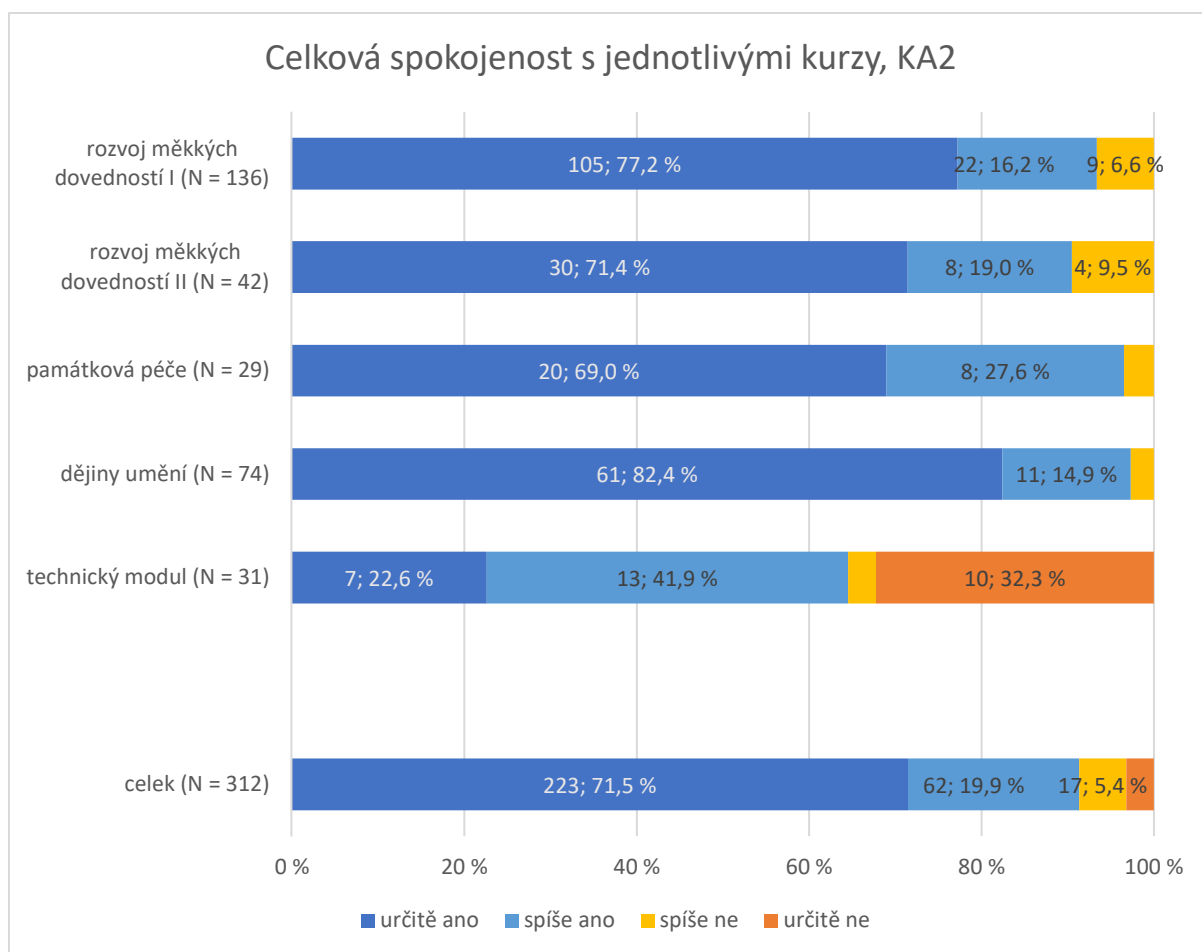




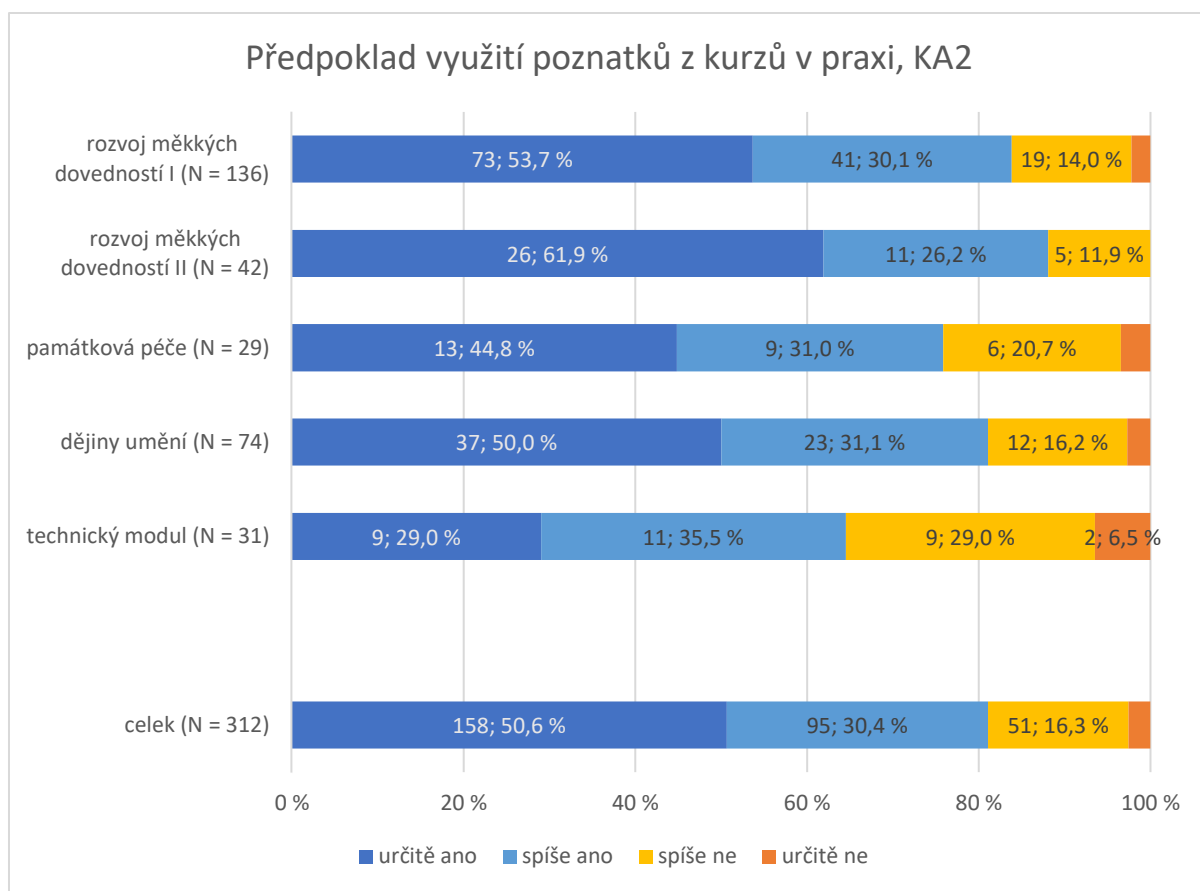
Graf 11: Překážky při účasti podle jednotlivých kurzů, KA2



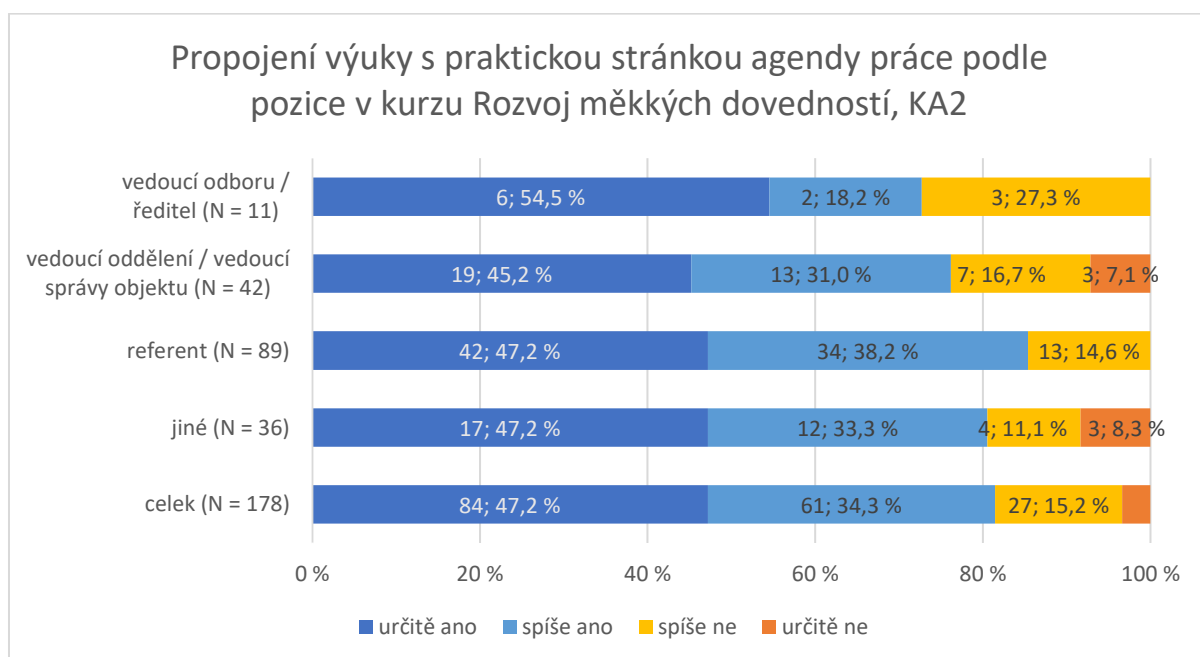
Graf 12: Celková spokojenost s jednotlivými kurzy, KA2



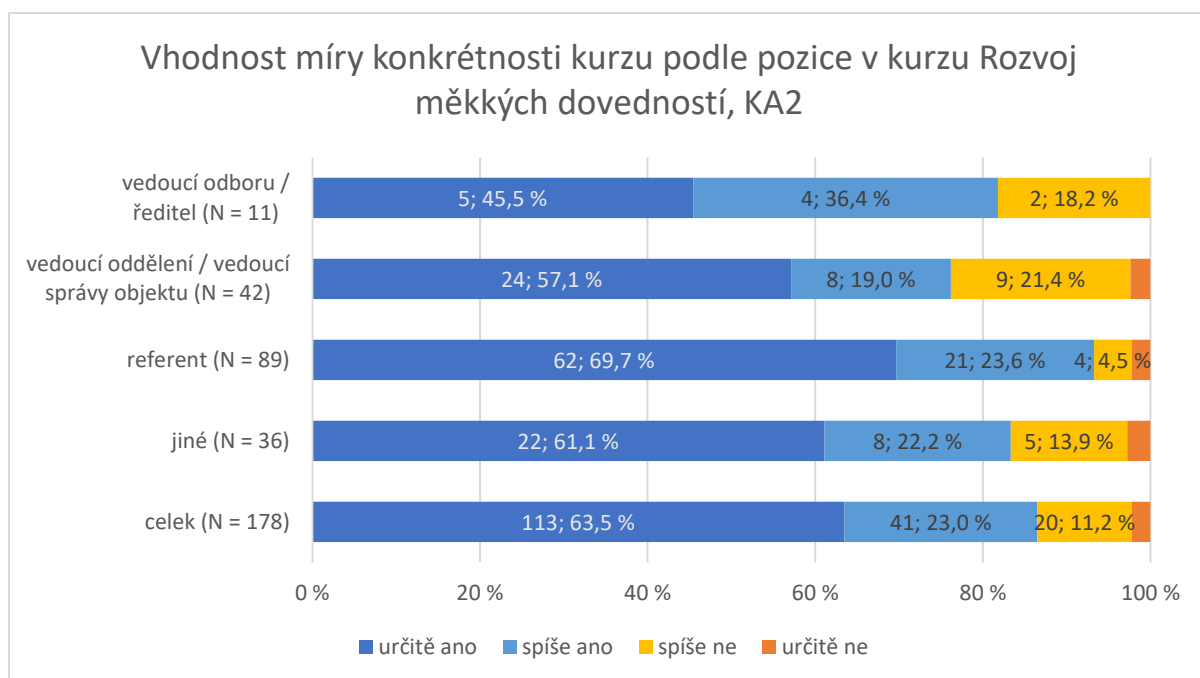
Graf 13: Předpoklad využití poznatků z kurzů v praxi, KA2



Graf 14: Propojení výuky s praktickou stránkou agendy práce podle pozice v kurzu Rozvoj měkkých dovedností, KA2

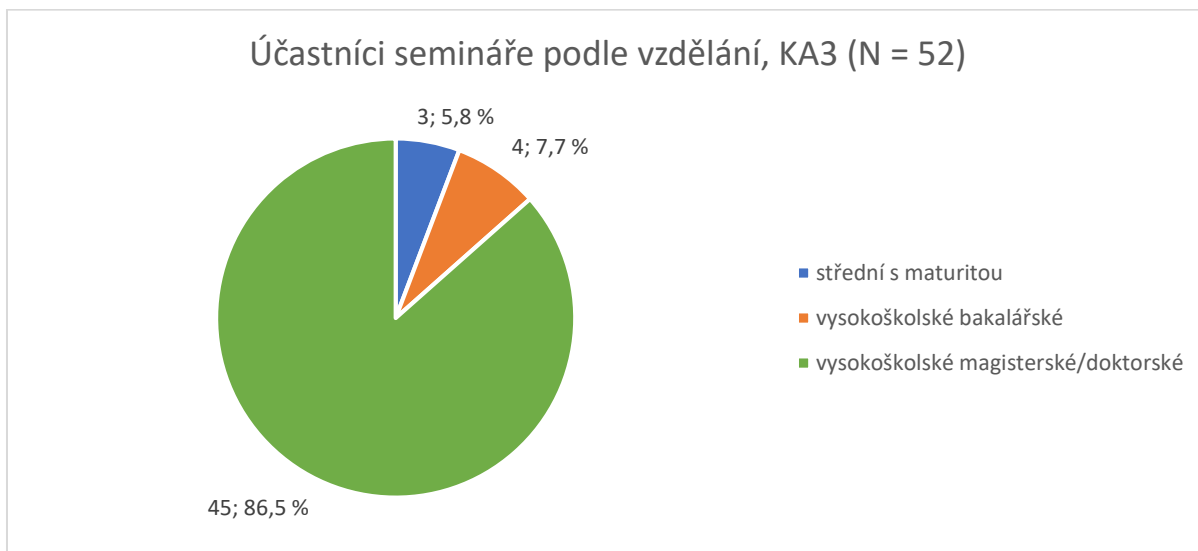


Graf 15: Vhodnost míry konkrétnosti kurzu podle pozice v kurzu Rozvoj měkkých dovedností, KA2

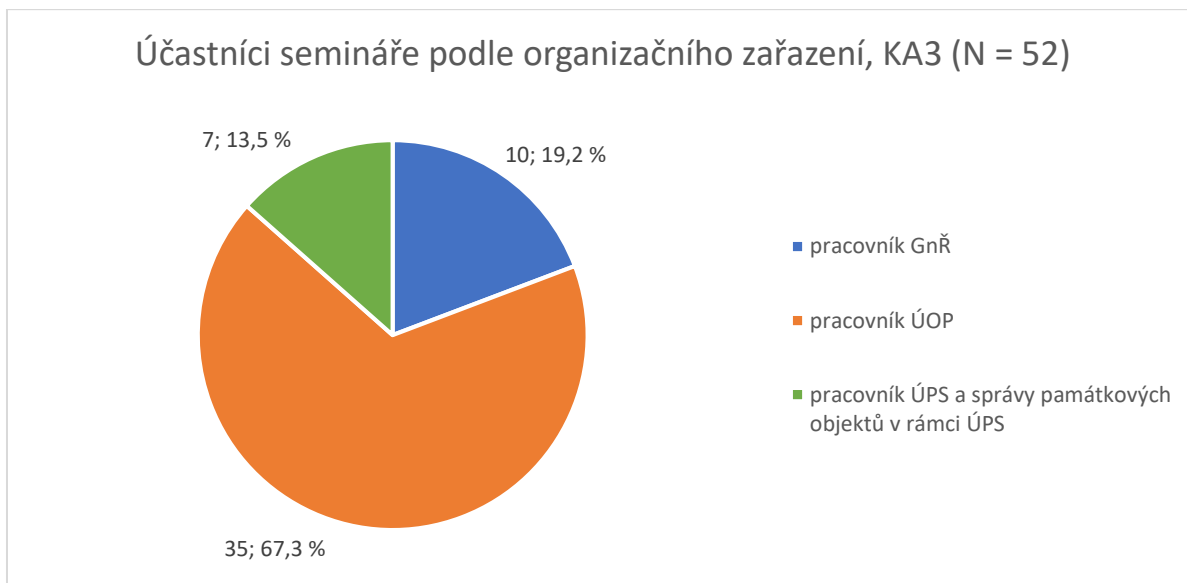


## 2. Semináře se zahraničními odborníky, KA3

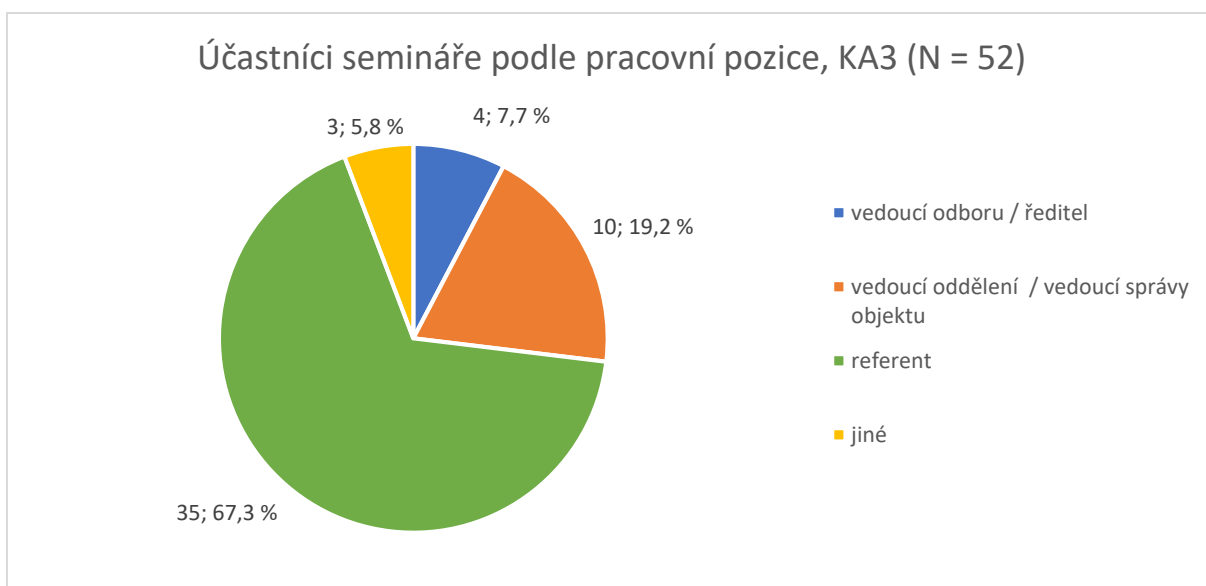
Graf 16: Účastníci semináře podle vzdělání, KA3 (N = 52)



