

EFEKTYWNY NAUCZYCIEL ZAWODÓW EKONOMICZNYCH

Pod redakcją

Marty Doroby i Edyty Borys

Olsztyn 2012



Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Człowiek - najlepsza inwestycja.

Projekt „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych” zrealizowała Fundacja na Rzecz Budowy Społeczeństwa Opartego na Wiedzy „Nowe Media” z Olsztyna.

Publikacja jest dystrybuowana bezpłatnie

Niniejsza publikacja powstała dzięki współfinansowaniu ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Pewne prawa zastrzeżone

Fundacja realizująca projekt oraz autorzy i autorki dopuszczają możliwość kopiowania i rozpowszechniania utworów na następujących zasadach:

Uznanie autorstwa – utwór należy oznaczyć w sposób określony przez twórców i realizatorów oraz

- a) zezwala się na kopiowanie, dystrybucję, wyświetlanie i użytkowanie publikacji i wszelkiej jej pochodnych, pod warunkiem informowania społeczeństwa o współfinansowaniu publikacji ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego;
- b) zezwala się na kopiowanie, dystrybucję i użytkowanie publikacji i wszelkiej jej pochodnych pod warunkiem umieszczania informacji o twórcach i fundacji realizującej projekt.

Recenzenci:

Izabela Cymańska – Kasprzyk, dr Piotr Drygas

Wydawca: Studio Avalon sp. j., ul. Linki 3/4, 10-535 Olsztyn

Nakład: 400 egz.

ISBN: 978-83-931489-3-6

Projekt zrealizowany został przy udziale następujących osób:

Twórcy projektu

Krzysztof Lenzion i Maciej Witkowski

Osoby zarządzające projektem i realizujące go

Kierownicy projektu – Joanna Wojtuń

– Witkowska, Aneta Czaplicka

Koordynatorka merytoryczna – Małgorzata

Stańczak

Koordynator merytoryczny – Krzysztof

Lenzion

Prezes zarządu – Maciej Witkowski

Specjalistka biura projektu – Karolina Sikora

Specjaliści biura projektu – Tomasz

Kozłowski, Marek Sobierajski

Specjalistki ds. promocji i rekrutacji –

Agnieszka Komła, Marlena Kalitka

Specjalistka ds. monitoringu i ewaluacji –

Edyta Borys

Specjalistka ds. rozliczeń finansowych –

Katarzyna Hoffman

Specjalistka ds. obsługi księgowo-kadrowej

– Iwona Pufelska

Eksperci i ekspertki projektu:

Marcin Gosławski – ekspert kluczowy

Jacek Błoński – ekspert kluczowy

Bożena Chrostowska – ekspertka dydaktyczna

Marta Doroba – ekspertka dydaktyczna

Tomasz Lajfert – ekspert ekonomiczny

Artur Rymarczyk – ekspert ekonomiczny

Dagmara Strzębicka – ekspertka ekonomiczna

Barbara Tyc – ekspertka ekonomiczna

Opiekunowie stażu:

Magdalena Bieniek

Daniel Błaszkiwicz

Magdalena Dowgiałło

Tomasz Dowgiałło

Wanda Dowgiałło

Danuta Gazdowska

Krystyna Jarocka

Mariusz Krassowski

Paweł Lulewicz

Katarzyna Maraszek-Zięba

Małgorzata Markiewicz

Ewa Matczuk

Wiesław Miżołębski

Helena Podgrudna

Magdalena Skrzyszewska

Łucja Spera

Beata Zając

Artur Żukowski

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie – Małgorzata Stańczak	7
Część I:	
Praktyki w ramach projektu „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych”: doświadczenia, perspektywy, wnioski	
Wyniki diagnozy wiedzy i umiejętności z zakresu ekonomii nauczycieli przedmiotów zawodowych zawodu technik ekonomista, rachunkowości, administracji (i pokrewnych), nabytych dzięki realizacji opracowanych programów doskonalenia zawodowego poprzez dwutygodniowe praktyki w przedsiębiorstwach w ramach projektu „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych” – Marcin Gosławski	11
Przebieg dwutygodniowych praktyk odbytych przez nauczycieli przedmiotów zawodowych zawodu technik ekonomista, rachunkowości, administracji (i pokrewnych) w przedsiębiorstwach, na podstawie opracowanych programów doskonalenia zawodowego w ramach projektu „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych” – Marcin Gosławski	24
Założenia i przebieg projektu „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych” – Edyta Borys	33
Doświadczenie uczenia się nauczycieli poprzez praktyki w przedsiębiorstwach – Edyta Borys	51

Część II

Aktualia ekonomiczne a podążanie edukacji ekonomicznej za zmianą: dialogi, wskazówki, apele

- Gender mainstreaming i ekonomia: przelotny romans czy małżeństwo (z rozsądku)?
O zasadności i konieczności uelastyczniania rynków pracy – **Marta Doroba** 98
- Rozwój rynków aniołów biznesu – **Jacek Błoński** 127
- Budżetowanie i controlling jako narzędzia wspierające procesy decyzyjne w przed-
siębiorstwie – **Tomasz Lajfert** 146
- Posąg Siedmiu Panien, czyli o terażniejszości marek z ich przeszłością – **Dagmara
Strzębicka** 160
- Pantha rei... i co z tego wynika dla dydaktyki? Apel pedagogiczny – o metodach ak-
tywizujących w nauczaniu (nie tylko) przedmiotów ekonomicznych! – **Marta Doroba** 167

Część III:

Programy praktyk doskonalenia zawodowego w ramach projektu „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych” – finanse i marketing: model, rekomendacje, uwagi – Marcin Gosławski, Jacek Błoński, Małgorzata Stańczak, Edyta Borys, Bożena Chrostowska, Barbara Tyc, Artur Rymarczyk, Dagmara Strzębicka, Tomasz Lajfert, Marta Doroba

- Modelowy program praktyk – tydzień 1: część ogólna dotycząca struktury funkcjo-
nowania przedsiębiorstwa 186
- Modelowy program praktyk – tydzień 2 finanse, księgowość, kadry 190
- Dziennik praktyk. Finanse, księgowość, kadry 196
- Modelowy program praktyk – tydzień 2 – sprzedaż, marketing, dział handlowy 209

Dziennik praktyk. Sprzedaż, marketing, dział handlowy	214
Rekomendacje	227
Uwagi dotyczące sposobu korzystania z praktyk	228
Aneks	
<i>Rekomendacje dla organizatorów praktyk w ramach projektu „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych” – Bożena Chrostowska</i>	230
<i>Przewodnik realizacji praktyk dla uczestników – Bożena Chrostowska</i>	231
<i>Przewodnik realizacji praktyk dla opiekunów – Bożena Chrostowska</i>	233
<i>Metoda autoewaluacji „róża wiatrów”</i>	235
<i>Metoda autoewaluacji „szkielet ryby”</i>	236



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Człowiek - najlepsza inwestycja.

Małgorzata Stańczak

koordynatorka merytoryczna Projektu

WPROWADZENIE

Mamy przyjemność przedstawić Państwu książkę pod redakcją dr Marty Doroby i dr Edyty Borys, która wieńczy projekt realizowany w ramach Priorytetu III Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki „Wysoka jakość systemu oświaty”, działania 3.4 „Otwartość systemu edukacji w kontekście uczenia się przez całe życie”, poddziałania 3.4.3 „Upowszechnienie uczenia się przez całe życie – projekty konkursowe”.

Publikacja podsumowuje projekt „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych”, prezentuje zakres działań i efekty poszczególnych etapów realizacji projektu oraz szeroki wachlarz wniosków i rekomendacji do dalszego doskonalenia wiedzy

i kompetencji dydaktycznych i merytorycznych dla nauczycieli i nauczycielek kształcenia zawodowego w zakresie przedmiotów ekonomicznych.

Na bazie zebranych w toku realizacji projektu materiałów badawczych i analiz należy stwierdzić, że czas trwania projektu pełen był wyzwań, nowych metod i treści, na końcowym etapie natomiast obfitował w pochwały (ale i konstruktywną krytykę), satysfakcję i motywację do dalszego podnoszenia własnych kompetencji zawodowych. Przez 1,5 roku 42 nauczycielek i nauczycieli przedmiotów zawodowych mierzyło się z (wymagającym ogromnej odwagi) wyzwaniem przyznania się do własnej niewie-



dzy, co było warunkiem efektywności na drodze uzupełniania zakresów niewiedzy i braków umiejętności praktycznych w toku działań projektu (praktyki w przedsiębiorstwach).

Niniejsza publikacja prezentuje doświadczenia projektu z perspektywy organizatorów, uczestników i uczestniczek, ekspertów i opiekunów praktyk. Na bazie analiz dokonanych przez eksperta merytorycznego (diagnoza stanu wiedzy i umiejętności początkowa i końcowa, nagrania z lekcji prowadzonych przez nauczycielki i nauczycieli) i raportów z ewaluacji zrobiony został

bilans strat i zysków w aspektach: realizacji założonych celów projektu, napotkanych trudności, sposobów ich minimalizowania lub usuwania oraz wyciągnięte zostały wnioski. W oparciu o nie eksperci przeanalizowali obszary i szanse wdrożenia efektów Projektu w codzienność szkół zawodowych o profilu gastronomicznym oraz zaprezentowali kierunki i zakresy dalszego doskonalenia, związanego z koniecznością podążania nauczycieli i nauczycielek przedmiotów ekonomicznych za nieustannie zmieniającą się rzeczywistością ekonomiczną, dopominającą się – jak mówi Pasher – o nauczycieli „z plecakiem”. Prezentowane teksty – łączą

ce teorię z ujęciem praktyków ekonomii – wskazują również kierunki koniecznych zmian systemowych / modelowych kształcenia (publikacja zawiera modelowy program praktyk) zawodowego w zakresie przedmiotów ekonomicznych. Publikacja zawiera także wątek strategii gender mainstreaming, głównie w obszarze jej związków (źródeł, działań i skutków) z ekonomią oraz w zakresie stosowanego przez nauczycieli i nauczycielki ukrytego programu i jego wpływu na obecne i późniejsze osiągnięcia edukacyjne i szanse edukacyjne oraz zawodowe uczniów i uczennic.

W obecnej rzeczywistości społeczno-kulturowej i ekonomicznej wszechobecna jest zmiana, chwilowość, konieczność nieustannego podążania za nowością, stosowania innowacyjnych rozwiązań i strategii. Szkoła jednak w większości przypadków nadal jest skostniała, statyczna, uśpiona na zmiany i wyzwania współczesności. Dlatego – w opinii biorących udział w praktykach w ramach projektu – kontakt z „żywą” ekonomią konkretnych firm i przedsiębiorstw był bezcennym doświadczeniem. Obcowanie z realiami nowoczesnych przedsiębiorstw i firm – będąc w wielu przypadkach pierwszym kontaktem nauczycielek i nauczycieli z rynkiem ekonomicznym i rządzącymi nim prawidłami – wyzwolił w nich zupełnie nowe (elastyczne, innowacyjne, dynamiczne) myślenie

o konieczności ciągłego uzupełniania, redefiniowania zestawu własnej wiedzy i umiejętności merytorycznych. Postawy, które obecnie prezentują, dowodzą efektywności osiągnięcia założonych celów projektu oraz pozwalają mieć nadzieję na realizację przez uczestniczki i uczestników Projektu koncepcji *life long education*.

Zapraszam do lektury

CZĘŚĆ I

PRAKTYKI W RAMACH PROJEKTU
„EFEKTYWNY NAUCZYCIEL ZAWODÓW
EKONOMICZNYCH”: DOŚWIADCZENIA,
PERSPEKTYWY, WNIOSKI



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Człowiek - najlepsza inwestycja.

Marcin Goślawski

Ekspert kluczowy projektu „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych”

WYNIKI DIAGNOZY STANU WIEDZY I UMIEJĘTNOŚCI Z ZAKRESU EKONOMII NAUCZYCIELI PRZEDMIOTÓW ZAWODO- WYCH ZAWODU TECHNIK EKONOMISTA, RACHUNKOWOŚCI, ADMINISTRACJI (I PO- KREWNYCH), NABITYCH DZIĘKI REALI- ZACJI OPRACOWANYCH PROGRAMÓW DOSKONALENIA ZAWODOWEGO POPRZECZ DWUTYGODNIOWE PRAKTYKI W PRZED- SIĘBIORSTWACH W RAMACH PROJEKTU „EFEKTYWNY NAUCZYCIEL ZAWODÓW EKONOMICZNYCH”

Słowa kluczowe:

efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych, nauczyciele przedmiotów zawodowych, praktyki, przedsiębiorstwo, program doskonalenia zawodowego nauczycieli, technik administracji, technik ekonomista, technik rachunkowości.

Wstęp

Głównym celem projektu „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych” było podniesienie poziomu kwalifikacji praktycznych i dydaktycznych 42 nauczycieli przedmiotów zawodowych i instruktorów praktycznej nauki zawodu przedmiotów ekonomicznych z województwa warmińsko – mazurskiego, podlaskiego, kujawsko – pomorskiego, pomorskiego, mazowieckiego i łódzkiego.

Niniejsze opracowanie opisuje przyrost wiedzy i umiejętności praktycznych z zakresu ekonomii, rachunkowości, zarządzania oraz marketingu zdobywanych przez nauczycieli przedmiotów zawodowych i instruktorów praktycznej nauki zawodu technik ekonomista, rachunkowości, administracji oraz pokrewnych.

Metodologia pomiaru wiedzy i umiejętności

Przed rozpoczęciem praktyki i po jej zakończeniu testom i ocenom została poddana wiedza nauczycieli w zakresie ekonomii, rachunkowości, zarządzania oraz marketingu. Uczestnicy programu wzięli udział w testach teoretycznych i praktycznych z zakresu ekonomii, przeprowadzili prezentację dydaktyczną, ocenie podlegała również przeprowadzona przez nich w szkole lekcja.

W testach wzięło udział 42 nauczycieli (w tym 33 kobiety i 9 mężczyzn) przedmiotów zawodowych zawodu technik ekonomista, rachunkowości, administracji i pokrewnych z województw warmińsko – mazurskiego, podlaskiego, kujawsko – pomorskiego, pomorskiego, mazowieckiego i łódzkiego.

Narzędzia pomiaru

1. Test teoretyczny z zakresu ekonomii, rachunkowości, zarządzania oraz marketingu składał się z 30 pytań i został podzielony na trzy działy: w pierwszym, składającym się z 12 pytań, należało zaznaczyć, czy podane zdania to prawda czy fałsz, drugi dział składał się z 13 pytań zamkniętych jednokrotnego wyboru natomiast trzeci to 5 pytań otwartych, na które trzeba było udzielić krótkiej odpowiedzi. Maksymalna ilość punktów możliwa do zdobycia wynosiła 30. Wyniki przedstawiono jako procent prawidłowych odpowiedzi.
2. Test praktyczny z zakresu ekonomii, rachunkowości, zarządzania oraz marketingu. Nauczyciele w czasie testu musieli rozwiązać 5 zadań praktycznych oraz przedstawić wyniki – zarówno w postaci liczbowej/procentowej, jak również w postaci graficznej, uzupełnić kwoty w równaniach bilansowych, czy też spo-

rządzić bilans. Maksymalna ilość punktów do zdobycia w grupie pierwszej wynosiła 11, natomiast w grupie drugiej i trzeciej 10. Wyniki przedstawiono jako procent prawidłowych odpowiedzi.

- Przeprowadzenie prezentacji dydaktycznej przez nauczycieli. Dla nauczycieli przygotowano losowe zestawy pytań i zagadnień ekonomicznych do omówienia i zaprezentowania przed grupą. Każdy uczestnik wylosował pytanie, do którego mógł się przygotować. Następnie wszyscy uczestnicy, po kolei odpowiadali na wybrane zagadnienie. Każda prezentacja dydaktyczna mogła trwać maksymalnie 10 minut. Prezentacje oceniano w skali punktowej od 1 do 10. Głównym punktem oceny była merytoryka wystąpienia i stosowanie pojęć ekonomicznych. Krótko opisywane były mocne i słabe strony prezentacji i ewentualne rekomendacje. Wyniki przedstawiono procentowo.
- Ocena przeprowadzonej w szkole lekcji praktycznej z zakresu ekonomii. Pracownicy projektu zarchiwizowali techniką wideo lekcję przeprowadzoną w czasie zajęć w szkole. Nie narzucano nauczycielom tematu lekcji. Lekcja miała być prowadzona w normalnym toku nauki. Prezentacje oceniano w skali punktowej od 1 do 10. Głównym punk-

tem oceny była merytoryka zajęć oraz stosowanie i objaśnianie pojęć ekonomicznych. Krótko opisywane były mocne i słabe strony przeprowadzanych przez nauczycieli zajęć. Wyniki przedstawiono procentowo.

Głównym punktem oceny prezentacji dydaktycznych i lekcji przeprowadzonej przez nauczycieli w szkole była jak wcześniej wspomniano, merytoryka wystąpienia i stosowanie pojęć ekonomicznych, w tym:

- znajomość tematu,
- interakcja z uczniami,
- prezencja,
- jakość komunikacji werbalnej,
- wykorzystanie przykładów z życia gospodarczego,
- różnorodność zadań wykonywanych podczas zajęć,
- wykorzystanie sprzętu multimedialnego,
- wyjaśnienie celu zajęć.

Wyniki oceny stanu wiedzy teoretycznej nauczycieli przed rozpoczęciem i po zakończeniu programu doskonalenia zawodowego

Wykres 1 przedstawia przyrost wiedzy teoretycznej z zakresu ekonomii, rachunkowości, zarządzania i marketingu 42 nauczycieli i nauczycielek biorących udział w projekcie „Efektywny nauczyciel zawodów ekono-

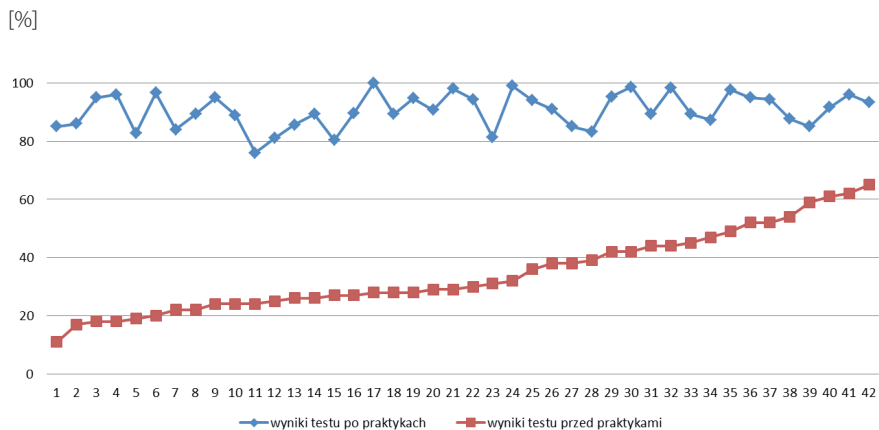
micznych”. Wynik przedstawiono jako procent poprawnych odpowiedzi.

Po udziale w dwutygodniowych praktykach w profesjonalnie zarządzanych przedsiębiorstwach zauważono istotny przyrost wiedzy teoretycznej u wszystkich uczestników projektu. Najniższy przyrost wiedzy u poszczególnych osób wyniósł ponad 43,5% (udzielonych prawidłowo odpowiedzi). Średni odsetek poprawnych odpowiedzi u wszystkich uczestników przed praktykami wynosił $34,62\% \pm 13,85$ (średnia arytmetyczna \pm odchylenie standardowe) i był niższy od średniego odsetka poprawnych odpowiedzi udzielonych po udziale w praktykach, który wynosił $90,48\% \pm 5,96$.

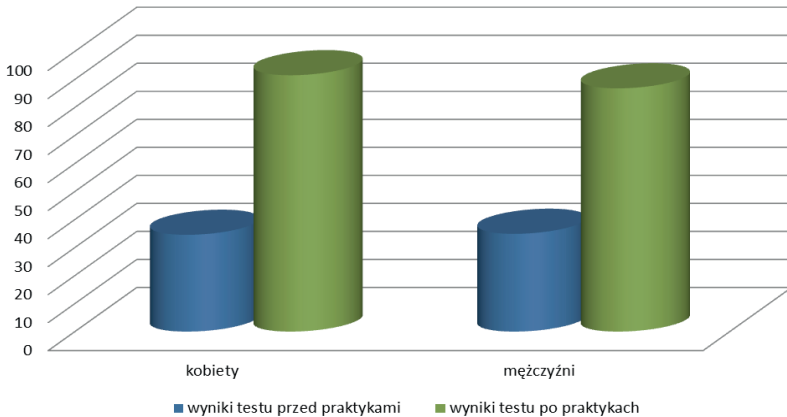
Wykres 2 przedstawia przyrost wiedzy teoretycznej z zakresu ekonomii, rachunkowości, zarządzania i marketingu 42 nauczycieli i nauczycielek biorących udział w projekcie „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych”.

Biorąc pod uwagę dane zaprezentowane na wykresie 2 nie stwierdzono istotnych różnic przyrostu wiedzy, biorąc pod uwagę kryterium płci. Zauważono, że zarówno wyniki testu teoretycznego w przypadku kobiet i mężczyzn przed praktykami jak, i po ich odbyciu są podobne. Różnice są niewielkie – kobiety uzyskały nieznacznie wyższy wynik z oceny wiedzy teoretycznej przeprowadzonej po praktykach.

Wykres 1. Wyniki oceny wiedzy teoretycznej 42 nauczycieli przed i po praktykach.
Źródło: opracowanie własne.



Wykres 2. Wyniki średnich arytmetycznych ocen wiedzy teoretycznej przed i po praktykach, z uwzględnieniem płci.
Źródło: opracowanie własne.



Zauważono, że wyniki testu teoretycznego przeprowadzonego po praktykach, które uzyskali nauczyciele, zarówno w przypadku kobiet, jak i mężczyzn, są wyższe w porównaniu do wyników testu teoretycznego przed praktykami.

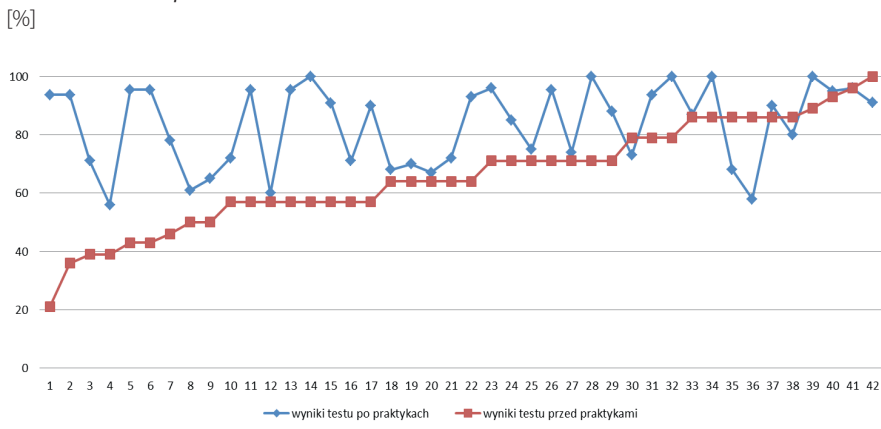
Wyniki oceny stanu wiedzy praktycznej nauczycieli i nauczycielek przed rozpoczęciem i po zakończeniu programu doskonalenia zawodowego

Przed rozpoczęciem udziału w programie doskonalenia zawodowego (wykres 3) żaden z nauczycieli nie potrafił wykonać prawidłowo wszystkich zadań. Po zakończeniu

udziału w programie doskonalenia zawodowego poprzez dwutygodniowe praktyki wszyscy uczestnicy z testu praktycznego otrzymali ponad połowę możliwych do uzyskania punktów. Należy również zauważyć, że ponad połowa nauczycieli zdobyła ponad 80% punktów z testu praktycznego.

Wykres 3 przedstawia przyrost wiedzy praktycznej z zakresu ekonomii, rachunkowości, zarządzania i marketingu 42 nauczycieli biorących udział w projekcie „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych”. Wynik przedstawiono jako procent poprawnych odpowiedzi.

Wykres 3. Wyniki oceny stanu wiedzy praktycznej przed i po praktykach
Źródło: opracowanie własne.



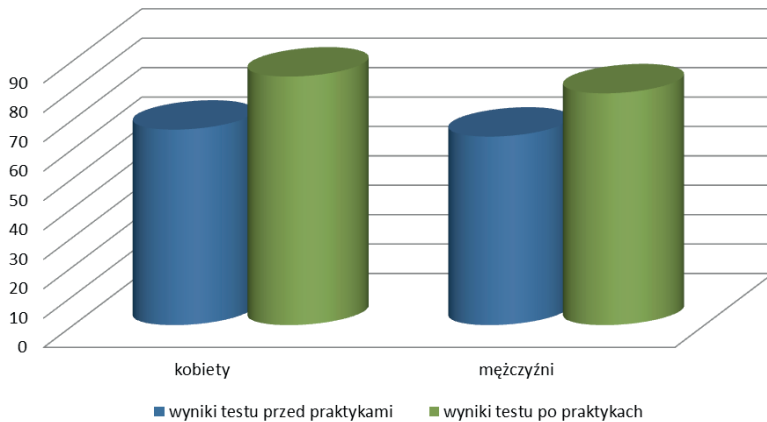
Po udziale w dwutygodniowych praktykach w profesjonalnie zarządzanych przedsiębiorstwach zauważono istotny przyrost wiedzy praktycznej u uczestników/uczestniczek projektu. Najniższy przyrost wiedzy u poszczególnych osób wyniósł ponad 1,16% (udzielonych prawidłowo odpowiedzi), a najwyższy to ponad czterokrotny wzrost wiedzy praktycznej po odbyciu praktyk w ramach projektu „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych”. Średni odsetek poprawnych odpowiedzi u wszystkich uczestników przed praktykami wynosił $65,98\% \pm 18,09$ (średnia arytmetyczna \pm odchylenie standardowe) i był niższy od średniego odsetka poprawnych odpowiedzi udzielonych po udziale w praktykach,

który wynosił $83,31\% \pm 13,78$.

Test praktyczny przeprowadzony po praktykach pokazał, że w przypadku pięciu uczestniczek nie nastąpił przyrost poziomu wiedzy praktycznej, tylko niewielki spadek. W przypadku jednej uczestniczki poziom wiedzy praktycznej pozostał niezmienny, ponieważ osiągnęła ona taką samą liczbą punktów jak po rozwiązaniu testu praktycznego przed praktykami.

Na wykresie 4 przedstawiono średnie arytmetyczne ocen wiedzy praktycznej 42 nauczycieli przedmiotów zawodowych zawodu technika ekonomista, rachunkowości, administracji i pokrewnych w podziale na kobiety i mężczyzn przed rozpoczęciem i po zakończeniu udziału w programie

Wykres 4. Wyniki testu praktycznego z uwzględnieniem płci.
Źródło: opracowanie własne.



doskonalenia zawodowego poprzez dwutygodniowe praktyki. Z wykresu wynika, że w przypadku kobiet wzrost wiedzy praktycznej po odbyciu praktyk był nieznacznie wyższy niż w przypadku mężczyzn.

Wyniki oceny prezentacji dydaktycznych nauczycieli i nauczycielek przed rozpoczęciem i po zakończeniu programu doskonalenia zawodowego

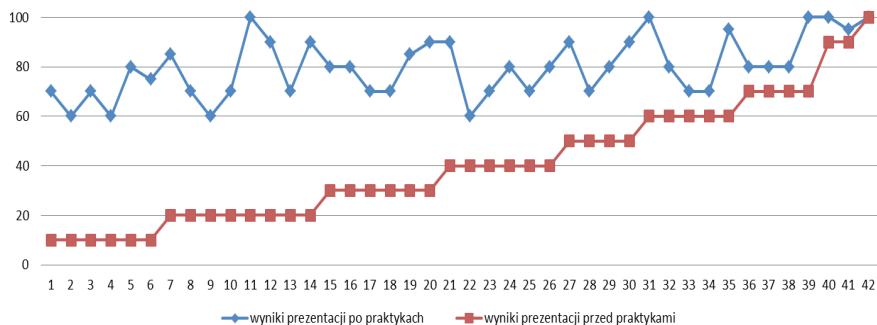
Na wykresie 5 przedstawiono przyrost ocen wystawionych nauczycielom za prezentacje dydaktyczne przeprowadzone w czasie spotkań diagnozujących wiedzę i umiejętności przed rozpoczęciem i po zakończeniu praktyk. Wynik przedstawiono jako procent poprawnych odpowiedzi.

Nauczycielom obca była terminologia ekonomiczna stosowana w rzeczywistych warunkach pracy. Nauczyciele chcąc się wytłumaczyć z braku umiejętności w tym zakresie, wskazywali, że terminy te nie są opisane w podręcznikach szkolnych. Natomiast po udziale w praktykach większość nauczycieli w czasie wykonywanych prezentacji i lekcji posługiwała się słownictwem wykorzystywanym w profesjonalnie zarządzanych firmach zajmujących się rachunkowością, marketingiem, zarządzaniem.

Prezentacja żadnego nauczyciela biorącego udział w projekcie „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych” nie została oceniona niżej po praktykach niż przed ich rozpoczęciem. W jednym przypadku zdarzyło się,

Wykres 5. Wyniki oceny prezentacji dydaktycznych przed i po praktykach

Źródło: opracowanie własne.



że uczestnik nie odnotował przyrostu oceny, ponieważ jego prezentacja dydaktyczna jeszcze przed rozpoczęciem praktyk została oceniona na maksymalną liczbę punktów. Wszyscy pozostali uczestnicy odnotowali wzrost, przy czym najwyższy wyniósł aż 7 punktów. Średnia ocena prezentacji dla wszystkich uczestników przed praktykami wynosiła $40,48 \pm 24,09$ i była niższa od średniej oceny wystawionej po udziale w praktykach, która wynosiła $79,88 \pm 12,02$.

Wykres 6 przedstawia wyniki prezentacji dydaktycznej 42 nauczycieli biorących udział w projekcie „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych” przed i po udziale w praktykach w podziale na kobiety i mężczyzn.

Nie zauważono istotnych różnic w średnich ocenach lekcji nauczycieli, segregując wyniki pod względem płci. Zauważono natomiast, iż kobiety biorące udział w projekcie przed rozpoczęciem praktyk uzyskały niższą liczbę punktów niż mężczyźni. Z kolei po odbyciu praktyk i ocenie prezentacji odbytej podczas drugiego spotkania diagnozującego uczestniczki projektu zdobyły wyższe oceny prezentacji dydaktycznej niż ich koledzy.

Wyniki oceny lekcji przeprowadzonych w szkole przed rozpoczęciem i po zakończeniu programu doskonalenia zawodowego

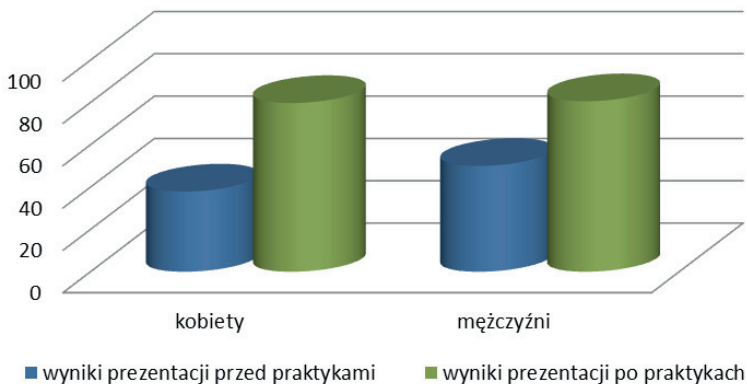
Na wykresie 7 przedstawiono średni przyrost ocen wystawionych nauczycielom za

lekcje praktyczne z zakresu ekonomii przeprowadzonym przez nich w macierzystej szkole przed rozpoczęciem i po zakończeniu praktyk. Wynik przedstawiono jako procent poprawnych odpowiedzi.

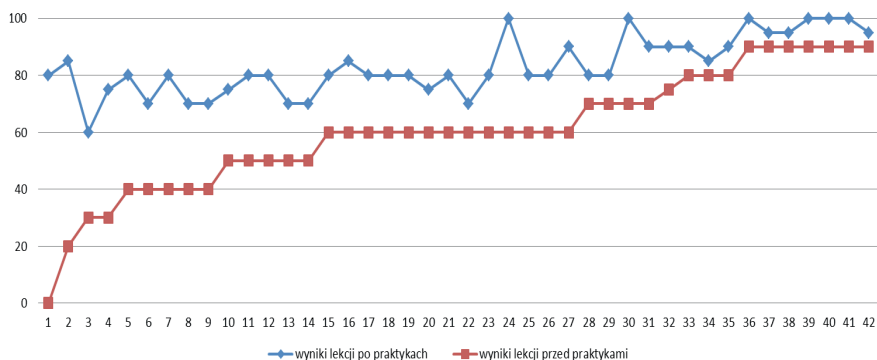
W przypadku lekcji przeprowadzonych w szkole przez nauczycieli przedmiotów zawodowych zawodu technik ekonomista, rachunkowości, administracji (i pokrewnych) przed rozpoczęciem i po zakończeniu udziału w programie doskonalenia zawodowego poprzez dwutygodniowe praktyki ocenie podlegała wiedza i umiejętności z zakresu rachunkowości, marketingu, zarządzania, przekazywanie instrukcji uczniom, w tym: praktyczna znajomość

i używanie terminów ekonomicznych, znajomość aktualnych zagadnień z życia gospodarczego przedstawianych przez nauczycieli, prawidłowe metody pracy z uczniem, w tym: prawidłowe instrukcje dla uczniów dotyczące pracy z programami finansowo-księgowymi. Oceniane umiejętności z zakresu ekonomii w czasie prowadzenia lekcji z uczniami były przed praktykami niższe niż po ich zakończeniu u wszystkich nauczycieli biorących udział w programie doskonalenia. Najniższy przyrost uzyskanych ocen u poszczególnych osób wynosił 5,55%, natomiast najwyższa ocena za lekcję przeprowadzoną w szkole była czterokrotnie wyższa od oceny uzyskanej przed odbyciem praktyk. Średnia ocena

Wykres 6. Wyniki oceny prezentacji dydaktycznej z uwzględnieniem płci.
Źródło: opracowanie własne.



Wykres 7. Wyniki oceny lekcji przeprowadzonych w szkole przed i po praktykach
Źródło: opracowanie własne.



przeprowadzenia lekcji praktycznych dla wszystkich uczestników/uczestniczek przed praktykami wynosiła $60,36 \pm 20,73$ i była istotnie niższa od średniej oceny wystawionej po udziale w praktykach, która wynosiła $83,21 \pm 10,23$.

Wykres 8 przedstawia wyniki oceny prezentacji dydaktycznej 42 nauczycieli biorących udział w projekcie „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych” przed i po udziale w praktykach z uwzględnieniem podziału na kobiety i mężczyzn.

Nie zauważono istotnych różnic w średnich ocenach lekcji nauczycieli, segregując wyniki pod względem płci. Zauważono natomiast, iż lekcje przeprowadzane w szkole

przez nauczycieli przed praktykami zostały ocenione niżej niż lekcje przeprowadzone przez nich po odbyciu praktyk w ramach projektu „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych”.

Wnioski

Czterdzieści dwoje nauczycieli przedmiotów zawodowych technik ekonomista, rachunkowości, administracji i pokrewnych wzięło udział w dwutygodniowych praktykach w profesjonalnie zarządzanych przedsiębiorstwach w rzeczywistych warunkach pracy, co istotnie wpłynęło na przyrost wiedzy i umiejętności praktycznych z zakresu aktualnej wiedzy ekonomicznej.

Wyniki przeprowadzonej diagnozy wykazały, że wszystkich 42 beneficjentów ostatecznych zostało przeszkolonych w obsłudze nowoczesnego sprzętu i oprogramowania ekonomicznego oraz organizacji pracy w przedsiębiorstwach.

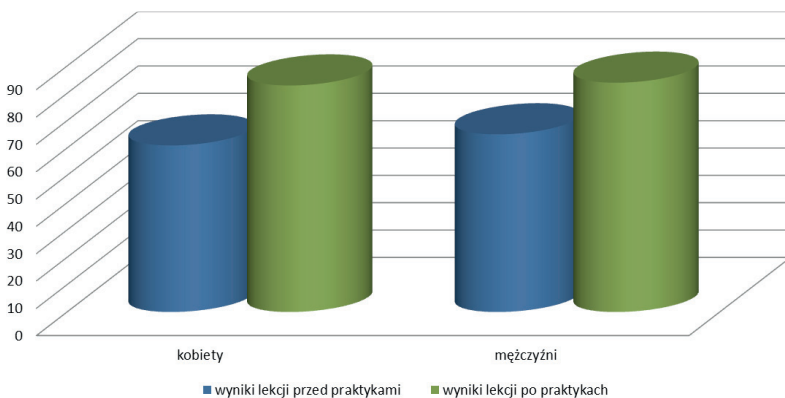
Wyniki oceny lekcji praktycznych prowadzonych przez nauczycieli w szkołach wskazują, że 42 nauczycieli biorących udział w projekcie wdrożyło nowoczesne rozwiązania procesowe i organizacyjne w procesie kształcenia zawodowego.

Zgodnie z przeprowadzoną diagnozą 37 beneficjentów ostatecznych, w tym 9 mężczyzn, nabyło w procesie doskonalenia

poprzez dwutygodniowe praktyki umiejętności zawodowe związane z obsługą ekonomiczną.

Główny wniosek uzyskany z analizy wyników oceny pracy nauczycieli zawodu technik ekonomista, rachunkowości, administracji (i pokrewnych) wskazuje, że program doskonalenia zawodowego nauczycieli/nauczycielek poprzez dwutygodniowe praktyki został w sferze zawodowej przeprowadzony prawidłowo. Niewątpliwie wszyscy uczestnicy nabyli w procesie doskonalenia dodatkowe umiejętności zawodowe związane z aktualną wiedzą z zakresu ekonomii.

Wykres 8. Wyniki średnich arytmetycznych ocen lekcji przeprowadzonych w szkole przed i po praktykach, z podziałem na płeć.
Źródło: opracowanie własne



Wszystkie wyżej opisane rezultaty projektu pozwalają stwierdzić, że doskonalenie nauczycieli zawodu technik ekonomista, rachunkowości, administracji (i pokrewnych) w rzeczywistych warunkach pracy w profesjonalnie zarządzanych przedsiębiorstwach jest nie tylko efektywne, ale również celowe. Niewątpliwie uzyskane efekty wpłyną na jakość kształcenia zawodowego, co było już widoczne podczas diagnozy końcowej. Większość nauczycieli zadeklarowało, że uzyskaną podczas praktyk realizowanych w ramach projektu „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych” wiedzę i zdobyte umiejętności wykorzystają podczas pracy dydaktycznej, w szczególności na lekcjach praktycznych.

Wyniki przeprowadzonych testów teoretycznych i praktycznych, wyniki oceny prezentacji dydaktycznych oraz lekcji przeprowadzonych przez nauczycieli/nauczycielki w szkole i ich analiza wskazują na to, iż uczestnicy projektu w bardzo dużym stopniu mają opanowane umiejętności dydaktyczne i prezentacyjne, w tym poziom interakcji ze słuchaczami, prezentację i jakość komunikacji werbalnej oraz praktyczne aspekty, tzn. zdolności rozwiązywania i obliczania prostych zadań z zakresu ekonomii i rachunkowości.

Testy wiedzy teoretycznej i praktycznej, które wypełniali nauczyciele podczas spotkań

diagnozujących dotyczyły prostych i podstawowych zagadnień z zakresu ekonomii, takich jak: narysowanie krzywej popytu i podaży oraz wskazanie punktu równowagi ceny i ilości wynikającego z krzywych popytu i podaży; studium przypadku; obliczenie współczynnika elastyczności cenowej popytu; sporządzenie bilansu na podstawie danych dotyczących składników majątku na końcu okresu sprawozdawczego. Do sprawnego rozwiązania tych zadań powinna wystarczyć podstawowa wiedza ekonomiczna.

Należy zwrócić uwagę na fakt, iż we wszystkich etapach sprawdzania nowo nabytej podczas praktyk realizowanych w ramach projektu „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych” wiedzy i umiejętności nauczycieli uzyskano lepsze wyniki po praktykach niż przed ich rozpoczęciem. Wskazuje to na konieczność bieżącego odświeżania przez nauczycieli wiedzy dotyczącej podstawowych wskaźników ekonomicznych i funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku.

Biorąc pod uwagę fakt, iż przed praktykami średni wynik testu teoretycznego był niezadowalający, można zauważyć, że po dobiegnięciu praktyk obszar ten został zdecydowanie poprawiony przez wszystkich uczestników projektu. Testowany obszar wiedzy był dość rozległy i obejmował swoją tematyką szeroko rozumianą wiedzę ekonomiczną (mikro oraz makro), rachunkowość, zarządzanie, fi-

nanse, marketing czy też bieżące wiadomości ekonomiczno-gospodarcze. Nauczyciele podczas praktyk odświeżyli i zgłębili wiedzę w ww. obszarze.

Analizując wyniki testów, zauważono, że mężczyźni lepiej wypadają od kobiet w obszarze wiedzy teoretycznej, natomiast kobiety lepiej radzą sobie w testach praktycznych. Jednak różnice te są niewielkie.

W przypadku wyników oceny prezentacji dydaktycznej końcowy wynik sięgający prawie 80% jest dowodem na to, iż odbycie praktyki pomogło nauczycielom w rozwinięciu zarówno kompetencji twardych, jak i miękkich. Dobrze wypadła ocena lekcji przeprowadzonych w szkołach osiągając łączny średni wynik ponad 83%. Z pewnością atutem nauczycieli była tutaj znajomość tematu, gdyż lekcje te są prowadzone z dużą częstotliwością. Premiowana i dobrze oceniona w przypadku tej kategorii była interakcja z uczniami i zachęcanie ich do aktywności na lekcji poprzez podawanie przykładów związanych z poruszaną tematyką oraz rozwiązywanie zadań przy tablicy i późniejsze ich omawianie. Natomiast z obserwacji i analiz tej kategorii wynika jednoznacznie potrzeba stosowania przez nauczycieli podczas lekcji, jeszcze większej liczby rzeczywistych przykładów z życia gospodarczego w celu jeszcze lepszego zrozumienia tematu przez uczniów, zachęcania

ich do podawania większej liczby przykładów z otaczającego ich świata – wraz z analizą ewentualnych przyczyn i skutków ekonomicznych oraz potrzeba częstszego stosowania przez nauczycieli zadań praktycznych.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Człowiek - najlepsza inwestycja.

Marcin Gośławski

Ekspert kluczowy projektu „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych”

PRZEBIEG DWUTYGODNIOWYCH PRAKTYK ODBYTYCH PRZEZ NAUCZYCIELI PRZEDMIOTÓW ZAWODOWYCH ZAWODU TECHNIK EKONOMISTA, RACHUNKOWOŚCI, ADMINISTRACJI (I POKREWNYCH) W PRZEDSIĘBIORSTWACH NA PODSTAWIE OPRACOWANYCH PROGRAMÓW DOSKONALENIA ZAWODOWEGO W RAMACH PROJEKTU „EFEKTYWNY NAUCZYCIEL ZAWODÓW EKONOMICZNYCH”

Słowa kluczowe:

efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych, nauczyciele przedmiotów zawodowych, praktyki, przedsiębiorstwo, program doskonalenia zawodowego nauczycieli, techniki administracji, technik ekonomista, technik rachunkowości.

Wstęp

Podczas odbywania praktyk w ramach projektu „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych” nauczyciele brali udział w pracy różnych działów, a każdy dzień praktyki został zapisany w dzienniczku praktyk.

Przed rozpoczęciem realizowania programu doskonalenia zawodowego poprzez dwutygodniowe praktyki i po jego zakończeniu nauczyciele mieli duże i zróżnicowane braki tak w wiedzy teoretycznej, jak i praktycznej – nauczyciele wzięli udział w teście teoretycznym i praktycznym z zakresu ekonomii, rachunkowości, zarządzania oraz marketingu, przeprowadzili prezentację dydaktyczną konkretnego tematu, a także lekcję praktycznej nauki zawodu z uczniami w szkole.

Przebieg praktyk

Diagnoza wstępna stanu wiedzy i umiejętności wykazała, że nauczyciele biorący udział w projekcie mieli poważne braki w podstawach, a także w bardziej zaawansowanych obszarach wiedzy i umiejętności. Braki dotyczyły:

- podstawowych obszarów wiedzy i umiejętności – znajomość jedynie podstawowych zagadnień i tylko z obszaru, w którym nauczyciel uczy;
- innych obszarów, a wśród nich głównie:
 - słaba orientacja w aktualnie obowiązują-

cych przepisach z zakresu rachunkowości, – niezajomość fachowego słownictwa obcojęzycznego.

Braki, które zostały wymienione wyżej charakteryzowały stan wiedzy większości nauczycieli zakwalifikowanych do udziału w projekcie. Braki te mogą wynikać m.in. z tego, że nauczyciele są głównie teoretykami i w większości nigdy (lub w bardzo małym i stanowczo niewystarczającym zakresie) nie pracowali w przedsiębiorstwie prywatnym w związku z tym nie mieli okazji zweryfikowania zdobytej wiedzy teoretycznej w realiach życia gospodarczego. Zatem nie mieli możliwości poznania rzeczywistych warunków pracy w dziedzinie rachunkowości czy marketingu. Braki te nauczyciele muszą nadrobić. Możliwość nadrobienia tych uchybień daje odbycie praktyki organizowanej w ramach projektu „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych”. W przypadku części nauczycieli konieczne jest nie tyle nadrobienie braków wynikających z braku wiedzy praktycznej, co rozpoczęcie na nowo praktycznej nauki z zakresu rachunkowości czy marketingu, ponieważ wiedza i umiejętności, które nauczyciele posiadają została zdobyta kilkanaście, a nawet kilkadziesiąt lat temu. Ta przestarzała wiedza jest nieadekwatna do współcześnie panujących trendów, ciągle zmieniających się przepisów oraz ciągle uaktualnianych programów finansowo – księgowych. Jednak pomimo tych licznych i różnych braków, niewiedzy, zaległości,

większość z praktykantów wykazywała się postawami, które pozwalają oczekiwać, iż zdobyte w ramach praktyk wiedza i umiejętności zostaną przekazane w szkole i zaczną procentować.

Jedną z przyczyn braków w wiedzy nauczycieli jest zbyt duże skoncentrowanie na teorii, szczególnie tej z podręczników szkolnych, które nie podążają za zmieniającymi się przepisami w tak dynamicznie rozwijającej się branży rachunkowości czy marketingu. Bardzo często forma przekazywania przez nauczycieli wiedzy uczniom nie jest przyjazna gdyż odbywa się w drodze wykładu, opowiadania czy referowania podręczników nie zaś wspólnych ćwiczeń.

Każdy nauczyciel powinien mieć możliwość odbycia tego rodzaju praktyki ze względu na konieczność konfrontacji swojej wiedzy teoretycznej z praktyczną stroną funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Nauczyciele przekazują uczniom i uczennicom „suchą” wiedzę podręcznikową, nieadekwatną do rzeczywistych warunków pracy na rynku i nieprzystającą do oczekiwań pracodawców. Nie mają na swej drodze edukacyjnej żadnego bądź dostatecznego kontaktu z nowoczesnymi przedsiębiorstwami. Z drugiej strony szkoła ukierunkowuje sposób i zakres przekazywanej wiedzy i umiejętności w stronę wiadomości

koniecznych do zdania egzaminu zawodowego w obliczu rozmięcia się wymogów egzaminacyjnych i codziennej pracy dydaktycznej od realiów rynkowych. Jedną z praktykantek zauważyła: [...] *uczniowie zdają egzamin potwierdzający kwalifikacje zawodowe w programach firmy Insert (moduły Subiekt, Gratyfikant, Rachmistrz), praktyki powinny odbywać się w firmach, które wykorzystują te moduły.*

Praktykanci podczas odbywania praktyk wykazywali się dużym zaangażowaniem, chęcią poznawania i uczenia się. Część opiekunów praktyk zauważyła w nauczycielach chęć dociekania szczegółów i zadawania pytań, aby dowiedzieć się i wynieść z praktyk jak najwięcej. Nauczyciele mieli jedną motywację – uczyć się, obserwować, notować (baza pod późniejsze prezentacje i pokazy dla uczniów), aby jak najwięcej ze zdobytej wiedzy i doświadczeń móc niezwłocznie i efektywnie przekazać swoim uczniom i uczennicom. Nauczyciele zauważyli bowiem ogromny potencjał stworzonej im w ramach projektu szansy i chcieli skorzystać z możliwości odbycia praktyki w renomowanych i nowoczesnych przedsiębiorstwach.

W ramach praktyk, które zostały podzielone na dwie specjalności (jedna to finanse, księgowość, kadry, natomiast druga to sprzedaż, marketing, dział handlowy), na-

uczyciele biorący w nich udział zwiększyli swą wiedzę i umiejętności w obszarach objętych programem praktyk (po 8 godzin/1 dzień praktyk). Program praktyk był dostosowany do sygnalizowanych przez nauczycieli zróżnicowanych potrzeb i oczekiwań, jak również do specyfikacji i warunków przedsiębiorstwa realizującego praktyki. Przebieg praktyk, a więc ich program oraz jego realizacja, był indywidualizowany przez opiekunów praktyk, co stało się gwarancją optymalizacji warunków nauki i jej efektów.

Na efektywność przebiegu praktyk – w ocenie bardzo wielu nauczycieli miały wpływ relacje z opiekunem praktyki oraz z pozostałymi pracownikami przedsiębiorstwa. W obliczu świadomości nauczycieli co do własnej niewiedzy sprawne i trwałe nabywanie wiedzy i umiejętności w ramach praktyk stało się możliwe dzięki wyrozumiałości, cierpliwości otwartości opiekunów i opiekunek oraz pozostałego personelu. Żadne pytanie nie pozostawało bowiem bez odpowiedzi.

Bardzo doceniam zaangażowanie osób odpowiedzialnych za praktyki i ich pracę.

Przyjemnie jest pracować z osobami posiadającymi wysokie kwalifikacje zawodowe i dużo życzliwości.

Opiekun praktyk otwarty na współpracę,

udziela odpowiedzi na każde zadane pytanie, rozwiewa wątpliwości, koryguje wiedzę teoretyczną z praktycznym zastosowaniem. Zaangażowany w efektywne wykorzystanie czasu praktykanta.

Z tej perspektywy klimat tworzony podczas odbywania praktyki głównie przez opiekuna – jego podejście, wyrozumiałość, otwartość, cierpliwość – miał duży wpływ na klimat praktyki, który z kolei oddziaływał na jakość warunków pracy intelektualnej nauczycieli odbywających praktyki. Zatem nie tylko poziom i zakres wiedzy merytorycznej opiekunów, ich umiejętności dydaktyczne, doświadczenie, ale również podejście do praktykantów, zakres opieki, jaką nad nimi sprawowali oraz sposoby, w jaki budowali swój autorytet wywarły duży wpływ na poczynione postępy.

Korzyści z praktyk

Zdaniem nauczycieli oraz opiekunów praktyk główną przyczyną niskich kompetencji i praktycznych umiejętności nauczycieli z zakresu rachunkowości, finansów czy marketingu jest brak styczności, na drodze aktywności zawodowej, z pracą w przedsiębiorstwach zajmujących się rachunkowością, finansami czy marketingiem. W związku z tym podstawową korzyścią dla nauczycieli płynącą z odbywania praktyk w ramach projektu „Efektywny nauczyciel

zawodów ekonomicznych” jest stworzenie im szansy poznania organizacji przedsiębiorstwa, tego, jak działa „od wewnątrz”, a nie tylko obserwowania przy pracy marketingowców, księgowych, ich pomocników i współpracowników. Dzięki praktykom nauczyciele uczestniczyli w przygotowywaniu, opracowywaniu, dekretowaniu dokumentów. Jest to niepowtarzalna szansa na poznanie obiegu dokumentów w przedsiębiorstwie od początku do końca oraz bycie w centrum przedsiębiorstwa i poznanie organizacji poszczególnych działów.

Nauczyciele po odbyciu praktyk w ramach projektu „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych” niemal jednogłośnie uznają je za niezwykle bogate doświadczenie, którego nie mogliby zdobyć ani dzięki szkoleniom (nawet teoretyczne), ani w toku samodzielnego studiowania literatury i prasy. Oczywiście korzyścią z odbycia praktyki w ramach projektu „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych” jest przyrost wiedzy i umiejętności w wielu zakresach i na różnych poziomach. Dodatkowo, najcenniejsza była możliwość zobaczenia i doświadczenia na własnej skórze warunków, trybów i organizacji pracy w nowoczesnie zarządzanym przedsiębiorstwie.

Sympatyczna atmosfera panująca w przedsiębiorstwie. Miłe przyjęcie. Pracownicy mili i uśmiechnięci, zaangażowani w pracę.

Zapoznanie się z realiami pracy w nowoczesnym przedsiębiorstwie, czyli możliwość poznawania nowoczesnych sprzętów i programów finansowo – księgowych, ale także żmudne kilkugodzinne wykonywanie prostych na pozór, ale potrzebnych na określonym stanowisku czynności, wpłynęła na uzyskanie pełnego obrazu zalet i wad pracy w dziale związanym z rachunkowością, finansami czy marketingiem w przedsiębiorstwie.

Poznanie tego, jak wygląda praca w dziale związanym z rachunkowością, finansami czy marketingiem w przedsiębiorstwie było w większości przypadków pierwszym kontaktem praktykantów z realiami pracy w nowoczesnie zarządzanym przedsiębiorstwie i stało się impulsem do wzbudzenia w sobie ciekawości poznawczej. Zatem nauczyciele z odbytych praktyk wyniosą gotowość do dalszego podnoszenia swoich kwalifikacji oraz postawę dzielenia się wiedzą z innymi, mniej doświadczonymi kolegami i koleżankami. Powyższe znajduje swoje odzwierciedlenie w licznych wypowiedziach uczestników i uczestniczek, z których przykładowo jedna z nauczycielek zwróciła uwagę na „konieczność ciągłej aktualizacji wiedzy w zakresie rachunkowości w związku ze zmieniającymi się przepisami”.

Miałam możliwość skonfrontowania swojej wiedzy z rzeczywistością – praktyczną stroną

funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku. Umiejętności nabyte podczas praktyki wykozystam do wdrożenia reformy szkolnictwa zawodowego w mojej placówce.

Należy się spodziewać, że uczestnictwo w praktykach w ramach projektu „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych” będzie skutkowało silnym wzrostem motywacji nauczycieli w zakresie samodoskonalenia się, jak również wzbogaceniem warsztatu pracy o narzędzia, techniki, a przede wszystkim przykłady konkretnych sytuacji problemowych z jakimi na co dzień stykają się pracownicy sektora prywatnego. Pozytywne efekty projektu zarówno w postaci impulsów rozwojowych, jak i pozyskanego podczas praktyk know how powinny w długim terminie przenieść się bezpośrednio na uczniów uczestników projektu.

Zaproszenie na lekcje praktyków chętnych właścicieli firm do omówienia, wskazania młodym ekonomistom realiów rynku.

Odbycie praktyki przez nauczyciela w ramach projektu „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych” może stanowić znakomitą okazję do zmiany postrzegania efektywności procesu nauczania uczniów oraz zachęcić do czynienia większych starań związanych z przygotowaniem ich do wejścia na rynek pracy. Można zatem stwierdzić, że wzrost świadomości uczest-

ników projektu w zakresie ich roli w kształtowaniu postaw i wiedzy młodych ludzi, jakkolwiek trudny do skwantyfikowania jest absolutnie bezsprzeczny i nieoceniony. Podczas drugiego spotkania diagnozującego można było niejednokrotnie usłyszeć, iż prowadzenie zajęć lekcyjnych przykładowo w Krajowym Rejestrze Sądowym lub firmie gotowej uczestniczyć w programie praktyk umożliwi dokładniejsze, bardziej kompleksowe oraz interesujące zapoznanie się z praktycznymi aspektami pracy w różnych działach merytorycznych niż tylko wysłuchanie prezentacji nauczycieli.

Uwzględniając dzisiejszą jakże złożoną rzeczywistość, oczywistością jest, że człowiek aktywny zawodowo jest zmuszony do ciągłej oraz intensywnej nauki oraz podnoszenia swoich kwalifikacji m.in. poprzez systematyczne monitorowanie aktualnych trendów panujących na rynku. Wartością dodaną niniejszego projektu jest zatem to, że uczniowie kształceni bezpośrednio przez uczestników praktyk będą wyposażeni nie tylko w aktualną wiedzę, ale również ogromny kapitał pozytywnej energii i czerpania satysfakcji z rozumienia obecnych problemów ekonomicznych na poziomie mikro, czyli przedsiębiorstwa, jak i makro, czyli całej gospodarki.

[...] przeszkolenie nauczycieli rachunkowości w zakresie komputerowych programów do



obsługi księgowości; wskazanie nowych rozwiązań, by rachunkowość w szkole przestała być czarną magią.

Zagadnienia, które wydawałyby się proste na pozór, w praktyce okazywały się nie tyle trudnymi, ile wymagającymi więcej czasu do opanowania. Bardzo cenię sobie doświadczenie zdobyte przez minione dwa tygodnie. Czas tu spędzony motywował mnie stale do samorozwoju, samokontroli (dokumentacja, dekretowanie), utwierdzając mnie w przekonaniu, iż nauczanie praktyczne przynosi najlepsze rezultaty w edukacji ucznia.

Uczestnicy projektu zgodnie twierdzili, że wielu uczniów jako wartość nadrzędną traktuje nie tylko pomyślne zdanie egzaminu zawodowego, ale również rzeczywiste poznanie oprogramowania komputerowego wspomagającego zarządzanie przedsiębiorstwem. Mając zatem na uwadze ograniczenia budżetowe z jakimi zmagają się szkoły, tym bardziej należy promować praktyki, które stwarzają możliwości poznania przynajmniej podstawowych funkcji systemów będących w powszechnym użyciu gospodarczym.

[...] uczniowie zdają egzamin potwierdzający kwalifikacje zawodowe w programach firmy Insert (modułu Sukiekt, Gratyfikant, Rachmistrz) praktyki powinny odbywać się w firmach, które wykorzystują te moduły.

Poniższa wypowiedź niech posłuży za podsumowanie dotychczasowych analiz:

Jestem zaszczyczona, że mogłam odbyć praktykę w firmie System Rewident, w którym organizacja pracy, kompetencje pracowników oraz panująca atmosfera są na najwyższym poziomie. Bardzo dziękuję.

Wnioski

Uzyskane w projekcie rezultaty wskazują jak, bardzo ważne, potrzebne i efektywne jest doskonalenie nauczycieli zawodu technik ekonomista, rachunkowości, administracji (i pokrewnych) w rzeczywistych warunkach pracy w renomowanych, profesjonalnie zarządzanych przedsiębiorstwach. Niewątpliwie uzyskane efekty wpłyną na jakość kształcenia zawodowego, gdyż większość nauczycieli zadeklarowało, że uzyskaną podczas praktyk realizowanych w ramach projektu „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych” wiedzę i zdobyte umiejętności wykorzysta podczas pracy dydaktycznej, w szczególności na lekcjach praktycznych.

Program doskonalenia zawodowego nauczycieli w ramach projektu „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych” pokazał, że podczas realizacji projektu należy zwrócić szczególną uwagę przy wyborze opiekunów praktyk, gdyż to oni stanowią kluczowy wskaźnik sukcesu i satysfakcji beneficjentów ostatecznych. Wśród opiekunów praktyk możemy wyróżnić dwie podstawowe grupy – właściciele mniejszych firm lub top management – większych przedsiębiorstw oraz management średniego lub niższego szczebla i pracowników szeregowych. Pierwsza grupa opiekunów praktyk jest to wartościowa grupa osób z uwagi na posiadaną wiedzę, kompetencje i doświadczenie oraz szerokie spojrzenie, lecz niestety jest ograniczona czasowo. Natomiast druga wyróżniona grupa osób to z reguły specjaliści odpowiedzialni za wybrany obszar funkcjonowania przedsiębiorstwa, są bardziej elastyczni czasowo niż właściciele mniejszych firm lub top management większych przedsiębiorstw. Jako najlepszy model realizacji praktyk rekomenduje się model hybrydowy – przykładowo kilka krótkich spotkań z zespołem *executive* oraz codzienna praca z pracownikiem operacyjnym.

W ramach projektu „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych” praktyki odbywały się w dużych i małych przedsiębiorstwach, dzięki czemu można przedstawić

wnioski dotyczące miejsc odbywania praktyk. Duże przedsiębiorstwa sprawdzają się znakomicie jako praktykodawcy, gdyż beneficjent ostateczny posiada możliwość odwiedzenia wielu różnych działów i zapoznania się z pracą w rzeczywistych warunkach. Z drugiej jednak strony typowe zagrożenia płynące z odbywania praktyki w dużym przedsiębiorstwie to zbyt restrykcyjna polityka bezpieczeństwa, która uniemożliwia bezpośredni dostęp nauczycielowi do wielu danych, z których mogliby skorzystać w celu lepszego zrozumienia panujących w przedsiębiorstwie warunków pracy lub wykorzystać je na zajęciach praktycznych z uczniami. W związku z tym rekomenduje się, aby jeśli praktykodawca na etapie ustalania warunków współpracy z zespołem projektowym zakrywa się np. tajemnicą przedsiębiorstwa lub preferuje praktykę typu ogólna zamiast *case by case* lub jeśli beneficjent ostateczny, który jako pierwszy odbył już praktykę w danym przedsiębiorstwie wyrazi negatywną opinię w tym zakresie, to należy koniecznie zmienić praktykodawcę.

Realizacja celów projektu „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych” w małych przedsiębiorstwach stwarza możliwość odbycia praktyki u wartościowych praktykodawców, ponieważ stwarzają oni możliwość poznania pełnego obrazu podmiotu gospodarczego. Pomimo tego należy wziąć

pod uwagę zagrożenia wynikające ze słabo wykształconej kultury organizacyjnej małych przedsiębiorstw oraz występującego bardzo często braku procedur, co stwarza ryzyko chaosu w realizacji praktyk. W związku z tym rekomenduje się, aby zespół projektowy był czuły na punkcie wywiązywania się przedsiębiorcy z obowiązków praktykodawcy już od momentu nawiązania współpracy oraz zwracał szczególną uwagę na informacje zwrotne otrzymywane od beneficjenta ostatecznego, który jako pierwszy odbył praktykę w danym przedsiębiorstwie. W przypadku negatywnych sygnałów należy koniecznie zmienić praktykodawcę.

Eksperti w ramach projektu „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych” przygotowali, systematycznie aktualizowany, zbiór dobrych praktyk oraz przykładów typowych aktywności, które dany praktykant mógłby zrealizować podczas odbywania praktyki, np. odwiedzenie KRS z opiekunem praktyki czy porównanie wyników finansowych firm konkurencyjnych. Należy również rozważyć sytuację, w której wynagrodzenie za opiekę nad praktykantem otrzyma praktykodawca, a nie opiekun praktyk. W sytuacji, w której beneficjent ostateczny odwiedzi kilka działów firmy oraz będzie znajdował się pod opieką kilku opiekunów merytorycznych, warto rozważyć podział wynagrodzenia między poszczególnych pracowników proporcjonalnie do ich zaangażowania.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Człowiek - najlepsza inwestycja.

