



Εκπαιδευτικό Υλικό για Διαγενεακή Μάθηση

*Ενότητα 2 - Ανάλυση αναγκών για
την επιτυχή εφαρμογή διαγενεακής
μάθησης στο επαγγελματικό πλαίσιο*



Co-Funded by
the Erasmus+ Programme of
the European Union

Αυτό το έργο χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Αυτή η δημοσίευση αντικατοπτρίζει τις απόψεις μόνο του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν. Αριθμός έργου: 2020-1-BG01-KA202-079064

Περιεχόμενα	
Εισαγωγή	3
Στόχοι	4
Μαθησιακά αποτελέσματα	5
Ενότητα 2. Ανάλυση αναγκών για την επιτυχή εφαρμογή διαγενεακής μάθησης στο επαγγελματικό πλαίσιο	5
Δραστηριότητα 1.1 Κατανόηση των μαθησιακών αναγκών των ατόμων	6
Δραστηριότητα 1.2 Κατανόηση των μαθησιακών αναγκών του οργανισμού	9
Δραστηριότητα 1.3 Παρουσιάζοντας το μοντέλο ADDIE και Δραστηριότητες Συνεργατικών Μαθησιακών Αναγκών	13
Αξιολόγηση της Εκπαιδευτικής Ενότητας	17
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Απαντήσεις στο κουίζ	18
Αναφορές	19

Εισαγωγή

Αυτή η ενότητα έχει σκοπό να εξοπλίσει την ομάδα-στόχο του εκπαιδευτικού υλικού με τις γνώσεις και τις τεχνικές που απαιτούνται για τον προσδιορισμό των αναγκών διαγενεακής μάθησης στις επιχειρήσεις. Με αυτόν τον τρόπο, οι διευθυντές, οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού και οι πάροχοι ΕΕΚ (σύμφωνα με το CEDEFOP, ένας πάροχος ΕΕΚ είναι ένας οργανισμός ή άτομο που παρέχει υπηρεσίες εκπαίδευσης ή κατάρτισης) θα μπορούν να σχεδιάζουν προγράμματα κατάρτισης και να προσφέρουν εκπαίδευση και υποστήριξη που θα προωθούν αποτελεσματικά την διαγενεακή μάθηση με ενημερωμένο τρόπο. Ταυτόχρονα, η εκπαίδευση θα αντιμετωπίσει επίσης τυχόν κενά και αναντιστοιχίες δεξιοτήτων στο χώρο εργασίας. Οι ανάγκες κατάρτισης συνήθως προκύπτουν από ελλείψεις γνώσεων και δεξιοτήτων. Τις περισσότερες φορές, αυτές οι ελλείψεις δεν οφείλονται στην έλλειψη αρμοδιότητας των ανθρώπινων πόρων μιας εταιρείας, αλλά σε άλλους περιορισμούς που σχετίζονται με το κοινωνικό και πολιτικό πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί μια εταιρεία καθώς και την περιορισμένη διαθεσιμότητα ανθρώπινων ή οικονομικών πόρων (Trutkowski, 2016).

Για να είναι σε θέση οι διευθυντές, οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού και οι παρόχοι Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (ΕΕΚ) να **καταπολεμήσουν τις ηλικιακές διακρίσεις** στο χώρο εργασίας και να διασφαλίσουν τη συνεχή ανάπτυξη όλων των ανθρώπινων πόρων, ανεξάρτητα από την ηλικία και την εμπειρία τους, πρέπει να διεξάγουν σε βάθος ανάλυση των αναγκών που αποτελούν την εστίαση και τους στόχους των οργανισμών. Είναι αλήθεια ότι η προσπάθεια κατάρτισης σε πολλούς οργανισμούς μπορεί μερικές φορές να μην είναι καλά στοχευμένη λόγω της κακής (ή ανύπαρκτης) αξιολόγησης των αναγκών ή να μην προσφέρεται καθόλου. Σύμφωνα με το Chartered Management Institute, το 48% των διευθυντικών στελεχών δεν έλαβε καμία εκπαιδευτική κατάρτιση τους προηγούμενους 12 μήνες και το 33% των εταιρειών δεν προσέφεραν καθόλου εκπαίδευση (Pichon, 2021). Πολλές μελέτες που αξιολογούν την αποτελεσματικότητα της κατάρτισης και της εκπαίδευσης διαπιστώνουν ότι η κατάρτιση επιτυγχάνεται μόνο όταν οι στόχοι ενός ατόμου ευθυγραμμίζονται με τους στόχους της κατάρτισης, τα αφεντικά και οι συνάδελφοί υποστηρίζουν τις δεξιότητες και τις στάσεις που έχουν μάθει πρόσφατα, οι εκπαιδευόμενοι έχουν την ευκαιρία να εφαρμόσουν νέες δεξιότητες και υπάρχουν επαρκείς πόροι (χρόνος και χρήμα) για την πρακτική εφαρμογή των νέων γνώσεων. Αυτές είναι όλες οι όψεις του οργανωτικού συστήματος - το πλαίσιο που διαμορφώνει στάσεις και συμπεριφορές (Beer, Finnstrom & Schrader, 2016).

Μια Ανάλυση Αναγκών Κατάρτισης ή Ανάλυση Μαθησιακών Αναγκών αποτελείται από μια σειρά δραστηριοτήτων που διεξάγονται για τον εντοπισμό ή την επίλυση προβλημάτων και για να προσδιοριστεί εάν η εκπαίδευση είναι η κατάλληλη λύση. Η ανάλυση των μαθησιακών αναγκών και η παράδοση των σχετικών δραστηριοτήτων είναι απαραίτητες για να επέλθει η αλλαγή και η πρόοδος εντός ενός οργανισμού. Η ανάλυση αναγκών μπορεί να συμβάλει στην μεγαλύτερη αποδοτικότητα των ατόμων ή στα υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας

ενός οργανισμού γενικά. Για να επιτευχθεί αυτό, είναι σημαντικό να εντοπιστούν τυχόν υπάρχοντα κενά μεταξύ της τρέχουσας εκπαιδευτικής κατάστασης ενός οργανισμού και του επιθυμητού επιπέδου δεξιοτήτων για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Morrison, 2017).

Κατά την ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης εντός ενός οργανισμού, είναι σημαντικό να παρατηρήσετε την καθημερινότητα της ομάδας στόχου που πρέπει να εκπαιδευτεί. Με άλλα λόγια, θα ήταν καλό να επικεντρωθούμε στον τρόπο εργασίας τους, στα ζητήματα που ενδέχεται να αντιμετωπίσουν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους και στους τομείς που θα πρέπει να βελτιωθούν.

Η ανάλυση των επαγγελματικών πρακτικών που ακολουθείται από μια συγκεκριμένη ομάδα ανθρώπων μπορεί να οδηγήσει στον προσδιορισμό των αναγκών κατάρτισης σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό. Ταυτόχρονα, αυτό μπορεί να οδηγήσει στο επιθυμητό επίπεδο γνώσεων ή δεξιοτήτων μεταξύ συγκεκριμένων ομάδων.

Στόχοι:

Οι βασικοί στόχοι αυτής της ενότητας είναι οι εξής:

- Να βοηθήσει τους διευθυντές και τους υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού να εντοπίσουν τους λόγους για τους οποίους οι οργανισμοί και οι υπάλληλοί τους δεν επιτυγχάνουν πάντα την καλύτερη δυνατή απόδοση
- Να βοηθήσει τους διευθυντές και τους υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού να προσδιορίσουν με συστηματικό και οργανωμένο τρόπο τους τομείς στους οποίους διαγενεακή μάθηση θα είναι αποτελεσματική για τον οργανισμό τους ώστε να ανταποκριθεί σε ένα επιθυμητό επίπεδο γνώσεων
- Δίνει την ευκαιρία στους παρόχους ΕΕΚ να προσφέρουν στοχευμένη εκπαίδευση βάσει των μαθησιακών αναγκών και των επαγγελματικών πρακτικών των ομάδων στόχων
- Δίνει τη δυνατότητα στους διευθυντές, τους υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού και τους παρόχους ΕΕΚ να αξιολογούν τις τρέχουσες πρακτικές εργασίας τους, σχετικά με τους περιθωριοποιημένους νέους και ηλικιωμένους εργαζόμενους με χαμηλή εξειδίκευση
- Πορσφέρει μια βαθύτερη κατανόηση των ζητημάτων που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι διαφόρων ηλικιών κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους και τον τρόπο αξιολόγησής τους

Μαθησιακά αποτελέσματα:

Τα αναμενόμενα μαθησιακά αποτελέσματα θα είναι τα ακόλουθα:



- Οι Διευθυντές και οι Υπεύθυνοι Ανθρώπινου Δυναμικού θα ενισχύσουν τις δεξιότητές τους στην παρατήρηση και θα είναι σε θέση να εντοπίζουν και να αντιμετωπίζουν τυχόν κενά και ανάγκες που σχετίζονται με την ηλικία στον οργανισμό τους, τα οποία μπορούν να αντιμετωπιστούν μέσω της κατάρτισης και της μάθησης
- Οι πάροχοι ΕΕΚ θα βελτιώσουν την ικανότητά τους να αναπτύξουν εξατομικευμένο εκπαιδευτικό υλικό που να καλύπτει μαθησιακές ανάγκες που είναι αποτέλεσμα διαφορών μεταξύ των γενεών στο χώρο εργασίας
- Οι διαχειριστές, οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού και οι πάροχοι ΕΕΚ θα μνηθούν σε μεθόδους ανάλυσης αποτελεσματικών αναγκών
- Οι διευθυντές και οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού θα επιλέξουν λύσεις κατάρτισης που ευθυγραμμίζονται με τις δεξιότητες που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού

Σχεδιάγραμμα:

Αυτή η ενότητα θα περιλαμβάνει 3 δραστηριότητες που διαρκούν 1 ώρα η κάθε μία για να ολοκληρωθούν.

Ενότητα 2: Ανάλυση αναγκών για την επιτυχή εφαρμογή διαγενεακής μάθησης στο επαγγελματικό πλαίσιο

Δραστηριότητες

Δραστηριότητα 1.1 Κατανόηση των μαθησιακών αναγκών των ατόμων

Δραστηριότητα 1.2 Κατανόηση των μαθησιακών αναγκών του οργανισμού

Δραστηριότητα 1.3 Παρουσιάζοντας το μοντέλο ADDIE και Δραστηριότητες Συνεργατικών Μαθησιακών Αναγκών

Δραστηριότητα 1.1 Κατανόηση των μαθησιακών αναγκών των ατόμων

Δραστηριότητα 1.1	
Τίτλος:	Κατανόηση των μαθησιακών αναγκών των ατόμων
Εφαρμογή:	Αυτή η δραστηριότητα έχει σχεδιαστεί για να πραγματοποιείται δια ζώσης, αλλά μπορεί εύκολα να προσαρμοστεί σε ένα διαδικτυακό περιβάλλον.
Στόχοι:	Οι στόχοι είναι οι εξής: <ul style="list-style-type: none"> • Ορισμός των μαθησιακών αναγκών σε ατομικό επίπεδο • Ορισμός σχετικών δεξιοτήτων για ορισμένα προφίλ εργασίας
Δεξιότητα/ες:	<ul style="list-style-type: none"> • Η επίλυση προβλημάτων εντοπίζει γρήγορα το υποκείμενο ζήτημα και εφαρμόζει μια λύση. • Στρατηγική σκέψη: μια διανοητική ή διαδικασία σκέψης που εφαρμόζεται από ένα άτομο στο πλαίσιο της επίτευξης ενός στόχου ή ενός συνόλου στόχων σε διάφορους τύπους προσπαθειών
Διάρκεια:	1 ώρα

Περιγραφή της δραστηριότητας

Εντός ενός οργανισμού, ενδέχεται να προκύψουν πολλά ζητήματα που σχετίζονται με τις ανάγκες κατάρτισης μεταξύ γενεών και τη διαγενεακή μάθηση. Αυτά μπορεί να διαφέρουν από ορισμένα μέλη που δεν προσαρμόζονται στις νέες διαδικασίες που εισάγονται ή ορισμένα τμήματα που δεν φέρνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα λόγω ενός λιγότερο έγκαιρου και σωστού προσδιορισμού των αναγκών κατάρτισης. Αυτό μπορεί να αποδοθεί σε διαφορετικές ανάγκες κατάρτισης των εργαζομένων λόγω της ηλικίας και της εμπειρίας τους. Υπάρχουν πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον προσδιορισμό των μαθησιακών αναγκών ενός οργανισμού και μεταξύ αυτών, η πιο συχνά χρησιμοποιούμενη είναι η ανάλυση τριών επιπέδων που προτείνουν οι McGhee και Thayer. Αυτό το μοντέλο ανάλυσης διακρίνει μεταξύ οργανωτικών, επιχειρησιακών (ή εργασιών) και ατομικών (ή προσωπικών) επιπέδων ανάλυσης αναγκών. Τα επίπεδα ανάλυσης

είναι μια ιεραρχία που πηγαίνει από το οργανωτικό επίπεδο στο προσωπικό επίπεδο. Την ίδια στιγμή που κατεβαίνετε στην ιεραρχία, μετακινείστε επίσης σε μια πιο μικρή εστίαση στον οργανισμό λαμβάνοντας υπόψη τις ατομικές ανάγκες (McGhee and Thayer, 1961).

Αυτή η δραστηριότητα δίνει τη δυνατότητα στους διευθυντές, τους διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού και τους παρόχους ΕΕΚ να προσδιορίσουν συγκεκριμένες βασικές δεξιότητες που απαιτούνται από όλους στον οργανισμό. Για τον καλύτερο προσδιορισμό των αναγκών, είναι καλύτερο να συμπεριλάβετε ενεργά την ομάδα στόχου στη διαδικασία.

Εφαρμογή και οδηγίες

Αυτή η δραστηριότητα μπορεί να εφαρμοστεί ως εξής (Heathfield, 2020):

Βήμα 1

Ο συντονιστής συγκεντρώνει όλους τους υπαλλήλους που κάνουν την ίδια δουλειά σε μια αίθουσα συνεδριάσεων με έναν πίνακα ή πίνακες σεμιναρίου και μαρκαδόρους.

Συμβουλές για τη διαδικτυακή εφαρμογή: Θα μπορούσατε να χρησιμοποιήσετε ένα πρόγραμμα όπως το Google Forms, το Miro ή άλλη υπηρεσία κοινής πρόσβασης στο διαδίκτυο.

Βήμα 2

Ζητήστε από κάθε υπάλληλο να γράψει τις δέκα πιο σημαντικές ανάγκες κατάρτισης του σε σχέση με τα προβλήματα που συναντούν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Διευκρινίστε ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να γράψουν συγκεκριμένες ανάγκες ή προβλήματα που αντιμετωπίζουν στην καθημερινή τους ζωή. Παραδείγματα από την πραγματική ζωή όπως «πώς θα επιλύσετε μια σύγκρουση ή μια παρανόηση» ή «πώς θα αποδείξετε στον συνεργάτη σας ότι τον ακούτε ενεργά» προτιμώνται από τους πιο γενικούς όρους, όπως οι ανάγκες επικοινωνίας ή συνεργασίας. Είναι καλύτερα να καθοδηγήσετε όλους τους συμμετέχοντες να είναι συγκεκριμένοι. Θα ήταν καλό να δημιουργήσετε ομάδες ανθρώπων διαφορετικών γενεών κατά τη διάρκεια της δραστηριότητας για να αντικατοπτρίσετε τυχόν διαφορές στις ανάγκες.

Βήμα 3

Καθώς απαριθμούν τις εκπαιδευτικές ανάγκες, καταγράψτε τις ανάγκες που αναφέρονται στον πίνακα ή στο χαρτόνι. Μην γράφετε την ίδια αξία δύο φορές, αλλά διαβεβαιώστε τους συμμετέχοντες ότι όλα τα στοιχεία που αναφέρονται λαμβάνονται υπόψη από όλες τις ηλικιακές ομάδες. Είναι επίσης σημαντικό να ζητήσετε από τους συμμετέχοντες να προβληματιστούν σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο προκύπτουν οι ανάγκες τους για κατάρτιση λόγω της ηλικίας, της εμπειρίας ή των ψηφιακών ικανοτήτων τους.

Βήμα 4

Μετά την αναφορά όλων των εκπαιδευτικών αναγκών, θα μπορούσε να διεξαχθεί ψηφοφορία. Μέσω της διαδικασίας ψηφοφορίας, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε χαρτάκια που κολλάνε για να ψηφίσετε και να δώσετε προτεραιότητα στις προαναφερθείσες ανάγκες. Δώστε σε κάθε μεγάλη τελεία 25 πόντους και στις μικρότερες τελείες πέντε πόντους. Διανείμετε όσες τέλειες θέλετε, αλλά βεβαιωθείτε ότι κάθε υπάλληλος έχει τον ίδιο αριθμό πόντων. Πείτε στους συμμετέχοντες στην αξιολόγηση αναγκών να τοποθετήσουν τις τελείες τους στο γράφημα για να ψηφίσουν τις προτεραιότητές τους. Δώστε στους συμμετέχοντες δέκα έως δεκαπέντε λεπτά, ώστε να μπορούν να απαντήσουν όσο το δυνατόν πιο διαισθητικά σε αυτό το στάδιο. Βεβαιωθείτε ότι όλοι οι συμμετέχοντες έχουν κατανοήσει τη διαδικασία.

Βήμα 5

Καταγράψτε τις ανάγκες κατάρτισης κατά σειρά σπουδαιότητας, με τον αριθμό των βαθμών που έχουν οριστεί ως ψήφοι να καθορίζουν την προτεραιότητα, όπως καθορίζεται από τη διαδικασία ψηφοφορίας με τα χαρτάκια που κολλάνε. Βεβαιωθείτε ότι κρατάτε σημειώσεις σε ένα χαρτί (ή καλύτερα αναθέστε σε έναν συνάδελφο να κρατάει σημειώσεις καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας) ή στις σελίδες του πίνακα για να διατηρήσετε ένα αρχείο της συνεδρίας αξιολόγησης των εκπαιδευτικών αναγκών. Εάν αυτή γίνεται στο διαδίκτυο, χρησιμοποιήστε τη σύγχρονη τεχνολογία όπως το Miro board.

Βήμα 6

Αφιερώστε χρόνο ή προγραμματίστε μια άλλη συνεδρία για ανταλλάξετε απόψεις σχετικά με τα απαιτούμενα αποτελέσματα ή στόχους των τριών έως πέντε πρώτων εκπαιδευτικών συνεδριών που προσδιορίζονται στη διαδικασία αξιολόγησης των αναγκών. Αυτό θα σας βοηθήσει καθώς αναζητάτε και προγραμματίζετε την κατάρτιση για να ικανοποιείτε τις ανάγκες των εργαζομένων. Μπορείτε να προγραμματίσετε μεγαλύτερη ανταλλαγή ιδεών αργότερα, συμπεριλαμβανομένων διαφορετικών γενεών υπαλλήλων για να ενθαρρύνετε επίσης τον διάλογο μεταξύ των γενεών και την ανταλλαγή στο χώρο εργασίας, αλλά γενικά θα διαπιστώσετε ότι πρέπει να επαναλάβετε τη διαδικασία αξιολόγησης των αναγκών μετά τις πρώτες εκπαιδευτικές συνεδρίες (Heathfield, 2020). Προτείνεται να το κάνετε αυτό τουλάχιστον κάθε έξι μήνες, ειδικά όταν εφαρμόζεται μια νέα κατάρτιση.

Αναφορές

Heathfield, S.M. (2020). How to Conduct a Simple Training Needs Assessment in 7 Steps The balance careers, Human Resources: Training Tips, Ανακτήθηκε από <https://bit.ly/31NmryL>

McGhee, W., Thayer, P.W. (1961), Training in Business and Industry. New Jersey: John Wiley & Sons Inc

Δραστηριότητα 1.2 Κατανόηση των μαθησιακών αναγκών του οργανισμού

Δραστηριότητα 1.2	
Τίτλος :	Δραστηριότητα 1.2 Κατανόηση των μαθησιακών αναγκών του οργανισμού
Εφαρμογή:	Αυτή η δραστηριότητα έχει σχεδιαστεί για να πραγματοποιείται δια ζώσης, αλλά μπορεί εύκολα να προσαρμοστεί σε ένα διαδικτυακό περιβάλλον.
Στόχοι:	<p>Οι στόχοι είναι οι εξής:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ορισμός των στόχων του οργανισμού • Ορισμός σχετικών εργασιακών συμπεριφορών • Ορισμός των κενών μεταξύ των στόχων του οργανισμού και των βασικών δεξιοτήτων του προσωπικού
Δεξιότητα/ες:	<ul style="list-style-type: none"> • Η επίλυση προβλημάτων εντοπίζει γρήγορα το υποκείμενο ζήτημα και εφαρμόζει μια λύση. • Στρατηγική σκέψη: μια διανοητική ή διαδικασία σκέψης που εφαρμόζεται από ένα άτομο στο πλαίσιο της επίτευξης ενός στόχου ή ενός συνόλου στόχων σε διάφορους τύπους προσπαθειών
Διάρκεια:	1 ώρα

Περιγραφή της δραστηριότητας

Αυτή η δραστηριότητα στοχεύει στον προσδιορισμό των μαθησιακών αναγκών των εργαζομένων σε οργανωτικό επίπεδο. Οι διευθυντές, οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού και οι πάροχοι ΕΕΚ θα πρέπει να είναι σε θέση να σχεδιάζουν την κατάρτιση με βάση τους επιχειρηματικούς στόχους για το εγγύς μέλλον. Είναι σημαντικό να καθοριστεί ποιες δεξιότητες και ικανότητες έχουν οι εργαζόμενοι σήμερα και τι πρέπει να αποκτήσουν στο μέλλον για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η δραστηριότητα περιλαμβάνει προβληματισμό σχετικά με τις δεξιότητες που θα πρέπει είτε να αναπτυχθούν από το μηδέν, όπως συμβαίνει με τους ηλικιωμένους εργαζόμενους και ψηφιακές δεξιότητες ή δεξιότητες που πρέπει να ενισχυθούν, όπως για παράδειγμα οι δεξιότητες πωλήσεων και επικοινωνίας

για ένα σχετικά άπειρο νεαρό εργατικό δυναμικό. Το βήμα 3 της δραστηριότητας σχετίζεται με την αξιολόγηση των τρεχουσών δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού, ενώ τα υπόλοιπα βήματα επικεντρώνονται στον εντοπισμό των κενών των δεξιοτήτων και στον προγραμματισμό της προσφερόμενης εκπαίδευσης (Morrison, 2019).

Εφαρμογή και οδηγίες

Αυτή η δραστηριότητα θα υλοποιηθεί μέσα από τα ακόλουθα βήματα:

Βήμα 1: Σκεφτείτε τους επιχειρηματικούς στόχους

- Σε αυτό το στάδιο, είναι σημαντικό να εστιάσετε στους στόχους της επιχείρησης. Αυτοί οι στόχοι μπορούν να είναι είτε στόχοι για όλη την επιχείρηση, όσο και στόχοι που είναι συγκεκριμένοι για ένα τμήμα, ώστε να διασφαλίζεται ότι κάθε μέλος του προσωπικού της επιχείρησης εργάζεται ενεργά για την επίτευξη των καθορισμένων στόχων και της ανάπτυξης. Είναι σημαντικό σε αυτό το στάδιο να οργανώσετε συναντήσεις με επικεφαλής τμημάτων για να διασφαλίσετε ότι έχετε καλή κατανόηση των στόχων της εταιρείας.

Βήμα 2: Σκεφτείτε τις δεξιότητες που θα σας βοηθήσουν να επιτύχετε αυτούς τους στόχους

- Τώρα που οι στόχοι του οργανισμού είναι σαφείς και έχουν καθοριστεί, είναι σημαντικό να επικεντρωθείτε στις απαραίτητες δεξιότητες που θα οδηγήσουν στην επίτευξη αυτών των στόχων. Για παράδειγμα, εάν επιθυμείτε να αποκτήσετε περισσότερους δυνητικούς πελάτες μέσω της ομάδας πωλήσεων σας, τότε πρέπει να διασφαλίσετε ότι οι δεξιότητές τους είναι ενημερωμένες. Για να το κάνετε αυτό, θα μπορούσατε να χρησιμοποιήσετε ερωτηματολόγια ή ακόμη και ομαδικές συναντήσεις για να γνωρίζετε σε ποιο επίπεδο βρίσκονται τη στιγμή που σχεδιάζετε την κατάρτιση.
- Είναι σημαντικό να δημιουργηθεί μια ομάδα για κάθε γενιά εργαζομένων που εκπροσωπείται στο χώρο εργασίας, προκειμένου να είναι σε θέση να καθορίσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων διαφόρων ηλικιών. Όσον αφορά το τμήμα πωλήσεων, για παράδειγμα, οι διευθυντές και οι πάροχοι ΕΕΚ μπορούν να μετρήσουν εάν οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν τις τελευταίες τεχνικές πωλήσεων και επικοινωνίας στα email τους και μια αποτελεσματική προβολή και παρουσίαση πρόσωπο με πρόσωπο ή μέσω τηλεφώνου. Η γνώση της χρήσης καναλιών επικοινωνίας πωλήσεων B2B όπως το LinkedIn και οι καμπάνιες μάρκετινγκ μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου είναι επίσης χρήσιμη για αξιολόγηση, ιδίως όσον αφορά τη διαγενεακή μάθηση.

Βήμα 3: Ελέγξτε τις δεξιότητες

- Αφού ορίσετε τις δεξιότητες που χρειάζεται η επιχείρησή σας για να αναπτυχθεί, είναι καιρός να αξιολογήσετε όλες τις δεξιότητες που κατέχει κάθε μέλος του

προσωπικού. Αυτό μπορεί να γίνει είτε μέσω της εξέτασης προηγούμενης κατάρτισης που έχουν ολοκληρώσει είτε μέσω συζητήσεων με διευθυντές ομάδων για να διασφαλιστεί ότι έχετε πλήρη εικόνα όλων των δεξιοτήτων που έχετε στη διάθεσή σας. Μια άλλη πηγή πληροφοριών θα μπορούσε να είναι οι κανονιστικές δράσεις, οι απαιτήσεις κατάρτισης, οι τάσεις της βιομηχανίας, καθώς και οι εκθέσεις μάθησης ανάλυσης των τελευταίων ετών του οργανισμού με τον οποίο εργάζεστε. Θα θελήσετε επίσης να διατηρήσετε ένα αρχείο για το επίπεδο αυτών των δεξιοτήτων που κατέχει κάθε μέλος του προσωπικού, καθώς ορισμένοι θα μπορούσαν να είναι πιο προχωρημένοι σε συγκεκριμένους τομείς από άλλους, και να διατηρήσετε αρχείο των ημερομηνιών λήξης των πιστοποιητικών κατάρτισης. Πολλοί προχωρημένοι εκπαιδευόμενοι και ανώτεροι υπάλληλοι θα μπορούσαν να επιλεγούν ως επικεφαλής της ομάδας, ώστε να μπορούν να μεταδώσουν τις γνώσεις τους στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.

Βήμα 4: Προσδιορίστε τα κενά στις γνώσεις του προσωπικού

- Σε αυτό το βήμα, οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού, οι διευθυντές και οι πάροχοι ΕΕΚ πρέπει να συγκρίνουν τις τρέχουσες δεξιότητες του προσωπικού με τις επιθυμητές δεξιότητες για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Ειδικά στην περίπτωση της διαγενεακής μάθησης, είναι απαραίτητη η εκπαίδευση σε νέα συστήματα ή λογισμικό που ο οργανισμός επιθυμεί να εφαρμόσει για την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Πολλές φορές, η επίσημη κατάρτιση μπορεί να μην απαιτείται και οι εργαζόμενοι μπορούν να επωφεληθούν από την εργασιακή βοήθεια, την εποικοδομητική ανατροφοδότηση και ακόμη και τον επανασχεδιασμό των εργασιών (Morrison, 2017).

Βήμα 5: Σχεδιάστε την κατάρτισή σας

- Στο Βήμα 5, είναι σημαντικό να δοθεί προτεραιότητα στις εκπαιδευτικές δραστηριότητες που θα οργανωθούν. Για παράδειγμα, εάν ο οργανισμός επιθυμεί να χρησιμοποιήσει ένα συγκεκριμένο είδος ψηφιακών εργαλείων και τεχνικών, θα πρέπει να προσφέρει στοχευμένη εκπαίδευση στους εργαζομένους του είτε δημιουργώντας νέα εργαλεία και πόρους είτε κάνοντας αξιοποίηση των ήδη διαθέσιμων εκπαιδευτικών πόρων που δεν έχουν χρησιμοποιηθεί σωστά. Θα ήταν χρήσιμο να ταυριάζετε τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες που θα προγραμματιστούν, με τους πραγματικούς στόχους που επιθυμεί να επιτύχει η εταιρεία καθώς και τις δεξιότητες που θα πρέπει να αναπτυχθούν (Morrison, 2019).
- Είναι σημαντικό να μην ξεχνάμε να λαμβάνουμε υπόψη τους διαφορετικούς τρόπους εκμάθησης των υπαλλήλων διαφορετικών ηλικιών. Κάθε γενιά μπορεί να ανταποκριθεί διαφορετικά σε διαφορετικά στυλ μάθησης, συμπεριλαμβανομένης της ηλεκτρονικής μάθησης, της πρόσωπο με πρόσωπο ή της μικτής μάθησης. Για πιο ώριμους εργαζομένους, θα ήταν καλό να συμπεριλάβετε έναν βασικό ομιλητή ή ένα άτομο σε θέση εξουσίας από τον οργανισμό σας. Εάν αυτό δεν είναι δυνατό, ένα

εξειδικευμένο βίντεο από ένα γνωστό και αξιόπιστο βιομηχανικό ίδρυμα θα ήταν επίσης μια εξαιρετική λύση. Για τους Baby Boomers, συμπεριλάβετε μια παρουσίαση PowerPoint με βασικές επιλογές για την αποφυγή χρονοβόρων διαλέξεων. Όταν πρόκειται για τους Millennials, ένα σύστημα διαχείρισης μάθησης που είναι αρκετά κατανοητό για να ενθαρρύνει την εμπλοκή και την αλληλεπίδρασή τους μεταξύ τους θα ήταν μια καλή επιλογή. Το σύστημα και η προσέγγιση της μάθησης που χρησιμοποιούνται φυσικά θα πρέπει να είναι φιλικά προς το χρήστη για πιο ώριμους υπαλλήλους για χρήση και αρκετά απαιτητικά για τους νεότερους. (Johnson, 2017).

Η εκπαίδευση που θα παρέχετε θα πρέπει επίσης να λαμβάνει υπόψη τα ακόλουθα:

Στοιχεία της κατάρτισης: Εκπαιδευτικό θέμα Στόχος της κατάρτισης και των μαθησιακών αποτελεσμάτων Τίτλος ενότητας Περιγραφή περιεχομένου	Κοινό - στόχος / Εκπαιδευόμενοι: Τμήμα Νέοι ή ήδη υπάρχοντες υπάλληλοι Εξωτερικοί συνεργάτες Νεαροί ή μεγαλύτερης ηλικίας εκπαιδευόμενοι	Εκπαιδευτική προσέγγιση: Τρόπος παράδοσης Πάροχος περιεχομένου Κίνητρα Αξιολόγηση	Εφοδιασμός: Διάρκεια & Συχνότητα Υλικά και εργαλεία προς χρήση
---	---	--	--

Σύνδεσμοι

Διαδικασία αξιολόγησης αναγκών

https://www.youtube.com/watch?v=YbL2k9rGqWU&ab_channel=GreggU

6 βήματα για τη διεξαγωγή μιας ανάλυσης και ανάλυσης αναγκών κατάρτισης

https://www.youtube.com/watch?v=-CSEtFSngLc&ab_channel=Telania

Εμπειρογνωμοσύνη: Πώς να διεξαγάγετε μια αποτελεσματική ανάλυση αναγκών κατάρτισης

https://www.youtube.com/watch?v=wRk5QtjJ38&ab_channel=GRCsolutionsTV

Πηγές

Johnson, S. (2017). Finding Common Ground: How to Effectively Train Different Generations, Knowledge Anywhere. Ανακτήθηκε από:

<https://www.knowledgeanywhere.com/resources/article-detail/how-to-effectively-train-different-generations>

Morrison, K. (2019). A 5-Step Guide For Conducting A Successful Training Needs Analysis, Corporate eLearning. Ανακτήθηκε από: <https://elearningindustry.com/training-needs-analysis-5-step-guide-conducting-successful>

Δραστηριότητα 1.3 Παρουσιάζοντας το μοντέλο ADDIE και Δραστηριότητες Συνεργατικών Μαθησιακών Αναγκών

Δραστηριότητα 1.3	
Τίτλος:	Δραστηριότητα 1.3 Παρουσιάζοντας το μοντέλο ADDIE και Δραστηριότητες Συνεργατικών Μαθησιακών Αναγκών
Εφαρμογή:	Αυτή η δραστηριότητα έχει σχεδιαστεί για να πραγματοποιείται δια ζώσης αλλά και διαδικτυακά.
Στόχοι:	<p>Οι στόχοι είναι οι εξής:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ορισμός της ανάλυσης των μαθησιακών αναγκών • Ορισμός σχετικών εργαλείων και μεθοδολογιών • Ορισμός τρόπων διευκόλυνσης της διαδικασίας ανάλυσης των αναγκών
Δεξιότητα/ες:	<ul style="list-style-type: none"> • Η επίλυση προβλημάτων εντοπίζει γρήγορα το υποκείμενο ζήτημα και εφαρμόζει μια λύση. • Στρατηγική σκέψη: μια διανοητική ή διαδικασία σκέψης που εφαρμόζεται από ένα άτομο στο πλαίσιο της επίτευξης ενός στόχου ή ενός συνόλου στόχων σε διάφορους τύπους προσπαθειών.
Διάρκεια:	1 ώρα

Περιγραφή της δραστηριότητας

Το μοντέλο ADDIE χρησιμοποιείται συχνά από εκπαιδευτικούς σχεδιαστές και εκπαιδευτές. Οι πέντε φάσεις του είναι Ανάλυση, Σχεδιασμός, Ανάπτυξη, Εφαρμογή και Αξιολόγηση. Αντιπροσωπεύουν ένα δυναμικό και ευέλικτο σύνολο οδηγιών για τη δημιουργία αποτελεσματικών εργαλείων κατάρτισης και υποστήριξης της αποδοτικότητας στις επιχειρήσεις.

Εφαρμογή και οδηγίες

Αυτή η δραστηριότητα θα υλοποιηθεί με τα ακόλουθα βήματα:

Ανάλυση

Στο στάδιο της ανάλυσης, θα ήταν καλό να εξετάσουμε τα ακόλουθα:

- Ποια είναι η ομάδα-στόχος και οι εκπαιδευτικοί της στόχοι, τα επίπεδα γνώσεων του παρελθόντος, οι εμπειρίες, οι ηλικίες, τα ενδιαφέροντα, το πολιτιστικό υπόβαθρο κ.λπ.
- Τι πρέπει να πετύχει η ομάδα-στόχος στο τέλος του προγράμματος
- Τι απαιτείται όσον αφορά τις δεξιότητες, τη νοημοσύνη, τις προοπτικές και τη σωματική / ψυχολογική δράση-αντίδραση

Προσδιορίστε τις διάφορες διαθέσιμες επιλογές σε σχέση με το μαθησιακό περιβάλλον για κάθε γενιά υπαλλήλων:

- Ποιο είναι το πιο κατάλληλο μαθησιακό περιβάλλον;
- Πρόσωπο με πρόσωπο, διαδικτυακή ή μικτή μάθηση;
- Εάν διαλέξετε το Διαδίκτυο, ποια θα είναι η διαφορά στα μαθησιακά αποτελέσματα μεταξύ της μάθησης που πραγματοποιείται μέσα σε μια τάξη και της μάθησης μέσω διαδικτύου;

Προσδιορίστε τους περιοριστικούς παράγοντες στο συνολικό στόχο του έργου:

- Ποιοι περιοριστικοί παράγοντες υπάρχουν σε σχέση με τους πόρους, όπως οι τεχνικές υποδομές, η υποστήριξη, ο χρόνος, οι ανθρώπινοι πόροι, οι τεχνικές δεξιότητες, οι οικονομικοί παράγοντες, οι παράγοντες υποστήριξης;

Σχεδιασμός

Κατά το σχεδιασμό μιας κατάρτισης για ένα κοινό διαφορετικών γενεών, είναι σημαντικό να λάβετε υπόψη τα ακόλουθα:

- **Εξερευνήστε τις αξίες των εκπαιδευόμενων**

Οι διαφορετικές γενιές έχουν διαφορετικές αξίες. Είναι σημαντικό να χρησιμοποιήσετε ομαδικές ασκήσεις ή ομαδικές συναντήσεις για να προσδιορίσετε τις αξίες κάθε γενιάς. Ο εκπαιδευτής θα μπορούσε να χωρίσει τους μαθητές σε διαφορετικές ηλικιακές ομάδες για

να διερευνήσει τις εργασιακές του αξίες. Η παρακάτω δραστηριότητα θα ήταν χρήσιμη (διάρκεια: 15 λεπτά):

Βήμα 1

Δώστε 3 λεπτά στους συμμετέχοντες. Σε ένα χαρτί, ζητήστε από τους συμμετέχοντες να γράψουν τα δέκα πράγματα στη ζωή τους που εκτιμούν περισσότερο με τη μορφή μιας αξίας. Με άλλα λόγια, αντί για το όνομα ενός συγκεκριμένου ατόμου, μπορούν να αναφέρουν, για παράδειγμα, «σεβασμός», «οικογένεια» ή «ειλικρίνεια».

Βήμα 2

Δώστε τους 30 δευτερόλεπτα για να διαλέξουν τις τρεις αξίες που είναι λιγότερο σημαντικές για αυτούς και ζητήστε τους να τις αφαιρέσουν.

Βήμα 3

Επαναλάβετε το τελευταίο βήμα, αλλά τώρα χρησιμοποιήστε 20 δευτερόλεπτα για να αφαιρέσετε δύο ακόμη αξίες.

Βήμα 4

Επαναλάβετε το τελευταίο βήμα, αλλά τώρα χρησιμοποιήστε 20 δευτερόλεπτα για να αφαιρέσετε δύο ακόμη αξίες.

Μόλις όλοι οι συμμετέχοντες σταματήσουν να γράφουν, κάντε μια σαφή επισκόπηση των αξιών που έχουν επιλεγεί.

Βήμα 5

Δώστε στους συμμετέχοντες 5 λεπτά για να προβληματιστούν σχετικά με τις αξίες που έχουν επιλέξει και να αποφασίσουν πόσο σημαντικές είναι για αυτούς, εάν ήδη ζουν σύμφωνα με αυτές και τι θα μπορούσαν να κάνουν για να ζήσουν σύμφωνα με αυτές.

Αυτή η σύντομη δραστηριότητα θα σας δώσει μια επισκόπηση των αξιών που έχουν διαφορετικές γενιές μαθητών.

- Ενσωμάτωση διαφορετικών στυλ μάθησης

Ενώ μια παραδοσιακή διάλεξη και μια παρουσίαση PowerPoint μπορεί να αρκεί για τις πιο ώριμες γενιές, για να προσελκύσετε τους νεότερους μαθητές, ίσως χρειαστείτε πιο διαδραστικά μέσα, όπως ένα διαδραστικό σύστημα διαχείρισης μάθησης και ομαδικές δραστηριότητες.

- Καταγραφή των υπαρχουσών δεξιοτήτων

Σχεδιασμός μιας κατάρτισης στην οποία όλες οι γενιές μπορούν να συνεισφέρουν σημαντικά. Για παράδειγμα, οι τεχνολογικές γενιές μπορούν να μοιραστούν συμβουλές

σχετικά με την ικανότητά τους να χρησιμοποιούν συγκεκριμένα τεχνολογικά εργαλεία και συστήματα LMS, ενώ οι παλαιότερες γενιές μπορούν να μοιραστούν τις γνώσεις τους από την εμπειρία στον τομέα.

Ανάπτυξη

Αυτό το στάδιο περιλαμβάνει τη δημιουργία και τον έλεγχο των μαθησιακών αποτελεσμάτων.

Στόχος του είναι να εξετάσει τις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Τηρείται το χρονικό πλαίσιο σε σχέση με το υλικό που έχει καλυφθεί;
- Τα μέλη των διαφορετικών ομάδων συνεργάζονται αποτελεσματικά;
- Συνεισφέρουν οι συμμετέχοντες όσο καλύτερα μπορούν;
- Τα υλικά που παράγονται ανταποκρίνονται σε αυτό για το οποίο προορίζονται

Εφαρμογή

Κατά τη διάρκεια του σταδίου της εφαρμογής, αναπτύσσεται μια διαδικασία κατάρτισης των συντονιστών και των εκπαιδευομένων. Η εκπαίδευση των συντονιστών θα πρέπει να καλύπτει το πρόγραμμα σπουδών των μαθημάτων, τα μαθησιακά αποτελέσματα, τη μέθοδο παράδοσης της κατάρτισης και τις διαδικασίες δοκιμών. Η προετοιμασία των εκπαιδευομένων περιλαμβάνει την κατάρτιση τους σε νέα εργαλεία (λογισμικό ή εξοπλισμό) και την ενημέρωσή τους σχετικά με τις εξελίξεις στον τομέα τους.

Αξιολόγηση

Η φάση της αξιολόγησης αποτελείται από δύο μέρη: το διαμορφωτικό και το αθροιστικό. Η διαμορφωτική αξιολόγηση υπάρχει σε κάθε στάδιο της διαδικασίας ADDIE. Η αθροιστική αξιολόγηση αποτελείται από δοκιμές που έχουν σχεδιαστεί για στοιχεία αναφοράς που σχετίζονται με συγκεκριμένα κριτήρια και παρέχουν ευκαιρίες για ανατροφοδότηση από τους χρήστες (Branch, 2009)

Σύνδεσμοι

The ADDIE Model

<https://www.instructionaldesign.org/models/addie/>

Πηγές

Branch, R. M. (2009). Instructional design: The ADDIE approach (Vol. 722). Springer Science & Business Media.

Morrison, K. (2019). A 5-Step Guide For Conducting A Successful Training Needs Analysis, Corporate eLearning. Ανακτήθηκε από: <https://elearningindustry.com/training-needs-analysis-5-step-guide-conducting-successful>

Αξιολόγηση της Εκπαιδευτικής Ενότητας

Κουίζ

1. Μια Ανάλυση Μαθησιακών Αναγκών θεωρείται συχνά ως ένα πρώτο βήμα μέσα σε έναν οργανισμό προκειμένου να ξεκινήσει η αλλαγή που θα φέρει την αύξηση της αποδοτικότητας των ατόμων.
 - a. Σωστό
 - b. Λάθος

2. Μια Ανάλυση Μαθησιακών Αναγκών πρέπει να διεξάγεται μόνο σε οργανωτικό επίπεδο.
 - a. Σωστό
 - b. Λάθος

3. Η ανάλυση των επαγγελματικών πρακτικών που ακολουθούνται από μια συγκεκριμένη ομάδα ανθρώπων μπορεί να οδηγήσει σε εσφαλμένο προσδιορισμό των αναγκών κατάρτισης και πρέπει να αποφευχθούν.
 - a. Σωστό
 - b. Λάθος

4. Ποια είναι τα επίπεδα που προτείνει η προσέγγιση των McGhee και Thayer; Παρακαλώ γράψτε τα παρακάτω.

5. Ποιο από τα παρακάτω δεν περιλαμβάνεται στο μοντέλο ADDIE;
 - a. Σχεδιασμός
 - b. Επισκόπηση
 - c. Ανάλυση
 - d. Εφαρμογή
 - e. Αξιολόγηση

6. Οι ομάδες εστίασης και οι συνεντεύξεις δεν συνιστώνται ως τρόποι διεξαγωγής Ανάλυσης Μαθησιακών Αναγκών.

- a. Σωστό
 - b. Λάθος
7. Τα στάδια της αξιολόγησης μιας κατάρτισης είναι το αθροιστικό και το διαμορφωτικό.
- a. Σωστό
 - b. Λάθος
8. Η εκπαίδευση που σχεδιάζετε θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη και το κοινό και τις εκπαιδευτικές του ανάγκες.
- a. Σωστό
 - b. Λάθος
9. Είναι σημαντικό να δοθεί προτεραιότητα στις εκπαιδευτικές δραστηριότητες που θα οργανωθούν.
- a. Σωστό
 - b. Λάθος
10. Η εκπαίδευση απαιτείται μόνο όταν ένα νέο λογισμικό ή ψηφιακό εργαλείο εισάγεται σε έναν οργανισμό.
- a. Σωστό
 - b. Λάθος

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Απαντήσεις στο κουίζ

Ερώτηση 1	a
Ερώτηση 2	b
Ερώτηση 3	b
Ερώτηση 4	Τρία επίπεδα: οργανωτικό, επιχειρησιακό (ή εργασιακό) και ατομικό (ή προσωπικό) επίπεδο
Ερώτηση 5	b

Ερώτηση 6	b
Ερώτηση 7	a
Ερώτηση 8	a
Ερώτηση 9	a
Ερώτηση 10	b