

monografia upowszechniająca



ROZWIĄZANIA ORGANIZACYJNE - OD TREŚCI DO PRAKTYKI.

Efektywny model doskonalenia nauczycieli kształcenia
zawodowego w przedsiębiorstwach

Projekt „Nowoczesne technologie i rozwiązania
organizacyjne w przedsiębiorstwach - efektywny program
doskonalenia nauczycieli kształcenia zawodowego”

Człowiek - najlepsza inwestycja!



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



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

PUBLIKACJA DYSTRYBUOWANA BEZPŁATNIE

Publikacja opracowana przez Instytut Nauk Społeczno-Ekonomicznych sp. z o.o.
ul. Polskiej Organizacji Wojskowej 17
90–248 Łódź
tel. 42 633 17 19
www.inse.org.pl

Publikację opracowała:

Agata Węzyk

Redakcja:

Marta Wysocka

Korekta:

Hubert Korczyc

Edycja:

Robert Dziuba

Skład:

Michał Dwuznik

Joanna Skrońska

Robert Dziuba

Projekt okładki:

Joanna Skrońska

Łódź 2013

Spis treści

Wstęp	5
1. Specyfika zawodu nauczyciela kształcenia zawodowego – konieczność rozwoju i doskonalenia się	7
2. Charakterystyka projektu <i>Nowoczesne technologie i rozwiązania organizacyjne w przedsiębiorstwach – efektywny program doskonalenia nauczycieli kształcenia zawodowego</i>	19
2.1. Charakterystyka nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych stosowanych w przedsiębiorstwach działających w branżach administracyjnej, ekonomiczno-handlowej, informatycznej, telekomunikacyjnej i marketingowej.....	20
2.2. Cele projektu.....	22
2.3. Uczestnicy projektu.....	22
2.4. Działania realizowane w ramach projektu.....	23
2.5. Program Doskonalenia Zawodowego opracowany w ramach projektu.....	28
2.6. Zajęcia wstępne – bloki tematyczne.....	29
2.6.1. Bloki tematyczne dla nauczycieli z branży administracyjnej	30
2.6.2. Bloki tematyczne dla nauczycieli z branży marketingowej.....	31
2.6.3. Bloki tematyczne dla nauczycieli z branży ekonomiczno-handlowej	34
2.6.4. Bloki tematyczne dla nauczycieli z branży telekomunikacyjnej.....	36
2.6.5. Bloki tematyczne dla nauczycieli z branży informatycznej.....	37
2.6.6. Zakończenie i podsumowanie praktyk.....	39
2.7. Ewaluacja projektu.....	39
3. Rozwiązania organizacyjne stosowane w przedsiębiorstwach	47
4. Wytyczne w zakresie usprawniania działania wspólne dla wszystkich placówek kształcenia zawodowego.....	51
4.1. Podstawowe informacje dotyczące możliwości współpracy szkół zawodowych i przedsiębiorców	53
4.2. Wytyczne w zakresie usprawnienia działania dla placówek kształcenia zawodowego i przedsiębiorstw. Wnioski z badań fokusowych oraz seminariów przeprowadzonych w ramach projektu <i>Nowoczesne technologie i rozwiązania organizacyjne w przedsiębiorstwach – efektywny program doskonalenia nauczycieli kształcenia zawodowego</i>	60
Zakończenie	65
Spis tabel.....	66
Bibliografia	67

Wstęp

Niniejsza publikacja ma na celu przedstawienie zrealizowanego projektu *Nowoczesne technologie i rozwiązania organizacyjne w przedsiębiorstwach – efektywny program doskonalenia nauczycieli kształcenia zawodowego*, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet III – Wysoka jakość systemu oświaty, Działanie 3.4. Otwartość systemu edukacji w kontekście uczenia się przez całe życie, Poddziałanie 3.4.3. Upowszechnienie uczenia się przez całe życie – projekty konkursowe oraz upowszechnienie jego efektów. Projekt ukierunkowany był na podniesienie poziomu jakości oświaty w obszarze kształcenia zawodowego poprzez opracowanie i wdrożenie programu doskonalenia w dziedzinie nowoczesnych technologii oraz rozwiązań organizacyjnych, adresowanego do nauczycieli przygotowujących przyszłych pracowników pięciu branż – administracyjnej, marketingowej, ekonomiczno-handlowej, informatycznej i telekomunikacyjnej. W związku z powyższym w trzech pierwszych rozdziałach tego opracowania zaprezentowano informacje dotyczące:

1. problematyki doskonalenia się nauczycieli kształcenia zawodowego, w tym kwestii prawnych i formalnych;
2. samego projektu, ze szczególnym uwzględnieniem jego celów i zaplanowanych działań, a przede wszystkim *Programu Doskonalenia Zawodowego w Przedsiębiorstwach* jako głównego produktu opisywanego przedsięwzięcia;
3. stosowanych w przedsiębiorstwach rozwiązań organizacyjnych, których znajomość mogłaby być przydatna z punktu widzenia absolwentów szkół zawodowych chcących podjąć pracę w swoim zawodzie i – jako taka – powinna być upowszechniana przez nauczycieli przedmiotów zawodowych.

Ponadto w ostatnim rozdziale publikacji przedstawiono wnioski wypracowane w ramach opisywanego projektu odnośnie:

1. kwestii współpracy pomiędzy środowiskiem nauczycielskim (szkolnym) i przedsiębiorstwami;
2. organizacji procesu doskonalenia nauczycieli kształcenia zawodowego przygotowujących przyszłe kadry na potrzeby pięciu branż: administracyjnej, marketingowej, ekonomiczno-handlowej, informatycznej i telekomunikacyjnej.

Przygotowując niniejsze opracowanie, bazowano zarówno na źródłach zewnętrznych (literaturze naukowej, raportach badawczych), jak i – w dużej mierze – na następujących publikacjach, które powstały w ramach projektu *Nowoczesne technologie i rozwiązania organizacyjne w przedsiębiorstwach – efektywny program doskonalenia nauczycieli kształcenia zawodowego*:

1. Program Doskonalenia Nauczycieli Kształcenia Zawodowego w Przedsiębiorstwach;
2. Miesięczne Raporty Ewaluacyjne;
3. Raporty z badania prowadzonego metodą zogniskowanych wywiadów grupowych (FGI);
4. Raporty Podsumowujące Seminarium z obszaru tematycznego: rozwiązana organizacyjne w przedsiębiorstwach;

a także na informacjach zawartych na stronie internetowej www.dobrynauczyciel.com.pl (portal internetowy projektu).

1 Specyfika zawodu nauczyciela kształcenia zawodowego - konieczność rozwoju i doskonalenia się

Zapewnienie profesjonalnie przygotowanych kadr do potrzeb rynku pracy to jedno z kluczowych wyzwań dla systemu szkolnictwa zawodowego w Polsce. Niebagatelną rolę w procesie kształcenia przyszłego personelu dla poszczególnych branż pełnią nauczyciele przedmiotów zawodowych. Muszą oni posiadać odpowiednią i aktualną wiedzę oraz umiejętności praktyczne, które mają przekazać uczniom, aby skutecznie i solidnie przygotować ich do podjęcia zatrudnienia i świadczenia efektywnej pracy w określonej branży. Tymczasem coroczne badania *Niedobór Talentów* prowadzone przez firmę Manpower wskazują, że wciąż (nie tylko w Polsce, ale i na całym świecie) brakuje wykwalifikowanych pracowników fizycznych, techników i inżynierów¹.

Wydaje się więc zasadnym twierdzenie, że ustawiczne kształcenie i doskonalenie zawodowe nauczycieli jest jednym z najistotniejszych czynników warunkujących poprawę jakości szkolnictwa zawodowego w kraju, a co za tym idzie – lepszego przygotowania przyszłych pracowników przedsiębiorstw i zwiększenia konkurencyjności gospodarki. Taką właśnie perspektywę przyjęto w polityce unijnej, która przewiduje, że stały wzrost gospodarczy (będący przecież celem strategicznym UE) jest możliwy jedynie w sytuacji, gdy obywatele Unii są odpowiednio wykształceni i przygotowani do funkcjonowania w społeczeństwie (w tym również do pracy). Nie jest zaskakujące założenie, że za takie odpowiednie przygotowanie odpowiada m.in. efektywny system oświaty z nauczycielami jako tymi jego przedstawicielami, którzy mogą bezpośrednio i w znaczący sposób wpływać na swoich uczniów, przekazując im zarówno wiedzę teoretyczną, jak i stymulować rozwój umiejętności praktycznych².

Konieczność kształcenia ustawicznego pedagogów została sformułowana w ramach opracowania *Common European Principles for Teacher Competences and Qualifications* zawierającego m.in. wytyczne dotyczące prawidłowego przygotowania nauczycieli do wyko-

¹ *Niedobór talentów 2012. Wyniki badania*. ManpowerGroup, www.candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/8b5ddd004bc170fbb7abbf1abeefe959/Niedobor_talentow_2012_pl.pdf?MOD=AJPERES [data dostępu: 10.01.2013].

² *Strategia lizbońska*, [www.cie.gov.pl/HLP/files.nsf/0/E47981D8B0655EA1C125711D003CDD1D/\\$file/strategia_lisbonska.pdf](http://www.cie.gov.pl/HLP/files.nsf/0/E47981D8B0655EA1C125711D003CDD1D/$file/strategia_lisbonska.pdf) [data dostępu: 10.01.2013]; *Common European Principles for Teacher Competences and Qualifications* www.ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/principles_en.pdf [data dostępu: 10.01.2013].

nywania swojej pracy. Kluczowe jest bowiem posiadanie przez kadre nauczycielską wysokich kwalifikacji (obejmujących zarówno umiejętności i wiedzę branżową, merytoryczną oraz metodyczną, jak również tzw. kompetencje miękkie), które bynajmniej nie są uzyskiwane raz na zawsze, lecz muszą być nieustannie uzupełniane i poszerzane. Wynika to z faktu, że w obecnych czasach następuje bardzo silny i dynamiczny rozwój wiedzy i technologii, w związku z czym posiadane umiejętności ulegają (zwłaszcza w przypadku niektórych branż, jak np. informatyka) dość szybkiej dezaktualizacji. Tymczasem, aby odpowiednio przygotować uczniów szkół zawodowych, którzy wkrótce staną się pracownikami jakiejś firmy, pedagodzy muszą dysponować taką wiedzą i umiejętnościami, które będą przydatne absolwentom w ich przyszłej pracy. We wspomnianym dokumencie postuluje się również mobilność nauczycieli, która umożliwi rozwój i doskonalenie zawodowe poprzez korzystanie z doświadczeń i usług różnych instytucji edukacyjnych (w ramach szkoleń, kursów, konferencji, itd.), ale także – zwłaszcza w przypadku nauczycieli kształcenia zawodowego – poprzez poznawanie rzeczywistych zastosowań posiadanej wiedzy teoretycznej i kompetencji w przedsiębiorstwach i innych placówkach. Warto jednak podkreślić, że skuteczna realizacja procesu kształcenia ustawicznego bazuje na partnerskiej współpracy środowiska szkolnictwa (samych nauczycieli, jak i placówek oświatowych) i przedsiębiorstw, wspieranej przez instytucje rządowe i samorządowe. Dzięki temu nauczyciele mogą się rozwijać, szkoły zatrudniają kompetentnych pedagogów i wdrażają programy nauczania spójne z wymaganiami rynku pracy, zaś pracodawcy mogą korzystać z dobrze przygotowanego zaplecza kadrowego, tj. absolwentów posiadających odpowiednie kwalifikacje³.

Podstawę prawną dla organizacji procesu doskonalenia zawodowego nauczycieli stanowią takie akty prawne jak:

1. Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela⁴, zwana dalej Kartą Nauczyciela;
2. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 19 listopada 2009 r. w sprawie placówek doskonalenia nauczycieli⁵;
3. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 12 marca 2009 r. w sprawie szczegółowych kwalifikacji wymaganych od nauczycieli oraz określenia szkół

³ *Common European Principles for Teacher...* op.cit.

⁴ Dz.U. 1982 nr 3 poz. 19 z późn. zm

⁵ Dz.U. 2009 nr 200 poz. 1537 z późn zm.

i wypadków, w których można zatrudnić nauczycieli niemających wyższego wykształcenia lub ukończonego zakładu kształcenia nauczycieli⁶;

4. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 29 marca 2002 r. w sprawie sposobu podziału środków na wspieranie doskonalenia zawodowego nauczycieli pomiędzy budżety poszczególnych wojewodów, form doskonalenia zawodowego dofinansowywanych ze środków wyodrębnionych w budżetach organów prowadzących szkoły, wojewodów, ministra właściwego do spraw oświaty i wychowania oraz szczegółowych kryteriów i trybu przyznawania tych środków⁷.

Na zlecenie Ministerstwa Edukacji Narodowej w latach 2010–2011 przeprowadzono szeroko zakrojone badania dotyczące funkcjonowania systemu kształcenia zawodowego w Polsce. Projekt obejmował zarówno analizę danych zastanych, jak również badania o charakterze ilościowym (ankietowe) oraz jakościowym (panele eksperckie, wywiady indywidualne) wśród przedstawicieli środowiska szkolnego (dyrektorzy szkół zawodowych i Centrów Kształcenia Praktycznego, uczniowie), biznesowego (przedsiębiorcy) oraz samorządowego (pracownicy starostw powiatowych)⁸.

Z przeprowadzonych badań panelowych z udziałem ekspertów w dziedzinie edukacji wynika, że przygotowanie nauczycieli kształcenia zawodowego jest w znacznym stopniu odpowiednie – ich kwalifikacje są dość wysokie, a ponadto pedagodzy są umotywowani do pracy z uczniami. Jednakże okazuje się, że szkoły mają coraz większe trudności w pozyskiwaniu i utrzymywaniu odpowiedniej kadry dydaktycznej dla celów kształcenia zawodowego – zaledwie 30% przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego uczestniczących w badaniu ankietowym realizowanym dla Ministerstwa Edukacji Narodowej uznało, że nie ma z tym problemu⁹. Nauczycieli kształcenia zawodowego jest coraz mniej – obecnie zatrudnieni to często osoby w wieku przedemerytalnym lub tacy, którzy przekwalifikowali się, kończąc np. półtoraroczne studia podyplomowe, ale nie posiadają zbyt dużej znajomości branży ani doświadczenia praktycznego. Specjaliści, którzy mają wystarczającą wiedzę i kompetencje merytoryczne, nie są zainteresowani pracą w szkołach. Przyczyn tego stanu upatruje się m.in. w relatywnie mało atrakcyjnych warunkach zatrudnienia, systemach motywacyjnych oraz płacowych – wyższe wynagrodzenie i lepsze warunki pracy (w tym również większe możli-

⁶ Dz.U. 2009 nr 50 poz. 400 z późn. zm.

⁷ Dz.U. 2002 nr 46 poz. 430 z późn. zm.

⁸ *Badanie funkcjonowania systemu kształcenia zawodowego w Polsce. Raport końcowy Ministerstwa Edukacji Narodowej*, MEN, Warszawa 2011.

⁹ *Ibidem*.

wości awansu) wykształceni i doświadczeni fachowcy mogą znaleźć w przedsiębiorstwach i to właśnie tam poszukują zatrudnienia¹⁰.

Aby zmniejszyć trudności związane z pozyskiwaniem wykwalifikowanych kadr nauczycielskich, w 2009 roku wydane zostało Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej, którego zapisy umożliwiają dyrektorom szkół zatrudnianie osób nie będących nauczycielami w rozumieniu przepisów Karty Nauczyciela¹¹. Nawiązanie stosunku pracy pomiędzy szkołą a kandydatem na stanowisku nauczyciela kształcenia zawodowego jest możliwe wtedy, gdy ten ostatni spełnia określone warunki dotyczące wykształcenia oraz przygotowania pedagogicznego obejmującego wiedzę z zakresu pedagogiki, psychologii, dydaktyki i metodyki, które szczegółowo przedstawiono w tabeli 1. Jednocześnie warto podkreślić, że dyrektorzy szkół wykorzystują opisaną powyżej możliwość uzupełniania fachowej kadry dydaktycznej, głównie ze względu na brak świadomości w tym zakresie¹².

Tabela 1. Kwalifikacje niezbędne do uzyskania zatrudnienia na stanowisku nauczyciela kształcenia zawodowego

Stanowisko	Niezbędne kwalifikacje
Nauczyciel teoretycznych przedmiotów zawodowych	<ol style="list-style-type: none"> 1. studia I stopnia lub magisterskie na kierunku (specjalności) zgodnym z nauczaniem przedmiotem lub prowadzonymi zajęciami 2. przygotowanie pedagogiczne
	<ol style="list-style-type: none"> 1. studia I stopnia lub magisterskie na kierunku, którego zakres określony w standardzie kształcenia dla tego kierunku studiów w grupie treści podstawowych i kierunkowych obejmuje treści nauczanego przedmiotu lub prowadzonych zajęć 2. przygotowanie pedagogiczne
	<ol style="list-style-type: none"> 1. studia I stopnia lub magisterskie na kierunku (specjalności) innym niż wymieniony wyżej 2. studia podyplomowe w zakresie nauczanego przedmiotu lub prowadzonych zajęć 3. przygotowanie pedagogiczne
Nauczyciel praktycznej nauki zawodu	<ol style="list-style-type: none"> 1. studia I stopnia lub magisterskie na kierunku (specjalności) zgodnym z nauczaniem przedmiotem lub prowadzonymi zajęciami 2. przygotowanie pedagogiczne

¹⁰ Ibidem.

¹¹ Dz.U. 1982 nr 3 poz. 19 z późn. zm.

¹² *Badanie funkcjonowania systemu kształcenia zawodowego...*, op.cit.

	<ol style="list-style-type: none"> 1. studia I stopnia lub magisterskie na kierunku, którego zakres określony w standardzie kształcenia dla tego kierunku studiów w grupie treści podstawowych i kierunkowych obejmuje treści nauczanego przedmiotu lub prowadzonych zajęć 2. przygotowanie pedagogiczne
	<ol style="list-style-type: none"> 1. studia I stopnia lub magisterskie na kierunku (specjalności) innym niż wymieniony ww. i studia podyplomowe w zakresie nauczanego przedmiotu lub prowadzonych zajęć 2. przygotowanie pedagogiczne
	<ol style="list-style-type: none"> 1. dyplom ukończenia pedagogicznego studium technicznego
	<ol style="list-style-type: none"> 1. świadectwo dojrzałości i dokument potwierdzający kwalifikacje zawodowe w zakresie zawodu, którego dana osoba będzie nauczać 2. przygotowanie pedagogiczne 3. co najmniej dwuletni staż pracy w zawodzie, którego będzie nauczać
	<ol style="list-style-type: none"> 1. tytuł mistrza w zawodzie, którego będzie nauczać 2. przygotowanie pedagogiczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 12 marca 2009 r. w sprawie szczegółowych kwalifikacji wymaganych od nauczycieli oraz określenia szkół i wypadków, w których można zatrudnić nauczycieli niemających wyższego wykształcenia lub ukończonego zakładu kształcenia nauczycieli (Dz.U. 2009 nr 50 poz. 400 z późn. zm.).

Kolejnym problemem, z jakim boryka się funkcjonujący system szkolnictwa zawodowego, jest brak odpowiedniego systemu doskonalenia zawodowego nauczycieli, który uwzględniałby zarówno możliwość rozwoju wiedzy i umiejętności merytorycznych (specyficznych dla danej branży/zawodu), jak i kompetencji o charakterze pedagogiczno-metodycznym i społecznym (interpersonalnym).

Warto zadać pytanie, czym właściwie jest doskonalenie zawodowe nauczycieli – często utożsamiane z rozwojem zawodowym. Okazuje się jednak, że w żadnym z aktualnie obowiązujących w Polsce aktów prawnych nie ma jasno określonej definicji tego zagadnienia. Posiłkując się dokumentami opracowanymi w ramach projektu *Teaching and Learning International Survey* (TALIS), można stwierdzić, że rozwój zawodowy polega na podejmowaniu aktywności, które ukierunkowane są na nabywanie i doskonalenie: wiedzy, umiejętności, do-

świadczenia oraz innych kluczowych, z punktu widzenia nauczyciela, właściwości czy cech¹³. Proces ten może obejmować zarówno kształcenie o charakterze formalnym, jak również nieformalnym (tj. samokształcenie) i przyjmować bardzo zróżnicowane formy, włączając w to uczestnictwo w różnorodnych kursach, warsztatach, seminariach, konferencjach, targach, spotkaniach branżowych, odbywanie wizyt obserwacyjnych (zarówno w innych szkołach, jak i – w przypadku nauczycieli kształcenia zawodowego – w przedsiębiorstwach), lekcji pokazowych, udział w programach ukierunkowanych na zwiększanie kwalifikacji, procesie mentoringu lub coachingu, prowadzenie badań indywidualnych i zespołowych, hospitacje, wymianę doświadczeń z innymi nauczycielami w postaci formalnych i nieformalnych rozmów czy dyskusji, a także zapoznawanie się z fachową wiedzą poprzez czytanie specjalistycznej literatury.

Najbardziej ogólny podział uwzględnia dwie formy rozwoju zawodowego, tj. doszkalać oraz doskonalenie. W pierwszym przypadku mamy do czynienia z uzyskiwaniem konkretnych kwalifikacji poprzez nabywanie i rozwój specjalistycznej wiedzy w ramach inicjatyw organizowanych w specjalnie do tego celu powołanych placówkach. Przykładem jest tutaj uczestnictwo w studiach podyplomowych czy MBA prowadzonych przez wyższą uczelnię lub w realizowanym przez firmę szkoleniową kursie przygotowującym do specjalistycznych egzaminów nadających określone uprawnienia. Z kolei doskonalenie polega na mniej lub bardziej formalnych działaniach podejmowanych przez nauczycieli w celu rozwijania wiedzy i umiejętności praktycznych. Zalicza się tu zarówno udział w szkoleniach rad pedagogicznych, różnorodnych spotkaniach branżowych, np. wykładach, seminariach, konferencjach czy warsztatach, ale także zdobywanie wiedzy dzięki analizie różnych dostępnych – zarówno tradycyjnych (np. książki, czasopisma branżowe), jak i nowoczesnych (programy multimedialne, internet) – źródeł¹⁴.