Edyta Borys

Specjalistka ds. monitoringu i ewaluacji projektu

ZAŁOŻENIA I PRZEBIEG PROJEKTU „EFEKTYWNY NAUCZYCIEL ZAWODÓW EKONOMICZNYCH”

Słowa klucze:

kształcenie nauczycieli, motyw i oczekiwania edukacyjne nauczycieli przedmiotów zawodowych, nauczyciel przedmiotów zawodowych w szkołach zawodowych, praktyki

Niniejsze opracowanie przedstawia wybrane wyniki ewaluacji końcowej Projektu „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych”, który był realizowany przez Fundację na Rzecz Budowy Społeczeństwa Opartego na Wiedzy „Nowe Media” na podstawie umowy podpisanej z Ministerstwem Edukacji Narodowej. Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, był skierowany do nauczycieli oraz instruktorów praktycznej nauki zawodów ekonomicznych. Mogły w nim brać udział osoby pracujące w województwach: warmińsko-mazurskim, podlaskim, kujawsko-pomorskim, pomorskim, mazowieckim i łódzkim.

Głównym celem projektu „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych” było „podniesienie poziomu kwalifikacji praktycznych i dydaktycznych 42 nauczycieli przedmiotów zawodowych (NPZ) i instruktorów praktycznej nauki zawodu (IPNZ) w tym co najmniej 9 mężczyzn, przedmiotów ekonomicznych z województwa warmińsko-mazurskiego, podlaskiego, pomorskiego, kujawsko-pomorskiego, pomorskiego, mazowieckiego i łódzkiego oraz po uwzględnieniu wyników ewaluacji wypracowanie modelu doskonalenia zawodowego NPZ i IPNZ w przedsiębiorstwach”. Wnioskodawca zakładał, że cel główny zostanie osiągnięty poprzez realizację następujących celów szczegółowych:

- pogłębienie wiedzy i umiejętności dotyczących obsługi nowoczesnego sprzętu i oprogramowania ekonomicznego oraz organizacji pracy stosowanej w przedsiębiorstwie,
- podniesienie poziomu kwalifikacji dydaktycznych;
- rozwijanie postawy innowacyjności w zakresie metodyki pracy;
- wypracowanie gotowych do wdrożenia rozwiązań dotyczących doskonalenia zawodowego w przedsiębiorstwach;
- uzyskanie wiedzy i zwiększenie świadomości na temat społecznego funkcjonowania kobiet i mężczyzn.

Do projektu zrekrutowano 44 osoby. Uczestniczyły one w dwudniowym spotkaniu, podczas którego zdiagnozowano poziom ich kompetencji merytorycznych z zakresu ekonomii, a także przeprowadzono badania ewaluacyjne, m.in. w celu poznania oczekiwań względem praktyk w przedsiębiorstwach. Praktyki stanowiły kluczowy element projektu. Ich organizację i przebieg, a przede wszystkim merytoryczną wartość określono podczas panelu ekspertów. W wyniku pracy ekspertów z zakresu ekonomii i pedagogiki stworzono dwa programy doskonalenia zawodowego w przedsiębiorstwach, które były realizowane przez 42 nauczycieli podczas dwutygodniowych praktyk w przedsiębiorstwach.

Na zakończenie projektu zorganizowano dwudniowe spotkanie diagnostyczne, podczas którego ponownie sprawdzono poziom kompetencji osób uczestniczących w projekcie, a także poproszono o ocenę merytorycznej i organizacyjnej warstwy projektu „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych”.

Badania ewaluacyjne prowadzono w sposób ciągły. Były one ukierunkowane na poszukiwanie odpowiedzi m.in. na następujące pytania: jak nauczyciele oceniają poziom swoich kompetencji dydaktycznych oraz merytorycznych – dotyczących ekonomii, oraz jak te kompetencje są oceniane przez uczniów przed i po uczestniczeniu nauczycieli w projekcie; jakie motywy skłaniają nauczycieli do uczestnictwa w projekcie oraz jakie mają oczekiwania dotyczące praktyki zawodowej w przedsiębiorstwach; w jakim stopniu oczekiwania osób uczestniczących w projekcie zostały spełnione; jaki był sposób realizacji i bariery w realizacji praktyk; jaką wartość posiada program doskonalenia zawodowego w przedsiębiorstwach w perspektywie osób uczestniczących w projekcie oraz opiekunów praktyk.

Dane niezbędne od sformułowania odpowiedzi na powyższe pytania gromadzono z wykorzystaniem technik: ankiety, wywiadu, obserwacji, badania dokumentów. W badaniach początkowych uczestniczyły

44 osoby zgłaszające swój akces w projekcie. W badaniach końcowych 42.

Projekt zakończyły 42 osoby. Wśród osób uczestniczących dominowały kobiety. Wnioskodawca, dbając o równy dostęp kobiet i mężczyzn do działań mających na celu rozwój kariery zawodowej, określił minimalną liczbę mężczyzn uczestniczących w projekcie. Ze względu na to, że zawód nauczycielski jest sfeminizowany wnioskodawca przypuszczał, że wśród osób potencjalnie zainteresowanych projektem jest znacznie więcej kobiet niż mężczyzn. W trosce o równy dostęp nauczycieli zagwarantował proporcjonalny udział mężczyzn i kobiet w projekcie i ustalił, że projekt ukończy co najmniej 9 mężczyzn. Zakładany rezultat dotyczący proporcji między kobietami i mężczyznami został osiągnięty.

Projekt cieszył się dużym zainteresowaniem i, pomimo zakładanej liczby osób objętych wsparciem w ostateczności zrekrutowano o dwie osoby więcej. Przyczyną takiego stanu rzeczy może być brak ofert edukacyjnych skierowanych do nauczycieli przedmiotów ekonomicznych. Badane osoby informację o możliwości podniesienia swoich kwalifikacji zawodowych przyjęły z dużym entuzjazmem. Wskazywały na zapotrzebowanie w zakresie ciągłego rozwoju zawodowego w zakresie ekonomii oraz dydaktyki.

Jest mało szkoleń dla ekonomistów. My jesteśmy ekonomistami z wyboru własnego. Kończyliśmy studia na kierunkach ekonomicznych i w szkołach było zapotrzebowanie na ekonomistów. Ja kończyłam zarządzanie i marketing, a uczę wszystkiego, co jest związane z ekonomią, jeżeli tam była jakaś technika biurowa, to też mi podciągnęli pod to, także z roku na rok zdarza się, że uczę różnych rzeczy i potrzebne jest takie szkolenie dla ekonomistów, żebyśmy my mieli takie odczucie, że nasz zawód i to, czego my uczymy też jest potrzebne komuś w realnych warunkach.

Ponieważ dla ekonomistów jest bardzo mało form dokształcania, bardzo. W tej szkole pracuję 26 lat, to szczerze mówiąc raz byłam na szkoleniu z zakresu przedsiębiorczości, oczywiście we własnym zakresie jakieś studia podyplomowe, ale nie ma w ogóle metodyka. W naszym woj. nie ma w ogóle metodyka, także od wielu lat sama się borykam. No jest problem, naprawdę. Nie mam co się dokształcać. Także to jest bardzo fajna forma.

Szczególną wartością opisywanego przedsięwzięcia edukacyjnego jest organizacja praktyk w przedsiębiorstwie. Nauczyciele biorący udział w projekcie są świadomi ograniczeń związanych z dostępem do firm.

Nas prywatne żadne zakłady nie przyjmą w sprawie ochrony danych i będą nas kusić na linię produkcyjną, ale do biura nie wpuszczą.

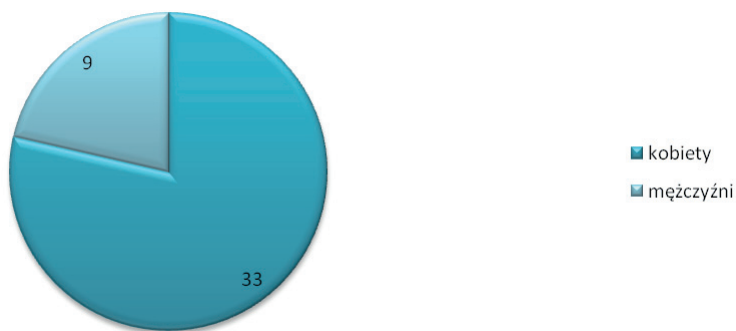
Nie pokażą tak jak to rozstrzygają jeszcze dziś.

Trudność dotycząca obserwacji pracy firmy w realnych warunkach przy jednoczesnej chęci zweryfikowania wartości posiadanej wiedzy i umiejętności sprawiła, że zainteresowanie projektem przekroczyło oczekiwania i założone przez wnioskodawcę rezultaty. Zrekrutowano 44 osoby. W ostateczności projekt ukończyły 42 osoby.

Wśród osób uczestniczących w projekcie największą grupę (54,8%) stanowią osoby w grupie wiekowej 31-40 lat. Co trzecia osoba (35,8%) ma więcej niż 40 lat, tylko jedna osoba ma mniej niż 25 lat.

Stosunkowo liczną grupę stanowią osoby po 50 (14,3%). Warto podkreślić, że z danych ogólnopolskich wynika, że wśród nauczycieli przedmiotów zawodowych jest w stosunku do nauczycieli innych specjalności i przedmiotów, największa grupa osób w trzecim wieku. Jak czytamy w „Raportie o stanie edukacji 2010”: „W 2009 roku w systemie oświaty zatrudnionych było ponad 1200 nauczycieli powyżej 70. roku życia i ponad 30 nauczycieli powyżej 80. roku życia (rekordzista miał 90 lat). Ci najstarsi nauczyciele to na ogół nauczyciele przedmiotów zawodowych, którzy co do zasady są przeciętnie starsi niż nauczyciele przedmiotów ogólnokształcących” (s. 185).

Wykres 1. Uczestnicy projektu ze względu na płeć.
Źródło: opracowanie własne



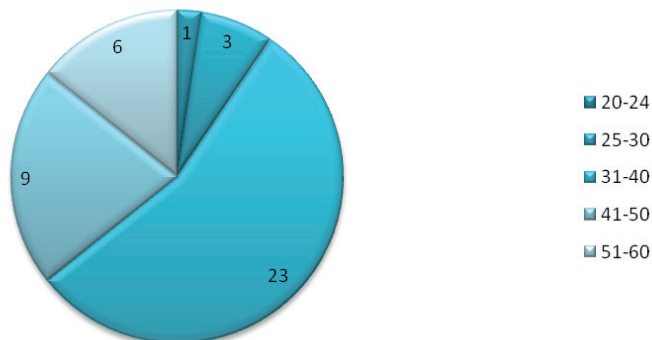
Z punktu widzenia efektywności nauczania i skutecznego wdrażania młodzieży do tajników zawodów rodzi się pytanie o wiedzę najstarszych nauczycieli z zakresu aktualnych problemów, innowacyjnych narzędzi i rozwiązań technologicznych dotyczących określonych profesji. Nie rozstrzygając tutaj wspomnianej kwestii, warto zauważyć, że jedna z uczestniczek, która w przeszłości pracowała w przemyśle wskazuje na znaczną różnicę, jaka zaszła od czasów PRL – kiedy to pracowała – do czasów współczesnych.

Ja i koleżanka pracowałyśmy wcześniej w firmie. Z firmy przyszłyśmy, więc miałyśmy wcześniej inne doświadczenie, a teraz miałyśmy porównanie, jak po latach wygląda praca w firmie, no i niestety w części doznałyśmy szoku.

Rozmówczyni wyznaje, że konfrontacja jej przeszłych doświadczeń z aktualnymi, rzeczywistymi warunkami funkcjonowania przedsiębiorstw wywołała w niej szok. Można domniemywać, że wstrząs, jaki przeżyła nauczycielka, wynikał z jej małej znajomości realiów pracy współczesnych firm. Nieuzasadnionym uogólnieniem byłoby budowanie, na podstawie jednej relacji, generalizacji na temat poziomu wiedzy nauczycieli warto jedynie podjąć refleksję dotyczącą tego w jakim stopniu stan szkolnictwa zawodowego jest uzależniony

od jakości ich wiedzy i czy ta jest determinowana wiekiem, rodzajem doświadczeń zawodowych lub stażem pracy. Osoby uczestniczące w opisywanym projekcie mają zróżnicowany staż pracy w szkole. Trzecia część nauczycieli pracuje w szkole od ponad 10 lat, połowa spośród badanych osób (54,8%) ma natomiast staż pracy nie przekraczający tego czasu.

Trudno domniemywać jaki jest jednoznaczny związek stażu pracy z jej jakością, dość powiedzieć, że osoby uczestniczące w projekcie poza wiekiem i stażem pracy różnią się także drogą edukacyjną, jaka prowadziła ich do pracy w szkole. Nauczyciele zgłaszający swój udział w projekcie w większości mają wykształcenie z zakresu ekonomii (34, m.in. następujące specjalności: ekonomika i organizacja przedsiębiorstw, ekonomika i organizacja sektora publicznego, planowanie i finansowanie gospodarki narodowej, finanse i bankowość, rachunkowość i finanse, przedsiębiorczość, zarządzanie i marketing, zarządzanie finansami), 4 osoby ukończyły studia administracyjne, 2 osoby mają wykształcenie zootechniczne tyle samo pedagogiczne, jedna osoba ukończyła studia na wydziale transportu. Osoby, których pierwsze wykształcenie nie dawało kompetencji do tego by nauczać przedmiotów ekonomicznych, zdobyły odpowiednie kwalifikacje kończąc studia podyplomowe, np. z rachunkowości, rachunkowości i finan-

Wykres 2. Liczba osób uczestniczących w projekcie ze względu na wiek.*Źródło: opracowanie własne*

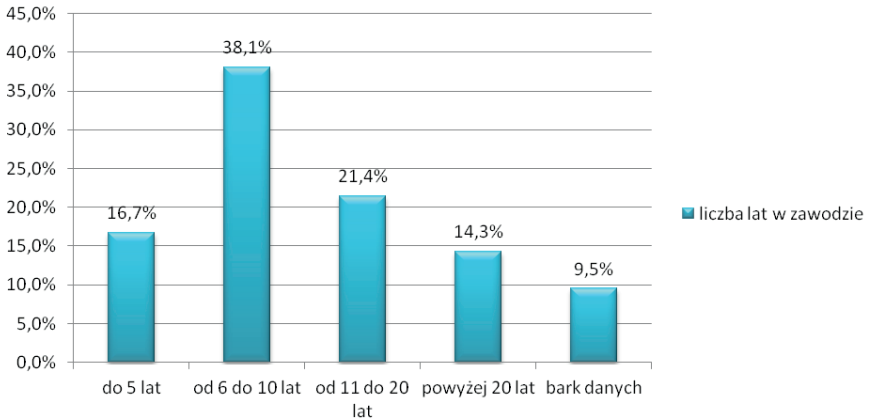
sów, przedsiębiorczości. Wiele uczestniczących w projekcie osób ukończyło więcej niż jeden kierunek studiów, wśród badanych są m.in. absolwenci geografii, oligofrenopedagogiki, prawnicy, doradcy zawodowi, informatycy. Zdecydowana większość osób przystępujących do Projektu (41 osób) brała w przeszłości udział w kursach i szkoleniach, tylko 3 osoby nie korzystały z tego typu form dokształcania.

Wśród czynników mających zapewne związek z jakością kształcenia mają doświadczenie zawodowe nauczycieli. Większość osób zgłaszających swój akces

w opisywanym przedsięwzięciu edukacyjnym (64%) w przeszłości pracowało poza szkołą, 36% nie ma dodatkowego doświadczenia zawodowego. Osoby mające doświadczenie pracy innej niż nauczanie były zatrudnione w wielu rozmaitych zawodach, m.in. przedstawiciela handlowego, specjaliści do spraw handlu, inspektora ds. administracyjnych, specjaliści w biurze maklerskim, obsługi klienta czy kierownika oddziału w banku, sprzedawcy, fakturzystki, serwisanta komputerowego, referenta ds. sprzedaży, specjaliści ds. marketingu a nawet geodety odpowiedzialnego za wykonanie map numerycznych. Najwięcej

Wykres 3. Liczba lat przepracowanych w zawodzie nauczyciela.

Źródło: opracowanie własne



osób – 8 miało doświadczenie pracy na stanowisku księgowego. Staż pracy poza szkołą wynosi od 2 miesięcy na stanowisku pracownika produkcji drzewnej do 13 lat na stanowisku głównego księgowego. Spośród osób rekrutowanych do Projektu 36 pracuje wyłącznie w szkole, 8 ma dodatkowe miejsce zatrudnienia lub prowadzi własną działalność gospodarczą. Wśród nauczycieli pracujących poza szkołą 5 osób jest zatrudnionych jako szkoleniowcy, wykładowcy w szkołach policealnych i niepublicznych oraz w firmach szkoleniowych, 2 osoby są głównymi księgowymi, jedna osoba pracuje w placówce opiekuńczo-wychowawczej.

Wszystkie badane osoby są odpowiedzialne za prowadzenie więcej niż jednego przedmiotu. Nauczyciele wymieniają ponad 30 nazw przedmiotów, których uczą, wśród nich jest: ekonomika (22 osoby – w tym ekonomika handlu, ekonomika turystyki, ekonomika przedsiębiorstw); rachunkowość (20 osób – w tym zasady rachunkowości, rachunkowość handlowa i finanse w hotelarstwie, podstawy rachunkowości gospodarczej); ekonomia (10 osób – w tym podstawy ekonomii); marketing (10 osób – w tym marketing usług hotelarskich); przedsiębiorczość (9 osób – w tym podstawy przedsiębiorczości); pracownia ekonomiczna (5

osób); technik biurowy (5 osób – w tym technika pracy biurowej); prawo (4 osoby); sprzedaż (w tym sprzedaż handlowa, sprzedaż towarów); towaroznawstwo (2 osoby); reklama (2 osoby), statystyka (2 osoby), pracownia ekonomiczno-informatyczna (2 osoby), przedsiębiorstwo w gospodarce rynkowej (1 osoba), podstawy działalności handlowej (1 osoba), pracownia informatyczno-handlowa (1 osoba), organizacja i technika społecznej działalności przedsiębiorstwa handlowego (1 osoba), kultura zawodu (1 osoba), mała przedsiębiorczość (1 osoba), działalność usługowa (1 osoba), praktyczna nauka zawodu (1 osoba).

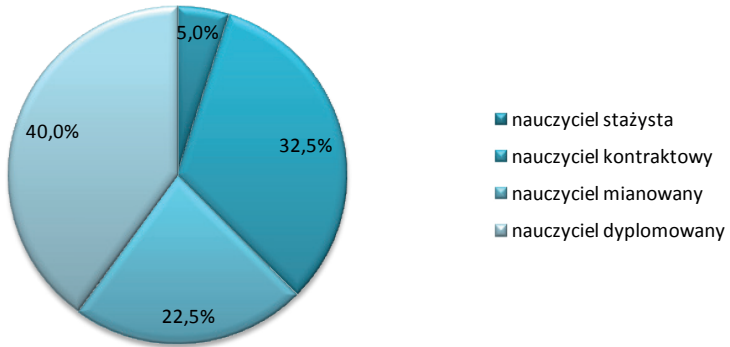
Osoby, które wzięły udział w projekcie stanowią bardzo zróżnicowaną grupę pod względem wieku, stażu pracy w szkole, doświadczenia pracy w zawodach nie związanych ze szkolnictwem oraz ze względu na posiadane kwalifikacje. W grupie osób uczestniczących w projekcie dominują osoby, które posiadają najwyższy stopień awansu zawodowego. Druga co do wielkości jest grupa osób będących nauczycielami kontraktowymi.

Duża liczba nauczycieli dyplomowanych może świadczyć o ich otwartości i rzeczywistym zainteresowaniu uczestnictwem w kształceniu ustawicznym, niezależnie od osiągniętego stopnia awansu zawodowego.

Udział w projekcie mógł być traktowany instrumentalnie, jako narzędzie służące uzyskaniu awansu zawodowego. Jednak tylko 2,5% osób w nim uczestniczących było motywowanych chęcią uzyskania awansu zawodowego. Motywy, którymi kierowały się badane osoby, podejmując decyzję o uczestnictwie w opisywanym przedsięwzięciu edukacyjnym, bezpośrednio wynikają z ich roli zawodowej. Wśród najważniejszych motywów zgłoszenia udziału w projekcie była potrzeba samorozwoju i samorealizacji oraz chęć udoskonalenia dydaktycznego i metodycznego warsztatu pracy. Wśród ważnych motywów skłaniających badane osoby do uczestnictwa w projekcie „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych” była chęć pogłębienia wiedzy z zakresu ekonomii, a także chęć pozyskania doświadczenia pracy w przedsiębiorstwie. Badane osoby pragną się doskonalić i rozwijać, są motywowane chęcią wzbogacania warsztatu pracy.

Uczestnicy potwierdzają dane zbiorcze na temat swoich motywów związanych z udziałem w projekcie. Z ich relacji wynika, że zasadniczym powodem przystąpienia do opisywanego przedsięwzięcia edukacyjnego była chęć wzmocnienia kompetencji zawodowych. Nie bez znaczenia jest to, że wnioskodawca proponował pożądaną przez nauczycieli metodę pracy. Praktyki w przedsiębiorstwie stanowiły wyróżnik

Wykres 4. Stopień awansu zawodowego nauczycieli.
Źródło: opracowanie własne



projektu, one to przesądziły o przystąpieniu do niego.

Naszą główną potrzebą jest zobaczenie, jak przedsiębiorstwo wygląda od środka i dopuszczenie nas do tego. Nie wiadomo, jakie to będzie handlowe czy produkcyjne, czy usługowe ale jak to będzie wyglądać jak w «Michelin-ie» że my będziemy przychodzić i pić kawę to żeby wyjechać z mojego rodzinnego miasta, żeby pić kawę 2 tygodnie, to ja podziękuję za takie szkolenie. Mi chodzi o konkretną firmę, gdzie konkretne rzeczy zobaczę i będę dopuszczona do tego.

Nie był to żaden przymus. Jeżeli chodzi o mnie dla mnie, to był przede wszystkim... praktyki mnie najbardziej i cieszę się, że się

zakwalifikowałyśmy z koleżanką, bo kwestia taka praktyczna i potwierdzenie tego, co my mówimy, żeby być dla siebie bardziej wiarygodnym, że my aktualizujemy tę wiedzę, czytamy ustawy, rozporządzenia, one też dostęp do różnych źródeł informacji, ale też czasami jest takie może, jak to funkcjonuje w praktyce i myślę pod tym kątem że był to taki atut, żeby uczestniczyć w tego typu szkoleniach i prawdą jest, że mało mamy takich możliwości w zakresie doksztalcania. Prowadzone są formy doksztalcania, ale nie tego typu. To jest atrakcyjna forma dla nas. Mam nadzieję że tak będzie.

Te staże są dla nas ciekawe, bo spotkanie z ekspertem jest super, tylko to też tak naprawdę, no... można się dowiedzieć czegoś

ciekawego, bo to jest zupełnie inne spojrzenie niż to co my mamy w szkole, ale tam już coś namacalnego, coś, co rzeczywiście dzieje się w praktyce.

Możliwość poznania funkcjonowania przedsiębiorstwa z bardzo bliskiej perspektywy, szansa uczestniczenia w jego codziennym życiu i wypełnianiu realnych zadań przykuła uwagę nauczycieli proponowaną im inicjatywą edukacyjną. Brak szans na uczenie się poprzez praktykę spowodował, że w chwili pojawienia się takiej możliwości nauczyciele chętnie z niej skorzystali. Warto nadmienić, że tym pierwszym impulsem powodującym otwartość na doświadczenie uczenia się przez praktykę jest chęć podniesienia swoich kwalifikacji zawodowych.

Chciałabym przede wszystkim zweryfikować swoją wiedzę i nauczyć się nowych rzeczy, bo od studiów co prawda minęły cztery lata, ale myślę, że przyda się coś zmienić.

Chęć uaktualnienia posiadanej wiedzy i umiejętności skłoniła badane osoby do podjęcia trudu kształcenia lub, jak wskazuje inna rozmówczyni, przywiodła do wykorzystania szansy doświadczenia radości i przyjemności uczenia się.

Bardzo lubię się uczyć i to jest przyjemność.

Chęć podniesienia kwalifikacji zawodowych

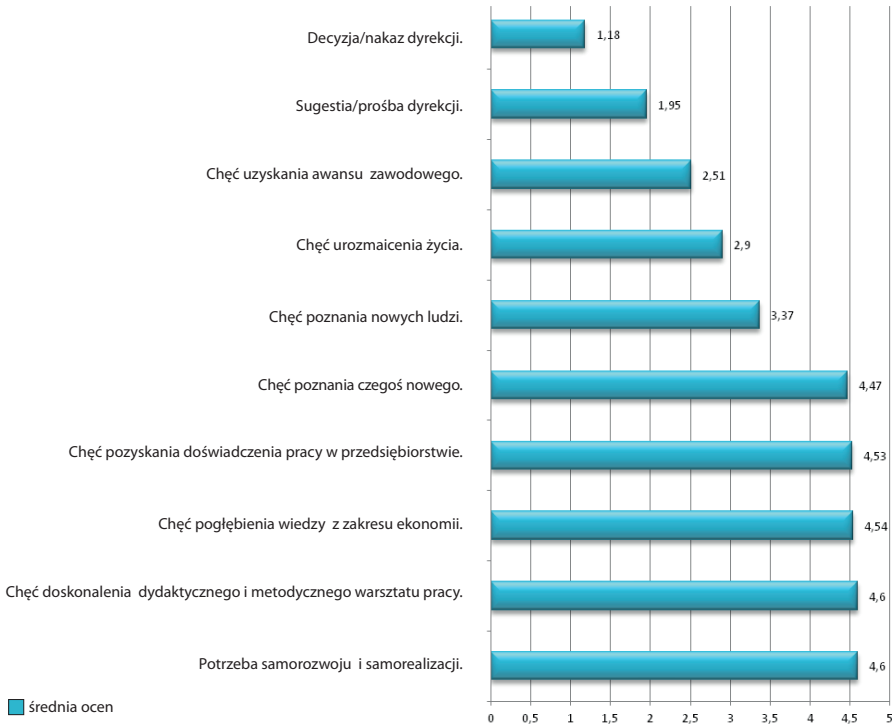
dzięki praktyce w przedsiębiorstwach stanowił atrakcyjną formę kształcenia, która odpowiadała na oczekiwania nauczycieli, którzy niemal w jednobrzmiący sposób werbalizowali swoje oczekiwania.

Poznanie w ogóle jak firma funkcjonuje od wewnątrz, kontakt z klientem, jak to w praktyce wygląda ta wiedza teoretyczna, jak to się przekłada na życie“.

Ja uczę rachunkowości w zawodach technik ekonomista i technik rachunkowości i właśnie ta praktyka by mnie interesowała. Bo człowiek zna to wszystko tylko z teorii, z podręcznika. A na przykład są różne sposoby zastosowania rozwiązań stosowanych w ewidencji księgowej i często na przykład można by wzbogacić lekcję z życia praktycznego, że: to ma tutaj takie zastosowanie, a tego typu przedsiębiorstwa tak wykorzystują sposób księgowania zagadnień, czy programy. Konkretnie na przykładach, bo to zapamiętuje się bardziej, jakieś ciekawostki, czy różne zagadnienia związane z pracą, z instytucjami prawnymi, urząd skarbowy, jakieś kontrole, jakieś kwestie, gdzie można wzbogacić te lekcje jakimiś takimi ciekawostkami właśnie.

Wszystkie badane osoby, przystępując do projektu, żywiły nadzieję, że uczestniczenie w nim przyniesie zmiany zarówno w kompetencjach merytorycznych bezpośrednio związanych z wiedzą ekonomiczną, jak

Wykres 5. Motywy skłaniające do uczestnictwa w projekcie
Źródło: opracowanie własne.



i kompetencjach dydaktycznych dotyczących sposobu organizacji i przebiegu procesu nauczania. Najczęściej werbalizowane przez nauczycieli oczekiwania dotyczą następujących kwestii:

- zdobycie doświadczenia pracy w przedsiębiorstwie,
- ugruntowanie i aktualizacja wiedzy z zakresu ekonomii,

- konfrontacja wiedzy teoretycznej z wiedzą praktykowaną i obowiązującą w przedsiębiorstwach,
- wzbogacenie warsztatu pracy dydaktycznej o poznanie nowych metod nauczania, zwłaszcza metod aktywnych oraz metod pracy w grupie.

Nauczyciele pragną podnieść efektywność nauczania, tak by w jego rezultacie uczniowie byli dobrze przygotowani do

Wykres 6. Poziom spełnienia oczekiwań.*Źródło: opracowanie własne.*

Wymiana doświadczeń z innymi uczestnikami/uczestniczkami.
Możliwość obserwacji o poznania organizacji pracy w rzeczywistych przedsiębiorstwach.

Pozyskanie doświadczenia w rzeczywistych warunkach pracy w charakterze szeregowego pracownika.

Pozyskanie doświadczenia pracy w przedsiębiorstwie ekonomicznym.

Poznanie potrzeb przedsiębiorców w zakresie przygotowania pracowników średniego szczebla.

Weryfikacja, sprawdzenie posiadanej wiedzy teoretycznej z rzeczywistością pracy przedsiębiorstwa.

Urozmaicenie, udoskonalenie warsztatu pracy dydaktycznej.
Wzrost pewności siebie w zakresie prowadzenia zajęć praktycznych.

Poznanie lub utrwalenie profesjonalnego słownictwa z zakresu ekonomii.

Poznanie narzędzi, programów aktualnie wykorzystywanych w rzeczywistych warunkach pracy w marketingu.

Poznanie narzędzi, programów aktualnie wykorzystywanych w rzeczywistych warunkach pracy w księgowości.

Nawiązanie kontaktów i współpracy z zakładami pracy/biurami.

Pogłębienie wiedzy z zakresu marketingu.

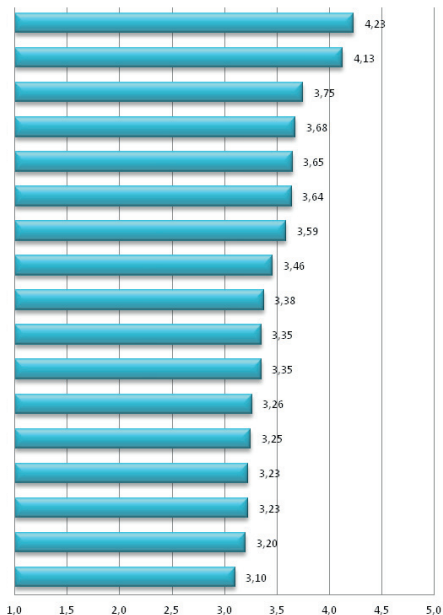
Pozyskanie materiałów dydaktycznych do pracy z uczniami/uczniaciami na lekcjach.

Poznanie narzędzi, programów aktualnie wykorzystywanych w rzeczywistych warunkach pracy w marketingu.

Pogłębienie wiedzy z zakresu księgowości.

Pogłębienie i aktualizacja ogólnej wiedzy ekonomicznej.

■ średnia ocen



egzaminów przedmiotowych oraz do wejścia na rynek pracy – zgodnie z potrzebami gospodarki.

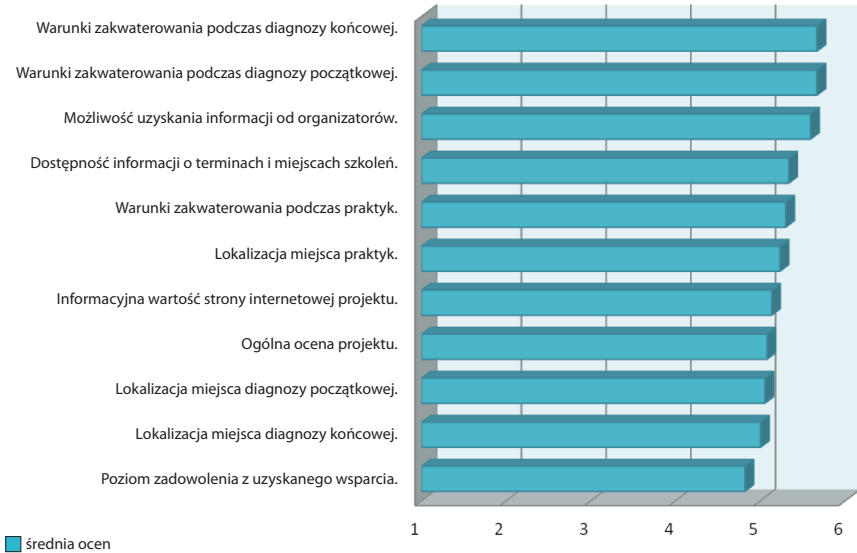
Wśród rzadziej formułowanych oczekiwań była nadzieja na poprawę efektywności kształcenia w odniesieniu do przedmiotów i treści obowiązujących podczas egzaminów zawodowych, a także chęć poznania rzeczywistych potrzeb pracodawców w odniesieniu do uczniów szkół zawodo-

wych, tak by kształcenie adekwatnie na nie odpowiadało, a absolwent szkoły zawodowej potrafił się odnaleźć zarówno na rynku pracy, jak i w realnych warunkach pracy w przedsiębiorstwie. Projekt w stopniu dobrym i dostatecznym spełnił oczekiwania osób w nim uczestniczących.

Badane osoby wskazują, że projekt w najwyższym stopniu spełnił ich oczekiwania dotyczące wymiany doświadczeń z innymi

Wykres 7. *Ogólna ocena Projektu.*

Źródło: opracowanie własne

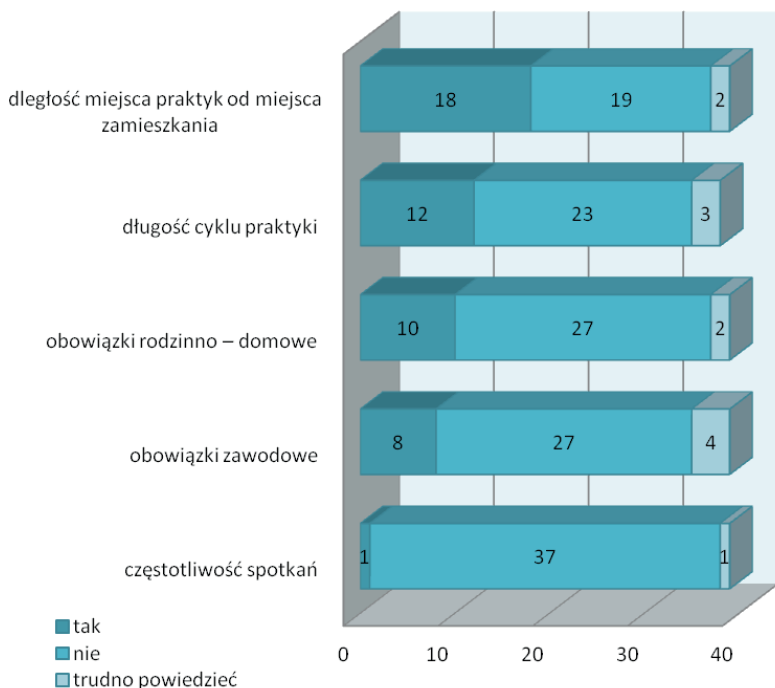


uczestnikami, a także możliwości obserwacji i poznania organizacji pracy w rzeczywistych przedsiębiorstwach. W tych zakresach projekt w opinii nauczycieli spełnił ich oczekiwania w stopniu dobrym. Dostateczna satysfakcja z poziomu spełnienia oczekiwań dotyczy m.in. następujących kwestii: urozmaicenie, udoskonalenie warsztatu pracy dydaktycznej; weryfikacja posiadanej wiedzy teoretycznej z rzeczywistością pracy

w przedsiębiorstwie; poznanie potrzeb przedsiębiorców w zakresie przygotowania pracowników średniego szczebla; pozyskanie doświadczenia pracy w przedsiębiorstwie ekonomicznym; pozyskanie doświadczenia pracy w rzeczywistych warunkach pracy w charakterze szeregowego pracownika. Najniższy poziom satysfakcji dotyczy możliwości pogłębienia i aktualizacji ogólnej wiedzy z zakresu ekonomii. Można

Wykres 8. Utrudnienia udziału w projekcie.

Źródło: opracowanie własne



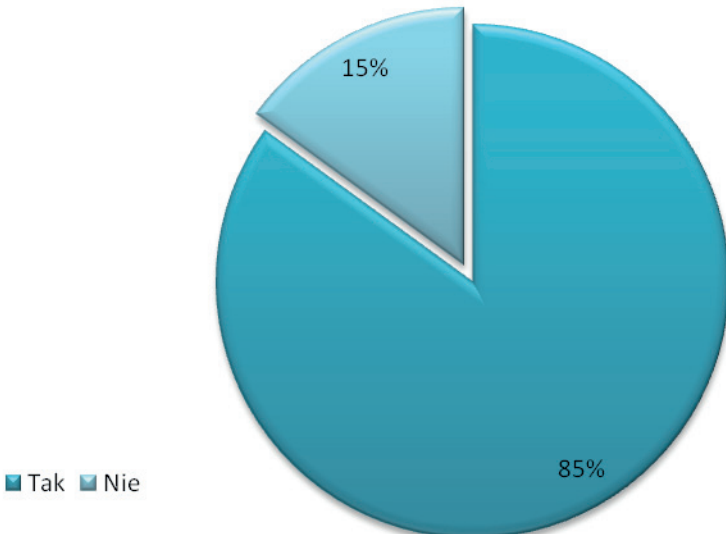
stwierdzić, że projekt spełnił oczekiwania uczestników w stopniu dostatecznym i dobrym. Żadne z oczekiwań nie zostało spełnione w stopniu wysokim. Pomimo tego osoby uczestniczące w projekcie dobrze oceniają jego organizację oraz merytoryczną wartość.

Ogólna ocena projektu jest bardzo wysoka. Żaden z aspektów projektu nie zasłużył, w opinii badanych osób, na krytykę.

Uczestnicy są zadowoleni z uzyskanego wsparcia i w skali 6-punktowej (gdzie 6 oznacza ocenę celującą, 1 – niedostateczną) poziom średniego zadowolenia wyniósł 4,82.

Wśród czynników, które utrudniały udział w projekcie, najczęściej wskazywano na odległość miejsca zamieszkania od miejsca praktyk, a także czas trwania praktyki. Obowiązki rodzinno-domowe stanowiły utrudnienie dla co czwartej osoby.

Wykres 9. *Zamiar uczestnictwa w przyszłości w doksztalcaniu zawodowym.*
Źródło: opracowanie własne

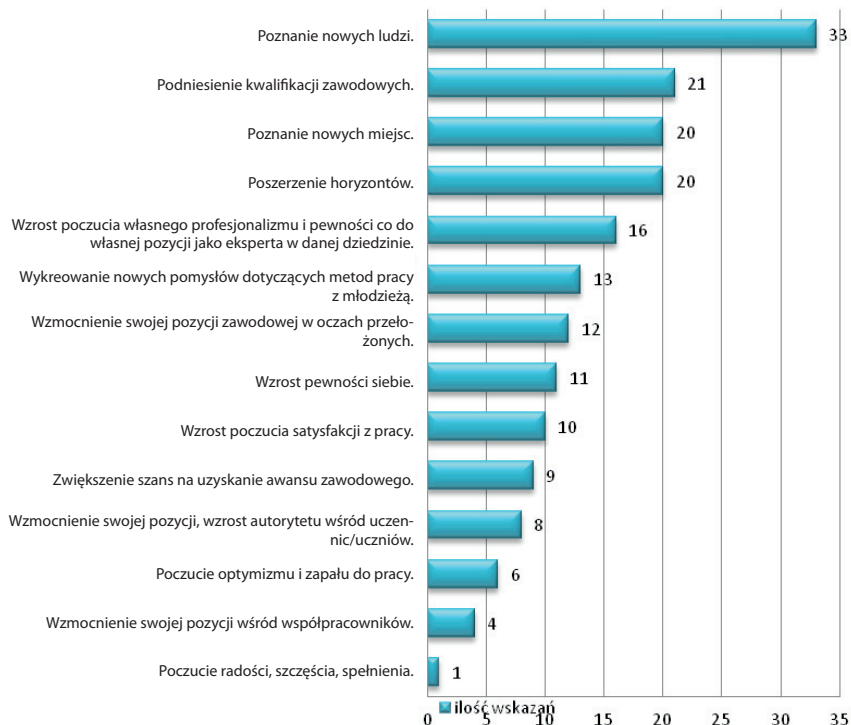


Satysfakcja wynikająca z uczestnictwa w projekcie, świadomość korzyści, jakie przyniósł udział w działaniach edukacyjnych organizowanych w ramach opisywanego przedsięwzięcia spowodowały, że większość badanych osób zadeklarowała chęć partycypowania w podobnych formach doksztalcania zawodowego w przyszłości.

Kontakt z praktyką postrzegany jest jako

wartościowy, wzbogacający warsztat pracy nauczycielskiej. Uaktualnianie wiedzy z zakresu ekonomii, weryfikacja jej wartości w zderzeniu z rzeczywistymi warunkami pracy przedsiębiorstwa jest postrzegane przez ostatnio cytowaną osobę jako konieczność. Wiedza nie jest czymś statycznym, jej zasób zwiększa się w zawrotnym tempie, stąd też kompetentny nauczyciel, pragnący się rozwijać nie może poprzestać na wiedzy zdobytej na studiach, powinien

Wykres 11. Korzyści wynikające z uczestnictwa w projekcie
Źródło: opracowanie własne.



na bieżąco śledzić nowości, by podopiecznym przekazywać wartościową, aktualną wiedzę.

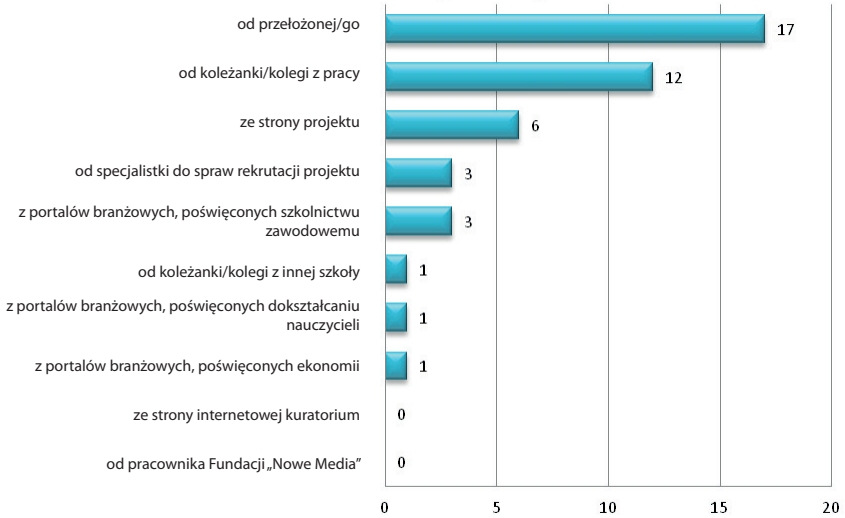
Tak naprawdę to się cieszymy, że wzięliśmy udział, bo to zawsze jest jakieś nowe doświadczenie w tym projekcie i jakieś nowe elementy na pewno wykorzystamy w większym lub mniejszym stopniu, ale na pewno.

Zainteresowane jesteśmy drugą edycją.

Ja bym mogła co roku jeździć na takie dwutygodniowe praktyki, tylko żeby się przyłożono do tego, bo brakuje tego. Jak się uczy kilka lat, to się zapomina wiele z praktyki zawodowej, zmienia się. A są tacy, którzy nigdy nie pracowali.

Każdy kontakt z firmą, z żywym organizmem firmy jest bezcenny i tego się nie da przecenić

Wykres 12. Źródła informacji o projekcie
Źródło: opracowanie własne.



i to jest warte każdego poświęcenia.

Osoby biorące udział w opisywanym projekcie mają świadomość korzyści wynikających z kształcenia się dorosłych. Wśród korzyści, jakie badane osoby odniosły z uczenia się poprzez uczestnictwo w projekcie, poza poznaniem nowych ludzi, wymieniają takie korzyści, jak podniesienie kwalifikacji zawodowych czy wzrost poczucia własnego profesjonalizmu i pewności co do własnej pozycji jako eksperta w danej dziedzinie.

Dostrzeganie wielorakich korzyści wynikających z doświadczenia uczenia się powoduje, że badane osoby w większości planują uczestniczenie w przyszłości w jakichś formach doksztalcania zawodowego.

Warunkiem dotarcia do analogicznych przedsięwzięć edukacyjnych jest zdobycie informacji o ich organizacji. Z pozakuluarowych rozmów z uczestnikami projektu wynika, że przepływ informacji w szkołach bywa zaburzony wewnętrznymi spięciami czy polityką personalną zwierzchników poszczególnych placówek oświatowych.

Zgromadzone dane ukazują, że najczęściej źródłem informacji o projekcie „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych” był przełożony, lub koleżanka czy kolega ze szkoły.

Najczęstszym sposobem pogłębiania wiedzy i umiejętności zawodowych stosowanym przez osoby uczestniczące w projekcie „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych” jest czytanie fachowej literatury oraz współpraca lub wymiana doświadczeń z innymi nauczycielami. Niemal równie często badane osoby w poszukiwaniu możliwości doskonalenia warsztatu pracy biorą udział w kursach i szkoleniach dydaktycznych, a także ekonomicznych. Aktywność ukierunkowana na dokształcanie zawodowe jest postrzegana przez uczestników projektu jako korzystna z punktu widzenia rozwoju zawodowego. Znaczenia, jakie badane osoby nadały doświadczeniom wynikającym z dwutygodniowej praktyki w przedsiębiorstwach, zostaną zaprezentowane w kolejnej części publikacji.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Człowiek - najlepsza inwestycja.

Edyta Borys

specjalistka ds. monitoringu i ewaluacji Projektu

DOŚWIADCZENIE UCZENIA SIĘ NAUCZYCIELI POPRZECZ PRAKTYKI W PRZEDSIĘBIORSTWACH

Słowa klucze:

kwalifikacje zawodowe nauczycielek/nauczycieli, nauczycielka/nauczyciel przedmiotów zawodowych w szkołach zawodowych, praktyki w przedsiębiorstwach, przedsiębiorstwo, szkolnictwo zawodowe

Zasadniczym elementem projektu „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych” była organizacja dwutygodniowych praktyk w przedsiębiorstwach. Ze względu na trud odbudowy szkolnictwa zawodowego w Polsce, które zaczyna być postrzegane jako wartościowe narzędzie służące do budowania ekonomicznej i gospodarczej potęgi krajów Unii Europejskiej, podejmowane są inicjatywy mające na celu wsparcie nauczycieli tychże szkół. Według J. Osieckiej - Chojnackiej do głównych problemów szkolnictwa zawodowego w Polsce jest:

- niedostosowanie oferty edukacyjnej do potrzeb rynku pracy

- brak nowoczesnych programów nauczania
- niska jakość kształcenia zawodowego
- deprecjacja szkolnictwa zawodowego w oczach społeczeństwa (Osiecka – Chojnacka, s. 2 – 3).

Wnioskodawca w opisie projektu do wymienionych problemów dodaje niskie kompetencje nauczycieli przedmiotów zawodowych, które skutkują niską jakością kształcenia. Uczestnicy projektu posiadają formalne przygotowanie niezbędne do podjęcia pracy w charakterze nauczyciela praktycznej nauki zawodu lub instruktora praktycznej nauki zawodu.

Uczestnicy projektu w wielowymiarowej perspektywie

W samoocenie kompetencji dydaktycznych i merytorycznych ponad połowa badanych osób postrzega siebie jako ekspertów w zakresie nauczanych przedmiotów. Podczas wywiadów grupowych można znaleźć potwierdzenie tej samooceny.

Czuję się dobrze przygotowana, ale wiem, że cały czas ekonomia idzie jakoś do przodu z postępem. Nowe rzeczy dochodzą, tak jak dzisiaj, jakieś pojęcia nowe, których nie miałam na studiach. Także myślę, że taki udział w szkoleniu jest potrzebny i ciągle doskonalenie. Zresztą ciągle się mówi o kształceniu ustawicznym, że to jest ważne, więc myślę, że warto to zacząć od razu po studiach, żeby się kształcić dalej. Czuję się nieźle przygotowana.

Cytowana powyżej nauczycielka pomimo wysokiej oceny własnych kompetencji ma świadomość konieczności aktualizacji wiedzy i umiejętności. Stosunkowo wysoka ocena własnych kompetencji merytorycznych na początku działania projektu przez ponad połowę uczestników nie była jednak formułowana w sposób kategoryczny.

Większość z samozadowolonych osób ma jednak pewne wątpliwości co do swoich kompetencji, o takich wątpliwościach wprost mówi około czwarta część badanych, które zarówno w badaniach ankietowych, jak i podczas wywiadów przyznawała

się do tego, iż w pracy nauczycielskiej towarzyszy im poczucie braku pewności.

W szkole nie czuję się pewna, ucząc uczniów, choć wiem jak przedstawić konkretne zagadnienia, ale właśnie chciałabym zajrzeć jak to wygląda tak naprawdę w przedsiębiorstwie. Bo na podstawie książek się przygotowuję, czy na podstawie programu komputerowego, ale ja bym chciała zobaczyć od strony przedsiębiorstwa. Nigdy nie miałam okazji.

Niezbyt kompetentnie się czuję czasem, bo ja jestem samoukiem, tzn. uczestniczyłam w jakimś szkoleniu z zakresu księgowości komputerowej, ale to jest tylko kurs. Natomiast ja nigdy nie widziałam jak to w praktyce wygląda, jak to ksero wykorzystuje w praktyce. Sama opracowuję jakieś przykłady na lekcje, nie ma podręczników do tej pracowni, zastosowanie komputera w przedmiotach ekonomicznych, także przydała by się taka praktyka w przedsiębiorstwie”.

To tak człowiek się dobrze czuje kiedy wie więcej niż to minimum, a my z racji wieku to jeszcze studia po staremu i ta wiedza taka na czasie, na topie, to niekoniecznie właśnie.

Przekonanie o niewystarczającej wiedzy, zwłaszcza tej dotyczącej znajomości realnych warunków pracy i funkcjonowania przedsiębiorstw, a także wiedzy aktualnej będącej nowinkami w zakresie ekonomii powoduje, że wśród części badanych

osób dominuje niekomfortowe uczucie bycia niekompetentnym czy nieprzygotowanym do wypełniania obowiązków wynikających z roli zawodowej. Szczególnie dręczącą czy niepokojącą nauczycieli sferą jest świadomość braków wynikających z niezajomości realnych warunków pracy przedsiębiorstw. Oczekiwania sformułowane przez uczestników na początku projektu wskazują, że brak wiedzy i doświadczenia praktycznego wynikającego z aktywnej, bezpośredniej eksploracji zagadnień, problemów, sposobu działania rzeczywistych firm utrudnia uatrakcyjnienie procesu nauczania i uczynienia go wartościowszym z punktu widzenia przygotowania podopiecznych do wejścia na rynek pracy.

Zajrzeć w przedsiębiorstwo, jak to wygląda, tak naprawdę, bo to się uczy na podstawie książek, czy do egzaminów przygotowuje się na podstawie programu komputerowego, ale bym chciał zobaczyć to od strony przedsiębiorstwa, nigdy nie miałem okazji.

Zobaczyć w praktyce, żeby też później uczniom praktyczne przykłady dać z życia, i tak się staram coś tam szukać, ale myślę, że na takie praktyki, to mogłabym się powołać, że sama pracowałam ileś tam czasu, poznałam, na takich i takich dokumentach pracując, tak i tak to wygląda, myślę, że to byłoby takie bardziej dla nich realne.

Poczucie niepewności wydaje się być spowodowane przekonaniem, niezwerbalizowanym wprost przez badane, osoby lecz możliwym do identyfikacji na podstawie sformułowanych oczekiwań, że żywe zainteresowanie poznaniem realnych warunków pracy i narzędzi wykorzystywanych w przedsiębiorstwach skłoniło badane osoby do tego, by skonfrontować wartość i przydatność posiadanej wiedzy i umiejętności z rzeczywistymi wymogami pracodawcy.

Przedsiębiorcy sprawujący opiekę nad uczestnikami projektu malują niejednorodny obraz swoich podopiecznych. Pośród wielu pozytywów charakteryzujących nauczycieli pierwszoplanowe wydają się zalety charakteru.

Osoba bardzo komunikatywna, nie mam zastrzeżeń co do zaangażowania, chętna do współpracy, ogólnie rzecz biorąc chłonna poznania pewnych aspektów, z którymi nie ma do czynienia na co dzień.

W opinii opiekunów praktyk osoby uczestniczące w projekcie podczas praktyk wykazały się komunikatywnością, umiejętnością pracy w grupie, zaangażowaniem, gotowością do poznawania i uczenia się nowych, nieznanych zagadnień. Wydaje się, że największym atutem nauczycieli było ich zaangażowanie i duży zapał do wypełniania po-

wierzonych im zadań. Jeden z opiekunów opisując sposób wypełniania obowiązków przez praktykujące w jego przedsiębiorstwie osoby twierdzi, że uczestnicy projektu wykazali się powagą i odpowiedzialnością. Co więcej, niejednokrotnie wychodzili z inicjatywą i dwutygodniową pracę w przedsiębiorstwie potraktowali jako realną szansę na zdobycie pożądanej wiedzy i umiejętności. Ich gorliwość w wypełnianiu obowiązków, nawet tych wykraczających poza obowiązujący program praktyk, świadczy o ich rzeczywistym zaangażowaniu.

Naprawdę otwarte osoby nastawione na rozwój, poważne osoby. Widać, że to nie jest „dobra, robimy od do i do widzenia”, tylko to wychodzą też same, jakieś tam pomysły podpowiadają. Bardzo dobrze mi się współpracuje, punktualne, otwarte, konkretne, same zalety.

Tak jak mówiłem o tym entuzjazmie, co najwyżej widać, że jedne panie tutaj są takie bardziej otwarte, takie bardziej chętne, widać nawet, że można je o więcej poprosić, co oczywiście jest też dobre dla nich, bo one też jak nową rzecz robią, to zawsze im to utkwija jakoś bardziej w pamięci. Także nie ma z tym problemu.

Poza zaangażowaniem i sumiennością w wykonywaniu powierzonych zadań uczestnicy są w opinii opiekunów byli przy-

gotowani merytorycznie do pracy w przedsiębiorstwie. Przedsiębiorcy zwrócili uwagę na to, że osoby uczestniczące w projekcie posiadają wartościowe, z punktu widzenia ich przydatności do pracy w przedsiębiorstwie, doświadczenie.

Są zaangażowane, widać że chcą się, mimo że mają już jakieś doświadczenie, chcą się uczyć, jestem zadowolony.

Są to osoby doświadczone, to są osoby, które związane są z sektorem szkolnictwa, natomiast jedna z pań jest również główną księgową w jednej z gmin, więc to są osoby z dużym bagażem doświadczeń.

W opinii opiekunów praktyk nauczyciele dysponują doświadczeniem, które jest cenne w realnych warunkach pracy w przedsiębiorstwach. Doświadczenie to wynika z praktyki szkolnej, a także, w przypadku części osób, ze stałej zawodowej aktywności pozaszkolnej. Przedsiębiorcy malowali różnorodny i bogaty portret osób uczestniczących w projekcie. Jego treść jest pozytywna, niemniej jednak obraz ten nie jest jednorodny. Opiekunowie zwracali także uwagę na różnice między osobami uczestniczącymi w projekcie.

Różnie, bo miałem różne uczestniczki, miałem panie starsze, miałem panie młodsze. Te młodsze wykazywały akurat większe zaintere-

sowanie, większy taki zapał do nauki, czy do przyswajania rzeczy, aczkolwiek panie starsze też się przykładały jak się im coś powiedziało, czy tam pokazywało, to się przykładały, ale większy entuzjazm był u młodszych.

Klasyfikować bym nie chciał. Tak ogólnie [...] młodsze panie wykazują większy entuzjazm, może ze względu na to, że są bardziej świadome i trudności na rynku pracy, i tego, że przed nimi długa droga, daleka przyszłość, także same może tej wiedzy bardziej potrzebują i przyswajają ją.

W opinii cytowanych powyżej osób młodsze osoby były nastawione bardziej entuzjastycznie i charakteryzowały się większym zapałem i zaangażowaniem w wykonywanie powierzonych im zadań. Kolejny rozmówca, przyjmując kryterium wieku, także wskazuje na różnice między młodszymi i starszymi praktykantkami. W opinii rozmówcy przewaga osób młodszych polega na tym, że są bardziej zaznajomione z nowoczesnym sprzętem i biegle posługują się narzędziami komputerowymi. Z kolei atutem osób starszych jest ich większa koncentracja i głęboka wiedza w zakresie jakiejś specjalizacji.

Można by było pokusić się o klasyfikację, że jedne panie mają wiedzę troszkę mniejszą, troszkę, czy panie, które dłużej pracują w zawodzie, to są bardziej wyspecjalizowane na

tej swojej działce, skoncentrowane. Młodsze osoby może troszkę mają więcej umiejętności takich, nawet można powiedzieć, że rzeczywiście bardziej przydatnych, troszkę więcej z komputerami. Ale tak jak pisałem w tych ocenach, to rzeczywiście umiejętności, szczególnie praca z pakietami, głównie Excell, ale również i Word i inne programy użytkowe są bardzo ważne w pracy ekonomisty”

Uczestnicy projektu w opinii opiekunów wyróżniają się przede wszystkim walorami charakteru, wśród których najczęściej wymieniano zaangażowanie, sumienność w wykonywaniu powierzonych zadań, a także chęć uczenia się. W zakresie wiedzy i umiejętności przydatnych w pracy przedsiębiorstwa nauczyciele w wielu sytuacjach wykazują się wartościowym doświadczeniem, cenionym przez opiekunów ze względu na możliwość włączenia osób uczestniczących w projekcie w bieżące prace i zadania firmy przyjmującej.

Pragnienie poznania rzeczywistych warunków pracy w przedsiębiorstwach, a także chęć weryfikacji rynkowej wartości posiadanej wiedzy i umiejętności dominowały wśród oczekiwań formułowanych przez nauczycieli biorących udział w opisywanym przedsięwzięciu edukacyjnym. Przed uczestnictwem w praktykach badane osoby, snując wizje przyszłości, budowały swój postulowany autoportret.

I jesteśmy tymi efektywnymi nauczycielami, wzrasta poziom nauczania, uczniowie lepiej przyswajają wiadomości, umiejętności, zdają egzamin, wszyscy idą na studia ekonomiczne.

Zwiększamy własną, swoją wartość. Sprawdzamy się w szkole, w firmie, działamy w realnych warunkach, nie jest się oderwanym od rzeczywistości.

Więcej nauczymy się na pewno czegoś, więc więcej chyba przekażemy tej wiedzy. Tak mi się wydaje.

Nauczyciele pragnęli zyskać większą pewność siebie, podnieść jakość swojej pracy dydaktycznej, co przełożyłoby się nie tylko na efekty kształcenia, ale nawet na przyszłość podopiecznych, którzy zachęceni wiedzą i entuzjazmem nauczycieli wybraliby się na studia ekonomiczne. Entuzjazm bowiem, wzrost zapału do pracy i uruchomienie nowych pokładów energii i twórczości w zakresie pracy dydaktyczno-wychowawczej są wymieniane przez badane osoby jako oczekiwane zmiany na skutek uczestnictwa w projekcie.

I pełen zapału i twórczej energii, jak to po każdym kursie bywa. A później czas zweryfikuje to nasze nastawienie. Nowe pomysły. Zawsze już samo to, że w praktyce to wygląda tak.

Nade wszystko jednak badane osoby pra-

gnęły by ich działalność nauczycielska była bardziej związana z rzeczywistymi warunkami pracy, by dystans między tym czego się naucza, a co jest potrzebne i wykorzystywane w firmach został zminimalizowany, tak by szkolne nauczanie nie zasłużyło więcej na epitet bycia „oderwanym od rzeczywistości”.

Chciałabym nabyć wiedzę praktyczną o tym, jak funkcjonuje przedsiębiorstwo, żeby tym uczniom nie mówić tylko o jakiejś teorii, tylko żeby w praktyce przygotować ich do przyszłej pracy zawodowej, do stażu.

Ja mam nadzieję, że będę zwracała uwagę na inne rzeczy niż do tej pory. Mam nadzieję, że zobaczę, co jest w przedsiębiorstwie przydatne, jaka wiedza jest przydatna uczniom i, mam nadzieję, będę lepiej uczyła, bardziej praktyki.

Czasami mi się wydaje, że niepotrzebne treści człowiek wmawia i wymaga później od tych uczniów, a może będzie mu lepiej, będzie zorientowany na potrzeby przedsiębiorstwa. Jak to wygląda z punktu praktyki.

Pragnienie by wiedza obowiązująca uczniów miała przede wszystkim wymiar pragmatyczny, a nie teoretyczny było wielokrotnie artykułowane przez badane osoby. Krytyczne postrzeganie własnej działalności zawodowej jako ukierunkowanej na „wma-wianiu niepotrzebnych treści” było rozpo-

wszecznione wśród nauczycieli biorących udział w opisywanym projekcie.

Teorie jakoś tam walujemy, do głowy wbijamy. Ale będziemy mogli jakoś połączyć z praktyką i powiedzieć: słuchajcie, byłem tu, tu, to i tak robiłem. Połączenie z konkretnym przykładem, to jest bardzo ważne, bo wtedy uczniowie słuchają. Nie są suche fakty z książki tam przykład, że przedsiębiorstwo X,Y,Z, tylko konkretnie z jakiegoś przedsiębiorstwa, nazwę się wymieni, mogą sprawdzić w Internecie, że jest, funkcjonuje. Słuchają i zadają wtedy pytania, bo są bardziej ciekawi.

Wzbogacenie teoretycznych treści o walor praktyczny było postulatem uczestników, którzy pokładali nadzieję w projekcie, ufając w to, że przyczyni się on do zyskania przez nich wiedzy i umiejętności pragmatycznych, które wzbogacą proces dydaktyczny o możliwość odniesienia teorii do konkretnych, rzeczywistych przykładów zaobserwowanych podczas praktyki w przedsiębiorstwie.

Będzie podobnie w takim znaczeniu, że programu się nie da zmienić, ale w czasie lekcji, ja wiem, jak robiłam studia z rachunkowości w Poznaniu i były wykłady, np. pracownica Izby Skarbowej mówiąc: a będąc na kontroli gdzieś taki przypadek był, czy taki. Później sporo czasu, te same przykłady podawałam, że w związku z VAT to... i właśnie to jest takie ciekawe, uczniowie to lubią.

Optymizm dotyczący możliwości zmiany jest jednak ograniczony. Wiązanie teorii z praktyką zdaje się możliwe w bardzo okrojonym zakresie, prawdopodobnie bowiem sprowadzi się do podawania przykładów, nie zaś do zmiany filozofii kształcenia zawodowego, które de facto ukierunkowane jest na efekt w postaci zdanego egzaminu zawodowego, nie zaś – jak powinno być w opinii badanych – na skuteczne i wartościowe przygotowanie kompetentnych absolwentów, którzy bez problemu odnajdą się na rynku pracy jako cenieni przez przedsiębiorców pracownicy, potrafiący wykonać powierzone im zadania. Frustracja wynikająca ze świadomości nieprzydatności wiedzy „wałkowanej” i „wbijanej do głów” uczniów jest często werbalizowana przez nauczycieli biorących udział w projekcie.

