

Nástroj na rozvoj, implementáciu a monitorovanie stratégií vzdelávania dospelých

dima | A Toolkit for Developing
Implementing and Monitoring
Adult Education Strategies



This project has been funded with support from the European Commission. This publication [communication] and all its content reflect the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein. Project Number: 2015-1-CY01-KA204-011850

Obsah

Predstavenie Toolkitu.....	4
1. Čo je politika vo vzdelávaní dospelých	8
Úvod	8
Čo sú to politiky	8
Kto tvorí politiky	8
Proces tvorby politiky	9
Vzor pre tvorbu politiky vo vašej organizácii.....	10
Dotazník k politikám vo vzdelávaní dospelých	11
2. Analýza potrieb.....	12
Úvod	12
Proces analýzy potrieb	12
Kvantitatívny výskum	123
Kvalitatívny výskum	13
Typy analýzy potrieb.....	134
Dotazník k analýze potrieb	15
3. Zúčastnené strany a konzultácie	17
Úvod	17
Konzultácie a jednanie s účastníkmi.....	17
Cieľ a pôsobnosť konzultačného procesu	179
Prekonanie prekážok pri konzultácii	20
Možné prekážky.....	18
Pribeh konzultačného procesu	191
Dokumenty	19
Dotazník ku konzultáciám a jednaniu s účastníkmi.....	19
4. Tvorba politík ako proces	23
Úvod	23
Konzultácia a koordinácia pri tvorbe politík.....	23
Dotazník ku tvorbe politík	25
5. Vývoj stratégií.....	26
Úvod	26
Určenie vízie a misie	26

Vymedzenie cieľov.....	27
Tvorba akčného plánu	28
Monitorovanie a hodnotenie	30
Predloženie stratégie vo forme dokumentu	28
Dotazník ku tvorbe stratégií	28
6. Implementácia stratégie.....	292
Úvod	30
Definícia	30
Proces	30
Riadenie a kontrola.....	31
Dotazník k aplikácii stratégie	32
7. Monitorovanie a hodnotenie	33
Úvod	33
Prečo monitorovať a hodnotiť?.....	33
Čo je to monitorovanie a hodnotenie?	33
Cieľ monitorovania a hodnotenia.....	337
Kto monitoruje a hodnotí?	33
Hlavné zásady monitorovania a hodnotenia.....	34
Stupne monitorovania a hodnotenia	34
Proces monitorovania a hodnotenia	348
Dotazník k monitorovaniu a hodnoteniu	34
8. Aktualizácia politík.....	36
Úvod	36
Postup.....	36
9. Zbieranie skúseností z tvorby politík. Príklady politík a stratégií	38
Dosah.....	38
Aktívne občianstvo	39
Kvalita a transparentnosť	39
Financovanie vzdelávania dospelých.....	394
Dialóg.....	39
Nadväznosť politík.....	40
Regionálna tvorba politík vo vzdelávaní dospelých	405

Predstavenie Toolkitu

DIMA TOOLKIT

- 1 ČO JE POLITIKA
- 2 ANALÝZA POTRIEB
- 3 ZÚČASTNENÉ STRANY A KONZULTÁCIE
- 4 TVORBA POLITIKY AKO PROCES
- 5 VÝVOJ STRATÉGIE
- 6 IMPLEMENTÁCIA STRATÉGIE
- 7 MONITOROVANIE A HODNOTENIE
- 8 AKTUALIZÁCIA POLITÍK
- 9 PRÍKLADY POLITÍK A STRATÉGÍ

Fig.1. Toolkit content.

Tento dokument s názvom „Toolkit pre vývoj, implementáciu a monitorovanie stratégií vzdelávania dospelých“ je produktom projektu DIMA. Zúčastnených bolo šesť európskych krajín: Cyprus, Írsko, Slovinsko, Slovensko a paneurópsky partner so sídlom v Bruseli. Projekt vznikol ako odpoveď na výsledky konzultačnej správy s názvom „V ústrety európskemu priestoru zručností a kvalifikácií“¹ vydané v júni 2014 Európskou komisiou v spolupráci s členskými štátmi a správou z roku 2012 s názvom „Pozor na rozdiely: Vzdelanostná nerovnosť naprieč regiónmi EÚ“², ktorá poukázala na disparity vo vzdelávaní dospelých.

Oba zmienené dokumenty upozorňujú na trend znižovania participácie na vzdelávaní dospelých negatívne ovplyvnenej demografickými trendmi a finančnými obmedzeniami. Účasť na vzdelávaní dospelých vo vekovej skupine medzi 25-64 rokov klesla z 9,8 % v roku 2005 na 9,1 % v roku 2010. V roku 2015 stála participácia na vzdelávaní dospelých na úrovni 10,7 %, čo ukazuje, že dosiahnutie cieľa Strategického rámca vzdelávania a odbornú prípravu 2020 (ET2020)³ na úrovni 15 % naprieč EÚ, nebude ľahké. Napriek tomu rámec ET2020 pre efektívny, udržateľný a inkluzívny rast označuje vzdelávanie dospelých a rozvoj zručností ako kľúčové elementy v rámci reakcie na súčasné ekonomické a demografické výzvy. Stratégia ET2020 zdôrazňuje dôležitosť role vzdelávania dospelých pri dosahovaní cieľov stanovených na rok 2020 prostredníctvom zlepšovania schopností – najmä nízko kvalifikovaných a starších osôb – dospelých za účelom lepšieho uplatnenia sa na pracovnom trhu a prispôsobenia sa spoločenským zmenám. Partneri projektu vypracovali na báze zozbieraných dát profily jednotlivých krajín. Následne bola vypracovaná sumarizačná podrobná správa

(<http://dima-project.eu/images/documents/DIMAComparativeReportFinal.pdf>).

1 http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/more_info/consultations/documents/skills-results_en.pdf

2 <http://www.nesse.fr/nesse/activities/reports/mind-the-gap-1>

3 http://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework_en

Nástroje v tomto Toolkite boli vytvorené na základe tém identifikovaných v sumarizačnej správe a poznatkov z praxe zachytenej v jednotlivých profiach krajín.

Toolkit je rozdelený na deväť kapitol (pozri obr. 1). Rovnako rozdelený je aj približne desaťhodinový online kurz priložený k Toolkitu. Po prejdení Toolkitu i online kurzu bude čitateľ schopný:

1. Bez problémov definovať tvorbu politík
2. Vykonať analýzu potrieb
3. Vykonávať konzultácie pre tvorbu politiky
4. Chápať koncept tvorby politiky ako procesu
5. Popísať postup tvorby stratégie
6. Rozpoznať možné komplikácie pri implementácii stratégie
7. Vysvetliť, prečo je pre proces tvorby politiky také dôležité monitorovanie a vyhodnocovanie (M&V)
8. Rozumieť, že tvorba politiky je inkrementálny proces
9. Čerpať informácie z príkladov uvedených v 9. kapitole

Na základe tohto Toolkitu a kurzu získajú tvorcovia politík, regionálni manažéri celoživotného vzdelávania a iní profesionáli z oblasti vzdelávania dospelých, dôležité znalosti a zručnosti z oblasti tvorby politík. Očakávané výsledky sú nasledovné:

Predstavenie Toolkitu	Čo sa naučíte z každej kapitoly
Deväť kapitol	Na konci kapitoly bude čitateľ schopný
1. Politiky vzdelávania dospelých	<ul style="list-style-type: none"> ✓ definovať, čo je to politika vo vzdelávaní dospelých ✓ vymenovať, z čoho sa politika skladá
2. Analýza potrieb	<ul style="list-style-type: none"> ✓ vymenovať dva spôsoby analýzy potrieb v súvislosti s tvorbou politík ✓ v prípade nutnosti vykonať analýzu potrieb
3. Zúčastnené strany a konzultácie	<ul style="list-style-type: none"> ✓ vymenovať tri konzultačné metódy ✓ vysvetliť, prečo je konzultácia dôležitou súčasťou tvorby politík
4. Tvorba politík ako proces	<ul style="list-style-type: none"> ✓ vysvetliť výhody koncepcie „politiky ako procesu“ v porovnaní s konceptom „politiky ako produktu“
5. Vývoj stratégií	<ul style="list-style-type: none"> ✓ vymenovať kroky pri vývoji stratégie ✓ vymenovať časti stratégie

6. implementácia stratégie	<ul style="list-style-type: none"> ✓ identifikovať tri možné prekážky pri implementácii stratégie ✓ navrhnúť možné riešenia
7. Monitorovanie a vyhodnocovanie	<ul style="list-style-type: none"> ✓ vybrať jeden nástroj monitorovania a vyhodnocovania, ktorý kombinuje kvalitatívnu a kvantitatívnu spätnú väzbu ✓ napísať krátku esej (zhruba na 100 slov) zdôvodňujúcu dôležitosť monitorovania a vyhodnocovania pri procese tvorby politík
8. Aktualizácia politík	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vysvetliť, čo je to inkrementálna tvorba politiky
9. Zbieranie skúseností z tvorby politík. Príklady politík a stratégií	<ul style="list-style-type: none"> ✓ diskutovať o príkladoch uvedených v 9. kapitole

Každá kapitola obsahuje po rozobratí témy aj vzor dotazníka určeného na rozvíjanie schopností v oblasti tvorby politík u tvorcov politík, regionálnych manažérov celoživotného vzdelávania a iných pracovníkov v odbore vzdelávania dospelých. Cieľom Toolkitu je dosiahnuť:

1. Lepšie porozumenie tvorby politík vo vzdelávaní dospelých
2. Vyššiu mieru synchronizácie politík na európskej, národnej a regionálnej úrovni
3. Priblíženie sa k hranici pätnásťpercentnej účasti na vzdelávaní dospelých naprieč EÚ do roku 2020
4. Zaobstaranie lepšie plánovaného, integrovaného, dostupného a požiadavkám trhu zodpovedajúceho vzdelávania pre širokú populáciu
5. Lepšie vyhodnocovanie aktivít, riadenia a výkonu

S komentármi a spätnou väzbou sa môžete obrátiť na:

1. Webovú stránku: <http://dima-project.eu/en/>
2. Stránku na Facebooku: <https://www.facebook.com/dimaprojecteu/?fref=ts>
3. Účet na Twitteri: <https://twitter.com/AdultStrategy>

Partneri projektu DIMA

Partner projektu	Krajina	Webová stránka
Ministry of Education and Culture	Cyprus	http://www.moec.gov.cy/

Centre For Advancement of Research and Development in Educational Technology Ltd-CARDET	Cyprus	http://www.cardet.org/
Department of Adult and Community Education, Maynooth University	Írsko	https://www.maynoothuniversity.ie/adult-and-community-education
Andragoski Center Republike Slovenije	Slovinsko	www.acs.si
Národný ústav celoživotného vzdelávania	Slovensko	www.nuczv.sk
European Association for the Education of Adults	Belgicko	www.eaea.org

1. Čo je politika vo vzdelávaní dospelých

Úvod

Keď sa v oblasti manažmentu začnete zaoberať politikou, väčšina ľudí neprejavuje veľký záujem. Vyjadrenia ako „Politiky sú nudná záležitosť,“ alebo „Politiky pre mňa nie sú relevantné,“ iba ilustrujú, aké nepresné a zle zadefinované je naše chápanie tohto významu slova politika. Preto sa v prvej kapitole budeme zaoberať definíciou politiky a prečo je tvorba politik dôležitá pre každého pracovníka v oblasti vzdelávania dospelých.

