

Analýza vzdělávacích potřeb – zdroje, oblasti, kritéria indikátory (průvodce studiem)

Hana Bartoňková

Úvod

Vážené studentky, vážení studenti,
dostává se vám do rukou studijní text k prezenční části výuky věnované analýze vzdělávacích potřeb. Předmětem bude seznámení se zdroji a oblastmi analýzy vzdělávacích potřeb. Budeme se věnovat i postupu při analýze vzdělávacích potřeb.

Studijní cíle

Na konci tohoto textu:

- Budete vědět, kde můžeme hledat zdroje informací potřebných pro analýzu vzdělávacích potřeb.
- Budete znát portfolio možných zdrojů, které je vhodné využít při analýze vzdělávacích potřeb (na úrovni vnějšího i vnitřního prostředí organizace).
- Budete schopni stanovit oblasti, kritéria a indikátory pro analýzu vzdělávacích potřeb u vybrané cílové skupiny.

Průvodce textem

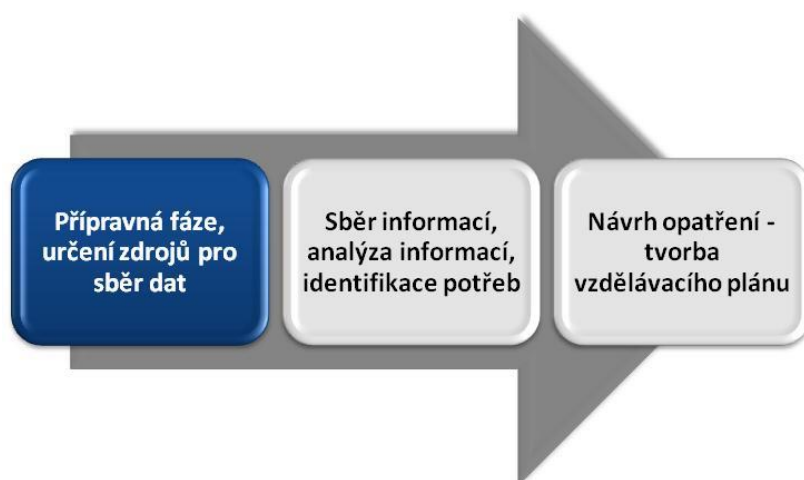
*V tuto chvíli byste měli mít přehled o základní terminologii (potřeba, požadavek atd.) a kontextu analýzy vzdělávacích potřeb. Nyní se tedy posuneme k hledání odpovědi na otázku, **odkud bychom měli čerpat informace pro analýzu vzdělávacích potřeb**. Pro větší názornost si proces analýzy vzdělávacích potřeb včleníme do kontextu vzdělávání v organizaci.*

Podpora moderních trendů ve vzdělávání v pregraduální přípravě budoucích pedagogických pracovníků na Univerzitě Palackého v Olomouci

1. Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb

Nacházíme se tedy v první fázi procesu analýzy vzdělávacích potřeb:

Obrázek 1: Fáze 1 analýzy vzdělávacích potřeb



S jistým zjednodušením můžeme říci, že vzdělávací potřeby mohou vzniknout ve dvou základních situacích:

- Nastane-li změna **ve vnějším prostředí** organizace (změna legislativy, nástup nového konkurenta, expanze na nový segment trhu atd.).
- Nastane-li změna **ve vnitřním prostředí** organizace (ve vizi, ve strategii, v organizační struktuře, v technologii atd.).

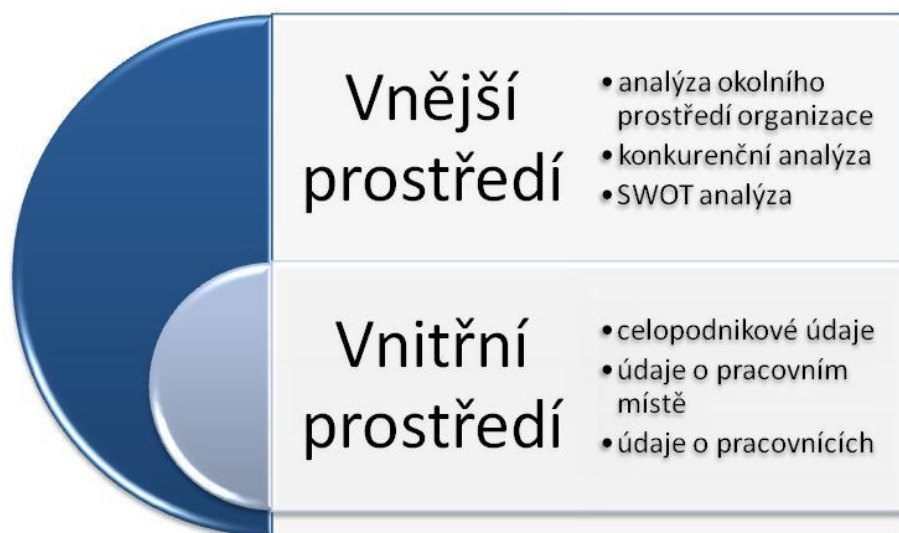
Zdroje pro analýzu si tak můžeme (analogicky s předchozím vymezením) rozlišit ve dvou základních úrovních:

- na úrovni vnějšího prostředí
 - analýza okolního prostředí organizace
 - konkurenční analýza
 - SWOT analýza (ta zasahuje už i do vnitřního prostředí – viz níže)
- na úrovni vnitřního prostředí, kde můžeme dále analyzovat tři skupiny údajů:
 - celopodnikové údaje

Podpora moderních trendů ve vzdělávání v pregraduální přípravě budoucích pedagogických pracovníků na Univerzitě Palackého v Olomouci

- údaje o pracovním místě
- údaje o pracovníkovi

Obrázek 2: Úrovně zdrojů pro analýzu potřeb



Průvodce textem

Volba konkrétního zdroje (a podotýkám, že byste měli vždy využít kombinaci více zdrojů a mít vždy zastoupeny všechny úrovně analýzy) závisí vždy na konkrétní situaci. Proto si zde představíme pokud možno co nejširší portfolio zdrojů vždy pro danou úroveň analýzy. Dobrá rada nad zlato zní: využijte z tohoto portfolio vždy maximum zdrojů, které máte k dispozici, nebo které můžete získat.

Vnější prostředí

Na úrovni vnějšího prostředí jde nejčastěji o (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001):

- analýzu okolního prostředí organizace
- konkurenční analýzu
- SWOT analýzu

Podpora moderních trendů ve vzdělávání v pregraduální přípravě budoucích pedagogických pracovníků na Univerzitě Palackého v Olomouci

Je třeba však poznamenat, že vnější prostředí analyzujeme v tomto kontextu vždy pro potřeby situace v dané firmě. Znamená to tedy, že v této úrovni analýzy se často prolínají faktory vnějšího i vnitřního prostředí firmy – typické je to např. u SWOT analýzy.

Vnitřní prostředí

Představili jsme si základní typy analýz, resp. zdrojů, které nám mohou poskytnout informace o vnějším prostředí firmy. Nyní se tedy zaměříme na ty, které nám mohou poskytnout informace o vnitřním prostředí firmy a které představují opravdu nezbytné pole pro sběr dat v rámci analýzy vzdělávacích potřeb.

Průvodce textem

Navíc některé typy zdrojů informací z vnitřního prostředí pro nás mohou představovat současně i velmi užitečné nástroje pro samotnou analýzu vzdělávacích potřeb.

Zdroje informací vycházející z vnitřního prostředí firmy si tedy můžeme rozdělit do tří skupin (Koubek, 1995; Armstrong, 2002):

1. Celopodnikové údaje
2. Údaje o pracovním místě
3. Údaje o jednotlivých pracovnících

Otázka k zamyšlení

Ještě než se na zdroje patřící do těchto tří skupin údajů podíváme podrobně, zkuste najít dva zdroje ke každé skupině údajů, které můžeme využít při analýze vzdělávacích potřeb:

Celopodnikové údaje:.....

