



**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 opracowywania 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](http://www.inse.org.pl)

**ISBN 978-83-63163-84-6**

Wydawca:

Wydawnictwo Naukowe WSKFiT

05-800 Pruszków

Tel. (22) 759 55 28

[www.wskfit.pl](http://www.wskfit.pl)

## Spis treści

Wstęp .....	5
Branża turystyki, hotelarstwa i gastronomii w Polsce .....	8
Zawody wyodrębnione w turystyce, hotelarstwie i gastronomii – wymagane umiejętności, możliwość zatrudnienia.....	19
Opracowywanie programów doskonalenia zawodowego nauczycieli. Przykłady realizowanych projektów przeznaczonych dla kadry dydaktycznej w szkolnictwie zawodowym w branży turystycznej, hotelarskiej i gastronomicznej .....	31
Wyniki badań empirycznych .....	44
Podsumowanie .....	68
Bibliografia .....	70
Spis tabel i wykresów .....	77



## Wstęp

Rekomendacje z zakresu opracowywania programów doskonalenia zawodowego dla nauczycieli kształcących na rzecz branży turystycznej, hotelarskiej i gastronomicznej powstały na potrzeby 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. Projekt jest współfinansowany przez Europejski Fundusz Społeczny (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*).

Kształcenie ustawiczne nauczycieli pozwala podnosić jakość i poziom edukacji w szkołach zawodowych, tym samym jest istotnym elementem w kwestii zapewnienia młodzieży rzetelnego wykształcenia. Wysoki poziom wiedzy i umiejętności pedagogów wpływa na przygotowanie do pracy ich podopiecznych. Braki merytoryczne oraz nieznaną zawodu od strony praktycznej ograniczają albo zupełnie hamują rozwój pożądaných przez pracodawców cech, nawyków, zdolności u uczniów. Niniejszy program jest odpowiedzią na potrzebę zapewnienia szkoleń 40 dydaktykom<sup>1</sup> zajmującym się prowadzeniem edukacji w zawodach z branży turystycznej, hotelarskiej i gastronomicznej w celu podniesienia ich kompetencji zawodowych oraz dostosowania oferty edukacyjnej szkół zawodowych, w których są zatrudnieni, do potrzeb rynku pracy. Uczyniono to celem ogólnym projektu.

---

<sup>1</sup> W dalszej części opracowania będzie stosowana jedynie męska forma określenia zarówno nauczycieli, jak i nauczycielek biorących udział w projekcie.

Dzięki uczestnictwu w programie *Akademia dobrych praktyk* nauczyciele mieli możliwość udziału w realizacji opracowanego specjalnie dla nich programu doskonalenia zawodowego, na który składały się zarówno warsztaty tematyczne, jak i praktyki zawodowe w przedsiębiorstwach. Gwarantowało to kompleksowy rozwój pedagogów.

Zajęcia warsztatowe dotyczyły nowych trendów rozwoju turystyki – nowoczesnych metod organizacji usług turystycznych z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi technicznych, technologicznych i informatycznych oraz efektywnego zarządzania w gastronomii i hotelarstwie. Wskazane zakresy merytoryczne zostały zrealizowane w trakcie 60 godzin zajęć teoretycznych. Co więcej, ich uczestnicy otrzymali materiały szkoleniowe, które mogą wykorzystywać w swoich działaniach dydaktycznych, co stanowi dodatkową wartość uczestnictwa w projekcie.

Zajęcia praktyczne zostały zorganizowane w przedsiębiorstwach z branży. Każdemu z uczestników przydzielono opiekuna praktyk odpowiedzialnego za pomoc w wykonywaniu powierzonych praktykantowi zadań. Przydzielany on był przez pracodawcę, organizatorzy natomiast delegowali osoby, które spełniały funkcję tutorów. W zakres ich obowiązków wpisano pozyskanie praktykodawców dla nauczycieli oraz organizacyjne wsparcie uczestników projektu.

Na podstawie analizy źródeł zastanych oraz wyników badań przeprowadzonych w ramach projektu przygotowano zalecenia odnośnie do opracowywania projektu doskonalenia zawodowego dla wskazanej grupy docelowej.

