

Rekomendacje z zakresu wdrażania  
i realizacji programów doskonalenia  
zawodowego dla nauczycieli kształcenia  
zawodowego w branży ekonomii  
i administracji oraz marketingu  
i zarządzania

---



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



**Człowiek – najlepsza inwestycja**

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



# Rekomendacje z zakresu wdrażania i realizacji programów doskonalenia zawodowego dla nauczycieli kształcenia zawodowego w branży ekonomii i administracji oraz marketingu i zarządzania

---

opracowane w ramach projektu: *Doskonały praktyk*



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



**Człowiek – najlepsza inwestycja**

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (Priorytet III. Wysoka jakość systemu oświaty, Działanie 3.4. Otwartość systemu edukacji w kontekście uczenia się przez całe życie, Poddziałanie 3.4.3. Upowszechnianie uczenia się przez całe życie – projekty konkursowe).

**PUBLIKACJA DYSTRYBUOWANA BEZPŁATNIE**

Rekomendacje opracowane przez  
Instytut Nauk Społeczno-Ekonomicznych sp. z o.o.

ul. Polskiej Organizacji Wojskowej 17, 90–248 Łódź  
tel. (42) 633 17 19  
www.inse.org.pl

**Rekomendacje opracowała:**

Marta Wysocka

**Recenzja merytoryczna:**

dr Monika Wróbel



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



**Człowiek – najlepsza inwestycja**

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## Spis treści

Wstęp.....	7
1. Edukacja ustawiczna – polityka i priorytety oświatowe Unii Europejskiej w zakresie kształcenia zawodowego .....	9
2. System kształcenia i doskonalenia nauczycieli w Polsce i Unii Europejskiej .....	14
2.1. Pozyskiwanie kadry dydaktycznej szkół zawodowych w Polsce.....	17
2.2. Obowiązek i motywacja do uczestniczenia w doskonaleniu zawodowym nauczycieli ... ..	20
2.3. Dostosowanie form programów doskonalenia zawodowego do potrzeb nauczycieli szkół zawodowych kształcących na potrzeby branży ekonomii i administracji oraz marketingu i zarządzania.....	27
2.4. Utrudnienia w dostępie do doskonalenia zawodowego.....	32
3. Rola przedsiębiorstw w doskonaleniu nauczycieli szkół zawodowych .....	37
3.1. Edukacyjna funkcja przedsiębiorstwa w zwalczaniu bezrobocia wśród absolwentów szkół zawodowych.....	39
3.2. Formy programów doskonalenia nauczycieli wspierające wdrażanie dualnego systemu kształcenia zawodowego .....	44
4. Wdrażanie i realizacja form programów doskonalenia nauczycieli kształcących na potrzeby branży ekonomii i administracji oraz marketingu i zarządzania .....	50
4.1. Przygotowanie i realizacja warsztatów szkoleniowych .....	52
4.2. Przygotowanie i realizacja praktyk w przedsiębiorstwach.....	55
5. Rekomendacje z zakresu wdrażania i realizacji programów doskonalenia zawodowego dla nauczycieli kształcenia zawodowego na podstawie badań empirycznych w ramach programu <i>Doskonały praktyk</i> .....	60
5.1. Charakterystyka badanej populacji i wykorzystane metody badań.....	62
5.2. Formy doskonalenia zawodowego a oczekiwania ekspertów oświatowych i biznesowych .....	64
5.3. Rekomendacje z zakresu wdrażania i realizacji warsztatów szkoleniowych.....	66
5.4. Rekomendacje z zakresu wdrażania i realizacji praktyk w przedsiębiorstwach branżowych.....	71
Zakończenie .....	80
Bibliografia.....	82

Dokumenty .....	82
Monografie, artykuły, opracowania.....	82
Źródła internetowe.....	85
Spis wykresów.....	88

## Wstęp

Niniejsze rekomendacje opracowano na potrzeby projektu *Doskonały praktyk* realizowanego przez Wyższą Szkołę Biznesu w Pile. Projekt jest współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet III – Wysoka jakość systemu oświaty, Działanie 3.4. Otwartość systemu edukacji w kontekście uczenia się przez całe życie, Poddziałanie 3.4.3. Upowszechnianie uczenia się przez całe życie – projekty konkursowe). Projekty realizowane w ramach poddziałania są zorientowane na podnoszenie jakości kształcenia zawodowego przez ułatwianie młodzieży dostępu do poradnictwa zawodowego, doskonalenie kadry pedagogicznej szkół zawodowych<sup>1</sup> oraz uświadamianie znaczenia uczenia się przez całe życie. Poprawa jakości i efektywności kształcenia zawodowego stanowi jeden z celów strategicznych Unii Europejskiej – jego osiągnięcie ma sprzyjać osiągnięciu wzrostu gospodarczego. Narzędziem umożliwiającym osiągnięcie tego celu jest pilotażowy program doskonalenia nauczycieli<sup>2</sup> szkół zawodowych kształcących kadry na potrzeby branży ekonomii i administracji oraz marketingu i zarządzania. Nauczyciele uczestniczący w jego realizacji mieli możliwość zaktualizowania wiedzy teoretycznej i umiejętności praktycznych. Równie ważne są jednak opinie i oceny dotyczące wdrażania oraz sposobów realizacji projektu, ponieważ na ich podstawie możliwe jest sformułowanie rekomendacji umożliwiających podnoszenie jakości programów doskonalenia realizowanych w przyszłości.

*Rekomendacje z zakresu wdrażania i sposobów realizacji programów doskonalenia zawodowego dla nauczycieli kształcenia zawodowego w branży ekonomii i administracji oraz marketingu i zarządzania* zostały przygotowane w oparciu o pogłębioną analizę *desk research* oraz badania jakościowe przeprowadzone wśród nauczycieli uczestniczących w realizacji projektu, przedsiębiorców i ekspertów edukacyjnych. Studia literaturowe pozwoliły zapoznać się z sytuacją oraz metodami podnoszenia jakości kształcenia zawodowego stosowanymi w krajach Unii Europejskiej. Analiza aktów prawnych oraz raportów poświęconych zagadnieniom związanym z edukacją i oświatą umożliwiła sformułowanie zaleceń zmian, których wprowadzenie do polskiego systemu edukacji należy rozważyć. Raporty z przeprowadzonych

---

<sup>1</sup> Na potrzeby niniejszego opracowania pod pojęciem szkoły zawodowej rozumie się placówki oświatowe średniego szczebla edukacji umożliwiające przystąpienie do egzaminu zawodowego, a zatem zasadnicze szkoły zawodowe oraz technika.

<sup>2</sup> Na potrzeby niniejszego opracowania terminami nauczyciele/instruktorzy oraz uczniowie określa się zarówno kobiety jak i mężczyźni.

badan eksperckich stanowiły natomiast materiał pozwalający na sformułowanie wniosków i zaleceń w zakresie wdrażania i sposobów realizacji podobnych projektów w przyszłości.

Rekomendacje składają się z pięciu rozdziałów. Rozdział pierwszy opisuje ideę kształcenia ustawicznego oraz jej znaczenie w kontekście kształcenia i doskonalenia nauczycieli. Rozdział drugi poświęcony został przedstawieniu systemów doskonalenia kadry dydaktycznej szkół Unii Europejskiej i Polsce. Starano się wskazać najczęściej wykorzystywane formy doskonalenia kadry pedagogicznej szkół oraz ocenić ich skuteczność w odniesieniu do dydaktyków szkół zawodowych. Wskazano także na przeszkody utrudniające polskim nauczycielom realizowanie efektywnych form doskonalenia, co pozwoliło zasugerować kierunki koniecznych do wprowadzenia zmian. W rozdziale trzecim dokonano analizy edukacyjnej roli przedsiębiorstwa w odniesieniu do młodzieży oraz nauczycieli. Okazuje się bowiem, że zaangażowanie pracodawców w procesy kształcenia jest niezbędne w budowaniu gospodarki opartej na wiedzy. Rozdział czwarty zawiera rekomendacje z zakresu realizacji najbardziej skutecznych form doskonalenia nauczycieli szkół zawodowych kształcących na potrzeby branży ekonomii i administracji oraz marketingu i zarządzania. Przedstawiono w nim najważniejsze wnioski dotyczące sposobów realizacji poszczególnych elementów programów doskonalenia. Ostatni, piąty rozdział zawiera rekomendacje opracowane na podstawie wyników badań zrealizowanych w ramach projektu *Doskonały praktyk*. Eksperti oraz nauczyciele zaangażowani w realizację programu udzielili bowiem cennych wskazówek dotyczących wdrażania i realizacji podobnych programów w przyszłości, których uwzględnienie może zaowocować podniesieniem poziomu kształcenia ustawicznego nauczycieli.

Przyjęta konstrukcja *Rekomendacji z zakresu wdrażania i sposobów realizacji programów doskonalenia zawodowego dla nauczycieli kształcenia zawodowego w branży ekonomii i administracji oraz marketingu i zarządzania* pozwoliła na przeprowadzenie dogłębnej analizy zastanego *status quo*, dzięki czemu stanowi rzetelne źródło informacji na temat form programów doskonalenia zawodowego w wymienionych branżach. Jednocześnie publikacja zawiera zalecenia dotyczące możliwych działań korekcyjnych, dzięki którym realizacja podobnych programów doskonalenia nauczycieli będzie bardziej efektywna.



## 1. Edukacja ustawiczna – polityka i priorytety oświatowe Unii Europejskiej w zakresie kształcenia zawodowego

Edukacja ustawiczna to kompleks zorganizowanych procesów oświatowych uzupełniających wykształcenie w celu rozwijania zdolności, wzbogacania wiedzy i doskonalenia kwalifikacji zawodowych lub zdobycia nowych<sup>3</sup>. Wpisuje się ona w koncepcję uczenia się przez całe życie, zgodnie z którą zmieniająca się gospodarka wymusza stałe poszerzanie wiedzy i kształcenie nowych umiejętności, aby móc uczestniczyć w rozwoju cywilizacji technicznej, wpływającym na zmianę charakteru pracy<sup>4</sup>. Edukacja dorosłych stanowi przedmiot badań andragogiki, zwanej także pedagogiką dorosłych. Podejmuje ona zagadnienia związane z potrzebami oraz sposobami efektywnego przekazywania wiedzy osobom dorosłym<sup>5</sup>. Znaczący wpływ na rozwój współczesnej andragogiki mają wskazania sformułowane przez ekspertów UNCESCO.

Podstawowym dokumentem dotyczącym edukacji dorosłych jest raport pod redakcją J. Delorsa pt. *Edukacja – jest w niej ukryty skarb*. W raporcie zawarto wskazania dla władz i instytucji oświatowych, specjalistów kształcących nauczycieli oraz samych nauczycieli. Określono cztery filary dla nowoczesnej edukacji<sup>6</sup>:

- uczyć się, aby wiedzieć i móc korzystać z możliwości, jakie daje edukacja przez całe życie;
- uczyć się, aby działać w celu zdobywania kompetencji pozwalających odnalezienie się w różnych sytuacjach;
- uczyć się, aby rozumieć inność i dostrzegać współzależności warunkujące wzajemne zrozumienie i pokój;
- uczyć się, aby osiągać pełny rozwój własny, zwiększać autonomię i rozumieć własną odpowiedzialność.

Filary należy traktować jako podstawowe wytyczne dla edukatorów w procesie doskonalenia nauczycieli. Misją dydaktyków jest wprowadzanie młodzieży do świata pracy oraz

---

<sup>3</sup> M. Magda-Adamowicz, *Edukacja permanentna nauczycieli* [w:] *Edukacja ustawiczna. Wymiar teoretyczny i praktyczny*, (red.) S. M. Kwiatkowski, Warszawa – Radom 2008.

<sup>4</sup> *Pedagogika pracy*, S. M. Kwiatkowski (red.), Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.

<sup>5</sup> J. Pólturzycki, *O androgenie jako nauce przydatnej w pracy edukatora* [w:] *Poradnik edukatora*, M. Owczarz (red.), CODN, Warszawa 2005.

<sup>6</sup> *Edukacja – jest w niej ukryty skarb. Raport UNESCO dla Międzynarodowej Komisji do spraw Edukacji dla XXI wieku*, J. Delors (red.), UNESCO, Radom 1988.

kształcenie dorosłych. Ich rola została szczególnie podkreślona w raporcie UNESCO, którego autorzy przekonują, że nauczyciele są odpowiedzialni za kształtowanie pozytywnych bądź negatywnych postaw wobec nauki. Muszą więc rozbudzać ciekawość i uczyć samodzielności, tworzyć warunki do edukacji formalnej i kształtować w uczniu potrzebę uczenia się przez całe życie. Zwraca się jednak szczególną uwagę, na znaczenie doskonalenia nauczycieli, którym należy stwarzać warunki do uczestnictwa w spotkaniach z innymi pedagogami, odbywania stażów i sesji roboczych<sup>7</sup>.

Stworzenie efektywnie działającego systemu edukacji ustawicznej wymaga rzetelnego przygotowania edukatorów potrafiących skłonić dorosłych nie tylko do zdobywania wiedzy specjalistycznej, ale także rozbudzających ciekawość, wrażliwość na kulturę czy zrozumienie zasad rządzących światem w dobie globalizacji<sup>8</sup>. Kwestię tę podjęto podczas obrad Rady Europejskiej odbywającej się w Lizbonie w 2000 roku. Uznano wówczas, że ciągle uczenie się i doskonalenie obywateli Unii Europejskiej jest niezbędne w dążeniu do trwałego wzrostu europejskiej gospodarki<sup>9</sup>. Przyjęto założenie, że do 2010 roku gospodarka europejska będzie najbardziej konkurencyjną i dynamiczną gospodarką na świecie<sup>10</sup>. Wobec tak postawionego celu priorytetowego znaczenia nabrało kształcenie ustawiczne, rozumiane jako prowadzone przez całe życie kształcenie i szkolenie zawodowe, formalne i nieformalne w formach szkolnych i pozaszkolnych, którego celem jest stałe podnoszenie poziomu wiedzy, umiejętności i kompetencji z perspektywy osobistej, społecznej oraz/i zawodowej<sup>11</sup>.

Realizacja celów Strategii Lizbońskiej okazała się niejednolita w różnych krajach UE, przez co wciąż obserwowane są procesy restrukturyzacyjne, wzrost bezrobocia oraz wyraźne starzenie się kadry pracowniczej w poszczególnych branżach. Niezrealizowanie założeń strategii w zakładanym wcześniej zakresie przypisywano zbyt obszernej liście priorytetów, niedostatecznemu poziomowi koordynacji między państwami członkowskimi oraz zaangażowaniem niedostatecznych nakładów finansowych na wdrażanie działań lizbońskich. Diagnoza pozwoliła rozpocząć prace nad sformułowaniem zaleceń pozwalających na wprowadzenie poszczególnych elementów Strategii Lizbońskiej we wszystkich państwach Unii<sup>12</sup>. Według odnowionej Strategii Lizbońskiej (2005) w zakresie edukacji należy podejmować działania

---

<sup>7</sup> J. Pólturzycki, op. cit. .

<sup>8</sup> Ibidem.

<sup>9</sup> B. Kędzierska, *Kształcenia ustawiczne jako priorytetowa koncepcja wszystkich krajów europejskich*

<sup>10</sup> *In e-Europe. Społeczeństwo informacyjne, Materiały analityczne 1993-2000*, UKIE, Warszawa 2002.

<sup>11</sup> *Recommendation on the development of adult education*, General Conference Nairobi, UNESCO (26 listopada 1976).

<sup>12</sup> *Strategia Lizbońska – możliwości realizacji w ramach polityki spójności*,

[www.mrr.gov.pl/aktualnosci/rozwoj\\_regionalny/Strony/Strategia\\_Lizbonska\\_mozliwosci\\_realizacji\\_w\\_ramach\\_ps.aspx](http://www.mrr.gov.pl/aktualnosci/rozwoj_regionalny/Strony/Strategia_Lizbonska_mozliwosci_realizacji_w_ramach_ps.aspx) [dostęp dnia 17.02.2012].

umożliwiający rozwój mechanizmów sprzyjających przedsiębiorcom i tworzenie większej liczby nowych miejsc pracy. Ostatecznym rezultatem ma być<sup>13</sup>:

- zaangażowanie większej liczby osób w aktywną działalność zawodową;
- modernizacja systemów zabezpieczeń społecznych;
- podniesienie zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorstw oraz elastyczności rynków pracy;
- wzrost inwestycji w kapitał ludzki poprzez lepsze systemy edukacji i zdobywanie umiejętności.

Koncepcja kształcenia ustawicznego stała się priorytetową kwestią uwzględnianą podczas reformowania systemu edukacji poszczególnych państw członkowskich. Działania korekcyjne ukierunkowane są na takie zmiany, które pozwolą obywatelom uczestniczyć w procesach edukacyjnych na wszystkich etapach rozwoju zawodowego i społecznego. W tym kontekście UNESCO, jako organizacja prowadząca międzynarodową działalność edukacyjną, rekomenduje upowszechnianie edukacji permanentnej nauczycieli. Jest to bowiem grupa, która ze względu na charakterystyczną rolę społeczną musi nie tylko przekazywać najnowszą wiedzę naukową, ale także wpływać na świadomość uczących się – przekonywać o znaczeniu samorozwoju i stanowić wzór osoby gotowej do nieustannego uczenia się<sup>14</sup>.

Kształcenie nauczycieli wpisuje się w strategię edukacji dorosłych, jednak ze względu na specyfikę pracy z pedagogami, wyróżniono je jako pedeutologię – naukę o kształceniu i doskonaleniu nauczycieli. Józef Półturzycki zauważył, że w edukacji dorosłych wykształciły się procesy oświatowe o silnie autonomicznym charakterze, które mogą być wykorzystane w pedeutologii. Są to samokształcenie i doradztwo. Samokształcenie rozumiane jest jako praca samodzielna, jednak może i powinno być ono wspierane przez innych i prowadzone w formach zinstytucjonalizowanych. Półturzycki zwraca uwagę na fakt, że nauczyciela musi cechować poznawczy styl życia realizowany poprzez uczestniczenie w grupach szkoleniowych oraz pracę intelektualną. Działalność ta ma zapewnić mu aktualność treści przekazywanych uczniom oraz przygotowanie ich do życia w społeczeństwie<sup>15</sup>. Doradztwo to pomoc w podejmowaniu decyzji dotyczących kierunków dalszej nauki, aby sprzyjała ona podnoszeniu jakości pracy w szkole<sup>16</sup>.

---

<sup>13</sup> Ibidem.

<sup>14</sup> *Edukacja – jest w niej ukryty skarb*, op. cit.

<sup>15</sup> J. Półturzycki, op. cit.

<sup>16</sup> Ibidem.

Nauczyciele muszą stale podnosić kompetencje, ponieważ ze względu na postępującą globalizację i rozwój nauki ich wiedza ulega szybkiej dezaktualizacji. Przekazywanie uczniom informacji nieaktualnych i niezgodnych ze obecnym stanem nauki może sprawić, że po zakończeniu edukacji nie będą oni w stanie sprostać wyzwaniom gospodarki. Ma to szczególne znaczenie w kontekście kształcenia zawodowego, które zgodnie ze wskazaniami sformułowanymi przez Komisję Europejską ma zapewniać<sup>17</sup>:

- rozpoznawanie zapotrzebowania na kwalifikacje i przygotowywania do pracy w najbardziej poszukiwanych zawodach;
- kształtowanie u uczniów umiejętności wyższego rzędu – rozwiązywania problemów, umiejętności pracy w zespole itd.;
- kształcenie umiejętności wielostronnych, pozwalających na zmianę zawodów;
- podnoszenia poziomu wiedzy informatycznej i technicznej.

Polityka oświatowa Unii Europejskiej zakłada, że cele te będą realizowane zarówno w przypadku młodzieży uczęszczającej do szkół zawodowych, jak i w odniesieniu do dorosłych uczestniczących w pozaszkolnym systemie edukacji. W obu przypadkach konieczne jest jednak wprowadzenie zmian do modelu organizacyjnego i merytorycznego współczesnej szkoły. Najważniejszą rolę odgrywa wprowadzenie współpracy między systemem szkolnym kształcącym pracowników, a światem biznesu zgłaszającym zapotrzebowanie na fachowców<sup>18</sup>. Oprócz tego niezbędne jest podnoszenie jakości pracy szkoły, która ma wyprowadzać na rynek pracy dobrze wykształconych specjalistów. Osiągnięcie tego celu jest możliwe w drodze stałego podnoszenia kompetencji nauczycieli zobligowanych do przekazywania uczniom wiedzy i umiejętności w zakresie umożliwiającym znalezienie pracy. Dlatego to właśnie kadra dydaktyczna szkół zawodowych jest kluczowa w dążeniu do wzrostu gospodarczego i niezbędne jest podejmowanie działań umożliwiających nauczycielom uczestniczenie w kształceniu ustawicznym. Warto jednak zauważyć, że system doskonalenia zawodowego nauczycieli nie jest jednolity dla całej Europy, co może wpływać na jakość kształcenia w poszczególnych krajach.

W przypadku polskiego systemu edukacji, zrealizowanie priorytetów Unii Europejskiej w zakresie kształcenia zawodowego wymaga zmian prawnych dotyczących organizacji szkolnictwa oraz regulujących pracę nauczycieli. Idea uczenia się przez całe życie zakłada przede wszystkim rozwój umożliwiający dostosowanie się do nowych warunków gospodar-

---

<sup>17</sup> *Pedagogika pracy...*, op. cit.

<sup>18</sup> *Ibidem*.

czych i ekonomicznych. Obecna sytuacja szkolnictwa zawodowego w Polsce wskazuje natomiast na odmienne zjawisko – nauczyciele w niedostatecznym stopniu uczestniczą w kształceniu ustawicznym i to do ich możliwości dostosowana jest oferta kształcenia (por. rozdz. 2)<sup>19</sup>. **Niezbędne są działania zmierzające do przekształcenia zastanego *status quo*. To szkoła pozostająca w ścisłej współpracy ze światem gospodarki ma stawiać wymagania wobec kadry dydaktycznej. Nauczyciele muszą aktualizować wiedzę i doskonalić umiejętności, by móc kontynuować pracę. Osiągnięcie takiego stanu wymaga jednak podjęcia szeregu czynności, także legislacyjnych. Do najważniejszych należą z pewnością zmiany w systemie kształcenia i doskonalenia nauczycieli, podniesienie nakładów przeznaczonych na szkolnictwo zawodowe, osłabienie negatywnego stereotypu szkolnictwa zawodowego oraz nawiązanie ścisłej współpracy między szkołami, placówkami doskonalenia nauczycieli, przedsiębiorstwami i instytucjami pośredniczącymi. Wymienione czynności – jak zostanie wykazane w kolejnych rozdziałach niniejszego raportu – związane są z kwestą uczestnictwa nauczycieli w kształceniu ustawicznym.**

---

<sup>19</sup> Raport z diagnozy potrzeb w zakresie doskonalenia zawodowego nauczycieli województwie mazowieckim, [www.kuratorium.waw.pl/files/f-1969-2-nauczyciel\\_praktycznej\\_teoretycznej\\_nauki\\_zawodu.pdf](http://www.kuratorium.waw.pl/files/f-1969-2-nauczyciel_praktycznej_teoretycznej_nauki_zawodu.pdf) [data dostępu 19.02.2012].

## 2. System kształcenia i doskonalenia nauczycieli w Polsce i Unii Europejskiej

Przygotowanie merytoryczne i praktyczne kadry nauczycielskiej zatrudnionej w szkole bezpośrednio wpływa na wyniki osiągnięte przez uczniów. W związku z tym za jedno z najważniejszych zadań nauczyciela uważa się ciągle zdobywanie i poszerzanie wiedzy w zakresie nauczanego przedmiotu<sup>20</sup>. O jakości pracy pedagoga świadczą między innymi wyniki edukacyjne uczniów. W przypadku młodzieży uczącej się w szkołach zawodowych najważniejszym wskaźnikiem posiadanej wiedzy i umiejętności jest wynik zewnętrznego egzaminu zawodowego oraz szanse na zatrudnienie po zakończeniu edukacji szkolnej. Przyjęcie takich kryteriów ocen pozwala stwierdzić, że pomiędzy polskim a europejskim kształceniem zawodowym istnieją znaczne dysproporcje. Zewnętrzne egzaminy zawodowe zdaje niecałe 50% polskich absolwentów szkół zawodowych, podczas gdy w Wielkiej Brytanii wskaźnik ten wynosi ok. 73%, Belgii ok. 83%<sup>21</sup>. Przyczyną niskiej zdawalności egzaminu może być fakt, że w Polsce szkolnictwo zawodowe jest marginalizowane. Dominuje stereotyp szkoły w której uczą się wyłącznie słabi, niezaradni życiowo uczniowie, skazani na bezrobocie, co zniechęca zdolną młodzież do kształcenia zawodowego<sup>22</sup>. Placówki są niedofinansowane, a nauczyciele nie aktualizują wiedzy, co przekłada się na niską jakość kształcenia. Absolwenci polskich zawodówek nie są przygotowani do wejścia na rynek pracy, co wpływa na podtrzymanie wizji szkoły „produkującej bezrobotnych”<sup>23</sup>. W większości pozostałych krajów Unii Europejskiej szkolnictwo zawodowe jest natomiast traktowane jako kluczowa część systemu edukacji, ponieważ zapewnia zdobycie kwalifikacji umożliwiających podjęcie pracy.

Należy zauważyć, że różnica między Polską a pozostałymi krajami Unii Europejskiej, zawiera się także w przystosowaniu oferty szkolnictwa zawodowego do potrzeb rynku pracy. W Polsce zapotrzebowanie na pracowników posiadających kwalifikacje zawodowe jest wysokie, a mimo to oferta szkół zawodowych jest uboga<sup>24</sup>. Jest to jeden ze skutków reformy

---

<sup>20</sup> M. Kucharska-Żądło, I. Paško, *Doskonalenie nauczycieli. Mity i rzeczywistość* [w:] *Nauczyciel w świecie współczesnym*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2008.

<sup>21</sup> *Statistics on the professional examination 2010*, [www.documents.epo.org/projects/babylon/eponot.nsf/0/E502B6925D273519C1257913003E369D/\\$File/Statistics\\_EQE2011\\_Internet.pdf](http://www.documents.epo.org/projects/babylon/eponot.nsf/0/E502B6925D273519C1257913003E369D/$File/Statistics_EQE2011_Internet.pdf) [data dostępu: 30.03.2012].

<sup>22</sup> M. Zahorska, *Reforma szkolnictwa zawodowego, czyli o wylewaniu dziecka z kąpielą*, „Polityka Społeczna”, 10/2007.

<sup>23</sup> *Ibidem*.

<sup>24</sup> *Raport z badania zainteresowania mazowieckiej młodzieży kształceniem zawodowym, oraz sytuacji szkolnictwa zawodowego w województwie mazowieckim dla Mazowieckiej Izby Rzemiosła i Przedsiębiorczości*, [www.mirip.org.pl/plik,783,raport-badan-mirip-zainteresowania-szkolnictwem-zawodowym.pdf](http://www.mirip.org.pl/plik,783,raport-badan-mirip-zainteresowania-szkolnictwem-zawodowym.pdf) [data dostępu 18.02.2012].

edukacji przeprowadzonej w 1999 roku. Założeniem było doprowadzenie do zwiększenia zainteresowania kształceniem ogólnym do 80% oraz zredukowanie liczby uczniów szkół zawodowych do 20% absolwentów gimnazjów. Promocja szkolnictwa ogólnego i wyższego (jako gwarantujących osiągnięcie sukcesu zawodowego i życiowego) przyczyniła się do powstania społecznej niechęci do szkół zawodowych. Niski prestiż kształcenia zawodowego wynika przede wszystkim z jego nieefektywności – absolwenci szkół zawodowych z trudnością zdają zewnętrzne egzaminy zawodowe oraz mają poważny problem ze znalezieniem pracy zgodnej z posiadanymi kwalifikacjami. Niska jakość kształcenia wynika także ze znacznego niedofinansowania placówek. Zgodnie z zasadami wprowadzonymi w 2000 roku wysokość subwencji dla szkoły jest naliczana w zależności od liczby jej uczniów<sup>25</sup>. Rosnące zainteresowanie kształceniem ogólnym doprowadziło do ubytku liczby uczniów zawodówek na rzecz liceów ogólnokształcących, a w konsekwencji do likwidacji wielu placówek. Obecnie funkcjonujące muszą zmagać się problemami, spośród których najważniejsze są<sup>26</sup>:

- brak nowoczesnych programów nauczania;
- brak nowoczesnej bazy technodydaktycznej w szkołach;
- brak programów doskonalenia zawodowego dla nauczycieli szkół zawodowych.

Podobnych problemów nie zauważa się w tych krajach Unii Europejskiej, gdzie szkolnictwo zawodowe cieszy się dużym zainteresowaniem<sup>27</sup>:

- Niemcy – 77% uczących się;
- Austria – 77% uczących się;
- Szwajcaria – 69% uczących się;
- Słowacja – 67% uczących się;
- Węgry – 73% uczących się.

Atrakcyjność szkolnictwa zawodowego wynika tam przede wszystkim z wysokiej jakości nauczania oferowanej przez nauczycieli. Dzięki temu absolwenci nie mają problemów ze znalezieniem pracy, a przedsiębiorcy wysoko cenią ich umiejętności. Oznacza to, że im wyższe kompetencje posiada kadra dydaktyczna szkoły, tym lepiej przygotowani do pracy są jej uczniowie. Gospodarka tych krajów jest konkurencyjna, a stopa bezrobocia wśród młodzieży niższa niż w Polsce bądź Czechach, gdzie do niedawna twierdzono, iż stopień wykształcenia oraz konkurencyjność pracowników zależy głównie od osiągniętego poziomu

---

<sup>25</sup> M. Zahorska, op. cit.

<sup>26</sup> J. Osiecka-Chojnačka, *Szkolnictwo zawodowe wobec problemów rynku pracy*, „Infos”, nr 16/2007.

<sup>27</sup> R. Nowakowska-Siuta, *Kształcenie zawodowe w krajach UE*, CKE, Warszawa 2006.

wykształcenia ogólnego<sup>28</sup>. Współczesny rynek pracy odczuwa deficyt wykwalifikowanych fachowców, co oznacza, że konieczne jest przywrócenie kształceniu zawodowemu należnej rangi szkół przygotowujących do pracy w nowoczesnym przedsiębiorstwie.

