



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Název projektu:

**Budování excelence v poskytování sociálních služeb v
Moravskoslezském kraji**

reg. č. CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0000906

INTERNÍ METODIKA K APLIKACI KIRKPATRICKOVA MODELU DO PRAXE SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Vypracoval:

Ing. Petr Kazík, Ph.D.

Ing. Miroslav Konvičný



Obsah

Systém vzdělávání - Metodika kurzů v sociálních službách	3
Teoretické předpoklady - Systém vzdělávání - Metodika kurzů	3
Systém vzdělávání - Metodika kurzů	10
Evaluace - měřitelné výstupy, hodnocení	13
Teoretické předpoklady – evaluace	14
Návod na aplikaci – Evaluace	15



System vzdělávání - Metodika kurzů v sociálních službách



Cíl kapitoly:

Ujasnit si vhodnost volby formy, rozsahu a obsahu efektivního (účinného) vzdělávání.

Otázky:

- Které metody jsou vhodné?
- Jak rozpoznat kompetentního lektora?
- V čem je skryta kvalita dodavatelů?
- Jak stanovit kritéria pro výběrové řízení?
- Jak používat distanční formy studia?

Klíčové pojmy:

Learning management systém (LMS), distanční studium, e-learning, prezenční studium, seminář, trénink, workshop, koučink, cyklus efektivního učení, učební styly

Teoretické předpoklady - System vzdělávání - Metodika kurzů



Efektivní učení

K tomu, jak se lidé učí, existuje mnoho přístupů. Souborně je uvádí např. Armstrong či Buckley a Caple. Zmíníme zde dva z neznámějších a nepoužívanějších.

1. Kolb¹ definoval v 70. letech 20. století způsob vnímání informací a učení se jako neustále se opakující cyklus na sebe navazujících činností a způsobů práce s informací.

Obecně platí, že každý prochází při učení se něčemu novému celým Kolbovým učebním cyklem, přičemž si odpovídá přinejmenším na následující čtyři otázky.

1. Jak to dělají ti nejlepší?
2. Jak to dělám?
3. Jak mi to jde?
4. Jak to budu dělat?

¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.



Cvičení:

Kl. 9. Přiřaďte otázky k jednotlivým fázím, určete jejich správné pořadí a vaši volbu zdůvodněte.



Kolb tedy odhalil, jak ovlivnit motivaci účastníků ke vzdělávání, jak zabezpečit, aby vzdělávání nabídlo každému účastníkovi možnosti rozvoje přiměřené a odpovídající jeho potřebám. Odhalil, jak zajistit, aby se účastníci naučili to, co jim přinese výsledky a jak zajistit, aby byli připraveni a motivováni své poznatky skutečně používat.

2. Z myšlenek Kolba vycházeli Honey a Mumford, kteří definovali čtyři učební styly.

- I. **Aktivní** - kdy si účastník má možnost vyzkoušet danou dovednost v praxi, co nejvíce ji **prožít**
- II. **Pragmatický** – kdy účastník má možnost v dostatečném množství porovnat příklady se svou praxí a tím s ní probíranou látku použitelně propojit
- III. **Teoretický** – kdy účastníkovi je předkládáno to, co je součástí systému, modelu, teorie a tím **pochopit** principy a příčiny
- IV. **Reflektivní** – kdy účastníci mají možnost činnosti **pozorovat** a získané informace analyzovat a tak **pochopit**

Každý člověk při učení uplatňuje všechny čtyři učební styly. Jen je dle své osobnosti využívá v různě dominantní míře.

Úkolem efektivního vzdělávání je tedy naplnit volbou vhodných metod všechny čtyři styly při rozvoji jednoho tématu.

Cvičení:

Kl. 10. Určete, k jakému učebnímu stylu účastníků směřují následující výukové aktivity.

- a) Účastníci provedou rozbor ukázky poskytování zpětné vazby z výukového filmu
- b) Lektor účastníky seznámí se Strukturou efektivního hodnocení
- c) Účastníci v modelové situaci předvedou uplatnění zásad efektivní zpětné vazby v modelových situacích hodnocení pracovního výkonu
- d) Účastníci hodnotí zvládnutí modelového řešení poskytování zpětné vazby

Distanční vzdělávání

Palán² uvádí, že je to multimediální forma řízeného studia. Dnes naplňuje tuto formu nejčastěji e-learning či jeho různé „klony“ (B-learning apod.). Základním znakem je mimo jiné to, že student má relativní svobodu ve volbě co studovat, kdy, s jakou intenzitou a jak dlouho. Při rozhodování zdali využít či nevyužít distanční vzdělávání je tedy nezbytné zvážit několik klíčových faktorů. Jsou to zejména:

- a) Co potřebujeme rozvíjet u účastníků?
- b) Kolik na to máme času?

² PALÁN, Zdeněk. Lidské zdroje. Výkladový slovník. 1.vyd. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.



- c) Kolik je účastníků?
- d) Jde o jednorázový anebo opakovaný či dokonce systematický rozvoj?
- e) Které metody jsou klíčové pro konkrétní rozvoj?
- f) Jak potřebujeme poskytovat zpětnou vazbu?

Cvičení:

KI. 11. Jaké by měly být odpovědi na tyto otázky, aby distanční vzdělávání bylo přínosné a efektivní?

Musíme se umět rozhodnout, proč využít distančního vzdělávání pro 200 pracovníků v oblasti BOZP, a naopak proč rozvoj obchodního vyjednávání 12 obchodníků realizovat převážně prezenčně.