Čo sú to politiky

Pojem politika treba chápať v kontexte niekoľkých makro-ukazovateľov (široký obraz) a mikro-ukazovateľov (prevedenie na lokálnej úrovni). Politiky sú rovnako dôležité pre globálne organizácie ako aj pre tie regionálne. Tento Toolkit sa snaží predstaviť tvorbu politik na báze univerzálnej použiteľnosti za účelom inkluzivity a vysokej relevancie. Každá inštitúcia pôsobiaca v oblasti vzdelávania dospelých by mala v prehľadnej forme zverejňovať svoje politiky s cieľom informovania svojej cieľovej skupiny, zamestnancov, partnerov a verejnosti. Inštitúcia by sa svojou zverejnenou politikou mala aj riadiť.

Politika by sa dala definovať ako súbor princípov, na základe ktorých sa riadia rozhodovacie procesy v rámci organizácie. Politika môže byť vyjadrená v prepracovanom dokumente zastrešujúcom konanie organizácie od počiatočného zámeru až po konečný výsledok. Podľa dobre sformulovanej politiky sa dá riadiť každé konanie vzdelávacej inštitúcie. Avšak aj tam, kde sa ciele vyjadrené v politike nepodarí dosiahnuť, ostáva jej znenie relevantné ako vyjadrenie zámerov.

Politiky v oblasti vzdelávania dospelých môžu mať viaceré zamýšľané i neočakávané výsledky pre poskytovateľov i klientov. Politika vymedzuje kto čo dostane, kedy to dostane a akým spôsobom. Politiky sú zvyčajne vnímané ako dokument, ale v skutočnosti môžu byť demonštrované prostredníctvom činnosti organizácie. Pôsobenie politiky možno sledovať v dokumentoch, vyhláseniach, procesoch a postupoch zachytených v reguláciách či v zákonoch, v službách, akciách a ďalších sledovateľných atribútoch.

Politiky sú v ideálnom prípade výsledkom dynamického procesu a nie sú zadefinované len statickými reguláciami. Je žiaduce, aby autori politiku neustále nanovo interpretovali a vylepšovali prostredníctvom svojich organizačných rozhodnutí či priamych úprav. Tento aspekt tvorby politik ukazuje, že politika je – aj keď nie explicitne, ale minimálne na podvedomej úrovni – dotváraná všetkými zúčastnenými aj počas procesu jej implementácie. Pre politiku je teda dôležitý každý, kto sa podieľa na aktivitách v rámci vzdelávania dospelých.

Kto tvorí politiky

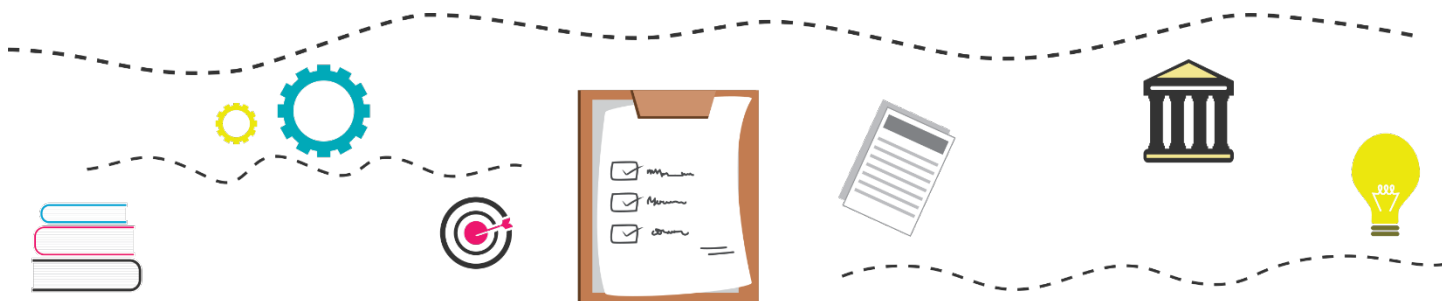
V istom bode procesu – od konceptu až po vykonanie – sa do tvorby politiky zapojí každý zúčastnený. Všeobecne platí, že osoby, ktoré nie sú na základe pracovného zaradenia označené za tvorcov politiky, samých seba nepovažujú za dôležitých pri procese jej tvorby. Tým pádom sa tvorba politiky pričasto stáva výsadou riadiacich orgánov a politických elít, ktorých členovia si pre seba rezervujú vplyvné posty v oblasti tvorby politik. Tento

elitársky prístup z procesu vylučuje verejnosť, najmä jej časť najviac zasiahnutú konkrétnou politikou. Táto uzavretá podstata tvorby politík vychádza z predstavy polo-suverénnej verejnosti. Koncept polo-suverénnej verejnosti stojí na premise, že z dôvodu neprehľadnosti a zložitosti procesu tvorby politiky táto zvyčajne prebieha bez záujmu verejnosti a je odtrhnutá od skupín, ktoré sú finálnou politikou najviac zasiahnuté. Pri uzavretej tvorbe politiky sa tiež očakávania autorov zvyčajne nezhodujú s výsledkami dosiahnutými ľuďmi, ktorí politiku reálne implementujú.

Pri podobnom nekorešpondovaní očakávaní s reálnou implementáciou sa uzavretosť tvorby politiky ešte prehľbuje. Tvorba politiky sa potom stáva ešte vo väčšej miere výsadou tých, ktorí sú oficiálne určení ako tvorcovia politík. V modernej spoločnosti verejnosť de facto deleguje tvorbu politík na výkonnú moc. Z dôvodu delegovania právomocí na elitu a normalizácie predstavy polo-suverénnej verejnosti potom vzniká stav odtrhnutosti⁴ tvorcov politiky.

Proces tvorby politiky

Tvorcovia politiky získavajú vstupy vo forme informácií, pripomienok a požiadaviek. Výstupy potom produkujú vo forme zákonov, regulácií a iných formulácií politiky. Teoreticky je tento proces pomerne jednoduchý, no v realite môže byť prekvapivo komplexný (Sabatir & Weible 2014), komplikovaný horizontálnym a vertikálnym delením moci a viacúrovňovým riadením. Takzvaný šesťbodový cyklus tvorby politiky, ktorým sa tento proces často popisuje, tiež prezentuje praveľmi zjednodušenú predstavu zložitého a dynamického charakteru tvorby politiky v modernej spoločnosti.



Aj komplexnosť nástrojov tvorby politiky časom narastá. Známe teórie ako inštitucionálna teória, procesná teória, skupinová teória, teória elit, racionálna teória, inkrementálna teória, teória hry a systémová teória (Dye, 1995) nám pomáhajú pochopiť teoretický rozmer tvorby politík. Modely tvorby politiky ako viacprúdový analytický model, model spoločného advokačného rámca a uzlový model (Lindblom 1993) vysvetľujú ako môže efektívna tvorba politiky prebiehať v kontexte politickej nejednoznačnosti, empirickej neistoty a obťažnosti predpovedať dopady politiky.

4 Pod odtrhnutosťou máme na mysli každú akciu, ktorej výsledkom je, že nejaká skupina alebo jednotlivec je v niekoho mysli klasifikovaná ako „nie jeden z nás“.

Týmto Toolkitom project DIMA reaguje na potrebu poskytnúť užitočný nástroj na pomoc pri tvorbe politík v oblasti vzdelávania dospelých.

Vzor pre tvorbu politiky vo vašej organizácii

Tvorba politiky by mala byť podporená premysleným rámcom zameraným na špecifiká implementácie politiky v organizácii špecializovanej na vzdelávanie dospelých. Organizácia tvoriaca politiku by mala zo zásady venovať pozornosť praxi v tejto oblasti a zároveň do svojej politiky zahrnúť aj samotnú podporu a motiváciu pre tvorbu politiky ako takú.

Nasledujúci dotazník je zameraný na organizácie pracujúce vo sfére vzdelávania dospelých, ktoré si samy tvoria svoju politiku vo vzťahu k cieľovej populácii, s ktorou pracujú.

Dotazník vymenúva osem bodov, ktoré by mala organizácia zakomponovať do svojej politiky, aby čo najlepšie prispievala ku vzdelávaniu dospelých. Okrem nich pokladá aj dve otvorené otázky; prečo by mal aktér prikrôčiť k tvorbe politiky v oblasti vzdelávania dospelých (1) a aké skúsenosti si aktér odniesol z predchádzajúcej tvorby politiky (3). Dotazník možno vypíňať individuálne, no najlepšie je pracovať na ňom kolektívne.

Dotazník k politikám vo vzdelávaní dospelých

1. Prečo by táto organizácia mala prikročiť k tvorbe politiky v oblasti vzdelávania dospelých?

2. Aspekty rámca tvorby politiky	Áno	Nie	Treba vylepšiť
2.1. Má vaša organizácia vytýčené poslanie?			
2.2. Má vaša organizácia vytýčené ciele?			
2.3. Má vaša organizácia vytýčené krátkodobé a strednodobé ciele?			
2.4. Má vaša organizácia vytýčené hlavné princípy implementácie politiky?			
2.5. Má vaša organizácia vytvorený zoznam partnerov, s ktorými zamýšľa konzultovať tvorbu politiky			
2.6. Zverejňuje vaša organizácia výročné správy o prograse vo svojich aktivitách?			
2.7. Zverejňuje vaša organizácia zoznam svojich cieľov v oblasti vzdelávania dospelých?			
2.8. Sú iné relevantné národné/regionálne politiky a stratégie skatalogizované a dostupné v rámci vašej organizácie?			

3. Ak sa vaša organizácia už podieľala na tvorbe politiky, čo by ste tentokrát urobili inak?

Zdroje:

Dye, Thomas. (1995). Understanding Public Policy. Prentice Hall.

Lindblom, Charles. (1993). The Policy Making Process (3rd Ed.), Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.

Sabatier, Paul A., and Christopher M. Weible. (Eds.) (2014). [Theories of the Policy Process](#). Westview Press.

