



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Akademia dobrych praktyk.

Program doskonalenia zawodowego w przedsiębiorstwach dla nauczycieli kształcenia zawodowego w sektorze turystyki, hotelarstwa i gastronomii

Rekomendacje w zakresie wdrażania
i oceny programów doskonalenia zawodowego
dla nauczycieli prowadzących
kształcenie zawodowe w sektorze
turystyki, hotelarstwa i gastronomii



Rekomendacja

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

ISBN 978-83-63163-88-4

Wydawca:

Wydawnictwo Naukowe WSKFiT

05-800 Pruszków

Tel. (22) 759 55 28

www.wskfit.pl

Spis treści

Wstęp	5
1. Rynek usług turystycznych, hotelarskich i gastronomicznych w Polsce	8
1.1. Kierunki rozwoju branży turystycznej – potrzeby pracodawców	10
1.2. Proces pozyskiwania kadr dla turystyki – jakość kształcenia w szkołach zawodowych	15
2. Nauczyciele szkół zawodowych – kształcenie i rozwój	20
2.1. Pozyskiwanie nauczycieli kształcenia zawodowego	22
2.2. Doskonalenie zawodowe nauczycieli szkół zawodowych	26
3. Innowacyjne formy programów doskonalenia zawodowego nauczycieli – znaczenie zaangażowania przedsiębiorstw we wdrażanie i ocenę	36
3.1. Aktualizowanie teoretycznej wiedzy nauczycieli – wdrażanie warsztatów teoretycznych	37
3.2. Edukacyjna rola przedsiębiorstwa w doskonaleniu nauczycieli szkół zawodowych	41
3.3. Znaczenie i sposoby oceniania programów doskonalenia nauczycieli	45
4. Wdrażanie i ocena programów doskonalenia zawodowego dla nauczycieli kształcenia zawodowego na podstawie wyników badań empirycznych	48
4.1. Analiza wyników badania fokusowego z udziałem przedsiębiorców	53
4.2. Analiza wyników badania foresight z udziałem beneficjentów ostatecznych	61
Podsumowanie	68
Bibliografia	70
Spis tabel i wykresów	75

Wstęp

Rekomendacje w zakresie wdrażania i oceny programów doskonalenia zawodowego dla nauczycieli prowadzących kształcenie zawodowe w sektorze turystyki, hotelarstwa i gastronomii opracowane na potrzeby projektu Akademia dobrych praktyk. Program doskonalenia zawodowego w przedsiębiorstwach dla nauczycieli w sektorze turystyki, hotelarstwa i gastronomii, stanowią źródło informacji na temat wdrażania i sposobów oceny programów doskonalenia zawodowego dla nauczycieli¹ szkół zawodowych². Opracowanie zostało przygotowane w ramach projektu współfinansowanego ze środków 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), realizowanego przez Wyższą Szkołę Kultury Fizycznej i Turystyki im. Haliny Konopackiej w Pruszkowie. Projekt ukierunkowano na działania mające na celu podnoszenie jakości szkolnictwa zawodowego przez doskonalenie kadry dydaktycznej.

Nauczyciele uczestniczący w działaniach projektowych mieli możliwość zaktualizowania wiedzy teoretycznej (przez uczestnictwo w warsztatach szkoleniowych) oraz umiejętności praktycznych (dzięki odbyciu praktyk w przedsiębiorstwach branżowych). Zrealizowanie programu pozwoliło im zweryfikować aktualność posiadanej wiedzy oraz dokonanie oceny jej przydatności.

¹ Na potrzeby niniejszego opracowania terminami nauczyciele/instruktorzy oraz uczniowie określa się zarówno kobiety, jak i mężczyźni.

² Na potrzeby niniejszego opracowania pod pojęciem szkół zawodowych rozumie się placówki oświatowe średniego szczebla edukacji, umożliwiające przystąpienie do egzaminu zawodowego, a zatem zasadnicze szkoły zawodowe oraz technika.

Rekomendacje w zakresie wdrażania i oceny programów doskonalenia zawodowego mają na celu wskazanie, które obszary doskonalenia zawodowego kadry szkół kształcących na potrzeby branży turystyki, hotelarstwa i gastronomii wymagają modernizacji ze względu na potrzebę podnoszenia jakości szkolnictwa. Konieczność sformułowania zaleceń wynika przede wszystkim z tego, że bez właściwego przebiegu procesu doskonalenia zawodowego nauczycieli nie będzie można mówić o skuteczności programów opracowanych przez najwyższej klasy specjalistów. Na niniejsze rekomendacje składają się wnioski płynące z obszernych studiów literaturowych oraz raportów z badań eksperckich przeprowadzonych wśród przedsiębiorców oraz badań z udziałem nauczycieli realizujących program. Analiza dostępnej literatury, obowiązujących aktów prawnych oraz wyników badań prowadzonych przez niezależne instytucje wskazuje najważniejsze potrzeby w obrębie kształcenia zawodowego na potrzeby turystyki, hotelarstwa i gastronomii, a także doskonalenia nauczycieli oraz instruktorów przedmiotów zawodowych. Poznanie opinii uczestników projektu umożliwiło sformułowanie wniosków dotyczących praktycznego wymiaru priorytetowych zmian w systemie doskonalenia zawodowego. Przyjęcie takiej konstrukcji pozwala na wyznaczenie najważniejszych problemów dotyczących funkcjonującego systemu doskonalenia zawodowego kadry szkół zawodowych oraz wprowadzenie działań korekcyjnych ukierunkowanych na poprawę sytuacji.

Niniejsza publikacja składa się z czterech rozdziałów. W pierwszych trzech przedstawiono kolejno:

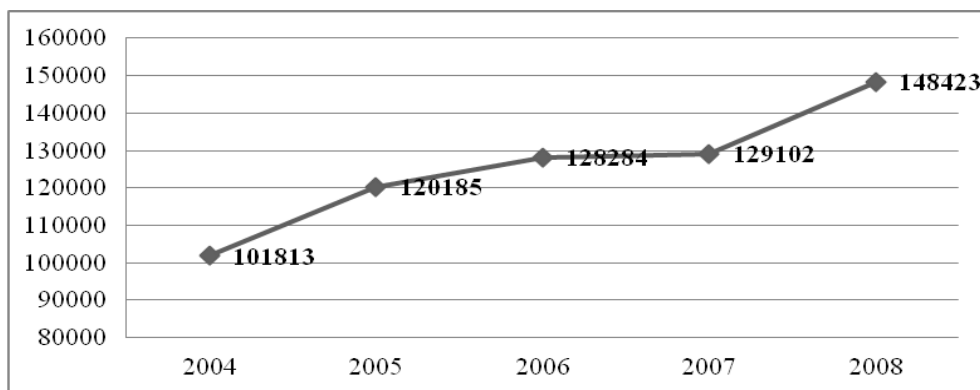
- kierunki rozwoju branży turystycznej oraz istotę pozyskiwania kadr dla turystyki;
- problem pozyskiwania i doskonalenia zawodowego nauczycieli kształcenia zawodowego;
- zagadnienia dotyczące innowacyjnych form programów doskonalenia zawodowego nauczycieli.

Rozdział czwarty przedstawia zaś analizę wyników badań empirycznych, na które złożyły się badanie fokusowe z udziałem przedsiębiorców oraz badanie foresight z udziałem beneficjentów ostatecznych. Zawarte w opracowaniu rekomendacje z zakresu wdrażania i oceny programów doskonalenia zawodowego dla nauczycieli prowadzących kształcenie zawodowe w sektorze turystyki, hotelarstwa i gastronomii sprzyjają rzetelnemu zapoznaniu się z obecną sytuacją szkolnictwa zawodowego i systemu doskonalenia nauczycieli. Wprowadzanie zmian zalecanych w publikacji przyczyni się do podnoszenia jakości szkolnictwa zawodowego, a tym samym pozwoli na zwiększenie zainteresowania pracą w branżach: turystyki, gastronomii i hotelarstwa.

1. Rynek usług turystycznych, hotelarskich i gastronomicznych w Polsce

Pojęciem rynku turystycznego określa się ogół wymiennych stosunków towarowo-pieniężnych zachodzących między osobami/instytucjami sprzedającymi dobra turystyczne osobom/instytucjom je nabywającym³. Turystyka jest w polskiej gospodarce jedną z najdynamiczniej rozwijających się dyscyplin, a wzrost jej znaczenia stymuluje rozwój innych gałęzi – przede wszystkim związanych z hotelarstwem, gastronomią i transportem⁴. Rosnące zapotrzebowanie na usługi turystyczne wynika z przemian gospodarczych i technologicznych zachodzących na całym świecie. Jest to skutek globalizacji wiążącej się m.in. ze stałą potrzebą podróżowania – w celach rekreacyjnych, zawodowych czy naukowych. Dzięki temu stale rośnie popyt na pracę i zwiększa się liczba osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach działających w branżach: turystyki, hotelarstwa czy gastronomii (wykres 1.).

Wykres 1. Pracujący i zatrudnieni w hotelach i restauracjach



Źródło: opracowanie własne na podstawie GUS, BDL, dane dot. zatrudnienia w sekcji H – hotele i restauracje wg PKD 2007.

³ K. Naumowicz, *Turystyka*, Wyższa Szkoła Biznesu w Pile, Piła 1998.

⁴ *Turystyka – czy i jak państwo powinno pomagać w rozwoju branży?* Ministerstwo Sportu i Turystyki, Warszawa 2010.

Zmiany cywilizacyjne, takie jak: postęp technologiczno-naukowy, kształtowanie się społeczeństwa wiedzy oraz umiędzynarodowienie relacji społeczno-gospodarczych, spowodowały wzrost znaczenia hotelarstwa, gastronomii i transportu. Dotyczy to zarówno zwiększonego zapotrzebowania na usługi, jak i podniesienia wymagań związanych z umiejętnościami osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach. Eksperti badający zmiany zachodzące na rynku pracy zauważają, że liczba ofert pracy w branżach stanowiących przedmiot niniejszego raportu zwiększa się systematycznie od początku 2011 roku⁵. Pracodawcy zwracają uwagę, że coraz bardziej poszukiwani są pracownicy posiadający wiedzę na temat zarządzania i organizacji, znający języki obce i odnajdujący się w środowisku komputerowym⁶. Wymagania te sprawiają, że za najcenniejszych uważa się młodych, dynamicznych absolwentów szkół zawodowych kształcących na potrzeby branży turystycznej. Okazuje się jednak, że mimo bardzo dużego zapotrzebowania i nadziei pokładanych w pokoleniu wchodzącym na rynek pracy, przedsiębiorcy mają zastrzeżenia dotyczące wiedzy i umiejętności absolwentów.

Dostosowanie oferty edukacyjnej do potrzeb dynamicznie zmieniającego się rynku pracy jest obecnie jednym z priorytetowych zadań polityki oświatowej Polski⁷. Wyzwaniem jest doprowadzenie do takich zmian systemowych, które zapewnią młodzieży możliwość kształcenia się w najbardziej pożądanym zawodach w dobrze wyposażonej szkole zatrudniającej najwyższej klasy nauczycieli specjalistów.

⁵ *Więcej pracy w turystyce*, www.egospodarka.pl/67425,Wiecej-pracy-w-turystyce,1,39,1.html [data dostępu: 11.04.2012].

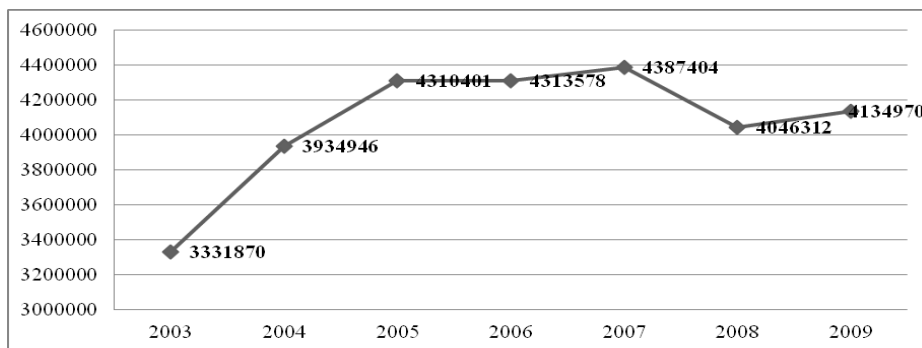
⁶ *Ibidem*.

⁷ *Raport z badania. Losy absolwentów szkół i uczelni kształcących kadry dla turystyki*, Ministerstwo Sportu i Turystyki RP, Warszawa 2010.

1.1. Kierunki rozwoju branży turystycznej – potrzeby pracodawców

Zmiany w kierunkach rozwoju branży turystycznej wynikają z licznych trendów rozwojowych na świecie: zmian demograficznych, zdrowotnych, ekonomicznych, związanych z edukacją i świadomością społeczną, ekologią, rynkiem usług transportowych itd.⁸ Coraz większe znaczenie dla Polski ma turystyka biznesowo-szkoleniowa. Rozwijają się także turystyka krótkoterminowa oraz agroturystyka. Duże znaczenie ma fakt, że po okresie kryzysu, w którym liczba turystów zagranicznych odwiedzających Polskę była stosunkowo mała, od 2009 roku znów obserwowane jest zwiększone zainteresowanie pobytem w Polsce (wykres 2.).

Wykres 2. Turyści zagraniczni korzystający z turystycznych obiektów zbiorowego zakwaterowania



Źródło: opracowanie własne na podstawie GUS, BDL, dane dot. liczby turystów zagranicznych, korzystających z obiektów zbiorowego zakwaterowania.

Polska Agencja Turystyki wyszczególnia najważniejsze trendy, wyznaczające kierunki zmian wprowadzanych w gospodarce turystycznej. Są to przede wszystkim⁹:

⁸ Zapotrzebowanie na wsparcie w ramach komponentu regionalnego PO KL w kontekście prognozowanej sytuacji na rynku pracy. Raport końcowy, ECDF Badania i Szkolenia, Poznań 2010.

⁹ Zapotrzebowanie na wsparcie w ramach komponentu regionalnego PO KL w kontekście prognozowanej sytuacji na rynku pracy, op.cit.

- wzrost popytu na wysoką jakość usług, komfort i wygodę;
- zwiększenie popytu na krótkie wyjazdy poza okresem urlopowym;
- wzrost popytu na produkty związane z odnową biologiczną;
- wzrost zainteresowania imprezami zimowymi;
- zwiększenie zainteresowania agroturystyką;
- zwiększenie konkurencyjności wynikające ze wzrostu dostępności informacji o produktach gospodarki turystycznej i możliwości zakupów internetowych;
- spadek znaczenia wycieczek samochodowych.

Wszystkie wskazane zmiany łączy fakt, że potrzeby korzystania z usług turystycznych, hotelarskich i gastronomicznych są duże nie tylko w sezonie wakacyjnym, ale przez cały rok. Znacząco wpływa to na strukturę zatrudnienia w branży, ponieważ praca związana z turystyką powszechnie była kojarzona z pracą sezonową, co zniechęcało do kształcenia się w tym kierunku. Świadomość tego, że usługi są świadczone przez cały rok, a ich popularność stale rośnie, powinna motywować do wyboru tego kierunku kontynuowania nauki. Całoroczność świadczenia usług turystycznych pozwala na zatrudnienie w oparciu o umowę o pracę, co podnosi poczucie bezpieczeństwa socjalnego pracownika.

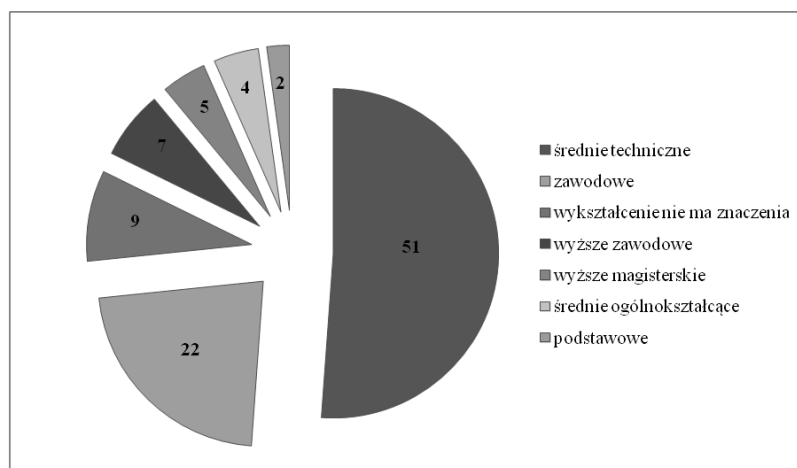
Należy zwrócić uwagę na fakt, że branża turystyczna generuje również miejsca pracy dla specjalistów z innych dziedzin. Jednocześnie od pracowników wymaga się dużej elastyczności i umiejętności dostosowywania się do zmiennych warunków. Tych cech osobowości oczekuje się nie tylko od pracowników najwyższego szczebla, ale również od osób zajmujących najniższe stanowiska (prace fizyczne, porządkowe itp.). Badania przeprowadzone na potrzeby województwa warmińsko-mazurskiego wskazują, że w przyszłości wzrośnie zapotrzebowanie na trzy grupy pracowników branży¹⁰:

¹⁰ Ibidem.

- pracowników kadry zarządzającej (specjaliści do spraw: kreowania produktów turystycznych, marketingu turystycznego, prawa w turystyce);
- pracowników kadr obsługi ruchu turystycznego (kucharze, barmani, kelnerzy, recepcjoniści, pracownicy informacji turystycznej, biur podróży, technicy obsługi ruchu turystycznego, technicy turystyki wiejskiej);
- pracowników kadr operacyjnych (pokojowi, sprzątacze, ogrodnicy).