Na podstawie danych z Systemu Informacji Oświatowej (SIO) można stwierdzić, że w roku szkolnym 2008/2009 w Polsce zaledwie 2,6% nauczycieli realizowało jakieś działania o charakterze doszkalać. Największą popularnością cieszyły się studia podyplomowe oraz kursy kwalifikacyjne. Szczegółowe wyniki badania zaprezentowano w tabeli 2.

¹³ TALIS. *Nauczanie – wyniki badań 2008. Polska na tle międzynarodowym*, Ministerstwo Edukacji Narodowej, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2009.

¹⁴ *Raport o stanie edukacji 2010. Społeczeństwo w drodze do wiedzy*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2011.

Tabela 2. Udział nauczycieli w różnych formach doształcacia w roku szkolnym 2008/2009

Forma doształcacia	Nauczyciele uczestniczący w procesie doształcacia (%)
Studia podyplomowe nadające kwalifikacje	37,8%
Kurs kwalifikacyjny	37,0%
Studia II stopnia (magisterskie uzupełniające)	11,0%
Studia I stopnia (licencjackie/inżynierskie)	6,4%
Jednolite studia magisterskie	6,0%
Kolegium Nauczycielskie lub Nauczycielskie Kolegium Języków Obcych	1,9%

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Raportu o stanie edukacji 2010. Społeczeństwo w drodze do wiedzy*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2011.

Ponadto z danych SIO wynika, że ok. 12% pedagogów zadeklarowało, że w analizowanym okresie podjęło aktywność w zakresie doskonalenia zawodowego¹⁵. Z kolei badania w ramach wspomnianego wcześniej projektu TALIS sugerują, że zdecydowana większość (ok. 90,4%) nauczycieli w Polsce bierze udział w procesie doskonalenia zawodowego. Dziwić może ogromna różnica w wynikach przytoczonych badań. Warto zatem wiedzieć – o czym pisano wcześniej – że w projekcie TALIS do form doskonalenia zalicza się również samokształcenie, które nie zostało ujęte w sprawozdaniu SIO. Z raportu TALIS wynika, że w ciągu 18 miesięcy poprzedzających badanie, pedagodzy pracujących w placówkach publicznych poświęcili przeciętnie ok. 29 dni na rozwój zawodowy. Ich koledzy zatrudnieni w instytucjach niepublicznych – średnio o jeden dzień mniej¹⁶. Cytowane badanie pokazało również, że nauczyciele w Polsce generalnie preferują tzw. miękkie formy rozwoju zawodowego, do których zalicza się m.in. czytanie literatury fachowej czy nieformalne spotkania z innymi nauczycielami – po ok. 98% pedagogów wskazało, że korzysta właśnie z takich form doskonalenia zawodowego. Relatywnie duży odsetek (ok. 91%) pedagogów doskonalili się również poprzez udział w szkoleniach. Najmniej popularnymi formami okazały się wizyty obserwacyjne w innych szkołach. Takie inicjatywy w badanym okresie realizowało zaledwie ok. 20% polskich nauczycieli¹⁷. Warto podkreślić, że pedagodzy zwykle korzystają z więcej niż jednej

¹⁵ Ibidem.

¹⁶ TALIS. *Nauczanie – wyniki badań 2008...*, op.cit.

¹⁷ Ibidem.

formy rozwoju zawodowego, przy czym raczej koncentrują się na krótkotrwałych działaniach (trwających maksymalnie do 20 godzin)¹⁸. Przymuszczalnie takie podejście jest związane z ograniczonymi środkami finansowymi i brakiem odpowiedniego wsparcia ze strony swojego pracodawcy. Nie bez znaczenia jest również specyfika awansu zawodowego, który skłania do tzw. kolekcjonowania kursów istotnych dla uzyskania pozytywnej oceny w ramach tej procedury¹⁹.

Warto zauważyć, że formalnie pedagodzy (w tym również nauczyciele kształcenia zawodowego) nie są zobligowani do uczestniczenia w procesie doskonalenia zawodowego. Karta Nauczyciela wskazuje jednak, że: „Nauczyciel powinien podnosić swoją wiedzę ogólną i zawodową, korzystając z prawa pierwszeństwa do uczestnictwa we wszelkich formach doskonalenia zawodowego na najwyższym poziomie” (art. 12, ust. 3). Zakłada się przy tym, iż działania związane z doskonaleniem zawodowym i samokształceniem – podobnie jak przygotowanie i prowadzenie zajęć dydaktycznych, opiekuńczych oraz wychowawczych, a także realizacja innych czynności wynikających ze statutu placówki – powinny odbywać się w ramach czasu pracy nauczyciela i ustalonego dla niego wynagrodzenia (art. 42, pkt. 3, ust.2 Karty Nauczyciela). Warto zauważyć, że na polecenie dyrektora szkoły nauczyciel może być zobowiązany do podejmowania działań o charakterze doskonalącym lub doksztalającym w trakcie ferii lub wakacji, z tym że maksymalny czas poświęcony na takie aktywności nie może być dłuższy niż siedem dni łącznie w ciągu danego roku szkolnego (art. 64 omawianej ustawy).

Ponadto doszkalanie i podnoszenie kwalifikacji związane jest w sposób bezpośredni z możliwościami w zakresie awansu zawodowego. Mówi o tym wymienione wcześniej Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 1 grudnia 2004 r. w sprawie uzyskiwania stopni awansu zawodowego przez nauczycieli, które zawiera szczegółowe przepisy regulujące kwestie związane z ubieganiem się o kolejne stopnie zawodowe. I tak: nauczyciel stażysta aspirujący do stopnia nauczyciela kontraktowego „w okresie odbywania stażu powinien w szczególności [...] uczestniczyć w wewnątrzszkolnych formach doskonalenia zawodowego nauczycieli” (§ 6 ust. 1). Nauczyciel kontraktowy, który chce uzyskać stopień nauczyciela mianowanego „w okresie odbywania stażu powinien w szczególności [...] pogłębiać wiedzę i umiejętności zawodowe, samodzielnie lub przez udział w różnych formach kształcenia ustawicznego [...] z uwzględnieniem specyfiki typu i rodzaju szkoły, w której odbywa staż” (§ 7 ust. 1). Natomiast nauczyciel mianowany ubiegający się o stopień nauczyciela dyplomowanego „w okresie odbywania stażu powinien w szczególności: [...] pogłębiać

¹⁸ Ibidem.

¹⁹ *Raport o stanie edukacji 2010...*, op.cit.

wiedzę i umiejętności służące własnemu rozwojowi oraz podniesieniu jakości pracy szkoły, samodzielnie lub przez udział w różnych formach kształcenia ustawicznego [...] z uwzględnieniem specyfiki typu i rodzaju szkoły, w której odbywa staż (§ 8 ust. 1)”.

Według polskiego prawa²⁰ doskonalenie zawodowe nauczycieli realizowane jest przez placówki publiczne na różnych szczeblach, tj. krajowym, wojewódzkim, powiatowym i gminnym. Instytucje z pierwszej kategorii podlegają ministrowi właściwemu do spraw oświaty i wychowania, z drugiej – prowadzone są przez samorządy województw, a z trzeciej – przez odpowiednie organy lokalnej administracji. W oparciu o Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 19 listopada 2009 r. w sprawie placówek doskonalenia nauczycieli działają również niepubliczne organizacje, które realizują różne formy doskonalenia zawodowego dla nauczycieli. Muszą one jednak spełnić kluczowy warunek, jakim jest rejestracja w ewidencji prowadzonej przez samorząd województwa, w którym zlokalizowana jest siedziba danej instytucji. Ten sam akt prawny wskazuje, że zakłady kształcenia nauczycieli, uczelnie wyższe oraz inne organizacje, w statucie których znajdują się odpowiednie zadania, mogą realizować niektóre formy doskonalenia zawodowego nauczycieli, takie jak m.in. konferencje, studia podyplomowe, seminaria itp.

Kwestię finansowania rozwoju zawodowego nauczycieli reguluje wspomniana wcześniej Karta Nauczyciela (rozdział 7a), która wskazuje, że środki na działania związane z doskonaleniem i doksztalaniem pedagogów pochodzą z budżetu organów prowadzących, czyli w przypadku większości szkół – jednostek samorządu terytorialnego, takich jak starostwo powiatowe. Wyjątkiem są placówki prowadzone przez właściwych ministrów, np. szkoły rolnicze czy wojskowe. W takiej sytuacji proces doskonalenia i doksztalania nauczycieli finansowany jest z budżetu odpowiedniego ministra (np. Rolnictwa i Rozwoju Wsi czy Obrony Narodowej). Wielkość nakładów na opisywany cel ustalono ogólnie na 1% planowanych środków przeznaczonych na płace dla nauczycieli w danym roku²¹. Dodatkowo co roku w budżetach wojewodów wydziela się kwotę w wysokości 5000 wynagrodzeń nauczyciela-stażysty z przeznaczeniem na zadania związane z doskonaleniem i doksztalaniem nauczycieli w poszczególnych województwach. Ponadto na realizację ogólnokrajowych zadań w zakresie doskonalenia zawodowego nauczycieli z budżetu ministra właściwego do spraw oświaty i wychowania przeznacza się również kwotę o równowartości 5000 wynagrodzeń nauczyciela-stażysty. Szczegółowe przepisy dotyczące finansowania rozwoju zawodowego pedagogów

²⁰ Zob. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 19 listopada 2009 r. w sprawie placówek doskonalenia nauczycieli Dz.U. 2009 nr 200 poz. 1537 z późn. zm.

²¹ Dz.U. 1982 nr 3 poz. 19 z późn. zm.

zawarto w Rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 29 marca 2002 r. w sprawie sposobu podziału środków na wspieranie doskonalenia zawodowego nauczycieli pomiędzy budżety poszczególnych wojewodów, form doskonalenia zawodowego dofinansowanych ze środków wyodrębnionych w budżetach organów prowadzących szkoły, wojewodów, ministra właściwego do spraw oświaty i wychowania oraz szczegółowych kryteriów i trybu przyznawania tych środków²². Można tutaj znaleźć m.in. informacje o tym, na jakie konkretnie działania można przeznaczyć środki zaplanowane w poszczególnych źródłach. I tak – z budżetu jednostek samorządu terytorialnego sfinansowane mogą być m.in. szkolenia rad pedagogicznych, materiały szkoleniowe i informacyjne, warsztaty metodyczne oraz przedmiotowe. Z kolei udział w działaniach organizowanych przez uczelnie wyższe i inne jednostki, programach i projektach międzynarodowych oraz stażach zagranicznych mogą być opłacone ze środków zaplanowanych w budżecie wojewody, a także ministerialnych.

Z badań przeprowadzonych na zlecenie Ministerstwa Edukacji Narodowej wynika, że dostępne środki najczęściej wykorzystywane są na dofinansowanie kursów kwalifikacyjnych, których celem jest pozyskanie przez danego pedagoga uprawnień do prowadzenia zajęć innych niż dotychczas²³. Na drugim miejscu w tym rankingu uplasowały się szkolenia ukierunkowane na rozwój i doskonalenie umiejętności związanych z nowoczesnymi technologiami ze szczególnym uwzględnieniem IT (technologie informacyjne). Kolejna grupa działań ukierunkowanych na doskonalenie zawodowe relatywnie często finansowana (lub współfinansowana) ze środków budżetowych organów prowadzących, wojewody lub ministerstwa właściwego do spraw oświaty i wychowania to różnorodne kursy i szkolenia związane z tym przedmiotem (przedmiotami), który dany nauczyciel aktualnie prowadzi. Stosunkowo rzadko środki przeznaczane są na zajęcia i aktywności ukierunkowane na nabywanie i rozwój umiejętności o charakterze pedagogicznym czy psychologicznym. Niezbyt często zdarza się dofinansowanie szkoleń związanych z problematyką organizacji i prowadzenia projektów rządowych lub unijnych, jak również kursów ukierunkowanych na kompetencje językowe.

Karta Nauczyciela podkreśla, że dyrekcja szkoły powinna wspierać nauczycieli w procesie doskonalenia zawodowego. Mówi o tym ust. 2 art. 7, którego zapis brzmi: „Dyrektor szkoły odpowiedzialny jest w szczególności za [...] zapewnienie pomocy nauczycielom w realizacji ich zadań i ich doskonaleniu zawodowym”. Na chwilę obecną oczywiście przynajmniej niektórzy nauczyciele mogą liczyć na wsparcie ze strony pracodawcy (a dokładniej dyrekcji szkoły – pracodawcą, w rozumieniu Kodeksu Pracy, jest bowiem organ prowadzący,

²² Dz.U. 2009 nr 46 poz. 430 z późn. zm.

²³ *Badanie funkcjonowania systemu kształcenia zawodowego...*, op.cit.

np. starostwo powiatowe) aby móc realizować zadania związane z procesem doskonalenia zawodowego. Wyniki badań MEN wskazują, że zazwyczaj pomoc taka przybiera formę organizowania szkoleń wewnętrznych, wyszukiwania i udostępniania pedagogom ofert dotyczących nabywania i rozwoju kompetencji zawodowych, dofinansowania do różnego rodzaju inicjatyw szkoleniowych, zakupu i upowszechniania materiałów dydaktyczno-szkoleniowych, kierowania na szkolenia zewnętrzne oraz udzielania w razie potrzeby urlopów szkoleniowych.

Po analizie przedstawionych powyżej informacji dotyczących podstaw prawnych i finansowych procesu doskonalenia nauczycieli (obejmujących oczywiście również kategorię nauczycieli kształcenia zawodowego) mogłoby się wydawać, że oferowane rozwiązania powinny być skuteczne, przygotowanie pedagogów – dobre, a poziom nauczania w szkołach – co najmniej odpowiedni do warunków i potrzeb rynku pracy. Doskonalenie nauczycieli jest w pewnym sensie warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym, aby zapewnić wysoką jakość kształcenia zawodowego. Niezwykle istotne są tu również takie kwestie, jak:

1. Wizerunek szkolnictwa zawodowego – w obecnej chwili raczej negatywny i nie- zbytek zachęcający do podejmowania tego typu edukacji²⁴;
2. Baza techniczno-dydaktyczna szkół i innych placówek, takich jak Centra Kształce- nia Praktycznego, która powinna zapewniać uczniom dostęp do nowoczesnych sprzętów, rozwiązań technologicznych, itp. Tymczasem wyposażenie pracowni i warsztatów szkolnych jest raczej ubogie i w dużej mierze przestarzałe.

Na to nakładają się jeszcze problemy związane z doskonaleniem zawodowym nauczy- cieli, bowiem sytuacja w tym zakresie – wbrew pozorom – również nie przedstawia się pozy- tywnie. Za najważniejsze bariery efektywności tego procesu uznaje się:

1. Brak wiedzy pedagogów na temat aktualnych możliwości doksztalcania się;
2. Brak odpowiednich ofert, które dotyczyłyby działań czy aktywności interesują- cych i użytecznych dla nauczycieli²⁵. W przypadku osób pracujących w szkołach zawodowych dobrym pomysłem byłyby programy doskonalenia zawodowego (koniecznie z elementem praktyk) realizowane w przedsiębiorstwach (więcej na temat tej formy współpracy środowiska szkolnego i biznesowego w rozdziale 4).

Specjaliści do spraw edukacji zaznaczają, że silną barierą jest swoista niechęć nauczy- cieli do doskonalenia zawodowego, przy czym zaznacza się, że jest ona większa u starszych pedagogów. Rozwój zawodowy wiąże się bowiem z ograniczeniem wolnego czasu nauczycie-

²⁴ Osiecka-Chojnacka J. *Szkolnictwo zawodowe wobec problemów rynku pracy*, „Infos” nr 16/2007, Wydawnictwo Sejmowe dla Biura Analiz Sejmowych, Warszawa 2007; [http://orka.sejm.gov.pl/WydBAS.nsf/0/13B16A06B8557C14C12572F200384FC9/\\$file/infos_016.pdf](http://orka.sejm.gov.pl/WydBAS.nsf/0/13B16A06B8557C14C12572F200384FC9/$file/infos_016.pdf) [data dostępu: 29.01.2013].

²⁵ *Badanie funkcjonowania systemu kształcenia zawodowego...* op. cit.

li, mimo pewnych rozwiązań i ułatwień gwarantowanych Kartą Nauczyciela, a także często z koniecznością poświęcania własnych, prywatnych środków finansowych na ten cel²⁶.

Można stwierdzić, że jednym z kluczowych problemów, z jakim boryka się szkolnictwo zawodowe w Polsce, są braki w zakresie odpowiednio przygotowanych pedagogów, którzy posiadają wiedzę i umiejętności umożliwiające wykształcenie przyszłych pracowników przedsiębiorstw zgodnie z bieżącymi potrzebami rynku pracy. Wynika to zarówno z realnego braku młodych nauczycieli dysponujących aktualną wiedzą i znajomością nowoczesnych rozwiązań i technologii stosowanych w przedsiębiorstwach, jak również z niedoskonałości systemu kształcenia i doskonalenia zawodowego. W związku z tym Ministerstwo Edukacji Narodowej planuje opracowanie i wdrożenie takich działań ukierunkowanych na rozwój zawodowy pedagogów, które poprawiłby sytuację szkolnictwa zawodowego. Zdaniem ekspertów, system doskonalenia dla nauczycieli kształcenia zawodowego powinien obejmować szkolenia okresowe (m.in. z zakresu metodyki ze szczególnym uwzględnieniem aktywnych i innowacyjnych metod nauczania), ale także różne inicjatywy i programy ukierunkowane na poznawanie wiedzy fachowej (specjalistycznej) i rozwiązań (w tym różnych nowoczesnych technologii) specyficznych dla danej branży. Dzięki temu nauczyciele będą w stanie w taki sposób prowadzić zajęcia, aby nabywane w ich trakcie informacje i kompetencje były użyteczne z punktu widzenia ucznia – przyszłego pracownika. Warto przy tym podkreślić, że w tym przypadku jest bardzo istotne, żeby nauczyciel znał realia pracy w zawodzie, do którego przygotowuje swoich podopiecznych. Pedagog jest bowiem jednym z najważniejszych źródeł informacji na temat potrzeb i wymagań rynku pracy, możliwości zatrudnienia, wymogów względem kandydatów aplikujących na określone stanowiska i charakterystyki wykonywanych na takim stanowisku obowiązków. Wydaje się więc zasadnym, aby nauczyciele mieli możliwość rozwijać się w taki sposób, by tę wiedzę i kompetencje pozyskać. Dobrym rozwiązaniem mogą być różnorodne programy stażów i praktyk w przedsiębiorstwach z poszczególnych branż²⁷.

²⁶ Ibidem.

²⁷ *Założenia projektowanych zmian – kształcenie ustawiczne i zawodowe. Informator MEN*, 2010, www.reformaprogramowa.men.gov.pl/images/pdf/konferencje/4.pdf [data dostępu: 17.01.2013].

2 Charakterystyka projektu *Nowoczesne technologie i rozwiązania organizacyjne w przedsiębiorstwach - efektywny program doskonalenia nauczycieli kształcenia zawodowego*

W tej części przedstawione zostały najważniejsze informacje na temat projektu *Nowoczesne technologie i rozwiązania organizacyjne w przedsiębiorstwach – efektywny program doskonalenia nauczycieli kształcenia zawodowego*. Opisano m.in. cele i wykonywane zadania, a także wyniki ewaluacji krótkookresowej na poszczególnych etapach realizacji tego przedsięwzięcia. Jak wykazano w poprzednim rozdziale, zawód nauczyciela charakteryzuje się specyficzną koniecznością ciągłego doskonalenia się w celu zapewnienia wysokiej jakości procesu nauczania ukierunkowanego na zdobywanie przez uczniów konkretnych i odpowiednich do wymagań rynku pracy kompetencji. Jest to istotne również (a może nawet w szczególności) w przypadku szkolnictwa zawodowego, ponieważ obecnie jednym z powszechnych kluczowych problemów jest niewystarczające zaplecze kadrowe – brakuje odpowiednio wykwalifikowanych fachowców. W związku z tym w ostatnich latach w Polsce realizowano liczne projekty ukierunkowane na doskonalenie zawodowe pedagogów. W ramach *Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki – Europejskiego Funduszu Społecznego* zaplanowano pulę środków z przeznaczeniem na podnoszenie jakości systemu edukacji poprzez promowanie i upowszechnianie tzw. kształcenia ustawicznego. Jednym z potencjalnie efektywnych działań związanych z rozwojem zawodowym nauczycieli są programy, których celem jest zapoznanie pedagogów z aktualnymi potrzebami pracodawców oraz warunkami pracy w danej branży po to, aby mogli oni uzyskane informacje i umiejętności przekazać swoim podopiecznym.

Inicjatywą wpisującą się w założenia polityki oświatowej Unii Europejskiej, uwzględniającej konieczność podnoszenia kwalifikacji i kompetencji nauczycieli zatrudnionych w obszarze szkolnictwa zawodowego (por. poprzedni rozdział), był również projekt *Nowoczesne technologie i rozwiązania organizacyjne w przedsiębiorstwach – efektywny program doskonalenia nauczycieli kształcenia zawodowego*. Przewidywał on takie właśnie działania w postaci m.in. opracowania *Programu Doskonalenia Nauczycieli Kształcenia Zawodowego*

w *Przedsiębiorstwach* oraz przeprowadzenia pilotażu zaproponowanych rozwiązań poprzez organizację w firmach praktyk dla nauczycieli.

2.1. Charakterystyka nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych stosowanych w przedsiębiorstwach działających w branżach administracyjnej, ekonomiczno-handlowej, informatycznej, telekomunikacyjnej i marketingowej

Wdrażanie nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych jest podstawowym warunkiem rozwoju w dobie dynamicznie rozwijającego się, konkurencyjnego rynku. W związku z powyższym nauczyciele kształcenia zawodowego prowadzący przedmioty związane z branżami: administracyjną, ekonomiczno-handlową, informatyczną, telekomunikacyjną oraz marketingową muszą na bieżąco aktualizować wiedzę i umiejętności w tym zakresie.

Wymienione branże charakteryzuje bardzo wysoki stopień zmienności wynikającej z budowania silnej pozycji na konkurencyjnym rynku. Wykorzystywanie nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych ma zapewnić firmie zdolność do szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu, wdrażanie nowych rozwiązań czy realizowanie celów dydaktycznych zakładu pracy. Tylko struktura organizacyjnie dostosowana do nowoczesnego modelu gospodarki pozwala na osiągnięcie maksymalnej efektywności produkcyjnej bądź usługowej. Nowoczesne rozwiązania organizacyjne cechują się tym, że korzystające z nich przedsiębiorstwo jest w stanie w krótkim czasie dostosować się do nowych zadań (np. wynikających z oczekiwań klientów), kreować proste, elastyczne, samodzielnie operujące i zapewniające efektywną komunikację wewnętrzną struktury²⁸.