Avšak ani pak e-learning není mesiášem zvoleného vzdělávání. Pro jeho efektivitu je nesmírně důležitá míra naplnění slova „řízené“ (LMS – learning management systém) v jeho charakteristice.

Docent Klimeš³ ukazuje podrobněji, na kterých faktorech závisí konečný přínos distančního vzdělávání a odlišuje formy e-learningu podle efektivity na tzv. „kolaborativní“ až po e-learning „mrtvý“.

Cvičení:

KI. 12. Určete tři faktory z hlediska řízení e-learningového studia, které jsou nejdůležitější pro jeho efektivitu.

Prezenční vzdělávání

Mezi neužívanější způsoby této formy vzdělávání patří školení, trénink, workshop, konzultace, koučink, v pracovním procesu pak učení z výkonu učitele či učení z vlastního výkonu. Je však vždy jasné, jaký je mezi nimi rozdíl, kdy je která metoda vhodná?

Zadavatel vzdělávání by je měl volit podle smyslu učení a cílů, jenž potřebuje naplnit a který očekává.

³ doc. Ing. CYRIL KLIMEŠ, CSc. *Metodika tvorby distančních studijních opor*. Ostravská univerzita v Ostravě, 2005.



Cvičení:

KI. 13. Zařadte jednotlivé metody (školení, konzultace, učení z výkonu učitele, učení z vlastního výkonu, koučování, trénink) do tabulky.



Tabulka č. 3

Cíl (smysl) učení	Věcný substrát učení		
	Převážně modelové (uměle vytvořené) situace	Převážně reálné (v praxi existující) situace	
		První vytváření (teoretické řešení)	Druhé vytváření (praktické řešení)
předat znalosti, dodat konkrétní řešení nebo poskytnout vzor			
předat dovednosti, posílit řešitelské schopnosti nebo poskytnout zpětnou vazbu			

Školení tedy slouží k prohlubování všeobecně známých poznatků (získaných např. samostudiem) formou ústního sdělování. Trénink použijeme tehdy, kdy potřebujeme změnit postoje, dovednosti nebo chování prostřednictvím učební zkušenosti. Konzultace použijeme tam, kde chceme získat zkušeností s praktickým problémem a na jejich základě vytvářet jeho nového teoretického řešení, workshop tamtéž pro skupinu účastníků. Koučink charakterizuje John Whitmore⁴ jako způsob pro posilování vnímání reality, vytváření a posilování odpovědnosti a sebedůvěry. Zaměřuje se na stav mysli, protože předpokládá, že znalosti má účastník dostatečné. Zařazujeme jej tam, kde potřebujeme uvolnit potenciál člověka pro překonávání bariér a tak maximalizovat jeho výkon.

Učební plán a minutový scénář

Tyto dvě pomůcky slouží k dodržování a naplňování cílů výuky co nejefektivněji. Pomáhají lektorovi při přípravě vzdělávací aktivity i při její realizaci.

Učební plán

Učební (tréninkový) plán má sloužit jako podklad pro zadavatele. Jednotlivý úsek (řádek) tréninkového plánu by neměl být kratší než půl hodina. Jedná se o osnovu školení a jsou zde zmíněna hlavní témata, která se budou školit.

⁴ WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004, 185 s. ISBN 80-726-1101-1.



Je zde důležitá přehlednost a nepřiliš velká obsáhlost tak, aby se v něm zadavatel mohl rychle orientovat a poznal, zda toto školení bude vyhovovat jeho požadavkům na cíle, popřípadě výstupy.

Při jeho sestavování je již třeba myslet na cyklus efektivního učení a nejlépe ke každému tématu tento cyklus naznačit již v učebním plánu.

Obvykle se sestává z těchto bodů:

Téma	klíčový titulek – hlavní myšlenka
Cíl	co je výsledkem učebního bloku (daného tématu)
Dotace	časová náročnost (obvykle udávaná v hodinách – min. úsek 0,5 hodiny)
Metoda	Pedagogicko-diagnostické postupy
Výstupy	konkrétní výsledek daného tématu
Pomůcky	materiály – literatura - techniky

Při sestavování učebního plánu je třeba dbát na dva hlavní body:

- 1. KDO JE ÚČASTNÍKEM – CÍLOVÁ SKUPINA**
- 2. CO JE CÍLEM ŠKOLENÍ**

Příklad

Cílová skupina: nově nastoupené administrativní pracovnice

Cíl: seznámení s prací

Téma	Cíl	Dotace	Metoda	Výstupy	Pomůcky
Úvod	představení lektora, účastníků, úvod do tématu a základní nastavení	0,5	Výklad, prezentace, diskuse	Flip očekávání	Úvodní flip, manuály
Personalistika	personální a mzdové údaje, jízdy	3	Obrácené role, brainstorming Případová studie	Myšlenková mapa základních údajů, vyplněné formuláře	Formuláře, flip, manuály, zákon o účetnictví



Mzdy	výpočet, vyúčtování, tiskové výstupy	3	Případová studie	Řešení případové studie, vypracování příkladů	Manuály, zákon o mzdě
Závěr	shrnutí, opakování, testování a zdroje	1,5	Test, diskuse, týmová práce	Desatero, flip úspěchů, vyplněné testy	Flip, manuály, stránky individuální ho rozvoje, testy

Minutový scénář

Minutový scénář je pomůcka pro lektora, popřípadě jeho hodnotitele. Pro jeho tvorbu je nutný dobře vypracovaný tréninkový plán, ze kterého se vychází. Na rozdíl od něj však má být co nejpodrobnější a jak již z názvu vyplývá, školení se do něj rozepíše po minutách. Nejdelší interval, který by se zde měl objevit je 15 minut. Obvykle jsou 5 minutové.