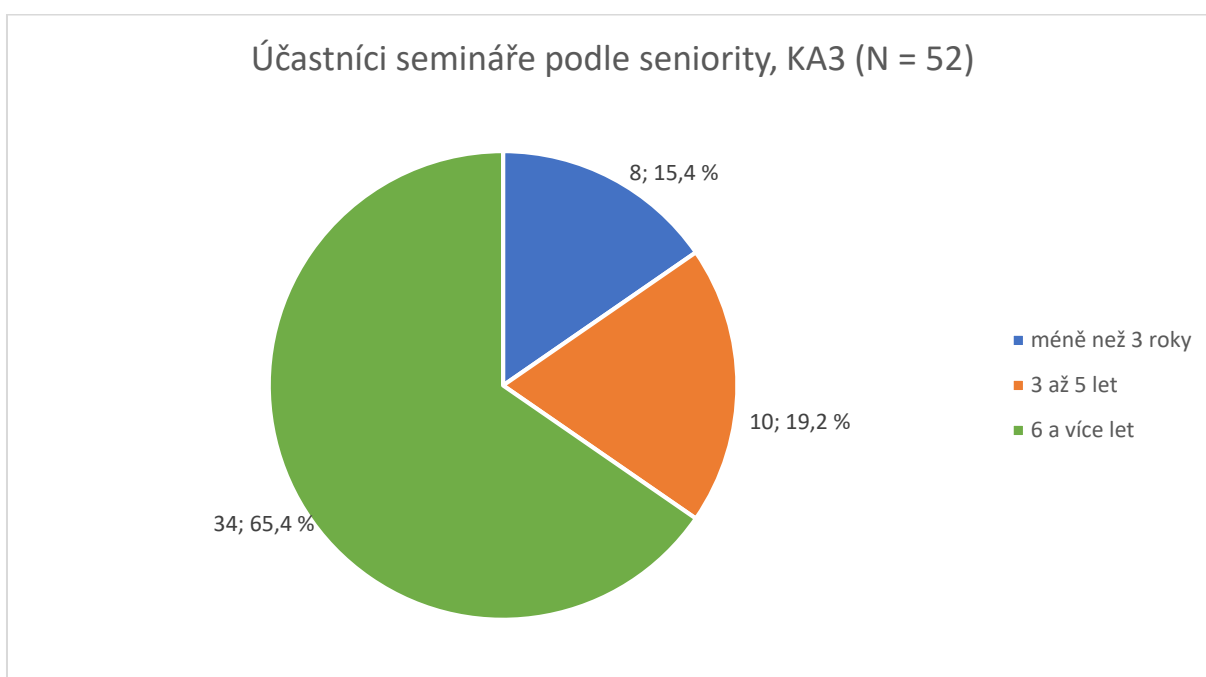
Graf 17: Účastníci semináře podle organizačního zařazení, KA3 (N = 52)



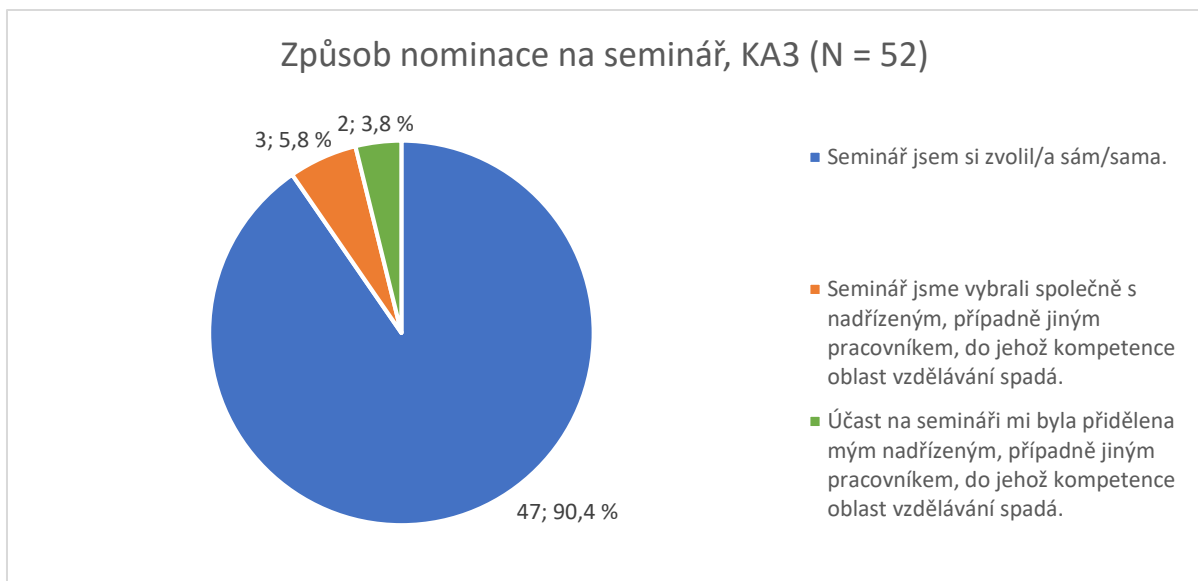
Graf 18: Účastníci semináře podle pracovní pozice, KA3 (N = 52)



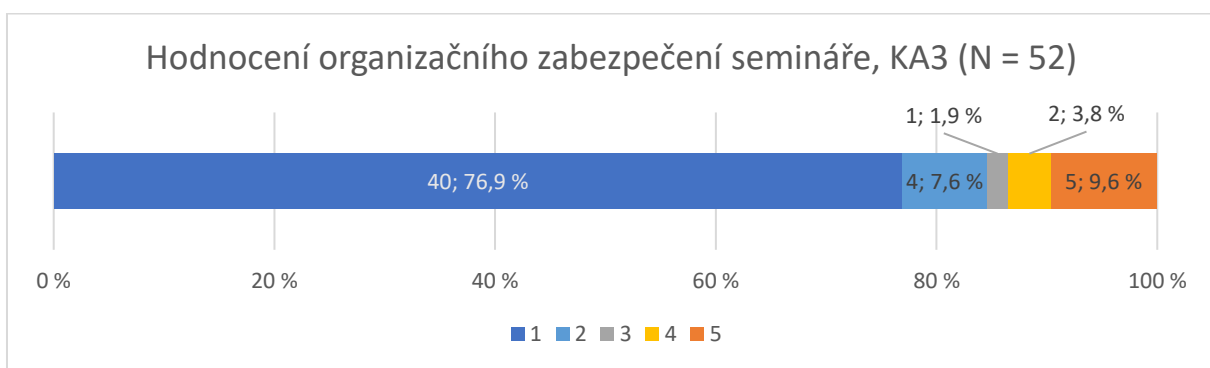
Graf 19: Účastníci semináře podle seniority, KA3 (N = 52)



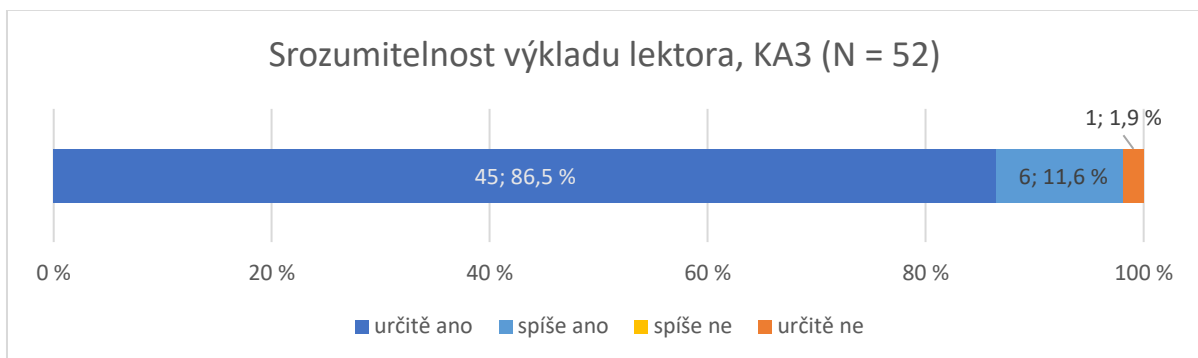
Graf 20: Způsob nominace na seminář, KA3 (N = 52)



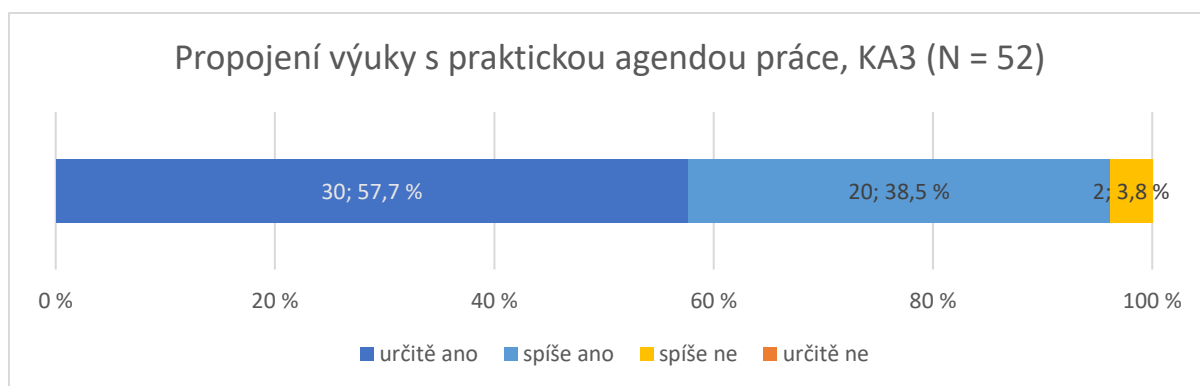
Graf 21: Hodnocení organizačního zabezpečení semináře, KA3 (N = 52)



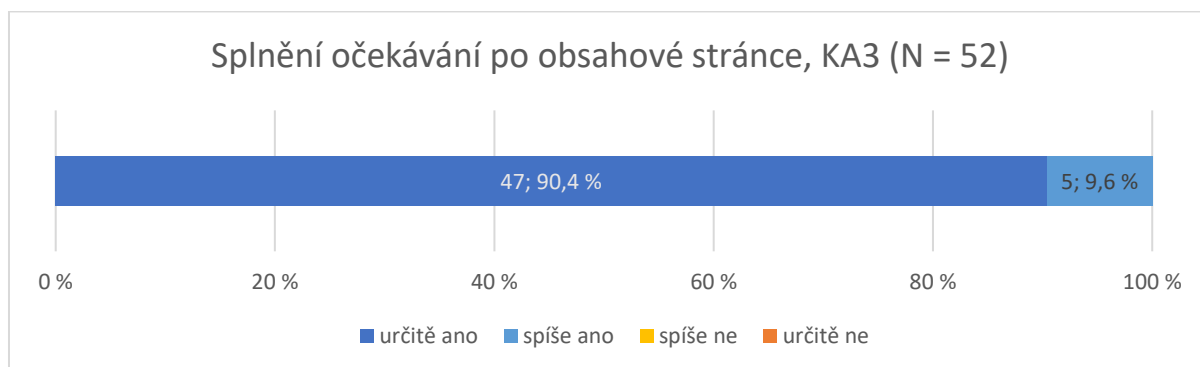
Graf 22: Srozumitelnost výkladu lektora, KA3 (N = 52)



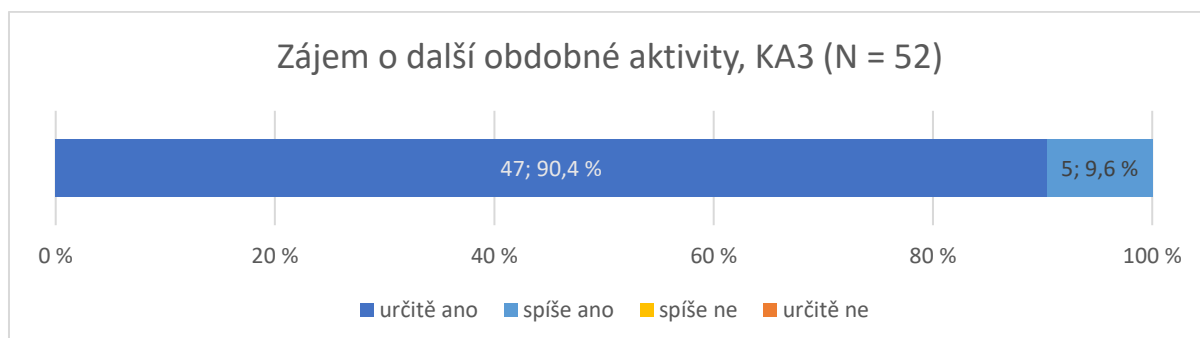
Graf 23: Propojení výuky s praktickou agendou práce, KA3 (N = 52)



Graf 24: Splnění očekávání po obsahové stránce, KA3 (N = 52)

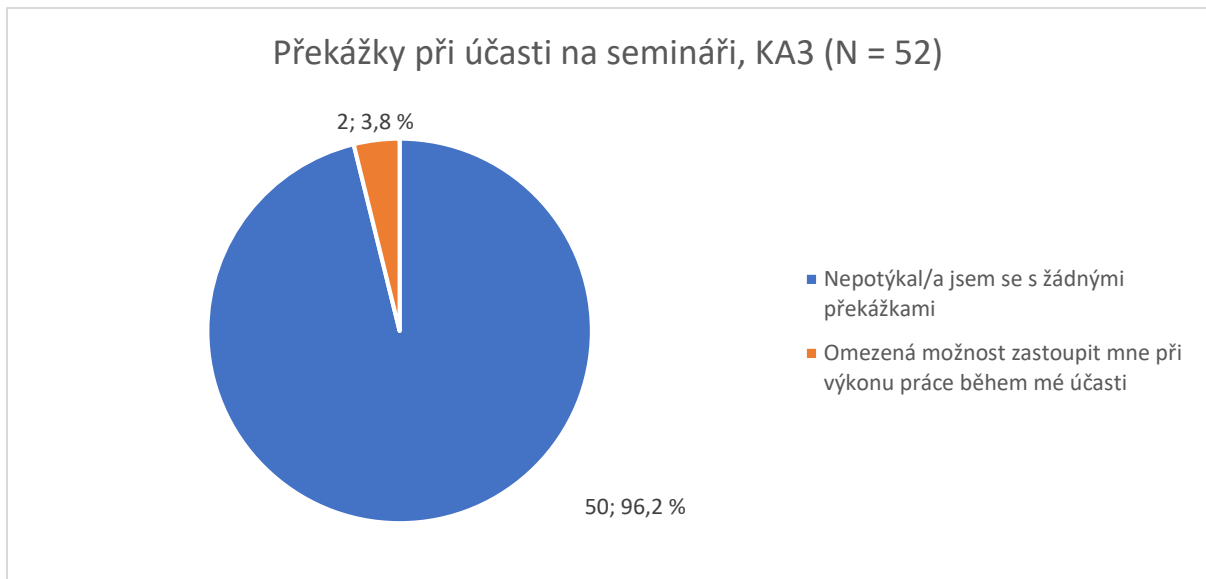


Graf 25: Zájem o další obdobné aktivity, KA3 (N = 52)

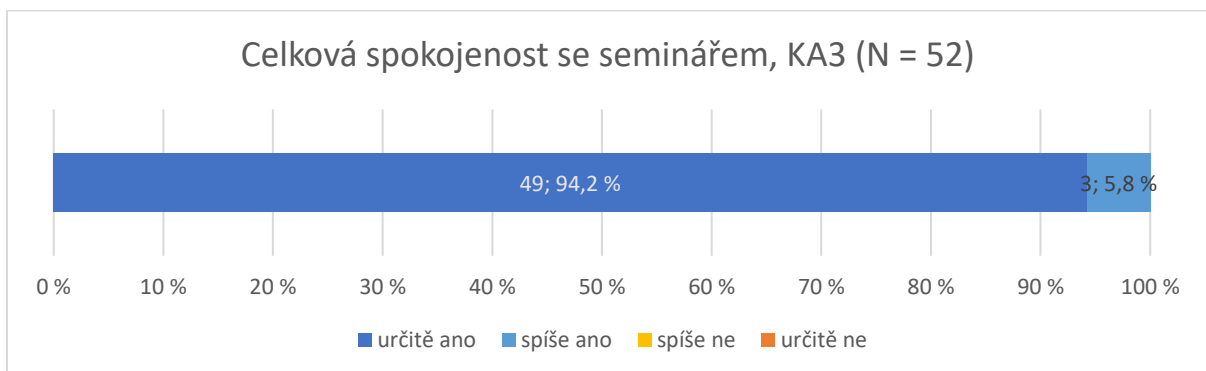




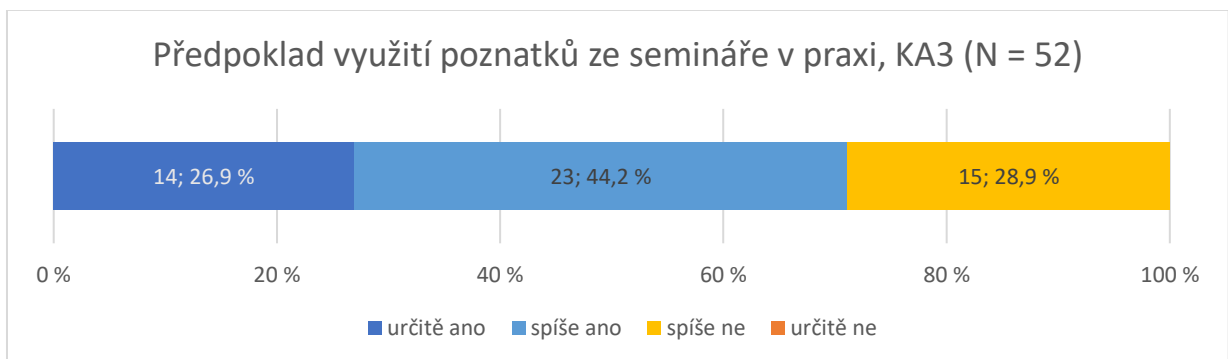
Graf 26: Překážky při účasti na semináři, KA3 (N = 52)