Zauważalną tendencją na rynku pracy w branży turystycznej oraz powiązanymi z nią gastronomią i hotelarstwem jest duże zapotrzebowanie na pracowników z wykształceniem średnim i zawodowym¹¹. Badanie przeprowadzone przez ECDF wśród małych i średnich przedsiębiorstw wykazało, że wykształcenie wyższe wymagane jest w 11,1% przypadków, czyli dwa razy rzadziej niż wykształcenie zawodowe. Szczegółowe wyniki badania przedstawiono na wykresie 3.

Wykres 3. Wymagany poziom wykształcenia osoby poszukiwanej do pracy w branży turystycznej (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Zapotrzebowanie na wsparcie w ramach komponentu regionalnego PO KL w kontekście prognozowanej sytuacji na rynku pracy*.

¹¹ Ibidem.

Ponadto oprócz wykształcenia bardzo duże znaczenie mają faktyczne umiejętności pracownika. Chodzi jednak nie tyle o wieloletnie doświadczenie zawodowe, ile o kreatywność i zdolności praktyczne nabyte w czasie kilkumiesięcznego stażu oraz praktyk realizowanych w ramach edukacji zawodowej¹².

Oczekiwania pracodawców wyraźnie wskazują na konieczność rewizji systemu kształcenia kadr na potrzeby rozwijającej się branży turystyki, hotelarstwa czy gastronomii. Wyniki badania Manpower pokazują, że z roku na rok niedobór pracowników jest coraz większy. W 2009 roku wśród 10 trudnych do obsadzenia zawodów na 8. miejscu znalazł się kucharz, a w roku 2010 ten sam zawód pojawił się na 3. miejscu. Oprócz tego pożądanymi pracownikami stali się pracownicy hoteli i restauracji oraz pracownicy recepcji (por. tabela 1.).

Tabela 1. Dziesięć najtrudniejszych do obsadzenia zawodów w Polsce w 2009 i 2010 r.

2009		2010	
1.	wykwalifikowani pracownicy fizyczni	1.	wykwalifikowani pracownicy fizyczni
2.	menedżerowie projektów	2.	menedżerowie projektów
3.	przedstawiciele handlowi	3.	szefowie kuchni / kucharze
4.	inżynierowie	4.	kierowcy
5.	kierowcy	5.	pracownicy sekretariatu, asystenci dyrekcji, asystenci ds. administracji
6.	niewykwalifikowani pracownicy fizyczni	6.	pracownicy hoteli i restauracji
7.	pracownicy sekretariatu, asystenci dyrekcji, asystenci ds. administracji	7.	pracownicy księgowości i finansów
8.	szefowie kuchni / kucharze	8.	inżynierowie
9.	pracownicy produkcji	9.	pracownicy działów IT
10.	pracownicy działu obsługi klienta i wsparcia klienta	10.	pracownicy recepcji

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Manpower Niedobór talentów 2009* oraz *Manpower Niedobór talentów 2010*.

¹² Ibidem.

Wzrost zapotrzebowania na pracowników posiadających kwalifikacje do pracy w branżach: turystyki, hotelarstwa i gastronomii wynika między innymi z faktu, że latem 2012 roku w Polsce odbędą się mistrzostwa Europy w piłce nożnej. Organizacja Euro 2012 spowodowała pobudzenie gospodarki i wchłonięcie części bezrobotnych¹³. Większość miejsc pracy stworzonych na potrzeby tego wydarzenia sportowego ma charakter sezonowy, ale należy zauważyć, że jednym z pozytywnych skutków organizacji mistrzostw ma być zainteresowanie regionem ze strony zagranicznych turystów. Właściwe przyjęcie zagranicznych gości powinno zwiększyć ich zainteresowanie atrakcjami turystycznymi w przyszłości i przyczynić się do dalszego rozwoju turystyki.

Obecnie najbardziej pożądanymi pracownikami branży są kucharze, recepcjoniści, animatorzy czasu wolnego, barmani, hotelowi i dostawcy. Nie wymaga się od nich wykształcenia wyższego ani wieloletniego doświadczenia, ale niezbędna jest znajomość języków obcych (nie tylko angielskiego), posiadanie umiejętności miękkich (komunikatywność, otwartość) i biegłej znajomości obsługi komputera¹⁴. Przedsiębiorcy mają problem z pozyskiwaniem pracowników posiadających wymienione kompetencje. W związku z tym należy dokonać analizy źródeł pozyskiwania kadr dla turystyki i odnaleźć przyczyny deficytu kandydatów na najtrudniejsze do obsadzenia stanowiska.

¹³ *Będzie praca dzięki Euro 2012 – twierdzi minister*, www.regiopraca.pl/portal/rynek-pracy/wiadomosci/bedzie-praca-dzieki-euro-2012-twierdzi-minister [data dostępu: 12.04.2012].

¹⁴ *Euro 2012 a praca w hotelarstwie i turystyce*, www.egospodarka.pl/77574,Euro-2012-a-praca-w-hotelarstwie-i-turystyce,1,39,1.html [data dostępu: 12.04.2012].

1.2. Proces pozyskiwania kadr dla turystyki – jakość kształcenia w szkołach zawodowych

Kształcenie kadr na potrzeby turystyki odbywa się w każdym typie szkoły ponadgimnazjalnej¹⁵, ponieważ – jak wykazano w podrozdziale 1.1. – mali i średni przedsiębiorcy zgłaszają zapotrzebowanie na pracowników posiadających różne kwalifikacje i kompetencje. Zawody związane z omawianymi branżami należą do kierunków określanych jako usługi dla ludności. Według badań prowadzonych na potrzeby Ministerstwa Sportu i Turystyki są to zawody o wysokim znaczeniu społecznym, cieszące się popularnością wśród młodzieży, a tym samym obecne w wystarczającej liczbie szkół zawodowych¹⁶. W tym kontekście zdziwienie może wywoływać fakt, że choć szkoły zawodowe kształcące na potrzeby branży turystycznej opuszcza każdego roku stosunkowo duża liczba absolwentów, pracodawcy mają problemy ze znalezieniem wykwalifikowanej kadry. Analogicznie – mimo zapotrzebowania na pracowników – aż 54% absolwentów szkół zawodowych pracuje w branży niezwiązanej z posiadanym wykształceniem¹⁷.

W przypadku branż: turystyki, hotelarstwa i gastronomii poważnym problemem jest jednak deficyt kandydatów gotowych do podjęcia pracy w przedsiębiorstwie, gdzie bardzo ważne są wyjściowe umiejętności praktyczne. Dynamiczny rozwój tej gałęzi gospodarki sprawia, że nieustannie zwiększa się zapotrzebowanie na pracowników o wysokich kompetencjach – według szacunków, do 2020 roku co siódmy zatrudniony Europejczyk ma być zatrudniony w przemyśle turystycznym¹⁸. Oznacza to stałe powstawanie

¹⁵ Zasadnicza szkoła zawodowa, liceum ogólnokształcące, liceum profilowane, technikum, liceum i technikum uzupełniające, szkoła policealna.

¹⁶ *Projekt założeń badawczych dotyczących potrzeb doskonalenia zawodowego i szkolenia kadr dla turystyki*, Instytut Turystyki, Warszawa 2007.

¹⁷ *Raport z badania. Losy absolwentów szkół i uczelni kształcących kadry dla turystyki*, op.cit.

¹⁸ *Ibidem*.

nowych firm, które muszą zatrudniać pracowników gwarantujących wysoką jakość świadczonych usług. Konieczne jest więc pozyskiwanie nowych pracowników wśród osób młodych, wchodzących właśnie na rynek pracy.

Przyczyną braku korelacji między potrzebami przedsiębiorców działających w branży turystycznej a kwalifikacjami absolwentów szkół kształcących w tych kierunkach jest niedostosowanie wiedzy i umiejętności kandydatów do wymagań stawianych przez firmę. Wyraźnie wskazuje to na niską ocenę szkolnictwa zawodowego jako nieefektywnego i nieprzygotowującego ucznia do rozpoczęcia pracy zawodowej. Wielość czynników wpływających na ten stan wymusza krótkie omówienie ogólnej sytuacji szkolnictwa zawodowego w Polsce.

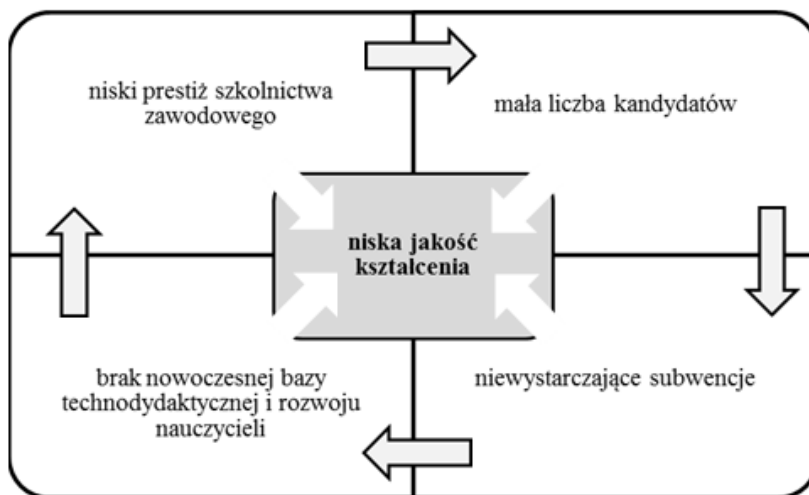
Transformacja ustrojowa przeprowadzona w Polsce u schyłku lat 80. XX wieku doprowadziła do zmiany struktury gospodarczej kraju, a tym samym spowodowała modernizację charakteru pracy. W społeczeństwie post-industrialnym zmiana ta wyraża się przede wszystkim wzrostem zatrudnienia w sektorze usług¹⁹. Oznacza to zmniejszenie zapotrzebowania na pracowników przemysłowych o wąskich kwalifikacjach zawodowych, którzy pod koniec lat 80. XX wieku stanowili zasadniczą część ogółu zatrudnionych. Przekształcenia doprowadziły do restrukturyzacji przemysłu i wzrostu bezrobocia wśród osób posiadających wykształcenie zawodowe. W związku z tym uznano, że warunkiem osiągnięcia sukcesu zawodowego jest zdobycie wykształcenia ogólnego oraz wyższego.

Promocja szkół ogólnokształcących i forsowanie idei studiowania na uczelniach wyższych doprowadziły do zmniejszenia zainteresowania szkołami zawodowymi, a tym samym – likwidacji części z nich. Obecnie szkolnictwo zawodowe przeżywa kryzys. Z jednej strony jest on spowodowany

¹⁹ *W trosce o pracę – raport o Rozwoju Społecznym Polska 2004*, www.unic.un.org.pl/nhdr/nhdr2004/nhdr2004_pl.pdf [data dostępu 11.04.2012].

niskim prestiżem i niechęcią gimnazjalistów do kontynuowania nauki w tym typie szkół, z drugiej – placówki są niedofinansowane, ponieważ zgodnie z zasadą subwencjonowania szkół dyrektorzy dysponują budżetem, którego wysokość jest uzależniona od liczby uczniów²⁰. Brak środków uniemożliwia wyposażenie szkoły w nowoczesną bazę technodydaktyczną oraz wspieranie rozwoju nauczycieli, co z kolei przekłada się na niską jakość kształcenia. Zauważalny jest więc mechanizm, w którym każdy z negatywnych czynników powoduje powstanie kolejnego – uczniowie uważają, że szkoły zawodowe kształcą bezrobotnych, dlatego nie kontynuują w nich nauki; z tego powodu placówka otrzymuje niskie subwencje, co jest przyczyną niedoposażenia i niskiej jakości kształcenia. Jednocześnie każdy czynnik bezpośrednio przekłada się na niską jakość kształcenia w szkołach zawodowych. Funkcjonowanie mechanizmu zostało przedstawione na wykresie 4.

Wykres 4. Czynniki wpływające na niską jakość kształcenia zawodowego



Źródło: opracowanie własne.

Niski poziom nauki oferowanej w szkołach zawodowych wyraża się przede wszystkim w braku oczekiwanych przez pracodawców umiejętności

²⁰ M. Zahorska, *Reforma szkolnictwa zawodowego, czyli o wylewaniu dziecka z kąpielą*, „Polityka Społeczna”, 10/2007.

praktycznych u uczniów²¹. Jednocześnie pracodawcy zwracają jednak uwagę, że absolwentom szkół kształcących na potrzeby branż: turystyki, hotelarstwa i gastronomii brakuje wiedzy ogólnej, głównie z zakresu języków obcych, umiejętności matematycznych oraz geografii²².

Odpowiedzialność za niedostosowanie wiedzy absolwentów do oczekiwań pracodawców ponoszą twórcy programów nauczania, nauczyciele oraz pracodawcy, którzy izolują się od kształcenia zawodowego. Izolacja ta polega przede wszystkim na wyraźnym lekceważeniu potrzeby wskazywania organom prowadzącym szkoły wymagań związanych z zatrudnieniem. **Podniesienie jakości szkolnictwa zawodowego kształcącego na potrzeby branż: turystyki, hotelarstwa i gastronomii wymaga przeprowadzenia zmian systemowych na poziomie centralnym oraz zrewidowania stosunków między szkołami, samorządami a prywatnymi przedsiębiorcami na poziomie lokalnym. Niezbędnym działaniem jest zwiększenie wydatków na szkolnictwo zawodowe – wyposażenie szkół w nowoczesną bazę technodydaktyczną, organizowanie doskonalenia zawodowego dla nauczycieli oraz promocję szkół pozwalających na zdobywanie kompetencji umożliwiających podjęcie pracy.** Realizacja tak zarysowanych działań ma doprowadzić do podniesienia jakości szkolnictwa zawodowego przede wszystkim dzięki wyposażeniu nauczycieli w narzędzia pozwalające kształcić na potrzeby przedsiębiorców. Nie mniejsze znaczenie od wyposażenia szkoły mają wiedza i umiejętności kadry dydaktycznej, ponieważ zostaną one przekazane uczniom – ważne jest zatem, aby były one zgodne z aktualnym stanem nauki oraz potrzebami przedsiębiorstw. Część środków finansowych potrzebnych na modernizację systemu kształcenia i doskonalenia zawodowego nauczycieli powinna pochodzić z sektora prywatnego, ponieważ inwestowanie w rozwój

²¹ *Raport z badania. Losy absolwentów szkół i uczelni kształcących kadry dla turystyki*, op.cit.

²² *Ibidem*.

kapitału ludzkiego może zapewnić przedsiębiorcom wykwalifikowane kadry, które umożliwią generowanie zysku dzięki stałemu unowocześnianiu form działalności. **Przedsiębiorcy partycypujący w finansowaniu szkolnictwa zawodowego muszą mieć również możliwość uczestniczenia w decydowaniu o kształcie programów doskonalenia oraz ocenie ich skuteczności. Mając wpływ na przekazywane treści, zapewniają sobie bowiem szanse na pozyskanie kadry wyposażonej w wiedzę i umiejętności niezbędne w środowisku pracy.** W kolejnym rozdziale zostały przedstawione najważniejsze problemy związane z przygotowaniem dydaktyków do pracy w szkołach kształcących na potrzeby branż: turystyki, hotelarstwa i gastronomii.

2. Nauczyciele szkół zawodowych – kształcenie i rozwój

Podstawową cechą zawodu nauczyciela jest nieustanne dążenie do rozwoju – nie jest możliwe ściśle określenie finalnych kwalifikacji dydaktyka, ponieważ muszą być one podnoszone przez cały okres pracy z uczniami²³. Przygotowanie nauczyciela do rozwoju zawodowego powinno mieć miejsce już na etapie kształcenia do pracy w zawodzie. Przyszły dydaktyk musi rozumieć, jak duże znaczenie ma w jego przypadku edukacja permanentna, umożliwiająca podnoszenie kompetencji i aktualizowanie wiedzy zgodnie z osiągnięciami współczesnej nauki. Równie ważne co uświadomienie potrzeby doskonalenia zawodowego jest zapewnienie wsparcia oraz stymulowanie do dalszego rozwoju²⁴. **Oznacza to, że po pierwsze niezbędne jest umożliwienie nauczycielowi uczestniczenia w różnych formach doskonalenia, po drugie stawianie przed nim wymagań związanych z nabywaniem nowych kompetencji oraz aktualizowaniem wiedzy.**

Ze względu na znaczenie procesów wspierających rozwój dydaktyków stworzono system doskonalenia zawodowego nauczycieli. Jego sprawne funkcjonowanie jest możliwe dzięki istnieniu placówek odpowiedzialnych za wspieranie kadry dydaktycznej szkół w dążeniu do rozwoju. Obecnie Minister Edukacji Narodowej jest odpowiedzialny za prowadzenie trzech placówek doskonalenia nauczycieli o zasięgu ogólnopolskim; są to²⁵:

²³ H. Kwiatkowska, *Pedeutologia*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

²⁴ Ibidem.

²⁵ *Połączenie dwóch jednostek MEN – powstaje Ośrodek Rozwoju Edukacji*, www.men.gov.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=1034%3Apoczenie-dwoch-jednostek-men-powstaje-osrodek-rozwoju-edukacji-&catid=204%3Aministerstwo-archiwum-aktualnosci&Itemid=249 [data dostępu: 11.04.2012].

- Ośrodek Rozwoju Edukacji;
- Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej w Warszawie (KOWEZiU);
- Polonijne Centrum Nauczycielskie w Lublinie (PCN).