Neustále je třeba mít na paměti didaktické i celkové cíle školení a jednotlivé části minutového scénáře k němu směřovat. Na první pohled zde musí být vidět zachování cyklu efektivního učení se všemi čtyřmi částmi.

Dále je nutno věnovat pozornost dostatečnému množství vhodných interaktivních technik a začleňovat je tak, aby se co nejméně opakovaly a tím vtáhly účastníka co nejvíce do školení. Kromě střídání různých interaktivních technik je také třeba střídat individuální a skupinovou práci, abychom dali možnost zapojení jak submisivnějším týmovým hráčům, tak autoritativním individualistům. Nezapomínejme na Paretovo pravidlo 20/80 a dát co největší prostor účastníkům

Zkušený lektor z minutového scénáře na první pohled pozná slabá místa školení – zpravidla taková, kde se účastníci budou nudit, popřípadě ta, kde nebudou mít šanci vše stihnout.

Nejlepší způsob psaní minutového scénáře je tužkou a v průběhu školení jej korigovat tak, abychom jej po skončení měli přesně podle skutečnosti a mohli se podle něj řídit i příště.

Příklad

Čas	Téma	Cíl	Metoda	Postup	Didaktické pomůcky
9:00 – 10:30	1 den / 1. blok				
9:00 - 9:05	Přivítání	Stručné představení, stanovení pravidel	Výklad, dotazování, diskuse	Stručné představení, organizace kurzu (mobily, přestávky,	Připravený flip



				pozitivní přístup), nadepsání vizitek	
9:05 - 9:10	Teploměr	Zjištění motivace	Kolečko	Chuť a motivace do kurzu postupně (-20 až +20), zakreslovat na flip. Výrazně negativní - zjistit důvody	Flip
9:05 - 9:10	Obsah kurzu	Seznámení s tématy	Výklad, dotazování	Témata v piktogramech – hádají co to je, dopisovat	Připravený flip
9:10 - 9:20	Intuice	Představení lektora, uvědomění si nebezpečí 1. dojmu	Test, diskuse	Co to je intuice – kterým slovem jde nahradit, test, správné odpovědi, doplňující informace, 1. dojem	Papír
9:20 - 9:35	Představení	Seznámení s účastníky	Kolečko, prezentace	1min na přípravu něco zajímavého o sobě (co ostatní neví? Barvy, jídlo, koníčky...), střídavě prezentovat	
9:35 - 9:50	Týmy	Rozdělení do týmů, příprava na týmovou soutěž	Skupinová práce, prezentace	3min na přípravu – název týmu, logo, prezentace týmu (proč tento název, jaké mají týmové cíle, co chtějí, zajímavosti...)	Vizitky, kamera
9:50 - 9:55	Hodnocení	Vysvětlit princip hodnocení, ocenit kreativitu	Skupinová práce, hodnocení	Nakreslení a vysvětlení soutěžní tabulky a přidělování bodů, napsat	Flip – hodnotící tabulka
9:55 - 10:05	Cíle	Nadefinovat osobní cíle a očekávání z kurzu	Individuální práce	Vysvětlit princip (uvědomění a fixace), 1min napsat cíle na vizitku a očekávání na lístečky, postupně číst a lepit na flip	Vizitka, lístečky, flip – strom očekávání
10:05 - 10:10	Definice komunikace	Oslí můstek k tématu	Skupinová práce, brainstorming	Najít co nejvíce výrazů – co to je komunikace, kde všude se s tímto výrazem setkáváme, co to znamená. Komunikace = přenos, interpersonální komunikace = přenos myšlenek, idejí ... mezi lidmi	



10:00 - 10:20	Test verbální inteligence	Důležitost práce se slovy	Individuální práce - test	Rozdat test, poté vyhodnocení a správné odpovědi, diskuse, proč je důležité umět komunikovat	Test
10:20 - 10:30	Stránka individuálního rozvoje	Uvědomit si užítky	Individuální práce, diskuse	Vysvětlit co to je SIRKA, udělat shrnutí (obrácení flipů, diskuse), nechat sirku na stole nebo na začátku šanonu	Stránka individuálních o rozvoje

Učební texty:

Materiály používané přímo na školeních by měly podporovat probíraná témata. Účastníci a lektor s textem aktivně pracují. Texty by měly mít jasnou strukturu. Doporučujeme tyto bloky:

- Základní informace o tématu,
- Otázky k zamyšlení
- Cvičení: k prohloubení znalostí či dovedností
- Místo pro vlastní reflexi účastníka
- Pracovní prostor pro poznámky a modelová řešení
- Shrnutí, klíčové myšlenky tématu
- Poznámky pro aplikaci získaných poznatků v praxi

Všechny tyto náležitosti, učební plány, scénáře kurzů, učební texty a didaktické zázemí by měly být v kritériích výběrů dodavatelů kurzů.

System vzdělávání - Metodika kurzů

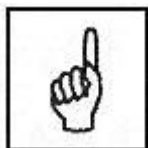
Pokusíme se vám postup ukázat na příběhu Pečlivky.