Graf 27: Celková spokojenost se seminářem, KA3 (N = 52)

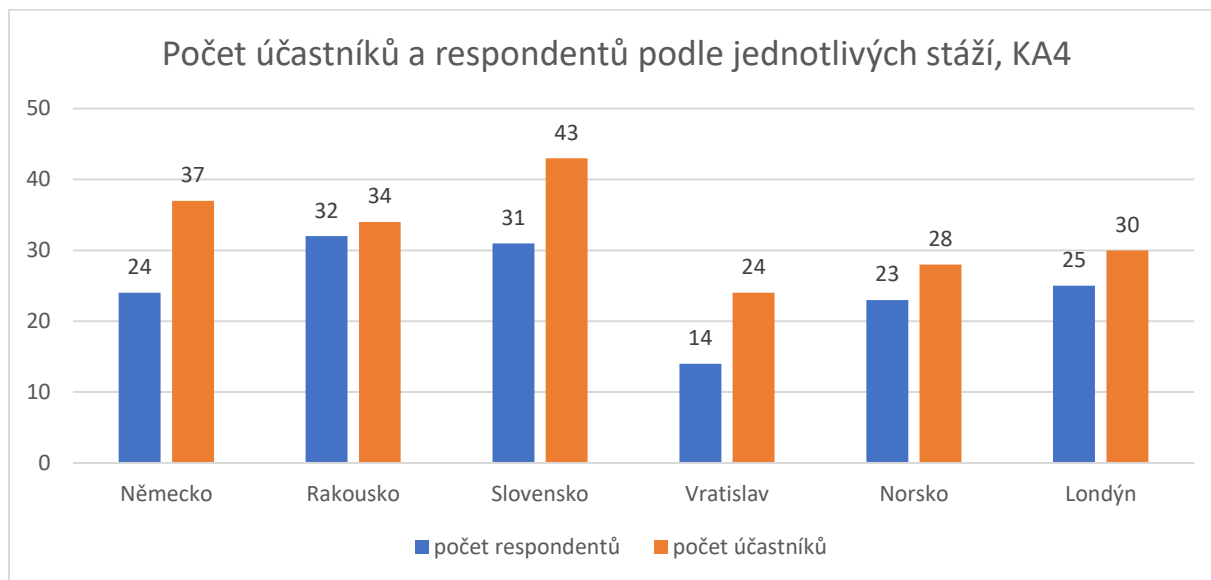


Graf 28: Předpoklad využití poznatků ze semináře v praxi, KA3 (N = 52)

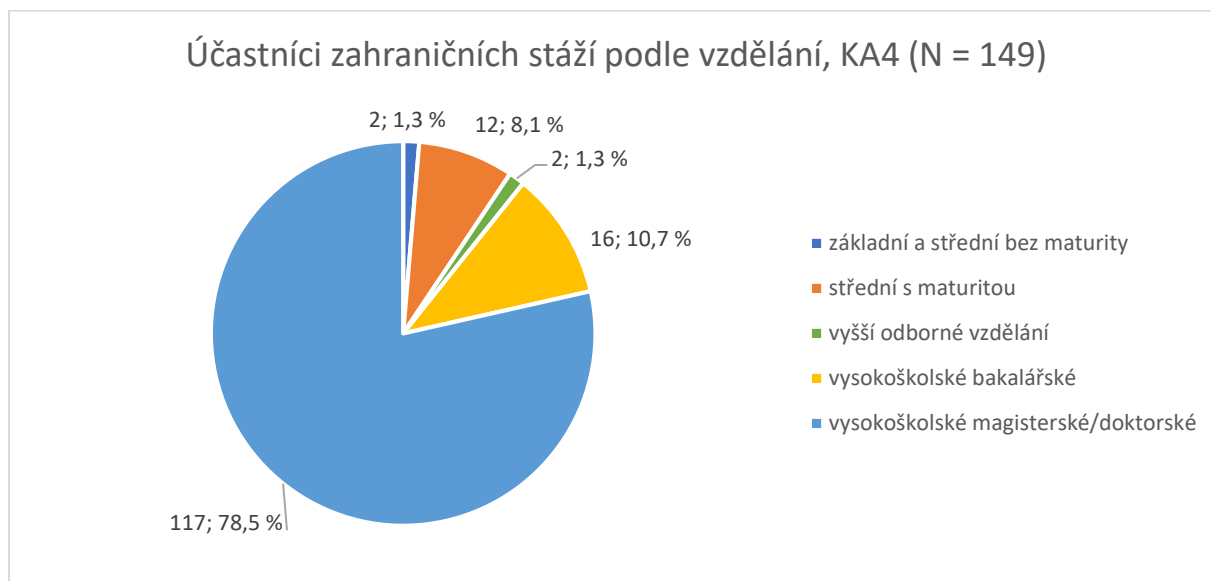


### 3. Zahraniční stáže, KA4

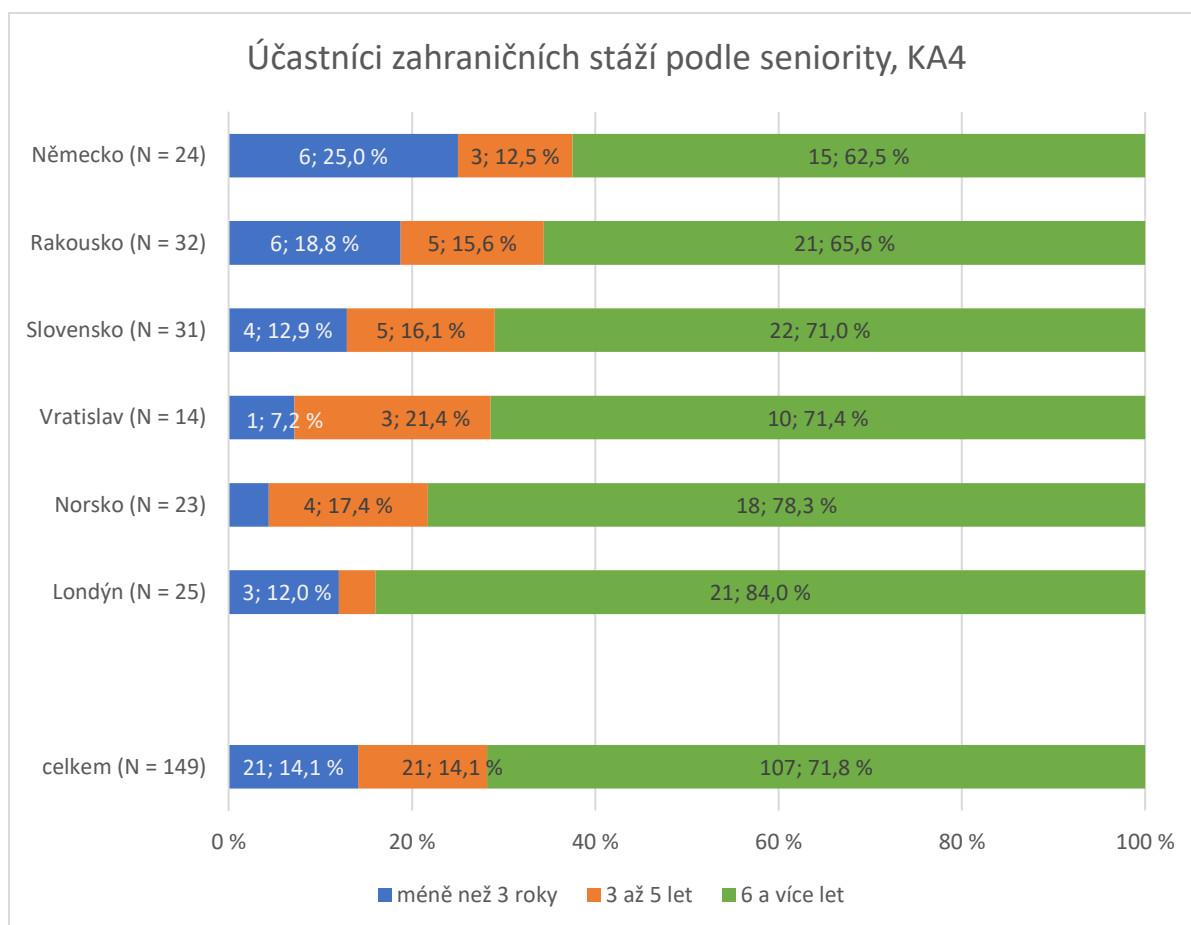
Graf 29: Počet účastníků a respondentů podle jednotlivých stáží, KA4



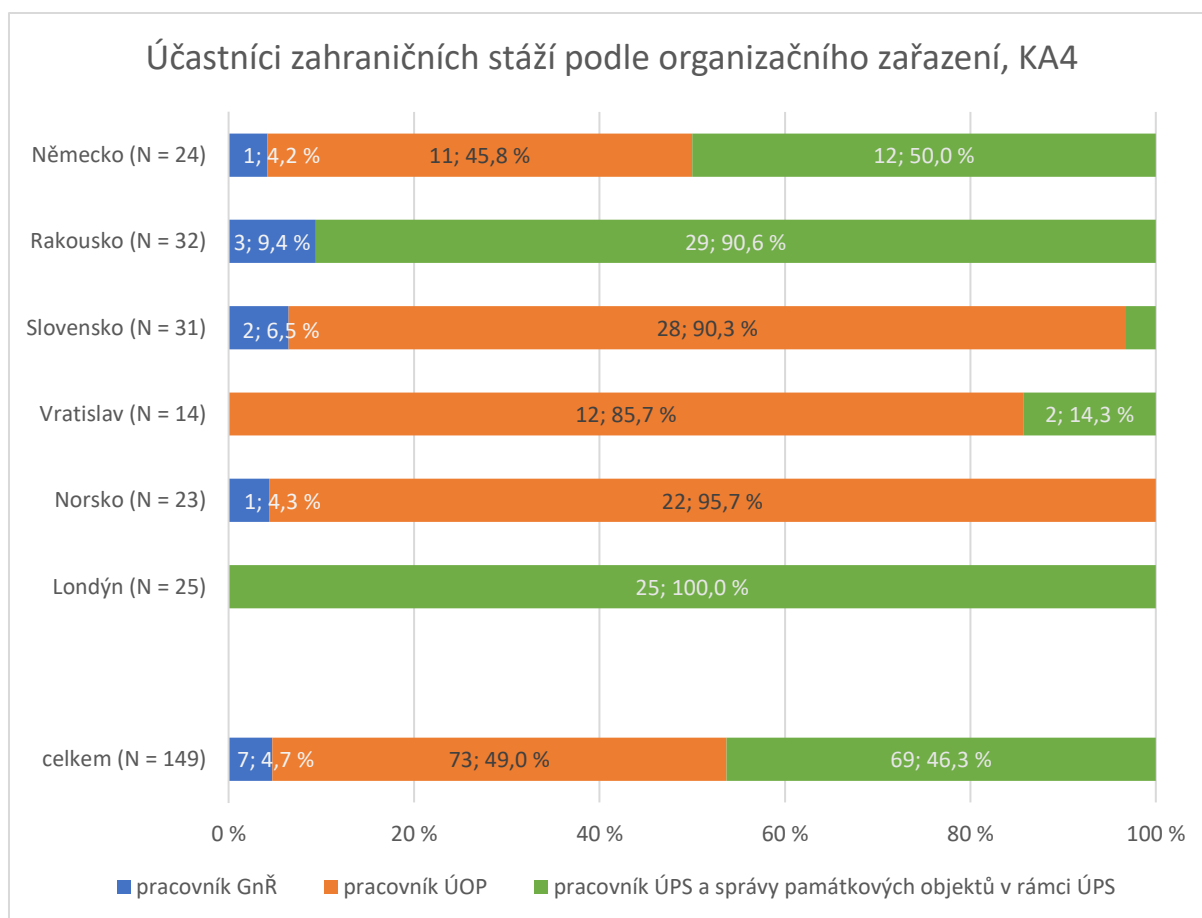
Graf 30: Účastníci zahraničních stáží podle vzdělání, KA4 (N = 149)



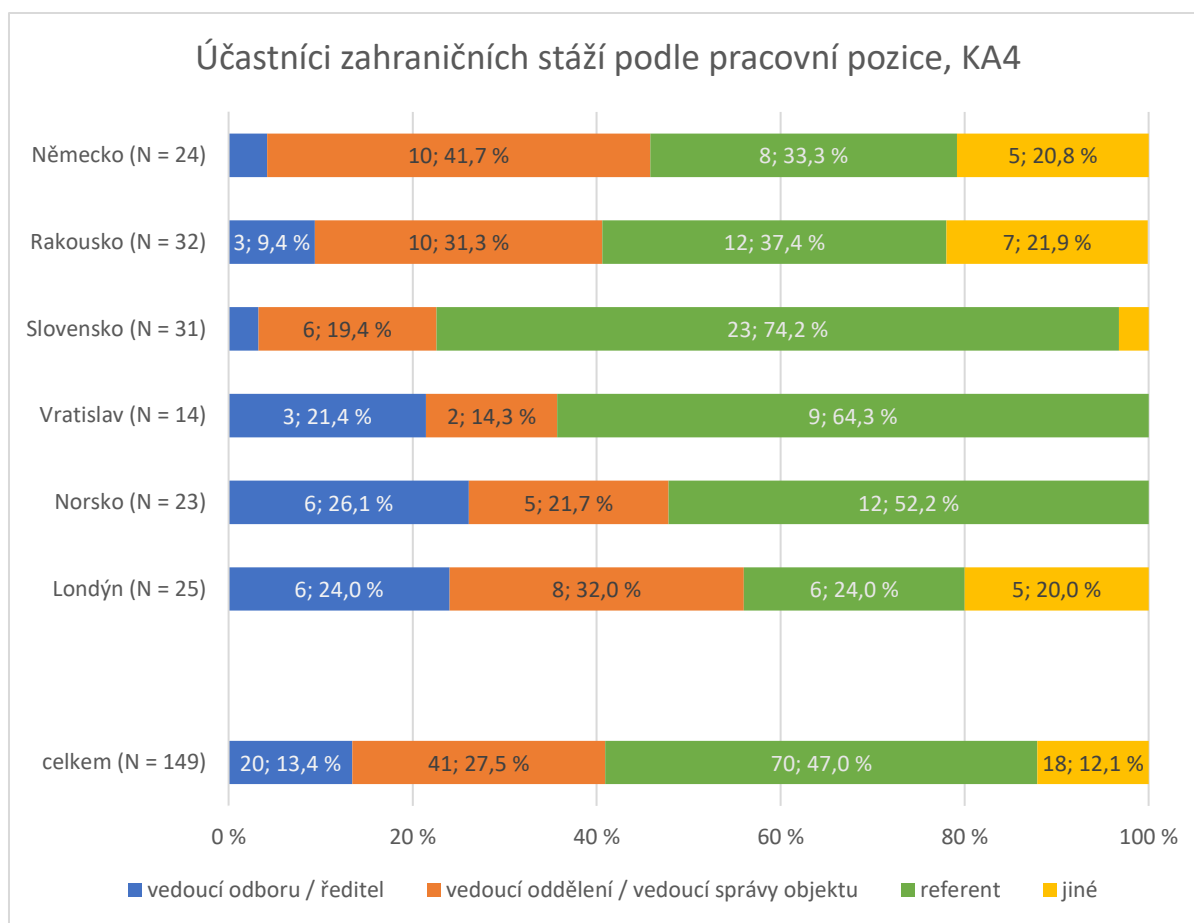
Graf 31: Účastníci zahraničních stáží podle seniority, KA4



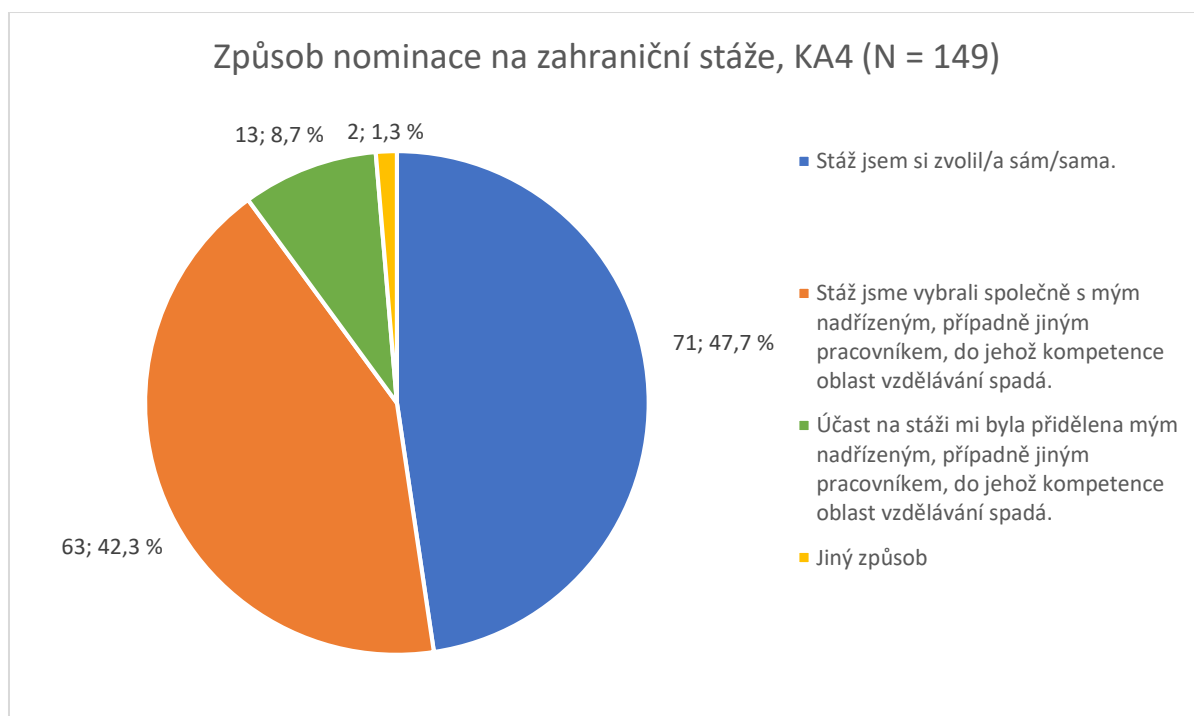
Graf 32: Účastníci zahraničních stáží podle organizačního zařazení, KA4