Charakterystyka nowoczesnych rozwiązań dla branży objętych niniejszym projektem nie jest zróżnicowana, należy bowiem zaznaczyć, że zmiany zachodzące w ich obrębie wykazują zbliżone, jeżeli nie jednakowe mechanizmy.

Na strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa składa się szereg elementów, które współtworzą sprawnie funkcjonujący system:

1. schemat organizacyjny przedsiębiorstwa, w tym struktura zarządzania kadrami;
2. systemy zarządzania jakością;
3. systemy zarządzania bezpieczeństwem;

²⁸ A. Kepińska-Jakubiec, I. Rafałat, *Dynamicznie rozwijające się narzędzia motywowania pracowników*, www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/11/id/185 [data dostępu:07.02.2013].

4. przepisy i regulacje dotyczące tajemnicy służbowej, ochrony danych osobowych;
5. zasady rekrutacji (sposoby prowadzenia rozmów kwalifikacyjnych itp.);
6. zasady prowadzenia dokumentacji;
7. zasady obsługiwanie interesantów/klientów;
8. wykorzystywanie określonych urządzeń komputerowych i teleinformatycznych (w tym korzystanie z wybranych programów, zasady zabezpieczania danych itp.);
9. PR wewnętrzny i zewnętrzny.

Wymienione elementy składają się na strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa oraz dają wiele możliwości w zakresie wdrażania nowoczesnych rozwiązań. Rozwijające się przedsiębiorstwa działające w branżach związanych z administracją, ekonomią, handlem, informatyką, telekomunikacją czy marketingiem są zmuszone do ciągłego sięgania po nowe i bardziej innowacyjne rozwiązania, które pozwolą usprawnić działanie firmy, realizując tym samym oczekiwania konsumentów.

Istotnym czynnikiem, który należy zauważyć, charakteryzując nowoczesne rozwiązania organizacyjne, jest sam proces funkcjonowania przedsiębiorstwa jako organizacji. Kluczem do rozwoju jest wdrażanie zasad przypisywanych tzw. organizacji uczącej się. Niezależnie od branży działania, przedsiębiorstwo może zostać przedstawione jako organizacja ucząca się, jeżeli:²⁹

1. pracownicy nie są karani za popełniane błędy, ale uczeni wyciągania z nich konstruktywnych wniosków;
2. dba o stały rozwój pracowników;
3. dostosowuje strukturę pracy do sytuacji;
4. deleguje uprawnienia i dąży do decentralizowania systemu zarządzania;
5. podejmuje ryzyko;
6. zachęca do eksperymentowania;
7. dba o ścisłą współpracę między działami/zespołami.

Podsumowując, należy zauważyć, że przedsiębiorstwa wykorzystujące nowoczesne rozwiązania organizacyjne po pierwsze sięgają po innowacyjną infrastrukturę teleinformatyczną, po drugie zaś, że najnowsze zaplecze techniczne nie umożliwi osiągnięcia oczekiwanych rezultatów, jeżeli nie będzie dążyło się do budowania tzw. organizacji uczącej się.

Budowanie przedsiębiorstwa wykorzystującego nowoczesne rozwiązania organizacyjne wymaga jednak od pracodawców zatrudniania wykwalifikowanych kadr, te z kolei będą

²⁹ M. Mikuła, B. Ziębicki, *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie*, t. IV, Wydawnictwo Edukacji Ekonomicznej, UJ Kraków 2001.

dostępne pod warunkiem stałego podnoszenia jakości kształcenia zawodowego, przygotowującego pracowników dla branż objętych projektem.

2.2. Cele projektu

Projektodawcą opisywanego przedsięwzięcia była Fundacja Edukacji Europejskiej z siedzibą w Wałbrzychu. Projekt realizowany był na terenie całej Polski przy współpracy z Partnerem – firmą Bison Consulting z Wrocławia – od 01.01.2012 roku. Planowany czas zakończenia tej inicjatywy to 28.02.2013 roku.

Głównym celem projektu było „wypracowanie nowoczesnych rozwiązań w doskonaleniu 270 nauczycieli kształcenia zawodowego i instruktorów praktycznej nauki zawodu z terenu całej Polski, kształcących uczniów na potrzeby branż: administracyjnej, ekonomiczno-handlowej, marketingowej, informatycznej i telekomunikacyjnej oraz aktualizację ich kompetencji w zakresie nowoczesnych technologii i rozwiązań organizacyjnych w kontekście wymagań nowoczesnej gospodarki”. Aby zapewnić sprawną i efektywną realizację wyżej wskazanego celu głównego, sformułowano również cztery cele szczegółowe. Były one następujące:

1. wypracowanie dwuczęściowego *Programu doskonalenia nauczycieli kształcenia zawodowego w przedsiębiorstwach* przy ścisłej współpracy szkół zawodowych z przedsiębiorcami;
2. zaktualizowanie kompetencji nauczycieli w zakresie nowoczesnych technologii i rozwiązań organizacyjnych poprzez realizację pilotażowej edycji w dwutygodniowych praktykach w przedsiębiorstwach według wypracowanego programu;
3. wypracowanie wniosków w zakresie rozwiązań podnoszących kompetencje nauczycieli w rzeczywistych warunkach środowiska pracy;
4. szerzenie informacji o wypracowanych w ramach projektu rozwiązaniach w zakresie doskonalenia nauczycieli kształcenia zawodowego.

2.3. Uczestnicy projektu

Opisywany projekt adresowany był do nauczycieli przedmiotów zawodowych oraz instruktorów praktycznej nauki zawodu. Docelowo grupa beneficjentów ostatecznych miała obejmować w sumie 270 osób, przy czym warunkiem uczestnictwa w przedsięwzięciu był status czynnego zawodowo nauczyciela/instruktora przygotowującego przyszłych pracowników niższego i średniego szczebla dla jednej z pięciu niżej wymienionych branż:

1. administracyjnej;
2. ekonomiczno-handlowej;
3. marketingowej;
4. informatycznej;
5. telekomunikacyjnej.

W projekcie najwięcej miejsc przewidziano dla dydaktyków z branży ekonomiczno-handlowej oraz informatycznej – odpowiednio 111 i 92 osoby. Najmniej liczną kategorię stanowić mieli nauczyciele i instruktorzy z branży telekomunikacyjnej – zaledwie 11 osób.

Dobór branż podyktowany był wynikami analiz dotyczących potencjału rozwojowego sektora usług rynkowych w Polsce. Poziom zatrudnienia oraz wypracowywanego produktu krajowego brutto jest wciąż niższy niż średnia Unii Europejskiej. Założeniem projektu było twierdzenie, że w celu dorównania średniej unijnej, niezbędne są odpowiednie zasoby ludzkie – czyli wykwalifikowane kadry – których źródłem są m.in. szkoły zawodowe. Jednakże aby dobrze przygotować przyszłych pracowników, nauczyciele muszą posiadać kluczową – z punktu widzenia potrzeb rynku pracy – wiedzę i kompetencje, które w procesie edukacji przekazują uczniom. Tymczasem na podstawie wyników badania kwestionariuszowego przeprowadzonego na potrzeby opisywanego przedsięwzięcia można było stwierdzić, że aż 85% nauczycieli kształcenia zawodowego, którzy wypełnili ankietę, oceniło swoje kompetencje w zakresie rozwiązań organizacyjnych oraz nowoczesnych technologii stosowanych w przedsiębiorstwach jako niewystarczającą.

2.4. Działania realizowane w ramach projektu

Harmonogram przedsięwzięcia przewidywał pięć zadań merytorycznych kluczowych z perspektywy efektywnej realizacji projektu. Były to:

1. Zadanie 1. – Rekrutacja odbiorców wsparcia;
2. Zadanie 2. – Od treści do praktyki – *Program doskonalenia nauczycieli kształcenia zawodowego w przedsiębiorstwach*;
3. Zadanie 3. – Przeprowadzenie praktyk nauczycieli kształcenia zawodowego w przedsiębiorstwach;
4. Zadanie 4. – Ocena programu doskonalenia nauczycieli kształcenia zawodowego. Wnioski i rekomendacje ekspertów;
5. Zadanie 5. – Upowszechnianie projektu i wypracowanych w jego ramach rozwiązań.

Krótką charakterystykę tych zadań zaprezentowano poniżej. W ramach projektu przewidziano również zadania o charakterze organizacyjnym oraz diagnostycznym, tj.:

1. audyt zewnętrzny i ewaluację projektu;
2. zarządzanie projektem.

Dwa wyżej wymienione działania nie mają jednak bezpośredniego wpływu na realizację celu głównego i celów szczegółowych założonych w projekcie, toteż nie zostały one szczegółowo opisane w niniejszej publikacji.

Zadanie 1., czyli *Rekrutacja odbiorców wsparcia*, obejmowało przeprowadzenie szeroko zakrojonej – ogólnopolskiej – kampanii promocyjno-rekrutacyjnej z zastosowaniem takich narzędzi, jak:

1. telefoniczne wywiady rekrutacyjne;
2. e-mailing;
3. ogłoszenia prasowe w pismach branżowych;
4. banery/reklamy internetowe;
5. reklamy prasowe w czasopismach branżowych;
6. foldery informacyjne;
7. spotkania informacyjne w sześciu makroregionach kraju.

Proces naboru był otwarty i spełniał kryterium zgodności z zasadą równości szans z uwzględnieniem płci Beneficjentów Ostatecznych. Aby wziąć udział w projekcie, kandydaci musieli spełnić następujące kryteria rekrutacyjne:

1. Złożenie zaświadczenia o zatrudnieniu na stanowisku nauczyciela przedmiotów zawodowych lub instruktora praktycznej nauki zawodu, prowadzącego kształcenie branży administracyjnej, marketingowej, informatycznej, telekomunikacyjnej lub ekonomiczno-handlowej.
2. Przedstawienie zaświadczenie zawierającego zgodę dyrektora szkoły lub placówki, w której dany kandydat był w tym czasie zatrudniony, na udział w projekcie.
3. Posiadanie zaświadczenia dyrektora szkoły lub placówki potwierdzającego, że kandydat w ciągu ostatnich pięciu lat brał udział w działaniach podnoszących kompetencje.
4. Uczestnictwo w rozmowie z doradcą zawodowym na temat motywacji do wzięcia udziału w projekcie.
5. Dostarczenie oświadczenia o wyrażeniu zgody na przetwarzanie danych osobowych, wymaganego ze względu na specyfikę projektów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej.

Zadanie 2., *Od treści do praktyki – Program doskonalenia nauczycieli kształcenia zawodowego w przedsiębiorstwach*, obejmowało działania ukierunkowane na zebranie informacji, na podstawie których miał zostać opracowany program praktyk dla pedagogów. Przeprowadzone zostały analizy *desk-research* uwzględniające dane z różnych źródeł, a także zorganizowano cykl badań opartych na metodzie zogniskowanych wywiadów grupowych (*Focus Interview Group – FGI*). Badanie zrealizowano w formie dziesięciu spotkań w dziesięcioosobowych grupach, do których zaproszono zarówno przedstawicieli środowiska szkół zawodowych, jak i przedsiębiorców. W każdej sesji uczestniczyło po pięć osób z danej kategorii. Połowa spotkań poświęcona była problematyce nowoczesnych technologii stosowanych w firmach, pozostałe koncentrowały się głównie wokół tematu rozwiązań organizacyjnych w przedsiębiorstwach. Udział w wywiadach był anonimowy i dobrowolny. Dla celów badawczych sesje były rejestrowane na nośnikach multimedialnych (nagrania). Na podstawie dyskusji przeprowadzonych na poszczególnych spotkaniach przygotowano w sumie dziesięć raportów cząstkowych, które zostały następnie wykorzystane do opracowania dwuczęściowego *Programu doskonalenia zawodowego w przedsiębiorstwach*, o którym więcej w następnym podrozdziale.

Kolejne zadanie w ramach projektu, tj. *Przeprowadzenie praktyk nauczycieli kształcenia zawodowego w przedsiębiorstwach* dotyczyło realizacji praktyk dla nauczycieli w firmach funkcjonujących w branżach: marketingowej, ekonomiczno-handlowej, administracyjnej, informatycznej i telekomunikacyjnej. Zaplanowany rodzaj zajęć odbywał się w pięćdziesięciu różnych przedsiębiorstwach w Kołobrzegu, Krynicy Górskiej oraz na Dolnym Śląsku (m.in. w Nowej Rudzie, Kudowie Zdroju i Wałbrzychu). Nauczyciele-Beneficjenci Ostateczni przebywali na terenie organizacji przez 10 dni roboczych (w standardowym wymiarze czasu pracy, tj. po 8 godzin dziennie), podczas których wykonywali zadania zgodne *Programem doskonalenia zawodowego w przedsiębiorstwach*. Pięć dni poświęconych było kwestiom związanym z rozwiązaniami organizacyjnymi stosowanymi w firmach, a pięć – tematyce nowoczesnych technologii użytkowanych w tych placówkach. W sumie w praktykach udział wzięło 270 nauczycieli kształcenia zawodowego i instruktorów praktycznej nauki zawodu, w tym 187 kobiet i 83 mężczyzn. Pedagodzy realizowali zaplanowane działania pod nadzorem tutorów. Rolę tę pełnili doświadczeni pracownicy wyznaczeni przez przedsiębiorców. Do ich zadań należała opieka nad praktykantami, uzupełnienie Branżowych Dzienniczków Oceny Praktyk, wystawienie opinii na temat funkcjonowania nauczyciela oraz podjęcie decyzji o nośności zaliczenia praktyk lub jego braku. Wzór zastosowanego dokumentu (dziennika praktyk) został opracowany specjalnie na potrzeby projektu w pięciu wersjach – odpowiadających

specyfice zadań przewidzianych do realizacji w firmach z poszczególnych branż (na podstawie *Programu doskonalenia zawodowego w przedsiębiorstwach*). Ponadto niezależnie od profilu (branży) wszystkie dzienniczki zawierały podstawowe informacje dotyczące:

1. praktykanta, m.in.:
 - a. imię i nazwisko;
 - b. miejsce zatrudnienia;
 - c. profil kształcenia w placówce, gdzie zatrudniony jest praktykant;
 - d. nauczany przedmiot (jeden lub więcej);
2. praktyk, w tym:
 - a. nazwa i adres placówki przyjmującej;
 - b. liczba godzin praktyki;
 - c. termin realizacji praktyki;
 - d. data realizacji poszczególnych modułów (tj. *Rozwiązania organizacyjne w przedsiębiorstwach* oraz *Nowoczesne technologie w przedsiębiorstwach*);
 - e. imię i nazwisko tutora; imię i nazwisko dyrektora/prezesa przedsiębiorstwa lub osoby odpowiedzialnej za realizację praktyk;
3. wpływu praktyk na pracę zawodową praktykanta, w tym poszerzenie lub aktualizację posiadanej wiedzy;
4. ogólnej charakterystyki przedsiębiorstwa przyjmującego nauczyciela lub instruktora praktycznej nauki zawodu na praktykę.

Tutorzy wypełniali również część dotyczącą sposobu realizacji praktyk (m.in. harmonogram, zakres tematyczny z uwzględnieniem działań/zadań obserwowanych lub wykonywanych przez praktykanta, przydatność realizowanych praktyk z punktu widzenia firmy), a także dość obszerną część odnośnie opinii na temat nauczyciela-praktykanta zawierającej takie elementy, jak:

1. motywacja podopiecznego do wykonywania zadań przewidzianych w harmonogramie praktyk;
2. poziom zaangażowania nauczyciela w realizowanie w ramach praktyk obowiązki, jak również w poszerzanie specjalistycznej wiedzy i doskonalenie umiejętności praktycznych przydatnych w danej branży;
3. skuteczność działań praktyka w obszarze powierzonych nauczycielowi zadań, w tym odnośnie:
 - a. kontaktów z klientami przedsiębiorstwa;
 - b. posługiwania się specjalistycznym sprzętem i oprogramowaniem komputerowym;

- c. umiejętności nawiązywania relacji i współpracy z innymi pracownikami w firmie;
 - d. stosowania się do zasad bezpieczeństwa i higieny pracy;
4. zakresu kompetencji nabytych lub poszerzonych w trakcie realizacji praktyk.

Tutorzy oceniali również praktykantów pod kątem ich mocnych i słabych stron oraz sukcesów, które odnieśli, a także wyzwań, z jakimi borykali się w czasie praktyk. W miarę potrzeb i możliwości sugerowali także potencjalne kierunki rozwoju podopiecznych.

W ramach zadania 4. – *Ocena programu doskonalenia nauczycieli kształcenia zawodowego. Wnioski i rekomendacje ekspertów* przewidziano działania o charakterze ewaluacyjnym. Ich celem było zweryfikowanie zasadności i efektywności *Programu doskonalenia zawodowego w przedsiębiorstwach* z uwzględnieniem praktyk przeprowadzonych na potrzeby pilotażu projektu. Ocena została przeprowadzona w formie dziesięciu branżowych spotkań o charakterze seminaryjnym. Do udziału zaproszono zarówno Beneficjentów Ostatecznych, przedstawicieli przedsiębiorstw, w których organizowane były praktyki, jak i ekspertów zajmujących się problematyką szkolnictwa zawodowego oraz rynku pracy (m.in. dyrektorzy szkół zawodowych) – w spotkaniach ogółem uczestniczyło 136 osób. SeminaRIA zorganizowano w dwóch terminach:

1. 27 października 2012 r. w Krynicy odbyły się spotkania na branż: marketingowej, administracyjnej oraz ekonomiczno-handlowej;
2. 8 grudnia 2012 r. w Wałbrzychu zrealizowano spotkania dla branż: informatycznej oraz telekomunikacyjnej.

W pierwszej części spotkania brali udział wszyscy zaproszeni uczestnicy bez względu na branżę. Ten etap składał się z dwóch elementów, prelekcji eksperta (dotyczącej m.in. polskiego systemu kształcenia zawodowego, możliwości nawiązywania współpracy między szkołami i przedsiębiorstwami czy wykorzystywania w polskiej rzeczywistości rozwiązań wypracowanych w innych krajach), a także multimedialnej prezentacji na temat przebiegu praktyk, przygotowanej przez nauczycieli-praktykantów. Następnie uczestnicy podzieleni zostali na grupy zgodne z reprezentowanym profilem i wzięli udział w spotkaniach branżowych. W trakcie każdego z tych seminariów przeprowadzona została dyskusja panelowa. Zrealizowano także badanie w formie krótkiej ankiety dotyczącej poszczególnych elementów (zadań) przewidzianych w *Programie Doskonalenia Zawodowego w Przedsiębiorstwach*. Po każdym z tych dziesięciu spotkań opracowano raporty cząstkowe, zawierające wyniki analiz danych zebranych za pomocą ankiet oraz wnioski z dyskusji panelowych. Dokumenty wyko-

rzystane zostały m.in. w procesie przygotowania pięciu *Branżowych opracowań merytorycznych*, z których każde składa się z dwóch części:

1. praktycznego instruktażu wdrażania programu doskonalenia nauczycieli kształcenia zawodowego w przedsiębiorstwach z danej branży;
2. rekomendacji z zakresu praktycznego doskonalenia nauczycieli kształcenia zawodowego w danej branży.

Ostatnie z zadań kluczowych z punktu widzenia realizacji założonych w projekcie celów dotyczyło upowszechniania projektu oraz rozwiązań wypracowanych w ramach tej inicjatywy. Szczegółowe działania realizowane w ramach Zadania 5. obejmowały założenie i prowadzenie portalu internetowego projektu – funkcjonuje on pod adresem www.dobrynauczyciel.com.pl i zawiera wszystkie najważniejsze informacje dotyczące realizowanego przedsięwzięcia, jak również przygotowane do tej pory raporty (np. z badań fokusowych) i publikacje, regulaminy, a także wzory dokumentów stosowanych w projekcie (np. formularza rekrutacyjnego, deklaracji uczestnictwa, umowy uczestnictwa, itp.).

Ponadto zorganizowana zostanie konferencja upowszechniająca przewidziana na 250 osób. Niniejsza publikacja, podobnie jak analogiczne opracowanie dotyczące innowacyjnych rozwiązań technologicznych stosowanych w przedsiębiorstwach, pt. *Nowoczesne technologie – od treści do praktyki. Efektywny model doskonalenia nauczycieli kształcenia zawodowego w przedsiębiorstwach*, również powstała w ramach Zadania 5. Według założeń projektu obie monografie o charakterze upowszechniającym trafią do minimum 100 podmiotów.

2.5. Program Doskonalenia Zawodowego opracowany w ramach projektu³⁰

Jak wspomniano wcześniej, nadrzędnym celem opisywanego projektu było wypracowanie nowoczesnych rozwiązań dla potrzeb efektywnego procesu doskonalenia nauczycieli kształcenia zawodowego. Świadczenie usług i realizacja obowiązków zawodowych pracowników niższego i średniego szczebla w danej branży wymaga specjalistycznej wiedzy oraz umiejętności i wymaga często długotrwałego szkolenia, zapewnionego w formie nauki w szkole zawodowej. Nauczyciel powinien zatem dysponować takimi kompetencjami, które umożliwią odpowiednie przygotowanie uczniów do podjęcia zatrudnienia w wybranej branży. Obecnie, kiedy następuje bardzo szybki i dynamiczny rozwój, zwłaszcza w zakresie rozwią-

³⁰ Niniejszy podrozdział przygotowano w oparciu o *Program Doskonalenie Nauczycieli Kształcenia Zawodowego w Przedsiębiorstwach*, Bison Consulting, Wrocław 2012.

zań organizacyjnych i technologicznych stosowanych w firmach, zdobyte w trakcie przygotowujących do pracy dydaktycznej studiów umiejętności i wiedza niemal błyskawicznie ulegają dezaktualizacji. Niezbędne jest więc ciągle doksztalcanie i doskonalenie. W niniejszym przedsięwzięciu przyjęto założenie, że skutecznym sposobem nabywania i rozwoju kompetencji pedagogów jest praktyka w przedsiębiorstwach funkcjonujących w branży, do pracy w której dany nauczyciel – w ramach prowadzonych przedmiotów zawodowych – przygotowuje swoich uczniów. W związku z tym głównym celem projektu było opracowanie programu doskonalenia zawodowego dla nauczycieli przedmiotów zawodowych i instruktorów nauki zawodu uwzględniającego dwa główne obszary problemowe (tj. rozwiązania organizacyjne oraz nowoczesne technologie) i przeprowadzenie jego pilotażu w formie praktyk w firmach dla określonej grupy dydaktyków.