Podniesienie jakości szkolnictwa zawodowego w Polsce wymaga podjęcia działań na wielu płaszczyznach. Najważniejsze jest podnoszenie kompetencji nauczycieli przedmiotów zawodowych oraz instruktorów praktycznej nauki zawodu<sup>29</sup>. Poprawa jakości i efektywności edukacji zawodowej stanowi podstawowy cel strategiczny sformułowany przez Radę Europejską<sup>30</sup>. Pierwszym działaniem, które trzeba podjąć jest – zdaniem Komisji Europejskiej – podniesienie wiedzy i kompetencji nauczycieli. Jest to możliwe dzięki programom doskonalenia zawodowego. Polscy nauczyciele wyrażają chęć uczestniczenia w zorganizowanych formach poszerzania wiedzy, ale nie podejmują w związku z tym żadnej aktywności – bierność najczęściej uzasadniana jest brakiem możliwości<sup>31</sup>. Analiza wymagań oraz możliwości związanych z doskonaleniem zawodowym kadry pedagogicznej szkół w Polsce i pozostałych krajach UE pozwala wskazać różnice częściowo tłumaczące niewielkie zaangażowanie polskich nauczycieli w doskonalenie. **Zalecanym działaniem byłoby ujednoczenie przepisów dotyczących kształcenia zawodowego oraz obowiązku aktualizowania wiedzy nauczycieli w Unii Europejskiej. Takie rozwiązanie pozwoliłoby na wyrównywanie poziomu kształcenia zawodowego w poszczególnych krajach UE.** Realizacja tego zdania powinna należeć do Komisji Europejskiej, wydaje się, że konieczne jest nie tylko wypracowanie zaleceń dla poszczególnych państw, ale stworzenie katalogu zmian do wdrożenia których zobligowane zostaną kraje członkowskie. Wprowadzenie zmian o charakterze legislacyjnym wymaga przeprowadzenia rzetelnej analizy sytuacji szkolnictwa zawodowego w tych krajach, w których uważane jest ono za nieefektywne.

Obecnie uważa się, że polski system doskonalenia nauczycieli jest najslabszym ogniwem systemu oświaty<sup>32</sup>. Do najważniejszych problemów związanych z doskonaleniem i rozwojem zawodowym nauczycieli polskich szkół zawodowych zalicza się:

- brak obowiązku i motywacji do realizowania programów doskonalenia zawodowego;

---

<sup>28</sup> Ibidem.

<sup>29</sup> *Pedagogika pracy*, op. cit.

<sup>30</sup> Ibidem.

<sup>31</sup> M. Kucharska-Żądło, I. Paško, op. cit.

<sup>32</sup> M. Szymański, *Kształcenie i doskonalenie nauczycieli w Polsce – nowe wyzwania* [w:] *Nauczyciel i kształcenie nauczycieli. Zmiany i wyzwania*, W. Höner, M. Szymański (red.), ŻAK Wydawnictwo Akademickie, Warszawa 2005.



- niedopasowanie oferty programów doskonalenia do potrzeb nauczycieli kształcenia zawodowego;
- wysokie koszty uczestniczenia w kształceniu ustawicznym, brak wsparcia zewnętrznego.

Wskazane powyżej zagadnienia zostały wyodrębnione na podstawie dostępnej literatury oraz analizy porównawczej polskich i europejskich przepisów dotyczących doskonalenia zawodowego<sup>33</sup>. Poprawa jakości kształcenia zawodowego uzależniona jest od wdrożenia zmian w zakresie systemu doskonalenia zawodowego. Zmiany muszą mieć charakter legislacyjny, ale najważniejszym warunkiem wydaje się wdrożenie programów doskonalenia zawodowego wykorzystujących innowacyjne formy aktualizowania wiedzy i umiejętności.

## 2.1. Pozyskiwanie kadry dydaktycznej szkół zawodowych w Polsce

Przeważającą część kadry szkół kształcenia zawodowego stanowią nauczyciele emeryci, którzy zwykle nie są już zainteresowani rozwojem zawodowym<sup>34</sup>. Dyrektorzy placówek coraz częściej mają poważny problem z pozyskaniem pedagogów posiadających kwalifikacje i umiejętności umożliwiające pracę w szkole kształcącej na potrzeby wybranej branży<sup>35</sup>. W przypadku specjalistów zajmujących się ekonomią i administracją oraz marketingiem i zarządzaniem problem ten wydaje się szczególnie odczuwalny. Od nauczycieli należy bowiem oczekiwać, że będą posiadać wysoko rozwinięte kompetencje informatyczno-medialne i językowe. Tymczasem właśnie te umiejętności są najsłabszą stroną pedagogów z najdłuższym stażem. Podnoszenie jakości kształcenia zawodowego wymaga zatrudniania w szkołach nauczycieli posiadających najaktualniejszą wiedzę branżową<sup>36</sup>. Ze względu na deficyt fachowców posiadających kompetencje specjalistyczne oraz kwalifikacje pedagogiczne umożliwiające podjęcie pracy w szkole, w 2009 roku przyjęto rozporządzenie uprawniające dyrektorów szkół do zatrudniania osób niebędących nauczycielami (zgodnie regulacjami Kodeksu pracy). Zgodnie z rozporządzeniem specjalistom branżowym przysługuje wynagrodzenie odpowiadające wynagrodzeniu nauczyciela dyplomowanego, jednak zanim przystąpią oni do pracy, muszą zdobyć kwalifikacje z zakresu psychologii, pedagogiki, dydaktyki i metodyki

<sup>33</sup> Por. J. Osiecka-Chojnacka, *Szkolnictwo zawodowe wobec problemów rynku pracy*, R. Nowakowska-Siuta, *Kształcenie zawodowe w krajach UE*, Konkluzje Rady z dnia 26 listopada 2009 r. w sprawie doskonalenia zawodowego nauczycieli i kadry kierowniczej szkół, Dziennik Urzędowy UE 12.12.2009.

<sup>34</sup> *Raport z diagnozy potrzeb...* op. cit.

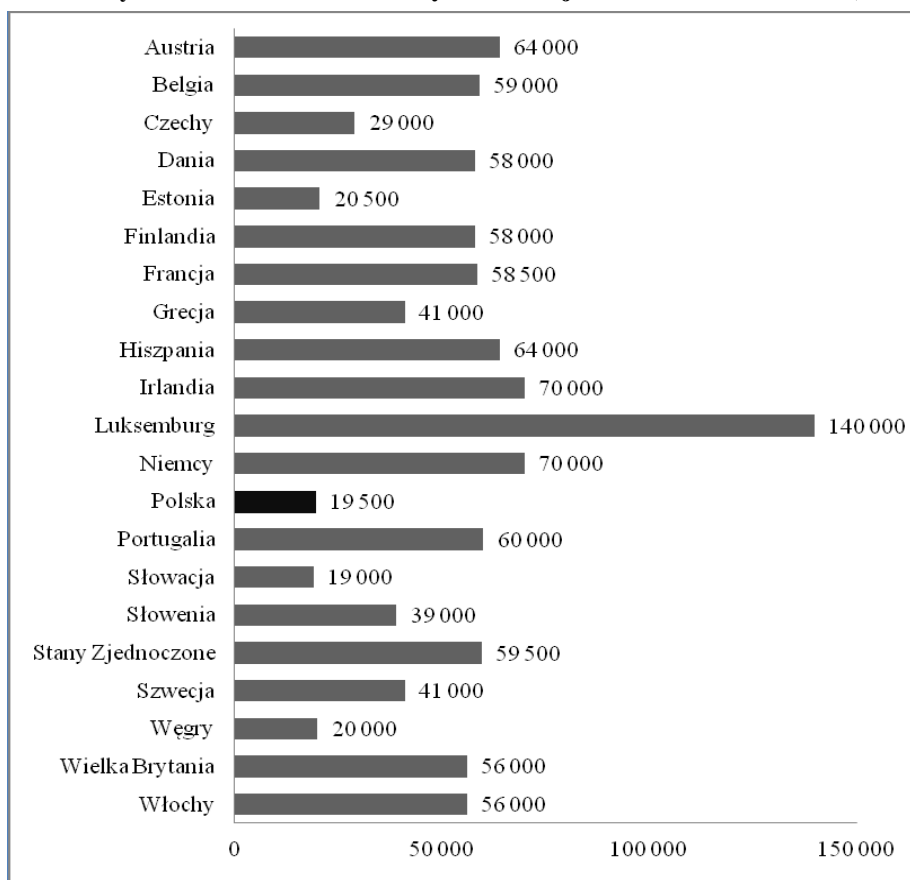
<sup>35</sup> *Założenia projektowanych zmian. Kształcenie zawodowe i ustawiczne. Informator*, Fundacja Fundusz Współpracy, Warszawa 2010.

<sup>36</sup> *Raport z diagnozy potrzeb...* op. cit.

wybranego przedmiotu. Zdobywanie uprawnień pedagogicznych jest możliwe poprzez ukończenie studiów podyplomowych, kursu organizowanego przez zakład kształcenia nauczycieli lub pedagogicznego kursu kwalifikacyjnego. Problemem nie są więc ograniczenia legislacyjne. Przyczyną trudności jest fakt, iż absolwenci uczelni technicznych rzadko decydują się na pracę w szkole, ponieważ są równie pożądanymi pracownikami nowoczesnych przedsiębiorstw, gdzie można liczyć na wyższe zarobki i lepsze warunki pracy.

Niskie zarobki są jedną z najważniejszych przyczyn zniechęcających do podjęcia pracy nauczyciela. Absolwenci uczeni wyższych, przede wszystkim politechnik i wyższych szkół zawodowych mają świadomość, że rozwój i wysokie zarobki gwarantuje nie szkoła, ale rozwijające się przedsiębiorstwo. Droga do awansu w firmie jest zwykle mniej absorbująca niż sprostanie wszystkim wymogom i formalnościom związanym z realizowaniem ścieżki zawodowej pedagoga. Według danych OECD<sup>37</sup> polscy nauczyciele otrzymują jedne z najniższych zarobków w Europie. Wysokości rocznych zarobków nauczycieli w poszczególnych krajach zostały przedstawione na wykresie 1.

**Wykres 1. Wysokość rocznych zarobków brutto nauczycieli w krajach UE i USA w 2011 r. (w dolarach)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu *Education at a Glance 2011: OECD Indicators*

<sup>37</sup> *Education at a Glance 2011: OECD Indicators*, OECD Publishing 2011, [www.oecd.org/data-oecd/61/2/48631582.pdf](http://www.oecd.org/data-oecd/61/2/48631582.pdf) [data dostępu 09.03.2012].

Zarobki polskich nauczycieli są nawet trzykrotnie niższe niż w niektórych krajach Europy Zachodniej, dlatego nie dziwi fakt, że polskie szkolnictwo cierpi na deficyt kandydatów do zawodu. Niskie zarobki nie tylko zniechęcają do pracy w szkole, ale również wpływają negatywnie na jakość kształcenia. Autorzy raportu *How the world's most improved school systems keep getting better* spostrzegli, że im niższe są zarobki nauczyciela, tym gorsza jest jakość nauczania w szkole<sup>38</sup>. Wynagrodzenie silnie wpływa na motywację do samorozwoju, dlatego jego wysokość ma znaczenie w kontekście dążenia do podnoszenia jakości kształcenia. Trzeba także zaznaczyć, że samo pozyskiwanie nowych nauczycieli i instruktorów nie jest jednoznaczne z wyższym poziomem nauczania. Na jakość kształcenia w dużym stopniu wpływa także doświadczenie zawodowe nauczyciela – możliwość wymiany opinii z innymi dydaktykami, uczestniczenie w spotkaniach z ekspertami czy poznawanie środowiska z którego wywodzą się uczniowie<sup>39</sup>. Nauczyciele o dłuższym stażu pracy posiadają więc wiedzę o szkole, której brakuje absolwentom uczelni wyższych, choć jednocześnie – często posługują się zdezaktualizowanymi informacjami dotyczącymi pracy w branży. Dowodzi to, iż wdrażanie programów doskonalenia zawodowego dla nauczycieli szkół zawodowych jest niezbędne. Potwierdzeniem tej tezy są obserwacje Justyny Osieckiej twierdzącej, że największy wpływ na poprawę jakości kształcenia w placówce ma podnoszenie kompetencji kadry dydaktycznej, a nie stałe pozyskiwanie nowych specjalistów<sup>40</sup>.

W związku z powyższym, rekomendowanym działaniem jest zachęcanie nauczycieli szkół zawodowych do uczestniczenia we wdrażanych programach doskonalenia zawodowego. **Wskazane jest organizowanie spotkań informacyjnych oraz seminariów poświęconych zagadnieniom związanym z doskonaleniem zawodowym, w których uczestniczyć będą nauczyciele, przedstawiciele władz samorządowych danej jednostki terytorialnej oraz przedsiębiorcy z danego regionu. Inicjatorami spotkań powinni być dyrektorzy szkół oraz placówek doskonalenia nauczycieli. Nauczyciele muszą poznawać możliwości w zakresie podnoszenia własnych kompetencji oraz korzyści wynikające z doskonalenia zawodowego. Zadaniem pracodawców jest natomiast wskazywanie potrzeb i oczekiwań wobec absolwentów szkół zawodowych wchodzących na rynek pracy. Zebrane informacje należy wykorzystywać podczas opracowywania programów doskonalenia zawodowego nauczycieli określonych branż. Na etapie wdrażania środki finansowe mogą być**

---

<sup>38</sup> M. Barber, C. Chijioko, M. Mourshed, *How the world's most improved school systems keep getting better*, McKinsey&Company, London 2010.

<sup>39</sup> [www.edunews.pl/nowoczesna-edukacja/innowacje-w-edukacji/715](http://www.edunews.pl/nowoczesna-edukacja/innowacje-w-edukacji/715)

<sup>40</sup> J. Osiecka, *Kształcenie i doskonalenie zawodowe oraz kwalifikacje nauczycieli w Polsce*, Kancelaria Sejmu Biuro Studiów i Ekspertyz, „Informacja” nr 389.

**pozyskiwane w ramach funduszy strukturalnych. Rozwiązaniem docelowym powinno być natomiast stworzenie płaszczyzny współpracy między szkołami, samorządami, a pracodawcami, którzy będą partycypowali w kosztach związanych z prowadzeniem systemu wzajemnego informowania.**

Problem z pozyskiwaniem nowych nauczycieli szkół zawodowych nie rozwiąże się, dopóty, dopóki tej grupie zawodowej nie zostaną zapewnione wyższe zarobki. Jednocześnie należy bliżej przyjrzeć się ofercie szkoleń dla nauczycieli, by zauważyć, że równie ważne, co zachęcanie do rozpoczynania kształcenia ustawicznego, jest dostosowanie oferty do rzeczywistych potrzeb kadry dydaktycznej szkół zawodowych.

## **2.2. Obowiązek i motywacja do uczestniczenia w doskonaleniu zawodowym nauczycieli**

Doskonalenie zawodowe nauczycieli w Polsce nie jest obowiązkowe, ale ściśle łączy się z awansem zawodowym<sup>41</sup>. Regularne podnoszenie kompetencji jest więc nieodłącznym warunkiem uzyskania kolejnego tytułu zawodowego. Nauczyciele chętnie uczestniczą w różnych formach doskonalenia, ale nie zawsze ma to związek z nauczaniem przedmiotem. Dążenie do uzyskania awansu zawodowego oznacza nierzadko wyłącznie doskonalenie kompetencji wskazanych w Rozporządzeniu w sprawie standardów kształcenia nauczycieli<sup>42</sup>, a więc z zakresie:

- dydaktycznym;
- wychowawczym i społecznym;
- prakseologicznym;
- komunikacyjnym;
- informatyczno-medialnym;
- językowym.

Wśród wymienionych kompetencji znaczenie w branżach związanych z ekonomią i administracją oraz marketingiem i zarządzaniem mają z pewnością znajomość języków obcych oraz zdolności z zakresu informatyki. Jednocześnie jednak – nauczyciele dążący do awansu zawodowego to osoby młode, można więc wnioskować, że cechują się lepszą zna-

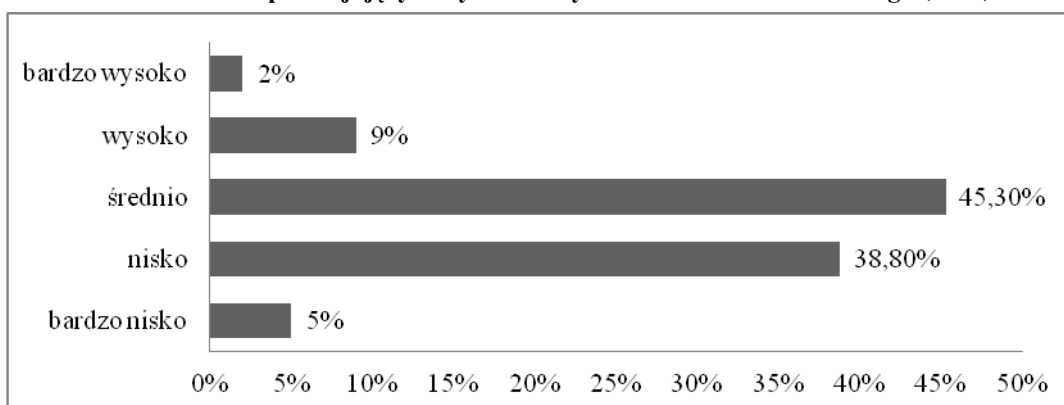
---

<sup>41</sup> *Raport o stanie edukacji 2010. Społeczeństwo w drodze do wiedzy*, M. Fedorowicz (red.), IBE, Warszawa 2010.

<sup>42</sup> Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 7 września 2004 r. w sprawie standardów kształcenia nauczycieli (Dz.U. z dnia 22 września 2004 r.).

jomością języków obcych i środowiska komputerowego niż dydaktycy z kilkunastoletnim stażem pracy. Pedagodzy uczestniczący w badaniu dotyczącym potrzeb w zakresie doskonalenia nauczycieli w województwie mazowieckim swoje kompetencje w zakresie znajomości języka obcego ocenili głównie jako średnie i niskie<sup>43</sup>. Dokładne wyniki badania przedstawiono na wykresie 2.

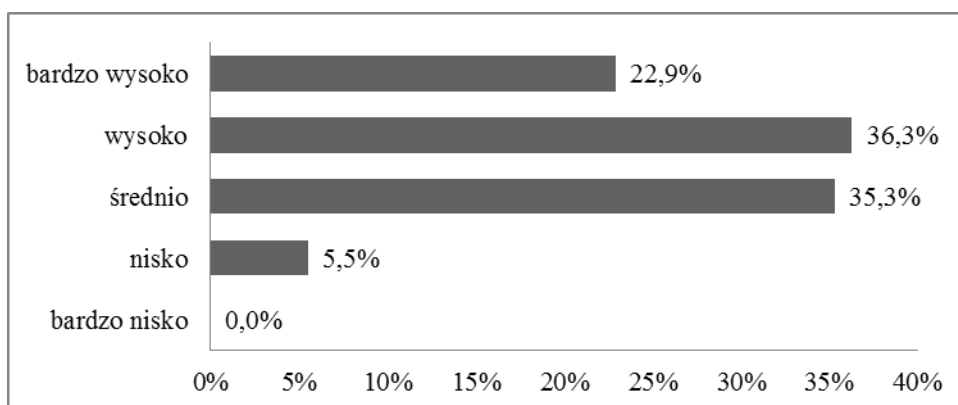
**Wykres 2. Rozkład ocen kompetencji językowych nauczycieli kształcenia zawodowego (w %)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Raport z diagnozy potrzeb w zakresie doskonalenia zawodowego nauczycieli województwie mazowieckim*

Nieco lepiej ocenia się kompetencje informatyczno-medialne (wyrażające się umiejętnością posługiwania się technologią informacyjną, w tym jej wykorzystywania w nauczaniu przedmiotu, czyli prowadzeniu zajęć), gdzie żaden z nauczycieli nie określił swoich możliwości, jako bardzo niskie, a zdecydowanie największa liczba badanych oceniła się wysoko. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące oceny kompetencji informatyczno-medialnych prezentuje wykres 3.

**Wykres 3. Rozkład ocen kompetencji informatyczno-medialnych nauczycieli kształcenia zawodowego (w %)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Raport z diagnozy potrzeb w zakresie doskonalenia zawodowego nauczycieli województwie mazowieckim*

<sup>43</sup> *Raport z diagnozy potrzeb...* op. cit.

W zawodach związanych z ekonomią i administracją oraz marketingiem i zarządzaniem znajomość języków obcych i umiejętność obsługi innowacyjnych aplikacji komputerowych jest podstawowym wymogiem stawianym pracownikowi przez przedsiębiorcę. Tymczasem nauczyciele prowadząc zajęcia właściwie nie korzystają z narzędzi IT oraz języków obcych<sup>44</sup>. **W związku z tym, udział w kursach i szkoleniach ukierunkowanych na doskonalenie kompetencji informacyjno-medialnych oraz językowych powinien być obowiązkowy dla wszystkich nauczycieli, w szczególności zaś tych, których staż pracy wynosi więcej niż 10 lat.** Wiedza, którą zdobyli w czasie studiów uległa dezaktualizacji w warunkach dynamicznie rozwijającej się gospodarki. **Konieczne jest zatem powtórzenie lub poznanie specjalistycznego słownictwa branżowego oraz nabycie umiejętności korzystania z innowacyjnego oprogramowania komputerowego. Kompetencje i umiejętności kadry pedagogicznej powinny być weryfikowane przez dyrektorów placówek kształcenia zawodowego. Jako kryterium należy traktować oczekiwania przedsiębiorców i pracodawców – nauczyciel, który nie zna realiów pracy w danej branży nie jest w stanie przygotować do niej swoich uczniów.** Niski stopień znajomości języków obcych sprawia, że nauczyciele nie zapoznają uczniów ze specjalistycznym słownictwem, co z niezadowoleniem zauważają pracodawcy<sup>45</sup>.

Kolejny obszar, w którym powinni doksztalać się nauczyciele dotyczy organizacji i zarządzania firmą. Możliwość zapoznania się z nowoczesną firmą lub instytucją dają takie formy doskonalenia, które przewidują staże, praktyki bądź wizyty studyjne w zakładach pracy. Potrzebę zdobywania takich doświadczeń zgłosili nauczyciele uczestniczący w diagnozie potrzeb przeprowadzonej na Mazowszu. Jednocześnie jednak badania przeprowadzone na potrzeby MEN wskazały, że z takiej formy doskonalenia zawodowego korzystało dotąd ok. 19% nauczycieli szkół zawodowych<sup>46</sup>. Uznając formę doskonalenia w przedsiębiorstwie za kluczową dla rozwijania kompetencji nauczycieli odpowiedzialnych za przygotowanie uczniów do egzaminów zawodowych, należy rozważyć obowiązek realizowania programu praktyk w przedsiębiorstwa przez każdego nauczyciela.

Zaangażowanie kadry pedagogicznej w procesy związane z samorozwojem są silnie związane z pozycją zajmowaną w szkole oraz stopniem awansu zawodowego. Nauczyciele zaczynający pracę w szkole zdecydowanie częściej realizują programy doskonalenia niż pe-

---

<sup>44</sup> Ibidem.

<sup>45</sup> M. Ławrynowicz, P. Michoń, *Zawodne zawodówki? Szkolnictwo zawodowe w opiniach uczniów, nauczycieli i pracodawców*, Wielkopolska Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości, Poznań 2011.

<sup>46</sup> *Badanie funkcjonowania systemu kształcenia zawodowego w Polsce. Raport z badania wśród dyrektorów szkół kształcących w zawodzie i CKP metodą wywiadów wspomaganym komputerowo (CAWI lub CAPI)*, MEN, Warszawa 2011.

dagogzy, którzy nie odczuwają już potrzeby zdobywania kolejnych tytułów zawodowych. W przypadku szkół zawodowych zdecydowaną większość kadry stanowią natomiast nauczyciele-emeryci niewyrażający zainteresowania podnoszeniem kompetencji<sup>47</sup> (por. rozdz. 2.1.). W Polsce nauczyciele mianowani stanowią ok. 44% a dyplomowani 31% kadry dydaktycznej szkół zawodowych<sup>48</sup>, co pozwala wnioskować, że ponad 70% pedagogów nie uczestniczy lub rzadko uczestniczy w doskonaleniu zawodowym. Podobne zjawisko obserwuje się w Portugalii oraz Włoszech, gdzie zainteresowanie podnoszeniem kompetencji także maleje wraz z wiekiem<sup>49</sup>. Jednocześnie jednak, w celu uniknięcia obniżania poziomu kształcenia, wewnętrzne regulacje prawne w Portugalii dają dyrektorom szkół prawo do wyciągania negatywnych konsekwencji wobec pedagogów, którzy rezygnują z uczestniczenia w szkoleniach i kursach<sup>50</sup>. Podobną praktykę stosuje się w Niemczech, gdzie państwo kładzie duży nacisk na kształcenie ustawiczne nauczycieli umożliwiając realizowanie innowacyjnych form programów doskonalenia w przedsiębiorstwach, uniwersytetach oraz wyspecjalizowanych instytucjach<sup>51</sup>. W wymienionych krajach obowiązek podnoszenia kompetencji nie ma związku ze stopniem awansu zawodowego, a nauczyciele realizują plan rozwoju pozwalający na osiągnięcie celów edukacyjnych wskazanych przez władze centralne lub lokalne oraz dyrektorów szkół<sup>52</sup>.

Jak zauważono wcześniej, w Polsce nauczyciele najczęściej doskonalą się w okresie dążenia do awansu zawodowego, który jest równoznaczny z podniesieniem zarobków. Starsi pedagodzy nie mają więc motywacji do inwestowania w samorozwój, ponieważ nie osiągają z tego tytułu korzyści finansowych. W przypadku szkolnictwa zawodowego i nauczycieli branżowych istnieje minimalne ryzyko utraty pracy, ponieważ istnieje deficyt specjalistów gotowych podjąć pracę w szkole. Okazuje się więc, że opracowane programy doskonalenia zawodowego dla nauczycieli nie są skuteczne ponieważ niewielu z nich w ogóle nie uczestniczy w realizacji.

W poszczególnych krajach Unii Europejskiej ustalony jest wymiar czasu obowiązkowo poświęcanego przez pedagogów na doskonalenie. Liczba ta sugeruje, że dla polskich pedagogów samodoskonalenie stanowi ważny element życia zawodowego, ale – jak wspomniano wyżej – im nauczyciel jest starszy tym mniej czasu poświęca na podnoszenie

---

<sup>47</sup> *Raport z diagnozy potrzeb...* op. cit.

<sup>48</sup> *Ibidem*.

<sup>49</sup> *TALIS. Nauczanie – wyniki badań 2008. Polska na tle międzynarodowym*, MEN-IBE, Warszawa 2009.

<sup>50</sup> *Zakres autonomii i odpowiedzialności nauczycieli w Europie*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2009.

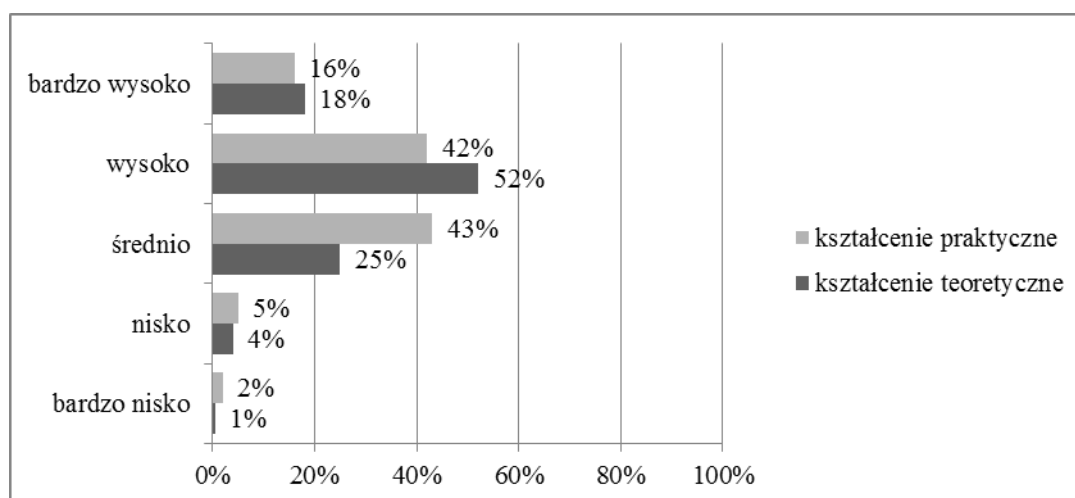
<sup>51</sup> A. Szczepańska, *Organizacja niemieckiego systemu oświaty – perspektywa zarządzania wiedzą*, [www.headmaster.pl/wp-content/uploads/niemiecka-oswiata\\_anna-szczepanska.pdf](http://www.headmaster.pl/wp-content/uploads/niemiecka-oswiata_anna-szczepanska.pdf) [data dostępu 28.02.2012].

<sup>52</sup> *Zakres autonomii i odpowiedzialność nauczycieli...* op. cit.

kompetencji. Liczba dni poświęconych na samorozwój jest dwukrotnie większa u najmłodszych pedagogów ukierunkowanych na awans zawodowy, niż u nauczycieli po 50. roku życia, którzy nadal stanowią znaczny odsetek kadry dydaktycznej polskich szkół. **W związku z powyższym, konieczne jest wprowadzenie obowiązku uczestniczenia w doskonaleniu zawodowym, niezależnie od stopnia awansu zawodowego. Optymalnym rozwiązaniem byłoby wprowadzenie zmian legislacyjnych wprowadzających system obowiązkowych szkoleń na wzór niemiecki.** Organem odpowiedzialnym za realizację zadania powinno być Ministerstwo Edukacji Narodowej, ale aktywny udział w zachęcaniu nauczycieli do podnoszenia kompetencji muszą brać także dyrektorzy szkół i placówek doskonalących oraz kurator oświaty w każdym z województw.

Nauczyciele szkół zawodowych nie mają świadomości, że oferowana przez nich jakość kształcenia jest bardzo niska<sup>53</sup>. Sami wysoko oceniają nauczanie praktyczne i teoretyczne, dlatego nie widzą potrzeby podnoszenia kompetencji poprzez aktualizowanie wiedzy i doskonalenie umiejętności. Dokładne wyniki badania, w którym nauczyciele dokonali oceny jakości kształcenia zawodowego, przedstawione są na wykresie 4.