Tak, to jest bardzo dobre, bo właśnie powiem szczerze, że właśnie to jest najlepsze w ogóle z tych praktyk, żeby zobaczyć pod jakim kątem uczniów jak gdyby już uczyć, tak. Bo tak naprawdę te programy są poprzeraścane, tam jest dużo takich rzeczy, które się nie... w ogóle miała być korelacja międzyprzedmiotowa, ale nadal tak nie jest, że jest... Na przykład z rachunkowości coś jest, w ekonomice to samo. Jeden czy drugi, czy trzeci nauczyciel jak gdyby ma, powtarza to. Bez sensu. To jest pierwsza rzecz. I właśnie to byłoby bardzo dobre. Mało tego, powinien być taki zespół stworzony np. takich pracodawców, którzy

mają jakieś tam wymagania, które byłyby odzwierciedlone później w tych egzaminach. Bo z doświadczeń lat wcześniejszych zauważyłem, że po prostu w zależności kto, jakiego przedmiotu uczy, to ten egzamin później tak jest jak gdyby ustawiony, sproflowany i tak dalej. Co nie ma później żadnego odzwierciedlenia w rzeczywistości, co oni [uczniowie] powinni umieć, a czego nie.

Dużo rzeczy można odnieść i zobaczyć, jak jest w praktyce, jak prowadzi się działalność, jak funkcjonuje, aczkolwiek to jest za krótki czas żeby aż tak dokładnie to wszystko poznać. To są tylko dwa tygodnie, to tylko jakiś taki wycinek poznajemy. No i z drugiej strony nie wszystko da się odnieść, bo wiadomo z drugiej strony są te egzaminy zawodowe, do których my młodzież przygotowujemy, no i pewne są wymagania z kolei, odgórne standardy, które my musimy też realizować. Aczkolwiek są tu elementy, które poznajemy i na pewno wykorzystamy. Szkoda, że nie mamy u siebie takiej w szkole swobody, bo ja np. nie mogę się długo zatrzymać, np. na współpracy z instytucjami, bo muszą realizować program, egzamin, który ma pewne ramy i jak nie nauczę, to dyrektor mi powie: „Dlaczego uczniowie tak słabo zdają?”. Nas się rozlicza ze zdawalności, nie z praktycznej znajomości czy punktu widzenia praktycznego”.

Ja muszę przygotować do egzaminu, nie mogę tylko patrzeć na to, że rynek, on ma

zdać egzamin, a program jest tak skonstruowany, że tych godzin jest za mało, do tego egzaminu przygotować, nie możemy tak za mocno manipulować tym programem jak byśmy chcieli, tylko tak się ograniczyć, żeby zdali egzamin no niestety.

Znów jest błąd popełniony w nauczaniu, że my uczymy pod egzamin, nie tak zwanej praktycznej nauki zawodu, żeby oni tam wiedzieli, jak będą później pracować w przedsiębiorstwie, nie, to jest nauka pod egzamin, czyli po prostu są jakieś projekty, które muszą stworzyć i my tego uczymy, a czy to im się w życiu przyda? Myślę, że tak bardzo nie.

Praktyki niejednokrotnie utwierdziły osoby uczestniczące w projekcie o rozbieżności między nauczaniem przedmiotów z zakresu ekonomii a rzeczywistymi potrzebami przedsiębiorców. Frustracja czy niezadowolenie z takiego stanu rzeczy są odczuwane przez badane osoby, nasilają poczucie bezsilności w obliczu absurdalnych, w ich mniemaniu, wymagań egzaminacyjnych, zupełnie niedostosowanych do potrzeb rynku pracy.

Uczestnicy projektu utwierdzili się także w przekonaniu, że posiadana przez nich wiedza i umiejętności znajdują zastosowanie w firmach.

[...] i taka większa pewność siebie, że to co

wiem, to wcale nie tak mało. Zawsze mi się wydawało, że z rachunkowości mam braki, luki, to potem jak robiliśmy te księgowania, to stwierdziłam, że nie jest ze mną tak źle. To dla mnie jest duży plus, że czuje się pewniej w tym zakresie.

Pewniej się czuje i zawsze mogę się do nich odwoływać, do tej praktyki.

Wzrost poczucia pewności co do wartości własnych kompetencji był jedną ze zmian oczekiwanych przez uczestników projektu. Przed przystąpieniem do praktyk nauczyciele wśród oczekiwanych zmian wskazywali także na chęć zweryfikowania wartości posiadanej wiedzy i umiejętności w realnych warunkach pracy w przedsiębiorstwie, a także na chęć wzbogacania procesu dydaktycznego o praktyczne przykłady, które będą ilustrować omawiane teorie, uatrakcyjnią lekcje i jednocześnie będą stanowiły jakąś namiastkę realnych warunków pracy. Końcowe relacje uczestników wskazują, że postulowane zmiany są przez nich dostrzegane.

Ja uczę tylko rachunkowości i po prostu potwierdziłam umiejętności, bo udostępnił mi dokumenty do wglądu takie oryginalne, zadekretowane, jak się dekretuje, jaki program jest wykorzystywany do księgowania.

No tak, to ja mówiłam. To, co umiemy, to się

pokrywa. Ja uważam, że nie było czegoś takiego, że nie byliśmy w stanie zrobić, czy czegoś nie wiedzieliśmy. Nie jest tak, że nauczyciele są oderwani całkiem od rzeczywistości, uczą.

Mogę się pochwalić uczniom, że byłam na praktykach. Co więcej ta dokumentacja, którą można było zobaczyć, strategia marketingowa, robienie ofert to jest coś. Coś więcej można wynieść i zastosować, ucząc marketingu”.

Naprawdę się dużo nauczyłam, dużo rachunkowych spraw. Ja jestem antyrachunkowa więc wydawało mi się to progiem nie do pokonania.

Ja powiem szczerze, ja księgowałam dwa czy trzy dni, ale w pewnym momencie stwierdziłem, ja nigdy nie miałem praktyk z księgowaniem, nie pracowałem w księgowości, ale w pewnym momencie stwierdziłem, że ja jestem mądrzejszy niż te panie księgowce. Nie mówię tu o głównej księgowej, Pani Bogumiła jak przyszła, to już było super, jak ona w końcu przyszła to był zapiernicz. Ale jak się pytały, to ja więcej umiałem, ja potrafiłem znaleźć przepis prawny w ustawie.

Dzięki uczestnictwie w praktykach organizowanych ramach opisywanego projektu uczestnicy potwierdzili swoją wiedzę i umiejętności, sprawdzili ich przydatność i możliwość zastosowania na rynku pracy, w warunkach funkcjonowania rzeczywi-

stego przedsiębiorstwa. Możliwość poinformowania uczniów o tym, że odbyło się praktykę w przedsiębiorstwie może mieć wielorakie konsekwencje dydaktyczno-wychowawcze. Z jednej strony nauczyciel daje świadectwo tego, że edukacja ustawiczna jest stałym elementem życia współczesnych ludzi, niezależnie od osiągniętej pozycji zawodowej czy społecznej. Warto także wskazać, że taka informacja może podnieść wiarygodność nauczyciela jako osoby, która naucza przedmiotów praktycznych.

Tak, tak, tak, żeby mieli też taką samą świadomość, że nie tylko teoria, ale też praktyka. Nawet uczniowie się pytają?: „A to pani była, na praktyce? To nauczyciele też jeżdżą?” A ja mówię! też jeżdżą i poznają, też się uczą, człowiek uczy się przez całe życie.

Ja wspominam, że biorę udział w takim programie, mam praktyki, także to też wpływa na to, że jestem bardziej wiarygodna.

Uczestnicy projektu sfrustrowani nadmiarem wiedzy teoretycznej i brakiem własnych doświadczeń w sferze pozaszkolnej aktywności zawodowej uwiarygodniają, w oczach podopiecznych, ale i własnych, kompetencje z zakresu ekonomii. Stają się osobami mającymi kontakt z rzeczywistymi warunkami pracy przedsiębiorstw. Wzrost poczucia pewności siebie, o którym mó-

wią badane osoby wskazuje, że kontakt z przedsiębiorcami mający walor relacji pracodawca – pracownik jest wartościowym doświadczeniem z punktu widzenia oceny własnych kompetencji przez nauczycieli.

Praktyki w przedsiębiorstwach w ocenie nauczycieli

Nauczyciele uczestniczący w projekcie „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych” sformułowali bardzo wysokie oczekiwania dotyczące dwutygodniowych praktyk w przedsiębiorstwach, Celem opisywanego projektu było podniesienie jakości kształcenia zawodowego ekonomicznego poprzez umożliwienie nauczycielom poznania działalności firmy od strony osób w niej pracujących, poznania narzędzi, które są wykorzystywane przez profesjonalistów, weryfikację ich kompetencji z zakresu ekonomii w warunkach rynkowych, a także sprawdzenie się w roli zawodowej w działalności pozaszkolnej. Wartością praktyk zawodowych, ale i specyfiką takiej metody uczenia się/nauczania jest możliwość zastosowania teorii i sprawdzenia w toku działań jej przydatności z punktu widzenia efektywności zawodowej. Dla badanych osób istotne było przekonanie się, czy posiadana przez nich wiedza na temat tego jak coś powinno wyglądać, czy jak powinno zostać wykonane ma zastosowanie w realnych warunkach pracy i oznacza, że rzeczywiście

potrafią to coś zrobić. Wiedzieć bowiem jak jeździć na rowerze nie jest równoważne z umiejętnością jazdy na rowerze.

Badane osoby z dużym optymizmem i zainteresowaniem przyjęły ofertę uczestniczenia w praktykach w przedsiębiorstwie. Poczucie braku wsparcia metodycznego i merytorycznego w pracy nauczyciela zawodów ekonomicznych niejednokrotnie było werbalizowane przez uczestników projektu.

Chociaż ogólnie uważam, że to, że uczestniczymy w tym projekcie to bardzo dobrze. Ponieważ dla ekonomistów jest bardzo mało form kształcenia, bardzo. W tej szkole pracuję 26 lat to szczerze mówiąc raz byłam na szkoleniu z zakresu przedsiębiorczości, oczywiście we własnym zakresie jakieś studia podyplomowe, ale nie ma w ogóle metodyka. W naszym województwie nie ma w ogóle metodyka, także od wielu lat sama się borykam. No jest problem, naprawdę. Nie ma co się do kształcać. Także to jest bardzo fajna forma.

Mimo że to jest rachunkowość, to głównie się bazuje na podręcznikach, samemu się poszukuje podręczniki, kupuje się, patrzy, co gdzie lepiej jest przedstawione. I właściwie bazuje się na tym co autorzy podają, bo nie ma kontaktów z praktykami. A jeżeli my jesteśmy z małej miejscowości, więc nie ma nawet dużych firm, w których by można rzeczywiście zapraszać

tych pracowników, czy żeby przedstawili coś, bo to nie ten rynek. W większych miastach można jeszcze z uczniami gdzieś iść na wycieczki jakieś przedmiotowe, czy zaprosić jakiś ludzi do siebie. A u nas to niestety nie ma. My to jesteśmy m.in. podawcami.

Ograniczone możliwości doksztalcania zawodowego są bolączką, na którą uskarżają się badane osoby. Najczęściej wykorzystywane metody samokształcenia sprowadzają się do teoretycznego eksplorowania zagadnień z zakresu ekonomii. Praktykowanie w realnych warunkach przedsiębiorstwa jest postrzegane jako atrakcyjne i pożądane, niemniej jednak trudnodostępne i przez to wykorzystywane sporadycznie. Projekt, jak i praktyki organizowane w jego ramach generalnie zostały ocenione pozytywnie. Niemniej jednak bliższe przyjrzenie się temu, jak dwutygodniowy pobyt w przedsiębiorstwie przebiegał odślania bardziej złożony obraz tego, co w końcowym podsumowaniu i statystycznych zestawieniach wypada jednowymiarowo pozytywnie.

Generalna pozytywna ocena praktyk jest wynikiem zderzenia się kilku czynników, które uczestników projektu skłoniły do oceny swoich opiekunów i sposobu, w jaki zorganizowany był ich pobyt w przedsiębiorstwach.

Wśród kryteriów oceny przebiegu praktyk są:

- dobór i przygotowanie przedsiębiorstw oraz organizacja czasu pracy praktykantów;
- dobór i zaangażowanie opiekunów praktyk;
- rodzaj zadań i aktywności podejmowanych przez uczestniczki/uczestników w trakcie praktyk;
- przydatność zdobytego doświadczenia w pracy w szkole.

Dobór i przygotowanie przedsiębiorstw oraz organizacja czasu pracy praktykantów

W ocenie uczestników projektu miejsca odbywania praktyk z punktu widzenia możliwości uczenia się dysponowały zróżnicowanym potencjałem. W opinii badanych osób potencjału tego nie determinowała ani wielkość przedsiębiorstwa, ani specyfika działań przez nie podejmowanych. W toku dyskusji grupowej mającej na celu m.in. pozyskanie informacji zwrotnych na temat organizacji i przebiegu praktyk rozmówcy skłaniali się do wniosku, że największym determinan-tem powodzenia praktyk i ich efektywnego przebiegu jest rzeczywiste zaangażowanie przedsiębiorstwa w ich przebieg.

Ale biuro rachunkowe nie może zatrudniać 100 osób. Nie możemy jednoznacznie powiedzieć, że musi być duża firma, chyba że kwestia też zaangażowania.

Przyjęcie praktykantów przez przedsiębiorstwo nie było jednoznaczne z zaangażowaniem w organizację praktyk i troską o jej efektywny przebieg i organizację. Z uwag zgłaszanych przez osoby uczestniczące w projekcie wynika, że ważnym elementem przesądającym o ocenie praktyk i samopoczuciu praktykantów w przedsiębiorstwie była bieżąca informacja dotycząca organizacji pracy w danym dniu.

U nas to bardzo fajnie było. Rano przychodziłyśmy, to od razu podawano plan dnia, co będziemy robić i to, mało tego, praktycznie jeden dzień troszeczkę niezgodny był z programem praktyk, ale wszystko pod kątem praktyk, tego programu. Dobre miejsce na przyszłość.

A u nas nawet nie przedstawiono programu.

Szukałyśmy sobie same zajęcia.

Jasność w zakresie swojego miejsca w strukturze firmy, a także klaryfikacja obowiązków wykonywanych w ramach praktyk była ważnym czynnikiem decydującym o samopoczuciu uczestników projektu. Jak wynika z relacji badanych osób, zarówno jeden, jak i drugi warunek był w różnoraki sposób realizowany w poszczególnych przedsiębiorstwach. Z relacji części badanych osób wynika, że ich niekomfortowa sytuacja związana była z niedoinformowaniem pracowników przedsiębiorstwa na temat tego, że w da-

nym okresie czasu w firmie będą przebywać praktykanci, a także brak informacji tak wśród pracowników, jak i wśród samych praktykantek/praktykantów na temat ich praw, obowiązków czy aktualnych zadań.

Małe zaangażowanie było, bo tam każdy był zajęty sobą.

Taki niesmak, na recepcji na nas patrzono dlaczego my ходzimy, kim my jesteśmy, nikt nic nie wiedział i właściwie jak intruzów na początku.

Staraliśmy się gdzieś z boku robić, gdzieś tam podpatrywać, ale nie miałyśmy takiej sytuacji żeby ktoś ze mną siedział trzy godziny mi objaśnia, bo... my nie nadążaliśmy.

Czasami myślałem, że myśmy tam sprawiali problem.

Nie, my nie miałyśmy takiego wrażenia. To zależy gdzie się trafiło.

Poczucie bycia intruzem, niepewność co do własnego miejsca w strukturze firmy, a nawet niechęć niedoinformowanych współpracowników towarzyszyły części uczestników projektu. Inny komfort pracy był w tych przedsiębiorstwach, w których badane osoby zostały w otwarty sposób wprowadzone do wewnętrznego środowiska firmy, były na bieżąco informowane o aktualnym pla-

nie pracy i miały jasno wyznaczone zadania, za które były odpowiedzialne. Ważnym elementem składającym się na postrzeganie praktyk była atmosfera tworzona przez pracowników przedsiębiorstwa.

Ogólnie atmosfera była świetna, bardzo przyjemna, jeśli chodzi o opiekuna, to sprawował się jak należy, dbał o nas, nie można powiedzieć, że zostawił nas samym sobie. Była też osoba druga, żadnych zastrzeżeń.

Oni mieli taki nawet obowiązków, że oni się bardzo cieszyli, jak nas widzieli bo mieli kolejne ręce do pracy. Nie było tak, żebyśmy siedzieli i tam w sufit patrzyli, nie, myśmy od 8 do 16 mieli pełne ręce roboty.

Współpraca z innymi super. Bardzo mili, sympatyczni ludzie.

No jeżeli chodzi o atmosferę, organizację, no to tutaj nic nie mamy, jakiś takich negatywnych zastrzeżeń, wszystko tutaj pozytywnie dostrzegamy. Na pewno atmosfera tutaj jest miła, każdy stara się tutaj jak najwięcej tych wiadomości, oczywiście w miarę możliwości, przekazać.

Pomimo wskazań dla opiekunów sformułowanych przez ekspertkę dydaktyczną nie wszyscy odpowiedzialni za przyjęcie praktykantów stosowali się do nich. Wprowadzenie nauczyciela do firmy, poin-

formowanie pracowników o ich obecności i roli, a także wyznaczenie porządku dnia praktykantów i uściślenie zadań, które mają do wykonania są wstępnymi warunkami umożliwiającymi satysfakcjonujący przebieg praktyk i dobre samopoczucie ich uczestników – co nie jest bez znaczenia z punktu widzenia efektywności uczenia się.

Dobór i zaangażowanie opiekunów praktyk

Z relacji badanych osób wynika, że z punktu widzenia oceny przebiegu i organizacji praktyk kluczową rolę odgrywa opiekun. Niedogodności w zakresie praktyk, na które narzekały osoby uczestniczące w projekcie najprawdopodobniej nie miałyby miejsca, gdyby osoba odpowiedzialna za przebieg praktyk w większej mierze zaopiekowała się nauczycielami. O poczuciu bycia intruzem, powodem utrapienia i niewygodny pracowników, o którym wspominało część cytowanych powyżej osób, najprawdopodobniej nie byłoby mowy, gdyby wszyscy opiekunowie wywiązali się ze swojej roli, której nazwa wprost nawiązuje do sprawowania opieki i opiekuńczości. Wśród cech najczęściej ocenianych przez nauczycieli znalazły się merytoryczne kompetencje opiekunów oraz ich zaangażowanie. Kompetencje opiekunów z zakresu ekonomii zyskały aprobatę części badanych osób.

Zaletą było to, że poznałam panią Dorotę, ona była specjalistką od rachunkowości i więcej się dowiedziałam od niej, od tej pani.

Bardzo sympatyczny, elokwentny, doświadczony, bo ma doświadczenie z innej strefy ekonomicznej, no widać, że ma dużą wiedzę.

Uważam, że jest specjalistą w swojej dziedzinie. Zaangażowanie tak, jest pomocny, odpowiada na każde pytanie, potrafi porozmawiać na aktualne tematy, niekoniecznie związane z tym, co jest napisane w tym programie praktyk, oczywiście odnosimy się do tego, ale każde działanie, które gdzieś tam się pojawi na rynku, my odnosimy do problemów ekonomicznych, mikroekonomicznych, makro, dla gospodarki, dla przedsiębiorstwa, dla firmy, także uważam, że jest przygotowany nie tyle merytorycznie, ale ze strony praktycznej, spojrzenie typowo praktyczne tutaj wygląda."

Gros opiekunów zyskało w oczach osób uczestniczących w projekcie uznanie ze względu na wiedzę i profesjonalne umiejętności, a także ze względu na ich szerokie horyzonty i twórczy sposób myślenia o przedsiębiorstwie. Jeden z rozmówców z emfazą opowiadał o przedsiębiorczości i pomysłowości swojego opiekuna, który pomimo młodego wieku, w oczach nauczyciela, zyskał prawdziwe uznanie.

Facet ma niesamowity łeb. Szuka nowych pomysłów jak zarobić kasę. Podpowiedział mi kilka sposobów na biznes. On miał nowy pomysł, co chwilę. Tyle energii. Facet prowadzi kilka firm i ma taki rozmach... Obgadywał ze mną swoje pomysły. Niesamowity człowiek, naprawdę podziwiam. Wsiadał ze mną do samochodu i jechaliśmy do banku. Wszędzie brał mnie ze sobą.

Rozmówca wyraził podziw dla przedsiębiorczości i pomysłowości jednego z opiekunów. Energia i twórcze spojrzenie na ekonomię wzbudziły zachwyt nauczyciela. W opinii nauczycieli na uznanie zasługiwało wielu opiekunów. Jednym z powodów uznania była gotowość opiekunów do przekazywania wiedzy praktykantom, otwartość, cierpliwość w udzielaniu odpowiedzi na pytania nurtujące uczestników projektu.

Nasz opiekun naprawdę stara się, chce jak najwięcej tych nowych wiadomości nam przekazać.

Tak, szczególnie opiekun jest naprawdę w porządku. Jeżeli mamy jakieś szczegółowe pytania do jakiś zagadnień, to wraca do tego. Jeżeli sam czegoś nie wie, idzie do innych komórek, prawda, prosi o pomoc, innych współpracowników. Tutaj naprawdę nie ma zastrzeżeń. Jego zaangażowanie jest widoczne, bardzo się stara. Godny polecenia innym praktykantom.

Poza kompetencjami z zakresu prowadzonej działalności opiekunowie wykazywali się postawą, której tradycyjnie oczekujemy od nauczycieli. Pewne skojarzenia z opiekunem spolegliwym nie wydają się nadużyciem. Zaangażowanie w opiekę nad praktykantami przejawiało się okazywaniem skłonności do pomocy czy chęcią stworzenia komfortowych warunków uczenia się. Ze słów badanych osób wynika także, że opiekunowie wtajemniczali praktykantów w wiele bieżących spraw, także takich, które wymagały podjęcia wiążących decyzji. Refleksje nauczycieli skłaniają do wniosku, że opiekunowie praktyk nie podważali kompetencji a raczej obdarzyli zaufaniem nauczycieli biorących udział w projekcie.

Jeździliśmy nawet po Olsztynie i mieliśmy wspólnie decyzję podjąć, gdzie banery powiesić z reklamą przedsiębiorstwa. Przy negocjacjach byliśmy.

Siedziałem z nimi, dopuszczały mnie do księgowania. To jest małe biuro, więc tego marketingu nie było. Jeżeli chodzi o księgowanie, to tak bardziej symulacyjnie, zrobiły mi jakąś bazę, dały dokumenty jakiejś firmy, dały wprowadzić firmę systemu, miałem zaksięgować operację, także dostęp do dokumentów miałem, to nie był problem. Jeżeli miały dziewczyny jakiś problem, np. nie wiedziały, jak pewne rzeczy zinterpretować pod względem prawnym, to siedziałem z nimi i staraliśmy się ustalić pewne rzeczy.

Ja byłam bardzo zadowolona, bo opiekun był super, cały czas przebywałam w tym samym pomieszczeniu co opiekun. To była mała firma, więc jeżeli opiekunka jechała coś załatwić, jakieś sprawy urzędowe to zabierała mnie ze sobą. Więc byłam i w UP, w US, w bankach, w ZUS-ie, nie było z tym problemu. To też była odskocznia od tych papierów, bo ile czasu można siedzieć w tych papierach. Z drugiej strony zawsze była też taka sytuacja, że wyznaczała mi co mam robić, zawsze było pytanie, co chcę jeszcze zrobić, czego się dowiedzieć i tam nie było. Opiekunka nawet mi szła tak na rękę, że jak mnie coś interesowało, to ona kończyła swoje i mi pokazywała i mówiła: „A potem, później po tych praktykach ja sobie zostanę do tej 18 i to nadrobię”. Była bardzo nastawiona, żeby ten program tam zrealizować. Jak o coś poprosiłam to zaraz dostawałam. To prawda, nie była to pełna księgowość, tylko uproszczona księga przychodów i rozchodów, ale mi na tym bardziej zależało. Ja byłam zadowolona.

Cytowane powyżej osoby są zadowolone ze sposobu, w jaki opiekun zorganizował ich pobyt w przedsiębiorstwie. Możliwość wejścia do firmy i współuczestniczenia, a nawet współdecydowania o zastosowanych rozwiązaniach była doceniana przez nauczycieli, sprawiała bowiem, że ich kontakt z warunkami pracy firmy jest rzeczywisty, a nie pozorowany. Na podstawie relacji badanych osób można wnioskować, że

w tej kwestii rola opiekuna jest zasadnicza to od niego bowiem zależy w jaki sposób praktykant zostanie wprowadzony do firmy i w jakim stopniu zostanie zaangażowany, także przez innych pracowników, do realizacji bieżących spraw i zadań.

W zebranych refleksjach nauczycieli przewija się i jest akcentowane zaangażowanie opiekunów. Wśród wyróżniających się atrybutów osób odpowiedzialnych za przebieg praktyk jest poświęcenie czasu i uwagi nauczycielom, którzy znaleźli się w przedsiębiorstwie w celu zwiększenia swoich kwalifikacji zawodowych. Gros opiekunów włożyło duży wysiłek w to, by praktykanci zostali dobrze przyjęci w przedsiębiorstwie oraz by ich pobyt był jak najbardziej wartościowy i w pełni odpowiadał celom projektu.

Tak jak koleżanki, [oceniam] wszystko dobrze, opiekun był bardzo zaangażowany, poświęcał maksymalny czas, tyle ile ja wymagałam, pytał.

Jego zaangażowanie bardzo duże, zresztą widzimy, bo uczestniczymy właśnie w konferencji, na temat pozyskiwania funduszy europejskich, którą sam zorganizował przy udziale urzędu miasta”.

Opiekunkę oceniamy bardzo dobrze, bardzo zaangażowana, bardzo, właściwie cały czas

nam poświęcała. Zostawiła nas np. w jakimś dziale później, przychodziła i wszystko omawiała, także rewelacyjnie. W pełni zrealizowany program. (...) Opiekunka kobieta na poziomie. Ona przeszła przez kilka różnych stanowisk. Całą dokumentację nam pokazywała, wszystko”.

My byliśmy w Warmińskim Przedsiębiorstwie Budowlanym i rewelacja. Wszystko nam pokazała, wszystkie programy, nawet byliśmy obecne przy negocjacjach. Nie było takiego przerzucania. Nasza opiekunka się nami cały czas opiekowała.

Zaangażowanie opiekuna, akurat u nas był bardzo zaangażowany, głównie on.

Wśród mocnych stron praktyk zaangażowanie opiekunów wysuwa się na czołowe miejsce. Z refleksji sformułowanych przez nauczycieli można wywnioskować, że bez odpowiedniego podejścia i wysiłku opiekunów praktyka traciła na wartości nie przynosiła takich korzyści, jakie potencjalnie mogłaby. Wśród mocnych stron przebiegu praktyk zaangażowanie opiekunów stanowiło priorytet, tak wśród słabych stron brak zaangażowania był przez część uczestników wymieniany jako zasadniczy feler praktyk.

Niezaangażowany opiekun. Trzy, cztery razy maksymalnie widziałam opiekuna.

Ja codziennie widywałem, ale był wiecznie zajęty.

Brak zaangażowania opiekuna praktyk. Ja nie widziałem w ogóle mojego opiekuna.

Małe zaangażowanie było, bo tam każdy był zajęty sobą.

Niezaangażowanie opiekunów a nawet ich nieobecność najczęściej negatywnie determinowało pobyt praktykantów w przedsiębiorstwie. Wśród negatywnych stron praktyk małe zaangażowanie opiekuna było wymieniane na pierwszym miejscu. Z wypowiedzi rozmówców wynika, że w przypadku, gdy opiekun praktyk nie podejmował trudu związanego z organizacją pobytu praktykantów w przedsiębiorstwie, trudu ukierunkowanego choćby na wyznaczenie osób, które w jego imieniu będą sprawować opiekę i czuwać nad systematycznym wyznaczaniem zadań, generowało to niezadowolony nauczycieli.

U nas naszym opiekunem był niby prezes, a przez niego została wyznaczona inna osoba i ta inna osoba miała zupełnie zajęty czas. Owszem była miła jako dziewczyna, ale ...

U nas był ten błąd że kto inny był opiekunem, a kto inny to wykonywał.

Rozmówczynie zacytowane powyżej wskazują na sytuację, w której formalnym

opiekunem był prezes przedsiębiorstwa, który scedował realizację swojego opiekuństwa na barki osoby podwładnej. Nie byłoby w tej sytuacji nic zdrożnego, gdyby nie fakt, że osoba wyznaczona jako rzeczowy opiekun nie realizowała postanowień osoby przełożonej. W przypadku bowiem lojalnego wykonywania poleceń służbowych najprawdopodobniej nie dochodziłoby do sytuacji, które uczestnicy projektu odczuwali jako dyskomfortowe. O takim obrocie spraw przekonują nauczyciele, którzy wskazują, że powierzanie opiekuństwa innym osobom zdarzało się stosunkowo często co było związane z wyborem osoby najbardziej kompetentnej w danego typu zadaniach czy działaniach.

Jeżeli sam czegoś nie wie, idzie do innych komórek, prawda, prosi o pomoc, innych współpracowników.

[...] ogólnie atmosfera była świetna, bardzo przyjemna, jeśli chodzi o opiekuna to sprawował się jak należy, dbał o nas, nie można powiedzieć, że zostawił nas samym sobie. Była też osoba druga, żadnych zastrzeżeń.

Obie rozmówczynie wskazują na sytuację, w której opiekun sytuacyjnie korzysta z pomocy współpracowników lub na stałe wyznacza osoby odpowiedzialne w jego imieniu, za sprawowanie opieki nad nauczycielami i efektywną organizację czasu

pracy podczas praktyk. Rozmówcy wskazują, że czasami pomimo dobrych chęci opiekunów i ich przychylnego nastawienia względem praktykantów pobyt w przedsiębiorstwie nie był zorganizowany tak, jak oczekiwali, co budziło mniejszy lub większy niedosyt i dyskomfort.

Dla nas to jest praktyka, nie można powiedzieć że to zmarnowany czas, no i opiekun nigdy nas nie zostawiał bez pytania. Nawet jeżeli wiele tego księgowania nie było to bardzo starał się urozmaicić. [...] on pracuje jako analityk i tam, gdzie miał uprawnienia, żeby wejść do systemu to [wszystko] widzieliśmy.

No niby opiekun miły i nastawiony na nas jak chcieliśmy i wszystko. No, ale jednak zabrakło mi tego, że mam zrobić to, to i to. Było to takie czasami, że my przychodziliśmy i nic nie robiłyśmy. I wtedy pani się zastanawiała, jak był w ogóle opiekun, bo wtedy robiły egzamin swój tam jakiś. No to podzuciła nas najbardziej zapracowanej pracownicy, która miała tyle obowiązków, to stwierdziłyśmy, że ona i tak fizycznie nie daje rady, gdy jedna osoba w firmie pracuje, a trzy siedzą, bo nie mają co robić i my zostałyśmy dokooptowane do niej. To na początku upominałyśmy się cały czas o te zadania, bo chciałyśmy jak najwięcej, jak najwięcej. To potem stwierdziłyśmy, że taką trochę kulę u nogi jesteśmy, bo cały czas przeszkadzamy, przerywamy, bo co mamy robić?

Scedowanie odpowiedzialności na inne osoby z punktu widzenia uczestników projektu nie zawsze było oceniane pejoratywnie. Jedną z rozmówczyń była postawiona w sytuacji, w której rzeczywistą opiekę nad nią sprawowały osoby pracujące w księgowości, natomiast faktyczną opiekunką trzymała dystans i nie angażowała się osobiście w prace praktykantki.

Dodatkowo jeśli chodzi o opiekunów praktyk, główna księgową dla mnie była ok, ani mi nie przeszkadzał, ani mam nadzieję ja jej. Pozytywnie współpraca się układała. Ja pracowałam tam osobnie z paniami księgowymi. Było bardzo fajnie sympatycznie, to było przyjemne.

Pomimo pewnej ironii w słowach kobiety cytowanej powyżej, jej generalny odbiór praktyk jest zdecydowanie pozytywny. Dystans opiekunki i jej strategia scedowania opiekuństwa na osoby trzecie nie determinował negatywnie pobytu nauczycielki w przedsiębiorstwie. W świetle powyższych danych można jednak sformułować wnioski, że zaangażowanie opiekuna w przebieg i organizację praktyk jest pożądane choćby ze względu na samopoczucie osób odbywających praktykę, które czując protektorat opiekuna czują się bardziej komfortowo i swobodnie w nowym miejscu, wśród nieznanym sobie ludzi.

Opisując opiekunów praktyk należy nadmienić, że pozytywny odbiór jednych osób może pozostawać w sprzeczności z wrażeniami innych.

Pana X uważam za specjalistę w swojej dziedzinie. Zaangażowanie tak, jest pomocny, odpowiada na każde pytanie.

Ponieważ właściciel miał tak dużo obowiązków, że nie wiele miał czasu dla nas. Był bardzo sympatyczny, ale zapracowany, w związku z tym mówił do nas i odbierał milion telefonów w tym czasie. Czyli trochę lekceważenie. Szukałyśmy sobie same zajęcia.

Zgodnie z relacjami osób uczestniczących w projekcie oceny tych samych opiekunów różnią się między sobą w zależności od osób odbywających praktykę w przedsiębiorstwie. Szukając przyczyn takiego zróżnicowania, można domniemywać, że wcześniejsze duże pozaszkolne doświadczenie zawodowe powoduje wzrost oczekiwań względem praktyk i praktykodawców. W przypadku osób, które mają stały, profesjonalny kontakt z przedsiębiorstwami lub są zatrudnione poza szkołą jako praktykujący ekonomiści, praktyka organizowana w ramach opisywanego projektu mogła stanowić rozczarowanie. Kilka uczestniczek wskazuje na inne, prawdopodobne powody rozbieżności w odbiorze tych samych osób sprawujących opiekę nad praktykantami.

Ja myślę, że to są kontakty międzyludzkie, bo jeśli jest dobry kontakt z opiekunem i obie strony chcą, to jakoś leci.

[Współpraca zależy od] i opiekuna i firmy, otwartości przyjęcia osoby i podejścia. My musimy chcieć się dowiedzieć, a nie czekać aż nam wyłożą.

A może my nauczyciele jesteśmy przyzwyczajeni, że pracujemy tylko na szablonach i tak naprawdę trudno nam wnikać w co innego. I takie sytuacje też mogą być. Trudno mi zrozumieć, dlaczego osoby, które miały w tej samej firmie praktyki były zadowolone, były zaangażowane i chciały, chętnie uczestniczyły. Tutaj koleżanki mówią, że biuro miało ograniczone możliwości, bo zajmowało się tym, ale to wszystko, co tam było robione to poznały dokładnie. Natomiast innym uczestnictwo w projekcie nie sprawiło przyjemności, nie chcieli poszerzyć horyzontów swojej wiedzy.

Trzeba po prostu chcieć. Ja miałem czas, mną się praktycznie nikt tam nie interesował. Mogłem pójść do recepcji i zobaczyć, czy oni tam stosują techniki sprzedażowe marketingowe. Takie obserwacje. Ja chodziłem po hotelu, pewne rzeczy zauważałem.

Nie rozstrzygając tutaj zasygnalizowanej kwestii, warto zwrócić uwagę na to, że nie bez znaczenia dla przebiegu praktyk i oceny jej wartości są wzajemne relacje między

osobami, które z racji organizacji praktyk stykają się ze sobą i mają nieco odmienne cele do realizacji. Pracownik przedsiębiorstwa ma do wykonania swoje rutynowe, codzienne czynności, natomiast praktykant przede wszystkim pragnie się uczyć i poznawać rzeczywiste warunki pracy w firmie. Wykonywanie rutynowych czynności, pomimo tego że właśnie z takich składa się codzienna praca w księgowości czy w dziale marketingu, nie zawsze zadowalała osoby uczestniczące w projekcie. Ocena przebiegu praktyk była zróżnicowana także ze względu na czynności, jakie nauczyciele mieli do wykonania w trakcie praktyk.

Rodzaj zadań i aktywności podejmowanych przez uczestników w trakcie praktyk

Panel ekspertów opracował dwa odrębne programy praktyk. Rozróżnienie możliwości sposobu realizacji praktyk wynikało z potrzeb i oczekiwań uczestników projektu, którzy wskazywali na rachunkowość i księgowość oraz marketing jako dwa specyficzne, interesujące ich bloki tematyczne.

Oczekiwania osób uczestniczących w projekcie bezpośrednio dotyczyły chęci poznania rzeczywistych warunków pracy przedsiębiorstwa oraz weryfikacji użyteczności i wartości posiadanej wiedzy i umiejętności z zakresu ekonomii w praktyce, w realnych



zadaniach i procesach w firmie. Szczególną zatem wartością z punktu widzenia uczestników projektu była możliwość działania w rzeczywistych warunkach przedsiębiorstwa, praca z użyciem realnie wykorzystywanych narzędzi, poznanie specyfiki pracy ekonomisty poza szkolnictwem, w przestrzeni, w której konsekwencje błędnej decyzji nie są jedynie natury hipotetycznej.

Z relacji osób uczestniczących w projekcie wynika, że czas spędzony w przedsiębiorstwie był wypełniony aktywnością i zada-

niami, które w zależności od firmy przyjmującej różniły się stopniem skomplikowania i intensyfikacji.

Ja miałam praktykę w małej firmie i też miałam możliwość przejścia przez wszystkie działy.

My przeszliśmy przez wszystkie działy, poznaliśmy firmę rewelacyjnie. Wszystko. My byliśmy w Warmińskim Przedsiębiorstwie Budowlanym. Naprawdę rewelacja. Z każdej strony. Łącznie z tym, że objechałyśmy wszystkie budowy, inwestycje. Naprawdę rewelacja, wszystko robiłyśmy.

W wielu miejscach praktyk możliwość poznania specyfiki pracy przedsiębiorstwa była bardzo duża. Przejście przez całą strukturę organizacyjną firmy, a także przyjrzenie się charakterowi pracy w poszczególnych działach przedsiębiorstwa, wywarło na badanych osobach duże wrażenie. Zetknięcie się z miejscem pracy zupełnie odmiennym od szkoły, jej organizacji i specyfiki funkcjonowania ocenione zostało jako wartościowe. Poznanie firmy kierującej się innymi zasadami niż te, które obowiązują w oświacie finansowanej z budżetu państwa i niezmagającej się rynkowymi mechanizmami konkurencji czy prawa pracy – ze względu na Kartę Nauczyciela – jest jak wejście do innego, ciekawego świata.

Mój odbiór jest bardzo pozytywny. Nie mam żadnych negatywnych odczuć. Jestem zaskoczona obszarem działalności, bo mam tam w rozliczeniu sto parę firm z różnych kategorii, różnych dziedzin życia gospodarczego i to nie koniecznie specjalizacja w jednym kierunku, tylko szerokokoprowalne spojrzenie na gospodarkę. Czyli takie: jest klient, jest problem, to się go rozwiązuje. Nie na zasadzie takiej, że jestem tylko w rachunkowości, bankowości i do widzenia, także tutaj jest to, co jest w gospodarce rynkowej i to, co powinno być, to żywy organizm, ta firma można powiedzieć w 100% się dostosowuje do potrzeb rynku.

Poznanie „żywego organizmu” jakim jest przedsiębiorstwo działające w gospodarce rynkowej z pozycji praktykanta, a więc osoby obserwującej codzienne zmagania i charakter pracy poszczególnych pracowników, było możliwe w różnym stopniu w zależności od miejsca odbywania praktyki.

No wiadomo, czasem na większe rzeczy kładzie się większy nacisk, nigdy tak, że z kwitkiem zupełnie. Nawet jeżeli jakieś zagadnienie może niekoniecznie jest w tej firmie tutaj poruszane, to staramy się jakoś.

Część badanych osób beznamiętnie wspomina praktykę w przedsiębiorstwach. Wejście do przedsiębiorstwa nie dla wszystkich nauczycieli było powodem do ekscytacji. Rozczarowanie, a nawet niezadowolenie wynikało stąd iż nie wszystkie miejsca, w których odbywała się praktyka całkowicie otworzyły swoje podwoje przed praktykantami. Konieczność upominania się o możliwość poznania interesujących badane osoby działów także wpływa na negatywny odbiór praktyk.

Tam nie było takich działów. W księgowości byliśmy cały czas. Jednego dnia poszliśmy tam na zwiedzanie hotelu, to nam pan od marketingu pokazał pokoje i to wszystko, a tak to cały dzień siedzieliśmy w księgowości.

Kilka działów chcieliśmy obejść, to zorganizowano, to poprosiliśmy. Musiałyśmy poprosić, że chcemy tu, tu, chociaż nie zawsze była taka możliwość. Chcieliśmy do gastronomii w kuchni zobaczyć przynajmniej sprzęt, ale nie było takiej szansy.

Można domniemywać, że wychodzenie z inicjatywą i formułowanie prób w kierunku pracowników przedsiębiorstwa stawiało cytowane powyżej osoby w niekomfortowej sytuacji. Dyskomfort związany z koniecznością informowania o własnych potrzebach poznawczych czy domaganiem się dostępu do określonych danych może wynikać z braku jasnego, uściśłego porządku dnia w przedsiębiorstwie i braku skryzalizowanych zasad regulujących pobyt nauczyciela w danej firmie lub odnosić się do postaw cytowanych osób, które przejawiają oznaki roszczeniowości. Występujące w wypowiedziach sformułowania („*jak poprosiliśmy*”, „*musiałyśmy poprosić*”) mogą wskazywać na brak akceptacji sytuacji, w której strona przyjmująca nie zna oczekiwań czy potrzeb praktykantów. Warto podkreślić konieczność zrównoważenia relacji między praktykantami, a przedsiębiorstwem, beneficjentami są bowiem tutaj obie strony. Bez otwartej komunikacji trudno o satysfakcjonującą relację, łatwo natomiast popaść w rolę ofiary i formułować pretensje. Inną rzeczą jest natomiast sytuacja, w której przedsiębiorstwo rze-

czywiście lekceważy tak praktykoborców, jak i program praktyk. Zebrane w czasie wywiadów refleksje osób uczestniczących w projekcie ukazują różnorodny przebieg praktyk i zróżnicowane zadania, jakie były przydzielane nauczycielom.

W pełni zrealizowany program. Jeździliśmy nawet po Olsztynie i mieliśmy wspólnie decyzję podjąć, gdzie banery powiesić z reklamą przedsiębiorstwa. Przy negocjacjach byliśmy. A jakie fajne programy mają komputerowe. Potem byliśmy w dziale analiz ekonomicznych. Pokazano nam jak mu wpływają dane. Rewelacja! Tylko jedna wada, za daleko. Ze Słupska. Praktyka rewelacja.

Wrażenia nauczycieli z przebiegu praktyk były zróżnicowane. Część osób, tak jak wyżej zacytowana przedstawia swoje opinie w superlatywach. Dynamiczny i pełen aktywności dwutygodniowy pobyt praktykantów w przedsiębiorstwie zyskuje aprobatę, którą wyraża emocjonalna eksklamacja „*Rewelacja!*”. Praca z wykorzystaniem profesjonalnych programów komputerowych, zaangażowanie w bieżące sprawy firmy, uczestniczenie w spotkaniach biznesowych, a nawet współdecydowanie w wybranych sprawach powodowały, że odbiór praktyk był niezwykle pozytywny.

Godne pochwalenia jest to, że sporządzamy dokumenty do banku czy do instytucji ubez-

pieczeniowych i wsiadamy w samochód i z panem Arturem razem jedziemy tam i patrzymy, jak to faktycznie wygląda, jak załatwianie tych spraw wygląda... czy wpis do księgi wieczystej, czy w KRS-ie byliśmy, [widzieliśmy] jak to wszystko wygląda. Wypisywaliśmy te dane, bo później były potrzebne do analizy tutaj dla prezesów spółki, żeśmy porównywali, analizowali dane. Także krok po kroku od początku, do końca żeśmy ten etap przeszli. Co jest dla nas bardzo pozytywne, bo my uczniów uczymy, o tym mówimy, jak zakładać działalność, jakie trudności uczniów spotykają jako przedsiębiorców. I tak z książki, to nie do końca, tu człowiek sam pójdzie i widzi, że z tego okienka, do tego okienka, a tam trzeba wrócić, a to tam pójść.

Wejście do przedsiębiorstwa i aktywne partycypowanie w jego codziennym życiu jest postrzegane przez osoby uczestniczące w projekcie, jako bardzo wartościowe.

Cytowana powyżej nauczycielka jest zadowolona, że była włączona w wykonywanie pracowniczych obowiązków. Wśród zadań, które wykonywała było przygotowywanie dokumentów, uczestniczenie w rutynowych spotkaniach z urzędnikami w instytucjach, z którymi przedsiębiorcy utrzymują nieustający kontakt, czy robocza wizyta w Krajowym Rejestrze Sądowym. Wszystkie te aktywności wymagały zastosowania różnych umiejętności i wiedzy z zakresu ekonomii. Podobne zaangażowanie i równie bogaty repertuar

czynności wypełnił czas innej praktykantki, która z niejaką emfazą opowiada o swoim pobycie w przedsiębiorstwie:

Ja miałam okazję zobaczyć, jaki to jest ogrom pracy, kiedy firma startuje do przetargu, ile musi wykonać czynności bo tak naprawdę to my mówimy młodzieży że jest taka forma, że firmy startują do przetargu a teraz mogą powiedzieć jak to dokładnie wygląda, ile to jest i to nie wiadomo czy ta firma ten przetarg wygra, a to jednak są ludzie, którzy są, a to jest taka specyficzna branża, branża budowlana, raz mogą budować szpital, a za drugim razem to inna działka. Także to jest duża praca i to miałam szansę zobaczyć. Jeżeli chodzi o część analityczno-ekonomiczną to wykonywałyśmy na konkretnych przykładach analizy finansowe, najpierw bilanse wyciągałyśmy z KRSu i później dyskutowałyśmy. No i też żeśmy próbowały wyciągnąć wnioski.

Bogactwo i różnorodność zadań, a także poczucie bycia wtajemniczoną w istotne dla przedsiębiorstwa sprawy budziło zadowolenie uczestników. Podobny entuzjazm, jak u nauczycielek cytowanych powyżej, nie był jednak powszechny. Z relacji nadanych osób wynika, że zadania powierzane praktykantom do wykonania nie zawsze budziły ich zainteresowanie i zaangażowanie. Ze względu na charakter aktywności i działań podejmowanych w trakcie praktyki, którymi badane osoby oceniały jako rutynowe czy

proste nie wszystkie osoby uczestniczące w projekcie jednoznacznie pozytywnie oceniają przebieg praktyk.

Był człowiek taki do pomocy. Trzeba było podsumowywać, czy podliczać, czy segregować dokumenty. Zdają sobie sprawę, że nie dopuszczą mnie do ewidencji, czy pracy na danych osobowych, nie mniej jednak mało jestem zadowolona z tej praktyki, jeśli chodzi o część praktyczną.

Jedną rzecz, którą tam zrobiliśmy praktycznie to była kwestia nawet nie dekretacji, tylko wypisywania. Wzięli nas jako tanią siłę roboczą, żeby się wyrobić.

Oni mieli swoją bardziej odpowiedzialną pracę, oni rozmawiali z klientami, oni pisali oferty, my robiliśmy takie bardziej pomocnicze rzeczy i jak się upomnieliśmy o coś, no to owszem, poszliśmy do recepcji, chodziliśmy na te obchody do hotelu, byliśmy w restauracji, ale nie było takiego czegoś, żeby było specjalnie dla nas, żeby jedna osoba z nami coś specjalnie robiła.

Wykonywanie prostych czynności rachunkowych czy organizacyjnych nie zadowalało cytowanych powyżej osób. Wrażenie bycia „osobą do pomocy” towarzyszyło części nauczycieli i taka pozycja w zespole pracowników przedsiębiorstwa przyjmującego była nie do zaakceptowania. Jedna z autorek przytaczanych powyżej słów ma

świadomość, że praca wymagająca kontaktu z danymi osobowymi nastęrcza pewnych trudności natury prawnej, niemniej jednak oczekiwała ambitniejszych zadań niż „podsumowywanie, podliczanie i segregowanie”. Jak twierdzi kolejna cytowana uczestniczka w celu zmiany w zakresie wykonywanych obowiązków należało „upomnieć się” i zwerbalizować swoją potrzebę. Ze słów kobiety wynika, że jej prośby spotykały się z pozytywnym odzewem. Kolejna osoba wskazuje na złą organizację, zły dobór przedsiębiorstwa i nieodpowiedni dobór zajęć.

Szukałyśmy sobie same zajęcia.

– Czy miałyście dostępu do ewidencji księgowej?

– Nie

– To co miałyście robić?

– Przez okno patrzeć.

– No to bez sensu.

– No. To było biuro rachunkowe, tam nie było ksiąg rachunkowych, dlatego że to głównie to się odbywało w systemach komputerowych, które prowadzili przez niego zleceni. Główna siedziba biura rachunkowego, reszta wyprawdzona na zewnątrz, w domach. Tylko to nie jest dobre miejsce na praktykę.

– To co wy robiłyście?

– No co, dostałyśmy komputer, pokierował nam jakieś fakturki, żeśmy popatrzyły jak wygląda tam jakiś program do księgowania no i dwa tygodnie minęły.

Ze słów cytowanej ostatnio osoby wynika, że przedsiębiorstwo przyjmujące nauczycieli było nieodpowiednim miejscem praktyk ze względu na jego strukturę organizacyjną. Można wnioskować także, że autorka powyższych słów była pozostawiona bez opieki merytorycznej i organizacyjnej. Cytowana osoba miała wprawdzie zorganizowane oddzielne miejsce pracy, ale musiała sama wyszukiwać zadania, którymi mogłaby wypełnić dzień praktyk. Wskazuje na księgowanie czy wykonywanie innych prostych czynności, które jej nie satysfakcjonowały. Nieco podobne uwagi, dotyczące zaangażowania w nazbyt proste czynności, formułuje kolejna cytowana rozmówczyni.

Przy laptopie siedziałyśmy i kleiłyśmy z kilku plików jedną bazę danych. No to można było robić, praca żmudna w Excelu, także tworzenie bazy danych. (...) wykorzystywano nas.

Jednym z powodów niezadowolenia ze sposobu, w jaki przebiegały praktyki była konieczność czy możliwość wykonywania jedynie prostych czynności i zadań. Poczucie bycia wykorzystywanym, czy, jak formułowały to osoby cytowane wcześniej, „człowiekiem do pomocy” nie było jednak powszechne.

Ja jestem bardzo zadowolona, bardzo dużo się nauczyłam. [...] Księgowałam w liście płac, w płatniku ćwiczyłam, dekretowałam, jeśli

chodzi o programy magazynowe też w tych programach dużo przepisywałam, dużo takiej papierkowej pracy te wz i td, ale to wszystko było do pokonania”.

Cytowana osoba uczestniczyła w codziennym życiu przedsiębiorstwa, wykonując rutynowe obowiązki księgowej, których specyfikę oddaje słowami: „dużo przepisywałam, dużo takiej papierkowej pracy”. Różnorodność oczekiwań i wcześniejszych wyobrażeń na temat praktyk prawdopodobnie jest jedną z wielu przyczyn dużego różnicowania w ocenie jej przebiegu. Innym powodem jest opisywana przez część uczestników słaba organizacja praktyk i małe zaangażowanie przedsiębiorstwa. Jedna z osób wskazuje na zmienną dynamikę życia biura rachunkowego, które w zależności okresu rozliczeniowego miało różną ofertę zadań o różnym stopniu skomplikowania.

Nie zawsze było co robić. Ja trafiłam w okresie po 25. – koniec maja, początek czerwca, w czasie roku szkolnego! Jeżeli chodzi o sprawy podatkowe, to taki nie za dobry okres, bo dokumenty przynoszą zazwyczaj po 10. do księgowania. To też słaba strona, że termin w biurze rachunkowym. Ale w miarę możliwości dawali nam do księgowania w razie jeśli było coś.

Według cytowanej powyżej rozmówczyni termin, w którym przyszło jej odbywać praktykę był niefortunny ze względu na specyfikę pracy w biurze rachunkowym, w którym według kobiety znacznie więcej, ciekawszych zadań przypada w innym czasie niż ten, w którym ona przebywała. Podkreśla jednak, że pomimo tej słabości była angażowana w aktualne prace biura.

Refleksje uczestników na temat stopnia ich angażowania w życie przedsiębiorstwa organizującego praktykę skłaniają do wniosku, że cenniejsze z ich perspektywy, były te sytuacje, w których opiekun stawiał przed nimi odpowiedzialne zadania. Wykonywanie rutynowych czynności rachunkowych czy prostych zadań, niewymagających specjalnych kompetencji było powodem do niezadowolenia i poczucia rozczarowania. Niezależnie jednak od rodzaju działań wykonywanych w trakcie praktyk nauczyciele twierdzą, że poznanie rzeczywistych warunków pracy przedsiębiorstwa było cenne z punktu widzenia pracy w szkole.

Przydatność zdobytego doświadczenia w pracy w szkole.

Uczestnicy projektu zgodnie twierdzą, że niezależnie od przebiegu praktyk czy ich zadowolenia z zadań, jakie wykonywali w trakcie pobytu w przedsiębiorstwie poznanie

rzeczywistych warunków pracy oraz zaangażowanie w codzienne życie firmy jest cenne ze względu na swoją przydatność i możliwość wykorzystania w pracy z uczniami.

Każdy kontakt z firmą, z żywym organizmem firmy jest bezcenny i tego się nie da przecenić i to jest warte każdego poświęcenia. Natomiast problemem jest to, że uczymy pod klucz i pod egzamin państwowy. I tego się nie da za bardzo przeskoczyć.

Przyda się, to się uda wykorzystać gdzieś tam na zajęciach jak najbardziej. Dlatego gdzieś tam w tych dziennikach myśmy opisywały to, w jaki sposób można na bieżąco przełożyć to doświadczenie.

Badane osoby twierdzą, że doświadczenie pracy w przedsiębiorstwie jest niezwykle cenne. Żywią one przekonanie, że możliwe jest wykorzystanie tego doświadczenia i przeniesienie go na grunt szkoły, wzbogacenie zajęć lekcyjnych o różne elementy zaobserwowane podczas praktyk. Jedną z cytowanych powyżej rozmówczyń przyznaje, że na bieżąco zapisywała swoje pomysły, by móc je później wykorzystać i wzbogacić swój warsztat pracy. Dzięki praktykom możliwe jest przybliżenie uczniom realiów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jednym ze sposobów jest uzupełnianie teorii o przykłady poznane w trakcie praktyki i powoływanie się na działania, problemy, specyfikę

zadań i sposoby ich rozwiązania w danym przedsiębiorstwie przyjmującym.

No musi wpłynąć. Ja myślę, że w sposób pozytywny. Ja myślę, że teraz nie będę mówiła [uczniom] na zasadzie, że jest podział taki i taki, występujący, tylko odniosę się do pewnych zdarzeń, bo teraz akurat jest to punkt, gdzie można na tych zajęciach zainteresować młodzież, że nie tylko teoria, którą jest przerost treści nad formą, tylko podanie konkretnego przykładu powoduje zainteresowanie. Na dzień dzisiejszy chcą, wszyscy mówią kasa, kasa. Jak mówisz o bankowości i mówisz o zachowaniu pewnego banku, o prowizjach, o elementach, o rankingu, to jest zainteresowanie dlaczego ten bank, nie taki itd.. tak samo tutaj będę wykorzystywała elementy, które, z którymi się tutaj zapoznałam.

Nie mam jakiegoś takiego dużego doświadczenia w praktyce, no troszkę pracowałam. A tu akurat jakieś elementy będę mogła chociaż podać im za przykłady, to jest naprawdę duży tego plus.

Myślę, że dużo to daje. My, w naszej szkole mamy dużo przedmiotów ekonomicznych. Nie to, że uczę przykładowo tylko rachunkowości, ale także i ekonomiki i różnych tam ekonomik. I tam się mówi o tych firmach, o wszystkich branżach i zobaczenie tego wszystkiego od środka daje większy obraz. Tym bardziej, że ja od razu po studiach po-

szłam do pracy w szkole. Takiej praktyki stricte jako przedsiębiorca nie miałam. I takie praktyki na pewno są bardzo pozytywne”.

Rozmówczyni/rozmówcy poszukując odpowiedzi na pytanie o zmiany w sposobie pracy z uczniami podkreślają zwłaszcza zmiany w zakresie uzupełniania wiedzy teoretycznej o konkretne przykłady obrazujące jej zastosowanie w poszczególnych przedsiębiorstwach. Brak pozaszkolnych doświadczeń zawodowych powoduje, że wiedza, którą nauczyciele przekazują w ramach swoich zajęć stanowi dla nich pewną abstrakcję, która ze względu na nieznamość realiów pracy przedsiębiorstw pozostaje pustym wyobrażeniem, zestawem słów.

Segregowanie dokumentów, opisywanie dokumentów, sprawdzanie ksiąg rachunkowych no to jednak do tego zawsze mogę się odwołać. Niby wszystko teoretycznie wiedziałam. No ale jak to w rzeczywistości wygląda to jednak ma znaczenie.

Jak najbardziej, zawsze to ,co się konkretnie tak widzi, to nie jest abstrakcja, czy wyobrażenie o przedsiębiorstwie jak się mówi na lekcji, tylko konkretnie. Ja mówię, tam na zamku w Rynie jest taka komórka, która się tym zajmuje, ta praca polega na tym. [...] Jak nie wykorzystam ekonomisty, to sprzedam hotelarzom, pokażę na co zwrócić [uwagę] np. wypełniałam tam na początku pewne ankiety, podpisywałam

regulaminy, pytałam, czy mogę to zabrać, skonsultować. I teraz przekazuję to dalej koleżankom w katedrze hotelarsko-gastronomicznej i one widzą, jak ten gość jest traktowany, jaki jest regulamin stroju. Czyli na konkretnym przykładzie. To wszystko, co tam było, teraz można przenieść [do szkoły].

Autorka słów przytoczonych powyżej, tak jak, wiele innych osób, podkreśla wartość pracy w przedsiębiorstwie ze względu na możliwość przeniesienia swojego doświadczenia na grunt szkoły dzięki możliwości posługiwania się konkretnymi przykładami, a nie jedynie wyobrażonymi czy abstrakcyjnymi teoriami, których nie sposób było odnieść do realiów – ze względu na nieznaną rzeczywistość warunków pracy w firmie. Rozmówczyni wskazuje na możliwość przekazania podopiecznym oraz koleżankom i kolegom ze szkoły nie tylko wiedzy, ale i konkretnych narzędzi oraz dokumentów, do których przedsiębiorstwo dało jej dostęp. Część uczestników wzbogaciła swój zasób materiałów i środków dydaktycznych, pozyskanych w trakcie praktyk.

Właściwie moje zajęcia nie zmieniły się diametralnie, aczkolwiek część materiałów wykorzystuję, które uzyskałam. Właściwie w ramach promocji, reklamy te materiały można wykorzystać. To się przydaje. Powiew większej weny i także poznanie jakiegokolwiek firmy bliżej jest

takim na pewno większym doświadczeniem i potwierdzeniem tego, szerszy punkt widzenia. Można powiedzieć coś więcej. Nie tylko tak teoretycznie, np. to o czym przeczytam w materiałach bieżących, książkach, jakiś poradnikach metodycznych, także przykłady z życia, które można zastosować.

Możliwość posługiwania się przykładami, obrazowania treści teoretycznych podawanych w trakcie lekcji o konkretne rozwiązania stosowane w przedsiębiorstwach, a także udostępnianie młodzieży realnych materiałów w postaci dokumentów, formularzy, broszur itp. uatrakcyjnił proces dydaktyczno-wychowawczy. Cytowana powyżej rozmówczyni mówi o „wenie”, która została w niej rozbudzona podczas praktyk. Wiele osób uczestniczących w projekcie mówiąc o możliwości wykorzystania praktyk w pracy w szkole wyrażała swój optymizm i zadowolenie, przejawiające się postrzeganiem praktyk jako skarbcza, z którego można czerpać pomysły na lekcje. Jedną z nauczycielek została zaznajomiona z bazą czasopiśmienniczą wykorzystywaną przez pracowników przedsiębiorstwa przyjmującego.

To co było istotne to to, że miałam dostęp do bardzo dobrych artykułów prasowych, pokazały mi panie świetne programy takie prawnicze, ja teraz mam uczyć prawa, więc to może się przydać. Myślę, że kontakt z ludźmi, rozmowa o tym co się robi, to jest bardzo

dużo. Ja, gdy się przygotowuję do lekcji konsultuję się z nauczycielem, ale on też nie jest praktykiem. I uważam, że świetny był pomysł tych praktyk. Samo to, że człowiek upraktyniał swoje umiejętności i nabywał nowych. Ja jestem takim marketingowcem bardziej, bardziej w rynek uderzam do ludzi a tutaj spotkałam się z takim rachunkowym podejściem i to też było nowe doświadczenie ciekawe.

Korzyści są takie, że można tą wiedzę teoretyczną wykorzystać w praktyce. To było bardzo fajne, bo nigdy nie pracowałem w firmie i mogłem zobaczyć, jak to w rzeczywistości, wygląda bo to w szkole jakąś symulację się robi i nic więcej. A tutaj można było zobaczyć jak są konkretne faktury, konkretne należności, które trzeba zaksięgować.

Co więcej, ta dokumentacja, którą można było zobaczyć, strategia marketingowa, robienie ofert to jest coś, co można wynieść i zastosować ucząc marketingu.

Dwutygodniowe przebywanie w przedsiębiorstwie pozwoliło nauczycielom patrzeć z nowej perspektywy, z której postrzegają wiedzę przekazywaną uczniom. Dostęp do materiałów piśmienniczych czy możliwość pozyskania realnych dokumentów wykorzystywanych w firmach przyjmujących jest doceniana przez osoby uczestniczące w projekcie równie wysoko, co pozyskanie doświadczenia pracy w rzeczywistych

warunkach, które podobnie jak materiały dydaktyczne można uwzględnić w celu uatrakcyjnienia procesu dydaktycznego i wzbogacenia go o wymiar pragmatyczny.

Na pewno gdzieś tam coś wykorzystujemy. Może nie tak fizycznie, że używam plansz, rzutnika czy coś, natomiast to moje pojęcie bardziej jest tam ważne niż takie stricte fizyczne materiały.

Cytowana powyżej osoba w praktykach ceni przede wszystkim to, że dzięki nim unaoczniała sobie funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Wśród zysków wygenerowanych przez praktyki są m.in. przykłady stosowania wewnętrznych regulaminów porządkujących styl bycia w miejscu. Uczestniczki przebywające w hotelach doświadczyły ograniczeń wynikających z etyki zawodowej w miejscu pracy. Pomimo teoretycznej eksploracji tematu i znajomości formalnych wymogów, jakie są formułowane wobec pracowników w określonych przedsiębiorstwach po raz pierwszy musiały się do nich zastosować, doświadczyły ich znaczenia, ale i uciążliwości.

Tak, to doświadczenie przyda się na zajęciach z uczniem w ramach etyki kultury zawodu. Ona jest teraz realizowana na ekonomice. Do tej pory pierwszy semestr ekonomiki w I klasie, na godzinie wychowawczej. Strój jaki określa pracodawca, ma takie swoje ramy i uczeń

musi się dostosować, a często dzisiaj kiedy zwraca się uwagę że spódniczki są za krótkie, gołe ramiona te pępek to oni się śmieją, myślą, że tak do końca życia można będzie swobodnie się ubierać, a tymczasem życie jest inne. I tutaj konkretnie przykład hotelu Ryn. Bo to, że bank ma swoje wymogi ale inne komórki w zwykłych przedsiębiorstwach też mają swoje ramy i trzeba się dostosować, i podpisać regulamin”.