W celu przygotowania dobrego jakościowo programu przeprowadzono dziesięć sesji wykorzystujących metodę zogniskowanego wywiadu grupowego. Wnioski z tych spotkań wykorzystano na dalszym etapie prac. W efekcie powstał dokument pt. *Program Doskonalenia Zawodowego w Przedsiębiorstwach*. Ze względu na tematykę niniejszej monografii przedstawiona zostanie tylko ta jego część, która w sposób bezpośredni odnosi się do problematyki rozwiązań organizacyjnych stosowanych w firmach. Na realizację modułu dotyczącego opisywanego tematu w ramach praktyk w przedsiębiorstwach przewidziano pięć dni roboczych po osiem godzin (czyli standardowy tygodniowy wymiar czasu pracy na pełen etat). Dwa elementy programu są takie same dla wszystkich uczestników niezależnie od ich profilu - zajęcia wstępne oraz blok poświęcony podsumowaniu i zakończeniu praktyk. Pozostałe działania w ramach omawianego modułu zaplanowano dla każdej branży odrębnie, z uwzględnieniem jej specyfiki.

2.6. Zajęcia wstępne

Cały pierwszy dzień praktyk (tj. osiem godzin) związanych z obszarem rozwiązań organizacyjnych w przedsiębiorstwach powinien być poświęcony realizacji zajęć wstępnych. Ich celem jest przede wszystkim zapoznanie uczestników z firmą – placówką przyjmującą. W tym czasie należy omówić program praktyki, a także sposób jej oceny tak, aby praktykanci wiedzieli, co będą robić, i na jakiej podstawie praktyka może zostać zaliczona. Przewidziano także czas na omówienie podstawowych kwestii organizacyjnych. Zaplanowano również zapoznanie uczestników z poszczególnymi działami przedsiębiorstwa, zwłaszcza tymi, które miałyby być głównym miejscem ich praktyk. Z oczywistych względów część zajęć przeznaczono na problematykę bezpieczeństwa i higieny pracy – nauczyciele powinni dowiedzieć się

więc, jakie są podstawowe przepisy i zasady bhp, zwłaszcza dotyczące obsługi urządzeń technicznych używanych na co dzień w jednostce organizacyjnej, w której mają odbywać się praktyki. Praktykanci powinni również zostać poinformowani o potencjalnych zagrożeniach wypadkowych oraz zagrożeniach dla zdrowia występujących w danym środowisku pracy, jak i z podstawowymi środkami ochrony indywidualnej i zbiorowej dostępnymi w danej placówce. Powinni także poznać zasady poruszania się po terenie firmy oraz zasady ochrony przeciwpożarowej i postępowania w wypadku pożaru lub innych sytuacji kryzysowych, takich jak: zagrożenia biologiczne, chemiczne czy terrorystyczne. Dla celów bezpieczeństwa zaplanowano również omówienie reguł postępowania w sytuacji wypadku przy pracy oraz udzielania pierwszej pomocy przedlekarskiej. Pozostały czas w ramach opisywanego bloku zajęć przeznaczono na wdrożenie praktykanta do realizacji określonych zadań i obowiązków na poszczególnych stanowiskach.

2.6.1. Bloki tematyczne dla nauczycieli z branży administracyjnej

Dla praktykantów, którzy nauczali przedmiotów zawodowych związanych z branżą administracyjną, przewidziano trzy specjalistyczne bloki tematyczne. Pierwszym z nich jest *Organizacja przedsiębiorstwa* – w ramach tego ośmiogodzinnego bloku pedagodzy powinni m.in. zapoznać się z podstawowymi dokumentami (np. KRS, różnego rodzaju regulaminy, kluczowe akty prawne, zarządzenia wewnętrzne, instrukcje, itp.) oraz procedurami obowiązującymi w przedsiębiorstwie. Zaplanowano również zapoznanie się ze strukturą organizacyjną firmy, a także systemami zarządzania: jakością (np. ISO, TQM, HACCP) oraz bezpieczeństwem. Jednym z kluczowych założeń jest też rozpoznanie, jakie przepisy regulują kwestie dochowania tajemnicy służbowej oraz ochrony danych osobowych. Praktykanci powinni dowiedzieć się, jak w danym przedsiębiorstwie funkcjonują działy: kadrowy, płacowy i księgowy. Powinni mieć przy tym możliwość zapoznania się z dokumentacją stosowaną w tych jednostkach organizacyjnych (np. formularze osobowe, ZUS, podatkowe), a także zaznajomienia się z zasadami rekrutacji pracowników, systemami motywacyjnymi wdrożonymi w firmie, sposobami naliczania wynagrodzeń czy regułami podatkowymi. Program praktyk uwzględnia również zagadnienia związane z istniejącym systemem komunikacji wewnętrznej oraz zasadami pracy zespołowej obowiązującymi w organizacji.

Kolejne dziesięć godzin praktyk przewidziano na realizację zadań związanych z tematem: *Tworzenie, archiwizowanie i obieg dokumentów w przedsiębiorstwie*. Praktykanci powinni w tym czasie szczegółowo zaznajomić się z zasadami obiegu i archiwizacji dokumen-

tów zarówno tradycyjnych (tj. w wersji papierowej), jak i nowoczesnych (w wersji elektronicznej). Ze względu na profil uczestników ważnym elementem programu praktyk jest możliwość zapoznania się z dokumentacją kadrową i sposobem jej prowadzenia (w tym zwłaszcza akt osobowych pracowników), a także redagowania korespondencji służbowej. Na podstawie rozmów i obserwacji nauczyciele powinni również zorientować się, jakie zasady związane z procedurą obsługi interesantów panują w danej firmie. Uczestnicy w miarę możliwości powinni zaangażować się w przygotowywanie spotkań służbowych oraz poznać obsługę urządzeń biurowych stosowanych w przedsiębiorstwie. Dzięki tym wszystkim czynnościom praktykanci powinni nauczyć się m.in. jak: przygotować korespondencję formalną (służbową), wykorzystać dostępny sprzęt czy zorganizować zebranie wewnętrzne lub konferencję.

Trzeci z branżowych bloków tematycznych – *Zapoznanie się z urządzeniami informatycznymi stosowanymi w przedsiębiorstwie oraz ich zastosowaniem* – także zaplanowano na dziesięć godzin zegarowych. W tym czasie nauczyciele powinni dowiedzieć się m.in., jakie oprogramowanie komputerowe jest używane w przedsiębiorstwie do celów komunikacyjnych, zarówno w procesie komunikacji wewnętrznej, (tj. pomiędzy poszczególnymi pracownikami lub jednostkami organizacyjnymi), jak i zewnętrznej (pracownik firmy/dział – klient/kontrahent). Kolejny element to zapoznanie się z obowiązującymi w firmie procedurami i metodami pozyskiwania informacji przy zastosowaniu sieci internetowej, a także z programami komputerowymi wdrożonymi w działach o charakterze administracyjnym. W ramach tej części praktyk przewidziano również aktywności ukierunkowane na zaznajomienie się pedagogów z zasadami: korzystania ze specjalistycznego oprogramowania w firmie, dostępu do baz danych, bezpiecznego transferu informacji i tzw. danych wrażliwych (np. osobowych) oraz prowadzenia korespondencji elektronicznej z uwzględnieniem technologii podpisu elektronicznego.

2.6.2. Bloki tematyczne dla nauczycieli z branży marketingowej

Program doskonalenia zawodowego w przedsiębiorstwach opracowany w ramach opisywanego projektu w przypadku uczestników o profilu marketing przewiduje cztery branżowe bloki tematyczne. Po zajęciach wstępnych nauczyciele powinni realizować zadania związane z obsługą klientów oraz realizacją transakcji kupna i sprzedaży. W ciągu ośmiu godzin praktykanci mają za zadanie zapoznać się z przepisami prawa dotyczącymi prowadzenia rachunkowości handlowej oraz metodami ewidencjonowania operacji handlowych. Kolejna kwestia to pogłębienie wiedzy w zakresie zasad inwentaryzacji oraz sposobów opisu asortymentu, którym dysponuje firma. Duża część zajęć powinna być poświęcona pracy z klientem

ze szczególnym uwzględnieniem: zasad obsługi klienta, form udzielania informacji na temat towarów oraz warunków sprzedaży, procedury prezentacji oferty handlowej. W miarę możliwości pedagodzy powinni mieć możliwość wzięcia udziału w rozmowach handlowych, dzięki czemu mieliby szansę – przynajmniej poprzez obserwację – poznać różne techniki i formy sprzedaży. Innym elementem opisywanego bloku jest problematyka analizy ekonomicznej w obszarze marketingu. Za kluczowe uznano tutaj takie kwestie jak: przygotowywanie kalkulacji cen sprzedaży (w tym kosztu jednostkowego), różne metody ustalania wyniku finansowego w dziedzinie marketingu, także zapoznanie się z dokumentami niezbędnymi w procesie rozliczeń finansowych z klientami/kontrahentami. Nauczyciele powinni rozwijać swoje kompetencje w zakresie sporządzania biznesplanów działań marketingowych oraz sprawozdań z realizacji zadań marketingowych, w tym także ustalania kosztów i przychodów z tytułu działalności handlowej. Ze względu na konieczność prowadzenia odpowiedniej dokumentacji związanej z transakcjami zakupu i sprzedaży praktykanci powinni dowiedzieć się również, w jaki sposób należy ją sporządzać oraz archiwizować.

W ramach bloku tematycznego pt. *Prowadzenie działań reklamowych i marketingowych*, na realizację którego przewidziano osiem godzin praktyk, nauczyciele powinni przede wszystkim zapoznać się z zasadami kultury i etyki obowiązującymi w działalności marketingowej, przy czym szczególny nacisk położono na kwestię konieczności zachowania tajemnicy zawodowej, jak również ochrony danych osobowych. Program praktyk przewiduje także możliwość zapoznania się dydaktyków z regułami przewidywania skutków i konsekwencji realizowanych działań o charakterze reklamowym i marketingowym. Kolejnym ważnym zagadnieniem jest temat *public relations*, z uwzględnieniem PR wewnętrznego i zewnętrznego. W tym obszarze aktywność pedagogów w trakcie praktyk powinna koncentrować się wokół problematyki promocji osobistej oraz zasad: współpracy ze środkami masowego przekazu (tzw. *media relations*), budowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa, organizacji imprez promocyjnych, takich jak np. targi. Powinni oni także dowiedzieć się, z jakich źródeł czerpane są informacje na temat rynku oraz – w miarę możliwości – zaobserwować zastosowanie nowoczesnych narzędzi marketingowych (e-marketingu) w praktyce. W ramach tego bloku przewidziano również element pracy z klientem – nauczyciele powinni uczestniczyć w procesie negocjacji warunków umowy z kontrahentem oraz mieć możliwość zaangażowania się w prace ukierunkowane na projektowanie i przedstawianie działań reklamowych (m.in. przygotowanie planu marketingowego firmy, opracowywanie kampanii promocyjnej/reklamowej oraz dobór odpowiednich narzędzi marketingowych odpowiednich do danej

oferty handlowej). Zgodnie z programem praktyk, pedagodzy powinni mieć też możliwość obserwacji organizacji i nadzoru prac zespołu zajmującego się określonym projektem.

Organizowanie i prowadzenie działalności marketingowej to kolejny ośmiogodzinny blok zajęć zaplanowany dla nauczycieli z branży marketingowej. Obejmuje on takie zagadnienia, jak zastosowanie badań statystycznych w działalności marketingowej czy metodologia badań i analiz rynku. Podczas jego realizacji praktykanci powinni zorientować się, jakiego rodzaju dane statystyczne mogą być przydatne w działaniach marketingowych oraz jakie rozwiązania organizacyjne mogą pozytywnie wpływać na ich efektywność. Ponadto celem tej części praktyk jest pogłębienie wiedzy na temat znaczenia wyników analiz statystycznych (zwłaszcza w zakresie oceny jakości wykonania poszczególnych zadań) oraz analiz danych pozyskanych za pomocą badań rynku w procesie podejmowania decyzji handlowych. Do zadań przewidzianych w ramach opisywanego bloku należy również przeprowadzenie analizy wybranej działalności marketingowej, dzięki czemu uczestnicy praktyk mogliby zaznajomić się z towarowymi i jakościowymi normami oraz ogólnymi zasadami magazynowania, konserwacji i transportu towarów (w tym przyjmowania i wydawania towarów, a także dokumentowania zarówno towarów, jak i usług), terminologią branżową dotyczącą towaroznawstwa, a także regułami dotyczącymi klasyfikacji towarów z uwzględnieniem konkretnych kryteriów. Dodatkowo uczestnicy powinni przy tym zdobywać wiedzę i doskonalić umiejętności związane z procesem prowadzenia analiz w zakresie potrzeb, oczekiwań i zachowań klientów oraz nawiązywania współpracy z kontrahentami (np. innymi firmami funkcjonującymi w branży marketingu).

W ciągu dalszych czterech godzin praktyk uczestnicy powinni realizować blok pt. *Zarządzanie działalnością przedsiębiorstwa*. Zaplanowano w nim możliwość zaznajomienia się z obowiązującą w przedsiębiorstwie polityką cenową i rabatową ustalaną na podstawie analizy cenowej i badań rynku, a także regułami dotyczącymi tworzenia logotypów i znaków towarowych. Blok ten obejmuje również takie zagadnienia, jak metody przekazywania informacji na temat oferty handlowej (towarów/usług) klientom indywidualnym lub instytucjonalnym. Uczestnicy powinni również dowiedzieć się, w jaki sposób określa się i buduje kanały dystrybucji dla poszczególnych usług czy produktów oferowanych przez firmę. Ich zadaniem jest także pogłębianie znajomości dokumentów i przepisów kluczowych z punktu widzenia otwarcia własnej działalności gospodarczej i dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Nauczyciele powinni zatem zapoznać się z takimi aktami prawnymi, jak Ustawa o podatku od towarów i usług (podatku VAT) oraz różnorodnymi klasyfikacjami, np. Polską Klasyfikacją Działalności (PKD 2007), Europejską Klasyfikacją Działalności (EKD) czy Polską Klasyfi-

kacją Wyrobów i Usług (PKWiU). Kolejny element to zaznajomienie się z zasadami przyjmowania dostaw towarów i usług oraz regułami ich dokumentowania. Kluczową kwestią z punktu widzenia efektywnego prowadzenia działalności gospodarczej jest również znajomość metod organizacji w zakresie radzenia sobie z ewentualnymi trudnościami i skutecznego wykorzystania potencjalnych czynników sprzyjających rozwojowi firmy. W związku z powyższym praktykanci powinni doskonalić swoje kompetencje dotyczące przeprowadzania analizy SWOT (z ang. *Strengths* – Silne strony, *Weaknesses* – Słabe strony, *Opportunities* – Szanse, *Threats* – Zagrożenia).

2.6.3. Bloki tematyczne dla nauczycieli z branży ekonomiczno-handlowej

Według opracowanego programu nauczyciele przedmiotów zawodowych i instruktorzy nauki zawodu związani z branżą ekonomiczno-handlową w ramach praktyk w przedsiębiorstwach mają do zrealizowania trzy specjalistyczne bloki tematyczne, tj. *Podstawowa organizacja przedsiębiorstwa*, *Pozyskiwanie klientów do współpracy z firmą* oraz *Planowanie i prowadzenie działalności gospodarczej w branży ekonomiczno-handlowej*. Na pierwszą z wymienionych części przewidziano w sumie 16 godzin zegarowych, na pozostałe dwie – po sześć godzin. Blok dotyczący organizacji przedsiębiorstwa obejmuje m.in. takie zagadnienia, jak dokumentacja obowiązująca w firmie czy schemat organizacyjny instytucji. Uczestnicy powinni więc dowiedzieć się, jakie są zasady oznaczania, obiegu i archiwizacji dokumentów (z uwzględnieniem nowoczesnych rozwiązań w postaci elektronicznego formatu archiwizowanych dokumentów). Założono również, że powinni oni zobaczyć, jak wygląda dokumentacja z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy oraz zorientować się, jakie zewnętrzne (ustawy, rozporządzenia) oraz wewnętrzne (regulaminy, instrukcje, zarządzenia) przepisy – np. odnoszące się kwestii tajemnicy służbowej i ochrony danych osobowych – funkcjonują w firmie i są kluczowe dla jej sprawnego działania. Następnie powinni zapoznać się z zasadami i procedurami związanymi z zarządzaniem jakością (systemy typu ISO, TQM, zakładowa księga jakości), bezpieczeństwem informacji oraz bhp, jak również dowiedzieć się, jakiego rodzaju programy komputerowe zostały wdrożone w przedsiębiorstwie i jak można je wykorzystać, by usprawnić działalność poszczególnych jednostek organizacyjnych (zwłaszcza tych o charakterze administracyjnym), jak i – w efekcie – całej firmy. Praktykanci powinni rozwijać swoją wiedzę w zakresie zasad pracy zespołowej, a także form i metod komunikacji wewnętrznej (pomiędzy poszczególnymi działami i pracownikami) i zewnętrznej (pomiędzy przedsiębiorstwem i klientami lub kontrahentami). W miarę możliwości (np. w zależności od

wielkości i struktury firmy) nauczyciele powinni poznać specyfikę funkcjonowania działów: kadrowego, płacowego, księgowego, handlowego i marketingowego. Dzięki temu mogliby dowiedzieć się, jakie są dokumenty są niezbędne w tych jednostkach organizacyjnych, jakie obowiązują zasady rekrutacji i zatrudniania pracowników, w jaki sposób naliczane są wynagrodzenia, czy funkcjonują systemy premiowo-motywacyjne, jakie podatki musi płacić firma i jakie są związane z tym formalności, na czym polega zarządzanie działalnością handlową organizacji oraz jaka jest strategia marketingowa przedsiębiorstwa. Zasadniczo ten blok tematyczny obejmuje dokładnie te same zagadnienia, które realizowane mają być w ramach praktyk dla dydaktyków związanych z branżą administracyjną. Jednakże w przypadku nauczycieli z branży ekonomiczno-handlowej jego wymiar godzinowy jest dwukrotnie większy, a więc mogą oni bardziej szczegółowo zapoznać się z opisywaną problematyką. Być może jednak – ze względu na profil uczestników – należałoby więcej czasu poświęcić na kwestie *stricte* ekonomiczne i handlowe (np. procedury i dokumenty związane z obrotem towarów, zarządzanie kontaktami z klientami i kontrahentami, komputerowe systemy sprzedażowe, magazynowe czy programy do fakturowania), kosztem zagadnień administracyjnych.

W ciągu dalszych 6 godzin praktyk nauczyciele powinni doskonalić swoje kompetencje w zakresie pozyskiwania klientów dla przedsiębiorstwa. Na etapie przygotowań do rozmów handlowych powinni zapoznać się z ofertą handlową przedsiębiorstwa oraz dowiedzieć się, jakie zasady przyjmowania zleceń obowiązują w firmie. Jeśli byłaby taka możliwość, praktykanci powinni uczestniczyć również (przynajmniej w roli obserwatora) w realnych rozmowach handlowych. Celem tego bloku jest opanowanie i rozwój umiejętności przygotowywania optymalnej, zindywidualizowanej i adekwatnej do potrzeb klienta oferty handlowej, a także poznanie zasad i reguł dotyczących opracowywania oraz zawierania umów handlowych z kontrahentami. Ponieważ w procesie pozyskiwania klientów istotne są również działania o charakterze promocyjno-marketingowym, dla uczestników przewidziano również zadania ukierunkowane na wzrost wiedzy z zakresu promocji, np. wykorzystania różnych form reklamy, procedur związanych z ich opracowaniem. Nauczyciele powinni zapoznać się także z zasadami promocji osobistej i *public relations*.

Trzeci blok jest swoistą kontynuacją i rozszerzeniem pierwszego – praktykanci powinni realizować zadania, które pozwalają im dokładniej przyjrzeć się specyfice firmy funkcjonującej w branży ekonomiczno-handlowej. Powinni zapoznać się z takimi specyficznymi zagadnieniami z obszaru kwestii kadrowo-płacowych, jak zasady naliczania różnych podatków i sposoby rozliczania pracowników. Przewidziano również czas na obserwację pracy z systemami finansowo-księgowymi oraz zorientowanie się, jakie są procedury i zasady zwią-

zane z prowadzeniem działań analitycznych i sprawozdawczych. Praktykanci powinni poszerzać również swoją wiedzę w zakresie obsługi klienta i skutecznego realizowania transakcji handlowych. Według programu praktyk należy ich też zaznajomić ze specjalistycznym oprogramowaniem wykorzystywanym w działalności marketingowej, jeśli takowe jest dostępne w przedsiębiorstwie.

2.6.4. Bloki tematyczne dla nauczycieli z branży telekomunikacyjnej

36

Program praktyk w przedsiębiorstwach funkcjonujących w branży telekomunikacyjnej przewiduje dwa główne, specjalistyczne bloki tematyczne. Po realizacji zajęć wstępnych uczestnicy – podobnie jak w przypadku praktykantów w firmach z branży administracyjnej oraz ekonomiczno-handlowej – powinni zapoznać się z organizacją firmy. W ciągu 16 godzin powinni zaznajomić się z dokumentacją (m.in. związaną z Krajowym Rejestrem Sądowym, Centralną Ewidencją Działalności Gospodarczej) i procedurami archiwizacji dokumentów (w formie papierowej i elektronicznej) obowiązującymi w placówce przyjmującej. Należy zatem udostępnić im różnorodne regulaminy, zarządzenia, instrukcje, a także polskie i unijne akty prawne (ustawy, rozporządzenia ministrów, dyrektywy) oraz normy istotne z punktu widzenia działalności przedsiębiorstwa (np. przepisy dotyczące tajemnicy służbowej, ochrony danych osobowych). Szczególny nacisk w tym przypadku położono jednak na elementy kluczowe z punktu widzenia specjalistów zajmujących się telekomunikacją, takich jak kwestie licencji, homologacji sprzętu, a także na pogłębienie znajomości Ustawy Prawo telekomunikacyjne oraz działalności Urzędu Komunikacji Elektronicznej (UKE). W ramach opisywanego bloku tematycznego praktykanci powinni zapoznać się także ze schematem (strukturą) organizacyjnym firmy z uwzględnieniem zasad komunikacji i współpracy między pracownikami, zespołami, działami. Powinni również dowiedzieć się, jakie systemy zarządzania jakością oraz bezpieczeństwem funkcjonują w przedsiębiorstwie i jakie oprogramowanie usprawniające działalność firmy znalazło tu zastosowanie. Nauczyciele powinni również zorientować się, na czym polega praca poszczególnych działów o charakterze administracyjnym (tj. dział kadrowy, placowy, księgowy) oraz jakie dokumenty, programy komputerowe itp. są użytkowane w tych jednostkach organizacyjnych. W programie nie zabrakło również zagadnień związanych z działalnością marketingową przedsiębiorstwa – praktykanci powinni bowiem mieć możliwość zapoznania się m.in. z podstawową koncepcją *marketing mix* (kompozycja marketingowa) wykorzystującą zasadę 4P, która obejmuje cztery elementy, tj. asorty-

ment produktów lub usług, politykę cenową, strategię dystrybucji oraz promocji (z ang. odpowiednio: *product, price, place, promotion*).

