

2025 JAK POZNÁM, ŽE DĚLÁM DOBROU EVALUACI?

Šablony zpracovala a otázky zodpoví:

Pavla Burgos
pavla@govlab.cz



Jak poznám, že dělám dobrou evaluaci vzdělávacího programu pro provázející učitele?

1. Zapojuji lidi napříč systémem (partnerství a participace)

- Neptám se jen účastníků, ale i **vedení škol, didaktiků a studentů učitelství**.
- Vytvářím **bezpečný prostor** pro otevřenou zpětnou vazbu.
- Využívám **interaktivní a dialogické metody** – např. reflektivní skupiny, trojice, vizuální metaforu, mapování změn.

2. Zjišťuji nejen dojmy, ale i smysl a pochopení (úroveň 1–2 Kirkpatrickova modelu: reakce, poznání)

- Ptám se, **jak účastníci vnímají program** – co v nich rezonovalo, co jim vadilo, co je překvapilo.
- Sleduji, **co si z programu skutečně odnášejí** – např. pomocí reflektivních výstupů, sebehodnotících otázek nebo ukázek práce.

3. Zajímá mě, co se mění v praxi účastníků (úroveň 3 Kirkpatrickova modelu: chování)

- Zjišťuji, **co účastníci skutečně zavedli nebo změnili** – a co jim v tom pomohlo nebo bránilo.
- Mapuji, **jak nově pojmají svou roli provázejícího učitele**, jak komunikují se studenty, co zkouší jinak.
- Sleduji **příklady konkrétních situací**, nejen deklarace změny.

4. Zajímá mě, co se mění i kolem účastníků (úroveň 4 Kirkpatrickova modelu: dopad)

- Ptám se studentů učitelství: do jaké míry jste se **cítili podporovaní, pochopení, zapojení?**
- Zajímá mě, zda se **posiluje kultura spolupráce** mezi školou a univerzitou.
- Sleduji **dlouhodobější trendy** – např. jestli se školní tým více věnuje mentorování, zda vznikají nové dohody, rituály nebo zpětnovazební mechanismy.

5. Neomezuji se jen na čísla a průměry

- Využívám i **kvalitativní data a příběhy**, protože často lépe vystihnou dopad na praxi.
- Nehodnotím jen „spokojenost“, ale i **nečekané výsledky, přetrvávající výzvy, nuance**.

6. Evaluace mi pomáhá program vylepšovat (procesní rovina)

- Výsledky evaluace **konkrétně ovlivňují úpravy** vzdělávacího programu.
- Sbíraná data slouží k tomu, **abych mohl upravit metody, délku, tematické zaměření, podporu účastníků**.
- **Sdílím poznatky s kolegy/lektory a společně se učíme**.

7. Mám odvahu dívat se i na věci, které nemohu změnit

- Identifikuji **širší kontext**, který ovlivňuje dopad programu (např. nastavení praxí, podmínky ve škole).

- Nebojím se popsat, že **na některé změny nemám přímý vliv** – ale vím, proč je důležité je pojmenovat.
- Využívám evaluaci i k tomu, **abych otevřel dialog s dalšími aktéry systému**.

Tabulka evaluačních fází vzdělávání provázejících učitelů

Níže najdete přehlednou tabulku se čtyřmi fázemi evaluace vzdělávacího programu pro provázející učitele podle požadavků systému vnitřního hodnocení kvality programů v systému DVPP. Ke každé fázi je uvedeno 5 příkladových otázek k evaluování, návrhy vhodných metod sběru dat a cílové skupiny (aktéry), od kterých data získávat.

Dalším podpurným materiálem pro vás může být materiál [Přehled kritérií a indikátorů pro evaluaci](#). Zároveň se můžete inspirovat [Zjednodušeným příkladem evaluačního procesu vzdělávací organizace](#).