2. Analýza potrieb

Úvod

Analýza potrieb sa v oblasti vzdelávania dospelých definuje ako snaha o zozbieranie čo najviac informácií s cieľom komplexného porozumenia potrieb a problémov vo vzťahu ku klientom a navrhnutia efektívnych riešení. *Analýza potrieb sa niekedy označuje aj ako situačná analýza, posúdenie problémov alebo organizačná diagnostika.*

Analýza potrieb je esenciálnou časťou tvorby politiky vzdelávania dospelých. Jej cieľom je zabezpečiť, že na lokálnej/národnej úrovni sa zozbierajú údaje o potrebách a nedostatkoch v oblasti vzdelávania dospelých s cieľom odhaliť medzery medzi *tým čo je a tým, čo by malo byť (alebo tým, čo sa plánovalo)* v konkrétnej organizácii alebo krajine.

Čo je?	↔	Čo by malo byť
Súčasnú aktivitu a výsledky	↔	Očakávané aktivity a výsledky
Existujúce vedomosti a zručnosti poskytovateľov	↔	Požadované vedomosti a zručnosti poskytovateľov
Súčasnú dosiahnuté množstvo študujúcich	↔	Plánované dosiahnuté množstvo študujúcich

Analýzu potrieb ustanovil vo svojej práci John Dewey (1933) a spopularizoval ju Ralph Tylers (1950) prostredníctvom svojej teórie racionálnych osnov. Monette (1977) prišiel vo svojom rozboře publikácií zameraných na koncept vzdelávacích potrieb k záveru, že táto literatúra sa priveľmi zameriava na technologické nuansy a neposkytuje dostatočný priestor otázkam filozofickým či normatívnym, a že dáva prednosť drobným úpravám pred kurikulárnou transformáciou.

Proces analýzy potrieb

V procese analýzy potrieb je nutné pripraviť vhodný postup zbierania informácií. To zvyčajne zahŕňa zhromažďovanie údajov na kvalitatívnej i kvantitatívnej báze. Voľba medzi kvalitatívnymi a kvantitatívnymi technikami by mala byť prispôbená charakteru témy, na ktorú sa tvorba konkrétnej politiky zameriava a toho čo je o probléme už známe. Vo väčšine prípadov sa obe techniky navzájom dopĺňajú.

Kvantitatívny výskum

Jeho základným cieľom je meranie určitého problému, snaží sa o odhady výskytu niektorých javov vzťahnuté k celému základnému súboru. Vychádza zo štatistických modelov a metód, používa štruktúrované metódy zberu dát, zvyčajne je každá jednotka sledovaná identickým postupom, aby ich bolo možné rýchlo a úplne porovnať, aby sa zabezpečilo objektívne porovnanie dvoch alebo viacerých čiastkových populácií.

Takýto výskum je napr. užitočný, ak chcú výskumníci vedieť, koľko ľudí sa zúčastňuje vzdelávania dospelých v danej krajine, regióne, alebo vzdelávacej inštitúcii, koľko ľudí využíva poradenské služby v oblasti vzdelávania dospelých, koľko ľudí využíva systém uznávania výsledkov ďalšieho vzdelávania a pod. V tomto type výskumu sa výskumníci snažia na základe sledovanej populácie odpovede zovšeobecniť. Avšak podmienkou pre toto zovšeobecnenie je, aby bola vzorka pre relevantnú populáciu dostatočne reprezentatívna.

Kvalitatívny výskum

Kvalitatívny výskum neštruktúrovaný, zvyčajne je založený na malých vzorkách, poskytuje hlbší pohľad do problému a umožňuje lepšie porozumenie. Jeho cieľom nie je meranie. Kvalitatívny výskum je potrebný predovšetkým v tom prípade, ak bude nevyhnutné porozumieť sociálno-psychologickým procesom, ako je vnímanie, interpretácia, názory, motivácia, pocity, myšlienkové pochody, procesy ovplyvňovania a rozhodovania a predstavy, napr. či majú ľudia záujem o vzdelávanie dospelých v danej krajine, regióne a prečo, čo ich motivuje vzdelávať sa a pod.

Má flexibilnú štruktúru, ktorá je prispôsobovaná podľa interakcie s terénom. To je na jednej strane výhodou, pretože každý človek je v niečom iný a je dobré rozhovor s ním prispôbovať jeho osobnosti. Na druhej strane je to nevýhodné z finančných (vyššia cena) a iných (zložitosť porovnávania nerovnako štruktúrovaných zistení) dôvodov. Môže prebiehať formou focus groups alebo hĺbkové interview.

	KVALITATÍVNY	KVANTITATÍVNY
CIELE	Získať kvalitatívne porozumenie dôvodov konania a motivácie.	Kvantifikovať dáta a zovšeobecniť výsledky z výberového súboru
VÝBER	Malé, nereprezentatívne skupiny	Veľké, reprezentatívne
ZBER DÁT	Štruktúrovaný/pološtruktúrovaný/neštruktúrovaný	Štruktúrovaný
ANALÝZA	Neštatistická	Štatistická
VÝSTUPY	Pochopiť problém	Odporučiť definitívny postup

Typy analýzy potrieb

Metódy analýzy potrieb vieme klasifikovať nasledovne, pričom každá z nich môže mať v praxi viaceré formy.

Analýza rozdielov a nezrovnalostí: Knowles tvrdí, že ide o formálnu metódu, ktorá zahŕňa porovnávanie reálneho výkonu s pôvodne plánovanými cieľmi prostredníctvom sebahodnotenia, hodnotenia partnermi alebo objektívneho testovania a adekvátneho plánovania ďalšej činnosti.

Reflexia aktivity a reflexia počas aktivity: Reflexia aktivity je aspektom experimentálneho vzdelávania a jeho súčasťou je reflexia podaného výkonu so spúšťačmi alebo bez nich a identifikácia toho, čo bolo urobené správne a toho, čo mohlo byť urobené lepšie.^{18,19} Druhá kategória potom indikuje, v ktorej oblasti je potrebné ďalšie vzdelávanie. Reflexia počas aktivity zahŕňa rozmyšľanie nad výkonom počas samotnej aktivity.

Sebahodnotenie prostredníctvom denníkov, zápisníkov a hodnotení je nadstavbou metódy reflexie.

Peer review: Táto metóda je založená na spolupráci viacerých tímov vzdelávateľov navzájom si hodnotiacich svoju prácu a poskytujúcich spätnú väzbu a ideálne aj odporúčania v otázkach vzdelávania, výcviku a organizačných stratégií za účelom zlepšenia výkonnosti. Poznáme päť typov metód peer review – interný, externý, neformálny, multiodborový a lekárske hodnotenie.

Pozorovanie: Po priebehu pozorovania sú predložené výsledky, z ktorých sa po diskusii vytýčia vzdelávacie potreby. Pozorovateľom môže byť partner, nadriadený alebo tretia strana, za predpokladu zachovania objektivity.

Hodnotenie plánov a postupu: Rutinné hodnotenie plánov prostredníctvom pripomienok, správ a diskusií za účelom identifikovania potrieb.

Zdroje

Dewey, J. (1933). *How we think: A restatement of the relation of reflective thinking to the educative process*. New York: D.C. Heath and Company.

Knowles N. 1990. *The adult learner: a neglected species*. 4th ed. Houston: Gulf;

Monette, Maurice L. 1977. The Concept of Educational Need: An analysis of selected literature. *Journal Adult Education* Vol 27, Issue 2, 1977 (<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/074171367702700203> Accessed 10/01/2017)

Tyler, Ralph. *Basic Principles of Curriculum and Instruction*. Chicago: University of Chicago Press, 1950.

Dotazník k analýze potrieb

Dotazník k zbieraniu dát/aké dáta zbierať na úrovni organizácie	Áno	Nie	Treba vylepšiť
1. Má vaša organizácia vytvorený plán analýzy potrieb?			
2. Používate pri analýze potrieb kvantitatívny a kvalitatívny zber dát?			
3. Máte vytvorenú metódu analýzy dát?			
4. Dokumentujete zistenia predchádzajúcich analýz potrieb?			
5. Prezentujete výsledky Vašich analýz?			

Dotazník k zbieraniu dát/aké dáta zbierať na národnej úrovni	Áno	Nie	Treba vylepšiť
1. Dosiahla vaša krajina cieľ participácie vo vzdelávaní dospelých stanovený EÚ?			
2. Aké sú potreby zamestnaných dospelých, potrebujú v rámci svojej profesie ďalšie vzdelávanie?			
3. Podieľajú sa zamestnávateľia na formulácii politik v oblasti vzdelávania dospelých?			
4. Podieľajú sa zamestnávateľia na analýze potrieb?			
5. Podieľajú sa zamestnávateľia na tvorbe vzdelávacích programov?			
6. Má vaša krajina systém hodnotenia kvality vzdelávania dospelých?			
7. Fungujú vo vašej krajine poradenské služby?			
8. Funguje vo vašej krajine systém uznávania výsledkov neformálneho a informálneho vzdelávania?			
9. Je využívaný dospelými?			

10. Prebehlo profilovanie využívatel'ov vzdelávania dospelých? (preferencie, vek, povolania, pohlavie atď.?)			
11. Prebehol zber dát týkajúcich sa pracovného trhu? (zamestnanosť, nezamestnanosť, profesie požadované trhom?)			
12. Viete aké vzdelávanie potrebujú zamestnaní dospelí?			
13. Viete aké potreby majú dospelí vzhľadom k zručnostiam požadovaným na trhu práce?			
14. Viete aké sú európske a globálne trendy vo vzťahu k vzdelávaniu dospelých?			
15. Prebehli počas analýzy potrieb konzultácie so všetkým zainteresovanými? (primárnymi i sekundárnymi)			
16. Podarilo sa vám jednoznačne zdefinovať všetky potreby a nedostatky?			
17. Zamerali ste sa v ďalšej činnosti na vymedzené potreby?			

3. Zúčastnené strany a konzultácie

Úvod

V tejto kapitole sa dočítate o konzultáciách a jednaní s účastníkmi, ako aj o metódach, ktoré majú tvorcovia politik k dispozícii pri jednaní s rôznymi zúčastnenými stranami v rámci tvorby politik v oblasti vzdelávania dospelých.

Konzultácie a jednanie s účastníkmi

S účastníkmi možno jednať formálne alebo neformálne prostredníctvom akýchkoľvek komunikačných kanálov, ktoré uľahčujú tok informácií. Účastník/zúčastnená strana sa definuje ako jednotlivec/skupina/entita, ktorej podpora je nutná pre existenciu organizácie. Rozlišujeme *primárnych* a *sekundárnych účastníkov*.

Primárni účastníci – kľúčoví aktéri v rámci organizácie.

Sekundárni účastníci – napriek tomu, že sa nejedná o kľúčových aktérov, sekundárni účastníci ovplyvňujú fungovanie organizácie alebo sú ním ovplyvňovaní.

Pri tvorbe politiky v oblasti vzdelávania dospelých je dôležité zabezpečiť inkluzivitu (Arnstein 1969). *Vylúčení aktéri* nie sú primárnymi ani sekundárnymi účastníkmi a sú vylúčení z dôvodu, že organizáciu neovplyvňujú alebo nie sú ovplyvňovaní jej činnosťou, či už náhodou alebo úmyselne.

