

Analýza vzdělávacích potřeb – přístupy, metody a nástroje (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 s přístupy a typy analýzy vzdělávacích potřeb a volba vhodných metod identifikace vzdělávacích potřeb. Pro konkrétnější náhled si text začleníme do kontextu vzdělávání v organizaci.

Studijní cíle

Na konci této kapitoly:

- Dokážete rozlišit tři hlavní druhy analýzy vzdělávacích potřeb a charakterizovat je z hlediska účelu analýzy.
- Budete znát základní portfolio metod a technik analýzy vzdělávacích potřeb dle kritérií pro jejich členění.
- Dokážete specifikovat nejčastěji užívané metody a techniky analýzy vzdělávacích potřeb a na základě jejich charakteristiky je vhodně zvolit v dané situaci.

Průvodce textem

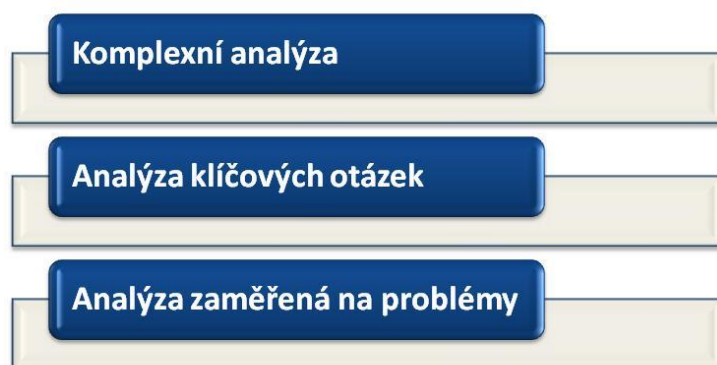
V tuto chvíli předpokládáme již základní povědomí o hlavních termínech a kontextu analýzy vzdělávacích potřeb. Víme také, odkud můžeme čerpat informace pro analýzu vzdělávacích potřeb. Nyní se podíváme na to, jak postupovat při analýze vzdělávacích potřeb, jaké druhy analýzy vzdělávacích potřeb rozlišujeme a na které otázky bychom si měli odpovědět předtím, než zrealizujeme analýzu vzdělávacích potřeb. Pro snadnější představu a konkretizaci zaměření budeme na proces analýzy vzdělávacích potřeb nahlížet v kontextu vzdělávání v organizaci.

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

1. Druhy analýzy vzdělávacích potřeb

Rozlišení tří hlavních typů analýzy vzdělávacích potřeb nám může výrazně pomoci ještě předtím, než se do analýzy pustíme. Obvykle totiž nemáme dostatek času či financí na to, abychom prováděli analýzu vzdělávacích potřeb napříč celou firmou. V tu chvíli je naším úkolem (event. úkolem top managementu) zredukovat potenciálně analyzované oblasti. V zásadě se tedy můžeme setkat v této souvislosti se třemi typy analýz: **komplexní analýza**, **analýza klíčových otázek** a **analýza zaměřená na problémy**.

Obrázek 1: Druhy analýzy vzdělávacích potřeb



Otázka k zamyšlení

Pokud jsme nuceni provést redukci analyzovaných oblastí, na základě čeho bychom tuto redukci měli provést? Co rozhodne o tom, které oblasti budeme analyzovat a které ne?

1.1 Komplexní analýza

Tento přístup se zaměřuje na zkoumání všech aspektů dané firmy, event. dané profese, či pozice. Záměrem zde je vytvoření úplného a detailního seznamu či záznamu o každém úkolu a podúkolu, z nichž se spolu se znalostmi, dovednostmi a přístupy potřebnými pro efektivní výkon dané pozice ve firmě skládá (ideálně všech pozic napříč firmou). Je zřejmé, že tento

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

přístup je nákladný a časově náročný, proto je vhodné stanovit si kritéria, která musejí být splněna pro realizaci tohoto typu analýzy potřeb.

Otázka k zamyšlení

Co podle vás může být takovým kritériem?

1.2 Analýza klíčových otázek

Jak už napovídá název, jde v tomto druhu analýzy především o identifikaci a podrobné zkoumání klíčových, resp. základních otázek týkajících se dané pozice. Tento přístup se využívá např. u manažerských pozic, kde náplň práce sestává z mnoha úkolů, z nichž ne všechny jsou stejnou mírou podstatné pro výslednou efektivitu výkonu (Buckley & Caple, 2004).