Od dodavatele vzdělávání **by si Pečlivka měla nechat předložit celkový koncept rozvojové activity**. V první části konceptu dodavatel znalý a aplikující zmíněný Kolbův cyklus učení navrhne možnosti naplnění **první fáze – jak to lidé aktuálně znají, dovedou?**

Mezi navrženými metodami tedy bude znalostní test vybraných bodů z materiálu, ve kterém má sociální služba popsány standardizované postupy, jak realizovat konkrétní službu.

Další důležitou znalostí, která se dá také testovat, je znalost pravidel, standardů, norem a služeb.

V nejjednodušší podobě může pomoci pro hodnocení dovedností strukturovaný dotazník, který metodou 360 st. vyplní účastníci kurzu, nadřízený, zástupce zákazníka (minimálně vnitřní) a třeba samotná paní Pečlivka. Dotazník se ptá na silné stránky klíčových dovedností sociálních pracovníků, případně nedostatky. Ideální je korigovat výsledky dotazníků s kompetenčním modelem organizace a hodnocením pracovníků. Dodavatel, který chce skutečně prokázat





úroveň stávajícího stavu, navrhne realizaci Development centra těch dovedností, které v dotazníku vyšly jako nejpotřebnější pro rozvoj.

V další části nabídky dodavatele se Pečlivka dočte, jakým způsobem budou účastníci seznámeni s nejlepší praxí – jak to dělají ti nejlepší? (doporučená literatura, ukázka výukových textů, důkaz odborné způsobilosti lektora, výukové filmy, zkušenost z jiných úspěšných sociálních služeb apod.).

V nabídce (učebním plánu kurzu) musí být zmínka o technikách sebehodnocení a reflexe, jak účastníci dojdou k poznání nutnosti změny stávajících používaných postupů – **jak to budu dělat?**

Na otázku **Jak mi to jde?** kvalitní nabídka učebního plánu odpovídá návrhem technik, které skutečně procvičují konkrétní dovednosti účastníků. Dodavatel ještě zmíní, že do e-learningu zařadí ty informace, které se ukázaly být v testech jako nedostatečné a účastníci je budou v tréninku potřebovat.

Když se na takovou nabídku Pečlivka pečlivě podívá, uvidí u jednotlivých témat kromě cílů odpovídajícím Colbeho cyklu také metody, které odpovídají všem **4 učebním stylům**.

Dále budou jasně popsány **evaluační techniky**, kterými se ověří posun úrovně oproti původnímu Development centru včetně kroků pro aplikaci nově získaných dovedností v běžné firemní praxi.

Takto strukturovaná nabídka se dá velmi dobře posoudit a naplnění jednotlivých bodů kontrolovat tak, aby výsledek rozvojové aktivity přinesl skutečnou změnu v chování účastníků.

Shrnutí:

Koncept metodiky výuky je zásadní s ohledem na zajištění kvality výuky a zvolení správné formy studia s ohledem na rozvíjenou znalost či dovednost.

Vyžadujte u svých dodavatelů tréninkové plány, které budou v sobě zrcadlit dodržování učebního cyklu, využívání 4 učebních stylů a používají vhodnou formu studia, tzn. prezenční či distanční, konzultace, workshop či koučink s ohledem na typ rozvíjené znalosti a dovednosti.

Správné odpovědi:

Kl. 9. Přiřadte otázky k jednotlivým fázím, určete jejich správné pořadí a vaši volbu zdůvodněte.

1. Jak to dělám? Konkrétní zkušenost:

V této fázi zjišťujeme **úroveň a potřebu** vzdělávání účastníků. Zároveň si ji silně uvědomují i oni, což je klíčové pro jejich úvodní motivaci k další fázi učení.

2. Jak to dělají ti nejlepší? Pozorování a reflexe

V této fázi poznají účastníci rozdíly mezi svou úrovní a tím, jak by to mělo být správně. Odhalí nabídku možností jak se zlepšit bez toho, aby jim někdo něco „nutil“.

3. Jak to budu dělat? Formování abstraktních pojetí a generalizace



V této fázi si účastník vzdělávání skládá jakousi „kuchařku“, ve které si určí postup, kterým se chce přesunout z úrovně, na které je, k úrovni, na kterou se chce dostat. Má možnost si „svobodně zvolit“ to, co potřebuje, o čem soudí, že přinese nejlepší efekt.

4. Jak mi to jde? Ověřování důsledků v nových situacích

Zde si vyzkoušejí, jestli jimi zvolený postup byl efektivní a vedl k výsledku. Dochází k vyzkoušení nově nabytých znalostí a dovedností a jejich aplikaci. A získají zpětnou vazbu na svůj výkon, ověří si správnost své volby.

KI. 10. Určete, k jakému učebnímu stylu účastníků směřují následující výukové aktivity:
správná odpověď - Aktivní C; Reflektivní A; Teoretický B; Pragmatický D

KI. 11. Jaké by měly být odpovědi na tyto otázky, aby distanční vzdělávání bylo přínosné a efektivní?

a) Co potřebujeme rozvíjet u účastníků?

Zkušenosti ukazují, že největší potenciál efektivity a návratnosti vložených zdrojů do e-learningu je v oblasti rozvoje vědomostí (znalostí) a naopak nízký je v oblasti rozvoje dovedností.

b) Kolik na to máme času?

Je-li očekáván „rychlý“ výsledek vzdělávání, není distanční forma tou nejvýhodnější. Nicméně doplníme-li vhodně prezenční trénink distanční přípravou můžeme, čas na prezenční rozvoj ušetřit či bude distanční rozvoj intenzivnější.

c) Kolik je účastníků?