Konzultácie a jednanie s účastníkmi funguje najlepšie, keď sa jedná o nepretržitý kumulatívny proces, vďaka ktorému sa časom upevňujú vzťahy medzi zúčastnenými stranami. Konzultácie a jednanie s účastníkmi by mali byť naplánované v súlade s týmto účelom a zamerané na prispievanie k celkovým cieľom procesu tvorby politiky. Jednotliví účastníci môžu prejavovať rôznu mieru záujmu, od poskytovania rád až po spoluvytváranie procesov alebo od preberania zodpovednosti za menšie úlohy až po vytváranie vlastných projektov za účelom dosiahnutia stanovených cieľov. Riadiť participatívny proces v súlade s očakávaniami a schopnosťami jednotlivých účastníkov nemusí byť ľahké, ale celkové benefity bohato prevažujú potenciálne ťažkosti. Nasledujúce otázky vám pomôžu lepšie si premyslieť plánovanie konzultácií.

1. Aká úroveň participácie sa očakáva?
2. S kým sa bude konzultovať (Primárni a sekundárni účastníci)?
3. Kto môže patriť medzi vylúčených aktérov?
4. Na základe akých atribútov vymedzujete účastníkov?
5. Čom všetkom budete s účastníkmi komunikovať?
6. Akými fázami bude konzultačný proces prechádzať?
7. Aké zdroje sú pre konzultáciu s účastníkmi dostupné?
8. Ake metódy a nástroje môžu byť pri konzultácii využité?
9. Aké sú limity komunikácie pri konzultáciách s účastníkmi?

Cieľ a pôsobnosť konzultačného procesu

Cieľ a pôsobnosť konzultačného procesu si treba určiť hneď na začiatku. Je napríklad cieľom procesu:

1. Identifikovať priority pre vzdelávacie programy?
2. Dospieť ku konsenzu ohľadom návrhu alebo plánu?
3. Poskytnúť informácie riadiacim pracovníkom a tvorcom politik konkrétnej organizácie?
4. Pokračovať v už rozbehnutom procese alebo iniciovať nový konzultačný proces?
5. Vytvoriť nové spôsoby jednania s účastníkmi?
6. Zhodnotiť priebeh implementácie programu alebo poukázať na nové výzvy?

Vopred si určiť jasný účel vám pomôže pri vymedzení cieľov konzultácie či očakávaných výsledkov a pomôže vám zistiť potrebný rozsah a hĺbku konzultácií. Súčasťou každého komunikačného plánu v rámci konzultácie a jednania účastníkov je poskytovanie informácií o návrhoch politik, vzdelávacích plánov a postupov v iných oblastiach. Tvorcovia politiky potrebujú často pomoc, aby dokázali zmysluplne jednať s ostatnými aktérmi. Zručnosti v oblasti konzultácií so zúčastnenými stranami sú pre pracovníkov v sektore vzdelávania dospelých veľmi užitočné, no v sektore sa častokrát bohužiaľ nenachádza dostatok zdrojov na implementáciu potrebného rozsahu konzultácií.

Správne prevedená konzultácia prináša nasledovné benefity:

1. Rozširuje zoznam možností v rámci politiky, poskytuje nové údaje a informácie potrebné na analýzu a neskoršie vyhodnotenie jej výsledkov.
2. Zvyšuje efektivitu prostredníctvom nových informácií a širšej participácie na procese tvorby politiky
3. Zlepšuje životaschopnosť a trvácnosť politiky prostredníctvom zapojenia viacerých zainteresovaných strán, expertov a verejnosti.
4. Zabezpečuje transparentnosť – poskytuje prístup k procesu tvorby politiky a zvyšuje transparentnosť v rozhodovacích a administratívnych procesoch.
5. Zvyšuje legitimitu a tým pádom aj kredibilitu.
6. Zapája do procesu občanov, keďže sa ich názory a pripomienky zohľadňujú pri tvorbe politiky
7. Zvyšuje vôľu účastníkov zúčastniť sa na konečnej implementácii politiky.



Prekonanie prekážok pri konzultácii

Pri plánovaní konzultačného procesu sa treba mať na pozore pred faktormi vedúcimi k vylúčeniu, nedôverou v rozmanitosť názorov, obmedzenými schopnosťami účastníkov jednania a širokej škále potenciálnych spoločenských/kultúrnych/ekonomických bariér (Chambers 1997). Plán konzultácií a jednaní s účastníkmi by mal mať odstránenie bariér ako jednu zo svojich priorít.

Možné prekážky

Medzi časté prekážky pri jednaní patrí:

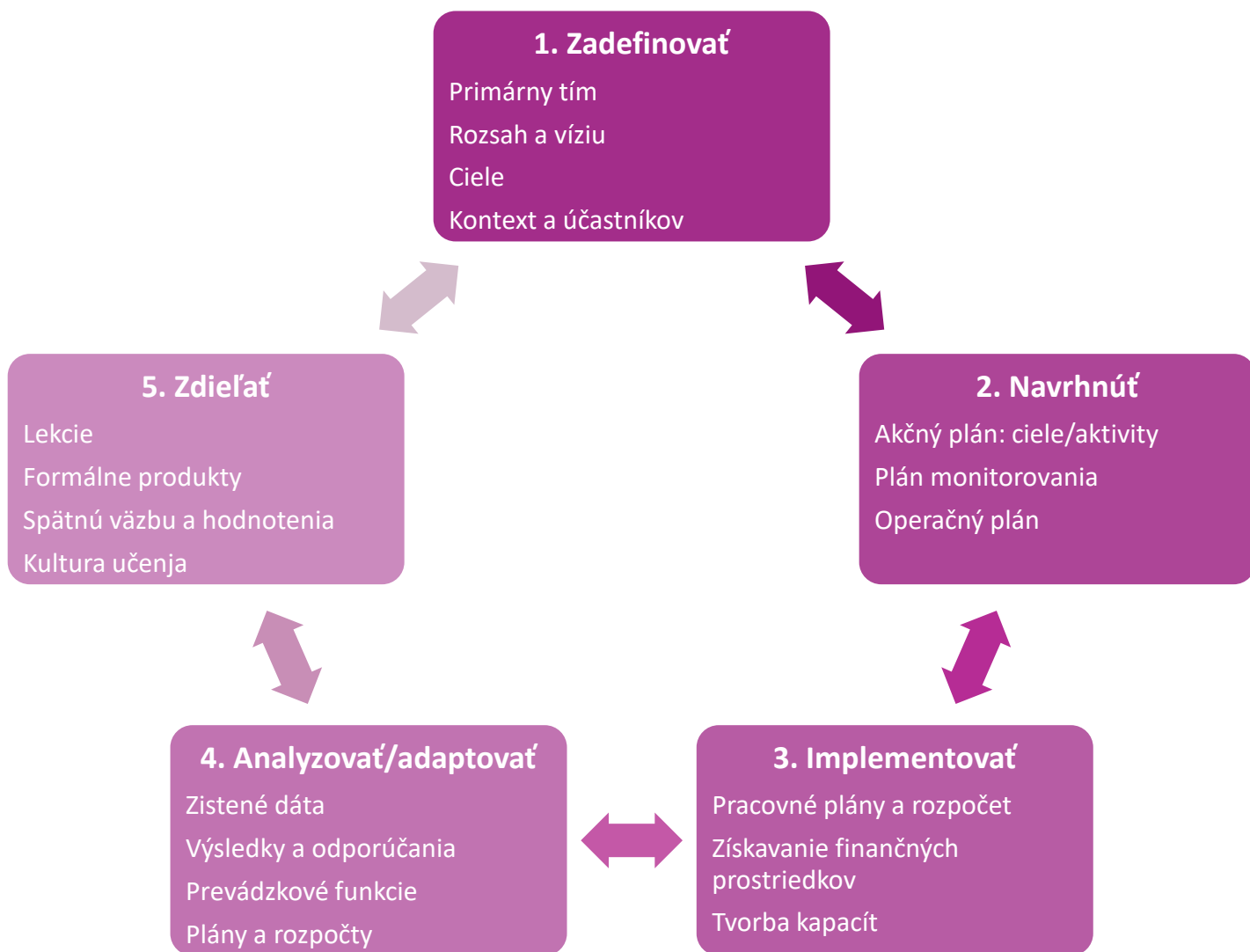
1. Možnosť a schopnosť niektorých účastníkov podieľať sa na jednaní
2. Zložitosť konzultovania s ťažko dosiahnuteľnými skupinami, ako napríklad s mládežou, seniormi, menšinami alebo sociálne vylúčenými skupinami.
3. Úroveň rozvinutosti infraštruktúry v konkrétnej komunite
4. Konflikt alebo rozdelenosť niektorých komunit
5. Rurálna izolácia
6. Medzery v informovanosti
7. Úroveň gramotnosti v účastníckych komunitách a dominancia kultúry predávanej ústnym podaním
8. Konzultačné metódy podporujúce konformizmus a vylúčenie
9. Potreba nezávislosti
10. Ťažká dostupnosť miest konania konzultácií
11. Množstvo a typ konzultácií
12. Potreba internetového pripojenia
13. Potreba dopravenia účastníkov na miesto konania konzultácie
14. Potreba zabezpečiť starostlivosť o deti a zraniteľné osoby
15. Formát a obsah propagačných materiálov
16. Používanie tlmočníkov do znakovkej reči
17. Potreba zakomponovania aktivít na zvýšenie dosahu ako súčasť konzultácie a jednania s účastníkmi

Priebeh konzultačného procesu

Priebeh každého konzultačného procesu a jednania s účastníkmi sleduje kroky projektového cyklu (pozri obrázok). Každá etapa musí byť naplánovaná, skontrolovaná a optimalizovaná v súlade s cieľmi. Rozličné formy komunikácie, zbierania informácií a konzultačné metódy, sú vhodné na aplikáciu v závislosti od konkrétnej etapy, v ktorej sa konzultačný proces nachádza.

Dokumenty

Dokumenty používané v rámci konzultácie by mali byť písané laickým jazykom a nemali by obsahovať žargón. Ďalej by mali byť dostupné v ľahko prístupných formátoch. Na propagáciu podujatí treba využívať existujúce komunikačné a organizačné siete a fóra. Pre väčší efekt je dobré zosynchronizovať niekoľko väčších podujatí, či používať príklady z praxe alebo prípadové štúdie, no treba sa vyvarovať nadmernému používaniu podobných prostriedkov.



Prirejeno po WWF programskem ciklu

Dotazník ku konzultáciám a jednaniu s účastníkmi

Nasledujúci dotazník obsahuje zoznam metód, ktoré možno použiť – či už individuálne alebo kombinovane – pri konzultácii s účastníkmi. Každá metóda má svoje silné i slabé stránky. Metódy by mali byť vybrané ako súčasť podrobného konzultačného plánu.