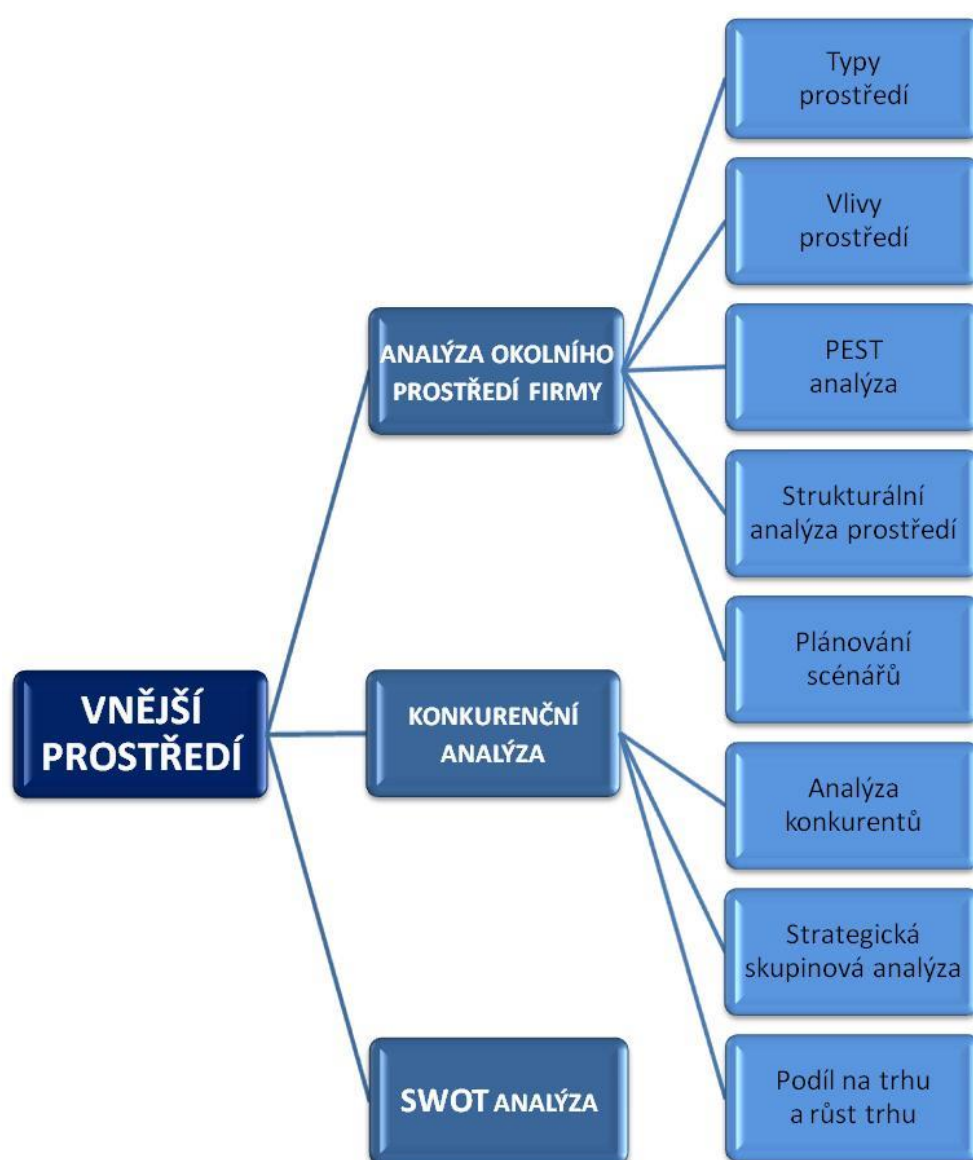
Údaje o pracovním místě:.....

Údaje o pracovníkovi:.....

Podpora moderních trendů ve vzdělávání v pregraduální přípravě budoucích pedagogických pracovníků na Univerzitě Palackého v Olomouci

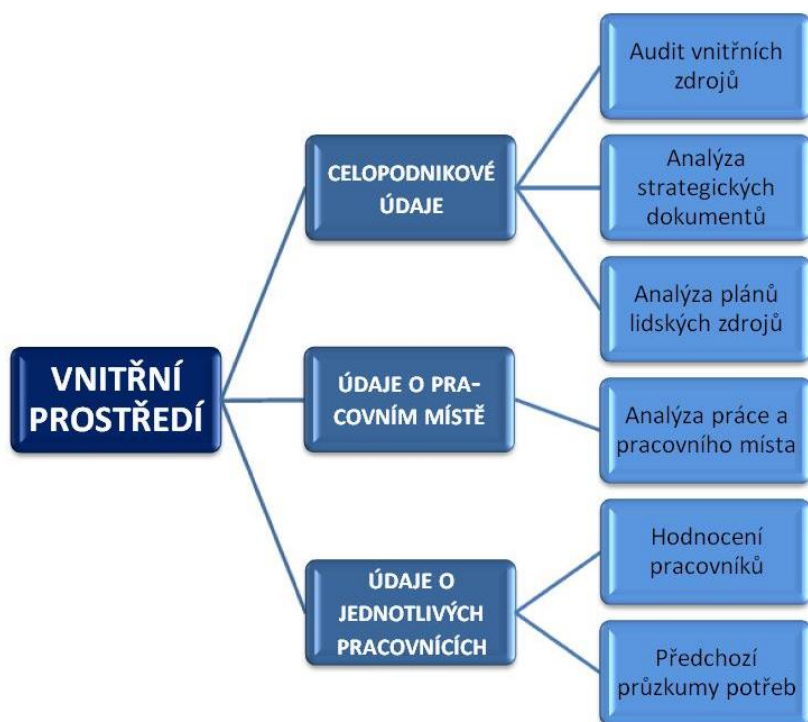
Nemáme zde v tuto chvíli dostatek prostoru na podrobný rozbor jednotlivých zdrojů, věnovali jsme se jim podrobněji na přednášce, nyní zůstaneme u grafického přehledu, který představuje portfolio možných zdrojů.