Čím více, tím lépe (tím je návratnost investovaného času, úsilí a peněz do přípravy e-learningu vyšší)

d) Jde o jednorázový anebo opakovaný, či dokonce systematický rozvoj?

Využití e-learningu při rozvoji který se bude opakovat, zvyšuje návratnost investic, při systematickém rozvoji napomáhá přenositelnosti naučeného do praxe.

e) Které metody jsou klíčové pro konkrétní rozvoj?

Tam, kde jsou významnější pro rozvoj modelové situace, hraní rolí, případové studie (rozvoj dovedností) je e-learning méně vhodný pro náročnost či mnohdy nemožnost takové metody realizovat efektivně.

f) Jak potřebujeme poskytovat zpětnou vazbu?

Tam, kde potřebujeme slovní hodnocení, uplatňování principu „360“, dialog při zpětné vazbě (při rozvoji dovedností) je e-learning méně vhodný, tam, kde postačuje hodnocení číselné, škálové, známkové, pravda-nepravda apod. (rozvoj znalostí), je e-learning naopak vhodný.

KI. 12. Určete tři faktory z hlediska řízení e-learningového studia, které jsou nejdůležitější pro jeho efektivitu.

Mezi klíčové faktory patří dávkování obsahu podle časové kapacity účastníků, informace o časové náročnosti, cílech a výstupech vzdělávání, povzbuzování a motivace v průběhu studia, připomínání důležitých milníků, kontrola disciplíny při studiu, reakce na okamžitou potřebu a



požadavky na vysvětlení, poskytování průběžné zpětné vazby, diskuse o výsledcích a poznatcích atd.

KI. 13. Zařadte jednotlivé metody do tabulky.

Cíl (smysl) učení	Věcný substrát učení		
	Převážně modelové (uměle vytvořené) situace	Převážně reálné (v praxi existující) situace	
		První vytváření (teoretické řešení)	Druhé vytváření (praktické řešení)
předat znalosti, dodat konkrétní řešení nebo poskytnout vzor	školení	konzultace	učení z výkonu učitele
předat dovednosti, posílit řešitelské schopnosti nebo poskytnout zpětnou vazbu	trénink	koučování	učení z vlastního výkonu

Evaluace - měřitelné výstupy, hodnocení



Cíl kapitoly:

Naučit se zhmotnit výstupy vzdělávání a nadefinovat metodiku multiperspektivního hodnocení.

Nastavení systému evaluačních postupů pro kontinuální porovnávání změny kvality lidí.

Otázky:

- Proč je nutná evaluace výsledků a hodnotící zpětná vazba?
- Jak sladit požadavky na rozvoj se skutečnými potřebami?
- Je nám jasná úroveň kompetencí před začátkem vzdělávacího procesu?
- Porovnáváme změněnou kvalitu po jednotlivých etapách?

Klíčové pojmy:

Subjektivní a objektivní hodnocení, kritéria hodnocení, znalostní požadavky, výstupy vzdělávacího procesu, procesní přístup, hodnocení kompetencí, systém subjektivního a objektivního hodnocení, 360° princip hodnocení



Teoretické předpoklady – evaluace

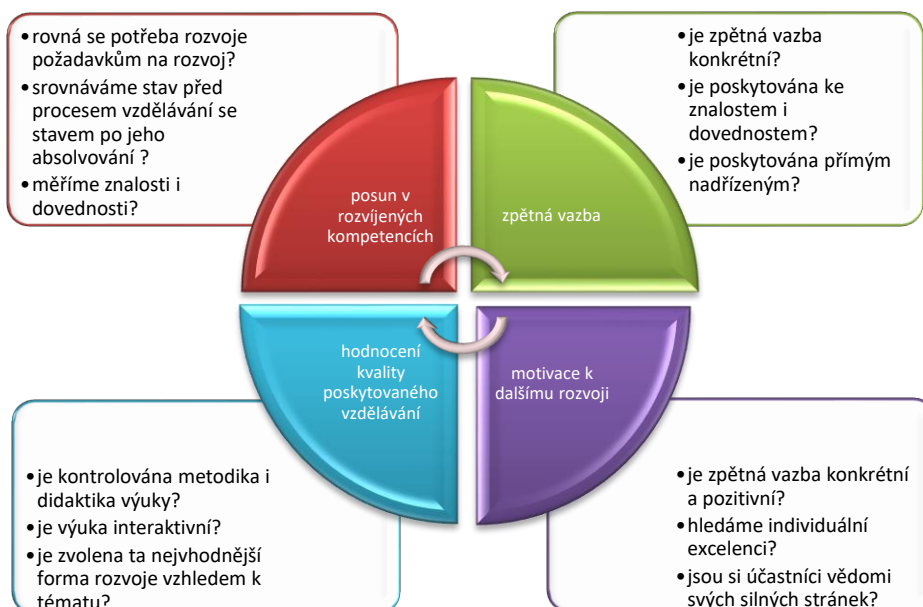
Cvičení:

KV. 1. Které kroky měla HR manažerka na mysli?



K čemu nám slouží systém hodnocení? Jaké zpětné vazby by nám měl poskytovat?