Fáze	Otázky, na které v této fázi hledáme odpověď (příklady)	Metody sběru dat	Kdo odpovídá (aktéři)
a) Před zahájením vzdělávacího programu	- Jaká očekávání mají účastníci od programu? - S čím konkrétně chtějí účastníci ve svém provázení budoucích učitelů pohnout a jak je v tom vzdělávání může podpořit? - Jaké mají dosavadní zkušenosti s rolí provázejícího učitele? - Jak učitelé vnímají sebe sama v roli provázejícího učitele, jak o sobě jako o provázejícím učiteli přemýšlejí na začátku kurzu nebo před vstupem do něj? - Jaké bariéry vnímají při provázení studentů? - Jaká témata považují za klíčová a proč? - Jaké jsou potřeby vedoucích praxí a studentů učitelství směrem k provázejícím učitelům a jak vzdělávání může podpořit provázející učitele v jejich reflektování a naplňování?	Tripartity vzdělavatelé provázejících učitelů, vedoucí praxí/didaktici/studenti a provázející učitel diskutují nad potřebami, očekáváními, bariérami. Interaktivní vstupní dotazník s otevřenými otázkami na očekávání, obavy, motivaci (např. ve Forms nebo Mentimeteru). Mapování očekávání pomocí kartiček/lepíků nebo nástěnky (před zahájením kurzu online Miro nebo flipchart na prvním setkání), kde účastníci samostatně nebo ve dvojicích sdílí svá očekávání. Úvodní dialogové kolo – moderovaná kruhová diskuze (např. metoda Council), co si každý účastník přeje a přináší. Minirozhovory s vedením školy a didaktiky – zjistit jejich vnímání potřebných přínosů kurzu pro školu a studenty.	- Účastníci (provázející učitelé) - Vedoucí praxí / koordinátoři praxí /didaktici - Vedení škol, kde učitelé provázejí - Studenti učitelství
b) V průběhu vzdělávacího programu	- Co z programu dává smysl provázejícím učitelům pro jejich praxi? - Kde cítí PU nejistotu nebo potřebu větší podpory? - Co už z programu PU zkusil/a přenést do své práce? - Jak vnímá atmosféru a bezpečí pro sdílení a učení?	Krátké reflektivní dotazníky po každém bloku/modulu/uprostřed kurzu. Reflektivní rozhovory ve trojici – účastníci ve skupině reflektují, co se naučili, co zkouší a s čím zápasí.	- Účastníci programu - Vedení školy - Didaktici studentů učitelství

	- Vzniká dle PU během kurzu prostor pro reflexi a vlastní růst?	Mentimeter / Padlet – anonymní sběr dojmů, pocitů, nápadů po každém modulu. Záznamy reflexí účastníků – např. pracovní listy, obrázková metafora, deník (např. „moje cesta průvodce“ - záznam z každého setkání). Pozorování atmosféry a interakcí lektorem. Tripartity provázejících učitelů, vedení škol a didaktiků – jak vnímají dopady na provázející učitele a studenty.	
c) Bezprostředně po ukončení vzdělávacího programu	- Co program přinesl provázejícím učitelům a jak to využijí v praxi? - Co by doporučili změnit nebo posílit? - Jak se změnil jejich pohled na roli provázejícího učitele? - Které aktivity byly nejvíce přínosné? - Co plánují vyzkoušet při práci se studentem učitelství? - Co by mělo být tématem dalšího vzdělávání PU? Na co potřebují zaměřit pozornost/jít více do hloubky? - Cítí se PU jistěji ve své roli? Proč ano, proč ne?	Závěrečná skupinová reflexe – facilitovaná metoda (např. World Café, FishBowl, Galerie poznatků) na shrnutí zkušeností včetně lektora. Online výstupní dotazník kombinující uzavřené a otevřené odpovědi. Kreativní zpětná vazba – účastníci vybírají obrázek/tvoří koláž, který/á reprezentuje jejich učení v kurzu. Pak společně sdílejí. Společná analýza výstupů účastníků (např. plán podpory studenta, výstup z reflektivního deníku), lze i za přizvání vedoucích praxí/didaktiků či formou tripartit. Dotazníky / rozhovory se studenty učitelství – jak vnímali podporu od svého provázejícího učitele.	- Účastníci (provázející učitelé) - Lektor/lektorka programu - Vedoucí praxí / koordinátoři praxí /didaktici - Studenti učitelství