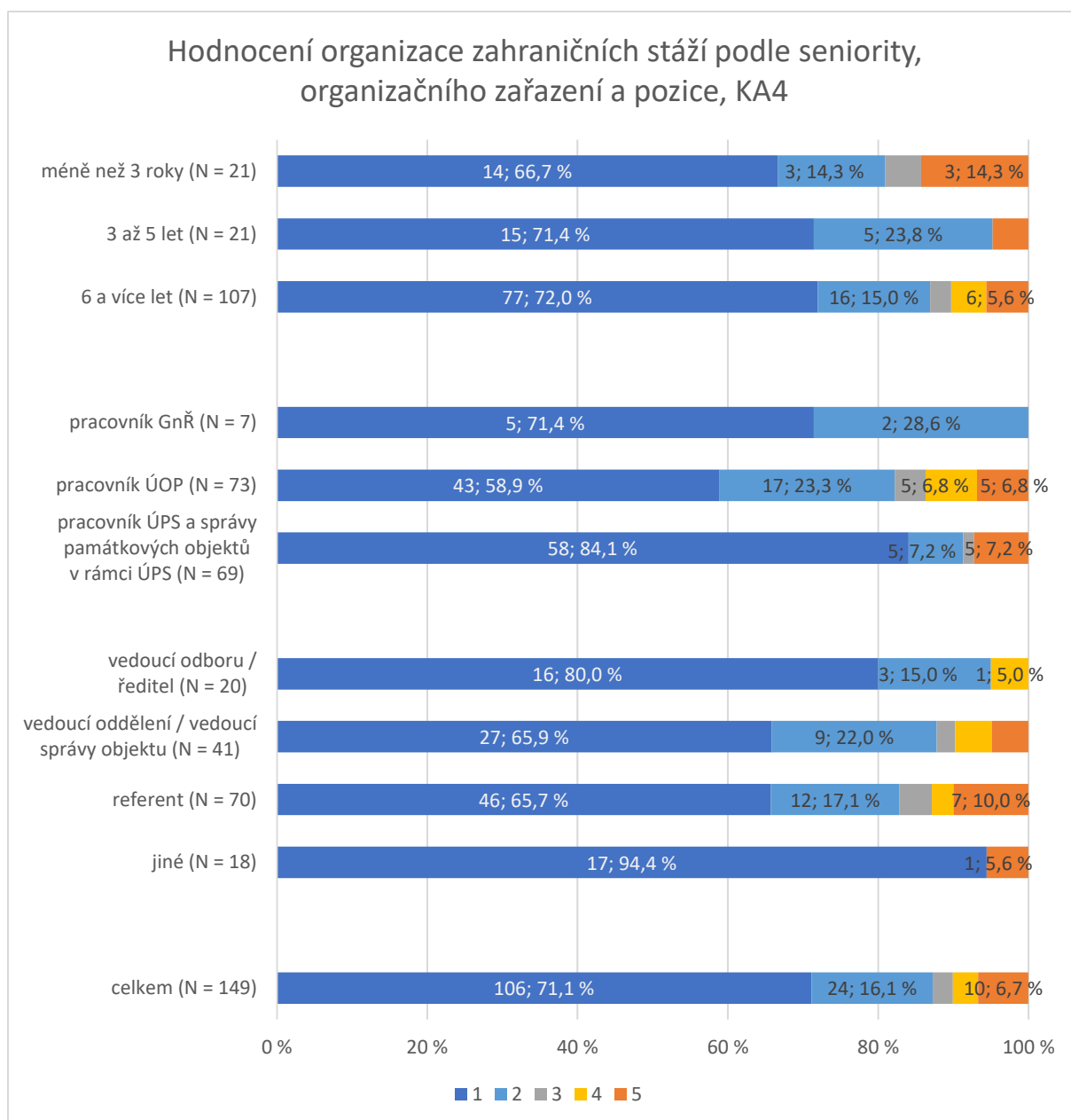
Graf 33: Účastníci zahraničních stáží podle pracovní pozice, KA4



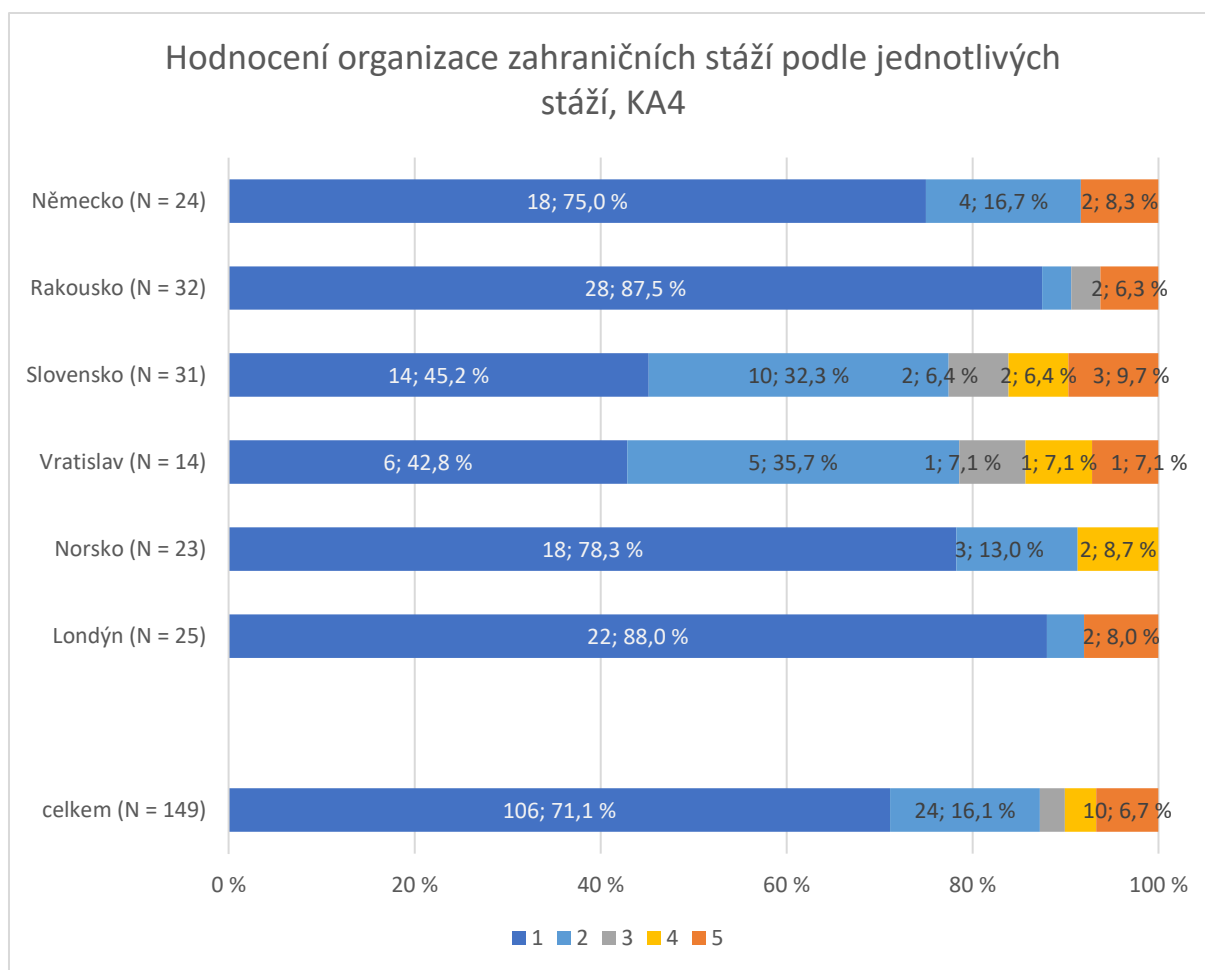
Graf 34: Způsob nominace na zahraniční stáže, KA4 (N = 149)



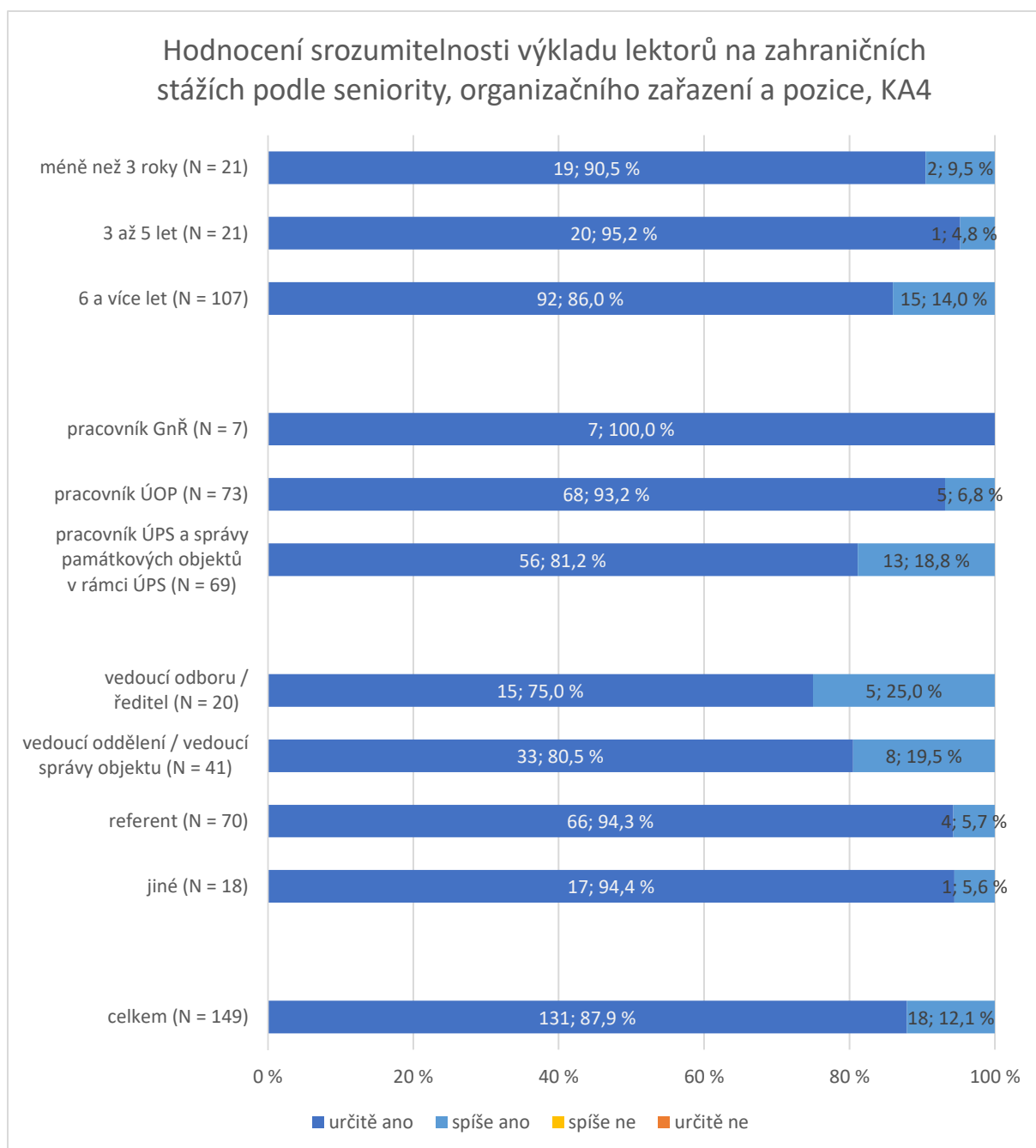
Graf 35: Hodnocení organizace zahraničních stáží podle seniority, organizačního zařazení a pozice, KA4



Graf 36: Hodnocení organizace zahraničních stáží podle jednotlivých stáží, KA4

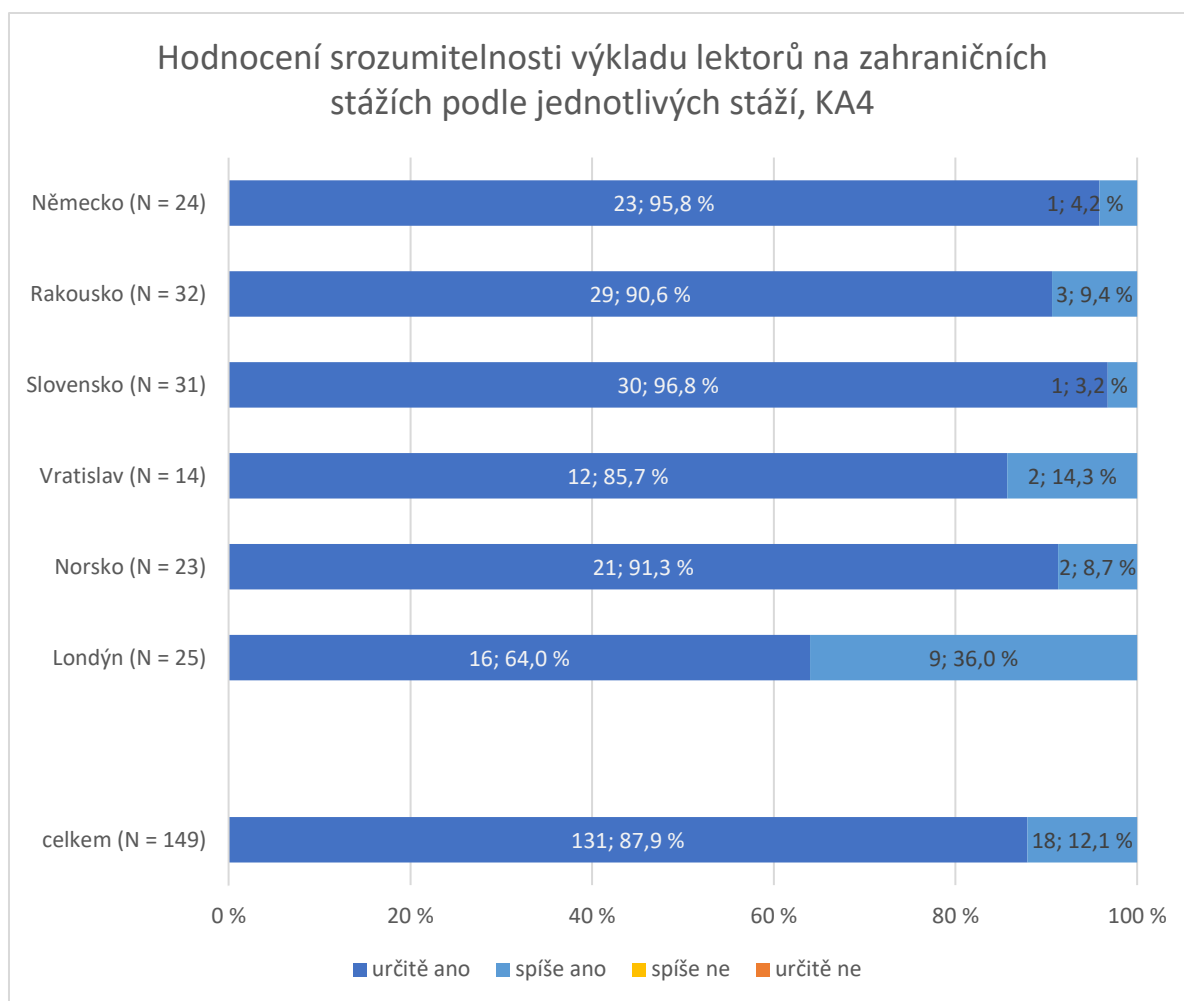


Graf 37: Hodnocení srozumitelnosti výkladu lektorů na zahraničních stážích podle seniority, organizačního zařazení a pozice, KA4