Druga część praktyk (w wymiarze 12 godzin) ma być poświęcona problematyce organizacji działów technicznych w przedsiębiorstwie. Uczestnicy powinni przede wszystkim zostać zaznajomieni z dokumentacją techniczną stosowaną w firmie. Kluczową kwestią w zawodach związanych z telekomunikacją jest bowiem znajomość branżowej terminologii technicznej, jak również umiejętności czytania schematów i symboli, które często pojawiają się np. w instrukcjach serwisowych, itp. Kolejnym punktem praktyk powinno być zapoznanie się ze specjalistycznym oprogramowaniem użytym w firmach, które umożliwia usprawnienie procesów projektowania oraz kosztorysowania – w tym konkretnym przypadku m.in. w zakresie stawiania serwerów, tworzenia sieci komputerowych czy montażu systemów telekomunikacyjnych. Korzystanie z takich programów wymaga jednak również odpowiedniej wiedzy teoretycznej, w związku z czym – zgodnie z programem praktyk – nauczyciele powinni rozwijać swoje kompetencje dotyczące kosztorysowania zarówno budowania, jak i eksploatacji systemów komputerowych czy telekomunikacyjnych. W opisywanym bloku tematycznym uwzględnione zostały również treści i zadania związane z problematyką administrowania oraz zabezpieczania sieci teleinformatycznych, aby uniknąć wycieków i utraty danych, kłopotów związanych z dostaniem się do systemu wirusa komputerowego. Program praktyk przewiduje także aktywności umożliwiające poszerzenie wiedzy i umiejętności w zakresie zarządzania pracownikami technicznymi, tj. takimi, którzy zajmują się m.in. montażem i konserwacją sprzętu/installacji, jak również administrowaniem serwerami, sieciami, systemami, itd. Uczestnicy powinni zatem poznawać takie zagadnienia, jak: organizacja zespołów monterskich, logistyka przedsięwzięć związanych z montażem czy konserwacją sprzętu, a także rozliczanie pracowników z wykonanych prac.

2.6.5. Bloki tematyczne dla nauczycieli z branży informatycznej

Pierwszy z trzech bloków specjalistycznych dla dydaktyków z branży informatycznej – zaplanowany na 8 godzin – obejmuje problematykę zasobów informatycznych w przedsiębiorstwie. W tym czasie praktykanci powinni dowiedzieć się, jakiego rodzaju prace związane z przetwarzaniem i transmisją informacji wykonywane są w danej organizacji. Powinni również zorientować się, jakie środki techniczne są użytkowane w celu zbierania informacji oraz w jaki sposób przebiega administrowanie systemami informatycznymi oraz archiwizacja danych. Według programu praktyk uczestnicy powinni zapoznać się z kwestią wykorzystywania

internetu w przedsiębiorstwie oraz obsługą lokalnych sieci komputerowych. Inne ważne zagadnienie przewidziane w ramach tego bloku to technologie przetwarzania informatycznego stosowane w firmie. Nauczyciele powinni w tym przypadku pogłębić wiedzę z zakresu dokumentacji technologicznej związanej z procesem przetwarzania i przesyłu informacji, planowania i optymalizacji tego typu procesów pod względem wykorzystania zasobów, jak również kontroli poprawności działań realizowanych w toku przetwarzania informacji. Powinni również zdobyć lub udoskonalić umiejętności korzystania z bibliotek oprogramowania oraz baz danych.

Kolejne dziesięć godzin praktyk przeznaczono na zadania związane z *eksploatacją i konfigurowaniem sieci, komputerów wraz urządzeniami peryferyjnymi*. Głównym tematem w tym przypadku jest prawidłowa konfiguracja sprzętu i oprogramowania informatycznego, przy uwzględnieniu działania w zakresie montażu, naprawy, obsługi serwisowej oraz konserwacji sprzętu komputerowego użytkowanego w przedsiębiorstwie. Ponadto praktykanci powinni poszerzyć swoje kompetencje o umiejętności z zakresu instalowania, uruchamiania i obsługi programów komputerowych (w tym zarówno systemowego, jak i użytkowego). Celem tej części zajęć jest również poszerzanie wiedzy na temat zabezpieczania danych, programów oraz procesów w obszarze przetwarzania informacji.

Ostatni blok specyficzny dla branży informatycznej to projektowanie lokalnych sieci komputerowych i tworzenie stron internetowych. W ramach praktyk zaplanowano dziesięć godzin na realizację zagadnień związanych z tym tematem. Uczestnicy powinni zaznajomić się m.in. z typologiami lokalnych sieci komputerowych, protokołami sieci lokalnych i sieci rozległej oraz elementami systemu okablowania strukturalnego (kable, światłowody, gniazda, punkty rozdzielcze, itd.) umożliwiające budowanie sieci przewodowych typu LAN, WAN i podłączanie różnego rodzaju urządzeń pracujących w sieci. Nauczyciele powinni również rozwinąć wiedzę dotyczącą oprogramowania sieciowego oraz poznać narzędzia przydatne w procesie montażu sieci strukturalnej. W programie przewidziano również zagadnienia dotyczące sieci bezprzewodowych (wirtualnych). Praktykanci powinni zostać zapoznani z urządzeniami sieciowymi umożliwiającymi dostęp lokalnej sieci wirtualnej (np. routery) oraz zabezpieczającymi sieć (np. zapory typu *firewall*), a także – w miarę możliwości – z urządzeniami typu VoIP (telefonia internetowa). Powinni również rozwijać swoją wiedzę i umiejętności w zakresie: narzędzi diagnostycznych, usług serwerowych oraz katalogowych sieci typu LAN czy WLAN, jak również reguł udostępniania i zabezpieczania zasobów sieciowych. Druga grupa treści przewidzianych do realizacji w ramach opisywanego bloku tematycznego dotyczy tworzenia i administrowania stronami internetowymi. Obejmuje ona takie zagadnie-

nia, jak hipertekstowe znaczniki, kaskadowe arkusze stylów (CSS). Uczestnicy praktyk powinni tutaj doskonalić swoje kompetencje w zakresie tworzenia stron internetowych w językach HTML oraz XHTML przy użyciu edytorów spełniających założenia WYSIWYG (z ang. What You See Is What You Get), uwzględniając projektowanie struktury strony internetowej, jej wykonanie (zgodnie z opracowanym planem), testowanie oraz publikację. Ważnym elementem w programie praktyk dla nauczycieli z branży informatycznej jest również wykorzystanie grafiki w procesie projektowania witryny internetowej. Praktykanci powinni więc poszerzać swoje umiejętności związane z tworzeniem oraz wykorzystaniem w kreowaniu strony internetowej zarówno grafiki statycznej, jak i animacji, modyfikowaniem atrybutów obiektów graficznych oraz przetwarzaniem i opracowywaniem elementów graficznych, obrazów i dźwięków na potrzeby budowania witryny internetowej.

2.6.6. Zakończenie i podsumowanie praktyk

Podobnie jak zajęcia wstępne, zakończenie i podsumowanie praktyk zaplanowano w takim samym kształcie dla wszystkich uczestników niezależnie od branży. Ostatnie cztery godziny zajęć w przedsiębiorstwach przeznaczono na spotkanie z tutorem i dyskusję podsumowującą efekty działań podejmowanych w ramach praktyk. Czas ten powinien zostać poświęcony na uzupełnienie dokumentacji związanej z praktykami ze szczególnym uwzględnieniem *Branżowego Dzienniczka Oceny Praktyk*. Na tym etapie powinno również nastąpić wypracowanie wniosków dotyczących m.in. możliwości wykorzystania zdobytej wiedzy oraz nowych lub poszerzonych umiejętności w trakcie pracy dydaktycznej z uczniami kształcącymi się w zawodach zgodnych z profilem przedsiębiorstwa, w którym realizowane były praktyki.

2.7. Ewaluacja projektu

W przypadku projektu *Nowoczesne technologie i rozwiązania organizacyjne w przedsiębiorstwach – efektywny program doskonalenia nauczycieli kształcenia zawodowego* działania ewaluacyjne (tj. ewaluacja zewnętrzna) realizowane były w trybie krótkookresowym – miesięcznym – przez cały czas trwania projektu. W efekcie powstał zestaw częściowych raportów ewaluacyjnych, z których wynika, że większość zadań w projekcie została ukończona w terminie, a docelowe wartości wskaźników pomiaru celów szczegółowych projektu zostały osiągnięte.

Poszczególne działania w projekcie, takie jak realizacja badań fokusowych, spotkań informacyjnych, praktyk w przedsiębiorstwach oraz seminariów branżowych były oceniane

od strony organizacyjnej i merytorycznej za pomocą specjalnie do tego celu przygotowanych ankiet ewaluacyjnych. Opinie respondentów generalnie były pozytywne. Poniżej zaprezentowano szczegółowe informacje na temat wyników ewaluacji praktyk przeprowadzonych w firmach na podstawie *Programu Doskonalenia Zawodowego w Przedsiębiorstwach*, ponieważ ten element można uznać za główny produkt projektu *Nowoczesne technologie i rozwiązania organizacyjne w przedsiębiorstwach – efektywny program doskonalenia nauczycieli kształcenia zawodowego*³¹.

W badaniu ankietowym wzięło udział 257 Beneficjentów Ostatecznych, w tym 180 kobiet i 77 mężczyzn. Zdecydowaną większość – aż 98% – stanowili nauczyciele przedmiotów zawodowych, pozostali nie określili swojego statusu zawodowego. W grupie respondentów ok. 50% dydaktyków prowadziło kształcenie w zakresie przedmiotów związanych z branżą ekonomiczno-handlową. Drugą pod względem liczebności (77 osób) kategorię tworzyli nauczyciele z branży informatycznej, a trzecią (31 osób) – z branży administracyjnej. Najmniej – zaledwie po 4% badanych – było pedagogów realizujących przedmioty zawodowe związane z marketingiem i telekomunikacją.

Pierwsza część ankiety odnosiła się do kwestii czysto organizacyjnych. Na pięciostopniowej skali (1 – *bardzo źle*, 2 – *źle*, 3 – *dostatecznie*, 4 – *dobrze*, 5 – *bardzo dobrze*) respondenci oceniali takie elementy, jak wyżywienie i zakwaterowanie w czasie praktyk, zwrot kosztów dojazdu oraz kontakt z tutorem z ramienia przedsiębiorstwa. Dominowały opinie pozytywne – żaden z ankietowanych nie wskazał odpowiedzi *źle* lub *bardzo źle*. Pojedyncze osoby oceniły wyżej wymienione elementy jako dostateczne. Ok. $\frac{3}{4}$ respondentów uznało, że wyżywienie i zakwaterowanie było bardzo dobre, a niemal co czwarty zaznaczył ocenę *dobrze*. Najsłabiej oceniano kwestię zwrotu kosztów za dojazdy, choć i w tym przypadku zdecydowanie przeważały odpowiedzi *bardzo dobrze* oraz *dobrze* (odpowiednio 51% i 40%). Kontakt z tutorem zebrał najwięcej pozytywnych opinii. Aż 84% ankietowanych określiło go jako bardzo dobry, a kolejnych 15% – jako dobry. Na tej podstawie można przypuszczać, że uczestnicy zadowoleni byli z poziomu zaangażowania oraz pomocy ze strony pracowników przedsiębiorstwa wyznaczonych do opieki nad nimi w trakcie praktyk.

Dalsze pytania dotyczyły już merytorycznej strony zajęć realizowanych w firmach. Respondentów pytano przede wszystkim o poziom efektywności i przydatności praktyk. Wyniki badania pokazują, że większość (96%) ankietowanych uważa, iż ich wiedza w zakresie nauczanego przedmiotu wzrosła dzięki uczestnictwu w projekcie. Niemal wszyscy (97%)

³¹ D. Witkowski, Miesięczny raport ewaluacyjny nr 9, listopad 2012 r., Instytut Nauk Społeczno-Ekonomicznych Sp. z o.o., Łódź 2012.

uznali również, że po praktykach ich kompetencje w zakresie rozwiązań organizacyjnych stosowanych w przedsiębiorstwach, charakteryzują się większym dostosowaniem do realiów współczesnej gospodarki. Na pytanie *Czy udział w praktykach będzie miał wpływ na zmiany w Pana/Pani sposobie nauczania?* 67% badanych odpowiedziało, że tak, zaś 29% – raczej tak, przy czym lepsze opinie odnotowano w grupie kobiet. Również ogólna ocena merytorycznej strony praktyk była pozytywna – w sumie ponad 2/3 wskazało odpowiedzi *bardzo dobrze*, a 29% – *dobrze*. Warto zauważyć, że także w tym przypadku mężczyźni oceniali ten element nieco gorzej niż kobiety, ale i wśród nich występowały bardzo dobre opinie.

Podsumowując można stwierdzić, że z badań *ex-post* opartych na metodzie ankietowej wynika, że forma doskonalenia zawodowego przyjęta w opisywanym projekcie jest skuteczna i użyteczna z punktu widzenia nauczycieli przedmiotów zawodowych. Pozwala ona rozwijać specjalistyczną wiedzę oraz umiejętności istotne w pracy dydaktyka kształcącego w zakresie określonej branży. Ponadto można przypuszczać, że przynajmniej część zagadnień realizowanych w trakcie praktyk w przedsiębiorstwach może zostać wykorzystana w procesie przygotowywania uczniów do zawodów związanych z marketingiem, handlem, ekonomią, informatyką, telekomunikacją i administracją.

Dodatkowo ewaluacja *Programu Doskonalenia Zawodowego w Przedsiębiorstwach* (zakresu proponowanego do realizacji w ramach praktyk) odbyła się również w ramach seminariów branżowych³². Poniżej przedstawiono wyniki ankiet przeprowadzonych w wśród uczestników seminariów związanych z branżą: marketingu, administracji oraz ekonomiczno-handlową. W każdym badaniu wzięło udział po 10 osób:

1. z branży marketingowej – 7 nauczycieli-praktykantów, 2 ekspertów i 1 przedsiębiorca;
2. z branży administracyjnej – 5 nauczycieli-praktykantów 2 ekspertów i 3 przedsiębiorców;
3. z branży ekonomiczno-handlowej – 6 nauczycieli-praktykantów, 2 ekspertów i 2 przedsiębiorców.

Generalnie uczestnicy pozytywnie ocenili pomysł organizacji praktyk dla nauczycieli w firmach. Podkreślali oni, że zaletą tej formy doskonalenia zawodowego jest dualna rola praktykanta: jako ucznia rozwijającego swoje kompetencje poprzez wykonywanie poszcze-

³² K. Skonieczna, *Raport podsumowujący seminarium z branży administracyjnej z obszaru tematycznego: rozwiązana organizacyjne w przedsiębiorstwach*, Wrocław 2012; K. Skonieczna, *Raport podsumowujący seminarium z branży ekonomiczno-handlowej z obszaru tematycznego: rozwiązana organizacyjne w przedsiębiorstwach*, Wrocław 2012 oraz K. Skonieczna, *Raport podsumowujący seminarium z branży marketingowej z obszaru tematycznego: rozwiązana organizacyjne w przedsiębiorstwach*, Wrocław 2012.

gólnych zadań w firmie oraz jako nauczyciela, który zdobyłą wiedzę i umiejętności musi w dalszej perspektywie przekazać swoim uczniom w szkole. Dobór zagadnień do realizacji również oceniano pozytywnie. Ze względu na tematykę niniejszego opracowania ograniczono się wyłącznie do ewaluacji tej części praktyk, która według programu dotyczyła problematyki rozwiązań organizacyjnych stosowanych w przedsiębiorstwach (bez zajęć wstępnych). Ponieważ nie pojawiały się żadne negatywne opinie, w poniższych rozkładach ocen uwzględniono tylko opcje odpowiedzi od 3 do 5.

Tabela 3. Rozkład ocen poszczególnych treści tematycznych przewidzianych w Programie Doskonalenia Zawodowego w Przedsiębiorstwach - branża marketingowa

Blok	Ocena Temat	3	4	5
I	Archiwizacja dokumentów dot. transakcji zakupu i sprzedaży. Zasady inwentaryzacji	10%	20%	70%
	Analiza ekonomiczna w marketingu	0%	50%	50%
	Praca z klientem	0%	30%	70%
	Charakteryzowanie asortymentu towarów do sprzedaży	0%	30%	70%
	Ewidencjonowanie operacji handlowych	0%	50%	50%
	Przepisy prawa dotyczących prowadzenia rachunkowości handlowej	0%	60%	40%
II	Koordinowanie prac zespołu wykonującego konkretne zadanie	0%	10%	90%
	Opracowanie i prezentacja działań reklamowych	0%	30%	70%
	Praca z klientem	0%	30%	70%
	PR wewnętrzny i zewnętrzny w przedsiębiorstwie	0%	20%	80%
	Zasady przewidywania skutków podejmowanych działań reklamowych i marketingowych	0%	20%	80%
	Zasady kultury i etyki w branży marketingowej	0%	30%	70%

III	Przeprowadzenie analizy wybranej działalności marketingowej	10%	30%	60%
	Sposoby podejmowania decyzji handlowych na podstawie wyników analizy statystycznej	10%	10%	80%
	Selekcja danych statystycznych pod kątem ich przydatności analitycznej i decyzyjnej	10%	20%	70%
	Sposoby podejmowania decyzji handlowych na podstawie analizy marketingowych badań rynku	10%	10%	80%
	Metody badań i analizy rynku	10%	30%	60%
	Badania statystyczne	10%	30%	60%
IV	Dokumentacja niezbędna do uruchomienia i prowadzenia działalności gospodarczej	0%	50%	50%
	Zasady analizy SWOT	0%	30%	70%
	Analiza dokumentów związanych z działalnością firmy	0%	40%	60%
	Określanie i tworzenie kanałów dystrybucji dla danych produktów/usług	0%	20%	80%
	Sposoby informowania klientów indywidualnych i instytucjonalnych o ofercie firmy	0%	30%	70%
	Zasady tworzenia znaków towarowych i logotypów	0%	30%	70%
	Polityka cenowa i rabatowa – analiza cenowa, badanie rynku	0%	20%	80%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Skonieczna, Raport podsumowujący seminarium z branży marketingowej z obszaru tematycznego rozwiązań organizacyjnych w przedsiębiorstwach sporządzony na potrzeby projektu pt. „Nowoczesne technologie i rozwiązania organizacyjne w przedsiębiorstwach - efektywny program doskonalenia nauczycieli kształcenia zawodowego”, Wrocław 2012.

Tabela 4. Rozkład ocen poszczególnych treści tematycznych przewidzianych w Programie Doskonalenia Zawodowego w Przedsiębiorstwach - branża administracyjna

Blok	Ocena Temat	4	5
I	Zasady pracy zespołowej oraz komunikowania się w zespole	10%	90%
	Księgowość i kadry w przedsiębiorstwie	20%	80%
	System zarządzania jakością i bezpieczeństwem w przedsiębiorstwie	0%	100%
	Zapoznanie się ze schematem organizacyjnym przedsiębiorstwa	0%	100%
II	Zasady obiegu i archiwizacji dokumentów	20%	80%
	Obsługa interesantów zgodnie z obowiązującymi w przedsiębiorstwie procedurami	0%	100%
	Obsługa urzędzeń biurowych używanych w przedsiębiorstwie	20%	80%
	Udział w przygotowaniu narad, spotkań, konferencji	10%	90%
III	Sposoby pozyskiwania informacji za pośrednictwem sieci internetowej	10%	90%
	Programy komputerowe wykorzystywane w przedsiębiorstwie do komunikowania się	10%	90%
	Programy komputerowe wykorzystywane w działach Administracyjnych	10%	90%
	Zasady dostępu do programów i baz danych	10%	90%
	Zasady bezpiecznego przepływu informacji i danych Osobowych	10%	90%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Skonieczna, Raport podsumowujący seminarium z branży administracyjnej z obszaru tematycznego rozwiązania organizacyjne w przedsiębiorstwach sporządzony na potrzeby projektu pt. „Nowoczesne technologie i rozwiązania organizacyjne w przedsiębiorstwach - efektywny program doskonalenia nauczycieli kształcenia zawodowego”, Wrocław 2012.

Tabela 5. Rozkład ocen poszczególnych treści tematycznych przewidzianych w Programie Doskonalenia Zawodowego w Przedsiębiorstwach - branża ekonomiczno-handlowa

Blok	Ocena Temat	3	4	5
I	Dokumentacja w przedsiębiorstwie	0%	60%	40%
	Schemat organizacyjny przedsiębiorstwa	0%	40%	60%
	Zasady pracy zespołowej oraz sposoby komunikowania się pomiędzy pracownikami, działami, kontrahentami	10%	30%	60%
	Kwestie właściwe dla działów: kadrowego, płacowego, księgowości, handlowego i marketingowego	0%	50%	50%
II	Przygotowanie i udział w rozmowach handlowych	0%	60%	40%
	Zasady sporządzania i zawierania umów z kontrahentami	0%	70%	30%
	Działania promocyjne, w szczególności: zasady tworzenia reklam i jej formy, promocja osobista i PR, organizacja imprez targowych i wystawieni- niczych	0%	50%	50%
III	Obsługa klientów oraz realizacja transakcji	10%	30%	60%
	Prowadzenie spraw kadrowo-płacowych, w szczególności: zasady obliczania podatków, sposoby rozliczania pracowników	0%	60%	40%
	Poznanie systemów finansowo-księgowych	0%	50%	50%
	Wykonywanie analiz i sprawozdawczości	0%	60%	40%
	Prowadzenie działań reklamowo – marketingowych oraz poznanie progra- mów wspomagających działania marketingowe	0%	60%	40%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Skonieczna, Raport podsumowujący seminarium z branży ekonomiczno-handlowej z obszaru tematycznego rozwiązania organizacyjne w przedsiębiorstwach sporządzony na potrzeby projektu pt. „Nowoczesne technologie i rozwiązania organizacyjne w przedsiębiorstwach - efektywny program doskonalenia nauczycieli kształcenia zawodowego”, Wrocław 2012.