Obrázek 31: Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb – vnější prostředí



Podpora moderních trendů ve vzdělávání v pregraduální přípravě budoucích pedagogických pracovníků na Univerzitě Palackého v Olomouci

Obrázek 4: Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb – vnitřní prostředí



Otázka k zamyšlení

Pokuste se nyní zdroje pro analýzu potřeb uvedené v předchozím textu rozdělit dle toho, zda je o reaktivní či proaktivní potřeby. Uveďte alespoň 4 zdroje pro reaktivní potřeby a 4 pro proaktivní. Svůj výběr argumentujte.

Reaktivní potřeby:

1.
2.
3.
4.

Proaktivní potřeby:

1.
2.
3.
4.

2. Plán analýzy vzdělávacích potřeb

Průvodce textem

Ve chvíli, kdy přemýšlíme nad zdroji pro analýzu vzdělávacích potřeb, tak již vlastně začínáme vytvářet plán analýzy vzdělávacích potřeb. Čím lépe si plán, či - chcete-li - projekt analýzy vzdělávacích potřeb připravíte, tím snadněji se vám bude analýza realizovat (přičemž ale nezastíráme, že i s dobře připraveným plánem je to celkem těžký úkol ☺), nicméně dobře připravený plán analýzy vzdělávacích potřeb z ní nedělá nahodilou záležitost, u které se nejasnost v postupu může výrazně negativně podepsat na její efektivitě, validitě i reliabilitě, resp. spolehlivosti.

Mezi základní otázky, které bychom si měli položit (a také si na ně odpovědět) při plánování analýzy vzdělávacích potřeb, patří (Brázdová 2007, s. 17):

- Co?
- Proč?
- Kdo?
- Kdy?
- Kde?
- Jak?
- Za kolik?

Obrázek 5: Plán analýzy vzdělávacích potřeb – otázky



Podpora moderních trendů ve vzdělávání v pregraduální přípravě budoucích pedagogických pracovníků na Univerzitě Palackého v Olomouci

Na tyto otázky byste si tedy měli vždy odpovědět předtím, než začnete analýzu vzdělávacích potřeb realizovat, event. si je v ideálním případě zpracovat do podoby projektu, či plánu – ten je obvykle nezbytně nutný zvláště v situaci, kdy realizujete analýzu vzdělávacích potřeb na zakázku v rámci outsourcingu pro nějakou firmu.

Co?

Při hledání odpovědi na tuto otázku jde především o rozhodnutí, **který druh analýzy budeme realizovat**, tzn., zda komplexní analýzu, či zda se zaměříme na klíčové otázky, či výkonnostní problémy. Vedle toho je nezbytnou součástí této fáze plánu analýzy vzdělávacích potřeb také určení toho, **z jakých zdrojů informací budeme čerpat**. Odpověď na tuto otázku nám tak vyústí ve formulaci **cílů a zdrojů analýzy potřeb**.

Proč?

V tomto kroku hledáme odpověď na otázku, **k čemu** má naše analýza sloužit. Jde tedy v podstatě o to, zda analýzu realizujeme pro vyřešení výkonnostních problémů, či z důvodu odhadu budoucích potřeb. Tzn., zda analýzu realizujeme v rámci **reaktivního** či **proaktivního** přístupu. Součástí tohoto kroku může rovněž být odpověď na otázku, zda jde spíše o potřeby organizace (event. managementu či systému řízení lidských zdrojů), či zda jde o konkrétní problém jednotlivců. Tzn., zda jde spíše o organizační či individuální potřeby, event. o jejich kombinaci.