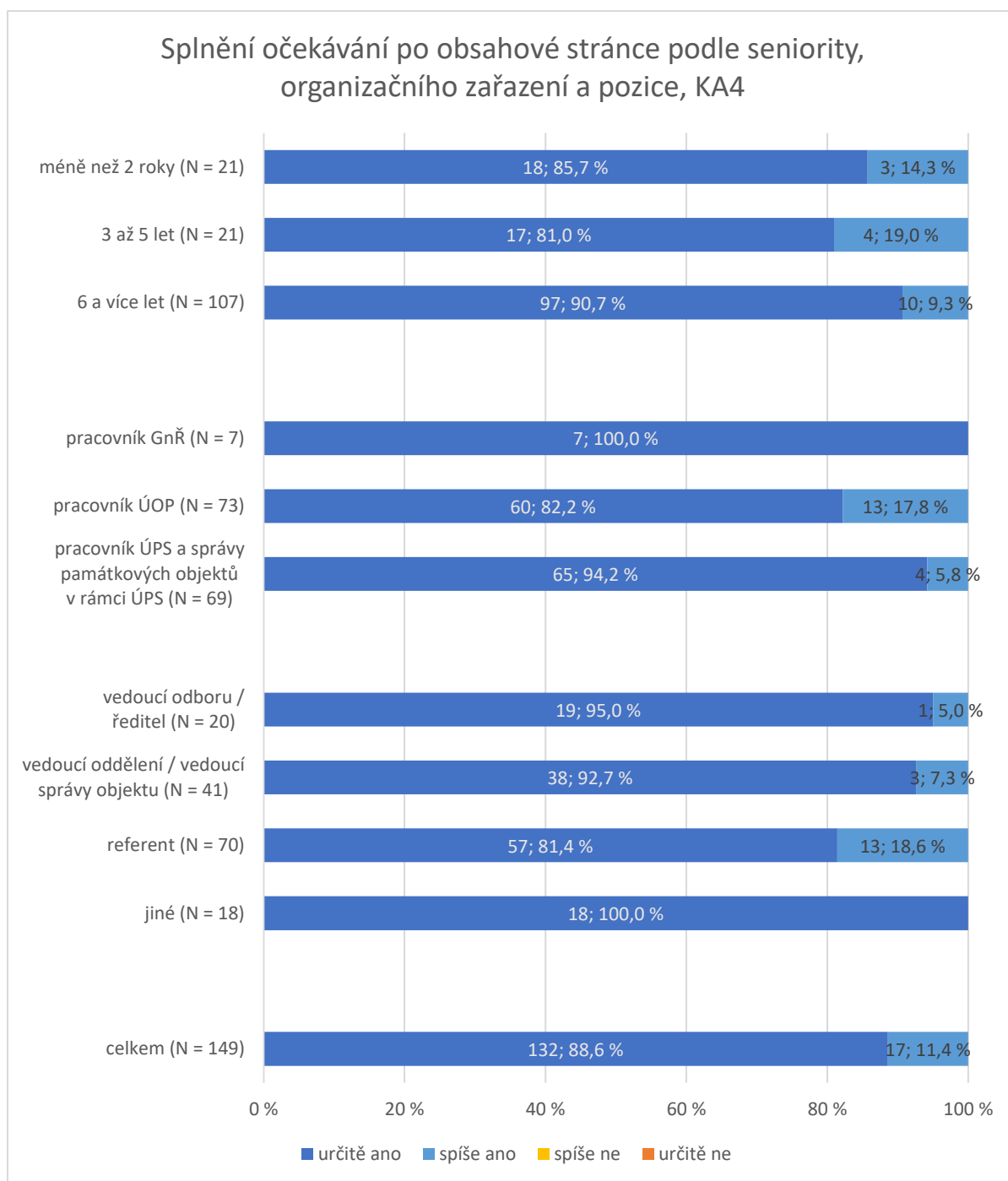




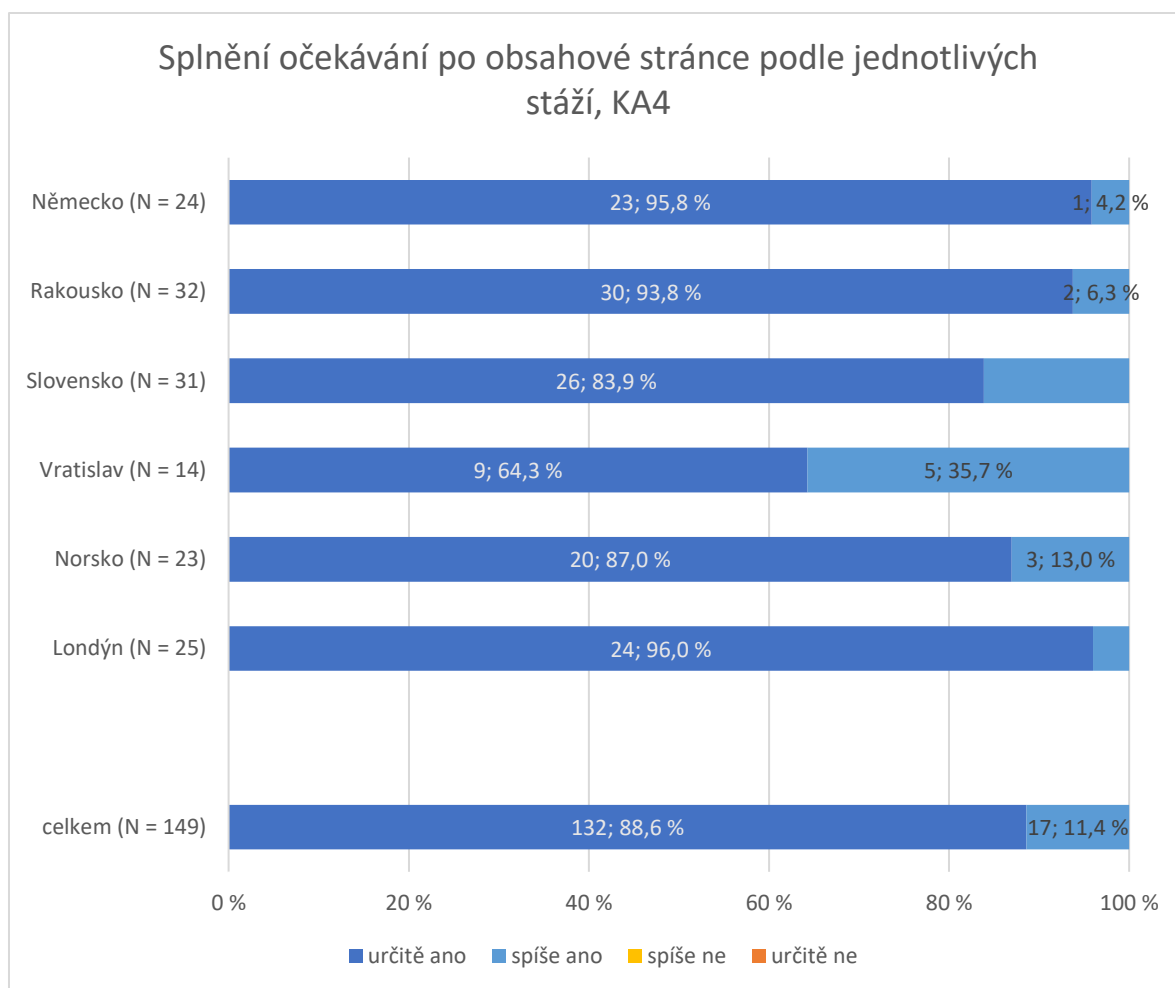
Graf 38: Hodnocení srozumitelnosti výkladu lektorů na zahraničních stážích podle jednotlivých stáží, KA4



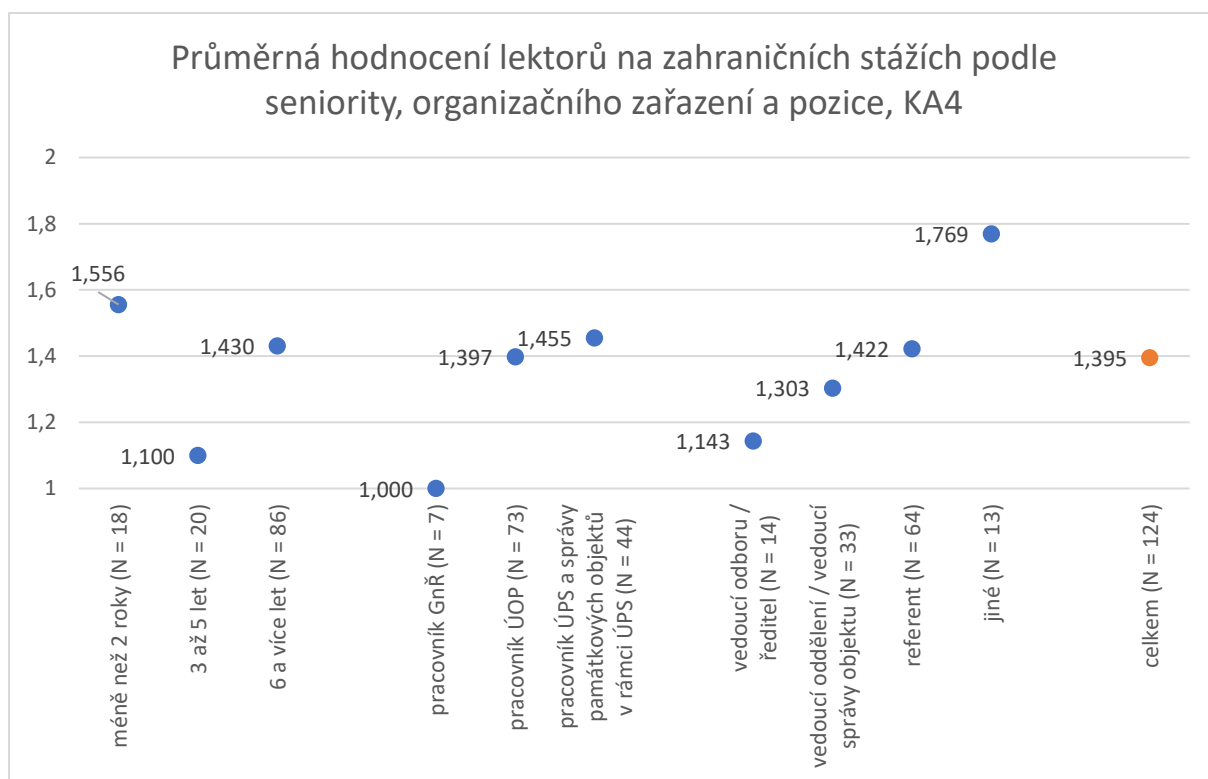
Graf 39: Splnění očekávání po obsahové stránce podle seniority, organizačního zařazení a pozice, KA4



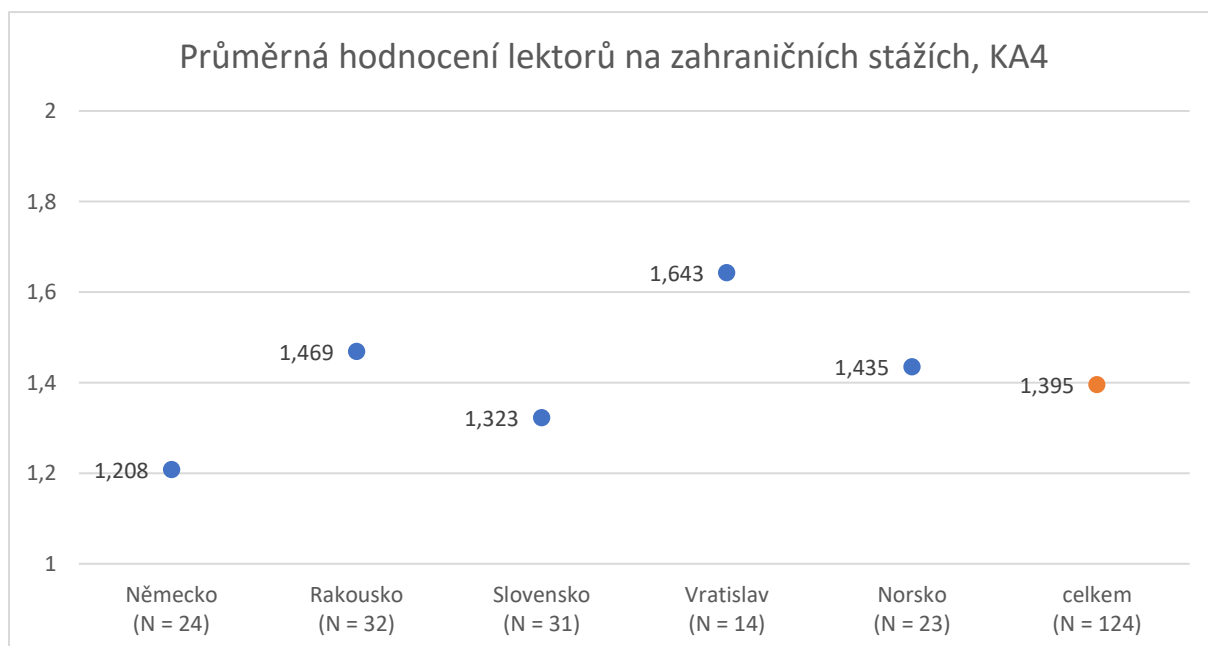
Graf 40: Splnění očekávání po obsahové stránce podle jednotlivých stáží, KA4



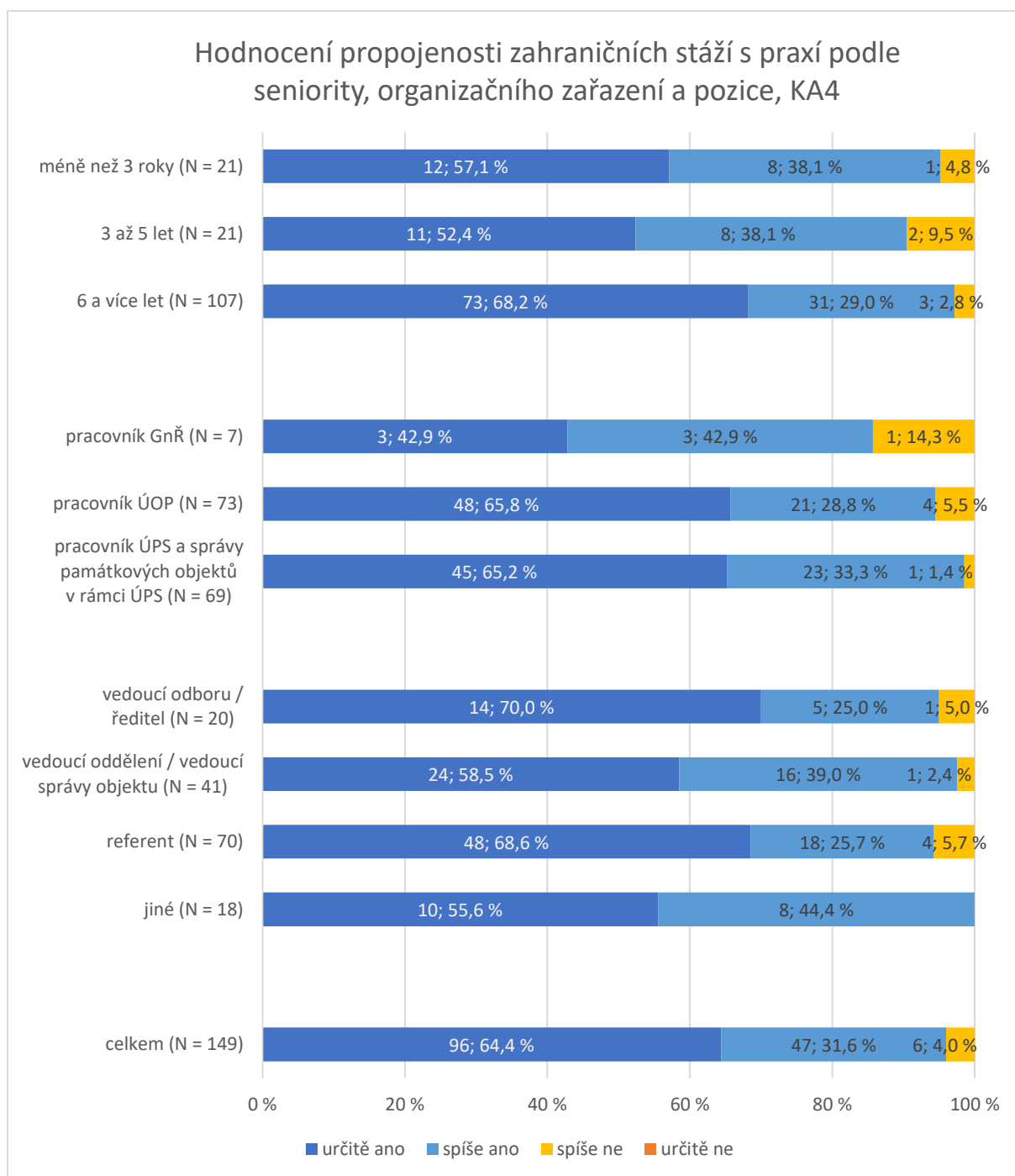
Graf 41: Průměrná hodnocení lektorů na zahraničních stážích podle seniority, organizačního zařazení a pozice, KA4



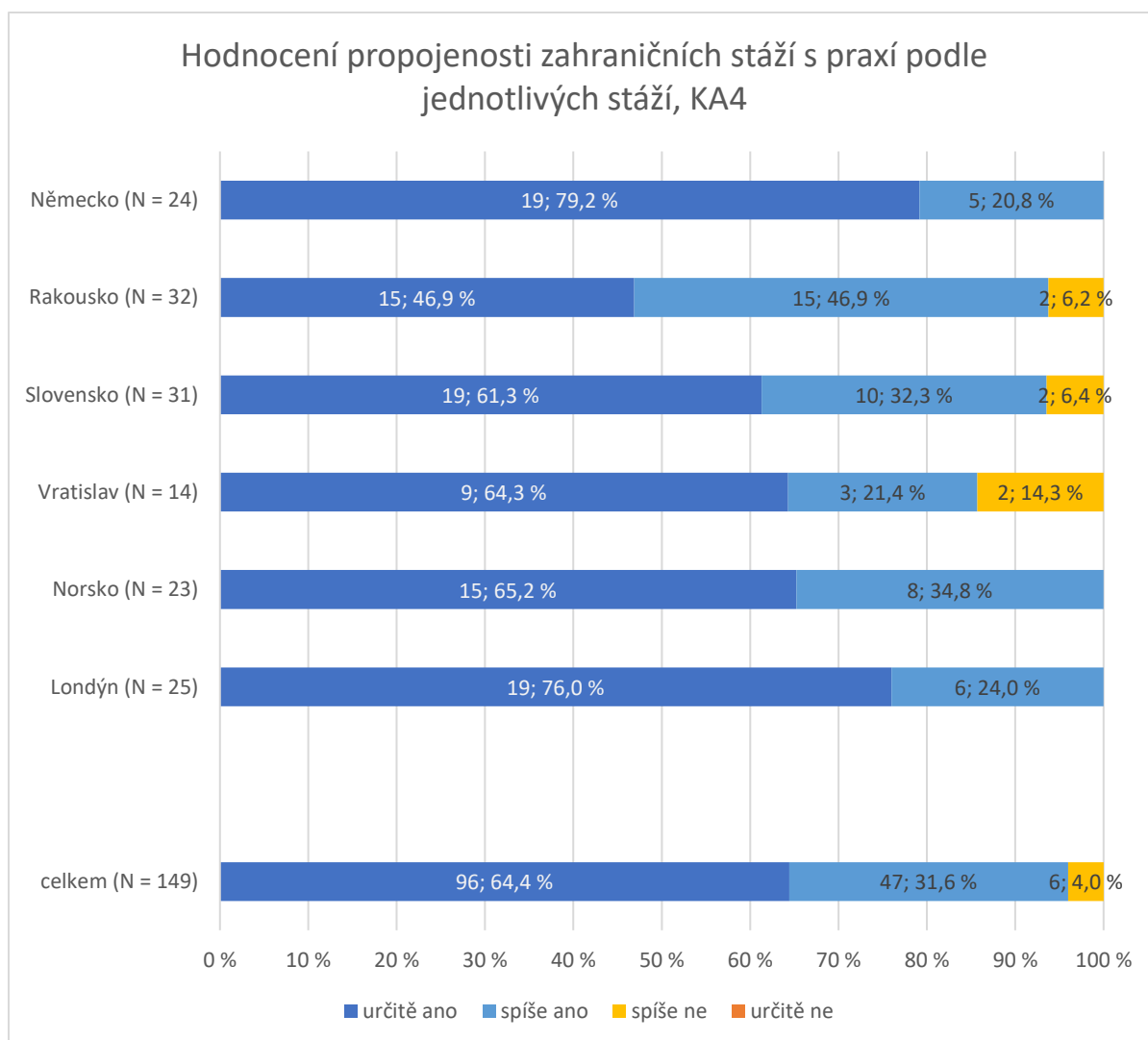
Graf 42: Průměrná hodnocení lektorů na zahraničních stážích, KA4