1. Prokázání posunu v rozvíjených kompetencích
2. Objektivní zpětná vazba účastníkům ohledně posunu svého rozvoje
3. Hodnocení úrovně kvality poskytovaného vzdělávání
4. Motivace účastníků k osobnímu rozvoji



Jestliže tyto 4 zpětné vazby Vám váš systém vzdělávání neposkytuje či je poskytuje nedostatečné, naplňujete následující klíčovou podmínku efektivity fungování celého procesu RLZ: Rovnájí se potřeby rozvoje také požadavkům na rozvoj a tomu, co je skutečně na kurzech rozvíjeno?

3 nejčastější nemoci sociálních služeb plynoucí z důsledku neefektivní zpětné vazby:



1. Nezáměr pracovníků o svůj osobní rozvoj, demotivace

- Čeho je to důsledek?
 - ✓ Nedostatečný **systém hodnocení**: lidé necítí potřebu ani nutnost se vzdělávat
 - ✓ Nadřízení se nezajímají o osobní rozvoj svých podřízených – lidé tak nemají potřebu se snažit



aplikovat získané znalosti a dovednosti do své
profesní praxe

2. Pracovníci namítají, že školení je jim k ničemu

- Čeho je to důsledek?
 - ✓ Dostali pracovníci zpětnou vazbu, že danou znalost či dovednost mají nedostatečnou oproti očekávanému stavu?
 - ✓ Prošli pracovníci procesem měření, aby získali zpětnou vazbu, že danou znalost či dovednost mají na nevyhovující úrovni? (např. Development centrem, testy apod.)
 - ✓ Je možné, že to, co je školené se nerovná požadavkům a skutečným potřebám!
 - ✓ Byly realizovány kroky k identifikaci skutečných potřeb vzdělávání?

3. „Školení bylo fajn, ale nedokážeme posoudit, zda z toho bude vůbec nějaký efekt...“

- Čeho je to důsledek?
 - ✓ Nedostatečně nastavený mechanismus evaluace – hodnocení a měření efektů vzdělávání, který by měl být předem s daným vzdělavatelem odladěn a odsouhlasen nadřízenými i HR manažery, např. forma testování, ověřování posun zvládnání dané znalosti či dovednosti na závěr školení, účast nadřízeného u závěrečných zkoušek, prezentací, obhajob prací apod.

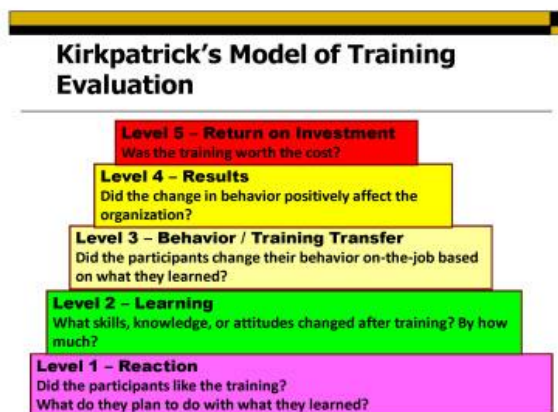
Návod na aplikaci – Evaluace



Jak na to? Jak v procesu vzdělávání nastavit správné evaluační mechanismy?

Dovolíme si konstatovat, že právě tato část, tzn. evaluace v procesu rozvoje lidských zdrojů, je ta nejvíce komplikovaná, nejméně dobře uchopená a přitom z hlediska svého významu dopadu do efektivity celého procesu RLZ jednoznačně zásadní.

Je popsána spousta postupů a rad, jak tuto problematiku pojmout. Pojdme se inspirovat tím nejjednodušším a současně tím nejgeniálnějším pojetím, a to **pyramidou učebního procesu dle Donalda L. Kirkpatrick**





Pojďme si projít jednotlivé stupně a k nim definovat vhodné metodiky evaluace:

Level 1 – SPOKOJENOST, BEZPROSTŘEDNÍ REAKCE NA ŠKOLENÍ

Jaké otázky si klademe:

- ✓ Líbilo se školení účastníkům? Jak byli spokojeni?
- ✓ Co shledali v průběhu školení za přínosné pro svou osobní či profesní praxi?
- ✓ Jak mají v plánu tyto získané znalosti a dovednosti využít ve své profesní praxi?

Level 2 – UČENÍ

Jaké otázky si klademe:

- ✓ Které znalosti, dovednosti či návyky se změnilo po absolvování školení? O kolik?
- ✓ Nastavili jsme si předem evaluační mechanismy, které nám umožní srovnání posunu? Tzn., máme srovnatelný úvodní a závěrečný test? Realizujeme úvodní Development centrum a poté závěrečné zkoušky či závěrečné DC pro srovnání, (zejména v případě rozvoje dovedností)?
- ✓ Umí účastníci získané znalosti a dovednosti využít? (např. umí použít probíranou techniku? Zná probírané učivo? ...)

Level 3 – ZMĚNA CHOVÁNÍ

Jaké otázky si klademe:

- ✓ Sledujeme změnu chování účastníků v profesní praxi?
- ✓ Kdo má změnu chování účastníků sledovat? Ví o tom nadřízený? Ví, co se školilo a čeho si vlastně má všimnout?
- ✓ Nadřízený pomáhá a podporuje pracovníky v uplatňování získaných znalostí a dovedností do jejich individuální praxe?
- ✓ Podporuje HR tuto etapu v rámci procesu vzdělávání? Tzn., realizujeme aplikační tréninky, umožňujeme vzdělavatelům náhled v profesní praxi (on job training) a následný trénink či individuální koučink podporující fixaci získaných znalostí a dovedností do jeho individuální profesní praxe?