d) Alespoň 6 měsíců po ukončení programu	- Co z programu PU skutečně používají v praxi? - K čemu se zatím nedostali – a proč? - Zda a případně jak a proč se změnila jejich spolupráce se studenty? - Jaké nové posuny/výsledky jako PU u studentů vidím? - Co by si PU přáli mít k dispozici dál (follow-up)? - Co by mělo být tématem dalšího vzdělávání PU? Na co potřebují zaměřit pozornost/jít více do hloubky?	Tripartity vzdělavatelé provázejících učitelů, vedoucí praxí/didaktici/studenti a provázející učitel. Dotazníky na vedení škol – otázky na vnímaný dopad na školu, kulturu praxí a spolupráci se vzdělavateli. Krátké případové rozhovory s vybranými absolventy kurzu zaměřené na konkrétní změny v praxi. Mapování dopadů formou „Most significant change“ - Jakou nejvýznamnější změnu se účastníkům podařilo přenést do praxe a proč? Dotazníky studentů učitelství – jak se cítili podporovaní, jak hodnotí průběh praxe.	- Účastníci (provázející učitelé) - Vedoucí praxí / koordinátoři praxí /didaktici - Vedení škol - Studenti učitelství - Vzdělavatelé/lektoři
--	--	--	--

Evaluace jako nástroj učení, nikoli kontroly

Tato tabulka slouží jako praktická pomůcka pro evaluaci vzdělávacích programů určených provázejícím učitelům. Cílem není sbírat data pro data samotná, ani vytvářet nástroj kontroly, ale především posílit funkci evaluace jako prostředku k „učící se praxi“ – tedy jako příležitosti k reflexi, růstu a vylepšování vzdělávacího programu v reálném čase.

Chceme tímto povzbudit vzdělavatele a jejich partnery (vedení škol, didaktiky, samotné účastníky i studenty učitelství), aby se do evaluace zapojovali jako rovnocenní partneři, kteří společně přispívají ke zkvalitnění vzdělávání. Evaluace zde není jednorázová aktivita na konci, ale průběžný proces, který pomáhá ladit obsah i formu programu, aby co nejlépe reagoval na potřeby praxe.

Inspirace Kirkpatrickovým modelem evaluace

Využíváme rámec čtyřúrovňového **Kirkpatrickova modelu evaluace**, který rozlišuje různé roviny dopadu vzdělávání:

1. **Reakce** – Jak účastníci program vnímají? Jak se cítili? (emoční rovina, spokojenost)
2. **Poznání** – Co se naučili? Jaké nové poznatky nebo dovednosti získali?
3. **Chování** – Co skutečně změnili ve své praxi? Jak přenášejí nové poznatky do každodenní práce?
4. **Dopad** – Jaký má tato změna širší dopad – na studenty, školu, kulturu praxí, spolupráci s VŠ?

Zatímco první tři úrovně zachycují výstupy vzdělávání, čtvrtá úroveň už se zabývá jeho **reálným dopadem**. I když se na tuto úroveň někdy obtížně dosahuje, je smysluplné se k ní vztahovat – například sledováním změn v práci provázejících učitelů, ve zkušenosti studentů učitelství nebo v nastavení podpory ve školách.

Cílem tedy není mít „tvrdá čísla“ u každé úrovně, ale spíše otevřít prostor pro společnou reflexi: **Co se skutečně mění a co potřebujeme, aby se změnilo?**

Vnímání širšího kontextu je součástí kvality

Součástí kvalitní evaluace je také ochota podívat se za hranice samotného kurzu – tedy vnímat, jak vzdělávací program funguje **v reálném kontextu škol, vysokoškolských praxí a spolupráce s dalšími aktéry**.