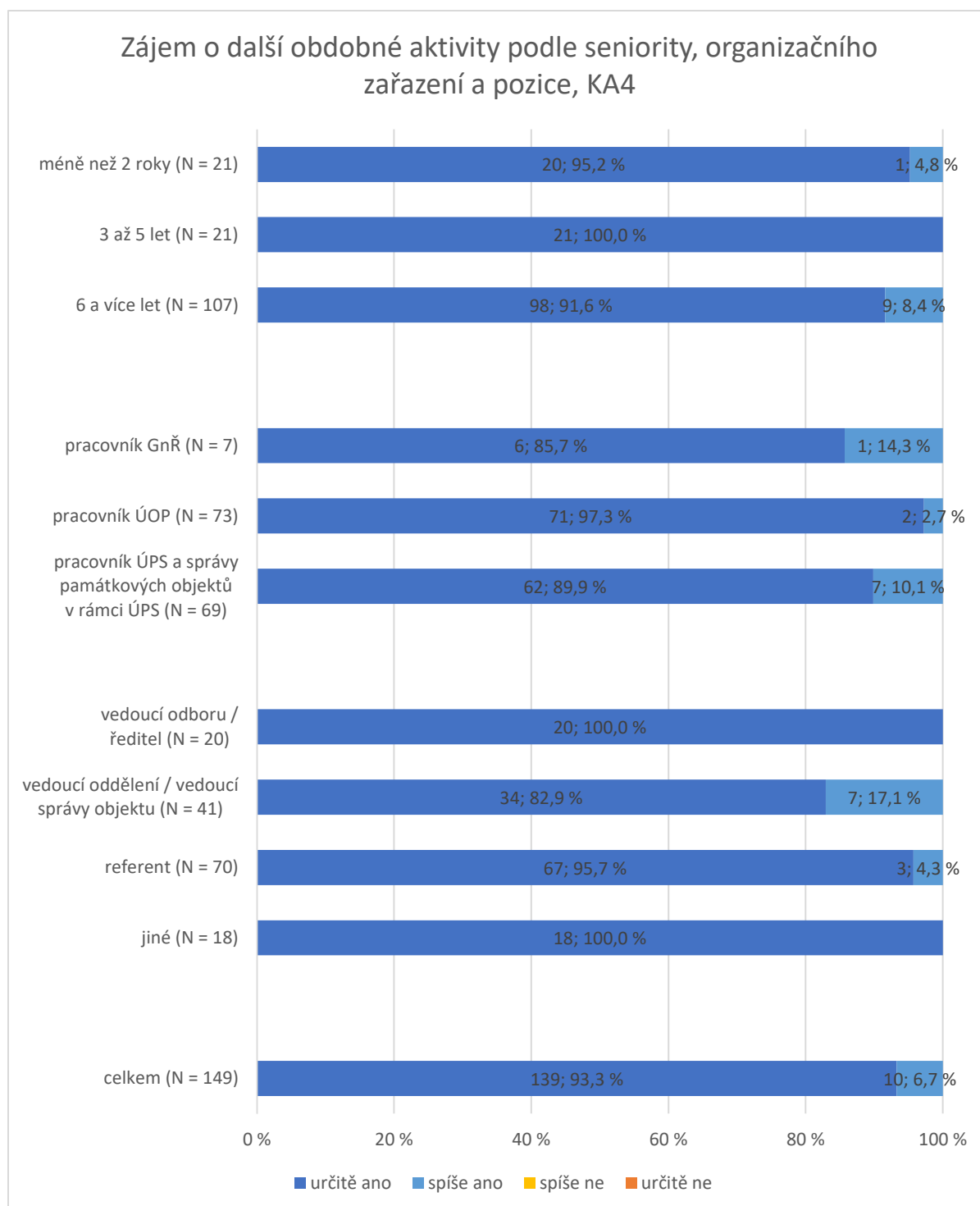
Graf 43: Hodnocení propojenosti zahraničních stáží s praxí podle seniority, organizačního zařazení a pozice, KA4



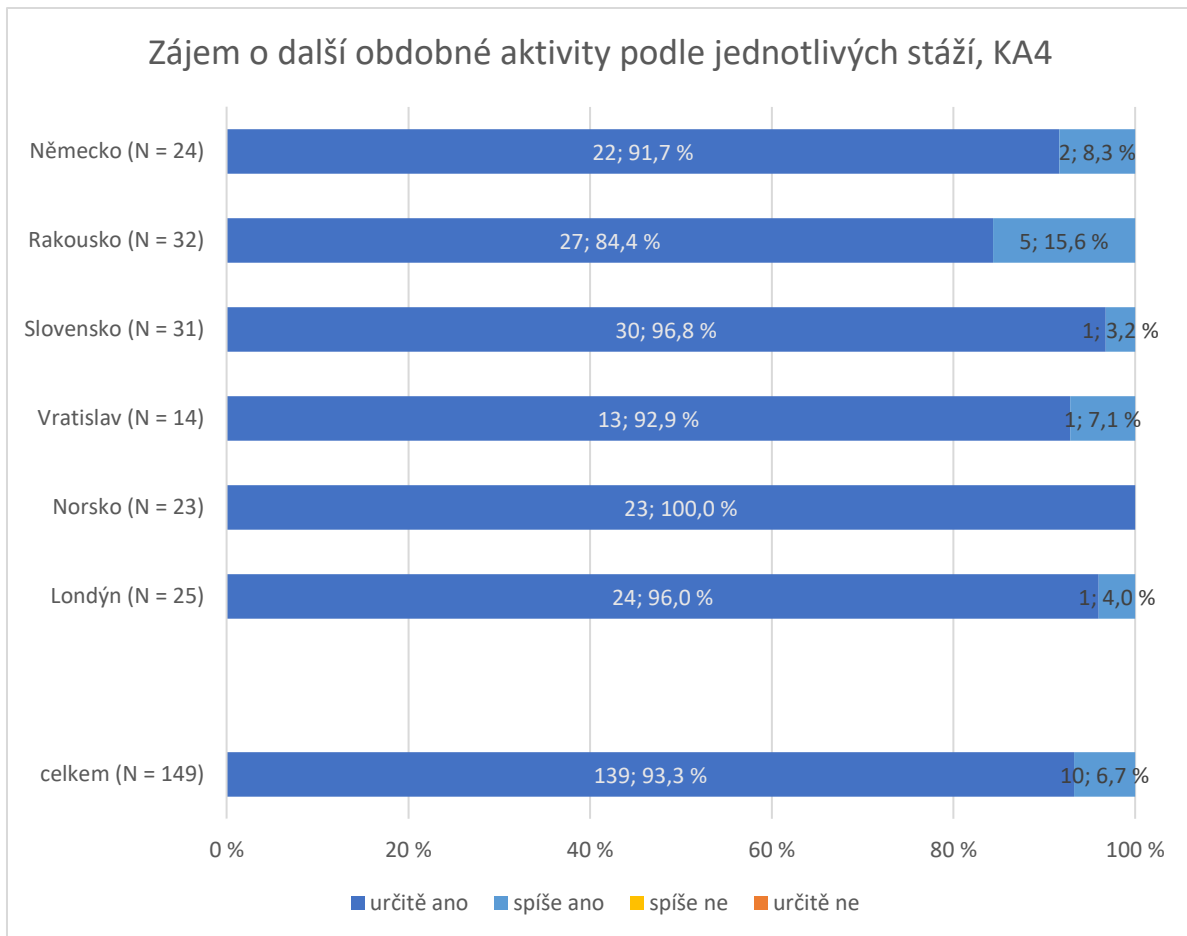
Graf 44: Hodnocení propojenosti zahraničních stáží s praxí podle jednotlivých stáží, KA4



Graf 45: Zájem o další obdobné aktivity podle seniority, organizačního zařazení a pozice, KA4

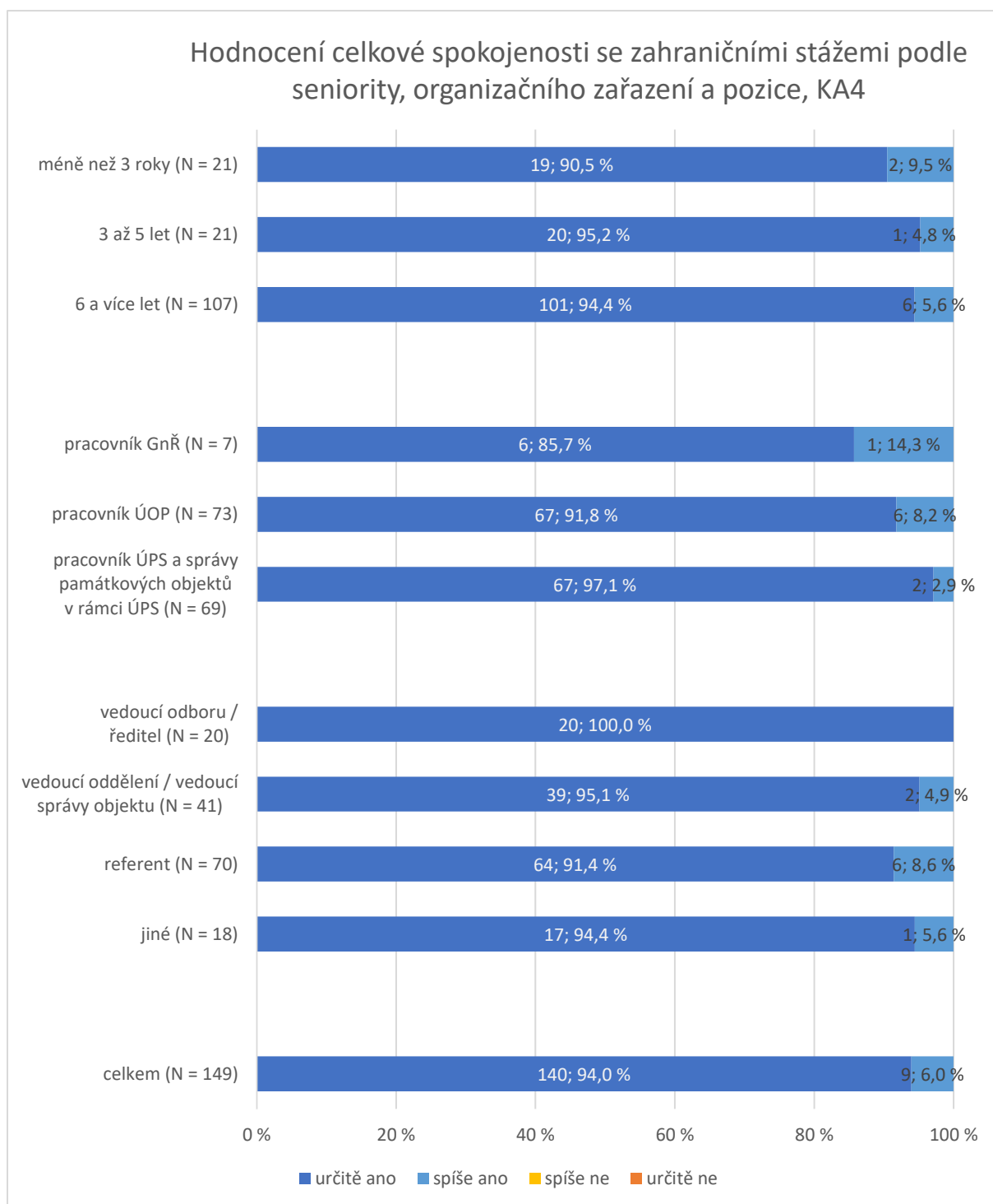


Graf 46: Zájem o další obdobné aktivity podle jednotlivých stáží, KA4

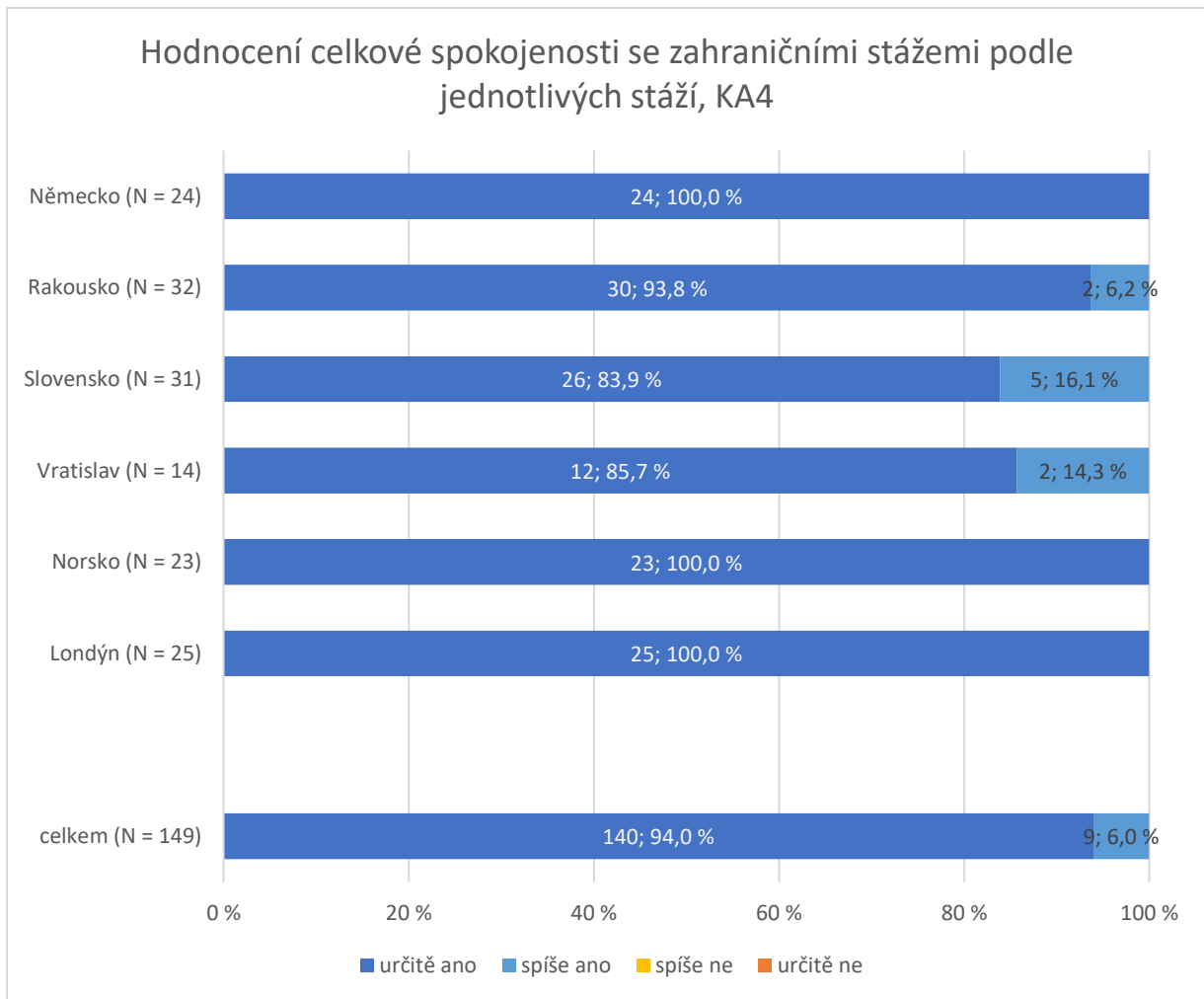




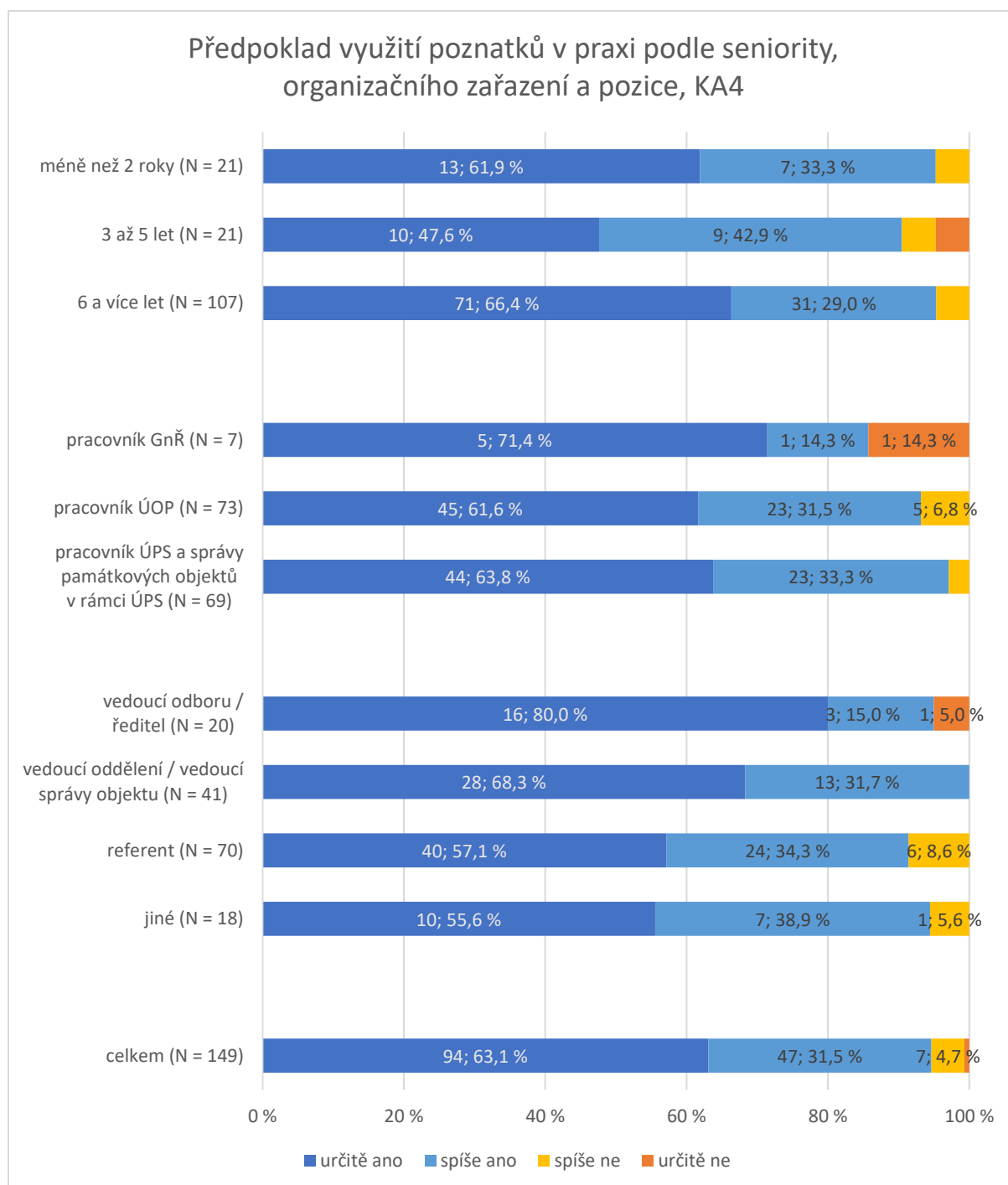
Graf 47: Hodnocení celkové spokojenosti se zahraničními stážemi podle seniority, organizačního zařazení a pozice, KA4