**Wykres 4. Ocena jakości kształcenia zawodowego w opinii nauczycieli (w %)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Raport z diagnozy potrzeb w zakresie doskonalenia zawodowego nauczycieli województwie mazowieckim*

Realizowanie nowoczesnych form doskonalenia zawodowego zakładających szkolenie w przedsiębiorstwie pozwala nauczycielom przekonać się, w jakim stopniu wykładana przez nich wiedza przekłada się na potrzeby przedsiębiorstwa. Uświadomienie braków w zakresie wiedzy i umiejętności wymaganych w nowoczesnej firmie może zmotywować nauczycieli do regularnego uczestniczenia w doskonaleniu zawodowym. **Korzyści płynące z realizowania**

<sup>53</sup> *Raport z diagnozy potrzeb...* op. cit.



**stażu w przedsiębiorstwie wskazują na konieczność wprowadzenia obowiązku realizowania praktyk w przedsiębiorstwie branżowym przez nauczycieli kształcenia zawodowego.** Realizacja tego zalecenia będzie możliwa pod warunkiem włączenia się przedsiębiorstw w procesy edukacji zawodowej (por. rozdz. 3).

Zapoznanie się z realiami funkcjonowania zakładu pracy, firmy bądź instytucji publicznej nie jest możliwe podczas kilkugodzinnej wizyty, dlatego warto dążyć do określenia liczby dni bądź godzin, które nauczyciel przedmiotów zawodowych bądź instruktor praktycznej nauki zawodu będzie zobligowany przeznaczyć na realizację programu doskonalenia zawodowego przygotowanego na potrzeby jego branży. Należy przy tym zauważyć, że w tym czasie nauczyciel powinien być zwolniony z wszelkich obowiązków wynikających z pracy w szkole (por. rozdz. 2.4.). Wprowadzenie obowiązku uczestniczenia w obowiązku doskonalenia zawodowego oraz stworzenie warunków do pełnego zaangażowania umożliwi stopniowe podnoszenie jakości kształcenia zawodowego w Polsce. Wyższa jakość kształcenia pomoże młodzieży znaleźć pracę zgodną z kwalifikacjami, a to z kolei przełoży się na zwiększenie zainteresowania kontynuowaniem nauki w szkołach zawodowych.

Szanse na osiągnięcie optymalnych efektów doskonalenia zawodowego z wykorzystaniem nowoczesnych form programów doskonalenia będą większe, jeżeli nauczyciele będą odczuwali silną motywację do podnoszenia kompetencji. Badania dotyczące zaangażowania nauczycieli w procesy związane z doskonaleniem w Unii Europejskiej dowodzą, że system motywowania ma duży wpływ na potrzebę samorozwoju<sup>54</sup>. W przeciwieństwie do wielu krajów unijnych, polski system doskonalenia zawodowego nie przewiduje jednak atrakcyjnych form nagradzania najlepszych, co nie zachęca do kształcenia ustawicznego.

Ścieżka awansu zawodowego nauczyciela jest dokładnie opisana w Karcie Nauczyciela. Awans zawodowy wymaga uczestniczenia w określonej liczbie godzin doskonalenia, ale gwarantuje też wyższe zarobki. Funkcjonowanie ustawy w takim kształcie prowadzi do sytuacji w której jedyną motywacją do podnoszenia kwalifikacji jest zagwarantowanie sobie wyższych zarobków. Wadliwość tego rozwiązania została wykazana w momencie przytaczania danych statystycznych – nauczyciele o długim stażu pracy, którzy najbardziej potrzebują aktualizacji wiedzy, nie widzą korzyści płynących z inwestowania w samorozwój. Zaznaczono także, że o ile w przypadku nauczycieli szkół ogólnokształcących nie można mówić o deficycie kadry, o tyle dla szkół zawodowych niskie kompetencje nauczycieli stają się jedną przyczyną obniżania jakości kształcenia. Taki problem został zauważony w Unii Europejskiej, gdzie zaczęto wprowadzać systemy kontrolowania pracy nauczycieli na podstawie wyników

---

<sup>54</sup> *Zakres autonomii i odpowiedzialności nauczycieli...* op. cit.

osiąganych przez uczniów<sup>55</sup>. Chcąc zapewnić uczniom wysoką jakość kształcenia zawodowego na średnim poziomie, od 2000 roku dąży się do wzmocnienia mechanizmów rozliczania nauczycieli z wyników pracy<sup>56</sup>. Bez względu na to, czy w danym kraju doskonalenie zawodowe jest obowiązkowe dla każdego nauczyciela, dokonuje się regularnej oceny wyników pracy. W zależności od wyniku, nauczyciel może otrzymać gratyfikację finansową lub spotkać się z obniżeniem wynagrodzenia. Przykładem tak funkcjonującego systemu jest szkolnictwo belgijskie, gdzie każdy nauczyciel jest oceniany co trzy lata. Negatywna ocena oznacza zmniejszenie wynagrodzenia, a jeśli sytuacja się powtarza – pedagog może zostać zwolniony. Nieco inaczej jest w Wielkiej Brytanii, Portugalii oraz Irlandii – w tych krajach funkcjonuje system nagród, tj. pozytywna ocena pracy edukacyjnej nauczyciela jest równoznaczna z gratyfikacją finansową<sup>57</sup>. Stosowanie podobnych rozwiązań pozwala na utrzymanie wysokiego poziomu nauczania – nauczycielom zależy na rozwijaniu własnych kompetencji, ponieważ wyciągają z tego osobiste korzyści. W Polsce nauczyciele szkół zawodowych nie ponoszą żadnych konsekwencji z tytułu nieprzygotowania uczniów do zewnętrznych egzaminów zawodowych, w związku z czym nie odczuwają presji związanej z możliwością utraty części dochodów. Zwalnianie nauczycieli przedmiotów zawodowych i instruktorów praktycznej nauki zawodu jest właściwie niemożliwe ze względu na trudność w pozyskiwaniu kadry dydaktycznej dla szkół zawodowych. **Dobrym rozwiązaniem byłoby wprowadzenie systemu finansowego motywowania do realizowania programów doskonalenia zawodowego. Należy oceniać nauczycieli na podstawie wyników osiągniętych przez uczniów w zewnętrznych egzaminach zawodowych. Pedagodzy, których uczniowie odnoszą sukcesy powinni być nagrodzeni wyższą pensją. Obniżenie wynagrodzenia nauczycielom permanentnie ponoszącym porażki dydaktyczne wydaje się być natomiast jedynym sposobem przekonania ich do aktualizowania wiedzy.** Nie bez znaczenia jest, by kryterium oceny były wyniki egzaminów zewnętrznych – tylko te można uznać za w pełni obiektywne. Wprowadzenie systemu dodatkowych wynagrodzeń pozwoli na rozwiązanie problemu nieaktualizowania wiedzy i umiejętności przez nauczycieli, którzy nie dążą już do awansu zawodowego. **Zasady oceny nauczycieli muszą zostać sformułowane przez Ministerstwo Edukacji Narodowej, kontrole powinny natomiast przeprowadzać wojewódzcy kuratorzy oświaty. Finansowanie procedury związanej z systemem kontroli i oceny nauczycieli należy powierzyć organom centralnym. Wynagrodzenie nauczycieli, pochodzące z budżetu organów sa-**

---

<sup>55</sup> Ibidem.

<sup>56</sup> Ibidem.

<sup>57</sup> Ibidem.

morządowych powinno być natomiast ustalane indywidualnie na drodze konsultacji między samorządem, dyrektorem szkoły oraz organem oceniającym wyniki pracy dydaktycznej. Niezbędne jest również wprowadzenie reformy do systemu finansowania szkół z ramienia samorządów, co w przypadku szkół zawodowych pozwala na podkreślenie, iż ważną rolę w zakresie ich rozwoju powinny odgrywać lokalne przedsiębiorstwa branżowe. Wsparcie finansowe udzielone przez sektor prywatny umożliwiłoby poprawienie warunków kształcenia, co z pewnością miałooby przełożenie na jakość procesów edukacyjnych.

Niski odsetek nauczycieli decydujących się na kształcenie ustawiczne wskazuje na konieczność zreformowania systemu doskonalenia zawodowego w tej grupie. Podnoszenie kompetencji jest w zawodzie pedagoga niezbędne, a w przypadku kadry szkół zawodowych powinno być warunkiem dopuszczenia do pracy w szkole. Z tego powodu Ministerstwo Edukacji Narodowej, wojewódzkie kuratoria oświaty, samorzady oraz dyrektorzy muszą podejmować działania na rzecz zmian. Do podnoszenia kwalifikacji należy nakłonić przede wszystkim nauczycieli z najdłuższym stażem zawodowym, a w dłuższej perspektywie konieczne jest zarówno podnoszenie wysokości wynagrodzenia, jak i wprowadzenie obowiązku uczestniczenia w doskonaleniu pod rygorem obniżenia wynagrodzenia. Podobne rozwiązania z powodzeniem stosowane są w Unii Europejskiej, gdzie wyżej ocenia się jakość kształcenia zawodowego, ponieważ system kształcenia odpowiada na zapotrzebowania generowane przez rynek pracy<sup>58</sup>. Wdrażanie innowacyjnych form doskonalenia zawodowego będzie efektywne wyłącznie pod warunkiem stworzenia systemu zachęt i motywacji dla nauczycieli.

### **2.3. Dostosowanie form programów doskonalenia zawodowego do potrzeb nauczycieli szkół zawodowych kształcących na potrzeby branży ekonomii i administracji oraz marketingu i zarządzania**

Badanie dotyczące nauczania, uczenia się i zdobywania wiedzy (*Teaching and Learning International Survey*) przeprowadzone przez OECD wskazuje na wysoki poziom niezadowolonych nauczycieli z oferowanych im form doskonalenia zawodowego<sup>59</sup>. W skali europejskiej aż 41% badanych pedagogów stwierdziło, że w ofercie brakuje szkoleń uznawanych za potrzebne do rozwijania kompetencji i podnoszenia jakości kształcenia. W przypadku Polski

---

<sup>58</sup> *Efektywność kształcenia zawodowego. Kształcenie zawodowe a rynek pracy*, U. Jeruszka (red.), IPiSS, Warszawa 2000 r.

<sup>59</sup> *TALIS. Nauczanie – wyniki badań 2008...* op. cit.

odsetek ten wynosi 39%, co również jest wynikiem alarmującym<sup>60</sup>. Analiza ofert doskonalenia zawodowego skierowanego do nauczycieli przez placówki odpowiedzialne za doskonalenie nauczycieli pozwala z łatwością dostrzec, że brakuje przede wszystkim ofert dla kadry szkół zawodowych. Brakuje zatem propozycji ściśle związanych z przedmiotami zawodowymi niezbędnymi w toku kształcenia przyszłych specjalistów ds. ekonomii, administracji, marketingu czy zarządzania. W tych branżach ważne jest przede wszystkim stałe dążenie do zapoznawania uczniów z najnowszymi osiągnięciami technologicznymi, a to oznacza, że pedagodzy powinni cyklicznie aktualizować wiedzę i umiejętności.

Kursy kwalifikacyjne i kursy doskonalące oferowane nauczycielom, najczęściej skupiają się na zagadnieniach poświęconych pedagogice, psychologii i metodyce nauczania. Należy podkreślić, że mają one dużą wartość w kontekście efektywności pracy z uczniem, jednak dla kadry szkół zawodowych zdecydowanie ważniejsze jest doskonalenie *stricte* branżowych umiejętności praktycznych, ponieważ tych umiejętności od absolwentów oczekują pracodawcy poszukujący specjalistów posiadających konkretne kwalifikacje. Placówki doskonalenia nauczycieli nie są w stanie zaspokoić potrzeb kadry szkół zawodowych ze względu na wynikającą z tego konieczność organizowania specjalistycznych szkoleń dla wąskiej grupy słuchaczy. Przewaga zajęć ogólnych sprawia, że nauczyciele przedmiotów zawodowych oraz instruktorów praktycznej nauki zawodu surowo oceniają ofertę doskonalenia – uważają, że zajęcia nie są skorelowane z ich potrzebami i zainteresowaniami, a przez to są nudne i zbędne<sup>61</sup>.

Nauczyciele korzystają z dostępnych form doskonalenia zawodowego głównie ze względu na dążenie do awansu zawodowego. W związku z tym starają się wybierać te zajęcia, które wymagają stosunkowo niewielkiego zaangażowania. Największą popularnością cieszą się kursy i warsztaty oraz studia podyplomowe umożliwiające przekwalifikowanie w przyszłości<sup>62</sup>. Do form doskonalenia zawodowego pedagogów zaliczają także rozmowy i nieformalną wymianę opinii z innymi nauczycielami, stanowiące najczęściej praktykowane działanie. Szczegółowe dane dotyczące form doskonalenia zawodowego wybieranych przez nauczycieli w Polsce zostały przedstawione na wykresie 5.

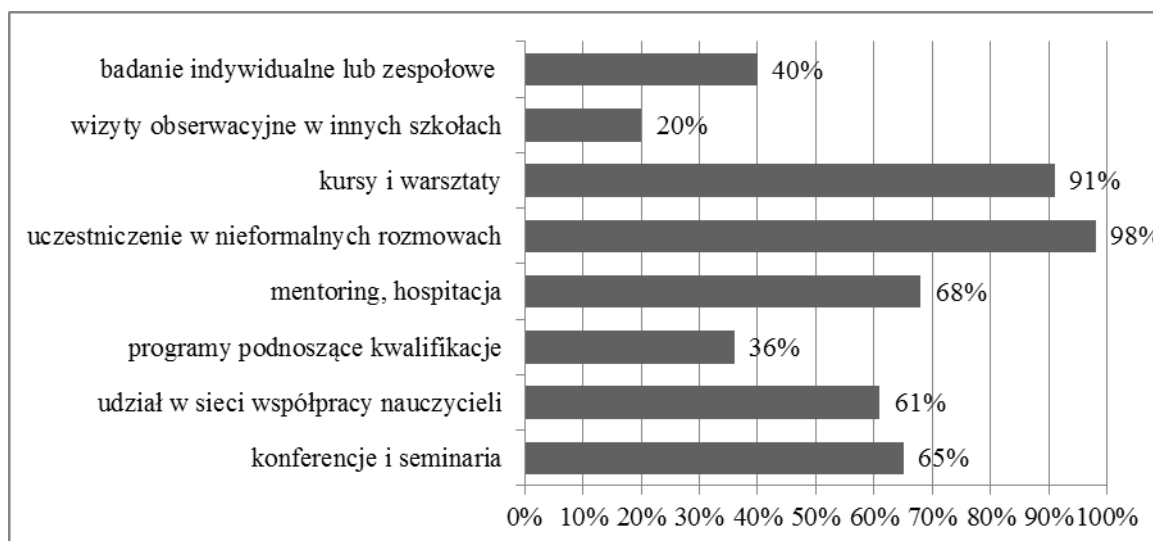
---

<sup>60</sup> Ibidem.

<sup>61</sup> A. Litawa, *Motywy uczestniczenia nauczycieli w kształceniu ustawicznym*, [www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/24/id/540](http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/24/id/540) [data dostępu: 29.02.2012].

<sup>62</sup> M. Ławrnowicz, P. Michoń, op. cit.

Wykres 5. Formy doskonalenia zawodowego wybierane przez nauczycieli w Polsce (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu *TALIS. Nauczanie – wyniki badań 2008*.

Według badania OECD jedynie 35% polskich nauczycieli uczestniczy w programach doskonalenia podnoszących kwalifikacje. Pozostali wybierają formy umożliwiające aktualizowanie wiedzy i umiejętności niedające dodatkowych uprawnień w zakresie wykonywanego zawodu. Nauczyciele szkół zawodowych uczestniczący w badaniu przeprowadzonym przez Mazowiecki Zespół ds. Systemowego Badania Potrzeb Doskonalenia Zawodowego Nauczycieli w zdecydowanej większości przyznali, że chcieliby korzystać z programów umożliwiających im rozwój umiejętności zawodowych. Wskazując najważniejsze ich zdaniem wiadomości i umiejętności przedmiotowe wymienili<sup>63</sup>:

- zdobycie najnowszej wiedzy z zakresu nauczanych przedmiotów;
- zapoznanie z nowoczesnymi technologiami;
- zastosowanie najnowszych programów komputerowych i technologii informatycznej;
- skuteczne metody nauczania w kształceniu zawodowym;
- przygotowanie uczniów do egzaminów zawodowych;
- kształcenie modułowe;
- tworzenie szczegółowych programów praktyk;
- komunikacja interpersonalna.

Szkolenia oferujące rozwój we wskazanych obszarach podjęłoby 75% badanych nauczycieli, ok. 19% nie jest zdecydowanych, a jedynie 5% pedagogów zdecydowanie nie za-

<sup>63</sup> *Raport z diagnozy potrzeb...* op. cit.

mierza doskonalić swoich kompetencji. Wyniki te jednoznacznie wskazują na konieczność wdrażania nowoczesnych form doskonalenia zawodowego nauczycieli szkół zawodowych. Oferta musi umożliwiać doskonalenie umiejętności praktycznych oraz aktualizowanie wiedzy teoretycznej. Raport z diagnozy potrzeb w zakresie doskonalenia zawodowego nauczycieli wskazuje, które formy i metody podnoszenia kompetencji uznawane są za najlepsze przez samych pedagogów<sup>64</sup>:

- praktyki w nowoczesnych przedsiębiorstwach i instytucjach;
- wizyty studyjne w nowoczesnych zakładach pracy (w Polsce i za granicą);
- organizowanie branżowych spotkań zawodowych;
- organizowanie szkoleń na stanowisku pracy;
- nawiązanie współpracy z przedsiębiorstwami i instytucjami publicznymi;
- organizowanie form doskonalenia umożliwiających nauczycielom różnych szkół wymianę doświadczeń;
- współpraca z innymi szkołami (w Polsce i za granicą).

Opinie pedagogów potwierdzają konieczność zastosowania się do zaleceń sformułowanych przez Radę Europy w sprawie doskonalenia zawodowego nauczycieli oraz kadry kierowniczej szkół<sup>65</sup>. Zgodnie z Konkluzjami RE należy dążyć, aby *programy doskonalenia zawodowego nauczycieli były odpowiednie, dostosowane do potrzeb, ściśle związane z praktyką i dobre jakościowo oraz aby nauczyciele i kadra kierownicza szkół byli zachęceni do uczestnictwa w szkoleniu i doskonaleniu zawodowym na zaawansowanym poziomie (...) oraz do korzystania z możliwości rozwijania wiedzy o innych sektorach zawodowych, a także by mogli z tych możliwości korzystać*<sup>66</sup>. Jednym ze sposobów realizacji powyższych wskazań jest wdrażanie innowacyjnych form programów doskonalenia zawodowego dla nauczycieli szkół kształcących kadry na potrzeby branży ekonomii i administracji oraz marketingu i zarządzania. **Należy poszerzyć ofertę doskonalenia zawodowego nauczycieli o te formy, które umożliwią aktualizowanie umiejętności praktycznych – obsługi komputera, tworzenia strategii marketingowych itp. Do form tych należą nowoczesne programy zakładające różnorodność metod i technik pracy i nawiązanie współpracy z przedsiębiorstwem branżowym. Placówki doskonalenia nauczycieli powinny w trybie ciągłym monitorować potrzeby nauczycieli (kontrola wyników uczniów, rozmowy z doradcami zawodowymi),**

---

<sup>64</sup> Ibidem.

<sup>65</sup> Konkluzje Rady z dnia 26 listopada 2009 r. w sprawie doskonalenia zawodowego nauczycieli i kadry kierowniczej szkół, Dziennik Urzędowy UE 12.12.2009.

<sup>66</sup> Konkluzje z Rady... op. cit.

**a w oparciu o wynikające z niego wnioski tworzyć ofertę kształcenia ustawicznego. Priorytetowym zdaniem dyrektorów placówek oraz organów odpowiedzialnych za ich prowadzenie jest umożliwienie nauczycielom korzystania z form programów doskonalenia zawodowego dostosowanych do potrzeb nauczycieli przedmiotów zawodowych i instruktorów praktycznej nauki zawodu. Konieczne jest zarówno opracowywanie programów wykorzystujących innowacyjne formy przekazywania wiedzy, jak i zachęcanie nauczycieli do uczestniczenia w ich realizacji.** Należy przy tym podkreślić, że doskonalenie zawodowe nauczycieli wpisuje się w proces podnoszenia jakości kształcenia w danej placówce poprzez dążenie do rozwiązywania jej wewnętrznych problemów<sup>67</sup>. Realizowanie programu rozwoju jest elementarną częścią wewnątrzszkolnego systemu doskonalenia (WDN) organizowanego w każdej placówce.

Wewnątrzszkolny system doskonalenia nauczycieli jest ukierunkowany na podnoszenie jakości procesów edukacyjnych. Oznacza to, że każdy pedagog powinien mieć możliwość wybierania takich form doskonalenia, które w największym stopniu pozwolą mu poprawiać efektywność działań dydaktycznych. Nauczyciele szkół zawodowych z jednej strony wymagają aktualizowania wiedzy dotyczącej technologii informatycznej, psychologii i pedagogiki oraz prawa oświatowego, z drugiej natomiast potrzebują szkoleń przybliżających im najnowsze osiągnięcia naukowe i techniczne związane z daną branżą<sup>68</sup>. Kształcenie ustawiczne nauczycieli szkół zawodowych musi być realizowane z wykorzystaniem interdyscyplinarnych form programów doskonalenia zawodowego. Konieczne jest bowiem podnoszenie kompetencji na płaszczyznach teoretycznej i praktycznej. Zaspokojenie tej potrzeby umożliwia wdrażanie i realizowanie programów doskonalenia wykorzystujących dualne formy pracy, tj. przyswajanie wiedzy teoretycznej oraz nabywanie umiejętności praktycznych.

Skuteczne kształcenie ustawiczne nauczycieli szkół zawodowych powinno być realizowane w formach pozaszkolnych, ponieważ jedynie w przedsiębiorstwie istnieje możliwość poznania rzeczywistych warunków pracy w danej branży. Ważne jest wykorzystanie nowoczesnych technologii oraz zaangażowanie najwyższej klasy specjalistów znających realia codziennej pracy na wybranych stanowiskach. Zawody związane z administracją, ekonomią, zarządzaniem i marketingiem wymagają od pracowników specjalistycznych umiejętności praktycznych, dlatego tak duże znaczenie w kształceniu uczniów ma praktyczna nauka zawodu oraz realizowanie programu praktyk ciągłych w przedsiębiorstwie lub instytucji publicz-

---

<sup>67</sup> I. Górka, *Wewnątrzszkolne doskonalenie nauczycieli jako koncepcja ukierunkowana na rozwój szkoły*, [www publikacje.edu.pl/publikacje.php?nr=1949](http://www publikacje.edu.pl/publikacje.php?nr=1949) [data dostępu: 29.02.2012].

<sup>68</sup> *Raport z diagnozy potrzeb...* op. cit.

nej. Programy doskonalenia zawodowego wykorzystujące podobną, dualną formę podnoszenia kompetencji były realizowane przez polskich i europejskich nauczycieli w ramach projektu Leonardo da Vinci. Dawał on możliwość uczestniczenia w cyklu zajęć teoretycznych prowadzonych przez trenerów posiadających doświadczenie w pracy z dorosłymi, a także przewidywał praktyki i staże w przedsiębiorstwach branżowych<sup>69</sup>. Nauczyciele uczestniczący w realizacji programów doskonalenia w ramach projektu Leonardo da Vinci mieli możliwość:

- uczestniczenia warsztatach realizowanych przez specjalistów branżowych;
- zapoznania się nowoczesnymi technologiami i metodami pracy;
- samodzielnego wykonania projektu.

Realizowanie programów zakładających obecność nauczycieli w przedsiębiorstwie daje możliwość kształtowania multidyscyplinarnych umiejętności. Z perspektywy potrzeb kadry dydaktycznej szkół zawodowych mają one większą wartość niż homogeniczne formy doskonalenia pozwalające na doskonalenie kompetencji prakseologicznych, dydaktycznych czy wychowawczo-społecznych. **Dyrektorzy szkół zawodowych powinni dążyć do tego, by każdy nauczyciel przedmiotu zawodowego oraz instruktor praktycznej nauki zawodu miał możliwość zrealizowania programu doskonalenia zawodowego z wykorzystaniem dualnej formy łączącej warsztat teoretyczny z możliwością aktualizowania umiejętności praktycznych bezpośrednio w zakładzie pracy albo instytucji publicznej.** Wdrażanie takich programów dla nauczycieli szkół kształcących kadry na potrzeby marketingu i zarządzania albo ekonomii i administracji jest łatwiejsze niż w przypadku innych branż, ponieważ specjalizujący się w wymienionych dziedzinach fachowcy są zatrudniani przez większość współcześnie funkcjonujących firm, jednostek samorządowych itp. Doświadczenia europejskie dowodzą skuteczności tych form doskonalenia, a opinie nauczycieli jednoznacznie wskazują, że poznanie zasad pracy w firmie, ułatwia nauczycielom skorelowanie procesów edukacyjnych z oczekiwaniami pracodawców.

## **2.4. Utrudnienia w dostępie do doskonalenia zawodowego**

Zrealizowanie programu doskonalenia zawodowego nauczycieli w rekomendowanej, dualnej formie składającej się z części zajęć teoretycznych oraz praktyk w przedsiębiorstwie branżowym jest czasochłonne i kosztowne. Oznacza to, że brak odpowiedniej oferty szkoleniowej nie jest jedyną przeszkodą w dostępie do podnoszenia kompetencji. Nauczyciele

---

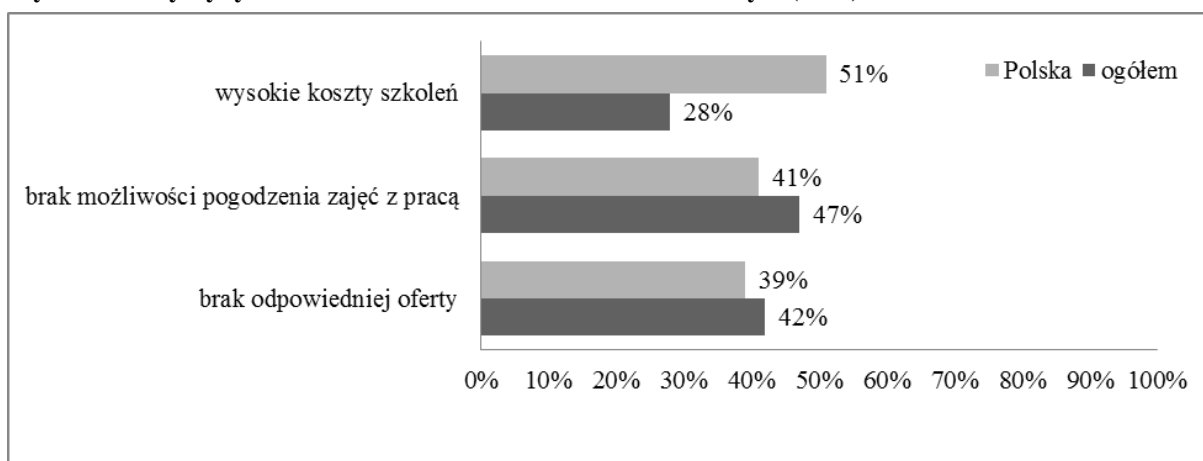
<sup>69</sup> [www.leonardo.org.pl](http://www.leonardo.org.pl) [data dostępu: 29.02.2012].



uczestniczący w Międzynarodowym Badaniu Nauczania i Uczenia się OECD wskazali następujące przyczyny nieuczestniczenia w rozwoju zawodowym (dokładne wyniki badania zaprezentowano na wykresie 6.)<sup>70</sup>:

- brak odpowiednich szkoleń w ofercie;
- brak możliwości pogodzenia rozkładu pracy z zajęciami w szkole, brak wsparcia ze strony pracodawcy;
- wysoki koszt szkoleń.

**Wykres 6. Przyczyny nieuczestniczenia w doskonaleniu zawodowym (w %)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu *TALIS. Nauczanie – wyniki badań 2008*

Szczegółowa analiza problemów pozwala na sformułowanie wniosków dotyczących sposobów poprawy sytuacji. Należy jednak podkreślić, że dopiero rozwiązanie wszystkich doprowadzi do zapewnienia nauczycielom swobodnego dostępu do kształcenia ustawicznego.

Funkcjonujący obecnie system doskonalenia sprawia, że nauczyciele przedmiotów zawodowych oraz instruktorzy praktycznej nauki zawodu nie mają możliwości podnoszenia kompetencji potrzebnym zakresie. Zdaniem europejskich nauczycieli propozycje doskonalenia nie są w pełni satysfakcjonujące (41% badanych przez OECD). W Polsce aż 39% dydaktyków chce brać udział w kształceniu ustawicznym, ale uważa, że nie ma dla nich odpowiednich szkoleń<sup>71</sup>. W ofercie brakuje przede wszystkim propozycji ściśle powiązanych z nauczaniem przedmiotami zawodowymi. Najczęściej proponowane są kursy kwalifikacyjne i doskonalące, które skupiają się na problematyce pedagogicznej, psychologicznej i metodycznej. Nauczyciele kształcący kadry dla branży ekonomii i administracji oraz marketingu i zarządzania powinni natomiast aktualizować i zdobywać wiedzę z zakresu informatyki, nowoczesnej reklamy czy tworzenia strategii

<sup>70</sup> *TALIS. Nauczanie – wyniki badań 2008...* op. cit.

<sup>71</sup> *Ibidem.*

marketingowych<sup>72</sup>. Poza tym w ofercie brakuje propozycji doskonalenia w formach pozaszkolnych. Nauczyciele kształcący kadry dla branży ekonomii, administracji, marketingu i zarządzania powinni aktualizować wiedzę w zakresie<sup>73</sup>:

- osiągnięć techniki i narzędzi wykorzystywanych na poszczególnych stanowiskach pracy;
- działania specjalistycznych aplikacji komputerowych;
- przygotowywania uczniów do egzaminów zawodowych wymagających specjalistycznych umiejętności praktycznych;
- wdrażania programów kształcenia modułowego.