Je v naprostém pořádku, pokud evaluace identifikuje faktory, které účastníci či lektori **nemohou přímo ovlivnit** – například časové možnosti škol, organizační kulturu, roli fakultních didaktiků. Právě pojmenování těchto vnějších podmínek může být klíčem k nalezení vhodných způsobů podpory, lepší spolupráce nebo realistických očekávání.

Cvičení k zamyšlení

K reflexi širších souvislostí analýzy a vyhodnocování evaluačních dat přispěl workshop pro vzdělavatele a lektory programu pro provázející učitele, který byl organizovaný MŠMT v rámci pokusného ověřování. Aktivita proběhla v návaznosti na požadavky systému vnitřního hodnocení kvality DVPP.

- **Účastníci se rozdělili do dvojic.** Každé dvojici byl přidělen jeden ze 4 scénářů. Jejich úkolem bylo **identifikovat klíčové problémy výsledků evaluace vzdělávacího programu, jejich možné příčiny a návrhy na řešení**, a to pouze na základě logického uvažování a zkušeností. Pak se potkali všichni se stejným scénářem, domluvili možné příčiny a návrhy, které ve dvou minutách **prezentovali** ostatním.

Scénář 1: Školení s vysokou účastí, ale nízkým dopadem

Organizujete školení pro provázející učitele. Na školení chodí hodně lidí, všichni hodnotí jeho atmosféru pozitivně, ale když se jich po půl roce ptáte, co jim školení přineslo, říkají, že skoro nic nezměnili.

Úkol: Proč se to děje? Jaká mohou být vysvětlení? Co byste změnili?

Možné příčiny:

- Účastníci chodí „z povinnosti“ nebo kvůli certifikátu, ne z vnitřní motivace.
- Obsah školení je odtržený od jejich každodenní praxe.
- Nebylo dost prostoru pro přemýšlení, jak nové poznatky uplatnit ve škole.
- Chyběla následná podpora (mentoring, sdílení po kurzu).
- Školení bylo příliš obecné, neřešilo konkrétní situace provázejících učitelů.

Možné návrhy na zlepšení:

- Zařadit na konec školení **akční plán** – co konkrétně chci zkusit jinak.
- Navázat na školení follow-up setkáním / online podporou po 1–3 měsících.
- Pracovat více s **reálnými případovými situacemi** účastníků.
- Zvážit **výběr účastníků** (např. předběžná motivace, očekávání).
- Zavést metody jako peer-learning, skupinové provázení mezi učiteli.

Možné příčiny navrhované účastníky setkání na místě:

- Hodnocení kurzu nebylo správně nastaveno. Otázky nebyly dostatečně konkrétní.
- Účastníci nemají prostředí, které by umožňovalo/podporovalo změny.
- Účastníci jsou natolik kompetentní, že se nepotřebují zlepšovat.
- Účastníci neměli cíl se posunout ve svých kompetencích, ale chtěli se setkávat a sdílet.
- Hodnotové nastavení účastníků – dobře umí metodu, ale měnit nic ve své praxi nechtějí.
- Nedůslednost v praxi – návrat k pohodlným a známým postupům.

Scénář 2: Dotazníky s průměrnými hodnoceními

Po každém školení sbíráte zpětnou vazbu formou dotazníků. Všechna hodnocení se pohybují kolem průměru, nikde žádný extrém, ale nic zásadního z toho nevyplývá. Nevíte, zda je to školení skvělé, nebo úplně k ničemu.

Úkol: Jaké faktory mohou způsobit, že hodnocení jsou „nemastná neslaná“? Jak byste upravili způsob evaluace, aby poskytovala užitečnější informace?

Možné příčiny:

- Účastníci nemají motivaci psát upřímně, dotazník berou jako formalitu.
- Dotazník je nejasný nebo příliš obecný (např. jen známky 1–5).
- Otázky nezachycují důležité dimenze jako praktické využití nebo relevance.
- Nejsou vytvořeny podmínky pro reflexi – dotazník se vyplňuje „na chodbě“.
- Chybí otevřené otázky, prostor pro osobní vyjádření.