Niniejsze opracowanie składa się z czterech rozdziałów. Pierwszy z nich został poświęcony analizie aktualnej sytuacji branży turystyki, hotelarstwa i gastronomii w Polsce. Uwzględniono w nim również czynniki warunkujące rozwój tej branży. Dzięki temu możliwe jest przedstawienie wniosków odnoszących się do potrzeb kadr, jakie wykazują przedsiębiorstwa

funkcjonujące w branży, i na tej podstawie skonstruowanie zaleceń dotyczących opracowywania programów doskonalenia zawodowego nauczycieli. Drugi rozdział dotyczy oferty edukacyjnej szkół zawodowych, które prowadzą kształcenie na rzecz wskazanej branży. Zaprezentowano w nim listę związanych z branżą zawodów, jaka będzie dostępna po wprowadzeniu najnowszej klasyfikacji zawodów szkolnictwa zawodowego. Rozdział trzeci prezentuje główne przesłanki do opracowywania programów doskonalenia nauczycieli o wysokim stopniu użyteczności i skuteczności. W tej części opracowania zostały również wskazane projekty dotyczące kształcenia zawodowego kadry pedagogicznej prowadzącej zajęcia związane z turystyką, hotelarstwem, gastronomią, które realizowano na przestrzeni ostatnich lat. Czwarty rozdział zawiera rekomendacje oparte na wynikach badań przeprowadzonych w ramach projektu i obejmuje szczegółowe zalecenia dla osób opracowujących programy doskonalenia zawodowego nauczycieli prowadzących edukację w zawodach związanych z ww. branżą.

## Branża turystyki, hotelarstwa i gastronomii w Polsce

Podstawowym organem decyzyjnym odpowiedzialnym za nadzór nad podmiotami funkcjonującymi w branży turystyki, hotelarstwa i gastronomii jest Minister Sportu i Turystyki. Na podstawie ustawy z 4 września 1997 roku o działaniach administracji rządowej odpowiada on za wykorzystanie potencjału, jaki wykazuje kraj w zakresie turystyki, jak również zajmuje się nadzorem działań i mechanizmów obecnych na rynku turystycznym w Polsce. Ze względu na dużą dynamikę zmian i szybki rozwój branży zadania te są niezwykle odpowiedzialne i ważne. Mają zapewniać spójność i porządek zachodzących przemian. Struktura zarządzania branżą turystyczną, hotelarską i gastronomiczną jest rozbudowana i wynika z jej specyfiki. Sukces branży turystycznej zależy jest od wielu czynników, w tym wielu wobec niej zewnętrznych. Silna relacja łącząca ją z innymi gałęziami gospodarki powoduje, że decyzje, które podejmują inni ministrowie, m.in. ministrowie właściwi ds. transportu, edukacji, rozwoju regionalnego, finansów publicznych, ważą na możliwościach jej rozwoju. Ważną instytucją wspierającą branżę turystyczną jest Polska Organizacja Turystyczna. Prowadzi ona działalność nastawioną na promocję polskiej turystyki, pomaga w działaniach na rzecz rozwoju tego przemysłu i odbudowy infrastruktury turystycznej oraz dba o funkcjonalność informacji turystycznej o zasięgu nie tylko krajowym, ale również szerszym<sup>2</sup>.

Rosnące znaczenie i zakres usług turystycznych, hotelarskich i gastronomicznych dynamizuje rozwój innych gałęzi gospodarki, do których

---

<sup>2</sup> *Kierunki rozwoju turystyki do 2015*, Ministerstwo Sportu i Turystyki, Warszawa 2008.



zalicza się m.in. handel, budownictwo, przemysł spożywczy, rolnictwo. Branża turystyczna, hotelarska i gastronomiczna zależna jest z kolei od działań z zakresu polityki społecznej, transportu, rozwoju wsi, gospodarki przestrzennej, kultury, sportu, bezpieczeństwa, infrastruktury<sup>3</sup>. W systemie wzajemnych relacji branża turystyczna, hotelarska i gastronomiczna spełnia ważną funkcję. Scala pozornie niezwiązane ze sobą elementy gospodarki, wyzwala zjawisko synergii i stymuluje tym samym poprawę gospodarczą w ogóle<sup>4</sup>. W wyniku takich procesów dochodzi do reorganizacji struktury zawodów, na które istnieje zapotrzebowanie na rynku pracy. Modernizacja przemysłu usług turystycznych w Polsce bezpośrednio wpływa więc i na system oświaty w Polsce. Budzi potrzebę intensywnych przemian w zakresie działalności edukacyjnej szkół zawodowych, ze szczególnym uwzględnieniem zmian w ofercie edukacyjnej na rzecz danej branży.