Jednotlivec	✓	Skupina	✓
Interview		Focus Group/Verejné stretnutie	
Pochôdzka/Stánok na ulici alebo v obchode		Stánok na ulici alebo v obchode/oslovanie okoloidúcich	
Telefonický rozhovor		Vysielanie v rádiu/TV, SMS-kampaň	
Email, SMS		SMS, email, sociálne médiá	
Prípadová štúdia/príbeh		Divadelné predstavenie/výstava	
Dokumentárny film		Premietanie dokumentárneho filmu	
Výlety/exkurzie		Výlety/exkurzie	
Individuálne dotazníky		Skupinové dotazníky	
Schránka návrhov		Návšteva stretnutí organizácie	
Oslovovanie od dverí ku dverám		Účasť na komunitných akciách	
Individuálne stretnutia s expertmi		Skupinové stretnutia s expertmi	
Pozvanie účastníka na stretnutia		Pozvanie viacerých účastníkov na väčšie stretnutie	
Využívanie služieb tlmočníkov		Využívanie služieb tlmočníkov	
Stretnutia so špecifickými účastníkmi		Stretnutia s miestnymi skupinami	
Plagáty/oznamy/graffiti		Plagáty/oznamy/graffiti	

Spolupráca s jednotlivcami za účelom lepšieho porozumenia		Spolupráca so skupinami za účelom lepšieho porozumenia	
Účasť na spoločenských akciách za účelom stretnutia s jednotlivcami		Účasť na spoločenských akciách za účelom stretnutia so skupinami	
Propagačné aktivity		Propagačné aktivity	
Online diskusie		Online diskusie	
Iné?		Iné?	

Zdroje

Arnstein, Sherry R.(1969) 'A Ladder Of Citizen Participation', Journal of the American Planning Association, 35: 4, 216 — 224 (<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01944366908977225>)

Chambers, R. 1997. Whose Reality Counts? Putting the First Last. Intermediate Technology Publications

Hoy, Wayne K; Adams, Curt M. 2016. Quantitative Research in Education: A Primer. SAGE Publications, Inc

Silverman, David 2016. Qualitative research. Sage Publications

4. Tvorba politik ako proces

Úvod

Tvorba politiky v oblasti vzdelávania dospelých je v súčasnosti stále častejšie chápaná ako proces, t.j. nie je samostatným jednorazovým vydaním rozhodnutia orgánmi, ktoré majú kompetencie riadiť procesy a rozhodovať v oblasti vzdelávania dospelých či už na národnej, regionálnej úrovni v oblasti verejnej správy alebo na úrovni súkromných inštitúcií zameraných na vzdelávanie dospelých. Tvorba politiky v oblasti vzdelávania dospelých je dlhodobý proces, ktorý má viaceré špecifiká v závislosti od krajiny, v ktorej sa vykonáva. Je to proces zhodnotenia všetkých faktorov, ktoré môžu ovplyvniť vývoj krajiny, regiónu alebo konkrétneho subjektu (vzdelávacej inštitúcie) a následné prijatie záverov na ďalší postup v oblasti vzdelávania dospelých.

Tu je dôležité zdôrazniť, že je rozdiel medzi pojmi tvorba politiky a tvorba stratégie v oblasti vzdelávania dospelých, nakoľko výsledok procesu tvorby politiky je všeobecný, t.j. určujúci smerovanie v oblasti vzdelávania dospelých či už na národnej úrovni, regionálnej úrovni alebo v súkromnom sektore. Na rozdiel od toho stratégia je konkrétny dokument, ktorý stanovuje konkrétne opatrenia, ktoré majú byť vykonané v danom sektore v oblasti vzdelávania dospelých pre daný štát, región alebo súkromnú vzdelávaciu inštitúciu.

Konzultácia a koordinácia pri tvorbe politik

Zložitosť mnohých opatrení a reforiem vyžaduje aktívne zapojenie nielen kompetentného rezortu, ale aj mnohých iných aktérov. Konzultácia a koordinácia vo verejnej politike sú nielen o poskytovaní informácií a spracúvaní podnetov, ale aj o možnosti aktívnej účasti iných rezortov a jednotlivcov na jej končennom tvare. Tvorcovia politiky musia pri rozhodovaní brať do úvahy množstvo faktorov, pričom jedným z nich sú výsledky konzultácie.

Proces konzultácie pozostáva z 3 hlavných pilierov

1. Poskytovanie informácií: aktéri tvorby politiky zabezpečujú tok informácií smerom k expertom, občanom, záujmovým skupinám, aby konzultácie mohli prebiehať na rovnocennej úrovni
2. Spracúvanie podnetov: aktéri tvorby politiky aktívne hľadajú a spracúvajú podnety počas celého cyklu tvorby politiky
3. Aktívna participácia: napríklad záujmových skupín, občanov a iných subjektov (napr. pracovné skupiny, komisie, diskusné fóra)

Podstatnou časťou konzultácie je koordinácia samotného procesu tak, aby konzultácia bola osožná a efektívna, prebehla bez zbytočných prieťahov, duplicity alebo vynechania dôležitých partnerov.

Proces konzultácie by mal zahŕňať čo najširšie spektrum organizácií a jednotlivcov:

1. Rôzne rezorty: väčšina verejných politik sa dotýka viacerých rezortov
2. Konkrétny sektor: napr. všetky inštitúcie, ktoré poskytujú služby vo vzdelávaní
3. Odborníci z danej oblasti
4. Experti rôznych politických strán

5. Záujmové skupiny: odbory, zamestnávateľské organizácie, stavovské a profesijné organizácie, mimovládne organizácie
6. Poskytovatelia služieb v oblasti vzdelávania dospelých
7. Verejnosť: občania s priamym záujmom o tému alebo všeobecná verejnosť

Dotazník ku tvorbe politík

Postup pri tvorbe politiky v oblasti vzdelávania dospelých	Áno	Nie	Treba vylepšiť
1. Oboznámiť sa s politikami v oblasti vzdelávania dospelých na európskej úrovni, národnej úrovni, aj na regionálnej úrovni - v prípade tvorby politiky regionálnymi stakeholdermi. Na individuálnej úrovni – v prípade tvorby politiky konkrétnou vzdelávacou inštitúciou.			
2. Začať konzultačný proces, zhromaždiť relevantných stakeholderov na národnej, regionálnej úrovni. Na úrovni konkrétnej inštitúcie – zhromaždiť tím vzdelávateľov, manažérov ďalšieho vzdelávania, lektorov a zástupcov zamestnávateľov v danom regióne			
3. Výsledky konzultačného procesu			
Na základe konzultačných procesov existujúcich v danom štáte medzi zainteresovanými stakeholdermi na národnej úrovni určiť priority krajiny vzhľadom na ekonomický rast, potenciálnych investorov, zabezpečiť súlad so smerovaním európskych politík			
Na základe konzultačných procesov, ktoré zahŕňajú vládu, komory, zamestnávateľov a vzdelávacie inštitúcie určiť priority regiónu vzhľadom na ekonomický rast regiónu, potenciálnych investorov, zabezpečiť súlad so smerovaním národných a európskych politík.			
V pracovnej skupine zloženej z manažérov ďalšieho vzdelávania, lektorov a zamestnávateľov v regióne, v ktorom inštitúcia pôsobí zhodnotiť aktuálne témy na všetkých úrovniach, vrátane hospodárskeho vývinu regiónu a potrieb trhu práce a nastaviť politiku na najbližšie obdobie tým smerom, ktorým sa bude vzdelávacia inštitúcia uberať.			
1. Vytvorenie téz z výsledkov konzultačného procesu a tvorba politiky			
2. Proces schválenia politiky spôsobom relevantným pre danú krajinu, región prípadne inštitúciu			

5. Vývoj stratégií

Úvod

Táto kapitola má za úlohu pomôcť čitateľovi pri vývoji stratégií a napomôcť kľúčovým účastníkom (tvorcom politik a poskytovateľom vzdelávania dospelých) vyvinúť si vlastné stratégie vzdelávania dospelých, akčné plány a programy. Hlavnými oblasťami záujmu v tejto kapitole sú:

1. Určenie vízie a misie
2. Vymedzenie cieľov
3. Tvorba akčného plánu
4. Monitorovanie a vyhodnocovanie

Určenie vízie a misie

Vízia je zhrnutie aspirácií organizácie do budúcnosti. V prípade projektu DIMA je víziou definovanie ideálneho budúceho stavu vzdelávania dospelých vo vybranej krajine alebo regióne.

Misia je realisticky vymedzená a indikuje, v akom stave si zúčastnené strany v oblasti vzdelávania dospelých predstavujú tento sektor po implementácii konkrétnej stratégie/politiky. Pri vytýčení misie sa berie do úvahy súčasná situácia v oblasti (prepojenie na situačnú analýzu), ale aj predchádzajúce úspechy (napr. predchádzajúce úspešne implementované politiky a programy). Misia teda určuje hlavné strategické ciele a očakávané výsledky stratégie.

Príklad:

Zdroj: http://www.nysmsa.org/wp-content/uploads/files/mission_statement_booklet.pdf

„Lodish odporúča trojbodový prístup k vytváraniu dokumentu k misii: 1. zorganizovať päť až desaťčlennú riadiacu komisiu so zastúpením z rôznych odvetví vzdelávacieho sektora. Rozhodnutia by mali byť prijímané konsenzom. 2. Zozbierať informácie o aktivitách, ktorých pokračovanie si ľudia vyžadujú a veciach, ktoré by chceli zmeniť. Vytvoriť predbežný dokument reflektujúci oblasti, kde panuje najväčšia zhoda. 3. zamerať sa na preklenutie nezhôd v ostatných oblastiach. Vytvoriť prepracovanejší dokument a prediskutovať ho so všetkými skupinami vzdelávacej komunity.“

Pre ďalšie príklady navštívte:

Zdroj: University of the State of New York The State Education Department.(n.d). Čerpané z: http://www.nysmsa.org/wp-content/uploads/files/mission_statement_booklet.pdf

Zdroj: Judith A. Alamprese, Abt Associate, Chrys Limardo, Kratos Learning. Submitted by Kratos Learning.(2012). POLICY to PERFORMANCE Toolkit. Čerpané z: https://lincs.ed.gov/publications/pdf/Toolkit_final_November2012.pdf

Zdroj: Work Group for Community Health and Development at the University of Kansas. (2016). Developing Strategic and Action Plans. Čerpané z: <http://ctb.ku.edu/en/developing-strategic-and-action-plans>

Zdroj: Craig Van Korlaar. (2012). Guide to Creating Mission & Vision Statements. Čerpané z: <https://topnonprofits.com/vision-mission/>

Source: Judith A. Alamprese, Abt Associate, Chrys Limardo, Kratos Learning. Submitted by Kratos Learning. (2012). POLICY to PERFORMANCE Toolkit. Retrieved from: https://lincs.ed.gov/publications/pdf/Toolkit_final_November2012.pdf

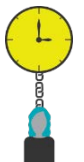
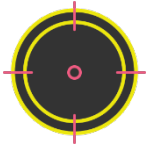
Source: Work Group for Community Health and Development at the University of Kansas. (2016). Developing Strategic and Action Plans. Retrieved from: <http://ctb.ku.edu/en/developing-strategic-and-action-plans>

Source: Craig Van Korlaar. (2012). Guide to Creating Mission & Vision Statements. Retrieved from: <https://topnonprofits.com/vision-mission/>

Source: International HIV/AIDS Alliance. (2007). How to Develop a Strategic Plan: A Tool for NGOs and CBOs. Retrieved from: <https://www.k4health.org/toolkits/leadershipmgmt/how-develop-strategic-plan-tool-ngos-and-cbos>

Vymedzenie cieľov

Aby ste zabezpečili úspešnú implementáciu stratégie, potrebujete si vytýčiť rozumné ciele. Ciele musia byť presne zadefinované a majú indikovať, čo treba dosiahnuť, aby sa naplnila **misia a vízia** organizácie. Definovanie rozumných cieľov znamená, že sú špecifické, merateľné, dosiahnuteľné, realistické a časovo vymedzené.