Tak zarysowane potrzeby można zaspokajać wyłącznie poprzez włączenie do oferty doskonalenia zawodowego nowych form programów podnoszenia kompetencji. **Konieczne jest poszerzanie oferty kształcenia ustawicznego dla nauczycieli o programy skierowane do kadry dydaktycznej szkół zawodowych. Odpowiedzialność za przygotowywanie właściwych szkoleń powinna spoczywać na instytucjach doskonalenia nauczycieli współpracujących z przedsiębiorcami. W przyszłości doskonalenie nauczycieli szkół zawodowych ma zostać powierzone branżowym centrom kształcenia ustawicznego<sup>74</sup>, co pozwoli na przeniesienie części kosztów na sektor prywatny.**

Wysokie koszty szkoleń doskonalących zostały uznane za kolejną poważną barierę do dostępu do doskonalenia zawodowego przez 51% respondentów badania OECD<sup>75</sup>. Przyczyn takiej sytuacji należy upatrywać w niewłaściwie skonstruowanym systemie dofinansowywania rozwoju nauczycieli. W krajach Unii Europejskiej nie istnieje budżet, który byłby przeznaczony na finansowanie doskonalenia. W większości państw jest ono jednak pokrywane ze środków publicznych – w UE ok. 65% nauczycieli nie płaci za szkolenia zawodowe. W Polsce kadra pedagogiczna szkół może powoływać się na art. 70a Karty Nauczyciela i ubiegać się o wsparcie na trzech poziomach<sup>76</sup>:

- budżetu ministra edukacji;
- budżetu wojewody;
- budżetu organu prowadzącego szkołę.

---

<sup>72</sup> *Oczekiwania pracodawców od absolwentów szkół ekonomicznych*, Business Consulting Group, Warszawa 2011.

<sup>73</sup> *Raport z diagnozy potrzeb...* op. cit.

<sup>74</sup> A. Kwiatkiewicz, *Komentarz do projektowanych zmian w systemie kształcenia zawodowego i ustawicznego*, [www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/34/id/728](http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/34/id/728) [data dostępu: 01.03.2012].

<sup>75</sup> *TALIS. Nauczanie – wyniki badań 2008...* op. cit.

<sup>76</sup> Ustawa z dn. 26 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela, Dz.U. z 1983 r. Nr 3, poz. 19 z późn. zm.

W rzeczywistości wsparcie uzyskuje ok. 45% pedagogów chcących się rozwijać. Należy zauważyć, że oczekiwania kadry nauczycielskiej nie są wygórowane, ponieważ 45% nauczycieli uczestniczących w badaniu wyraża chęć częściowego opłacenia szkolenia z własnych środków. Jednocześnie jednak tylko 11% badanych zadeklarowało możliwość pokrycia całości kosztów<sup>77</sup>. Dane te wskazują na nierówność w dostępie do edukacji permanentnej, która z perspektywy nauczycieli przenosi się na niską jakość procesów dydaktycznych i wiedzę uczniów. Nauczyciele, którzy nie podnoszą kompetencji i nie aktualizują wiedzy nie mogą być określani mianem wysoko wykwalifikowanej kadry dydaktycznej, a brak takiej jest przeszkodą w dążeniu do budowania gospodarki opartej na wiedzy. **Zalecanym działaniem jest stworzenie systemu bezpłatnego doskonalenia zawodowego nauczycieli tak, aby w żaden sposób nie byli obciążeni kosztami wynikającymi z uczestnictwa w szkoleniach.** Zalecane wcześniej zobligowanie kadry dydaktycznej do podnoszenia kompetencji niezależnie od stopnia awansu zawodowego oznacza konieczność zwolnienia jej z opłat za związane z tym działania. **Potrzebne środki finansowe powinny być pozyskiwane przez dyrektorów placówek oraz organy prowadzące szkoły. Warto jednak zaznaczyć, że ich rola powinna polegać głównie na zgłaszaniu potrzeb szkoły oraz składaniu właściwych wniosków do organów odpowiedzialnych za dofinansowywanie szkół.** Badania przeprowadzone na potrzeby MEN do najważniejszych źródeł finansowania szkół zawodowych zaliczają subwencje oraz środki pochodzące z realizacji projektów unijnych. Wśród propozycji wymieniono także możliwość przekazywania przez firmy 1% podatku na rzecz szkół zawodowych<sup>78</sup>. Ostatnie rozwiązanie wydaje się szczególnie interesujące w kontekście rozwijania systemu współpracy między szkolnictwem a sektorem prywatnym, dlatego zostanie szerzej omówione w rozdz. 3.

Wśród utrudnień uniemożliwiających nauczycielom uczestniczenie w doskonaleniu zawodowym wymieniono także brak warunków do pogodzenia zajęć doskonalących z pracą w szkole. Nauczyciele uważają, że brakuje im wsparcia ze strony dyrekcji w postaci zapewnienia zastępstwa i zwolnienia z odpracowywania zaległości. Nie jest natomiast możliwa jednoczesna praca w szkole oraz realizowanie programu podnoszącego kompetencje. Jest to szczególnie wyraźne w przypadku dualnej formy doskonalenia, która ze względu na staż w przedsiębiorstwie wymaga znacznie większej ilości czasu niż same warsztaty teoretyczne. **Zalecanym rozwiązaniem jest realizowanie praktyk w przedsiębiorstwie w okresie wa-**

---

<sup>77</sup> TALIS. *Nauczanie – wyniki badań 2008...* op. cit.

<sup>78</sup> *Badanie systemu kształcenia zawodowego w Polsce. Raport z badania jakościowego wśród ekspertów*, MEN, Warszawa 2011.

**kacyjnym. Jeśli nie jest to możliwe, dyrektor szkoły powinien wyznaczyć zastępstwo dla nieobecnego nauczyciela. Ważne jest, aby nie obciążać nauczyciela do odrabiania zaległości formalnych (uzupełnianie dzienników itp.) w godzinach wykraczających poza pensum. Wynagrodzenie nauczyciela pełniącego zastępstwo jest naliczane zgodnie ze stawką osobistego zaszeregowania z uwzględnieniem dodatku za warunki pracy<sup>79</sup>. Wdrażanie tego rozwiązania powinno wpisywać się w plan Wewnętrzny Doskonalenia Nauczycieli (WDN). WDN nie musi odbywać się w szkole, ale musi prowadzić do poprawiania jakości kształcenia poprzez wspólną pracę grona pedagogicznego. Współpraca, zastępstwa oraz wymieniać się doświadczeniami prowadzą do wzbogacania wiedzy i podnoszenia kompetencji, a także pozwalają na stworzenie warunków do efektywnego doskonalenia<sup>80</sup>.**

Zapewnienie nauczycielom szkół zawodowych swobodnego dostępu do nowoczesnych programów doskonalenia zawodowego stanowi jeden z podstawowych warunków podniesienia jakości kształcenia zawodowego w Polsce. Wnioski płynące z analizy sytuacji w Polsce oraz pozostałych krajach Unii Europejskiej wskazują, że o ile bardzo ważne są zmiany organizacyjne oraz legislacyjne dotyczące zasad funkcjonowania szkół, o tyle przeobrażenia nie będą możliwe bez udziału przedsiębiorców. Rola zakładów pracy w doskonaleniu kadry dydaktycznej szkół zawodowych w Polsce wciąż wydaje się niedostrzeżona, natomiast doświadczenia europejskie dowodzą, że zbliżenie przedsiębiorstw i szkół sprzyja dążeniu do osiągnięcia wysokiej kultury pracy i produktywności<sup>81</sup>.

---

<sup>79</sup> Ustawa z dn. 26 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela, Dz.U. z 1983 r. Nr 3 poz.19 z późn. zm.

<sup>80</sup> A. Łapa, *Rola WDN w doskonaleniu warsztatu pracy nauczyciela i jakości pracy szkoły*, [www.szkolnictwo.pl/index.php?id=PV0221](http://www.szkolnictwo.pl/index.php?id=PV0221) [data dostępu: 02.03.2012].

<sup>81</sup> M. Kabaj, *System kształcenia zawodowego i kierunki jego doskonalenia w warunkach integracji i wzrostu konkurencyjności*, Związek Rzemiosła Polskiego, Warszawa 2010.

### 3. Rola przedsiębiorstw w doskonaleniu nauczycieli szkół zawodowych

Rozwój nowoczesnych technologii w znaczący sposób dynamizuje zmiany zachodzące na rynku pracy. Wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań technologicznych warunkuje powstawanie nowych zawodów oraz specjalności. Z tego powodu dużego znaczenia nabiera zdolność do ciągłego uczenia się – uczestniczenia w szkolnym i pozaszkolnym systemie edukacji realizowanym w formie seminariów, kursów oraz szkoleń<sup>82</sup>. Bierność w zakresie zdobywania nowych umiejętności bądź doskonalenia posiadanych prowadzi do wypadnięcia z rynku pracy i stanowi jedną z podstawowych przyczyn bezrobocia strukturalnego. Bezrobocie strukturalne to skutek niedopasowania podaży pracy i popytu na nią pod względem posiadanych kwalifikacji<sup>83</sup>. W kontekście dynamicznie postępującej globalizacji gospodarki można stwierdzić, że współczesne bezrobocie strukturalne wynika z niedostosowania kwalifikacji osób poszukujących pracy do nowoczesnej technologii. Jedną z zasadniczych przyczyn bezrobocia strukturalnego jest odstępianie od ścisłej współpracy między szkolnictwem zawodowym a funkcjonowaniem zakładów pracy.

Zasada powiązania świata nauki i pracy stanowiła podstawę dynamicznie rozwijającego się przemysłu na początku XX wieku. Rozwój przemysłu wymuszał takie przygotowywanie człowieka do pracy, aby możliwe było szybkie opanowanie czynności zawodowych. W związku z tym opracowana została metoda Henry'ego Forda – *Teaching with Industry* (TWI) – zakładająca, że to przedsiębiorca jest odpowiedzialny za przygotowanie pracownika posiadającego taką wiedzę i umiejętności, które zapewnią efektywne wykorzystywanie maszyn i urządzeń fabrycznych<sup>84</sup>. Metoda ta była stosowana w Polsce właściwie do końca lat 90. Przemiany ustrojowe i idące za tym przekształcenia gospodarki doprowadziły do likwidacji wielu zakładów pracy, a tym samym istniejących przy nich szkół zawodowych. Wydawało się wówczas, że w związku ze zmianami politycznymi i umożliwieniem Polsce uczestniczenia w kształtowaniu gospodarki europejskiej, ważniejsze od kształcenia zawodowego będzie promowanie szkolnictwa ogólnego oraz zachęcanie do kontynuowania nauki na studiach wyższych. Okazało się bowiem, że w związku z restrukturyzacją i unowocześnieniem systemów funkcjonowania zakładów produkcyjnych i usługowych zmniejszeniu uległo zapotrze-

---

<sup>82</sup> *Pedagogika pracy*, op. cit.

<sup>83</sup> [www.mojebezrobocie.pl/o\\_bezrobociu](http://www.mojebezrobocie.pl/o_bezrobociu) [data dostępu: 18.03.2012].

<sup>84</sup> *Pedagogika pracy*, op. cit.

bowanie na kwalifikacje zawodowe – dowodem miała być wysoka stopa bezrobocia wśród nisko wykwalifikowanych pracowników.

Dążenie do ograniczenia roli kształcenia zawodowego apogeum osiągnęło w roku 1999, kiedy przeprowadzona została reforma edukacji zbiegająca się w czasie z reformą administracyjną. Promowanie kształcenia ogólnego oraz wyższego (mającego zapewnić sukces ekonomiczny i życiowy) przy jednoczesnej zmianie zasady subwencjonowania szkół, doprowadziło do likwidacji wielu szkół zawodowych, które ze względu na brak wsparcia ze strony świata biznesu, nie były w stanie utrzymać się wyłącznie ze środków publicznych.

Obecnie jednym z priorytetów polityki edukacyjnej Unii Europejskiej jest kształcenie wykwalifikowanych pracowników gotowych do podjęcia pracy w rozwijających się przedsiębiorstwach. W Polsce, w przeciwieństwie do wielu krajów UE, rola szkolnictwa zawodowego jest marginalizowana, co prowadzi do bezrobocia strukturalnego. Obecnie można wyróżnić dwie grupy bezrobotnych. Są to absolwenci szkół zawodowych nieposiadający umiejętności oczekiwanych przez pracodawców – wynika to z niedostosowania oferty edukacyjnej do potrzeb rynku pracy oraz przestarzałej wiedzy nauczycieli nieświadomych, jakich kompetencji od pracowników się oczekuje. Do drugiej grupy zaliczają się ci, którzy wybrali ogólne szkoły ponadgimnazjalne i nie posiadają kwalifikacji zawodowych stanowiących największą wartość dla dynamicznie rozwijającej się gospodarki.

W celu poprawy sytuacji konieczne jest po pierwsze dostosowanie oferty kształcenia zawodowego do potrzeb rynku pracy, po drugie natomiast podniesienie jego jakości w celu zaspokojenia potrzeb przedsiębiorców. Zrealizowanie tak postawionych założeń jest jednak możliwe wyłącznie poprzez nawiązywanie ścisłej współpracy między szkolnictwem a sektorem prywatnym, ponieważ tylko zakłady pracy są w stanie wykształcić w uczniach oczekiwane umiejętności. Jednocześnie nie można bagatelizować roli, jaką zakład pracy odgrywa w kontekście pedeutologii nauczycieli przedmiotów zawodowych i instruktorów praktycznej nauki zawodu. Nauczyciele muszą wiedzieć, jakie informacje i umiejętności są kluczowe podczas pracy w przedsiębiorstwie. Informacje dotyczące oczekiwań wobec przyszłych pracowników powinni przekazywać im pracodawcy. Należy przy tym zauważyć, że nie chodzi wyłącznie o informowanie o zapotrzebowaniu na zawody, ale także o wymaganiach dotyczących konkretnych umiejętności i kompetencji pracownika. Oznacza to, że niezbędny jest stały kontakt między nauczycielami przedmiotów zawodowych/instruktorami praktycznej nauki zawodu a firmami branżowymi, które powinny angażować się w procesy kształcenia zawodowego. Przedsiębiorstwa muszą aktywnie wpływać na kształtowanie oferty kształcenia za-

wodowego w regionie, także dlatego, że posiadają narzędzia umożliwiające podnoszenie kompetencji nauczycieli oraz zapewniające podnoszenie jakości edukacji zawodowej.

### **3.1. Edukacyjna funkcja przedsiębiorstwa w zwalczaniu bezrobocia wśród absolwentów szkół zawodowych**

Tradycyjnie rozumiana funkcja dydaktyczna przedsiębiorstwa powinna być realizowana poprzez organizowanie kształcenia, doksztalcanie i doskonalenie w formach szkolnych i pozaszkolnych (dla uczniów szkół zawodowych oraz zatrudnionych pracowników)<sup>85</sup>. Jeszcze w latach 90. zadania te realizowane były przede wszystkim przez duże przedsiębiorstwa państwowe, a w niewielkim stopniu przez niewielkie zakłady produkcyjne i usługowe. Wprowadzenie zasad gospodarki rynkowej doprowadziło do sytuacji, w której prywatni przedsiębiorcy skupiają się na sferze produkcyjnej, uznając iż to pracownicy i absolwenci szkół muszą inwestować w swój rozwój, aby nie stracić pracy bądź zostać zatrudnionymi. której pracodawcy mają trudności ze znalezieniem dobrze wykwalifikowanych fachowców, ponieważ szkoły nie kształcą oczekiwanych umiejętności. Jednocześnie należy dodać, że doświadczeni pracownicy, którzy nie aktualizują wiedzy i umiejętności, nie są w stanie sprostać wymaganiom związanym z wykonywaniem pracy z użyciem nowoczesnych narzędzi, co z kolei hamuje rozwój firmy.

Podobne obserwacje zostały przeprowadzone w krajach Unii Europejskiej, gdzie w latach 90. szczególną uwagę zwrócono na wysoką stopę bezrobocia wśród osób młodych z przygotowaniem do pracy zawodowej<sup>86</sup>. W dążeniu do poprawy sytuacji opracowano dokument pt. *Biała Księga kształcenia i doskonalenia zawodowego. Nauczanie i uczenie się na drodze do uczącego się społeczeństwa*, w którym wskazano trzy czynniki dynamicznych przemian<sup>87</sup>:

- rozwój społeczeństwa informacyjnego;
- rozwój cywilizacji naukowej i technicznej;
- globalizację gospodarki.

Wskazane zmiany wymuszają dostosowanie edukacji do potrzeb gospodarki, co zdaniem ekspertów europejskich jest możliwe m.in. poprzez<sup>88</sup>:

---

<sup>85</sup> Ibidem.

<sup>86</sup> R. Nowakowska-Siuta, op. cit.

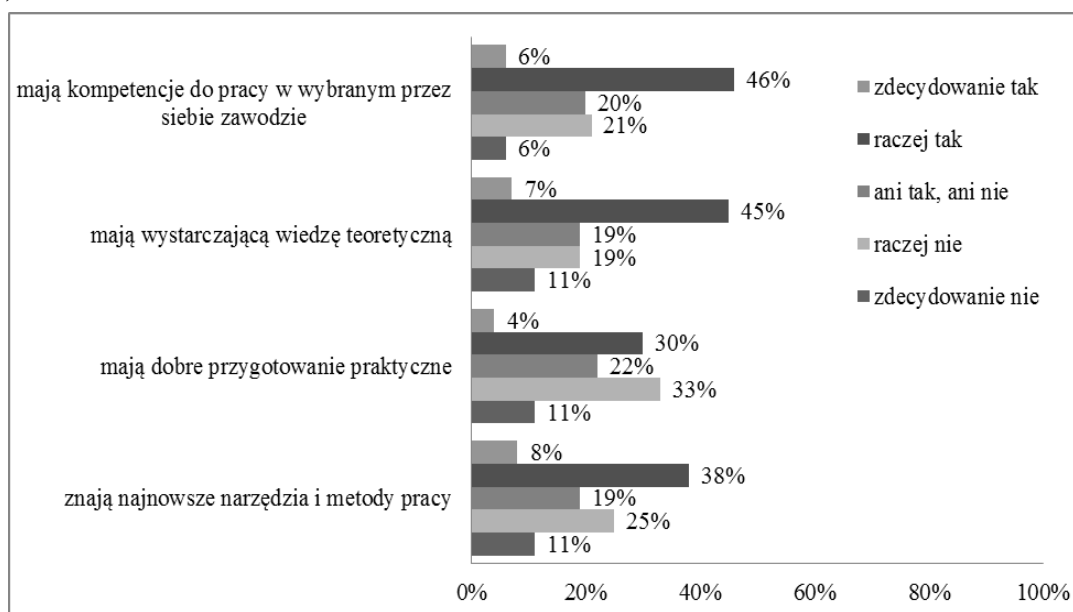
<sup>87</sup> Ibidem.

<sup>88</sup> Ibidem.

- organizowanie kształcenia i doskonalenia zawodowego w ramach współpracy między pracodawcami, pracownikami i rządami poszczególnych krajów;
- zachęcanie pracodawców do współfinansowania szkoleń zawodowych, np. poprzez ulgi podatkowe;
- regularne informowanie odpowiednich instytucji o zapotrzebowaniu na określone kwalifikacje i zawody.

Zgodnie z powyższym należy uznać, że zaangażowanie przedsiębiorstw jest niezbędne w dążeniu do zapewnienia gospodarce wykwalifikowanych pracowników. Przedsiębiorcy powinni być wspierani przez organy władzy centralnej i samorządowej, jednak nie jest możliwe zastąpienie bądź wykluczenie udziału pracodawców, ponieważ tylko zakład pracy daje możliwość wykształcenia w pracowniku pożądanych umiejętności. Włącznie przedsiębiorstw w procesy edukacji zawodowej może przyczynić się do zmniejszenia stopy bezrobocia, ponieważ same mogą kształcić młodzież zgodnie z adresowanymi do nich oczekiwaniami. Przeprowadzone na potrzeby Ministerstwa Edukacji Narodowej badanie wśród przedsiębiorców pozwoliło zauważyć, że zadowolenie z umiejętności absolwentów szkół zawodowych jest umiarkowane<sup>89</sup>. Opinie o absolwentach zostały przedstawione na wykresie 7.

**Wykres 7. Odpowiedzi przedsiębiorców na pytanie *Czy Pana/Pani zdaniem absolwenci szkół zawodowych...* (w %)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Badanie funkcjonowania systemu kształcenia zawodowego w Polsce. Raport z badania przeprowadzonego wśród przedsiębiorców metodą wywiadów telefonicznych CATI*

<sup>89</sup> *Badanie funkcjonowania systemu kształcenia zawodowego w Polsce. Raport z badania przeprowadzonego wśród przedsiębiorców metodą wywiadów telefonicznych...*, op. cit.



Fachowcy posiadający wykształcenie zawodowe są pożądaną grupą pracowników – niemalże 70% badanych przyznaje, że szukając pracowników rozważałoby zatrudnienie absolwentów szkół zawodowych. Jednocześnie jednak aż trzy czwarte respondentów ma poważne problemy ze znalezieniem absolwenta szkoły zawodowej posiadającego wysokie kwalifikacje i gotowego do rozpoczęcia pracy w przedsiębiorstwie bez dodatkowego przeszkolenia w zakładzie<sup>90</sup>. Wdrożenie zaleceń Unii Europejskiej jest konieczne, ponieważ wysoka stopa bezrobocia wśród młodzieży kończącej szkoły zawodowe, przy jednoczesnym deficycie wykwalifikowanych pracowników, przyczynia się do hamowania rozwoju gospodarki. Uwzględnienie zaleceń Komisji Europejskiej pozwala na stosunkowo szybką poprawę sytuacji, czego dowodem są doświadczenia wielkopolskiego rynku pracy.

W Wielkopolsce od 2001 roku dąży się do zharmonizowania kierunków kształcenia z zapotrzebowaniem na pracowników wybranych zawodów. Dynamika zmian zachodzących na rynku pracy sprawia, że niezbędne jest stałe współdziałanie podmiotów mogących wpływać na ofertę kształcenia zawodowego. W stolicy Wielkopolski kluczową rolę odgrywa Wojewódzki Urząd Pracy na bieżąco dostarczający instytucjom odpowiedzialnym za kształcenie niezbędnych danych statystycznych i analiz rynku pracy. Systematyczne śledzenie losów absolwentów umożliwia przygotowywanie raportów zawierających ocenę sytuacji absolwentów szkół w województwie. Raporty zawierają szczegółowe dane dotyczące zapotrzebowania na poszczególne zawody, dzięki czemu są doskonałym źródłem wiedzy o kierunkach zmian niezbędnych w szkolnictwie zawodowym.

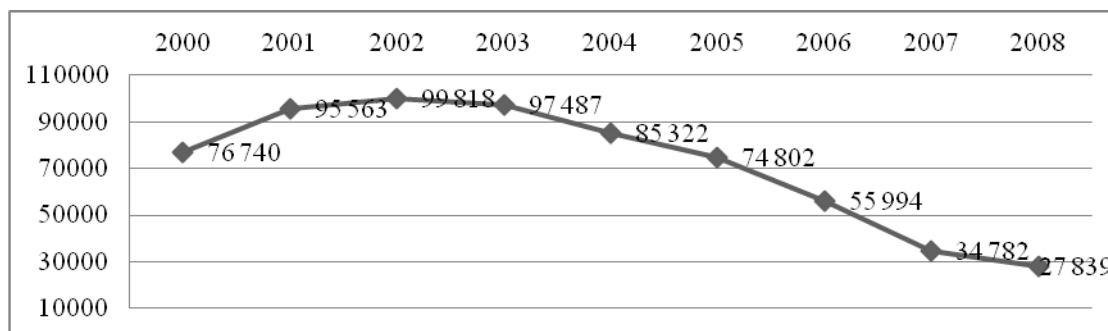
Wielkopolski rynek pracy charakteryzuje się stałym wzrostem wskaźnika zatrudnienia od 2004 roku. W okresie 2004 – 2009 stopa bezrobocia rejestrowanego w województwie spadła o 9,5%<sup>91</sup>. Warto przy tym zauważyć, że od roku 2002 obserwowany jest stały spadek stopy bezrobocia wśród absolwentów wielkopolskich szkół zawodowych, co zostało przedstawione na wykresie 8.

---

<sup>90</sup> Ibidem.

<sup>91</sup> *Bezrobocie absolwentów wybranych zasadniczych szkół zawodowych w województwie wielkopolskim uwarunkowania i możliwości poprawy sytuacji*, Wojewódzki Urząd Pracy w Poznaniu, Poznań 2011.

**Wykres 8. Liczba bezrobotnych absolwentów szkół zawodowych w województwie wielkopolskim w latach 2000-2008**



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Ocena sytuacji na wielkopolskim rynku pracy i realizacji zadań w zakresie polityki rynku pracy w 2010 roku*<sup>92</sup>

Systematyczne rejestrowanie zmian zachodzących na rynku pracy przy jednoczesnym prowadzeniu monitoringu zawodów deficytowych i nadwyżkowych umożliwia wskazywanie kierunków zmian, które dają szansę na dalsze obniżanie stopy bezrobocia wśród młodzieży kończącej szkoły zawodowe. Badania wskazują przede wszystkim na niedostosowanie oferty edukacyjnej do wymagań lokalnego rynku pracy. Najwięcej wielkopolskich szkół kształci w zawodach: stolarza, mechanika, kucharza małej gastronomii, fryzjera, malarza, elektromechanika, blacharza samochodowego<sup>93</sup>. Tymczasem najczęściej ofert pracy pojawia się w zawodach związanych z branżą ekonomii i administracji, tj.: technik administracyjny, technik biurowy, agent ubezpieczeniowy, doradca finansowy i inwestycyjny<sup>94</sup>. Rozbieżność ta oznacza konieczność wprowadzenia zmian do oferty edukacji zawodowej. Te z kolei nie będą możliwe, jeżeli kadra dydaktyczna szkół nie nabierze nowych kwalifikacji, a szkoły nie zostaną wyposażone w nowoczesną bazę technodydaktyczną.

Powyższe obserwacje skłaniają do wyciągnięcia wniosku o konieczności zintensyfikowania działań edukacyjnych prowadzonych przez zakłady pracy. **Nauczyciele szkół zawodowych muszą aktualizować wiedzę, by uzyskać zdolność kształcenia u uczniów oczekiwanych kompetencji. Będzie to możliwe, jeżeli oferta doskonalenia nauczycieli zostanie stworzona na podstawie prowadzonego monitoringu zawodów deficytowych i nadwyżkowych oraz konsultacji z pracodawcami. Propozycje szkoleń dla dydaktyków muszą zmieniać się w zależności od aktualnych potrzeb lokalnych przedsiębiorstw. Wówczas szkoły otworzą się na potrzeby gospodarki poprzez tworzenie nowych – pożądanых – kierunków. Pracodawcy w ramach realizowania funkcji dydaktycznej powinni organi-**

<sup>92</sup> *Ocena sytuacji na wielkopolskim rynku pracy i realizacji zadań w zakresie polityki rynku pracy w 2010 roku*, [www.pupczarnkow.pl/plik,1057,ocena-sytuacji-na-wielkopolskim-ryнку-pracy-w-2010-roku.pdf](http://www.pupczarnkow.pl/plik,1057,ocena-sytuacji-na-wielkopolskim-ryнку-pracy-w-2010-roku.pdf) [data dostępu: 05.03.2012].

<sup>93</sup> *Bezrobocie absolwentów wybranych zasadniczych szkół zawodowych ...*, op. cit.

<sup>94</sup> *Ocena sytuacji na wielkopolskim rynku pracy i realizacji zadań...* op. cit.

**zować kursy doskonalenia zawodowego w przedsiębiorstwie, w których uczestniczyć będzie kadra dydaktyczna szkół zawodowych. Ponadto konieczne wydaje się realizowanie szkoleń i pokazów bezpośrednio w szkołach, podczas których rolę prezen-terów pełni-li będą specjaliści branżowi. Powyższe działania wymagają zatem zaangażowania przed-siębiorców w proces kształcenia. W związku z tym konieczne jest prowadzenie skiero-wanych do nich akcji promocyjnych i informacyjnych. Celem akcji powinno być prze-konanie przedsiębiorców, że wspieranie finansowe szkół, umożliwianie nauczycielom odbywania praktyk w firmach oraz delegowanie pracowników do prowadzenia lekcji pokazowych itp. w szkołach jest rodzajem inwestowania w przyszłe kadry pracowników. Kampanie powinny wykorzystywać dostępne kanały komunikacji. Szkoły i placówki doskonalenia nauczycieli powinny prowadzić portale internetowe, redagować biuletyny oraz organizować konferencje informujące o korzyściach czerpanych przez pracodaw-ców ze współpracy ze szkołami. Konieczne jest informowanie o dobrych praktykach po-dejmowanych w Polsce i za granicą – również z wykorzystaniem opisanych form komu-nikowania..**

Możliwość zatrudnienia samodzielnie wykształconych fachowców umożliwi rozwój firmy, wkraczanie na rynek europejski i podwyższanie konkurencyjności. Wprowadzenie tego rozwiązania pozwoliłoby na częściowe rozwiązanie problemów spotykanych na etapie wdrażania innowacyjnych programów doskonalenia zawodowego nauczycieli. Wyraźnie widać także, że jest ono optymalnym sposobem skorelowania potrzeb rynku pracy i oferty szkolnic-twa zawodowego. Zawiązywanie współpracy między szkołami, urzędami pracy i przedsię-biorcami pozwoli na realizowanie najskuteczniejszych programów doskonalenia, tj. uwzględ-niających potrzebę korzystania ze sprzętu i zaplecza technicznego zakładu pracy. Im skutecz-niejsze będzie doskonalenie zawodowe, tym mniejsza stopa bezrobocia wśród absolwentów szkół zawodowych oraz podniesienie satysfakcji pracodawców. Wydaje się to być drogą do rozwiązania jednego z największych współczesnych problemów gospodarczych Polski, czyli bezrobocia o charakterze strukturalnym. W związku z tym należy sądzić, że rekomendowane akcje informacyjno-promocyjne mają szanse zaowocować nawiązaniem długotrwałej współ-pracy między sektorem szkolnictwa zawodowego a partnerami biznesowymi.