Z przytoczonych powyżej danych ankietowych wynika, że *Program Doskonalenia Zawodowego w Przedsiębiorstwach* spotkał się z bardzo pozytywną reakcją respondentów. Niemal wszystkie zagadnienia przewidziane do realizacji w ramach praktyk w firmach uzyskały noty dobre i bardzo dobre (por. tab. 3-5). W przypadku zajęć dla nauczycieli z branży marketingu najwyżej oceniono: *Koordynowanie prac zespołu wykonującego konkretne za-*

danie, PR wewnętrzny i zewnętrzny w przedsiębiorstwie, Zasady przewidywania skutków podejmowanych działań reklamowych i marketingowych, Określanie i tworzenie kanałów dystrybucji dla danych produktów/usług, Politykę cenową i rabatową – analizę cenową, badanie rynku, natomiast najslabiej Przepisy praw dotyczących prowadzenia rachunkowości handlowej. Z kolei wśród tematów zaplanowanych dla dydaktyków z branży administracyjnej najwyższe noty zebrały: System zarządzania jakością i bezpieczeństwem w przedsiębiorstwie, Obsługa interesantów zgodnie z obowiązującymi w przedsiębiorstwie procedurami, Zapoznanie się ze schematem organizacyjnym przedsiębiorstwa – wszyscy ankietowani określili je jako bardzo dobre. Spośród zagadnień włączonych do programu praktyk dla pedagogów związanych z branżą ekonomiczno-handlową najlepiej zostały ocenione: Schemat organizacyjny przedsiębiorstwa, Kwestie właściwe dla działów: kadrowego, placowego, księgowości, handlowego i marketingowego, Działania promocyjne oraz Poznanie systemów finansowo-księgowych.

Respondenci nie wskazali żadnych dodatkowych treści, które powinny znaleźć się w programie praktyk dla nauczycieli z trzech wymienionych wyżej branż, można zatem przypuszczać, że taki dobór tematów spełnia ich oczekiwania i potrzeby. Warto jednak zastanowić się, czy realizacja zadań związanych z tak szeroko zakrojoną problematyką specjalistyczną jest możliwa w ciągu 10 godzin przewidzianych na praktykę w obszarze nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych stosowanych w przedsiębiorstwach. Być może należałoby – w miarę możliwości – wydłużyć czas trwania praktyk lub skupić się tylko na tych zagadnieniach, które zostały ocenione przez ankietowanych jako najlepsze z punktu widzenia danej branży. Alternatywnym rozwiązaniem mogłoby być ustalenie z praktykantem na pierwszym spotkaniu w firmie, które z tematów zaproponowanych w *Programie Doskonalenia Zawodowego w Przedsiębiorstwach* są dla niego najważniejsze (najbardziej przydatne) lub najmniej znane i w związku z tym powinny zostać zrealizowane w pierwszej kolejności lub w największym wymiarze godzinowym. Wydaje się bowiem, że ważnym czynnikiem efektywności tego typu aktywności i działań jest elastyczne dopasowanie do potrzeb, zainteresowań i możliwości nauczycieli.

Należy również podkreślić, że niektórzy uczestnicy w trakcie dyskusji panelowej zrealizowanej podczas seminariów branżowych wskazywali na pewne słabości dotyczące przygotowanego *Programu Doskonalenia Nauczycieli w Przedsiębiorstwach*.

3 Rozwiązania organizacyjne stosowane w przedsiębiorstwach

Aby odpowiedzieć na pytanie, czym są nowoczesne rozwiązania organizacyjne, należy najpierw zdefiniować pojęcie organizacji. Według R. Griffina organizacja to grupa ludzi, która współpracuje ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów³³. Funkcjonuje ona zawsze w jakiejś rzeczywistości, czyli tzw. otoczeniu zewnętrznym, z którego czerpie określone zasoby, wykorzystuje je i przetwarza, a następnie zmienione przekazuje z powrotem. Kluczowy jest fakt, że otoczenie ulega nieustającym mniejszym lub większym zmianom, a organizacja musi się do niego dostosować (zaadaptować), aby przetrwać. Temu właśnie służy wprowadzanie nowoczesnych rozwiązań, przy czym mogą mieć one bardzo różny charakter. Najczęściej wyróżnia się innowacje³⁴:

1. Procesowe – polegają one na wdrożeniu nowych lub w dużym stopniu usprawnionych metod produkcji, dostaw istotnych z punktu widzenia funkcjonowania przedsiębiorstwa lub realizacji oferowanych usług (np. poprzez wprowadzenie nowych procesów technologicznych, elementów parku maszynowego, oprogramowania komputerowego, wykorzystywanych narzędzi, itd.).
2. Produktowe – obejmują włączenie do oferty przedsiębiorstwa jakościowo nowych lub w znaczący sposób ulepszonych (nowych wersji) produktów czy też usług.
3. Marketingowe – tego typu innowacje polegają na włączeniu do działalności marketingowej firmy nie stosowanej wcześniej metody. Zmiana taka najczęściej wynika z wprowadzenia nowej strategii marketingowej (odmiennej od realizowanej uprzednio) i może dotyczyć modyfikacji w zakresie wyglądu produktu, jego opakowania, polityki cenowej i rabatowej, pozycjonowania, działań promocyjnych, itd.
4. Organizacyjne – ta kategoria innowacji obejmuje wdrożenie nowych lub znacząco ulepszonych metod organizacji działalności przedsiębiorstwa. Może polegać np. na:
 - a. nowej organizacji pracy (np. czasu pracy, miejsca pracy) i funkcjonowania wewnętrznego firmy; przykładem mogą być tutaj: wprowadzenie zadaniowego czasu pracy, *lean management*, zatrudnianie pracowników tymczasowo-

³³ R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.

³⁴ Zob. np. M. Starczewska-Krzyszczak, *Ranking najbardziej innowacyjnych firm w Polsce*, Kamerton innowacyjności, Warszawa 2008. www.pkpplewiatan.pl/_files/publikacje/Ranking_firm%20innowacyjnych.pdf [data dostępu: 18.01.2013].

wych, elastyczne formy zatrudnienia, telepraca (praca zdalna), metody doboru, rekrutacji i szkolenia pracowników, zmiany w strukturze organizacyjnej i wynikająca z tego modyfikacja podziału obowiązków i procesów decyzyjnych, opracowanie lub wprowadzenie nowych procedur obowiązujących w przedsiębiorstwie i in.;

- b. nowej organizacji relacji zewnętrznych poprzez wprowadzenie nowych metod współpracy z dostawcami (działalność franczyzowa, outsourcing itd.).

Często innowacje organizacyjne mogą być wprowadzane bezkosztowo i w dużej mierze przyczyniają się do racjonalizacji działań w firmie³⁵. Ponadto mogą zwiększać jakość i wydajność pracy, wymianę informacji z otoczeniem zewnętrznym oraz zdolność organizacji do uczenia się oraz wprowadzania nowej wiedzy i technologii³⁶.

Warto podkreślić, że innowacje w przedsiębiorstwie mogą być zarówno odpowiedzią na zmiany zewnętrzne, jak i wewnętrzne modyfikacje w organizacji. Dość często wymienione wyżej typy innowacji występują łącznie, bowiem wprowadzenie jednej zmiany pociąga za sobą kolejne, np. wdrożenie nowej technologii produkcyjnej może wymagać wprowadzenia nowego podziału obowiązków ze względu na wykorzystanie tej technologii (np. obsługa nowej maszyny), przeszkolenia pracowników, ale jednocześnie prowadzi do wzbogacenia oferty przedsiębiorstwa o nowe lub ulepszone produkty, w przypadku których niezbędne będzie opracowanie i wdrożenie nowej strategii marketingowej obejmującej nowe metody promowania produktu czy zmianę polityki cenowej. Wdrażanie innowacji jest jednym z narzędzi zwiększania konkurencyjności firmy; poprawia wydajność pracy, obniża koszty produkcji i przekłada się często na wzrost zysków.

Z badań GUS wynika, że w latach 2009-2011 nowe rozwiązania organizacyjne wdrożyło 8,3% przedsiębiorstw przemysłowych oraz 9,1% przedsiębiorstw usługowych w Polsce³⁷, przy czym w obu przypadkach wśród firm innowacyjnych w opisywanym zakresie dominowały te zatrudniające 250 i więcej osób. Analizując dane statystyczne z uwzględnieniem kryterium przynależności do konkretnego działu według Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD 2007), można stwierdzić, że największym udziałem przedsiębiorstw wprowadzających innowacje organizacyjne wśród firm przemysłowych charakteryzował się dział *Produkcja wyrobów tytoniowych* (38,3%), natomiast najmniejszym dział *Produkcja skór i wyrobów skórzanych* (zaledwie 1,6%). Z kolei w kategorii firm usługowych największą wartość badanego

³⁵ *Teoria innowacji*, www.pi.gov.pl/Firma/chapter_86450.asp [data dostępu: 18.01.2013].

³⁶ *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009-2011*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2012.

³⁷ Statystyki GUS nie uwzględniają firm zatrudniających mniej niż 10 osób.

wskaźnika zaobserwowano w odniesieniu do działu *Ubezpieczenia, reasekuracja i fundusze inwestycyjne* (37,5%), zaś najniższą w przypadku działu *Transport lądowy i rurociągowy* (4,1%). Biorąc pod uwagę podział administracyjny kraju można zauważyć, że największy odsetek przedsiębiorstw z sektora usług wprowadzających nowe rozwiązania organizacyjne odnotowano w województwie mazowieckim i wielkopolskim (odpowiednio 14,2% i 11,4%). Najgorzej pod tym względem wypadło Podlasie (tylko 3,4%). Jednocześnie najwyższym udziałem innowacyjnych firm z sektora przemysłowego cechowały się Małopolska (12,1%) i Śląsk (10,2%). Na ostatnim miejscu w tym rankingu uplasowało się województwo świętokrzyskie z wynikiem 4,9%³⁸.

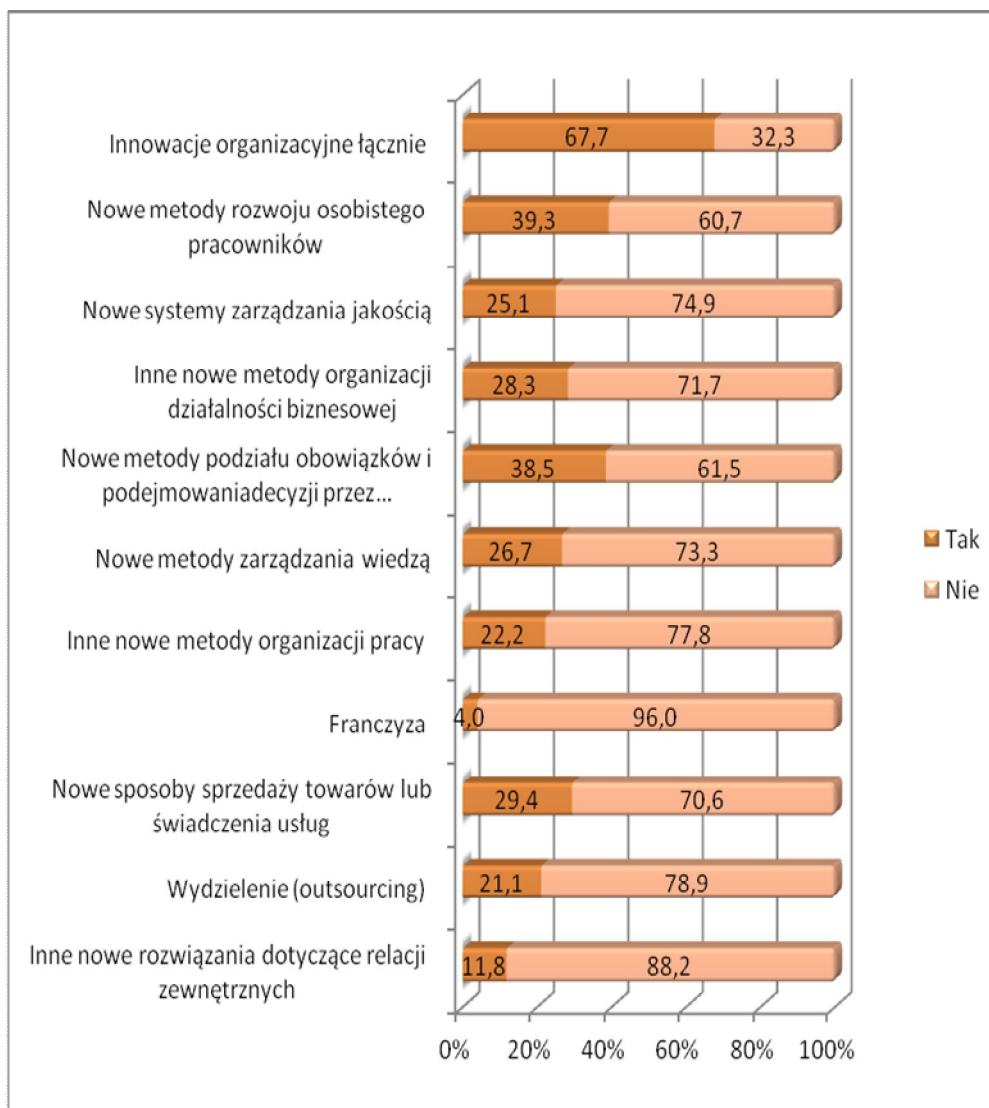
W analizach GUS wskazuje się trzy kategorie innowacji organizacyjnych: *nowe metody w zakresie zasad działania firmy, nowe metody podziału zadań i uprawnień decyzyjnych pracowników oraz nowe metody organizacyjne w zakresie stosunków z otoczeniem*. Przedsiębiorstwa przemysłowe najczęściej wdrażały innowacje dotyczące zasad działania, zaś firmy z sektora usługowego – nowe rozwiązania w zakresie podziału zadań i uprawnień decyzyjnych³⁹. Nieco starsze dane z badania przeprowadzonego przez Polską Konfederację Pracodawców Prywatnych (PKPP) Lewiatan pokazują, że w 2008 roku aż 67,7% małych i średnich przedsiębiorstw wprowadziło zmiany o charakterze innowacji organizacyjnych. Te wyniki są o tyle istotne, że firmy z sektora MŚP stanowią w Polsce znaczącą większość. Najwyższy odsetek firm biorących udział w konkursie Kamerton Innowacji wdrożył nowe metody rozwoju osobistego pracowników, nowe metody podziału obowiązków i podejmowania decyzji przez pracowników oraz nowe sposoby sprzedaży towarów lub świadczenia usług. W tym czasie najmniej przedsiębiorstw zastosowało nowe rozwiązania organizacyjne w formie franczyzy (por. wykres 1.). Znajomość zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz możliwych rozwiązań organizacyjnych potencjalnie zwiększających jego efektywność i konkurencyjność jest kluczowa niezależnie od zawodu (przy czym w niektórych branżach kluczowe mogą okazać się bardzo specyficzne rozwiązania). Tymczasem, jak wspomiano wcześniej, z badań przeprowadzonych dla potrzeb projektu *Nowoczesne technologie i rozwiązania organizacyjne w przedsiębiorstwach – efektywny program doskonalenia nauczycieli kształcenia zawodowego* wynika, że nauczyciele przedmiotów zawodowych i instruktorzy praktycznej nauki zawodu niezbyt dobrze orientują się w tym zakresie. Wydaje się zatem istotne, aby w procesie doskonalenia zawodowego uwzględniony był ten element. Dzięki temu dydaktycy dysponować będą w miarę aktualną wiedzą i kompetencjami w opisywanym obszarze i – co za tym idzie –

³⁸ Ibidem.

³⁹ Ibidem.

będą mogli lepiej przygotować swoich uczniów do pracy w firmach, które zgodnie z wymogami współczesnej gospodarki – wdrażają innowacje organizacyjne.

Wykres 1. Wdrażanie nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych w przedsiębiorstwach



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Starczewska-Krzysztozek M., *Ranking najbardziej innowacyjnych firm w Polsce*, Kamerton innowacyjności, Warszawa 2008; www.pkpplwiatan.pl/_files/publikacje/Ranking_firm%20innowacyjnych.pdf [data dostępu: 18.01.2013].

4 Wytyczne w zakresie usprawniania działania wspólne dla wszystkich placówek kształcenia zawodowego

Szkolnictwo zawodowe w Polsce boryka się z wieloma problemami, w tym negatywnym wizerunkiem oraz niskim poziomem kształcenia wynikającym ze zróżnicowanych przyczyn (np. brak odpowiedniego zaplecza techniczno-dydaktycznego⁴⁰, ale także trudności związane z zapewnieniem odpowiednio przygotowanej kadry dydaktycznej⁴¹). Tymczasem eksperci podkreślają, że głównym zadaniem systemu edukacji (w tym również szkół zawodowych) jest przygotowanie uczniów w taki sposób, aby po ukończeniu szkoły i wejściu na rynek pracy, mogli względnie łatwo i szybko znaleźć zatrudnienie oraz utrzymać je, a zatem elastycznie dopasowywać się do zmieniających się potrzeb rynku pracy w dłuższym okresie czasu. Kluczem do realizacji tego celu jest przekazywanie takiej wiedzy i kształtowanie takich umiejętności uczniów, które byłyby kompatybilne z potrzebami i wymaganiami pracodawców, zachęcanie i wspieranie w procesie kształcenia ustawicznego z uwzględnieniem różnych form edukacji formalnej i nieformalnej (w tym również zapewnienie odpowiedniej oferty kształcenia tego typu), promowanie mobilności zarówno edukacyjnej, jak i zawodowej, nie tylko wśród uczniów, ale w ogóle w społeczeństwie⁴². Instytut Badań Edukacyjnych w ramach działań ukierunkowanych na poprawę jakości oświaty w Polsce opublikował raport z badań, w którym przedstawione zostały najważniejsze wyzwania stojące przed polskim systemem szkolnictwa zawodowego. Są to przede wszystkim:

1. Zmiany w zakresie polityki wspierania procesu *life-long learning* (kształcenia ustawicznego).
2. Ukierunkowanie na konkretne efekty kształcenia i dostosowanie do tego zakresu oraz metod nauczania.
3. Wzrost motywacji i zaangażowania pracodawców we współpracę ze szkołami zawodowymi ze szczególnym uwzględnieniem takich działań jak tworzenie podstawy programowej i zakresu przekazywanych treści (teoretycznych i praktycz-

⁴⁰ *Badanie funkcjonowania systemu kształcenia zawodowego...* op. cit.

⁴¹ *Ibidem* oraz *Raport o stanie edukacji 2011. Kontynuacja przemian*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2012.

⁴² *Ibidem*.

- nych), definiowanie kluczowych efektów procesu kształcenia dostosowanych do potrzeb rynku pracy, współdecydowanie o programach praktyk zawodowych oraz ich skuteczna organizacja.
4. Stworzenie odpowiedniego systemu rozpoznawania i potwierdzania (np. w formie egzaminów zawodowych) poszczególnych umiejętności i kwalifikacji adekwatnych do potrzeb rynku pracy.
 5. Wzrost jakości kształcenia i dostosowanie go do potrzeb rynku pracy.
 6. Opracowanie i wdrożenie efektywnego systemu finansowania szkolnictwa zawodowego, uwzględniającego koszty, jakie są kluczowe z punktu widzenia zapewnienia odpowiedniej jakości kształcenia i przygotowania do pracy w określonym zawodzie.
 7. Skuteczne działania ukierunkowane na kreowanie pozytywnego wizerunku szkolnictwa zawodowego.
 8. Opracowanie i doskonalenie metod i narzędzi służących do ewaluacji wdrażanych rozwiązań, pozwalających na identyfikację potencjalnych barier oraz napotykanym problemów oraz umożliwiających doskonalenie lub modyfikację tych rozwiązań⁴³.

Z perspektywy niniejszej monografii kluczowym elementem jest punkt dotyczący współpracy pracodawców z sektorem szkolnictwa zawodowego. Do koniecznych działań zaliczają się przede wszystkim: wymiana informacji między szkołami, placówkami doskonalenia nauczycieli oraz przedsiębiorstwami, a także wdrażanie nowych form doskonalenia nauczycieli w przedsiębiorstwach.

Poniżej przedstawiono najważniejsze informacje na temat możliwości takiego współdziałania, obecnej sytuacji w tym zakresie oraz barier wskazywanych przez zainteresowane strony. Ponadto w dalszej części zaprezentowano wnioski i wytyczne wypracowane podczas badań fokusowych i seminariów zorganizowanych w ramach projektu *Nowoczesne technologie i rozwiązania organizacyjne w przedsiębiorstwach – efektywny program doskonalenia nauczycieli kształcenia zawodowego*.

⁴³ Ibidem.

4.1. Podstawowe informacje dotyczące możliwości współpracy szkół zawodowych i przedsiębiorców

Efektywność kształcenia zawodowego jest warunkowana różnymi czynnikami. Eksperci wskazują, że najważniejsze z nich to praktyczna nauka zawodu w przedsiębiorstwach, profesjonalne doradztwo zawodowe, współtworzenie przez przedstawicieli sektora oświaty wraz z przedsiębiorcami programów nauczania dopasowanych do potrzeb rynku oraz wykwalifikowana kadra dydaktyczna posiadająca aktualną wiedzę odnośnie metod organizacji i technologii stosowanych w firmach⁴⁴. Z powyższego wynika, że dla jakości i skuteczności szkolnictwa zawodowego współpraca z przedsiębiorstwami jest kluczowa. Przynosi ona wiele korzyści wszystkim stronom zaangażowanym w proces kształcenia, tj. zarówno szkołom i ich uczniom, jak i pracodawcom. W tabeli 6. przedstawiono najważniejsze z nich.