Chodzisz z uśmiechem nr 5 czy masz humor, czy nie, nawet jak myśmy przyjechały, ten zamek jak labirynt, trzeba było gościowi udzielić informacji, jak się ktoś zapytał ja miałam obowiązek udzielić informacji, i nawet jak się spotkało pięć razy tę samą osobę pięć razy „dzień dobry” z szerokim uśmiechem. Mi się to nawet podobało, bo fajne takie. Mówią cały czas i tego trzeba młodzieży uczyć i udowadniać, kultura osobista jest bardzo ważna.

Rozmówczynie już przed praktyką w przedsiębiorstwie były świadome faktu, że pracodawcy i firmy posiadają wewnętrzne kodeksy czy normy regulujące w najdrobniejszych niuansach obowiązków i zachowania względem klientów, sposób komunikacji i poruszania się w przestrzeni publicznej przedsiębiorstwa, wymogi dotyczące wyglądu, w tym stroju i obuwia. Niejednokrotnie prowadziły na zajęciach temat z zakresu etyki zawodowej, uwzględniając kwestie wewnętrznych regulaminów

przedsiębiorstw. Pomimo tego, po raz pierwszy doświadczyły sytuacji, w której podlegały ścisłym ustaleniom i musiały ich przestrzegać. W jednym z hoteli nie mogły poruszać się windą, co było uciążliwe i i zadziwiające, ale wymóg ten, unaocznili nauczycielkom jak w rzeczywistych warunkach pracy są realizowane wewnętrzne regulaminy.

Pracodawca określił pierwszego dnia wymagania co do stroju, do których należy się dostosować w czasie praktyk. Miał być długi rękaw, [...] tam gdzie był kontakt z gościem hotelowym. Oczywiście nie mogły być gołe nogi, czyli rajstopy, pełne buty, związane włosy, spódniczka lub spodnie, taki bardzo urzędowy strój, stonowane kolory to miała być tonacja czarno-biało-siwa, jeśli chodzi o spódnicę. Spod żakietu wystawała kolorowa bluzeczka, kołnierzyk. Paznokcie nie mogły być pomalowane na kolorowo, obcięte krótko, określona długość, frencz, jasne kolory, białe jakieś takie pastelowe, różowy i bez biżuterii, [kolorystyka] bardzo delikatna i stonowana, tzn. nie było ostrych rygorów, ale zasady savoir-vivre wymagały dostosowania się, ze względu na psychologicznie oddziaływanie. (...) chcieliśmy się pokazać z najlepszej strony, ambitnie chcemy zaliczyć praktyki żeby byli z nas zadowoleni i w ogóle, więc tutaj nie było dyskusji, my się nawet nie starałyśmy dyskutować.

Ten strój to był pierwszy element i najważniejszy [...]. Jeszcze trzeba było mieć identyfikatory, tabliczki, małe identyfikatory, co prawda nie miałyśmy tych kart, ale ci pracownicy okazali je jak trzeba było przechodzić przez te labirynty. Zwłaszcza jak trzeba było coś załatwić. Ale tak żeby nie poruszać się między gośćmi, nie przez dziedziniec prosto, tylko właśnie obejść, nie narzucać się gościom, żeby jak najmniej było widać. To było tak na dzień dobry te reguły, które musieliśmy przyswoić. Tu są takie i takie zasady gry i trzeba według tych zasad się poruszać i się tego trzymać.

Akceptacja zasad obowiązujących w przedsiębiorstwie przyjmującym nie była powszechnie akceptowana. Jeden z uczestników był niezadowolony, ponieważ z powodu wewnętrznych regulaminów musiał sprowadzać strój wymagany w firmie, w której praktykował. Jedna z uczestniczek stwierdziła, że zetknięcie się z realnymi warunkami pracy to „szkoła życia”, do której do tej pory dostęp miała wyłącznie młodzież ucząca się w szkołach zawodowych.

U nas uczniowie przed wyjściem na praktykę zawodową jak idą do firm, część z nich jak trafia do różnych pracodawców, dostaje szkołę życia, tak jak myśmy dostali, to jest naprawdę bezcenny kontakt z życiem.

Rozmówczyni zderza sytuację młodzieży i nauczycieli. Ci pierwsi mają obowiązek

odbycia praktyk uczniowskich, jest to obligatoryjny wymóg w szkołach zawodowych. Nauczycielka podkreśla wartość i praktyczny wymiar owej „szkoły życia” – czyli możliwości uczenia się poprzez doświadczanie realnych problemów i uczestniczenie w procesie ich rozwiązywania. W szkole życia nie ma symulacji rzeczywistości, ma się kontakt z samą rzeczywistością, a nie jej werbalnym opisem lub mniej lub bardziej trafnym wyobrażeniem. Praktyka w przedsiębiorstwie to w oczach cytowanej kobiety „bezcenny kontakt z życiem”. Wartością tego kontaktu jest m.in. skonfrontowanie ze sobą realnych warunków pracy firm z ich książkowym przedstawieniem, które niejednokrotnie ukazuje wyidealizowane sytuacje, nie zawiera tzw. „wiedzy milczącej”, będącej wynikiem doświadczenia, wiedzy wykraczającej poza tę spotykaną w literaturze.

[...] I tak z książki to nie do końca, tu człowiek sam pójdzie i widzi, że z tego okienka, do tego okienka, a tam trzeba wrócić, a to tam pójść.

W tej firmie program kadrowo-płacowy był bardzo przejrzysty. I taka ciekawostka, ja wiem jak się te dokumenty sporządza, jak się to robi, jak się człowiek z urzędem rozlicza, a tutaj były takie praktyczne rzeczy, taki zwyczaj, że to nigdzie nie jest zapisane, że tak trzeba, że do deklaracji VAT, dołącza się ksero środków trwałych. No bo wtedy nie wzywają na kontrolę, bo już mają. Nie wiedziałam tego. Takie proste rozwiązania.

Nie do przecenienia są doświadczenia osób uczestniczących w projekcie dostęp do „wiedzy milczącej” może być bowiem wynikiem oswojenia się z rzeczywistością, której wielowymiarowość pozostawała nieznana pomimo jej teoretycznej eksploracji. Tylko ktoś kto był/jest w niej zanurzony i bezpośrednio jej doświadcza może uzupełnić braki wiedzy teoretycznej. Nawet w przypadku praktyk, które w ocenie uczestników nie przebiegały zgodnie z ich oczekiwaniami wartość zdobytego doświadczenia jest duża.

Może nie pracowaliśmy tak, jak powinniśmy, ale w ogóle to jak funkcjonuje hotel, jak tam ludzie pracują, ta atmosfera, ten styl pracy to jednak poznaliśmy, także to jest duża wartość, jest to doświadczenie i jest to wartość, że mogą się pochwalić, że w czymś takim uczestniczyłem. I jest to może nie konkretna wiedza i umiejętności, ale jak się tam pracuje, jakie są postawy, jakie są standardy obsługi klienta to poznaliśmy”.

Pomimo niedoskonałości i niedociągnięć w zakresie organizacji niektórych praktyk, ich wartość trudno podważyć, ponieważ bezpośredni dostęp do przedsiębiorstwa, obserwacja lub uczestniczenie w jego codziennym życiu zmienia wiedzę nauczycieli, wzbogaca o komponent nieosiągalny w procesie teoretycznego poznawania.

Zaangażowanie w rutynowe czynności i działania wynikające ze zobowiązań przedsiębiorstwa przyjmującego dla większości osób uczestniczących w projekcie było pierwszym doświadczeniem będącym namiastką zawodowej aktywności pozaszkolnej. Niejednokrotnie po raz pierwszy nauczyciele pracowali na rzeczywistych dokumentach i programach wykonując realne działania a nie jedynie ich symulacje. Praktyki były okazją do poznania urzędów, z którymi przedsiębiorstwa współpracują na co dzień, o czym osoby uczestniczące w projekcie uczył młodzież ale czego wcześniej nigdy nie doświadczyły.

Ja uczył tylko rachunkowości i po prostu potwierdziłam umiejętności, bo udostępniono mi dokumenty do wglądu takie oryginalne, zadekretowane, jak się dekretuje, jaki program jest wykorzystywany do księgowania. Dużo też mieliśmy analiz wskaźnikowych i byliśmy na wycieczce w KRS-ie. Pierwszy raz w życiu ktoś pokazał nam wszystko, jak się szuka numerów, jakie je wykorzystywać. Same też wyszukałyśmy numery firm, według wskazań, konkurencyjnych firm do naszej firmy i później wyciągałyśmy te dane pod nadzorem na podstawie ich z bilansu zysków i strat przepisałyśmy te dane i wyliczyłyśmy wskaźniki i robiłyśmy analizę wskaźnikową. Także wykozystamy to później na lekcjach”.

Każda z wymienionych aktywności jest w ocenie rozmówczyń cenna z punktu widzenia procesu dydaktycznego. Wiedza przekazywana uczniom może zyskać dodatkowe walory wynikające stąd iż nauczyciele zyskali bezpośredni ogląd rzeczywistych warunków pracy przedsiębiorstw. Możliwość powoływania się na konkretne przykłady poznane dzięki uczestnictwu w praktykach oraz na własne doświadczenia wynikłe z wykonywania mniej lub bardziej odpowiedzialnych zadań pracowniczych wzbogaca proces dydaktyczny o elementy wiedzy pragmatycznej.

Dużo rzeczy można odnieść i zobaczyć jak jest w praktyce, jak prowadzi się działalność, jak funkcjonuje, aczkolwiek to jest za krótki czas, żeby aż tak dokładnie to wszystko poznać. To są tylko dwa tygodnie, to tylko jakiś taki wycinek poznajemy. No i z drugiej strony tu, nie wszystko da się odnieść, bo wiadomo z drugiej strony są te egzaminy zawodowe, do których my młodzież przygotowujemy, no i pewne są wymagania, odgórne standardy, które my musimy też realizować. Aczkolwiek są tu elementy, które poznajemy, na pewno wykorzystamy. Szkoda, że nie mamy u siebie takiej w szkole swobody, bo ja np. nie mogę się długo zatrzymać, np. na współpracy z instytucjami, bo muszą realizować program, do egzaminu, który ma pewne ramy i jak nie nauczę, to dyrektor mi powie: „Pani, dlaczego uczniowie tak słabo zdają?”. Nas się rozlicza ze

zdawalności, nie z praktycznej znajomości czy punktu widzenia praktycznego.

Ten optymistyczny ton wyłaniający się z refleksji podejmowanych przez uczestników projektu jest łagodzony świadomością badanych osób dotyczącą tego, jakie są pożądane efekty nauczania w szkołach zawodowych. Jak wynika ze słów cytowanej powyżej osoby zysk, jakim jest wiedza na temat funkcjonowania przedsiębiorców, niekoniecznie musi mieć zastosowanie w pracy w szkole i wartość z punktu widzenia formalnych efektów kształcenia. Pieśń radosnego chóru wyśpiewującego refren o wartości praktyk jest skutecznie zafałszowywana krytyczną oceną fasadowości szkolnej edukacji, która przygotowuje i bardziej promuje zdany egzamin, polegający na skutecznej symulacji rzeczywistych działań, niż kompetencje rzeczywiście cenione i pożądane na rynku pracy.

[...]to że on [uczeń] się nauczy na 5 czy 6, to się nauczy, ale on ma się odnaleźć na rynku pracy. Często bywa tak, że są uczniowie, takie „kujonki” od A do Z, a ten który ledwo się tam prześlizgiwał, okazuje się, że on jest bardzo dobrym przedsiębiorcą, bo on umie się posługiwać na rynku, wykorzystać, wie, jak się odnaleźć.

Nie wchodząc tutaj w refleksję dotyczącą stanu szkolnictwa zawodowego w Polsce, warto zasygnalizować, że badanym osobom

towarzyszy gorycz związana ze świadomością współodpowiedzialności za budowanie fasadowości tego systemu. Nie sposób także nie odnotować tego, że z punktu widzenia efektów kształcenia w szkole zawodowej chęć poznania realnych warunków pracy przedsiębiorstw zdaje się być racjonalnie nieuzasadniona skoro egzamin zawodowy (stanowiący pożądaną finał edukacji zawodowej) jest zupełnie oderwany od rzeczywistości – jak twierdzą badane osoby.

[...] wykorzystuję tą wiedzę jakby dwutorowo na, jednej nodze stoi egzamin, na drugiej stoi praktyka. I mówię: „Słuchajcie, pójdziecie do firmy, tam nikt was nie będzie za rękę trzymał, że wygląda to tak, tak i siak”. I taki kontakt z pracodawcą, z przedsiębiorcą jest bardzo ważny. A później – „Słuchajcie, wyłączajcie się i idziemy na egzamin”.

Potrzeby to są takie, że pracownik wchodzi na rynek pracy i powinien wszystko umieć, a my jesteśmy w szkole rozliczani za teorię, za pisanie projektów. Przychodzimy do pracy we wrześniu i jest wyciąg z OKE ile zdało techników ekonomistów i co pani robi, żeby był lepszy wynik, to co pani musi zrobić? Trenować, żeby był lepszy wynik. Ale to się ma nijak potem do życia”.

Działanie w schizofrenicznej rzeczywistości zdaje się nie stanowić utrudnienia w pracy nauczycielskiej przywykłej do wybierania

między sprzecznymi ze sobą wymogami egzaminacyjnymi z jednej strony i wymogami rynku pracy z drugiej.

Uczestnicy projektu cenią sobie nie tylko wartość jaką dało im przebywanie, obserwowanie i podejmowanie rzeczywistej aktywności w przedsiębiorstwach, ale także sformułowane przez ekspertów uwagi, które w opinii części nauczycieli są dodatkowym elementem, który wzbogaci ich pracę z młodzieżą.

(...) myślę o tym, co pan powiedział o mojej lekcji, dodał jakieś ciekawe pomysły i myślę że to było dla mnie takie twórcze. Można pewnie szukać lepszych rozwiązań, ale to wynika właśnie z kontaktów z nauczycielami, to też jest szkolenie nawet w basenie tak rozmawiamy i się dowiadujemy o własnych doświadczeniach, to jest dużo. I tyle, no i myślę, że to było dobre [...].

Kontakt z ekspertami, a także wymiana doświadczeń z innymi nauczycielami są z perspektywy cytowanej rozmówczynie cenną i mogą skutkować zmianą w sposobie pracy dydaktycznej. Twórczość, o której mówi uczestniczka, czy wena wspomniana przez inną cytowaną wcześniej nauczycielkę, wskazują, że przebywanie w „szkole życia” budzi emocje, których znaczenie dla efektywności nauczania jest nie do przecenienia, podobnie jak możliwość wzbog-

gacania teoretycznych treści praktycznymi egzemplifikacjami.

Ocena programu praktyk

Program praktyk, który wyznaczał tok pracy nauczycieli w przedsiębiorstwach przyjmujących powstał na potrzeby projektu. Jego kształt i merytoryczna zawartość, a także rodzaj zleczanych praktykantom zadań były wynikiem długotrwałego procesu i spotkania osób, które reprezentowały różne środowiska zainteresowane kształceniem ekonomicznym w szkołach zawodowych. Rekomendacje i wskazówki wyznaczające merytoryczną wartość programu sformułowane przez uczestników konferencji zostały sprecyzowane i przybrały kształt dwóch odrębnych programów, z których jeden był adresowany do nauczycieli zainteresowanych rachunkowością, a drugi dla tych osób, które oczekiwały pracy w dziale marketingu.

Opinie na temat programu praktyk były zróżnicowane zarówno wśród opiekunów, jak i praktykantów. Część badanych osób z obu grup wskazuje na potrzebę jego istnienia i program przedstawiony do realizacji oceniał pozytywnie.

No staram się trzymać tego programu, aczkolwiek część rzeczy robimy wcześniej, część później. Zrozumiałem tak, że to jest ogólny zarys przeprowadzenia tych szkoleń. Staram

się również, z mojego punktu widzenia, przekazywać jak najbardziej pożyteczną wiedzę praktykantkom. Bardzo dobrze, że taki program praktyk jest. Na początku bardzo się podpirałem tym programem praktyk, jeżeli planowałem zajęcia, co trzeba zrobić, to już miałem w zasadzie gotowe miałem gotowe i mniej więcej wiedziałem od czego zacząć, co z tymi osobami omawiać.

U nas [program] był zrealizowany w pełni i nam odpowiadał. Nawet był poszerzony. Pierwszy tydzień był organizacyjny, a w drugim każdy przebywał w swoim dziale.

Zdaję sobie sprawę, że ciężko by było zrobić taki uniwersalny program praktyk, który można by było dać każdemu, (...) wiadomo, że inny to by był program praktyk, jeżeli to by były jakieś hotele, inne gdzieś w jakimś biurze rachunkowym, inne w przedsiębiorstwach, firmach budowlanych. Każda z tych firm jest specyficzna pod jakimś względem i praca wygląda w nich różnie. Także jakiś jednolity program pewnie ciężko byłoby stworzyć, ale jako zarys, to uważam że jest bardzo dobry.

Cytowane powyżej osoby cenią program praktyk jako swoisty kierunkowskaz, który określa rodzaj i charakter działań zleczanych praktykantom do wykonania. Jak twierdzi jedna z cytowanych powyżej osób, opiekun praktyk, potrzeba programu była pilna w chwili rozpoczęcia praktyk i ustalenia

pewnego porządku pracy z podopiecznymi. Można domniemywać, że dla osób, które nie mają doświadczeń jako praktykodawcy program jest wsparciem, podpowiedzią ułatwiającą organizację pobytu praktykujących w przedsiębiorstwie. Jeden z opiekunów jest świadom tego, że stworzenie uniwersalnego programu jest niemożliwe, niemniej jednak ceni ten przedstawiony do realizacji, w jego mniemaniu bowiem stanowi „ogólny zarys”, bez nadmiernych detali, wyznaczający przebieg aktywności praktykantów. Jedna z nauczycielek wysoko ocenia program i zamierza wykorzystać go podczas pracy z uczniami.

Program praktyk był dobrze opracowany. Ja go wykorzystam, jak będę uczniów wysyłać na praktyki.

Wyobrażenie o tym, jak mogłyby przebiegać praktyki uczniów zostało skonkretyzowane w programie praktyk, który powstał na potrzeby nauczycieli podnoszących swoje kwalifikacje zawodowe, niemniej jednak cytowana powyżej uczestniczka projektu widzi w nim możliwość wzbogacenia swojej praktyki dydaktycznej.

Pozytywne głosy i opinie na temat programu były równoważone głosami krytyki. Wśród opinii na temat programu sformułowano takie, które mówiły o potrzebie jego modyfikacji, a nawet całkowitej zmiany.

Nie był możliwy do realizacji, bo nie wszyscy byliśmy w firmach, gdzie te wszystkie działy były. Bo tam kilka osób zaledwie pracowało i zajmowało się wprowadzaniem danych do księgi podatkowej czy handlowej, a tam nie było żadnego działu plac, czy marketingowego. Program był ok, tylko że ta firma była mała. To musiałoby być przedsiębiorstwo, które ma wiele działów.

Program był fajny, ale nie był realizowany, nie był zgodny z koncepcją przedsiębiorstwa, więc bieżące zadania były realizowane. Ja czas dobrze wykorzystałem. Jeden element, który był w założeniach zrealizowałem odnośnie projektu kampanii, przy czym nie zostało wykorzystane to w żaden sposób w przedsiębiorstwie, zrobiłem to dla siebie. Ja realizowałem to, co było do realizacji, kampanie przygotowałem dla siebie.

Wysoki stopień trudności i specjalizacji niektórych zadań sformułowanych w programach praktyk był niedostosowany do rzeczywistych warunków pracy przedsiębiorstwa. Jak wynika ze słów osób cytowanych powyżej, firmy, w których odbywały się praktyki, miały do realizacji bieżące zadania wynikające z kalendarza i zobowiązań wobec klientów. Nadmierna ingerencja w aktualne działania firmy nie była możliwa, co wydaje się zrozumiałe, głównym celem istnienia przedsiębiorstw nie jest bowiem tworzenie możliwości rozwijania kwalifikacji

zawodowych nauczycieli poprzez praktyki w rzeczywistych warunkach pracy, lecz realizacja zasadniczych misji i zadań, dla których zostały powołane do życia. Jedną z uczestniczek projektu dzieli się swoimi refleksjami dotyczącymi sposobu realizacji programu praktyk w przedsiębiorstwie, w którym przebywała:

(...) to jest realizowane zgodne z programem, który mamy w zależności z jaką branżą mamy do czynienia. Trzeba brać pod uwagę możliwości firmy i w jakiej branży jesteśmy. Ale jeśli chodzi o całokształt, to naprawdę wszystko pozytywnie.

Program, który zawierał szczegółowe zadania adresowane do praktykantów ze względu na specyfikę przedsiębiorstwa i jego możliwości, zapewne także ze względu na jakość organizacji praktyki i stopień zaangażowania firmy w jej przebieg, nie zawsze był realizowany lub był realizowany wybiórczo. Cytowana powyżej nauczycielka wskazuje na konieczność uwzględnienia w programie praktyk swoistości działania firmy oraz rodzaju dziedziny gospodarki jaką, reprezentuje.

Wybiórcza realizacja programu praktyk lub bardzo luźne trzymanie się kierunku prac, które były w nim wyznaczone nie zawsze było wynikiem działania obiektywnych uwarunkowań i specyfiki przedsiębiorstwa.

„Czynnik ludzki” także determinował sposób i zakres realizacji programów.

Robiliśmy te zadania gdzieś tam we własnym zakresie. Staraliśmy się gdzieś z boku robić, gdzieś tam podpatrywać, ale nie było takiej sytuacji, żeby ktoś ze mną siedział trzy godziny, mi objaśniał, bo my nie nadążaliśmy.

Cytowana powyżej nauczycielka musiała samodzielnie zatroszczyć się o realizację programu praktyk. Realia pracy w przedsiębiorstwie mającym zobowiązania wobec swoich klientów są takie, że oddelegowanie pracownika i zwolnienie go z obowiązku wykonywania aktualnych prac na rzecz pełnoetatowej opieki nad praktykantem jest wielce problematyczne, może bowiem zagrażać realizacji bieżących zadań. Niemniej jednak niejednokrotnie pomimo dobrych chęci i zaangażowania obu stron, program praktyk był postrzegany jako niemożliwy do pełnego przeprowadzenia. Nasuwa się tutaj refleksja, że praktyki winny odbywać się w firmach odznaczających się wysokim poziomem profesjonalizmu i nowoczesnością stosowanych rozwiązań i narzędzi, a także możliwie bogatą infrastrukturą i organizacją. Realia organizacji praktyk w ramach opisanego projektu ukazują, że pozyskanie jakiegokolwiek praktykodawcy jest zadaniem niezwykle skomplikowanym, niejednokrotnie stanowi to dla organizatorów nie lada wyzwanie.

Rozsądnym i możliwym do przeprowadzenia działaniem łączącym edukacyjne aspiracje nauczycieli pragnących podnosić swoje kwalifikacje z wykorzystaniem opisanej formy kształcenia jest uelastycznienie programu. Takie rozwiązanie, łączące obiektywne możliwości przedsiębiorstwa z chęcią partycypowania osób zewnętrznych w zadaniach i sprawach firmy, jest najczęściej sugerowanym wyjściem z sytuacji rozdarcia pomiędzy bieżącymi zadaniami firmy i jej specyfiką a nauczycielskimi oczekiwaniami i potrzebami edukacyjnymi.

Sugerowałybyśmy bardziej elastyczny program praktyk, który dawałby większe pole manewru opiekunowi praktyk, bo np. coś ciekawszego byłoby do pokazania, a nie ma tego. Na przykład wczoraj i dziś Forum Gospodarcze było, a nie ma tego w programie, a my wolałyśmy uczestniczyć w czymś takim, niż mamy jakiś case przygotować, czy coś. Także mamy nadzieję, że nie będzie to stanowiło problemu w dzienniku, że robiliśmy coś innego w tym dniu, od tego, co jest zadane.

[...] mi by zależało na zarządzaniu zasobami pracy, no tutaj takiego działu nie ma, ale po prostu trzeba ten czas wykorzystać inaczej, bardziej elastycznie, uczyć się tego, co tutaj nam oferują.

Trzeba by było elastyczność jedynie zastosować.

Uelastycznienie programu jest sugerowane zarówno przez opiekunów, jak i praktykantów. Z punktu widzenia praktykodawców sztywne trzymanie się programu praktyk jest albo niemożliwe (np. ze względu na dużą ilość prac wymagających bieżącego zaangażowania) albo bardzo trudne, ze względu na specyfikę działania firmy, która odbiega od naczelnego kierunku wyznaczonego w programie praktyk. Uzasadnienia dla najczęściej wskazywanego rozwiązania można poszukiwać także w tym, że sztywne trzymanie się programu może skutkować zlecaniem praktykantom zadań symulacyjnych, co odbiegałoby od zasadniczego sensu praktyki, jako specyficznej metody kształcenia, której sens sprowadza się do wykonywania określonych czynności. Nie wchodząc głębiej w dyskusję dotyczącą sugerowanych zmian, warto przytoczyć refleksje kolejnych osób zaangażowanych w praktyki nauczycielskie, które ukazują potrzebę zmiany programu:

Mógłby być taki jeden dzień, niekoniecznie rozpisany, gdzie mógłby ten odbywający praktykę od siebie nowe rzeczy wnieść, bo uważa że w tym obszarze można i wtedy by można było coś wybrać, co jest być może mankamentem wiedzy, umiejętności. Niekoniecznie w każdy dzień (...) Chociaż tu są w sposób bardzo ogólny wypisane [różne tematy], bardzo ogólny dający dużo możliwość przeróżnej realizacji. Taki punkt mógłby być, niekoniecznie obo-

wiązkowy, bo nie wszyscy może by chcieli to mieć [...]

Cytowana powyżej osoba także proponuje uelastyczenie programu. Poddaje ona pomysł, by osoba odbywająca praktykę miała większy wpływ na przebieg praktyki. Zindywidualizowanie programu byłoby możliwe, gdyby opiekunowie oraz praktykobiorky pozostawała do dyspozycji pewną „przestrzeń”. Konieczność uwzględnienia jednostkowych potrzeb edukacyjnych praktykantów jest związana z indywidualnymi różnicami w zakresie wiedzy i umiejętności ekonomicznych, częstości i charakteru relacji nauczycieli z przedsiębiorcami, potrzeb wynikających ze specyfiki nauczanych przedmiotów zawodowych.

Jedynym problemem jest program ramowy, który został przedstawiony do praktyk. Według mnie program praktyk można podzielić na dwa tygodnie, pierwszy tydzień – pod względem czasowym można te materiały wykonać znacznie szybciej, a drugi tydzień jest przeładowany, gdyż według mnie jest to lista życzeń, to tak jakby chcieć zjeść ciastko, a tylko móc na nie popatrzeć, bo księgowość nie składa się z jednej dziedziny i żeby kompleksowo spojrzeć na działalność firmy, to tydzień wdrożyć w jedno, w jeden dział, a nie we wszystkie, a tu jest sześć. Ogólnie jest problem z czasem. Praktyka sprowadza się do tego żeby pokazać jak działa organizacja, tylko na

zasadzie ładne ciastko, ale już nie spróbować, no bo samo wdrożenie się na stanowisko odpowiedzialne to nie jest kwestia jednego dnia, czy trzech godzin w ciągu dnia, bo to jest niewykonalne.

W opinii cytowanego powyżej opiekuna praktyk niejasne jest założenie osób tworzących program, w jego opinii bowiem w aktualnej wersji nie służy on ani pobieżnemu zapoznaniu się z działalnością firmy i wyćwiczeniu wielu przekrojowych umiejętności zasadniczych dla wykonywania szczegółowych zadań w poszczególnych działach firmy, ani tym bardziej nie służy wdrożeniu praktykobiorków i ich głębokiemu wejściu w konkretne stanowisko. Autor powyższej uwagi zwraca uwagę na przeładowanie programu i wypełnienie go zadaniami „niewykonalnymi” w przeciągu dwóch tygodni. Program w zaprezentowanej podczas praktyk wersji stanowił, w jego opinii, wyraz myślenia życzeniowego. Rzetelne wejście w jeden dział, poznanie specyfiki pracy i praktykowanie zadań przypisanych do konkretnego stanowiska pracy wymaga znacznie większej koncentracji, stąd też pojawia się konieczność ewentualnego uściślenia zakresu wiedzy i umiejętności, które nauczyciele pragnęliby udoskonalać i rozwijać.

W tej kwestii nie ma jednak jasności zebrane dane pokazują bowiem rozbieżności

w zakresie szczegółowych oczekiwań względem praktyk.

Program marketingowy – może troszeczkę ktoś zbyt naukowo do tego podszedł. To nie jest zakres tego, co my mamy nauczyć w szkole średniej. Ja prowadzę zajęcia ze studentami, ale nawet ze studentami tego nie robię, bo trzeba zacząć od rzeczy rzeczywistych. Ja oczekiwałam że się nauczę oczywistych, rzeczy w tej firmie, a marketingu w ogóle nie mogłam zobaczyć.

Nauczycielka cytowana powyżej formułuje uwagę na temat programu z zakresu marketingu, twierdząc, że jest on zbyt trudny. Wskazuje na konieczność rozpoczęcia od „rzeczy oczywistych”. Inna uczestniczka, wspominając proces powstawania rekomendacji do programu przyznaje słuszność swojej koleżance. Rozmówczyni jest zwolenniczką rozwiązania, w którym osoby odbywające praktykę w przedsiębiorstwie przechodziłyby procedurę analogiczną do tej, którą przechodzi praktykująca młodzież czy też osoba rozpoczynająca swoją karierę zawodową w danym przedsiębiorstwie.

Ja byłam na konferencji gdzie był układany program praktyk. Taki był mój głos, żeby wszystko poszło od rzeczy oczywistych, po czym przyszli dyrektorzy szkół i przedsiębiorcy i wyszli z założenia, że te proste rzeczy to nauczyciel już wie i my mamy nauczyć się czegoś

więcej, co dla mnie też było dziwne. Moim pomysłem było, żeby przejść tak jak uczeń od oczywistych rzeczy, robić to samo w praktyce. A wszyscy że nie, że nauczyciel powinien z pulapu wyżej startować.

Dotychczasowe rozważania dotyczące oceny przebiegu praktyk ukazują jednak możliwość rozczarowania praktykami gdy są one wypełnione zadaniami i „rzeczami oczywistymi”. W związku z tym sugestia dotycząca uelastycznienia programu dotyczyłaby także stopniowania poziomu trudności i zaawansowania zadań zleczanych praktykantom, ponieważ zaangażowanie w wykonywanie prostych prac i bycie traktowanym jak początkujący pracownik nie budziło aprobaty nauczycieli, którzy w takich przypadkach czuli się jak „tania siła robocza”.

Wątpliwości i rozbieżności w zakresie wartości programu praktyk, a także jego wartości merytorycznej i rodzaju zadań proponowanych nauczycielom w ramach praktyk w przedsiębiorstwach porusza inny opiekun, który proponuje zupełnie odmienne podejście do omawianej sprawy i przyjmuje perspektywę uczniów, a także ich prawdopodobnej sytuacji na rynku pracy i podpowiada, by program praktyk w większym stopniu uwzględniał wiedzę z zakresu m.in. samozatrudnienia. Taki postulat może być wynikiem celnej obserwacji, z której wynika, że absolwenci szkół zawodowych

poszerzają grono osób bezrobotnych. Alternatywą jest tutaj samozatrudnienie.

Trzeba by było bardziej praktycznie podejść do aspektów zakładania własnej działalności, staranie się o dofinansowanie z urzędu pracy, aspektów działalności, bo księgowość to sformułowanie, pod którym się kryje dużo innych sformułowań i tutaj trzeba by było spojrzeć na ten temat tak, że nauczyciele mają swój program. Ten program jest, oni go realizują, im więcej wiedzy, tym lepiej, a trzeba by było ukierunkować to na to, żeby pokazać, w jaki sposób samodzielnie ktoś może zaistnieć na rynku przez praktykę. To, że nauczyciele zapoznają się z organizacją to jest fajne, a z drugiej strony oni powinni poczuć się jak uczeń, który skończył szkołę i chce podjąć pracę, czyli jakby zrobić taką grę pod tytułem jak uzyskać środki, jak zorganizować własną firmę, na co zwrócić uwagę, czyli tutaj głównie formalności, które trzeba spełnić. Wytłumaczyć temat kosztów stałych, bo koszty najprościej się robi, najgorzej się zarabia. Tak samo analizę ofert kont bankowych, na co zwrócić uwagę, koszty wyliczyć, tutaj sto, tutaj sto, w ciągu roku jest tysiąc.

Praktykowanie nastawione na potrzeby uczniów wydaje się ciekawym rozwiązaniem. Pytaniem pozostaje, na co skierować energię przedsiębiorców w tym zakresie na kształcenie nauczycieli, czy też bezpośrednio skierować ją w stronę uczniów. Z drugiej strony osoby uczestniczące w projekcie

są zainteresowane kontynuowaniem kształcenia w zakresie kwalifikacji zawodowych, zwłaszcza z wykorzystaniem praktyk jako metody cennej i bardzo przez nie pożądaney. Pomysły dotyczące sposobu podnoszenia kompetencji zawodowych przez nauczycieli są różnorodne, pomimo zgody wypowiadających się na ten temat osób co do konieczności kontynuowania przedsięwzięć analogicznych do opisywanego.

Wydaje mi się dosyć ciekawy [program]. Nawet można by było myśleć, żeby kontynuować, oczywiście nie w tym samym przedsiębiorstwie i nie w tej samej branży, ale dobrze by było, żeby te panie praktykantki poznały różne dziedziny. Tak samo jak kształcą ekonomistów, to wiadomo, że nie będą kształcić wyłącznie ekonomistów do firm budowlanych, czy do hoteli, część z nich pójdzie do biur rachunkowych, część trafi do przedsiębiorstw, no, ale dobrze by było, żeby poznali parę dziedzin, w których ich przyszli uczniowi będą pracować.

Osoba, której słowa są zamieszczone powyżej, wskazuje na potrzebę kontynuowania podobnych przedsięwzięć ukierunkowanych na wzmacnianie kwalifikacji zawodowych nauczycieli. Rozmówca sugeruje wprowadzanie nauczycieli do różnorodnych firm różniących się specyfiką działania i sektorem gospodarki. Poznanie zakresu funkcjonowania różnorodnych przedsiębiorstw pro-

dukcyjnych i usługowych jest wartościowe i pożądane z punktu widzenia kształcenia młodzieży. Propozycja cytowanego powyżej opiekuna praktyk odpowiadają na edukacyjne potrzeby nauczycieli, którzy wielokrotnie podkreślali, że chętnie wzięliby udział w analogicznym projekcie.

Ja bym mogła co roku jeździć na takie dwutygodniowe praktyki, tylko żeby się przyłożono do tego, bo brakuje tego. Jak się uczy kilka lat, to się zapomina wiele z praktyki zawodowej, zmienia się. A są tacy, którzy nigdy nie pracowali.

Potrzeba ciągłego doskonalenia warsztatu pracy była wielokrotnie werbalizowana przez osoby uczestniczące w projekcie. Ze względu na pilotażowy charakter opisywanego przedsięwzięcia edukacyjnego warto w przyszłych, analogicznych inicjatywach wziąć pod uwagę sugestie formułowane zarówno przez opiekunów praktyk, jak i nauczycieli. Zaprezentowane w niniejszym podrozdziale uwagi dotyczące programu praktyk zawierają następujące sugestie zmian, które należałoby uwzględnić:

- większą elastyczność (np. możliwość zaplanowania dnia do dyspozycji opiekuna praktyk);
- większą różnorodność programów uwzględniająca potrzeby praktykantów;
- propozycje i indywidualne potrzeby praktykantów;

- sformułowanie zadań, przed którymi staje kandydat do pracy, osoba aplikująca o środki unijne, zakładająca własną działalność gospodarczą itp.;
- zadania wymagające współpracy z urzędami;
- konieczność sprecyzowania wymagań dotyczących miejsca odbywania praktyk (ogólna charakterystyka przedsiębiorstwa, w którym odbędzie się praktyka);
- różnorodność miejsc praktyk, uwzględnienie wśród praktykodawców różnych przedsiębiorstw ze względu na charakter działalności;
- wybór miejsc praktyk, które udostępnią realne dokumenty osobom praktykującym.

Podsumowanie

Projekt „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych” miał na celu podniesienie kompetencji zawodowych nauczycieli przedmiotów zawodowych oraz inżynierów przedmiotów zawodowych. Organizacja praktyk w przedsiębiorstwach stanowiła kluczowy element projektu. Wnioskodawca zakładał, że bezpośredni kontakt z rzeczywistymi warunkami pracy firm będzie stanowił wartościowy element procesu doskonalenia zawodowego nauczycieli. Powyższe rozważania wskazują na wielość i różnorodność doświadczeń związanych z praktyką w przedsiębiorstwie wśród osób biorących udział w projekcie.

Sytuacja wymagająca wejścia do organizacji mającej ustalone cele i kierunki działania a także skoncentrowanej na realizacji bieżących zadań była wyzwaniem zarówno dla nauczycieli, jak i opiekunów praktyk, decydujących się przyjąć osoby z zewnątrz i sprawować nad nimi merytoryczną opiekę. Zebrane dane empiryczne pozwalają stwierdzić, że z punktu widzenia satysfakcji osób uczących się poprzez praktykę zasadnicze znaczenie ma osoba opiekuna. Od niej bowiem w dużym stopniu zależy funkcjonowanie praktykanta wśród pracowników przedsiębiorstwa, jak i wartość jaką nadają swojemu pobytowi w firmie.

Opisywany projekt ma służyć wypracowaniu modelowych rozwiązań dotyczących możliwości efektywnego doskonalenia zawodowego nauczycieli oraz instruktorów przedmiotów zawodowych. O ile nie budzi wątpliwości edukacyjna wartość opisywanego przedsięwzięcia edukacyjnego, a także konieczność kontynuowania analogicznych inicjatyw, co wielokrotnie podkreślały osoby uczestniczące w projekcie i do czego przychylali się opiekunowie praktyk o tyle zarysowane powyżej doświadczenia wskazują na konieczność wypracowania organizacyjnych ram ułatwiających organizację praktyk w przedsiębiorstwach.

Przedsiębiorstwo jest jednostką gospodarczą nastawioną z zasady na generowanie

zysku, a nie na organizacji procesów edukacyjnych. Doświadczenie płynące z niniejszego projektu ukazuje, jak dużym wyzwaniem jest pozyskanie chętnych do współpracy przedsiębiorstw i osób, które podejmą się trudu łączenia realizacji bieżących zadań firmy z organizacyjną i merytoryczną opieką nad praktykującymi nauczycielami.

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw oznacza m.in. uwzględnianie problemów o szerszym znaczeniu społecznym i aktywne partycypowanie w ich rozwiązywaniu. Przedsiębiorcy stanowią potencjalne miejsce pracy absolwentów szkół zawodowych. Od kompetencji tychże osób w jakiejś mierze zależy jakość pracy przedsiębiorstwa. Jednocześnie jednak świadomość tej zależności zdaje się ograniczona. Niechęć dotycząca konieczności inwestycji w jakość kształcenia w rezultacie oznacza rozczarowanie niskim poziomem kompetencji osób aplikujących na miejsca pracy. Uskarżanie się na przeteoretyzowany proces dydaktyczny miałoby swoje niepodważalne usprawiedliwienie gdyby nie rezerwa z jaką przedsiębiorcy odnoszą się do idei przyjmowania praktykantów by ów przeteoretyzowanie zminimalizować umożliwiając uczenie się w rzeczywistych warunkach funkcjonowania firm. Bez poczucia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw trudno o jakościową zmianę w szkolnictwie zawodowym. Nie zwalniając z odpowie-

działności za stan szkolnictwa zawodowego osób je tworzących, które w dużej mierze przyczyniają się do jego społecznej deprecjacji (Borys, 2011), warto postulować akcję społeczną, która promowałaby idee społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w zakresie współodpowiedzialności za jakość szkolnictwa zawodowego. Postulat większej otwartości przedsiębiorstw i zaangażowania do współpracy ze szkołami zawodowymi formułuje jedna z nauczycielek biorących udział w projekcie.

Chciałam zaapelować wręcz do zakładów, bo kiedyś była możliwość. My nawet kiedyś przyjechaliśmy na wycieczkę do Mrągowa z młodzieżą do dużych zakładów, teraz nie są zainteresowane zakłady w ogóle przyjmowaniem młodzieży. Jak ta młodzież ma się uczyć, na praktykach też to różnie bywa, w zależności od zakładu. Jak ten kontakt właśnie praktyczny ma dziecko złapać.

Być może wartościowe i pomocne w promowaniu większej otwartości przedsiębiorstw na przyjmowanie praktykantów byłyby inicjatywy zbliżone do konkursów typu „Przedsiębiorstwo Fair Play”. Sygnalizując tutaj jedynie możliwy kierunek poszukiwania rozwiązań problemu niskiej jakości kształcenia w szkołach zawodowych, warto kontynuować przedsięwzięcia analogiczne do opisywanego projektu, bowiem bez kompetentnych i świadomych nieuchronności

zmian nauczycieli trudno wejść na drogę społeczeństwa wiedzy, co stanowi dalekosiężny cel donatora projektu „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych”.

Do dalszej lektury

Ewaluacja stanowi obecnie nieodzowny element procesów edukacyjnych. Poza wolą i decyzją nauczycieli leży to, czy dane na temat ich działalności zawodowej będą zbierane czy nie. To co wprowadzone jest odgórnymi decyzjami wywołuje w nas sprzeciwu. Warto jednak zobaczyć jaką wartość może przynieść samoobserwacja i wnikliwe przyjrzenie się temu, co robię, jak robię i jakie to pozostawia skutki w osobach, wobec których podejmuję działania wynikające z roli zawodowej. Deklaracje chęci dalszego kształcenia interpretuję jako wyraz zainteresowania doskonaleniem warsztatu pracy. Autoewaluacja stwarza możliwość by bez poddawania się zewnętrznej ocenie a w związku z tym presji rozwijać się jako efektywna/efektywny nauczycielka/nauczyciel zawodów ekonomicznych. Należy jedynie podjąć refleksję nad własnym działaniem. Przykładowe narzędzie służące autoewaluacji zostało zamieszczone w Aneksie niniejszej publikacji. O tym, dlaczego warto dokonać samooceny przekonuje książka: J. MacBeath, M. Schratz, D. Meuret, L. Jakobsen, *Czy nasza szkoła jest dobra?* WSiP, Warszawa 2003.

Bibliografia

Borys E. (2011), *Ukryta strategia szkół zawodowych* w: J. Górniewicz, H. Mizerek, red., *Oferta dydaktyczna szkół zawodowych a regionalny rynek pracy*, Wydawnictwo UWM, Olsztyn, dostępne 23.01.2012 na stronie: <http://www.uwm.edu.pl/cbs/szkolnictwo-zawodowe/pliki/rk1.pdf>

Raport o stanie edukacji 2010. Społeczeństwo w drodze do wiedzy, dostępne 26.01.2012 na stronie: <http://eduentuzjasci.pl/images/stories/badania/rose/r06.pdf>

Osiecka – Chojnacka J. (2007), *Szkolnictwo zawodowe wobec problemów rynku pracy*, Infos 2007, nr 16, dostępne 23.01.2012 na stronie: [http://orka.sejm.gov.pl/WydBAS.nsf/0/13B16A06B8557C14C12572F-200384FC9/\\$file/infos_016.pdf](http://orka.sejm.gov.pl/WydBAS.nsf/0/13B16A06B8557C14C12572F-200384FC9/$file/infos_016.pdf)

CZĘŚĆ II

AKTUALIA EKONOMICZNE A PODĄŻANIE
EDUKACJI EKONOMICZNEJ ZA ZMIANĄ:
DIALOGI, WSKAZÓWKI, APELE

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Człowiek - najlepsza inwestycja.

Marta Doroba

trenerka *gender mainstreaming*, dydaktyczka, wykładowczyni w Wyższej Szkole Komunikacji Społecznej w Gdyni

GENDER MAINSTREAMING I EKONOMIA: PRZELOTNY ROMANS CZY MAŁŻEŃSTWO (Z ROZSĄDKU)? O ZASADNOŚCI I KONIECZNOŚCI UELASTYCZNIANIA RYNKÓW PRACY

Słowa kluczowe:

diskryminacja, elastyczne godziny (czas) zatrudnienia, *flexicurity*, *gender mainstreaming*, godzenie życia zawodowego z rodzinnym, Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL, *job sharing*, mobilność miejsca świadczenia pracy, optymalizacja kapitału ludzkiego, podatek reprodukcyjny, rozliczanie zadaniowe, równość praw a równość szans, społeczna odpowiedzialność biznesu, spójność społeczna, stratyfikacja pionowa i pozioma rynków pracy, system Kopovaza, system ROWE (*Results Only Working Environment*), telepraca, zrównoważony rozwój;

Zamiast wstępu

Tomasz Szlendak pisze o tym, iż na naszych oczach dokonuje się rozpad wielkiej Mangei, czyli Pankontynentu Mężczyzn (Szendak, s. 11). Tym samym rozmyciu ulegają niezawodne dotychczas azymuty patriarchy, a wśród licznych konsekwencji jest i ta, iż podważeniu ulega prawomoc-

ność androcentrycznej organizacji rynków pracy i innych mechanizmów gospodarczych, opartych na męskich definicjach, strukturach i warunkach. Głębokie i wielopłaszczyznowe przeobrażenia współczesnej rzeczywistości – w konsekwencji zakwestionowania sensowności i korzyści płynących z dzielenia świata na dwa (kobiecość/męskość) – nie omijają gospodarki,

a można nawet stwierdzić, iż to właśnie w tym obszarze odbijają się one najsilniejszym (i najbardziej wymiernym) echem. Ale czy w warunkach polskich można uznać za zasadne twierdzenie Urlicha Becka, iż „do lamusa odeszła feudalna praca kobiet”?

Poniższy artykuł jest wielowątkowy i porusza wiele kwestii, które dla czytelniczki i czytelnika nieobeznanych z jego zakresem tematycznym mogą być trudne w odbiorze. Zatem, aby zachęcić i jednocześnie ułatwić lekturę, pozwolę sobie na wstępnie w kilku zdaniach nakreślić główne obszary tematyczne, których niniejszy tekst dotyczy oraz ich wzajemne zależności. Otóż na początku wyjaśniam czym jest polityka równości płci oraz strategia **gender mainstreaming** wskazuję na ich – z jednej strony zakorzenienie w ekonomii oraz – ze strony drugiej – wpływ na procesy ekonomiczne, uzasadniam również istotność ich sumiennej realizacji dla minimalizowania skali pewnych palących problemów gospodarczych. Pierwszym z problemów – który dotyczy polską rzeczywistość społeczną i ekonomiczną – jest systematycznie pogłębiający się kryzys demograficzny. Drugim natomiast jest borykanie się gospodarki – opartej w dużej mierze na porządku płci/rodzaju (**gender**) – z niemożnością optymalizacji kapitału ludzkiego i realizacji idei spójności społecznej oraz działań w kierunku zrównoważonego wzrostu (szczególnie w obszarze

społecznym i gospodarczym). Dlatego też na kolejnym etapie artykułu – po przedstawieniu w zarysie nierównej sytuacji Polek i Polaków na rynku pracy – koncentruję się na przybliżeniu konieczności wdrażania oraz korzyści jakie płyną – w skali mikro (dla konkretnych przedsiębiorców i przedsiębiorczyń) oraz makro (dla gospodarki krajowej) – z wdrażania, promowania i popularyzacji konkretnych rozwiązań wpisujących się w zakres strategii **flexicurity** oraz **CSR** (*Corporate Social Responsibility* społecznej odpowiedzialności biznesu). Na zakończenie przytaczam kilka przykładów dobrych praktyk oraz akcentuję związki mych dywagacji – i materii której dotyczą – z osobistą odpowiedzialnością nauczycieli przedmiotów ekonomicznych za dalsze szanse edukacyjne oraz rynkowe (zawodowe – życiowe) ich uczniów.

Polityka równości płci oraz strategia gender mainstreaming: źródła, istota oraz sens/korzyści z ich realizacji

W komunikatach, rozporządzeniach i dyrektywach unijnych istotność wyrównywania szans i równego traktowania kobiet i mężczyzn opisywana jest jako podstawa demokracji i szacunku dla gatunku ludzkiego (COM (96) 67). Równość to jedna z pięciu głównych wartości, na których opiera się Unia Europejska (Artykuł 2 i 3 Traktatu UE oraz art. 8 TFUE) oraz jeden



z jej priorytetowych celów, obecnych we wszelkich prowadzonych z ramienia UE działaniach i politykach. Równość i zakaz dyskryminacji ze względu na płeć stanowi zapis w Karcie Praw Podstawowych (Dz. U. C 303 z 14.12.2007, s. 1, art. 23) oraz w tzw. dyrektywach równościowych (których obecnie jest 13). Zasada równości szans kobiet i mężczyzn jest także jedną z polityk horyzontalnych, którym podporządkowane są (zobligowane do jej uwzględniania)

wszelkie działania, inicjatywy i projekty realizowane w państwach członkowskich, szczególnie jeśli są współprowadzone, czy też współfinansowane przez Unię Europejską (również w ramach EFS). Jednocześnie problemy przejścia od poziomu wiedzy do świadomości (a także od świadomości do działania na poziomie legislacji i praktyki życia społecznego i ekonomii) dotyczą tak państw wysoko rozwiniętych, jak i rozwijających się (szczególny opór napotykają zaś

w państwach z długą historią wbudowanej w patriariat nierówności / dyskryminacji warunkowanej i uprawomocnionej płcią, takich jak Polska).

W planie działań na rzecz równości kobiet i mężczyzn na lata 2006-2010 (COM (2006)92) wyznaczonych zostało 6 strategicznych, priorytetowych obszarów działania (a jednocześnie celów), a mianowicie:

1. równy stopień niezależności ekonomicznej kobiet i mężczyzn;
2. godzenie życia prywatnego z zawodowym;
3. równe uczestnictwo w podejmowaniu decyzji;
4. wykorzenianie wszelkich form przemocy ze względu na płeć;
5. eliminowanie stereotypów związanych z płcią (w edukacji, szkoleniach, kulturze, na rynku pracy, w mediach);
6. propagowanie równości płci w stosunkach zewnętrznych oraz polityce rozwojowej.

Strategia na kolejne lata (2010-2015) – w oparciu o wnioski płynące ze stopnia realizacji założeń strategii w latach wcześniejszych oraz na bazie „Europejskiego paktu na rzecz równości płci”- opiera się obecnie na pięciu obszarach priorytetowych: równa niezależność ekonomiczna; równa płaca za tę samą pracę i pracę równej wartości; rów-

ność w procesach decyzyjnych; godność, integralność i eliminacja przemocy warunkowanej płcią; równość płci w polityce zewnętrznej (COM (2010) 491).

Zgodnie z polityką UE zasada równości kobiet i mężczyzn powinna być realizowana dwutorowo, w toku jednoczesnych działań na dwóch poziomach (COM (96) 97):

1. polityka równości szans płci – *gender mainstreaming*;
2. konkretne działania wspierające równość szans płci – *specific actions* (np. dyskryminacja pozytywna).

Odpowiedzią na nierówności i obecność w wielu obszarach społecznej i ekonomicznej rzeczywistości dyskryminację ze względu na płeć jest strategia *gender mainstreaming*. Termin ten pojawił się w 1985 roku podczas III Konferencji Organizacji Narodów Zjednoczonych w Nairobi, rozwinęty został na IV Konferencji Organizacji Narodów Zjednoczonych w Pekinie w roku 1995, a w dwa lata później uznano strategię za jeden z głównych celów polityki UE. Sam termin **GENDER** jest tłumaczony jako rodzaj, wyraża oczekiwania społeczne zintegrowane z płcią biologiczną jednostek (Brannon, s. 34) wskazuje, iż role rodzajowe (oczekiwania, powinności, sankcje) są społecznie skonstruowane, a tym samym mogą ulegać podważeniu (zdjęcie z nich pryzma-

tu doksyczności, naturalności) i zmianom. Kierunek tychże zmian wskazuje natomiast drugi człon pojęcia – *MAINSTREAMING* – za pomocą narzędzi politycznych takich jak polityka równościowa, demokracja *gender*, równy status mężczyzn i kobiet (Fischer, 2008). Strategia polega więc na „(re)organizacji, ulepszaniu, rozwoju i ewaluacji procesów politycznych poprzez włączanie perspektywy równości płci do wszystkich polityk, na wszystkich poziomach i etapach, przez uczestników życia politycznego zaangażowanych w kształtowanie polityki *Gender Mainstreaming. Conceptual framework, methodology and presentation of good practice*, s. 15. Zatem polega ona na włączeniu problematyki równości płci do głównego nurtu życia politycznego i społecznego na etapie planowania, wdrażania i realizacji (pełni funkcję „przecinającą” wszystkie poziomy decyzyjne i operacyjne – włączając finanse) i postrzegana jest jako koncepcja innowacyjna, dużo szersza niż tradycyjna polityka równości płci. Główne zasady wytyczające i porządkujące jej działania to: postrzeganie każdej jednostki ludzkiej indywidualnie (ale i całościowo), dążenie do sprawiedliwości społecznej i urzeczywistnianie idei społeczeństwa demokratycznego, jak również akcentowanie godności i szacunek dla różnorodności. (Stevens, Lemoen, s. 23-24). *Gender mainstreaming* musi być długofalowym procesem transformacji polityki państwa (także polityki społecznej, strategii

wspierania i rozwoju przedsiębiorczości, polityki podatkowej, edukacyjnej, itd.) i być realizowana zgodnie z zasadą *top-down*. Tylko takie podejście może być pomocne i efektywne na drodze pokonywania oporu względem realiów równościowych w administracji i instytucjach (Rutkowska, s. 47).

W Polsce jednak – ze względu na niezmienną obecność wielobarwnych reminiscencji patriarchalnych – opór względem działań równościowych jest nadal silny, a perspektywą dominującą jest *gender blind* (państwo ślepe na płeć), która podtrzymywana jest w toku nieustannej neutralizacji, powtarzania, iż „płeć nie ma znaczenia”. Jeśli pojawiają się działania i próby prawnych regulacji, to są one pozorne/fasadowe i zazwyczaj interpretują istotę *gender mainstreamingu* zupełnie opatrnie (tamże, s. 38), generując całe pakiety szkodliwych mitów na temat jej działań i potencjalnych efektów już na początku drogi jej upowszechniania (wyabstrahowane od aktualnego kontekstu socjo-ekonomicznego parytetów w miejsce kwot, równość jako „takość samość” i równość jako „pół na pół” – zamiast równoprawności różnicy, bezkosztowość działań w ramach strategii, przeciwstawianie strategii polityce prorodzinnej państwa, itd.).

Podsumowując wykładnię na temat polityki równości płci i strategii *gender mainstreaming* należy zauważyć, iż z jednej strony

czierpią one, a z drugiej dążą do koniecznych zmian w obu obszarach.

Pierwszym z nich jest ideologia, która akcentuje w tym przypadku wolność, równość, sprawiedliwość społeczną (wolność wyboru życiowej i zawodowej drogi, brak przeszkód społecznych/ instytucjonalnych/ prawnych w realizacji życiowych i zawodowych planów, warunki umożliwiające wykorzystanie pełni swego potencjału, sprawiedliwy i równy dostęp do dóbr i usług, np. ochrona zdrowia, edukacja, praca, własność), będące ostoją i głównym budulcem europejskiego społeczeństwa demokratycznego i obywatelskiego. Zmiany i praca powinny zatem dokonywać się w aspekcie wiedzy i świadomości społecznej w kwestiach równości płci, mających bezpośrednie przełożenie na państwowe systemy polityczne, działania społeczne, wymiar instytucjonalny i prawo wewnętrzne oraz mechanizmy jego egzekwowania. Oczywiście należy mieć świadomość, iż stereotypy związane z płcią są zakorzenione bardzo głęboko, zatem ludziom skutecznie zsojalizowanym rodzajowo (na łonie rodziny, szkoły, Kościoła, stereotypowych mediów) niezwykle trudno jest je sobie uświadomić, a tym bardziej zdemaskować ich wpływ na wiele – bardziej wymiernych – płaszczyzn rzeczywistości, choćby takich jak rozwój gospodarczy. Należy również przyznać jednostkom święte – w mej oce-

nie – prawo do tego, by trwać przy swojej prywatnej życiowej ideologii i nadal dzielić świat na dwa (na świat kobiet i świat mężczyzn, usytuowane w dwóch odległych kulturowych i ekonomicznych galaktykach), tak chciał Bóg, natura, czy inne „wyroczynie”. Dlatego też argumenty i zanurzenia ideologiczne niekoniecznie trafiają do szerokiej – jednostkowej i społecznej – świadomości, gdyż każdy ma prawo do tego, by swe życie wieść w oparciu o reprodukcję nierówności, dyskryminacji, niesprawiedliwości (oczywiście prawa takiego nie powinno sobie uzurpować państwo jako pewien system, ale to już kwestia do kolejnych rozważań).

Drugi obszar inspiracji i implikacji polityki równości płci oraz strategii *gender mainstreaming* wydaje się natomiast nieść ze sobą większy, realny potencjał indywidualnego i społecznego zrozumienia dla swych racji, dotyczy bowiem tego, co – jak śpiewała w niezapomnianym „Kabarecie” Lisa Minelli (z sugestywnym partnerem, którego nazwiska niestety nie wspomnę) – „wprawia w ruch ten świat”, czyli darzonych ślepą miłością pieniędzy. Oczywiście w rzeczywistości argumenty stojące za inijną filozofią i działaniami są bardziej szlachetne i wielokontekstowe, jednak dla potrzeb niniejszych analiz ośmielę się je spłaszczyć i sprowadzić do mamony. Zatem obok wzniosłych haseł równości i sprawiedliwości dru-

gą energią rządzącą koniecznością zmian jest warstwa ekonomiczna, czyli istniejące problemy gospodarcze. Działania wyrównujące szanse i sytuacje życiowe kobiet i mężczyzn – m.in. intensywnie propagowane elastyczne rozwiązania zatrudnienia, czy też działania związane ze zwiększeniem udziału kobiet w procesach decyzyjnych – wpływają bowiem na sytuację, w której możliwe staje się optymalizowanie kapitału ludzkiego oraz – za jego pośrednictwem – unowocześnianie, uelastycznianie gospodarki i osiągnięcie zrównoważonego wzrostu (a zupełnie „przy okazji” także generowanie niezagrażonych kryzysem zysków). O ile zatem pierwszy zakres może nie być dla wielu przekonywający, to obszar drugi w sposób bardziej skuteczny działa na indywidualną i zbiorową wyobraźnię.

Niestety nasuwa mi się w tym punkcie smutny wniosek, jakoby Polacy i Polki pozabawieni byli wyobraźni. Jak się bowiem okazuje, w Polsce nawet tak sugestywny przekaz nie jest wystarczający, by przełamać stereotyp, uwolnić ekonomię z macek natury i androcentrycznej kultury. Dlatego też nasza rodzima gospodarka pozostaje niewzruszona w obliczu rozszerzania się wachlarza elastycznych rozwiązań na ryku pracy, czy – powiązanych z nimi wielozakresowo – działań w obrębie społecznej odpowiedzialności biznesu. Jeżeli zatem dokonuje się w polskiej gospodarce jakaś

zmiana w tymże zakresie to głównie za sprawą kapitału i działań zachodnich korporacyjnych drapieżców (obcych inwestycji i „siecików”). Ci inwestorzy bowiem zdołali postawić zysk i rozwój ponad stereotyp płci, a niewykluczone że zdołali również dokonać istotnych zmian w swojej indywidualnej (społecznie zakorzenionej) świadomości. Podczas gdy „patriotyczni” pierwcy zastanego porządku społecznego i ekonomicznego nie dostrzegają, iż kontekst historyczny należy postrzegać przez pryzmat zmienności – zatem twory typu nieelastyczny model rynku pracy w pewnym stopniu zsynchronizowane były z ówczesnymi potrzebami i charakterem rynków industrialnych, ale zupełnie wyabstrahowane są od rynków informatycznych/ usieciwionych, rynków opartych na wiedzy, różnorodności, elastyczności, zmianie i chwilowości (koniec ery karier liniowych, krótkie życie usług i produktów) – i w głębokiej rozpaczli liczą kolejne straty, ci, którzy dostrzegli racjonalność i sensowność rozwiązań równościowych liczą zyski w finansach i prestiżu. Pozostaje mieć nadzieję, że powodowani zazdrością polscy decydenci, notabli i politycy przebudzą się ze swego snu o dyktacie natury i niezmienności kultury (także szeroko rozumianej kultury ekonomicznej) i podyktują ton zmian w zakresie rozwiązań instytucjonalnych, prawnych, a być może z czasem zainicjują nawet społeczne i rynkowe kampanie promujące elastyczne

zatrudnienie oraz godzenie życia zawodowego z rodzinnym wśród rodzimych, małych i średnich przedsiębiorców. Obecnie jednak, na skutek skostniałości warstwy legislacyjnej, instytucjonalnej i świadomościowej, Polska boryka się – a raczej biernie rozpacza w ich obliczu, czekając z założonymi rękami na rozwój wypadków w kierunku armagedonicznego scenariusza – z dwoma potężnymi problemami.

Zanim jednak przejdę do ich naszkicowania muszę przyznać polskim przedsiębiorcom pewną słuszość. Otóż, choć nie spuszczaam z tonu i wybaczyć im nie mogę tego ślepego (nawet na zysk) zapatrzenia w archaiczne, oparte na płci i warunkach industrialnych dogmaty organizacji pracy, to muszę również przyznać się (choć niechętnie) do tego, że rozumiem ich dystans i rezerwę. Każda gospodarka narodowa osadzona jest bowiem w szczególnym kontekście historycznych procesów społecznych, kulturowych, w pewnym klimacie świadomościowym i klimacie prawnym, które to elementy wpływają również na trudność/łatwość przekonywania się do nowych rozwiązań, podyktowaną także rozpiętością ochronnego państwowego parasola. Polscy przedsiębiorcy są natomiast w większości sterroryzowani katorżniczą legislacją, która niemal zmusza do tego, by drżąc o swe ekonomiczne jutro kombinować, kręcić, zatając, innymi słowy – radzić sobie (w walce

na śmierć i życie z żarłoczną i bezwzględną bestią o mnożących się i puchnących łbach ZUS – ów i VAT – ów) – by utrzymać się na powierzchni. Zatem otwartości na nowość organizacyjną i świadomościową nie sprzyja tak historyczny багаż (patriarchat, martyrologia z mitem Matki Polki i „kobiecością domową” na czubku piramidy mentalnych zapętleń) aktualne warunki prawne i finansowe/podatkowe (bez ogródek stwierdzić muszę, że to istna matnia pańszczyźniana), w których mała i średnia firma nie może czuć się pewnie, stabilnie, bezpiecznie. Tym bardziej zatem wzmacniam apel o zmiany systemowe, które pozwolą przedsiębiorcom i inwestorom czuć się bezpiecznie i stworzą przestrzeń na eksperyment, którym zawsze jest wdrażanie nowych rozwiązań, choćby wcześniej sprawdziły się w 100% w innych krajach.