Možné návrhy na zlepšení:

- Zařadit do evaluace i kvalitativní otázky: Co si odnášíš? Co tě překvapilo?
- Použít metody jako obrázkové asociace, emoční mapa, trojice.
- Vyčlenit čas na vyplnění dotazníku během školení s krátkou reflexí.
- Kombinovat dotazníky s jinými nástroji (např. focus group, lektorská pozorování).
- Ukázat účastníkům, že jejich zpětná vazba je využita ke změnám.

Možné příčiny navrhované účastníky setkání na místě:

- Otázky v dotazníku byly položeny příliš obecně. Nebo extrémy na škále vyžadovaly další odpověď na to, proč tak označili, tak zaškrtovali na škále tam, kde to nevyžadovalo další vysvětlování.
- Účastníci nebyli motivováni na dotazník odpovídat, brali ho jen jako povinnost.
- Dotazníky nebyly anonymní a účastníci nechtěli ani sobě, ani lektorům způsobovat žádné potíže.
- Nejasná otázka vedla k odpovědi „jak kdy“.
- Doporučili by změnu metody sběru dat a přidali by vysvětlení, jak se s daty bude dál pracovat.

Scénář 3: Rozpor mezi lektory a účastníky

Lektor tvrdí, že školení probíhá výborně a že všichni účastníci jsou spokojení. Když se ale bavíte s účastníky neformálně, říkají vám, že jim některá témata moc nedávají smysl, ale nechtěli to psát do zpětné vazby.

Úkol: Jak vysvětlit tento rozpor? Co byste doporučili jako lepší způsob sběru zpětné vazby?

Možné příčiny:

- Účastníci se bojí být upřímní z loajality nebo obav (např. známý lektor).
- Chybí anonymita nebo bezpečný prostor pro vyjádření nesouhlasu.
- Lektor vnímá atmosféru jinak než účastníci (povrchní spokojenost vs. hlubší nejistota).
- V evaluaci chybí nástroje, které odhalí nuance – např. pocit smysluplnosti, relevance.

Možné návrhy na zlepšení:

- Zajistit anonymní a bezpečný sběr dat, např. externím facilitátorem.
- Použít interaktivní a anonymní nástroje jako Mentimeter, Padlet.
- Využít nezávislé rozhovory nebo focus groups s účastníky.
- Doplnit reflexi o otázky typu: „Kde jsem měl/měla pochybnosti?“, „Co bych udělal/a jinak?“
- Povzbuzovat účastníky ke konstruktivnímu sdílení – že zpětná vazba není kritika, ale dar.

Možné příčiny navrhované účastníky setkání na místě:

- Je těžké učit učitele 😊
- Dotazníky nebyly anonymní, a tak nechtěli napsat účastníci pravdu, nechtěli sobě či lektorovi způsobovat problém.
- Důvod proč se účastnili – donucení, nebyli duchem přítomni.
- Nevěděli, co bude se zpětnou vazbou, tak jí nevěnovali pozornost.
- Lektor si v průběhu neuvědomuje, že účastníci jsou odpojení, že to nenasedá na jejich potřeby.
- Metody ve školení nebyly vhodně zvoleny, byly spíše pro jinou věkovou skupinu, v rozporu s postoji PU (např. středoškolští učitelé odmítli práci s kartičkami emocí).

Scénář 4: Spokojenost ≠ kvalita

Po školení účastníci hodnotí školení velmi pozitivně – bylo zábavné, atmosféra byla přátelská, nikdo se nenudil. Když se ale podíváte na jejich výsledky v praxi, zjistíte, že nově nabyté dovednosti skoro nepoužívají.

Úkol: Jak zajistit, aby hodnocení školení neodráželo jen subjektivní dojem, ale i skutečný přínos pro praxi?

Možné příčiny:

- Školení je zábavné, ale chybí transfer do praxe – „inspirace bez ukotvení“.
- Neprobíhá hlubší reflexe, jak získané dovednosti zakotvit.
- Účastníci nejsou vedeni k plánování změny nebo zkoušení nového.
- Chybí zpětná vazba po kurzu – program se nevrací k dopadu.