Każda z nich zobligowana jest do pracy na rzecz ułatwiania nauczycielom dostępu do kształcenia ustawicznego przez realizowanie zadań określonych w Rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 23 kwietnia 2003 r. w sprawie warunków i trybu tworzenia, przekształcania i likwidowania oraz organizacji i sposobu działania placówek doskonalenia nauczycieli, w tym zakresu ich działalności obowiązkowej oraz zadań doradców metodycznych, warunków i trybu powierzania nauczycielom zadań doradcy metodycznego²⁶. Do zadań tych należą:

- opracowywanie programów doskonalenia zawodowego i materiałów edukacyjnych oraz przygotowywanie kadry dydaktycznej szkół;
- wdrażanie programów doskonalenia zawodowego o zasięgu ogólnopolskim;
- organizowanie doskonalenia zawodowego we współpracy z partnerami;
- budowanie i rozwijanie systemu informacji pedagogicznej o zasięgu ogólnopolskim;
- opracowywanie i ogłaszanie materiałów informacyjnych i metodycznych;
- promowanie innowacyjnej i eksperymentalnej działalności związanej z doskonaleniem nauczycieli;
- udzielanie wsparcia oświacie polonijnej w zakresie doskonalenia nauczycieli.

²⁶ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 23 kwietnia 2003 r. w sprawie warunków i trybu tworzenia, przekształcania i likwidowania oraz organizacji i sposobu działania placówek doskonalenia nauczycieli, w tym zakresu ich działalności obowiązkowej oraz zadań doradców metodycznych, warunków i trybu powierzania nauczycielom zadań doradcy metodycznego (Dz. U. z 2003 r. Nr 84, poz. 779).

W celu usprawnienia działań poszczególnych jednostek zostały wyróżnione placówki publiczne prowadzone przez samorząd wojewódzki oraz placówki powiatowe i gminne, za prowadzenie których są odpowiedzialne samorządy terytorialne. Okazuje się jednak, że w niektórych jednostkach terytorialnych od dłuższego czasu brakuje nauczycieli wybranych przedmiotów, co utrudnia działania na rzecz podnoszenia jakości kształcenia zawodowego²⁷. Obecnie do najważniejszych wyzwań stojących przed szkolnictwem zawodowym zalicza się przede wszystkim pozyskiwanie kadry dydaktycznej oraz podnoszenie kompetencji i aktualizowanie wiedzy zatrudnionych nauczycieli przedmiotów zawodowych i instruktorów praktycznej nauki zawodu.

2.1. Pozyskiwanie nauczycieli kształcenia zawodowego

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 12 marca 2009 w sprawie szczegółowych kwalifikacji wymaganych od nauczycieli oraz określenia szkół i wypadków, w których można zatrudnić nauczycieli niemających wyższego wykształcenia lub ukończonego zakładu kształcenia nauczycieli²⁸ dokładnie podaje kryteria, które muszą spełniać nauczyciele przedmiotów zawodowych oraz instruktorzy praktycznej nauki zawodu zatrudnieni w szkole. Wymagane jest ukończenie przez nich studiów wyższych na kierunku związanym z nauczaniem przedmiotów oraz posiadanie przygo-

²⁷ *Raport z diagnozy potrzeb w zakresie doskonalenia zawodowego nauczycieli w województwie mazowieckim*, Mazowiecki Zespół ds. Systemowego Badania Potrzeb Nauczycieli, Warszawa 2009.

²⁸ Rozporządzenie 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. z 2009 r. Nr 50, poz. 400).

towania pedagogicznego²⁹. Przed wejściem w życie rozporządzenia dyrektorzy szkół mieli możliwość zatrudniania osoby nieposiadającej wykształcenia wyższego, która: *posiada świadectwo dojrzałości technikum lub szkoły równorzędnej odpowiedniego kierunku – wraz z potwierdzeniem uzyskania tytułu zawodowego, zgodnego z rodzajem prowadzonych zajęć, i przygotowanie pedagogiczne, a ponadto:*

- *ukończyła kurs z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy;*
- *ma co najmniej dwuletni staż pracy w zawodzie, którego będzie nauczać, lub tytuł robotnika (pracownika) wykwalifikowanego albo*
- *posiada tytuł mistrza w zawodzie, którego będzie nauczać, i przygotowanie pedagogiczne*³⁰.

Wprowadzone zmiany legislacyjne sprawiły, że obecnie dyrekcja placówki kształcenia zawodowego ma ograniczone możliwości w zakresie pozyskiwania kadry dydaktycznej, ponieważ każdy nowy kandydat musi legitymować się wykształceniem wyższym. Na mocy nowego rozporządzenia *nauczyciele zatrudnieni w dniu wejścia w życie rozporządzenia na podstawie mianowania, którzy spełniali wymagania kwalifikacyjne na podstawie dotychczasowych przepisów, zachowują nabyte kwalifikacje do zajmowania stanowiska nauczyciela*³¹, co oznacza, że choć nie można już zatrudniać osób niemających wyższego wykształcenia, to zatrudnieni wcześniej nauczyciele nie są zobligowani do jego zdobycia. Przyjęcie rozporządzenia

²⁹ *Kwalifikacje zawodowe wymagane od 1 września 2009 r. od nauczycieli zatrudnionych w szkołach ponadgimnazjalnych*, www.oswiata.abc.com.pl/czytaj/-/artykul/kwalifikacje-zawodowe-wymagane-od-1-wrzesnia-2009-r-od-nauczycieli-zatrudnionych-w-szkolach-ponadgimnazjalnych [data dostępu: 03.04.2012].

³⁰ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia z dnia 10 września 2002 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. z 2002 r. Nr 155, poz. 1288).

³¹ Por. § 27. Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 12 marca 2009 w sprawie szczegółowych kwalifikacji wymaganych od nauczycieli..., op.cit.

miało na celu wsparcie procesu podnoszenia jakości kształcenia przez zapewnienie uczniom kadry pedagogicznej o wysokich kwalifikacjach. Słuszne założenie okazało się jednak problematyczne w przypadku kadry szkół zawodowych, ponieważ doprowadziło do utrudnienia dyrektorom pozyskiwania nauczycieli.

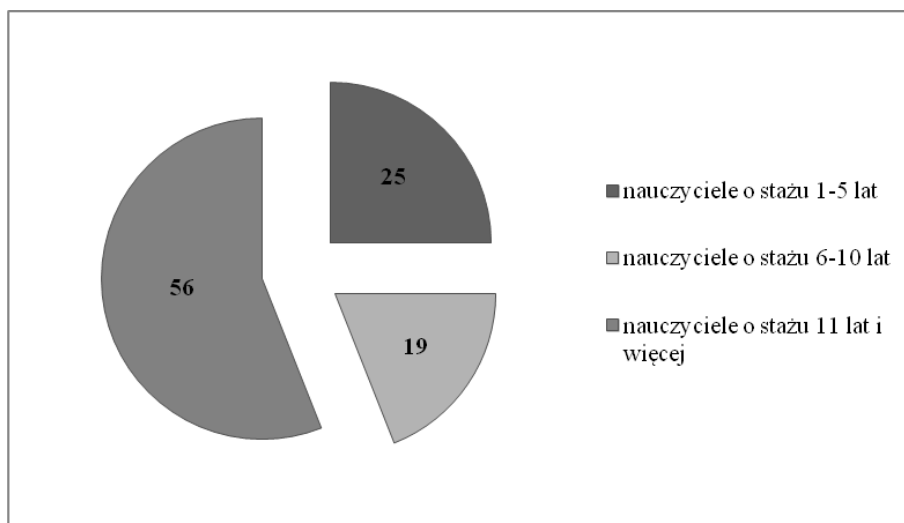
Absolwenci uczelni wyższych niechętnie decydują się na pracę w zawodzie nauczyciela, ponieważ wiąże się ona z niskim prestiżem i niesatysfakcjonującym wynagrodzeniem. Zdecydowanie lepsze warunki pracy zapewniają im nowoczesne przedsiębiorstwa³². W związku z tym dyrektorzy szkół zmuszeni są do angażowania nauczycieli z długim stażem, często nieposiadających wykształcenia wyższego. Przeważającą część kadry szkół zawodowych stanowią nauczyciele emeryci, którzy ze względu na osiągnięcie satysfakcjonującego stopnia awansu zawodowego nie są zainteresowani podnoszeniem kwalifikacji i doskonaleniem kompetencji³³. Ponad 50% nauczycieli badanych przez Mazowiecki Zespół ds. Systemowego Badania Potrzeb Nauczycieli Doskonalenia Zawodowego Nauczycieli posiada ponad dziesięcioletni staż pracy³⁴. Wyniki badania zostały przedstawione na wykresie 5.

³² *Raport z diagnozy potrzeb w zakresie doskonalenia zawodowego nauczycieli w województwie mazowieckim*, op.cit.

³³ *Ibidem*.

³⁴ *Ibidem*.

Wykres 5. Staż pracy nauczycieli szkół zawodowych (w %)



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

W przypadku nauczycieli przedmiotów zawodowych oraz instruktorów praktycznej nauki zawodu staż pracy w dużym stopniu rzutuje na jakość kształcenia. Nauczyciele ci nie uczestniczą w realizowaniu programów doskonalenia zawodowego realnie wpływających na poziom wiedzy branżowej i umiejętności praktycznych. Brak młodej kadry pozbawia młodzież możliwości zdobywania kompetencji ważnych dla rozwijającej się gospodarki, a zdobywana wiedza jest nieprzydatna z perspektywy pracodawców. **W związku z tym konieczne jest zobligowanie dydaktyków do uczestniczenia w podnoszeniu kompetencji oraz jednocześnie zapewnienie im możliwości uczestniczenia w szkoleniach realnie wpływających na poziom posiadanych przez nich umiejętności³⁵**. Realizacja tego postulatu jest możliwa wyłącznie poprzez wykorzystywanie programów doskonalenia zawodowego skorelowanych ze specyfiką branż, na potrzeby których odbywa się szkolenie.

³⁵ *Raport z badania. Losy absolwentów szkół i uczelni kształcących kadry dla turystyki*, op.cit.

2.2. Doskonalenie zawodowe nauczycieli szkół zawodowych

Wieloletnie doświadczenie dydaktyczne nauczycieli szkół zawodowych nie zawsze przekłada się na ich wysokie kompetencje oraz jakość oferowanego nauczania. Nauczyciel, który nie aktualizuje wiedzy branżowej, nie jest w stanie przygotować uczniów do podjęcia pracy w przedsiębiorstwie. Wynika to przede wszystkim z tego, że nie zna on nowoczesnych technologii i nie ma świadomości funkcjonujących mechanizmów pracy. Zdaniem pracodawców kadra dydaktyczna szkół nie zna realiów tzw. życia zawodowego, dlatego młodzież jest bardzo słabo przygotowana do pracy w przedsiębiorstwach³⁶.

Badanie przeprowadzone przez OECD wykazało, że choć zainteresowanie doskonaleniem umiejętności wśród nauczycieli jest stosunkowo wysokie, to aż 39% polskich dydaktyków nie znajduje oferty odpowiadającej ich potrzebom³⁷. Poza tym uczestniczenie w kursach wydaje się zbyt drogie, przez co tylko 11% respondentów wyraziło gotowość do całkowitego pokrycia jego kosztów³⁸. Należy także zauważyć, że duża część polskich nauczycieli nie widzi korzyści wynikających z samorozwoju, dlatego – po osiągnięciu oczekiwanego stopnia awansu zawodowego – rezygnuje z udziału w kształceniu ustawicznym³⁹.

Na podstawie wyników badań międzynarodowych OECD oraz raportów krajowych⁴⁰ można wskazać trzy płaszczyzny generujące utrudnienia dla

³⁶ *Nauka zawodu. Szkoła czy pracodawca?* Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie, Kraków 2009.

³⁷ *TALIS – WYNIKI BADAŃ 2008. Polska na tle międzynarodowym*, Ministerstwo Edukacji Narodowej, Warszawa 2009.

³⁸ *Ibidem*.

³⁹ *Raport z diagnozy potrzeb...*, op.cit.

⁴⁰ *TALIS – WYNIKI BADAŃ 2008. Polska na tle międzynarodowym*, op.cit.; *Raport z diagnozy potrzeb...*, op.cit.; *Raport z badania. Losy absolwentów szkół i uczelni kształcących kadry dla turystyki*, op.cit.

efektywnego wdrażania i realizowania programów doskonalenia zawodowego nauczycieli. Są to:

- nieodpasowanie oferty do potrzeb nauczycieli kształcenia zawodowego;
- brak motywacji i obowiązku realizowania doskonalenia zawodowego;
- wysokie koszty wynikające z uczestniczenia w doskonaleniu.

Przeprowadzenie rzetelnej analizy problemów umożliwi wyciągnięcie zaleceń sprzyjających poprawie sytuacji. Niezwykle ważne jest zastrzeżenie, że wyeliminowanie części utrudnień nie zapewni nauczycielom optymalnych warunków do rozwoju, ponieważ bezwzględnym warunkiem osiągnięcia sukcesu jest zapewnienie wszystkim dydaktykom swobodnego dostępu do rozwoju.

Nauczyciele uczestniczący w badaniach prowadzonych przez OECD wyrazili stosunkowo wysoki poziom niezadowolenia z oferty programów doskonalenia zawodowego tworzonej przez placówki odpowiedzialne za przygotowywanie programów rozwoju dydaktyków. Oferty wojewódzkich ośrodków doskonalenia nauczycieli zawierają nieliczne propozycje szkoleń dla nauczycieli kształcenia zawodowego, które w większości skoncentrowane są na zagadnieniach metodyki nauczania i pracy z uczniami⁴¹. Nauczycie-

⁴¹ Propozycje doskonalenia zawodowego w wybranych placówkach w ofercie na rok 2011/2012: Wojewódzki Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli w Łodzi:

- Krajowe i Europejskie Ramy Kwalifikacji Zawodowych (warsztaty 10 h);
- Ocenianie kryterialne w szkołach zawodowych (warsztaty 5 h);
- Kształcenie modułowe w praktyce szkolnej (kurs doskonalący 20 h);
- Promocja szkoły zawodowej w środowisku lokalnym (warsztaty 5 h).

Wojewódzki Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli w Sieradzu:

- Jak konstruować program nauczania? (warsztaty 20 h);
- Forum liderów kształcenia zawodowego (seminarium 4 h);

Regionalny Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli w Katowicach:

- Analiza i interpretacja wyników egzaminu potwierdzającego kwalifikacje zawodowe (warsztaty 5 h);

le przedmiotów zawodowych oraz instruktorzy praktycznej nauki zawodu odczuwają silną potrzebę aktualizowania wiedzy bezpośrednio związanej z nauczaniem przedmiotem. W przypadku branż turystyki, hotelarstwa i gastronomii są to przede wszystkim: obsługa systemów rezerwacyjnych, znajomość ekonomicznych aspektów działalności turystycznej oraz znajomość języków obcych⁴². Zdaniem przedsiębiorców z branż: turystyki, hotelarstwa i gastronomii jest również pilna potrzeba podnoszenia wiedzy z zakresu marketingu i promocji oraz nawiązywania współpracy z innymi firmami (współpraca z touroperatorami i sprzedaż lokalnego produktu turystycznego)⁴³.

Oprócz zakresu tematycznego szkolenia duże znaczenie ma również jego forma. Zdaniem przedsiębiorców z branż: turystyki, hotelarstwa i gastronomii poważnym problemem jest nieadekwatność umiejętności absolwentów szkół zawodowych do potrzeb rynku pracy. Wynika to z faktu, że nauczyciele nie znają specyfiki pracy współczesnego hotelu czy biura podróży, a uczniów kształcą zgodnie z wiedzą nabytą przed laty. **Z tego powodu wskazane jest, by nauczyciele w ramach doskonalenia zawodowego mogli odwiedzić nowoczesne przedsiębiorstwo i zapoznać się z pracą na**

-
- Dostosowanie programu nauczania do nowej podstawy programowej kształcenia w zawodzie (warsztaty 5 h);
 - Innowacyjne strategie i metody kształcenia zawodowego (kurs doskonalący 20 h);
 - Interpretacja tworzenia planów nauczania z uwzględnieniem kształcenia zawodowego (warsztaty 7 h);
 - Komputerowe wspomaganie projektowania AutoCAD (kurs doskonalący 2 × 20 h);
 - Konstruowanie programów nauczania dla zawodu (kurs doskonalący 20 h);
 - Kształcenie zawodowe z uwzględnieniem korelacji przedmiotów ogólnych i zawodowych (warsztaty 7 h);
 - Podstawowe obszary modernizacji kształcenia zawodowego (warsztaty 7 h);
 - Przygotowanie do konstruowania programu nauczania kwalifikacji zawodowej w kształceniu ustawicznym (kurs doskonalący 50 h);
 - Tworzenie programów nauczania kursowego do kwalifikacji zawodowych (kurs doskonalący 20 h).

⁴² *Raport z badania. Losy absolwentów szkół i uczelni kształcących kadry dla turystyki*, op.cit.