### 3.2. Formy programów doskonalenia nauczycieli wspierające wdrażanie dualnego systemu kształcenia zawodowego

Obecnie w szkolnictwie zawodowym wyróżnia się dwa podstawowe systemy kształcenia – system szkolny oraz system dualny, ponadto w niektórych krajach funkcjonuje również system mieszany<sup>95</sup>. W systemie szkolnym zasadnicza część kształcenia odbywa się w szkole (w pracowniach warsztatowych i laboratoriach) oraz międzyszkolnych centrach kształcenia praktycznego. W kształceniu dualnym uczniowie w szkole zdobywają jedynie wiedzę teoretyczną, zaś umiejętności związanych z wykonywanym zawodem nabywają w firmie pod kierownictwem instruktorów i mistrzów. Wprowadzenie rozwiązania pośredniego oznacza natomiast, że stosowane są oba systemy edukacji i nie występuje wyraźna przewaga któregoś z nich<sup>96</sup>.

Komisja Europejska zaleca stosowanie w kształceniu zawodowym systemu dualnego, ponieważ zapewnia on wysoką produktywność procesów edukacyjnych. Dowodzą tego doświadczenia krajów takich jak Niemcy, Austria, Dania czy Szwajcaria, gdzie ściśle powiązanie praktycznej nauki zawodu z kształceniem ogólnym ułatwia młodym ludziom przejście ze świata nauki do świata zatrudnienia<sup>97</sup>. W Polsce obecnie dąży się do wprowadzenia systemu mieszanego, który traktować należy jako przejściowy przed całkowitym oddzieleniem nauki teoretycznej w szkole od praktycznej w zakładzie pracy. Zdaniem Danuty Wiśniewskiej, Polska na obecnym etapie rozwoju szkolnictwa zawodowego powinna dążyć do naśladowania szkolnictwa fińskiego<sup>98</sup>. W Finlandii funkcjonuje system mieszany, w którym istnieje równowaga między edukacją w szkolnych warsztatach a zdobywaniem doświadczenia bezpośrednio w zakładach pracy. Dziś system ten spotyka się z krytyką ze względu na występowanie rozbieżności między metodyką prowadzenia zajęć w szkole a sytuacją w rzeczywistej pracy. Niekiedy można więc zetknąć się z zaleceniem, by fińską edukację zawodową bardziej zorientować na pracę i życie zawodowe przyszłego absolwenta, a mniejszą uwagę skupiać na dydaktyce w formach szkolnych<sup>99</sup>. Oznacza to, że modyfikowanie zasad kształcenia zawodowego wkracza w kolejną fazę rozwoju. Fiński system edukacji zawodowej zmierza w kierunku wdrożenia kształcenia dualnego, które jest możliwe pod warunkiem wcześniejszej inkuba-

---

<sup>95</sup> M. Kabaj, *System kształcenia zawodowego i kierunki jego doskonalenia...* op. cit.

<sup>96</sup> Ibidem.

<sup>97</sup> Ibidem.

<sup>98</sup> D. Wiśniewska, *Fińskie wzorce szkolnictwa zawodowego w Wielkopolsce*, „Uczyć lepiej” nr 2, 2011.

<sup>99</sup> H. Simi, *Szkolnictwo zawodowe w Finlandii – raport*, [ca.awt.put.poznan.pl/g2/2011\\_10/3e2671a42a62ebcfa35917431f87c2bd.pdf](http://ca.awt.put.poznan.pl/g2/2011_10/3e2671a42a62ebcfa35917431f87c2bd.pdf) [data dostępu: 05.03.2012].

cji w modelu mieszanym. Etapowe przekształcanie systemu edukacji sprawia, że zarówno szkoły jak i partnerzy biznesowi zyskują czas na wypracowanie zasad efektywnej współpracy, owocującej obustronnymi korzyściami. Konieczne jest umożliwienie nauczycielom zapoznania się z nauką zawodu w przedsiębiorstwie oraz przygotowanie specjalistów branżowych do działań o charakterze dydaktycznym. Dopiero, kiedy nauczyciele i pracownicy etatowi zdobędą potrzebne kompetencje do uczenia w zakładzie pracy, możliwe będzie całkowite wprowadzenie praktycznej nauki zawodu z warsztatu/laboratorium szkolnego do przedsiębiorstwa, co jest charakterystyczne dla systemu dualnego.

Analizując mocne strony fińskiego szkolnictwa zawodowego, Wiśniewska zaznaczyła, że niezbędnym warunkiem dla osiągnięcia porównywalnej jego jakości w Polsce, jest położenie nacisku na kształtowanie kompetencji kadry dydaktycznej w oparciu o współpracę nauczycieli z pracodawcami. W Finlandii nauczyciele mają możliwość szkolenia się bezpośrednio w zakładach pracy oraz obowiązek opracowywania autorskich programów nauczania odpowiadających zapotrzebowaniu lokalnego rynku pracy. Oznacza to, że w kraju, gdzie wdraża się dualny system kształcenia zawodowego, dba się również o zapewnienie nauczycielom warunków do zdobywania i doskonalenia umiejętności w podobnych formach. Przedsiębiorcy mają świadomość, że umożliwiając nauczycielom zdobywanie kompetencji, przykładają się do podnoszenia jakości kształcenia.

Polscy przedsiębiorcy nie czują tak silnej odpowiedzialności za losy uczniów szkół zawodowych – są przekonani, że winę za nieprzygotowanie młodzieży do pracy ponoszą nauczyciele nieznający realiów pracy w firmie czy instytucji. Potwierdza to potrzebę wdrażania i realizacji form programów doskonalenia zakładających zarówno szkolenie teoretyczne jak i staż lub praktyki w przedsiębiorstwie. Bez tego nie będzie możliwe wprowadzenie do kształcenia zawodowego systemu dualnego, zalecanego przez Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny. *Kształcenie dualne i praktyki zawodowe powinny być wprowadzane do systemu edukacji w coraz większym stopniu – także w przypadku odpowiedniego szkolnictwa wyższego i kształcenia zawodowego. Synergie między zajęciami praktycznymi i szkoleniem w miejscu pracy oraz kształceniem teoretycznym wzmacniają zdolność młodzieży do zatrudnienia, ułatwiają wejście na rynek pracy i stanowią bodziec do rozwoju kształcenia*<sup>100</sup>. Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny rekomenduje przyznawanie subwencji z Europejskiego Funduszu Społecznego krajom, które chcą wprowadzić system dualny. Oznacza to, że jest możliwe pozyskanie środków potrzebnych na pokrycie kosztów początkowych – również

---

<sup>100</sup> Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie zatrudnienia młodych, umiejętności technicznych i mobilności z dn. 18 stycznia 2012 (2012/C 68/02).

tych, które są związane z przygotowaniem nauczycieli szkół zawodowych do pracy w nowych warunkach<sup>101</sup>.

Dualny system kształcenia służy za punkt wyjścia do odnajdywania się młodzieży na rynku pracy oraz gwarancji, że przedsiębiorstwa będą miały do dyspozycji kandydatów o oczekiwanych kwalifikacjach. Jego wprowadzenie nie będzie jednak możliwe dopóty, dopóki nauczyciele nie poznają zasad funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw i nie będą w stanie przygotować uczniów pracy w przedsiębiorstwie w takim stopniu, by pracodawca nie ponosił dodatkowych kosztów wynikających z doszkalania. Pracodawcy mają pełną świadomość, że przygotowanie uczniów jest wynikiową wiedzą i umiejętnością nauczycieli. Wyniki badania przeprowadzonego przez Małopolskie Obserwatorium Rynku Pracy i Edukacji dowiodły, że zadowolenie pracodawców z praktycznej nauki zawodu prowadzonej w szkołach jest umiarkowane. Słabe przygotowanie młodzieży do realizowania zadań wymusza na pracodawcy organizowanie dodatkowych szkoleń, co generuje koszty przewyższające zyski z pracy wykonywanej przez praktykantów i absolwentów<sup>102</sup>.

Badani przedsiębiorcy wskazali trzy rozwiązania, których wdrożenie mogłoby pozytywnie wpłynąć na podnoszenie jakości szkolnictwa zawodowego<sup>103</sup>:

- oddelegowywanie doświadczonych pracowników do szkół w roli edukatorów przekazujących aktualną wiedzę o pracy w branży;
- wypracowanie zmian, które zostaną wprowadzone do programów kształcenia zawodowego;
- doskonalenie nauczycieli bezpośrednio w zakładach pracy i instytucjach publicznych.

Realizowaniu pierwszego z zaleceń sprzyja obecnie Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej w sprawie szczegółowych kwalifikacji wymaganych od nauczycieli oraz określenia wypadków, w których można zatrudniać nauczycieli niemających wyższego wykształcenia lub ukończonego zakładu kształcenia nauczycieli<sup>104</sup>. Rozporządzenie nie rozwiązuje problemów związanych ze starzeniem się oraz deficytem nauczycieli szkół zawodowych, ale częściowo niweluje skutki braku wykwalifikowanej kadry dydaktycznej. Dyrektorzy szkół powinni zwracać się do lokalnych przedsiębiorstw i informować o potrzebie zatrudnienia na-

---

<sup>101</sup> Ibidem.

<sup>102</sup> *Nauka zawodu. Szkoła czy pracodawca?...* op. cit.

<sup>103</sup> Ibidem.

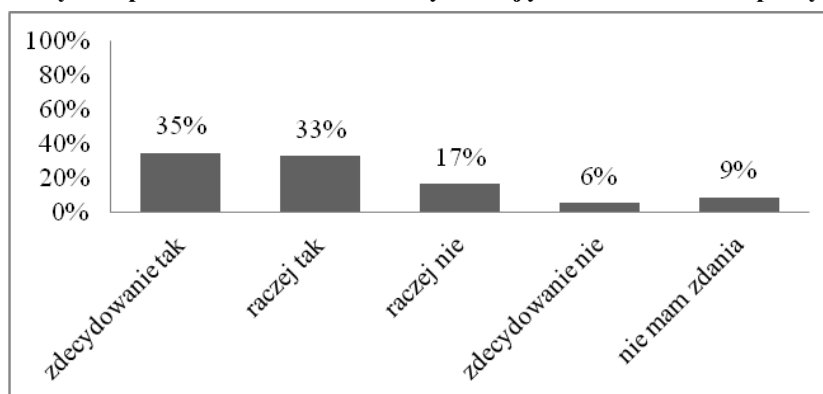
<sup>104</sup> Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej w sprawie szczegółowych kwalifikacji wymaganych od nauczycieli oraz określenia wypadków, w których można zatrudniać nauczycieli niemających wyższego wykształcenia lub ukończonego zakładu kształcenia nauczycieli (Dz.U. z dnia 27 marca 2009 r.).

uczyciela bądź instruktora. Wskazane jest, aby pracodawcy delegowali wybranych specjalistów do pracy z uczniami. Specjalistom branżowym należy zapewnić możliwość zdobycia kwalifikacji dydaktyczno-pedagogicznych, których koszt powinna pokryć szkoła wnioskująca o środki do organów prowadzących szkołę.

Wprowadzenie w życie pozostałych rozwiązań wymaga wdrażania programów doskonalenia nauczycieli wykorzystujących heterogeniczną formę wzorowaną na systemie kształcenia dualnego. W opinii przedsiębiorców doskonalenie zawodowe nauczycieli jest warunkiem bez którego nie jest możliwe wdrażanie kolejnych zmian do systemu funkcjonowania szkolnictwa zawodowego w Polsce. Kadra pedagogiczna szkół zawodowych musi znać środowisko pracy w branży ekonomicznej, administracyjnej, marketingowej czy związanej z zarządzaniem, aby była w stanie właściwie przygotować uczniów do podjęcia pracy zawodowej. W opinii ok. 68% badanych przedsiębiorców szybkie i skuteczne podnoszenie kompetencji nauczycieli jest możliwe podczas kilkudziesięciogodzinnych praktyk w zakładzie pracy<sup>105</sup>.

Przedsiębiorcy uczestniczący w badaniu Małopolskiego Obserwatorium Rynku Pracy i Edukacji odpowiadając na pytanie *Czy nauczyciele powinni doskonalić wiedzę i umiejętności w zakładach pracy?* w znaczącej większości odpowiedzieli twierdząco, co zostało przedstawione na wykresie 9.

**Wykres 9. Czy nauczyciele powinni doskonalić wiedzę i umiejętności w zakładach pracy? (w %)**

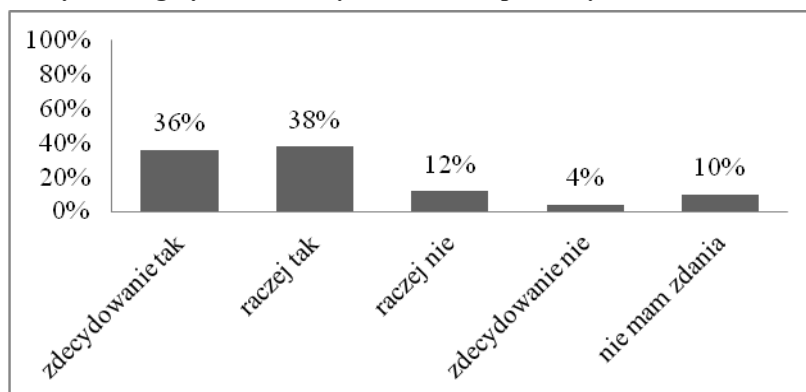


Źródło: opracowanie własne na podstawie *Nauka zawodu. Szkoła czy pracodawca?*

Większość badanych przedsiębiorców zgodziłaby się na przyjęcie nauczycieli na praktyki do prowadzonych przez siebie zakładów pracy. Dane przedstawione na wykresie 10. wskazują, że tylko 4% pracodawców nie wyraziłoby zgody na kilkudziesięciogodzinną obecność nauczycieli w firmie.

<sup>105</sup> *Nauka zawodu. Szkoła czy pracodawca?...* op. cit.

Wykres 10. Czy nauczyciel mógłby kształcić się w Pana/Pani przedsiębiorstwie? (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Nauka zawodu. Szkoła czy pracodawca?*

Gotowość do przyjęcia nauczycieli na praktyki ciągłe w przedsiębiorstwie potwierdzają także wyniki badań przeprowadzonych na potrzeby MEN. Pracodawcy zadeklarowali chęć współpracy ze szkołami i dydaktykami, ponieważ zdają sobie sprawę z wynikających z tego korzyści<sup>106</sup>. Doskonalenie nauczycieli z wykorzystaniem dualnych form programów przyczyni się do poprawy jakości kształcenia, a tym samym podniesienia kompetencji absolwentów szkół zawodowych. W krajach, gdzie szkolnictwo zawodowe funkcjonuje w oparciu o system dualny (Niemcy, Czechy, Austria, Holandia) notowany jest stały wzrost zadowolenia przedsiębiorców z wyników pracy absolwentów szkół<sup>107</sup>. Podobnie jak w przypadku Finlandii, plany nauczania w systemie dualnym są opracowywane na podstawie aktualnych informacji o stanie regionalnego i lokalnego rynku pracy. Możliwość ingerowania w programy nauczania pozwala natomiast na dopasowanie treści edukacyjnych do potrzeb nowoczesnego przedsiębiorstwa. Dzięki takim działaniom na lokalnym rynku pracy nie brakuje dobrze wykwalifikowanych fachowców.

Najważniejszym celem do którego zmierza szkolnictwo zawodowe na drodze przeprowadzanych reform powinno być wdrożenie systemu kształcenia dualnego. Obecnie kształceniem dualnym objęte jest w Polsce ok. 15% uczniów średnich i zasadniczych szkół zawodowych, czyli nieporównywalnie mniej niż w państwach UE – 87% w Szwajcarii, 69% w Niemczech, 47% w Austrii<sup>108</sup>. W wymienionych krajach panuje powszechne przekonanie pracodawców o konieczności włączania się w procesy edukacji zawodowej. Należy zauważyć, że kształcenie dualne oparte jest na trójstronnej formule finansowania – w kosztach partycypują władze publiczne, pracodawcy oraz uczniowie. Oznacza to, że wdrożenie tego sys-

<sup>106</sup> *Badanie systemu funkcjonowania systemu kształcenia zawodowego w Polsce. Raport z badania wśród przedsiębiorstw metodą wywiadów telefonicznych...* op. cit.

<sup>107</sup> M. Kabaj, *Strategie i programy przeciwdziałania bezrobociu*, Scholar, Warszawa 2004.

<sup>108</sup> M. Kabaj, *System kształcenia zawodowego i kierunki jego doskonalenia...* op. cit.



temu znacząco odciążą budżet państwa, który staje się jednym (a nie jedynym) z organów odpowiedzialnych za finansowanie kształcenia.

Optymalizacja kształcenia zawodowego z perspektywy potrzeb rynku pracy jest konieczna, ponieważ w innym przypadku obserwowane będzie zjawisko bezrobocia wśród absolwentów szkół zawodowych. Nieefektywność współczesnego szkolnictwa zawodowego można zauważyć analizując wyniki badań przeprowadzonych przez Wielkopolskie Obserwatorium Rynku Pracy. Okazuje się, że absolwenci szkół zawodowych skazani są na bezrobocie ze względu na niskie zapotrzebowanie na fachowców w wybranych branżach<sup>109</sup>. Jednocześnie natomiast wielu pracodawców, mimo zapotrzebowania na specjalistów, nie zatrudnia absolwentów szkół zawodowych ze względu na niski poziom ich umiejętności i wiedzy. Przykładem dobrych praktyk jest współpraca opisana w *Raporcie z badania jakościowego wśród przedsiębiorców współpracujących ze szkołami*<sup>110</sup>. Obecnie w całym kraju wdrażane są pilotażowe formy dualnych programów podnoszenia kompetencji nauczycieli. **Działania te dowodzą konieczności zachęcania dyrektorów szkół i nauczycieli oraz pracodawców do wspólnego realizowania programów doskonalenia zawodowego wykorzystujących dualne formy kształcenia. Dyrektorzy szkół oraz organy odpowiedzialne za ich prowadzenie powinni stale nawiązywać kontakty z przedsiębiorcami gotowymi przyjąć nauczycieli-praktykantów.** W przyszłości możliwe jest wdrożenie systemu znanego z Finlandii, gdzie kształtowanie systemu dualnego wymusiło na nauczycielach tworzenie sieci kontaktów z lokalnymi przedsiębiorstwami, firmami oraz instytucjami publicznymi<sup>111</sup>. Doświadczenia krajów europejskich wskazują, że szkolnictwo zawodowe oparte o system dualny jest bardziej produktywnie, a gospodarki państw w których dominuje, zaliczają się do grona wysoko rozwiniętych.

---

<sup>109</sup> *Bezrobocie absolwentów wybranych zasadniczych szkół zawodowych* op. cit.

<sup>110</sup> *Badanie funkcjonowania systemu kształcenia zawodowego w Polsce...* op. cit.

<sup>111</sup> <sup>111</sup> H. Simi, op. cit.

#### **4. Wdrażanie i realizacja form programów doskonalenia nauczycieli kształcących na potrzeby branży ekonomii i administracji oraz marketingu i zarządzania**

W dobie globalizacji podstawowym warunkiem rozwoju gospodarki światowej jest dynamika zmian zachodzących w przedsiębiorstwie. Najważniejsze staje się ukierunkowanie działalności na innowacyjność i konkurencyjność, szybkie reagowanie na zachodzące w otoczeniu zmiany oraz bazowanie na postępie nauki i techniki umożliwiającym zarządzanie wiedzą. Przedsiębiorstwa za priorytet stawiają pozyskiwanie pracowników posiadających wiedzę i umiejętność jej wykorzystania oraz potrafiących szybko reagować na stale rosnące oczekiwania klientów<sup>112</sup>.

Podstawą aktywności przedsiębiorców staje się dążenie do rozwoju technologicznego, marketingowego i organizacyjnego<sup>113</sup>. Ukierunkowanie działalności przedsiębiorstw na tworzenie strategii marketingowych, zarządzanie wiedzą oraz efektywne planowanie budżetowe wymusza na kadrze szkół zawodowych aktualizowanie wiedzy. Podnoszenie kompetencji nauczycieli ma bowiem bezpośrednie przełożenie na wiedzę uczniów. Programy doskonalenia kadry pedagogicznej szkół zawodowej opracowywane są z uwzględnieniem najważniejszych zmian jakościowych zachodzących w przedsiębiorstwach. Uczestniczący w ich realizacji nauczyciele są więc przygotowani do uwalniania mobilności kapitału ludzkiego w zmiennych warunkach gospodarczych i ekonomicznych. Jest to możliwe dzięki indywidualizowaniu sposobów realizacji procesów doskonalenia do potrzeb nauczycieli konkretnych przedmiotów, oczekiwań pracodawców odnośnie kompetencji absolwentów szkół zawodowych oraz potrzeb lokalnego rynku pracy<sup>114</sup>. W przypadku nauczycieli kształcących kadry na potrzeby branży ekonomii i administracji oraz marketingu i zarządzania niezbędne jest zrealizowanie szkoleń przekazujących wiedzę i umiejętności związane z wykorzystywaniem nowoczesnych aplikacji komputerowych, budżetowaniem i zarządzaniem organizacją. Ze względu na złożoność potrzeb pedagogów zaleca się korzystanie ze sprawdzonych rozwiązań programowych, tj. realizowania programów heterogenicznych, zapewniających doskonalenie w modelu dualnym. W opinii nauczycieli szkół zawodowych możliwość zweryfikowania własnych umiejętności

---

<sup>112</sup> I. K. Hejduk, *Główne uwarunkowania rozwoju nauk zarządzania w Polsce*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2006, nr 3.

<sup>113</sup> E. Grzegorzewska-Ramocka, *Współczesne przedsiębiorstwo wobec wyzwań środowiska jego funkcjonowania*, Świętokrzyskie Centrum Edukacji na Odległość, „*Zeszyty Naukowe*” nr 8.

<sup>114</sup> Konkluzje Rady z dnia 26 listopada 2009 r. w sprawie doskonalenia zawodowego nauczycieli... op. cit.

i przydatności wiedzy w praktyce jest najskuteczniejszą metodą dążenia do podnoszenia kompetencji<sup>115</sup>.

Organy odpowiedzialne za wdrażanie i realizację programów doskonalenia zawodowego nauczycieli zobligowane są do uwzględnienia potrzeb wynikających ze specyfiki edukacji osób dorosłych. Należy zorganizować proces kształcenia w ten sposób, aby uczestniczący w nim nauczyciel rozumiał zasadność kolejnych etapów szkolenia, a poruszane zagadnienia były przedstawione w sposób uzasadniający ich wprowadzenie. Niezbędne jest dopilnowanie, aby szkolenie zakończyło się udzieleniem jednoznacznych wskazówek dotyczących pracy uczestników. W związku z powyższym, realizacja programu doskonalenia musi obejmować<sup>116</sup>:

- precyzyjne uświadomienie celu nauki;
- umożliwianie uczenia się przez doświadczenie;
- wskazywanie wartości płynących z pozyskiwania wiedzy;
- traktowanie uczenia się jako możliwości rozwiązywania problemu.

Wynika z tego, że cele kształcenia ustawicznego nauczycieli decydujących się na aktualizowanie wiedzy i umiejętności należy formułować zrozumiale. W odczuciu dydaktyka powinny być one<sup>117</sup>:

- konkretnie określone;
- osiągalne;
- mierzalne (uczący się musi wiedzieć w jakim stopniu je osiąga);
- powiązane z misją zawodową;
- określone w czasie.

Zrealizowanie programu doskonalenia zawodowego powinno być priorytetem dla większości nauczycieli kształcących przyszłe kadry branży ekonomii i administracji, marketingu i zarządzania. Efektywność innowacyjnych form doskonalenia potwierdzają opinie nauczycieli uczestniczących w podobnych, pilotażowych programach skierowanych do kadry dydaktycznej szkół zawodowych. Działania podejmowane przez Ośrodek Metodyczny w Gliwicach czy Polski Dom Kreacji z siedzibą w Świętochłowicach<sup>118</sup> potwierdzają sku-

---

<sup>115</sup> *Raport z diagnozy potrzeb...* op. cit.

<sup>116</sup> R. Neczaj, K. Turek, *Organizacja procesu dydaktycznego szkoleń*, [www.fundacja.edu.pl/organizacja/\\_referaty/43.pdf](http://www.fundacja.edu.pl/organizacja/_referaty/43.pdf) [data dostępu: 04.03.2012].

<sup>117</sup> R. Neczaj, K. Turek, *Organizacja procesu dydaktycznego szkoleń*, [www.fundacja.edu.pl/organizacja/\\_referaty/43.pdf](http://www.fundacja.edu.pl/organizacja/_referaty/43.pdf) [data dostępu: 30.03.2012].

<sup>118</sup> [www.gom.gliwice.pl](http://www.gom.gliwice.pl), [www.polskidomkrecji.pl](http://www.polskidomkrecji.pl).

teczność rekomendowanych programów wykorzystujących heterogeniczną budowę szkolenia. Sięgnięcie po środku Europejskiego Funduszu Społecznego pozwoliło na zaktualizowanie wiedzy i umiejętności nauczycieli, a tym samym stało się wsparciem procesu podnoszenia jakości kształcenia zawodowego w branży ekonomii, marketingu, zarządzania czy handlu.

Istotą skuteczności pilotażowych form wdrażanych programów bez wątpienia okazało się ich dopasowanie do potrzeb nauczycieli, czyli także dobór treści i metod kształcenia właściwy dla edukacji osób dorosłych. **Realizacja zalecanych form programów doskonalenia zawodowego nauczycieli musi odbywać się w warunkach zapewniających optymalne przyswajanie wiedzy. Należy angażować trenerów doświadczonych w pracy edukatorów oraz zapewniać uczestnikom praktyki w przedsiębiorstwach otwartych na inwestowanie w podnoszenie jakości kształcenia zawodowego.**

#### **4.1. Przygotowanie i realizacja warsztatów szkoleniowych**

Optymalne rezultaty daje szkolenie w którym w pierwszej kolejności uczestnicy zapoznają się z najważniejszymi zagadnieniami teoretycznymi poświęconymi innowacjom w wybranej branży, a następnie realizują program praktyk zawodowych, odbywających się w przedsiębiorstwie branżowym.

Wykorzystanie wiedzy z dziedziny pedeutologii pozwala stwierdzić, że w przypadku edukacji nauczycieli szczególne znaczenie ma to, by trenerzy kierowali się zasadą rozwijania motywacji, ujawniania potrzeb i zainteresowań nauczycieli. Zgodnie z tym założeniem należy dążyć do zaangażowania w trenerów posiadających doświadczenie w pracy edukatorów. Dowiedziono, że uczenie się przebiega bardziej efektywnie, kiedy osoba pełniąca rolę trenera jest przez słuchaczy postrzegana jako ktoś wywodzący się z ich środowiska<sup>119</sup>. **Wskazane jest, by trenerem podczas warsztatów dla nauczycieli byli wykładowcy uczelni wyższych, ponieważ z jednej strony – podobnie jak uczestnicy zajęć – są oni nauczycielami, z drugiej natomiast posiadają wyższy status i stanowią autorytet. Ponadto posiadają specjalistyczną wiedzę w dziedzinie objętej szkoleniem.** Zalecenie to dowodzi konieczności nawiązywania współpracy między szkołami, ośrodkami doskonalenia nauczycieli a uczelniami wyższymi. Zaangażowanie ekspertów posiadających rozległą wiedzę i różnorodne doświad-

---

<sup>119</sup> K. Pierścieniak, *Specyfika uczenia się dorosłych* [w:] *Poradnik edukatora*, M. Owczarz (red.), CODN, Warszawa 2005.

czenie wspomaga procesy związane z wypracowywaniem rozwiązań określonych problemów, a tym samym uczy pedagogów radzenia sobie w podobnych sytuacjach<sup>120</sup>.

**Treści przewidziane w programie warsztatów szkoleniowych należy przekazywać w taki sposób, aby były powiązane z doświadczeniem i kontekstami pracy zawodowej słuchaczy.** Im więcej odniesień do własnej pracy zauważy nauczyciel, tym większe będzie jego zainteresowanie i chęć nauki<sup>121</sup>. Dlatego właśnie edukator powinien odwoływać się do zasad dydaktyki dorosłych i nie zapominać o<sup>122</sup>:

- uświadomieniu słuchaczom współodpowiedzialności za zrealizowanie celów szkolenia;
- jasnym przedstawieniu celów szkolenia i możliwości wykorzystania zdobytej wiedzy;
- bieżącym informowaniu słuchaczy o wszelkich zmianach wprowadzanych do programu.

Wykorzystywane w czasie warsztatów metody i formy pracy wybrać powinien trener, jednakże należy zwrócić uwagę na to, by w trakcie szkolenia sięgano po nowoczesne narzędzia dydaktyczne. Szczególnie ważne jest stosowanie urządzeń audiowizualnych, ponieważ dowiedziono, iż wiadomości przekazywane w formach multimedialnych na dłużej pozostają w pamięci słuchacza<sup>123</sup>. Udział w realizacji programu doskonalenia zawodowego ma nie tylko zaktualizować wiedzę jego uczestników, ale powinien również dostarczać bodźców do zmiany sposobu prowadzenia własnych zajęć w szkole. **Trenerzy prowadzący warsztaty powinni unikać wykorzystywania przestarzałych metod i technik nauczania, takich jak wykład i pogadanka. W części teoretycznej zajęć należy stosować zasady tzw. nauczania sokratejskiego umożliwiającego aktywny dialog między prowadzącym a słuchaczami, sięgać po narzędzia multimedialne oraz zapoznawać pedagogów z nieznanymi im metodami aktywizującymi. Słuchaczom należy stwarzać jak najwięcej możliwości doświadczania sytuacji, w jakich sami często stawiają uczniów.** Rolą edukatora nie jest wyłącznie przekazanie doskonalącym się nauczycielom informacji z zakresu marketingu, administracji, ekonomii i zarządzania, ale także motywowanie ich do zastanawiania się nad tym czego i po co się uczą. Różnicowanie form nauczania i stymulowanie procesów poszukiwania wiedzy pozwala pedagogom zweryfikować skuteczność własnych metod pracy w szkole. Dzięki temu

---

<sup>120</sup> Ibidem.

<sup>121</sup> *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*, T. Pilch (red.), ŻAK Wydawnictwo Akademickie Warszawa 2003.

<sup>122</sup> R. Neczaj, K. Turek, op. cit.

<sup>123</sup> A. Koludo, *Wykorzystanie multimediów w procesie kształcenia i doskonalenia* [w:] *Edukacja ustawiczna. Wymiar teoretyczny i praktyczny*, S. M. Kwiatkowski (red.), IBE, Warszawa-Radom 2008.

podczas warsztatów nie tylko poszerzają własną wiedzę, ale mają również możliwość poznać skuteczne sposoby nauczania<sup>124</sup>.