Kdo?

Odpověď na tuto otázku si můžeme rozdělit do dvou hlavních okruhů.

1. Ten první se týká **toho, kdo bude analýzu provádět**.
2. Ten druhý se týká **toho, kdo představuje cílovou skupinu** pro analýzu potřeb.

Kdy?

Zde si můžeme odpověď opět rozdělit do dvou okruhů:

Podpora moderních trendů ve vzdělávání v pregraduální přípravě budoucích pedagogických pracovníků na Univerzitě Palackého v Olomouci

1. Jak bude vypadat **časový harmonogram celého procesu analýzy potřeb**? Tzn., v jakých termínech mají být splněny jednotlivé úkoly, kroky a činnosti; které činnosti na sebe navazují, které se případně časově překrývají atd.
2. **Kdy budeme analýzu přímo realizovat**? Tzn., kdy budeme potřeby zkoumat, kdy se budeme ptát cílové skupiny, ke kterému datu budeme potřebovat příslušné firemní dokumenty, které pro nás představují zdroj informací atd. Odpověď na tuto otázku se nutně musí odvíjet od alespoň předběžné charakteristiky cílové skupiny.

Kde?

V rámci této otázky je bližší vysvětlování celkem zbytečné. Jde o vymezení místa, prostoru, kde budeme analýzu provádět. To se musí odvíjet od charakteristiky cílové skupiny a od odpovědi na všechny předchozí (a i následující) otázky. Součástí tohoto kroku může být i specifikace toho, kde budou řešeny jednotlivé dílčí činnosti a úkoly v rámci procesu analýzy potřeb (to se bude týkat opět spíše rozsáhlejších projektů).

Jak?

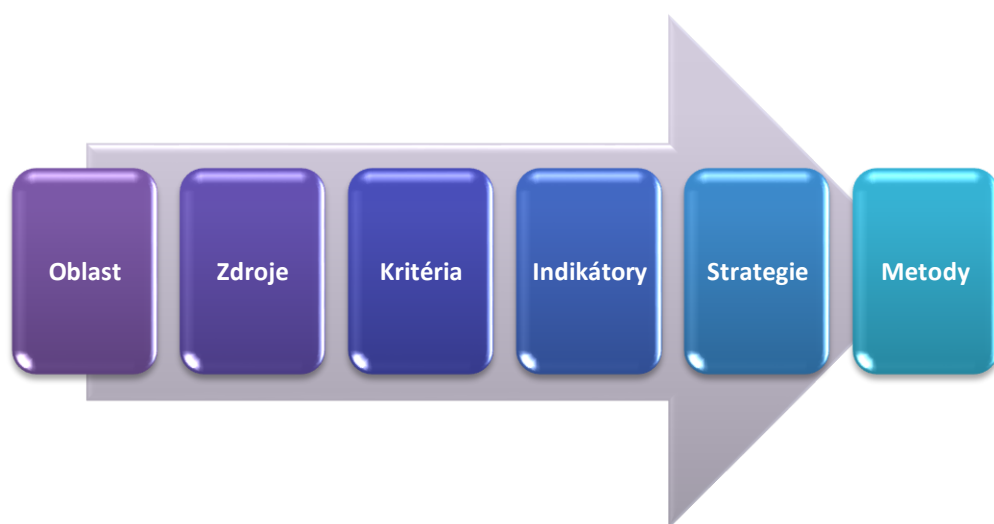
Odpověď na tuto otázku je v procesu plánování a následné realizace analýzy vzdělávacích potřeb zcela klíčová a odpověď na ni se nám promítne výrazně do všech dalších kroků. Jedná se zde o metodologickou, metodickou a často i technickou stránku procesu analýzy vzdělávacích potřeb. V rámci této otázky jde o stanovení základního logického postupu prací a způsobu zpracování informací:

- specifikaci kritérií a indikátorů pro analýzu
- volbu vhodné diagnostické strategie
- návrh vhodných metod a technik,
- stanovení charakteristiky výstupu

V podstatě můžeme v souvislosti s předchozím textem říci, že při hledání odpovědi na tuto otázku jde o specifikaci těchto bodů:

Podpora moderních trendů ve vzdělávání v pregraduální přípravě budoucích pedagogických pracovníků na Univerzitě Palackého v Olomouci

Obrázek 6: Postup analýzy vzdělávacích potřeb



Průvodce textem

Oblasti a zdroje jsme zde již zmínili. Krátce se zastavíme u kritérií, indikátorů a u volby strategie pro diagnostiku vzdělávacích potřeb. Metody analýzy vzdělávacích potřeb jsou pak předmětem samostatné přednášky.