W celu maksymalizacji korzyści wynikających z wykazywanego przez tę branżę potencjału opracowano strategię rozwoju na lata 2007–2013. W jej ramach podejmowane są m.in. działania mające na celu rozszerzenie zakresu usług poprzez zwiększenie liczby budowanych i przejmowanych obiektów przeznaczonych na cele turystyczne, hotelarskie czy gastronomiczne. *W 2009 roku liczba obiektów hotelowych wzrosła w Polsce w porównaniu do roku poprzedniego o 7,3%, a o 5,2% powiększyła się liczba miejsc noclegowych (tj. o 11 tys.)*<sup>5</sup>. W zakres strategii wpisano również działania dotyczące podnoszenia standardu hoteli oraz zapewnienia optymalnego dostępu do tego rodzaju usług, dzięki przemyślanemu rozmieszczeniu obiektów, w których są one świadczone. Najważniejsze jest jednak to, że w zakres działań strategicznych wpisano inwestycje ukierunkowane na poprawę jakości usług

---

<sup>3</sup> Ibidem.

<sup>4</sup> *Miejsce turystyki w gospodarce narodowej Polski w latach 2004–2007*, [www.dms.msport.gov.pl/app/document/file/556/Raport\\_o\\_stanie\\_gospodarki\\_gospodarka2.pdf?field=file1](http://www.dms.msport.gov.pl/app/document/file/556/Raport_o_stanie_gospodarki_gospodarka2.pdf?field=file1) [data dostępu: 16.04.2012].

<sup>5</sup> *Turystyka w 2010*, GUS, Warszawa 2011.

oferowanych przez przedsiębiorstwa funkcjonujące w tej branży. Przedstawiciele organów centralnych mają świadomość, jak wielką rolę odgrywają kompetentni pracownicy i jak wielkie ryzyko niesie ze sobą niedostrzeżenie tego czynnika przy opracowywaniu planów rozwojowych. Z tego powodu dbałość o wysoki poziom kompetencji pracowników oraz efektywność edukacji na rzecz branży (od której zależy właściwe przygotowanie młodzieży do wykonywania przyszłych obowiązków stanowiskowych) również zostało uwzględnione w tym dokumencie<sup>6</sup>. Osiągnięcie wskazanych celów może zapewnić rozwój branży i dynamizować proces generowania dalszych korzyści w dłuższej perspektywie czasowej.

Pozytywnym zjawiskiem wywołanym przez rozwój branży turystycznej w Polsce jest wzrost świadomości obywatelskiej w zakresie najważniejszych zasobów środowiskowych. Co więcej, proces zmian w tej branży pozytywnie oddziałuje na odbudowę dziedzictwa narodowego, przyczynia się do zwiększonej dbałości o tradycję, a także o ochronę środowiska. Zjawiska te wykazują wysoką wartość społeczną, sprzyjają budowaniu postaw obywatelskich i pielęgnowaniu tożsamości narodowej<sup>7</sup>. Przemysł usług turystycznych, hotelarskich i gastronomicznych odgrywa istotną rolę w budowaniu konkurencyjności regionów wewnątrz kraju oraz Polski na arenie międzynarodowej. Dodatkowo przyczynia się do powstawania nowych miejsc pracy, przez co charakteryzuje go wysoka użyteczność społeczna<sup>8</sup>. Według danych pochodzących z Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) w 2008 roku w branży turystycznej zatrudnionych było około 5% wszystkich pracowników w całej gospodarce (687 tys. osób). Liczba ta jednak stale wzrasta<sup>9</sup>.