W edukacji ustawicznej nauczycieli duże znaczenie mają kompetencje interpersonalne trenerów prowadzących zajęcia. Edukator powinien wykazywać się wysoką kulturą osobistą, umieć zaangażować uczestników w proces uczenia się, wspomagać dążenie do celu oraz pobudzać ich kreatywne myślenie<sup>125</sup>. Oznacza to, że musi on posiadać wiedzę na temat specyfiki pracy w grupie szkoleniowej oraz umiejętności umożliwiające tworzenie środowiska wspierającego uczenie się. **Organizatorzy doskonalenia zawodowego nauczycieli muszą dążyć do angażowania edukatorów mających doświadczenie w pracy z nauczycielami. Edukator powinien posiadać umiejętności diagnozowania potrzeb słuchaczy, skutecznego komunikowania się oraz budowania atmosfery otwartości na wiedzę. Za wybór osób prowadzących warsztaty odpowiedzialność ponoszą organizatorzy kursów doskonalenia dla nauczycieli.** Równie ważne są pozapersonalne aspekty warunków pracy, a więc przestrzeń sprzyjająca przyswajaniu wiedzy. Istotne znaczenie ma organizacja grup szkoleniowych oraz zapewnienie im optymalnych warunków do doskonalenia kompetencji. Zadaniem organów odpowiedzialnych za realizację programów doskonalenia jest stworzenie grup szkoleniowych, których członkowie wcielą się w role realizatorów zadania zespołowego. Zadaniem trenera jest uruchomienie procedur pozwalających na możliwie najpełniejsze wykonanie zaplanowanych działań<sup>126</sup>. Wszelkie działanie jest jednak uzależnione od tego, w jaki sposób dobrani zostaną członkowie grupy – im więcej mają ze sobą wspólnego i im mniejszy jest zespół tym lepsze rezultaty daje uczestnictwo w warsztacie. **W związku z tym zaleca się, by warsztaty realizowane były w warunkach sprzyjających przyswajaniu wiedzy. Należy zadbać o tworzenie nielicznych grup szkoleniowych, w których znajdują się nauczyciele uczący tych samych lub powiązanych ze sobą przedmiotów.** Stworzenie przestrzeni umożliwiającej diagnozowanie i uwzględnianie potrzeb uczestników zajęć stanowi warunek osiągnięcia wysokich efektów doskonalenia kadry nauczycielskiej szkół zawodowych. Wysokie kompetencje trenerów oraz przemyślane dobieranie uczestników do grup zajęciowych podniesie skuteczność warsztatów.

Programy doskonalenia zawodowego opracowywane na potrzeby nauczycieli kształcących w branżach ekonomii, administracji, marketingu i zarządzania powinny szczegółowo

---

<sup>124</sup> A. Klimowicz, *Metody nauczania w pracy z dorosłymi* [w:] *Poradnik edukatora*, M. Owczarz (red.), CODN, Warszawa 2005.

<sup>125</sup> I. Adamek, *Poszukiwanie „dobrego nauczyciela”*. *Kilka odniesień do pracy nauczycieli i szkoły* [w:] *Nauczyciel w świecie współczesnym*, B. Muchnacka, M. Szymański (red.), Impuls, Kraków 2008.

<sup>126</sup> M. Pomiatowska, B. Walkiewicz, *Kompetencje niezbędne w pracy edukatora* [w:] *Poradnik edukatora*, M. Owczarz (red.), CODN, Warszawa 2005.

wskazywać obszary tematyczne, np. obowiązki pracownika sekretariatu, zagadnienia dotyczące kadr i płac, księgowości, strategii marketingowej. Z uwagi na szeroki zakres podejmowanych zagadnień, uczestnicy powinni mieć możliwość korzystania z wysokiej jakości materiałów dydaktycznych, przede wszystkim podręczników lub skryptów. Dzięki nim możliwe będzie zdobywanie informacji, ich porządkowanie i utrwalanie. Materiały dydaktyczne mogą również stać się narzędziem wykorzystywanym podczas pracy w szkole, ponieważ pozwalają szybko sprawdzić wybrane informacje<sup>127</sup>. **Rekomenduje się, aby każdy nauczyciel realizujący program doskonalenia zawodowego otrzymał wysokiej jakości materiały dydaktyczne w postaci podręczników, skryptów bądź poradników. Zawarte w nich informacje muszą dotyczyć zarówno treści przekazywanych podczas szkolenia jak i wspomagać utrwalanie zdobytej wiedzy. Za przygotowanie albo wybór materiałów odpowiadać powinna instytucja organizująca proces doskonalenia zawodowego. Warunkiem dopuszczenia materiałów powinna być ich zgodność z aktualnym stanem wiedzy naukowej, dzięki czemu będą źródłem informacji potrzebnych w czasie pracy dydaktycznej z uczniami<sup>128</sup>. Na etapie wdrażania programów doskonalenia zawodowego pomoce te należy udostępniać pedagogom bezpłatnie, środki na ten cel można pozyskiwać w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. W przyszłości ich kolportażem powinny zająć się wydawnictwa edukacyjne, które obecnie dostarczają materiały dydaktyczne dla uczniów i nauczycieli.**

Właściwie zorganizowany przebieg warsztatów teoretycznych zapewni nauczycielom rzetelne zaktualizowanie posiadanej wiedzy. Ma to duże znaczenie w kontekście oczekiwań pracodawców, skarżących się na niedostateczną i przestarzałą wiedzę absolwentów szkół zawodowych<sup>129</sup>. Warsztaty są także niezbędne z perspektywy konieczności przygotowania uczestników do rozpoczęcia praktyk w przedsiębiorstwie. Muszą oni posiadać wiedzę z zakresu nowoczesnych rozwiązań technologicznych, marketingowych czy administracyjnych wykorzystywanych w przedsiębiorstwach i instytucjach publicznych.

## **4.2. Przygotowanie i realizacja praktyk w przedsiębiorstwach**

Podnoszenie jakości kształcenia zawodowego jest możliwe wyłącznie poprzez przygotowywanie kadry pedagogicznej do przekazywania aktualnej wiedzy o pracy w wybranym

---

<sup>127</sup> K. Gąsior, D. Krzyżyk, H. Synowiec, *Funkcje i struktura oraz język podręczników do kształcenia zawodowego*, MEN, Warszawa 2010.

<sup>128</sup> Ibidem.

<sup>129</sup> *Nauka zawodu. Szkoła czy pracodawca?...* op. cit.

zawodzie. W związku z tym innowacyjne doskonalenie kadry pedagogicznej szkół kształcących na potrzeby branży ekonomii i administracji oraz marketingu i zarządzania musi przewidywać realizację praktyk w firmie bądź instytucji publicznej. Wprowadzenie do programów doskonalenia stażu ma także na celu nawiązywanie bądź zacieśnianie współpracy między szkołami a pracodawcami. Taką formę aktualizowania wiedzy i umiejętności nauczycieli poparło aż 74% przedsiębiorców uczestniczących w badaniach dotyczących jakości kształcenia zawodowego<sup>130</sup>.

Koncepcja kształcenia nauczycieli w przedsiębiorstwie została wykorzystana w ramach realizacji pilotażowych programów doskonalenia zawodowego, wdrażanych przez Gliwicki Ośrodek Metodyczny czy Polski Dom Kreacji. Uczestnicy projektów w czasie ewaluacji przyznali, że dzięki odbywaniu staży w przedsiębiorstwie możliwe jest zweryfikowanie praktycznego wymiaru posiadanej wiedzy teoretycznej. Kontakt ze światem pracy pozwala zapoznać się z oczekiwaniami pracodawców, co umożliwia rzetelne przygotowanie uczniów do obowiązkowych praktyk zawodowych oraz podjęcia pracy po zakończeniu edukacji.

Skuteczność programów przewidujących część szkolenia teoretycznego oraz stażu jest potwierdzona przede wszystkim dzięki wieloletniej realizacji projektów w ramach programu Leonardo da Vinci. Międzynarodowy charakter projektów pozwolił nauczycielom nie tylko poznać nowoczesne technologie, ale także zrozumieć skalę przemian, które zaszły w gospodarce na przestrzeni ostatniego dwudziestolecia. Wdrażanie innowacyjnych programów doskonalących kadre dydaktyczną szkół zawodowych nie wymaga jednak wizyt studyjnych w zagranicznych przedsiębiorstwach. Polskie zakłady pracy oraz instytucje publiczne także wykorzystują innowacyjne rozwiązania w zakresie zarządzania finansami oraz tworzenia strategii marketingowych. Ważne jest jednak, by organy odpowiedzialne za realizację opracowanego programu miały świadomość, iż tylko staż w rozwijającej się firmie zapewnia kompleksowe zdobywanie wiedzy. **Zaleca się realizowanie praktyk zawodowych w przedsiębiorstwach i instytucjach wyposażonych w nowoczesne technologie o wysokim standardzie. Istotne znaczenie ma zarówno możliwość zapoznania nauczycieli z nowoczesnym oprogramowaniem komputerowym, jak i obowiązkami pracowników zatrudnionych na poszczególnych stanowiskach. Rekomenduje się także wybór przedsiębiorstw, w których praktykanci będą mieli zapewnioną swobodę w zakresie poznawania jego struktury i organizacji. Za zapewnienie takich warunków odpowiedzialność ponosić powinni specjalnie powołani tutorzy. Ich zadaniem powinno być również kontrolowanie, czy nauczyciele-praktykanci wykonują zadania przewidziane w programie doskonalenia. Za-**

---

<sup>130</sup> *Nauka zawodu. Szkoła czy pracodawca?...* op. cit.



chęcanie przedsiębiorców do nawiązywania współpracy powinno odbywać się na drodze zorganizowanych akcji promocyjno-informacyjnych (por. rozdz. 3.1.) W tym miejscu należy zauważyć, że najczęstszym problemem związanym z praktykami uczniów w przedsiębiorstwie, jest zlecenie im prac niezwiązanych z zawodem, którego się uczą<sup>131</sup>. **Sytuacja taka nie może mieć miejsca, dlatego należy wybierać te firmy, w których stażystom zapewni się pelen dostęp do stanowisk pracy i związanych z nimi obowiązków. Docelowo natomiast każda szkoła oraz placówka doskonaląca nauczycieli szkół zawodowych powinna korzystać z bazy danych o przedsiębiorstwach i instytucjach chętnych do organizowania praktyk, cieszących się przy tym pozytywnymi opiniami. Do stworzenia bazy danych zobowiązane powinny być jednostki władzy samorządowej na szczeblu wojewódzkim. Optymalną formą byłaby strona internetowa – pozwoli to bowiem na częste aktualizowanie danych bez konieczności ponoszenia dodatkowych kosztów (np. druku). Baza musi zawierać informacje na temat firm gotowych do przyjęcia na staż nauczycieli określonych przedmiotów oraz uczniów na praktyki zawodowe. Należy dbać, by baza informowała wyłącznie o tych przedsiębiorstwach, które zapewniają dobre warunki odbywania stażu – oznacza to konieczność przeprowadzania wywiadu wśród osób kończących program doskonalenia. Upowszechnianiem informacji o istnieniu bazy danych powinny zajmować się organy władzy samorządowej – ich zadaniem ma być przede wszystkim dotarcie z informacją do placówek kształcenia zawodowego oraz placówek doskonalenia nauczycieli.** Wybór właściwych przedsiębiorców ma znaczenie, ponieważ to oni powinni wskazywać, jakie umiejętności są najważniejsze w procesie przygotowania młodzieży do pracy zawodowej. Pracodawca nie tylko udostępnia stanowisko, należy oczekiwać od niego pełnego zaangażowania w realizację programu. Z perspektywy zarządzania efektami szkoleń, do zadań pracodawcy lub osoby przez niego wyznaczonej należy<sup>132</sup>:

- zapewnienie warunków do uczestnictwa w praktykach;
- zapoznanie się z programem szkolenia;
- określenie stopnia przydatności poszczególnych działań przewidzianych w projekcie;
- określenie formalnych zasad przeprowadzenia praktyk;
- zapewnienie warunków organizacyjno-finansowych;
- zainteresowanie, wsparcie i zapewnienie pomocy w razie trudności;

---

<sup>131</sup> M. Zahorska, op. cit.

<sup>132</sup> B. Kalinowska, *Zarządzanie efektami szkoleń* [w:] *Poradnik edukatora*, M. Owczarz (red.), CODN, Warszawa 2005.

- monitorowanie podejmowanych działań i dokonywanie ich oceny;
- udzielanie wskazówek odnośnie sposobów wykorzystania szkolenia;
- określanie możliwości dalszej współpracy.

Ważnym wskazaniem jest więc zachęcanie przedsiębiorców do pełnego zaangażowania w doskonalenie kadr szkół zawodowych. Sprostanie temu oczekiwaniu będzie łatwiejsze, jeżeli praktyki będą odbywały się w stosunkowo niewielkim przedsiębiorstwie. **Realizowanie praktyk w małych i średnich firmach pozwoli nauczycielowi zapoznać się ze wszystkimi działami. Poza tym wskazane jest, aby dydaktyk miał możliwość zapoznania się z warunkami pracy w zakładzie działającym na silnie konkurencyjnym rynku.** Duże firmy nie dają takich możliwości ze względu na mocno rozbudowany dział marketingu, dużą liczbę komórek organizacyjnych, których nie można dobrze poznać w ciągu kilkudziesięciu godzin praktyk.

Programy doskonalenia nauczycieli szkół kształcących na potrzeby branży ekonomii i administracji oraz marketingu i zarządzania muszą uwzględniać potrzeby gospodarki opartej na wiedzy. Nie będą jednak dawały oczekiwanych rezultatów, jeśli nauczyciele nie będą mieli możliwości skonfrontowania posiadanej wiedzy teoretycznej z wymaganiami ze strony pracodawców. W tym celu planowane procesy podnoszenia kompetencji powinny uwzględniać formę pracy nad realizacją samodzielnego projektu. Metoda projektu daje optymalne rezultaty, ponieważ pozwala na integrowanie wiedzy teoretycznej z praktyczną, wyzwala twórcze myślenie i wykorzystuje wiedzę pozyskiwaną w ramach różnych przedmiotów nauczania<sup>133</sup>. Jej skuteczność w przypadku pracy z nauczycielami polega przede wszystkim na możliwości samodzielnego rozwiązania problemu, a tym samym – zmierzenia się z wyzwaniem, które w sytuacjach zawodowych są stawiane przed absolwentami szkół. **Nauczyciele realizujący program doskonalenia zawodowego muszą w jego ramach wykonać samodzielne zadanie, które zostanie następnie ocenione przez opiekuna wyznaczonego przez pracodawcę. Zadanie powinno zakładać wykorzystanie wiedzy i umiejętności zdobytych podczas stażu. Ważne jest zapewnienie nauczycielowi wsparcia, tak aby mógł korzystać z potrzebnych mu narzędzi, programów komputerowych bądź informacji.**

Praktyki w przedsiębiorstwie bądź instytucji publicznej stanowią integralną część programu doskonalenia zawodowego. Nie mniejsze znaczenie ma jednak to, aby były realizowane przy aktywnym uczestnictwie pracodawców przyjmujących nauczycieli, ponieważ tylko wówczas dydaktycy będą mieli możliwość poznania realnych oczekiwań wobec uczniów

---

<sup>133</sup> A. Klimowicz, *Metody nauczania w pracy z dorosłymi...* op. cit.

i absolwentów szkół zawodowych. Zaangażowanie przedsiębiorców nie może ograniczyć się do wyrażenia zgody na realizację praktyk, ale musi polegać na stworzeniu nauczycielom warunków do skutecznego aktualizowania wiedzy i doskonalenia umiejętności.

## **5. Rekomendacje z zakresu wdrażania i realizacji programów doskonalenia zawodowego dla nauczycieli kształcenia zawodowego na podstawie badań empirycznych w ramach programu *Doskonały praktyk***

Analiza literatury poświęconej sytuacji szkolnictwa zawodowego oraz problemom związanym z doskonaleniem nauczycieli wskazuje na konieczność podnoszenia jakości kształcenia zawodowego na drodze podnoszenia kompetencji kadry szkół zawodowych oraz unowocześniania bazy technodydaktycznej placówek. Jednym ze sposobów realizacji tego celu jest wdrażanie nowoczesnych programów doskonalenia zawodowego nauczycieli. Pozwalają one nie tylko na podnoszenie kompetencji pedagogów, ale także umożliwiają nawiązywanie współpracy między szkołami a przedsiębiorstwami.

Realizacja projektu *Doskonały praktyk* przewidującego szkolenie teoretyczne i praktyczne nauczycieli zatrudnionych w szkołach kształcących kadry na potrzeby branży ekonomii i administracji oraz marketingu i zarządzania była możliwa dzięki wsparciu finansowemu w pochodzącemu ze środków Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Celem projektu było podniesienie kompetencji zawodowych 80 nauczycieli zatrudnionych w szkołach zawodowych. Beneficjenci mieli możliwość uczestniczenia w realizacji specjalistycznego programu doskonalenia, który wykorzystywał nowoczesną formę łączącą zajęcia teoretyczne z praktycznymi. Nauczyciele uczestniczący w realizacji projektu mieli możliwość pozyskania nowoczesnej wiedzy z zakresu interesującej ich branży oraz zapoznania się ze specyfiką funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa. Możliwe stało się więc nie tylko poszerzanie wiedzy branżowej, ale również rozpoznanie potrzeb i oczekiwań przedsiębiorców wobec absolwentów szkół zawodowych. Celem projektu było także uświadomienie kadrze dydaktycznej potrzeby nieustannego uczenia się w ramach kształcenia ustawicznego. Ponadto projekt miał wesprzeć nauczycieli i szkoły w nawiązywaniu współpracy ze środowiskiem biznesowym, ponieważ powiązanie szkolnictwa z sektorem prywatnym jest uznawane za jeden najskuteczniejszych sposobów zapewniania gospodarce wykwalifikowanych kadr.

Ważnym aspektem realizowanego projektu było także zwrócenie uwagi na tzw. feminizację zawodu nauczyciela. Częściowo wynika ona ze stereotypowego postrzegania kobiety jako bardziej cierpliwej i opiekuńczej, co umożliwia jej realizowanie się w czynnościach

związanych z uczeniem i wychowywaniem<sup>134</sup>. Oprócz tego należy jednak zauważyć, że zawód nauczyciela traktowany jest jako mało prestiżowy i niedochodowy, co może wynikać z feminizacji. Badania przeprowadzone na potrzeby narodowej strategii równości dowiodły, że feminizacja zawodu negatywnie wpływa na jego prestiż: *Zawody, w których w większości pracują kobiety w konsekwencji tracą na prestiżu w oczach reszty społeczeństwa i stają się mało atrakcyjne dla mężczyzn. Bywa, że feminizacja danej branży następuje w wyniku jej stopniowej dewaloryzacji w oczach płci przeciwnej z powodu obniżenia zarobków czy zwiększenia ilości obowiązków w ramach tego samego wynagrodzenia. Wzrost ilości zatrudnionych w danym zawodzie kobiet jest więc zarówno przyczyną jak i skutkiem obniżenia jego prestiżu*<sup>135</sup>.

Z tego powodu mężczyźni kończący uczelnie techniczne nie chcą podejmować pracy w szkole, zajmując stanowiska w przedsiębiorstwach branżowych. Przedsiębiorcy z kolei chętniej zatrudniają mężczyzn (brak długoterminowych zwolnień lekarskich ze względu na ciążę, urlopu macierzyńskiego i wychowawczego), nawet jeśli kobiety kandydujące na dane stanowisko posiada takie same bądź wyższe kwalifikacje<sup>136</sup>. Feminizacja zawodu jest szczególnie wyraźna w szkołach zawodowych. Okazuje się, że kobiety trafiają do szkół ze względu na fakt, iż to mężczyźni są najbardziej pożądanymi pracownikami nowoczesnych firm. Mężczyźni niechętnie podejmują pracę w szkole ze względu na niskie zarobki, co sprzyja pogłębieniu się feminizacji zawodu. Program doskonalenia zawodowego przygotowany w ramach projektu *Doskonały praktyk* przeznaczony jest dla nauczycieli obu płci, w czasie rekrutacji zwracano jednak uwagę, by uczestnikami byli przede wszystkim mężczyźni. Celem takiego działania jest dążenie do przełamania stereotypu głoszącego, iż zawód nauczyciela jest skierowany głównie do kobiet.

Opracowany przez specjalistów program doskonalenia zawodowego w pierwszym etapie realizacji zakładał udział nauczycieli w warsztatach teoretycznych obejmujących dwa 45-godzinne bloki. Każdy blok składał się z trzech 15-godzinnych modułów tematycznych – pierwszy skupiał się na tematyce związanej z nowoczesnymi rozwiązaniami technologicznymi wykorzystywanymi w przedsiębiorstwach, drugi poświęcony został nowoczesnym rozwiązaniom organizacyjnym.

---

<sup>134</sup> K. Węglowska-Rzepa, A. Grudzińska, M. Kozłowska, *Możliwości godzenia życia rodzinnego i zawodowego przez kobiety przebywające na urloпах wychowawczych* [w:] *Fenomen nierówności społecznych*, J. Klebaniuk (red.), ENETEIA Wydawnictwo Psychologii i Kultury, Warszawa 2007.

<sup>135</sup> *Feminizacja zawodów – proces nie zawsze korzystny dla kobiet*, [www.gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90444,9932432,Feminizacja\\_zawodow\\_\\_\\_proces\\_nie\\_zawsze\\_korzystny.ht ml](http://www.gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90444,9932432,Feminizacja_zawodow___proces_nie_zawsze_korzystny.ht ml) [data dostępu: 30.03.2012].

<sup>136</sup> A. Hulewska, *Stereotypizacja ze względu na płeć a szanse kobiet i mężczyzn na rynku pracy* [w:] *Fenomen nierówności społecznych*, J. Klebaniuk (red.) ENETEIA Wydawnictwo Psychologii i Kultury, Warszawa 2007.

Drugim etapem programu były praktyki ciągle realizowane w przedsiębiorstwach branżowych w wymiarze 90 godzin (6 godzin dziennie przez 3 tygodnie). W trakcie praktyk nauczyciele zobligowani byli do wywiązywania się z określonych obowiązków, w czym pomagał im opiekun wyznaczony przez wybranego pracodawcę. W czasie praktyk dążono do pogłębiania wiedzy i doskonalenia umiejętności praktycznych związanych z pracą w branży ekonomii i administracji oraz marketingu i zarządzania. Celem nadrzędnym tej części szkolenia było uświadomienie nauczycielom zasad funkcjonowania współczesnego zakładu pracy bądź instytucji publicznej, by byli zdolni do przekazywania uczniom związanej z tym wiedzy.

Realizacja pilotażowego programu doskonalenia zawodowego pozwoliła na wyciągnięcie wniosków stanowiących podstawę do formułowania rekomendacji z zakresu wdrażania i realizacji programów doskonalenia zawodowego w branży ekonomii i administracji oraz marketingu i zarządzania. Dzięki rekomendacjom zawierającym wyczerpujące informacje na temat form programów doskonalenia, ich wdrażania i realizacji, będzie możliwe wypracowanie działań korekcyjnych uwzględnianych w dalszych pracach ukierunkowanych na poprawę systemu doskonalenia zawodowego nauczycieli w Polsce. Aby było to możliwe, w ramach projektu *Doskonały praktyk* przeprowadzone zostały badania wśród ekspertów ze świata biznesu i nauczycieli, analiza ich wyników pozwala sformułować wnioski, których uwzględnienie zoptymalizuje skuteczność programów doskonalenia zawodowego realizowanych w przyszłości.

## **5.1. Charakterystyka badanej populacji i wykorzystane metody badań**

Opracowanie rekomendacji z zakresu wdrażania i realizacji programów doskonalenia zawodowego nauczycieli kształcenia zawodowego w branżach związanych z ekonomią, administracją oraz marketingiem i zarządzaniem jest możliwe dzięki przeprowadzeniu badań wśród osób zaangażowanych w realizację pilotażowego programu *Doskonały praktyk*. Do badania zaproszono dwunastu ekspertów oraz osiemdziesięciu nauczycieli realizujących program. Uczestnicy badań reprezentowali trzy grupy: przedstawiciele przedsiębiorstw, w których odbywały się praktyki, dyrektorów szkół w których pracują nauczyciele realizujący program oraz samych nauczycieli – beneficjentów ostatecznych. W badaniu nie wzięli udziału przedstawiciele władz samorządowych, co uniemożliwiło dokonanie oceny projektu pod kątem szans na dalsze wdrażanie ze względu na konieczność finansowego wspierania szkół delegujących nauczycieli na szkolenia. **Wydaje się także, że głos w dyskusji powinni zabrać**

**także sami uczniowie – najlepiej, gdyby mieli możliwość wypowiedzenia się przed zrealizowaniem Programu Doskonalenia Zawodowego przez nauczycieli oraz po jego zakończeniu.** Wypowiedzi uczniów szkół zawodowych pozwoliłyby dowiedzieć się, na ile program *Doskonały praktyk* przyczynił się do podniesienia jakości nauczania w szkole.

Zastosowano następujące metody badawcze:

- debaty eksperckie w których uczestniczyli specjaliści edukacyjni (dyrektorzy szkół zawodowych) oraz przedstawiciele przedsiębiorstw umożliwiającym nauczycielom zrealizowanie praktyk;
- badanie fokusowe wśród specjalistów uczestniczących w badaniu eksperckim, wskazujące na mocne i słabe strony Programu Doskonalenia Zawodowego *Doskonały praktyk*;
- indywidualne wywiady pogłębione z beneficjentami ostatecznymi projektu *Doskonały praktyk*, czyli nauczycielami uczestniczącymi w warsztatach szkoleniowych i praktykach w przedsiębiorstwach;
- analiza informacji zawartych w dzienniczkach praktyk wypełnianych przez nauczycieli i opiekunów wyznaczonych z ramienia przedsiębiorstwa.

W celu podniesienia jakości badania wykorzystana została koncepcja triangulacji, polegająca na zbieraniu danych z wykorzystaniem różnych metod i porównywaniu ich wyników<sup>137</sup>. Zastosowanie strategii triangulacji w przypadku badań nad projektem *Doskonały praktyk* pozwoliło uzyskać ocenę Programu Doskonalenia Zawodowego oraz wyciągnięcie wniosków dotyczących działań korekcyjnych umożliwiającym optymalizację rezultatów osiągniętych przez uczestników. Zestawienie wniosków wysuniętych na etapie studiów literaturowych z konkluzjami wynikającymi z doświadczeń badanej populacji dało możliwość wypracowania zaleceń dla szkół zawodowych i placówek doskonalenia nauczycieli, których zrealizowanie przyczyni się do poprawy sytuacji szkolnictwa zawodowego w Polsce. Badania pozwoliły bowiem rozpoznać najważniejsze problemy kadry dydaktycznej, których częściowe rozwiązanie jest możliwe na drodze wdrażania i realizacji innowacyjnych programów doskonalenia zawodowego.

Uwzględnienie wzajemnych oczekiwań i zaleceń, a także zaangażowanie w zacieśnianie współpracy sektora publicznego i prywatnego umożliwi osiągnięcie wzajemnych korzyści. Rzetelna ewaluacja oraz dążenie do wdrażania zalecanych rozwiązań pozytywnie wpłynie

---

<sup>137</sup> M. Jasiński, M. Kowalski, *Falszywa sprzeczność: metodologia jakościowa czy ilościowa?* [w:] *Ewaluacja ex post. Teoria i praktyka badawcza*, Agnieszka Haber (red.), Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007.

na jakość programów doskonalenia zawodowego nauczycieli, co przełoży się na ich kompetencje i umiejętności zawodowe.

## **5.2. Formy doskonalenia zawodowego a oczekiwania ekspertów oświatowych i biznesowych**

Studia literaturowe przeprowadzone w pierwszej części niniejszego raportu pozwoliły zauważyć, że umiejętności nauczycieli kształcenia zawodowego nie odpowiadają potrzebom pracodawców (por. rozdz. 3). W trakcie sesji fokusowych uczestnicy badania zostali zapoznani z formami doskonalenia nauczycieli w krajach europejskich oraz skutkami gospodarczymi wynikającymi ze współpracy nauki i biznesu. Prezentacje te miały na celu zapoznanie ekspertów z możliwymi sposobami podnoszenia jakości kształcenia zawodowego oraz skłonienie do refleksji nad możliwością zastosowania podobnych rozwiązań w polskim systemie kształcenia zawodowego.

Badania eksperckie, przeprowadzone po zakończeniu realizacji programu doskonalenia zawodowego *Doskonały praktyk*, pozwoliły wyznaczyć obszary, w których dochodzi do rozminięcia się oczekiwań przedsiębiorców z możliwościami osób kończących szkoły zawodowe. Do najważniejszych należy zaliczyć:

- niedostateczną wiedzę i umiejętności nauczycieli;
- niedofinansowanie szkolnictwa zawodowego, w tym brak środków na doskonalenie zawodowe nauczycieli;
- brak systemu motywowania nauczycieli do samokształcenia;
- niedostosowanie oferty doskonalenia zawodowego nauczycieli do potrzeb kadry dydaktycznej szkół zawodowych.

Podstawowym wnioskiem wynikającym z dyskusji stało się stwierdzenie, że niskie kompetencje nauczycieli, zdezaktualizowana wiedza i niedostateczne umiejętności praktyczne przekładają się na niski poziom kształcenia zawodowego w ogóle. Do ważnych obserwacji należy zaliczyć fakt, że niskie kompetencje nie dotyczą wyłącznie wiedzy *stricto* branżowej, ale także wiadomości i umiejętności ogólnych – kluczowych w zawodzie nauczyciela. **Eksperci wskazali na konieczność doskonalenia nauczycieli w zakresie znajomości języków obcych, umiejętności zarządzania projektem, technik pracy z grupą, organizacji czasu i pracy, technologii informatycznych i audiowizualnych form prowadzenia zajęć oraz dokonywania samooceny i otwartości na zmiany** (wnioski te pokrywają się z obserwacjami



wskazanymi w rozdz. 2.) Tak określone deficyty są możliwe do stopniowego niwelowania na drodze doskonalenia zawodowego nauczycieli. Dlatego w eksperci uznali, że uczestnictwo pedagogów w pilotażowym programie ma dużą wartość w kontekście jakości kształcenia w placówce.