⁴³ M. Bucholz, T. Dziedzic, K. Łopaciński, *Projekt założeń prac badawczych dotyczących potrzeb doskonalenia zawodowego i szkolenia kadr dla turystyki*, Instytut Turystyki, Warszawa 2007.

różnych stanowiskach zgodnych z branżą. Podczas opracowywania nowoczesnych programów doskonalenia zawodowego nauczycieli uwzględnia się tę formę podnoszenia kompetencji. W Niemczech, Austrii czy Finlandii od lat funkcjonuje system, w którym nauczyciele mają obowiązek odbywania okresowych szkoleń w zakładach pracy. Oprócz tego podczas warsztatów teoretycznych prowadzonych przez specjalistów branżowych ze środowiska akademickiego mają możliwość aktualizowania wiedzy teoretycznej⁴⁴. W Polsce podobne metody doskonalenia nauczycieli wciąż nie są dostatecznie popularne. Według danych Ministerstwa Edukacji Narodowej taką formę programu zrealizowało dotąd zaledwie 19% wszystkich nauczycieli kształcenia zawodowego⁴⁵. Niski wskaźnik może wynikać z faktu, że większość tego rodzaju szkoleń organizują instytucje prywatne, a zasięg informowania nauczycieli o możliwości uczestniczenia w doskonaleniu jest zbyt mały. Przedsiębiorcy uczestniczący w badaniu MEN wyrazili poparcie dla doskonalenia nauczycieli bezpośrednio w firmie⁴⁶.

Nie ma więc wątpliwości, że jednym z niezbędnych elementów realizacji nowoczesnego programu podnoszenia kompetencji jest zapewnienie uczestnikom dostępu do przedsiębiorstwa w celu odbywania szkoleń, kursów, praktyk itp. **Organizowanie kursów doskonalenia zawodowego przewidujących nawiązanie kontaktu z przedsiębiorstwem powinno być jednym z celów funkcjonowania placówek doskonalenia nauczycieli. W zależności od branży wybierane muszą być inne zakłady pracy, jednak duże znaczenie ma to, by były to firmy, w których nauczyciele mogą aktualizować potrzebne im wiadomości i umiejętności.**

⁴⁴ M. Kabaj, *System kształcenia zawodowego i kierunki jego doskonalenia w warunkach integracji i wzrostu konkurencyjności*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2010.

⁴⁵ *Badanie funkcjonowania systemu kształcenia zawodowego w Polsce. Raport z badania wśród dyrektorów szkół kształcących w zawodzie i CKP metodą wywiadów wspomaganym komputerowo (CAWI lub CAPI)*, MEN, Warszawa 2011.

⁴⁶ Ibidem.

Niewielka liczba szkoleń dla nauczycieli szkół zawodowych, podczas których realizowane są praktyki bądź staże w przedsiębiorstwie, może wynikać z nieświadomości przedstawicieli placówek doskonalenia w zakresie potrzeb kadry szkół zawodowych. Szkolenia dla nauczycieli szkół zawodowych ograniczają się prawie wyłącznie do kursów poświęconych psychologii i pedagogice, metodyce i dydaktyce oraz kwestiom związanym z nową ramą kwalifikacyjną zawodów. Nie należy deprecjonować ich znaczenia, ponieważ podnoszenie kompetencji w zakresie metod pracy z uczniem czy prawa oświatowego jest niezbędne w dążeniu do wysokiej jakości kształcenia. Konieczność dostosowania oferty doskonalenia zawodowego do potrzeb nauczycieli została podkreślona przez Radę Europy, która w konkluzjach stwierdza, że niezbędne jest, aby programy doskonalenia zawodowego dla nauczycieli były dostosowane do potrzeb związanych z praktyką⁴⁷. Placówki odpowiedzialne za organizowanie doskonalenia zawodowego kadry dydaktycznej polskich szkół muszą uwzględniać powyższą rekomendację podczas przygotowywania oferty szkoleń na dany rok szkolny. Aby było to możliwe, należy dostarczać im informacji o potrzebach nauczycieli.

Źródłem problemu może być brak właściwej komunikacji między szkołami a placówkami doskonalenia nauczycieli. Według danych Ośrodka Rozwoju Edukacji kontakty szkół i placówek doskonalenia zawodowego są okazjonalne, a dyrektorzy szkół nie zgłaszają potrzeb związanych z podnoszeniem kompetencji poszczególnych nauczycieli⁴⁸. **Zalecane jest, by dyrektorzy szkół zawodowych informowali przedstawicieli ośrodków doskonalenia o potrzebach dotyczących konkretnych umiejętności i wiedzy, które muszą aktualizować nauczyciele poszczególnych przedmiotów zawodowych. Wskazane jest także, aby placówki doskonalenia monitorowa-**

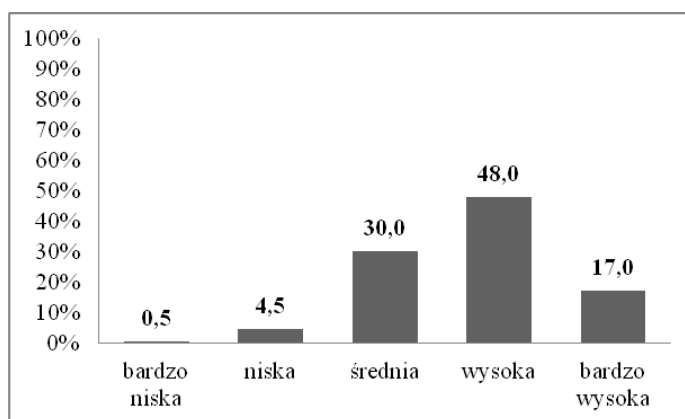
⁴⁷ Konkluzje Rady z dnia 26 listopada 2009 r. w sprawie doskonalenia zawodowego nauczycieli i kadry kierowniczej szkół, Dziennik Urzędowy UE 12.12.2009.

⁴⁸ K. Bednarek, D. Elsner, *Pomoc doradców metodycznych i konsultantów placówek doskonalenia nauczycieli w opinii jej beneficjentów. Raport*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2010.

ły potrzeby nauczycieli (na podstawie wyników osiągniętych przez uczniów, rozmów z doradcami zawodowymi zatrudnionymi w szkołach itp.). Zaleceniem Ośrodka Rozwoju Edukacji jest regularne odwiedzanie szkół przez doradców zawodowych. Na podstawie informacji od dyrektorów oraz pozyskiwanych przez placówkę doskonalenia nauczycieli należy poszerzać katalog oferowanych szkoleń. Z badań ORE wynika bowiem, że zwiększenie liczby form szkoleń spowoduje wzrost zainteresowania nimi.

Przygotowanie oferty, w której zostaną uwzględnione programy doskonalenia dla nauczycieli, nie jest jednoznaczne z natychmiastowym wzrostem zainteresowania podnoszeniem kompetencji ze strony nauczycieli. Dydaktycy, szczególnie ci, którzy nie mają już szans na awans zawodowy, muszą dostrzegać korzyści płynące z realizacji programu doskonalenia. Wydaje się, że argument o podniesieniu jakości kształcenia jest mało przekonujący, ponieważ z badań prowadzonych w województwie mazowieckim wynika, że kadra pedagogiczna nie ma świadomości rzeczywistej jakości kształcenia w placówkach – aż 48% badanych ocenia ją wysoko, a tylko 5% uważa za niską lub bardzo niską. Dokładne wyniki badania zostały przedstawione na wykresie 6.

Wykres 6. Ocena jakości kształcenia teoretycznego i praktycznego w szkołach zawodowych (w %)



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

Powyższe dane dowodzą, że konieczne jest prowadzenie obiektywnej, zewnętrznej oceny pracy nauczycieli. Podobne rozwiązanie jest od 2000 r. stosowane w wybranych krajach Unii Europejskiej⁴⁹. Wypracowanie mechanizmów rozliczania nauczycieli z osiągniętych wyników doprowadziło do wzrostu zainteresowania podnoszeniem kompetencji. Regularna ocena pracy jest przeprowadzana niezależnie od stopnia awansu zawodowego. Przykładem państwa, w którym obowiązuje ta zasada, jest Belgia – każdy dydaktyk jest oceniany co 3 lata. Otrzymanie negatywnego wyniku jest równoznaczne z obniżeniem wynagrodzenia, a jeśli będzie się to powtarzało – może prowadzić do zwolnienia. Pracownicy szkoły uczestniczą więc w doskonaleniu, aby nie doprowadzić do pogorszenia własnej sytuacji materialnej. Inny rodzaj motywacji funkcjonuje w Wielkiej Brytanii, gdzie zamiast kar obowiązuje system wzmocnień pozytywnych – uzyskanie pozytywnej oceny wiąże się z gratyfikacją finansową⁵⁰.

Polskie prawo nie przewiduje żadnej formy finansowego motywowania nauczycieli do uczestniczenia w doskonaleniu zawodowym, co sprawia, że nie widzą oni jakichkolwiek korzyści wynikających z angażowania się w samorozwój. **Zalecanym działaniem jest wprowadzenie zasady finansowego wynagradzania nauczycieli, których uczniowie osiągają wysokie wyniki z zewnętrznych egzaminów zawodowych. Należy rozważyć także możliwość obniżania wynagrodzenia tym nauczycielom, których uczniowie wykazują bardzo niską zdawalność egzaminów. Zasady, według których dokonywana będzie ocena, musi sformułować Ministerstwo Edukacji Narodowej, które przekaże wojewódzким kuratorom oświaty zadania związane z kontrolą. Wydatki związane z przyznawaniem dodatkowego wynagrodzenia powinny ponosić organy centralne,**

⁴⁹ *Zakres autonomii i odpowiedzialności nauczycieli w Europie*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2009.

⁵⁰ *Ibidem*.

przekazujące organom prowadzącym szkoły potrzebne środki. Dodatkowo warto zastanowić się nad systemem przyznawania wyróżnień dla nauczycieli, których uczniowie w niedługim czasie od ukończenia szkoły rozpoczynają pracę w branży związanej z wykształceniem.

Tak skonstruowany system motywowania może okazać się efektywniejszy niż obecnie funkcjonujące zasady awansu zawodowego. Zasadnicza różnica polega bowiem na tym, że nauczyciel realizujący ścieżkę awansu uczestniczy w zajęciach doskonalących, które nie zawsze mają związek z nauczaniem przedmiotem. Jeśli warunkiem podniesienia zarobków będzie poprawa wyników uczniów, dydaktycy będą wybierali programy doskonalenia, które realnie wpłyną na podniesienie poziomu ich wiedzy i umiejętności.

Ostatnim problemem, na który zwróciło uwagę aż 51% respondentów uczestniczących w badaniu OECD⁵¹, są wysokie koszty wynikające z uczestniczenia w doskonaleniu zawodowym. Polscy nauczyciele mogą korzystać ze wsparcia finansowego na mocy art. 70 a Karty Nauczyciela, zgodnie z którym możliwe jest ubieganie się o pomoc na trzech poziomach⁵²:

- budżetu organu samorządowego prowadzącego szkołę,
- budżetu wojewody,
- budżetu ministra edukacji.

Na takie wsparcie może liczyć obecnie niecałe 50% kadry pedagogicznej wszystkich typów szkół. Warto zwrócić uwagę na fakt, że nauczyciele nie oczekują 100-procentowej refundacji kosztów doskonalenia, ale potrzebują częściowego wsparcia, co oznacza, że są gotowi inwestować w rozwój własne środki⁵³. Brak środków na realizowanie nowoczesnych programów doskonalenia zawodowego przyczynia się do obniżania jakości kształ-

⁵¹ TALIS. *Nauczanie – wyniki badań 2008...*, op.cit.

⁵² Ustawa z dn. 26 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela, Dz. U. z 1983 r. Nr 3, poz. 19 z późn. zm.

⁵³ TALIS. *Nauczanie – wyniki badań 2008...* op.cit.

cenia. Nauczyciel, który nie uczestniczy w kształceniu ustawicznym, nie zapewnia uczniom dostępu do wiedzy wymaganej przez pracodawców. **W związku z tym niezbędne jest dążenie do zapewnienia nauczycielom dostępu do systemu bezpłatnych szkoleń podnoszących kompetencje. Potrzebne na ten cel środki powinny pochodzić z budżetu danej jednostki samorządowej. Nie można jednak wykluczyć partycypacji finansowej prywatnych przedsiębiorców danej branży.** Ostatnie rozwiązanie ma szczególne znaczenie w kontekście kształtowania się nowej jakości kształcenia zawodowego, zgodnie z którą przedsiębiorcy ponoszą część odpowiedzialności za system kształcenia przyszłych kadr zawodowych. **Przed wszystkim przedsiębiorcy powinni umożliwić nauczycielom realizację praktyk na terenie zakładu pracy, włączając w to zapewnienie dydaktykom opiekuna-pracownika. Ponadto przedsiębiorcy mogą partycypować w działaniach poprzez delegowanie do szkół pracowników etatowych w roli osób prowadzących warsztaty.** Nawiązywanie współpracy między szkołami a firmami branżowymi – hotelami, biurami podróży czy restauracjami – pozwoli na wypracowanie rozwiązań sprzyjających wprowadzeniu kształcenia dualnego, które jest jedną z najbardziej cenionych form kształcenia zawodowego w Europie⁵⁴. Warto zauważyć, że obecnie pojawiają się projekty zobligowania przedsiębiorców do inwestowania w system współfinansowania szkolnictwa, np. poprzez przekazywanie 1% podatku czy wprowadzanie ulg dla firm, które wykażą stałą współpracę z placówką kształcenia zawodowego⁵⁵.

Projekty zmierzające do zwiększenia zaangażowania firm w edukację zawodową są wynikiem obserwowania podobnych doświadczeń w Unii Eu-

⁵⁴ M. Kabaj, *System kształcenia zawodowego i kierunki jego doskonalenia...*, op.cit.

⁵⁵ *Badanie systemu kształcenia zawodowego w Polsce. Raport z badania jakościowego wśród ekspertów*, MEN, Warszawa 2011.

ropejskiej, gdzie niewątpliwie można mówić o wysokiej jakości kształcenia oraz usatysfakcjonowaniu przedsiębiorców. Konieczność nawiązywania współpracy jest szerokim zagadnieniem, dlatego zostanie dokładniej omówiona w rozdziale 3.

3. Innowacyjne formy programów doskonalenia zawodowego nauczycieli – znaczenie zaangażowania przedsiębiorstw we wdrażanie i ocenę

Od czasów rewolucji przemysłowej przedsiębiorstwa odgrywają znaczącą rolę w prowadzeniu kształcenia zawodowego. W dobie rodzenia się przemysłu edukacyjna rola zakładu polegała przede wszystkim na tym, że to pracodawca szkolił pracowników, dzięki czemu zyskiwał pewność, że zatrudnieni będą posiadali niezbędne umiejętności i wiedzę. Rozwój przemysłu wiązał się ze stałym wzrostem zapotrzebowania na pracowników, dlatego zaczęto otwierać tzw. szkoły przyzakładowe, w których uczniowie zdobywali podstawową wiedzę ogólną oraz kwalifikacje do pracy w wybranym zawodzie.

Obecnie zauważalne jest, że mimo przekształceń gospodarczych, prywatyzacji i likwidacji wielkich zakładów przemysłowych, edukacyjna funkcja zakładów pracy nie jest całkowicie wypełniana przez szkoły. Jest to szczególnie odczuwalne w sektorze usług, również w branżach: turystyki, hotelarstwa i gastronomii. Konieczność przygotowania wysoko wykwalifikowanych kadr dla turystyki została uwzględniona jako jeden z celów strategicznych dla Polski na lata 2007–2015: *Kwalifikacje i umiejętności zawodowe są kluczową determinantą dla osiągnięcia wysokiej jakości usług turystycznych i wdrażania wysokiej jakości produktów turystycznych. Od jakości zasobów ludzkich zależą możliwości dostosowawcze do szybko zmieniających się potrzeb rynku*⁵⁶.

⁵⁶ Ibidem.

Należy zauważyć, że nawiązywanie współpracy między szkolnictwem a przedsiębiorstwami jest dziś podstawową cechą kształcenia zawodowego w Niemczech, Austrii, Szwajcarii, Finlandii – krajach o dynamicznie rozwijającej się gospodarce⁵⁷. Ważne jest jednak prowadzenie bieżącego monitoringu efektywności współpracy, w tym przypadku szkoleń nauczycieli. Szkolenie jest traktowane jako inwestycja, która powinna zwrócić się w formie zysku, ocena pozwala zweryfikować, czy cel został osiągnięty⁵⁸. Przegląd literatury poświęconej pedeutologii oraz metodom oceniania efektywności programów szkoleniowych pozwala na sformułowanie zaleceń dotyczących sposobów wdrażania i oceny form programów doskonalenia, zakładających wykorzystanie form dualnych.

3.1. Aktualizowanie teoretycznej wiedzy nauczycieli – wdrażanie warsztatów teoretycznych

Dualność form doskonalenia zawodowego zakłada podział na część teoretyczną w formie warsztatów oraz praktyk w przedsiębiorstwie branżowym. System ten z powodzeniem stosuje się w krajach, w których szkolnictwo zawodowe przyjęło formę dualną, tj. edukacja szkolna jest uzupełniona pracą w przedsiębiorstwie, gdzie uczeń zdobywa umiejętności praktyczne. W Polsce wprowadzenie systemu dualnego nie będzie możliwe, dopóki nie uda się podnieść kompetencji nauczycieli szkół zawodowych. W związku z tym pierwszym etapem procesu wprowadzania zmian do szkolnictwa zawodowego musi być zaangażowanie kadry dydaktycznej w doskonalenie zawodowe zgodne z potrzebami szkoły, w której dana kadra jest zatrudniona.

⁵⁷ M. Kabaj, *System kształcenia zawodowego i kierunki jego doskonalenia...*, op.cit.

⁵⁸ M. Kunasz, *Ocena efektywności szkolenia w przedsiębiorstwie w świetle badań*, „Studia i Materiały. Wydział Zarządzania UW”, 1/2006 (3).