Unia sobie – Polska sobie, każdy sobie rzepkę skrobie

W Polsce coraz głośniejsze i powszechniejsze stają się apele o zwiększenie przyrostu naturalnego. Wedle szacunków statystyków zaludnienie Polski drastycznie spada, a w roku 2025 Polaków będzie jedynie 35 milionów. Statystyki natomiast mają bardzo namacalne przełożenie na kwestie ekonomiczne, okazuje się bowiem, iż w 2050 roku ¼ osób czynnych zawodowo będzie musiała utrzymywać resztę starzejącego się spo-

leczeństwa (Krzyżak, Sieradzki). Pojawia się zatem apel o zwiększenie diety, jednak tym samym rodzi się pytanie o to, jak zachęcać obywateli do tego, by mieli dzieci.

Teoretyczny zakres narzędzi polityki państwa w aspekcie polityki prorodzinnej jest bardzo szeroki, obejmuje bowiem politykę podatkową, system emerytalny, prawo pracy, politykę mieszkaniową, system edukacyjny (Sikorska, s. 120). W Polsce mechanizmy te zawężone zostają głównie do polityki społecznej i kwestii zasiłków rodzinnych, urlopów macierzyńskich i wychowawczych, pozostając jednak na bardzo zachowawczych pozycjach, bez uwzględniania oczywistego warunku sukcesu polityki prorodzinnej: oddziaływania powinny być skierowane do wszystkich członków rodzinnego systemu. Polska polityka prorodzinna jest niestabilna, głównie z uwagi na jej przesycenia światopoglądem aktualnie sprawujących rządy politycznych frakcji, co prowadzi do sytuacji, w której „waha się ona od biernej do szkodliwej” (Sikorska, s. 122 – 123). Dlatego też obiektem głębokich refleksji powinny stać się uwarunkowania sytuacji, w której Polska jest w Europie jednym z krajów o najniższym wskaźniku przyrostu naturalnego. Pomoc państwa, deklarującego przywiązanie do wartości rodzinnych i wspieranie kobiet (a nie obojga rodziców) w godzeniu obowiązków macierzyńskich z zawodowymi, jest bowiem ilu-

zoryczna. Demagogiczne popisy polityków nie są wpierane zmianami na obszarze instytucjonalnym i legislacyjnym. Koronnym dowodem jest kurcząca się sieć żłobków i przedszkoli oraz zmiany wywołane długo wyczekiwaną – i jakże rozczarowującą rodziców – tzw. Ustawą Żłobkową (która weszła w życie 1 października 2011 roku), której głównym efektem jest prywatyzacja przez gminy przedszkoli publicznych i podwyższenie opłat.

Zatem apele o zwiększenie diety i nieuzasadnione społeczno-kulturowymi i ekonomicznymi realiami (w głównej mierze ideologiczne) działania polityczne zupełnie roz mijają się z tworzeniem społecznych i ekonomicznych warunków sprzyjających rodzicielstwu i jego bezkonfliktowemu godzeniu – przez kobiety i mężczyzn – z aktywnością na innych polach społeczno-kulturowej rzeczywistości. Proponowane rozwiązania i „zachęty” zasługują chyba bardziej na miano żartów (becikowe zwane już powszechnie „ochłapem”, czy też śmieszny wymiar urlopu tacierzyńskiego, zwiększony w roku 2013 do dwóch [!!!] tygodni), niż elementów procesu resuscytacji Polski wymierającej. Wprawdzie w Strategii Polityki Społecznej na lata 2007 – 2013 równe szanse i partnerstwo kobiet i mężczyzn w rodzinie są promowane – głównie poprzez dążenie do upowszechnienia ojcowskiego i macierzyńskiego urlopu wychowawczego

– zważywszy jednak na fakt wymiaru urlopu macierzyńskiego (vide powyżej) oraz fakt, że mężczyźni zarabiają zazwyczaj więcej niż kobiety (luka dochodowa w Polsce na poziomie 23%) – zajmując nawet takie samo stanowisko – rozwiązanie takie kłóci się z prostą ekonomią. Na urlop wychowawczy w praktyce uda się bowiem ten rodzic, którego brak pensji w budżecie domowym mniej go uszczupli (Dołgań, s. 97).

Jakże wymowne w świetle powyższych dywagacji jest pytanie postawione przez Ludmiłę Dziewięcką-Bokun, dotyczące tego, czy w Polsce mamy prorodzinną politykę społeczną, czy też prospołeczną politykę rodzinną. Zachodzi bowiem uzasadnione podejrzenie, iż w istocie nie mamy ani jednej ani drugiej, gdyż istniejący twór bowiem balansuje gdzieś na granicy kiepskiego żartu inspirowanych ideologią fantazmatów. Brak jest konkretnych – i adekwatnych do istoty problemu oraz warunków i potrzeb ekonomicznych tak obywateli, jak i gospodarki rozwiązań i dlatego młodzi ludzie coraz częściej stają w obliczu dylematu „dziecko czy praca” i coraz częściej wybierają opcję drugą.

Propozycje *flexi* rozwiązań w zatrudnianiu mają bezpośredni związek z szansą na wydobycie się Polski z kryzysu demograficznego (choć ich popularyzacja i wdrażanie musi oczywiście postępować w dialogu ze

zmianami w polityce społecznej, zmianą organizacji i finansowania sieci instytucji opieki nad dziećmi i osobami starszymi, regulacjami prawnymi – ulgami i zachętami – dla pracodawców). Należy bowiem mieć świadomość, iż współcześnie rodzicielstwo jest coraz powszechniej postrzegane przez przyszłych/potencjalnych/niedoszłych rodziców jako wspólna decyzja, a później wspólna odpowiedzialność. W konsekwencji ubogość rynków pracy w strategię i konkretne rozwiązania umożliwiające efektywne godzenie życia zawodowego z rodzinnym wpływa często na odkładanie (w efekcie na rezygnację) podjęcia się przez młodych partnerów roli rodzicielskiej. Mając świadomość braku rozwiązań wspierających ich obojga w łączeniu pracy zawodowej (bez względu na to, czy postrzegają ją tylko jako ekonomiczną konieczność, czy też przestrzeń na pasję, własny rozwój i rozszerzanie horyzontów, spotkania z ludźmi) nie decydują się na dziecko. Warto zatem poddać ten obszar głębszej analizie w zakresie polityki społecznej, rozwiązań prawnych i organizacyjnych, w oparciu o które funkcjonują rynki pracy w Polsce.

W efekcie współzależności wielostronnych i symultanicznie dokonujących się przemian na wielu obszarach życia społecznego i zawodowego coraz powszechniej dostrzegane jest znaczenie wyraźnego powiązania równej niezależności ekonomicznej kobiet

i mężczyzn – oraz ich równej i równoprawnej partycypacji w rynku pracy – ze stwarzaniem społeczno-prawnego i gospodarczego klimatu, umożliwiającego kobietom i mężczyznom podjęcie decyzji o posiadaniu dziecka oraz godzenie życia rodzinnego z zawodowym. I tak docieram w mej analizie do drugiego, tak charakterystycznego dla Polski problemu, czyli skostniałości, anachroniczności i oparciu rynków pracy o porządek płci, dzielący – wbrew prawidłom ekonomicznym – świat na biegunowo spolaryzowany.

W Polsce do 1989 roku wysokiemu współczynnikowi zatrudnienia kobiet sprzyjało wiele czynników. Wśród nich na uwagę zasługują: centralnie planowana ekstensywna gospodarka o dużej chłonności i zapotrzebowaniu na siłę roboczą, przepisy prawne dotyczące macierzyństwa, rozwinięty system instytucji opiekuńczych (żłobki i przedszkola). Jednak masowa aktywizacja zawodowa kobiet w państwach socjalistycznych nastawiona była jedynie na parytet ilościowy. Obciążeniu kobiet pracą zawodową nie towarzyszyły zmiany w podziale prac w rodzinie. Natomiast polityka państwa nie podejmowała żadnych kroków ku wyrównaniu pozycji kobiety na rynku pracy, który nadal funkcjonował w oparciu o bardzo wyraźną horyzontalną i wertykalną segregację (Budrowska, s. 37). Obecnie, w społeczeństwach postkomunistycznych nadal trudno

o atmosferę przychylności dla kobiecej ekspansji na rynku pracy (Grochalska, s. 116), a chociaż kobiety stanowią na świecie prawie połowę pracowników, to jest to parytet tylko ilościowy (Maruani, s. 586), podczas gdy dbałość o zniesienie polaryzacji sfer życia na prywatną (kobiecą) i publiczną (męską) nie wykracza często ponad poziom politycznie poprawnych deklaracji.

W *Raporcie o równości kobiet i mężczyzn z 2006 roku* zawarto kilka wskazówek, które – w kontekście zmian demograficznych starzejącego się społeczeństwa i zmniejszania się liczby pracujących zawodowo – powinny być rozpatrzone przez państwa członkowskie ze szczególną dbałością. W raporcie zaleca się zwrócenie uwagi na promowanie efektywnego godzenia życia zawodowego z prywatnym poprzez stosowanie innowacji w organizacji pracy, pozwalających na łatwiejszą i harmonijną adaptację pracy do zróżnicowanych możliwości i potrzeb pracowników na różnych etapach życia (Report on equality between women and men, 2006, s. 11). Działania w tym obszarze mają także doprowadzić do rzeczywistego wzrostu partycypacji mężczyzn w obowiązkach domowych i opiece nad dziećmi, ze szczególnym uwzględnieniem zwolnień w przypadku choroby dziecka oraz urlopów rodzicielskich – *parental leave* (tamże, s. 12). Raport skupia się również na wspieraniu równości płci/ro-

dzaju poprzez wypracowanie efektywnych mechanizmów instytucjonalnych, opartych na ścisłej i stałej współpracy pomiędzy polityką społeczną i strategią gospodarczą (*flexicurity*) a działaniami i zamierzeniami pracodawców oraz trendami rynku pracy. Z zaleceniami tymi miała korespondować polska Strategia Polityki Społecznej na lata 2007-2013 – Priorytet I: „Poprawa warunków powstawania i funkcjonowania rodzin. Wsparcie rodzin w wychowywaniu i edukacji dzieci”. Wprawdzie propozycje i cele w ramach priorytetu brzmią sensownie, ale ich realizacja jest fasadowa, opieszala albo zredagowane założenia są pojmowane opacznie.

Organizacja Współpracy Ekonomicznej i Rozwoju (OECD) w raporcie *Shaping Structural Change: the role of Women* uznaje kobiety za główne podmioty ekonomii, stojąc na stanowisku, iż w rzeczywistości wcale nie obciążają one gospodarki, a wzmocnienie roli kobiet na rynku pracy to remedium na gospodarcze problemy (van Doorne-Huiskes, s. 145 – 146). Konieczność doprowadzenia do stanu syntonii między strukturami ekonomicznymi – np. formami organizacyjnymi i modelami rynków pracy, strukturą zatrudnienia – jest w raporcie uzasadniana także w kontekście makroekonomicznym – jako mechanizm pozwalający zwiększyć efektywność wykorzystania zasobów ludzkich i talentów, umożliwiając

w efekcie optymalizację działań w kierunku zrównoważonego wzrostu i spójności społecznej. W konsekwencji konieczna jest większa kompatybilność obowiązków rodzinnych i zawodowych, co wymaga zmian kulturowych i infrastrukturalnych, poprzez stworzenie odpowiednich warunków w sferze prywatnej i publicznej. Argumentując swoje stanowisko, OECD powołuje się – obok oczywistych korzyści makroekonomicznych w postaci optymalizacji wykorzystania kapitału ludzkiego i zwiększenia konkurencyjności gospodarki – także na skutki w perspektywie mikro, np. opłacalność podejmowania działań pozytywnych dla pracodawców (mniejsza absencja, mniejsza płynność kadr, oszczędność środków na rekrutacji, poprawienie wizerunku firmy).

Osiągnięcie rzeczywistej równości płci jest postrzegane jako warunek konieczny dla osiągnięcia celów Unii Europejskiej związanych ze wzrostem gospodarczym, zatrudnieniem i spójnością społeczną. Jest zatem jedną z głównych składowych Strategii Europa 2020 – nie jest bez niej możliwe osiągnięcie głównego celu strategii, jakim jest inteligentne, trwałe i sprzyjające włączaniu (inkluzyj społecznej) społeczeństwo (COM (200)2020). Elastyczność i konkurencyjność warunkowane są jak najpełniejszym wykorzystaniem możliwości i talentów (silnie zindywidualizowanych międzyosobniczo a nie międzypłciowo/międzyrodzajowo-

wo) pracowników i pracownic. Natomiast hermetyczne i wyabstrahowane od społeczno-ekonomicznej rzeczywistości skostniałe przepisy i rygory ról płciowych wciąż wpływają na kluczowe życiowe decyzje kobiet i mężczyzn (edukacja, kariera, rodzaj pracy, rodzina i potomstwo), stanowiąc barierę w optymalizacji gospodarczych możliwości dzięki wiedzy i wdrażaniu innowacji. W tym punkcie warto w sposób bardzo zdecydowany zaakcentować, iż dyskryminacja płci działa zawsze jak miecz obusieczny, barierą w optymalizacji kapitału ludzkiego (a w efekcie przeszkodą w zwiększaniu konkurencyjności gospodarki) są bowiem tak stereotypy związane z garniturami psychospołecznych cech męskich, jak i kobiecych, tak feminizacja (np. nauczycielstwo, zawody usługowe i opiekuńcze), jak i maskulinizacja (np. służby mundurowe, profesja kierowcy, sektory finansowe) pewnych sektorów rynku pracy (stratyfikacja pozioma).

Upominanie się gospodarki o kobiecą aktywną obecność we wszystkich jej sektorach oraz o wpuszczanie mężczyzn – zgodnie z indywidualnym bogactwem cech, predyspozycji, talentów i doświadczeń – na monopolie kobiece obecne i uzasadnione jest zarówno w skali makroekonomicznej, jak i z perspektywy korzyści ekonomicznych poszczególnych pracodawców (nadal jednak częściej oczywistość korzyści dostrzegana jest i wykorzystywana przez

właścicieli i dyrektorów dużych firm i przedsiębiorstw, niż małych i średnich przedsiębiorstw. Konieczność wyrównywania szans i traktowania kobiet i mężczyzn w życiu ekonomicznym wynika zatem nie tylko z ideologicznych uprawomocnień dążeń emancypacyjnych czy egalitaryzujących, nie tylko z groźby sankcji za nieprzestrzeganie unijnych rozporządzeń i dyrektyw, ale także (w przynajmniej równym, jeśli nie większym stopniu) z aktualnych potrzeb i zmian w życiu gospodarczym oraz z prostego rachunku strat i zysków indywidualnych przedsiębiorców.

Realia uelastyczniania polskiego rynku pracy w kierunkach zarysowanych powyżej wydają się jednak być bajką zupełnie inną, niż ta reżyserowana przez legislację i konkretne działania Unii Europejskiej (np. dyskryminacja pozytywna, zapis art. 18 Traktatu Rzymskiego o równości płac, czy też opracowana przez Komisję Europejską już w 1993 roku *Green Paper*, kładąca nacisk na wydobywanie i rozwój talentów kobiet jako drogi prowadzącej do rozwoju bardziej zrównoważonego społeczeństwa). Nie ma bowiem w Polsce nawyku uwzględniania perspektywy płci w analizach społecznych, ekonomicznych, edukacyjnych, a literze prawa nie towarzyszą niemal żadne sprawdzone procedury egzekwowania jego zapisów. Choć, w istocie, na poziomie prawa coś się dzieje:

1. Po kilkudziesięciu latach batalii i pozabawionej wdzięku i klasy szarpaniny polityków i polityczek ze środowiskami kobiecymi 10 grudnia 2010 roku pojawiła się *Ustawa o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania*. Niestety ustawa jest mizerna, w wielu punktach brak koherencji i zwyczajnie sensu, a już na pewno brak jej mocy sprawczej oraz konkretnych mechanizmów egzekwowania jej zapisów.
2. W *Ustawie z dnia 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy* pojawiają się wzmianki o dialogu społecznym i partnerstwie na rynku pracy (rozdział 8) oraz możliwość realizacji programów specjalnych (rozdział 13a), scharakteryzowane i wyposażone w pewien zakres sprawczej mocy zostają również instrumenty dotyczące rozwoju zasobów ludzkich (rozdział 14). Najważniejsze jednak, iż pojawiają się zapisy zakazujące dyskryminacji na rynku pracy ze względu na płeć oraz złamanie tego zakazu penalizujące (art. 123). Oczywiście istnieje wiele pytań co do realiów tego jak ta ustawa działa. Skoro bowiem lwia część dyskryminacji ma miejsce już na etapie procedury rekrutacyjnej to osoba dyskryminowana praw swoich żądać i egzekwować nie może, bo niby na jakiej podstawie, skoro

nie został nawiązany stosunek pracy. Pomimo tych pragmatycznych trudności dobrze, że ustawa w ogóle jest.

- 3). Uważnij natomiast warto się przyrzeć *Rozporządzeniu Rady Ministrów z dnia 10 września 1996 roku w sprawie wykazu prac szczególnie uciążliwych lub szkodliwych dla zdrowia kobiet*. Zastąpiło ono rozporządzenie wcześniej obowiązujące, którego zapisy zabraniały Polkom wykonywania kilkudziesięciu zawodów (analogicznej wersji czarnej listy nie było oczywiście dla mężczyzn), a wśród nich np. pracy w górnictwie, hutnictwie, służbach mundurowych, itd.. W obecnie obowiązującym rozporządzeniu nie pojawia się ani jeden konkretnie wskazany obszar aktywności zawodowej, z którego kobiety zostają wykluczone. Wszystko odbywa się na poziomie zalecenia i tak też podane są – mogące mieć wpływ na zdrowie reprodukcyjne – normy: hałasu, pracy w wymuszonej pozycji ciała i przenoszenia ciężarów, pracy na wysokości, w zimnym i gorącym mikroklimacie, w drganiach, w warunkach działania czynników biologicznych i chemicznych, itd..

Zatem pewne podwaliny pod sensowną, adekwatną do warunków i wymogów współczesnej gospodarki, legislację i mechanizmy egzekwowania przestrzegania litery prawa są. Należy mieć jednak świadomość,

iż wymieniałam tu bardzo ogólne przepisy, natomiast brak jest szczegółowych regulacji, wyzwalających skłonność pracodawców do innowacji, eksperymentowania – np. z elastycznymi formami zatrudnienia – oraz zachęt w kierunkach wdrażania rozwiązań umożliwiających pogodzenie życiawodowego z rodzinnym. Zatem litera prawa sobie, a segregacja pionowa i pozioma, luka dochodowa w zarobkach kobiet i mężczyzn, skostniałość rynku w aspekcie anachronicznego systemu etatowo-godzinowego sobie.

Zakres anachronizmów i obszarów dyskryminujących ze względu na płeć na polskim rynku pracy jest nadal zatrważający. Stopień dyskryminacji kobiet ma tak szerokie spektrum funkcjonowania, że coraz częściej stosuje się termin „luki w zatrudnieniu” *gaps between women and men employment* (Dołgań, s. 104). Nierówności w zakresie mechanizmów rynku pracy w odniesieniu do kryterium płci występują: w procedurach rekrutacyjnych i awansie (np. stwierdzenie pracodawców o niezgodności płci kandydata/ki z „płcią pracy”) (Unger i Saundra, s. 271), w postaci luki dochodowej, podziału pracy (praca odpłatna i nieodpłatna domowa praca kobiet/ praca produkcyjna i nieprodukcyjna/reprodukcyjna), emerytur. Do symptomów dyskryminacji kobiet na rynku pracy w UE zaliczyć można:

- niższy współczynnik zatrudnienia kobiet

(55% w stosunku do 73% zatrudnienia mężczyzn – w Polsce wskaźnik zatrudnienia kobiet to 38,2% w stosunku do 50% w grupie mężczyzn), z czym wiąże się także wyższa stopa bezrobocia wśród kobiet oraz ich przewaga wśród zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin (w konsekwencji – m.in. – niższy poziom bezpieczeństwa socjalnego);

- segregacja pozioma (odrębne zawodowe monopole/getta kobiece i męskie) i pionowa (zajmowanie przez kobiety niższych stanowisk, poza strefą władzy, wpływów i możliwości awansu) oraz segmentacja rynku pracy (praca kobiet w sektorze publicznym);
- niższy poziom wynagrodzenia za tą samą pracę – w UE średnio o 16%, w Polsce około 23%;
- trudności w uzyskaniu zatrudnienia kobiet zamężnych i mających (małe) dzieci (Firlit-Fesnak, Magnuszewska-Otulak, s. 268 – 269).

Reasumując: wśród licznych przemian współczesnej gospodarki znajdują się (nieustannie nasilające się) zjawiska takie jak: wysoka specjalizacja i zapotrzebowanie na *knowledge workers* (oraz przejście gospodarki od industrialnej do informacyjnej i wzrost liczby oraz zasięgu działań przedsiębiorstw sieciowych i usieciowionych), wciąż postępująca zmienność i mobilność rynków pracy, wzrost wartości indywidualizmu oraz różnorodności (zarządzanie różnorodno-

ścią) oraz humanizacja stosunku pracy i relacji między miejscem pracy a otoczeniem społecznym (Środa, s. 332-335). Zatem rewolucja naukowo-techniczna (a w jej ramach m.in. automatyzacja, informatyzacja, technizacja) – przesuwając akcent z siły fizycznej i wąskich kwalifikacji kierunkowych/rzemieślniczych na wiedzę, umiejętności oraz gotowość i konieczność ich nieustannego uzupełniania, rozszerzania, zmiany – doprowadziły do zmiany produkcji (obecnie antyzatrudnieniowy charakter) i zmiany zatrudniania (zmiana struktur popytu i podaży pracy). Jednym z elementów szerokiego wachlarza zmian rynkowych jest postępujący proces deregulacji, polegający na zwiększeniu swobody działania zgodnie z hasłem „więcej rynku na rynku pracy” (Szylo-Skoczny, s. 218) oraz pozostający z nim w bliskiej i wielozakresowej zależności rozwój elastycznych form zatrudnienia, które dalece wykroczyły poza dotychczasowy (androcentryczny, „odwieczny”, „pierwotny”) model pracy.

Wydaje się jednak, iż polski rynek pracy przespał większość z tych procesów, czy też może przespał moment, w którym ekonomiczny demiurg sprawiedliwie rozdzielał narodowym gospodarkom rozsądek i zapał do wdrażania koniecznych zmian. Można bowiem odnieść (być może mylnie) wrażenie, że polski rynek uparcie nie chce brać czynnego udziału w wyzwaniu zwiększenia

konkurencyjności Europy (Bogaj, Kwiatkowski, s. 28).

Flexi praca – źródła, konteksty, przykłady dobrych praktyk

Współczesna rzeczywistość społeczno-kulturowa, ale również – a może przede wszystkim – ekonomiczna osnuta jest wokół gwałtownych i nieustannie dokonujących się w zawrotnym tempie zmian, przesunięć, przewartościowań. Świat poddał się dyktatowi różnorodności, chwilowości, a nawet emergentności, a ten dyktat nie ominął też gospodarki. W efekcie wszystkie podmioty – aktorzy rynków – muszą być przygotowane na podążanie za zmianą. Dla pracodawcy istotniejsza niż pakiet gotowej, zamkniętej wiedzy specjalistycznej pracownika staje się ich umiejętność poszukiwania, selekcji, krytycznej analizy i interpretacji informacji i danych, jak również ich efektywna praca (rezultaty a nie czas poświęcony na wykonanie zadań). Dla pracowników i pracownic – w kontekście zjawiska kurczącego się współcześnie czasu – najważniejsze jest, by wykonać swoje zadania i móc aktywność zawodową pogodzić z życiem osobistym (np. z podjęciem i realizowaniem ról rodzicielskich czy rozwijaniem swoich pasji) oraz nie tyle związane zatrudnienia z jakimś konkretnym miejscem, co jego ciągłość.

Strategie, modele, konkretne rozwiązania, o których za moment napiszę, mają bardzo duże znaczenie w perspektywie wyrównywania szans kobiet i mężczyzn na rynkach pracy, szczególnie zaś w obszarze umożliwiania i ułatwiania godzenia życia zawodowego z rodzinnym. Takie działania są bowiem uważane za konieczne (choć niestety w Polsce tylko na razie przez nie-licznych „oświeconych”) nie tylko z uwagi na humanizację gospodarki (równość, sprawiedliwość), ale przede wszystkim z uwagi na dostrzeżenie ich potencjału w perspektywie konkretnej firmy (zaufanie i motywacja oraz lojalność pracowników, czysty zysk) oraz w skali makro – optymalizacji kapitału ludzkiego, a w efekcie również zwiększania innowacyjności gospodarki i umożliwiania osiągnięcia zrównoważonego wzrostu.

Nauczyciele przedmiotów ekonomicznych, w świetle zmienności, chwilowości, płynności wiedzy i nieustannego rozwoju różnorodnych technologii i rozwiązań rynkowych, muszą posiadać wiedzę i świadomość: źródeł, celów i obszarów działania poniżej scharakteryzowanych propozycji i rozwiązań. Skoro bowiem jednym z głównym zadań współczesnej szkoły – szczególnie tej przygotowującej praktycznie do wykonywania zawodów (a co jeszcze bardziej istotne – zawodów ekonomicznych) – jest konfrontowanie uczniów z sytuacją nieustającej zmiany (poprzez wytworzenie

nawyku twórczego i krytycznego myślenia, aschematycznej i wielokontekstowej analizy powiązanych zjawisk społecznych i gospodarczych) oraz synergia kształcenia „dzisiaj” z „jutrem”) otaczającej ich rzeczywistości to, uczniowie muszą bezwzględnie znać oraz tworzyć własny osąd na temat opisywanych tu rozwiązań. Są one bowiem nie tylko zwyczajnie trendy – zatem orientacji w ich etiologii i implikacjach będą prawdopodobnie oczekiwać pracodawcy – ale współtworzą współczesny charakter warunków pracy, opierających się coraz powszechniej na dialog potrzeb i oczekiwań pracowników z potrzebami i oczekiwaniami pracodawców. Zatem omawiane tu zagadnienia dotyczą tak konkretnie każdego ucznia w jego indywidualnej perspektywie przyszłej zawodowej aktywności, jak i przebiegu i skutków procesów gospodarczych w skali makro.

Ważne także, by na wstępie charakterystyki elastycznych form i modelowych rozwiązań na rynkach pracy zaakcentować konieczność wyjścia poza wąskie myślenie w kategoriach utożsamiania popytu na flexipracę tylko i wyłącznie z młodymi matkami. Takie przekonanie utrudnia bowiem upowszechnianie wiedzy i wdrażanie konkretnych rozwiązań *flexi* w krajach takich jak Polska, gdzie nadal bardzo mocno zakorzeniony w zbiorowej świadomości jest stereotyp kobiecości domowej. Jak wynika z badań firmy Cisco i portalu Pracujflexi.pl flexipracą



jest istotna dla 41% badanych obu płci. Trzeba zdawać sobie sprawę, iż w rzeczywistości popyt na flexipracę tworzą:

- oczywiście młode kobiety (już matki albo te, które matkami planują zostać), ale także ich partnerzy (obecni lub przyszli ojcowie);
- studenci, którzy chcą kształcić się, ale jednocześnie zdobywać doświadczenie zawodowe, pracując w domu, przed lub po zajęciach, oszczędzając na dojazdach;
- osoby starsze i niepełnosprawne oraz osoby, którym na sercu leżą kwestie ekologii: flexipracą daje tu konkretne ekologiczne zyski – np. ograniczanie emisji spalin poprzez uruchamianie samochodu np. dwa razy w tygodniu zamiast codziennie;
- mieszkańcy i mieszkanki małych miejscowości, w których oferta pracy jest ograniczona, często niskopłatna i z brakiem perspektyw rozwoju;
- osoby często zmieniające miejsce zamieszkania, które nie chcą jednocześnie nieustannie zmieniać pracodawcy;
- rosnące rzesze tych, którzy pracują, by żyć,

a nie żyją, by pracować, zatem chcących mieć czas np. na realizowanie swoich pasji.

Przechodząc do meritum: modne i coraz powszechniej obecne w ekonomicznej nomenklaturze stają się społeczna odpowiedzialność biznesu oraz *flexicurity*. CSR, czyli Społeczna Odpowiedzialność Biznesu, wpływa zarówno na zrównoważony rozwój społeczny, jak i na rozwój przedsiębiorstw. Dzięki systematycznemu wdrażaniu działań w zakresie CSR – oraz elastycznych form zatrudniania i rozwiązań z obszaru *flexicurity* – firma zyskuje renomę i prestiż (jest to zatem inwestycja w wizerunek, co przekłada się w sposób oczywisty na zyski), przyciąga do siebie utalentowanych młodych pracowników i pracownice, łatwiej zyskuje lojalność i skuteczniej motywuje pracownice i pracowników do efektywności działania na rzecz firmy (jej rozwoju i zysków). W okresie wszechobecnego widma kryzysu należy mieć także świadomość, że stosowanie rozbudowanego CSR ma również związek ze stabilnością pozycji firmy na rynku (zaufanie akcjonariuszy), z drugiej strony natomiast realnie obniża koszty (np. opłaty za energię – stosowanie biopaliw, ekologicznej energii itd.). Jeżeli zatem do przedsiębiorcy nie przemawiają argumenty ideologiczne – firma jako swoisty obywatel, który powinien troszczyć się o losy bliższego i dalszego otoczenia, w których funkcjonuje – CSR dostarcza również namacalnych korzyści

finansowych (zysków). W związku z wypadkową ideologii i ekonomii realizacja takiej strategii przez firmę jest – przez znawców tematu – uznawana raczej za inwestycję niż wpisywana w koszty. Świadomość tych prawidłowości oraz znajomość dobrych praktyk jest tym bardziej istotna, iż CSR wpisuje się w dobrowolne – zatem szersze i głębsze niż podyktowane prawem – działania na rzecz ochrony interesów społecznych oraz ochrony środowiska.

Flexicurity natomiast działa w kierunku pogodzenia oczekiwań pracodawców i pracowników w zakresie warunków zatrudniania, w oparciu o sprzyjające takiemu konsensusowi warunki prawne i instytucjonalne. Istota jej celów ujawnia się i jednocześnie wyczerpuje już w samej nazwie, będącej kompilacją dwóch angielskich słów: *flexibility* czyli elastyczność i *security* czyli bezpieczeństwo. Jest to niezwykle istotne w świetle faktu, iż głównym czynnikiem powstrzymującym pracodawców przed wdrażaniem takich rozwiązań jest właśnie brak zaufania. Synchronizacja wzrostu elastyczności i bezpieczeństwa rynków pracy wpływa nie tylko na zmniejszanie bezrobocia, aktywizację zawodową poszczególnych grup (np. młodych matek, ludzi starszych), uatrakcyjnienie oferty zatrudniania, ale również – w dalszej perspektywie – na atrakcyjność firmy (a szerzej rynku) na arenie międzynarodowej oraz na jego stabilność.

Jest to jedna z najrzadziej dostrzeganych prawidłowości i jednocześnie jeden z najczęściej popełnianych błędów interpretacyjnych: elastyczność, mobilność, otwartość rynków pracy na potrzeby pracowników jest częściej (oczywiście błędnie) kojarzona z ryzykiem, chaosem, stratą, niż ze stabilnością, trwałością rezultatów i zyskiem.

Flexicurity można traktować jako szeroko zakrojony społeczno-ekonomiczny projekt/model (pierwsze zapisy pojawiły się w Strategii Lizbońskiej), który jest swoistym dialogiem pomiędzy – negocjowanymi – potrzebami i oczekiwaniami pracodawców i pracowników. Projekt ten łączy elastyczność podejścia i proponowanych rozwiązań organizacyjnych z bezpieczeństwem socjalnym i jest skuteczną odpowiedzią na wątpliwości wokół lansowanych do niedawna form elastycznego zatrudnienia – takich jak np. umowa-zlecenie, telepraca – które zawsze odbywają się zgodnie z równaniem „coś za coś”: brak przywiązania przez 40 godzin tygodniowo do biurka w zamian za utratę zabezpieczeń socjalnych.

Intensywnej pracy wymaga upowszechnianie wiedzy na temat form elastycznego zatrudnienia. Brak wiedzy potęgując bowiem dystans pracodawców do szeroko rozumianej flexipracy oraz wzmacnia brak ich zaufania, który hamuje gospodarkę. Zatem wiedza na temat tychże powinna

stanować stały, osadzony w wielu kontekstach, element lekcji, prowadzonych przez nauczycieli i nauczycielki przedmiotów ekonomicznych.

Po pierwsze warto zaakcentować, iż elastyczne zatrudnianie czy elastyczna praca to nazwy raczej robocze, czytelne dla pracowników i pracodawców. Ich promowaniem zajmuje się głównie Europejski Fundusz Społeczny w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL (flexipracę, godzenie życia zawodowego z osobistym, aktywizowanie zawodowe kobiet) można wpisać w każdy z ośmiu realizowanych przez EQUAL tematów – vide: <http://www.equal.org.pl/equal.php?CID=2&lang=pl>). Jednak w Polsce znane są dotychczas (choć nie spotkały się z entuzjazmem) takie formy jak: praca na umowę zlecenie, praca tymczasowa, telepraca oraz – już nie tak powszechnie – *job sharing*, czyli dzielenie zakresu obowiązków, czasu i godzin pracy a także wynagrodzenia na jednym stanowisku pracy przez dwie lub więcej osób. Istnieje jednak o wiele więcej rozwiązań, które w znacznie szerszym zakresie uwzględniają potrzeby pracowników i pracodawców, ich możliwości, oczekiwania, ale także wymiar bezpieczeństwa (vide: http://www.rynekpracy.pl/slownik_1.php/wpis.169). Z zachowaniem etatu – a zatem i z wyraźnym komunikatem dotyczących zabezpieczeń socjalnych – omijamy tu

przeszkodę w mentalności pracowników, ale i pracodawców:

- ruchome godziny rozpoczęcia i końca pracy;
- mobilność miejsca świadczenia pracy: np. wykonywanie części zadań w miejscu pracy (w biurze, w siedzibie firmy, instytucji) po to, by mieć kontakt z pozostałym personelem, dostęp do dokumentacji, oprogramowania, itd., a część w domu (przez Internet, czy z wykorzystaniem jakiegoś branżowego oprogramowania) lub też wykonywanie obowiązków wiążących się z wyjazdami i pracą w terenie w dogodnych dla pracownika (i oczywiście dla partnera, klienta) godzinach i terminach;
- rozliczanie zadaniowe zamiast godzinowego: dla pracodawcy/czyni nie jest w tym przypadku istotna liczba godzin przesiedzianych za firmowym biurkiem, tylko zrealizowanie zadań i wywiązanie się z obowiązków służbowych;
- bliski formie poprzedniej jest skondensowany tydzień pracy, czyli możliwość spędzenia dłuższych godzin w pracy kilka dni z rzędu po to, by kolejny dzień mieć wolny, bez konieczności wykorzystywania chociażby urlopu wypoczynkowego.

Na uwagę zasługują także samo zatrudnianie oraz – zupełnie nieznanne w Polsce – propo-

zycje takie jak system Kopovaza – w którym pracownik i pracodawca w umowie o pracę określają jedynie ogólną liczbę godzin pracy w danym okresie – a także system pracy ROWE (*Results Only Working Environment*), czyli środowisko pracy zorientowane tylko na rezultaty (silnie powiązane z rozliczaniem zadaniowym w miejsce godzinowego oraz z mobilnością miejsca świadczenia pracy).

Na zakończenie warto zapoznać się z przynajmniej kilkoma – przykładami dobrych praktyk, czyli efektywnego wdrażania *flexicurity* oraz CSR na gruncie polskim. Ich przykłady w Polsce odnaleźć można w działalności Telekomunikacji Polskiej SA (TP), Danone, Tesco, British American Tobacco (BAT), Citybanku Handlowego (*Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wstępna analiza*, s. 36 i dalsze). Na szczególną uwagę – z perspektywy ekonomicznej – zasługują także szeroko zakrojone projekty, w które zaangażowani są także pracodawcy. „Matka w pracy” to projekt wprowadzony w połowie 2007 roku, zainicjowany przez Fundację Świętego Mikołaja oraz Caritas Polska (Zaworska-Nikoniuk, s. 37 – 38). Kolejnymi projektami – wcielonymi w życie dzięki pomocy Funduszy Strukturalnych – były: „Elastyczne Zatrudnienie – Rodzina Partnerska” oraz „Praca dla dwojga”, promująca alternatywę dla zatrudnienia polegającą na dzieleniu stanowiska przez dwie lub więcej osób, czyli *job sharing* (tamże, s.

39 – 41). Elastyczność zatrudnienia została na niwie tychże działań zdefiniowana jako: elastyczny czas pracy, mobilność miejsca pracy (praca w domu), elastyczne prawne formy zatrudnienia, wynagrodzenie za wykonane zadania (a nie za zrealizowany czas pracy). Niestety, w większości działania te podejmowane są/były z ramienia organizacji pozarządowych, natomiast brak jest zintegrowanych i wielokierunkowych inicjatyw rządowych, a tym bardziej uregulowań prawnych pozwalających urzeczywistnić godzenie ról zawodowych z obowiązkami rodzinnymi oraz walczyć z dyskryminacją na rynku pracy.

Natomiast w perspektywie projektu polecam dokładnie przyjrzeć się plebiscytowi Firma Przyjazna Mamie (<http://firmaprzyjaznamamie.pl/>), który w 2012 roku ma siódmą już edycję. Zwycięzcy i wyróżnieni w plebiscycie to prawdziwa skarbnica potencjalnych firm (są wśród nich zarówno mikroprzedsiębiorstwa, jak i wielkie międzynarodowe korporacje), które nie tylko są wzorem realizacji strategii *flexicurity* i CSR, ale również są otwarte na dzieło się swymi doświadczeniami i wiedzą. Można zatem przyjąć, iż byłyby otwarte na negocjacje w kwestii przyjęcia nauczycieli i nauczycielek na praktyki. Jest to pomysł tym bardziej zasługujący na rozważenie, że praca *flexi* spotyka się w Polsce z równie dużym entuzjazmem pracowników i pracow-

ników, co z niechęcią – a wręcz oporem – pracodawców i pracodawczyń (wynikającą m.in. z mentalności, z braku wiedzy, z braku lub obowiązywania chybionych rozwiązań prawnych).

Natomiast wart nie tylko indywidualnej – nauczycielskiej – uwagi, ale i rozpowszechnienia wśród uczniów jest projekt „Modelowe rozwiązania *flexicurity*” (vide: www.polskieflexicurity.pl), realizowany przez PKPP Lewiatan ze Środków EFS, który wpisuje się w Narodową Strategię Spójności Kapitał Ludzki (realizuje priorytet II). Projekt ujmuje model *flexicurity* w kontekście szerszych zależności, zatem działania lokuje w czterech obszarach: elastyczność i bezpieczeństwo form zatrudnienia i organizacji warunków pracy, Aktywne Polityki Rynku Pracy (ALMP), odpowiadające potrzebom rynku pracy kształcenie ustawiczne oraz modernizacja systemów zabezpieczenia społecznego. Projekt ten zasługuje na uwagę z wielu względów, szczególnie zaś z uwagi na rozległość prowadzonych działań oraz na fakt, iż jego głównym celem jest wypracowanie rozwiązań prawnych, które pozwolą na dostosowanie polskiego rynku pracy do wymogów elastyczności, w dialogu z bezpieczeństwem. Wypracowywanie rozwiązań odbywa się zaś na drodze współpracy między aktywnymi podmiotami gospodarczymi, decydentami i ekspertami, liderami opinii. Wśród działań projektu znaj-

dują się również – niezwykle istotne – upowszechnianie wiedzy na ten temat wśród decydentów, liderów organizacji pozarządowych, dziennikarzy, przedsiębiorców oraz całego społeczeństwa. Propagowanie wiedzy w zakresie flexipracy jest jednym z najbardziej zaniedbanych do tej pory obszarów, co wyraźnie widać na przykładzie porażki telepracy w Polsce oraz w świetle faktu, iż według oficjalnych statystyk ponad 80% pracowników i pracownic w Polsce nadal pracuje według sztywnych reguł (a te pozostałe 20% to nie rzeczywista flexipracą tylko raczej części etatu, praca na umowę zlecenie, ze szcztąkowym – w granicach 2% – udziałem pracy zdalnej/telepracy), podczas gdy w państwach takich jak Dania czy Holandia odsetek ten zbliżony jest co najwyżej do 40% (patrz: *Polska chce być flexi*, rozmowa Katarzyny Włodkowskiej z Moniką Zakrzewską). W systemie *part-time* pracuje zaledwie 13% Polek, a 74% Holenderek, 40% Szwedek i 36% Dunek (tamże). Zatem należy mieć świadomość bardzo silnego zagnieżdżenia w polskiej mentalności równania etat = bezpieczeństwo. Projekt zatem wydaje się być strzałem w dziesiątkę i odpowiedzią na polskie braki systemowe, legislacyjne, braki dobrych praktyk w zakresie stosowania elastycznych form zatrudnienia. Dlatego polecam jego szczegółową lekturę, śledzenie postępów oraz wykorzystywanie tej wiedzy w pracy dydaktycznej z uczniami. Jest to bowiem idealna propozycja do

analizy problemowej, pole do uruchomienia twórczego i krytycznego myślenia oraz uwzględniania wielokontekstowych analiz ekonomicznych, zgrabnie integrujących doświadczenia indywidualne i społeczne uczniów i uczennic z ich wiedzą tematyczną oraz aktualnymi trendami w gospodarce.

Potężnej pracy wymaga wypracowanie rozwiązań systemowych, prawnych, stworzenie zbioru dobrych praktyk w zakresie *flexicurity*. Optymizmem napawa fakt, iż inicjatywy takie jak wspomniany wyżej projekt „Modelowe rozwiązania *flexiturity*” już nabrały tempa, a optymizm tym większy, że działania realizowane są wspólnie przez praktyków (w tym przypadku przedsiębiorców prywatnych z PKPP Lewiatan) i administrację centralną za pośrednictwem Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) przy Ministerstwie Gospodarki, partnerem natomiast jest IFIS (Instytut Badań Strukturalnych).

Co z tego wynika dla codziennej praktyki edukacyjnej czyli kilka uwag do uczestniczek i uczestników projektu

Kształcenie i edukacja to potężne mechanizmy w walce z nierównościami i w walce o równość, jednocześnie jednak – tak jak w Polsce – są jednym z najbardziej hermetycznych i najmniej bronionych przed równością bastionów społecznej struktury.

Doksytna (oparta o oczywistościowe kategorie, uprawomocniająca nierówności, reprodukująca kapitał rodzajowy jednostek, uprawiająca urodzajowioną socjalizację) i amorficzna szkoła polska jest tworem z pogranicza fantazmatu, ponieważ skostniałość jej systemu, zamrażanie znaczeń, porządkowanie jej codzienności w oparciu o kategorię płci abstrahuje ją i jej zabiegi z aktualnych warunków socjo – ekonomicznych. Edukacja jest wciąż ślepa na płęć (Dzierzowska, Rutkowska, s. 79 i dalsze), czyniąc binarną polaryzację rodzajów podstawową energią swych jawnych i ukrytych (uświadamianych, bądź też nie) działań i praktyk. Nauczyciele i nauczycielki stają się jednym z trybów potężnego i bardzo dobrze naoliwionego mechanizmu szkolnych oczywistości, w oparciu o które uprawiana jest pedagogika różnicy (nie mam tu na myśli pedagogiki uwzględniającej postmodernistyczną kategorię różnicy, ale pedagogikę uprawiającą urodzajowioną socjalizację i czyniącą różnicę płci/rodzaju podstawą porządku mikroświata szkoły i – w konsekwencji – makroświata społecznego) (Kopciwicz, s. 49 i dalsze) oraz reprodukowany kapitał społeczny i kulturowy uczniów. Stereotypy i uprzedzenia (przechodzące na poziom działania – poziom dyskryminacji) są bowiem bardzo głęboko zakorzenione w systemie identyfikacji świata społecznego i nadawania mu znaczeń (i porządku). Ich „podskórność” wpływa

na trudność ich identyfikacji, gdyż są one interpretowane jako neutralny/naturalny budulec bezpiecznie znanego świata.

Szczególnego znaczenia nabiera zatem konieczność systematycznego pogłębiania wiedzy i świadomości z zakresu równego traktowania i równych szans kobiet i mężczyzn. Jednak oprócz ogólnej wiedzy z zakresu mechanizmów podtrzymywania nierówności i działań antydyskryminacyjnych niezwykle istotne staje się również zdobywanie – przez nauczycieli przedmiotów i zawodów ekonomicznych, wiedzy ekonomicznej w kontekście równościowym, a zatem dotyczącej elastycznych form zatrudnienia, nierówności rynków pracy w perspektywie płci/rodzaju i dualistycznego charakteru rynków (Renzetti, Curran, s. 308): począwszy od procedur rekrutacyjnych, poprzez segregację pionową i poziomą rynków pracy, przepaść we wskaźnikach bezrobocia, po lukę dochodową i wysokość uposażenia emerytalnego oraz feminizację ubóstwa +50 (Firlit-Fesnak, Magnuszewska-Otulak, s. 268-270). Jeśli przekazywane treści nie staną się wrażliwe na płęć nie zaczną uwzględniać perspektywy płci (bo wbrew powtarzanym jak mantra neutralizacyjnym stwierdzeniom płęć ma znaczenie – *Gender matters!*) to nauczycielki i nauczyciele będą coraz mocniej pogłębiać dystans między świadomościowym i informacyjnym „uposażeniem” swoich uczniów, a aktualnymi

warunkami i oczekiwaniami gospodarki. W ten sposób, ponosząc osobistą (choć często nieświadomą) odpowiedzialność za dalsze edukacyjne i rynkowe (zawodowe) losy uczniów, przyczynią się do ich porażki, z drugiej strony natomiast – w szerszej perspektywie – do blokowania możliwości optymalizacji kapitału ludzkiego oraz innowacyjności i konkurencyjności rodzimej gospodarki.

Zatem nie posiadając wiedzy z wyżej wskazanych zakresów oraz nie czyniąc ich stałym elementem prowadzonych przez siebie lekcji (przy krytycznej aktywności uczniów i uczennic) nie możecie Państwo efektywnie i rzetelnie przygotowywać swoich uczniów i uczennic do sprawnego poruszania się w nakierowanej na konkurencyjność i optymalizację kapitału ludzkiego, zmianę i różnorodność w gospodarce. Tym samym nie tylko nie chronicie ich przed dezorientacją i nieporadnością – w obliczu aktualnych trendów, potrzeb i premiowanych w globalnej gospodarce mechanizmów – w roli zawodowej, ale też dodatkowo wzmacnacie siłę i trwałość barier blokujących wzrost konkurencyjności rodzimej gospodarki. Dlaczego w temacie bezrobocia nie pojawia się jego feminizacja? Dlaczego przy omawianiu podziału pracy w myśl ekonomii klasycznej nie ma miejsca na krytyczną refleksję nad udziałem kobiet w wytwarzaniu narodowego dobrobytu? Dlaczego brak

podczas prowadzonych przez Was lekcji krytycznej dekonstrukcji polityki społecznej i socjalnej – np. becikowe – i jej ekonomicznych implikacji???

Zalecam pogłębioną refleksję nad uaktualnieniem własnej wiedzy i koniecznością wpisania w jej zakres analiz i treści wrażliwych na płeć. W merytorycznym zakresie z pewnością pomocne okażą się kierunki zaproponowane przeze mnie poniżej.

Do dalszej lektury

1. Portal oraz blog www.pracujflexi.pl, czyli skarbnica informacji na temat praktyk i rozwiązań flexi na rodzimym rynku pracy, źródło wyników badań, tekstów tematycznych, firm zatrudniających flexi i ofert pracy flexi z podziałem na sektory. Warto poszukać, bo to ewenement w polskiej przestrzeni wirtualnej.
2. Z tej samej przyczyny gorąco polecam lekturę „EQUAL Projekty i ich realizacja” (<http://www.equal.org.pl/kompendium.php?Page=4&CID=1&lang=pl>) – niewyczerpane źródło inspiracji do rozmów, dyskusji, analiz na lekcji z bogatego zakresu przedmiotów ekonomicznych. Zawiera bowiem opisy 99 projektów w formie relacji samych partnerów na temat tego, co jest dla nich najważniejsze, na temat realnych problemów osadzonych w kontekście zjawisk go-

spodarczych, cywilizacyjnych i społecznych – warunkujących zmiany i procesy zachodzących na rynku pracy.

3. W zakresie działań i rozwiązań w ramach flexicurity warto zajrzeć na portal www.polskieflexicurity.pl, prowadzony przez Polską Konfederację Pracodawców Polskich Lewiatan, gdzie znajduje się wiele artykułów, ogłoszeń (także o warsztatach z tej tematyki) i doniesień o konkretnych, wdrażanych, realizowanych przez polskich przedsiębiorców działaniach, łączących elastyczność z bezpieczeństwem socjalnym zatrudnienia. Znajduje się tam dokładny opis projektu „Modelowe rozwiązania flexicurity” oraz analiza porównawcza kondycji strategii w innych krajach europejskich. W zakresie analizy porównawczej polecam także raport „FIS Flexicurity Integrated Services”, którego wersja elektroniczna znajduje się na stronie <http://www.polskieflexicurity.pl/pl/a/Raport-FIS-Flexicurity-Integrated-Services>.
4. Zachęcam także – bez względu na fakt Państwa osobistego entuzjazmu lub niezgody na taką propozycję – do zapoznania się z ideą i działaniami fundacji „Zadbać o świat” (www.fefaf.org), która w Polsce od 2006 roku zajmuje się kwestią walki o emerytury dla kobiet domowych i prowadzi kampanię „Zrobione – zapłacone, czyli praca domowa kobiet

– jak ją wynagradzać?” (www.kasakobiet.ngo.org.pl). Zdaję sobie sprawę, iż kwestia ta budzi kontrowersje, szczególnie wśród kobiet, które przepracowały aktywnie większość swego „okresu produkcyjnego” i to kosztem mniejszych lub większych wyrzeczeń. Jednak wśród kompetencji dydaktycznych nauczyciela powinna znaleźć się również umiejętność zdystansowania się na moment od swojego poczucia niesprawiedliwości i niezgody i osadzenie analiz w szerszym kontekście ekonomicznym, jak choćby w pryzmacie zjawiska feminizacji ubóstwa. Jest to znakomity punkt wyjścia do dyskusji nad sensownością i aktualnością (bądź anachronicznością) teorii kapitału ludzkiego, czy też dzielenia pracy na produkcyjną i reprodukcyjną (w znaczeniu nieprodukcyjną) przez ekonomię klasyczną, szczególnie iż liczne analizy i zestawienia – np. badania ONZ – wskazują, iż nieopłacona praca domowa kobiet powiększa PKB różnych krajów średnio o 40% (Charkiewicz, Zachorowska - Mazurkiewicz, Feministyczny słownik pojęć z ekonomii, http://www.ekologiasztuka.pl/pdf/f0064fem_sloownik_ekonomia.pdf, hasła: praca reprodukcyjna, reprodukcja społeczna, gospodarka opiekuńcza). Takie zanurzenia i wycieczki poza sztywną podstawę programową są okazją do przełamania monotonii tematów zwią-

zanych z PKB czy PNB, poddając pod wątpliwość zasadność i wiarygodność tych mierników dochodu/dobrobytu. Do rozważań można dodać pikanterii także dyskusją nad zasadnością i możliwościami wprowadzenia podatku reprodukcyjnego (Charkiewicz, Zachorowska-Mazurkiewicz, hasło: podatki), który ma przeciwdziałać stawianiu – przez obecny system podatkowy – kobiet wykonujących nieopłacaną pracę domową w pozycji podporządkowanej mężczyznom.

Bibliografia

- Bogaj A., Kwiatkowski S.M. (2006), *Szkoła a rynek pracy – podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Brannon L., (2002), *Psychologia rodzaju. Kobiety i mężczyźni, podobni czy różni*, GWP, Gdańsk.
- Budrowska B. (2003), *Kobieta i kariera. Realia polskie*, w: A. Titkow, red., *Szlakany sufit. Bariery i ograniczenia karier kobiet. Monografia zjawiska*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
- Charkiewicz E., Zachorowska-Mazurkiewicz A., *Feministyczny słownik pojęć z ekonomii*, dostępna 10 grudnia 2011 na stronie: http://www.ekologiasztuka.pl/pdf/f0064fem_slownik_ekonomia.pdf,
- Dołgań A., (2006), *Kobiety na rynku pracy*, w: J. Ostruch, red., *Przywiązanie i przekraczanie. Płeć w studiach empirycznych*, Wydawnictwo Uniwersytet Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn.
- van Doorne-Huiskes A. (2003), *Równe szanse w Unii Europejskiej: teoria i praktyka*, w: A. Geske Dijkstra, J. Plantega, red., *Ekonomia i płeć. Pozycja zawodowa kobiet w Unii Europejskiej*, GWP, Gdańsk.
- A., Rutkowska E., (2009), *Ślepa na płeć – edukacja równościowa po polsku*, Fundacja Feminoteka, Warszawa.
- Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającemu włączaniu społecznemu*, [COM (2010) 2020], http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_PL_ACT_part1_v1.pdf.
- Firlit – Fesnak, Magnuszewska – Otulak G. (2009), *Dyskryminacja a równouprawnienie; zadania dla polityki społecznej*, w: G. Firlit-Fesnak, M. Szyłko-Skoczny, red., *Polityka społeczna*, PWN, Warszawa.
- Fiszer B., *Świat według gender*, Niebieska Linia, Nr 5/2008, <http://www.pismo.niebieska-linia.pl/index.php?id=425>.

Gender mainstreaming. Conceptual framework, methodology and presentation of good practice (1998), Rada Europy, Strasburg, <http://www.g-i-s-a.de/res.php?id=374>.

Grochalska M. (2006), *Życie rodzinne pracujących zawodowo kobiet i ich relacje z bezrobotnymi mężami*, w: J. Ostrouch, red., *Przywiązanie i przekraczanie. Płeć w studiach empirycznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn.

Kopciwicz L., (2003), *Polityka kobiecości jako pedagogika różnic*, Wydawnictwo „Impuls”, Kraków.

Krzyżak T., Sieradzki S., *Ostatni rodzice*, Wprost, Nr 1115 (11 kwietnia) / 2004,

<http://www.wprost.pl/ar/58501/Ostatni-rodzice>, dostęp dnia 19 lipca 2006.

Maruani M. (2007), *Życie zawodowe: parytet bez równości*, w: Ch. Ockrent, red., *Czarna Księga Kobiet*, Wydawnictwo W.A.B., Warszawa.

Podręcznik włączania problematyki równości płci do głównego nurtu polityk. Zatrudnienie, integracja społeczna i ochrona socjalna (2008), Dyrekcja Generalna ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Równości Szans, Dział G1, Luksemburg.

Polska chce być flexi, rozmowa Katarzyny

Włodkowskiej z Moniką Zakrzewską, *Gazeta Wyborcza*, http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90443,8128663,Polska_chce_byc_flexi.html, dostęp 10 lipca 2011.

Renzetti C.M, Curran DJ (2005), *Kobiety, mężczyźni i społeczeństwo*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Report on equality between women and men 2006, European Commission, Directorate General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities Unit g.1, February 2006.

Sikorska M. (2009), *Nowa matka, nowy ojciec, nowe dziecko. O nowym układzie sił w polskich rodzinach*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR). Podręcznik do samooceny dla przedsiębiorstw, UNDP 2010, wersja elektroniczna: <http://www.globalcompact.org.pl/pol/Narzedzia-i-publikacje>, dostęp 28 grudnia 2011.

Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wstępna analiza, (2007), Raport Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), Global Compact, Warszawa, dostęp 28 grudnia 2011, <http://www.globalcompact.org.pl/Inicjatywy/Społeczna-Odpowiedzialnosc-Biznesu-CSR-w-Polsce-wstepna-analiza>.

Stevens I., Van Lemoen I. (2001), *Manual on gender mainstreaming at Universities*, Equal Opportunities at Universities. Towards a gender mainstreaming Approach, dostęp 15 lutego 2008, ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=2045&langId=en.

Sto haseł o równości. Podręczny słownik pojęć dotyczących równości kobiet i mężczyzn w sferze zatrudnienia i polityki społecznej, równych szans i polityki rodzinnej (1995), Stowarzyszenie Kobiety na rzecz Równego Statusu Płci – Pekin.

Strategia na rzecz równości kobiet i mężczyzn 2010-2015, [COM (2010) 491], <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0491:FIN:PL:PDF>.

Szlendak T. (2005), *Leniwe maskotki, rekiny na smyczy. W co kultura konsumpcyjna przemieniła mężczyzn i kobiety*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa.

Szylko-Skoczny M. (2009), *Problemy społeczne w sferze pracy*, w: G. Firlit-Fesnak, M. Szylko-Skoczny, red., *Polityka społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Środa M. (2009), *Kobiety i władza*, WAB, Warszawa.

Unger R. i Sandra (2002), *Seksizm: perspektywa zintegrowana*, w: B. Wojciszke, red., *Kobiety i mężczyźni: odmienne spojrzenie na różnice*, GWP, Gdańsk.

Zaworska-Nikoniuk D. (2008), *The situation of women and men in Poland at the beginning of the 21st century – transversal perspective of social pedagogy*, Wydawnictwo Epistheme, Olsztyn.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Człowiek - najlepsza inwestycja.

Jacek Błoński

Prezydent Lewiatan Business Angels

Vice-Prezydent European Business Angels Network (EBAN)

ROZWÓJ RYNKU ANIOŁÓW BIZNESU

Słowa kluczowe:

Anioł Biznesu, fundusz *private equity*, fundusz *seed i venture capital*, konsorcjum (syndykat), Sieć Aniołów Biznesu, *start-upy*;

Rynek aniołów biznesu na świecie

Anioły biznesu to bardzo specyficzna grupa inwestorów. Natura ich inwestowania oraz dbałość o anonimowość znacznie utrudniają możliwość precyzyjnego oszacowania tego rynku.

Najbardziej dojrzałym rynkiem aniołów biznesu jest rynek USA. Jest on zarazem największy i najstarszy, posiada ponad 3 miliony inwestorów. Chociaż to Kanada jest uznawana za pioniera tworzenia struktur organizacyjnych inwestorów indywidualnych (pierwsza sieć aniołów biznesu powstała tam w latach 80. XX wieku), to właśnie

w Stanach Zjednoczonych rynek ten rozwinął się najlepiej (Tamowicz, s. 33).

W połowie lat 90. powstał Band of Angels w San Francisco, a następnie podobne grupy były tworzone we wszystkich miejscach, w których koncentrował się przemysł technologiczny: Angel Breakfast Group w Palo Alto, The Technology Capital Network (wcześniej Venture Capital Network) w Cambridge, Capital Network w Austin w Teksasie, The Gathering Angels w Santa Fe, Private Investors Group w Filadelfii i wiele innych. Obecnie regionem o największej koncentracji inwestorów indywidualnych jest Północna Wirginia – Waszyngton.

Tabela 1. Podsumowanie statystyk dotyczących aniołów biznesu w Europie i w USA
Źródło: EBAN

2010	Europa	USA
Liczba sieci aniołów biznesu	400	340
Sieci komercyjne	20%	Brak danych
Inwestycja w I rundzie	200 tys. €	158 tys. €
Liczba aniołów biznesu	75 tys.	259 tys.
Wielkość inwestycji dokonywana przez anioły biznesu (rocznie)	3 – 4 mld €	18 mld \$
Inwestycje <i>venture capital</i> w fazie <i>seed</i> i <i>start-up/early stage</i> (rocznie)	ok. 2 mld €	ok. 6 mld \$

Z kolei pierwsze konsorcjum zawiązano w Dolinie Krzemowej w 1995 roku jako Band of Angels.

Zaangażowanie kapitałowe aniołów biznesu w USA w 2006 roku oszacowano na 25,6 mld \$ w 51 tys. projektów. Liczbę aktywnych aniołów biznesu w tym czasie określono na 234 tys. inwestorów. Należy tu dodać, że liczba aktywnych inwestorów stanowi ułamek całkowitej liczby inwestorów indywidualnych. Według oszacowania J. Sohl'a proporcja pomiędzy aktywnymi a biernymi, potencjalnymi aniołami na rynku amerykańskim kształtuje się na poziomie 1:5 (szacunki z połowy lat 90. wskazywały na proporcję 1:3). W 2003 roku oszacowano, że liczba tego typu inwestorów wynosi

300 – 350 tys. osób, które zainwestowały w sumie 30 mld \$ w około 50 tys. ryzykownych projektów, znajdujących się we wczesnych fazach rozwoju. Z kolei w 1996 roku określono liczbę inwestorów indywidualnych w USA na 250 tys. osób, które rocznie przeznaczają na inwestycje w około 30 tys. firm w sumie 10 – 20 mld. \$. W 1989 roku zbadano, że anioły biznesu inwestują 13 razy więcej kapitału niż fundusze *venture capital*, a liczba ich inwestycji jest 40-krotnie wyższa. Dlatego też to oni są głównym kapitałodawcą innowacyjnych firm, oni dają możliwość zaistnienia na rynku nowatorskich rozwiązań. Obecnie szacuje się, że każdego roku inwestorzy indywidualni w USA inwestują około 18 miliardów dolarów w różnego rodzaju projekty, a rynek ten

jest 4 razy większy niż rynek europejski pod względem kwoty transakcji (dane EBAN za 2010 rok).

Pod względem podziału sektorowego zdecydowana większość dotyczy projektów opartych na wysokich technologiach – aż 60%, kolejne 30% jest związane z internetem, a 10% z usługami. W związku z tym dostrzegalna jest coraz częstsza specjalizacja branżowa sieci aniołów biznesu (Brzozowska, s. 114)

Ważnym krokiem w celu profesjonalizacji rynku aniołów biznesu było powstanie w 2003 roku Angel Capital Association – instytucji grupującej sieci i konsorcja, w celu wypracowania najlepszych praktyk, tworzenia opracowań statystycznych i merytorycznych oraz lobbować na rzecz inwestorów indywidualnych. ACA jest amerykańskim odpowiednikiem Europejskiej Sieci Aniołów Biznesu, czyli EBAN (European Business Angels Network).

Stany Zjednoczone są światowym liderem tworzenia syndykatów na potrzeby inwestycji. Najczęściej składają się one z 6 – 10 lub więcej inwestorów, którzy inwestują indywidualnie kwoty z przedziału 25 – 100 tysięcy \$ w pojedynczy projekt, co pozwala na zapewnienie przedsięwzięciu kapitału na poziomie 300 – 1.000 tysięcy \$ (Payne, s. 10). Do tej pory dużą popularnością cieszyły się wspól-

ne inwestycje aniołów biznesu z funduszami VC, jednak w związku z teorią, iż model, którym się one posługują jest zawodny, powstał w USA nowy trend inwestowania wyłącznie w grupie aniołów biznesu.

Podczas spotkania Angel Capital Association w Dallas, w listopadzie 2009 roku, jego uczestnicy doszli do wniosku, że rynek inwestorów indywidualnych jest obecnie w rozkwicie. W najbliższym czasie spodziewany jest znaczący spadek liczby funduszy venture capital, więc powstaje większe pole manewru dla syndykatów aniołów biznesu. Sytuacja ta szczególnie dotyczy tych grup aniołów, które koncentrowały się wyłącznie na projektach współinwestowanych przez fundusze venture capital. Przekonały się one, że taka forma współpracy znacznie wydłuża czas oczekiwania na wyjście kapitałowe.