Rozważania oscylujące wokół problemu niskiej jakości kształcenia zawodowego doprowadziły uczestników do wniosku, że program *Doskonały praktyk* został opracowany w sposób umożliwiający jednocześnie aktualizowanie wiedzy teoretycznej i doskonalenie umiejętności praktycznych. Zarówno przedsiębiorcy jak i dyrektorzy szkół zauważyli, że nauczycielom brakuje motywacji do uczestniczenia w doskonaleniu zawodowym, szczególnie jeśli nie ma ono związku z przedmiotami zawodowymi. Dlatego wydaje się, że zaproponowana w ramach programu *Doskonały praktyk* forma doskonalenia jest nie tylko ciekawsza, ale też bardziej przydatna z perspektywy kadry szkół zawodowych. Zapoznanie ekspertów z podobnymi rozwiązaniami stosowanymi w krajach UE pozwoliło, szczególnie dyrektorom szkół, lepiej zrozumieć konieczność realizowania dualnych form doskonalenia zawodowego nauczycieli. **Warto więc organizować spotkania dla osób zarządzających placówką szkolną, w trakcie których przekazywane będą informacje na temat organizacji szkolenia zawodowego oraz jego powiązania z gospodarką w innych krajach Unii Europejskiej. Wskazane jest, by zaangażować w nie również lokalnych przedsiębiorców, którzy dowiedzą się, jakie korzyści mogą wyciągać ze współpracy ze szkołami. Spotkania o takim charakterze wskażą też możliwe sposoby motywowania kadry dydaktycznej do tego, by dążyć do samorozwoju. Dlatego istotne jest organizowanie ich we współpracy z placówkami odpowiedzialnymi za doskonalenie zawodowe nauczycieli.** Dyrektorzy i wicedyrektorzy szkół zawodowych będą mieli możliwość uzyskania wszystkich informacji związanych z programem doskonalenia zawodowego – jego formami, sposobami realizacji oraz przewidywanymi rezultatami. Spotkania informacyjne dotyczące oferty doskonalenia nauczycieli przedmiotów zawodowych mogłyby odbywać się np. w pierwszy etapie rozpoczęcia rekrutacji uczestników programu dla kadry dydaktycznej danej branży.

Uczestniczący w badaniu eksperci z entuzjazmem odnieśli się do zrealizowanego programu *Doskonały praktyk*, ale zauważyli, że choć sama forma zasługuje na uznanie, możliwe jest wprowadzenie zmian na etapie realizacji warsztatów i praktyk, które przyczynią się do podniesienia jakości tego rodzaju kształcenia ustawicznego.

### 5.3. Rekomendacje z zakresu wdrażania i realizacji warsztatów szkoleniowych

Warsztaty szkoleniowe realizowane jako pierwsza część programu doskonalenia zawodowego należy uznać za fazę przygotowawczą do rozpoczęcia praktyk w przedsiębiorstwie. Podczas zajęć teoretycznych pedagodzy mieli możliwość zapoznania się z nowymi technologiami i narzędziami ICT w przedsiębiorstwie oraz nowoczesnymi technologiami i narzędziami organizacji. Nauczyciele oceniający sposoby realizacji warsztatów zwrócili uwagę na trzy najważniejsze aspekty:

- czas ich trwania;
- tematykę;
- metody przekazywania wiedzy.

Zdaniem beneficjentów projektu *Doskonały praktyk*, czas przewidziany na realizację warsztatów był właściwy, ponieważ wszystkie zagadnienia zostały omówione w wyczerpujący sposób. Nauczyciele zwrócili jednak uwagę na fakt, że o ile samo opracowanie programu warsztatów odpowiadało ich potrzebom, o tyle wyrażono nieusatisfakcjonowanie związane z doбором pory przeznaczanej na realizację. Według nauczycieli warsztaty odbywające się po godzinach pracy (w czasie wolnym) negatywnie wpływają na możliwość przyswajania nowej wiedzy.

*[...]niektóre spotkania były, tak się tam kumulowały po iluś tam godzinach pracy jeszcze tam przychodziłyśmy na te zajęcia. Nie ukrywam, że to było czasami dosyć trudne, żeby być skupionym przez wszystkie te godziny na tych zajęciach.*

Przemęczenie związane z nadmiarem obowiązków zawodowych i wynikających z realizowanego programu należy uznać za czynnik zniechęcający do aktywnego uczestniczenia w kształceniu ustawicznym. Potwierdza to rekomendowane w rozdz. 2. rozwiązanie, zgodnie z którym nauczyciel realizujący program doskonalenia zawodowego powinien być całkowicie zwolniony z obowiązków zawodowych. Nadmiar obowiązków wynikający z faktu, że doskonalenie realizowane jest w godzinach popołudniowych obniża wydajność nauczycieli, co przekłada się także na ich pracę z uczniami. **Dlatego optymalnym rozwiązaniem jest umożliwienie pedagogom swobodnego uczestniczenia warsztatach szkoleniowych, które będą odbywały się w godzinach pracy, a nie w czasie wolnym.** W tym czasie nauczyciela zastąpić powinien inny, który z podobnego rozwiązania będzie korzystał, gdy sam rozpocznie realizowanie programu doskonalenia zawodowego (por. rozdz. 2.4.). Rozwiązanie to będzie

oznaczało wzrost kosztów prowadzenia szkoły (konieczność wypłacenia wynagrodzenia za zastępstwo), jednak sami dyrektorzy zauważyli, że przemęczeni nauczyciele nie przyswajają potrzebnej im wiedzy w optymalnym stopniu. Potrzebne środki finansowe muszą zostać przewidziane w budżecie jednostki samorządowej odpowiedzialnej za finansowanie placówki.

Eksperti edukacyjni wyrazili pozytywne opinie w związku z tematyką podejmowaną w czasie warsztatów. Uznali, że udział w szkoleniu pomaga nauczycielom zaktualizować wiedzę związaną z nowoczesnymi technologiami i zarządzaniem przedsiębiorstwem w dobie dynamicznie zmieniającego się rynku. Ich zdaniem warsztaty stanowią dobre wprowadzenie do podjęcia praktyk w przedsiębiorstwie. Uczestniczący w warsztatach pedagodzy wyrazili natomiast ambiwalentne opinie na temat zakresu poruszanych zagadnień. W większości przypadków można było zauważyć entuzjazm i zainteresowanie, co potwierdzają wybrane wypowiedzi:

*[...] bardzo mi się podobają te wszystkie w ogóle te „e”, które są, bo to coś nowego, coś co nabiera takiego [...].*

*Bardzo mi się podobały te wszystkie tematy związane z wykorzystaniem narzędzi i technologii; [...] zapoznania się z platformą, z usługami Gogola i tak dalej. To było na pewno ciekawe i do wykorzystania.*

Przywołane opinie dowodzą, że kadra dydaktyczna szkół kształcących na potrzeby branży ekonomii i administracji oraz marketingu i zarządzania potrzebuje szkoleń z zakresu nowoczesnych technologii. Kompetencje medialno-informatyczne są istotne przede wszystkim ze względu na potrzebę przygotowania uczniów do wykorzystania podobnych narzędzi.

Wśród wypowiedzi sceptycznych pojawiły się stwierdzenia, że warsztaty nie pogłębiły wiedzy uczestnika oraz przyznające, że zakres tematyczny zajęć był zbyt szeroki, a podejmowanie zagadnienia zbyt trudne. Najczęściej niezgodność programu z oczekiwaniami wynikała z faktu, że poruszane problemy nie mają związku z nauczanymi przez dydaktyków przedmiotami. Część badanych uznała, że zajęcia związane z obsługą komputera, były zdecydowanie za trudne. Ponadto nauczyciele ci najczęściej uznawali, że nie wykorzystają zdobytej wiedzy:

*Nie jestem specjalistą w informatyce, ani nie zarządzam żadnymi bazami danych. [...] korzystam z nowinek technicznych, ale dla potrzeb [...] swoich i tutaj, że tak powiem, ten poziom był dla mnie troszeczkę za wysoki.*

*Ja akurat nie jestem informatykiem, na przykład z wykształcenia i ten pierwszy moduł, który był właśnie poświęcony kwestiom informatycznym to zupełnie była dla mnie czarna magia. Myślę, że informatycy mieli się prawo na tym znać, ale nie my, nauczyciele przedmiotów ekonomicznych sensu stricto.*

Dążenie do budowy gospodarki opartej na wiedzy wymaga od pracowników każdego szczebla, że będą doskonale odnajdywać się w rzeczywistości multimedialnej, wykorzystującej Internet i nowoczesne formy komunikacji. Oznacza to, że nie należy rezygnować z części programu poświęconej technologiom informatycznym, ale dostosować poziom szkolenia do możliwości uczestników. **W związku z tym realizację programu doskonalenia zawodowego należy rozpocząć od rozpoznania umiejętności uczestników (np. w formie testów kompetencji). Pozwoli to podzielić nauczycieli na grupy według poziomu wiedzy i umiejętności informatycznych. Realizacją tego zadania powinna zająć się jednostka odpowiedzialna za przygotowanie i realizację programu doskonalenia zawodowego, np. placówka doskonalenia zawodowego nauczycieli.** Nauczyciele zwrócili także uwagę na fakt, że w zależności od nauczanego przez nich przedmiotu mają odmienne potrzeby w zakresie poznawania komputera:

*Chociaż koleżanki, które były z innych zawodów, na przykład z hotelarstwa albo z logistyki, to tak sobie odbierały to zarządzanie, bo niektóre rzeczy po prostu je nie interesowały, a niektóre owszem. Dlatego bym sugerowała na przyszłość [...] że należałoby podzielić nauczycieli zawodami. Znaczą przynajmniej przedmiotami, których uczą na przykład.*

**Zaleca się dzielenie uczestników na grupy pod względem przedmiotów, których uczą, ponieważ szkolenie powinno być przeprowadzone w taki sposób, aby zdobyta wiedza mogła zostać wykorzystana podczas pracy z uczniami. Wymaga to od organizatorów sporządzenia metryczki każdej osoby rozpoczynającej doskonalenie i uwzględnienia w niej zawodu w którym kształci się młodzież oraz przedmiotu, którego pedagog uczy w szkole.** Pozwoli to na lepsze dopasowanie treści przekazywanych podczas szkolenia do potrzeb poszczególnych nauczycieli.

Większość nauczycieli uczestniczących w badaniu uznała, że warsztaty zostały przeprowadzone zbyt monotoniście i nieciekawie. Zaangażowani trenerzy jako główną formę przekazywania wiedzy wybrali bowiem wykład, co w opinii pedagogów powodowało znużenie i ograniczyło zainteresowanie poszczególnymi zagadnieniami:

*Więcej formy warsztatowej właśnie, nie formy wykładu. Byłoby to na pewno ciekawsze, czas po prostu płynąłby szybciej. Tu się nie oszukujmy, wie Pani, to się wszystko odbywało po godzinach pracy, człowiek różnie się czuł, także no gdyby to było bardziej ciekawsze, a bardziej taki, docierający sposób przedstawione to to wszystko by inaczej wyglądało*

*Wie Pani, sposób, w jaki po prostu te zajęcia były przeprowadzane i ilość godzin na niektóre właśnie, sposób, to wydaje mi się, że było ich za dużo. Gdyby to wyglądało inaczej, gdyby to po prostu przebiegało metodą nie tylko wykładu.*

Spostrzeżenia nauczycieli zwracających uwagę na nadmierną liczbę godzin wykładu mają podwójne znaczenie. Po pierwsze potwierdzają zauważony już wcześniej problem przemęczenia i znużenia wynikającego z biernego uczestniczenia w zajęciach. Po drugie natomiast zgodnie z zalecanymi wcześniej rozwiązaniami, warsztaty szkoleniowe powinny dostarczać nauczycielom bodźców do zmodyfikowania własnych sposobów prowadzenia zajęć. **Rekomenduje się, aby warsztaty szkoleniowe realizowane były przez doświadczonych edukatorów potrafiących wykorzystywać różnorodne metody aktywizujące. Muszą jednocześnie wykazywać się wiedzą branżową oraz posiadać umiejętności pedeutologiczne. Za rekrutację trenerów odpowiadać powinien organizator doskonalenia zawodowego.** Edukatorzy muszą posiadać specjalistyczną wiedzę branżową i wykształcenie związane z branżą, jednak ważne jest także doświadczenie w pracy trenerskiej z dorosłymi. **Dlatego zalecane jest angażowanie w realizację programów doskonalenia kadry akademickiej szkół wyższych.** Zagadnienia związane z nowoczesnymi technologiami i ICT oraz zarządzaniem przedsiębiorstwem i tworzeniem strategii marketingowej pozwalają na przedstawienie w formach aktywnie włączających uczestników w przebieg warsztatów. Należy przy tym pamiętać, że możliwość działania i samodzielnej pracy pobudza, co sprawia, że zajęcia będą ciekawsze i mniej nużące. Warto więc zadbać, aby scenariusze warsztatów przewidywały różne formy pracy, nie wyłączając pracy indywidualnej oraz zespołowej.

Eksperti edukacyjni uczestniczący w badaniu podkreślili, jak dużą rolę mają materiały edukacyjne przekazywane uczestnikom zajęć. W opinii ekspertów wyposażenie nauczycieli w nowoczesne materiały dydaktyczne zwiększa motywację do realizowania programów doskonalenia zawodowego. Wynika to przede wszystkim z faktu, że wydawnictwa edukacyjne nie przygotowują oferty dla nauczycieli szkół zawodowych, a tym samym zmuszają kadrę dydaktyczną do pracy bez podręczników. Zaopatrzenie doskonalących się nauczycieli w nowoczesne, związane z wykonywanym zawodem, pomoce naukowe zwiększa ich motywację do podejmowania kształcenia ustawicznego (por. rozdz. 4.1.)

*[...] uczestniczyłem w takim, w tym projekcie, za, dosłownie, kilka metrów tych materiałów było, piękne teczki i tak dalej, to jest materiał, który chwyta nauczyciela, jeżeli nauczyciel wie, że dostanie oprzyrządowanie do prowadzenia swoich wybranych zajęć na przykład z uczniami metodą jakąś tam [...] razem z materiałami, które przećwiczysz na warsztacie, to, to naprawdę jest bardzo nowoczesna propozycja [...]*

**Realizacja programów doskonalenia zawodowego powinna przebiegać z wykorzystaniem nowoczesnych pomocy dydaktycznych, które zostaną przekazane nauczycielom po zakończeniu zajęć. Jednocześnie konieczne jest podjęcie prac nad przygotowa-**

niem podręczników do kształcenia zawodowego w branży ekonomii i administracji oraz marketingu i zarządzania, które będą dostępne na rynku. Zarówno nauczyciele jak i ich uczniowie potrzebują książek i skryptów, w których streszczone zostaną najważniejsze informacje, wymagane w toku nauki oraz na egzaminie zawodowym. Materiały, podobnie jak całość szkolenia, powinny być bezpłatne, a koszty związane z ich przygotowaniem powinny spoczywać na organach państwowych. Należy zaznaczyć, że jeśli przygotowaniem i dystrybucją podręczników będą zajmowały się profesjonalne wydawnictwa edukacyjne, to za książki dostępne na rynku płacić będą sami nauczyciele bądź będą one kupowane przez szkoły i placówki doskonalenia zawodowego nauczycieli. Warto jednak zastanowić się nad wprowadzeniem podręczników objętych licencją *Freeware* – umożliwiającą darmowe rozpowszechnianie, np., za pośrednictwem Internetu.

Istotnym spostrzeżeniem ekspertów reprezentujących środowisko oświaty był fakt, że pracodawcy niedostatecznie angażują się w procesy związane z kształceniem zawodowym młodzieży. Dyrektorzy szkół uważają, że eksperci z przedsiębiorstw powinni mieć kontakt z uczniami, ponieważ sami najlepiej znają oczekiwania wobec przyszłych pracowników. Wdrożenie takiego rozwiązania wymaga jednak dużego zaangażowania sektora prywatnego w oświatę, co wydaje się nieosiągalne w dobie kryzysu gospodarczego. Głównym celem przedsiębiorców jest generowanie zysków i trudno, na tym etapie, oczekiwać od nich delegowania pracowników do szkół w celu prowadzenia praktycznej nauki zawodu bądź pokazów. Wydaje się jednak, że eksperci z przedsiębiorstw doskonale sprawdziliby się podczas pracy z nauczycielami, ponieważ kadra dydaktyczna posiada już wiedzę podstawową i trzeba poświęcić jej zdecydowanie mniej czasu niż.... Pedagodzy nie tyle zdobywają wiedzę, co ją aktualizują, wymagają więc opieki a nie nauki od podstaw. Nie da się jednak uniknąć zaangażowania specjalistów branżowych w procesy związane z teoretycznym doskonaleniem kadry dydaktycznej. **W związku z tym zaleca się, aby realizacja programów doskonalenia nauczycieli odbywała się z aktywnym udziałem przedstawicieli przedsiębiorstw. Jeśli istnieje taka możliwość – warto, aby uczestniczyli oni przynajmniej w jednym warsztacie szkoleniowym.** Sposoby zachęcania przedsiębiorców do aktywnego włączania się w procesy związane z kształceniem zawodowym opisano w rozdz. 3. Badanie przeprowadzone na potrzeby projektu *Doskonały praktyk* dowiodło, że spotkania podczas których pracodawcy mają szansę przedstawić swoje oczekiwania, sprzyjają zwiększaniu zainteresowania szkolnictwem zawodowym. Pracodawcy mający świadomość, że ich opinia może wpłynąć na kształt edukacji zawodowej są bardziej otwarci na współpracę.

Wiedza i doświadczenie pracowników branżowych ma znaczenie ze względu na często zauważany problem niedostosowania wiedzy nauczyciela-praktykanta do wymagań przedsiębiorstwa. Wydaje się więc, że optymalne rezultaty szkolenia zapewniają nie tylko doskonale wykształceni edukatorzy, ale także doświadczenie wynikające z codziennego wykonywania określonych obowiązków zawodowych. Ekspertami uczestniczącymi w warsztatach powinni być przyszli opiekunowie stażu odbywającego się w zakładzie pracy. Będą oni wiedzieli, na jakie aspekty szkolenia zwracać szczególną uwagę. W czasie realizowania praktyk w firmie będą natomiast wiedzieli, jaka wiedza była przekazana nauczycielowi w pierwszym etapie realizacji programu doskonalenia zawodowego, co ułatwi organizację praktyk.

#### **5.4. Rekomendacje z zakresu wdrażania i realizacji praktyk w przedsiębiorstwach branżowych**

Zasadniczą część programu doskonalenia zawodowego nauczycieli szkół kształcących kadry na potrzeby branży ekonomii i administracji oraz marketingu i zarządzania stanowiły praktyki w przedsiębiorstwach. Ich celem było uświadomienie pedagogom, jak w praktyce uczniowie będą wykorzystywali wiedzę i umiejętności zdobywane w czasie edukacji szkolnej. Program praktyk przewidywał 26 zadań z którymi zmierzyć mieli się nauczyciele. W praktyce okazało się, że część z nich jest niewykonalna z powodów obiektywnych, opisanych w dalszej części opracowania. Potwierdzeniem tego jest brak wzmianki o nich w dziennikach praktyk. W toku dyskusji eksperckich i badań fokusowych starano się wypracować katalog zmian, które należy wprowadzić do programów doskonalenia zawodowego, aby podobne sytuacje nie zdarzały się w przyszłości. Dokładna analiza raportów z przeprowadzonych badań pozwala zauważyć, że podobnie jak w przypadku warsztatów, tak podczas praktyk należy wprowadzić pewne zmiany w zakresie sposobów realizacji. Umożliwi to podniesienie efektywności i skuteczności doskonalenia nauczycieli, co przełoży się na podnoszenie jakości kształcenia zawodowego w ogóle.

Wszyscy badani uznali, że praktyki zrealizowane w zakładzie pracy stanowią doskonałą formę podnoszenia kompetencji nauczycieli. W toku badania wskazali jednak problemy z którymi musieli się zmierzyć, bądź które – zdaniem dyrektorów szkół – utrudniają albo uniemożliwiają nawiązanie współpracy tego typu. Wprowadzenie modyfikacji w zakresie wdrażania i realizacji programów doskonalenia zawodowego nauczycieli może ich zdaniem przyczynić się do podniesienia skuteczności, a także zachęci kolejnych nauczycieli i przedsiębiorców do wspólnych działań na rzecz podnoszenia jakości kształcenia zawodowego

w branży ekonomii i administracji oraz marketingu i zarządzania. Propozycje zmian dotyczących sposobów realizacji można podzielić na trzy najważniejsze kategorie:

- czas przeznaczony na realizację zadań wyznaczonych w programie doskonalenia zawodowego;
- zaangażowanie pracodawcy we wdrażanie i realizację praktyk;
- przydatność wiedzy zdobytej w czasie realizacji praktyk.

Wyróżnienie tych obszarów tematycznych pozwala zauważyć, że problemy związane z realizacją praktyk są podobne do tych, na które zwrócono uwagę w badaniach dotyczących warsztatów szkoleniowych.

Podstawowym problemem związanym z czasem trwania praktyk w zakładzie okazał się termin w którym się odbywały. Nauczyciele zgodnie przyznali, że zmuszeni byli zrezygnować z części wakacyjnego odpoczynku na rzecz doskonalenia zawodowego. Takie rozwiązanie uważane jest, podobnie jak popołudniowe realizowanie warsztatów szkoleniowych, za niewygodne i zmuszające nauczycieli do dodatkowego wysiłku. Ponadto nauczyciele zauważyli, że sześciogodzinny dzień pracy nie zapewnia lepszych rezultatów nauki, ale wydłuża całe praktyki o tydzień.

*Jedynym minusem, że to były wakacje i 3 tygodnie trzeba było sobie zarezerwować 6 godzin dziennie.*

*Uważam, że gdyby to było 8 godzin, my jesteśmy dorosłymi ludźmi i ten zapis ośmiogodzinny...dzięki temu skróciłoby się to do dwóch tygodni, a nie do trzech. I byłby korzystniejszy pod względem organizacyjnym.*

Realizowanie praktyk w okresie wakacyjnym nie cieszyło się również pozytywnym przyjęciem ze strony pracodawców. Należy bowiem pamiętać, że jest to okres urlopowy, kiedy duża część stałych pracowników przebywa poza zakładem pracy i nie może pełnić funkcji opiekunów ani pomocników dla nauczycieli. Ze względu na okres wakacyjny niemożliwe okazało się zrealizowanie niektórych zadań, np. analiza dzienników praktyk wykazała, że niewielu nauczycieli miało możliwość uczestniczenia w procesie rekrutacji nowych pracowników. W badaniu eksperckim zauważony został problem niedostatecznego zainteresowania praktykantem przebywającym na terenie przedsiębiorstwa. Przedsiębiorcy podkreślali jednak, że w okresie wakacyjnym praca firmy zwykle jest mniej dynamiczna i nie zawsze jest możliwość pokazania stażyście wszystkich aspektów działalności. Podobnego zdania byli dyrektorzy, którzy mając odpowiednie narzędzia legislacyjne, zgodziliby się na zwolnienie nauczycieli z zajęć w szkole na rzecz realizowania praktyk:



*[...] zrobić te praktyki, żeby one nie były y w tym sezonie takim wakacyjnym. Jak zrobić te praktyki, czyli jak trwale wpisać praktyki w rozwijanie, w rozwój nauczycieli [...] raz w tygodniu możemy nauczyciela oddelegować, 2 razy w tygodniu. Już nie ważne w tej chwili ile, ale myślę, że powinniśmy się zastanowić, jak to zrobić, czy jakie rozwiązania organizacyjne powinniśmy my w oświacie podjąć które by na trwale wpisały się w rozwój nauczycieli.*

**Opinie te ponownie potwierdzają tezę, że doskonalenie nauczycieli w formie wprowadzającej praktyki w zakładzie pracy lub instytucji publicznej, powinny odbywać się w czasie roku szkolnego. Nauczycieli należy na ten czas zwolnić z wykonywanych obowiązków szkolnych (zapewnić zastępstwo). Warto także zastąpić sześciogodzinny dzień pracy ośmioma godzinami obecności w przedsiębiorstwie.** Takie rozwiązanie pozwoli praktykantowi nie tylko dokładnie poznać specyfikę pracy firmy, ale także *de facto* skrócić okres realizacji programu doskonalenia o tydzień. Ponadto ważne wydaje się być wcześniejsze ustalanie terminu realizowania praktyk z pracodawcami. Pozwoli to uniknąć problemów polegających na braku możliwości poznania wszystkich stanowisk pracy, przyglądania się procesowi rekrutacji nowych pracowników itp. **Pracodawcy powinni wyznaczyć terminy, w których praca firmy nie będzie zdeorganizowana ze względu na działanie czynników zewnętrznych. Placówka odpowiadająca za przygotowanie i realizację programu doskonalenia zawodowego powinna z dużym wyprzedzeniem dowiedzieć się, w jakich terminach poszczególne przedsiębiorstwa mogą przyjąć nauczycieli-praktykantów.**

Nauczyciele realizujący program doskonalenia zawodowego zauważyli, że nie wszystkie zadania przewidziane w Programie Doskonalenia Zawodowego były możliwe do zrealizowania. Tego samego zdania byli eksperci edukacyjni podkreślający konieczność uelastyczniania programów doskonalenia, aby dopasować je do możliwości przedsiębiorstwa oraz potrzeb samego nauczyciela. Większą uwagę zwrócono jednak na fakt, że programy doskonalenia zawodowego nauczycieli przygotowywane są bez konsultacji z przedstawicielami przedsiębiorców. Gdyby było inaczej, lista zadań nie byłaby tak obszerna, a poszczególne obowiązki dopasowane do potrzeb branży i możliwości nauczycieli. **Zdaniem ekspertów konieczne jest ograniczenie liczby zadań, których realizacja ma mieć miejsce w czasie praktyk. Nauczyciel rozpoczynający doskonalenie w firmie powinien mieć możliwość skonsultowania z pracodawcą zakresu obowiązków i wyznaczenia obszarów kluczowych.** Jest to istotne, ponieważ każde przedsiębiorstwo charakteryzuje się innymi zasadami organizacji i pracy, dlatego nie jest możliwe stworzenie uniwersalnego programu praktyk zawodowych. Każdorazowe konsultowanie kształtu programu będzie również sprzyjało procesowi dostosowywania doskonalenia zawodowego do potrzeb rynku pracy.

Eksperci zauważyli, że zarówno nauczyciele jak ich opiekunowie nie zawsze przywiązywali się dostatecznie do powierzonych im obowiązków. Wynikało to po pierwsze z niedookreślenia zasad współpracy między stażystą a pracodawcą, po drugie zaś z braku czasu, który opiekunowie mogliby poświęcić na przygotowanie, a potem na pracę z nauczycielem. Rozwiązaniem pierwszego problemu powinno być pogłębianie współpracy między szkołami a lokalnymi przedsiębiorcami, co pozwoli na poznanie wzajemnych oczekiwań i możliwości. Nauczyciel rozpoczynający praktyki będzie znał warunki, jakie może zapewnić mu firma, a pracodawca nie będzie miał w stosunku do dydaktyka wygórowanych oczekiwań. Druga kwestia wymaga natomiast wypracowania rozwiązań w ramach samej realizacji zadań w firmie. Jeden z uczestników badania eksperckiego zauważył, że dobrym pomysłem jest zmienianie opiekunów nauczyciela w zależności od tego, jakie obowiązki będą mu aktualnie powierzane.

*Dobrze jeśli, tak z punktu widzenia opiekuna, dobrze jeśli yy dana osoba, dany nauczyciel, nie jest cały czas [...] u tego samego. Bo jednak to nie jest to jest dużo dla opiekuna, być może tydzień, tydzień tu, tydzień tam, nie wiem, jakby to było można [...] połączyć z realizacją tego projektu konkretnego [...].*

Rozwiązanie to wydaje się być tym bardziej uzasadnione, że celem praktyk jest zapoznanie pedagoga z różnymi działami, stanowiskami i obowiązkami wynikającymi z pracy. Nauczyciel powinien pamiętać, że przygotowanie ucznia do pracy w zawodzie musi mieć charakter uniwersalny. Praca w branży ekonomii i administracji oraz marketingu i zarządzania wymaga od kandydata elastyczności i zdolności do szybkiego zaadaptowania się w środowisku wybranego przedsiębiorstwa. **Nauczyciele powinni w czasie praktyk znaleźć się pod opieką co najmniej dwóch opiekunów z różnych działów lub pracujących na różnych stanowiskach.** Zrealizowanie tego zalecenia wymaga zwiększenia zaangażowania ze strony pracodawcy, ponieważ to przedsiębiorstwo odpowiada za wyznaczenie opiekunów. Nie bez znaczenia pozostaje także to, kto zostanie wydelegowany do opieki nad nauczycielami realizującymi program praktyk zawodowych. Ze względu na szkoleniowy program praktyk, należy zadbać aby były to osoby posiadające wysoko rozwinięte kompetencje interpersonalne oraz łatwość przekazywania wiedzy. Debaty eksperckie wskazały także na problem, jakim zdaniem dyrektorów szkół jest niedostateczne przygotowanie opiekunów do przyjęcia praktykanta. W toku dyskusji wypracowano cztery zalecenia dla pracowników pełniących rolę opiekunów, powinni oni:

- dobrze zapoznać się z programem praktyk i w razie potrzeby mieć możliwość wpływania na jego kształt;

- znać poziom umiejętności praktykantów (otrzymać wyniki przeprowadzonego wcześniej testu kompetencji);
- poznać oczekiwania praktykanta i jeśli to możliwe – dążyć do ich spełnienia;
- cechować się doskonałą znajomością struktury organizacyjnej firmy.