Efektywność doskonalenia zawodowego w największym stopniu jest uzależniona od opracowanego programu, który musi uwzględniać poziom wiedzy, jaką dysponują nauczyciele, obejmować szeroki zakres tematyczny przy równoczesnej wąskiej specjalizacji oraz być ściśle dostosowany do przedmiotów, których uczą uczestnicy. Równie ważne są jednak sposoby realizacji programów, tzn. formy przekazywania treści szkoleniowych. Organizatorzy doskonalenia zawodowego powinni przywiązywać szczególną wagę do kompetencji kadry szkoleniowej, warunków prowadzenia warsztatów czy możliwości dokonania oceny przebiegu zajęć teoretycznych.

Wdrażanie programów doskonalenia zawodowego musi odbywać się z uwzględnieniem podstawowych zasad kształcenia dorosłych. Jednocześnie warto zauważyć, że nauczyciele to szczególna grupa uczących się, dlatego ogólne zasady andragogiki uściślono w pedeutologii – nauce o kształceniu i doskonaleniu nauczycieli. **Przygotowując warsztaty teoretyczne, należy uwzględniać zasady organizacji procesu dydaktycznego szkoleń. Ocenie każdego warsztatu powinno podlegać to, czy prowadzący jasno sformułował cele nauki, wskazał wartości płynące z uzyskania wiedzy, wyjaśnił, w jaki sposób przełożyć zdobytą wiedzę na pracę w szkole oraz czy szkolenie zakończyło się udzieleniem jednoznacznych wskazówek dotyczących dalszej pracy**⁵⁹.

Edukatorzy prowadzący warsztaty powinni posiadać doświadczenie w roli nauczycieli, muszą być wysoko wykwalifikowanymi specjalistami branżowymi. Należy zaznaczyć, że dorośli chętniej uczą się od osób wywodzących się z ich środowiska⁶⁰. **W związku z powyższym zalecanym działaniem jest angażowanie w roli edukatorów wykładowców akademic-**

⁵⁹ R. Neczaj, K. Turek, *Organizacja procesu dydaktycznego szkoleń*, www.fundacja.edu.pl/organizacja/_referaty/43.pdf [data dostępu: 10.04.2012].

⁶⁰ K. Pierścieniak, *Specyfika uczenia się dorosłych* [w:] *Poradnik edukatora*, M. Owczarz (red.), CODN, Warszawa 2005.

kich. Są to osoby posiadające doświadczenie dydaktyczne, będące specjalistami w danej branży. Nie bez znaczenia jest także fakt, że pracownicy uczelni wyższych posiadają wyższy status, co sprawia, że występują w roli autorytetów. Zrealizowanie takiego zalecenia wymaga nawiązywania współpracy pomiędzy szkołami, placówkami doskonalenia zawodowego oraz uczelniami wyższymi i przedstawicielami świata nauki. Odpowiedzialność za wybór osób prowadzących zajęcia powinna spoczywać na podmiocie realizującym program doskonalenia. Zaangażowanie ekspertów pozytywnie wpłynie na stymulowanie nauczycieli do poszerzania wiedzy, jeżeli będą to osoby posiadające umiejętności dydaktyczne, możliwe stanie się wskazanie im nowoczesnych metod pracy z uczniem. Bardzo ważnym celem doskonalenia zawodowego w ogóle jest dostarczanie bodźców do wprowadzania zmian we własnym systemie nauczania. **Edukatorzy podczas prowadzenia zajęć powinni unikać podstawowych form podawczych, czyli wykładu. Zalecane jest sięganie po urządzenia audiowizualne, które uznawane są za pomocne w przyswajaniu wiedzy oraz wskazywanie, w jaki sposób prowadzić dyskusję, by słuchacze sami rozwiązywali problem (tzw. metoda sokratejska). Ważne jest również wykorzystywanie współczesnych metod aktywizujących – pokazów, ćwiczeń, instruktażu itp.**⁶¹ Pokazanie dydaktykom, jakie mają możliwości, zwykle motywuje do wprowadzania zmian – nie tylko w zakresie treści, ale także w sposobie przekazywania informacji.

Skuteczność procesu dydaktycznego w dużym stopniu jest także uzależniona od warunków, w jakich się on odbywa. Po pierwsze ważne jest uruchomienie procedur umożliwiających maksymalne wykonanie zaplanowa-

⁶¹ E. Piotrowska, *Dydaktyka przedmiotowa*, www.nauczyciel.up.wroc.pl/IV%20zjazd/Metody_nauczania2.pdf [data dostępu: 10.04.2012].

nych działań⁶². Działania trenera mogą być jednak ograniczane czynnikami zewnętrznymi, których występowaniu należy przeciwdziałać. **Należy zauważyć, że nauczyciele różnych szkół reprezentują odmienny poziom wiedzy zarówno teoretycznej, jak i praktycznej, w związku z czym przed przystąpieniem do realizacji programu ważne jest dokonanie diagnozy wiedzy i oczekiwań. Organizatorzy muszą zadbać przede wszystkim o właściwy dobór członków grup uczestniczących w szkoleniu. Powinny one być nieliczne i skupiać dydaktyków tych samych lub zbliżonych przedmiotów.** Uwzględnienie tego zalecenia umożliwi trenerom prowadzenie zajęć z wykorzystaniem metod aktywizujących, co nie będzie możliwe w zespole większym niż przeciętna klasa szkoły zawodowej. W celu zrealizowania zalecenia należy zadbać o to, by dydaktycy przed rozpoczęciem realizacji programu wypełnili ankiety, w których zaznaczą preferencje oraz odpowiedzą na pytania pozwalające poznać poziom posiadanej przez nich wiedzy.

Nauczyciele kształcenia zawodowego stosunkowo często podkreślają, że brakuje im dostępu do nowoczesnych materiałów dydaktycznych⁶³. Problem ten dotyczy kadry dydaktycznej szkół kształcących w różnych branżach, czego dowodzą wyniki badania przeprowadzonego przez MEN. Niezbędne jest dostarczanie nauczycielom podręczników oraz skryptów zawierających aktualne treści związane z daną dziedziną. Podręczniki odgrywają bardzo ważną rolę zarówno dla nauczycieli, jak i uczniów, którzy potrzebują jednego, pewnego źródła niezbędnej wiedzy⁶⁴. **Nauczyciele realizujący program doskonalenia zawodowego powinni otrzymywać wysokiej**

⁶² M. Pomiatowska, B. Walkiewicz, *Kompetencje niezbędne w pracy edukatora* [w:] *Poradnik edukatora*, M. Owczarz (red.), CODN, Warszawa 2005.

⁶³ *Badanie funkcjonowania systemu kształcenia zawodowego w Polsce. Raport końcowy MEN*, Warszawa 2011.

⁶⁴ K. Gąsiorek, D. Krzyżyk, H. Synowiec, *Funkcje i struktura oraz język podręczników do kształcenia zawodowego*, MEN, Warszawa 2010.

jakości podręczniki i materiały dydaktyczne. Muszą one zawierać informacje związane ze szkoleniem oraz dotyczące nauczanego przedmiotu. Przygotowanie materiałów powinno zostać powierzone specjalistom branżowym, a sama treść zweryfikowana pod kątem przydatności dydaktycznej. Pomoce naukowe powinny być udostępniane bezpłatnie bądź w cenie odpowiadającej kosztom powielania. W celu minimalizowania kosztów należy rozważyć rozpowszechnianie materiałów za pośrednictwem Internetu w wersji *freeware*, tj. bezpłatnie. Ułatwiony dostęp do pomocy dydaktycznych zachęci nauczycieli do weryfikowania wiedzy oraz ułatwi przygotowywanie zajęć dla uczniów.

Warsztaty teoretyczne stanowią ważne przygotowanie do rozpoczęcia praktyk w przedsiębiorstwie. Większość pracodawców uważa, że to nauczyciele są odpowiedzialni za niedostateczne umiejętności praktyczne młodzieży⁶⁵. Jednocześnie podkreślają oni jednak, że uczeń przed rozpoczęciem praktyk musi zdobyć wiedzę teoretyczną. Skuteczne doskonalenie zawodowe nauczycieli szkół zawodowych powinno zatem zakładać część teoretyczną przygotowującą rozpoczęcie kilkudziesięciogodzinnych praktyk w przedsiębiorstwie branżowym.

3.2. Edukacyjna rola przedsiębiorstwa w doskonaleniu nauczycieli szkół zawodowych

Powstawanie nowych zawodów, rozwój nowoczesnych technologii oraz postępująca informatyzacja przedsiębiorstw to efekty wprowadzania zasad gospodarki rynkowej, które wymuszają na pracownikach systematycz-

⁶⁵ *Nauka zawodu. Szkoła czy pracodawca?*, Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie, Kraków 2009.

ne i nieprzerwane podnoszenie kompetencji⁶⁶. Wspieranie pracowników w zdobywaniu nowych kwalifikacji oraz uzupełnianiu wiedzy teoretycznej i praktycznej to realizowanie edukacyjnej funkcji zakładu pracy. Pracodawca, inwestując w doskonalenie pracowników, zapewnia sobie nie tylko wysoko wykwalifikowaną kadrę, ale również dostarcza zatrudnionym osobom pozytywnych bodźców, wzmacniając tym samym ich motywację do pracy i podnoszenia kompetencji, co przekłada się na wysoką jakość usług świadczonych przez firmę⁶⁷.

Problemem dla pracodawców jest niedostateczne przygotowanie młodych osób do rozpoczęcia pracy⁶⁸. Widzą oni sens w inwestowaniu w doświadczoną kadrę, która wymaga jedynie dostosowania wiedzy do obecnie panujących warunków, a jeśli chodzi o zatrudnianie absolwentów szkół zawodowych, to uważają, że wiąże się ono z dużo wyższymi kosztami. Opisane zjawisko wyraźnie obrazuje wycofywanie się pracodawców z procesów dydaktycznych. Przedsiębiorcy nie zauważają jednak, że ich udział jest niezbędny w kształceniu wysoko wykwalifikowanych kadr. Niezadowolenie z jakości kształcenia zawodowego wynika z faktu, że uczniowie przygotowani są przez specjalistów, którzy wiedzę na temat funkcjonowania branży pozyskiwali wiele lat wcześniej. Uczniowie kończą edukację z wiedzą przestarzałą, nie posiadając praktycznych umiejętności ważnych dla nowoczesnego przedsiębiorstwa, dlatego przed rozpoczęciem pracy konieczne jest ich dodatkowe szkolenie. Częściowym rozwiązaniem tego problemu może być zaangażowanie pracodawców w procesy doskonalenia zawodowego nauczycieli kształcących kadrę dla hotelarstwa, turystyki i gastronomii, co zostało zauważone w rozdziale 1. Takie rozwiązanie umożliwia minimali-

⁶⁶ *Pedagogika pracy*, op.cit.

⁶⁷ M. Kunasz, op.cit.

⁶⁸ *Ibidem*.

zowanie kosztów, ponieważ jeden nauczyciel przygotowuje do pracy wielu uczniów, co oznacza, że inwestując w jednego dydaktyka, firma ma możliwość pozyskania kilku kompetentnych pracowników. **Rekomendowanym działaniem jest organizowanie spotkań i seminariów informacyjnych, podczas których eksperci edukacyjni, posiadający szeroką wiedzę z zakresu pedagogiki pracy, przedstawiają pracodawcom korzyści wynikające z angażowania się w doskonalenie zawodowe nauczycieli. Organizatorami spotkań powinny być placówki doskonalenia nauczycieli, które następnie będą odpowiedzialne za realizację programu doskonalenia.** Bez zgody pracodawców na realizację praktyk na terenie przedsiębiorstwa nie będzie możliwe wdrażanie programów uznawanych za najbardziej efektywne.

Nauczyciele wskazują na potrzebę wejścia w realne środowisko pracy, a taką możliwość dają wyłącznie pracodawcy. Wypełnianie zadań edukacyjnych nie może jednak ograniczać się do wyrażenia zgody na obecność nauczycieli w firmie. Niezbędne jest zapewnienie im opieki ze strony stałych pracowników, umożliwienie wykonywania zadań zawodowych na poszczególnych stanowiskach pracy oraz dostosowanie obowiązków do potrzeb i wiedzy. W związku z tym zalecane jest angażowanie pracodawców w proces wdrażania programów doskonalenia zawodowego nauczycieli na każdym etapie. Oferta doskonalenia zawodowego, w której zawarte będą warsztaty teoretyczne oraz praktyki w przedsiębiorstwie, powinna być konsultowana z przedsiębiorstwami. Opinie pracodawców są ważne zarówno na etapie opracowywania, jak i realizacji czy oceny. Duże znaczenie ma również delegowanie specjalistów z przedsiębiorstwa do uczestniczenia w warsztatach – opiekun praktyk zawodowych powinien wiedzieć, z jakimi wiadomościami zapoznano nauczyciela, a także w jakiej formie przekazano mu tę wiedzę. Niezbędne jest także metodyczne przygotowanie opiekunów praktyk. **Zaleca się, aby osoby oddelegowane przez przedsiębiorstwa do sprawowania**

opieki nad nauczycielami-praktykantami przeszły szkolenie metodyczne, pozwalające zdobyć podstawowe wiadomości o metodach i technikach pracy z dorosłym uczniem. Szkolenie dla pracowników przedsiębiorstwa powinno być elementarną częścią programu doskonalenia nauczycieli. **Odpowiedzialność za przygotowanie i przeprowadzenie szkolenia należy powierzyć placówce doskonalenia nauczycieli, ponieważ zatrudnia ona kadrę wykwalifikowaną z zakresu pedagogiki.** Należy zauważyć, że tak przygotowany opiekun będzie posiadał kompetencje do sprawowania nadzoru nad uczniami szkół zawodowych realizującymi praktyki bądź młodocianymi pracownikami. Przeszkolenie pracowników wpłynie więc pozytywnie nie tylko na realizację programu doskonalenia nauczycieli, ale również na realizację praktyk zawodowych dla uczniów szkół kształcących kadry dla branży.

Podczas praktyk w przedsiębiorstwie, podobnie jak w przypadku warsztatów teoretycznych, duże znaczenie ma otoczenie, w którym odbywa się szkolenie. **Realizowanie programu ma sens, jeżeli ma miejsce w firmie wykorzystującej nowoczesne technologie wysokiego standardu. Nauczyciele muszą poznać oprogramowanie komputerowe oraz charakter pracy na różnych stanowiskach. Warto także zadbać o to, by znaleźli się pod opieką przynajmniej dwóch różnych opiekunów powierzających im różne zadania, ponieważ dokładnie taka sytuacja może spotkać absolwenta szkoły zawodowej podczas pracy w firmie i przy złożonej strukturze organizacyjnej.** Wskazania te mają na celu możliwie maksymalne zbliżenie przebiegu praktyk do realnej pracy w danym przedsiębiorstwie. **Ze względu na odmienny charakter funkcjonowania różnych firm – szczególnie w przypadku tych o różnej wielkości – zaleca się także, by każdy nauczyciel miał możliwość poznania przynajmniej dwóch firm.** Wprowadzenie tego rozwiązania nie powinno stanowić problemu, jeżeli placówka

odpowiedzialna za doskonalenie zawodowe nawiąże współpracę z lokalnymi przedsiębiorcami.

3.3. Znaczenie i sposoby oceniania programów doskonalenia nauczycieli

Potrzeba oceny programów doskonalenia nauczycieli wynika głównie z konieczności określenia ich efektywności. W przypadku nauczycieli kształcenia zawodowego efektywność powinna być określana na podstawie zmian, które wprowadzą oni do programów nauczania oraz sposobów prowadzenia zajęć. Do oceny skuteczności szkoleń konieczne jest wcześniejsze określenie oczekiwanych efektów. Tylko na tej podstawie możliwe jest zweryfikowanie, w jakim stopniu przyjęte metody i techniki pracy okazały się właściwe⁶⁹.

Ocena programu doskonalenia zawodowego powinna dotyczyć każdego komponentu szkolenia, a zatem zarówno warsztatów, jak i praktyk zrealizowanych w przedsiębiorstwie. Zgodnie z teorią organizacji szkolenia ocena będzie miarodajna wyłącznie pod warunkiem systemowego gromadzenia informacji o poszczególnych elementach⁷⁰. Zbieranie informacji ma udzielić odpowiedzi na pytania⁷¹:

- czy pracownik (nauczyciel) poszerzył swój potencjał kompetencyjny;
- czy dokonał się transfer nowej wiedzy;
- czy nastąpiły oczekiwane zmiany wpływające na pracę.

⁶⁹ M. Kunasz, op.cit.

⁷⁰ A. Piechnik-Krudziel, *Efektywność szkolenia zawodowego w teorii i praktyce zarządzania personelem*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 552/2000.

⁷¹ A. Sajkiewicz, *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 2000.

Analiza efektywności szkoleń pozwalająca odpowiedzieć na te pytania może być przeprowadzona z wykorzystaniem różnych modeli. Literatura przedmiotu pozwala dostrzec, że najczęściej wykorzystywana jest metoda Kirkpatricka, wskazująca na cztery poziomy korzyści⁷²:

- poziom reakcji, na którym zbiera się opinie i oceny uczestników;
- poziom nauczania, sprawdzający wiedzę zapamiętaną przez uczestników;
- poziom zachowania, umożliwiający określenie wpływu programów na modyfikacje w pracy zawodowej;
- poziom rezultatów, oceniający korzyści osiągnięte przez uczestników po ukończeniu szkolenia, wpływające na funkcjonowanie szkoły.