Trudno jest porównywać rynek aniołów biznesu z Stanach Zjednoczonych z rynkiem jakiegokolwiek państwa Europy, powszechnie stosowane jest zestawienie go z odpowiednimi parametrami krajów członkowskich Unii Europejskiej traktowanej jako całość.

Aktywność inwestycyjna aniołów biznesu w Unii Europejskiej (jak wspominałem wcześniej) kształtuje się na poziomie około 25% aktywności w USA. Badania tendencji na rynku kapitału wysokiego ryzyka kierującego swoje środki we wczesne fazy rozwoju

przedsiębiorstwa, przeprowadzone w 2010 roku wskazują, że:

- zarówno w UE, jak i w Stanach Zjednoczonych wzrasta liczba przeprowadzonych transakcji, otrzymywanych projektów inwestycyjnych oraz wejść kapitałowych;
- w UE wciąż rośnie liczba nowych sieci aniołów biznesu (około 400), podczas gdy w USA wielkość ta jest raczej stała (około 340);
- wysokość rundy inwestycyjnej w USA utrzymuje się na stałym poziomie, podczas gdy w UE spada;
- obserwuje się coraz większe zainteresowanie w USA i Europie co-inwestycjami aniołów biznesu z funduszami podwyższonego ryzyka (tzw. *seed and venture capital*).

Z każdym rokiem widoczne są postępy w rozwoju europejskiego rynku aniołów biznesu. W 2005 roku tego typu finansowanie pozyskało 687 przedsiębiorstw, łącznie na sumę 127mln €. W 2007 roku liczba firm, które zostały zasilone kapitałem od aniołów biznesu wzrosła do 20 – 30tys. , a wielkość zainwestowanej kwoty do 3 – 5mld €.

Zamożne osoby coraz bardziej doceniają możliwości, jakie daje im finansowanie ryzykownych projektów na wczesnych fazach rozwoju i chętnie angażują się w takie inicjatywy. Po zwiększającej się liczbie projektów przedstawianych inwestorom indywidualnym (dziesięciokrotny wzrost w

ciągu 12 lat) widać rosnące zaufanie wśród pomysłodawców dla aniołów biznesu.

O poprawie jakości konceptów biznesowych i lepszym przygotowaniu obu stron do współpracy w omawianym okresie świadczy prawie 27-krotne zwiększenie liczby transakcji zasilonych przez kapitał aniołów biznesu. W statystykach wyraźnie widać również potrzebę zrzeszania się z sieciami w celu dotarcia do dużej liczby dobrych projektów i wymiany doświadczeń. Podczas gdy w 1999 roku było ich 66 – w 2008 występowało ich już 297, co daje 4,5-krotny wzrost w ciągu 10 lat.

Największy wzrost liczby sieci aniołów biznesu w Europie odnotowano między rokiem 2007 a 2008. Ma to związek szczególnie ze stałym wzrostem ich liczebności we Francji, wliczeniem szkockich syndykatów działających pod parasolem LINC Scotland oraz zwiększającą się liczbą sieci na rynkach wschodzących, szczególnie we wschodniej, centralnej i południowej Europie. W latach poprzedzających to zwiększenie miała miejsce ogólna redukcja wolumenu europejskich sieci ze względu na spadek ich liczby na rynkach dojrzałych: w Wielkiej Brytanii (z wyjątkiem Szkocji), Szwecji, Niemczech, Belgii, Włoszech i Holandii. Wiąże się to ze stopniową profesjonalizacją, podczas gdy słabiej radzące sobie sieci zaprzestają swojej działalności po pierwszych kilku latach. Ten

trend jest często równoważony tworzeniem nowych sieci. W ciągu ostatnich lat poprzedzających badanie szczególnie rozwojem rynku aniołów biznesu mogły się pochwalić Hiszpania i Portugalia (European Business Angels Network, s. 21).

Szczególnie ważny jest stały wzrost liczby sieci aniołów biznesu na terenie Unii Europejskiej. Wciąż istnieje wiele obszarów, na których one nie występują, lub pojawiają się sporadycznie, a przecież są to organizacje działające w dużej mierze lokalnie. Według statystyk sporządzonych przez EBAN w 2008 roku aż 57% europejskich sieci działało regionalnie, kolejne 17% lokalnie, 24% swoim zasięgiem obejmowało cały kraj i tylko 2% funkcjonowały w skali europejskiej lub międzynarodowej.

Najbardziej rozwinięte pod względem liczby sieci aniołów biznesu obszary to: Wielka Brytania, Francja, Niemcy, Szwecja i Hiszpania, w których ich liczba w 2007 roku stanowiła prawie 75% tej wielkości dla całej Unii Europejskiej.

Europejski rynek aniołów biznesu ma wiele słabych stron, które hamują jego rozwój. Najbardziej niesprzyjającym czynnikiem jest system podatkowy w poszczególnych krajach, który nie tylko nie wspiera, ale wręcz dyskryminuje inwestorów indywidualnych, szczególnie w kwestii opodatkowania zysku

kapitałowego i odpisywania strat. Gdy uzupełni się to zjawisko brakiem chęci rządu oraz władz lokalnych i regionalnych do zapewnienia wsparcia finansowego dla sieci podczas pierwszych lat działania, a także brak instytucji zapewniających możliwości wyjścia z inwestycji oraz dotyczący wiele regionów brak szkoleń i seminariów przygotowujących przedsiębiorców i inwestorów indywidualnych do współpracy, tworzy się środowisko wyjątkowo niesprzyjające inwestycjom aniołów biznesu.

Mimo wyraźnych słabości rynku w Europie, budująca jest informacja o obserwowanych trendach, według których liczba aniołów biznesu i sieci ciągle rośnie. Ponadto zauważa się tendencję do zwiększania liczebności inwestycji w czyste technologie i przemysły związane ze zrównoważonym rozwojem. Coraz popularniejsza i coraz częściej wprowadzana w życie jest idea syndykatów, co skutkuje zmniejszeniem kwot inwestycji pojedynczych aniołów, dywersyfikacją ich portfeli i możliwością zaangażowania się w większą liczbę projektów. Zauważa się również wzrost zainteresowania inwestycjami międzynarodowymi. Wyraźna staje się globalizacja koncepcji aniołów biznesu, na znaczeniu tracą granice państw, gdyż powstają już działające sieci ponadnarodowe. Dzięki zacieśnianiu współpracy z funduszami kapitału załączkowego, inkubatorami przedsiębiorczości i technologicznymi,

funduszami venture capital, parkami technologicznymi i innymi instytucjami wspierającymi przedsiębiorczość i innowacyjność, więcej projektów ma szansę na pozyskanie finansowania. Budującą jest też wyraźna zmiana w mentalności ludzi – coraz więcej osób chce posiadać własną firmę i poszukiwać kapitału na jej sfinansowanie.

Chociaż w USA nie ma żadnych federalnych przywilejów ułatwiających działalność sieci i samych aniołów biznesu, to w wielu stanach zostały wprowadzone przepisy regulujące tę sytuację i mniej lub bardziej sprzyjające wspieraniu firm na wczesnych fazach rozwoju przez inwestorów indywidualnych. Oto przykłady:

- Oklahoma – ulgi w podatku dochodowym dla legalnych grup aniołów biznesu;
- Michigan – fundusz 600 tys. \$ na pomoc w tworzeniu funduszy inwestorów indywidualnych;
- Hawaje – 5 lat zwolnienia z podatku dochodowego stanowego dla inwestujących w kwalifikowane projekty high-tech,
- Iowa – 10mln \$ na ulgi od stanowego podatku dochodowego dla aniołów biznesu oraz utworzonych funduszy kapitału zaangażowanego;
- Nebraska – fundusz pozwalający odpisać koszty szkoleń aniołów biznesu;
- w 4 kolejnych stanach działa program pozwalający wprowadzić ulgi podatkowe

z przedziału 25-60%, a w 8 dalszych – ulgi podatkowe lub wsparcie władz samorządowych. (Brzozowska, s. 151-152)

Najbardziej rozwiniętym europejskim rynkiem aniołów biznesu jest **Wielka Brytania**. Jest jednym z najbardziej atrakcyjnych pod względem legislacji miejscem inwestycji inwestorów indywidualnych.

W połowie lat 90. wprowadzono tam system EIS (*Enterprise Investment Scheme*), w celu promowania inwestycji prywatnego kapitału w małe przedsiębiorstwa. Dzięki tej inicjatywie, anioły biznesu inwestujące w **start-upy** mogą odliczyć sobie od rocznego zeznania podatkowego do 500 tys £, a od kwietnia 2012 roku kwota ta zostanie zwiększona do 1 mln funtów (*więcej na ten temat można znaleźć w raporcie publikowanym przez EBAN i BDO – Compendium of Fiscal Incentives available to to Business Angels in Europe dostępnym na stronie www.eban.org*).

Szacuje się, że w Wielkiej Brytanii działa 20 – 40 tys. aktywnych aniołów. Inwestują oni łącznie 0,5 – 1 mld £ rocznie w 3 – 6 tys. przedsiębiorstw. Angażując się kapitałowo przejmują pakiet od 10 do 40% udziałów. Sektory dominujące wśród ich inwestycji to przemysł internetowy i komputerowy (20%), usługi dla biznesu (13%) i przemysł chemiczny (20%).

Z kolei w **Belgii** w 2002 roku wprowadzono schemat business angels+, w którym państwo udziela pożyczek podporządkowanych do 125 tysięcy €. Mogą one być przeznaczane na uzupełnienie brakujących kwot funduszy aniołów biznesu, zaangażowanych w finansowanie określonego projektu, jeśli zaistnieje konieczność wypełnienia tzw. luki kapitałowej. Wprowadzono tam też unikalny w skali europejskiej brak dyskryminacji między dłuGIem a finansowaniem kapitałowym, niższy i efektywny podatek od osób prawnych dla wszystkich firm, a także roczne potrącenie, równe wielkości wkładu kapitałowego w przypadku długoterminowego finansowania dłuGIem.

W 2007 roku we **Francji** wprowadzono prawo TEPA (Travail, Emploi, Pouvoir d'Achat), które pozwala inwestorom indywidualnym, kwalifikującym się do podatku majątkowego, 50 tysięcy € (75%) potrącenia na inwestycje w przedsiębiorstwa znajdujące się we wczesnych fazach rozwoju. Obejmuje to zarówno osoby angażujące się kapitałowo osobiście, jak i przez holding. Prawo to umożliwia również potrącenie 20 tysięcy € (50%), jeśli inwestycja jest dokonywana za pomocą nowego funduszu *private equity*, który angażuje ponad 40% swoich środków w inwestycje w przedsiębiorstwa na wczesnych fazach rozwoju. Wprowadzenie takich przepisów przyniosło wymierne korzyści dla gospodarki francuskiej:

- wzrost liczby aniołów biznesu i zraszających je sieci;
- pojawienie się nowej struktury syndykatu – holdingu;
- zwiększenie inwestycji dokonywanych w ramach sieci (80mln €);
- z zachęt fiskalnych skorzystało ponad 45tys. osób wnoszących wkład kapitałowy;
- 25 holdingów pozyskało 120 mln €;
- fundacje pozyskały 50 mln €.

Ze względu na mnogość przeszkód stających na drodze do szerokich inwestycji aniołów biznesu, bardzo ważna jest pomoc ze strony władz państwowych i regionalnych mająca zaktywizować ten rynek, ułatwić jego działanie oraz wesprzeć go dzięki różnego rodzaju ulgomi i zwolnieniom. Inwestorzy indywidualni dostrzegają wiele barier, które zniechęcają ich do wejścia kapitałowego. Najczęściej wymieniają:

- brak rozwiązań systemowych przyczyniających się do rozwoju rynku aniołów biznesu;
- niską jakość projektów inwestycyjnych;
- niekorzystne uwarunkowania podatkowe;
- brak świadomości o tej formie finansowania lub jej złe rozumienie;
- niedopasowane otoczenie administracyjne i regulacyjne.

Aby skutecznie zaktywizować ten rynek, należy podjąć inicjatywy wspierające na wszystkich możliwych szczeblach – począwszy od regionalnego, a na europejskim skończywszy. W związku z tym władze regionalne powinny:

- wspierać organizację kampanii informacyjnych dotyczących korzyści płynących ze współpracy z sieciami aniołów biznesu, z samymi inwestorami indywidualnymi oraz z ich wpływu na rozwój regionu;
- wspierać sieci aniołów biznesu finansowo, przynajmniej do momentu w którym staną się one samodzielne;
- popierać i dostarczać finansowanie na zintegrowane programy finansowania i szkolenia z gotowości inwestycyjnej dla inwestorów i przedsiębiorców;
- promować zasady postępowania aniołów biznesu i zrzeszających je sieci;
- integrować aktywność sieci z całościową regionalną strategią przedsiębiorczości.

Z kolei rządy poszczególnych państw powinny odgórnie regulować całościowy rynek aniołów biznesu przez system zachęt do angażowania się kapitałowego:

- zwiększać powszechną świadomość o wpływie inwestycji aniołów biznesu i działalności sieci aniołów biznesu na gospodarkę;
- ulepszać prawne, administracyjne i podat-

kowe środowisko, w którym oni działają;

- ulepszać środowisko fiskalne przez ustanawianie odpisów strat od podatku oraz korzystnego opodatkowania osób, które inwestują w firmy w początkowych fazach rozwoju;
- zmienić zasady stosowane do udzielania usług finansowych;
- traktować anioły biznesu jako nieodłączną część łańcucha dostaw kapitału i wspierać płynność wyjść z inwestycji, przez wzmacnianie współpracy między poszczególnymi ogniwami łańcucha.

Na poziomie europejskim również powinny pojawiać się inicjatywy wspierające rynek aniołów biznesu. Celem jest dogonienie do poziomu USA. Jego realizacja jest możliwa tylko w sytuacji, gdy na całym obszarze Unii Europejskiej ta idea będzie się rozwijać w sposób zrównoważony. Aby realizować to zamierzenie, Komisja Europejska podjęła w ostatnich latach następujące inicjatywy:

- wprowadzenie *Small Business Act* dla Europy w 2008 roku, odzwierciedlające postrzeganie sektora MSP jako kluczowej części europejskiej gospodarki;
- *“Financing SME Growth – Adding European Value”* z 2006 roku, w którym Komisja uznaje decydującą rolę aniołów biznesu w europejskich gospodarkach i potrzebę wspierania środowiska w którym działają przez kraje członkowskie;

- *“Risk Capital Summit”* z 2005 roku, który omawia wagę kapitału ryzyka w dziele wspierania innowacyjności i rozwoju MSP;
- *“Competitiveness and Innovation Programme” (CIP)* – zbiór instrumentów finansowych, mających pomagać MSP w pozyskiwaniu kapitału zewnętrznego w latach 2007 – 2013.

W Unii Europejskiej ustalono podatek od zysków z kapitału na poziomie 20%. Taka wysokość stopy podatkowej sprzyja inwestycjom i jest bliska celom polityki regionalnej.

W państwach członkowskich panują różne zasady regulujące tę kwestię. W 2006 roku najwyższy podatek od zysków kapitałowych trzeba było zapłacić w Szwecji – 30%, Finlandii – 29% i Francji – 26%. W niektórych krajach poziom podatku był wartością względną: w Wielkiej Brytanii mógł wynosić od 10 do 40%, w Danii – 28-59%, czy też w Hiszpanii – 18-48%. Jednak w tych krajach aniołom biznesu przysługują ulgi, które nieco zmniejszają negatywny wpływ podatku na chęć inwestowania.

Działalność polskich aniołów biznesu

Polski rynek aniołów biznesu należy do grupy młodych i słabo rozwiniętych. Jego początki sięgają okresu transformacji rynko-

wej, po której nastąpił dynamiczny rozwój przedsiębiorczości. Była ona skoncentrowana głównie na handlu i imporcie, co nie wymagało dużych nakładów finansowych, aby osiągnąć zadowalające zyski. Czasy były trudne i właśnie one w dużej mierze wykształciły obecne pokolenie polskich aniołów biznesu, posiadających duże doświadczenie i świetnie radzących sobie w kryzysowych sytuacjach.

W latach 1995 – 1997 na rynku miały miejsce przemiany strukturalne. W tym czasie działało już wielu przedsiębiorców posiadających znaczne nadwyżki kapitałowe, które chcieli ulokować w zyskowną formę inwestycji, godząc się tym samym na związane z nimi ryzyko. Wykształciło się też grono osób, które miały pomysły na przedsięwzięcia bardziej kapitałochłonne, związane z innowacjami, na które pomysłodawcy nie mieli potrzebnego kapitału. W dużej mierze były to projekty internetowe.

Prawdziwy rozwój polskiego rynku aniołów biznesu symbolicznie zapoczątkowała inwestycja 100 tys. zł w portal Wirtualna Polska. W kolejnych latach wielu wizjonerów pozyskało kapitał od aniołów biznesu. Zadanie zdobycia od nich finansowania było bardzo trudne, ponieważ nie istniały organizacje, które zrzeszały inwestorów indywidualnych, a sama idea była bardzo słabo rozpowszechniona. Recesja w latach

2001 – 2003 zmniejszyła aktywność zamożnych przedsiębiorców, którzy do tej pory chętnie poszukiwali ciekawych projektów inwestycyjnych. Dynamika ich działania ponownie wzrosła po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej w 2004 roku. Po 2006 roku na rynek aniołów biznesu zaczęli wchodzić przedsiębiorcy, którzy znacznie pomnożyli swój majątek w czasie fali internetowej. Wielu z nich chciało zmienić swój styl życia – dużo osiągnęli dzięki swojej odwadze oraz wytrwałości i rozważali możliwość wzbogacenia się na cudzych pomysłach, a przy tym podzielenia się swoimi doświadczeniami i wiedzą (Tamowicz, s. 41-42).

W 2003 roku powstała w Bydgoszczy pierwsza sieć aniołów biznesu – Polska Sieć Aniołów Biznesu PolBAN, która miała w znaczny sposób ułatwić aniołom biznesu dostęp do dużej liczby wysokiej jakości projektów inwestycyjnych, a przedsiębiorcom – dotarcie do osób, posiadających odpowiedni kapitał, by sfinansować ich firmy. W 2005 roku przy Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan powstała kolejna sieć – Lewiatan Business Angels, następnie w 2006 roku: Śląska Sieć Aniołów Biznesu SilBAN oraz Sieć Inwestorów Prywatnych Satus, w 2007: Regionalna Sieć Inwestorów i Inwestycji Kapitałowych RESIK oraz Lubelska Sieć Aniołów Biznesu i w 2009 – Sieć Aniołów Biznesu Amber. Mimo to wciąż znaczna część transakcji z udziałem

inwestorów indywidualnych odbywa się dzięki indywidualnym poszukiwaniom.

Szacuje się, że działający na naszym rynku inwestorzy indywidualni dysponują kapitałem wielkości 100 – 300mln zł (Matusiak, s. 17). Trudno określić, jak wielu z nich działa samodzielnie, ile inwestują, w jakie firmy. Wszelkie opracowania prawdopodobnie są mocno niedoszacowane, ponieważ opierają się wyłącznie na wielkościach podawanych przez sieci – nie ma dostępu do danych podsumowujących działalność niezrzeszonych aniołów biznesu.

W 2009 roku przez Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce (SOOIPP) została przeprowadzona analiza polskich sieci aniołów biznesu. W okresie przeprowadzania badania, w naszym kraju funkcjonowało 7 sieci, w których było stowarzyszonych 216 inwestorów indywidualnych. Tylko dwie z nich działały w skali całego kraju: Lewiatan Business Angels oraz Polska Sieć Aniołów Biznesu Polban, pozostałe 5 skupiało się na swoich regionach. Bardzo często za wyznacznik jakości działań sieci przyjmuje się ich przynależność do Europejskiej Sieci Aniołów Biznesu. W 2009 roku 3 sieci były jej członkami: LBA, Polban oraz Silban, jednak w 2010 roku ich liczba została zredukowana do 2, ze względu na wykluczenie z tego grona PolBANu.

Wszystkie poddane analizie organizacje działały na zasadach non-profit i zgłaszały chęć inwestowania kwot z przedziału 150 tys. - 3mln zł, choć niektóre z nich oferują również finansowanie projektów znacznie mniejszych – poniżej 50tys. zł (Silban) oraz dużo większych – powyżej 3-4 mln zł (LBA). W 2008 roku polskie sieci zadeklarowały łącznie 27 projektów, które zostały sfinansowane dzięki ich pośrednictwu.

Kilka ważnych parametrów opisujących omawiane sieci przedstawia poniższa Tabela nr 2.

Sieci aniołów biznesu zazwyczaj skoncentrowane są wokół dużych aglomeracji i centrów finansowych, ze względu na swój lokalny charakter działania. Byłoby idealnie, gdyby przynajmniej jedna funkcjonowała w każdym z regionów Polski. W 2009 roku omawiane 7 sieci miało swoje siedziby: 2 w Warszawie (w tym PolBAN, którego główna placówka mieści się w Bydgoszczy), 2 w Krakowie oraz po jednej w Katowicach, Szczecinie i Lublinie.

Działania polskich sieci są głównie finansowane za pomocą wkładu organizacji ma-

Tabela 2. Wybrane parametry polskich sieci aniołów w 2008 roku
Źródło: opracowanie własne.

	Amber	LBA	LSAB	PolBAN	RESIK	Satus	SilBAN
Miasto	Szczecin	Warszawa	Lublin	Bydgoszcz	Kraków	Kraków	Katowice
Rok utworzenia	2009	2005	2007	2003	2007	2006	2006
Liczba zrzeszonych aniołów biznesu	5	68	12	80	21	17	13
Liczba sfinalizowanych transakcji	0	11	1	6	0	10	1
Preferowany czas trwania inwestycji	3 – 8 lat	4 – 6 lat	3 – 4 lata	3 – 5 lat	brak preferencji	3 – 7 lat	-
Preferowana wartość inwestycji	-	200 tys. – 3 mln zł	100 tys. – 2mln zł	100 tys. – 1,5mln zł	brak preferencji	300 tys. – 3mln zł	od 50 tys. zł

cierzystej (od 65 do nawet 100% budżetu), ale również dzięki krajowym grantom i projektom, czy za pomocą innych dochodów własnych. W 2008 roku w polskich sieciach było zrzeszonych średnio 31 inwestorów indywidualnych. Ich pracownicy powinni dokładać starań, aby liczba aniołów zwiększała się, gdyż zwiększa to szansę na znalezienie finansowania dla większej ilości projektów, szczególnie biorąc pod uwagę fakt, iż możliwości inwestycyjne pojedynczego anioła biznesu są ograniczone. Gdy zainwestuje on już w kilka przedsięwzięć, przez kilka lat może nie angażować się w nowe projekty, czekając na finalizację rozpoczętych. Znaczna część inwestorów indywidualnych po prostu zgłasza do sieci swoją chęć inwestowania, jednak aby zwiększać ich liczebność, sieć dociera do nich za pomocą następujących kanałów informacyjnych:

- tzw. marketing szeptany,
- strona internetowa, newslettery,
- konferencje i targi informacyjne,
- prasa regionalna,
- porozumienia o współpracy z partnerami,
- kanały informacyjne instytucji prowadzącej/afiliującej,
- klastry.

Polskie sieci zazwyczaj nie posiadają specjalizacji branżowej. PolBAN zadeklarował brak preferencji sektorowej. Wśród pozostałych

najchętniej (w 6 sieciach) przyjmowane są projekty związane z telekomunikacją i internetem, informatyką i oprogramowaniem oraz ekologią i ochroną środowiska, w dalszej kolejności za szczególnie interesujące (w 5 sieciach) postrzegane są: media i multimedia, usługi oparte na wiedzy, oraz biotechnologia i farmacja. Cztery sieci chętnie przyjmują projekty z branży paliwowo – energetycznej, automatyki i robotyki oraz ochrony zdrowia. Stosunkowo małe nadzieje pokładane są w firmy związane z chemią (3) i przemysłem spożywczym (2).

W 2008 roku do polskich sieci miesięcznie zgłaszano 83 projekty, czyli średnio 10,5 na sieć. Widać wyraźną dysproporcję między wielkościami przedstawionymi przez sieci ogólnokrajowe i regionalne. PolBAN i LBA otrzymują 20 – 30 projektów inwestycyjnych miesięcznie, podczas gdy w pozostałych sieciach wielkość ta kształtuje się w przedziale od 1 do 8. Spośród otrzymywanych projektów około 60% jest odrzuconych podczas pierwszej selekcji, gdyż tylko 40% wykazuje cechy poszukiwane przez aniołów biznesu. W 2008 roku do wszystkich sieci dotarło prawie 500 pomysłów. Otrzymywane projekty w przeważającej części dotyczą branży IT, stanowią one prawie 60% wszystkich pomysłów. Wiele konceptów dotyczy również takich sektorów jak biotechnologia, ochrona środowiska, odnawialne źródła energii i elektronika.

Zdecydowana większość projektów nadesłanych w omawianym okresie do polskich sieci pochodziła od przedsiębiorców posiadających dość duże doświadczenie w biznesie. Stanowili oni prawie połowę grona pomysłodawców. Grupy doktorantów, pracowników naukowych do 35. roku życia, pozostałych pracowników naukowych oraz przedsiębiorców nieposiadających doświadczenia stanowiły po kilkanaście procent badanej grupy. Najmniej (1%) stanowili studenci. Dokładne dane opisujące rozkład pomysłodawców projektów złożonych do sieci w 2008 roku przedstawia poniższy wykres.

Struktury organizacyjne aniołów biznesu

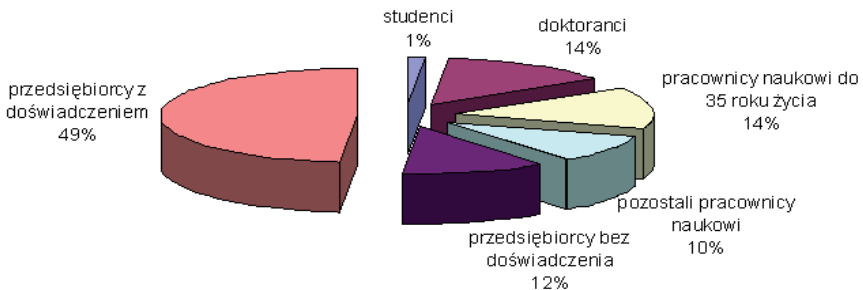
Na początku kształtowania się rynków aniołów biznesu w różnych krajach inwestorzy

indywidualni mieli bardzo ograniczony dostęp do projektów inwestycyjnych. Możliwości dotarcia do ciekawych pomysłów były limitowane ich siecią kontaktów i otoczeniem biznesowym. Jest to naturalne, gdy podejmuje się działania w pojedynkę. Z czasem zaczęto dostrzegać korzyści płynące ze współpracy zamożnych osób, chcących wspierać swoim kapitałem oraz wiedzą i doświadczeniem perspektywiczne projekty.

W ten sposób powstały modele rynków aniołów biznesu:

- **rynek zamknięty** – o dostępie ograniczonym przez innych przedsiębiorców, dostawców usług i prawników, prowadzących wstępne rozpoznanie;
- **klub aniołów biznesu** – jest to najczęściej stowarzyszenie będące własnością

Wykres 1. Pomysłodawcy projektów złożonych do polskich sieci aniołów biznesu w 2008 roku
Źródło: K.B. Matusiak (2009)



aniołów biznesu, które zapewnia różnego rodzaju usługi dla prywatnych inwestorów; jest bardziej dostępny niż rynek zamknięty, często organizuje szkolenia zarówno dla aniołów biznesu jak i dla przedsiębiorców; stwarza pole do tworzenia syndykatów, wspólnej oceny przedsięwzięć, wymiany wiedzy, doświadczeń, kontaktów; nie jest organizacją poszukującą projektów inwestycyjnych;

- **alians aniołów biznesu** – czynnikiem spajającym inwestorów są zasoby i *know-how*; jest to grupa duża, znana, i wiarygodna; inwestorom zapewnia anonimowość, tworzy pole do wspólnej analizy projektów i tworzenia konsorcjów, ich kreowanie jest związane ze zwiększaniem się wymagań kapitałowych firm na wczesnych etapach rozwoju; najczęściej powstają z grupy inwestorów indywidualnych, często darzących się przyjaźnią i zaufaniem lub stowarzyszeń biznesowych, oraz podmiotów poszukujących finansowania; funkcjonują jako grupy nieformalne i tworzone są gdy wystąpi potrzeba dokapitalizowania określonego projektu,
- **sieć aniołów biznesu** – organizacja działająca zazwyczaj na zasadach non-profit, często powstaje przy uczelniach wyższych lub instytucjach biznesowych; przedsiębiorcom daje dostęp do aniołów biznesu, a inwestorom zapewnia anonimowość; działa głównie w obrębie swojego regionu, w tym zakresie tworzy sieci kontaktów

i powiązań; inwestorzy są zobowiązani do uiszczania stałej, niskiej opłaty, w zamian pracownicy sieci dokonują analizy otrzymanych projektów, pomagają przedsiębiorcom w dopracowaniu ich koncepcji, a także aranżują *pitching sessions*, na których pomysłodawcy mają możliwość zaprezentować swoje koncepcje w gronie aniołów zainteresowanych inwestycjami w określonej branży;

- **konsorcjum (syndykat)** – tworzy grupa inwestorów indywidualnych chcących zasilić swoim kapitałem najczęściej jedno lub kilka przedsięwzięć, tworzących ich wspólny portfel inwestycyjny; umożliwia ono zwiększenie środków dostępnych na inwestycje, wymianę doświadczeń, dywersyfikację portfeli poszczególnych inwestorów, wzmocnienie pozycji negocjacyjnej, zmniejszenie ryzyka, jakie ponosi każdy z aniołów, przez rozłożenie go na wszystkich kapitałodawców oraz zwiększenie wiarygodności projektu; z drugiej strony sprzyja mnożeniu osób po stronie inwestora, co wydłuża negocjacje oraz czyni proces zawierania umów bardziej złożonym i sformalizowanym; powstaje jako inicjatywa aniołów niezrzeszonych lub zrzeszonych w sieci aniołów biznesu; w ramach struktury organizacyjnej wyłaniany jest lider, przeprowadzający selekcję projektów i organizujący spotkania, na których przedstawiane są pozostałym projekty inwestycyjne; członkowie kon-

sorcjum wybierają projekty, w które chcą się zaangażować, współdziałają przy *due diligence*, opracowaniu strategii negocjacyjnej i wejścia do projektu;

- **sieć elektroniczna** – sieć internetowa; nie prowadzi szkoleń, nie organizuje spotkań; od przedsiębiorcy wymaga nadesłania 1-2 stronicowego streszczenia pomysłu, a gdy obsługa uzna go za sensowny – również kompletnego biznesplanu. Inwestorzy określają swoje preferencje odnośnie projektów i na ich podstawie dopasowywane są przedsięwzięcia;
- **fundusz aniołów biznesu** – służy zbieraniu z góry środków na inwestycje; jego członkowie wspólnie przeprowadzają selekcję projektów i głosując podejmują decyzje o angażowaniu się w ciekawe projekty; zazwyczaj jest prowadzony przez profesjonalnego menedżera, którego usługi są opłacane przez inwestorów funduszu.

Dwa z wyżej wymienionych modeli rynków aniołów biznesu: syndykaty i sieci zasługują na bardziej szczegółowe omówienie, gdyż w nich pokładane są największe nadzieje na wprowadzenie pozytywnych zmian w płaszczyźnie inwestorów indywidualnych.

Tworzenie **syndykatów** jest wyrazem zachodzących zmian i dojrzewania rynku. Ich początki w USA sięgają lat 90. Obecnie szacuje się, że w Stanach Zjednoczonych działa ich około 200. Mogą być zawiązywane dla

jednej lub wielu inwestycji. Zrzeszają od kilku do kilkunastu aniołów biznesu. Nie mają narzuconego okresu trwania – istnieją tak długo, jak są potrzebne. Z grona członków syndykatu powinien zostać wyłoniony lider grupy. Nie musi on posiadać pakietu udziałów przewyższającego stan posiadania innych, jednak z definicji jest on po to, by moderować działania grupy, ale także by poświęcić jak najwięcej czasu dokapitalizowanej firmie i wspierać ją swoimi doświadczeniami i wiedzą (Mikołajczyk, Krawczyk, s. 8).

Głównym celem syndykatu jest zebranie odpowiedniej liczby inwestorów, by wspólnie dysponowali oni kapitałem wystarczającym na wsparcie kapitałowe określonej firmy. Tworzenie tego typu instytucji umożliwia zgromadzenie dużej puli środków, większej niż każdy z zainteresowanych inwestorów mógłby dostarczyć samodzielnie. Pozwala to na dostarczanie finansowania projektom, które wcześniej znajdowały się poza zasięgiem inwestycji aniołów biznesu, w samym centrum luki kapitałowej. Z drugiej strony taka forma współdziałania pozwala dostarczyć młodej firmie nie jednego, ale grono ekspertów, których uzupełniające się kompetencje pomogą jej osiągnąć sukces. Ma ona też duże znaczenie dla inwestorów początkujących, którzy mają szansę uczyć się od bardziej doświadczonych kolegów, czerpać z ich doświadczeń, wyciągać wnioski z ich błędów.

Poza wymienionymi, tworzenie syndykatów wiąże się z wieloma innymi korzyściami:

- możliwość wypracowania procedur usprawniających proces inwestycyjny;
- rozproszenie ryzyka na wiele osób, członków syndykatu;
- mniejsze obciążenie finansowe pojedynczych inwestorów, szczególnie dotkliwe gdy stosunkowo szybko trzeba zasilić firmę zastrzykiem gotówki – łatwiej potrzebną kwotę zebrać od wielu aniołów,
- mało dotkliwy problem ograniczenia zasobów kapitałowych;
- możliwość zachowania anonimowości,
- rozproszenie kosztów procesu inwestycyjnego i nakładów czasu na wiele osób,
- dostęp do szerokiej sieci kontaktów wszystkich członków syndykatu;
- wzmocnienie pozycji negocjacyjnej w relacjach z pomysłodawcami oraz światem zewnętrznym;
- zwiększenie zakresu sektorów z którymi związane są projekty inwestycyjne.

Sieci aniołów biznesu to dużo bardziej złożone organizacje. Tworzą one płaszczyznę, na której przedsiębiorca szukający finansowania dla swojego projektu, ma szansę znaleźć inwestora, który wesprze go kapitałowo. Pełnią rolę pośrednika między aniołami biznesu a pomysłodawcami, niwelując barierę informacyjną. Dodatkowo opracowują wzory umów oraz zapewniają

usługi doradcze. Dbają o swoją rozpoznawalność, dzięki czemu przedsiębiorcom łatwiej je znaleźć. Efektywność ich działania w znacznej mierze opiera się na rozbudowanym środowisku, do którego powinno należeć wielu inwestorów i pomysłodawców reprezentujących różne branże. Ponieważ muszą one posiadać wysoki poziom jakości oferowanych usług, a często przynależność do nich wiąże się z kosztami (opłatami) – anioły biznesu oczekują swego rodzaju gwarancji.

Z tego względu bardzo często sieci powstają przy organizacjach prowadzących lub afiliujących, które posiadają przeszłość biznesową, nienaganną opinię, nie działają dla zysku, mają wyrobioną markę na swoim rynku oraz reprezentują szerokie grono środowisk gospodarczych.

Sieci aniołów biznesu to organizacje opierające swoją działalność na zaufaniu:

- inwestorów – że pracownicy sieci właściwie prowadzą selekcję projektów i ich czas będzie poświęcony wyłącznie na pracę z najlepszymi;
- przedsiębiorców – że sieć zapewni poufność przedłożonym dokumentom, a projekt będzie prezentowany przed poważnymi, zainteresowanymi inwestorami.

Siła marki sieci jest kluczowym aktywnym

w działalności sieci. Z tego powodu pewne wzory zachowań stały się codziennością, stałą praktyką wśród ich pracowników. Wzory te dostarczyły narzędzie pozwalające na utrzymanie wysokich standardów działania, zwiększyły transparentność oraz wzmocniły zaufanie, jakim są darzone. Wypracowane modele obowiązują nie tylko pracowników sieci, ale również samych inwestorów indywidualnych. Celem przyjęcia wzorców zachowań, jest otrzymanie standardowych wytycznych, regulujących sposób działania sieci. Są one komplementarne w stosunku do dobrych praktyk sieci.

Najważniejszym celem sieci aniołów biznesu jest kojarzenie perspektywicznych projektów z inwestorami chętnymi, by je sfinansować. Z czasem jednak funkcja ta przestała być wystarczającą, dlatego też sukcesywnie powinny one poszerzać swój obszar działania przez:

- poszerzanie grona zrzeszanych inwestorów;
- określanie ich profili, w celu ułatwienia dopasowania kapitałodawcy do projektu inwestycyjnego;
- zwiększanie świadomości społecznej o korzyściach płynących ze współpracy z aniołami biznesu;
- aktywne poszukiwanie ciekawych, wysokiej jakości, innowacyjnych conceptów biznesowych, związanych z różnymi branżami;
- organizacja seminariów i konferencji;
- tworzenie efektywnego otoczenia biznesowego składającego się z grona ekspertów, a także powiązań z innymi sieciami i instytucjami wspierającymi innowacyjność oraz przedsiębiorczość;
- organizacja szkoleń przygotowujących pomysłodawców pod względem merytorycznym do takiego przedstawienia swojego pomysłu, aby znalazł on zainteresowanie w oczach inwestorów, a następnie do rozmów i negocjacji z aniołami biznesu,
- organizacja *pitching session* (prezentacji projektów przed inwestorami),
- zapewnianie lub przynajmniej pośredniczenie w kontaktach z analitykami, ekspertami i prawnikami,
- organizacja konkursów na najlepszy biznesplan;
- tworzenie i prowadzenie funduszy ko-inwestycyjnych;
- prowadzenie szkoleń z gotowości inwestycyjnej, obejmującej w szczególności rady jak właściwie napisać biznesplan pod kątem inwestorów, czy symulację *pitching session*;
- prowadzenie szkoleń z gotowości inwestorskiej – jest to przygotowanie aniołów biznesu do procesu inwestycyjnego, obejmujące m.in. prawne aspekty wejść kapitałowych, informacje o zwolnieniach i ulgach podatkowych obowiązujących w danym regionie czy kraju, a także spotkania z doświadczonymi inwestorami

- w celu wymiany doświadczeń;
- wszelkie formy doradztwa;
- utrzymywanie i prowadzenie serwisów informacyjnych na stronach internetowych.

Większość europejskich sieci działa jako organizacje non-profit, firmy prywatne lub fundacje. Bardzo często są to indywidualne inicjatywy, wspierane przez sektor publiczny.

W Wielkiej Brytanii w znacznej części sieci obowiązuje system opłat, będący kombinacją stawki rejestracyjnej, kształtującej się na poziomie od 100 do 300 £ oraz *success fee*, które wynosi 2-5% od wartości transakcji, w której sieć pośredniczyła. Niektóre sieci pobierają wyłącznie opłaty rejestracyjne, są i takie, które oczekują zapłaty również od przedsiębiorców, w zamian za zgłoszenie projektu lub prezentację go przed inwestorami. Wspomniany system opłat nie jest jedynym źródłem finansowania działalności sieci. Potencjalnie mogą one pozyskiwać granty, sponsorów, a także pobierać opłaty za prowadzone szkolenia. Prawie połowa istniejących sieci otrzymała przynajmniej małą część środków na swoją działalność od władz lokalnych lub krajowych. Wiele z nich nie byłoby w stanie funkcjonować bez takiego wsparcia finansowego, szczególnie na początku ich działalności.

Rozwój sieci aniołów biznesu w Europie znacznie przyspieszył od momentu po-

wstania Europejskiej Sieci Aniołów Biznesu w 1998 roku, powołanej przez *European Association of Development Agencies* (EURADA) i Komisję Europejską. Organizacja ta przyczynia się do wymiany doświadczeń i dobrych praktyk między członkami, promuje i tworzy środowisko sprzyjające inwestycjom aniołów biznesu, a także wpływa na politykę, wspierającą aktywność sieci. Europejskie sieci zawdzięczają jej również wiele opracowań statystycznych i merytorycznych dla aniołów biznesu oraz osób zarządzających sieciami. Zakresem swoich działań EBAN obejmuje sieci aniołów biznesu, a od niedawna również fundusze kapitału zaangażowanego z całej Europy. Skupia ponad 114 organizacji członkowskich reprezentujących ponad 300 sieci aniołów biznesu z 27 krajów Europy. Rynek aniołów biznesu jest rynkiem dynamicznie rosnącym, czego dowodem są m.in. statystyki, jakie odnotowuje EBAN rok do roku (wzrost rok do roku sięgający ponad 15%).

Miejmy nadzieję, że również rynek polski będzie podążał tą drogą zarówno pod kątem wzrostu liczby sieci aniołów biznesu, jak i liczby udanych transakcji, które z powodzeniem będą konkurowały na światowych rynkach, co pozwoli nam odnotowywać wzrost gospodarczy i tworzyć nowe miejsca pracy.

Do dalszej lektury

Na zakończenie kilka pozycji, które polecam do dalszego zgłębiania informacji na temat rynku Aniołów Biznesu i nie tylko...

Tamowicz P. (2004), *Venture capital – kapitał na start*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Gdańsk.

Tamowicz P. (2007), *Business angels. Pomocna dłoń kapitału*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Gdańsk.

Świdorska J. (2008), *Quasi-fundusze venture capital. Publiczne wsparcie innowacyjnych MSP*, Warszawa.

Pełka W., *Finansowe uwarunkowania rozwoju innowacji w Polsce*, dostępne 10 grudnia 2011 na stronie: <http://www.institut.info/IIIkonf/referaty/3d2/arttykul-Wpelka.pdf>

Wiltbank R., Boeker W. (2007), *Returns to Angel Investors in Groups*, Ewing Marion Kauffman

www.eban.org

Bibliografia

Brzozowska K. (2008), *Business angels na rynku kapitałowym. Motywacje inwestowanie efekty*, CeDeWu, Warszawa.

European Business Angels Network, (2009),

EBAN Tool Kit. Introduction to business angels and business angels network activities in Europe, Bruksela.

European Business Angels Network, (2008), *Statistics Compendium based on the information provided by business angel networks having responded to the survey conducted in 2008*, Bruksela.

Matusiak K.B. (2009), *Sieci Aniołów Biznesu*, w: Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce. Raport.

Matusiak K.B. (2008), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Warszawa.

Mikołajczyk B., Krawczyk B., (2007), *Aniołowie biznesu w sektorze MSP*, Difin, Warszawa.

Payne W.H. (2006), *The Definitive Guide to Raising Money from Angels*, Bill Payne and Associates.

Tamowicz P. (2007), *Business angels. Pomocna dłoń kapitału*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Gdańsk



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Człowiek - najlepsza inwestycja.

Tomasz Lajfert

Praktyk z wieloletnim doświadczeniem w zakresie zarządzania finansami w przedsiębiorstwie

BUDŻETOWANIE I CONTROLLING JAKO NARZĘDZIA WSPIERAJĄCE PROCESY DECYZYJNE W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Słowa kluczowe:

budżetowanie, controlling, proces decyzyjny, zarządzanie finansami.

W niniejszym opracowaniu przedstawione zostaną podstawowe zagadnienia związane z budżetowaniem oraz controllingiem, jako narzędziami stanowiącymi wsparcie procesów decyzyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Budżetowanie – podstawy teoretyczne

Jest wiele definicji związanych z budżetowaniem. Tak samo jak jest wiele procesów budżetowania i praktycznie każdy z nich jest inny. W każdym z nich u podstaw jednak leży planowanie finansowe działalności gospodarczej, niezależnie od formy prawnej w niej zastosowanej. Podstawową ideą budżetowania jest nakreślenie planu działania jednostki,

który w formie najczęściej stabelaryzowanej prezentuje sposób wykorzystania środków w niej zgromadzonych lub planowanych do pozyskania, z różnych źródeł.

W tym miejscu należy powiedzieć, że sam proces w dużej mierze zależy od kilku czynników, z których najważniejsze to:

- wielkość przedsiębiorstwa,
- sektora, w którym działa,
- otoczenie biznesowe,
- danych wsadowych, które projektanci budżetu posiadają,
- cel, jaki przyświeca stworzenie budżetu.

Wielkość przedsiębiorstwa determinuje

najczęściej szczegółowość budżetu oraz jego rozbudowanie. W przypadku małych podmiotów, gdzie struktura kosztów jest relatywnie prosta i przejrzysta, sam proces tworzenia jest mało wymagający i krótkotrwały. Najczęściej to właściciel firmy ma budżet „w głowie”, a proces budżetowania sprowadza się jedynie do przeniesienia jego wiedzy na papier lub do wersji elektronicznej. W tym też przypadku operuje się bardziej na rzędzie wielkości poszczególnych pozycji i ostatecznym wyniku, niż na szczegółowym i precyzyjnym rozpisaniu poszczególnych pozycji kosztowych i przychodowych. Często są to również kalkulacje krótkoterminowe, rzadziej średnioterminowe i nie przekraczają zwykle okresu 1 roku. Wyjątkiem mogą być firmy produkcyjne, gdzie cykl produkcji oraz zwrot z zainwestowanego kapitału w rozłożony jest na kilka lat, planowanie takie jest odpowiednio wydłużone.

W przypadku większych przedsiębiorstw, z racji ich również większej i bardziej skomplikowanej struktury, budżet zawiera projekcję przychodów i kosztów, z dużo bardziej szczegółowym rozpisaniem według pozycji oraz precyzyjnym określeniem kwot. Jest też często sporządzany na dłuższą perspektywę czasową (np. 3 lata). Dzięki takiemu ujęciu, kadra zarządzająca, ze względu również na większą bezwładność decyzyjną, ma dokładny plan funkcjonowa-

nia oraz mierzenia ewentualnych odchyłeń i ich potencjalnych skutków dla jednostki. W tym też przypadku sam proces budżetowania zabiera znacznie więcej czasu, ponieważ musi uwzględnić więcej czynników, zmiennych i pozycji. W tym miejscu nie wspomina się o problemach w dużych organizacjach, wynikających z możliwości finansowych jednostki, gdzie często dochodzi do trudnych negocjacji pomiędzy działami o środki na ich funkcjonowanie. Bardzo często, na skutek korekt czy przesunięć, zmienia się zakres obowiązków poszczególnych działów lub nawet ich istotność w całej organizacji. Należy tutaj pamiętać, że tak sporządzone kalkulacje muszą na końcu procesu zostać zaakceptowane przez kadre zarządzającą. Z tych też powodów proces budżetowania przeciąga się w czasie i potrafi trwać nawet kilka miesięcy. Często słyszy się pod koniec roku, że z racji opracowywania budżetów na lata kolejne, dane przedsiębiorstwo traci zdolność operacyjną ze względu istotne obciążenie pracowników obowiązkami związanymi z przygotowaniem budżetu, zamiast podstawowymi, wynikającymi z ich umów.

Sektor, w którym działa jednostka determinuje strukturę kosztów oraz zakres zdarzeń, które należy przewidzieć w budżecie. Przykładowo, w przypadku firmy usługowej, dochodzi najczęściej do szczegółowego prognozowania wydatków związanych

z wynagrodzeniami pracowników oraz usługami kupowanymi na rynku. W przypadku firmy produkcyjnej, oprócz wynagrodzeń, prognozuje się również wydatki związane z inwestycjami w środki trwałe czy też obsługę całego parku maszynowego. Istotnym elementem tutaj są też koszty zmienne produkcji, przykładowo: zużycie wody, energii elektrycznej czy chociażby zakup materiałów eksploatacyjnych.

Otoczenie biznesowe, podobnie jak sektor, w którym działa, determinować może jakość danych zaprezentowanych w budżecie. W przypadku firm funkcjonującym na mocno konkurencyjnym rynku, gdzie często dochodzi do walki cenowej, a co za tym idzie i obniżenia marży, kalkulacja musi być bardzo dokładna, gdyż niewielkie pomyłki mogą spowodować istotne zaburzenie projekcji finansowej. Ponadto, jeśli rynek jest mocno spenetrowany przez firmy na nim działające, występuje też większa znajomość i świadomość wielkości finansowych, będących składnikami budżetu.

W przypadku firmy funkcjonującej na rynku, gdzie otoczenie biznesowe nie zna tego typu działalności, trudniej jest prognozować przychody, i koszty. Przykładowo, autor budżetu nie zna pojemności rynku i nie wie, jakie może uzyskać przychody ze sprzedaży. Ze drugiej strony, nie wie czy na tymże rynku dostępnymi są ludzie o odpowiednich

kwalifikacjach, a co za tym idzie, nie może oszacować poziomu ich wynagrodzeń.

Dane wsadowe są powiązane z dwoma czynnikami wspomnianymi powyżej. Jakość danych do budżetu zależy ponownie od sektora, w którym jednostka działa, otoczenia biznesowego, ale i również od jej historii. W przypadku firm funkcjonujących już określony czas, projektant budżetu ma dostęp do danych historycznych. Dzięki nim może oszacować przykładowo sezonowość rynku lub korelację zaistniałych kosztów z przychodami. Są to o tyle istotne informacje, że dotyczą konkretnego przedsiębiorstwa i dają najbardziej wiarygodne podstawy do projekcji na przyszłość.

Analogicznie, w przypadku przedsiębiorstwa małego, nowo powstałego, autor budżetu może przypuszczać lub posługiwać się pewnymi założeniami dla działalności, a jakość tych założeń zostanie dopiero zweryfikowana w przyszłości przez realne działanie.

Cel, w jakim budżet jest przygotowywany jest również jednym z istotnych czynników wpływających na jego kształt. Budżety najczęściej powstają w celach kontrolnych i nadzoru bieżącej działalności, które służą zobrazowaniu stopnia wykonania budżetu. Kadra zarządzająca ma bieżące informacje o ewentualnych zagrożeniach wynikających z niewykonania

założeń przychodowych lub przekroczeń kosztowych i uzyskuje możliwość sprawnego reagowania na powstające problemy.

Do pozostałych celów należą:

- weryfikacja sensu podjęcia działalności, gdzie budżet daje obraz działalności przedsiębiorstwa, możliwych do osiągnięcia zysków oraz potencjalnych zagrożeń i ryzyk wynikających z samej działalności lub niezrealizowania poszczególnych pozycji (analiza wrażliwości);
- cele informacyjne, dzięki czemu kadra zarządzająca ma obraz oczekiwań i planów do zrealizowania, stawianych przed nimi przez właścicieli;
- czynniki motywacyjne dla pracowników, szczególnie istotne, w przypadku odpowiedzialności za wyniki lub nawet opracowania systemu premiowego za osiągnięciu zakładanych wyników;
- wsparcie strategiczne procesu decyzyjnego, gdzie w oparciu o przygotowywane budżety dochodzi do podejmowania decyzji o zaprzestaniu nierentownej działalności lub przeprofilowaniu na inny;
- mobilizowanie do dalszego planowania czy też chociażby rozbudzenie świadomości konieczności budżetowania;
- koordynacja działań i współpracy pomiędzy komórkami w firmie, jak również zrozumienie wzajemnych zależności w strukturze przedsiębiorstwa.

Budżetowanie – przykład praktyczny

Niniejsze opracowanie w podstawowy sposób przedstawia zagadnienia związane z budżetowaniem, stąd też poniższy przykład zawiera przypadkowe dane, mające jedynie zobrazować przedmiot.

W poniższym przykładzie przedstawiono założenia dla firmy handlowej, zajmującej się sprzedażą trzech produktów na 12 miesięcy roku. Kalkulacja przychodów w naszym przykładzie jest iloczynem ilości sprzedanych poszczególnych produktów oraz ich ceny jednostkowej. Wartość poznawcza tak przedstawionych danych jest drogowskazem dla właściciela firmy lub działu handlowego i prezentuje bardzo konkretne cele sprzedażowe, stawiane przed handlowcem.

Estymacja kosztów została przygotowana z założeniem osiągnięcia zamierzonych celów sprzedażowych. Autor budżetu założył koszty związane z utrzymaniem biura handlowego, osób pracujących w biurze, samochodu służbowego do realizacji wyjazdów oraz kosztów towarzyszących prowadzeniu biura.

Komentarz

Jak widać na podstawie danych zaprezentowanych w tabeli 1, osoba zarządzająca firmą ma dokładny przegląd elementów składających się na funkcjonowanie firmy.

W przypadku konieczności wprowadzenia zmian istnieje możliwość natychmiastowego zweryfikowania skutków tych zmian. Przykładowo, w przypadku konieczności zwiększenia kosztów od drugiego miesiąca na stałe o 3500 zł istnieje duże ryzyko osiągnięcia straty. W tym momencie mogą pojawić się problemy z płynnością, gdyż zabraknie gotówki na inne wydatki. Widząc taki scenariusz, przedsiębiorca może podjąć decyzję o:

- zaniechaniu działania mającego w konsekwencji zwiększyć koszty;
- zwiększenia planów sprzedaży, zmierzających do pokrycia ewentualnej straty;
- pozyskania dodatkowego finansowania (np. pożyczki);
- przedsiębiorca planujący swoją działalność z wykorzystaniem procesu budżetowania jest w stanie uniknąć często dramatycznych w skutkach decyzji, widząc od razu, jakie ona niesie konsekwencje.

Problemami, z którymi spotykają się przedsiębiorcy w procesie budżetowania są:

- brak świadomości lub zrozumienia zalet budżetowania, co w dzisiejszych realiach szybko zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej mogłoby pomóc uniknąć wielu niepowodzeń;
- brak konsekwencji lub zasobów do kontynuowania pracy z budżetem, przez co w długim okresie czasu dochodzi do

zaniechania czy wręcz zniechęcenia do dalszej pracy;

- brak dostatecznej informacji o wielkościach zastosowanych w budżecie;
- niezajomość narzędzi umożliwiających stworzenie prostego arkusza.

Ważny jest fakt, że proces budżetowania nie wymaga specjalistycznej wiedzy finansowej i w przypadku mniejszych działalności, z powodzeniem, można go przeprowadzić wspólnie z księgową. Efekty pracy nad budżetem, pomimo że wydawałoby się nie przynoszą żadnej wartości dodanej do funkcjonującego przedsiębiorstwa, w średnim czy długim okresie czasu bardzo procentują. Przedsiębiorcy, którzy regularnie opracowują budżety swoich przedsięwzięć, stają się wyczerpani na ryzyka związane z prowadzoną działalnością, jak również bardzo szybko są w stanie przewidzieć i oszacować skutki swoich decyzji.

Controlling – podstawy teoretyczne

W otoczeniu coraz szybciej zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej wzrasta rola planowania i kontroli finansowej prowadzonych przedsięwzięć. O zaletach budżetowania mówiono w poprzednim rozdziale. Sam budżet jednak, będąc jedynie założeniem do planowanej działalności, bez dalszych kroków związanych z jego weryfikacją, staje się narzędziem niepełnym.

Ponadto, z racji tego, że podstawowym założeniem stawianym działom księgowym lub biurom rachunkowym jest wypełnienie obowiązku sprawozdawczego przedsiębiorstwa przed urzędami (deklaracje US i ZUS), często dochodzi do sytuacji, w której przedsiębiorca tak naprawdę nie wie nic więcej o swojej firmie, niż tylko czy osiągnął zysk czy stratę. Co więcej, dane takie uzyskiwane są z pewnym opóźnieniem, sięgającym niekiedy nawet 4-6 tygodni od zaistnienia zdarzenia gospodarczego.

Tutaj pojawia się rola controllingu, gdzie oprócz tego, że jest on pomostem komunikacyjnym między przedsiębiorcą a księgowością, staje się również głównym i podstawowym narzędziem wspomagającym zarządzanie operacyjne oraz strategiczne.

Zgodnie z definicją, controlling to proces sterowania firmą, zorientowany na wynik przedsiębiorstwa, realizowany przez planowanie, kontrolę, sprawozdawczość i kierowanie.

Wyróżnia się kilka rodzajów controllingu, z których trzy wydają się być najistotniejsze, zorientowane na inne cele i zadania:

- zorientowany na działanie – jest to funkcja, która definiuje narzędzia zmierzające do identyfikacji i określenia przyczyn wystąpienia odchyleń od założonych celów, jak również podejmowanie działań zmie-

rzających do eliminacji tych odchyleń lub usunięcia ich skutków;

- zorientowany na rachunkowość – jest to funkcja, która skupia się na gromadzeniu i wykorzystywaniu informacji pochodzących z ksiąg rachunkowych do zarządzania przedsiębiorstwem;
- zorientowany na kierowanie – jest to funkcja, która za cel stawia sobie wsparcie kierownictwa informacjami, prowadzącymi do właściwego procesu podejmowania decyzji.

Niniejszemu opracowaniu najbliższy jest controlling finansowy, zorientowany na rachunkowość i dane finansowe. Głównym powodem jest fakt ogromnego znaczenia planowania i kontroli finansowej w małych przedsiębiorstwach, gdzie jedna decyzja może mieć fatalne skutki dla jego funkcjonowania:

- zaczynając od utraty płynności finansowej;
- konieczności długiego spłacania ewentualnych zobowiązań,
- narastających problemów w opłacaniu zobowiązań publicznoprawnych;
- utrata wiarygodności na rynku wśród instytucji, jak również kontrahentów;
- a na zamknięciu działalności i stratach finansowych skończywszy.

Controlling zapewnia ponadto wiele innych korzyści:

- dysponowanie pełniejszą i dokładniejszą informacją;
- możliwość opierania swoich decyzji o szybciej gromadzone i bardziej wiarygodne informacje;
- możliwość stosowania różnych technik zarządzania;
- większe zrozumienie i trafność podejmowanych decyzji;
- usprawnienie i poprawa systemu rejestracji zadań w przedsiębiorstwie;
- zapewnienie i zabezpieczenie funkcji planowania i kontroli w przedsiębiorstwie.

Bardzo ważną cechą, charakterystyczną dla controllingu, jest orientacja na przyszłość w kontekście planowania, gdzie dopiero planowanie i kontrola wykonania zadań traktowane wspólnie decydują o skuteczności systemu controllingu. Warto podkreślić, że skuteczny controlling to taki, który staje się realnym narzędziem zarządzania. Należy unikać traktowania controllingu jako formy jednokierunkowego raportowania. Wręcz przeciwnie, wykorzystując mechanizm informacji zwrotnej można uczynić zeń system realnej informacji wspierającej istotnie procesy zarządcze.

Controlling niesie za sobą wiele treści. Przede wszystkim ułatwia podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie. Wdrożenie controllingu wymaga jednak postawienia przed nim bardzo konkretnych zadań, aby

mógł on współdziałać z innymi komórkami organizacyjnymi, a przede wszystkim odpowiadać na zadawane mu pytania. Od przedsiębiorcy wymaga to pewnej dojrzałości oraz odpowiedniego sposobu myślenia ukierunkowanego na realizację celów przedsiębiorstwa. Aby realizować swoje cele, controlling musi być często, wręcz na bieżąco, wykorzystywany w codziennych działaniach i przy podejmowaniu decyzji zarówno operacyjnych, jak i strategicznych. Istotą controllingu stanowi umiejętność interpretowania danych charakteryzujących stan działalności danego przedsiębiorstwa, czyli możliwość konstruowania realnych, a zarazem konstruktywnych wniosków, które mogą przyczynić się do rozwoju jednostki. Wdrożenie controllingu przynosi wiele korzyści, ponieważ zapewnia racjonalność i przejrzystość zarządzania przedsiębiorstwem, oraz co jest ciekawe, lepsze poznanie firmy.

W literaturze dotyczącej controllingu mówi się również o controllingu, jako narzędziu zmierzającym do znalezienia rozwiązań konkretnych problemów w jednostce, które należy podzielić na dwa obszary, rozróżniane według funkcji czasu (perspektywa długo- i krótko-terminowa).

Controlling strategiczny koncentruje się na zagadnieniach długo- i średnio-terminowych. Z tego powodu jego orientacja na

przyszłość jest najbardziej zaznaczona – typowe tutaj rozwiązania będą opierać się na estymacji przyszłych zasobów, niezbędnych do osiągnięcia zamierzonego celu

Controlling operacyjny jest bliski pierwotnemu rozumieniu controllingu jako systemu funkcjonującego w krótkim okresie. Często nazywany jest także controllingiem finansowym, z którego wyrósł, chociaż tak naprawdę, w dzisiejszych czasach controlling finansowy jest jednym z elementów operacyjnego. Skoncentrowany jest na większości lub wszystkich elementach funkcjonowania przedsiębiorstwa, będąc osadzonym na linii czasu w krótkim terminie. Jest też zdecydowanie dokładniejszy i bardziej szczegółowy od strategicznego.

Controlling – przykład praktyczny

Odnosząc się do poprzedniego przykładu budżetu z tabeli 1, można pokusić się o zademonstrowanie bardzo podstawowych funkcji *controllingu*.

Weryfikacja celów postawionych przed działem handlowym

Dane podlegające controllingowi pochodzą z okresu od stycznia do czerwca. Skupiamy się tutaj na danych ilościowych, jak również finansowych, które zestawione są w tabelach 2 i 3.

Omówienie

Jak widać na podstawie danych zaprezentowanych w tabeli 2, przedsiębiorca ma do czynienia z trzema sytuacjami w dziale sprzedaży:

- sprzedaż Produktu 1 jest zdecydowanie poniżej oczekiwań
- sprzedaż Produktu 2 przekroczyła plany
- sprzedaż Produktu 3 idzie zgodnie z zamierzeniami

W pierwszej kolejności, przedsiębiorca pozyskał bardzo ciekawe, ale i jakże ważne dane dotyczące kluczowego aspektu funkcjonowania, tj. sprzedaży. Stoi teraz przed kilkoma pytaniami, które dadzą podwaliny pod konkretne decyzje w firmie:

- dlaczego sprzedaż Produktu 1 jest tak niska?
- co jest powodem istotnego przekroczenia poziomów sprzedaży Produktu 2?

W dalszej kolejności, po zdiagnozowaniu przyczyn zaistnienia takiego stanu rzeczy może podejmować następujące decyzje:

- wycofanie produktu 1 ze sprzedaży, jeśli jego sprzedaż jest nierentowna (tutaj tego co prawda nie wiadomo);
- skoncentrowanie się na sprzedaży produktu 2 w celu wzmocnienia jego udziału w przychodach;

Tabela 2. Wykonanie planu sprzedaży przez handlowca
Źródło: opracowanie własne.

	STYCZEŃ	LUTY	MARZEC	KWIECIEŃ	MAJ	CZERWIEC	LIPIEC	SIERPIEŃ	WRZESIEŃ	PAŹDZIERNIK	LISTOPAD	GRUDZIEŃ
PRZYCHODY BUDŻET (PLN)	13 800	13 800	13 800	13 800	15 800	15 800	15 800	15 800	16 800	16 800	16 800	16 800
produkt 1	10 000	10 000	10 000	10 000	12 000	12 000	12 000	12 000	13 000	13 000	13 000	13 000
ilość (szt.)	100	100	100	100	120	120	120	120	130	130	130	130
cena (PLN)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
produkt 2	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800
ilość (szt.)	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
cena (PLN)	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
produkt 3	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
ilość (szt.)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
cena (PLN)	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
	STYCZEŃ	LUTY	MARZEC	KWIECIEŃ	MAJ	CZERWIEC	LIPIEC	SIERPIEŃ	WRZESIEŃ	PAŹDZIERNIK	LISTOPAD	GRUDZIEŃ
PRZYCHODY WYKONANIE (PLN)	11 100	11 620	10 460	11 320	11 200	12 200	0	0	0	0	0	0
produkt 1	5500	5600	4500	5600	5600	6600	0	0	0	0	0	0
ilość (szt.)	55	56	45	56	56	66						
cena (PLN)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
produkt 2	3600	4020	3960	3720	3600	3600	0	0	0	0	0	0
ilość (szt.)	120	134	132	124	120	120						
cena (PLN)	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
produkt 3	2000	2000	2000	2000	2000	2000	0	0	0	0	0	0
ilość (szt.)	4	4	4	4	4	4						
cena (PLN)	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500

Tabela 3. Prezentacja odchyleń wykonania w stosunku do budżetu (miesięcznie)
Źródło: opracowanie własne.