Tabela 6. Najważniejsze korzyści płynące ze współpracy szkół zawodowych z przedsiębiorstwami

Szkoła zawodowa	Uczniowie	Przedsiębiorcy/pracodawcy
<ol style="list-style-type: none"> większy prestiż, pozytywny wizerunek; oferta edukacyjna dostosowana do potrzeb lokalnego rynku pracy; lepsze wyposażenie na miejscu lub dostęp do niego w przedsiębiorstwach; materiały dydaktyczne; możliwość doskonalenia nauczycieli; dostęp do fachowców, którzy mogą również prowadzić zajęcia (zwłaszcza te bardzo specjalistyczne); większa szansa absolwentów, którzy uczestniczyli np. w praktykach, na zdobycie zatrudnienia; pozyskiwanie informacji na temat możliwości zatrudnienia absolwentów. 	<ol style="list-style-type: none"> lepsze przygotowanie praktyczne; większe szanse na rynku pracy (konkurencyjna pozycja) i uzyskanie zatrudnienia w zawodzie; możliwość poznania nowoczesnych rozwiązań, metod pracy, technologii itp. stosowanych obecnie w przedsiębiorstwach; większa mobilność i elastyczność pozwalająca na lepsze dopasowanie się do warunków na rynku pracy; poznanie potrzeb lokalnych pracodawców odnośnie kompetencji przyszłych pracowników. 	<ol style="list-style-type: none"> zabezpieczenie dostępu do zasobów ludzkich (fachowo przygotowanych absolwentów szkół zawodowych) stanowiących o konkurencyjności firmy; możliwość przekazania informacji na temat zapotrzebowania na pracowników z konkretnymi kwalifikacjami zawodowymi; budowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy i możliwość przyciągnięcia najlepszych kandydatów; możliwość zatrudniania osób z doświadczeniem zawodowym, które już miały kontakt z daną firmą.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Badanie funkcjonowania systemu kształcenia zawodowego w Polsce. Raport końcowy Ministerstwa Edukacji Narodowej, MEN, Warszawa 2011* oraz P. Chomczyński, T. Kamiński, *Czy patronat jest rozwiązaniem? Współpraca szkół zawodowych z pracodawcami w regionie łódzkim*, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Łodzi, Łódź 2012.

⁴⁴ Chomczyński P., Kamiński T., *Czy patronat jest rozwiązaniem? Współpraca szkół zawodowych z pracodawcami w regionie łódzkim*, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Łodzi, Łódź 2012.

Z raportów opracowanych w ramach projektów ukierunkowanych na podnoszenie jakości systemu oświaty w zakresie szkolnictwa zawodowego wynika, że najczęściej współpraca między szkołami i pracodawcami/przedsiębiorcami ogranicza się do organizacji praktyk zawodowych oraz zajęć praktycznych dla uczniów⁴⁵. Na podstawie wyników cytowanych w pierwszym rozdziale badań Ministerstwa Edukacji Narodowej można stwierdzić, że oceny pracodawców odnośnie przygotowania absolwentów szkół zawodowych do podjęcia zatrudnienia w zawodzie nie są najlepsze. Wprawdzie nieznaczna większość respondentów uznała, że absolwenci wykazują się zarówno odpowiednią wiedzą teoretyczną, jak i umiejętnościami praktycznymi, a niemal połowa przedsiębiorców biorących udział w badaniu stwierdziła, że znają oni najnowsze narzędzia i metody pracy, ale jednocześnie zaledwie co trzeci pracodawca ocenił pozytywnie ich praktyczne przygotowanie do zawodu⁴⁶. Podobnie wnioski dotyczące kiepskiego przygotowania praktycznego można wysnuć również na podstawie badań o mniejszym zasięgu (przeprowadzonych w województwie kujawsko-pomorskim oraz dolnośląskim)⁴⁷.

Współpraca szkół zawodowych z przedsiębiorstwami może też obejmować inne działania, np.:

1. pozyskiwanie materiałów szkoleniowych, pomocy dydaktycznych, programów komputerowych, itp.;
2. współpraca w zakresie konstruowania programów nauczania;
3. wycieczki przedmiotowe dla uczniów;
4. klasy patronackie;
5. lekcje pokazowe;
6. szkolenia dla uczniów umożliwiające zdobycie konkretnych kwalifikacji i uprawnień zawodowych;
7. dostęp do nowoczesnego sprzętu, doposażenie pracowni i warsztatów szkolnych, usługi serwisowe, itp.;
8. konkursy, nagrody i stypendia fundowane dla wyróżniających się uczniów;
9. praktyki dla nauczycieli⁴⁸.

⁴⁵ Por. np. *Badanie funkcjonowania systemu kształcenia zawodowego...* op. cit. oraz *Raport końcowy w ramach badania „Ocena stopnia zainteresowania pracodawców współpracą z placówkami kształcenia zawodowego w zakresie praktycznych form nauczania i przygotowania zawodowego w kontekście wdrażania Działania 9.2 PO KL”*, Centrum Rozwoju Społeczno-Gospodarczego, Warszawa 2010.

⁴⁶ *Badanie funkcjonowania systemu kształcenia zawodowego...* op. cit.

⁴⁷ *Raport końcowy w ramach badania „Ocena stopnia zainteresowania pracodawców”* op. cit. oraz Z. Sebastian, S. Lasota, J. Markiewicz-Patkowska, J. Wągiel, J. Kosiba, *Diagnoza potrzeb edukacyjnych w obszarze szkolnictwa zawodowego w branży motoryzacyjnej na Dolnym Śląsku*, Dolnośląska Izba Gospodarcza, Wrocław 2010.

⁴⁸ *Badanie funkcjonowania systemu kształcenia zawodowego...* op. cit. oraz *Dobre praktyki. ZSP nr 3 w Łodzi, ZSP nr 20 w Łodzi, ZSP nr 3 w Zgierzu, ZSP w Pabianicach*, www.wsp.lodz.pl/files/wsp%20pleuropa%20projekt%20dobre-praktyki.pdf [data dostępu: 19.01.2013].

Wyniki badania MEN⁴⁹ pozwoliły stwierdzić, że pracodawcy:

1. oczekują od absolwentów szkół zawodowych określonych kompetencji (w tym zarówno kwalifikacji zawodowych, specjalistycznej wiedzy teoretycznej i praktycznych umiejętności, jak również bardziej ogólnych kompetencji, np. matematycznych, informatycznych, językowych, interpersonalnych⁵⁰);
2. nie są zadowoleni z programów nauczania obowiązujących w tego typu placówkach
3. rzadko angażują się w działania mające na celu przygotowywanie oferty dydaktycznej, programów nauczania i treści kształcenia.

Wydaje się zatem, że bardzo ważną kwestią jest współpraca w zakresie tworzenia programów nauczania (podstawy programowej i treści kształcenia) czy w ogóle oferty edukacyjnej szkół zawodowych w regionie⁵¹. Jak wskazują autorzy raportu *Raport o stanie edukacji 2011. Kontynuacja przemian – zasady decydujące o tym, w jaki sposób przebiega kształcenie* mogą być odmienne nawet na poziomie poszczególnych powiatów. Ma to swoje dobre strony, ponieważ dzięki temu można starać się dostosować ofertę edukacyjną do potrzeb lokalnego rynku pracy (lokalnych pracodawców). Teoretycznie funkcjonują powiatowe rady zatrudnienia, które opiniują kwestię otwarcia lub zamknięcia kształcenia w danym kierunku/zawodzie, jednak rzadko kiedy ich wpływ na decyzje w zakresie tworzenia i realizacji polityki edukacyjnej i rynku pracy jest znaczący. Na to nakłada się jeszcze brak wiedzy na temat pełnego obrazu procesów zachodzących na lokalnym rynku pracy – dane na temat zapotrzebowania na pracowników o określonych kompetencjach pozyskiwane są bowiem z urzędów pracy (raporty dotyczące zawodów nadwyżkowych i deficytowych). Tymczasem, instytucje te nie dysponują pełnymi danymi (ponieważ pracodawcy nie mają obowiązku zgłaszać swoich ofert pracy do urzędu, a osoby nie posiadające pracy nie są zobligowane do rejestrowania się jako bezrobotni), a więc przygotowywane na tej podstawie analizy nie odzwierciedlają rzeczywistości. Z tego powodu – decyzje podejmowane odnośnie uruchomienia (lub zakończenia) kształcenia w danym zawodzie mogą być zupełnie nietrafione⁵². I rzeczywiście, z przytoczonych wcześniej badań Ministerstwa Edukacji wynika, że dyrektorzy szkół zawodowych tworząc ofertę edukacyjną placówki rzadko biorą pod uwagę rzeczywiste potrzeby lokalnego rynku pracy. Ponadto zdaniem pracodawców obowiązujące programy nauczania nie umożliwiają odpo-

⁴⁹ *Badanie funkcjonowania systemu kształcenia zawodowego...* op. cit.

⁵⁰ *Co warto wiedzieć o kierunkach zmian w edukacji, aby skutecznie realizować projekty z Europejskiego Funduszu Społecznego? Przewodnik*, MEN, Warszawa 2010.

⁵¹ *Badanie funkcjonowania systemu kształcenia zawodowego... oraz Raport o stanie edukacji 2011. Kontynuacja...* op. cit.

⁵² *Raport o stanie edukacji 2011. Kontynuacja...* op. cit.

wiedniego przygotowania uczniów pod kątem oczekiwań pracodawców względem ich potencjalnych pracowników. Często wskazuje się, że programy nauczania nie były od dłuższego czasu modyfikowane, a zatem są nieaktualne – nie uwzględniają bowiem zmian, jakie zachodzą we współczesnej gospodarce na skutek dynamicznego rozwoju technologicznego i technicznego. Jednocześnie – jak już wspomiano – współpraca szkół z przedsiębiorcami zakresie budowania programów nauczania jest niezbyt popularna, choć przecież przedsiębiorcy są doskonałym i niezwykle cennym źródłem informacji na temat potrzeb rynku pracy oraz słabych stron obecnego systemu szkolnictwa zawodowego⁵³. W związku z powyższym specjaliści ds. edukacji oraz rynku pracy podkreślają konieczność zwiększania świadomości pracodawców na temat ich kluczowej roli w procesie kształcenia zawodowego – dzięki wspólnemu tworzeniu podstawy programowej i treści kształcenia efekty nauczania zawodu prawdopodobnie byłyby bardziej zbieżne z wymaganiami przedsiębiorców. Wydaje się przy tym, że rolę swoistych konsultantów ekspertów mogą również w tym przypadku odegrać nauczyciele, którzy dzięki realizacji procesu doskonalenia zawodowego w formie praktyk w firmach mieli możliwość poznania wymogów pracodawców w danej branży, funkcjonowania przedsiębiorstw z uwzględnieniem sposobu organizacji pracy i rozwiązań technologicznych w nich stosowanych. Pełnią oni bowiem funkcję łącznika między środowiskiem szkolnym i biznesowym. Nawiązując kontakty zawodowe z przedsiębiorcami i pracownikami w danej branży mogą upowszechniać informacje dotyczące wagi współpracy szkół i pracodawców w procesie budowania efektywnego systemu szkolnictwa zawodowego, jak również poszukiwać wsparcia i pomocy m.in. przy organizacji skutecznego kształcenia, dostosowania programów nauczania do potrzeb rynku pracy, itd.⁵⁴

Należy pamiętać o tym, że odpowiednie przygotowanie absolwentów do podjęcia zatrudnienia w zawodzie obejmuje dwa główne elementy: przekazanie aktualnej wiedzy merytorycznej oraz budowanie i doskonalenie praktycznych umiejętności istotnych w danej profesji. Proces i program nauczania musi więc uwzględniać specyfikę branży oraz bieżące wymagania pracodawców z nią związanych. Aby spełnić te warunki, kadra dydaktyczna w szkołach zawodowych powinna dysponować konkretną wiedzą specjalistyczną/branżową i kompetencjami praktycznymi (w tym w zakresie nowoczesnych rozwiązań technologicznych i technicznych, żargonu branżowego, wymogów związanych z określonymi specjalizacjami i stanowiskami w danym obszarze zawodowym), ale muszą także posiadać wiedzę bardziej ogólną dotyczącą zasad prowadzenia działalności gospodarczej i funkcjonowania firm oraz inno-

⁵³ *Badanie funkcjonowania systemu kształcenia zawodowego...* op. cit.

⁵⁴ *Ibidem.*

wacyjnych metod organizacji pracy (z uwzględnieniem różnych przepisów, aktów prawnych, procedur organizacyjnych itp.). Tymczasem jednym z problemów, z jakimi boryka się system edukacji zawodowej, jest negatywna selekcja wśród nauczycieli. Sporo mówi się o tym zjawisku wśród uczniów – oznacza ono, że do szkół trafiają uczniowie o relatywnie niskich kompetencjach⁵⁵.

Ostatnio wspomina się również o podobnej tendencji w odniesieniu do grupy dydaktyków. Taka negatywna selekcja odbywa się w tym przypadku w dużej mierze ze względu na niższy prestiż pracy w szkole zawodowej. Na to nakłada się również niewystarczający poziom motywacji i zaangażowania w proces doskonalenia zawodowego zarówno samych nauczycieli (por. rozdział 1.) jak i otoczenia instytucjonalnego (władz, instytucji szkoleniowych, przedsiębiorstw)⁵⁶. Brak odpowiednich działań ukierunkowanych na rozwój wiedzy i kompetencji kadry dydaktycznej w zakresie rozwiązań stosowanych obecnie w firmach (i tendencji rozwojowych w tym obszarze) powoduje, że uczniowie mają ograniczone możliwości zapoznania się w szkołach (w ramach standardowych aktywności edukacyjnych) z innowacyjnymi procesami czy technologiami (narzędziami, maszynami, itp.). To z kolei przekłada się na ich nieodpowiednie przygotowanie do pracy zawodowej (np. brak umiejętności obsługi specjalistycznego sprzętu) zarówno obecnie, jak i tym bardziej w niedalekiej nawet przyszłości, która niewątpliwie przyniesie kolejne zmiany i nowe innowacje. Pracodawcy uczestniczący w badaniu MEN podkreślali, że często sami muszą przygotować uczniów/absolwentów pod względem kompetencji praktycznych, ale niestety ich zasoby kadrowe są ograniczone i w konsekwencji nie ma się kto zająć koordynacją pracy praktykanta lub nowego pracownika. Oczekują zatem zwiększenia wymiaru zajęć praktycznych w szkołach, większej inicjatywy do wspólnych działań ze strony przedstawicieli sektora oświaty (w tym dyrektorów szkół) oraz ich silniejszego zaangażowania we współpracę, która mogłaby polegać m.in. na organizacji praktyk i lekcji pokazowych dla uczniów czy doradztwa w zakresie konstruowania programów nauczania i programów praktyk. Ponadto zdaniem pracodawców nauczyciele powinni pogłębiać swoją wiedzę i doskonalić umiejętności np. poprzez udział w różnych wydarzeniach i imprezach typu konferencje specjalistyczne, targi i wystawy branżowe⁵⁷.

Nienajlepszą opinię o poziomie przygotowania – zwłaszcza młodych – nauczycieli do pracy mają również dyrektorzy szkół, nie tylko zawodowych. Uważają oni, że pedagogom brakuje umiejętności wychowawczych, metodycznych (w tym dotyczących przekazywania

⁵⁵ Ibidem oraz Osiecka-Chojnačka J., *Szkolnictwo zawodowe wobec problemów...* op. cit.

⁵⁶ *Raport o stanie edukacji 2011. Kontynuacja...* oraz *Badanie funkcjonowania systemu kształcenia zawodowego...* op. cit.

⁵⁷ *Badanie funkcjonowania systemu kształcenia zawodowego...*, op. cit.

uczniom informacji oraz wykorzystywania wiedzy zdobytej w trakcie studiów), a także wiedzy ogólnej na temat sektora edukacji, np. z zakresu prawa oświatowego⁵⁸. Zdaniem kadry zarządzającej szkół jakość kształcenia nauczycieli jest kiepska, a dużym problemem jest brak pomysłu i działań ukierunkowanych na organizację efektywnych praktyk spójnych z programem kształcenia zarówno pedagogicznego, jak i kierunkowego. Jednym z postulowanych rozwiązań jest zwiększenie wymiaru praktyk dla studentów – kandydatów na nauczycieli, przy czym kluczową kwestią jest dopasowanie ich struktury i programu do specyfiki nauczanego przedmiotu lub typu szkoły (ogólnokształcąca/zawodowa), w której dana osoba będzie mogła podjąć zatrudnienie⁵⁹. To samo może odnosić się do nauczycieli, którzy już pracują w zawodzie – powinni oni wybierać takie aktywności ukierunkowane na rozwój wiedzy i kompetencji, które pozwolą im lepiej przygotować uczniów do dalszego funkcjonowania po zakończeniu formalnej edukacji. Jak wynika z powyższego, organizacja doskonalenia zawodowego nauczycieli i instruktorów zawodu w postaci praktyk w przedsiębiorstwach jest jedną z możliwych – i pożądanых – form współpracy między szkołami zawodowymi i firmami. Warto również dodać, że dydaktycy, którzy wciąż rozwijają swoje umiejętności, dokształcają się, postępując zgodnie z zasadą uczenia się przez całe życie, mogą być dobrym wzorem dla swoich uczniów. Być może ich podopieczni przejmą te pozytywne wzorce motywacji do nauki oraz swoistej elastyczności, które obok wykształcenia i doświadczenia praktycznego są bardzo cenione przez pracodawców, a więc zwiększają szanse absolwentów na znalezienie pracy w zawodzie/branży i jej utrzymanie.

Postulat współpracy oraz współodpowiedzialności szkół zawodowych i pracodawców za odpowiednie przygotowanie przyszłych kadr polskiej gospodarki nasuwa się jako oczywisty wniosek przytoczonych powyżej badań, analiz i opinii. Kluczowe jest tutaj zarówno wspólne opracowywanie podstawy programowej i treści kształcenia istotnych dla danego zawodu, umożliwianie uczniom uczestnictwa w zajęciach praktycznych w warunkach odzwierciedlających te rzeczywiste, panujące obecnie w przedsiębiorstwach, wymianę informacji i doświadczeń związanych z procesem przygotowywania przyszłych pracowników, ale także organizacja programów doskonalenia zawodowego kadry dydaktycznej szkół zawodowych ze szczególnym uwzględnieniem poznawania od wewnątrz danej branży, stosowanych w niej procedur, technologii, obowiązujących zasad, metod pracy i rozwiązań organizacyjnych, jak również tendencji i trendów prognozowanych dla tej branży. Jednakże takie działania podejmowane są relatywnie rzadko. Wielokrotnie wspomniane już badania MEN pokazały, że na-

⁵⁸ *Raport o stanie edukacji 2011. Kontynuacja...*, op. cit.

⁵⁹ *Ibidem*.

uczyciele i instruktorzy średnio zaledwie co piątej szkoły i co trzeciego centrum kształcenia praktycznego mają możliwość szkolenia się (doskonalenia) w przedsiębiorstwach. Warto przy tym dodać, że zazwyczaj takie działania częściej realizowane są w sektorach, których charakterystyczną cechą jest duże nasilenie modyfikacji i innowacji związanych z dynamicznym rozwojem techniki i technologii⁶⁰.

Generalnie można stwierdzić, iż panuje pełna zgoda co do tego, że szkoły zawodowe i zakłady pracy powinny współpracować, wspierać się wzajemnie i uzupełniać w procesie przekazywania wiedzy i umiejętności uczniom. Jednakże wskazuje się na szereg barier, które znacząco utrudniają kooperację tych dwóch środowisk. Pracodawcy najczęściej mówią o:

1. braku inicjatywy/zainteresowania ze strony szkół;
2. niewystarczającym zapleczu kadrowym (brak pracowników, którzy mogliby opiekować się praktykantami), finansowym i organizacyjnym;
3. braku wiedzy na temat możliwości współpracy;
4. niskiej jakości pracy praktykantów;
5. silnej formalizacji (biurokratyzacji) procesu organizacji praktyk i wysokich wymaganiach względem placówki przyjmującej;
6. braku motywacji uczniów do realizacji praktyk;
7. braku jasnych, klarownych regulacji prawnych oraz nieznaną prawo;
8. braku zachęt finansowych dla przedsiębiorstw-placówek przyjmujących na praktyki;
9. braku czasu;
10. trudnościach formalnych związanych z tworzeniem i modyfikacją programów nauczania⁶¹.

Jednocześnie przedstawiciele sektora edukacji podkreślają podobne bariery (np. prawne), zaznaczając przy tym, że istotnym problemem jest niechęć czy też brak motywacji i zaangażowania przedsiębiorców we wspólne działania. Podkreśla się także kwestię braku odpowiednich podstaw i narzędzi ewaluacji różnych form opisywanej współpracy. Dotyczy to szczególnie organizacji praktyk dla uczniów – są oni kierowani na praktyki, ale nie zawsze

⁶⁰ *Badanie funkcjonowania systemu kształcenia zawodowego...*, op. cit.

⁶¹ *Raport o stanie edukacji 2011. Kontynuacja...*, op. cit., *Badanie funkcjonowania systemu kształcenia zawodowego...*, op. cit., *Raport końcowy w ramach badania „Ocena stopnia zainteresowania pracodawców”*, op. cit. oraz P. Chomeczyński, T. Kamiński, *Czy patronat jest rozwiązaniem? Współpraca szkół zawodowych z pracodawcami w regionie łódzkim*, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Łodzi, Łódź 2012.

istnieje możliwość zweryfikowania poziomu tych zajęć ani ich efektywności; aktualne przepisy w żadne sposób nie obligują do prowadzenia takiej ewaluacji ani jej nie ułatwiają⁶².

Niezbędne jest zatem opracowanie spójnego systemu motywacji i wsparcia dla procesu współpracy między sektorem szkolnictwa zawodowego i pracodawcami. Według specjalistów kluczem do sukcesu w tym przypadku jest zapewnienie skutecznych zachęt finansowych dla zaangażowanych stron oraz tworzenie pomiędzy nimi kultury dialogu, umożliwiającej szybką i sprawną wymianę wszelkich ważnych informacji⁶³. Ponadto z badań wśród przedsiębiorców wynika, że sytuacja w opisywanym zakresie może ulec poprawie m.in. dzięki zwiększaniu świadomości przedstawicieli sektora oświaty na temat potrzeb pracodawców, wykorzystywaniu zasobów kadrowych przedsiębiorstw w procesie dydaktycznym, wsparciu ze strony szkół dla pracowników firm, którzy angażują się w realizację praktycznej nauki zawodu oraz większemu dostępowi do profesjonalnych usług doradztwa zawodowego⁶⁴.

4.2. Wytyczne w zakresie usprawnienia działania dla placówek kształcenia zawodowego i przedsiębiorstw. Wnioski z badań fokusowych oraz seminariów przeprowadzonych w ramach projektu *Nowoczesne technologie i rozwiązania organizacyjne w przedsiębiorstwach - efektywny program doskonalenia nauczycieli kształcenia zawodowego*

Działania podejmowane w ramach niniejszego projektu koncentrowały się wokół kwestii współpracy między środowiskiem szkolnym i biznesowym w jej specyficznej formie, jaką jest organizacja programów doskonalenia zawodowego dla nauczycieli zawodu. W tym podrozdziale zostaną przedstawione opinie i wnioski uczestników projektu odnośnie potrzeby i możliwości współpracy szkół i przedsiębiorstw. Dzięki zebranych opiniom możliwe było wypracowanie wytycznych, których wdrożenie usprawni działania szkół zawodowych, placówek doskonalenia nauczycieli we współpracy z przedsiębiorstwami.

Punktem wyjścia do wypracowania wniosków i wskazówek była m.in. sytuacja szkolnictwa zawodowego oraz nauczycieli przedmiotów zawodowych i instruktorów praktycznej nauki zawodu. Dyskusje dotyczyły wprawdzie sytuacji w konkretnych branżach (marketingowej, administracyjnej, ekonomiczno-handlowej, informatycznej i telekomunikacyjnej), ale

⁶² *Raport o stanie edukacji 2011. Kontynuacja...*, op. cit. oraz P. Chomczyński, T. Kamiński, *Czy patronat jest rozwiązaniem? Współpraca szkół zawodowych z pracodawcami...*, op. cit.

⁶³ *Raport o stanie edukacji 2011. Kontynuacja...*, op. cit.

⁶⁴ *Raport końcowy w ramach badania „Ocena stopnia zainteresowania pracodawców”...*, op. cit.

wypracowane wnioski z powodzeniem można odnieść do polskiego systemu szkolnictwa zawodowego w ogóle, ze szczególnym uwzględnieniem doskonalenia nauczycieli i współpracy z przedsiębiorstwami.

Uczestnicy fokusów (przedstawiciele zarówno sektora biznesu, jak i edukacji – por. rozdz. 2) stwierdzili, że szkoły zawodowe w Polsce (ich oferta edukacyjna, programy nauczania) nie są niedostosowane do rynku pracy. Brakuje odpowiednich danych dotyczących zapotrzebowania na pracowników, a jednocześnie pomiędzy szkołami i firmami nie funkcjonuje efektywna wymiana informacji w tym zakresie. W związku tym szkoły nie wiedzą, jakich fachowców mają kształcić, a pracodawcy nie mogą znaleźć odpowiednich kandydatów do pracy. Przedsiębiorcy narzekali też, że nie mają wiedzy na temat tego, jakie są zasoby kadrowe w regionie, tj. jakich absolwentów wypuszczają lokalne szkoły zawodowe.

Według badanych dominuje kształcenie teoretyczne – przy czym problem związany z odpowiednią ilością i jakością zajęć praktycznych pojawia się nie tylko w szkołach zawodowych, ale także na poziomie kształcenia i doskonalenia nauczycieli. Tymczasem praktyka wydaje się niezbędna, aby w ogóle podjąć się nauczania młodych ludzi, którzy po opuszczeniu murów szkoły będą starali się znaleźć zatrudnienie w zawodzie czy w konkretnej branży. Według badanych obecnie funkcjonują dwa rodzaje nauczycieli. Pierwszy z nich – w zasadzie powszechny – to typ nauczyciela-teoretyka. Są to osoby po studiach ze specjalnością pedagogiczną, bez doświadczenia branżowego, często nieaktualną, przestarzałą już wiedzą specjalistyczną i niestety niezbyt chętne do podejmowania działań ukierunkowanych na doksztalcanie się i doskonalenie zawodowe. Do szkół trafiają też często osoby młode, które niewiele wiedzą o procesie nauczania (dydaktyce i metodyce), a jeszcze mniej o przedmiocie nauczania, ponieważ nie posiadają w ogóle doświadczenia praktycznego w zakresie zawodu, do którego przygotowują uczniów. Druga grupa (zdecydowanie mało liczna) to fachowcy z danej branży, którzy na co dzień pracują w firmach, a dodatkowo prowadzą działalność dydaktyczną. To ostatnie rozwiązanie sprawdzilo się m.in. w Finlandii. W Polsce brakuje jednak odpowiednich przepisów i regulacji prawnych, które ułatwiałyby łączenie tych dwóch aktywności (tj. pracy w branży i nauczania)⁶⁵.

Niestety, jak podkreślali uczestnicy badania, wciąż panuje negatywny wizerunek szkoły zawodowej i jej ucznia. Do takich placówek trafiają uczniowie słabi (wspominana już negatywna selekcja) i – zdaniem respondentów – czasami sytuacji nie polepsza nawet najlepszy, dbający o swój rozwój zawodowy nauczyciel. Niemniej jednak ustawiczne doksztalcanie się

⁶⁵ P. Chomeczyński, T. Kamiński, *Czy patronat jest rozwiązaniem? Współpraca szkół zawodowych z pracodawcami...*, op. cit.

i doskonalenie jest w obecnie kluczowym, nieodłącznym elementem pracy zawodowej. Dotyczy to nie tylko pedagogów, ale pracowników niemal wszystkich profesji.

Aby zapewnić uczniom dobre przygotowanie do wykonywania zawodu, według niektórych badanych należałoby przywrócić „szkoły-kombinaty” (szkoły w ramach zakładów pracy, kształcące na potrzeby określonej branży). Taki system umożliwi bowiem łączenie teorii i praktyki w procesie nauczania.

Pośród badanych panowało przekonanie, że współpraca pomiędzy szkołami i przedsiębiorstwami jest bardzo ważna. Mogłaby ona obejmować m.in. wycieczki dydaktyczne dla nauczycieli czy lekcje instruktażowe prowadzone przez pracowników firm. Ponadto, bardzo ważne jest współtworzenie programów nauczania tak, aby zapewnić przekazanie uczniom takiej wiedzy i kompetencji, które są przydatne z punktu widzenia potencjalnych pracodawców. Pojawiła się również niezwykle istotna kwestia współdziałania w zakresie opracowywania standardów egzaminacyjnych w poszczególnych zawodach i specjalnościach. Także organizacja praktyk dla uczniów jest ważna, ponieważ zwiększają one szanse absolwenta na rynku pracy (pozwalają nabyć lub rozwijać kompetencje praktyczne, a także dają szansę otrzymania oferty pracy z firmy, w której odbywały się praktyki). Warto również rozważyć takie formy współpracy, jak: organizacja warsztatów przyszłolnych, patronaty przedsiębiorstw nad wybranymi klasami (o konkretnej specjalności) i – oczywiście – realizacja programów doskonalenia zawodowego nauczycieli obejmujących praktyki w firmach.

Zdaniem badanych to najlepsza forma rozwoju wiedzy i kompetencji dla dydaktyków. Dzięki temu mają oni szansę na poznanie technologii, nowoczesnego sprzętu, metod pracy, organizacji, systemów wspomagających funkcjonowanie, np. magazynowych, kadrowych, księgowych czy sprzedażowych. Respondenci podkreślali jednak, że sytuacja w tym zakresie musi ulec pewnej zmianie – nauczyciel nie może tylko zabierać czasu pracownikom przedsiębiorstwa (np. opiekunom) i nic nie dawać od siebie. Poza tym praktyki powinny mieć charakter holistyczny, tzn. praktykant powinien np. przejść przez wszystkie działy funkcjonujące w przedsiębiorstwie, zapoznać się z całą firmą i jej działalnością. Podobne opinie panowały wśród uczestników seminariów branżowych. Na ogół zgadzali się oni co do tego, że praktyki w firmach mogą być bardzo skuteczną formą doskonalenia nauczycieli. Podkreślali nawet, że udział w takich programach to w zawodzie nauczyciela konieczność, która pozwala na rozwój warsztatu oraz stosowanie wiedzy teoretycznej w praktyce, a także umożliwia budowanie pozytywnych relacji między dydaktykami i przedsiębiorcami oraz wymianę informacji odnośnie potrzeb, oczekiwań i możliwości obu stron. Pedagodzy mogą dzięki temu zapoznać się z bardzo różnymi zagadnieniami kluczowymi z punktu widzenia funkcjonowania przedsię-

biorstwa, a zdobyte doświadczenie wykorzystywać w pracy z uczniami (np. stosując technikę studium przypadku opartego na rzeczywistych zdarzeniach, jakie nauczyciel zaobserwował w trakcie praktyki). Wskazywano również, że pozytywne przykłady dotyczące efektywnych praktyk (i w ogóle współpracy placówek oświatowych z przedsiębiorstwami), należy upowszechniać, aby zwiększać świadomość zarówno środowiska szkolnego, jak i biznesowego na temat możliwości współdziałania i obustronnych korzyści płynących z takich inicjatyw.

Uczestnicy badań fokusowych wskazywali jednocześnie wiele problemów i barier, które w znaczący sposób utrudniają realizację współpracy firm i szkół zawodowych. Jedną z takich trudności jest niechęć przedsiębiorstw, zwłaszcza dużych firm, korporacji, do przyjmowania na praktyki m.in. w obawie przed złamaniem tajemnicy służbowej i ujawnieniem stosowanych rozwiązań, które decydują przecież o konkurencyjności i pozycji firmy na rynku. Z drugiej strony z wypowiedzi badanych wynika, że mniejsze przedsiębiorstwa bez większych problemów dopuszczają praktykantów do swoich działań – być może dlatego, że często ich innowacje mają charakter lokalny, tzn. są to rozwiązania nowe dla danej firmy, odmienne od ich dotychczasowego sposobu działania, natomiast powszechnie znane w branży. W związku z tym te przedsiębiorstwa nie boją się, że ktoś zaszkodzi im ujawniając, jakiego rodzaju metody czy technologie zostały wdrożone w firmie.

Dużym problemem – zwłaszcza w kontekście realizacji praktyk dla nauczycieli – jest wspomniana już wcześniej niechęć pedagogów do doskonalenia się. Innymi słowy – nie ma skutecznego systemu motywacji do rozwoju. Brakuje również elementów zachęcających (w tym finansowych) firmy, które chciałyby lub mogły podjąć współpracę ze szkołami zawodowymi. Na to nakłada się brak wsparcia prawnego zarówno dla przedsiębiorców, jak i dla kadr zarządzających w oświacie i samych nauczycieli. Nie ma regulacji wymuszających doskonalenie się dydaktyków (szczególnie w formie praktycznej) ani przepisów, które wspierałaby zakłady pracy, organizujące różne programy zarówno dla nauczycieli, jak i dla uczniów. Badani postulowali rozwiązanie w postaci wprowadzenia obowiązku sprawozdawczości dla nauczycieli, który wymagałby rozliczania się z realizacją procesu własnego rozwoju zawodowego.

Niemniej jednak zarówno uczestnicy fokusów, jak i seminariów branżowych zgadzali się co do tego, że współpraca środowiska szkolnego i biznesowego (szczególnie w formie praktyk dla nauczycieli) jest bardzo istotna i powinna być upowszechniana i wspierana. Należy przy tym zadbać o odpowiedni, skuteczny system weryfikacji pozyskiwanej wiedzy i umiejętności, a także dążyć do integracji teorii i praktyki. Kluczową kwestią w tym przypadku jest regularny kontakt teoretyków (nauczycieli) i praktyków (przedsiębiorców), m.in. w celu wymiany informacji na temat wzajemnych oczekiwań i potrzeb, jak również wykorzy-

stania specyficznych dla obu stron zasobów w celu wzajemnego zwiększania skuteczności we współpracy.

Podsumowując, uczestnicy badań fokusowych oraz seminariów branżowych zauważają pilną potrzebę usprawnienia i zacieśnienia współpracy między placówkami kształcenia zawodowego oraz przedsiębiorstwami.

1. Niezbędne jest wypracowanie skutecznych zasad wymiany informacji między placówkami a przedsiębiorstwami, w ramach której uwzględniane będzie:
 - a. informowanie szkół o potrzebach kadrowych przedsiębiorców, co pozwoli na dostosowanie oferty edukacyjnej szkół do potrzeb rynku pracy;
 - b. informowanie szkół/nauczycieli o wymaganiach w stosunku do pracowników, co umożliwi dostosowanie procesu dydaktycznego do oczekiwań przedsiębiorców;
 - c. informowanie przedsiębiorców o potrzebie podnoszenia kompetencji nauczycieli bezpośrednio w zakładach pracy, wraz z rzetelnym przedstawieniem korzyści wynikających z angażowania się we współpracę z placówkami kształcenia zawodowego oraz placówkami doskonalenia nauczycieli;
2. Konieczne jest umożliwianie nauczycielom poznawania nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych stosowanych w przedsiębiorstwach – w formie praktyk, wizyt studyjnych, spotkań branżowych z przedsiębiorcami i pracownikami, wycieczek z uczniami do siedziby przedsiębiorstwa itp. W związku z tym dyrektorzy szkół oraz placówek doskonalenia nauczycieli powinni:
 - a. przygotowywać ofertę doskonalenia dla nauczycieli szkół zawodowych w branżach, w ramach których prowadzą poszczególne przedmioty;
 - b. umożliwiać nauczycielom uczestniczenie w formach doskonalenia zawodowego wymagających obecności w przedsiębiorstwach, co będzie równoznaczne z zaangażowaniem innych nauczycieli w pracę w ramach zastępstwa.

Zakończenie

Szkolnictwo zawodowe w Polsce już od kilkunastu lat boryka się z wieloma problemami. Jego negatywny wizerunek, brak odpowiedniego wyposażenia techno-dydaktycznego, trudności związane z pozyskiwaniem i utrzymywaniem kadry dydaktycznej – to wszystko przekłada się na niską jakość kształcenia przyszłych pracowników niższego i średniego szczebla na potrzeby polskiej gospodarki. Podejmowane są różne próby ukierunkowane na poprawę sytuacji w tym zakresie. Często wykorzystują środki unijne, jako że tego typu działania są spójne z prowadzoną w UE polityką dotyczącą oświaty i edukacji. Jednym z przedsięwzięć tego rodzaju jest projekt *Nowoczesne technologie i rozwiązania organizacyjne w przedsiębiorstwach – efektywny program doskonalenia nauczycieli kształcenia zawodowego*. Opracowany w jego ramach *Program Doskonalenia Nauczycieli w Przedsiębiorstwach* został wyjątkowo dobrze oceniony zarówno przez pedagogów, pracodawców, jak i specjalistów ds. szkolnictwa zawodowego. Głównym wnioskiem na przyszłość płynącym z realizowanej inicjatywy jest konieczność inicjowania i wspierania obustronnie korzystnej współpracy między środowiskiem szkolnym i biznesowym. Działania te mogą przyjmować bardzo różne formy, a jednym z nich jest organizacja praktyk w firmach jako elementu procesu doskonalenia nauczycieli przedmiotów zawodowych oraz instruktorów praktycznej nauki zawodu. W ramach projektu zdiagnozowano niektóre bariery utrudniające współpracę szkół i przedsiębiorstw oraz opracowano – w formie odrębnej publikacji – rekomendacje dotyczące usprawniania zarówno tej współpracy, jak i efektywnego doskonalenia kadr dydaktycznych.

Spis tabel

Tabela 1. Kwalifikacje niezbędne do uzyskania zatrudnienia na stanowisku nauczyciela kształcenia zawodowego.....	10
Tabela 2. Udział nauczycieli w różnych formach doształcania w roku szkolnym 2008/2009	13
Tabela 3. Rozkład ocen poszczególnych treści tematycznych przewidzianych w Programie Doskonalenia Zawodowego w Przedsiębiorstwach – branża marketingowa	42
Tabela 4. Rozkład ocen poszczególnych treści tematycznych przewidzianych w Programie Doskonalenia Zawodowego w Przedsiębiorstwach – branża administracyjna ...	44
Tabela 5. Rozkład ocen poszczególnych treści tematycznych przewidzianych w Programie Doskonalenia Zawodowego w Przedsiębiorstwach – branża ekonomiczno-handlowa.....	45
Tabela 6. Najważniejsze korzyści płynące ze współpracy szkół zawodowych z przedsiębiorstwami	53

Bibliografia

1. *Badanie funkcjonowania systemu kształcenia zawodowego w Polsce. Raport końcowy Ministerstwa Edukacji Narodowej*, MEN, Warszawa 2011.
[data dostępu: 10.01.2013]
2. *Co warto wiedzieć o kierunkach zmian w edukacji, aby skutecznie realizować projekty z Europejskiego Funduszu Społecznego? Przewodnik*, MEN, Warszawa 2010.
3. Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
4. Księżopolska K., Błędowski P., Mackiewicz M., Branżowe dwuczęściowe opracowanie merytoryczne. Branża administracyjna, INSE, Łódź 2012.
5. Księżopolska K., Błędowski P., Mackiewicz M., Branżowe dwuczęściowe opracowanie merytoryczne. Branża marketingowa, INSE, Łódź 2012.
6. Lenkowska D., Błędowski P., Mackiewicz M., Branżowe dwuczęściowe opracowanie merytoryczne. Branża telekomunikacyjna, INSE, Łódź 2012.
7. Michalski M., Błędowski P., Mackiewicz M., Branżowe dwuczęściowe opracowanie merytoryczne. Branża informatyczna, INSE, Łódź 2012.
8. Michalski M., Błędowski P., Mackiewicz M., Branżowe dwuczęściowe opracowanie merytoryczne. Branża ekonomiczna, INSE, Łódź 2012.
9. *Niedobór talentów 2012. Wyniki badania*, ManpowerGroup,
www.candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/8b5ddd004bc170fbb7abbf1abeefe959/Niedobor_talentow_2012_pl.pdf?MOD=AJPERES [data dostępu: 10.01.2013]
10. Osiecka-Chojnacka J. *Szkolnictwo zawodowe wobec problemów rynku pracy*, „Infos” nr 16/2007, Wydawnictwo Sejmowe dla Biura Analiz Sejmowych, Warszawa 2007; [http://orka.sejm.gov.pl/WydBAS.nsf/0/13B16A06B8557C14C12572F200384FC9/\\$file/infos_016.pdf](http://orka.sejm.gov.pl/WydBAS.nsf/0/13B16A06B8557C14C12572F200384FC9/$file/infos_016.pdf)
[data dostępu: 29.01.2013].
11. *Program Doskonalenie Nauczycieli Kształcenia Zawodowego w Przedsiębiorstwach*, Bison Consulting, Wrocław 2012.

12. *Raport końcowy w ramach badania „Ocena stopnia zainteresowania pracodawców współpracą z placówkami kształcenia zawodowego w zakresie praktycznych form nauczania i przygotowania zawodowego w kontekście wdrażania Działania 9.2 PO KL”*, Centrum Rozwoju Społeczno-Gospodarczego, Warszawa 2010.
13. *Raport o stanie edukacji 2010. Społeczeństwo w drodze do wiedzy*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2011.
14. *Raport o stanie edukacji 2011. Kontynuacja przemian*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2012.
15. Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 12 marca 2009 r. w sprawie szczegółowych kwalifikacji wymaganych od nauczycieli oraz określenia szkół i wypadków, w których można zatrudnić nauczycieli niemających wyższego wykształcenia lub ukończonego zakładu kształcenia Dz. U. 2009 nr 50 poz. 400 z późn. zm.
16. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 29 marca 2002 r. w sprawie sposobu podziału środków na wspieranie doskonalenia zawodowego nauczycieli pomiędzy budżety poszczególnych wojewodów, form doskonalenia zawodowego dofinansowywanych ze środków wyodrębnionych w budżetach organów prowadzących szkoły, wojewodów, ministra właściwego do spraw oświaty i wychowania oraz szczegółowych kryteriów i trybu przyznawania tych środków Dz. U. 2002 nr 46 poz. 430 z późn. zm.
17. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 19 listopada 2009 r. w sprawie placówek doskonalenia nauczycieli Dz. U. 2009 nr 200 poz. 1537 z późn. zm.
18. Skonieczna K. *Raport podsumowujący seminarium z branży marketingowej z obszaru tematycznego: rozwiązana organizacyjne w przedsiębiorstwach*, Wrocław 2012.
19. Skonieczna K., *Raport podsumowujący seminarium z branży administracyjnej z obszaru tematycznego: rozwiązana organizacyjne w przedsiębiorstwach*, Wrocław, 2012
20. Skonieczna K., *Raport podsumowujący seminarium z branży ekonomiczno-handlowej z obszaru tematycznego: rozwiązana organizacyjne w przedsiębiorstwach*, Wrocław 2012.
21. *Strategia lisbońska*,
[www.cie.gov.pl/HLP/files.nsf/0/E47981D8B0655EA1C125711D003CDD1D/\\$file/strategia_lisbonska.pdf](http://www.cie.gov.pl/HLP/files.nsf/0/E47981D8B0655EA1C125711D003CDD1D/$file/strategia_lisbonska.pdf) [data dostępu: 10.01.2013].

22. Strona internetowa projektu *Nowoczesne technologie i rozwiązania organizacyjne w przedsiębiorstwach – efektywny program doskonalenia nauczycieli kształcenia zawodowego* – www.dobrynauczyciel.com.pl
23. *TALIS. Nauczanie - wyniki badań 2008. Polska na tle międzynarodowym*. Ministerstwo Edukacji Narodowej, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2009.
24. *Teoria innowacji*. www.pi.gov.pl/Firma/chapter_86450.asp [data dostępu: 18.01.2013].
25. *Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela z późn. zm.* Dz. U. 1982 nr 3 poz. 19 z późn. zm.
26. Witkowski D., Miesięczny raport ewaluacyjny nr 9 – listopad 2012 r. Instytut Nauk Ekonomiczno-Społecznych Sp. z o.o., Łódź 2012.
27. www.reformaprogramowa.men.gov.pl/images/pdf/konferencje/4.pdf [data dostępu: 17.01.2013]
28. *Założenia projektowanych zmian – kształcenie ustawiczne i zawodowe. Informator MEN*, Warszawa 2010.