Špecifické – Uistite sa, že vaše ciele sú dostatočne špecifické tým, že sa vám o nich podarí zodpovedať otázky: Kto? Čo? Kde? Prečo?

Merateľné – Je dôležité uviesť kvantifikovateľné údaje a merateľné kritériá v súvislosti s každým cieľom.

Dosiahnuteľné – Vaše ciele musia byť uskutočniteľné.

Realistické – Ciele musia byť realistické, zmysluplné a v súlade so strategickou víziou a misiou.

Časovo vymedzené – ciele musia mať určené konečné termíny a časový rámec celkovej činnosti.

Ciele musia reagovať na medzery a nedostatky identifikované v analýze potrieb a na určené priority. Ďalšie príklady a zdroje o rozumnom vymedzení cieľov môžete získať z nasledujúcich zdrojov:

Zdroj: William Bryan, Joseph DiMartino. Center for Secondary Scholl Redesing. (2010). Writing Goals and Objectives. A Guide for Grantees of the Smaller Learning Communities Program. Čerpané z: <https://www2.ed.gov/programs/slcp/slc-wgandobj-book-f.pdf>

Zdroj: Work Group for Community Health and Development at the University of Kansas. (2016). Developing Strategic and Action Plans. Čerpané z: <http://ctb.ku.edu/en/developing-strategic-and-action-plans>

Zdroj: European Commission. (2015). How to set objectives. Čerpané z: http://ec.europa.eu/smart-regulation/guidelines/tool_13_en.htm#sdfootnote113sym

Zdroj: Connie Champnoise. (2007). Workforce Planning Tool Kit: Evaluating Workforce Planning. Čerpané z: <http://www.cpsr.us/workforceplanning/documents/ToolkitEvaluation.pdf>

Zdroj: Division of STD Prevention, National Center for HIV/AIDS, Viral Hepatitis, STD, and TB Prevention, Centers for Disease Control and Prevention. (2014). Describe the Program. Čerpané z: http://www.cdc.gov/std/program/pupestd/Step2_0215.pdf

Zdroj: Henry Cothran, Allen Wysocki, Derek Farnsworth, and Jennifer L. Clark. (n.d). Developing SMART Goals for your Organization. Čerpané z: <http://edis.ifas.ufl.edu/pdffiles/fe/fe57700.pdf>

Tvorba akčného plánu

V akčnom pláne musia byť vymedzené nasledujúce komponenty:

1. **Ciele** – jasne sformulované očakávania.
2. **Výstupy** – hmatateľné produkty aktivít.
3. **Indikátory** – jasne špecifikované indikátory ukážu, kedy bol cieľ dosiahnutý.
4. **Aktivity** (často zvané akcie) – akcie nevyhnutné pre dosiahnutie výstupov a cieľov. Za účelom dosiahnutia výstupu možno vykonať jednu alebo viacero akcií.
5. **Časový rozvrh** – presne definuje aké kroky sa kedy podniknú.
6. **Rozdelenie úloh** – kto je zodpovedný za ktorý cieľ, výstup a aktivitu.
7. **Rozpočet** – rozdeľuje zdroje pre každú aktivitu.

Monitorovanie a vyhodnocovanie

Monitorovanie a vyhodnocovanie tvorby politiky je integrálnou súčasťou procesu zavádzania novej politiky a vývoja stratégií. Monitorovanie a vyhodnocovanie prináša nové informácie a môže tak zlepšiť spoluprácu medzi zúčastnenými stranami a používanie vyhodnocovacích techník za účelom obdržania spätnej väzby zas pomáha zistiť možné nedostatky a vylepšiť politiky.

Predloženie stratégie vo forme dokumentu

Ak ste dosiahli túto fázu, tak ste sa už oboznámili s komponentmi vývoja stratégie. Uplatnenie týchto nástrojov vám umožní pripraviť zmysluplný strategický dokument. Odporúčame, aby váš strategický dokument obsahoval časti vymenované v nasledujúcej podkapitole.

Zdroje: https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_planning
https://en.wikipedia.org/wiki/Cost-effectiveness_analysis
<http://betterevaluation.org/en/evaluation-options/CostEffectivenessAnalysis>
<http://ctb.ku.edu/en/developing-strategic-and-action-plans>
<http://www.esi-intl.co.uk/blogs/pmoperspectives/index.php/how-to-create-a-project-budget/>

Dotazník ku tvorbe stratégií

Dotazník ku tvorbe strategického dokumentu				
Názov	Popisný	Áno	Nie	Treba vylepšiť
Politický záväzok	Deklarovať snahu implementovať stratégiu			
Partneri	Prehľad zainteresovaných partnerov a ich príspevok k vývoju stratégie			
Členovia tímu	Prehľad členov tímu, ich role a povinnosti			
Súčasnú/minulé stratégie/politiky	Stručný prehľad relevantných minulých/súčasných stratégií a politik			
Analýza potrieb	Analýza potrieb a popis zúčastnených strán			
Medzery a priority	Vymenovanie nedostatkov a priorít			
Vízia/misia	Detailný opis stratégie a misie projektu/politiky			
Ciele	Šikovne definované ciele			
Výstupy	Hmatateľné výstupy z dosiahnutých cieľov			
Indikátory	Jasné indikátory na meranie cieľov			
Aktivity	Akcie nutné na dosiahnutie zadefinovaných cieľov a obdržanie výstupov			
Časový rámec	Vymedzený časový rámec, počas ktorého konkrétne aktivity prebehnú			
Rozdelenie úloh	Úlohy každého člena tímu a partnera sú presne zadefinované			
Monitorovanie a vyhodnocovanie	Procesy monitorovania a vyhodnocovania sú presne zadefinované			
Rozpočet	Prehľad rozpočtu potrebného na vynaloženie aktivít			

6. Implementácia stratégie

Úvod

V nasledujúcej kapitole sa dozviete o niekoľkých základných konceptoch využívania adekvátnych nástrojov a procedúr pre úspešnú implementáciu stratégie v oblasti vzdelávania dospelých. Táto časť priamo nadväzuje na kapitolu 5 – vývoj stratégií.

Definícia

Implementácia stratégie je proces tvorby politiky spočívajúci v zavedení načrtnutej stratégie do praxe v rámci organizácie za účelom dosahovania vymedzených strategických cieľov.

Proces

Proces implementácie stratégie sa skladá z piatich krokov:

1. *Artikulácia stratégie* – panuje konsenzus v otázke vymedzenia strategických cieľov;
2. *Strategická komunikácia* – jednanie s účastníkmi;
3. *Transformácia stratégie* – pretváranie stratégie do formy jasných krátkodobých operačných cieľov;
4. *Monitorovanie a kontrola stratégie* – monitorovanie pokroku a kontrola dosahovania strategických cieľov;
5. *Aplikácia stratégie* – spolupráca so zúčastnenými stranami a dosahovanie cieľov⁵.



⁵https://en.wikipedia.org/wiki/Strategy_implementation

Riadenie a kontrola

Je dôležité rozdeliť zodpovednosť za špecifické úlohy a procesy konkrétnym jednotlivcom alebo skupinám, aby sa tak dala vyvodiť *zodpovednosť*. Veľmi dôležité je tiež zabezpečenie istej formy spätnej väzby.

Implementácia stratégie v sebe tiež zahŕňa *riadenie* celého procesu. Riadenie procesu obnáša monitorovanie výsledkov, nasledovanie osvedčených postupov, hodnotenie efektívnosti procesu, kontrolovanie odchýlok a v prípade nutnosti korigovanie procesu. Keď organizácia implementuje konkrétny program, musí mať k dispozícii potrebné zdroje, vyvinúť postupy, previesť výcvik a testovanie, viesť potrebnú dokumentáciu a nadviazať na ďalšie procesy.⁶

Riadiace funkcie aplikované v implementačnom procese (Higgins):

1. plánovanie,
2. kontrola,
3. organizovanie,
4. motivácia,
5. vedenie,
6. riadenie,
7. integrácia,
8. komunikácia, a
9. inovácia.

Dotazník k aplikácii stratégie

1. Dotazník k aplikácii stratégie	Áno	Nie	Treba vylepšiť
2. Sú účastníci dostatočne informovaní o stratégii?			
3. Bol vymenovaný výkonný manažér zodpovedný za implementáciu stratégie?			
4. Boli na implementáciu stratégie vynaložené adekvátne (ľudské/finančné) zdroje?			
5. Kto zodpovedá za zabezpečenie týchto zdrojov?			
6. Boli strategické ciele premietnuté do formy krátkodobých úloh?			
7. Sú konkrétnymi úlohami poverené konkrétne osoby alebo skupiny?			
8. Sú tieto osoby alebo skupiny adekvátne vycvičené a informované aby zvládli svoje pridelené povinnosti?			
9. Kto zodpovedá za tento výcvik a kto zodpovedá za hodnotenie výsledkov výcviku?			
10. Keďže väčšina úloh a procedúr by mala byť implementovaná ihneď po sebe, dostávate adekvátnu mieru spätnej väzby, aby ste zvládali operatívne kontrolovať postup implementácie?			
11. Vytvorili ste si postupy priebežného testovania, podávania správ, hodnotenia a posudzovania?			
12. Bola vymenovaná skupina zameraná na posudzovanie priebežných správ?			
13. Podieľajú sa na priebežných správach všetci účastníci?			
14. Boli vymedzené komunikačné kanály pre rozhodovanie či sú pri implementácii potrebné prípadné úpravy a zmeny?			
15. Existuje postup pre vyhlásenie úspešného zvládnutia implementácie stratégie?			
16. Boli zadefinované jasné následné postupy a nástroje vo vzťahu k monitorovaniu a vyhodnocovaniu?			