Zastosowanie opisanej metody oceny wymaga zaangażowania wszystkich uczestników i organizatorów szkolenia. **Zalecane jest, aby w ocenie efektywności doskonalenia zawodowego uczestniczyli nauczyciele, dyrektorzy szkół, w których pracują dani nauczyciele, przedstawiciele ośrodków doskonalenia zawodowego oraz pracodawcy przyjmujący nauczycieli praktykantów, ponieważ jest to niezbędne do osiągnięcia wszystkich poziomów. Osobami oceniającymi przebieg i skuteczność szkoleń powinni być nauczyciele oraz trenerzy, którzy mogą np. przeprowadzić test sprawdzający zapamiętane treści. Przebieg praktyk powinien być oceniany przez opiekunów praktyk. Bardzo ważnym elementem oceny jest także udzielenie nauczycielom informacji zwrotnej, np. w formie zaleceń na przyszłość. Bez tego beneficjenci programów nie będą wiedzieli, które ich działania wymagają dalszej pracy. Zaleca się, aby po zakończeniu realizacji programu doskonalenia zawodowego zostało zorganizowane spotkanie podsumowujące, w którym będą uczestniczyć nauczyciele oraz opiekuno-**

⁷² A. Piechnik-Krudziel, op.cit.

wie praktyk wyznaczeni przez przedsiębiorstwo. W trakcie spotkania opinie powinni wystawić zarówno opiekunowie, jak i dydaktycy, którzy mogą wskazać działania korekcyjne zwiększające komfort i skuteczność realizowania praktyk.

Ocena wdrażanych programów pozwoli na wprowadzenie działań korekcyjnych podczas wdrażania kolejnych programów doskonalenia zawodowego. Odgrywa ona znaczącą rolę w procesie wskazywania nauczycielom koniecznych zmian. Ma to również znaczenie w kontekście informowania nauczycieli o potrzebach przedsiębiorstw. Ocena efektywności programów realizowanych w przedsiębiorstwach przyczyni się także do przywrócenia im funkcji edukacyjnej.

4. Wdrażanie i ocena programów doskonalenia zawodowego dla nauczycieli kształcenia zawodowego na podstawie wyników badań empirycznych

Studia literaturowe dotyczące sytuacji szkolnictwa zawodowego oraz problematyki doskonalenia nauczycieli i instruktorów praktycznej nauki zawodu prowadzą do wniosku, że konieczne jest zwiększenie jakości kształcenia zawodowego w drodze podnoszenia kompetencji kadry szkół zawodowych oraz unowocześniania bazy technodydaktycznej placówek. Jedną z form realizacji tego celu jest wdrażanie nowoczesnych programów doskonalenia zawodowego dla nauczycieli prowadzących kształcenie zawodowe. Pozwalają one pedagogom nie tylko podnieść kompetencje, ale umożliwiają im również nawiązanie współpracy z przedsiębiorcami. Za przykład może posłużyć pilotażowa edycja *Programu doskonalenia zawodowego w przedsiębiorstwach dla nauczycieli kształcenia zawodowego w sektorze turystyki, hotelarstwa i gastronomii* wdrożonego w ramach projektu *Akademia dobrych praktyk. Program doskonalenia zawodowego w sektorze turystyki, hotelarstwa i gastronomii* realizowanego przez Wyższą Szkołę Kultury Fizycznej i Turystyki im. Haliny Konopackiej w Pruszkowie i współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet III – *Wysoka jakość systemu oświaty*, Działania 3.4. *Otwartość systemu edukacji w kontekście uczenia się przez całe życie*, Poddziałania 3.4.3. *Upowszechnienie uczenia się przez całe życie – projekty konkursowe*.

Przedmiotowy projekt służy realizacji trzech głównych celów. Są nimi:

- wzmocnienie potencjału nauczycieli szkół zawodowych oraz instruktorów praktycznej nauki zawodu pod kątem wiedzy na temat

nowych trendów (również organizacyjnych i ICT) w turystyce, hotelarstwie i gastronomii oraz wiedzy i umiejętności praktycznych mających związek z funkcjonowaniem i stosowaniem nowych rozwiązań organizacyjnych oraz technologicznych w przedsiębiorstwach z branż: turystycznej, hotelarskiej i gastronomicznej;

- wypracowanie nowych rozwiązań organizacyjnych pod kątem doskonalenia nauczycieli szkół zawodowych oraz instruktorów praktycznej nauki zawodu we współpracy z przedsiębiorcami z branż: turystycznej, hotelarskiej i gastronomicznej;
- zwiększenie świadomości nauczycieli szkół zawodowych oraz instruktorów praktycznej nauki zawodu dotyczącej stereotypów i barier prowadzących do dyskryminacji ze względu na płeć, niepełnosprawność czy pochodzenie w aspekcie funkcjonowania w środowisku pracy w ich zawodzie.

Aby zrealizować powyższe cele, 40 nauczycieli oraz instruktorów praktycznej nauki zawodu, uczących w zasadniczych szkołach zawodowych, technikach, liceach profilowanych i szkołach policealnych prowadzących kształcenie na potrzeby turystyki, hotelarstwa i gastronomii, odbyło dwutygodniowe praktyki ciągłe (80 godzin) w przedsiębiorstwach reprezentujących branże: turystyczną, hotelarską i gastronomiczną:

- od 1 do 13 sierpnia 2011 roku lub (do wyboru przez beneficjentów ostatecznych)
- od 5 do 16 września 2011 roku.

Nauczyciele oraz instruktorzy wzięli także udział w warsztatach związanych tematycznie z pracą w branżach objętych przedsięwzięciem. Każdy z nich trwał dwa dni (po 15 godzin):

- 18 i 19 czerwca 2011 roku – *Nowe trendy rozwoju turystyki – nowoczesne metody organizacji i usług turystycznych z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi ITC*;

- 2 i 3 lipca 2011 roku – *Efektywne zarządzanie w gastronomii i hotelarstwie – nowoczesne rozwiązania techniczno-technologiczne i organizacyjne.*

Ponadto wymienione osoby zakwalifikowane do przedmiotowego projektu uczestniczyły w szkoleniach z zakresu równych szans i równości płci.

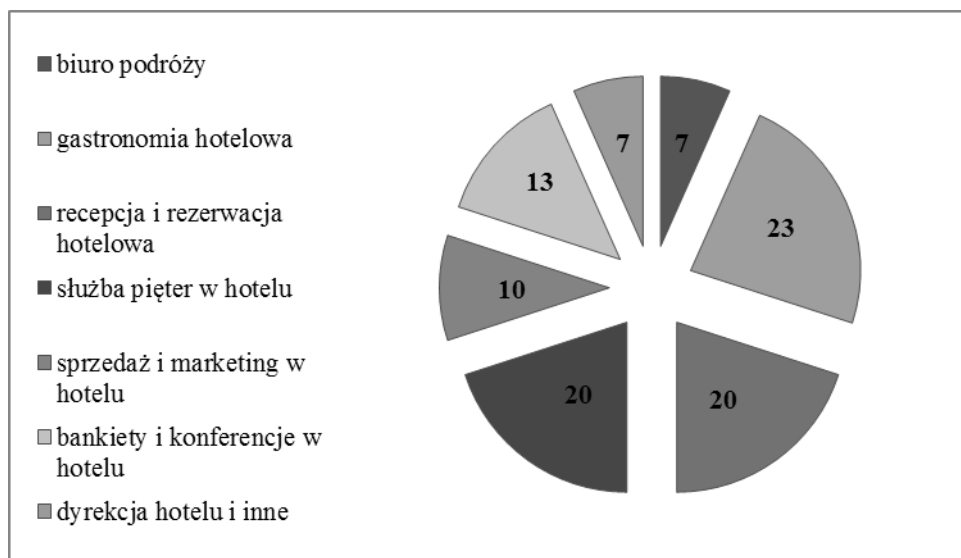
Niniejszy rozdział dotyczy wdrożenia i oceny programów doskonalenia zawodowego nauczycieli kształcenia zawodowego na podstawie omawianego przedsięwzięcia. W tym celu przeprowadzono dwa badania. Pierwsze stanowiły zogniskowane wywiady grupowe (z ang. *focus group interviews* – stąd skrót FGI), które miały miejsce 12, 14 i 16 marca 2012 roku, w oparciu o trzy sesje fokusowe prowadzone przez moderatora z Wyższej Szkoły Kultury Fizycznej i Turystyki im. Haliny Konopackiej w Pruszkowie. Wzięło w nich udział łącznie 30 przedsiębiorców reprezentujących branże: turystyczną, hotelarską i gastronomiczną (por. wykres 7.), u których beneficjenci ostateczni programu odbyli wspomniane praktyki. Dokonali oni analizy kierunków zmian, jakie powinny zachodzić w kształceniu zawodowym oraz poddali ocenie:

- wdrożenie programu doskonalenia zawodowego w przedsiębiorstwach dla nauczycieli kształcenia zawodowego;
- poziom wiedzy teoretycznej i praktycznej nauczycieli zawodu przed odbyciem i po odbyciu praktyk;
- celowość i przydatność doszkalania nauczycieli zawodu;
- postępy w wiedzy praktycznej nauczycieli praktykantów.

Tego rodzaju informacja zwrotna jest ważna w procesie wdrażania programu ze względu na wskazywanie istoty całego przedsięwzięcia, jego przebieg oraz całościową realizację. Daje możliwość oceny realizacji zakładanych celów projektu, sytuacji kształcenia zawodowego na potrzeby branży turystycznej, hotelarskiej i gastronomicznej z punktu widzenia przedsiębiorców.

Ponadto pokazuje hipotetyczne kierunki zmian w kształceniu zawodowym, zgodne z oczekiwaniami rynku, dzięki tego typu przedsięwzięciom.

Wykres 7. Przedsiębiorcy uczestniczący w badaniu fokusowym (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań Wyższej Szkoły Kultury Fizycznej i Turystyki im. Haliny Konopackiej w Pruszkowie.

Drugim badaniem był foresight, zrealizowany z wykorzystaniem metody Delphi i Krzywej Wartości przez Question Mark Biuro Badań Społecznych w Łodzi. Zgodnie z założeniami wymienionych metod badawczych, dotyczącymi powtarzalności wywiadów kwestionariuszowych, przeprowadzono je w trzech turach:

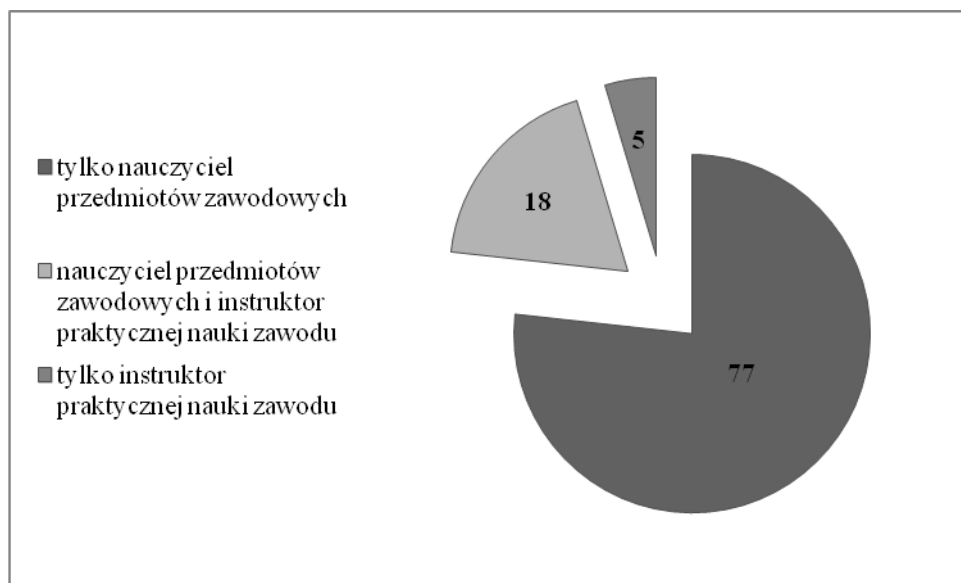
- I – od 5 do 11 stycznia 2012 roku zbierano materiał badawczy przy zastosowaniu techniki *CATI* (wywiady kwestionariuszowe były przeprowadzane drogą telefoniczną);
- II – od 26 do 30 stycznia 2012 roku zbierano materiał badawczy przy zastosowaniu techniki *CAWI* (każdy z badanych otrzymał drogą elektroniczną kwestionariusz, który zawierał jego wskazania

z I etapu oraz ogólną liczbę osób, które wskazały konkretną kategorię odpowiedzi w fazie I);

- III – od 14 do 21 lutego 2012 roku zbierano materiał badawczy przy zastosowaniu techniki *CAWI* (każdy z badanych otrzymał drogą elektroniczną kwestionariusz, który zawierał jego wskazania z II etapu oraz ogólną liczbę osób, które wskazały konkretną kategorię odpowiedzi w fazie II).

W badaniu uczestniczyli nauczyciele szkół zawodowych oraz instruktorzy praktycznej nauki zawodu – beneficjenci ostateczni projektu. W I i II turze badania wzięły udział 43 osoby, a w III – 42. Zdecydowanie więcej było nauczycieli przedmiotów zawodowych niż instruktorów praktycznej nauki zawodu (por. wykres 8.).

Wykres 8. Beneficjenci ostateczni uczestniczący w badaniu foresight (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań Wyższej Szkoły Kultury Fizycznej i Turystyki im. Haliny Konopackiej w Pruszkowie.

Beneficjenci ostateczni uczestniczący w badaniu foresight dokonali oceny przedmiotowego projektu, wskazali jego mocne i słabe strony oraz kierunki ewentualnych zmian, mające na celu uczynienie przedsięwzięcia jak najbardziej funkcjonalnym. Respondenci dążyli do wypracowania wspólnego stanowiska dotyczącego opracowywania i wdrażania programów doskonalenia zawodowego nauczycieli przedmiotów zawodowych oraz instruktorów praktycznej nauki zawodu, kształcących na potrzeby branży turystycznej, hotelarskiej i gastronomicznej. Podczas trzyetapowego badania ankietowego dokonano analizy programu doskonalenia zawodowego pod kątem stopnia przydatności oraz funkcjonalności wśród grupy osób, dla której został stworzony. Ponadto istotnym zagadnieniem było również poznanie poziomu zadowolenia beneficjentów ostatecznych z uczestnictwa w poszczególnych częściach projektu.

4.1. Analiza wyników badania fokusowego z udziałem przedsiębiorców

Przedsiębiorcy reprezentujący biura podróży i hotele (w tym gastronomię hotelową) i uczestniczący w zogniskowanych wywiadach grupowych za bardzo przydatne dla nauczycieli przedmiotów zawodowych oraz instruktorów praktycznej nauki zawodu uznali praktyki w przedsiębiorstwach branżowych. Ich zdaniem dzięki tego typu formom doskonalenia zawodowego kadra pedagogiczna szkół zawodowych ma możliwość poznania nowości branżowych, zwłaszcza w turystyce, hotelarstwie i gastronomii, które są dynamicznie rozwijającymi się gałęziami gospodarki. Znajduje to potwierdzenie w następujących wypowiedziach respondentów:

- *Często pojawiają się nowe trendy w hotelach. Ktoś ma jakiś pomysł, coś wprowadza, zmienia – także panie zwracały bardzo uwagę na takie kwestie nowe, czego jeszcze nie widziały (przedsiębiorca z branży hotelarskiej);*
- *Nauczyciele, którzy uczą przyszłe kadry naszej branży, muszą zdawać sobie sprawę chociażby z tego, jak rynek podróży się zmienia – jak to jest dynamiczne i jakie zmiany z roku na rok są widoczne: specyfika wyjazdów, specyfika organizacji tych wyjazdów i tak naprawdę liczne elementy, które na to wszystko się składają. Nauczyciele muszą sobie zdawać sprawę z istnienia tych zmian i na tej bazie dopasowywać swój program, który mają do przerobienia (przedsiębiorca z branży turystycznej);*
- *Są przestarzałe kwestie nauczania. Na przykład przyszedł do nas uczeń na praktyki z programem, żeby mu zatwierdzić, że nauczył się zagęszczać mąkę zupe, a restauracje tego nie stosują – musieliśmy przejść batalię ze szkołą (przedsiębiorca z branży gastronomicznej).*

W związku z powyższym zalecane jest, aby wdrażając innowacyjne programy doskonalenia zawodowego dla nauczycieli przedmiotów zawodowych oraz instruktorów praktycznej nauki zawodu z branż: turystycznej, gastronomicznej i hotelarskiej, zapewnić ich odbiorcom praktyki w przedsiębiorstwach. Jest to konieczne do tego, aby wiedza i umiejętności wspomnianej kadry pedagogicznej były możliwie aktualne i zgodne z sytuacją panującą w tych gałęziach gospodarki. Wprowadzenie takiej inicjatywy do szkół zawodowych kształcących na potrzeby turystyki, hotelarstwa i gastronomii powinno być jednym z głównych celów

funkcjonowania ośrodków doskonalenia nauczycieli⁷³. Ponadto, aby rzeczywiście podnieść jakość szkolnictwa zawodowego prowadzącego kształcenie na potrzeby wymienionych branż, wszyscy nauczyciele i instruktorzy powinni odbywać praktyki zawodowe w przedsiębiorstwach branżowych. Zalecane jest więc nie tylko stworzenie im takiej możliwości, ale także wprowadzenie tej formy doskonalenia zawodowego jako obowiązkowej. To jednak wymaga przeprowadzenia zmian systemowych na poziomie centralnym oraz zweryfikowania współpracy między placówkami edukacyjnymi, prowadzącymi je jednostkami samorządu terytorialnego a przedsiębiorstwami⁷⁴. Zalecane jest również, aby nauczyciele i instruktorzy, którzy jako pierwsi odbyli praktyki w przedsiębiorstwach, dzielili się zdobytą tam wiedzą i umiejętnościami z pozostałą częścią kadry pedagogicznej. Można tego dokonać m.in. poprzez organizację zajęć otwartych (w szczególności dla nauczycieli stażystów i nauczycieli kontraktowych) czy też prowadzenie zajęć w ramach wewnątrzszkolnego doskonalenia zawodowego.