	STYCZEŃ	LUTY	MARZEC	KWIECIEŃ	MAJ	CZERWIEC
SUMA ODCHYLEŃ (W PLN)	-2700	-2180	-3340	-2480	-4600	-3600
produkt 1						
odchylenie przychody (PLN)	-4500	-4400	-5500	-4400	-6400	-5400
różnice w stosunku do Budżetu (szt.)	-45	-44	-55	-44	-64	-54
produkt 2						
odchylenie przychody (PLN)	1800	2220	2160	1920	1800	1800
różnice w stosunku do Budżetu (szt.)	60	74	72	64	60	60
produkt 3						
odchylenie przychody (PLN)	0	0	0	0	0	0
różnice w stosunku do Budżetu (szt.)	0	0	0	0	0	0

- próbę zwiększenia marży na sprzedaży produktu 2 w celu uzyskania jeszcze większych korzyści wynikających z jego bardzo dobrej sprzedaży;
- jak sfinansować stratę na sprzedaży, gdyż nawet przekroczenie zakładanych poziomów sprzedaży dla produktu 2 nie rekompensują strat na sprzedaży produktu 1;
- próbie poszukania oszczędności, które w części przynajmniej pokryją straty wynikające z niższego poziomu sprzedaży produktu 1;
- próbie poszukania alternatywnego finansowania działalności, bo przy tych poziomach sprzedaży strata jest na tyle duża, że w długim czasie uniemożliwi poprawne funkcjonowanie jednostki.

Jak widać powyżej, przedsiębiorca stoi przed trudnymi decyzjami, niemniej od ich podjęcia zależy dalsze jego funkcjonowanie.

Można zastanawiać się, dlaczego taka analiza nie została wykonana wcześniej, a dopiero po 6 miesiącach. Tutaj właśnie pojawia się rola controllingu, który jeśli stałby się w przypadku tego przykładu „nawykiem” każdego miesiąca, znacznie wcześniej można by było zauważyć niekorzystne tendencje i zareagować.

Analogicznie do powyższego przykładu, można analizować przychody ze sprzedaży globalnie, wykonanie budżetu kosztowego, ewentualne przekroczenia lub niedoszacowania. Taka analiza, oprócz bieżącej wartości poznawczej, zdolnej już do wsparcia procesu

decyzyjnego w firmie, stanowi również doskonale źródło danych do dalszego coraz bardziej precyzyjnego planowania.

Podsumowanie

Jeden ze znanych trenerów koszykówki powiedział kiedyś:

Koszykówka zaczyna się i kończy na obronie, cała przyjemność i frajda z gry jest w „międzyczasie”.

Podobnie jest z prowadzeniem biznesu i osiągnięciem sukcesów na jego polu:

Biznes zaczyna się i kończy na finansach, cała przyjemność i jego otoczką jest w „międzyczasie”.

Poprawne zrozumienie zasad rządzących finansami w przedsiębiorstwie z pewnością przybliży każdemu przedsiębiorcy chcącemu się ich uczyć, realizację stawianych sobie celów. Wydaje się, że budżetowanie i controlling jest jednym z tych elementów, bez których zarabianie pieniędzy nie ma racji bytu.

Do dalszej lektury

Na zakończenie kilka pozycji, które polecam do dalszej lektury.

1. Znakomitą publikacją i prawdziwą skarbnicą wiedzy (przedstawionej w niezwykle czytelny i przyjazny czytelnikowi sposób) oraz doskonałą lekturą na początek

prowadzenia działalności gospodarczej jest książka Włodzimierza Markowskiego *ABC Small Businessu* (Wydawnictwo Marcus). Ogromną zaletą tej publikacji jest fakt corocznego jej aktualizowania, dzięki czemu wszystkie zawarte w niej informacje dotyczące w szczególności podatku VAT oraz dochodowego są rzeczywiście obowiązujące. Poradnik ten jest wydawany od 1992 roku i zawiera niezbędne informacje dotyczące rozpoczęcia działalności gospodarczej oraz spraw związanych z jej prowadzeniem i rozliczaniem. Dodać należy, że język publikacji jest prosty i zrozumiały dla wszystkich.

2. Dobrą książką, pokazującą „krok po kroku” zasady i procedury budżetowania jest pozycja Zbigniewa Leszczyńskiego i Tomasza Wnuka *Controlling* (Wydawnictwo FRR Fundacja Rozwoju Rachunkowości, Warszawa 1999). Zaletą tej publikacji jest opisanie procesu controllingu w sposób kompleksowy, z pokazaniem zasad i procedur budżetowania kosztów w powiązaniu z organizacją i technologią przedsiębiorstwa oraz planowania i analizy wyniku finansowego w oparciu o rachunek kosztów. Co jest istotne, książka ta opiera się na jednolitym przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego, w który wplecione są wyjaśnienia teoretyczne potrzebne do zrozumienia rozwiązań praktycznych.

Czytelnik dzięki temu nie jest zarzucony ogromem teorii, tylko poznaje praktyczne strony zagadnienia, poprzez symulację funkcjonującego przedsiębiorstwa.

3. Interesującą pozycją jest praca Leszka Czarnieckiego *Biznes po prostu* (Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2011). Książka ta nie traktuje bezpośrednio o budżetowaniu i controllingu, ale mówi szeroko o biznesie i zasadach jego prowadzenia. Moim zdaniem jest to pozycja obowiązkowa dla każdego finansisty i przedsiębiorcy, który, projektując budżet, pragnie opierać się na rynkowych zasadach dla swojego projektu. Powód jest prosty: każdy budżet nie może być przygotowywany w oderwaniu od rzeczywistości, stąd też szersze spojrzenie na rzeczywistość gospodarczą jest bardzo cenne, o ile nie niezbędne. W tym miejscu należy podkreślić również, że książka pisana jest przez wybitnego praktyka polskiej rzeczywistości gospodarczej, który razem z nią rozwijał się od początków polskiego kapitalizmu. Mało kto wie tak dużo o polskiej przedsiębiorczości, jak Leszek Czarniecki.
4. Bardzo dobrą pozycją dotyczącą zasad budżetowania, z rozpisаныmi przykładami jest pozycja Romana Kotapskiego *Budżetowanie w przedsiębiorstwie. Kompendium wiedzy* (Wydawnictwo Marina, Wrocław 2006) Książka stanowi

syntezę podstawowych wiadomości dotyczących funkcjonowania systemu budżetowania w przedsiębiorstwie. Praca zawiera podstawowe definicje i liczne przykłady budżetów w postaci tabel oraz schematów. Publikacja jest uzupełnieniem podstawowej literatury dotyczącej problematyki budżetowania. Odgrywać ma rolę przewodnika po istniejącej literaturze w tym zakresie, zwłaszcza po publikacjach trudno dostępnych, takich jak niskonakładowe prace naukowe wydawane okolicznościowo podczas organizacji konferencji naukowych czy też przez specjalistyczne wydawnictwa

Bibliografia

Kotapski R., Kowalak R., Lew G. (2008), *Rachunkowość Zarządcza*, Wydawnictwo MARINA, Wrocław.

Pluta W. (2003), *Planowanie finansowe w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.

Świdarska G. K., red. (2007), *ABC rachunkowości dla menedżera. Zbiór zadań z rozwiązaniami*, MAC, Warszawa.

Świdarska G.K., red., (2010), *Controlling kosztów i rachunkowość zarządcza*, MAC, Warszawa.

Vollmuth Hilmar J. (2003), *Controlling 2. Instrumenty od A do Z*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.

Vollmuth Hilmar J. (2007), *Controlling. Planowanie, kontrola, kierowanie*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Człowiek - najlepsza inwestycja.

Dagmara Strzębicka

Managing Partner Tomorrow Consulting

POSAG SIĘDMIU PANIEN CZYLI O TERAŹNIEJSZOŚCI MAREK Z ICH PRZESZŁOŚCIĄ

Słowa kluczowe:

historia, marka, polskie marki, przykłady (case study), wartość marki, wartość przedsiębiorstwa;

W 1893 roku kilku ojców postawiło na szali sukcesu biznesowego przyszłość swoich dzieci. Założyli spółkę, w której kapitał zakładowy stanowiły posagi ich siedmiu córek. Albo wszystkie te panny odznaczały się urodą i tatusiowie mieli pewność, że tak czy inaczej znajdą mężów, albo wierzyli w to, że biznes im się uda. Udał się i nie – zakład upadł w 1930 r. Wtedy córki już były w takim wieku, że jeśli któraś jeszcze nie wyszła za mąż, to nie z powodu braku posagu. Najpierw, na cześć córek, firmę nazwano P7P (Posag Siedmiu Panien). W 1907 roku zmieniono nazwę na Ursus na fali fascynacji Sienkiewiczem. O sile marki świadczy to, że w 1928 roku na pokazie pierwszych 52 krajowych ciężarówek Ursus byli Ignacy Mościcki (prezydent RP) oraz Zygmunt

Słomiński (prezydent Warszawy). Upadły Ursus został upaństwowiony. Od 1930 roku w zakładzie produkowane były czołgi i inne pojazdy wojskowe na użytek polskiej armii, a od 1939 dla okupanta. Tenże w 1945 roku zrównał fabrykę z ziemią.

Pozostała nazwa i garstka załogi. Ludzie odzyskali część maszyn i wznowili pracę.

W 1947 roku wyjechał z fabryki pierwszy po wojnie traktor Ursus. W ciągu 15 lat wyprodukowano ich około 100 000, a do 1983 roku milion. I na tym koniec. Zmiany ustrojowe pokonały niedźwiedzia. Począwszy od roku 1990 historia przedsiębiorstwa to pasmo nieszczęść i złych decyzji, z biznesowego punktu widzenia. Być może z czyjejs



perspektywy – dobrych. Jednakże, odcinając się od polityki i utajonych interesów własnych, niewykorzystany potencjał marki Ursus to milionowe straty dla jej właściciela, czyli państwa polskiego.

Oto kierunek zmian w wielu firmach, które odziedziczyły po przeszłości silne marki – zmienić proporcje i zamiast producentem – zostać handlowcem. W latach 90 Ursus mógłby przestać produkować podzespoły, tylko je kupować, przestawić się na monto-

wanie i wprowadzić do firmy profesjonalny marketing. A jaki potencjał na rozszerzenie marki! Ilu Polaków, których nie stać na Stihla lub Husqvarnę kupiłoby porządną, polską kosiarkę Ursusa?

Dzisiaj jeszcze większość Polaków zna Ursus. Jednak ten stan nie potrwa długo. Już prawie nie ma maszyn, hal i załogi. Niedługo zniknie ostatnia wartościowa część Posagu Siedmiu Panien – siła marki. Czy można postawić diagnozę tego upadku? Z pew-

nością prawdziwe będzie stwierdzenie, że komercyjna marka zaczyna umierać wtedy, gdy zaczyna służyć do innych celów niż zarabianie pieniędzy.

Decyzję, której zabrakło w Ursusie, podjęto w innych zakładach produkcyjnych, które również były potentatem PRL. Na początku lat 90 sprywatyzowano przez giełdę Vistulę. Dziesięć lat trwała zmiana profilu. Całą produkcję wydzielono do spółek zależnych. W 2006 roku powstało nowe logo. Vistula zajęła się handlem, co dla ludzi świątłych jest nierozzerwalnie związane z budowaniem marki. Dzisiaj mamy Vistula Group (Vistula, Wólczanka, Kruk i Deni Cler). Wygląda na to, że powoli podnosi się z pokryzysowej zapaści, choć pojawiła się koncepcja przejęcia Vistuli przez jednego z udziałowców. Niezależnie od dalszych losów giełdowych, należy bezsprzecznie stwierdzić, że to marka, której potencjał wykorzystano. Po pierwsze – właściciele, którym zależy na sukcesie komercyjnym. Po drugie – profesjonalny marketing, który „wie”, że świadomość marki to zasób płodny, lecz ulotny. Po trzecie – dostosowanie biznesu do rynku. Po czwarte – Pierce Brosnan... Nad czwartym można dyskutować, jednak prawda jest taka, że dziś niejeden prezes przed czterdziestką ma w szafie Vistulę.

Nowe kierownictwo zapowiada powrót do klienta masowego. Tych zmian nie zaakcep-

towała część zespołu, w tym jej wieloletni projektant Rafał Czapol. Rok 2010 był dla Vistuli rokiem próby. Z PRL-owskiej marki dla wszystkich powstała marka premium, która z powodów finansowych ma przeprosić się z masą robotniczą. Przeciętny Polak kupuje garnitur na ślub, ślub dziecka i pogrzeb. To za rzadko, by wyciągnąć Vistulę z kłopotów. W tym miejscu swojej historii Vistula ma przed sobą zakręt. Czy wpadnie do morza szarżyzny? Czy spadnie w dół z siłą wodospadu? A może stanie na czele nurtu polskiej mody męskiej?

Ostry zakręt i zmiany własnościowe czekają też inną markę z przeszłością. Niby nie całkiem państwowa, a jednak państwowa. Skarb Państwa posiada oficjalnie 49,98 % udziałów, czyli pakiet mniejszościowy, ale 50,2 % należy do spółki akcyjnej... Skarbu Państwa. Mowa oczywiście o jednej z firm budzących najgorętsze komentarze na forach, czyli Warsie. Zagłębianie się w zmiany personalne, układy sił i inne „kolesiostwo” nie ma tu sensu. Ważne są dwie kwestie. Po pierwsze Wars się zmienił – na korzyść. Po drugie – będzie musiał się zmienić jeszcze bardziej, gdy w końcu InterCity, udziałowiec większościowy, zostanie sprywatyzowany przez GPW.

Gdy na początku swojej drogi zawodowej mieszkałam w Poznaniu, często odbywałam służbowe podróże do Warszawy. Niejedną

jajecznicy zjadłam na śniadanie i niejeden żurek, wracając. Tłuste franki, obtłuczona porcelana, brud za paznokciami personelu. Jeszcze w 2006 roku badania pokazały, że Wars jest uważany za konieczność, gdy odczuwa się głód w podróży, a wybór jego usług dyktowany jest brakiem alternatywy. Teraz przebywanie w wagonach restauracyjnych niemal graniczy z przyjemnością. Wielu pasażerów spędza tam całą podróż. Te subiektywne wrażenia potwierdzają badania GfK Polonia z 2009 roku Wars nie jest już koniecznością. Jest lubiany i odwiedzany regularnie. Według badań, zawdzięcza to przede wszystkim wystrojowi wagonów, nowemu menu i poprawie jakości obsługi. Zatem, pomimo bycia marką należącą do Skarbu Państwa, negatywnego wizerunku i absolutnego upolitycznienia ekip zarządzających, udało się zrobić coś dobrego.

Na wiosnę 2010 IPO InterCity miało się pojawić na parkiecie. Najlepszym chyba scenariuszem byłaby transakcja, do której wtedy nie doszło ostatecznie, gdyż Skarb Państwa się wycofał. InterCity chciało przejąć pakiet skarbowy. Jako spółka giełdowa obowiązana jest do profesjonalnego zarządzania, rzetelnego informowania i monitoringu wdrażania strategii. Giełda sprzyja, co widać na przykładzie omawianej Vistuli. Zatem, szacowny Warsie, szerokiej drogi z InterCity na giełdę!

Gdyby Żeromski żył, pewnie napisałby sequel Syzyfowych prac o wysiłkach polskich spółdzielców zmierzających do konsolidacji. Pewnie żałowałby tego, jak zmarnowano potencjał wymyślonej przez niego dla owych spółdzielców nazwy Społem... Tak, tak, to Żeromski jako copywriter odpowiedzialny jest za nazwę giganta branży spożywczej. Giganta, który chwiał się na zbyt słabych nogach przez kilkanaście lat, aż w końcu padł pod naporem fali wewnętrznej niezadowolenia. Ponad 100-letnia tradycja, praktycznie 100-procentowa świadomość marki, ponad 5000 sklepów z rocznym obrotem ponad 7 mld zł oraz około 300 zakładów produkcji spożywczej. Jednak słabość tego giganta pokazuje pierwsze z brzegu porównanie – Tesco ma 5,5 mld zł obrotu ze 102 sklepów. Największy, a równocześnie najslabszy.

Parafrazując dalej Żeromskiego, można by napisać powieść Marka bezdomna o tym, jak rozproszone pomiędzy kilkaset spółdzielni prawa do używania brandu stały się jedną z przyczyn jego upadku. Marka musi mieć właściciela, który nad nią czuwa. Na tej zasadzie opiera się chociażby system franczyzowy. I to być może był właściwy kierunek dla Społem. Od wielu lat sklep Społem w Bydgoszczy to zupełnie inny interes niż podobny sklep pod tą samą nazwą np. w Radomiu. Jedyne, co je łączy, to marka. I na straży praw do niej stoją regionalne

spółdzielnie. Gdyby tego prawa nie miały, konsolidacja poszłaby łatwiej. Za możliwość nazwania się Społem dostosowałyby się do wymogów centralnej dystrybucji, zgodziłyby się na rozprowadzanie gazetki i płaciłyby składkę. Próba nieudaną był Społem Znajomy Sklep. Spółdzielnie nie kupiły tego konceptu. Trudno im się dziwić, skoro i tak miały to, co najcenniejsze, czyli brand. Nie potrwa to jednak długo, gdyż nie pielęgnowana marka umiera. Społem to marka bezdomna, bo należeć do wszystkich, to nie należeć do nikogo. Paradoxem tej sytuacji jest to, że najbardziej komunistyczny w swej idei case upadku silnej marki nie ma nic wspólnego ze Skarbem Państwa. Największą krzywdę tej marce zrobiła ustawa z 1990 roku o likwidacji związków spółdzielczych, gdyż wszystkie zrzeszone spółdzielnie zyskały prawo do posługiwania się brandem.

Ursus – silna, dobrze postrzegana marka, którą „rozdziobały kruki i wrony”. Vistula – „państwowy skarb”, dobrze wykorzystany przez prywatne ręce. Wars – na dobrej drodze, pomimo SP u steru. No i Społem... nie tylko SP marnuje kapitał, jakim jest marka. A są jeszcze Moda Polska, Pewex, Centra, Junak i inne. Utracone postrzeżenie można odzyskać, bazując na pamięci i niepamięci społeczeństwa. Świadomości marki – nie, gdyż oznacza to budowanie od początku. Zatem Ursus i Społem są już stra-

cone. Paradoksalnie, są to najstarsze, bo XIX-wieczne, spośród marek, które zyskały siłę w PRL. Jednak to raczej przypadek. Trudno szukać klucza do wyroków losu. Być może za kilkadziesiąt lat, gdy większość tych historii się już rozegra, przyjdzie czas na uogólnienia historyków marketingu. My jesteśmy bezpośrednimi świadkami tych rozgrywek.

Co z tego wynika dla dzisiejszego przedsiębiorcy?

Dlaczego silna marka stanowi aktywo przedsiębiorstwa? W jaki sposób przynosi mu korzyści materialne? Dlaczego ma dużą wartość zbywcą? Wyobraźmy sobie markę jako maszynę do sprzedawania. Dopóki maszyna działa, ma wartość. Możemy jej używać lub ją sprzedać. Nabywca marki zacznie jej używać do sprzedawania swoich produktów/usług. Dobrze działająca marka jest najważniejszym narzędziem wsparcia sprzedaży, a tym samym przynosi zysk.

Co to znaczy dobrze działająca?

Wyobraźmy sobie dużą grupę ludzi, którzy chcą wydać swoje pieniądze na nasze produkty/usługi. Rozpoznawalna marka to konkretna liczba jej użytkowników. Każdy z nich to potencjalny klient o określonej sile nabywczej. Możesz sam eksploatować to pogłowie lub je odsprzedać. Wtedy ktoś inny będzie czerpał z niego zyski.

Jak budować rozpoznawalność?

Wyobraźmy sobie, że w sejfie w piwnicy przechowujemy butelkę wina, które nabiera wartości proporcjonalnie do czasu, jaki je posiadamy, niezależnie od kondycji finansowej firmy. Marka, która odniosła sukces to wartość do zbycia wykazująca dużą odporność na kryzysy i spadek wartości aktywów. Gdy już nie ma wiele do ratowania, a jest silna marka, zawsze można ją sprzedać.

Brand leveraging

Wyobraźmy sobie, że jesteśmy młodym Mariuszem Pudzianowskim. Został właśnie po raz 10 medalistą Mistrzostw Polski w wyciskaniu sztangi na leżąco. Nadal może być ciężarowcem i zdobywać tytuły, lecz postanawia wykorzystać dodatkową szansę, której sukces gwarantuje mu siła, jaką wypracował. Postanawia zostać strongmanem. Wykorzystując te same mięśnie, zdobywa tytuły w innej dyscyplinie. Brand leveraging to wykorzystanie siły i rozszerzenie jej na inne produkty. To nowe szanse rynkowe, nowe zyski. Silna marka jest narzędziem do zdobywania nowych rynków i kategorii.

Budowanie wartości dla akcjonariuszy

W przypadku spółek giełdowych marka służy podnoszeniu wartości akcji. Bezpośredni wpływ na postrzeganą wartość przedsię-

biorstwa, a tym samym na wartość akcji, ma przypisanie do marki tego przedsiębiorstwa określonych atrybutów. Komunikacja zmian w marce; opracowanie modelu, rebranding, repozycjonowanie czy refrashing pokazują, iż strategia ta jest realizowana. Poprzez zmianę w marce mówimy, dokąd firma podąża, co chce osiągnąć, jakie ma plany (zdobycie nowego rynku, rozszerzenie działalności itp.).

Akwizycja – krótkoterminowe budowanie marki na sprzedaż

Firmy giełdowe z wiadomych względów często kupują i sprzedają różne pakiety udziałów w różnych spółkach. Jeśli elementem strategii jest zakup spółki, podniesienie jej wartości rynkowej i odsprzedaż, warto wiedzieć, jak zbudować markę takiej firmy, by w momencie jej sprzedaży, osiągnąć maksymalną wartość.

Do dalszej lektury

<http://marketing.org.pl/> - serwis branżowego magazynu „Marketing w Praktyce”;

<http://hatalaska.com/> - najlepszy blog branżowy;

<http://www.brandchannel.com/home/> – portal brandingowy jednej z najlepszych firm o tej specjalizacji; Interbrand. Kopalnia wiedzy o markach i branding;

<http://interaktywnie.com/> - ciekawy portal o marketingu internetowym.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Człowiek - najlepsza inwestycja.

Marta Doroba

trenerka gender mainstreaming, dydaktyczka, wykładowczyni w Wyższej Szkole Komunikacji Społecznej w Gdyni

PANTHA REI... I CO Z TEGO WYNIKA DLA DYDAKTYKI? O METODY AKTYWIZUJĄCE W NAUCZANIU (NIE TYLKO) PRZEDMIOTÓW EKONOMICZNYCH! APEL PEDAGOGICZNY

„Wiedza starzeje się w coraz krótszych interwałach czasu. Przewiduje się oto, że 80% technologii dziś stosowanych w ciągu dziesięciu lat stanie się anachronizmem. Rozpoznanie i zdefiniowanie, czego należy się uczyć, w którym momencie i w jakiej instytucji, staje się problematyczne zarówno dla oświaty, jak gospodarki”

(MacBeath, Schratz, Meuret, Jakobsen, „Czy nasza szkoła jest dobra?”)

Słowa kluczowe:

amorficzność pedagogiki, dydaktyka, life-long education, metody aktywizujące, podmioto-

wość, proces kształcenia, refleksyjny pedagog, zmiana;

Kalejdoskopowa i popękana współczesność a skostniała rzeczywistość edukacyjna w Polsce

Współczesna rzeczywistość społeczno-kulturowa – a także pozostająca z nią w silnej i wielostronnej zależności rzeczywistość ekonomiczna – jest zmienna, elastyczna, płynna, mieniająca się znaczeniami w tempie, które czyni z niej twór emergentny.

Obecnie człowiek funkcjonuje zatem w rzeczywistości zróżnicowanej pod kątem systemów aksjologicznych, wymogów codzienności społeczno-kulturowej, dyskursów epistemologicznych, a z drugiej strony w świecie chaosu i przecięcia informacjami. Współczesne społeczeństwa określane są mianem programowych, minimalizujących swobodę wyborów jednostki, a z drugiej strony „pękniętych” – wpisanych w erę wielkich egoizmów i niezaspokojonych apetytów korporacyjnych drapieżców stawiających człowieka w obliczu odcięcia od korzeni kulturowych i rozpadu bądź rozluźnienia więzi społecznych. Ponadto cechy społeczeństw zachodnich, takie jak konsumpcjonizm, onnipotentny obskurantyzm, kultura upozorowania, ciałowocentryzm (Melosik 2003, s. 21) oraz kultura typu instant (Melosik 2008, s. 71-72), przyczyniają się do globalnego dylematu pedagogicznego dotyczącego kierunku procesów wychowania i kształcenia, które powinny przecieżyć za zmianą podążać, a nie jej przeciwdziałać. Świat jest wielowymiarowy, a w zbudowaniu adekwatnego do jego wymogów zestawu kompetencji (poznawczych, psychospołecznych) nie pomaga monolityczna wizja rzeczywistości przekazywana wciąż przez zachowawczą – pozostającą w stałym dysonansie z realnym życiem – szkołę, która często nie robi sobie nic z postmodernistycznej kategorii różnicy (jej równoprawności), wielości, indywidualizmu, zmiany.

W obliczu wielości, transformatywności, zmienności, wielokulturowości, transgraniczności – wpisanych w postmodernistyczną rzeczywistość – pedagogika nadal może być konserwatywna i nadal może kształtować jasno zhierarchizowane wartości oraz reprodukować ciasny kanon „wiedzy ogólnej” i „wiedzy zawodowej”, jednak wymaga to niej konsekwentnego i nieustającego „aktywnego konserwowania, instytucjonalnego zamrażania znaczeń”. To utrzymanie bastionu pedagogiki konserwatywnej, tradycyjnej, opartej i tęskniącej do aksjologicznej i funkcjonalnej jednorodności możliwe jest tylko w toku wykluczeń (Szkudlarek, s. 7). Tym samym edukacja, która chce zachować swoje *status quo* obok – a nie w centrum – demokratycznego społeczeństwa, w którym wielość, różnica, lokalność, zmienność, chwilowość, staje się tworzywem codzienności. Taka pedagogika będzie tworem abstrakcyjnym, bardziej zaklinającym rzeczywistość, niż do życia w niej przygotowującym. Jak pisze bowiem Szkudlarek (za Sergiuszem Hessenem), świat stracił swą „świecistą przejrzystość”, wartości jednak nie zniknęły, ale obok siebie funkcjonują wartości różne, często skonfliktowane, „wartości uległy przemieszczeniu, dryfują swobodnie w elektronicznej «hiperprzestrzeni», niewiązane do żadnych terytoriów i ledwie związane z jakimiś grupami ludzi”, a harmonia, jedność i hierarchia ustępują miejsca wielości, różnorodności, wymieszaniu (tamże).

Jednak ta różnorodność i różnystylowość rzeczywistości nie musi teoretyków i praktyków pedagogiki nastrajać pesymistycznie, akceptacja bowiem tych kontrastów, dynamiki, swoistego chaosu nie musi być postrzegana w kategoriach „bankructwa humanistyki europejskiej” (Rodziewicz, s. 42), ale może być – jak twierdził już kilkadziesiąt lat temu Bogdan Nawroczyński – szansą dla pedagogiki (Klus-Stańska, s. 18), szansą otwierającą przestrzeń na wybór, wolność (dowolność?), elastyczność, adekwatność. W obliczu wielowymiarowości i zmienności świata społeczno-kulturowego i ekonomicznego nie wystarczy już bowiem oparcie wychowania i kształcenia i wizji człowieka, którego powołaniem jest zaadaptować siebie do otaczającej go (niezmiennej, obiektywnej) rzeczywistości, w czym pomóc ma kanon cech, postaw, wartości i zamknięty pakiet wiedzy, w które zostanie on „wyposażony” na drodze zabiegów edukacyjnych. Odejście od monolityczności pedagogiki i dydaktyki – jako praktyki wyrastającej z i opartej na jakimś konkretnym ideale wychowanka i ucznia – powinno opierać się o integrację znaczeń, ich dekonstrukcje i rekonstrukcje, które uczyć się będą na błędach przeszłości, ale przede wszystkim uwzględniać będą teraźniejszość oraz perspektywność projektów społeczno-kulturowych, pociągając za sobą wyjście poza rozumienie szkoły jako miejsca, w którym nauczyciel naucza (w bardziej

lub mniej efektywny sposób), a osoba nauczana notuje przyrost wyuczonych dzięki nauczycielskim zabiegom wiadomości (Klus-Stańska, s. 107). Akcent zatem powinien zostać przesunięty na rolę szkoły w nauczaniu jak się uczyć, czyli na opieranie procesów dydaktycznych już od początku (nauczanie przedszkolne i wczesnoszkolne) na własnych uczniowskich próbach aktywności i poszukiwań, nawet jeśli są one nietrafne wobec teoretycznych zamierzeń i istniejących standardów.

Mnogie wymiary migocącej znaczeniami rzeczywistości pozostają w ciągłym kalejdoskopowym ruchu, nieustannie cyrkulują, pojawiają się nowe kategorie i wyzwania codzienności, wobec których socjalizacja, wychowanie, edukacja – chcąc podtrzymać swą zasadność – muszą utworzyć się na kreowanie cech, takich jak innowacyjność, symultaniczne uprawianie (i kształcenie nawyku) dywergencyjnego i konwergencyjnego myślenia, elastyczność oraz aschematyczność myślenia i działania, tolerancja, autokreacja, w miejsce królujących do niedawna prawomyślności i pokory, bezrefleksyjnego odtwarzania – wydobywanych z przeciążonej pamięci krótkotrwałej (bo przy braku metod aktywizujących wiedza nie ma szans trafić do LTM – *long time memory* – „podanych” przez nauczyciela znaczeń, faktów, informacji. Do takiego „chwilowego” świata zupełnie zatem nieprzystająca

jest szkoła biurokratyczna, formalna, encyklopedyczna, której celem – realizowanym w oparciu o dydaktyzm, transmisję kulturową, reprodukcję zastanego układu wiedzy i władzy, jest przystosowanie człowieka do życia w określonej (względnie stałej) rzeczywistości.

Adekwatną reakcją na zmieniający się wciąż świat powinno być – według Jeana – Francois Lyotard’a, wyposażenie człowieka w taki aparat kompetencji i predyspozycji psychicznych, społecznych i osobowościowych oraz w takie mechanizmy i nawyki poszukiwania, analizowania, wykorzystywania i współkreowania wiedzy, aby „nauczyć ludzi czuć, rozumieć i czynić w sposób równie złożony” (Bernier, s. 203). Co zatem powinno się zadziać w systemie i codzienności edukacyjnej – oraz w osobistej perspektywie i praktyce zawodowej nauczycielek i nauczycieli – aby taka synergia/adekwatność stała się możliwa?

Koncepcja „szkoły jutra” oraz przestrzeń (osobistej) odpowiedzialności nauczycielskiej

Miejsce szkoły „podającej/odtworzącej/pamięciowej” – tworu wyabstrahowanego z realiów społecznych, kulturowych i ekonomicznych – coraz częściej zajmuje wizja szkoły innowacyjnej która ma nauczyć podążania za zmianą, czy też samodzielnie

go kreowania zmiany. Taka szkoła kładzie nacisk na uczestnictwo (zaangażowanie wszystkich stron interakcji, wszystkich podmiotów we współkreowanie szkolnej rzeczywistości oraz wiedzy), na szybkie reagowanie na zmianę i na rozwój (Bogaj, Kwiatkowski, s. 25). Szkoła musi zatem stać się – w szerokim znaczeniu tego pojęcia – organizacją innowacyjną. Taka „szkoła jutra” – jak nazywa ją Christopher Day (Day, s. 281–282) – otwiera się na wiele zjawisk i zasad, będących odwrotnością jej dotychczasowego funkcjonowania. Szkoła zatem musi otworzyć się na różnorodność, ale także na nieustającą i wszechobecną refleksję. Jednocześnie należy wystrzegać się zbyt wąskiego rozumienia metafory rynkowej (szkoła jako organizacja, jako przedsiębiorstwo, dyrektor jako menadżer, uczniowie i rodzice jako klienci, audyt) (Nalaskowski 2009, s. 28), może to bowiem w efekcie wpłynąć na pominięcie niezwykle istotnego czynnika warunkującego efektywność procesu kształcenia, jakim – bez względu na stałość czy chwilowość /zmiennność / płynność kontekstów, w których szkoła funkcjonuje – powinien być klimat psychospołeczny sprzyjający nauczaniu – uczeniu się, klimat wyzwalający. Takie zafiksowanie się na rynkowości szkoły zamyka ją bowiem w zakłętym kręgu ekonomicznych rygorów jakości, wydajności, efektywności, które niosą ze sobą ryzyko dehumanizacji, uprzedmiotowienia wszystkich stron interakcji.

Dlatego też niezwykle istotny – na poziomie systemowym ale i na poziomie indywidualnym – jest krytyczny namysł nad tą odkrywaną i ekspansywnie forsowaną koncepcją szkoły oglądanej jako rynkowa metafora. Oczywiście jest wprawdzie, że nie da się uciec (nie widzę też w takiej ucieczce żadnego sensu) od tego, że szkoła musi stać się organizacją/institucją innowacyjną, pozostającą w stałym, aktywnym dialogu ze zmianami społeczno-ekonomicznej rzeczywistości i jej wymaganiami, sięgającą po innowacyjną metodykę, pozostającą w stałym dialogu z tym „co nowe” w otaczającym ją świecie (którego jest częścią) – czyli uwzględniającą konteksty tak globalne, jak i lokalne, włączającą do systemu przetwarzanej wiedzy aktualne konteksty, „nowinki” tematyczne. Otwarcie się szkoły na rynek i na „jutro” to zatem z jednej strony dostosowanie metodyki, celów i zabiegów kształcenia do aktualnych wymogów i warunków funkcjonowania w rzeczywistości, z drugiej zaś – zawodowy i moralny (osobista odpowiedzialność, etyka zawodowa) obowiązek nieustannego uzupełniania przez nauczyciela swej wiedzy przedmiotowej o nowinki ekonomiczne, interesujące i nietuzinkowe przykłady. Należy jednak pamiętać, by uczynienie z tej otwartości, innowacyjności, „bycia na bieżąco” sposobu konstruowania (rekonstruowania, dekonstruowania) wiedzy oraz sposobu tkania delikatniej materii obustronnej podmiotowości w relacjach

nauczyciel – uczeń były to dwa równoległe rozwijane obszary, które muszą ze sobą harmonizować, działać symultanicznie, by umożliwić osiągnięcie celów stawianych przed współczesną edukacją szczególnie kształceniem zawodowym oraz by jednocześnie ustrzec szkołę innowacyjną przed „bezduszną rynkowością”.

Pomocny w rozsądnym i efektywnym wyważeniu własnego działania między „rynkową” innowacyjnością a humanistycznym podejściem do ucznia może stać się nawyk refleksji. W myśl koncepcji nauczyciela jako refleksyjnego praktyka – według Donalda Schön (Day, s. 51 i dalsze) – nauczyciel ma wplatać refleksyjność w planowanie, realizowanie i ewaluację swych dydaktycznych i wychowawczych czynności, jako refleksję „w”, „nad”, ale i „po” działaniu. Do takiej nieustannej refleksji niezbędna jest wytrwałość, uważność, świadomość pedagogiczna, ale także odwaga dowiadywania się o sobie rzeczy, które burzą dotychczasową autoreprezentację w roli zawodowej. Ten refleksyjny nauczyciel przeciwstawia się zatem swoją postawą i codzienną praktyką pojmowania kształcenia/wychowania przez pryzmat racjonalności technicznej i dość prostych związków między teorią a praktyką pedagogiczną, zbliżając nauczanie do formy sztuki (Nowak – Dziemianowicz, s. 16). Sztuka ta bazuje jednak na otwartości, odwadze, indywidualizacji i elastyczności,

bardziej na ciężkiej i świadomej pracy niż na talencie. Refleksyjność w praktyce nauczycielskiej wiąże się w sposób nierozwalny ze świadomością osobistej odpowiedzialności za sukcesy i porażki uczniów i uczennic, ale również z nieustającym doskonaleniem się w zakresie kompetencji dydaktycznych, wychowawczych, merytorycznych, także w obszarze włączania nowych metod w wachlarz własnych narzędzi pracy. Jeśli natomiast kogoś nie przekonują w stopniu wystarczającym argumenty i motywatory zewnętrzne można zwrócić uwagę w stronę licznych profitów, płynących z refleksyjności dla samej nauczycielki. Jednym z najbardziej wyraźnych profitów – jakie daje uświadomienie sobie i przejęcie osobistej odpowiedzialności – staje się wzrost poczucia sprawstwa i wzrost rangi elementu wyboru na drodze realizacji swoich zadań zawodowych, a akcent przesuwa się niepostrzeżenie od profesji do powołania. Jaskrawą zmianą jest również przesunięcie akcentu w wizerunku nauczyciela od nieomyślności, monopolu na władzę i wiedzę, dystansu w relacjach z uczniami ku otwarciu się na błąd (danie sobie prawa do błędu, przyznawanie się do niego i działanie w kierunku jego naprawienia) i twórczy konflikt (Day, s. 281 – 282), który w sposób nieunikniony pojawia się tam, gdzie ścierają się ze sobą potrzeby i wartości różnych podmiotów (szczególnie wtedy gdy głównym celem edukacji skie-

rowanej na potrzeby „jutra” jest rozwijanie indywidualności i autonomii uczniów i uczennic na drodze twórczego, aschematycznego rozwiązywania problemów). Choć mit nauczycielskiej nieomyślności, wszechwiedzy i autorytetu wiele kwestii w praktyce zawodowej ułatwia (wyklucza trudną i czasochłonną konieczność refleksji) to z pewnością dla wielu nauczycieli zdjęcie z własnych barków tego ciężaru może stać się swoistym wydarzeniem krytycznym na drodze zawodowej, pedagogicznym katharsis, czy też zwyczajną ulgą.

Zatem „szkoła jutra” rezygnuje z „zaściankowej koncepcji nauczycielskiego profesjonalizmu” (Day, s. 260, za: J. Sachs) – którego główną energią był etos nauczycielskiej nieomyślności i wszechwiedzy – na rzecz nowego profesjonalizmu, którego osią staje się odwaga w przyznawaniu się do własnej niewiedzy, błędzenia, z jednoczesnym podejmowaniem działań stale kontrolujących standardy zawodowe, co świadczyć ma o zawodowej autonomii (Day, s. 22 – 23). Przyznawanie się przed uczniami do tego, iż czegoś się nie wie – przy jednoczesnym zobowiązaniu się do uzupełnienia tej niewiedzy (np. „Sprawdzę to, dowiem się, poczytam i odpowiem na to pytanie na następnej lekcji”) ma ogromne znaczenie również w perspektywie bardzo mocno współcześnie uprawomocnionej i wszechobecnej idei konieczności kształcenia się przez całe życie

(*life – long education*). Nauczyciel daje taką postawą bardzo czytelny impuls do tego, by uczniowie wytworzyli sobie obraz wiedzy, jako zbioru otwartego, wymagającego – w perspektywie gwałtownego i nieustannego przyrostu wiedzy i osiągnięć techniki i nauki – czujnego dokształcania się, uzupełniania, rozszerzania, na drodze – co bardzo ważne – samodzielnej aktywności i poszukiwań.

W ramach tej swoistej „rewolucji” (której echa odbijają się w polskiej szkole jedynie dalekim i niemal niedosłyszalnych echem) wzrasta znaczenie dialogu procesu dydaktycznego z indywidualnymi – ale i społeczno – ekonomicznymi (społeczeństwo informacyjne) potrzebami uczniów, współpracy ze środowiskiem, aktywnego uczestnictwa ucznia w procesie uczenia się, w którym nauczyciel nie jest już dyspozytorem wiedzy ale doradcą ucznia w kwestiach uczenia się (Bogaj, Kwiatkowski, s. 25).

Należy zatem stwierdzić, iż powyżej naszkicowane zmiany w postawie i zestawach dydaktycznych narzędzi są konieczne nie tylko z uwagi na emergentność i indywidualizację rzeczywistości społeczno – kulturowej, jej globalizację i uniwersalizację, ale także – a może przede wszystkim – ze względu na zmiany w strukturze, charakterze, oczekiwaniach współczesnych rynków pracy. Współczesne rynki pracy charakteryzują się bowiem „za-
potrzebowaniem na lepiej wykształconych,

zmotywowanych pracowników, którzy byłiby w stanie skorzystać z większej autonomii i byłiby zdolni do wykorzystania swoich umiejętności w połączeniu z łatwo przystosowalnymi procesami technologicznymi i strukturami pracy”. (Day, s. 275)

Metody aktywizujące: czym są (a czym nie). Przyczyny i formy oporu, korzyści z ich stosowania

Szkoła – szczególnie szkoła kształcąca uczniów w zawodach ekonomicznych – musi na zmiany reagować i przygotowywać do wejścia na określony (jednocześnie zmienny) rynek pracy. Nowe, przesunięte od industrialnych do informacyjnych, rynki pracy wymagają od pracowników elastyczności myślenia, gotowości na zmianę i rozwój bardziej niż „posiadania” konkretnych (szybko dezaktualizujących się) informacji. Obecnie bowiem konkretne rynki projektują swe działania i osiągają sukcesy bardziej na drodze umiejętnego poszukiwania i analizowania informacji, niż operowania informacjami stanowiącymi element jakiegos zamkniętego zbioru wiedzy ekonomicznej. W związku z tym to właśnie „nauczenie ucznia jak się uczyć” staje się niezwykle istotne, szczególnie w perspektywie zmiennych karier liniowych oraz wzrostu elastyczności i mobilności rynków i pracowników.

Umberto Eco stwierdził, iż zmiana dokonująca się w epoce, w której żyjemy, jest permanentna, zatem sprostać tej kulturze nieustannie, w sposób ciągle dokonującej się reorganizacji mogą tylko nowe, elastyczne metody działania (Eco, s. 84). „Trening” umiejętności, kompetencji poznawczych w zakresie przygotowywania ucznia na zmianę powinien zatem koncentrować się na systematycznym doskonaleniu umiejętności analizy i syntezy, krytycznej dekonstrukcji i rekonstrukcji faktów (nawet tak – wydawałoby się jednoznacznych – jak słupki, salda, obroty, deficyty, debety, dochody, zyski i straty), nieschematycznych poszukiwań, elastyczności i odwagi twórczego myślenia. Takiej intelektualnej i psychologicznej gotowości na zmianę, różnorodność, chwilowość (np. krótki cykl życia produktów i usług) nie da się zaszcześcić i rozwinąć w uczniach w toku (niestety bardzo często monotonna) wykładów, przepisywania do zeszytu treści slajdów i dyktowanych podpunktów (które w bliźniaczej formie znajdują się zazwyczaj w podręczniku w tabelce, wyboldowane, na czerwono).

W ostatnich latach ranga metod aktywizujących w dydaktyce w pewnym stopniu wzrosła (patrz: Do dalszej lektury – zakończenie niniejszego tekstu), jednak z pewnością nie na tyle na ile wymaga tego postulat podążania pedagogiki za wszechobecną w świecie zmianą. Sporo światła na apel,

którym w istocie jest niniejszy tekst, rzuca taksonomia metod nauczania/kształcenia stworzona przez Kazimierza Sośnickiego, który wszelką dydaktykę w ramach szkoły określa jako uczenie się sztuczne, przeciwstawiając mu uczenie się naturalne, mogące przyjmować formę zarówno podającego, jak i poszukującego (samodzielnego).

Czytelna i wyrazista jest typologia metod autorstwa Krzysztofa Kruszewskiego, który za osobną grupę metod uznaje gry dydaktyczne (Kruszewski, s. 164 i dalsze), a wśród nich popularną (przynajmniej w warstwie nomenklatury) burzę mózgow, metodę symulacyjną, sytuacyjną. Taksonomii i różnorodności ich zakresów i nasyceń jest co najmniej tyle, ilu ich twórców (praktyków i teoretyków dydaktyki), zatem nie ma możliwości poświęcenia im w niniejszym tekście większej uwagi, ale też nie ma sensu (w perspektywie pragmatycznych implikacji niniejszych rozważań) przywiązywać się do wierności którejś z klasyfikacji. O wiele istotniejsze jest zdobywanie, wzbogacanie, poszerzanie wiedzy na ich temat oraz praktycznego zbioru wykorzystywanych metod i technik aktywizujących (patrz: Do dalszej lektury) oraz świadomość zmian, jakie niesie za sobą stosowanie tychże w strukturze lekcji i całego procesu dydaktycznego, w relacjach nauczyciel – uczeń.

Nie zaprzatając zatem w tym miejscu uwagi czytelników sztywnymi definicjami me-

to aktywizujących – na obszarze których również panuje pewna dowolność i chaotyckość – zaakcentują tylko, iż metody aktywizujące (wolę termin aktywizujące niż „aktywne”, gdyż metody te nie są aktywne same w sobie, lecz chodzi tu o ich potencjach aktywizujący twórcze i krytyczne myślenie uczniów) są to wspólne działania nauczyciela i uczniów, które służą uczeniu się przez doświadczanie, odwoływanie się do społecznych i gospodarczych kontekstów, uwzględniają także interwencje nauczyciela oraz podsumowanie i informacje zwrotne. Jednym z atrybutów metod aktywizujących jest podmiotowość uczniów w procesie uczenia się (przestrzeń na podejmowanie przez nich decyzji), indywidualizacja, negocjacje, przejmowanie przez obie strony interakcji odpowiedzialności za formy i treści nauczania – uczenia się (Kubiczek, s. 80 – 81).

Metody takie – jak choćby różnorodne gry dydaktyczne, gry dyskusyjne, czy niezwykle cenna w obszarze ekonomii metoda problemowa (sytuacyjna) – są stosunkowo proste i szybkie w przygotowaniu, nie wymagają również szczególnych („ekstra”) nakładów finansowych, natomiast profity płynące z ich stosowania są ogromne (Bogaj, Kwiatkowski, s. 129). Metody aktywizujące – oprócz oczywistej funkcji jaką jest uatrakcyjnienie toku lekcji – wpływają na znaczny wzrost efektywności procesu dydaktycznego (uczenie się „mimo woli) oraz

na wzrost trwałości poznawanej wiedzy. Bowiemy wiedza kilkakrotnie – w toku uczenia się – nauczania metodami aktywizującymi – przetwarzana i osadzana w indywidualnych możliwościach uczniów i uczennic oraz w kontekstach ich indywidualnych i społecznych doświadczeń – trafia (poprzez nawiązywanie do wiedzy już posiadanej i tworzenie map pamięci/myślowych) do zasobów pamięci długotrwałej LTM (Kubiczek, s. 37), podczas gdy wiadomości np. z wykładu trafiają zazwyczaj do zasobów pamięci krótkotrwałej (STM) i szybko znikają, według nietraczącej na aktualności zasady „zakuć, zaliczyć, zapomnieć”. Stwarzają również możliwości zwiększenia jakości pracy jednostki (praca w grupie), ujawniania się twórczych pomysłów, uczenia się negocjowania i podejmowania decyzji. Wymagają one jednak także pewnych ustępstw (od dotychczasowych rygorów stereotypu roli zawodowej) oraz nabywania nowej wiedzy i kompetencji od stosujących je nauczycielek i nauczycieli. W toku stosowania metod aktywizujących nauczyciel/ka przestaje bowiem wiedzę „podawać”, a nawet odchodzi od prowadzenia ucznia krok po kroku do – z góry założonej w zakresie i treści – wiedzy, ale organizuje jedynie warunki wejściowe (podział pracy, materiały) sprzyjające samodzielnemu poszukiwaniu, zadawaniu pytań, krytycznemu i twórczemu myśleniu, wymianie myśli, aktywnemu działaniu ale i współdziałaniu w grupie (dys-

kusji, negocjacji). Nauczyciel staje się jednym z ogniw w aktywnym i wspólnym konstruowaniu wiedzy, co wymaga od niego zrzeczenia się dotychczas niepodzielnego monopolu na wiedzę (i władzę) na lekcji, jak również rozwinięcia pewnych umiejętności niezbędnych moderatorowi.

Czuję się w obowiązku obalić w tym punkcie pewien powszechnie panujący mit dotyczący innowacyjności szkoły w warstwie metodyki nauczania. Otóż innowacyjność ta – rozumiana bardzo ogólnie jako stosowanie różnorodnych metod, z naciskiem na metody aktywizujące – często sprowadzana jest tylko i wyłącznie do rynkowej nowomody. W przypadku metod aktywizujących na gruncie polskim nowomoda ta wydaje się zawęzać do warstwy językowej (mówienie, pisanie o niej) i nie przyjmuje rozmiarów pedagogicznej mody umysłowej („Odtwórczego lub twórczego naśladowania idei jako czegoś niezwykle pozytywnego” (Śliwerski, s. 42, cyt.) Szkoła w polskiej świadomości to pewne sacrum: jest uważana za instytucję zbyt poważną (zbyt świętą), by modom ulegać, a tym bardziej za nimi podążać. Metody aktywizujące w kształceniu to jednak nie jest (nie tylko) jedno z mnogich postmodernistycznych haseł i postulatów, to nie tylko metodyczny ornament w publikacjach teoretyków, ale bezwarunkowa konieczność.

Niestety często okazuje się, że programy nauczania (także programy kształcenia akademickiego nauczycieli) oraz szkolna codzienność tworzą z edukacji enklawę myśli, treści, zasad i procedur zamkniętych gdzieś w bliżej nieokreślonej przeszłości, ślepej i głuchej na dokonujące się zmiany i na aktualne rynkowe zapotrzebowania i struktury. Źródła problemów i opór w stosunku do koniecznych zmian tkwią między innymi w samym skostniałym modelu szkoły i nauczania, opartych na koncepcji behawiorystycznej i pozytywistycznym rozumieniu nauki (Gołębiak, s. 229), które są – niestety – zupełnie nieprzystające do realiów kalejdoskopowej rzeczywistości stawiającej na zmianę, indywidualizm, różnicę i rozwiązywanie problemów. Dystans między nauczycielem a uczniami, encyklopedyzm, werbalizm, kult teorii, opanowanie pamięciowe w miejsce rozwoju twórczego i krytycznego (równoległe) myślenia i tablica – to nadal w przygniatającej większości rzeczywistość polskiej szkoły. W toku niniejszych dywagacji skoncentruję się jednak na źródłach oporu tkwiących w samych nauczycielach.

Jaka zatem jest etiologia ich awersji do metod aktywizujących, która zainfekowała całą świątynię polskiej edukacji? Po pierwsze ośmielam się stwierdzić – a grzech mojej szczerości zakotwiczam we własnych doświadczeniach bycia członkinią ciała pedagogicznego oraz w licznych i różnorodnych

doświadczeniach (podsluchiwanie i podglądanie) z praktyką zawodową nauczycieli – wynika to z lenistwa. Przytaczam ten argument na początku, by zrzucić z siebie jego ciężar. Mam także nadzieję, iż moja bezczelność i bezwzględność bojowo nastawią nauczycielki i nauczycieli czytających niniejszy tekst, a oburzenie i kontestacja doprowadzą do dekonstrukcji – a następnie pozytywnej integracji – własnej metodyki nauczania (jak się uczyć). Otóż pomimo wcześniejszego akcentu położonego na fakt, iż metody aktywizujące nie wymagają dużo czasu, by je przygotować (zaplanować i zorganizować ich wykorzystanie w toku lekcji) należy równocześnie stwierdzić, iż wymagają namysłu, refleksji, chwili zastanowienia się nad tym, które metody i techniki wybrać, by zoptymalizować przebieg konkretnej lekcji i jej efekty oraz by metoda (technika) była adekwatna do treści lekcji, jak również do możliwości uczniów i uczennic oraz dynamiki grupy. O wiele prościej jest wykladać, mówić, dyktować. O wiele prościej, ale przecież także... o wiele nudniej. Ogniskowanie swej aktywności nauczycielskiej wokół metod podających prowadzi w zastraszającym tempie do rutyny, a ta do – spowodowanego monotonią, schematycznością, powtarzalnością swej pracy – wypalenia zawodowego (które oczywiście wynika także z wielu współwystępujących czynników). Warto zatem postrzegać metody aktywizujące nie tylko z perspektywy ucznia,

ale i w kontekście uatrakcyjnienia swojej własnej codziennej bytności w szkolnych murach. Należy również mieć na uwadze, iż pedagogiczna rutyna nie musi wcale wynikać z braku miłości do swej profesji ani wykluczać pasji do własnej pracy. Może natomiast bardzo skutecznie zamienić pasję w profesję (Nalaskowski 2009, s. 5).

Drugim czynnikiem wpływającym na banicję metod aktywizujących z polskiej szkoły jest utożsamianie ich z zabawą, przy jednoczesnym rezerwowaniu zabawy wyłącznie dla wieku dziecięcego. Jak pisze Aleksander Nalaskowski, „W potocznym myśleniu pedagogicznym, czyli takim, które posługuje się kategoriami oczywistości, konsekwencją dorosłości jest wyparcie z repertuaru czynności zabawy” (Nalaskowski 2009, s. 56). Istotnie, im „doroślejszy” poziom kształcenia, tym trudniej uświadczyc aktywne (nazwijmy je tu z dużym uproszczeniem zabawowymi) metody uczenia się/nauczania. Zabawa zarezerwowana jest dla dzieci, traktowana jest często jako nagroda, dziecięcy przywilej, co wiąże się również z niedostrzeganiem potencjału kształceniowego zabawy. Pomimo dobrej znajomości powszechnej (nie tylko wśród nauczycieli) konfucjańskiej maksymy „słyszę i zapominam, widzę i zapamiętuję, robię (doświadczam) i rozumiem” w polskim systemie oświaty pokutuje podskórnie zagnieżdżone przekonanie, że efekty może

dać tylko ciężka praca (uwaga! – praca rozumiana jako „wkuwanie”, pamięciowe opanowywanie zamkniętych zbiorów informacji), zabawa zatem to strata czasu (Kubiczek, s. 75). Nic bardziej błędnego. Oczywiście „zabawowość” metod aktywizujących nie jest tak bez troska, jak iluzoryczne zabawy dziecięce, jednak – obok wymiernych korzyści (włączanie wiedzy do pamięci długotrwałej poprzez tworzenie map myślowych, uczenie się „mimo woli”, wymiana poglądów i myśli, śmiałość poznawcza, itd..) – metoda aktywizująca zazwyczaj zachowuje to co z zabawy najlepsze, czyli spontaniczność, możliwość „spotkania” z kolegami i koleżankami (tu: z ich światem myśli, poglądów, ścieżkami dociekań, analiz, pomysłami). Zatem w szkołach – szczególnie na etapie kształcenia średniego, zawodowego – brak jest metod aktywizujących, nauczyciele bowiem uznają uczniów za „zbyt dorosłych” na takie działania. W efekcie takiego przekonania wstydzą się tego, że uczniowie mogą czuć się skrepowani, ale krępują się również tego, iż sami mogą się poczuć skrepowanie w obliczu własnej zabawowej aktywności. W tym punkcie muszą zaakcentować, iż wyobrażenie o metodach aktywizujących jako o formach zawężonych do zabaw dziecięcych jest błędne, ale jednak powszechne. W rzeczywistości wachlarz metod i technik aktywizujących jest niezwykle szeroki (Kubiczek, *passim*), pozwalając przy pewnym – koniecznym dla efektywności

tego zabiegu – namyśle dobrać technikę odpowiednią do etapu rozwoju (wieku) i specyfiki grupy.

Niestety ta banicja zabawy z obszaru szkolnej rzeczywistości jest również oczywistą konsekwencją trwania edukacji (w pewnej zliberalizowanej i „odświeżonej” odsłonie) w ideologii transmisji kulturowej, po części także w reminiscencjach wychowania urabiającego. Współczesna szkoła, aby jednak mieć szansę na podjęcie (dawno zaniechanego) dialogu z aktualnymi warunkami i wymogami funkcjonowania w obszarze społecznym, kulturowym, ekonomicznym musi bezwzględnie skoncentrować się nie na „wyposażaniu w” i „urabianiu do”, ale na przygotowywaniu na zmianę, na analizę i problem, na dyskusję, na poszukiwanie, na dostrzeganie multitekstualności i różnorodności. Metody aktywizujące są idealną drogą do osiągnięcia tak sformułowanych celów.

Bywa także, iż nauczyciele widzą w stosowaniu metod aktywizujących zagrożenie swego autorytetu oraz zamach na dyscyplinę. W tym miejscu należałoby cofnąć się do wykładni tego czym jest (a czym być powinien, lub raczej czym być nie powinien) autorytet nauczyciela oraz jak budować i trzymać (do jakiego stopnia, za pomocą jakich zabiegów i narzędzi) dyscyplinę w klasie szkolnej. Z uwagi jednak na ograniczoną objętość niniejszego tekstu skupię się tylko

na jednej konstatacji. Otóż autorytet oparty na strachu i dystansie nie jest autorytetem, do którego nauczyciel powinni się przyznawać lub którym się szczylić. W rzeczywistości nie jest autorytetem wcale, a tylko uzurpacją i nadużyciem władzy, dehumanizacją i uprzedmiotowieniem relacji z uczniami. Dyscyplina natomiast nie jest równoznaczna z ciszą, choć świadoma jestem, z czego może wynikać ich utożsamianie. Szkoła transmisji kulturowej, stawiała (stawia?) sobie za punkt honoru grzeczne uczennice i uczniów, czyste korytarze, ławki bez przyklejonych pod blatem gum do żucia, a nade wszystko posłuszeństwo. A posłuszeństwo jest wtedy, kiedy jest cisza. Czemu zaś służy i o czym świadczy cisza? Otóż posłuszni uczniowie nie przeszkadzają nauczycielce i nauczycielowi w wykładzie i skrętnie notują (treści które – jak ponownie akcentuję – niemal zawsze znajdują się w podręczniku), stwarzając komfortowe warunki pracy nauczycielowi, a jednocześnie współtworząc fikcję edukacyjną, czyli iluzję powodzenia dydaktycznego, opartą o (równie prosty co błędny) schemat: treści wyłożone = zapisane = „naumiane”. Cisza zatem być może i świadczy o dyscyplinie i jest idealną ilustracją szkoły, w której „*Ordnung muss sein*”. Ale czy o taką szkołę dopomina się współczesna rzeczywistość? Metody aktywizujące są w tej perspektywie ryzykowne, bo wszędzie tam gdzie spontaniczna wymiana myśli, gdzie dyskusja, gdzie rozwiązywanie

problemów, pojawia się poruszenie, gwar, hałas (gdyż – *volens nolens* – pojawia się pewne emocjonalne i fizyczne pobudzenie). Na te „skutki uboczne” należy się przygotować. Problem jednak wydaje się leżeć bardzo głęboko w obrazie szkoły idealnej, który nauczyciele wynoszą z własnych czasów szkolnych, a który ciąży jak betonowe buty w rwącej rzece. Warto zatem dopominać się o zmianę myślenia i konstruowania wizerunku szkoły na poziomie systemu, trzeba jednak bez dalszej zwłoki rozpocząć także intensywną kampanię na rzecz zmian w perspektywie indywidualnej konkretnych nauczycieli. Pomocna może się w tym procesie okazać świadomość, że bezwzględna cisza i uwalane atramentem (tuszem) palce uczniowskie nie świadczą – w obliczu zmienności, chwilowości, płynności, różnorodności współczesnej rzeczywistości – o efektywności kształcenia i skuteczności pracy konkretnego nauczyciela (oczywiście jeśli za skuteczność nie uznaje się przetrwania kolejnego dnia w szkole, z niewielką tylko chrypą oraz skrupulatnych notatek w uczniowskich zeszytach, z powyginanymi od eksploatacji rogami).

I tu pojawia się kolejne podejrzenie. A mianowicie takie, iż często nauczyciele stronią od metod aktywizujących, bo jest niemal pewne, iż z czasem, stosowane systematycznie, doprowadzą do tego, że uczniowie zaczną pytać o konteksty, związki, uwikłania, współczesne

konotacje i zanurzenia; że zaczną pytać nie o to, co w podstawie programowej i podręcznikach, ale o to co poza nimi, co w dzisiejszym i jutrzejszym świecie. Nauczyciele natomiast w większości nie są przygotowani na to, by powiedzieć „nie wiem”, nie potrafią w większości zejść z piedestału wszechwiedzy, wydostać się z kokonu nieomyślności. Jednak w obliczu rosnącej rangi koncepcji kształcenia się przez całe życie (*life – long education*) oraz akcentu przesuniętego od posiadania informacji do jej wyszukiwania, uzupełniania, analizowania, przyznanie się do błędu i do tego, że nie sposób jest posiadać całą wiedzę (bo wiedza wciąż jest w trakcie tworzenia, zmian, przypływów i odpływów) jest dla uczniów niezwykle cennym darem. Bowiem i oni nabywają w ten sposób świadomość, iż wiedza jest płynna i chwilowa, że muszą ją uzupełniać, ale również mogą ją współtworzyć. Ponadto takie zachowanie daje szansę na zbudowanie o wiele trwalszego i mającego „ludzką twarz” autorytetu, niż ten oparty na dystansie „*ex cathedra*”.

Na zakończenie krytycznej analizy przyczynnikłej obecności metod aktywizujących w polskiej szkole pragnę, na kilku przykładach, zilustrować, czym metody aktywizujące nie są, choć często takie techniki są za nie uznawane.

Zatem drukowanie terminów ekonomicznych na kartkach, cięcie ich na kawałki

i wręczanie uczniom (w wieku nastoletnim) z prośbą „o ułożenie” w jedną logiczną całość nie jest metodą aktywizującą w świetle wcześniejszych ustaleń, że istotą takiej metody jest pobudzenie do twórczego, ale i krytycznego myślenia, sięgania do własnych doświadczeń osobistych i społecznych, analizowania nowej wiedzy w kontekstach otaczającej uczniów rzeczywistości społecznej i ekonomicznej.

Metodą aktywizująca nie jest inscenizacja sytuacji w szkolnym sklepiku – w którym zmiany cen wpływają na podaż i popyt batoników – jeśli „aktorzy” i „aktorki” dostają na karteczkach dokładne scenariusze swoich zachowań. No chyba że ma to być aktywizacja ruchowa, bo taką jest w istocie.

Jako „antyprzykład” ostatni niech posłuży aktywizowanie uczniów poprzez włączanie ich w tok lekcji na drodze odczytywania przez nich kolejno fragmentów treści zadania. Oczywiście jest to element rozszerzający zakres aktywnej partycypacji uczniów w lekcji i oby takich momentów jak najwięcej. Nie tylko wpływają one na uczniowską koncentrację, ale również odciążają nauczycielskie struny głosowe. Jednak, co najistotniejsze w perspektywie niniejszych dywagacji, nie można takich strategii pisać w szeroki zakres metod aktywizujących.