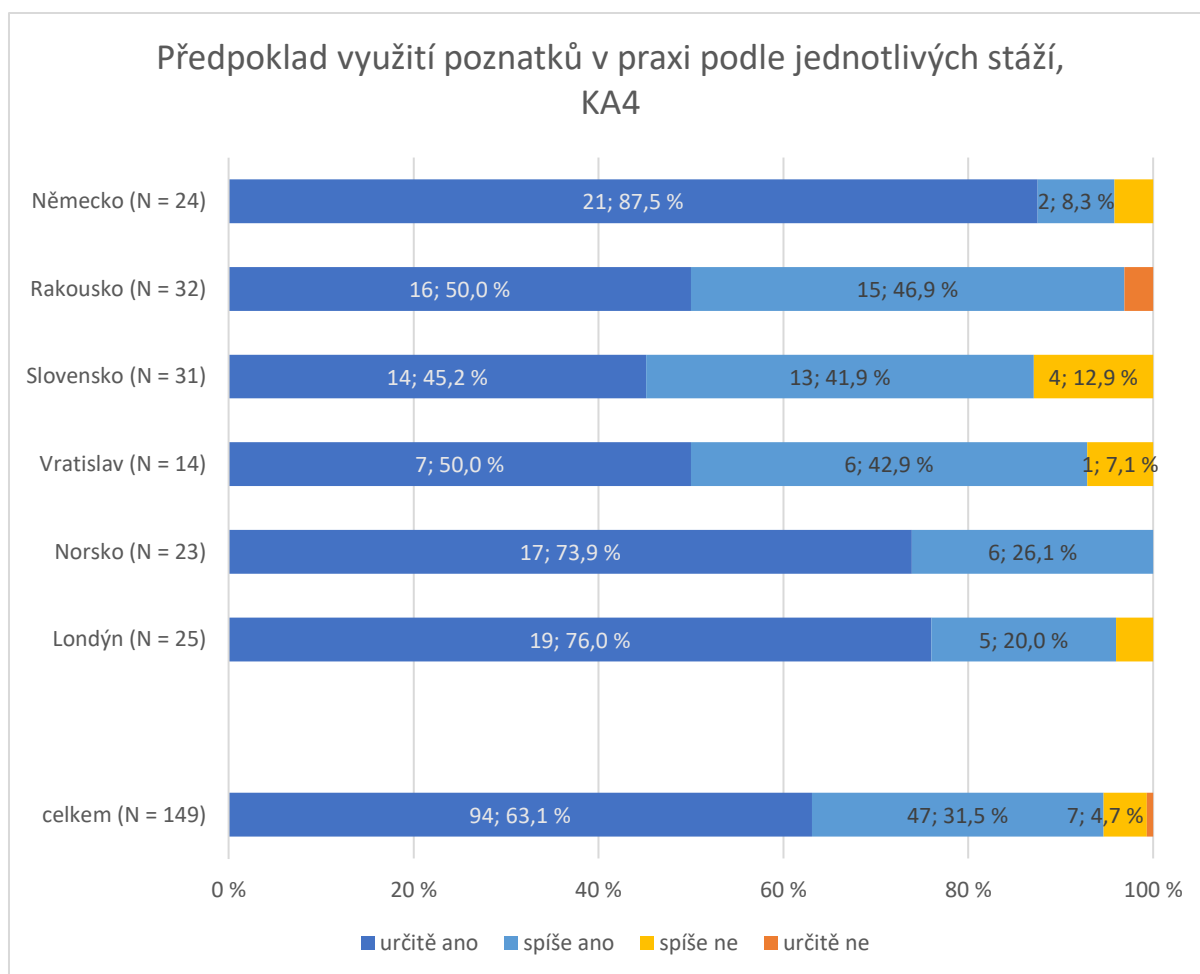
Graf 48: Hodnocení celkové spokojenosti se zahraničními stážemi podle jednotlivých stáží, KA4



Graf 49: Předpoklad využití poznatků v praxi podle seniority, organizačního zařazení a pozice, KA4

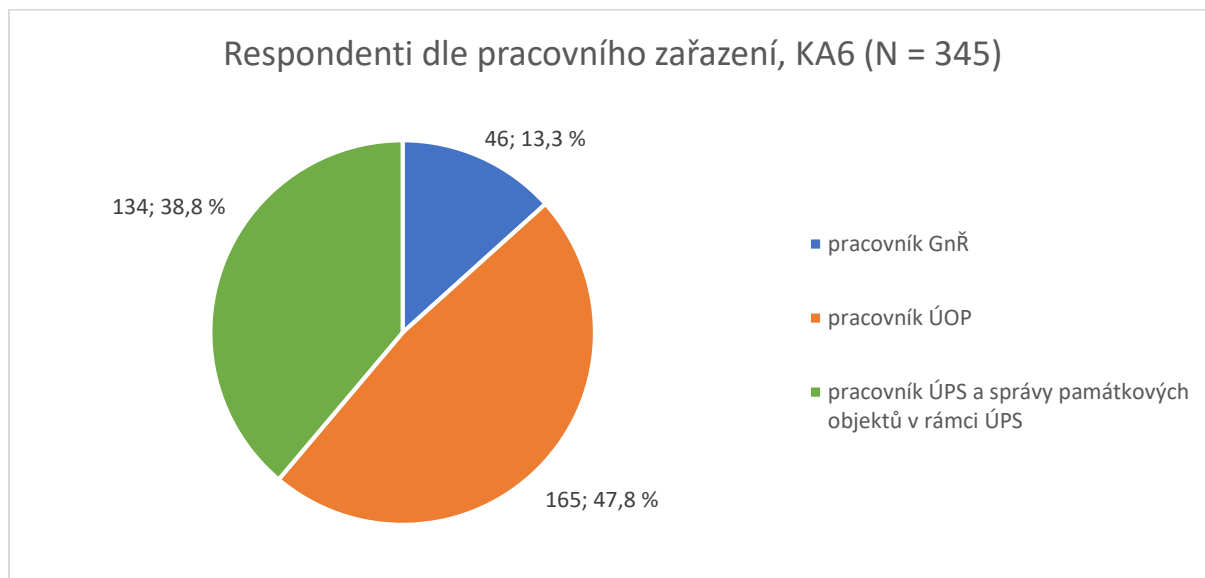


Graf 50: Předpoklad využití poznatků v praxi podle jednotlivých stáží, KA4

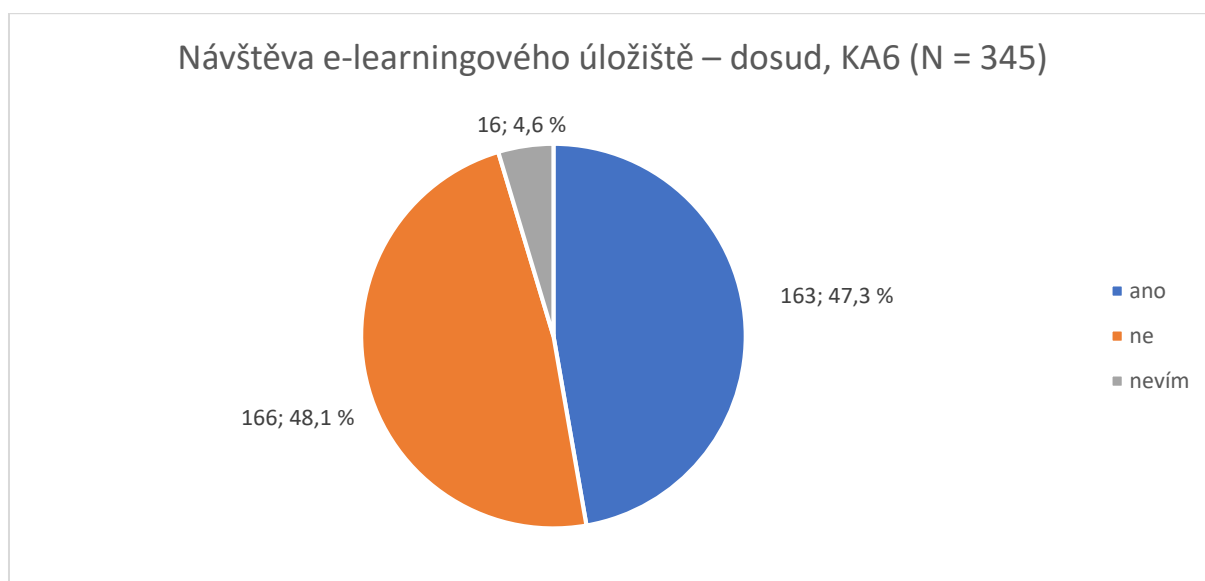


## 4. E-learning, KA6

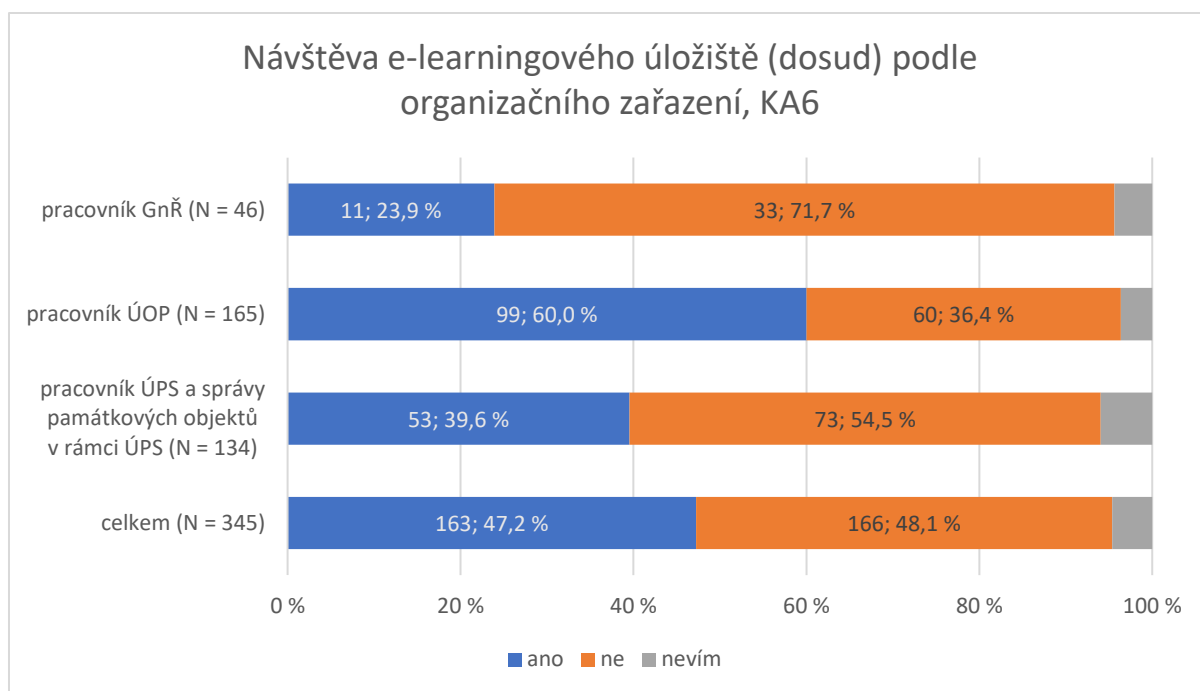
Graf 51: Respondenti dle pracovního zařazení, KA6 (N = 345)



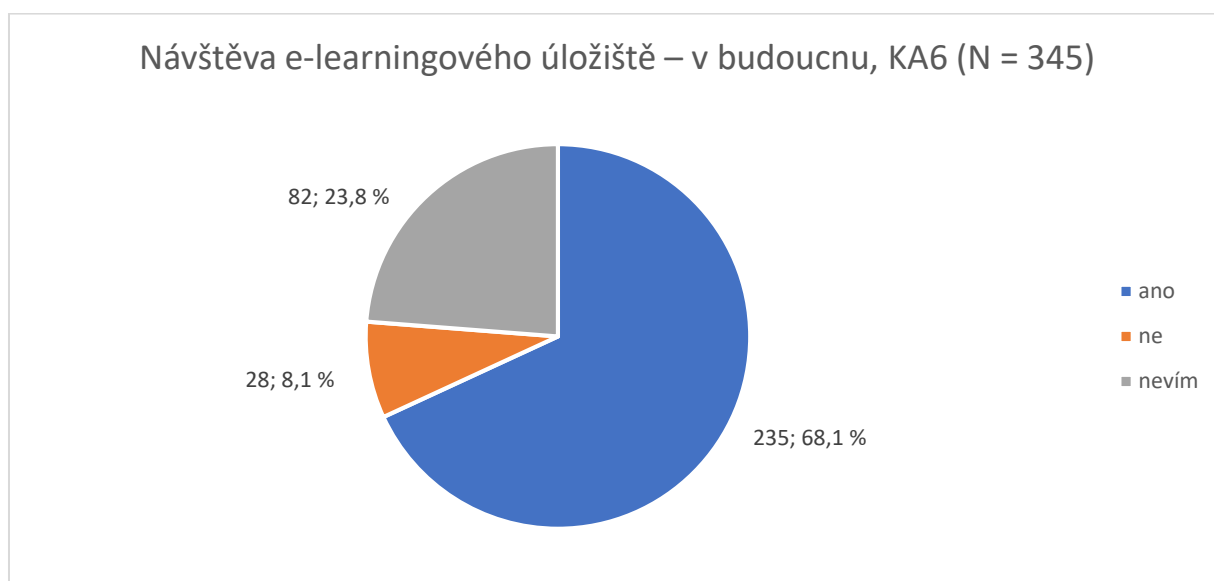
Graf 52: Návštěva e-learningového úložiště – dosud, KA6 (N = 345)



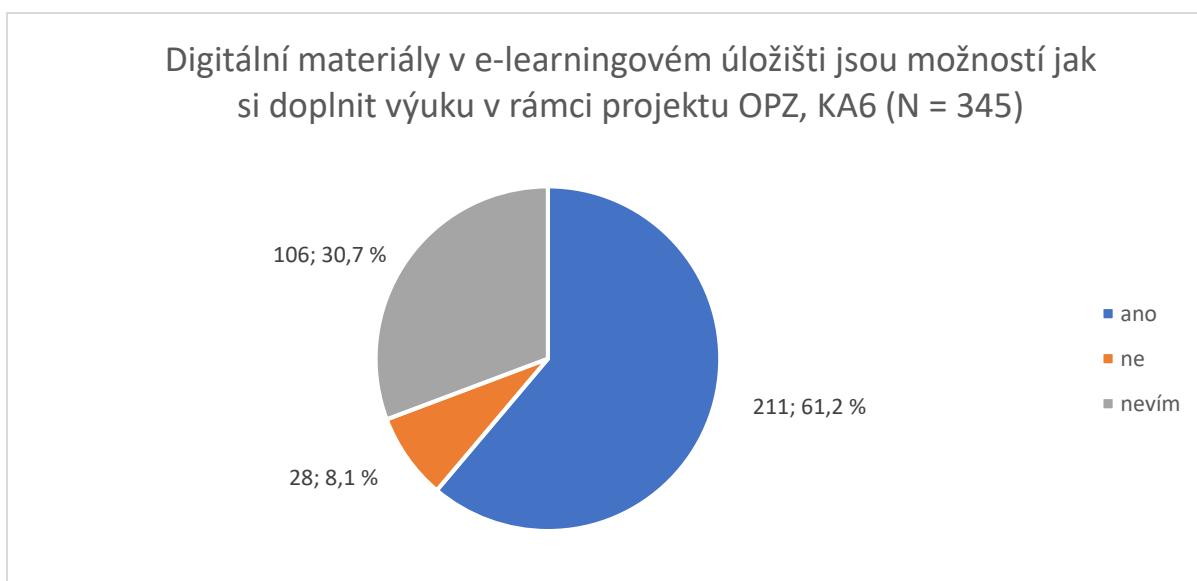
Graf 53: Návštěva e-learningového úložiště (dosud) podle organizačního zařazení, KA6