Wdrażając różnego rodzaju programy doskonalenia zawodowego, należy wziąć pod uwagę przede wszystkim poziom wiedzy i umiejętności, jakim dysponują jego odbiorcy. Na podstawie wyników badania fokusowego można wywnioskować, że nauczyciele i instruktorzy, którzy odbyli praktyki branżowe w ramach przedmiotowego przedsięwzięcia, dysponowali dużą wiedzą teoretyczną oraz niskim poziomem umiejętności praktycznych. Przede wszystkim nie znali systemów informatycznych, z którymi na co dzień mają do czynienia pracownicy biur podróży, hoteli czy gastronomii (wybrane wypowiedzi: *Nie posiadają wiedzy na temat systemów informatycznych stosowanych w rezerwacjach hotelowych. I nie chodzi tu o takie*

⁷³ Por. też rekomendacje w podrozdziale 2.2.

⁷⁴ Por. też rekomendacje w podrozdziale 1.2.

stosowane w konkretnym hotelu, biurze, ale systemy masowe. Tutaj są braki; Nauczyciele nie do końca zdawali sobie sprawę, jak bardzo systemy, platformy są rozbudowane. Teoria jest fajna, ale praktyka jest skomplikowana). Należy wziąć jednak pod uwagę, że nauczyciele i instruktorzy różnych szkół zawodowych dysponują odmiennym poziomem zarówno wiedzy teoretycznej, jak i umiejętności praktycznych. **W związku z tym zalecane jest, aby przed wdrożeniem danego programu doskonalenia zawodowego dokonać diagnozy wiedzy i oczekiwań jego odbiorców – pomoże to właściwie dobrać członków grup uczestniczących w programie. Realizatorzy takiego przedsięwzięcia powinni zadbać przede wszystkim o to, aby programem została objęta niewielka grupa osób posiadająca zbliżony zasób wiedzy teoretycznej i praktycznej oraz nauczająca tego samego zawodu lub przedmiotów (ewentualnie zbliżonych tematycznie zawodów lub przedmiotów)**⁷⁵.

Po wyborze jednorodnej grupy nauczycieli przedmiotów zawodowych oraz instruktorów praktycznej nauki zawodu, którym dedykowany jest dany program doskonalenia zawodowego, ważne jest dokonanie ich oceny pod kątem wiedzy teoretycznej i praktycznej na zakończenie przedsięwzięcia. Uczestnicy badania fokusowego stwierdzili, że nauczyciele praktykanci prawidłowo wykonywali zadania, które zostały im powierzone podczas praktyk w ramach omawianego programu (wybrane wypowiedzi: *To, co powierzyliśmy, to zdecydowanie wykonywali prawidłowo – oczywiście pod naszym okiem, ale my jakby staliśmy z boku; Na początku nie byli w stanie samodzielnie wykonać zadania, ale pod koniec praktyki sobie radzili; Prosiłam o wykonanie oferty podróży dla małżeństwa, które jechało na Seszele, dawałam im kontrakty, na których rzeczywiście pracowaliśmy. Ja ich poinstruowałam, jak robić kalkulację. To tylko problem mieli ci, którzy nie znali angielskiego. A tak to wszystko szybko chwyтали).* Nie wiadomo jednak czy na-

⁷⁵ Por. też rekomendacje w podrozdziale 3.1.

uczyciele praktykanci otrzymali informację zwrotną od przedsiębiorców praktykodawców na temat postępów, które poczynili w trakcie praktyk. **W związku z tym zaleca się, aby podczas realizacji każdego programu doskonalenia zawodowego odbywało się spotkanie podsumowujące przebieg praktyk. Powinni w nim uczestniczyć zarówno nauczyciele praktykanci, jak i ich opiekunowie ze strony przedsiębiorstw. Ponadto wszyscy uczestnicy praktyk powinni otrzymać indywidualne oceny od swoich opiekunów praktyk. Ważne jest również przekazanie im informacji zwrotnej, np. w formie zaleceń na przyszłość. Bez niej nie będą wiedzieli, nad czym jeszcze muszą pracować, aby udoskonalić swój warsztat nauczycielski⁷⁶. Jednak, aby ocena całego programu doskonalenia zawodowego była kompletna, powinno się zastosować metodę Kirkpatricka, o której była mowa w podrozdziale 3.3. niniejszego opracowania. Jest to ważne, bo tylko kompleksowa ewaluacja danego programu doskonalenia zawodowego może pozwolić na wprowadzenie ewentualnych działań korekcyjnych podczas wdrażania kolejnych tego typu form doskonalenia zawodowego nauczycieli.**

Sukces danego programu doskonalenia zawodowego nauczycieli przedmiotów zawodowych i instruktorów praktycznej nauki zawodu zależy nie tylko od stopnia jego innowacyjności (w tym zapewnienia uczestnikom praktyk w przedsiębiorstwach), prawidłowego wdrożenia, przeprowadzenia kompleksowej oceny i całościowej ewaluacji oraz wyciągnięcia odpowiednich wniosków na przyszłość. Na powodzenie takiego przedsięwzięcia istotny wpływ ma też sytuacja, w której znajdują się nauczyciele i instruktorzy, oraz ich podejście do kwestii kształcenia ustawicznego. Zwrócili na to uwagę również przedsiębiorcy, którzy stwierdzili, że istnieją powody mogące

⁷⁶ Por. też rekomendacje w podrozdziale 3.3.

przysłać kadrze pedagogicznej potrzebę wprowadzania zmian w programie doskonalenia zawodowego. Ich zdaniem należą do nich:

- ograniczenia czasowe i programowe;
- ograniczenia finansowe;
- brak motywacji.

Pierwsza przeszkoda wiąże się z tym, że w ograniczonym przedziale czasowym nauczyciele oraz instruktorzy muszą zrealizować program kształcenia, który został opracowany przez Ministerstwo Edukacji Narodowej, i nie mają czasu, aby doskonalić się zawodowo podczas godzin pracy. Musieliby to robić w czasie wolnym, czego efektem jest przemęczenie związane z nadmiarem obowiązków zawodowych. **W związku z tym zalecane jest, aby nauczyciele i instruktorzy objęci programem doskonalenia zawodowego byli całkowicie zwolnieni z obowiązków zawodowych. Ich nadmiar, który wynika np. z faktu, że doskonalą się oni w godzinach popołudniowych i wieczornych, obniża bowiem wydajność pracy, a tym samym wpływa negatywnie na jakość nauczania. Można tego uniknąć, realizując program doskonalenia zawodowego nauczycieli i instruktorów tylko w godzinach pracy, a nie w czasie wolnym. Dydaktyków tych powinni wówczas zastąpić w pracy inni nauczyciele i instruktorzy, którzy skorzystają z podobnego rozwiązania, kiedy sami rozpoczną realizowanie programu doskonalenia zawodowego. Efektem ubocznym takiego rozwiązania będzie wprawdzie konieczność wypłacenia wynagrodzenia za pracę podczas zastępstwa, a tym samym wzrost kosztów prowadzenia szkoły zawodowej, ale należy wziąć pod uwagę, że przemęczeniu nauczyciele i instruktorzy nie podnoszą swoich kompetencji w sposób optymalny. Niezbędne na ten cel środki finansowe powinny być zapewnione przez jednostki samorządu terytorialnego prowadzące szkoły zawodowe.**

Z kolei ograniczenie finansowe ma związek z wysokimi kosztami, które wynikają z uczestnictwa w doskonaleniu zawodowym. Nie wszyscy nauczyciele i instruktorzy mogą liczyć na wsparcie finansowe z budżetu jednostki samorządu terytorialnego prowadzącego szkołę zawodową, budżetu wojewody i budżetu ministra właściwego ds. edukacji, o którym traktuje art. 70 a Karty Nauczyciela⁷⁷. **Wobec tego zalecane jest dążenie do zapewnienia wszystkim nauczycielom i instruktorom dostępu do systemu bezpłatnych form doskonalenia zawodowego. Niezbędne na ten cel środki finansowe powinny pochodzić nie tylko z budżetu organu samorządowego prowadzącego placówkę edukacyjną, ale i od przedsiębiorców (w tym przypadku reprezentujących branżę turystyczną, hotelarską lub gastronomiczną). Ci ostatni przede wszystkim powinni zapewnić nauczycielom i instruktorom warunki do odbywania praktyk w zakładach pracy (w tym zapewnić opiekuna). W zamian dyrektorzy szkół zawodowych powinni stworzyć przedsiębiorcom możliwość uczestniczenia w realizacji kształcenia zawodowego np. poprzez zapraszanie na zajęcia lekcyjne (zarówno teoretyczne, jak i praktyczne) specjalistów i ekspertów w danej dziedzinie, którzy na co dzień pracują w przedsiębiorstwie z branży turystycznej, hotelarskiej lub gastronomicznej. Takie rozwiązanie mogłoby stanowić obopólną korzyść – z jednej strony wzrosłaby jakość kształcenia zawodowego, a z drugiej strony pracodawcy zatrudnialiby bardziej kompetentnych absolwentów⁷⁸.**

Ostatnim problemem, na który zwrócili uwagę uczestnicy badania fokusowego, jest brak motywacji nauczycieli i instruktorów do uczestnictwa w różnego rodzaju formach doskonalenia zawodowego. Niektórzy po prostu *wychodzą z założenia, że jak tłuką program 10 lat, to oni wiedzą najlepiej*

⁷⁷ Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela, op.cit.

⁷⁸ Por. też rekomendacje w podrozdziale 2.2.

(wybrana wypowiedź). Takie podejście jest niewłaściwe, ponieważ *nauczyciele powinni rozumieć, czego uczą, żeby nie uczyli bezsensownych reguł, które uczniowie zapomną, ale tak, aby młodzieży to zostało w głowach* (wybrana wypowiedź). **W związku z tym zalecane jest, by nauczycielom i instruktorom przypominać, że w kształceniu zawodowym najważniejsza jest korelacja wiedzy teoretycznej z praktyczną oraz uświadamiać korzyści (nie tylko dla rynku edukacyjnego i rynku pracy, ale i dla nich samych) wynikające z uczestnictwa w różnego rodzaju formach doskonalenia zawodowego. Można tego dokonać np. w drodze warsztatów motywacyjnych, które prowadziliby doradcy zawodowi oraz psycholodzy – zatrudnieni w szkole lub pozyskani z ośrodków doradztwa zawodowego czy też poradni psychologiczno-pedagogicznych. W tym drugim przypadku niezbędne będą odpowiednie środki finansowe na pokrycie kosztów wynagrodzenia dla prowadzących warsztaty. Powinny one pochodzić z budżetu jednostki samorządu terytorialnego prowadzącego szkołę. Inni nauczyciele oraz instruktorzy nie mają z kolei odpowiedniej motywacji finansowej, aby podnosić swoje kwalifikacje i umiejętności. Niestety polskie prawo nie zapewnia nauczycielom oraz instruktorom żadnej formy finansowego motywowania do doskonalenia zawodowego (por. podrozdział 2.2.). Potwierdza się zatem słuszność wcześniejszego zalecenia, zgodnie z którym należałoby np. wprowadzić zasady dodatkowego wynagradzania finansowego tych nauczycieli i instruktorów, których uczniowie wykazują wysoką zdawalność zewnętrznych egzaminów zawodowych, a obniżyć wynagrodzenie finansowe tym dydaktykom, których podopieczni osiągają bardzo słabe wyniki ze wspomnianych egzaminów. Aby móc wdrożyć takie rozwiązanie, Ministerstwo Edukacji Narodowej powinno stworzyć zasady oceny, której powinny dokonywać wojewódzkie kuratoria oświaty. Środki na wzrost wynagrodzeń dla wy-**

różnionych nauczycieli oraz instruktorów powinny pochodzić z budżetów organów centralnych⁷⁹.

Na zakończenie przedsiębiorcy zwrócili również uwagę na to, że w trakcie wdrażania różnego rodzaju programów doskonalenia zawodowego – m.in. obok dużego zaangażowania nauczycieli i instruktorów oraz ich wysokiej motywacji – konieczna jest dobra organizacja całego przedsięwzięcia. Szczególnie istotna jest ona w fazie początkowej. **W związku z tym zalecane jest, aby organizować spotkania poprzedzające realizację programu doskonalenia zawodowego, podczas których osoby odpowiedzialne za wdrożenie przedsięwzięcia powinny informować nauczycieli oraz instruktorów przede wszystkim o tym, co wchodzi w skład programu, jakie są warunki i sposoby jego zaliczenia oraz jaki jest jego wymiar czasowy.**

4.2. Analiza wyników badania foresight z udziałem beneficjentów ostatecznych

W przeciwieństwie do przedsiębiorców uczestniczących w badaniu fokusowym, beneficjenci ostateczni przedmiotowego programu doskonalenia zawodowego biorący udział w badaniu foresight wypowiedzieli się nie tylko o praktykach, które odbyli w przedsiębiorstwach z branży turystycznej, hotelarskiej i gastronomicznej, ale także o warsztatach związanych tematycznie z pracą w wymienionych gałęziach gospodarki. W pierwszej kolejności odnieśli się do oceny zakresu merytorycznego teoretycznej części projektu. Niestety nieco ponad 20% nauczycieli oraz instruktorów nie oceniło pozytywnie pod tym kątem warsztatów. Niemal 15% respondentów było tego samego zdania w przypadku praktyk. Uznali oni, że warsztaty i praktyki nie

⁷⁹ Ibidem.

miały lub raczej nie miały wpływu na wzbogacenie ich wiedzy z dziedziny, w której są specjalistami. Może to oznaczać, że w tej samej grupie odbiorców programu doskonalenia zawodowego znalazły się osoby z różnym poziomem wyjściowym wiedzy teoretycznej i praktycznej. Z tego powodu warsztaty oraz praktyki zostały ocenione pozytywnie przez tych nauczycieli i instruktorów, którzy przed przystąpieniem do nich dysponowali niezbyt rozległą wiedzą lub umiejętnościami, a negatywnie przez tych, którzy posiadali wysokie kompetencje. **W związku z tym po raz kolejny potwierdza się słuszność zalecenia, aby przed wdrażaniem programów doskonalenia zawodowego nauczycieli kształcenia zawodowego dokonywać diagnozy wiedzy teoretycznej, umiejętności praktycznych oraz oczekiwań jego potencjalnych uczestników. Powinno się bowiem rekrutować do danego projektu osoby o zbliżonym poziomie kompetencji kluczowych oraz o podobnych potrzebach edukacyjnych**⁸⁰. Tę ostatnią część zalecenia potwierdzają również następujące wyniki badania foresight:

- $\frac{1}{3}$ nauczycieli i instruktorów chciała poznać zasady obsługi gościa hotelowego, ale nie miała ku temu okazji;
- $\frac{2}{3}$ nauczycieli i instruktorów chciało uczestniczyć w organizacji imprez okolicznościowych, ale nie miało ku temu okazji.