Možné návrhy na zlepšení:

- Pracovat s **Kirkpatrickovou úrovní 3 a 4**: zavést sledování změn v praxi po několika měsících.
- Vytvářet **akční plány, vlastní cíle**, které si účastníci sami definují.
- Zařadit reflexi o tom, **co budu dělat jinak, s kým to proberu, kdy to zkusím**.
- Spolupracovat s vedením škol nebo didaktiky na podpoře přenosu do praxe.
- Získávat zpětnou vazbu **od studentů učitelství**, kteří byli provázeni.

Možné příčiny navrhované účastníky setkání na místě:

- Špatné zaměření na spokojenost/nespokojenost, ne na dopady.
- Nebyly využity jiné metody sběru dat (např. pozorování činnosti provázejících učitelů).
- Nebyly aplikovány praktické úkoly, kde by se prokázalo, jestli se něco naučili.
- Nemají podmínky k využívání dovedností, které se naučili.
- Doporučili by do kurzu zavést už v průběhu praktické úkoly, kde by se nové dalo aplikovat.

ŠABLONA: PLÁN EVALUACE VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU

Tento formulář slouží jako praktický podklad pro vytvoření jednoduchého, ale smysluplného plánu evaluace vzdělávacího programu. Pomáhá promyslet klíčové otázky a zapojit evaluaci jako nástroj učení, ne kontroly.

1) Identifikační údaje o programu

Co je to za program? Kdo ho realizuje a pro koho je určen?

- **Název vzdělávací instituce:**
 - **Název vzdělávacího programu:**
 - **Cílová skupina (např. provázející učitelé, ředitelé):**
 - **Délka a struktura programu (počet hodin, bloků):**
 - **Lektor/lektorský tým:**
-

2) Teorie změny programu

Jaké změny chceme u účastníků docílit? Jak se pozná, že program měl smysl a dosáhl svých cílů?

Návodné otázky:

- Co se mají účastníci naučit nebo změnit ve své praxi?
- Jaký je vztah mezi tím, co děláme v programu, a tím, co se má změnit?
- Kdo další by měl pocítit dopad programu (např. studenti, škola)?

Vyplňte:

.....
.....

3) Evaluační otázky

Na co se potřebujeme zeptat, abychom zjistili, jestli program opravdu pomáhá dosahovat změny?

Návodné otázky:

- Co se potřebujeme dozvědět, abychom zjistili, zda program naplňuje svou teorii změny?
- Jaké změny chceme sledovat u různých aktérů (např. učitelé, studenti, vedení škol)?
- Na které aspekty změny se chceme zaměřit (postoje, dovednosti, chování, spolupráce...)?

Vyplňte:

1.
2.

3.

4) Metody sběru dat a zapojení aktéři

Jak a kdy budeme zjišťovat odpovědi na otázky? Koho se budeme ptát?

Návodné otázky:

- Budeme používat rozhovory, skupinovou reflexi, pozorování, sebeevaluační deníky, dotazníky, kreativní způsoby zpětné vazby?
- Kdy se sběr dat bude dít? (před, během, po, s odstupem)
- Zapojíme i vedení škol, studenty, didaktiky?

Vyplňte:

Metoda sběru dat	Kdy bude provedena	Koho se týká
------------------	--------------------	--------------

5) Harmonogram evaluace

Jak si naplánujeme evaluaci v čase?

Návodné otázky:

- Kdy bude která fáze evaluace (příprava, sběr dat, vyhodnocování, reflexe a změna)?
- Kdo za ni bude zodpovědný?
- Jak budeme sebraná data vyhodnocovat a sdílet?

Vyplňte:

Fáze / Aktivita / Termín / Období / Odpovědná osoba / Tým

Pokud budete plán přizpůsobovat, nezapomeňte uvést změny ve Zprávě z evaluace. Hlavním smyslem je, aby evaluace byla užitečná pro vás a vaše další rozhodování o podobě programu.