Kromě toho může být s úspěchem využita např. u profesí a pozic, u kterých se mění obsah nebo zaměření, což vede k ustanovení nových klíčových úkolů a k nutnosti identifikace potřebných znalostí, dovedností a nových výkonnostních standardů, či kritérií.

Průvodce textem

Tato problematika souvisí úzce s kompetenčními modely a jejich typy. Výstupem analýzy klíčových otázek může totiž být podklad pro vytvoření kompetenčního modelu. Ten může následně sloužit jak pro přípravu vzdělávacích a rozvojových aktivit, tak třeba pro hodnocení či výběr pracovníků.

1.3 Analýza zaměřená na problémy

Otázka k zamyšlení

Rozlišujeme reaktivní a proaktivní přístup k analýze vzdělávacích potřeb. Dokázali byste říci, o který přístup jde v tomto druhu analýzy? Pokuste se to odhadnout jen na základě názvu tohoto druhu analýzy.

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

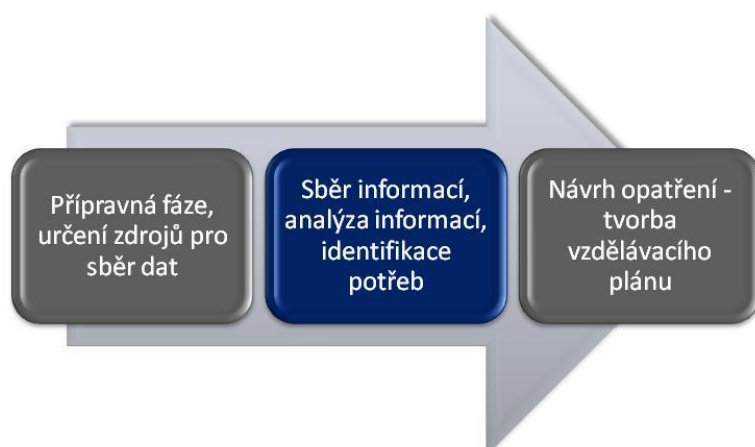
Pokud jste na předchozí otázku odpověděli, že jde o reaktivní přístup ke vzdělávání, odpověděli jste zcela správně. Právě tento druh analýzy, tedy analýza zaměřená na problémy, nám pomáhá rozšířit reaktivní přístup ke vzdělávání. Pozornost se zde nezaměřuje ani na celek ani na všechny zásadní klíčové úkoly, ale **na aspekty současného výkonu, který se pohybuje pod úrovní normy** (Buckley & Caple, 2004). V podstatě zde tedy jde o identifikaci a odhalení příčin výkonnostních problémů. Ty se mohou projevit v činnostech vykonávaných pracovníkem, v kvalitě a množství vyrobených produktů či služeb nebo na dalších ukazatelích, jakou jsou např. čas potřebný pro vykonání nebo naučení se daného úkolu, procento zmetkovitosti, míra prodlení, stížnosti ze strany zákazníka atd.

2. Realizace analýzy vzdělávacích potřeb

Průvodce textem

V této chvíli se nacházíme ve 2. fázi analýzy vzdělávacích potřeb - provádíme sběr informací a identifikujeme vzdělávací potřeby. Již víme, jak vypadá kontext analýzy vzdělávacích potřeb. Víme, jaké zdroje můžeme pro analýzu vzdělávacích potřeb využít a odkud tedy čerpat. Máme sestavený plán analýzy vzdělávacích potřeb (známe odpovědi na otázky Co? Proč? Kdo? Kdy? Kde? Za kolik? Jak?). Můžeme se tedy pustit do samotné realizace analýzy vzdělávacích potřeb.