Za największe atuty warsztatów i praktyk należy uznać poszerzenie oraz usystematyzowanie wiedzy teoretycznej i umiejętności praktycznych nauczycieli oraz instruktorów w dziedzinie turystyki, hotelarstwa i gastronomii. Dwóch na trzech beneficjentów ostatecznych uznało, że udział w warsztatach pozwolił im podnieść kompetencje. W przypadku praktyk prawie 80% badanych potwierdziło zdobycie umiejętności z zakresu funkcjonowania recepcji hotelowej, ponad 60% – z zakresu pracy osób zatrud-

⁸⁰ Por. też rekomendacje w podrozdziałach 3.1. i 4.1.

nionych w restauracji hotelowej, prawie 85% – z zakresu pracy służby pięter. Tak wymierne korzyści dla nauczycieli i instruktorów mogą świadczyć o słuszności zorganizowania programu doskonalenia zawodowego, który obejmuje szeroki zakres tematyczny przy równoczesnej wąskiej specjalizacji i jest ściśle dostosowany do przedmiotów, których uczą beneficjenci ostateczni. Tym samym warsztaty i praktyki w przedsiębiorstwach stanowiły z jednej strony kompendium wiedzy ogólnobranżowej, a z drugiej – dotyczyły specjalistycznych zagadnień. Przez to miały charakter uniwersalny. **Wobec tego zalecane jest, aby urzeczywistniając dany program doskonalenia zawodowego, uwzględniać nie tylko poziom wiedzy teoretycznej i praktycznej, którą dysponują nauczyciele i instruktorzy, ale również dbać o to, by pod względem zakresu merytorycznego był on jak najbardziej ogólny, a także stwarzał możliwość wąskiej specjalizacji. Ponadto powinien być dostosowany do przedmiotów, których uczą biorący w nim udział dydaktycy.**

Ogólna ocena przydatności zarówno zajęć warsztatowych, jak i praktyk w przedsiębiorstwach była bardzo pozytywna. Te pierwsze za zdecydowanie przydatne lub raczej przydatne uznało prawie 90% respondentów, a drugie – ponad 90% beneficjentów ostatecznych. Nauczyciele oraz instruktorzy biorący udział w projekcie dostrzegli korzyści wynikające z ukończenia części warsztatowej, a praktyki w przedsiębiorstwach branżowych uznali za użyteczne w kontekście wykonywanej pracy dydaktycznej. Przede wszystkim za przydatną uznali możliwość poznania pracy na konkretnych stanowiskach, a także w poszczególnych działach przedsiębiorstwa. Ważna dla nich była również możliwość skonfrontowania posiadanej wiedzy i umiejętności z praktyką oraz wymiana doświadczeń z osobami pracującymi na co dzień w branży. Taka ocena programu doskonalenia zawodowego

przez jego odbiorców jest bardzo ważna. Pozwala bowiem dowiedzieć się, czy przedsięwzięcie przyniosło korzyści nauczycielom i instruktorom. Aby jednak poznać dokładne korzyści, **zalecane jest uzyskiwanie opinii i ocen programów doskonalenia zawodowego nie tylko od beneficjentów ostatecznych, ale również od:**

- **ich przełożonych, czyli dyrektorów szkół zawodowych;**
- **ich opiekunów praktyk w przedsiębiorstwach, w których odbywali praktyki i ich trenerów, czyli osób prowadzących zajęcia warsztatowe;**
- **tutorów odpowiedzialnych za wdrożenie i realizację programu doskonalenia zawodowego.**

Oceny skuteczności warsztatów powinni dokonać beneficjenci ostateczni oraz trenerzy, którzy mogliby przeprowadzić test sprawdzający zapamiętane treści. Oceny skuteczności praktyk w przedsiębiorstwach branżowych powinni dokonać opiekunowie tych praktyk ze strony przedsiębiorstw – oceniając indywidualny projekt zawodowy przygotowany przez nauczycieli i instruktorów na zakończenie praktyk. Z kolei po pewnym czasie (np. po pół roku lub po roku) oceny skuteczności całego programu doskonalenia zawodowego powinni dokonać tutorzy oraz dyrektorzy szkół zawodowych, których pracownicy byli beneficjentami ostatecznymi. Ważne jest to, aby każda z ocen została przekazana nauczycielom i instruktorom. Bez tego bowiem nie będą oni wiedzieć, na co jeszcze szczególnie muszą zwrócić uwagę w procesie dalszego doskonalenia zawodowego⁸¹.

Aby dany program doskonalenia zawodowego mógł uzyskać wysoką ocenę i zostać uznany za skuteczny, istotne jest zaangażowanie w jego wdroże-

⁸¹ Por. też rekomendacje w podrozdziałach 3.3. i 4.1.

nie i realizację kompetentnej grupy osób. Zaliczyć do nich należy w szczególności:

- trenerów prowadzących zajęcia warsztatowe;
- opiekunów praktyk w przedsiębiorstwach branżowych;
- tutorów zaangażowanych we wdrożenie i realizację całego przedsięwzięcia.

Zdecydowana większość nauczycieli oraz instruktorów uczestniczących w programie doskonalenia zawodowego oceniła pozytywnie trenerów warsztatów (88% ocen celujących, bardzo dobrych i dobrych) oraz opiekunów praktyk (93% ocen celujących, bardzo dobrych i dobrych). W przypadku tutorów zaangażowanych we wdrożenie i realizację całego projektu beneficjenci ostatecznie wyrazili zróżnicowane opinie. Ich zdaniem nie wszyscy tutorzy wywiązywali się rzetelnie ze swoich obowiązków. **Zalecane jest, aby zarówno trenerów warsztatów, opiekunów praktyk, jak i tutorów wybierać z dużą starannością. Przede wszystkim ze względu na specyfikę grupy odbiorczej – nauczycieli, osoby dorosłe – muszą to być osoby nie tylko posiadające rzetelną wiedzę i potrafiące ją umiejętnie przekazać, ale i umiejące współpracować z dorosłymi. Właściwy dobór edukatorów i tutorów jest niezwykle ważnym elementem decydującym o końcowej ocenie programu doskonalenia zawodowego, na którą powinna się składać również ocena wszystkich tych osób. Oceny trenerów warsztatów powinni dokonać nauczyciele i instruktorzy oraz tutor, opiekunów praktyk – nauczyciele i instruktorzy, tutor oraz przedsiębiorcy, a tutorów – nauczyciele i instruktorzy, trenerzy warsztatów oraz opiekunowie praktyk. Ważne jest, by każda z ocenianych grup osób uzyskała informacje zwrotne na temat swojej pracy w projekcie. Aby te oceny były rzetelne i odzwierciedlały stan faktyczny, w trakcie wdrażania i realizacji programu doskonalenia zawodowego tutorzy muszą współpracować**

i wymieniać się opiniami zarówno z trenerami warsztatów, jak i opiekunami praktyk.

Mimo że projekt *Akademia dobrych praktyk. Program doskonalenia zawodowego w przedsiębiorstwach dla nauczycieli kształcenia zawodowego w sektorze turystyki, hotelarstwa i gastronomii* spotkał się z dużą aprobatą beneficjentów ostatecznych, to tylko $\frac{1}{4}$ nauczycieli i instruktorów uważa za słuszne ingerowanie w dotychczasowy system doskonalenia zawodowego kadry pedagogicznej szkół zawodowych. Respondenci dostrzegają z jednej strony konieczność i wartości dodatnie, wynikające z uczestnictwa w różnego rodzaju formach doskonalenia zawodowego (pozytywnie ocenili przedsięwzięcie, wskazali korzyści), a z drugiej strony mają obawy. Powodami mogącymi zniechęcać nauczycieli oraz instruktorów do wprowadzania zmian w programie doskonalenia zawodowego mogą być ograniczenia czasowe i programowe (będą musieli podnosić kompetencje, jednocześnie realizując program nauczania), ograniczenia finansowe (będą musieli ponieść wysokie koszty podnoszenia kompetencji) oraz brak motywacji do uczestnictwa w różnych formach doskonalenia zawodowego. Takie bariery wskazali również przedsiębiorcy uczestniczący w badaniu fokusowym, na co zwrócono uwagę w podrozdziale 4.1. niniejszego opracowania. **Potwierdza się zatem słuszność następujących zaleceń⁸²:**

- **zwolnienie z obowiązków zawodowych wszystkich nauczycieli i instruktorów objętych programem doskonalenia zawodowego;**
- **zapewnienie wszystkim nauczycielom oraz instruktorom dostępu do systemu bezpłatnych form doskonalenia zawodowego;**
- **organizowanie dla wszystkich nauczycieli i instruktorów warsztatów motywacyjnych;**

⁸² Por. rekomendacje w podrozdziale 4.1.

- **wprowadzenie zasad dodatkowego wynagradzania finansowego dla nauczycieli i instruktorów, których uczniowie osiągają wysokie wyniki na zewnętrznych egzaminach zawodowych oraz obniżanie wynagrodzenia tym dydaktykom, których uczniowie wykazują niską zdawalność egzaminów.**

Podsumowanie

Podsumowując, należy stwierdzić, że przemiany gospodarcze i technologiczne, które mają miejsce na całym świecie, sprawiają, iż ludzie stale podróżują – zarówno w celach rekreacyjnych, jak i zawodowych czy naukowych. To sprawia, że wzrasta popyt na pracę w przedsiębiorstwach działających w branżach: turystycznej, hotelarskiej i gastronomicznej, zwłaszcza w zawodach: kucharz, recepcjonista, animator czasu wolnego, barman, hotelowy, dostawca. Pracodawcy nie wymagają od kandydatów do pracy na wymienionych stanowiskach wyższego wykształcenia ani doświadczenia zawodowego. Oczekują jednak znajomości języków obcych (nie tylko angielskiego), komunikatywności, otwartości oraz biegłego posługiwania się komputerem. Mimo że powyższe wymagania nie wydają się wygórowane, przedsiębiorcy mają problem z pozyskaniem pracowników posiadających opisane kompetencje. Dzieje się tak dlatego, że system kształcenia zawodowego nie funkcjonuje właściwie, a jego najsłabszym ogniwem jest niedostatecznie przygotowana kadra nauczycielska.

Wnikliwe studia literaturowe dotyczące sytuacji nauczycieli kształcenia zawodowego oraz możliwości finansowych szkół zawodowych pozwoliły na konkluzje dotyczące zaangażowania sektora prywatnego w pomoc placówkom tego rodzaju – zwłaszcza we wdrażanie i realizację programów doskonalenia zawodowego. Prywatni przedsiębiorcy muszą mieć bowiem możliwość dzielenia się z nauczycielami przedmiotów zawodowych i instruktorami praktycznej nauki zawodu wiedzą, a z drugiej strony – muszą im umożliwić korzystanie z własnego zaplecza technicznego. Rozważania wynikające z analizy teoretycznej potwierdziły się w konfrontacji z opiniami przedsiębiorców i beneficjentów ostatecznych projektu *Akademia dobrych*

praktyk. Program doskonalenia zawodowego w przedsiębiorstwach dla nauczycieli kształcenia zawodowego w sektorze turystyki, hotelarstwa i gastronomii realizowanego przez Wyższą Szkołę Kultury Fizycznej i Turystyki im. Haliny Konopackiej w Pruszkowie. Uczestnicy badań podzielili się obserwacjami, stanowiącymi cenne wskazówki związane z wdrażaniem oraz oceną programów doskonalenia zawodowego dydaktyków. Uwzględnienie ich sugestii powinno w przyszłości umożliwić wprowadzenie działań korekcyjnych, a tym samym przyczynić się do optymalizacji efektywności programów doskonalenia zawodowego nauczycieli przedmiotów zawodowych oraz instruktorów praktycznej nauki zawodu kształcących na potrzeby branż: turystycznej, hotelarskiej i gastronomicznej.

Bibliografia

- *Badanie funkcjonowania systemu kształcenia zawodowego w Polsce. Raport z badania wśród dyrektorów szkół kształcących w zawodzie i CKP metodą wywiadów wspomaganą komputerowo (CAWI lub CAPI)*, MEN, Warszawa 2011.
- *Badanie funkcjonowania systemu kształcenia zawodowego w Polsce. Raport końcowy MEN*, Warszawa 2011.
- *Badanie systemu kształcenia zawodowego w Polsce. Raport z badania jakościowego wśród ekspertów*, MEN, Warszawa 2011.
- K. Bednarek, D. Elsner, *Pomoc doradców metodycznych i konsultantów placówek doskonalenia nauczycieli w opinii jej beneficjentów. Raport*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2010.
- *Będzie praca dzięki Euro 2012 – twierdzi minister*, www.regio.praca.pl/portal/rynek-pracy/wiadomosci/bedzie-praca-dzieki-euro-2012-twierdzi-minister [data dostępu: 12.04.2012].
- *Euro 2012 a praca w hotelarstwie i turystyce*, www.egospodarka.pl/77574,Euro-2012-a-praca-w-hotelarstwie-i-turystyce,1,39,1.html [data dostępu: 12.04.2012].
- M. Bucholz, T. Dziedzic, K. Łopaciński, *Projekt założeń prac badawczych dotyczących potrzeb doskonalenia zawodowego i szkolenia kadr dla turystyki*, Instytut Turystyki, Warszawa 2007.
- K. Gąsior, D. Krzyżyk, H. Synowiec, *Funkcje i struktura oraz język podręczników do kształcenia zawodowego*, MEN, Warszawa 2010.

- M. Kabaj, *System kształcenia zawodowego i kierunki jego doskonalenia w warunkach integracji i wzrostu konkurencyjności*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2010.
- Konkluzje Rady z dnia 26 listopada 2009 r. w sprawie doskonalenia zawodowego nauczycieli i kadry kierowniczej szkół, Dziennik Urzędowy UE 12.12.2009.
- M. Kunasz, *Ocena efektywności szkolenia w przedsiębiorstwie w świetle badań*, „Studia i Materiały. Wydział Zarządzania UW”, 1/2006 (3).
- *Kwalifikacje zawodowe wymagane od 1 września 2009 r. od nauczycieli zatrudnionych w szkołach ponadgimnazjalnych*, www.oswiata.abc.com.pl/czytaj/-/artykul/kwalifikacje-zawodowe-wymagane-od-1-wrzesnia-2009-r-od-nauczycieli-zatrudnionych-w-szkolach-ponadgimnazjalnych [data dostępu: 03.04.2012].
- H. Kwiatkowska, *Pedeutologia*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- A. Łapa, *Rola WDN w doskonaleniu warsztatu pracy nauczyciela i jakości pracy szkoły*, www.szkolnictwo.pl/index.php?id=PV0221 [data dostępu: 02.03.2012].
- *Nauka zawodu. Szkoła czy pracodawca?* Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie, Kraków 2009.
- K. Naumowicz, *Turystyka*, Wyższa Szkoła Biznesu w Pile, Piła 1998.
- R. Neczaj, K. Turek, *Organizacja procesu dydaktycznego szkoleń*, www.fundacja.edu.pl/organizacja/_referaty/43.pdf [data dostępu: 10.04.2012].

- *Pedagogika pracy*, S.M. Kwiatkowski (red.), Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.
- A. Piechnik-Krudziel, *Efektywność szkolenia zawodowego w teorii i praktyce zarządzania personelem*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 552/2000.
- K. Pierścieniak, *Specyfika uczenia się dorosłych* [w:] *Poradnik edukatora*, M. Owczarz (red.), CODN, Warszawa 2005.
- E. Piotrowska, *Dydaktyka przedmiotowa*, www.nauczyciel.up.wroc.pl/IV%20zjazd/Metody_nauczania2.pdf [data dostępu: 10.04.2012].
- *Połączenie dwóch jednostek MEN – powstaje Ośrodek Rozwoju Edukacji*, www.men.gov.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=1034%3Aapoczenie-dwoch-jednostek-men-powstaje-orodek-rozwoju-edukacji-&catid=204%3Aministerstwo-archiwum-aktualnosci&Itemid=249 [data dostępu: 11.04.2012].
- M. Pomiatowska, B. Walkiewicz, *Kompetencje niezbędne w pracy edukatora* [w:] *Poradnik edukatora*, M. Owczarz (red.), CODN, Warszawa 2005.
- *Projekt założeń badawczych dotyczących potrzeb doskonalenia zawodowego i szkolenia kadr dla turystyki*, Instytut Turystyki, Warszawa 2007.
- *Raport z badania. Losy absolwentów szkół i uczelni kształcących kadrę dla turystyki*, Ministerstwo Sportu i Turystyki, Warszawa 2010.
- *Raport z diagnozy potrzeb w zakresie doskonalenia zawodowego nauczycieli w województwie mazowieckim*, Mazowiecki Zespół ds. Systemowego Badania Potrzeb Nauczycieli, Warszawa 2009.

- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 23 kwietnia 2003 r. w sprawie warunków i trybu tworzenia, przekształcania i likwidowania oraz organizacji i sposobu działania placówek doskonalenia nauczycieli, w tym zakresu ich działalności obowiązkowej oraz zadań doradców metodycznych, warunków i trybu powierzania nauczycielom zadań doradcy metodycznego (Dz. U. z 2003 r. Nr 84, poz. 779).
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 10 września 2002 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. z 2002 r. nr 155, poz. 1288).
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 12 marca 2009 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. z 2009 r. nr 50, poz. 400).
- A. Sajkiewicz, *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 2000.
- *TALIS – WYNIKI BADAŃ 2008. Polska na tle międzynarodowym*, Ministerstwo Edukacji Narodowej, Warszawa 2009.
- *Turystyka – czy i jak państwo powinno pomagać w rozwoju branży?* Ministerstwo Sportu i Turystyki, Warszawa 2010.
- Ustawa z dn. 26 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela, Dz. U. z 1983 r. nr 3, poz. 19 z późn. zm.

- *Więcej pracy w turystyce*,
www.egospodarka.pl/67425,Wiecej-pracy-w-turystyce,1,39,1.html
[data dostępu: 11.04.2012].
- *W trosce o pracę – raport o Rozwoju Społecznym Polska 2004*,
www.unic.un.org.pl/nhdr/nhdr2004/nhdr2004_pl.pdf [data dostępu: 11.04.2012].
- M. Zahorska, *Reforma szkolnictwa zawodowego, czyli o wylewaniu dziecka z kąpielą*, „Polityka Społeczna”, 10/2007.
- *Zakres autonomii i odpowiedzialności nauczycieli w Europie*,
Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2009.
- *Zapotrzebowanie na wsparcie w ramach komponentu regionalnego PO KL w kontekście prognozowanej sytuacji na rynku pracy. Raport końcowy*, ECDF Badania i Szkolenia, Poznań 2010.

Spis tabel i wykresów

Tabela 1. Dziesięć najtrudniejszych do obsadzenia zawodów w Polsce w 2009 i 2010 r.	13
Wykres 1. Pracujący i zatrudnieni w hotelach i restauracjach.....	8
Wykres 2. Turyści zagraniczni korzystający z turystycznych obiektów zbiorowego zakwaterowania	10
Wykres 3. Wymagany poziom wykształcenia osoby poszukiwanej do pracy w branży turystycznej (w %).....	12
Wykres 4. Czynniki wpływające na niską jakość kształcenia zawodowego	17
Wykres 5. Staż pracy nauczycieli szkół zawodowych (w %).....	25
Wykres 6. Ocena jakości kształcenia teoretycznego i praktycznego w szkołach zawodowych (w %).....	31
Wykres 7. Przedsiębiorcy uczestniczący w badaniu fokusowym (w %).....	51
Wykres 8. Beneficjenci ostateczni uczestniczący w badaniu foresight (w %)	52