Pracownikom wyznaczonym przez zakład pracy nie zawsze z łatwością przychodzi spełnienie wymienionych oczekiwań. Wynika to z faktu, że są to osoby mające własne obowiązki zawodowe i nie mają czasu na dodatkowe przygotowywanie się do ponadobowiązkowych zajęć. **Rozwiązaniem tego problemu może być zwolnienie osób wyznaczonych do opieki nad praktykantami z części obowiązków w celu odbycia szkolenia potrzebnego przed przyjęciem stażysty. Szkolenie powinno odbywać się w godzinach pracy i być przeprowadzone przez doświadczonych edukatorów pracujących w placówkach doskonalenia zawodowego nauczycieli. Kurs dla opiekunów powinien stanowić integralną część programu doskonalenia zawodowego nauczycieli.** Dzięki realizacji tego zadania przedsiębiorcy zyskają pracowników posiadających podstawowe kompetencje pedagogiczne, co ułatwi im pracę z uczniami odbywającymi praktyki zawodowe, a nawet prowadzenie lekcji pokazowych w szkołach i poza nimi. **Celem szkolenia ma być zapoznanie opiekuna z programem praktyk oraz podstawowymi zasadami pracy z osobami dorosłymi. Ponadto warto zadać o to, by opiekunowie mogli poznać stażystów przed rozpoczęciem praktyk oraz zweryfikować przydatność programu i szanse na jego realizację w zakładzie pracy. Koszty wynikające ze zmniejszonej efektywności pracownika pokrywać powinna instytucja odpowiedzialna za realizowanie programu dla nauczycieli. Środki na ten cel powinny podchodzić z budżetu centralnego, co wiąże się z zauważoną już wcześniej koniecznością podniesienia nakładów na odbudowę systemu kształcenia zawodowego w Polsce.**

Rolę i zaangażowanie przedsiębiorstwa/opiekunów w realizację praktyk zawodowych można ocenić także na podstawie opinii dotyczących realizacji samodzielnego projektu. Samodzielne zrealizowanie projektu było integralną częścią programu doskonalenia zawodowego – należało zaplanować cel i działania potrzebne do jego osiągnięcia, a następnie wykonać czynności zgodnie z wcześniejszymi założeniami. Większość nauczycieli podchodziła do realizacji zadania z entuzjazmem, wychodząc z założenia, że mają okazję wykonać projekt z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi, których brakuje w bazie technodydaktycznej placówki szkolnej. Pedagodzy ci uważają, że metoda projektu jest bardzo dobrą metodą dydak-

tyczną i będą wykorzystywać ją w przyszłości, nie tylko do pracy z uczniami, ale także w celu reorganizowania funkcjonowania szkoły:

*Ja sobie przygotowałam takie projekty narzędzi promocyjnych. Wiadomo, że szkoły też muszą się promować i tutaj właśnie zamierzam pani dyrektor pokazać. Akurat uważam, że mój taki był przydatny, to będzie można wykorzystać.*

Nie wszyscy nauczyciele w równym stopniu zaangażowali się w realizację własnego projektu – wybierali zadania proste lub niepotrzebne i mało odkrywcze. Najczęściej taka sytuacja miała miejsce w firmach, których działalność nie jest ściśle związana z marketingiem i zarządzaniem albo ekonomią i administracją. Brak zaangażowania sprawił, że cała praca nad realizacją projektu pozbawiona była głębszego sensu, ponieważ nauczyciel nic z niej nie wynosił:

*I projekt [...] był pisany trochę po omacku. Tak trochę nie do końca wiedziałam i nie wiem, ja, trudno jest mi powiedzieć, czy ja to dobrze zrobiłam,[...] Więc ja pisałam procedurę, dotyczącą... dotyczącą, hmmm, myśli Pani, że już pamiętam?*

W przyszłości należy unikać podobnych sytuacji, ponieważ brak zaangażowania w stworzenie i wdrożenie projektu podsumowującego praktyki ogranicza możliwości oceny stopnia zdobytej przez nauczyciela wiedzy. Jedną z przyczyn swobodnego podejścia do obowiązku było niedostateczne zaangażowanie opiekunów praktyk w działania realizowane przez stażystów:

*Projekt, który realizowałam w trakcie praktyk, to nie jest tak, że człowiek się przyłożył do niego jakoś bardzo mocno. Ja go zrobiłam samodzielnie, zrealizowałam, wdrożyłam, zapoznałam opiekuna praktyk z tym, że można coś takiego zrobić, natomiast nie powiem, żebym się do niego przyłożyła tak w 100%.[...].*

Powyższa wypowiedź potwierdza, że opiekunowie wyznaczeni przez przedsiębiorstwa muszą bardziej ingerować w działania praktykantów. **Dobrym rozwiązaniem będzie zobligowanie nauczycieli do konsultowania zaplanowanego projektu jeszcze przed rozpoczęciem wdrażania. Akceptacja opiekuna oznaczała będzie, że projekt jest innowacyjny, wymaga wykorzystania nowoczesnej technologii i pozwoli nauczycielowi wykorzystać wiedzę zdobytą w czasie praktyk. Nie należy akceptować projektów, których wykonanie jest zbędne z punktu widzenia innowacyjności (np. podobne rozwiązania od dawna są stosowane), ponieważ nie można uznać ich za pożyteczne i sprzyjające rozwojowi.**

Trzecim zagadnieniem związanym z realizacją praktyk w przedsiębiorstwie jest ocena przydatności stażu z perspektywy nauczyciela i szerzej – szkoły. Większość uczestników uznała, że możliwość pracy w firmie zatrudniającej absolwentów pomogła im dostrzec realny

wymiar oczekiwań wobec młodzieży. Przede wszystkim mieli możliwość zapoznania się z nowoczesnymi sposobami rozwiązywania problemów zawodowych. Eksperci za najważniejsze uznali możliwości zapoznania nauczycieli z nowoczesnymi rozwiązaniami informatycznymi:

*[...] ten sprzęt bardziej zaawansowany, ten taki sprzęt, w którym może, może się ten praktykant troszeczkę tego nauczyć i ta technologia informatyczna, no to [...] zapoznanie się od początku z funkcjonowaniem tego specjalistycznego oprogramowania oczywiście dla praktykanta będzie jak najbardziej przydatne w przyszłości.*

Część nauczycieli uznała jednak, że kształcone w czasie stażu umiejętności nie mają związku z codzienną pracą nauczyciela. Najczęściej badanie wskazywało, że są to pedagodzy, którzy wybrali przedsiębiorstwo co do zasady nie zatrudniające specjalistów ds. ekonomii, administracji, marketingu czy zarządzania. Wybór nieadekwatnego do potrzeb zakładu pracy wpłynął negatywnie na ostateczne efekty realizacji programu. Nauczyciele nie mogli realizować tam zadań wyznaczonych w programie. Praktyki nie mają więc przełożenia na zdobycie wiedzy i umiejętności przydatne w pracy dydaktyczne, ale są raczej traktowane jako jeden z wielu obowiązków:

*[...] no wie pani no jak to jest z praktykami. Trzeba odbyć, odbywa się coś, poznaje, albo bardziej odpowiada albo mniej odpowiada i [...] taki jest program, taka realizacja i już. [...] Nie, wie pani co, ja akurat no w pracy nie wykorzystuję tego.*

Uniknięcie takiego problemu w przyszłości będzie uzależnione od umiejętności właściwego wyboru przedsiębiorstwa z którym podjęta zostanie współpraca. Wybrane przedsiębiorstwo powinno zatrudniać specjalistów wskazanych branży, ale nie oznacza to, że nie może skupiać się na innej dziedzinie gospodarki. Jeden z uczestników praktyk zaznaczył, że mimo iż realizował praktyki w hotelu, to miał możliwość doskonalenia umiejętności ekonomicznych:

*Wie pani co, ja akurat uczę ekonomicznych przedmiotów, ale również hotelarzy, więc są rzeczy, których czasami po prostu, czy tam tworzenie faktury no to zupełnie inaczej niż my uczyliśmy, prawda, bo my uczyliśmy teoretycznie, także no pod tym kątem tak, mogę to wykorzystać tą praktykę.*

Takie działanie można uznać za wskazane, ponieważ umożliwia wspieranie interdyscyplinarnych umiejętności nauczyciela, bardzo ważnych w kształceniu modułowym i dualnym. Zalecanym działaniem jest jednak wcześniejsze zweryfikowanie, czy przedsiębiorstwo wybrane przez nauczyciela umożliwi aktualizowanie wiedzy branżowej i doskonalenie umiejętności praktycznych. **Organizatorzy doskonalenia zawodowego dla nauczycieli muszą**

uważnie weryfikować, w jakich przedsiębiorstwach poszczególni nauczyciele zamierzają realizować praktyki. Nie należy ograniczać pedagogom możliwości samodzielnego wyboru miejsca praktyk, jednak nie można także pozwolić, by była to firma niezatrudniająca specjalistów w branżach objętych projektem. Jeśli nauczyciel sam nie jest w stanie nawiązać kontaktu z firmą spełniającą wymagania programowe, musi otrzymać pomoc ze strony organizatora. Będzie to możliwe, jeśli placówki doskonalenia zawodowego stworzą bazę firm gotowych na przyjmowanie nauczycieli w celu zrealizowania programu praktyk. Tego typu baza danych powinna mieć zasięg wojewódzki i być dostępna dla wszystkich nauczycieli chcących podnosić kompetencje z wykorzystaniem nowoczesnych form doskonalenia zawodowego. Dane należy systematycznie aktualizować, także o te przedsiębiorstwa z którymi kontakt nawiązali sami nauczyciele. Istnienie bazy danych ułatwi organizację praktyk w przedsiębiorstwie. Wprowadzenie rekomendowanego rozwiązania da nauczycielom gwarancję, że zadania zrealizowane w czasie praktyk będą przydatne podczas pracy z uczniami (por. rozdz. 3.2).

Nauczyciele po zakończeniu praktyk w przedsiębiorstwie zostali poddani ocenie opiekuna. Pozyskanie opinii umożliwiło wskazanie mocnych stron nauczyciela oraz sformułowanie zaleceń dotyczących dalszego rozwoju zawodowego. Nie wszyscy opiekunowie rzetelnie wywiązali się z tego zadania, zdarzały się sytuacje, w których wszyscy nauczyciele realizujący program w tej samej firmie otrzymywali jednakowe opinie. Optymalnym rozwiązaniem byłoby zapewnienie każdemu nauczycielowi innego opiekuna, jednak wydaje się to niemożliwe (szczególnie w małych i średnich firmach) ze względu na konieczność zaangażowania i oderwania od obowiązków zbyt dużej liczby pracowników. Opiekunowie powinni jednak rozumieć, jak ważne jest indywidualne traktowanie każdego z praktykantów. Opinie wystawiane po zakończeniu stażu muszą zawierać informację zwrotną dla nauczyciela, w której zostaną zaznaczone nie tylko mocne strony, ale także informacje o tym, które umiejętności wymagają dalszego doskonalenia. Nauczyciele otrzymujący wyłącznie pozytywne oceny, niezależnie od realnej jakości ich pracy, nie mają możliwości zdobycia obiektywnej oceny własnych umiejętności, a tym samym mogą nie odczuwać potrzeby dalszego uczestniczenia w kształceniu ustawicznym. **Warto wprowadzić jasno określone zasady oceniania nauczyciela-praktykanta przez opiekuna. Wśród kryteriów powinny znaleźć się m.in. zaangażowanie w wykonywanie obowiązków, jakość i efektywność pracy, wkład pracy włożony samodzielną realizacją projektu itp. Ważne jest, aby opiekun dokładnie opisał zarówno sukcesy jak i błędy popełniane przez praktykanta, ponieważ ocena ma być wskazówką dotyczącą dalszego kierunku doskonalenia.**

Realizacja programu doskonalenia zawodowego przeprowadzona w ramach projektu Doskonały praktyk pozwoliła podnieść kompetencje kilkudziesięciu nauczycieli szkół zawodowych kształcących w branżach ekonomii, administracji, marketingu i zarządzania. Skuteczność i efektywność wybranych form kształcenia została potwierdzona zarówno przez nauczycieli, jak i dyrektorów szkół w których są zatrudnieni i przedsiębiorców organizujących staże. Uwzględnienie uwag zawartych w niniejszych rekomendacjach zapewni podobnym programom jeszcze większą skuteczność, a ich wdrażanie wydaje się być priorytetem w dążeniu do podnoszenia jakości polskiego szkolnictwa zawodowego.

## Zakończenie

Podnoszenie jakości kształcenia zawodowego w krajach Unii Europejskiej jest wymogiem wynikającym ze wzrostu rynkowej wartości kwalifikacji. Zgodnie z założeniami Rady Europejskiej, gospodarka Europy ma stać się najbardziej konkurencyjną, dynamicznie rozwijającą się gospodarką na świecie. Zrealizowanie tego założenia wymaga jednoczesnego wprowadzania zmian gospodarczych i reformowania systemów edukacji. Priorytetowym celem strategicznym wskazanym przez Radę jest poprawa efektywności oraz jakości systemów edukacji. Jego osiągnięcie ma być możliwe poprzez realizację celów szczegółowych, wśród których na pierwszym miejscu znalazło się podnoszenie jakości kształcenia oraz doskonalenia zawodowego nauczycieli oraz edukatorów prowadzących szkolenia. Kształcenie i doskonalenie nauczycieli przedmiotów zawodowych oraz instruktorów praktycznej nauki zawodu ma zasadnicze znaczenie w procesach związanych ze zmianą oblicza edukacji zawodowej. Pierwszym krokiem do osiągnięcia celu powinno być opracowanie standardów kwalifikacji zawodowych pedagogów, które będą obowiązywały we wszystkich krajach Unii Europejskiej.

W dziedzinie edukacji kraje członkowskie UE mogą cieszyć się dużą autonomią świadcząca o poszanowaniu odrębności kulturowych i tradycji związanych z systemami edukacji. Autonomia ta nie powinna jednak wiązać się z rezygnacją z poszukiwania rozwiązań umożliwiających podnoszenie jakości kształcenia zawodowego. Wypracowania nowych wzorców programowych i organizacyjnych jest możliwe dzięki porównaniu różnych systemów edukacji zawodowej i ocenie ich wartości. Miernikiem efektywności w przypadku szkolnictwa zawodowego są przede wszystkim losy absolwentów kończących szkoły. Przegląd i analiza europejskich rozwiązań umożliwiły sformułowanie zaleceń, których realizacja może przyczynić się do poprawy jakości kształcenia zawodowego.

Studia literatury poświęconej szkolnictwu zawodowemu w Polsce i Europie pozwoliły zauważyć, że najważniejszym problemem polskiego szkolnictwa zawodowego jest deficyt wysoko wykwalifikowanej kadry dydaktycznej. Ponadto poważnym problemem jest brak ofert umożliwiających nauczycielom szkół zawodowych podnoszenie kompetencji w zakresie nauczanych przedmiotów. Próba odwrócenia sytuacji jest opracowywanie i wdrażanie innowacyjnych programów doskonalenia zawodowego, uwzględniających różnorodne formy doskonalenia. Wdrażanie programów daje kadrom szkół zawodowych możliwość aktualizowania wiedzy i doskonalenia umiejętności podczas warsztatów szkoleniowych oraz praktyk



w przedsiębiorstwach. Tak opracowane programy doskonalenia cieszą się dużym zainteresowaniem ze strony dyrektorów, nauczycieli i przedsiębiorców oczekujących od pedagogów, że będą lepiej przygotowywać młodzież do pracy.

Jednym z takich programów doskonalenia nauczycieli jest *Doskonały praktyk* – program przygotowany w ramach projektu współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Realizacja programu pozwoliła na sformułowanie zaleceń dotyczących wdrażania i realizacji podobnych działań w przyszłości. Nauczyciele uczestniczący w doskonaleniu wskazali mocne i słabe strony programu, podobnie został on oceniony przez dyrektorów szkół delegujących pedagogów oraz przedsiębiorców przyjmujących kadry szkolne na praktyki. Analiza przedstawionych opinii umożliwiła sformułowanie zaleceń, których uwzględnienie przyczyni się w przyszłości do zwiększenia efektywności szkoleń doskonalących kompetencje nauczycieli kształcenia zawodowego.

## **Bibliografia**

### **Dokumenty:**

- Konkluzje Rady z dnia 26 listopada 2009 r. w sprawie doskonalenia zawodowego nauczycieli i kadry kierowniczej szkół, Dziennik Urzędowy UE 12.12.2009.
- Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie zatrudnienia młodych, umiejętności technicznych i mobilności z dn. 18 stycznia 2012 (2012/C 68/02).
- *Recommendation on the development of adult education*, General Conference Nairobi, UNESCO (26 listopada 1976).
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 7 września 2004 r. w sprawie standardów kształcenia nauczycieli (Dz. U. 2004 Nr 207, poz. 2110).
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 12 marca 2009 r. w sprawie szczegółowych kwalifikacji wymaganych od nauczycieli oraz określenia wypadków, w których można zatrudniać nauczycieli niemających wyższego wykształcenia lub ukończonego zakładu kształcenia nauczycieli (Dz. U. 2009 Nr 50, poz. 400).
- Ustawa z dn. 26 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela (Dz. U. 1983 Nr 3, poz. 19 z późn. zm.).

### **Monografie, artykuły, opracowania:**

- I. Adamek, *Poszukiwanie „dobrego nauczyciela”. Kilka odniesień do pracy nauczycieli i szkoły* [w:] *Nauczyciel w świecie współczesnym*, B. Muchnacka, M. Szymański (red.), Impuls, Kraków 2008.
- *Badanie funkcjonowania systemu kształcenia zawodowego w Polsce. Raport z badania wśród dyrektorów szkół kształcących w zawodzie i CKP metodą wywiadów wspomaganym komputerowo (CAWI lub CAPI)*, MEN, Warszawa 2011.

- *Badanie systemu kształcenia zawodowego w Polsce. Raport z badania jakościowego wśród ekspertów*, MEN, Warszawa 2011.
- *Badanie systemu kształcenia zawodowego w Polsce. Raport z badania jakościowego wśród pracodawców współpracujących ze szkołami*, MEN, Warszawa 2011.
- M. Barber, C. Chijioke, M. Mourshed, *How the world's most improved school systems keep getting better*, McKinsey&Company, London 2010.
- *Bezrobocie absolwentów wybranych zasadniczych szkół zawodowych w województwie wielkopolskim uwarunkowania i możliwości poprawy sytuacji*, Wojewódzki Urząd Pracy w Poznaniu, Poznań 2011.
- *Edukacja – jest w niej ukryty skarb. Raport UNESCO dla Międzynarodowej Komisji do spraw Edukacji dla XXI wieku*, J. Delors (red.), UNESCO, Radom 1988.
- *Efektywność kształcenia zawodowego. Kształcenie zawodowe a rynek pracy*, U. Jeruszka (red.), IPISS, Warszawa 2000.
- *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*, T. Pilch (red.), ŻAK Wydawnictwo Akademickie Warszawa 2003.
- K. Gąsior, D. Krzyżyk, H. Synowiec, *Funkcje i struktura oraz język podręczników do kształcenia zawodowego*, MEN, Warszawa 2010.
- E. Grzegorzewska-Ramocka, *Współczesne przedsiębiorstwo wobec wyzwań środowiska jego funkcjonowania*, Świętokrzyskie Centrum Edukacji na Odległość, „Zeszyty Naukowe” 2008, nr 8.
- I. K. Hejduk, *Główne uwarunkowania rozwoju nauk zarządzania w Polsce*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2006, nr 3.
- A. Hulewska, *Stereotypizacja ze względu na płeć a szanse kobiet i mężczyzn na rynku pracy* [w:] *Fenomen nierówności społecznych*, J. Klebaniuk (red.) ENE-TEIA Wydawnictwo Psychologii i Kultury, Warszawa 2007.
- *In e-Europe. Społeczeństwo informacyjne, Materiały analityczne 1993-2000*, UKIE, Warszawa 2002.
- M. Jasiński, M. Kowalski, *Falszywa sprzeczność: metodologia jakościowa czy ilościowa?* [w:] *Ewaluacja ex post. Teoria i praktyka badawcza*, Agnieszka Haber (red.), Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007.

- M. Kabaj, *Strategie i programy przeciwdziałania bezrobociu*, Scholar, Warszawa 2004.
- M. Kabaj, *System kształcenia zawodowego i kierunki jego doskonalenia w warunkach integracji i wzrostu konkurencyjności*, Związek Rzemiosła Polskiego, Warszawa 2010.
- B. Kalinowska, *Zarządzanie efektami szkoleń [w:] Poradnik edukatora*, M. Owczarz (red.), CODN, Warszawa 2005.
- B. Kędzierska, *Kształcenia ustawiczne jako priorytetowa koncepcja wszystkich krajów europejskich*
- A. Klimowicz, *Metody nauczania w pracy z dorosłymi [w:] Poradnik edukatora*, M. Owczarz (red.), CODN, Warszawa 2005.
- A. Koludo, *Wykorzystanie multimediów w procesie kształcenia i doskonalenia [w:] Edukacja ustawiczna. Wymiar teoretyczny i praktyczny*, S. M. Kwiatkowski (red.), IBE, Warszawa-Radom 2008.
- M. Kucharska-Żądło, I. Paśko, *Doskonalenie nauczycieli. Mity i rzeczywistość [w:] Nauczyciel w świecie współczesnym*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2008
- M. Ławrynowicz, P. Michoń, *Zawodne zawodówki? Szkolnictwo zawodowe w opiniach uczniów, nauczycieli i pracodawców*, Wielkopolska Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości, Poznań 2011.
- M. Magda-Adamowicz, *Edukacja permanentna nauczycieli [w:] Edukacja ustawiczna. Wymiar teoretyczny i praktyczny*, (red.) S. M. Kwiatkowski, IBR, Warszawa–Radom 2008.
- R. Nowakowska-Siuta, *Kształcenie zawodowe w krajach UE*, Centralna Komisja Egzaminacyjna, Warszawa 2006.
- J. Osiecka, *Kształcenie i doskonalenie zawodowe oraz kwalifikacje nauczycieli w Polsce*, Kancelaria Sejmu Biuro Studiów i Ekspertyz, „Informacja” nr 389.
- J. Osiecka-Chojnacka, *Szkolnictwo zawodowe wobec problemów rynku pracy*, „Infos” 2007, nr 16.
- *Pedagogika pracy*, S. M. Kwiatkowski (red.), Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.
- K. Pierścieniak, *Specyfika uczenia się dorosłych [w:] Poradnik edukatora*, M. Owczarz (red.), CODN, Warszawa 2005.

- M. Pomiatowska, B. Walkiewicz, *Kompetencje niezbędne w pracy edukatora* [w:] *Poradnik edukatora*, M. Owczarz (red.), CODN, Warszawa 2005.
- J. Pólturzycki, *O androgenie jako nauce przydatnej w pracy edukatora* [w:] *Poradnik edukatora*, M. Owczarz (red.), CODN, Warszawa 2005.
- *Raport o stanie edukacji 2010. Społeczeństwo w drodze do wiedzy*, M. Fedorowicz (red.), IBE, Warszawa 2010.
- *Rynek pracy województwie w łódzkim. Specyfika i uwarunkowania*, IPiSS, Łódź 2006
- *Statistics on the professional examination results 2010*,  
www.documents.epo.org/projects/babylon/eponot.nsf/0/E502B6925D273519C1257913003E369D/\$File/Statistics\_EQE2011\_Internet.pdf [data dostępu: 30.03.2012].
- M. Szymański, *Kształcenie i doskonalenie nauczycieli w Polsce – nowe wyzwania* [w:] *Nauczyciel i kształcenie nauczycieli. Zmiany i wyzwania*, W. Höner, M. Szymański (red.), ŻAK Wydawnictwo Akademickie, Warszawa 2005.
- *TALIS. Nauczanie – wyniki badań 2008. Polska na tle międzynarodowym*, MEN-IBE, Warszawa 2009.
- K. Węglowska-Rzepa, A. Grudzińska, M. Kozłowska, *Możliwości godzenia życia rodzinnego i zawodowego przez kobiety przebywające na urloпах wychowawczych* [w:] *Fenomen nierówności społecznych*, J. Klebaniuk (red.), ENETEIA, Warszawa 2007.
- D. Wiśniewska, *Fińskie wzorce szkolnictwa zawodowego w Wielkopolsce*, „Uczyć lepiej” 2011, nr 2.
- M. Zahorska, *Reforma szkolnictwa zawodowego, czyli o wylewaniu dziecka z kąpielą*, „Polityka Społeczna” 2007, nr 10.
- *Zakres autonomii i odpowiedzialności nauczycieli w Europie*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2009.

### **Źródła internetowe:**

- *Education at a Glance 2011: OECD Indicators*, OECD Publishing 2011,  
www.oecd.org/data-oecd/61/2/48631582.pdf [data dostępu 09.03.2012].

- I. Górską, *Wewnątrzszkolne doskonalenie nauczycieli jako koncepcja ukierunkowana na rozwój szkoły*,  
www publikacje.edu.pl/publikacje.php?nr=1949 [data dostępu: 29.02.2012].
- *Feminizacja zawodów – proces nie zawsze korzystny dla kobiet*,  
www.gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90444,9932432,Feminizacja\_zawodow\_\_\_\_  
proces\_nie\_zawsze\_korzystny.html [data dostępu: 30.03.2012].
- A. Łapa, *Rola WDN w doskonaleniu warsztatu pracy nauczyciela i jakości pracy szkoły*, www.szkolnictwo.pl/index.php?id=PV0221 [data dostępu: 02.03.2012].
- A. Litawa, *Motywy uczestniczenia nauczycieli w kształceniu ustawicznym*,  
www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/24/id/540 [data dostępu: 29.02.2012].
- *MEN chce wprowadzić ulgi podatkowe dla firm, które współpracują ze szkołami*,  
www.praca.gazetaprawna.pl/wywiady/537158,men\_chce\_wprowadzic\_ulgi\_po  
datkowe\_dla\_firm\_ktore\_wspolpracuja\_ze\_szkolami.html [data dostępu: 01.03.2012].
- *Nauka zawodu. Szkoła czy pracodawca?*  
www.nauczyciele.mos.krakow.pl/\_files/praktyczna\_nauka\_zawodu.pdf [data dostępu: 02.03.2012].
- R. Neczaj, K. Turek, *Organizacja procesu dydaktycznego szkoleń*,  
www.fundacja.edu.pl/organizacja/\_referaty/43.pdf [data dostępu: 04.03.2012].
- *Ocena sytuacji na wielkopolskim rynku pracy i realizacji zadań w zakresie polityki rynku pracy w 2010 roku*, www.pupczarnkow.pl/plik,1057,ocena-sytuacji-na-wielkopolskim-ryнку-pracy-w-2010-roku.pdf [data dostępu: 05.03.2012].
- *Raport z badania zainteresowania mazowieckiej młodzieży kształceniem zawodowym, oraz sytuacji szkolnictwa zawodowego w województwie mazowieckim dla Mazowieckiej Izby Rzemiosła i Przedsiębiorczości*,www.mirip.org.pl/plik,783,raport-badan-mirip-zainteresowania-szkolnictwem-zawodowym.pdf [data dostępu 18.02.2012].
- *Raport z diagnozy potrzeb w zakresie doskonalenia zawodowego nauczycieli województwie mazowieckim*, www.kuratorium.waw.pl/files/f-1969-2-

nauczyciel\_praktycznej\_teoretycznej\_nauki\_zawodu.pdf [data dostępu 19.02.2012].

- H. Simi, *Szkolnictwo zawodowe w Finlandii – raport*, [ca.awt.put.poznan.pl/g2/2011\\_10/3e2671a42a62ebcfa35917431f87c2bd.pdf](http://ca.awt.put.poznan.pl/g2/2011_10/3e2671a42a62ebcfa35917431f87c2bd.pdf) [data dostępu: 05.03.2012].
- *Strategia Lizbońska – możliwości realizacji w ramach polityki spójności*, [www.mrr.gov.pl/aktualnosci/rozwoj\\_regionalny/Strony/Strategia\\_Lizbonska\\_mozliwosci\\_realizacji\\_w\\_ramach\\_ps.aspx](http://www.mrr.gov.pl/aktualnosci/rozwoj_regionalny/Strony/Strategia_Lizbonska_mozliwosci_realizacji_w_ramach_ps.aspx) [dostęp dnia 17.02.2012].
- A. Szczepańska, *Organizacja niemieckiego systemu oświaty – perspektywa zarządzania wiedzą*, [www.headmaster.pl/wp-content/uploads/niemiecka-oswiata\\_anna-szczepanska.pdf](http://www.headmaster.pl/wp-content/uploads/niemiecka-oswiata_anna-szczepanska.pdf) [data dostępu 28.02.2012].
- *Twój zawód. Twoja przyszłość?*  
[www.obserwatorium.malopolska.pl/files/common/raporty-z-badan/badanie-losow-absolwentow/uczniowie\\_2011.pdf](http://www.obserwatorium.malopolska.pl/files/common/raporty-z-badan/badanie-losow-absolwentow/uczniowie_2011.pdf) [data dostępu: 02.03.2012].
- [www.gom.gliwice.pl](http://www.gom.gliwice.pl)
- [www.leonardo.org.pl](http://www.leonardo.org.pl)
- [www.mojebezrobocie.pl/o\\_bezrobociu](http://www.mojebezrobocie.pl/o_bezrobociu) [data dostępu: 18.03.2012].
- [www.polskidomkrecji.pl](http://www.polskidomkrecji.pl)
- *Znaczenie programu Socrates, Leonardo da Vinci i Uczenie się przez całe życie...* [www.waloryzacja.llp.org.pl/node/67](http://www.waloryzacja.llp.org.pl/node/67) [19.03.2012].

## Spis wykresów

Wykres 1. Wysokość rocznych zarobków brutto nauczycieli w krajach UE i USA w 2011 r. (w dolarach).....	18
Wykres 2. Rozkład ocen kompetencji językowych nauczycieli kształcenia zawodowego (w %).....	21
Wykres 3. Rozkład ocen kompetencji informatyczno-medialnych nauczycieli kształcenia zawodowego (w %).....	21
Wykres 4. Ocena jakości kształcenia zawodowego w opinii nauczycieli (w %).....	24
Wykres 5. Formy doskonalenia zawodowego wybierane przez nauczycieli w Polsce (w %). 29	
Wykres 6. Przyczyny nieuczestniczenia w doskonaleniu zawodowym (w %).....	33
Wykres 7. Odpowiedzi przedsiębiorców na pytanie <i>Czy Pana/Pani zdaniem absolwenci szkół zawodowych...</i> (w %).....	40
Wykres 8. Liczba bezrobotnych absolwentów szkół zawodowych w województwie wielkopolskim w latach 2000-2008 .....	42
Wykres 9. Czy nauczyciele powinny doskonalić wiedzę i umiejętności w zakładach pracy? (w %).....	47
Wykres 10. Czy nauczyciel mógłby kształcić się w Pana/Pani przedsiębiorstwie? (w %) .....	48