Level 4 – VÝSLEDKY

Jaké otázky si klademe:

- ✓ Ovlivňuje změna v přístupu a chování pracovníků využívajících nové znalosti a dovednosti pozitivně dopady do fungování organizace?
- ✓ Kvantifikujete tyto efekty? Např. menší zmetkovost, ztrátovost, snížení fluktuace z oddělení či daného úseku, daná např. zlepšením komunikace, zvýšení produktivity apod.

Level 5 – NÁVRAT INVESTICE


Jaké otázky si klademe:

- ✓ Přepočítáváme efekty z úrovně 4 na finanční ekvivalent?
- ✓ Převyšuje získaná hodnota náklady na školení?



- ✓ Přenášíme know how ze školení na ostatní kolegy?
- ✓ Realizují účastníci školení mítinky o obsahu školení pro další pracovníky s cílem maximálně sdílet a rozšiřovat tyto rozvíjené znalosti a dovednosti? Násobíme tak efekt školení!
- ✓ Přenášejí pracovníci sociálních služeb své zkušenosti a znalosti na ostatní?
- ✓ Jak sdílíme profesní dobrou praxi?
- ✓ Jaké nástroje knowledge managementu ve firmě využíváme?

Cvičení:

 **KV. 2. Která fáze procesu RLZ je klíčová z hlediska naplnění těchto stupňů, tzn. která fáze procesu RLZ dle Donalda L. Kirpatricka je z hlediska měření a dosažení maximálního efektu ze vzdělávání klíčová?**

Abychom mohli měřit průběžné výsledky a dosažené výsledky, musíme nejprve precizně a velmi přesně znát to, co chceme rozvíjet a znát úroveň dané znalosti či dovednosti na jejím začátku. **Jak tedy poznat skutečné požadavky rozvoje a jejich úroveň?**

1. Je klíčové znát **kompetenční model** dané pracovní pozice:
 - Které znalosti jsou klíčové pro výkon dané pozice
 - Které dovednosti jsou klíčové pro výkon dané pozice
 - Úroveň očekávané a požadované pracovní zkušenosti či zručnosti
 - Požadované postoje pracovníků na dané pracovní pozici

Bez znalosti těchto požadovaných klíčových znalostí, dovedností, pracovních zkušeností a postojů nemůže jakékoliv realizované vzdělávání přesně odpovídat potřebám pracovníků, protože je značná pravděpodobnost, že potřebnost a úroveň potřebného vzdělávání bude odlišná

O tvorbě kompetenčního modelu podrobněji viz samostatná kapitola věnovaná tomuto tématu.

Kontrolní otázka pro Vás:

KV. 3. Kdo by se měl podílet na tvorbě kompetenčního modelu?

- a) HR útvar
- b) Management
- c) HR útvar + management
- d) HR útvar + přímý nadřízený
- e) Přímý nadřízený + HR útvar + pracovníci dané pracovní pozice
- f) Přímý nadřízený + HR útvar + pracovníci dané pracovní pozice + management

2. Jestliže známe, **CO** potřebujeme rozvíjet, měli bychom nyní znát **STÁVAJÍCÍ ÚROVEŇ** definovaných znalostí, dovedností a pracovních zručností.

- Pro testování znalostí jsou vhodné techniky: **TESTOVÁNÍ** (formou písemnou, pomocí e-learningu, ústně)





- Pro ověření úrovně zvládnání dovedností a postojů využijme technik DEVELOPMENT CENTER (které využívají případových studií, modelových situací, týmové a individuální práce, prezentace, testů, korespondenčních úkolů, videonahrávek zvládnání daných dovedností apod.),
 - Pro ověření úrovně zvládnání pracovních zručností a dovedností použijme přímo testování a ověřování na pracovišti s videozáznamem, který přesně zachytí postup práce a umožní zpětnou vazbu a rozbor celého řešení.
 - ✓ **POZOR!** Klíčovým hodnotitelem úrovně zvládnání dovedností a znalostí nemůže být externí hodnotitel, nýbrž **přímý nadřízený**, který je odborně kompetentní a oprávněný hodnotit, zda předváděná úroveň dovedností či znalostí je postačující či nikoli.
 - ✓ Současně musí být jasně definovaná **kritéria hodnocení**. Pouze takto zajistíme srovnatelnost hodnocení více stranami, srovnání v čase, sledování trendu, přepočítání na finanční hodnotu apod.
3. Jestliže známe stávající úroveň klíčových znalostí a dovedností a postojů, můžeme teprve nyní přistoupit **k plánování obsahu a náročnosti rozvoje cílové skupiny** či jednotlivců.
- Klíčovým bodem efektivity v této fázi procesu je:
 - ✓ zvolit ideální formy rozvoje pro konkrétní typ znalosti či dovednosti z hlediska efektivity učení. Více o vhodných formách a metodách rozvoje v kapitole Koncepce vzdělávání.
 - ✓ vydefinovat očekávaný posun a cílovou úroveň rozvoje
4. Teprve **v této fázi začínáme se vzdělavateli ladit systém evaluace** v průběhu vzdělávání.
- Definujme jak průběžné prvky měření posunu (průběžné dílčí testy, videozáznamy, řešení modelových situací, podávání zpětné vazby 360 apod.), tak závěrečné (v případě systematických programů – akademií), a to dle jednotlivých stupňů Kirkpatricka (viz uvedené otázky). Podrobněji o závěrečných zkouškách viz kapitola Metodika kurzů.

Proč je důležité změřeni úrovně znalostí a dovedností před zahájením vzdělávání?