Kritéria

- určují kvalitu ve zvolené oblasti
- charakterizují **žádoucí stav**
- každé kritérium se skládá z několika subkritérií
- kritéria umožňují následně zvolit indikátory

Indikátory

- představují „vodítko“, pomocí kterého bude úroveň dosažených cílů prokazatelná
- bývají zpravidla pozitivně formulovány
- určují přesný **popis žádoucí kvality**
- **měřitelné údaje vypovídající o současném stavu sledovaného jevu**
- něco, co se dá přímo dosledovat, nebo zjistit

Podpora moderních trendů ve vzdělávání v pregraduální přípravě budoucích pedagogických pracovníků na Univerzitě Palackého v Olomouci

Indikátory musí být uvedeny do kontextu, do souvislostí a mají poskytovat zpětnou vazbu. Správně zvolené indikátory naznačují, která metoda, nástroj či technika bude nejvhodnější pro získání potřebných informací.

Otázka k zamyšlení

Podívejte se do centrální databáze kompetencí <http://kompetence.nsp.cz/> a pokuste se u vybraných kompetencí odlišit kritéria a indikátory.

Volba strategie

V zásadě jde o dvě stěžejní možnosti – kvalitativní, či kvantitativní výzkumná strategie. V kontextu diagnostiky vzdělávacích potřeb se hovoří o strategii edumetrické a kazuistické (Pirohová, 2008). Edumetrická strategie vychází z premisy, že všichni mají v podstatě stejné dispozice, jen je mají různě rozvinuté a mají je v různých kombinacích a tyto rozdíly se dají měřit. Nejčastěji jde tedy o kvantitativní určení (v rámci analýzy vzdělávacích potřeb se využívají často např. stupnice, škály – viz např. škály na měření úrovně kompetencí). Zde můžeme pracovat s metodami jako je např. standardizované pozorování, posuzovací škály, testy, škály pro měření úrovně kompetencí (viz např. Hennessy-Hicks dotazník). Kazuistická strategie je orientovaná na případ – pozornost se věnuje tomu, co je specifické, zvláštní pro každého diagnostikovaného jedince. Jde spíše o kvalitativní pohled na jedince a využívají se např. tyto metody: rozhovor, pozorování, analýza produktů účastníků vzdělávání, případové studie atd.

Za kolik

Ze všech odpovědí na výše uvedené otázky, tzn. ze stanovených cílů, časového harmonogramu, rozsahu a postupu prací, počtu řešitelů a dalších informací získáme podklady pro kalkulaci nákladů na realizaci analýzy vzdělávacích potřeb (Brázdová, 2007, s. 18). Stejnou otázku (tzn. „Za kolik?“) musíme poté nutně řešit i při přípravě vzdělávací akce, která bude následovat po zpracování výstupů analýzy vzdělávacích potřeb.

Podpora moderních trendů ve vzdělávání v pregraduální přípravě budoucích pedagogických pracovníků na Univerzitě Palackého v Olomouci

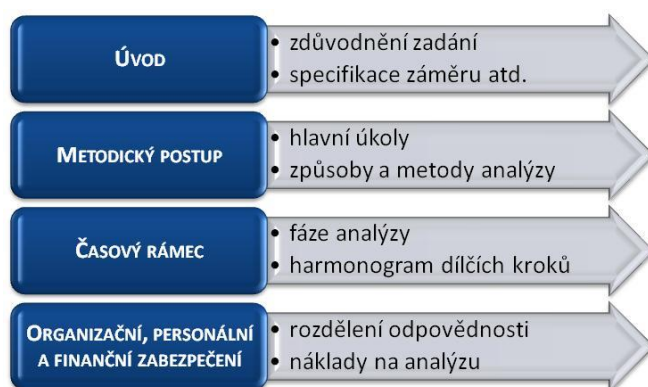
Průvodce textem

Stojí jistě za zmínku, že v podstatě ty stejné otázky (ovšem se zaměřením na cílovou skupinu, na obsah, metody atd. u příslušné vzdělávací akce) musíme řešit při plánování konkrétní vzdělávací aktivity, tzn. při sestavování projektu vzdělávací akce, což je etapa, která následuje poté, co analyzujeme vzdělávací potřeby a rozhodneme, které z nich jsou řešitelné vzděláváním.