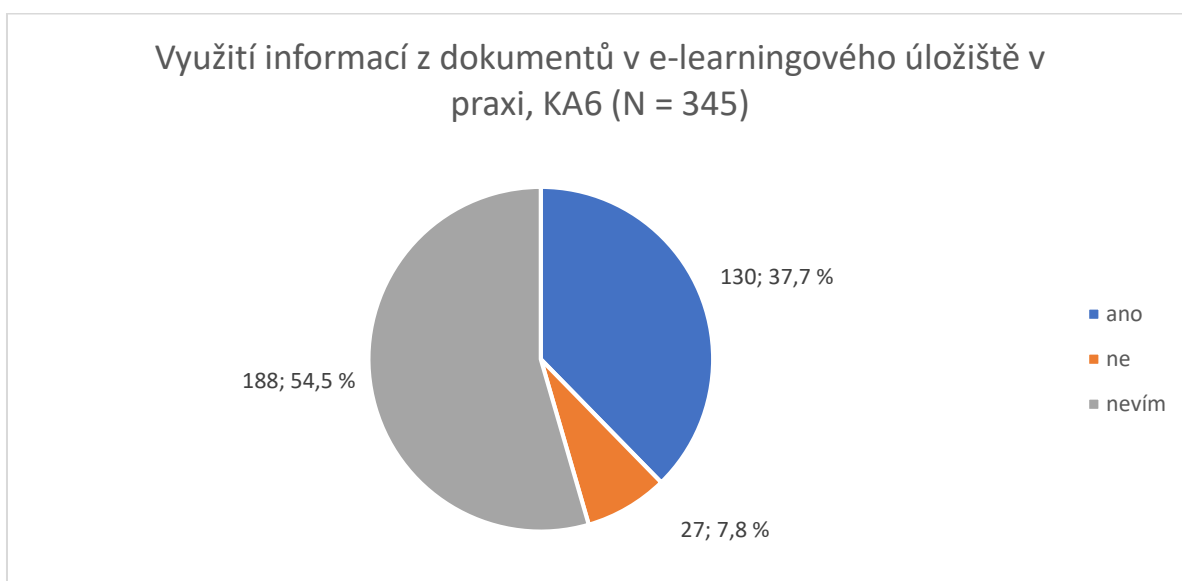
Graf 54: Návštěva e-learningového úložiště – v budoucnu, KA6 (N = 345)



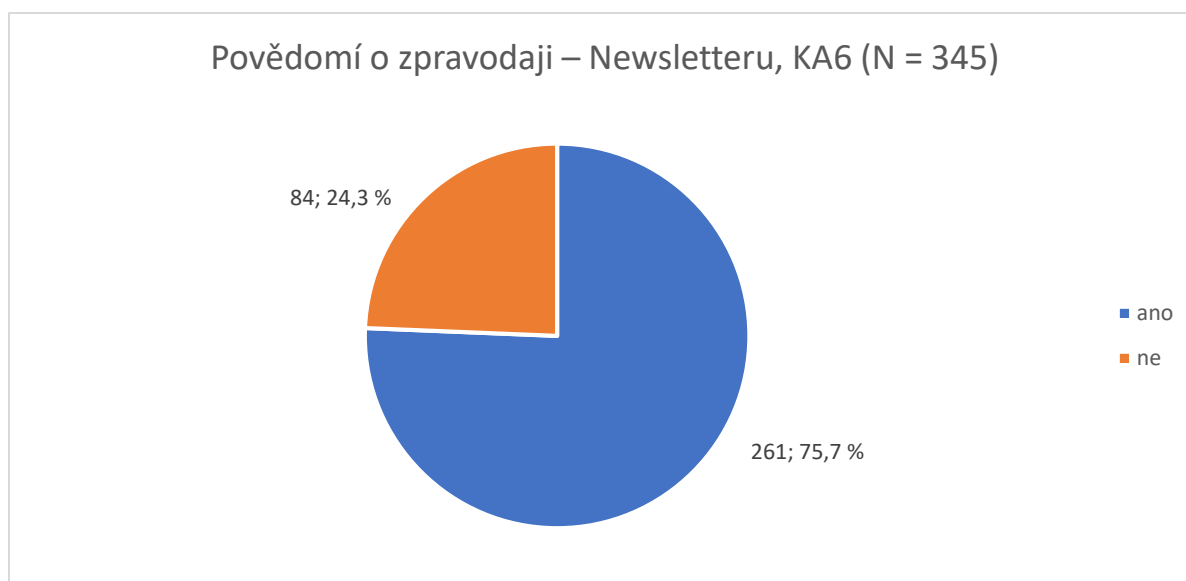
Graf 55: Digitální materiály v e-learningovém úložišti jsou možností jak si doplnit výuku v rámci projektu OPZ, KA6 (N = 345)



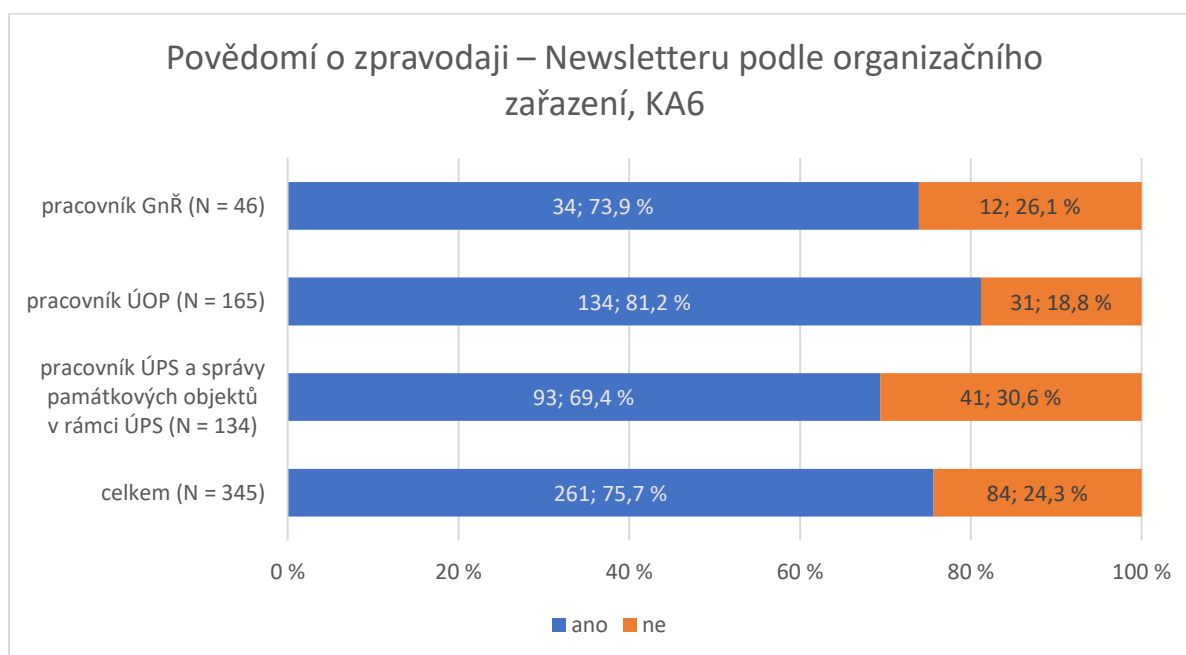
Graf 56: Využití informací z dokumentů v e-learningového úložiště v praxi, KA6 (N = 345)



Graf 57: Povědomí o zpravodaji – Newsletteru, KA6 (N = 345)

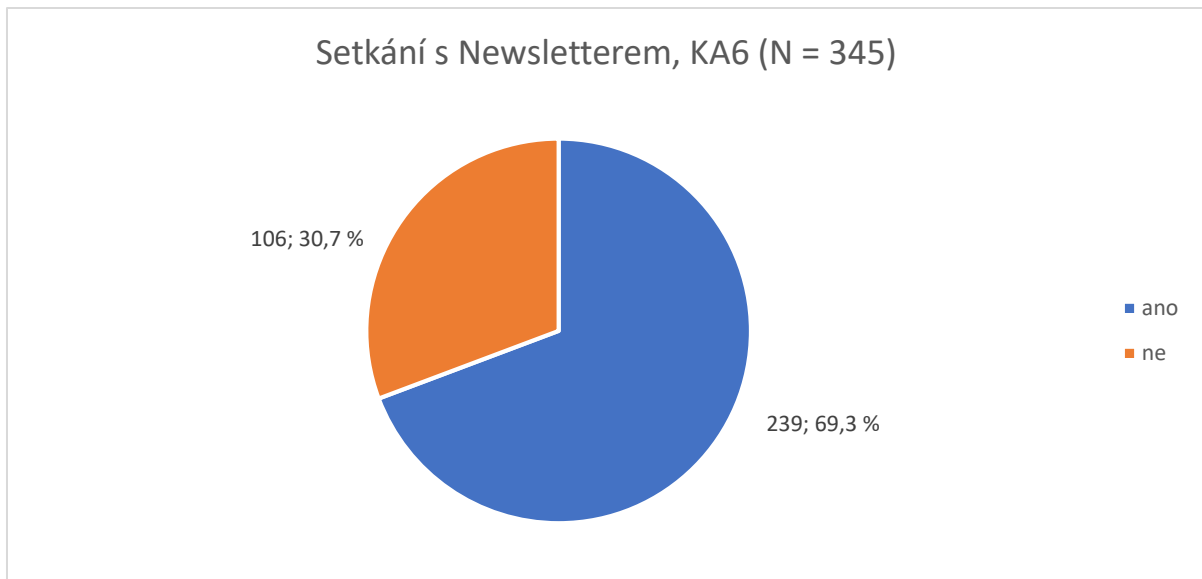


Graf 58: Povědomí o zpravodaji – Newsletteru podle organizačního zařazení, KA6

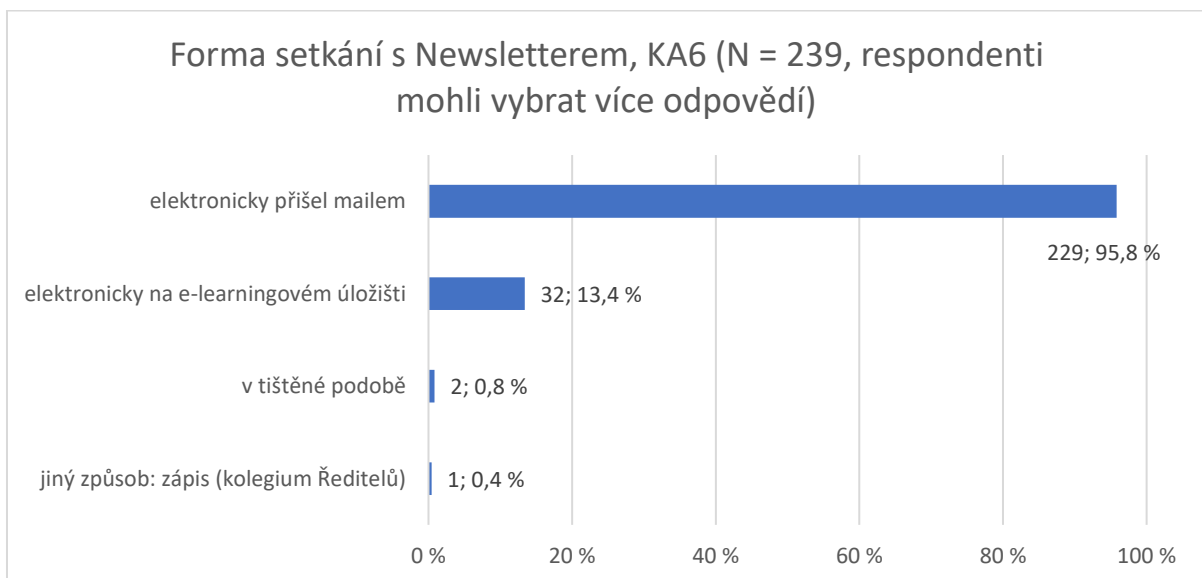




Graf 59: Setkání s Newsletterem, KA6 (N = 345)



Graf 60: Forma setkání s Newsletterem, KA6 (N = 239, respondenti mohli vybrat více odpovědí)



## Seznam grafů

Graf 1: Účastníci jednotlivých kurzů podle vzdělání, KA2 .....	2
Graf 2: Účastníci jednotlivých kurzů podle pracovní pozice, KA2 .....	3
Graf 3: Účastníci jednotlivých kurzů podle organizačního zařazení, KA2.....	4
Graf 4: Účastníci jednotlivých kurzů podle seniority, KA2 .....	5
Graf 5: Způsob nominace podle jednotlivých kurzů, KA2 .....	6
Graf 6: Hodnocení organizačního zabezpečení kurzů, KA2.....	7
Graf 7: Propojení výuky s praktickou agendou práce, KA2 .....	8
Graf 8: Průměrná hodnocení lektorů v jednotlivých kurzech, KA2 .....	8
Graf 9: Splnění očekávání po obsahové stránce, KA2 .....	9
Graf 10: Zájem o další obdobné aktivity, KA2 .....	10
Graf 11: Překážky při účasti podle jednotlivých kurzů, KA2.....	11
Graf 12: Celková spokojenost s jednotlivými kurzy, KA2 .....	12
Graf 13: Předpoklad využití poznatků z kurzů v praxi, KA2.....	13
Graf 14: Propojení výuky s praktickou stránkou agendy práce podle pozice v kurzu Rozvoj měkkých dovedností, KA2.....	13
Graf 15: Vhodnost míry konkrétnosti kurzu podle pozice v kurzu Rozvoj měkkých dovedností, KA2..	14
Graf 16: Účastníci semináře podle vzdělání, KA3 (N = 52) .....	15
Graf 17: Účastníci semináře podle organizačního zařazení, KA3 (N = 52) .....	15
Graf 18: Účastníci semináře podle pracovní pozice, KA3 (N = 52) .....	16
Graf 19: Účastníci semináře podle seniority, KA3 (N = 52) .....	16
Graf 20: Způsob nominace na seminář, KA3 (N = 52) .....	17
Graf 21: Hodnocení organizačního zabezpečení semináře, KA3 (N = 52) .....	17
Graf 22: Srozumitelnost výkladu lektora, KA3 (N = 52).....	17
Graf 23: Propojení výuky s praktickou agendou práce, KA3 (N = 52) .....	18
Graf 24: Splnění očekávání po obsahové stránce, KA3 (N = 52) .....	18
Graf 25: Zájem o další obdobné aktivity, KA3 (N = 52).....	18
Graf 26: Překážky při účasti na semináři, KA3 (N = 52) .....	19
Graf 27: Celková spokojenost se seminářem, KA3 (N = 52) .....	19
Graf 28: Předpoklad využití poznatků ze semináře v praxi, KA3 (N = 52) .....	19
Graf 29: Počet účastníků a respondentů podle jednotlivých stáží, KA4.....	20
Graf 30: Účastníci zahraničních stáží podle vzdělání, KA4 (N = 149) .....	20
Graf 31: Účastníci zahraničních stáží podle seniority, KA4 .....	21
Graf 32: Účastníci zahraničních stáží podle organizačního zařazení, KA4.....	22
Graf 33: Účastníci zahraničních stáží podle pracovní pozice, KA4 .....	23
Graf 34: Způsob nominace na zahraniční stáže, KA4 (N = 149).....	23
Graf 35: Hodnocení organizace zahraničních stáží podle seniority, organizačního zařazení a pozice, KA4.....	24
Graf 36: Hodnocení organizace zahraničních stáží podle jednotlivých stáží, KA4 .....	25
Graf 37: Hodnocení srozumitelnosti lektorů na zahraničních stážích podle seniority, organizačního zařazení a pozice, KA4 .....	26
Graf 38: Hodnocení srozumitelnosti výkladu lektorů na zahraničních stážích podle jednotlivých stáží, KA4.....	27
Graf 39: Splnění očekávání po obsahové stránce podle seniority, organizačního zařazení a pozice, KA4 .....	28

Graf 40: Splnění očekávání po obsahové stránce podle jednotlivých stáží, KA4 .....	29
Graf 41: Průměrná hodnocení lektorů na zahraničních stážích podle seniority, organizačního zařazení a pozice, KA4.....	30
Graf 42: Průměrná hodnocení lektorů na zahraničních stážích, KA4.....	30
Graf 43: Hodnocení propojenosti zahraničních stáží s praxí podle seniority, organizačního zařazení a pozice, KA4.....	31
Graf 44: Hodnocení propojenosti zahraničních stáží s praxí podle jednotlivých stáží, KA4.....	32
Graf 45: Zájem o další obdobné aktivity podle seniority, organizačního zařazení a pozice, KA4 .....	33
Graf 46: Zájem o další obdobné aktivity podle jednotlivých stáží, KA4 .....	34
Graf 47: Hodnocení celkové spokojenosti se zahraničními stážemi podle seniority, organizačního zařazení a pozice, KA4 .....	35
Graf 48: Hodnocení celkové spokojenosti se zahraničními stážemi podle jednotlivých stáží, KA4 .....	36
Graf 49: Předpoklad využití poznatků v praxi podle seniority, organizačního zařazení a pozice, KA4 .	37
Graf 50: Předpoklad využití poznatků v praxi podle jednotlivých stáží, KA4 .....	38
Graf 51: Respondenti dle pracovního zařazení, KA6 (N = 345) .....	39
Graf 52: Návštěva e-learningového úložiště – dosud, KA6 (N = 345).....	39
Graf 53: Návštěva e-learningového úložiště (dosud) podle organizačního zařazení, KA6.....	40
Graf 54: Návštěva e-learningového úložiště – v budoucnu, KA6 (N = 345) .....	40
Graf 55: Digitální materiály v e-learningovém úložišti jsou možností jak si doplnit výuku v rámci projektu OPZ, KA6 (N = 345) .....	41
Graf 56: Využití informací z dokumentů v e-learningového úložiště v praxi, KA6 (N = 345) .....	41
Graf 57: Povědomí o zpravodaji – Newsletteru, KA6 (N = 345) .....	42
Graf 58: Povědomí o zpravodaji – Newsletteru podle organizačního zařazení, KA6 .....	42
Graf 59: Setkání s Newsletterem, KA6 (N = 345).....	43
Graf 60: Forma setkání s Newsletterem, KA6 (N = 239, respondenti mohli vybrat více odpovědí) .....	43