1. Pracovníci si tak lépe uvědomí své dostatky a nedostatky ve znalostech a dovednostech a jsou více motivováni k jejich odstranění. V případě pracovníků, kteří vnímají, že dané vzdělávání nepotřebují, je klíčová zpětná vazba, definující konkrétní nedostatky a jejich význam pro vykonávanou práci. Pracovníci tak lépe pochopí význam připravovaného vzdělávání a výrazně tak odpadávají námitky v průběhu studia, protože lidé jsou si více vědomi, proč právě toto vzdělávání, proč právě oni a k čemu to je jim to potřebné při práci.
2. Jakmile je vzdělávání zaměřeno na to, co účastníci znají a dovedou, je efektivita přínosu vzdělávání mizivá, účastníci jsou demotivováni ztrátou času a jedná se o velmi málo efektivní využití investovaných prostředků do vzdělávání. Další stinnou stránkou je snížení důvěry v kvalitu dalšího připravovaného vzdělávání a výraznější námitky proti své účasti v něm.

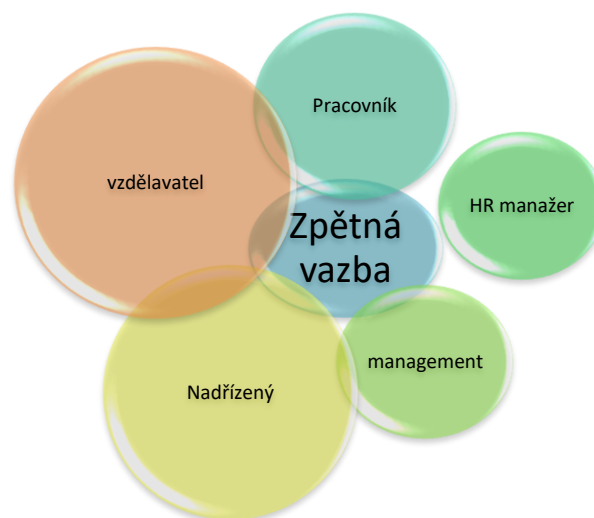


3. Pracovníci pochopí význam analýzy potřeb vzdělávání a jsou otevřenější diskusi ohledně svého rozvoje.

Kdo jsou klíčoví lidé v procesu hodnocení?

- Následující obrázek znázorňuje významnost role jednotlivých zainteresovaných stran v procesu hodnocení. Velikost každého z kruhů znázorňuje jejich významnost. Čím větší kruh, tím významnější role v procesu hodnocení efektů vzdělávání.
- Významnost role je spojena přímo úměrně také s četností zapojení do procesu hodnocení vzdělávání.

Odpovídají tyto významnosti také rolím ve Vaší firmě?



Ve většině sociálních služeb je poměr zainteresovaných stran asi takový:

Manažeři se takřka o výsledky vzdělávání nezajímají, nadřízený se zapojuje pouze do procesu hodnocení zaměstnanců, kde jsou donuceni formulovat nějaké doporučení pro další rozvoj, ale tímto vesměs jejich aktivita v procesu hodnocení efektů vzdělávání končí. Nejvíce v tomto směru se trápí HR manažeři, kteří se stále snaží prosazovat rozvojové aktivity a snaží se minimálně pracovat s první úrovní Kirkpatricka.

Avšak HR manažeři často zapomínají, že mohou **výrazněji tyto výstupy požadovat po vzdělavatelích** a jako klíčovou podmínku procesu rozvoje si společně definovat výstupy, kterými prokáží, zda se školení pracovníci posunuli v rozvoji znalostí a dovedností a o kolik.

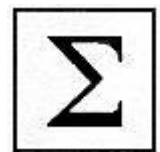
Rovněž nadřízený by měli být zapojeni do celého procesu hodnocení efektů vzdělávání, tzn. do průběhu celé pyramidy Kirkpatricka. Tzn. podávat zpětnou vazbu ohledně změny chování, změny přístupu, být podporou v uplatňování nově získaných poznatků do profesní praxe a podílet se na organizování zaškolení ostatních pracovníků pracovníky zkušenějšími a podílet se tak na budování knowledge managementu sociální služby a podporovat tak přenos dobré profesní praxe mezi všemi pracovníky.



Shrnutí:

V procesu hodnocení efektů vzdělávání jsou klíčové tyto faktory:

- Znat potřeby rozvoje, nikoli jen požadavky. Požadavky by se měly rovnat potřebám rozvoje.
- Měřit počáteční úroveň a dosaženou úroveň po ukončení procesu vzdělávání
- Zapojit do procesu hodnocení zejména přímé nadřízené a vzdělavatele
- Zvolit vhodné formy testování a ověřování znalostí a dovedností s ohledem na typ konkrétní znalosti a dovednosti
- Zaměřovat se na všechny stupně pyramidy hodnocení dle úrovní Kirkpatricka



Správné odpovědi:

KV. 1. Které kroky měla HR manažerka na mysli?

Jsou to výstupy evaluačního procesu nejčastěji ve formě development center, kde manažeři plní důležitou funkci hodnotitelů.

KV. 2. Která fáze procesu RLZ je klíčová z hlediska naplnění těchto stupňů, tzn. která fáze procesu RLZ dle Donalda L. Kirkpatricka je z hlediska měření a dosažení maximálního efektu ze vzdělávání klíčová?

Jednoznačně je to 4. a 5. fáze.

KV. 3 - správná odpověď: f)