Obrázek 1: Fáze analýzy vzdělávacích potřeb



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

Podstatné je, že při realizaci analýzy vzdělávacích potřeb (v kontextu vzdělávání v organizaci, tzn. tak, jak ji nahlížíme v tomto textu) bychom se měli snažit zajistit, aby získané informace specifikovaly (Armstrong, 2002):

- všechny problémy, s nimiž se setkává držitel pracovního místa při osvojování si základních dovedností a při snaze o jejich úspěšnou aplikaci;
- jakékoliv nedostatky ve výkonu současného držitele pracovního místa, které vyplývají z mezer ve znalostech, z nedostatku dovedností nebo ze špatné motivace;
- jakékoliv oblasti, kde úroveň schopností jasně neodpovídá požadovaným standardům;
- jakékoliv oblasti, kde budoucí změny pracovních procesů, metod práce nebo povinností a odpovědností signalizují potřebu vzdělávání;
- jak se vzdělávání provádí v současnosti a jak je efektivní.

Průvodce textem

Body, uvedené výše, se samozřejmě týkají především situace, kdy se zaměřujeme na analýzu potřeb v kontextu dalšího profesního, či firemního vzdělávání. V té souvislosti je třeba říci, že ideální je, když se na procesu analýzy vzdělávacích potřeb podílejí jak nadřízení, tak přímo pracovníci, kterých se dané vzdělávací potřeby týkají.

2.1 Metody analýzy vzdělávacích potřeb

Průvodce textem

Nyní se na chvíli zastavíme u nástrojů, kterými můžeme „sbírat data“, tedy kterými můžeme identifikovat kompetence a provádět analýzu vzdělávacích potřeb. Metod analýzy vzdělávacích potřeb je velké množství, stejně jako existuje řada různých klasifikací těchto metod. Ideální samozřejmě je skloubit využití více metod (a také více zdrojů).

Metody analýzy potřeb můžeme třídit dle různých kritérií. Např.:

- dle toho, zda se zaměřují na reaktivní (v kontextu firemního vzdělávání např. analýza výstupů z hodnocení pracovníků), či proaktivní přístup (např. kariérové plánování);

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

- dle toho, na jaký okruh potřeb se zaměřují:
 - zjišťování organizačních problémů (analýza problémů, stanoviska expertů, analýza evidence a zpráv, analýza budoucích trendů a možností, průzkum postojů atd.),
 - hledání problémových oblastí a příčin (porady manažerských týmů, analýza problémů, kauzální analýzy atd.),
 - zjišťování problémů výkonnosti jedince, či skupiny (analýzy pracovní náplně, popisy práce, hodnocení výkonnosti, simulace, modelování a analýza chování atd.),
 - zjišťování potřeb manažerského rozvoje (stanoviska expertů, analýzy pracovní náplně, dotazníky, rozhovory, sebehodnocení, plánování kariéry atd.),
 - oddělování vzdělávacích potřeb od ostatních potřeb (stanoviska expertů, Assessment centra, plánování kariéry, testy a zkoušky atd.);
- zda slouží k vyhledávání:
 - znalostí (testy a zkoušky, dotazníky atd.),
 - dovedností (hodnocení výkonnosti, simulace, modelování a analýza chování, audit manažerského rozvoje atd.),
 - postojů (rozhovory, pozorování, sebehodnocení, skupinové diskuze a porady, průzkum postojů atd.),
 - manažerského jednání a chování (analýza problémů, deníková metoda, modelování a analýza chování, analýza evidence a zpráv atd.);
- zda je o analýzu na úrovni:
 - vnějšího prostředí,
 - organizace,
 - skupin,
 - jednotlivců.