7. Monitorovanie a hodnotenie

Úvod

V tejto kapitole sa dočítate o základných konceptoch plánovania, tvorby a implementácie monitorovania a hodnotenia v sektore vzdelávania dospelých.

Prečo monitorovať a hodnotiť?

Monitorovanie a hodnotenie je integrálnou súčasťou prípravy a implementácie programu. Ide o veľmi dôležité nástroje strategického plánovania, organizačného učenia a efektívneho riadenia.

Hlavnými dôvodmi pre monitorovanie a hodnotenia je snaha čo najpresnejšie opísať, v akom stave sa momentálne nachádza určitá časť (politika) vzdelávania dospelých, posúdiť činnosti/aktivity/funkcie poskytovateľa celoživotného vzdelávania a určiť, či vzdelávanie dospelých prebieha v súlade s vymedzenými cieľmi. Výsledky monitorovania a hodnotenia dovoľujú poskytovateľom zmeniť svoje predchádzajúce rozhodnutia k lepšiemu.

Čo je to monitorovanie a hodnotenie?

Monitorovanie je systematický proces zbierania, analyzovania a využívania informácií s cieľom hodnotiť súlad súčasného stavu konkrétneho programu v porovnaní s jeho deklarovanými cieľmi. Monitorovanie sa zvyčajne zameriava na procesy, napríklad kedy nejaká aktivita prebieha, kto sa na nej podieľa a koľko ľudí oslovila. S monitorovaním sa začína po odštartovaní programu a pokračuje sa v ňom aj počas implementačného obdobia. Monitorovanie sa niekedy opisuje ako formatívne vyhodnocovanie alebo vyhodnocovanie výkonu.

Hodnotenie je systematické posudzovanie aktivity, projektu, programu, stratégie, politiky, témy, sektoru, operačnej oblasti alebo výkonnosti inštitúcie. Hodnotenie sa zameriava na očakávané a dosiahnuté úspechy. Skúma reťaz výsledkov (vstupy, aktivity, výstupy, výsledky a dopady), procesy, kontextuálne faktory a kauzalitu za účelom porozumenia výsledkov alebo ich nedostatkov. Cieľom hodnotenia je zistiť aké sú dopady, relevancia, efektivita a udržateľnosť konkrétnych zmien (UNICEF 1990).

Cieľ monitorovania a hodnotenia

Cieľmi stratégie monitorovania a hodnotenia sú:

1. Zistiť, či boli dosiahnuté hlavné ciele stanovené v strategickom dokumente vzdelávania dospelých.
2. Zistiť, či boli dosiahnuté čiastkové ciele.
3. Zistiť, či bola venovaná náležitá pozornosť cieľovým skupinám vymedzeným v politike vzdelávania dospelých.
4. Zhodnotiť, či bola zabezpečená náležitá úroveň vzdelávania dospelých (programov a služieb).

5. Zvážiť, či boli na realizáciu cieľov vymenovaných v strategickom dokumente vynaložené dostatočné prostriedky (finančné, materiálne, technologické a personálne).

Kto monitoruje a hodnotí?

Účastníci zodpovední za monitorovanie a hodnotenie by mali byť zdefinovaní v strategickom dokumente vzdelávania dospelých, spolu s ich povinnosťami a hodnotiacimi procedúrami.

Hlavné zásady monitorovania a hodnotenia

1. Inklúzia
2. Kontinuita
3. Proporčná šírka a hĺbka
4. Transparentnosť
5. Vytvorené procedúry spätnej väzby
6. Etickosť
7. Dôvernosť

Stupne monitorovania a hodnotenia

1. Zdefinovanie monitorovania a hodnotenia v agende
2. Vytvorenie akčného plánu monitorovania a hodnotenia
3. Spustenie monitorovacieho a hodnotiaceho procesu
4. Podávanie správ a spätnej väzby za účelom potvrdenia alebo zmeny politiky

Proces monitorovania a hodnotenia

1. Monitorovanie a hodnotenie vymedzené v agende:
Rozhodnutie, že je potrebné monitorovanie a hodnotenie, by malo byť obsiahnuté už v strategickom dokumente spolu s rozdelenými kompetenciami jednotlivých účastníkov.
2. Vytvorenie akčného plánu monitorovania a hodnotenia:
Akčný plán by mal byť pripravený na konceptuálnej a technickej úrovni.
Na *konceptuálnej úrovni* plán do detailov vysvetľuje kto je zodpovedný za jeho realizáciu, kto tvorí zúčastnené strany (monitorované jednotky), aký je rozsah plánu a kedy by malo prebehnúť hodnotenie.
Na *technickej úrovni* by mal plán definovať – potrebné dáta; ktoré z nich sú už zozbierané, ktoré bude treba zozbierať pre potreby plánovaného hodnotenia; ktoré kvalitatívne a kvantitatívne metódy budú použité (online dotazník, interview, focus group, diskusia, peer review atď.) a aké ďalšie zdroje sú potrebné/k dispozícii.
3. Procesy monitorovania a hodnotenia sa prevádzajú simultánne.
4. Výsledky hodnotenia sú prezentované na báze definovaných procedúr s cieľom poskytnúť tvorcom politik podklady na žiaduce zmeny v rámci konkrétnej politiky.

Dotazník k monitorovaniu a hodnoteniu

Dotazník k monitorovacím a hodnotiacim procesom a procesom:	Áno	Nie	Treba vylepšiť
1. Sú monitorovacie procesy zadefinované v strategickom dokumente?			
2. Sú osoby, experti, skupiny či inštitúcie zodpovedné za monitorovanie zadefinované v strategickom dokumente?			
3. Je rozsah monitorovania (účastníci, procesy, programy, sledovanie výsledkov vzdelávania a dosahovanie cieľov) presne zadefinovaný v dokumente?			
4. Sú v dokumente presne zadefinované potrebné dáta a iné zdroje potrebné k efektívnemu monitorovaniu?			
5. Sú v dokumente zadefinované metódy a nástroje používané na monitorovanie?			
6. Existuje štandardná šablóna na sumarizáciu výsledkov monitorovania?			
7. Sú v dokumente zadefinované osoby, inštitúcie, či experti zodpovední za vypracovanie hodnotiacej správy založenej na výsledkoch monitorovacieho procesu?			
8. Je v dokumente zadefinované, kto hodnotenie prevádza a komu je adresované?			
9. Sú v dokumente určené procesy a úlohy v rámci implementácie výsledkov hodnotenia prostredníctvom potvrdzovania či úprav politiky zadefinovanej v dokumente			

Zdroje:

UNICEF 1990. A UNICEF Guide for Monitoring and Evaluation - Making a Difference. New York, NY, USA.
<http://www.ircwash.org/resources/unicef-guide-monitoring-and-evaluation-making-difference>.

Pre ďalšie informácie navštívte:

https://en.wikipedia.org/wiki/Monitoring_and_Evaluation

<https://www.oecd.org/derec/worldbankgroup/35281194.pdf>

<http://www.endvawnow.org/en/articles/330-what-is-monitoring-and-evaluation-.html>

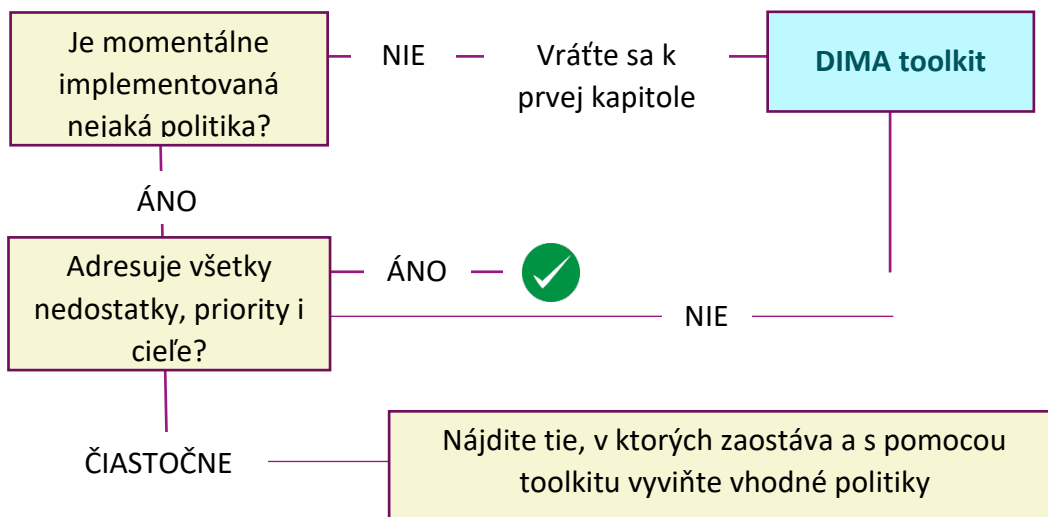
8. Aktualizácia politík

Úvod

V nasledujúcej kapitole je v stručnosti predstavený proces aktualizácie politík. Politika by mala byť formovaná inkrementálnym spôsobom. V mnohých organizáciách často platia politiky, ktoré nie sú dostatočné alebo sú zastaralé. Aby nebola politika anachronická, treba ju neustále aktualizovať. Treba podotknúť, že kapitolu Aktualizácia politík treba čítať v súslednosti so siedmou kapitolou (Monitorovanie a hodnotenie). Výsledky monitorovania a hodnotenia v sebe totiž zahŕňajú informácie potrebné na aktualizáciu politiky.

Postup

Základné kroky ilustruje nasledujúci diagram:



Obr. 9.1 Diagram rozhodovania pri aktualizácii politiky

- Využívajte dáta z pravidelného monitorovania a hodnotenia, aby sa zistilo, či potrebuje politika revíziu.
- Ak vaša organizácia nemá zadanú politiku, pomôže vám 1. kapitola toolkitu.
- Ak už politika funguje, mala by byť pravidelne hodnotená, aby sa zabezpečilo, že sa odstránia všetky nedostatky a dosiahnu sa priority. Ak politika dosahuje stanovené ciele, netreba do nej zasahovať.
- Ak politika nedosahuje stanovené ciele, vráťte sa k prvej kapitole.
- Ak dosahuje stanovené ciele čiastočne, aplikujte návody z tohto Toolkitu na ciele, ktoré nedosahuje a pokúste sa implementovať politiku v súlade s týmto Toolkitom.

Je dôležité chápať, že tvorba politiky je inkrementálna (nadväzná), a že aktualizácia politiky je nepretržitý proces dôležitý pre zabezpečenie udržania jej relevancie vo vzťahu k potrebám účastníkov. Tvorba politiky v odvetví vzdelávania dospelých nie je jednoduchý proces.

Aby bolo strategické plánovanie efektívne, musí si ponechať priestor pre úpravy a aktualizácie založené na potrebách a kontextuálnych zmenách. Inkrementálna tvorba politiky sa zakladá na fakte, že je nemožné zachytiť hneď na začiatku všetky potreby a ciele politiky. Preto je potrebné ponechať si priestor pre zmeny a adaptácie prostredníctvom inkrementálneho modelu tvorby politiky. Inkrementálny model dovoľuje adaptáciu a poskytuje vstavané mechanizmy, vďaka ktorým možno politiku aktualizovať vždy v prípade potreby. Malé inkrementálne kroky môžu byť budované na predchádzajúcich politikách, efektívnom využívaní informácií zachytených v analýze potrieb a na výstupoch z konzultácií so zúčastnenými stranami.

9. Zbieranie skúseností z tvorby politik. Príklady politik a stratégií

[Európska agenda vzdelávania dospelých](#) (2011) predstavuje najaktuálnejší komplexný dokument opisujúci momentálne ciele v oblasti vzdelávania dospelých v Európe. Agenda má štyri hlavné ciele:

1. Aby sa stalo celoživotné vzdelávanie a mobilita realitou
2. Zlepšiť kvalitu a efektívnosť vzdelávania a odbornej prípravy
3. Propagovať sociálnu kohéziu a aktívne občianstvo prostredníctvom vzdelávania dospelých
4. Zvýšiť kreativitu a inovatívnosť dospelých a kvalitu ich vzdelávacieho prostredia

Nie všetky členské štáty EU harmonizovali svoje národné politiky s európskou agendou, no mnohé si určili podobné ciele. Pre potreby tohto Toolkitu sa pozrieme na príklady politik adresujúcich niekoľko cieľov v rámci vzdelávania dospelých, ktoré priamo korešpondujú s tými v európskej agende.

Potrebujete osloviť konkrétne cieľové skupiny (ako dospelých s nízkou kvalifikáciou a imigrantov)? – [prejdite na sekciu 1](#)

Chceli by ste, aby vaša politika prispievala k aktívnemu občianstvu prostredníctvom vzdelávania dospelých? – [prejdite na sekciu 2](#)

Máte záujem zvýšiť kvalitu a transparentnosť? – [prejdite na sekciu 3](#)

Hľadáte informácie o financovaní vzdelávania dospelých? – [prejdite na sekciu 4](#)

Hľadáte príklad na dialóg ohľadom politik? – [prejdite na sekciu 5](#)

Chceli by ste sa dozvedieť viac o súdržnosti politik? – [prejdite na sekciu 6](#)

Dosah

Rakúska iniciatíva vzdelávania dospelých je príklad politiky zameranej najmä na nízko kvalifikovaných dospelých. Je výsledkom spolupráce Spolkového ministerstva školstva a deviatich spolkových krajín a jej cieľom je umožniť dospelým s chýbajúcou kvalifikáciou ďalej sa vzdelávať. Finančné zázemie zabezpečila rakúska vláda a Európsky sociálny fond, kurzy boli poskytované zadarmo. Detailné vyhodnotenie prvej fázy (2012-2014) je dostupné [online](#) (v nemčine). O programe sa môžete dozvedieť viac aj v [angličtine](#) a [francúzštine](#).

Vo Švédsku bol v roku 2009 schválený zákon o vstupe na pracovný trh, vďaka ktorému majú cudzinci možnosť naučiť sa čo najskôr po švédsky a zamestnať sa v súlade so svojimi schopnosťami (individuálna zodpovednosť s profesionálnou pomocou). Zákon proti diskriminácii z roku 2009 zas vytvára prostredie, v ktorom majú dospelí imigranti prístup k vzdelaniu. O švédskej integračnej politike sa viac dočítate [tu](#). Môžete si tiež prečítať aj znenie [zákona proti diskriminácii](#) a získať [odpovede na ďalšie otázky](#).

Projekt terénneho posilňovania diverzity prišiel s [odporúčaniami](#) smerovanými na tvorcov politik na európskej i národnej úrovni a predostrel konkrétne kroky, ktoré treba vykonať, aby sa do projektov podarilo zapojiť čo najviac dospelých.

Aktívne občianstvo

Deklarácia o propagovaní občianskej spoločnosti a spoločných hodnôt a slobody, tolerancie a nediskriminácie prostredníctvom vzdelávania, ktorá bola prijatá ministrami školstva v Paríži v marci 2015, vyzýva k zvýšeniu role občianstva vo vzdelávaní. O tom, ako to dosiahnuť na národnej i európskej úrovni sa dočítate v texte [deklarácie](#).

V roku 2013 Európa slávila rok občanov. Ak sa chcete dozvedieť viac o osvedčených postupoch v rámci vzdelávania dospelých a aktívneho občianstva, môžete si pozrieť projekty z [Grundtvigovej ceny \(ročník 2013\)](#).

Kvalita a transparentnosť

Írsky zákon o vzdelávaní dospelých (2010) špecifikuje požiadavky, ktoré musia poskytovatelia vzdelávania splniť, aby získali akreditáciu od Ministerstva školstva a kultúry. O tomto procese sa viac dočítate v druhej kapitole [zákona](#). Srbský zákon o vzdelávaní dospelých určuje jasné podmienky certifikácie vzdelávacích inštitúcií a aké služby musia poskytovať. Viac v druhej kapitole [zákona o vzdelávaní dospelých](#).

Rakúsky [Všeobecný rámec hodnotenia kvality vzdelávania dospelých](#) (Ö-CERT or AT-CERT) pripravený expertmi z oblasti vzdelávania a štátnej správy, má za cieľ zvýšiť transparentnosť pre klientov a úrady, zjednodušiť administratívu a zlepšiť kvalitu vzdelávania dospelých. Od spustenia rámca v roku 2012 musia poskytovatelia vzdelávania dospelých splniť vymedzené požiadavky, aby získali Ö-Cert. Rámec obdržal pozitívne ohlasy vďaka jasnosti a prehľadnosti požiadaviek vymenovaných Ö-Cert zozname. Viac informácií môžete v anglickom jazyku obdržať [tu](#) a [tu](#), pre informácie v nemčine navštívte [webovú stránku](#) Ö-Certu.

[Európska značka kvality](#) je výsledkom dvojročného projektu Leonadro da Vinci známeho pod anglickým akronymom RECALL – Uznávanie kvality v celoživotnom vzdelávaní. Podieľalo sa na ňom 8 krajín.

Financovanie vzdelávania dospelých

Srbský zákon o vzdelávaní dospelých upresňuje, ako štátne financie prúdia do systému vzdelávania dospelých. Dokument rozlišuje medzi národnou, regionálnou a lokálnou úrovňou. Viac sa dočítate v deviatej kapitole [zákona](#).

Tretia kapitola islandského zákona o vzdelávaní dospelých špecifikuje, ako je vzdelávanie dospelých financované, s jasným vysvetlením role Rady vzdelávania a odbornej prípravy v celom procese. Viac sa dozviete [tu](#).

Estónsky zákon o vzdelávaní dospelých (2015) opisuje inštitucionálnu a finančnú bázu vzdelávania dospelých, vrátane financovania štátom akreditovaného ďalšieho vzdelávania. Viac sa dočítate [tu](#).

Prečo si vzdelávanie dospelých zaslúži podporu z verejných zdrojov? O tom sa môžete dozvedieť viac v [článku](#) napísanom ako súčasť projektu FinALE o financovaní vzdelávania dospelých.

Dialóg

Írská stratégia ďalšieho vzdelávania a odbornej prípravy predpokladá vytvorenie fóra pre odborníkov z oblasti vzdelávania dospelých, ktoré by im umožnilo ovplyvňovať tvorbu politik. Ich skúsenosti sú momentálne

využívané na zozbieranie kvalitatívnych dát a informácií o národných politikách. Plný text stratégie najdete [tu](#) a o postojoch verejnosti k nej sa dočítate v správe EAEA.

Vo Fínsku funguje Skupina pre kooperáciu a humanitné vzdelávanie dospelých, v ktorej sú zastúpení rôzni účastníci, od Ministerstva školstva a kultúry, Národnej vzdelávacej rady a Združenia fínskych lokálnych a regionálnych samospráv. Skupina nefunguje podľa systematického plánu, ale stretáva sa ad hoc niekoľkokrát do roka za účelom preberania dôležitých tém.

V Portugalsku bol po otvorenej diskusii s verejnosťou schválený zákon, na základe ktorého vznikli tzv. centrá *Qualifica* (validačné centra XXI. vládneho programu) a prerozdelenie financií v oblasti vzdelávania dospelých dostali do právomoci samosprávy. Boli tiež vytvorené osvedčené postupy na báze regiónov s cieľom propagovať vzdelávanie dospelých, najmä v oblasti uznávania a odbornej prípravy.

Nadväznosť politik

Hlavný plán vzdelávania dospelých (2013-2020) v Slovinsku zadefinoval programy, aktivity, nástroje kontroly a financovanie. Plán koordinuje a vyhodnocuje Ministerstvo školstva, vedy a športu, ale podieľa sa na ňom aj ďalších 6 ministerstiev. Viac sa dozviete z najnovšej správy DIMA. Program *Tel mee met Taal* (rátať so zručnosťami) je zas spoločná akcia holandského Ministerstva školstva, kultúry a vedy, Ministerstva zdravotníctva, sociálneho zabezpečenia a športu a Ministerstva sociálnych vecí a práce, s cieľom zabrániť marginalizácii ľudí so slabou úrovňou gramotnosti. Zapojili sa rozličné ministerstvá, s cieľom ukázať, aká je dôležitosť jazykových zručností vo viacerých odvetviach. Presne vymedzené ciele tiež pomáhajú zhodnotiť efektívnosť iniciatívy. Tento dokument obsahuje hlavné ciele projektu (od 2016 po 2018), tri hlavné oblasti pôsobnosti (rodina, pracovný trh a zdravotníctvo) a 5 smerovní činnosti.

Regionálna tvorba politik vo vzdelávaní dospelých

Projekt bol odštartovaný v októbri 2013 a ukončený v októbri 2015. Jeho cieľovou skupinou boli tvorcovia politik v sektore vzdelávania dospelých a rozličné skupiny účastníkov zainteresované v týchto procesoch. Jeho účelom bolo zadefinovať ovládače a inhibítory tvorby politiky na regionálnej úrovni. To dosiahol pomocou komparatívnej analýzy politik VD (21 regiónov v 6 krajinách) s cieľom extrapolovať kľúčové faktory úspechu v tvorbe politik vzdelávania dospelých (pozri <https://ec.europa.eu/epale/en/blog/regional-policy-making-adult-education>). Hlavné výsledky projektu boli publikované vo forme profilov všetkých šiestich krajín, [komparatívnej analýzy](#) regionálnych politik v 21 regiónoch šiestich krajín, ako aj [toolkitu](#) za účelom podporiť na dátach založenú tvorbu politik v rámci vzdelávania dospelých. Taktiež je k dispozícii kniha *Tvorba politik vo vzdelávaní dospelých: Komparatívna správa z 21 regiónov*.