Słów kilka na zakończenie

Współczesna pedagogika wciąż pogrążona jest w somnambulicznym trwaniu przy niespełnionym śnie o potęgde dogmatów i doks, co czyni z niej naukę amorficzną. Choć funkcjonowanie w dzisiejszej (a może już w jutrzejszej?) rzeczywistości społecznej i ekonomicznej wymaga umiejętności szybkiej reakcji na zmianę, poszukiwania informacji, nieschematycznych rozwiązań sytuacji problemowych, innowacyjnego myślenia, krytycyzmu – które mogą zostać wykształcone jako nawyk tylko i wyłącznie poprzez stałe stosowanie w procesie dydaktycznym metod aktywizujących – w szkole nadal dominują metody słowne i podające gotową wiedzę nad metodami poszukującymi, problemowymi; treści „algorytmiczne” dominują nad otwartością, wielością i innowacyjnością propozycji rozwiązań i odpowiedzi. Polska szkoła zatem „buduje przepaść między swymi praktykami a praktykami codzienności [...], jest archaiczna, odzwierciedla stary, nie istniejący już porządek społeczny” (Nowak – Dziemianowicz, s. 160, 161).

Wiele uwag i moich subiektywnych stwierdzeń zawartych w powyższym tekście może budzić kontrowersje i słusznie! Krytyczna refleksja powinna być bowiem główną energią refleksyjnego nauczania. Dyskusji nie podlega jednak fakt, iż współczesność wiruje, mieni się, pędzi w zawrot-

nym tempie od zmiany do zmiany. Dlatego też coraz powszechniej pedagogom towarzyszy niepokój co do tego, czego właściwie nauczać, jeśli szkoła ma być jedną z przestrzeni przygotowujących młodych ludzi do życia w tym społeczno – kulturowym i ekonomicznym kalejdoskopie. Panika sięga tak głęboko, że pojawiają się nawet wątpliwości co do tego czy jest jakkolwiek sens (poza naprawianiem złamanych rodzinnych ambicji) w nękanii od wczesnego dzieciństwa małych rączek żmudnymi ćwiczeniami grafo – motoryki, skoro już w gimnazjum prace pisemne często składane są w edytorach tekstu, przesyłane elektronicznie, a za kilka (najpóźniej kilkanaście) lat nikogo i nigdzie nie będzie interesował podpis inny niż elektroniczny.

Podstawy programowe jakies jednak muszą przecież być, nieprawdaż? Wielu spośród nauczycieli uznaje zawarte w nich kanony wiedzy (czy to literackiej, czy ekonomicznej) za mniej lub bardziej trafne i sensowne. Ale jakies azymuty mieć musimy, by zupełnie nie pogrążyć się w chaosie znaczeń i strategii. Zatem rada może być taka, by większą uwagę poświęcić nie temu „czego”, ale temu „jak” nauczać.

Sięgajcie zatem po metody aktywizujące, uczynicie z nich nie gościa prowadzonych przez Was lekcji, ale nawyk, pamiętając jednocześnie o ich doborze trafnym w od-

niesieniu do indywidualnych możliwości, stadiów rozwojowych, potrzeb, oczekiwań uczniów, a także o tym, że pracujecie i ze zdolnymi z mającymi trudności w uczeniu się. W innym przypadku Wasze nauczanie zagrożone będzie etykietą – i realnym piętnem – „sztuki dla sztuki”, anachronicznością i amorficznością.

Do dalszej lektury

Na zakończenie kilka pozycji, które bardzo gorąco polecam do wnikliwej i systematycznej lektury. Lektura ta może okazać się pomocna w krytycznej i twórczej refleksji nad własnym nauczaniem, jak również może dostarczyć wielu konkretnych, praktycznych wskazówek na drodze podejmowania nowych, trudnych – ale koniecznych – wyzwań pedagogicznych.

1. Znakomitą publikacją i prawdziwą skarbnicą wiedzy (przedstawionej w niezwykle czytelny, „przyjazny” czytelnikowi sposób) oraz różnorodnych, ciekawych, wielobarwnych technik aktywizujących jest książka B. Kubiczek *Metody aktywizujące. Jak nauczyć uczniów uczenia się?* (Wydawnictwo Nowik, Opole 2009).

Polecam tę publikację również z tego względu, iż jej pierwsza część poświęcona jest bezcennej w praktyce nauczycielskiej wiedzy w kwestiach budowania autorytetu

oraz uczeniu się/nauczaniu w klasie jako grupie społecznej. Również w tym zakresie wiedza poparta jest licznymi praktycznymi wskazówkami i zilustrowana przykładami ze szkolnej codzienności. Ogromną zaletą publikacji jest również jej nowość, zatem także szeroka dostępność (i bardzo niska cena) na rynku wydawniczym.

2. Drugą z polecanych przeze mnie skarbnic wiedzy i pomysłów w obszarze metod i technik aktywizujących jest książka J. Krzyżewskiej *Aktywizujące metody i techniki w edukacji*, części od 1 do 4 (Wydawnictwo Omega, Suwałki, 1998 – 2003).

Autorka dzieli metody (w części I) na integracyjne, metody tworzenia i definiowania pojęć, metody hierarchizacji, metody twórczego rozwiązywania problemu, metody pracy we współpracy, metody ewaluacyjne. Zapoznanie się z tą klasyfikacją daje pewne poczucie bezpieczeństwa i głębszego zakorzenienia w ogólnej wiedzy na temat metod aktywizujących. Jednak o wiele ważniejsze dla indywidualnej praktyki nauczycielskiej jest zapoznanie się z przedstawionym w publikacji szerokim wachlarzem konkretnych metod i technik aktywizujących, łącznie z ich potencjałem wykorzystania. Pozycja – szczególnie wznowienia – dostępna na rynku wydawniczym w bardzo przystępnej cenie.

3. Kopalnią wskazówek i pomysłów (kierunków) na doskonalenie się w roli zawodowej jest także H. Hamer *Klucz do efektywności nauczania. Poradnik dla nauczycieli* (Wydawnictwo Veda, Warszawa 2010).

W publikacji można odnaleźć cenne uwagi i propozycje kierunków i strategii doskonalenia siebie w roli zawodowej (dydaktyka i wychowawcy/yni) oraz usprawniania procesu dydaktycznego. Akcent położony jest na istotność kompetencji nauczyciela w warstwie dydaktyki, psychologii i kompetencji specjalistycznych. Bardzo przystępny język (sporo humoru, podejścia z przymrużeniem oka), bliskie codziennym zmaganiom nauczycielskim problemy (np. budowanie klimatu zaufania i poczucia bezpieczeństwa, konflikty i negocjacje, skuteczne komunikowanie się, planowanie własnego rozwoju). Pozycja jest warta polecenia również z uwagi na jej III część, którą stanowią liczne załączniki – skale, kwestionariusze, tabele, karty ocen i diagnozy, psychozabawy. Pozycja jest dostępna na rynku wydawniczym.

4. Ostatnia z polecanych publikacji to E. Brudnik, A. Moszyńska, B. Owczarska, *Ja i mój uczeń pracujemy aktywnie. Przewodnik po metodach aktywizujących*, (Wydawnictwo Jedność, Kielce 2010). Nie wystarczy mi zachwyty, by o tej książce opowiedzieć, więc napiszę tylko, że szcze-

gółowo scharakteryzowanych, opisanych, wyjaśnionych, zaprezentowanych (dodatkowe tabele, karty pracy, materiały) zostało w niej ponad 150 technik aktywizujących. Za resztę niech posłuży komentarz z okładki: „Wiemy, że dziś Ty i Twój uczeń chcecie pracować aktywnie: traktować się po partnersku, dobrze się rozmieć, wiąż poszerzać swoją wiedzę, znać swoje mocne strony, nigdy się nie nudzić! Ta książka pomoże Wam osiągnąć ten cel!”. Publikacja dostępna na rynku wydawniczym, cena nieco wyższa niż książek poprzednich.

Warto także – dla wzburzenia myśli i odświeżenia swej pedagogicznej krwi – zajrzeć przy porannej kawie lub popołudniowym deserze na portal www.edunews.pl

Bibliografia

Berner H. (2006), *Współczesne kierunki pedagogiczne*, w: B. Śliwowski, red., *Pedagogika: podstawy nauk o wychowaniu*. GWP, Gdańsk.

Bogaj A., Kwiatkowski S.M. (2006), *Szkoła a rynek pracy. Podręcznik akademicki*, PWN, Warszawa.

Day Ch. (2008), *Od teorii do praktyki: rozwój zawodowy nauczyciela*, GWP, Gdańsk.

Eco U. (1987), *Imię róży*, PIW, Warszawa.

Gołębniak B.D. (2008), *Egzaminy i ocenianie szkolne*, w: B. Śliwowski, Z. Kwieciński, red.,

Pedagogika. Podręcznik akademicki. PWN, Warszawa.

Hamer H. (2010), *Klucz do efektywności nauczania. Poradnik dla nauczycieli*, Wydawnictwo Veda, Warszawa.

Hejnicka – Bezwińska, red., *Pedagogika ogólna: dyskursy o statusie naukowym i dydaktycznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz.

Klus – Stańska D. (2010), *Dydaktyka wobec chaosu pojęć i zdarzeń*, Wydawnictwo Akademickie ŻAK, Warszawa.

Kruszewski K. (1992), *Sztuka nauczania. Czynności nauczyciela*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Kubiczek B. (2009), *Metody aktywizujące. Jak nauczyć uczniów uczenia się*, Wydawnictwo Nowik, Opole.

MacBeath J., Schratz M., Meuret D., Jakobsen L. (2003), *Czy nasza szkoła jest dobra?*, WSiP, Warszawa.

Melosik Z. (2003), *Kryzys męskości w kulturze współczesnej*, Wydawnictwo Volumin, Poznań.

Melosik Z. (2008), *Kultura popularna jako czynnik socjalizacji*. w: Z. Kwieciński, B. Śliwerski, red., *Pedagogika: podręcznik akademicki*, PWN, Warszawa.

Nalaskowski A. (2009), *Pedagogiczne złudzenia, zmyślenia, fikcje*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków.

Nowak – Dziemianowicz M. (2001), *Oblicza nauczyciela – oblicza szkoły*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.

Rodziewicz E. (2011), *Przeobrażenia kontekstów kultury europejskiej a kondycja pedagogiki – dzisiaj*, w: Szkuclarek T. (2009),

Media. Szkic z filozofii i pedagogiki dystansu. Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków.

Śliwerski B. (2009), *Współczesna myśl pedagogiczna. Znaczenia, klasyfikacje, badania*. Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków.

CZĘŚĆ III

PROGRAMY PRAKTYK DOSKONALENIA
ZAWODOWEGO W RAMACH PROJEKTU
„EFEKTYWNY NAUCZYCIEL ZAWODÓW
EKONOMICZNYCH” – FINANSE I
MARKETING – MODEL, REKOMENDACJE,
UWAGI

Modelowy program doskonalenia zawodowego nauczycieli przedmiotów zawodowych i instruktorów/instruktorek praktycznej nauki zawodu technik ekonomista, rachunkowości, administracji oraz pokrewnych opracowany w ramach projektu „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych” został stworzony w oparciu o dane i informacje zebrane przez ekspertów, pracodawców oraz nauczycieli. W szczególności podstawą do stworzenia niniejszego programu praktyk były wyniki ocen kompetencji zawodowych nauczycieli przeprowadzonych przez eksperta kluczowego, rekomendacje i informacje uzyskane w ramach konferencji – panelu ekspertów.

Modelowy program doskonalenia zawodowego nauczycieli przedmiotów zawodowych i instruktorów/instruktorek praktycznej nauki zawodu opracowany w ramach projektu „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych” jest uniwersalny i elastyczny, dzięki czemu istnieje możliwość wyboru konkretnego obszaru tematycznego w zależności od preferencji i zainteresowań jego uczestników.

Program dwutygodniowych praktyk w profesjonalnie zarządzanych przedsiębiorstwach został podzielony na dwie części:

- część ogólną (pierwszy tydzień praktyk) taką samą dla obu profili praktyk – finansów i marketingu;
- część specjalistyczną (drugi tydzień praktyk) do wyboru uczestników projektu – **finanse** lub **marketing**.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Człowiek - najlepsza inwestycja.

MODELOWY PROGRAM PRAKTYK – TYDZIEŃ 1:

CZĘŚĆ OGÓLNA DOTYCZĄCA STRUKTURY FUNKCJONOWANIA PRZEDSIĘBIORSTWA

BLOK I

Wprowadzenie do praktyk

Podczas realizacji pierwszego bloku programu praktyk należy zapoznać praktykanta z opiekunem praktyki i stanowiskiem pracy, dokonać wprowadzenia do programu praktyk oraz ustalić zasady pobytu w firmie (np. zasady dokumentacji praktyk typu zdjęcia, filmy, ustalenie przerw, np. obiadowej – zgodnie z zasadami funkcjonowania firmy, obowiązującego stroju jeśli w firmie obowiązuje *dress code*). Dodatkowo należy praktykantowi przekazać wiedzę na temat zagadnień organizacyjno – technicznych (informacji technicznych, jak się komunikujemy z pracownikami firmy, jaki jest obieg dokumentów) oraz zapoznać z materiałami dotyczącymi firmy, np. stroną internetową, regulaminem firmy, wypełnieniem standardowych dokumentów rekrutacyjnych oraz zapoznać z biurem i pracownikami firmy. Ważną kwestią, którą należy poruszyć, jest temat znajomości i obsługi programów pakietu Office i sprzętu biurowego. Blok I programu praktyk dotyczy również zapoznania praktykanta z polityką i praktyką firmy w zakresie flexicurity oraz CSR (Społeczna Odpowiedzialność Biznesu), a więc tematyką dotyczącą:

- elastycznych form zatrudnienia (mobilność miejsca świadczenia pracy, rozlicza-

nie zadaniowe w miejsce godzinowego, skondensowany tydzień pracy, *job sharing*, system Kopovaza, system ROWE, elastyczne godziny pracy, telepraca, itd..),

- polityki godzenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym (*parental leave*, przykładowe przedszkola/żłobki, programy powrotu do pracy po urlopie macierzyńskim, dodatkowe świadczenia po urodzeniu dziecka, itd..),
- struktury pracowniczej pod kątem płci, procedur rekrutacyjnych, udziału kobiet i mężczyzn w strukturach decyzyjnych i władzach firmy/przedsiębiorstwa.

Omawiając zagadnienia należy uwzględnić:

- czy ww. strategię są włączone i realizowane w polityce firmy, od kiedy, z czyjej inicjatywy, jeśli nie są, to dlaczego;
- w jakich obszarach i jakie profity wynikają z ich wdrażania dla pracodawcy/ pracodawcy i pracowników/ pracownic.

Dodatkowo, podczas realizacji działań z pierwszego bloku programu praktyk należy wykonywać również inne zadania przewidziane przez opiekuna praktyk wynikające ze specyfiki przedsiębiorstwa. Każdy dzień praktyki powinien zostać podsumowany rozmową uczestnika z jej opiekunem.

BLOK II**Szczegółowe poznanie struktury przedsiębiorstwa i kompetencji poszczególnych działów**

Podczas realizacji zadań drugiego bloku programu praktyk należy szczegółowo zapoznać praktykanta ze strukturą firmy i funkcjami poszczególnych działów oraz zakresem obowiązków i kompetencji pracowników z różnych działów bazując na strukturze firmy. Praktykant powinien spotkać się z pracownikami poszczególnych działów i porozmawiać o funkcji i sposobie działania działu (zadaniem opiekuna jest umówić uczestnika z pracownikami).

Dodatkowo, podczas realizacji działań z drugiego bloku programu praktyk należy wykonywać również inne zadania przewidziane przez opiekuna praktyk wynikające ze specyfiki przedsiębiorstwa. Każdy dzień praktyki powinien zostać podsumowany rozmową uczestnika z jej opiekunem.

BLOK III**Dwie podstawowe funkcje ekonomiczne przedsiębiorstwa związane z działalnością komercyjną – finanse/księgowość oraz marketing/sprzedaż**

Blok III programu praktyk obejmuje współudział w pracy pracownika działu księgowo – finansowego oraz pracownika działu sprzedaży i marketingu.

Dodatkowo, podczas realizacji działań z trzeciego bloku programu praktyk należy wykonywać również inne zadania przewidziane przez opiekuna praktyk wynikające ze specyfiki przedsiębiorstwa. Każdy dzień praktyki powinien zostać podsumowany rozmową uczestnika z jej opiekunem.

BLOK IV

Pozostałe działy przedsiębiorstwa – ich funkcje i działanie

Blok IV programu praktyk związany jest ze współdziałaniem praktykanta w pracy pracowników pozostałych działów (np. działu produkcji, działu transportu, działu obsługi klienta, działu prawnego, działu IT, działu badań) – zgodnie ze strukturą firmy (czas spędzony podczas praktyki w poszczególnych działach powinien być proporcjonalny do liczby działów wydzielonych w przedsiębiorstwie).

Dodatkowo, podczas realizacji działań z czwartego bloku programu praktyk należy wykonywać również inne zadania przewidziane przez opiekuna praktyk wynikające ze specyfiki przedsiębiorstwa. Każdy dzień praktyki powinien zostać podsumowany rozmową uczestnika z jej opiekunem.

BLOK V

Wykonanie zadania praktycznego dotyczącego funkcjonowania firmy

Blok V programu praktyk obejmuje wykonanie zadania praktycznego dotyczącego funkcjonowania firmy w związku z bieżącymi potrzebami (np. ocena kondycji firmy na podstawie sprawozdania finansowego, przygotowanie prezentacji firmy przed potencjalnym kontrahentem, optymalizacja kosztów funkcjonowania firmy, przygotowanie standardowej umowy z wykorzystaniem danych firmy i kontrahenta, przygotowanie bazy potencjalnych klientów w firmie handlowej). Uczestnik samodzielnie gromadzi dane potrzebne do wykonania zadania.

Dodatkowo, podczas realizacji działań z piątego bloku programu praktyk należy wykonywać również inne zadania przewidziane przez opiekuna praktyk wynikające ze specyfiki przedsiębiorstwa. Każdy dzień praktyki powinien zostać podsumowany rozmową uczestnika z jej opiekunem.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Człowiek - najlepsza inwestycja.

MODELOWY PROGRAM PRAKTYK – TYDZIEŃ 2:

FINANSE, KSIĘGOWOŚĆ, KADRY

Drugi tydzień praktyk należy poświęcić na realizację szczegółowego programu praktyk w zależności od specjalizacji, w której nauczyciel odbywa praktykę. W drugim tygodniu praktykant zapozna się ze specjalizacją finanse, księgowość, kadry.

Podczas realizacji programu praktyk należy pamiętać, że liczba godzin poświęconych na poszczególne czynności powinna wynikać ze specyfikacji i warunków przedsiębiorstwa realizującego praktyki dla uczestników projektu.

Drugi tydzień praktyk odbędzie się z podziałem na następujące bloki:

BLOK I

Realizując drugi tydzień programu praktyk należy przypomnieć podstawowe regulacje prawne w zakresie rachunkowości i podatków, np.:

- ustawę o rachunkowości,
- rozporządzenie MF o instrumentach finansowych (inne akty prawne w zakresie rachunkowości związane ze specyfiką jednostki),
- ustawę CIT,
- ustawę PIT,
- ustawę VAT,
- Kodeks Etyki Zawodowej w Rachunkowości.

Blok I drugiego tygodnia realizacji programu praktyk obejmuje zapoznanie praktykanta ze specyficznymi dla danego przedsiębiorstwa zasadami rozliczeń VAT, z typowymi dla przedsiębiorstwa problemami i wyzwaniami stojącymi przed nim, związanymi ze sprawozdawczością przed urzędami skarbowymi, ze sposobami rozwiązywania typowych problemów (m.in. współpraca z urzędami, opracowania własne, występowanie o interpretacje, wykorzystanie nowoczesnych narzędzi, np. dostęp do portali, kontakt z ekspertami przez internet, itd..).

Przykład

- wizyta w urzędzie skarbowym związana z uzyskaniem interpretacji podatkowej (jeśli jest taka potrzeba i możliwość);
- udział w rozmowie z doradcą podatkowym w zakresie uzyskania interpretacji;
- przygotowanie deklaracji VAT – 7 na podstawie uzyskanych danych wsadowych i deklaracji historycznych;
- zweryfikowanie deklaracji VAT-7;
- wizyta w US celem złożenia deklaracji VAT-7 w celu zapoznania się z uregulowaniami w zakresie rachunkowości i finansów.

Przykład

- polityka rachunkowości;
- instrukcja obiegu dokumentów;

- instrukcja kasowa;
- instrukcja i dokumentacja w zakresie inwentaryzacji;
- inne przykładowe wewnętrzne uregulowania w zakresie kontroli wewnętrznej i rachunkowości oraz ich praktyczna realizacja.

Podczas realizacji drugiego tygodnia praktyk blok I obejmuje również zapoznanie praktykanta ze sprawozdaniem finansowym sporządzonym zgodnie z ustawą o rachunkowości oraz porównanie go z wymogami zawartymi w tej ustawie, identyfikacja potencjalnych niedociągnięć lub braków oraz sposoby i miejsca wykorzystania pozyskiwanych informacji ze sprawozdań finansowych przez kadrę kierowniczą, zarząd, właścicieli, a także inne formy raportowania wyników finansowych w firmie.

Dodatkowo, podczas realizacji działań z pierwszego bloku programu praktyk należy wykonywać również inne zadania przewidziane przez opiekuna praktyk wynikające ze specyfiki przedsiębiorstwa oraz związane z codzienną pracą przedsiębiorstwa. Każdy dzień praktyki powinien zostać podsumowany rozmową uczestnika z jej opiekunem.

Podsumowanie oraz w razie potrzeby samodzielna lektura stosownych przepisów prawa w czasie wolnym (jeśli takie będzie

wskazanie opiekuna) oraz omówienie i zapoznanie z obowiązującymi uregulowaniami oraz prawnymi!

BLOK II

Blok II programu praktyk obejmuje zapoznanie praktykanta z dokumentacją kadrową (możliwie dostępna lub przykładowa bez danych tzw. wrażliwych lub po podpisaniu stosownych oświadczeń).

Przykład

- tworzenie teczek pracownika, rejestracja w ZUS pracownika, zleceniobiorcy – zapoznanie się z programem Płatnik;
- ewidencja oraz zestaw dokumentów wchodzących w skład teczek pracownika;
- zapoznanie z problemami związanymi z funkcjonowaniem działu kadr w przedsiębiorstwie;
- zasady współpracy firmy z urzędami (ZUS i US) wynikające z obowiązku sprawozdawczego w zakresie polityki kadrowej;
- wizyta do US celem złożenia wniosku o niezaleganie w płatnościach podatków;
- wizyta w ZUS w celu złożenia wniosku o wydanie zaświadczenia o niezaleganiu w regulowaniu bieżących składek (wydawane od ręki), tym bardziej ciekawe jeśli są sprawy do wyjaśnienia, udział w rozmowie wyjaśniającej wątpliwości;
- wizyta w US w celu złożenia wyjaśnień

w związku ze złożonym wnioskiem o wydanie zaświadczenia o niezaleganiu z podatkami.

Podczas realizacji bloku II praktykant może sporządzić listy płac, korzystając z systemu kadrowo-płacowego, rachunki do umowy – zlecenie lub umowy o dzieło, a także eksportować dane do programu Płatnik, dzięki czemu uzgodni deklaracje i raporty oraz pozna zasady i mechanizmy współpracy programów informatycznych (Finanse i Księgowość z programami kadrowo – płacowymi oraz Płatnikiem), a także pozna zasady i mechanizmy automatycznego wprowadzania przelewów do systemu bankowego (jeśli firma z takowych korzysta) oraz weźmie udział w okresowym szkoleniu BHP dla pracowników firmy. Wszystkie zadania praktykant będzie wykonywał sam pod opieką pracownika firmy.

Dodatkowo, podczas realizacji działań z drugiego bloku programu praktyk należy wykonywać również inne zadania przewidziane przez opiekuna praktyk wynikające ze specyfiki przedsiębiorstwa oraz związane z codzienną pracą przedsiębiorstwa. Każdy dzień praktyki powinien zostać podsumowany rozmową uczestnika z jej opiekunem.

BLOK III

Podczas realizacji zadań zgrupowanych

w bloku III praktykant zapozna się z oprogramowaniem F/K, księgowaniami i wydrukami raportów oraz z prowadzeniem dokumentacji księgowej (sprzedaż, zakup, koszty, wyciągi bankowe, raporty kasowe itp.), dekreacją i opisywaniem dokumentu księgowego. Wszystkie zadania praktykant będzie wykonywał sam pod opieką pracownika firmy.

Przykład

- motywy wyboru konkretnego rozwiązania/systemu F/K dla danego przedsiębiorstwa;
- zasady i metody pracy z systemem F/K;
- zasady obiegu dokumentów w księgowości i współpracy z działami pokrewnymi (analiz, kontroli finansowej).

Dodatkowo, podczas realizacji działań z trzeciego bloku programu praktyk należy wykonywać również inne zadania przewidziane przez opiekuna praktyk wynikające ze specyfiki przedsiębiorstwa oraz związane z codzienną pracą przedsiębiorstwa. Każdy dzień praktyki powinien zostać podsumowany rozmową uczestnika z jej opiekunem.

BLOK IV

Blok IV szczegółowego programu praktyk dotyczy przeprowadzenia rozrachunków

z pracownikami, przeprowadzenia rozliczenia z kontrahentami, instytucjami finansowymi i budżetem, a więc poznanie specyfiki współpracy z kontrahentami w zakresie regulowania należności i zobowiązań, zapoznanie się z typowymi problemami związanymi z rozliczeniami oraz sposobami radzenia sobie z nimi, a także poznanie metod raportowania sald należności i zobowiązań do działów zainteresowanych pozyskiwaniem informacji (działy zakupów, dział windykacji, kadra zarządzająca). Dodatkowo, praktykant może wziąć udział w spotkaniu z firmą obsługującą windykację należności w celu omówienia bieżących rezultatów. Wszystkie zadania praktykant będzie wykonywał sam pod opieką pracownika firmy. Podczas praktyki można przeprowadzić ewidencję/zaksięgowanie operacji gospodarczych na kontach syntetycznych i analitycznych.

Przykład

- ewidencji i księgowania specyficznych dla danej firmy operacji gospodarczych;
- obowiązki i zagrożenia, wynikające z ewidencji specyficznych dla danej firmy operacji gospodarczych, wynikających z UoR;
- uzgadnianie kont analitycznych i syntetycznych, sporządzanie polecenia księgowania;
- metody finansowania zakupu środków trwałych;
- różnice w różnych formach finansowania oraz omówienie korzyści wynikających dla firmy, wynikających z konkretnie zastosowanych;
- wizyta w banku/u leasingodawcy celem przeprowadzenia rozmów związanych z pozyskaniem kapitału na środki trwałe

Dodatkowo, podczas realizacji działań z czwartego bloku programu praktyk należy wykonywać również inne zadania przewidziane przez Opiekuna Praktyk wynikające ze specyfiki przedsiębiorstwa oraz związane z codzienną pracą przedsiębiorstwa. Każdy dzień praktyki powinien zostać podsumowany rozmową uczestnika z jej opiekunem

BLOK V

Sporządzenie lub uzgodnienie uproszczonego bilansu i rachunku zysków i strat na podstawie zestawienia obrotów i sald.

Przykład

- ocena sytuacji finansowej firmy na podstawie sporządzonych dokumentów;
- rozmowa na temat źródeł finansowania działalności firmy, problemy i sposoby ich rozwiązywania w zakresie pozyskania finansowania;
- budżetowanie i zasady kontroli finansowej w firmie;

- wyjście do KRS celem pozyskania aktualnego odpisu z rejestru przedsiębiorców.

Przykład

- Mając dane historyczne za 3 lata sporządzić projekcje na 5 lat i przygotować projekt business planu dla jednostki.

Wszystkie zadania praktykant będzie wykonywał sam pod opieką pracownika firmy. Dodatkowo, podczas realizacji działań z piątego bloku programu praktyk należy wykonywać również inne zadania przewidziane przez opiekuna praktyk wynikające ze specyfiki przedsiębiorstwa oraz związane z codzienną pracą przedsiębiorstwa. Każdy dzień praktyki powinien zostać podsumowany rozmową uczestnika z jej opiekunem.

EFEKTYWNY NAUCZYCIEL ZAWODÓW EKONOMICZNYCH**DZIENNIK PRAKTYK
FINANSE, KSIĘGOWOŚĆ, KADRY****INFORMACJE OGÓLNE****1. Dane osobowe**

1.1. Imię i nazwisko

2. Dane identyfikujące jednostkę, w której odbyła się praktyka

2.1. Nazwa jednostki

2.2. Adres jednostki

3. Opiekun praktyk

3.1. Imię i nazwisko

3.2. Stanowisko/funkcja

4. Okres trwania praktyki

4.1. Od do

Dziennik należy uzupełniać systematycznie po każdej czynności w cyklach dziennych.

W tabelach „Tydzień pierwszy – ogólny” i „Tydzień drugi – specjalistyczny” należy wpisać rodzaj wykonywanej czynności, godziny jej wykonywania, ewentualne uwagi oraz uzupełnić podpis własny oraz opiekuna. W tabeli „Autoewaluacja” należy podsumować cały dzień według zawartych w niej rubryk.

Projekt: „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych”

Zadanie 4.: Wdrożenie programów doskonalenia zawodowego. Praktyki BO w przedsiębiorstwach

Termin odbywania praktyk:

Miejsce odbywania praktyk:

Nazwisko i imię uczestnika projektu:

TYDZIEŃ PIERWSZY – OGÓLNY
STRUKTURA I FUNKCJONOWANIE PRZEDSIĘBIORSTWA

Data/ godzina	Opis czynności praktyki	Podpis praktykanta	Podpis opiekuna	Uwagi
1	2	3	4	5

AUTOEWALUACJA

Nowa wiedza i umiejętności które dzisiaj zdobyłam/em	
Możliwości ich wykorzystania w praktyce edukacyjnej	
Uwagi, wnioski, potrzeby	

Projekt: „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych”

Zadanie 4.: Wdrożenie programów doskonalenia zawodowego. Praktyki BO w przedsiębiorstwach

Termin odbywania praktyk:

Miejsce odbywania praktyk:

Nazwisko i imię Uczestnika Projektu:

TYDZIEŃ DRUGI – SPECJALISTYCZNY

Data/ godzina	Opis czynności praktyki	Podpis praktykanta	Podpis opiekuna	Uwagi
1	2	3	4	5

AUTOEWALUACJA

Nowa wiedza i umiejętności które dzisiaj zdobyłam/em	
Możliwości ich wykorzystania w praktyce edukacyjnej	
Uwagi, wnioski, potrzeby	

Projekt: „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych”

Zadanie 4.: Wdrożenie programów doskonalenia zawodowego. Praktyki BO w przedsiębiorstwach

Termin odbywania praktyk:

Miejsce odbywania praktyk:

Nazwisko i imię Uczestnika Projektu:

Bloki, które beneficjent ostatecznie realizował podczas odbywania praktyki.

TYDZIEŃ PIERWSZY – OGÓLNY	Proszę postawić krzyżyk przy obszarach, w których BO odbywał praktykę	TYDZIEŃ DRUGI – SPECJALISTYCZNY	Proszę postawić krzyżyk przy obszarach, w których BO odbywał praktykę
Blok I – Wprowadzenie do praktyk		Blok I	
Blok II – Szczegółowe poznanie struktury przedsiębiorstwa i kompetencji poszczególnych działów		Blok II	
Blok III – Dwie podstawowe funkcje ekonomiczne przedsiębiorstwa związane z działalnością komercyjną – finanse/ księgowość oraz marketing/sprzedaż		Blok III	
Blok IV – Pozostałe działy przedsiębiorstwa – ich funkcje i działanie		Blok IV	
Blok V – Wykonanie zadania praktycznego dotyczącego funkcjonowania firmy		Blok V	

Czytelny podpis opiekuna praktyki

OPINIA OPIEKUNA PRAKTYKI

.....
.....
.....

POTWIERDZENIE ODBYCIA PRAKTYKI

Potwierdza się odbycie praktyk przez
w okresie od dnia do dnia pod kierunkiem
obejmującej czynności opisane w dzienniku praktyki

(miejsowość i data)

(imię i nazwisko oraz podpis osoby reprezentującej jednostkę)

Informacje o przeprowadzonych kontrolach i wizytacjach

Data kontroli	Godzina (hh:mm)	Forma kontroli	Temat kontroli	Uprawniona instytucja	Kontrolujący (Imię i Nazwisko Stanowisko służbowe)	Czytelny podpis

Projekt: „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych”**Zadanie 4.:** Wdrożenie programów doskonalenia zawodowego. Praktyki BO w przedsiębiorstwach

Termin odbywania praktyk:

Miejsce odbywania praktyk:

Nazwisko i imię Uczestnika Projektu:

Lista obecności – Tydzień I – część ogólna

Data odbywania praktyk	Czytelny podpis uczestnika projektu

Podpis opiekuna:

Projekt: „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych”

Zadanie 4.: Wdrożenie programów doskonalenia zawodowego. Praktyki BO w przedsiębiorstwach

Termin odbywania praktyk:

Miejsce odbywania praktyk:

Nazwisko i imię Uczestnika Projektu:

Lista obecności – Tydzień II – część specjalistyczna

Data odbywania praktyk	Czytelny podpis uczestnika projektu

Podpis opiekuna:

**Wykaz świadczeń udzielonych uczestnikowi projektu w zakresie noclegów
wraz ze śniadaniem w miejscach odbywania praktyk**

Potwierdzam własnoręcznym podpisem, że w wymienionych poniżej dniach korzystałam/em z noclegów ze śniadaniem zorganizowanych w

L.p.	Data korzystania z noclegu	Czytelny podpis

Wykaz świadczeń udzielonych uczestnikowi projektu w zakresie zwrotu kosztów dojazdu do miejsca odbywania praktyk

Projekt: „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych”

Zadanie 4: Wdrożenie programów doskonalenia zawodowego. Praktyki BO w przedsiębiorstwach

Miejsce odbywania praktyk:

Nazwisko i imię uczestnika projektu:

Potwierdzam własnoręcznym podpisem odbiór zwrotu kosztów dojazdu.

Kwota zwrotu.....

Data

Czytelny podpis uczestnika

Wykaz świadczeń udzielonych uczestnikowi projektu w zakresie zwrotu kosztów wyżywienia w trakcie odbywania praktyk

Projekt: „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych”

Zadanie 4: Wdrożenie programów doskonalenia zawodowego. Praktyki BO w przedsiębiorstwach

Miejsce odbywania praktyk:

Nazwisko i imię uczestnika projektu:

Potwierdzam własnoręcznym podpisem odbiór zwrotu kosztów wyżywienia

Kwota zwrotu.....

Data

Czytelny podpis uczestnika



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Człowiek - najlepsza inwestycja.

MODELOWY PROGRAM PRAKTYK – TYDZIEŃ 2:

SPRZEDAŻ, MARKETING, DZIAŁ HANDLOWY

Drugi tydzień praktyki należy poświęcić na realizację szczegółowego programu praktyk w zależności od specjalizacji, w której nauczyciel odbywa praktykę. W drugim tygodniu praktykant zapozna się ze specjalizacją sprzedaż, marketing, dział handlowy.

Podczas realizacji programu praktyk należy pamiętać, że liczba godzin poświęconych na poszczególne czynności powinna wynikać ze specyfikacji i warunków przedsiębiorstwa realizującego praktyki dla uczestników projektu.

Drugi tydzień praktyk odbędzie się z podziałem na następujące bloki:

BLOK I

Zapoznanie z funkcją marketingową przedsiębiorstwa

Realizując drugi tydzień programu praktyk należy w dowolnej formie, ustnej lub pisemnej zapoznać uczestnika/uczestniczki ze specyfiką funkcji marketingowej w danym przedsiębiorstwie/branży/sektorze.

Przykład

- Jaki produkt/usługa jest oferowana? Pod jaką marką/markami?
- Jaki model sprzedaży/dystrybucji funkcjonuje?

- Jaka jest specyfika/cechy charakterystyczne danego marketingu w porównaniu z innymi branżami?
- Jakie jest budżetowanie i planowanie działań marketingowych?
- Jaka jest polityka cenowa? Jak ustalane są ceny?

Praktykant powinien mieć możliwość przeglądu aktualnych prac i projektów działań marketingowych oraz zapoznać się z dokumentami dotyczącymi strategii marki i strategii marketingowej.

Dodatkowo, podczas realizacji działań z pierwszego bloku programu praktyk należy wykonywać również inne zadania przewidziane przez opiekuna praktyk wynikające ze specyfiki przedsiębiorstwa.

BLOK II

Konkurencja

Podczas realizacji działań z bloku II drugiego tygodnia programu praktyk można zapoznać praktykanta z zagadnieniami teoretycznymi m.in. definicja konkurencji i konkurencyjności, *Unic Selling Proposition*, pozycjonowanie, *Reason To Believe* oraz zapoznać z teorią pięciu sił Portera i zaadaptować ją do danego przedsiębiorstwa.

Przykład

- Uczestnik przygotowuje analizę konkurencji przedsiębiorstwa w programie PPT;
- lista konkurentów z uwzględnieniem obszarów konkurowania;
- wnioski, konwencje komunikacyjne;
- próba definicji pozycjonowania przedsiębiorstwa na tle konkurencji;
- Uczestnik samodzielnie przygotowuje analizę SWOT przedsiębiorstwa w porównaniu do liderów/głównych konkurentów wraz z prezentacją (w programie PPT) przed opiekunem.

Dodatkowo, podczas realizacji działań z drugiego bloku programu praktyk należy wykonywać również inne zadania przewidziane przez opiekuna praktyk wynikające ze specyfiki przedsiębiorstwa.

BLOK III

Podczas realizacji działań z bloku III drugiego tygodnia programu praktyk praktykant powinien zdobyć nowe umiejętności dzięki rozwiązywaniu zadań praktycznych, np. uczestnik ma za zadanie poznać grupę docelową oferty przedsiębiorstwa, czyli odpowiedzieć na pytanie kto, jak i dlaczego kupuje produkty firmy, w której odbywa praktyki.

Przykład

- zadanie samodzielne – definicja grupy docelowej i procesu decyzyjnego na podstawie adekwatnych i dostępnych źródeł. Przykładowe źródła – Internet, praca w terenie – obserwacja kupujących (sklepy, praca z Przedstawicielem Handlowym, hurtownie), wywiady z pracownikami firmy, analiza badań rynkowych. Prezentacja wyników analizy w PPT.

Przykład

- zadanie samodzielne – poszukiwanie źródeł wzrostu sprzedaży. Uczestnik ma za zadanie stworzyć ogólną strategię dotyczącą tego, jak zwiększyć sprzedaż poprzez działania marketingowe. Prezentacja w PPT.

Dodatkowo, podczas realizacji działań z trzeciego bloku programu praktyk należy wykonywać również inne zadania przewidziane przez opiekuna praktyk wynikające ze specyfiki przedsiębiorstwa (np. praca przy analizie grupy docelowej, szukanie nowych szans i rynków docelowych dla oferty, wywiady z przedstawicielami grupy docelowej):

- poznanie zagadnień teoretycznych – Insight, psychografia, demografia;
- poznanie metod badań konsumenckich

- badania ilościowe i jakościowe, metody badawcze;
- zapoznanie się z raportami z badań wykonywanych i zleczanych przez firmę do tej pory;
- zdefiniowanie obszarów badawczych dla przedsiębiorstwa na najbliższe lata wynikających z jego sytuacji rynkowej.

BLOK IV

Case

Podczas realizacji działań z bloku IV drugiego tygodnia programu praktyk praktykant może rozwiązać rzeczywisty problem, z jakim borykała się firma. Wykonanie zadania może przebiegać w następujący sposób:

1. Opiekun gromadzi materiały i przedstawia *case* (np. problem badawczy, przygotowanie kampanii, wprowadzenie nowego produktu, zdefiniowanie nowych rynków, repozycjonowanie marki, *rebranding*)
2. Dyskusja na temat *case study*.
3. Uczestnik przygotowuje własne propozycje rozwiązań.
4. Opiekun prezentuje realne, zastosowane rozwiązanie omawianego problemu.
5. Wykonywanie zadań przewidzianych

przez opiekuna praktyk wynikających ze specyfiki przedsiębiorstwa.

BLOK V

Planowanie komunikacji marketingowej

Podczas realizacji działań z bloku V drugiego tygodnia programu praktyk zadaniem uczestnika może być przygotowanie rocznego planu działań marketingowych na podstawie o wiedzy zdobytej na temat konkurencji i jej działań, dystrybucji i sprzedaży oraz grupy docelowej. Wykonanie zadania może przebiegać w następujący sposób:

1. Opiekun wyznacza roczny budżet adekwatny do specyfiki przedsiębiorstwa.
2. Uczestnik planuje roczną komunikację:
 - podział budżetu,
 - media mix,
 - główne komunikaty,
 - harmonogram w ujęciu rocznym.
3. Uczestnik przygotowuje prezentację i przedstawia prezentację opiekunowi.

Podczas realizacji praktyki należy również zapoznać praktykanta ze zrealizowanymi do tej pory planami z poprzednich lat oraz zapoznać z zasadami budżetowania działań

marketingowych, ewaluacją akcji marketingowej (metodyka) oraz opracować *brief* dla agencji reklamowej (wypełnienie, zapoznanie się z pojęciami, wizyta w agencji, organizacja briefingu).

Dodatkowo, podczas realizacji działań z piątego bloku programu praktyk należy wykonywać również inne zadania przewidziane przez opiekuna praktyk wynikające ze specyfiki przedsiębiorstwa.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Człowiek - najlepsza inwestycja.

EFEKTYWNY NAUCZYCIEL ZAWODÓW EKONOMICZNYCH

DZIENNIK PRAKTYK SPRZEDAŻ, MARKETING, DZIAŁ HANDLOWY

INFORMACJE OGÓLNE

1. Dane osobowe

1.1. Imię i nazwisko

2. Dane identyfikujące jednostkę, w której odbyła się praktyka

2.1. Nazwa jednostki

2.2. Adres jednostki

3. Opiekun praktyk

3.1. Imię i nazwisko

3.2. Stanowisko/funkcja

4. Okres trwania praktyki

4.1. Od do

Dziennik należy uzupełniać systematycznie po każdej czynności w cyklach dziennych.

W tabelach „Tydzień pierwszy – ogólny” i „Tydzień drugi – specjalistyczny” należy wpisać rodzaj wykonywanej czynności, godziny jej wykonywania, ewentualne uwagi oraz uzupełnić podpis własny oraz opiekuna. W tabeli „Autoewaluacja” należy podsumować cały dzień według zawartych w niej rubryk.

Projekt: „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych”

Zadanie 4.: Wdrożenie programów doskonalenia zawodowego. Praktyki BO w przedsiębiorstwach

Termin odbywania praktyk:

Miejsce odbywania praktyk:

Nazwisko i imię uczestnika projektu:

TYDZIEŃ PIERWSZY – OGÓLNY
STRUKTURA I FUNKCJONOWANIE PRZEDSIĘBIORSTWA

Data/ godzina	Opis czynności praktyki	Podpis praktykanta	Podpis opiekuna	Uwagi
1	2	3	4	5

AUTOEWALUACJA

Nowa wiedza i umiejętności które dzisiaj zdobyłam/em	
Możliwości ich wykorzystania w praktyce edukacyjnej	
Uwagi, wnioski, potrzeby	

Projekt: „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych”

Zadanie 4.: Wdrożenie programów doskonalenia zawodowego. Praktyki BO w przedsiębiorstwach

Termin odbywania praktyk:

Miejsce odbywania praktyk:

Nazwisko i imię Uczestnika Projektu:

TYDZIEŃ DRUGI – SPECJALISTYCZNY

Data/ godzina	Opis czynności praktyki	Podpis praktykanta	Podpis opiekuna	Uwagi
1	2	3	4	5

AUTOEWALUACJA

Nowa wiedza i umiejętności które dzisiaj zdobyłam/em	
Możliwości ich wykorzystania w praktyce edukacyjnej	
Uwagi, wnioski, potrzeby	

Projekt: „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych”

Zadanie 4.: Wdrożenie programów doskonalenia zawodowego. Praktyki BO w przedsiębiorstwach

Termin odbywania praktyk:

Miejsce odbywania praktyk:

Nazwisko i imię Uczestnika Projektu:

Bloki, które beneficjent ostatecznie realizował podczas odbywania praktyki.

TYDZIEŃ PIERWSZY – OGÓLNY	Proszę postawić krzyżyk przy obszarach, w których BO odbywał praktykę	TYDZIEŃ DRUGI – SPECJALISTYCZNY	Proszę postawić krzyżyk przy obszarach, w których BO odbywał praktykę
Blok I – Wprowadzenie do praktyk		Blok I	
Blok II – Szczegółowe poznanie struktury przedsiębiorstwa i kompetencji poszczególnych działów		Blok II	
Blok III – Dwie podstawowe funkcje ekonomiczne przedsiębiorstwa związane z działalnością komercyjną – finanse/ księgowość oraz marketing/sprzedaż		Blok III	
Blok IV – Pozostałe działy przedsiębiorstwa – ich funkcje i działanie		Blok IV	
Blok V – Wykonanie zadania praktycznego dotyczącego funkcjonowania firmy		Blok V	

Czytelny podpis opiekuna praktyki

OPINIA OPIEKUNA PRAKTYKI

.....
.....
.....

POTWIERDZENIE ODBYCIA PRAKTYKI

Potwierdza się odbycie praktyk przez
w okresie od dnia do dnia pod kierunkiem
obejmującej czynności opisane w dzienniku praktyki

(miejsowość i data)

(imię i nazwisko oraz podpis osoby reprezentującej jednostkę)

Informacje o przeprowadzonych kontrolach i wizytacjach

Data kontroli	Godzina (hh:mm)	Forma kontroli	Temat kontroli	Uprawniona instytucja	Kontrolujący (Imię i Nazwisko Stanowisko służbowe)	Czytelny podpis

Projekt: „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych”**Zadanie 4.:** Wdrożenie programów doskonalenia zawodowego. Praktyki BO w przedsiębiorstwach

Termin odbywania praktyk:

Miejsce odbywania praktyk:

Nazwisko i imię Uczestnika Projektu:

Lista obecności – Tydzień I – część ogólna

Data odbywania praktyk	Czytelny podpis uczestnika projektu

Podpis opiekuna:

Projekt: „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych”

Zadanie 4.: Wdrożenie programów doskonalenia zawodowego. Praktyki BO w przedsiębiorstwach

Termin odbywania praktyk:

Miejsce odbywania praktyk:

Nazwisko i imię Uczestnika Projektu:

Lista obecności – Tydzień II – część specjalistyczna

Data odbywania praktyk	Czytelny podpis uczestnika projektu

Podpis opiekuna:

**Wykaz świadczeń udzielonych uczestnikowi projektu w zakresie noclegów
wraz ze śniadaniem w miejscach odbywania praktyk**

Potwierdzam własnoręcznym podpisem, że w wymienionych poniżej dniach korzystałam/em z noclegów ze śniadaniem zorganizowanych w

L.p.	Data korzystania z noclegu	Czytelny podpis

Wykaz świadczeń udzielonych uczestnikowi projektu w zakresie zwrotu kosztów dojazdu do miejsca odbywania praktyk

Projekt: „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych”

Zadanie 4: Wdrożenie programów doskonalenia zawodowego. Praktyki BO w przedsiębiorstwach

Miejsce odbywania praktyk:

Nazwisko i imię uczestnika projektu:

Potwierdzam własnoręcznym podpisem odbiór zwrotu kosztów dojazdu.

Kwota zwrotu.....

Data

Czytelny podpis uczestnika

Wykaz świadczeń udzielonych uczestnikowi projektu w zakresie zwrotu kosztów wyżywienia w trakcie odbywania praktyk

Projekt: „Efektywny nauczyciel zawodów ekonomicznych”

Zadanie 4: Wdrożenie programów doskonalenia zawodowego. Praktyki BO w przedsiębiorstwach

Miejsce odbywania praktyk:

Nazwisko i imię uczestnika projektu:

Potwierdzam własnoręcznym podpisem odbiór zwrotu kosztów wyżywienia

Kwota zwrotu.....

Data

Czytelny podpis uczestnika



Człowiek - najlepsza inwestycja.

REKOMENDACJE

1. Praktyka powinna rozpocząć się od rozmowy praktykanta z opiekunem praktyk, podczas której opiekun – na podstawie wcześniej otrzymanej dokumentacji, z którą się zapoznał (indywidualny profil umiejętności, braków i oczekiwań oraz potrzeb praktykanta i praktykantki) – zredaguje w porozumieniu z praktykantem/ praktykantką zindywidualizowany program praktyk. Powinien on być dostosowany z jednej strony do potrzeb i umiejętności (zakresów niewiedzy i wiedzy) praktykanta, z drugiej natomiast współgrać z realnymi możliwościami organizacyjnymi, profilem działalności, aktualnymi wydarzeniami z życia firmy, możliwościami czasowymi opiekuna i delegowanych przez niego pracowników.
2. Każdy dzień praktyk powinien zostać rozpoczęty odprawą, z udziałem opiekuna (lub osoby przez niego upoważnionej), podczas której praktykant zostanie zapoznany z planem bieżącego dnia praktyki w zakresie zadań oraz pracowników i pracowników mających udzielić mu pomocy.
3. Każdy dzień praktyk powinien zakończyć się podsumowaniem, podczas którego będzie czas również na dyskusję, wyjaśnianie zaistniałych problemów, uwagi i zastrzeżenia praktykanta/praktykantki i opiekuna.
4. Poniżej zaprezentowano zestaw proponowanych zadań i aktywności, które dany praktykant powinien zrealizować w ramach swojej praktyki w miarę możliwości własnych oraz przedsiębiorstwa organizującego praktykę. Liczba i intensywność poszczególnych działań powinna być każdorazowo uzgadniania pomiędzy praktykantem a opiekunem praktyki (należy zrealizować min. 2 bloki z części ogólnej i części specjalistycznej).
5. Sytuacja zadaniowa winna stawiać nauczyciela/nauczycielkę w konieczności wytwarzania nowych informacji w celu rozwiązania problemu, zamiast odtwarzania znanych z literatury wzorców.



Człowiek - najlepsza inwestycja.

UWAGI DOTYCZĄCE SPOSOBU KORZYSTANIA Z PROGRAMU PRAKTYK

1. Niniejszy modelowy program praktyk (doskonalenia zawodowego) obejmuje dziesięć bloków realizowanych podczas dwutygodniowych praktyk.
2. Realizacja programu powinna być dostosowana do czasu trwania i rytmiczności poszczególnych terminów realizacji praktyki.
3. Czas realizacji poszczególnych zadań zostanie ustalony każdorazowo przez opiekuna praktyki.
4. Program obejmuje węższy zakres materiału niż zakres przewidziany na 80 godzin praktyki, z uwagi na umożliwienie opiekunowi praktyki stworzenie autorskiego programu praktyki, indywidualnie dla każdego nauczyciela.
5. W trakcie odbywania praktyki nie wszystkie zadania z poszczególnych bloków muszą być realizowane. Przedstawione zadania są tylko przykładami.
6. Proponuje się, aby zadania uszczegóławiać i dostosowywać do potrzeb oraz warunków organizacyjnych i technicznych firmy.
7. Poszczególne zadania mogą mieć różny czas realizacji, dlatego realizację tych zadań opiekun praktyk powinien zaplanować i przedyskutować wspólnie z nauczycielem i umieścić je w planie praktyki odpowiednio do możliwości organizacyjnych i technicznych przedsiębiorstwa.
8. Zadania powinny być realizowane z wykorzystaniem programów finansowo-księgowych.
9. Opiekun praktyki ustala plan przebiegu praktyki, wykorzystując program praktyk dla nauczycieli przedmiotów zawodowych i instruktorów praktycznej nauki zawodu.
10. Autorski program praktyki będzie każdorazowo opracowany przez opiekuna praktyki indywidualnie dla każdego nauczyciela z uwzględnieniem obszaru, w ramach którego będzie odbywana praktyka i możliwości nauczyciela.

ANEKS



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Człowiek - najlepsza inwestycja.

Bożena Chrostowska

Ekspertka dydaktyczna

REKOMENDACJE DLA ORGANIZATORÓW PRAKTYK W RAMACH PROJEKTU „EFEKTYWNY NAUCZYCIEL ZAWODÓW EKONOMICZNYCH”

1. Warto zadbać o to, by przed praktyką dotarły do praktykantów materiały dotyczące firmy, w której będzie odbywać się praktyka (informacje ogólne, adres strony internetowej, zasady funkcjonowania firmy, np. obowiązujący strój).
2. Opiekunowie praktyk powinni dostać przed rozpoczęciem praktyk podstawowe informacje o praktykantach, ich potrzebach, oczekiwaniach, zasobach.
3. Preferowane jest, by osoby z tych samych szkół nie odbywały razem praktyki (praktyka z nauczycielami z innych środowisk stwarza szansę na wymianę doświadczeń, co może być dodatkowym atutem i wartością praktyki).
4. Warto ustalić sposób komunikowania się pomiędzy praktykantami a organizatorami praktyk w czasie ich trwania. Ta sama uwaga dotyczy sposobów utrzymywania kontaktu w trakcie praktyk z opiekunami.



Bożena Chrostowska

Ekspertka dydaktyczna

PRZEWODNIK REALIZACJI PRAKTYK DLA UCZESTNIKA

Przed praktyką

1. Zapoznaj się z przygotowaną charakterystyką firmy, w której będziesz odbywać praktykę.
2. Sporządź swoje CV dla opiekuna praktyki (wykształcenie, ukończone szkolenia, kursy, doświadczenie zawodowe, umiejętności).
3. Przypomnij sobie podstawy pakietu MS Office lub jego ekwiwalentu (Open Office).

W czasie trwania praktyki

1. Zapoznaj się z zasadami, organizacją, regulami „życia codziennego” firmy (np. obowiązujący strój, czas przerw itp.).
2. Weź pod uwagę specyfikę otoczenia danej firmy, która może implikować pewne wymagania (np. podpisanie oświadczenia o poufności, o niezależności, itd..).
3. Przygotuj się na pracę pod wpływem presji czasu.
4. Zadbaj o podsumowanie dnia z opiekunem.
5. Pytaj „Kto pyta ten błdzi inaczej”.
6. Bądź aktywny. Weź odpowiedzialność za to czego chcesz się nauczyć, dowiedzieć, co chcesz poznać.
7. Rób notatki, zbieraj obserwacje dotyczące funkcjonowania firmy.
8. Prowadź systematycznie dziennik praktyk, zapisuj na bieżąco swoje uwagi, wątpliwości potrzeby. Na bieżąco informuj o nich opiekuna.
9. Wykorzystaj maksymalnie czas.
10. W trakcie trwania praktyk (na ile to możliwe) gromadź materiały do tworzenia bazy przykładów, które będziesz mógł wykorzystać w swojej pracy z uczniami.
11. Ustal z kim w firmie, w razie nieobecno-

- ści opiekuna, możesz się konsultować.
12. Pamiętaj, że otwartość, elastyczność, kreatywność oraz poczucie humoru są zawsze pomocne w zaskakujących sytuacjach.
 13. Przypominamy, że uczeniu się sprzyjają takie stany jak: relaks, koncentracja, poczucie sensu i celu, ciekawość, zaangażowanie a nie sprzyjają nuda, stres, brak celu, brak czasu, zmęczenie, głód i lęk.
 4. Każdy dzień praktyki musi być poświadczony Twoim podpisem oraz podpisem opiekuna.
 5. Zadbaj, by pod koniec praktyki opiekun wystawił w dzienniku praktyk swoją opinię oraz o to, by uzyskać potwierdzenie jej odbycia.

Powodzenia!

Prowadzenie dziennika praktyk

1. Realizacji praktyki powinno towarzyszyć codzienne wypełnianie dziennika praktyk.
2. Każdego dnia opisz przebieg praktyki podając datę i godziny wykonywanych czynności i realizowanych zadań, projektów itp. W kolumnie opatrzonej nagłówkiem „Uwagi” możesz zamieszczać swoje uwagi i spostrzeżenia. To samo może zrobić Twój opiekun.
3. Każdego dnia dokonaj również autoewaluacji. W tym celu wypełnij tabelę i postaraj się na bieżąco zastanawiać jakie nowe umiejętności/wiedzę zdobyłeś w jaki sposób możesz je wykorzystać w swojej praktyce edukacyjnej. Tabela autoewaluacyjna zawiera również rubrykę, w której możesz wpisać swoje dodatkowe refleksje, uwagi, potrzeby czy pytania.



Człowiek - najlepsza inwestycja.

Bożena Chrostowska

PRZEWODNIK REALIZACJI PRAKTYK DLA OPIEKUNÓW

Przed praktyką

1. Przygotuj dla praktykanta jego stanowisko pracy.
2. Przygotuj wszelkie, ważne Twoim zdaniem, materiały „wyjściowe”: dokumenty, oprogramowanie, itd..
3. Przemyśl harmonogram praktyk i logistycznie go rozplanuj w odniesieniu do środowiska swojej firmy.
4. Zapoznaj się z programem praktyk, by rozplanować i przygotować innych pracowników na kontakt oraz współpracę z praktykantem.
5. Miej na uwadze, że plan praktyk zawiera zadania praktyczne, które można wcześniej przemyśleć i przygotować (być może z pracownikami działów).
6. Zwróć uwagę na to, by osoby mające współpracować z praktykantem wiedziały kiedy i co mają robić.

7. Zapoznaj się z podstawowymi informacjami o praktykantach ich potrzebach, oczekiwaniach, zasobach.

W czasie trwania praktyki

1. Zapoznaj praktykanta z zasadami funkcjonowania w firmie, z regulaminami, z działami, biurem, pracownikami, itd..
2. Omów kwestie organizacyjne (czas praktyki, stanowisko pracy, dostęp do komputera, Internetu, dokumentów, czas przerw, obowiązujący ubiór, reguły życia codziennego), sposób komunikowania się.
3. Ustal zasady dokumentacji praktyki (robiecie zdjęć, notatek, kręcenie filmów, robienie kopii dokumentów, itd.), zasady pobytu w firmie (w tym, np. co należy traktować w firmie jako informacje poufne).
4. Dzień zacznij od odprawy, na której można omówić plan dnia, kwestie or-

ganizacyjne z nim związane, omówić bieżące zadania do wykonania, ale też np. bieżącą sytuację w firmie, itd.

5. Miej na uwadze, że istotną częścią praktyki jest tzw. podsumowanie dnia, jako okazji do dzielenia się uwagami, spostrzeżeniami, wątpliwościami, udzielania informacji zwrotnej, wymiany poglądów itd.
6. Mieć czas dla praktykanta, a jeśli – z jakichś powodów jesteś nieobecny czy zajęty – niech praktykant wie, kto Cię zastępuje.
7. Nabywanie doświadczeń wspierać interesowaniem się efektami pracy praktykanta, wykonywanymi przez niego zadaniami. Można też zachęcić innych pracowników do takiej życzliwej postawy.
8. W trakcie udzielania informacji zwrotnej formułuj ocenę/krytykę w sposób konstruktywny (mów o zachowaniach, wiedzy danej osoby, a nie o osobie).
9. Komplementuj. Ważne, by komplementowanie było oparte na faktach, uczciwe. Lepsze jest mówienie w kategoriach możliwości, umiejętności („umiesz, możesz, potrafiś”) niż właściwości („jesteś”).
10. Okazuj życzliwość, wsparcie. Gdy praktykanci czegoś nie rozumieją, warto tłumaczyć/wyjaśniać problematyczne zagadnienia – bez podkreślania własnej wyższości.

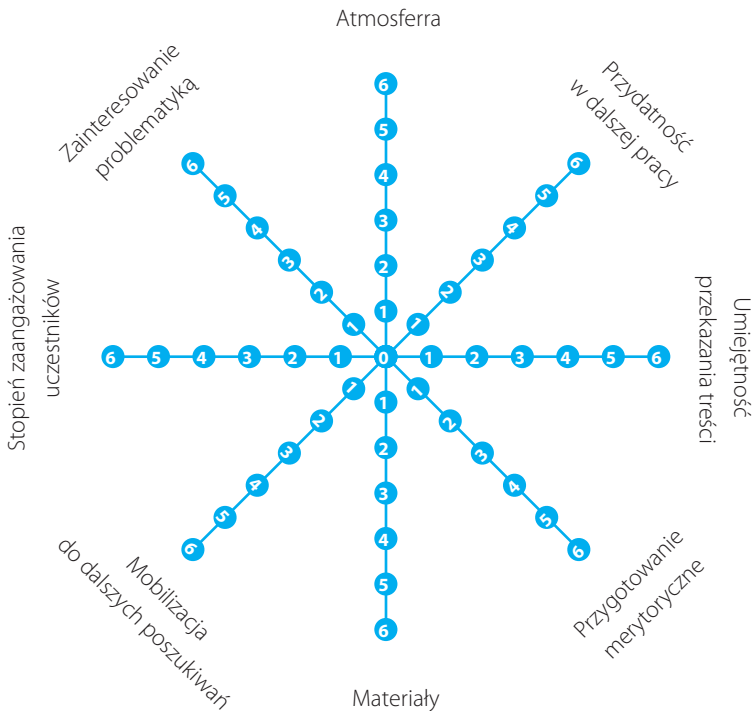
Dziennik praktyk

1. Praktykant zobowiązany jest do codziennego prowadzenia dziennika praktyk.
2. Jako opiekun jesteś proszony o codzienne podpisywanie dziennika praktyk, w którym możesz umieszczać również po każdym dniu praktyki swoje opinie czy spostrzeżenia (w tabeli, w kolumnie oznaczonej nagłówkiem „Uwagi”).
3. Po zakończeniu praktyki, wyraż swoją opinię dotyczącą przebiegu praktyki, stopnia zaangażowania praktykanta, jego zasobów, czy innych uwag na temat praktyki oraz potwierdź fakt jej odbycia. W tym celu prosimy o wypełnienie dziennika w specjalnie przeznaczonych do tego miejscach.

Powodzenia!

METODA AUTOEWALUACJI „RÓŻA WIATRÓW”

Różę wiatrów można dostosować do własnych potrzeb, zmienić liczbę i rodzaj kryteriów oceny. Jej sposób użycia jest niezwykle prosty. Osoby uczestniczące w zajęciach podlegających ewaluacji należy poprosić o wyrażenie opinii o nich z uwzględnieniem wybranych kryteriów. Oceny dokonuje się według sześciopunktowej skali, przyjmując, że 1 to ocena najniższa a 6 najwyższa.



METODA AUTOEWALUACJI „SZKIELET RYBY”

Szkielet ryby, podobnie jak różę wiatrów, można dostosować do potrzeb ewaluowanych zajęć. Liczba i rodzaj kryteriów są uzależnione od tego jakie informacje na temat przebiegu lekcji chce się pozyskać. Osoby uczestniczące w zajęciach należy poprosić o to, by wymieniły słabe i mocne strony, plusy i minusy ewaluowanych zajęć z uwzględnieniem wymienionych na szkielecie kryteriów. Uzyskane dane stanowią informację zwrotną, która może wyznaczać kierunek modyfikacji przyszłych zajęć.