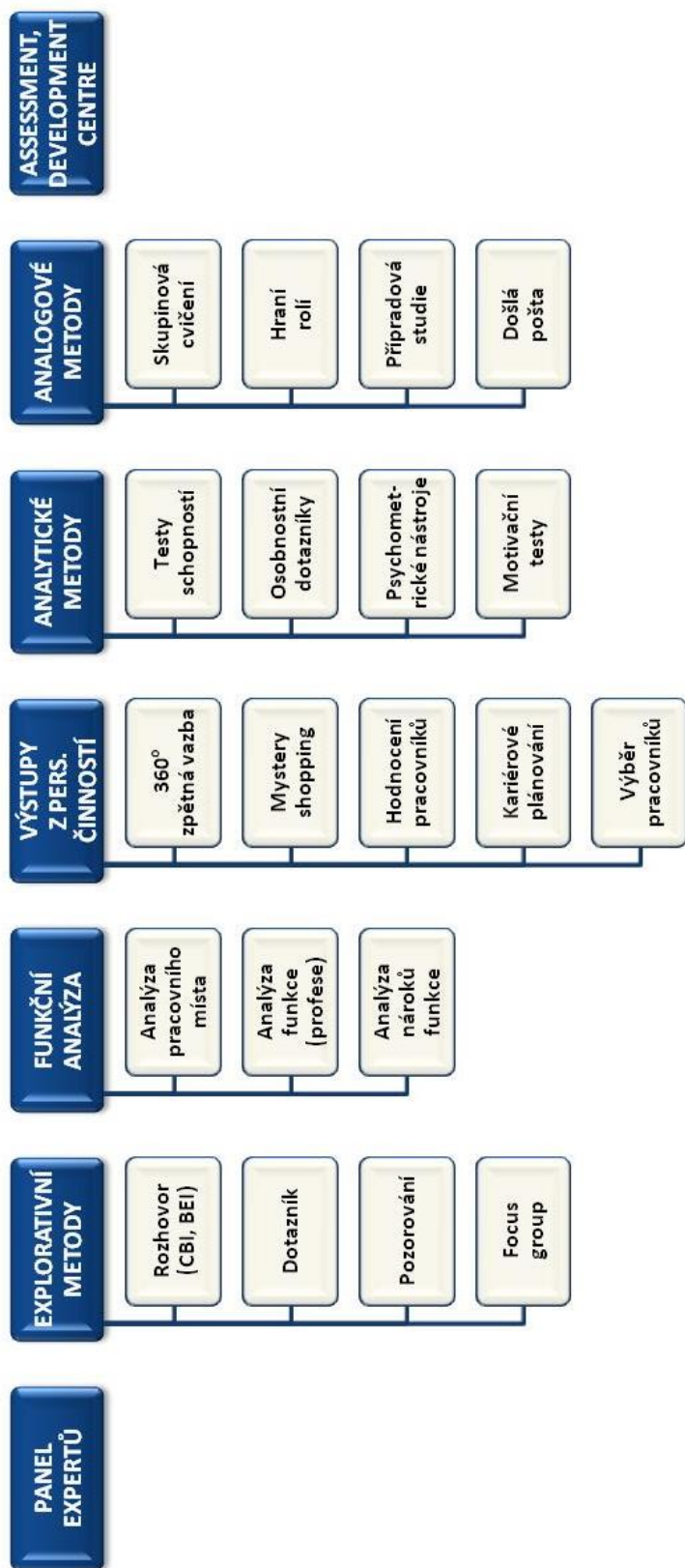
Podpora moderních trendů ve vzdělávání v pregraduální přípravě budoucích pedagogických pracovníků na Univerzitě Palackého v Olomouci

Průvodce textem

Pro potřeby tohoto textu (a také s přihlédnutím k jeho omezenému rozsahu) si zde uvedeme v praxi nejčastěji využívané metody analýzy potřeb. Výčet není samozřejmě vyčerpávající, širší portfolio jsme si uváděli na přednášce. Volba, event. kombinace konkrétních metod analýzy vzdělávacích potřeb se vždy odvíjí od našich časových a finančních možností a od konkrétní situace. Podstatné je především pokusit se využít k analýze potřeb co největší množství zdrojů informací. Ještě, než se dáme do specifikace jednotlivých typů metod, uvedeme si pro přehlednost schéma, které nám naznačí, jak si níže uvedené metody rozdělíme a na které se zaměříme.

Obrázek 3: Metody analýzy vzdělávacích potřeb

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



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

Průvodce textem

Jednotlivé metody si nyní velice stručně představíme. Jejich hlubší rozbor byl obsahem přednášky a naleznete jej rovněž v doporučené literatuře.

Panel expertů

Někdy se můžete setkat v této souvislosti s termínem **delfská metoda**. V podstatě zde jde o postup utváření a identifikace názoru skupiny (panelu) expertů. Původně byla tato metoda vypracována pro potřeby prognózování, v současnosti se využívá i při rozhodování a řešení nejrůznějších problémů, tedy i při identifikaci a následné saturaci vzdělávacích potřeb. Panel expertů je zde zdrojem prvotních informací o chování, které je v pozadí úspěšného, případně neúspěšného chování daného pracovníka na dané pozici. Panel expertů je tvořen nadřízenými daného pracovníka, či pozice, osobami, které úspěšně působily, či působí na dané pozici, nebo externími konzultanty v oblasti lidských zdrojů (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004).

Explorativní metody

Explorativní metody se využívají při prozkoumávání podstaty daného problému, často se využívají i v psychologii (hloubkové interview), či v rámci výzkumu motivace. Velice často jsou využívány také v marketingových průzkumech. Při jejich využití je více než vhodné dodržet všechny zásady přípravy a realizace sociologického (event. psychologického) výzkumu.

V rámci analýzy vzdělávacích potřeb si do této skupiny metod zařadíme:

- Rozhovor (Competency based interview)
- Dotazník
- Pozorování
- Focus Groups

Otázka k zamyšlení

Na přednášce jsme si jednotlivé metody specifikovali, pokuste se uvést základní výhody a nevýhody každé z nich.

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

Funkční analýza

V rámci této skupiny metod a technik jde především o práci s dokumenty, s interními materiály a dostupnými zdroji informací. Funkční analýzu můžeme definovat jako „techniku pro uspořádání hierarchie funkcí za účelem nejlepšího možného popsání pracovní oblasti od celkového záměru až k individuálnímu přispění potřebnému ke splnění onoho záměru“ (Buckley & Caple, 2004, s. 77).

Průvodce textem

Zdá se vám ta formulace poněkud složitá? Pokud ano, snad pomůže následující vymezení: Funkční analýza v podstatě dává dohromady všechny vzájemné vztahy, jež se odehrávají mezi prací, pracovníky a organizací. Při využití funkční analýzy jako metody identifikace kompetencí a analýzy vzdělávacích potřeb je podstatné zapojení pracovníků všech úrovní, aby bylo zajištěno, že každá funkce a úkol se vztahuje k hlavnímu záměru nebo funkci organizace jako celku. Kromě analýzy vzdělávacích potřeb slouží funkční analýza rovněž k sestavení popisu práce.

Patří sem metody, které pravděpodobně znáte v jiných souvislostech:

- analýza pracovního místa
- analýza funkce (profese)
- analýza nároků funkce

Výstupy z ostatních personálních činností

Otázka k zamyšlení

Zkuste vyjmenovat cca 3 personální činnosti, se kterými můžeme pracovat v rámci identifikace kompetencí a analýzy vzdělávacích potřeb v kontextu vzdělávání v organizaci.

Pokud jste si odpověděli na předchozí otázku, je pro vás následující text jen kontrolou.

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

Mezi klíčové personální činnosti, které pro nás mohou představovat současně nástroj pro analýzu vzdělávacích potřeb, či identifikaci kompetencí patří zejména **hodnocení pracovníků, kariérové plánování a výběr pracovníků**, ale také dílčí koncepce jako je např. řízení pracovního výkonu, řízení podle cílů, řízení podle kompetencí atd. Využít můžeme rovněž výstupy z 360° zpětné vazby, či mystery shopping.

Analytické metody

Analytické metody se na rozdíl od metod analogových pokoušejí izolovat podstatu kompetencí ve smyslu určitých generických kvalit člověka, a tyto pak měřit. Vycházejí z předpokladu, že existuje určitá společná skupina rysů, resp. charakteristik osobnosti, které jsou univerzálně potřebné a užitečné. Podnětové situace se vůbec nemusí shodovat s pracovní realitou a ani se jí nemusí podobat (což je naopak podstatou analogových přístupů). Mezi typické příklady analytických metod patří (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004):

- Testy schopností
- Dotazníky zjišťující míru temperamentu
- Motivační testy
- Dotazníky o stylu osobnosti
- Psychometrické nástroje

U analytických metod se velice často pracuje s psychologickými testy a dotazníky osobnosti. Pro využití řady těchto diagnostických nástrojů je třeba znalostí zkušeného psychologa. Přesto je možné některé využít (zvláště ty, které se používají běžně v personalistice např. při výběru pracovníků).

Analogové metody

Analogové metody představují velkou skupinu metod pro posouzení a případně i pro identifikaci kompetencí. Název je odvozen od skutečnosti, že mezi situací, v jejímž rámci jsou kompetence posuzovány, a mezi reálnou pracovní situací, existuje velká podobnost. Pro posouzení jsou využívány situace, které se v práci daného pracovníka vyskytují přímo, nebo situace velmi podobné. Analogové metody zkoumají chování tady a teď, v podobě, jak je to

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

vyprovokováno podnětovou situací. Mezi tento druh metod patří např. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004):

- Skupinová cvičení (kooperativní cvičení, soutěživá cvičení)
- Došlá
- Hraní rolí
- Případové studie

Otázka k zamyšlení

Pokuste se formulovat, jaké výhody a jaké nevýhody může mít metoda hraní rolí při identifikaci kompetencí.

Assessment Centre, Development Centre

Průvodce textem

Assessment Centre (AC) je metoda využívaná především při výběru, či hodnocení pracovníků, Development Centre (DC) pak zejména při rozvoji pracovníků. Pro potřeby našeho textu jsme si je zde vyčlenili jako samostatný okruh metod využívaných při analýze vzdělávacích potřeb, či identifikace kompetencí. Velmi užitečné jsou např. i při měření úrovně kompetencí, což může být základ pro analýzu potřeb. AC i DC není možné jednoznačně zařadit do výše uvedených kategorií metod a technika analýzy potřeb. S jistým zjednodušením můžeme říci, že stojí na hranici mezi analogovými a analytickými metodami. Jsou zde využívány modelové situace, psychodiagnostické metody atd.).

Assessment centre tedy představuje komplexní metodu hodnocení realizovanou prostřednictvím souboru metod (např. pozorování, psychologické testy a dotazníky, strukturované rozhovory, zadávání individuálních úkolů a cílů, zadávání skupinových úkolů a cílů, hraní rolí atd.). Užívá se k hodnocení jednotlivců a skupin, ale také k měření úrovně kompetencí daných pracovníků (a tím také k identifikaci kompetencí). AC provádí několik speciálně proškolených interních i externích hodnotitelů (psycholog, specialista z oblasti řízení

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

lidských zdrojů, přímý nadřízený, kolegové, specialista na danou odbornou oblast atd.). Obvyklý počet hodnotitelů je 3 – 6, hodnocených 1 – 10 (Pilařová, 2008, s. 39).

AC je náročné časově, organizačně i finančně, může však přinést velmi přesné výsledky využitelné pro více personálních činností. Jeho velkou devizou je to, že jde v podstatě o „multisituální zkoušku“. „Multisituácností“ je zde rozuměna možnost opakovaného zhodnocení individuální a skupinové práce druhými a sebeuposouzení. Je tak naplněn princip **různého úhlu pohledu** (rozmanitost a počet metod, které jsou součástí AC) a princip **vícero očí** (skladba a počet pozorovatelů – hodnotitelů) (Hroník, 2005).

Z našeho úhlu je podstatné, že AC je zaměřené na zjišťování vybraných znaků osobnosti, dispozic a deficitů zaměstnanců na různých stupních řízení (Kubeš – Šebestová, 2008, s. 30).

Pokud jde o **development centra**, jsou pro nás (vzhledem ke kontextu vzdělávání v organizaci) ještě důležitější a využitelnější. DC se vyvinula z AC. Jde v nich o sérii kroků, které se více zaměřují na rozvoj pracovníků (nejčastěji manažerů). Východiskem však stále zůstává informace z AC, které je logickým prvním krokem celého rozvojového procesu (Kubeš, Šebestová, 2008). V DC hraje velmi významnou roli diagnostická část. Neméně důležitá je však projektová část, ve které je **formulována individuální strategie rozvoje** a jsou hodnoceny možné kariérové plány (Hroník, 2005). AC či DC obvykle trvají 1 den. Výstupem z nich je podrobná zpráva o **úrovni kompetencí**, které jsou uspořádány do modelu.

Velkou výhodou AC či CD je to, že jsou považovány za nejvalidnější metody ve své předpovědi. Lze pomocí nich velmi **přesně zacílit rozvoj jednotlivců, ale i skupiny** (Hroník, 2006).

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.

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

- 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.
- 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.

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

- 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. Šedřová, 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.