Odpovíme-li si v rámci procesu plánování analýzy vzdělávacích potřeb na výše uvedené otázky, jsme schopni zpracovat tzv. „**prováděcí projekt analýzy vzdělávacích potřeb**“. Ten může obsahovat např. tyto části (Brázdová, 2007, s. 18):

- **Úvod** – zdůvodnění zadání, specifikace záměru a důvodů, proč máme analýzu vzdělávacích potřeb realizovat
- **Metodický postup** – hlavní úkoly, způsoby a metody plánované analýzy vzdělávacích potřeb
- **Časový rámec dílčích kroků** – časový harmonogram rozdělený na přípravnou etapu, etapu získávání podkladů, etapu analytické činnosti, tj. zpracování podkladů, etapu zpracování výsledků a jejich interpretace, vč. návrhů na opatření v oblasti realizace vzdělávacích aktivit atd.
- **Organizační, personální a finanční zabezpečení** procesu analýzy vzdělávacích potřeb

Obrázek 7: Prováděcí projekt analýzy vzdělávacích potřeb



Podpora moderních trendů ve vzdělávání v pregraduální přípravě budoucích pedagogických pracovníků na Univerzitě Palackého v Olomouci

Doporučená literatura:

- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání – strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.
- Belcourt, M., & Wright, P. C. (1998). *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada.
- Brázdová, Z. (2007). *Analýza vzdělávacích potřeb*. Brno: CCS.
- Buckley, R. & Caple, J. (2004). *Trénink a školení*. Brno: Computer Press.
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada.
- Hroník, F. (2005). *Poznejte své zaměstnance – vše o Assessment Centre*. Brno: ERA.
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.
- Ingenkamp, K. (1990). *Geschichte der Pädagogischen Diagnostik I*. Weinheim: Dt. Studien Verlag.
- Jarvis, P. (1983). *Adult and Continuing Education: Theory and Practice*. London: Croom Helm.
- Jarvis, P. (2004). *Adult Education and Lifelong Learning: Theory and Practice*. 3. vyd. London: Taylor & Francis.
- Knowles, M. S., Holton III. E. F., & Swanson, R. A. (2015). *The Adult Learner*. 8. vyd. London: Routledge.
- Kubeš, M., Spillerová, D. & Kurnický, R. (2004). *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada.
- Kubeš, M. & Šebestová, L. (2008). *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada.
- Morgan, D. L. (2001). *Ohniskové skupiny jako metoda kvalitativního výzkumu*. Boskovice: Albert.
- Mužík, J. (2004). *Androdidaktika*. Praha: ASPI.
- Palán, Z. (2002). *Výkladový slovník Lidské zdroje*. Praha: Academia.
- Pirohová, I. (2008). *Andragogická diagnostika*. Prešov: Akcent.
- Plamínek, J. & Fišer, R. (2005). *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada.

Podpora moderních trendů ve vzdělávání v pregraduální přípravě budoucích pedagogických pracovníků na Univerzitě Palackého v Olomouci

- Poláchová Vašátková, J. (2010). *Úvod do pedagogické evaluace a jejích metod*. Olomouc: VUP.
- Průcha, J. (2009). *Přehled pedagogiky: Úvod do studia oboru*. 3. vyd. Praha: Portál.
- Prusáková, V., et al. (2010). *Analýza vzdělávacích potřeb dospělých*. Banská Bystrica: Pedagogická fakulta UMB Banská Bystrica.
- Rabušicová, M., & Rabušic, L. (2008). Dospělí v neformálním vzdělávání In Rabušicová, M., & Rabušic, L. *Učíme se po celý život? O vzdělávání dospělých v České republice*. (s. 61–75). Brno: Masarykova univerzita.
- Rogers, J. (2007). *Adults Learning*. 5. vyd. Buckingham: Open University Press.
- Starý, K., Laufková, V., a kol. (2016). *Formativní hodnocení ve výuce*. Praha: Portál.
- Švaříček, R. Šedlová, K., a kol. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.
- Veteška, J. & Tureckiová, M. (2008b). *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada.
- Veteška, J. & Tureckiová, M. (2008a). *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. Praha: UJAK.
- Vodák, J. & Kucharčíková, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada.