



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



CZŁOWIEK - NAJLEPSZA INWESTYCJA

Rozwiązania organizacyjne w rzeczywistym środowisku pracy

Pod redakcją

Krzysztofa Bondry

Wojciecha Jagodzińskiego

Poznań 2012

Działanie 3.4 Otwartość systemu edukacji w kontekście uczenia się przez całe życie
Poddziałanie 3.4.3. Upowszechnienie uczenia się przez całe życie

**„Praktyczne doskonalenie w przedsiębiorstwach nauczycieli kształcenia zawodowego,
ze szczególnym uwzględnieniem kadry z obszarów wiejskich”**

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Recenzent:

dr Michał Nowosielski

Redakcja naukowa:

Krzysztof Bondyra

Wojciech Jagodziński

Opracowanie:

Doradztwo Społeczne i Gospodarcze

ul. Św. Wojciech 22/24 m. 7, 61-749 Poznań

Projekt okładki:

Jan Ślusarski

Publikacja powstała w ramach projektu „Praktyczne doskonalenie w przedsiębiorstwach nauczycieli kształcenia zawodowego, ze szczególnym uwzględnieniem kadry z obszarów wiejskich”, realizowanego przez Wyższą Szkołę Zawodową Kadry dla Europy w Poznaniu.

Projekt współfinansowany z funduszy Unii Europejskiej oraz z budżetu państwa, Priorytet III: „Wysoka jakość systemu oświaty”, Działanie 3.4: „Otwartość systemu edukacji w kontekście uczenia się przez całe życie”, Poddziałanie 3.4.3: „Upowszechnienie uczenia się przez całe życie”.

Wydawnictwo:

M-Druk Zakład Poligraficzno – Wydawniczy Janusz Muszyński

ul. Konopnickiej 50, 62-100 Wągrowiec

ISBN: 978-83-61287-72-8

Nakład: 275 egz.

Poznań 2012

Spis treści

Wprowadzenie	5
1. Rozwiązania organizacyjne praktyk oraz powiązania ich z realiami funkcjonowania przedsiębiorstw i szkół zawodowych w Polsce	9
1.1 <i>Nabór, czy pobór</i> na praktyki?	9
1.2 Nauczyciel doskona(ły)lący się?	19
1.3 PLATFORMA wypłynie?	21
2. Rozwiązania organizacyjne w nowoczesnym przedsiębiorstwie	36
2.1 Kontekst zdobywania wiedzy o organizacji i organizowaniu pracy	36
2.2 Przegląd głównych koncepcji zarządzania organizacją i przedsiębiorstwem	41
2.2.1 Misja przedsiębiorstwa jako organizacji i główne uwarunkowania działania w otoczeniu rynkowym	46
2.2.2 Rezultaty zastosowania właściwej struktury organizacyjnej w przedsiębiorstwie	54
2.2.3 Strategie zwiększania efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa	62
2.3 Metody i narzędzia zwiększania efektywności pracy i organizacji	69

2.3.1 Analiza strategiczna i planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie.....	69
Podsumowanie	77
Bibliografia.....	85
Baza przydatnych odnośników internetowych w kontekście zdobywania wiedzy o rynku pracy, doradztwie zawodowym i potrzebach pracodawców.....	88

Wprowadzenie

Prezentowana publikacja powstała w ramach projektu *Praktyczne doskonalenie w przedsiębiorstwach nauczycieli kształcenia zawodowego, ze szczególnym uwzględnieniem kadry z obszarów wiejskich*. Projekt realizowany przez Wyższą Szkołę Zawodową Kadry dla Europy w Poznaniu współfinansowany jest z funduszy Unii Europejskiej oraz z budżetu państwa, Priorytet III: *Wysoka jakość systemu oświaty*, Działanie 3.4: *Otwartość systemu edukacji w kontekście uczenia się przez całe życie*, Poddziałanie 3.4.3: *Upowszechnienie uczenia się przez całe życie*. Podwykonawcą wyłonionym do przygotowania niniejszej publikacji jest firma Doradztwo Społeczne i Gospodarcze.

Opracowanie dotyczy **rozwiązań organizacyjnych w środowisku funkcjonowania przedsiębiorstw**. Stanowi ono jedną z trzech wydawanych łącznie publikacji tematycznych, obok opracowań na temat stanu technologii i innowacji w przedsiębiorstwach oraz oprzyrządowania technicznego w zakładach pracy.

Literatura przedmiotu dostarcza ogromnej liczby informacji związanych z koncepcjami teoretycznymi organizacji, zarządzania, czy celów i funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wiele prac poświęcono również analizom aplikacji dorobku tej gałęzi nauki w rzeczywistych warunkach rynkowych. Autorom niniejszego opracowania zależało jednak, by układ treści był w maksymalnym stopniu przystępny,

a jednocześnie stanowił punkt wyjścia do dalszych, samodzielnych dociekań i poszukiwań czytelnika.

Odbiorcami będą nie tylko osoby zaangażowane w konstruowanie wytycznych i wskazówek, ale i sami przedsiębiorcy oferujący tego rodzaju praktyki, nauczyciele biorący w nich udział, dyrektorzy szkół zawodowych oraz decydenci mający wpływ na obecny i przyszły kształt oświaty zawodowej.

Punktem wyjścia do ustalenia porządku treści w opracowaniu są zagadnienia i wnioski, które pojawiły się podczas dyskusji panelowych przeprowadzonych w ramach projektu. Wzięli w nich udział przedstawiciele oświaty zawodowej, sektora prywatnego oraz eksperci zewnętrzni. Dodatkowe wyzwanie stanowi fakt, że projekt nie jest kierowany do wybranych branż, zawodów, czy szkół osadzonych w określonym modelu organizacji pracy czy kształcenia. Oznacza to, że po spełnieniu kryteriów, w puli firm prowadzących praktyki mogą znaleźć się bardzo zróżnicowane przedsiębiorstwa:

- duże zakłady produkcyjne,
- mikro i małe firmy np. o charakterze rzemieślniczym, oferujące wąski profil usług/produkcji,
- przedsiębiorstwa o zautomatyzowanej (a czasem nawet i bardzo nowoczesnej) linii produkcyjnej,
- firmy w mniejszym stopniu innowacyjne, czy nowoczesne, ale za to prężnie funkcjonujące na rynku i mocno osadzone w lokalnej gospodarce.

Każdy z wymienionych typów podmiotów będzie wymagał innych rozwiązań organizacyjnych. Dotyczy to zarówno stałego funkcjonowania, jak i przyjęcia w zależności od tego modelu organizacji praktyk dla nauczycieli. Wynika to ze specyfiki prowadzonej działalności, ale i branży, zasięgu, rodzaju kooperantów, dostawców i klientów, a nawet pochodzenia kapitału. Nie bez znaczenia okazują się w praktyce dotychczasowe doświadczenia firmy w prowadzeniu programów praktycznej nauki zawodu czy praktyk, ale i innego rodzaju staży.

Odnosząc te same kryteria do szkół zawodowych w Polsce można wyłonić grupy kierunków kształcenia w zależności od typu podstawy programowej i stopnia zapóźnienia programów nauczania w stosunku do potrzeb pracodawców, oraz realiów funkcjonowania przedsiębiorstw. Dlatego warto skupić się na tym, co będąc wspólnym bądź możliwym do zastosowania w różnych firmach może przynieść efektywne rozwiązania.

W **części pierwszej** zostanie zaprezentowana analiza wątków z dyskusji panelowych odnoszących się do organizacji programu praktyk w przedsiębiorstwach i organizacji pracy w samych firmach.

W **części drugiej** przedstawione zostaną przykłady najpowszechniejszych rozwiązań organizacyjnych w firmach zatrudniających pracowników z wykształceniem zawodowym oraz zagadnień związanych z zarządzaniem, planowaniem, czy ewaluacją wyników.

Warto zaznaczyć, że z uwagi na ograniczoną objętość publikacji oraz zakres tematów, wiele interesujących, a zarazem ważnych powiązanych wątków odnośnie kształcenia zawodowego w Polsce zostanie jedynie zasygnalizowane, wraz z odniesieniami do publikacji pozwalających pogłębić dane zagadnienie. Zrezygnowano także ze szczegółowego wprowadzenia na temat przebiegu reformy kształcenia w Polsce z 1999 r., która objęła również kształcenie zawodowe i spowodowała wiele problemów w tym segmencie oświaty. Są to obecnie fakty już nie tylko znane, ale i przeważnie oficjalnie uznawane przez władze na różnych szczeblach, które swoimi rozporządzeniami przynajmniej częściowo starają się odwrócić jej efekty.

1. Rozwiązania organizacyjne praktyk oraz powiązania ich z realiami funkcjonowania przedsiębiorstw i szkół zawodowych w Polsce

W części pierwszej uwaga badaczy została zogniskowana na wynikach analizy jakościowej materiału badawczego (w postaci transkrypcji z nagrań, notatek z obserwacji i raportów moderatorów), zgromadzonego podczas paneli dyskusyjnych z przedstawicielami firm oraz oświaty zawodowej – dyrektorami szkół, nauczycielami i instruktorami. Ponadto brali w nich udział także eksperci¹. Opinie wyrażone przez te osoby stanowiąc będą zarazem punkt wyjścia do poszukiwania optymalnych propozycji rozwiązań poruszanych w niniejszej publikacji problemów badawczych.

1.1 Nabór, czy pobór na praktyki?

Należy wspomnieć, że postulowane praktyki miałyby się odbywać zgodnie z harmonogramem przez trzy tygodnie w okresie wakacyjnym, bądź w trybie nastawionym na rozłożenie ich w innym czasie. Odnośnie tego zagadnienia we wszystkich dyskusjach panelowych i w rozmaitych kontekstach ujawniały się rozbieżności między opiniami uczestników

¹ Panele dyskusyjne w ramach projektu odbywały się w lutym 2012 r. i były prowadzone przez profesjonalnych moderatorów w towarzystwie kierownika projektu. Czas trwania jednej sesji wynosił około 2 godzin, podczas których uczestnicy mogli swobodnie wypowiedzieć się w moderowanej dyskusji oraz spontanicznie wygłaszać swoje uwagi.

z różnych środowisk. Podział nie przebiegał jednak po prostu na linii sektor prywatny – sektor publiczny, choć i tu dały o sobie znać różnice w postrzeganiu celów programu oraz własnych oczekiwaniach. Systematyzując głosy w dyskusji można odnotować, że:

- Dla części dyrektorów szkół okres letnich wakacji (zwłaszcza na przełomie czerwca lipca) jest optymalny z uwagi na zakończenie roku szkolnego i odciążenie nauczycieli od pracy dydaktycznej.
- Dla części firm jest to dobry okres, ponieważ zwykle jest to czas *urlopowy* wielu stałych pracowników, czy też spadku produkcji, co stwarza możliwość poświęcenia praktykantowi większej ilości czasu, w bardziej komfortowych warunkach i przy lepszym dostępie do maszyn/urządzeń.

Głosy części nauczycieli/dyrektorów negujące to rozwiązanie kładły nacisk na przedłużające się niekiedy nawet do połowy lipca egzaminy zawodowe/egzaminy poprawkowe oraz silne nastawienie na potrzebę „*odpoczynku po całorocznej, ciężkiej pracy, który się należy*”. Nie była to jednak reguła, ponieważ zdarzały się i głosy dyrektorów, którzy poprzez rozszady w rozkładach zajęć deklarowali wygospodarować odpowiedni czas na praktyki jeszcze w ciągu roku szkolnego:

„Maj jest o tyle dobry, że w tym czasie już nie ma klas maturalnych w szkole i często mamy klasy trzecie, które idą na praktyki. W związku z tym mamy w tym momencie odciążonych wielu nauczycieli przedmiotów teoretycznych. Jeżeli byłaby

próba rekrutowania do udziału w projekcie odpowiednio wcześniej, to jest możliwość takiej organizacji planu lekcji, że jeżeli nawet te osoby mają jakieś zajęcia w maju, to można to skumulować do dwóch dni w tygodniu, a pozostałe trzy dni mogłoby poświęcić w firmie".(P2, dyrektor szkoły)

W odpowiedzi zaproponowano, że w odniesieniu do niektórych zawodów praktyki mogłyby się odbywać w centrach kształcenia (w polskich realiach, poza kilkoma wyjątkami, są to placówki istniejące jedynie na papierze), w *lokalizacjach atrakcyjnych turystycznie*. Zdaniem części uczestników byłoby to niewątpliwie sporą zachętą do podjęcia udziału w projekcie.

Wspomniana zachęta mogłaby niewątpliwie okazać się „przynętą” dla części beneficjentów projektu, tylko co w przypadku licznej większości „skazanej” na lokalizacje mniej pożądane? Przy tej okazji poruszono również kwestię sposobu rekrutacji uczestników do projektu w długiej perspektywie. O tym, jak jest on potrzebny i jak potrzebne jest wyjście w stronę obydwu stron programu z działaniami promocyjnymi niech świadczą przykłady przywoływane przez przedsiębiorców odnośnie aplikacji nauczycieli na praktyki w ich przedsiębiorstwach.

Okazało się bowiem w toku dyskusji, że w opinii uczestników takie zjawisko, powodowane pobudkami wpływającymi ze strony samych zainteresowanych jest w Polsce do tej pory rzadkością:

„Tutaj problem jest jeden, 30 lat w różnych branżach przeżyłem i generalnie zajmuję się zarządzaniem tymi firmami

od strony inwestycyjnej i negocjacyjnej. Przez 30 lat udało mi się wykształcić 4 [nauczycieli – przyp. red.]”. (przedsiębiorca)

„W poprzednim roku, w 2011, w naszej grupie kapitałowej odbyło się ponad 20 tys. praktyk i to byli głównie studenci i uczniowie, natomiast nie było żadnego nauczyciela. 20 tys. zadowolonych praktykantów, którzy poznali praktyczną stronę zawodu budowlańca, inżyniera budowlanego, uczestniczyli w budowie trzech stadionów budowanych na euro, pomogliśmy im to pokazać i 90% tych praktykantów chce do nas w przyszłości wrócić, są zadowoleni i widzą czego można się nauczyć i w jakich warunkach pracować. Świetnie by było gdyby nauczyciele wzięli udział w takich praktykach”.
(P1, reprezentant dużej firmy)

Jak zatem nakłonić nauczycieli do wpisanego w misję ich zawodu postulatu nauki przez całe życie? Część dyrektorów, o wyraźnie silniejszej pozycji w swoich placówkach, przychyliła się ku postawie *dziel i rządź* oraz odwoływała się do konkretnych rozporządzeń nakazujących nauczycielom podnosić kwalifikacje lub pomysłów na rozliczanie im godzin zgodnie z zapisami Karty Nauczyciela:

„Nie widzę żadnych przeszkód aby nauczyciel odbywał staż w ciągu roku. To służy podniesieniu jakości więc jest uzasadnienie. Nauczyciel ma obowiązek dokształcania w ramach karty nauczyciela, w związku z tym ma gwarantowane wynagrodzenie w zakładzie pracy w tym czasie. Ponadto tutaj projekt zakłada 30 godzin rekompensaty. W związku z tym, że nauczyciele mają różne wymiary czasu w ramach swoich obowiązków to ten zakres czasowy który został tutaj określony

na czerwiec jest absolutnie realny i zastępuje nam tutaj to niedomaganie które rzeczywiście mamy w lipcu, czyli bardziej w czerwcu". (P1, dyrektor)

W ramach podejścia nakazowo-rozdzielczego można by jeszcze wskazać pewien, co prawda ślepy tor dociekań, ale za to obrazujący stan świadomości części dyrektorów. Chodzi w tym przypadku o (mówiąc językiem planowania strategicznego) *analizę stopy zwrotu inwestycji*, tudzież *mapowania/segmentacji użyteczności* posyłanych na praktyki do firm nauczycieli. Czy *opłaca się* bowiem wysłać pracownika na skraju emerytury, czy lepiej może koniecznie młodego, który popracuje jeszcze kilka lat? Abstrahując od smutnego faktu, że niewiele można znaleźć względnie młodych, szczególnie instruktorów, praktycznej nauki zawodu, czy inżynierów garnących się do kształcenia młodzieży w szkołach, jeden z dyrektorów przyznał, że i nauczyciel doświadczony życiowo i zawodowo może zastąpić się zapisami Karty Nauczyciela. Co więcej, może zrobić to w taki sposób, by nie być wysłanym na praktyki w terminie interesującym współpracującą firmę, a więc w konsekwencji nie być wysłanym w ogóle. Problemem bywa również postawa samych dyrektorów, tłumaczących się ograniczeniami natury formalnej.

„Nie oszukujmy się, w szkole zawodowej nauczycielami są emeryci, albo osoby krótko przed emeryturą. Teraz powstaje pytanie, czy mamy w takie osoby inwestować? Być może tak. Organizacja praktyk jest dużym problemem, bo postawmy sobie pytanie co my chcemy na dobrą sprawę temu nauczycielowi pokazać. Czy ja przychodząc do firmy

samochodowej mam się przebrać w kombinezon [...], czy mam sobie stanąć obok i patrzeć jak on to robi. Wypadałoby raczej praktyczną stronę poznać. Pytanie jak długo ma taka praktyka trwać? Nie wyobrażam sobie nauczycieli zwolnionych na tydzień. W tej chwili, gdy wchodzi nowa podstawa programowa, to jesteśmy rozliczani z każdej godziny. Na pewno w ciągu roku szkolnego nie zwolnię nauczyciela żeby poszedł na praktykę". (P2, dyrektor szkoły)

Oznacza to, że lepszym rozwiązaniem wydaje się raczej strategia przekonywania, edukowania i pokazywania korzyści nauczycielom. Najczęściej są to korzyści pozamaterialne, związane z przyjęciem przez nich postawy zakładającej, że doksztalcanie jest wartością samą w sobie. Co więcej, dobrym rozwiązaniem jest umożliwienie spotkania dwustronnego, na którym wyraźnie wyartykułowane zostaną cele programu praktyk wraz z oczekiwaniami przedsiębiorstwa, jak i samego uczestnika. Ustalenie priorytetów na tym etapie pozwoli bowiem uniknąć wielu nieporozumień i rozczarowań w przyszłości.

Z innych stron pojawiły się głosy wskazujące, że trzy tygodnie to zbyt krótki okres, by nauczyciel odpowiednio wdrożył się w funkcjonowanie niektórych urządzeń, czy kompletnych procesów technologicznych. Przykłady te dotyczyły w szczególności branży związanej z obróbką metalu z wykorzystaniem urządzeń sterowanych numerycznie. Poza opanowaniem nowoczesnych programów konieczne jest też przejście etapu praktycznego pod opieką tutora. Nie może być mowy o pośpiechu w procesie przygotowania do pracy

w sytuacji, gdy urządzenia kosztują niekiedy po kilkanaście, czy kilkaset tysięcy złotych. Powstaje pytanie, co z czasem programowo przeznaczonym na poznawanie organizacji firmy, metod rekrutacji i pozyskiwania klientów itp. Przykład ten, nieodosobniony i aktualny dla wielu branż pokazuje, jak ważne jest ustalenie pierwszoplanowych priorytetów, jeśli chodzi o potrzeby samych szkół w zakresie kształcenia praktycznego i być może rozbięcie programu praktyk na moduły odnoszące się do różnych zagadnień.

Warto także ukrócić ujawnione podczas paneli „zapędy” niektórych przedsiębiorców w kierunku częściowego „załatwienia dziury kadrowej” w sezonie urlopowym nauczycielem, który w ramach praktyk wykonywałby zadania pomocowe, czy częściowo nawet produkcyjne. Sposobem na uniknięcie rodzaju postaw po stronie firm może okazać się określanie we współpracy ze szkołą i samym nauczycielem szczegółowych celów i zadań o charakterze projektowym na etapie konsultowania planu. Takie rozwiązanie nie tylko rozkładałoby bardziej równomiernie odpowiedzialność za sukces procesu dydaktycznego, ale i motywowało uczestników do:

- samodzielnego poszukiwania materiałów szkoleniowych/ dydaktycznych,
- samodzielnego poszukiwania rozwiązań,
- uruchamiania swoich sieci kontaktów i wniosków z doświadczeń,

- lepszej i częstszej aplikacji metody projektowej i metod pracy grupowej do prowadzonych zajęć z uczniami.

Sporym wyzwaniem jest także rekrutacja i dobór uczestników po stronie przedsiębiorstw. Okazuje się bowiem, że w odniesieniu do wielu branż i lokalnych działań konieczna będzie dywersyfikacja wachlarza przedsiębiorstw biorących udział w projekcie. Powodem jest niekiedy wąskoprofilowa specjalizacja firmy, bądź ograniczony zakres świadczonych usług.

„Reprezentuję mikroprzedsiębiorstwa. Jestem z branży motoryzacyjnej i świadczę usługi, i z tego co słyszę, my mikroprzedsiębiorcy nie jesteśmy w stanie spełnić tych warunków ze względu na to, że nasze warsztaty nie są wyposażone w pełni”. (P2, przedsiębiorca)

Pomimo to, dobre przygotowanie praktyczne nauczyciela jest możliwe, aczkolwiek zwłaszcza w systemie szkolenia rzemieślniczego wiązałoby się niekiedy z poznaniem specyfiki kilku zakładów pracy i stosowanych tam technologii, narzędzi i sposobów organizacji pracy. Aby mogło to mieć miejsce, konieczna jest współpraca z samorządem gospodarczym rzemiosła skupiającym wiele zróżnicowanych podmiotów tego rodzaju. W przeciwnym przypadku koordynacja programu kształcenia w polskich realiach może okazać się trudna.

Co więcej, na korzyść nawiązania tego rodzaju współpracy z rzemiosłem na poziomie Związku Rzemiosła Polskiego (bądź regionalnych izb rzemieślniczych) przemawia efekt skali, jaki uda się dzięki temu osiągnąć. Liczby mówią same za siebie:

niespełna 300 tys. firm z terenu całego kraju zrzeszonych w strukturach rzemiosła i przeszło 90 tys. uczniów kształconych w ramach praktycznej nauki zawodu rocznie. Żadna inna organizacja nie zbliża się pod tym względem do przytoczonych rzędów wielkości.

Innym atutem może okazać się tu ugruntowany model relacji uczeń – mistrz (w tym przypadku nauczyciel ZSZ - mistrz szkolący/nauczyciel praktycznej nauki zawodu bądź tutor wydelegowany spośród załogi), wywodzący się ze średniowiecznych korporacji zawodowych a utrzymujący się do dziś w wielu modelach kształcenia zawodowego, jak chociażby niemieckim, czy częściowo polskim. Struktura tego rodzaju firm, na którą składają się głównie te z sektora MŚP nie powinna być podstawą formułowania zarzutów. Po prostu stanowi ona odzwierciedlenie struktury i stopnia rozwoju polskiej gospodarki, opartej w 99,8% na właśnie tego rodzaju przedsiębiorstwach, generujących prawie połowę krajowego PKB².

Innymi słowy, formułując kryteria doboru firm do współpracy w ramach praktyk nauczycieli, nie można ograniczać się do preferowania wyłącznie „dużych”, czy też „małych” podmiotów gospodarczych. Argumenty przeciwko takiemu niebezpiecznemu *monopolowi* były przytaczane również w trakcie paneli dyskusyjnych. Jak zauważył jeden z uczestników, od

² Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Warszawa 2011. Mając natomiast na uwadze same mikroprzedsiębiorstwa (do 9 pracowników), warto zaznaczyć, że stanowią one liczebnie 96% ogółu i generują zgodnie z ustaleniami autorów raportu niespełna 1/3 polskiego PKB (30,4%).

umiejętności praktycznych ucznia po szkole zawodowej w kierunku stolarskim należy oczekiwać więcej, niż umiejętności obsługi pewnego fragmentu zautomatyzowanej linii produkcyjnej:

„Mamy praktyki w zakładzie który produkuje meble do IKEI i ta linia technologiczna jest nowoczesna, ale uczeń niestety się przy takiej linii niczego nie nauczy, bo ta linia jest zautomatyzowana i on tylko stoi przy maszynach”.
(P1, nauczyciel z technikum)

Wracając do zagadnienia gdzie uczeń i nauczyciel powinien aktualizować dotychczasową, bądź nabywać nową wiedzę, należy przytoczyć pomijane i zapomniane zdaniem części uczestników targi branżowe. Jest to z reguły okazja, by nie tylko zapoznać się z nowinkami pod względem technologii, czy firmami wchodzącymi na rynek polski, ale i możliwość przyjrzenia się oprzyrządowaniu/maszynom oraz produktom, a często i jedyna okazja, by wypróbować ich działanie w praktyce. Warto także pamiętać o aspekcie społecznym tego rodzaju wydarzeń, mianowicie sposobności do nawiązania współpracy pomiędzy firmami a szkołami zawodowymi, czy zdobycia „z pierwszej ręki” rozeznania w nowych trendach, miejscach pracy, czy oczekiwaniach względem absolwentów szkół zawodowych jako przyszłych kandydatów. Pomimo to przedstawiciele firm obecni w trakcie dyskusji niejednokrotnie ubolewali, że na targach nie spotykają przedstawicieli szkół zawodowych zainteresowanych tego rodzaju kontaktem, nie mówiąc już o oficjalnych stanowiskach szkół z danej branży i zorganizowanych grupach uczniów.

1.2 Nauczyciel doskona(ły)lący się?

W trakcie dyskusji panelowych niejednokrotnie odwoływano się do przykładów i powodów swego rodzaju oporu część nauczycieli wobec podnoszenia kwalifikacji, czy doszkalania się. Nie wchodząc zbytnio w szczegóły, źródeł takiego stanu rzeczy jest kilka. Do najistotniejszych, poza indywidualnymi deficytami motywacji przedstawicieli środowiska, można zaliczyć system motywacyjny, który nie oferuje w praktyce już więcej korzyści zawodowych po uzyskaniu statusu nauczyciela dyplomowanego – ani w wymiarze płacowym, ani pozapłacowym. Co więcej, część potencjalnych beneficjentów programu praktyk uzyskawszy ten stopień „wtajemniczenia” zawodowego nie podejmuje z własnej inicjatywy przedsięwzięć wpisujących się w pojęcie *kształcenia ustawicznego*, czy *samokształcenia*.

W trakcie paneli podniesiono także postulat popularny wśród sporej części pracodawców prowadzących praktyczną naukę zawodu oraz tych zrzeszonych w samorządach gospodarczych, a odwołujący się do przekazania kompetencji zarządzania oświatą zawodową z Ministerstwa Edukacji Narodowej do Ministerstwa Gospodarki. Pomysł wydaje się dobry w kontekście podniesienia rangi tego segmentu oświaty i powiązania w większym stopniu jego kierunków przemian z oczekiwaniami przedsiębiorstw. Póki co wydaje się jednak, że w świetle aktualnej sytuacji jest to perspektywa na co najmniej nową kadencję rządu. W dodatku przy założeniu, że klimat wokół kształcenia zawodowego w kręgach decydenckich

będzie sprzyjający, a wpływ struktur społecznych średniego szczebla³ na sektor publiczny odpowiednio silny.

By projekt wysyłania nauczycieli na praktyki miał szanse powodzenia w przyszłości (w odpowiednio dużej skali) i miał realne oddziaływanie na szkolnictwo zawodowe, muszą być spełnione określone warunki zarówno po stronie przedsiębiorstwa, szkoły, jak i samego nauczyciela. Wiele będzie ostatecznie zależało od jego otwartości, nastawienia na cel, ale i pokory wobec przyjmowania tego, co dla niego może być nowe, nieoczekiwane i niekoniecznie doświadczane z dotychczasowej pozycji autorytetu. Firmy natomiast muszą go potraktować jak przychylnego im gościa, któremu trzeba jak najlepiej pokazać i wytłumaczyć procesy w taki sposób, aby przekazał zaktualizowane/nabyte umiejętności swoim uczniom. I właśnie w tym miejscu nauczyciel może okazać się nieocenionym ogniwem w procesie takiego wykładania treści programowych, by były one bardziej dopasowane do potrzeb i organizacji pracy w rzeczywistych przedsiębiorstwach.

³ Mezostruktury (struktury średniego szczebla/zasięgu) są to instytucje, jak przykładowo organizacje pracodawców i przedsiębiorców, ulokowane w systemie społecznym i pośredniczące pomiędzy interesem jednostek, czy zrzeszonych przedsiębiorstw a interesem ogółu – społeczności lokalnej, społeczeństwa, państwa. W polskich realiach dobrym przykładem są organizacje samorządu gospodarczego, jak np. Związek Rzemiosła Polskiego, izby rzemieślnicze i rolnicze, czy organizacje pracodawców (np. KPP Lewiatan, BCC).

1.3 PLATFORMA wypłynie?

Kolejnym przywoływanym pomysłem, pozostającym w praktyce w sferze może już nie „mglistej” i „bardzo dalekiej”, ale mimo wszystko „cyfrowej” przyszłości, była internetowa platforma służąca jako pole wymiany informacji między firmami, szkołami zawodowymi oraz uczniami.

„Z punktu widzenia przedsiębiorców super sprawą jest taka platforma rekrutacyjna, którą posiada politechnika poznańska. Takie biuro karier, które posiada i tam jest zamieszczane przez nas, przez pracodawców, to co my możemy na tych praktykach pokazać i co my potrzebujemy”.
(P1, nauczyciel z technikum)

Przy okazji niezwykle ważne jest, by wspomniany moduł cyfrowy czy platforma nie stała się cyfrowym skansenem, podtrzymującym jedynie stan rzeczy jeśli chodzi o podręczniki do kształcenia zawodowego – z rozpadających się w rękach ze starości papierowych na odpowiedniki w wersji elektronicznej. Na tle innych programów prowadzonych przez MEN szkolnictwo zawodowe jest tu ewidentnie poszkodowane, co potwierdzali sami uczestnicy paneli:

„Mamy co prawda komputery i pracujemy na nich w szkole, ale ja jako technolog drewna nie dostałam żadnego wsparcia, jeżeli chodzi o stronę internetową, nie ma żadnego wsparcia w postaci podręczników, z płytami multimedialnymi, jak to jest do historii czy do innych przedmiotów. Jeżeli sami sobie coś wypracujemy to jest dobrze. Są te systemy modułowe, gdzie możemy wejść na tę stronę internetową i [...]

ja uczniom mówię że mogą z tego korzystać, wchodzi, logują się i mogą wszystkie te materiały pobrać, ale jak patrzę na zdjęcia to bazują na starych podręcznikach, nie ma nic nowoczesnego”. (P1, nauczycielka z technikum)

Najwyraźniej do tej pory obowiązuje założenie, że nauczyciele przedmiotów zawodowych i instruktorzy w obliczu niedomagań systemowych sami wezmą sprawy w swoje ręce i zgodnie z ideą DIY (*do it yourself* – zrób to sam) dopasują treści kształcenia do współczesnych realiów podczas swoich zajęć. Poniekąd tak się już często dzieje, bowiem nie jest wcale rzadkością sytuacja, kiedy to podręczniki do wielu zawodów nadają się raczej do nauczania ich historii – o ile są w ogóle dostępne.

Iskierką nadziei są projekty, które już zaczęto realizować, przykładowo w ramach Działania 8.1 *Innowacyjna Gospodarka* i 9.2 *Podniesienie jakości kształcenia zawodowego*, a które polegają na określeniu pożądanej przez pracodawców i użytkowników funkcjonalności takiego narzędzia oraz jego wdrożenia do postaci użytkowej. Ponadto w trakcie badań będzie sondowana gotowość firm do umieszczania informacji na stronach i dzielenia się wiedzą, jak i konkretnym wsparciem systemu kształcenia zawodowego.

Czytelnikom, którzy chcieliby wcześniej przekonać się o użyteczności tego typu rozwiązań polecamy zapoznanie się z kilkoma przykładowymi portalami wymienionymi poniżej. Optymalne byłoby powiązanie wszystkich ich najciekawszych

funkcjonalności w jedną platformę dla szkolnictwa zawodowego i pracodawców w Polsce.

Rysunek 1. MOODLE



Źródło: <http://moodle.org/>

System dostępny w języku angielskim (ale także częściowo niemieckim i polskim), który może być wykorzystywany do takich celów, jak tworzenie stron o tematyce edukacyjnej z wykorzystaniem:

- Systemu Zarządzania Kursami (CMS)
- Systemu Zarządzania Nauczaniem (LMS)
- Wirtualnym Środowiskiem Nauczania (VLE)

Witryna znajduje zastosowanie ponadto w udostępnianiu uczniom materiałów edukacyjnych, ale i tworzeniu testów online, baz danych, czy integrowania zasobów dostępnych w sieci na dany temat. Po zapoznaniu się z systemem

i dostępnym kreatorem może stanowić funkcjonalne narzędzie zarówno dla nauczycieli, jak i samych uczniów, mogących zdobywać i poszerzać wiedzę przez tworzenie tematycznych projektów przy użyciu tej, bądź podobnych platform dostępnych w sieci.

Rysunek 2. AZUBI.NET

The screenshot shows the Azubi.net website interface. At the top, there is a navigation bar with the text "Die Azubi-Seite Nr.1" and "Ausbildungsstellen Berufseinsteigerstellen". Below this is a menu with "Forum", "Berichtsheft", and "Ausbildungsstellen". The Azubi.net logo is on the right. The main content area is titled "Foren-Übersicht" and includes a search bar, a "Suche" button, and a link to "Erweiterte Suche". There are also links for "FAQ", "Registrieren", and "Anmelden". The current time is "Aktuelle Zeit: Mi 09.05.2012 01:04". Below this, there are links for "Unbeantwortete Themen" and "Aktive Themen". The main part of the page is a table titled "FÜR AZUBIS" with columns for "THEMEN", "BEITRÄGE", and "LETZTER BEITRAG".

	THEMEN	BEITRÄGE	LETZTER BEITRAG
Fragen zur Ausbildung (für Azubis) allgemeine Fragen zur Ausbildung	2061	9692	von Fiene Sa 05.05.2012 10:37
Rechte & Pflichten (für Azubis) alles über Rechte und Pflichten von Azubis	747	3711	von Fiene So 15.04.2012 15:41
Fragen für Bewerber Bewerbung, Lebenslauf, Vorstellungsgespräche, Zeugnisse usw.	226	1403	von Fiene Mi 25.04.2012 22:10
Geld & Zuschüsse Für alle Fragen zu finanziellen Angelegenheiten.	466	2343	von Fiene Di 08.05.2012 20:03
Links interessante Links rund um die Ausbildung	104	193	von Fiene Sa 05.05.2012 10:39
Berufsschulwissen Mathe - ReWe - Buchhaltung - Excel - und mehr	157	757	von Vendredi Di 24.04.2012 21:32

Źródło: <http://www.azubi.net/>

Azubi.net to niemieckojęzyczny portal dedykowany uczniom i absolwentom szkół zawodowych. Zawiera m. in. rozbudowane forum wymiany informacji na wszelkie tematy związane z kształceniem zawodowym i praktykami. Na witrynie znalazły się także oferty kształcenia zawodowego, praktycznego czy pracy. Istnieje także możliwość zadania pytania bezpośrednio pracodawcy i pobrania dokumentów oraz opracowań na temat BHP, porad jak przygotować się do

praktyki, czy egzaminu zawodowego. Przyjęta formuła oraz struktura treści wynika w dużej mierze ze specyfiki niemieckiego systemu kształcenia zawodowego, gdzie to od ucznia wymaga się aktywności i pewnej samodzielności w zdobyciu miejsca na praktykę zawodową. Co więcej, renomowane przedsiębiorstwa zrzeszone w izbach z uwagi na duże zainteresowanie prowadzą często rekrutację wśród młodzieży niewiele różniącą się od selekcji kandydatów na stanowiska pracownicze. Na wsparcie ze strony szkół czy innych podmiotów mogą liczyć dopiero osoby o specjalnych potrzebach edukacyjnych (np. niepełnosprawni intelektualnie), czy osoby ewidentnie nie mogące znaleźć miejsca odbywania praktycznej nauki zawodu przez dłuższy czas.

Rysunek 3. AZUBIS.DE



Źródło: <http://www.azubis.de/>

Azubis.de to niemieckojęzyczny portal dedykowany uczniom i absolwentom szkół zawodowych. Bardziej *multimedialny*, niż azubi.net. zawiera umieszczone materiały multimedialne w bardzo atrakcyjnej formie, promujące kształcenie zawodowe. Ponadto znajdziemy tu formularze kontaktowe do ofert praktyk oraz wyszukiwarkę ofert praktyk i pracy w układzie branżowym i terytorialnym. Wśród narzędzi udostępniania informacji, także filtrowanych i dedykowanych, znalazł się również newsletter. Na portalu można znaleźć ponadto linki do federalnych i landowych (regionalnych) publicznych instytucji rynku pracy.

Inspiracje warto czerpać także z prezentacji zawodów w ramach kształcenia zawodowego. Zainteresowani znajdą dokładne informacje o czasie trwania nauki, instytucjach prowadzących kształcenie teoretyczne i przygotowanie praktyczne, ewentualnych kosztach kursów dodatkowych, czy przedsiębiorstw zainteresowanych zatrudnieniem tego rodzaju fachowców.

Rysunek 4. Informacje o zawodach na portalu AZUBIS.DE

Welcher Ausbildungsberuf passt zu Dir?	Ausbildung erlebt!	Ob uns Dein Bewerberprofil
Berufsbilder		
		
Bau, Architektur, Vermessung	Metall, Maschinenbau	Kunst, Kultur, Gestaltung
		
Elektro	Produktion, Fertigung	Gesundheit
		
Dienstleistung	Naturwissenschaften	Wirtschaft, Verwaltung
		
Verkehr, Logistik	Medien	Landwirtschaft, Natur, Umwelt
		
Soziales, Pädagogik	Technik, Technologiefelder	IT, Computer

Źródło: http://www.azubis.de/wisl_scms/_redaktionell/1/Berufsbilder.html

Znakomite rozwiązanie stanowi także dostępny test predyspozycji zawodowych w postaci elektronicznego formularza. W zależności od predyspozycji i oczekiwań sugeruje on w rezultacie zakres odpowiednich zawodów.

Portal oferuje także powiązanie z kontem na portalu społecznościowym facebook.com oraz odnośniki do filmów na serwisie YouTube.com, co z pewnością wychodzi naprzeciw potrzebom młodych internautów.

Na uwagę i traktowanie jako wzór do naśladowania zasługują powiązane materiały promujące kształcenie zawodowe i nobilitujące kwalifikowaną pracę fizyczną. Okazuje się, że można przygotować kampanię promocyjną, która będzie ujmowała prostotą i pomysłowością przekazu, a przy tym zabawną i przejmującą. Minutowy film uświadamia jednocześnie odbiorcom jak ich codzienne funkcjonowanie oraz wiele ambitnych przedsięwzięć związanych jest właśnie z zaangażowaniem „pracy rąk”⁴.

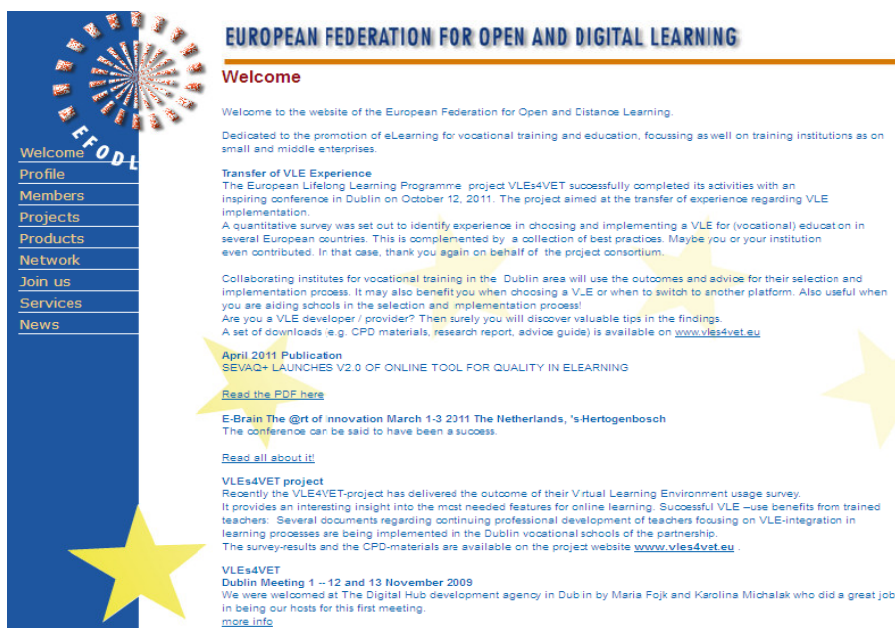
Inny z kolei film krótkometrażowy, także w przeciągu jednej minuty pokazuje, co stałoby się, gdyby zabrakło umiejętności osób wykonujących pracę fizyczną. Widz doświadcza zadziwienia i przerażenia bohaterów, którym w rękach rozpadają się wyroby pracy ręcznej i fizycznej, zawalają się na głowy budynki a ludzkość kończy ostatecznie na etapie rozwoju z epoki kamienia łupanego (nie potrafiąc

⁴ <http://www.youtube.com/watch?v=8-W5RRTzEP8>

przy tym nawet własnoręcznie rozpalić ognia). Proste, sugestywne i okraszone piosenką⁵.

Z pewnością tego rodzaju materiały promocyjne skierowane do uczniów polskich gimnazjów spotkałyby się z dużym zainteresowaniem i pozytywnym oddźwiękiem. Nie widać w nich bowiem stereotypowych wyobrażeń utożsamianych często z naszymi „zawodówkami”, czy uczniami szkół zawodowych. Emanuje z nich natomiast pozytywny przekaz bazujący na takich wartościach, jak: duma i radość z wykonywanej pracy, solidna i fachowa robota, służenie społeczeństwu, bycie potrzebnym/niezastąpionym.

Rysunek 5. EUROPEAN FEDERATION FOR OPEN AND DIGITAL LEARNING



EUROPEAN FEDERATION FOR OPEN AND DIGITAL LEARNING

Welcome

Welcome to the website of the European Federation for Open and Distance Learning.

Dedicated to the promotion of eLearning for vocational training and education, focussing as well on training institutions as on small and middle enterprises.

Transfer of VLE Experience
The European Lifelong Learning Programme project VLEs4VET successfully completed its activities with an inspiring conference in Dublin on October 12, 2011. The project aimed at the transfer of experience regarding VLE implementation.

A quantitative survey was set out to identify experience in choosing and implementing a VLE for (vocational) education in several European countries. This is complemented by a collection of best practices. Maybe you or your institution even contributed. In that case, thank you again on behalf of the project consortium.

Collaborating institutes for vocational training in the Dublin area will use the outcomes and advice for their selection and implementation process. It may also benefit you when choosing a VLE or when to switch to another platform. Also useful when you are aiding schools in the selection and implementation process!

Are you a VLE developer / provider? Then surely you will discover valuable tips in the findings. A set of downloads (e.g. CPD materials, research report, advice guide) is available on www.vles4vet.eu.

April 2011 Publication
SEVAQ+ LAUNCHES V2.0 OF ONLINE TOOL FOR QUALITY IN E-LEARNING
[Read the PDF here](#)

E-Brain The @rt of innovation March 1-3 2011 The Netherlands, 's-Hertogenbosch
The conference can be said to have been a success.
[Read all about it!](#)

VLEs4VET project
Recently the VLEs4VET-project has delivered the outcome of their Virtual Learning Environment usage survey. It provides an interesting insight into the most needed features for online learning. Successful VLE-use benefits from trained teachers. Several documents regarding continuing professional development of teachers focusing on VLE-integration in learning processes are being implemented in the Dublin vocational schools of the partnership. The survey-results and the CPD-materials are available on the project website www.vles4vet.eu.

VLEs4VET
Dublin Meeting 1 - 12 and 13 November 2009
We were welcomed at The Digital Hub development agency in Dublin by Maria Fojk and Karolina Michalak who did a great job in being our hosts for this first meeting.
[more info](#)

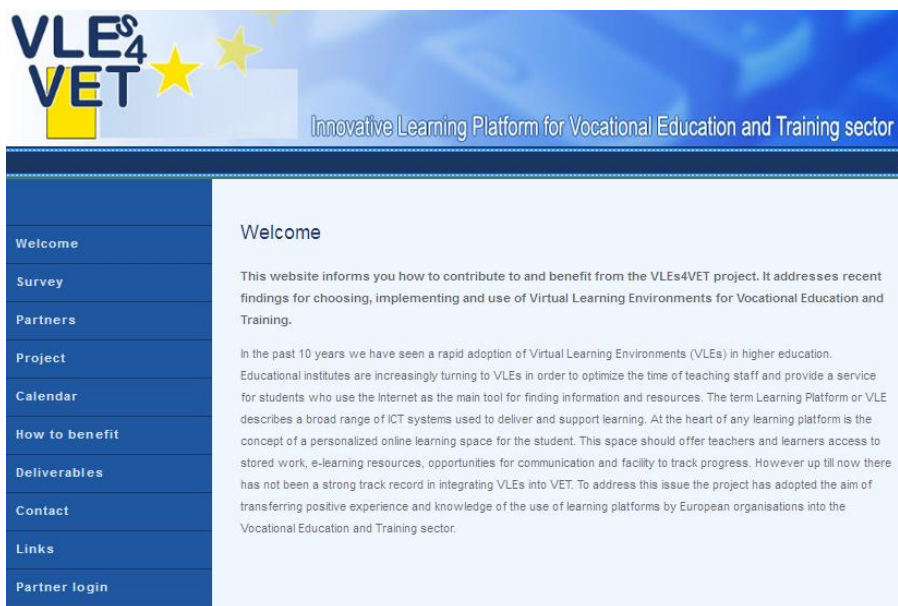
Źródło: <http://www.efodl.net/>

⁵ http://www.youtube.com/watch?v=Y_1G2KitQiE&feature=relmfu

Portal anglojęzyczny inicjatywy *European Federation for Open and Digital Learning* (*Europejska Federacja Otwartego i Cyfrowego Nauczania*) koncentruje się na kształceniu zawodowym. Zawiera przykłady dobrych praktyk, czy informacje o publikacjach i szkoleniach e-learningowych, a także konferencjach tematycznych (organizowanych najczęściej w Irlandii). Odbiorca znajdzie tam również odnośniki do innych europejskich organizacji edukacyjnych.

Witryna zaprojektowana jest jako pole wymiany informacji między instytucjami, ale i prywatnymi przedsiębiorstwami. Sporo uwagi poświęca się także działalności na rzecz promowania kształcenia ustawicznego.

Rysunek 6. Innovative Platform for Vocational Education and Training sector



Zródło: <http://www.vles4vet.eu/>

Innovative Platform for Vocational Education and Training sector (Innowacyjna Platforma dla Edukacji Zawodowej i Sektora Szkoleniowego). Na tym portalu oferowane są moduły komunikacyjne, jak materiały edukacyjne dostępne dla instytucji zainteresowanych wdrażaniem nowoczesnych form szkoleniowych w obrębie kształcenia zawodowego.

Warto wspomnieć, że i w Polsce mają miejsce próby rozszerzania funkcjonalności tradycyjnych witryn o podstrony z ofertami praktyk i pracy, czy udostępnianie baz danych przez

choćby ZRP, czy *banku ofert pracy* dla uczniów i pracowników Wielkopolskiej Izby Rzemieśniczej⁶.

Krokiem milowym naprzód będzie jednak dopiero rozwiązanie kompleksowe o zasięgu ogólnopolskim, kierowane do firm, szkół, nauczycieli, uczniów, absolwentów, instytucji rynku pracy oraz umożliwiające korzystanie ze zdalnych form szkoleniowych i integrujące pozostałe usługi. Takim właśnie portalem, odpowiadającym na potrzeby wyartykułowane między innymi w omawianych panelach dyskusyjnych ma być tworzony właśnie portal **zawodowcy-24.pl**. W koncepcji przedsięwzięcia wyróżniono dwa główne typy klientów portalu:

- **Klient instytucjonalny (wg układu branżowego)** – przedstawiciele firm, rzemiosła, profesjonaliści poszukujący informacji o rynku, technologii i edukacji, przedstawiciele sektora edukacji.
- **Klient indywidualny** - często nie do końca świadomy możliwości stwarzanych przez polskie firmy, organizacje pracodawców i przedsiębiorców oraz system kształcenia zawodowego. Klient ten to osoba poszukująca ponadto niejednokrotnie informacji nt. rzemiosła i zakresu usług oferowanych przez rzemiosło.

⁶ <http://www.irpoznan.com.pl/bankpracy/> - strona internetowa Wielkopolskiej Izby rzemieśniczej w Poznaniu, podstrona dotycząca ofert pracy i praktyk. Dostęp 28.04.2012.

Natomiast otoczenie biznesowe portalu zawodowcy-24.pl będzie się koncentrowało wokół następujących podmiotów:

Schemat 1. Otoczenie biznesowe portalu zawodowcy-24.pl

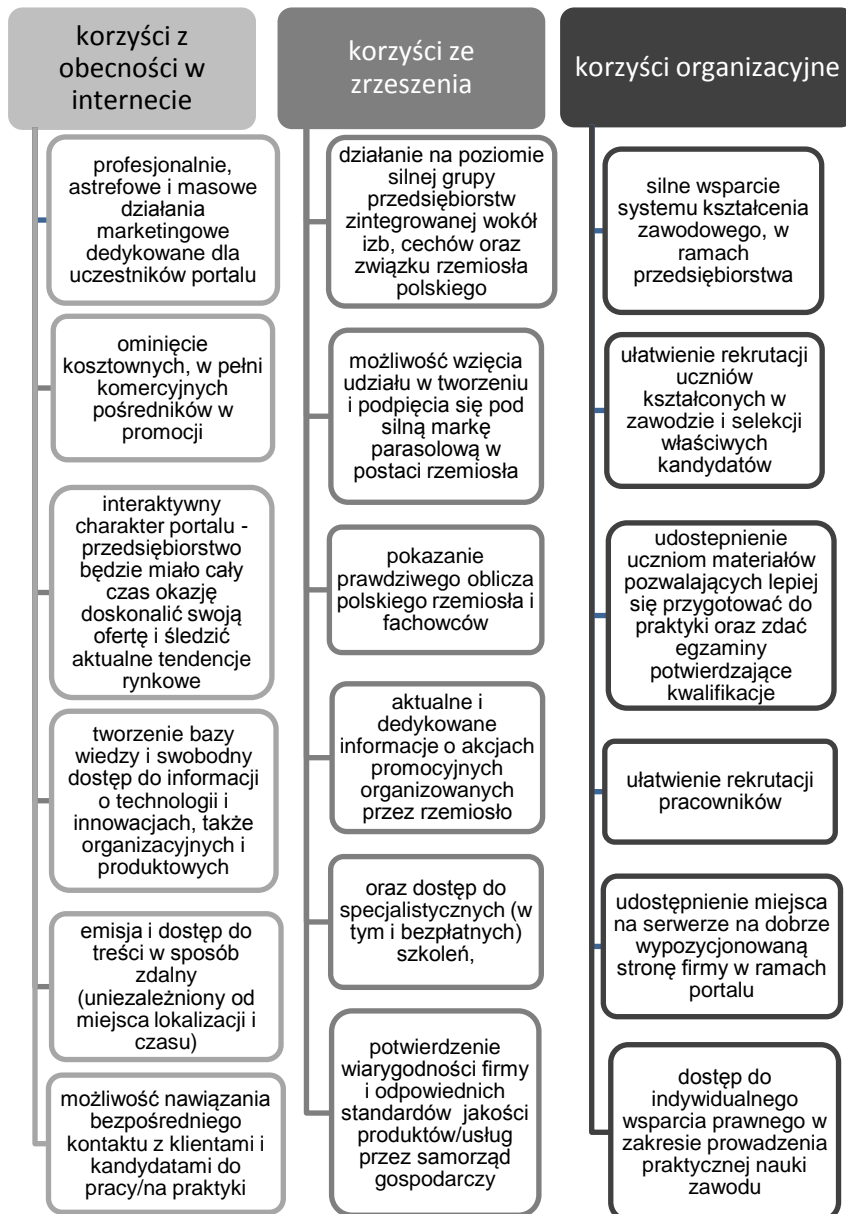


Źródło: opracowanie własne na podstawie koncepcji tworzonego portalu zawodowcy-24.pl.

Portal ma dostarczać informacji o usługach najwyższej jakości, promując przy okazji tradycyjne wartości rzemieślnicze, takie jak rzetelność, pracowitość, uczciwość i przedsiębiorczość. Podstawą działania portalu będzie solidna baza wiedzy wsparta działaniami marketingowymi.

Z punktu widzenia przedsiębiorstw największymi zaletami obecności na portalu w ostatecznej wersji będą:

Schemat 2. Struktura korzyści z obecności na portalu zawodowcy-24.pl dla przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne.

Z pewnością potrzeba jeszcze nieco czasu i dobrej woli środowisk związanych z oświatą zawodową, by projekt nie tylko platformy, ale przede wszystkim praktyk dla nauczycieli w przedsiębiorstwach odniósł sukces realizując swoje cele. Najcenniejszą wartością dodaną przedsięwzięcia może okazać się lepsze zrozumienie potrzeb drugiej strony poprzez doświadczenie realnych sytuacji i wyzwań w rzeczywistych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstwa, na swego rodzaju poligonie doświadczalnym. W tym kontekście głos zabrany przez jednego z uczestników paneli brzmi jak zapowiedź czasu niepewności:

„Potrzebne jest porozumienie i środki. Nastąpiła natomiast niezdrowa rywalizacja, którą mamy w środowisku powiatowym, bo szkoły zaczyna się likwidować i ogranicza się nabór. Czy to jest zdrowe? Do tego jeszcze reforma po której nie wiemy, co się będzie dalej działo. Dzisiaj się nie da szkoły [zawodowej – przyp. red.] prowadzić jako nauczyciel, który pójdzie się na lekcje z problemami ukrytymi pod pachą. Dyrektor natomiast musi być tak operatywny, żeby tę szkołę po prostu na powierzchni utrzymać”.

Dodajmy na to, że owa *operatywność* często oznacza w polskich realiach **balansowanie pomiędzy interesami zatrudnionych w placówce oświatowej nauczycieli (i chcących nadal w niej pozostać, najlepiej przy zachowaniu *status quo*), naciskami ze strony władz powiatowych chcących ciąć fundusze na edukację oraz przemijającymi modami na określone zawody.**

2. Rozwiązania organizacyjne w nowoczesnym przedsiębiorstwie

2.1 Kontekst zdobywania wiedzy o organizacji i organizowaniu pracy

Zaproponowany tytuł części drugiej opracowania może wydać się niektórym odbiorcom nieco mylący, stąd należy się im wyraźne sprostowanie – jej celem nie jest tworzenie spisu ujęć teoretycznych na potrzeby projektu, a raczej aplikacja już istniejących zdobyczy nauki i praktyki do sytuacji bardzo specyficznej. Jest nią bowiem konieczność przedstawienia odbiorcy podstaw wiedzy z zakresu organizacji i planowania przedsiębiorstwa w kontekście praktyk nauczycieli szkół zawodowych. Innymi słowy celem jest tu z jednej strony zapoznanie go z podstawowymi formami i strukturami, z którymi może się zetknąć, z drugiej zaznajomienie go z ich funkcjonalnościami oraz możliwościami i ograniczeniami.

Ponadto wspomnianą specyfikę kontekstu omawiania rozwiązań organizacyjnych w nowoczesnym przedsiębiorstwie wyznaczają 4 kluczowe okoliczności:

- **Relatywnie krótki czas praktyki w przedsiębiorstwie** – docelowo wyniesie on minimum ok. 3 tygodni, co daje 15 dni roboczych (niekoniecznie przypadających na cały cykl produkcyjny w niektórych branżach). Stąd muszą być one maksymalnie dobrze zaplanowane i efektywnie wykorzystane. Dla części nauczycieli i instruktorów, którzy na pewnym etapie swojej drogi zawodowej otarli

się o przemysł będzie to jedynie odświeżenie, bądź uzupełnienie wiedzy, czy umiejętności praktycznych. Inni z kolei po raz pierwszy zetkną się z warunkami działania przedsiębiorstwa niejako „od kuchni” i to w dodatku w takim zakresie. Dla obydwu kategorii osób poruszane w tym rozdziale zagadnienia mogą posłużyć jako przyczółki do dalszego pogłębiania swoich wiadomości ze szczególnym uwzględnieniem wskazywanej tematyki. Pomocna okaże się w tym zwłaszcza dołączona bibliografia (wraz z wykazem źródeł internetowych). Treści dobrano tak, by z jednej strony nie epatowały odbiorcy nadmiernie specjalistycznym słownictwem z pogranicza ekonomii, nauki o zarządzaniu i socjologii, a z drugiej miały realne przełożenie na efektywność działań potwierdzoną przez praktyków.

- **Płynność ról: ucznia i nauczyciela, wykonawcy i obserwatora** – uczestnicy programu praktyk ze szkół zawodowych na co dzień przyzwyczajeni są do odgrywania roli wykładowcy, opiekuna, nadrzędnego autorytetu przekazującego wiedzę czy to teoretyczną, czy praktyczną. W zakładzie pracy to oni będą musieli przyjąć pozycję ucznia, któremu co prawda pozostawia się pewne pole na kreatywność i odpowiedzialność, ale z drugiej strony ocenia i rozlicza z wykonanych zadań. Jednocześnie ten niecodzienny praktykant niejednokrotnie wniesie do przedsiębiorstwa spojrzenie z innej strony – perspektywy nie tylko swojej, ale

i ucznia mającego przykładowo problemy z wykonywaniem danej czynności zawodowej.

- **Tryb projektowy i problemowy praktyk** – w założeniach praktyki zgodnie z sugestiami uczestników paneli dyskusyjnych oraz nowoczesną metodyką nauczania będą miały tryb projektowy, który wymagać będzie od uczestników zarówno dużej aktywności i mobilizacji, jak również wysokich umiejętności w komunikowaniu się z innymi ludźmi. Jednocześnie będą mieli okazję do sprawdzenia na własnym przykładzie, na ile potrafią zarządzać sobą (a niekiedy i innymi) w kontekście powierzonych zadań. Przy okazji część praktykantów zapozna się z elementami metodologii planowania strategicznego, nowoczesnymi technikami pracy grupowej i rzetelnej ewaluacji rezultatów.
- **Konieczność dokonania transferu doświadczeń na grunt szkół zawodowych** – nauczyciel będzie musiał wykazać się w tym przypadku pomysłowością i nieszablonowym myśleniem, by do istniejących programów nauczania wpleść wnioski i obserwacje swoich doświadczeń. Jest to szczególnie ważne o tyle, że siłą rzeczy pełni on w polskim systemie szkolnictwa zawodowego bardzo często (niestety siłą rzeczy właśnie) rolę nieoficjalnego doradcy zawodowego. Z jednej strony może wskazywać ścieżki rozwoju i możliwości, a z drugiej ostrzegać przed meandrami dorosłego życia, które niekiedy oznaczają trafienie do

firmy nieoferującej ani możliwości doskonalenia, ani uczciwych warunków. Z pewnością zetknięcie się z 'żywym organizmem' przedsiębiorstwa poparte swoim rozeznaniem i doniesieniami prasowymi pozwoli uczulić uczniów na co powinni zwracać uwagę, jak dbać o swoje podstawowe prawa i interesy, a kiedy z wyczuciem odpuścić i w danej sytuacji pójść na ustępstwo dla dobra firmy. Warto w tym momencie dodać, że treści zawarte w niniejszej publikacji i doświadczenia w trakcie praktyk powinny być uzupełnione przez zaznajomienie się z chociaż kilkoma publikacjami z zakresu doradztwa zawodowego i na temat stanu krajowego i lokalnych rynków pracy. Wykaz tego rodzaju źródeł można znaleźć pod koniec publikacji obok bibliografii, pod tytułem *źródła, do których warto sięgnąć*.

Wniosek nasuwający się po przeglądzie zadań, które stają przed nauczycielem na praktykach, brzmi jasno i dobitnie:

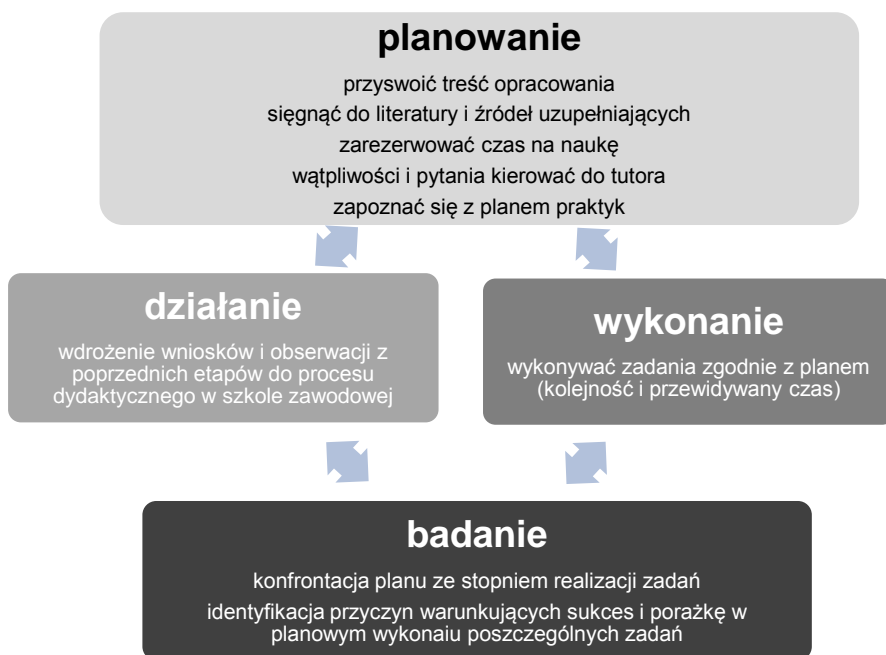
W dzisiejszych warunkach szkolnictwa zawodowego nauczyciel kompetentny to nauczyciel traktujący swoją pracę jako misję, powołanie, permanentnie zainteresowany zdobywaniem wiedzy na coraz to nowych polach i w coraz to nowych warunkach; otwarty na wejście w rolę ucznia i dojrzały na tyle, by pełnić rolę nauczyciela, doradcy a niekiedy i partnera.

Być może znajdą się tacy, którzy powiedzą, że podejście to jest naiwne, jednak można im zadać takie o to przewrotne pytanie:

Czy da się *przetwać* w warunkach systemowych i organizacyjnych polskiej oświaty zawodowej, nie mając radości z widocznych rezultatów swojej pracy czy rozwoju swojego i uczniów?

Dla tych, którzy odpowiedzieli pozytywnie na to ostatnie pytanie najprawdopodobniej i najwymyślniejsze środki nacisku czy socjotechniki stosowane przez dyrektorów szkół nie przyniosą zamierzonego rezultatu w kontekście obecności na praktykach. Droga, którą ostatecznie taki nauczyciel przebędzie na praktykach przyjmie kształt cyklu Deminga:

Schemat 3. Główne fazy praktyk nauczycieli w przedsiębiorstwach



Źródło: Opracowanie własne na podstawie założeń cyklu Deminga.

2.2 Przegląd głównych koncepcji zarządzania organizacją i przedsiębiorstwem

Organizację można zdefiniować najprościej jako formę zrzeszania się ludzi w nowoczesnych społeczeństwach, która kształtuje różne sfery życia społecznego. Zrzeszenie to służy realizacji celów indywidualnych, jak i celów organizacji. Warto dodać, że ma ona określone zadania, jest względnie wyodrębniona z otoczenia, charakteryzuje się przewagą formalnie uporządkowanych stosunków wewnętrznych i utrzymuje równowagę wewnętrzną przy pomocy środków społecznej regulacji zachowań, takich jak: sankcje (kary, ale i sankcje pozytywne w postaci nagród), normy, mity, symbole, wyznaczające obszar pełnionych ról⁷.

Przekładając przytoczoną definicję na język praktyczny można zaznaczyć, że wszelkie wyróżniki pozwalające wywołać poczucie przynależności do firmy wśród pracowników i dumy z tej przynależności mogą być równie silnym motywatorem, jak obcięcie premii czy groźba wyrzucenia z pracy.

Na podstawie niezliczonych koncepcji i definicji organizacji można wyłonić co najmniej 10 kluczowych spojrzeń/orientacji wyznaczających zakres możliwych dociekań badawczych i przekształceń strukturalnych czy funkcjonalnych⁸:

⁷ J. Łucewicz, *Socjologiczne spojrzenie na organizację*, Wrocław 1997., s. 14.

⁸ G. Morgan. *Images of organisation*. Beverly Hills 1986, [za:] J. Łucewicz, *op cit.*, s. 13.

1. Organizacja jest oparta o racjonalność i realność wyznaczania celów oraz dążenie do nich bazujące na tych samych zasadach.
2. Organizacja to miejsce rywalizacji interesów jednostek i grup poszukujących dojść do zasobów.
3. Organizacja to system otwarty, transferujący zasoby z otoczenia i oddający mu zasoby w drugą stronę.
4. Organizacja to sztucznie utrzymywany system produktywny.
5. Organizacja to system luźnych powiązań, w ramach których jednostki dążą do swoich celów pozostających niekiedy w sprzeczności z celami organizacji.
6. Organizacja to system polityczny – jej uczestnicy należą poza nią do różnych ugrupowań, zrzeszeń, a wewnątrz organizacji poszukują niekiedy kontroli nad procesami decyzyjnymi.
7. Organizacja to instrument dominacji i pole rywalizacji w grupie pracowniczej o wartości pożądane społecznie (pieniądze, uznanie, pozycję w hierarchii itp.)
8. Organizacja to system informatyczny – aktywność jest koordynowana z udziałem procesów obiegu i przetwarzania informacji w ramach struktur tworzonych horyzontalnie i wertykalnie (poziomo i pionowo).
9. Organizacja to forma psychicznego nacisku – opiera się o hierarchię, podział pracy, selekcję uczestników, wartości i normy zachowań.

10. Organizacja to kontrakt społeczny – uczestnicy realizują określone zachowania i przejawiają określone postawy w zamian za nagrody materialne i pozamaterialne.

Wśród samych koncepcji organizacji i wynikających z nich implikacji praktycznych warto wspomnieć o kilku głównych paradygmatach, które często stanowiły podstawę dla rozmaitych wariacji⁹:

1. **Podejście strukturalne** (mechanicystyczne) – człowiek jako *przedmiot* organizacji jest dostosowywany do struktury organizacyjnej i uwarunkowań technologicznych. Koncentracja zestawu koncepcji z tego nurtu na wydajności pracy i efektywności organizacji, oparciu zarządzania o naukowe podstawy (*scientific management*), przeniesienie procesów koncepcyjnych i decyzyjnych na wyraźnie wyodrębnioną warstwę zarządzającą. Metodami zwiększania efektywności stają się głównie standaryzacja, normalizacja i selekcja pracowników podług ich cech psychologicznych w zależności od stanowiska pracy.
2. **Podejście podmiotowe** – słowem kluczem jest tu *rozumienie* zarówno organizacji, jak i jej powiązań z otoczeniem społecznym. W pewnym uproszczeniu człowiek postrzegany zaczyna być jako kluczowy zasób, który pracuje wydajnie przy spełnieniu określonych warunków i zaspokojeniu określonego poziomu potrzeb.

⁹ S. Marek, M. Białasiewicz (red.), *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, Warszawa 2008, s. 16-17.

Co więcej, to człowiek zostaje uznany za źródło kreatywności i innowacyjności mogących płynąć także od przedstawicieli niższych stanowisk.

3. **Podejście sytuacyjne** – kładzie nacisk na elastyczność struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, które dostosowuje ją każdorazowo do potrzeb bieżącej sytuacji lub prognoz. Podejście to zakłada determinizm warunków zewnętrznych i konieczność adaptacji, drugi uwzględnia wpływ bardziej obustronny i możliwości kreowania otoczenia przez samo przedsiębiorstwo. Szkoła ta wiązała się z dostrzeganym postępowaniem technologicznym, przyspieszaniu zjawisk gospodarczych a także rozrastaniem się firm i ich struktur. W ramach tego podejścia akcentowano także ogromne znaczenie czynnika ryzyka, niepewności, z którą należy radzić sobie w zasadniczo na jeden z trzech sposobów:

- **Zapobiegając** – przeciwdziałać spadkom sprzedaży, czy produkcji poprzez aktywne działania, jak np. wykorzystanie reklamy, czy ubezpieczeń.
- **Interpretując informacje** – właściwie określać prawdopodobieństwo wystąpienia awarii pewnych elementów organizacji.
- **Absorbując sytuacje** – decydując się na zastosowanie gorszej jakości produktu/ usługi finalnej celem przetrwania, czy zachowania ciągłości, płynności finansowej¹⁰.

¹⁰ J. Łucewicz, *op.cit.*, s. 53.

Mechanizmy adaptacji organizacji do otoczenia¹¹:

- **Technika buforów** – tworzenie dodatkowych zespołów zadaniowych, czy struktur zapewniających ciągłość funkcjonowania w nietypowych sytuacjach. Środkami mogą być szkolenia pracowników, wprowadzenie nowych standardów jakości, modyfikacja systemu planowania
- **Technika alokacji środków** – preferowanie działań wg zdefiniowanych priorytetów i celów
- **Technika dominacji** – redukowanie zależności od otoczenia poprzez przejęcie kontroli nad procesami w nim zachodzącymi np. poprzez zawieranie umów, negocjowanie stosunków z innymi podmiotami, udział w organizacjach zrzeszających inne podmioty gospodarcze.
- **Technika zmiany otoczenia** – zerwanie z dotychczasowymi powiązaniem z otoczeniem i tworzenie nowych struktur uniezależniających od warunków i podmiotów zewnętrznych – zmierzanie do wymuszenia zmian w samym otoczeniu i dążenie do silnej autonomii firmy.
- **Technika przewidywania** – kontrola otoczenia przez wdrażanie zmian przed zajściem właściwego zjawiska, które zostało przewidziane. Środkiem jest dążenie do pozyskania ekspertów ciągle monitorujących rozwój sytuacji na strategicznych polach działania firmy i zalecających podejmowanie właściwych działań.

¹¹ J. Łucewicz, *op.cit.*, s. 82.

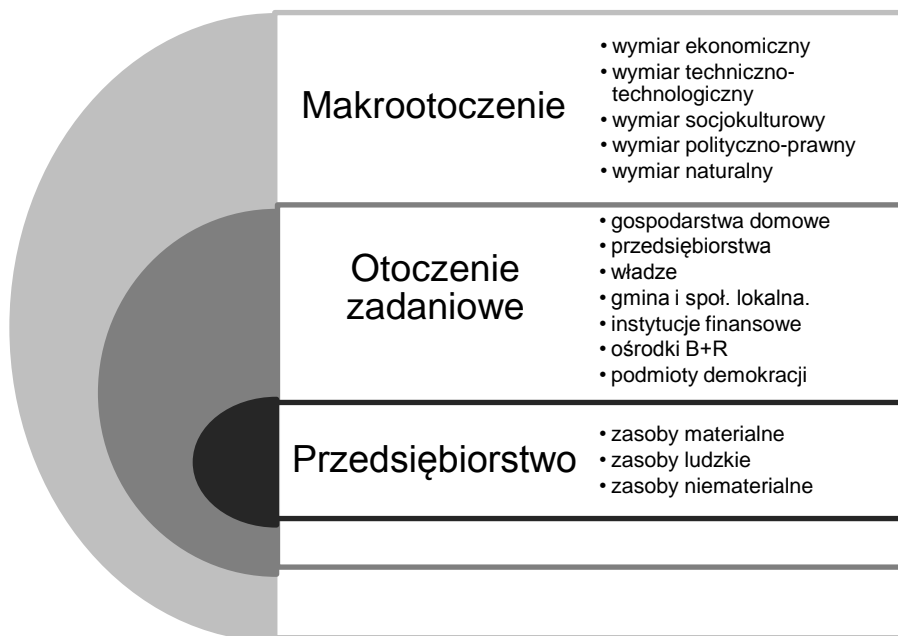
2.2.1 Misja przedsiębiorstwa jako organizacji i główne uwarunkowania działania w otoczeniu rynkowym

Przedsiębiorstwo jest bezdyskusyjnie organizacją, ponadto bytem powołanym przede wszystkim w jednym, głównym celu: generowaniu zysku i to maksymalnego zysku przy minimalnych kosztach jego osiągnięcia. Takie o to ujęcie misji podmiotu gospodarczego przewijające się w zasadzie przez wszystkie współczesne koncepcje gospodarki i organizacji nie pozostawia wątpliwości, co powinno być punktem odniesienia dla tworzenia rozwiązań organizacyjnych.

W przeciwieństwie do administracji, której nadrzędnym celem jest po prostu trwanie, zachowanie ciągłości procesów i stabilności procedur, w przedsiębiorstwie liczy się efektywność. W najprostszym ujęciu należy ją rozumieć jako ostateczny rezultat, wypadkową poniesionych nakładów (kosztów) pracy, finansowych i innych oraz stopnia osiągniętych celów, czy spełnienia kryteriów.

Nie jest słuszny jednak wniosek, że jedynie pogoń za zyskiem pozwoli utrzymać się przedsiębiorstwu przez dłuższy czas i odnieść sukcesu rynkowy. Związane jest to z fundamentalną okolicznością wskazującą, że przedsiębiorstwo jest *systemem otwartym* – utrzymuje stosunki z otoczeniem, a otoczenie jest dla niego źródłem zasobów i zysków oraz nieprzewidzianych zdarzeń.

Schemat 4. Elementy otoczenia przedsiębiorstwa



Źródło: S. Marek, M. Białasiewicz (red.), *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, Warszawa 2008, s. 89.

Misję przedsiębiorstwa można także odnosić szerzej, jako koncepcję definiującą cele, wartości i ramy biznesu, na którą składa się szereg bardziej szczegółowych ustaleń.

Należy w niej uwzględnić także kontekst prawny czy związany z koniunkturą gospodarczą, odciskający na firmie równie silne piętno, co postawy pracowników oraz ich cele życiowe. Skłania to do refleksji, że przedsiębiorstwo działa w środowisku nie tylko płynnym, zmiennym oraz *niebezpiecznym*, ale i takim, które w gruncie rzeczy jest polem ścierania się często sprzecznych celów i interesów właścicieli, pracowników,

społeczności lokalnych i państwa. Ich pogodzenie w stopniu umożliwiającym utrzymanie się na rynku, zachowanie dobrej reputacji i umożliwienie zaangażowanym zasobom ludzkim rozwoju wymagać będzie dobrania właściwej struktury organizacyjnej i hierarchii w niej panującej. W skrócie uzależniona będzie ona przede wszystkim od kilku wspólnych dla ogółu przedsiębiorstw elementów¹²:

1. **Uwarunkowań i specyfiki branży, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo** – każde z przedsiębiorstw funkcjonuje w pewnym otoczeniu prawno-biznesowym, którego właściwe rozpoznanie pozwoli odnieść sukces, podobnie jak znajomość preferencji klientów, czy umiejętność wyjścia im naprzeciw – niekiedy także przekraczając do tej pory sztywne granice jednej konkretnej branży i przyzwyczajień w niej obowiązujących. Warto także pamiętać, iż rodzaj branży nie musi determinować organizacji przedsiębiorstwa, na której stan może mieć w równym stopniu podejście do rozwijania zasobów materialnych i niematerialnych.
2. **Profilu działalności firmy** – związanego z wielkością przedsiębiorstwa i co za tym idzie strukturą organizacyjną, zakresem specjalizacji, bądź nastawieniem na konkretny typ klienta – instytucjonalnego, bądź indywidualnego, masowego, bądź tego o zindywidualizowanych, wyszukanych

¹² U. R. Müller, *Szczupłe organizacje. Lektura obowiązkowa każdego kierownika*, Warszawa 1997, s.20.

potrzebach. Poniżej zaprezentowano dwa poglądowe schematy obrazujące jedynie wycinek z wielu możliwych klasyfikacji na gruncie analizy profilu działalności firmy.

Schemat 5. Formy przedsiębiorstw – struktura organizacji ze względu na wielkość

duże	• zatrudniają 250 i więcej pracowników
średnie	• zatrudniają między 50 a 249 pracowników
małe	• zatrudniają do 49 pracowników • czasem wyróżnia się także mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające do 9 pracowników

Źródło: na podstawie klasyfikacji Głównego Urzędu Statystycznego.

Schemat 6. Klasyfikacja przedsiębiorstw ze względu na formę zintegrowania

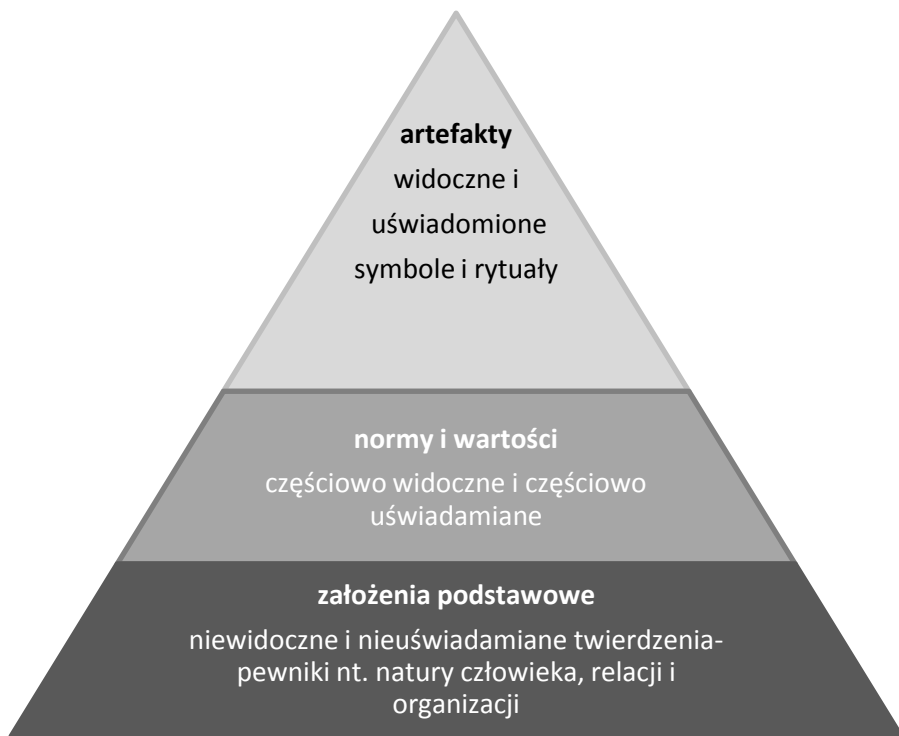
zintegrowane poziomo	• podstawowe zakłady prowadzą ten sam rodzaj działalności
zintegrowane pionowo	• podstawowe zakłady zajmują się jedną z faz cyklu produkcyjnego
konglomeraty	• poszczególne zakłady zajmują się wytwarzaniem odrębnych produktów nie mających ze sobą związku technologicznego

Źródło: S. Marek, M. Białasiewicz (red.), *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, Warszawa 2008, s. 56.

3. **Zasięgu działania** – oznaczać to będzie uzależnienie struktury organizacyjnej od rynku w wymiarze głównie terytorialnym, aczkolwiek zasięg działania może oznaczać w coraz bardziej zglobalizowanym świecie również eksplorację konkretnych obszarów internetu.
4. **Rodzaju kooperantów**, dostawców i klientów – uzależnienia struktury wynikającego z przyjętego modelu biznesowego oraz możliwości finansowych, czy organizacyjnych. Nie bez znaczenia może okazać się także możliwość dotarcia do nich i podjęcia współpracy na gruncie powiązań z organizacjami branżowymi, czy związkami pracodawców i przedsiębiorców.
5. **Umiejętności menadżerskich właścicieli i kadry zarządzającej** – chodzi w tym przypadku z jednej strony o znajdowanie najwłaściwszych rozwiązań organizacyjnych, koordynowanie i kontrolowanie pracy oraz gotowość do podejmowania ryzyka w obliczu konieczności zmian. Z drugiej strony nie da się także uniknąć kwestii związanych z odpowiednim zarządzaniem zasobami ludzkimi, oznaczającym wyławianie i *szlifowanie* talentów, usuwanie elementów niepotrzebnych, bądź szkodliwych i utrzymywanie odpowiedniego poziomu całej reszty pracowników.
6. **Kultury organizacyjnej i klimatu organizacyjnego** – związanych z jednej strony z dopasowaniem wzorców zarządzania do potrzeb i możliwości, z drugiej ich funkcjonowania w praktyce, świadomości i odbiorze pracowników. Tu niejednokrotnie kluczowe okazują się

zależności i struktury nieformalne. Wychodząc poza samo zarządzanie, klimat i kultura organizacyjna będzie w dużym stopniu odbiciem systemu wartości, rytuałów i nawyków pracy przejawianych w firmach przez poszczególne jednostki i grupy. Ponadto globalnie rzecz biorąc kultura organizacyjna przedsiębiorstwa spełnia ważne funkcje integrujące i adaptacyjne.

Schemat 7. Poziomy kultury organizacyjnej wg E. Scheina



Źródło: S. Marek, M. Białasiewicz (red.), *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, Warszawa 2008, [za:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 2000, s. 372.

- 7. Wysokości i struktury kapitału przedsiębiorstwa** – mowa tu nie tylko o środkach finansowych zapewniających płynność funkcjonowania, czy możliwość inwestycji, ale i o środkach trwałych składających się na majątek przedsiębiorstwa. Niekiedy także pochodzenie dominującego kapitału ma znaczenie z uwagi na wzorce organizacyjne pochodzące z innych krajów, czy kręgów kulturowych. Zetknięcie się różnych żywiołów i mentalności ma jak pokazują przykłady znane chociażby z polskiej gospodarki zazwyczaj twórcze rezultaty, choć bez uniknięcia konfliktów, sporów i wzajemnego niezrozumienia. Pochodzenie kapitału może oznaczać także strukturę udziału sektora prywatnego i publicznego we władaniu przedsiębiorstwem, co nie pozostaje bez wpływu na jego funkcjonowanie.
- 8. Poziomu kapitału ludzkiego** – ogółu zasobów posiadanych przez w tym przypadku zespół pracowniczy: energii, zdrowia, kompetencji, zaangażowania i gotowości do rozwoju czy adaptacji. Warto dodać, że gwarantem sukcesów w przedsiębiorstwie przekładającym się na generowanie synergii grupowej¹³ będą m. in. Wyznawanie w przedsiębiorstwie określonej filozofii pracy, ale

¹³ Zjawisko wynikające z połączenia ponadjednostkowych wysiłków, talentów, wiedzy i doświadczeń, zmierzające do wytworzenia wartości przekraczającej indywidualne możliwości każdego członka zespołu z osobna. By efekt synergiczny zaistniał oraz wykazał się względną stałością, konieczne jest właściwe zarządzanie oparte o koordynację i pozytywną stymulację.

i solidarność¹⁴, czy zasada wyższości interesu firmy nad indywidualnym. Wiele nowoczesnych koncepcji zarządzania kładzie największy nacisk na konieczność pozyskiwania i rozwijania właśnie zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa z uwagi na rosnące wymagania rynków oraz globalny wzrost kosztów kształcenia (szczególnie zawodowego i technicznego) w związku z postępem technologicznym.

Wniosek płynący z powyższych ustaleń powinien być dla uczestników praktyk dość jednoznaczny: **pomimo wielu świetnych koncepcji zarządzania i organizacji pracy nie można wyłonić takiej, czy kilku takich, które zawsze i w każdych okolicznościach gwarantowały by sukces.** Stwierdzenie to tyle mało odkrywczе, co wzbudzające zapewne uśmiech politowania na ustach czytelnika, stało się jednak gorzką pigułką przełykaną zbyt późno przez właścicieli i menadżerów upadających firm, którzy na siłę, bądź bezrefleksyjnie próbowali implementować rozwiązania zapożyczone, bądź takie, których czas już dawno przeminął w obliczu zmieniającej się świadomości i mentalności klasy pracowniczej, czy poziomu jej zorganizowania.

¹⁴ Użyteczna będzie przy tej okazji definicja solidarności R. Lay'a: Grupa solidarna zachowuje się – motywowana z reguły negatywnymi czynnikami zewnętrznymi – jako całość i chroni w ten sposób swoich członków przed ingerencjami i atakami, do których nie są oni emocjonalnie, materialnie, prawnie, ani społecznie przygotowani i wobec których byłiby bezradni. U.R. Müller, *Szczupłe organizacje*, Warszawa 1993 [za:] R. Lay. *Ethik für Wirtschaft und Politik*. Frankfurt/ Main 1991.

W związku z tym warto zapoznać się z rozwiązaniami organizacyjnymi bardziej pod kątem pewnych prawidłowości na dość ogólnym poziomie, które przynoszą pożądane efekty. Nie zawsze bowiem analiza samej struktury i czynników sukcesu globalnych potentatów rynkowych uwzględnia specyfikę rynków, czy kontekstu prawnego i kulturowego, z którego owe firmy wyrosły.

Pomimo to przytoczone wcześniej aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa mogą być dla nauczyciela odbywającego praktyki swego rodzaju **scenariuszem, mapą drogową** obserwacji prowadzonych nieustannie, dogłębnie i z zaciekawieniem. Ostatecznie konfrontacja tych właśnie dociekań poznawczych z wiedzą teoretyczną i pewnymi doświadczeniami praktycznymi ma się przełożyć na urealnienie sposobu nauczania w szkołach zawodowych i zmniejszenie przepaści między wyobrażeniami a rzeczywistością wśród młodych adeptów zawodu.

2.2.2 Rezultaty zastosowania właściwej struktury organizacyjnej w przedsiębiorstwie

Przechodząc do konkretów, za **wyznaczniki sukcesu** w wymiarze **właściwego dopasowania struktury organizacyjnej** można uznać przede wszystkim:

1. Krótkie czasy realizacji zleceń.
2. Stabilność zatrudnienia i brak problemów z rekrutacją w przypadku działań sezonowych, czy zwiększonych obrotów.

3. Konkurencyjny wobec innych firm na rynku poziom generowanych kosztów względem przychodu.
4. Elastyczność rozumiana jako szybkość i głębokość wprowadzanych zmian w zależności od sytuacji i zapotrzebowania na rynku.
5. Odpowiedni poziom satysfakcji klientów przekładający się na wizerunek i reputację przedsiębiorstwa a ostatecznie także przychód.

Kluczowe pytania w związku z tym brzmią:

- Jakimi środkami osiągnąć zadowalające rezultaty z punktu widzenia przedsiębiorstwa i będące wyznacznikami tak zdefiniowanego sukcesu?
- Jak rozpoznawać deficyty i słabości organizacyjne?

Jedną z odpowiedzi wydaje się przyjęcie na pewnym poziomie ogólności **modelu organizacji uczącej się (inteligentnej)**¹⁵ i konfrontowanie go z warunkami zastanymi w danym przedsiębiorstwie podczas okresu praktyki. Wspomniany model tego rodzaju organizacji zakłada, że działa ona na gruncie wcześniej zdefiniowanych i sprawdzonych kompetencji, oraz że wykazuje atrybuty nowoczesnej organizacji:

- 1. Gromadzi i upowszechnia wiedzę** - może to oznaczać poza tworzeniem *własnego banku wiedzy* także praktyczne kształcenie w zawodzie, system praktyk dla uczniów i nauczycieli czy udział w innych

¹⁵ Na podstawie: Müller U. R., *Szczupłe organizacja. Lektura obowiązkowa każdego kierownika*, Warszawa 1997, s.20., Lichtarski J. red., *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wrocław 2007, s. 389 – 384.

przedsięwzięciach edukacyjnych. Upowszechnianie wiedzy może oznaczać także:

- publikowanie raportów, opracowań, bądź ich części,
- udostępnianie materiałów w postaci nagrań audio/wideo przydatnych dla klientów, czy uczniów szkół zawodowych,
- udział w konferencjach/ targach branżowych, podczas których upowszechnianie wiedzy staje się okazją na nawiązanie relacji biznesowych i promowania firmy.

2. Uczy się na błędach – poszerza możliwości kreowania swoich losów na podstawie analizy dotychczasowych posunięć i ich rezultatów ujętych w sformalizowany system. Błędy traktowane są jako możliwość poszerzenia wiedzy i punkt wyjścia do rutynowej korekty celów czy działań.

3. Nieustannie dokonuje zmian – jest to proces permanentny , który dotyczy z jednej strony zmian wewnętrznych w ramach adaptacji do warunków rynkowych, a z drugiej wywiera wpływ na otoczenie zewnętrzne firmy.

4. Rozwija zasoby ludzkie – idea ta jest bliska wspieraniu kształcenia ustawicznego pracowników i współpracowników przedsiębiorstwa przy uwzględnieniu postulatu, że rozwój w tym przypadku nie musi przebiegać linearnie (lepiej, więcej, w krótszym czasie), ale może aliciearnie a nawet skokowo.

- 5. Rozwija unikalne kompetencje** – szuka przewag rynkowych poprzez dopasowanie do nich profilu działalności i umiejętności pracowników, szkoli i podnosi poziom ich kwalifikacji, rozwija właściwe postawy wobec pracy i przedsiębiorstwa.
- 6. Zarządza relacjami** – sposób obchodzenia się z klientem ma charakter uporządkowany, dostosowany do wyznaczonej wcześniej użyteczności klienta dla przedsiębiorstwa, ale i jego oczekiwań. Współczesne zarządzanie relacjami coraz częściej oznacza tworzenie baz danych i segmentacji grup obecnych i potencjalnych klientów z uwagi na ich cechy oraz automatyzację procesów komunikacji z nimi, czy przynajmniej wsparcia tych procesów. W praktyce będzie to oznaczało w przedsiębiorstwie o dużej puli klientów implementację informatycznych systemów CRM (*customer relationship management*), bądź innych rozwiązań w ramach tej idei.
- 7. Zarządza jakością** – innymi słowy jakość produktu jest wartością stałą, wynikającą z planowania strategicznego a nie czynników przypadkowych, defektów podczas procesu produkcji, czy prowadzenia usługi. Zarządzaniu jakością sprzyjają normy wdrażane chociażby w ramach systemu ISO, lub certyfikaty organizacji branżowych. Zarządzanie jakością będzie oznaczać także spójny system kontroli jakości, ale i informowania odbiorców w przypadku chociażby nieoczekiwanego wypuszczenia produktu niebezpiecznego czy niespełniającego

w sposób ewidentny ich oczekiwań, proponując przy tym rozwiązania zastępcze, bądź wymianę.

8. Wykorzystuje technologie informatyczne – wspierające proces zarządzania i produkcji, czy prowadzenie usług. Innymi słowy chodzi w tym przypadku o minimalizację kosztów, bądź osiągnięcie wyższego poziomu w danym zakresie dzięki zastosowaniu rozwiązań informatycznych. W dzisiejszych warunkach rynkowych oznacza to zdecydowane wyjście poza obsługę programów biurowych, poczty email i standardowej, wizytówkowej strony www. Oznacza to zastosowanie przykładowo: intranetu (bezpieczna i szybka sieć wewnętrzna), systemów wideokonferencyjnych i wspomagających pracę grupową, systemy wsparcia decyzji oraz zarządzania i obiegu dokumentów, repozytoria danych (agregujących je z różnych źródeł).

Zakup, implementacja darmowego *softwareu*, bądź stworzenie dedykowanego do potrzeb przedsiębiorstwa może stać się okazją do wypłynięcia na nowe wody. Potrzebna jest w tym zakresie z jednej strony otwartość na nieznaną do tej pory rozwiązania, bądź gotowość do przezwyciężenia oporu kadry przed wprowadzaniem *rewolucji* w tym zakresie. Oprócz wymienionych wcześniej systemów wspierających zarządzanie przedsiębiorstwem i zarządzanie relacjami z klientem mogą to być systemy pozwalające przykładowo minimalizować koszty dostaw, transportu,

kontrolujące pracowników na stanowiskach stacjonarnych oraz także tych mobilnych. W dobie dzisiejszych możliwości wydaje się, że ograniczenia poza wyobraźnią stawiają głównie możliwe do zainwestowania pieniądze i czasem jeszcze obowiązujące w danym kraju prawo. Z rozwiązań niewymagających zaawansowanych konsultacji z informatykami wydają się być szczególnie te dostępne niekiedy na darmowych serwerach, a ułatwiające zwłaszcza procesy komunikacji (także grupowej, wideokonferencji) z pracownikami zdalnymi, czy partnerami biznesowymi. Rewolucją dla wielu mikro i małych firm okazało się także z informatyzowanie systemu zamówień, także dostępnych niekiedy w podstawowych konfiguracjach w wersjach *freewareowych*¹⁶. Należy mieć ponadto na względzie okoliczności wskazujące, że od technologii informatycznych się nie ucieknie, chociażby w związku z postępującą cyfryzacją przestrzeni publicznej oraz sposobów porozumiewania się w młodych pokoleniach.

W przypadku stwierdzenia rozbieżności między omawianym modelem a stanem zastanym można zaproponować przedsiębiorstwu wejście w któryś z tych obszarów, co będzie wiązało się z innowacją na poziomie tej

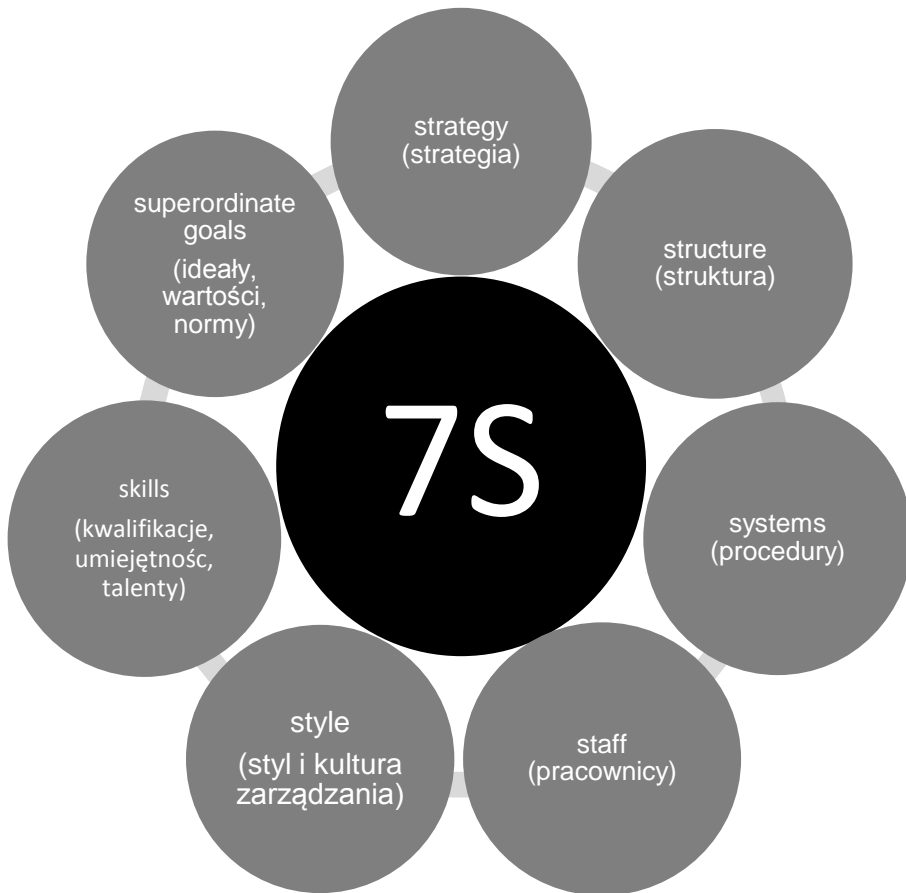
¹⁶ Dostępnych na licencji oprogramowania w wersji bezpłatnej. Szczególnie częste w odniesieniu do programów w wersjach demonstracyjnych, przeznaczonych dla placówek niekomercyjnych, czy klientów indywidualnych, bądź stanowiące podstawowe/wcześniejsze wersje rozwiązań typowo komercyjnych.

jednostki, a po dokonaniu odpowiedniej analizy i inwestycji może nawet na poziomie lokalnym, czy krajowym.

Interesującą koncepcję z punktu widzenia efektywności rozwiązań organizacyjnych pozostających w kompetencjach zarządów dostarcza także model 7S¹⁷. Reprezentuje on jedno z podejść globalnych i pozwala objąć i usystematyzować pola stosowanych technik zarządzania w ramach nowego paradygmatu zarządzania strategicznego. Podejście to, będące wynikiem ewolucji nauk o organizacji i zarządzaniu stanowi ponadto swego rodzaju interdyscyplinarne połączenie takich dziedzin, jak teorie z obszaru nauk ekonomicznych i społecznych oraz informatyki stosowanej, czy cybernetyki.

¹⁷ Autorstwa A.G. Athosa i R.T. Pascala (1981).

Schemat 8. Model zarządzania strategicznego 7S



Źródło: 12 MANAGE - The executive fast track.
http://www.12manage.com/methods_7S.html.

2.2.3 Strategie zwiększania efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa

Inny rodzaj podejścia mającego na celu dokonanie diagnozy i w dalszej kolejności wsparcie zarządzania organizacją będzie opierał się o 3 etapowe postępowanie¹⁸:

1. Analizę danego przedsiębiorstwa jako konfiguracji ludzi (poza środkami trwałymi, narzędziami, technologiami) – analiza struktury organizacyjnej.
2. Określenie wpływu czynników obiektywnych rzutujących na charakter owych konfiguracji oraz nieformalne stosunki społeczne panujące w organizacji – analiza otoczenia organizacji oraz stosunków i interakcji w niej panujących.
3. Określenie wpływu czynnika ludzkiego i ogólnych prawidłowości życia zbiorowego na elementy procesów organizacyjnych – osobowość i zachowania uczestników organizacji.

Analiza procesów w przedsiębiorstwie

Poniżej zaprezentowano kluczowe procesy występujące w firmach, których właściwe rozpoznanie pozwoli ulokować miejsce danego przedsiębiorstwa na *mapie* rozwiązań organizacyjnych i w dalszej kolejności dobór właściwych działań.

¹⁸ J. Łucewicz, *op.cit.*, s. 12-15.

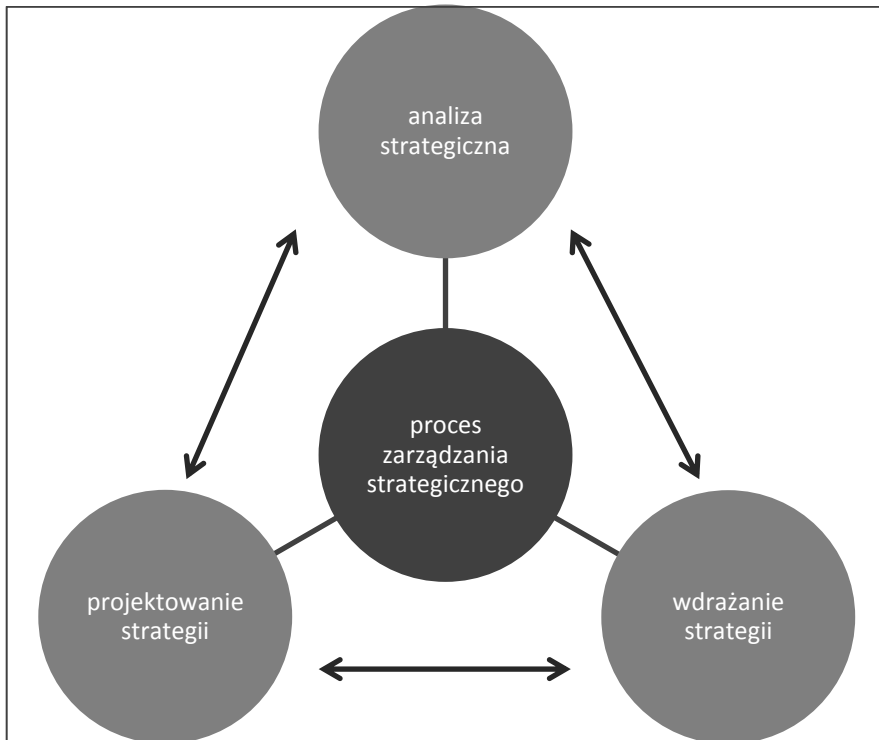
Schemat 9. Zmienne strukturalne opisujące główne procesy w przedsiębiorstwie

PROCESY	ZMIENNE STRUKTURALNE
<p>Centralizacja Lokalizacja władzy uprawnionej do podejmowania decyzji wpływających na organizację</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rodzaje władzy • Struktura władzy • Podejmowanie decyzji • Istnienie reguł decyzyjnych • Procedury kontroli • Dostępność oficjalnych kanałów informacji
<p>Formalizacja Stopień, w jakim cele i struktury organizacji zostały utrwalone w przepisach</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Procedury, reguły • Wzorce działania • Liczba przepisów • Szczegółowość przepisów • Rygoryzm przepisów • Instytucjonalizacja
<p>Specjalizacja Podział pracy w organizacji</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Liczba specjalności • Funkcje • Stopień specjalizacji roli • Zakres profesjonalizacji
<p>Standaryzacja Zdarzenia, które zachodzą regularnie i są uprawomocnione przez organizację</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Procedury poszukiwania, podejmowania i przekazywania decyzji • Definicje ról w organizacji: status, konflikt ról, cechy osobowościowe, wymagany poziom kwalifikacji
<p>Elastyczność Stopień w jakim organizacja przystosowuje się do nowych warunków, sytuacji</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zmiany w strukturze organizacyjnej • Liczebność wprowadzanych zmian • Tempo zmian

Źródło: J. Łucewicz, *Socjologiczne spojrzenie na organizację*, Wrocław 1997, s.16.

Stosowanie elementów przytoczonego wcześniej modelu zarządzania strategicznego w praktyce będzie wymagało od zarządzających przedsiębiorstwem doskonalenia się w dziedzinach wspomagających zarządzanie strategiczne. Zaliczyć do nich można m. in. Podnoszenia wiedzy, umiejętności i kompetencji w relacjach interpersonalnych, czynnościach kontrolnych, badawczych ale i operacyjnych czy koordynacyjnych. Wydaje się, że najlepszym polem do zdobywania tego rodzaju umiejętności są prace w trybie projektowym oraz specjalistyczne kursy oferowane dla kadry zarządzającej. Należy być jednak świadomym, że praktycznie do każdego przedsiębiorstwa, bez względu na poziom kompetencji kierowniczych kadry czy właścicieli, można odnieść powyższy model. Wysokie standardy utrzymywane w siedmiu przywołanych obszarach będą z pewnością wyznacznikiem dojrzałości i stabilności organizacji jako przedsięwzięcia biznesowego.

Schemat 10. Model procesu zarządzania strategicznego - uproszczony



Źródło: na podstawie S. Marek, M. Białasiewicz (red.), *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, Warszawa 2008,, s. 311.

Poszczególne etapy procesu obejmą zatem takie działania jak:

- Na etapie analizy strategicznej – przegląd zasobów i analizę otoczenia firmy.
- Na etapie projektowania strategii – tworzenie alternatyw (opcji strategicznych), ich analizę oraz wybór najbardziej korzystnych z punktu widzenia założonych rezultatów.
- Na koniec wdrożenie strategii odbędzie się z zastosowaniem planowania oraz alokacji zasobów,

zmian w strukturze organizacyjnej i zarządzaniem zmianą strategiczną tak, by wdrożenie nastąpiło płynnie oraz trwale.

Rezultatem analizy strategicznej określającej pozycję przedsiębiorstwa na rynku może być wdrożenie jednej ze strategii, jak:

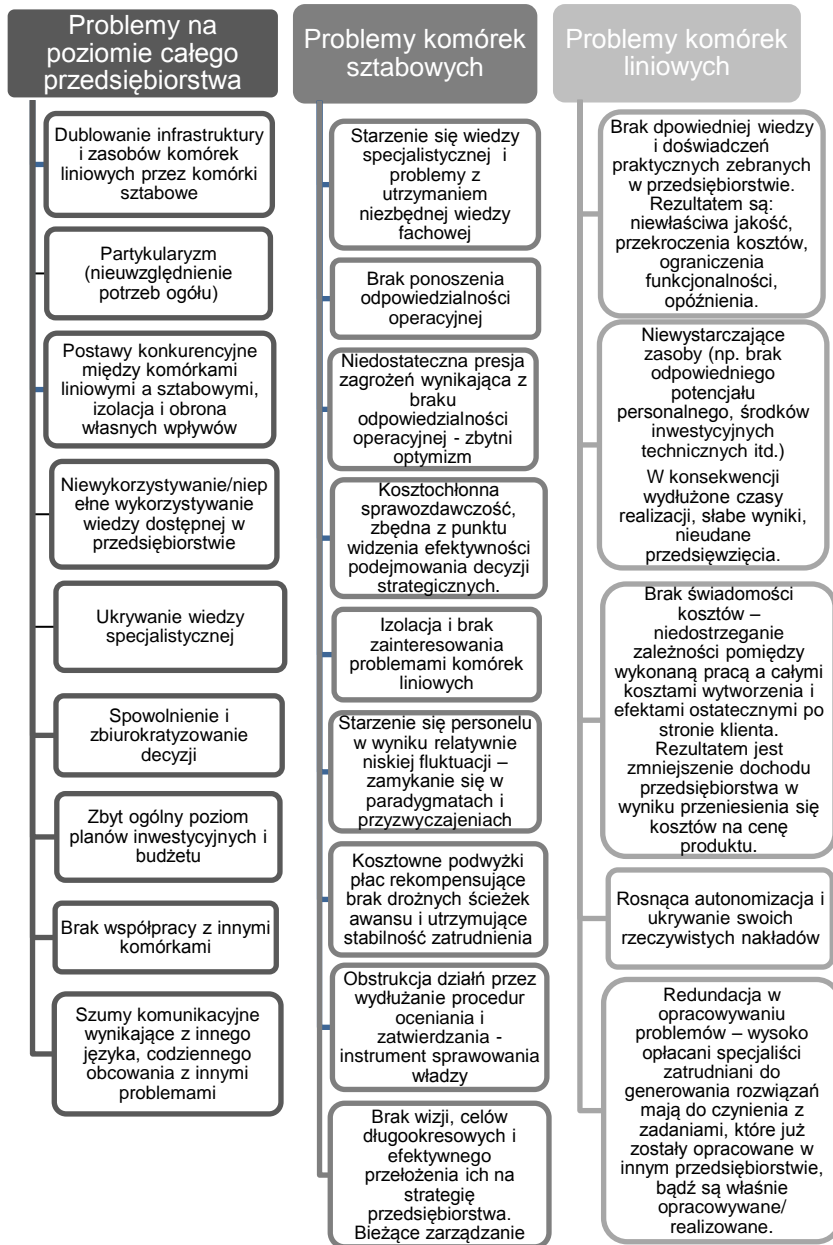
- **Koncentracja** – zakładająca specjalizację przedsiębiorstwa na określonych klasach produktów/usług. Szansą jest podniesienie jakości, ryzykiem utrata płynności finansowej i niepełne wykorzystanie zasobów.
- **Integracja pionowa** – poszerzenie działalności przedsiębiorstwa polegające na jak najsilniejszym powiązaniu dostawców (np. surowców, komponentów) i odbiorców (zwłaszcza pośrednich) z przedsiębiorstwem.
- **Dywersyfikacja** – zwrócenie się na pola nowych sektorów, czy nawet branż do tej pory luźno związanych, bądź niezwiązanych z działalnością przedsiębiorstwa.

Jednym z istotnych problemów w przedsiębiorstwie na tle organizacyjnym są występujące napięcia między zarządzającymi a pracownikami. W większych przedsiębiorstwach te same zależności mogą przenosić się na konflikty między komórkami liniowymi a sztabowymi¹⁹. Likwidacja napięć będzie wiązała się z właściwym rozpoznaniem sytuacji, która może być niewłaściwa z powodów przywołanych na poniższym zestawieniu.

Niepodjęcie właściwych działań korygujących skutkuje z reguły poważnymi następstwami dla rozwoju przedsiębiorstwa i związanymi z jego zahamowaniem. Oznacza to opóźnianie bądź zaprzestanie realizacji procesów innowacyjnych, spadek konkurencyjności i wzrost kosztów.

¹⁹ U. R Müller., *op.cit.* s. 57.

Schemat 11. Najczęściej występujące problemy strukturalne w przedsiębiorstwie



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: U. R. Müller, *Szczupłe organizacja. Lektura obowiązkowa każdego kierownika*, Warszawa 1997, s. 53 – 61.

2.3 Metody i narzędzia zwiększania efektywności pracy i organizacji

2.3.1 Analiza strategiczna i planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie

W dalszej kolejności czytelnik zostanie zapoznany z zarysem podstawowych metod stosowanych w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Co ważne, ich zastosowanie jednak wybiega poza ramy samych podmiotów gospodarczych i znajduje zastosowanie w innych sektorach poza prywatnym, czy oświatowym, ale i niekiedy życiu prywatnym. Okazuje się bowiem, że decyzja o zakupie takiego a nie innego telewizora może być podejmowana na gruncie tych samych procedur decyzyjnych, co zakup nowej linii montażowej w zakładzie produkcyjnym.

W poniższym opracowaniu uwaga zostanie zogniskowana na kilku najczęściej stosowanych metodach, które w sposób szczególny mogą przydać się podczas praktyk nauczycielskich w przedsiębiorstwach z uwagi na swoją uniwersalność, elastyczność i kreatywność.

Analiza trendów

Jest to analiza oparta o wykorzystanie danych w ujęciu diachronicznym, tj. szeregów czasowych w dłuższym okresie trwania. Dla dłuższych okresów można wyróżnić tendencje rozwojowe – trendy. Metoda stosowana jest w praktyce jako wstęp do tworzenia planów. Niekiedy nadaje się do wariantowania, jeśli spełnione jest założenie,

że przebieg danych zjawisk będzie podobny i niezakłócony do przebiegu z przeszłości²⁰.

Metoda delficka

Jest to metoda zaliczana do grona technik eksperckich, oparta w pierwszym etapie na niezależnych ocenach, szacunkach i prognozach w danym wymiarze/wymiarach. Następnie ma miejsce obróbka dostarczonych materiałów i udostępnienie ich całemu gremium specjalistów biorących udział w przedsięwzięciu w zwartej formie pozbawionej osobistych wtrąceń. W dalszej kolejności odnoszą się oni do innych ekspertyz oraz propozycji rozwiązań, starając się wypracować jak najbardziej optymalne rozwiązanie na bazie względnej zgodności poglądów wypracowanej w toku dyskusji/korespondencji. Ważne kryteria przy stosowaniu tej metody to anonimowość ekspertów wobec siebie nawzajem oraz przestrzenne oddzielenie, co ma na celu jak największe zobiektywizowanie wyników. Praktyka wskazuje, że optymalne rezultaty przynosi trzykrotny obieg dokumentów/formularzy²¹.

Metoda 5 sił Portera

Jest to rodzaj analizy sektorowej. Sektor wyłaniany jest w tym przypadku na bazie kryteriów zaopatrzenia (źródeł zaopatrzenia) i produktowego (te same grupy nabywców

²⁰ S. Marek, M. Białasiewicz (red.), *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, Warszawa 2008, s. 114.

²¹ Oyster C., *Grupy*, Warszawa 2002, s. 194.

docelowych). Sytuacja wewnątrz sektora jest określana na gruncie 5 czynników:

1. Siły przetargowej nabywców – innymi słowy realnych możliwości wywierania wpływu na przedsiębiorstwa w m. in. takich wymiarach, jak jakość, koszty, czy dostępny zasób informacji.
2. Siły przetargowej dostawców – analogicznie jak w przypadku nabywców.
3. Groźba pojawienia się nowych produktów po stronie konkurencji.
4. Ryzyko pojawienia się substytutów oferowanych produktów.
5. Rywalizacji przedsiębiorstw wewnątrz sektora – liczebności przedsiębiorstw, czy stosowanych przez nie metod i stopnia agresywności walki konkurencyjnej.

Analiza SWOT

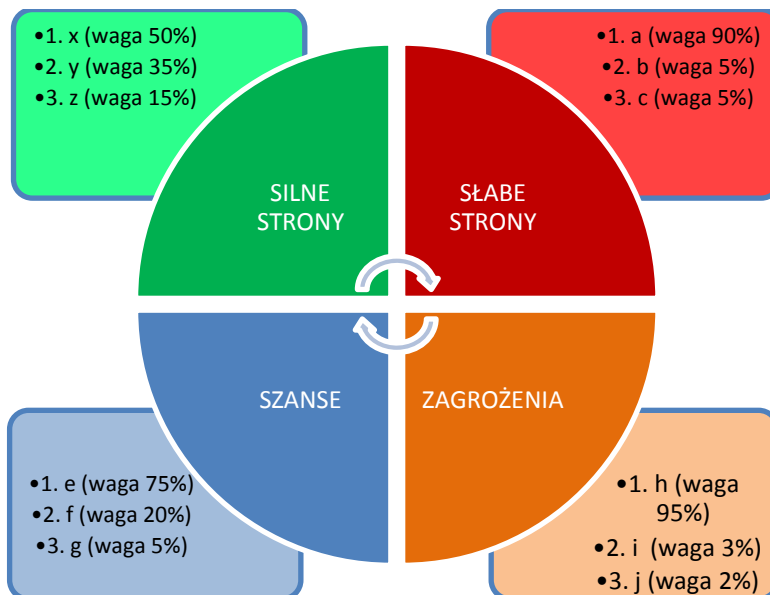
(*Strengths* – silne strony, *Weaknesses* – słabości, *Opportunities* – szanse, *Threats* – zagrożenia)

Jest to technika stosowana do analizy zarówno otoczenia zewnętrznego, jak i zasobów wewnętrznych w organizacji, najczęściej przy analizie strategii przedsiębiorstwa. Ma to miejsce z uwagi na jej uniwersalność i względną łatwość stosowania w jej podstawowych wariantach. Jej niewątpliwą zaletą jest uwzględnianie kluczowych czynników mających wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, czy aktualnie omawianego przedsięwzięcia

oraz matematyczne oszacowanie ich wpływu na prawdopodobieństwo sukcesu.

Jej skuteczność zwiększa się poprzez dodanie elementów innych metod, np. tworzenie systemu rang i wag nadawanych poszczególnym czynnikom wymienionym w analizie SWOT. Pozwala to na urealnienie wpływu danego czynnika na całość procesu poprzez ulokowanie go na odpowiednim miejscu w hierarchii. Na prezentowanej poniżej macierzy zawarto przykład podsumowania w formie graficznej wyników analizy tego rodzaju. W przypadku określania znaczenia szans i zagrożeń można użyć także sformułowań takich, jak prawdopodobieństwo/ryzyko zajścia. Często spotykanym rodzajem zestawienia jest także forma tabelaryczna.

Schemat 12. Przykładowa macierz stosowana w analizie SWOT w formie podsumowania graficznego wraz z przykładowym ważeniem czynników



Źródło: Opracowanie własne.

Metody analizy portfelowej

Punktem wyjścia staje się ocena aktywów i zasobów będących do dyspozycji w portfelu przedsiębiorstwa a w dalszej kolejności dokonuje się analizę otoczenia firmy i jej wpływ na sytuację wewnętrzną. Całościowo spogląda się na firmę i jej produkty/usługi tworząc tzw. macierze uwzględniające poziomy kluczowych zmiennych.

Metody portfelowe pozwalają określić perspektywy rozwoju. Ich zaletą jest ponadto czytelność prezentowania zagregowanych i usystematyzowanych informacji, co umożliwia dość precyzyjne wydatkowanie środków finansowych na konkretne rozwiązania, przedsięwzięcia czy produkty. Dużą użyteczność metody z tej rodziny wykazują także w tworzeniu koncepcji marketingowych.

Przykłady popularnych macierzy to w szczególności:

Tabela 1. Macierz Boston Consulting Group (BCG)

	Duży udział w rynku	Mały udział w rynku
Wysokie tempo wzrostu rynku	GWIAZDY	TRUDNE DZIECI
Niskie tempo wzrostu rynku	ZŁOTE KURY	PORAŻKI

Źródło: H. Mruk, I. P. Rutkowski., *Strategia produktu*, Warszawa 2001, s. 151.

Tabela 2. Macierz McKinsey'a

	Duża siła konkurencyjna firmy	Średnia siła konkurencyjna firmy	Mała siła konkurencyjna firmy
Wysoka atrakcyjność rynku/branży/produktu	Strefa I (strategia wzrostu)	Strefa I (strategia wzrostu)	Strefa II (strategia podtrzymywania)
Średnia atrakcyjność rynku/branży/produktu	Strefa I (strategia wzrostu)	Strefa II (strategia podtrzymywania)	Strefa III (strategia schodzenia z
Niska atrakcyjność rynku/branży/produktu	Strefa II (strategia podtrzymywania)	Strefa III (strategia schodzenia z rynku)	Strefa III (strategia schodzenia z rynku)

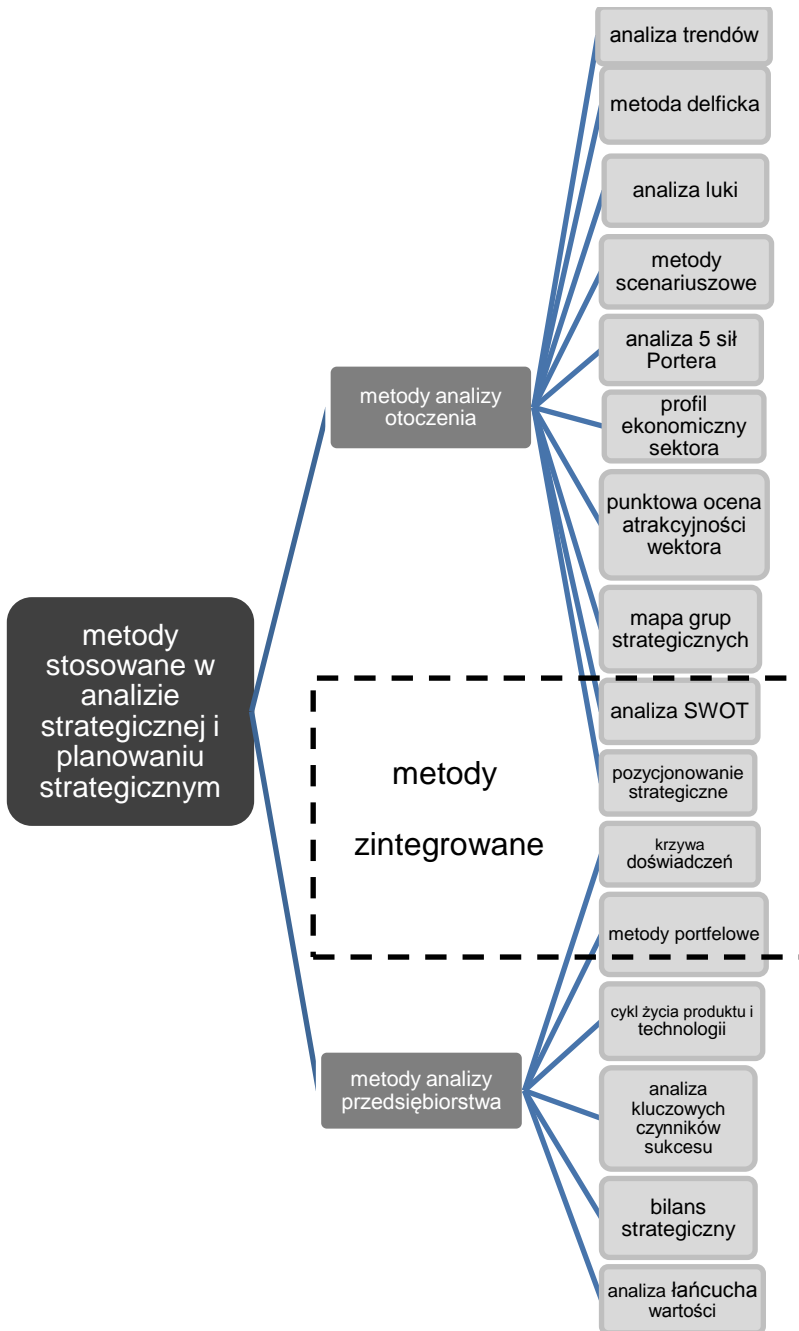
Źródło: Mruk H., I. P. Rutkowski., *Strategia produktu*, Warszawa 2001, s. 156.

Analiza kluczowych czynników sukcesu

Z założenia jest to analiza długookresowa rozpoczynająca się od określenia własnego potencjału w wymiarze produkcyjnym, handlowym, innowacyjności itp. Koncentracja uwagi ma miejsce w odniesieniu do silnych stron i przewag definiowanych jako czynniki sukcesu. Związane one będą z: wielkością potencjału firmy i dotychczasowymi tendencjami rozwojowymi, źródłami sukcesów, doświadczeniami konkurencyjnymi, stopniem osiągniętych celów i wydatkowanych zasobów przy tej okazji, analizą struktury organizacyjnej pod kątem konieczności potencjalnych zmian/modyfikacji²². Stosując tę metodę przy analizie czynników sukcesu firm-liderów należy jednak mieć na uwadze to, że dobre rozwiązania w jednych realiach społeczno-ekonomicznych i kulturowych nie muszą wcale dać się z powodzeniem przenieść na inne rynki.

²² S. Marek, M. Białasiewicz (red.), *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, Warszawa 2008, s. 119.

Schemat 13. Klasyfikacja metod analizy strategicznej – przegląd technik



Źródło: S. Marek, M. Białasiewicz (red.), *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, Warszawa 2008, str.113.

Podsumowanie

Podsumowując główne wnioski przedstawione w pierwszej części opracowania należy przede wszystkim zwrócić uwagę, że:

- Postawy wobec odbywania się praktyk dla nauczycieli w przedsiębiorstwach w okresie letnich wakacji są silnie zróżnicowane i uwarunkowane zarówno indywidualnymi postawami i oczekiwaniami pedagogów, pozycją dyrektora w szkole i możliwością wywierania skutecznego nacisku na nauczycieli oraz organizacją pracy w samym przedsiębiorstwie w okresie letnim (zazwyczaj urlopowym).
- Wpływa to na konieczność dostosowania czasu odbywania praktyk w maksymalnie zindywidualizowanym wymiarze po ustaleniach czy negocjacjach z firmami. Możliwie elastycznym rozwiązaniem okazać się podział praktyk na części teoretyczne, które mogą się odbywać dla większych grup nauczycieli pod koniec roku szkolnego po egzaminach zawodowych, oraz części praktyczne, uzależnione od cykli produkcyjnych konkretnych firm i możliwości zapewnienia nauczycielowi jak najlepszych warunków do zapoznania się z organizacją i technologiami.
- Same okoliczności obiektywne związane z organizacją praktyk mogą się jednak w wielu przypadkach okazać

drugorzędnymi w obliczu postaw samych pedagogów wobec kształcenia ustawicznego. Jak się okazuje, sytuacja także pod tym względem jest bardzo zróżnicowana. Skłania to ku przypuszczeniom, że zainteresowani projektem będą głównie młodzi nauczyciele aspirujący do podniesienia poziomu kwalifikacji (dyplomowanie), bądź pedagodzy z *powołania* podchodzący do swojej pracy z poczuciem misji i doniosłości swojej roli.

W obydwu przypadkach skuteczny może okazać się bardzo motywujący, a zarazem pragmatyczny argument promujący udział w projekcie. W trakcie badań na temat innowacyjnych podręczników do kształcenia zawodowego w formie elektronicznej²³ potwierdzono bowiem w wywiadach z nauczycielami, dyrektorami szkół i rzeczoznawcami tego segmentu podręczników fatalne opinie na temat stanu tego rodzaju materiałów edukacyjnych. W obliczu przeważnie nieaktualnych treści nauczania, mało atrakcyjnego przekazu i bardzo niskiego poziomu dostępności nauczyciele zmuszeni są sami zdobywać, opracowywać, bądź zachęcać firmy do udostępnienia informacji na temat nowych rozwiązań czy materiałów. W odniesieniu do wielu zawodów poziom ogólności tego rodzaju udostępnianych (o ile w ogóle) parametrów lub technologii nie jest zadowalający z punktu widzenia

²³ Projekt pt. *Innowacyjne podręczniki do kształcenia zawodowego* realizowany obecnie przez firmę Europil oraz Doradztwo Społeczne i Gospodarcze w ramach Priorytetu IX Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach, finansowany ze środków Unii Europejskiej i budżetu państwa.

efektywnego nauczania w szkołach zawodowych czy technikach.

Tymczasem nauczyciel odbywający praktykę będzie miał możliwość nie tylko pozyskania materiałów edukacyjnych, lub inspiracji do ich tworzenia, ale również będzie mógł wykorzystać swoje doświadczenia praktyczne podczas lekcji. Nie da się ukryć, że jest to sposób na ominięcie elementów niewydolnego systemu edukacyjnego, który nie tylko nie nadąża za dopasowaniem się do aktualnych potrzeb gospodarki, ale i rozlicza szkoły oraz nauczycieli z wyników egzaminów opartych niejednokrotnie o przestarzałe, bądź źle przygotowane kryteria egzaminacyjne.

W tym kontekście warto wspomnieć o aktualnie wdrażanej w życie koncepcji portalu **zawodowcy-24.pl**, integrującego takie funkcjonalności, jak m. in. możliwość kontaktu przedsiębiorców z uczniami i absolwentami szkół zawodowych czy wykwalifikowanymi pracownikami fizycznymi, udostępnianie materiałów edukacyjnych i szkoleń e-learningowych oraz szerokich baz wiedzy.

Idea tego rodzaju portalu wpisuje się w coraz głębiej postępujące przemiany w świadomości młodszych pokoleń i coraz silniejszy ich związek ze środowiskiem internetu, jako głównym źródłem informacji, ale i głównym polem przejawianej aktywności społecznej.

Rewolucja informacyjna w połączeniu z przyspieszeniem innowacji w procesach technologicznych i umasowieniem produkcji wielu wyrobów u producentów z rynków azjatyckich

sprawia, że obecnie słowem kluczem dla powodzenia polskich przedsiębiorstw staje się **zmiana**.

Brak inwestycji we wprowadzanie nowych technologii, rozwiązań organizacyjnych, czy rozwój kwalifikacji pracowników oznacza w perspektywie długookresowej w najlepszym przypadku stagnację, a nierzadko upadek przedsiębiorstwa. Dotyczy to w szczególności firm produkcyjnych i usługowo-produkcyjnych, w tym rzemieślniczych, które rynek bardzo szybko i bezlitośnie poddaje weryfikacji.

Wdrażanie zmian musi się jednak wiązać z właściwym rozumieniem istoty przedsiębiorstwa, jako organizacji nie tylko realizującej swoje cele, ale i powiązanej z otoczeniem społecznym i bazującej na pracy z ludźmi. Oznacza to szereg komplikacji i nieprzewidzianych zdarzeń, które mogą stać się jednak bardziej przewidywalne dzięki znajomości podstawowych mechanizmów funkcjonowania, organizacji pracy przedsiębiorstwa oraz planowania strategicznego.

Z uwagi na wielość uwarunkowań rynków, zależnych od sektora gospodarki, branży, czy rodzaju przedsiębiorstwa a nawet sposobu zarządzania nim, nie można przedstawić złotej recepty czy gotowego przepisu na organizacyjny sukces. Pomimo to, można wyznaczyć jego warunki konieczne i niewystarczające zidentyfikowane chociażby w badaniach prowadzonych przez firmę Doradztwo Społeczne i Gospodarcze w związku z analizami: popytu przedsiębiorstw na siłę roboczą, sytuacji szkolnictwa zawodowego względem

potrzeb gospodarki i rynku pracy, czy wizerunku rzemiosła i szerzej kwalifikowanej pracy fizycznej²⁴.

Do wspomnianych warunków dających się sprowadzić do kilku uniwersalnych zależności zaliczono zatem w najogólniejszym zarysie:

- Możliwości przedsiębiorstw w zakresie pozyskania nowych rynków zbytu w wymiarze ponadlokalnym
- Możliwość pozyskania przez firmy przede wszystkim odpowiednio wykwalifikowanych pracowników fizycznych
- Zapewnienie płynności produkcji i pracy dzięki odpowiednio zaplanowanej i realizowanej polityce kadrowej
- Poziom dopasowania oferty edukacyjnej w wymiarze lokalnym do struktury zapotrzebowania pracodawców na wykwalifikowaną pracę fizyczną
- Odpowiednio silny wpływ pracodawców na samorząd terytorialny (szczególnie na szczeblu powiatu odpowiedzialny za edukację ponadgimnazjalną)
- Poziom zorganizowania samorządu gospodarczego zrzeszającego pracodawców i przedsiębiorców, oraz co za tym idzie możliwości jego oddziaływania na otoczenie społeczne i kształtowanie pozytywnego wizerunku

²⁴ Szerzej przywołaną tematykę poruszają zwłaszcza publikacje: K. Bondyra, J. Sikora (red.), *Wielkopolskie rzemiosło między tradycją a nowoczesnością*, Poznań 2008, oraz K. Bondyra (red.), *Cechy Wielkopolski. Rola rzemiosła w kształceniu zawodowym*, Poznań 2011.

- Poziom współpracy między przedsiębiorstwami a instytucjami edukacyjnymi i szkolącymi.

Warto w tym miejscu przytoczyć wypowiedzi samych przedsiębiorców i kierowników kształcenia praktycznego ZSZ²⁵ wskazujące, że nowoczesna gospodarka wymaga ścisłej współpracy między placówkami edukacyjnymi a zakładami pracy, gdzie zarówno uczniowie, jak i nauczyciele powinni poznawać od strony praktycznej proces produkcyjny:

„Coraz bardziej ostatnimi czasy idziemy właśnie w tę współpracę, bo oni [rzemieślnicy] mają zakłady, a my – nauczyciele – nie mamy gdzie się dokształcać w nowych technologiach (...) i zawsze mówię, żeby ten pracodawca wziął nas, nauczycieli, na dwa-trzy dni w roku do swojego zakładu” (W2).

Do podobnego wniosku doszedł inny rozmówca uczący w zawodzie piekarz i cukiernik:

„Nowe technologie wkraczają i dziś są te nowe prochy, z których się miesza tylko. Dziś, żeby był dobry torcik, to już tylko proszek i woda, a reszta to już jest fantazja, jak to

²⁵ Materiał empiryczny i raport z badań jakościowych przeprowadzonych przez firmę Doradztwo Społeczne i Gospodarcze z kierownikami kształcenia praktycznego w szkołach zawodowych na terenie województwa wielkopolskiego w ramach projektu pt.: *Rzemiosło a kształcenie zawodowe w regionie*, współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego i budżetu państwa. Priorytet VI PO KL- *Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach*, Działanie 9.2 - *Podniesienie atrakcyjności i jakości kształcenia zawodowego*, Poznań 2010.

Projekt realizowany jest przez Wielkopolską Izbę Rzemieśniczą w Poznaniu w partnerstwie z firmą Doradztwo Społeczne i Gospodarcze.

udekorować. Taka jest rzeczywistość i tutaj się już nie cofniemy. Tu już chleba nie wypieczemy z normalnego ziarna, prawdziwego (...), a my już dzisiaj bez tej chemii, bez tych emulgatorów, stabilizatorów już żywności nie wyprodukujemy z tych surowców, które my mamy” (W8).

Zdaniem badanych kierowników kształcenia praktycznego *„w obecnej sytuacji przedsiębiorca jest zmuszony dostosować się do wymogów gospodarki rynkowej, w przeciwnym razie ryzykuje przegrać z konkurencją” (W3).* Zdaniem tego samego kierownika, wyznacznikiem dobrego fachowca jest podążanie za zmianami w technologiach: *„(ten), który jest dobry w swoim zawodzie i posiada wiedzę na temat prowadzenia działalności gospodarczej, powinien sobie poradzić w obecnej sytuacji” (W3).*

Co więcej, spełnienie tych kryteriów w walce o klienta będzie wiązało się w dużej mierze z umiejętnością połączenia tradycyjnych wartości²⁶ z nowoczesnym podejściem do organizowania i zarządzania przedsiębiorstwem.

Użyteczny okaże się w szczególności taki rodzaj wiedzy przekazywanej uczniom, który oprócz konkretnych informacji praktycznych, produktowych czy technologicznych będzie

²⁶ Mowa tu przede wszystkim o tradycyjnych wartościach rzemieślniczych utożsamianych w świadomości mieszkańców Wielkopolski w wysoką jakością i po prostu *dobrą, fachową robotą*. Będą to zatem przede wszystkim rzetelność, pracowitość, uczciwość, przedsiębiorczość i oszczędność, tworzące niejako kanon regionalnych wartości ekonomicznych, do których polski drobny przemysł i rzemiosło powinno się odwoływać, by przejść przez proces modernizacji bez utraty tożsamości. Źródło: K. Bondyra (red.), *Cechy Wielkopolski. Rola rzemiosła w kształceniu zawodowym*, Poznań 2011.

przydatny w wielu firmach i sytuacjach z uwagi na swoją uniwersalność. Obejmuje on zatem podstawy analizy zasobów i procesów zachodzących w przedsiębiorstwie i stanu jego otoczenia, planowania strategicznego, znajomość wyznaczników współczesnej organizacji inteligentnej, poziomów kultury organizacyjnej.

Należy oczywiście zaznaczyć, że opracowanie pomagające im odnaleźć się i zrozumieć funkcjonowanie prywatnego i dynamicznego przedsiębiorstwa jest jedynie drogowskazem. Oznacza to, iż przełożenie wiedzy i nabytych doświadczeń czy umiejętności musi być oparte o język zrozumiały dla uczniów i dostosowane do ich poziomu intelektualnego, czy emocjonalnego.

Natomiast dostosowanie struktur kierunków kształcenia, programów nauczania i wymogów egzaminacyjnych do potrzeb nowoczesnej gospodarki zasygnalizowanych w niniejszej publikacji będzie zależało już od zupełnie innych decydentów.

Bibliografia

Źródła internetowe:

<http://www.azubi.net/>

<http://www.azubis.de/>

<http://www.efodl.net/>

<http://moodle.org/>

<http://www.vles4vet.eu/>

<http://www.youtube.com>

Publikacje:

Bondyra K. red., *Cechy Wielkopolski. Rola rzemiosła w kształceniu zawodowym*, Poznań 2011.

Bondyra K., Jagodziński W., *Gdzie ci fachowcy? Szkolnictwo zawodowe w Polsce wobec potrzeb rynku pracy*, Poznań 2011.

Bondyra K. (red.), *Pracodawcy kontra nauczyciele?*, Poznań 2006.

Bondyra K., Sikora J. (red.), *Wielkopolskie rzemiosło między tradycją a nowoczesnością*, Poznań 2008

Chan Kim W., *Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotną*, Kraków 2005.

Covey S.R., *7 nawyków skutecznego działania*, Poznań 2003.

Drucker F.P., *Praktyka zarządzania*, Kraków 1998.

- Gomółka Z., *Cybernetyka w zarządzaniu. Modelowanie cybernetyczne sterowanie systemami*, Warszawa 2000.
- Kędzior Z., Karcz K., *Badania marketingowe w praktyce*, Warszawa 2001.
- Lichtarski J. red., *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wrocław 2007.
- Łucewicz J., *Socjologiczne spojrzenie na organizację*, Wrocław 1997.
- Marek S., Białasiewicz M. red., *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, Warszawa 2008.
- Mruk H., I. P. Rutkowski., *Strategia produktu*, Warszawa 2001.
- Müller U. R., *Szczupła organizacja. Lektura obowiązkowa każdego kierownika*, Warszawa 1997.
- Müller U. R., *Zmiana warty w zarządzaniu. Dramat i szansa*, Warszawa 2000.
- Ornatowski T., Figurski J., *Praktyczna nauka zawodu*, Radom 2000.
- Oyster C., *Grupy*, Warszawa 2002.
- Penc J., *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych*, Warszawa 2000.
- Penc J., *Strategiczny system zarządzania. Holistyczne myślenie o przyszłości. Formułowanie misji i strategii*, Warszawa 2003.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Warszawa 2011.

Dokumenty i materiały:

Projekt badawczy *Wielkopolskie rzemiosło wobec instytucji rynku Pracy*, Dz. 1.1. SPO RZL - Rozwój i modernizacja instrumentów i instytucji rynku pracy, Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Poznań, 2007

Baza przydatnych odnośników internetowych w kontekście zdobywania wiedzy o rynku pracy, doradztwie zawodowym i potrzebach pracodawców

1	http://www.koweziu.edu.pl/edukator/	Edukator zawodowy, cenne informacje o rynku pracy
2	http://www.rynekpracy.pl/	Wskaźniki rynku pracy, analizy rynku pracy
3	http://www.mpips.gov.pl/	Ministerstwo pracy i polityki społecznej
4	http://www.mg.gov.pl/	Ministerstwo gospodarki
5	http://www.doradca-zawodowy.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=8&Itemid=15	Poradnictwo w sieci
6	http://ohp.pl/index.php?id=64	Mobilne centra informacji zawodowej
7	http://zdznet.ecorys.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=52&Itemid=64	Ogólnopolska sieć niepublicznych agencji poradnictwa zawodowego
8	http://www.sdsiz.pl/index.php/start-mainmenu-1	Stowarzyszenie Doradców Szkolnych i Zawodowych Rzeczypospolitej Polskiej
9	http://www.irp-fundacja.pl/know-how-portal/kraje/uk.php	Międzynarodowy Projekt z zakresu doradztwa zawodowego
10	http://www.wbz.waw.pl/	Barometr Zawodowy
11	http://www.1praca.gov.pl/	Strona internetowa Programu Pierwsza Praca utworzona z myślą o absolwentach. Na stronie znajdziesz informacje dotyczące: samozatrudnienia, kształcenia, wolontariatu, pośrednictwa pracy i poradnictwa zawodowego.

12	http://www.epuls.praca.gov.pl/	Serwis oferuje informacje o rynku pracy dla studentów i osób mających już staż zawodowy, a także dla specyficznych grup, np. niepełnosprawnych. Osoby poszukujące pracy mogą znaleźć tutaj indywidualne porady i pomoc, przejrzeć oferty pracy oraz w wygodny sposób stworzyć własny list motywacyjny...
13	http://www.pfron.org.pl/zwi/zwi.nsf/graph?OpenFrameset	Strona zawierająca opis program aktywizacji zawodowej absolwentów niepełnosprawnych w ramach Programu Aktywizacji Zawodowej Absolwentów PIERWSZA PRACA.
14	http://www.abcpraca.pl	Serwis oferuje informacje o rynku pracy dla studentów i osób mających już staż zawodowy, a także dla specyficznych grup, np. niepełnosprawnych. Osoby poszukujące pracy mogą znaleźć tutaj indywidualne porady i pomoc, przejrzeć oferty pracy oraz w wygodny sposób stworzyć własny list motywacyjny...
15	http://www.tower.home.pl/absolwent.net	Serwis jest skierowany do młodzieży akademickiej, oraz do absolwentów szkół wyższych, stojących u progu nowego etapu w życiu, związanego z pracą zawodową...
16	http://www.cvonline.pl/	Internetową bazą danych, której usługi skierowane są zarówno do pracodawców, jak i osób poszukujących pracy. Firma oferuje pomoc firmom w poszukiwaniu odpowiednich pracowników, a osobom poszukującym pracy pomoc w znalezieniu interesującej pracy. Na stronie informacje o wolnych miejscach pracy (wyszukiwanie ofert wg województwa i branży)...
17	http://www.eures.praca.gov.pl/	EURES - to sieć współpracy publicznych służb zatrudnienia i ich partnerów na rynku pracy, wspierająca mobilność w dziedzinie zatrudnienia na poziomie międzynarodowym

		i transgranicznym, w krajach Unii Europejskiej oraz Norwegii, Islandii i Szwajcarii...
18	http://europa.eu.int/eures/home.jsp?lang=pl	Celem sieci EURES jest świadczenie usług na rzecz pracowników i pracodawców oraz wszystkich obywateli chcących skorzystać z zasady swobodnego przepływu osób. Obejmuje to trzy rodzaje usług: informowanie, doradzanie i rekrutacja/znalezienie zatrudnienia (dopasowanie popytu do podaży w dziedzinie zatrudnienia)...
19	http://www.jobpilot.pl/	Internetowy rynek pracy w Europie. Możliwość bezpośredniego składania aplikacji za pomocą e-mail, przeszukiwania ofert praktyk w Europie dla studentów i dyplomatów. Dla osób poszukujących pracy usługi bezpłatne...
20	http://www.praca.gov.pl/	Serwis informacyjny urzędów pracy pod autoryzacją Krajowego Urzędu Pracy. Na stronie m.in.: oferty pracy, pośrednictwo pracy, ABC poszukującego pracy, zbiór ustawodawstwa, statystyka rynku pracy, programy pomocowe.
21	http://www.twojakariera.pl/	Pomoc dla wszystkich osób poszukujących aktywnie pracy. U nas nauczysz się o autoanalizie, różnych metodach poszukiwania pracy, gdzie szukać pracy, obowiązkowych dokumentach, sztuce konwersacji oraz jak zaplanować rozwój kariery...
22	http://hrk.pl/is/	Serwis informacyjny zawierający oferty pracy, podstawową pomoc dla bezrobotnych, testy, psychozabawy, itp...
23	http://www.efs.gov.pl/	Program Kapitał Ludzki

24	http://www.men.gov.pl/	Ministerstwo Edukacji
25	http://www.mnsw.gov.pl/	Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
26	http://europa.eu/	Strona Unii Europejskiej
27	www.psz.praca.gov.pl	Narodowe Centrum Zasobów Poradnictwa Zawodowego
28	www.cmppp.edu.pl	Centrum Metodyczne Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej
29	http://www.progra.pl/	Wirtualny doradca zawodowy
30	http://www.cm.ecorys.pl/	Centrum Metodyczne
31	http://www.praca.gov.pl/eurodoradztwo/zeszyty.html	Na wymienionej stronie internetowej znajduje się w plikach PDF (do pobrania) 39 wydań „Zeszytów Informacyjno-Metodycznych Doradcy Zawodowego”. Są to między innymi: „Testy w poradnictwie zawodowym”, „Rozmowa doradcza - wspólne poszukiwanie rozwiązań”, „Poradnictwo zawodowe na świecie” oraz wiele innych pozycji stanowiących znakomite źródło wiedzy dla wszystkich tych, którzy zajmują się w swojej pracy poradnictwem zawodowym lub interesują się tą tematyką.
32	http://www.psz.praca.gov.pl/main.php?do=ShowPage&nPID=867743&pT=details&sP=CONTENT,objectID,867926	Na stronie Publicznych Służb Zatrudnienia w zakładce „Publikacja” zamieszczonych zostało w plikach PDF (do pobrania) 7 tomów „Przewodników po zawodach” wydanych w 2003 roku przez Departament Rynku Pracy Ministerstwa Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej. Każdy tom opisuje zawody należące do innej branży. Przykładowo tom I poświęcony jest trzem grupom zawodów: „Administracja, zarządzanie, biznes, praca urzędnicza”, „Sztuka i projektowanie artystyczne”,

		„Nauczanie, wychowanie i działalność kulturalna”. Ostatni tom zawiera dodatkowo: alfabetyczny indeks zawodów przedstawionych w „Przewodnikach po zawodach”, indeks autorów oraz wykaz centrów informacji i planowania kariery zawodowej (stan na 16 czerwca 2003).
33	http://www.drogowskazy.edu.pl/	Strona zakończonego projektu Zawodowe Drogowskazy, znajdują się tu opracowania informacje dotyczące poradnictwa zawodowego i przedsiębiorczości. Projekt skierowany był do doradców zawodowych, nauczycieli przedsiębiorczości i kadry kierowniczej placówek kształcenia zawodowego. Prace w projekcie zaowocowały tekstem Metodologia kształcenia dla potrzeb rynku pracy, jest to opracowanie napisane we współpracy z wybitnym ekspertem w dziedzinie poradnictwa zawodowego profesorem Ronaldem Sultaną zawiera opis standardów usług poradnictwa zawodowego w polskich szkołach o profilu zawodowym oraz poradnik skierowany do dyrektorów szkół.
34	http://www.kraz.praca.gov.pl/	Strona zawierająca wykaz agencji zatrudnienia wpisanych do Krajowego Rejestru Agencji Zatrudnienia. Znaleźć można nie niej również adresy i linki do Wojewódzkich Urzędów Pracy, do których należy składać wnioski o wpis do rejestru. Zamieszczone są także liczne dyrektywy oraz Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy w sprawie wpisu do rejestru podmiotów prowadzących agencje zatrudnienia oraz informacji składanych przez agencje.

35	http://www.saz.org.pl/	Strona Organizacji Stowarzyszenia Agencji Zatrudnienia zawierająca między innymi informacje o początkach istnienia stowarzyszenia, jego założycielach, członkach oraz statucie. W zakładce Wydarzenia można znaleźć informacje o ciekawych konferencjach i spotkaniach dotyczących rynku pracy, natomiast w zakładce Regulacje Prawne znajdują się liczne ustawy, dyrektywy i rozporządzenia. Na stronie zamieszczane są także oferty pracy w kraju i za granicą.
36	http://www.apraca.pl/biwu/ciz.htm	Jest to serwis Gminy Łochów skierowany do osób uczących się jak i poszukujących pracy. Zawiera informacje pomocne w wyborze dalszego kierunku kształcenia, planowania kariery zawodowej, zakładaniu i prowadzeniu przedsiębiorstw, poszukiwaniu pracy na terenie województwa mazowieckiego i za granicą.
37	http://www.eduinfo.pl/	Zbiór informacji na temat aktów prawnych, awansu zawodowego nauczycieli, rekomendacje MENIS oraz publikacje nauczycieli.
38	http://www.ohpdlaszkoly.pl/	Strona przeznaczona jest dla doradców zawodowych pracujących z młodzieżą oraz wszystkich młodych ludzi zainteresowanych już dziś tym, jak przygotować się do swojego przyszłego życia zawodowego.