---

<sup>6</sup> W. Drogoń, *Podstawy hotelarstwa i systemy hotelowe*, [www.wse.oit.pl/2/h7.pdf](http://www.wse.oit.pl/2/h7.pdf) [data dostępu: 6.04.2012].

<sup>7</sup> *Transgraniczna turystyka ekologiczna jako szansa rozwoju Ślądecczyzny*, [www.ekosadeckie.pl/materialy/bulgaria\\_albena.pdf](http://www.ekosadeckie.pl/materialy/bulgaria_albena.pdf) [data dostępu: 6.04.2012].

<sup>8</sup> *Kierunki rozwoju turystyki do 2015 roku*, op.cit.

<sup>9</sup> *Turystyka w 2010*, GUS, Warszawa 2011.

Dostrzeżenie tych korelacji jest ważnym elementem strategii podnoszenia konkurencyjności polskiej gospodarki. Właśnie z tego powodu coraz większego znaczenia nabiera wieloaspektowe działanie na rzecz rozwoju tej branży, co dotyczy także dbałości o jakość edukacji prowadzonej w tym zakresie. **W program doskonalenia zawodowego nauczycieli powinny zostać wpisane zajęcia zapewniające uzyskanie przez nauczycieli rzetelnych informacji na temat aktualnej sytuacji branży oraz prognoz jej dotyczących. Wiedza ta jest niezbędna w procesie budowania autorytetu nauczycieli wśród ich podopiecznych. Zajęcia teoretyczne powinny być prowadzone przez ekspertów, np. wykładowców uczelni wyższych lub/i przedstawicieli instytucji wspierających branżę, m.in. Polskiej Izby Turystyki, Polskiej Agencji Rozwoju Turystyki SA, Polskiej Organizacji Turystycznej czy regionalnych izb turystyki.**

W przytaczanym już dokumencie Strategii Rozwoju Turystyki na lata 2007–2013 nie pominięto wątku doskonalenia zawodowego nauczycieli zatrudnionych w szkołach prowadzących naukę na rzecz tej branży. Świadczy to o wdrażaniu w życie polityki przeciwdziałania negatywnym zjawiskom gospodarczym wynikającym ze zbyt niskiej dbałości o poziom przygotowania absolwentów szkół edukujących dla potrzeb turystyki, hotelarstwa i gastronomii do wykonywania zadań stanowiskowych. Autorzy dostrzegli również, że niezbędne jest zapewnienie wsparcia osobom odpowiedzialnym za opracowywanie programów doskonalenia oraz stworzenie bazy dostępnych specjalistów – trenerów, którzy wspierają rozwój zawodowy nauczycieli<sup>10</sup>. Stąd wnioski o potrzebie podnoszenia kompetencji zawodowych nauczycieli. Jest to istotny element wzmocnienia efektywności szkolnictwa zawodowego i tym samym ważne działanie na rzecz rozwoju całego przemysłu. Pozostałymi istotnymi działaniami (odnoszącymi się do aspektu

---

<sup>10</sup> Ibidem.

kształcenia zawodowego), wyszczególnionymi w Strategii Rozwoju Turystyki na lata 2007–2013 jako priorytety, są<sup>11</sup>:

- uważność w obserwowaniu potrzeb rynku pracy, a także w odkrywaniu braków kadrowych;
- kontrola jakości poszczególnych praktyk szkoleniowych;
- zobligowanie kadr pedagogicznych do przechodzenia kierunkowego przeszkolenia akademickiego;
- rozwój umiejętności i wiedzy wśród osób na posadach kierowniczych w branży (zapewnienie im szkoleń w celu wykorzystania ich potencjału);
- stworzenie społecznych kadr turystyki, czyli ukierunkowanie działań pracowniczych na zapewnienie profesjonalnej obsługi zależnej od oczekiwań różnych grup odbiorców.

Dużą moc decyzyjną w kontekście wspierania i kontrolowania branży turystycznej, hotelarskiej i gastronomicznej mają również samorządy. Realizują one szczegółowo określone zadania, nadzorują prace dotyczące wykorzystania potencjału turystycznego na rzecz społeczności lokalnych<sup>12</sup>. Samorządy odpowiedzialne są również za opiekę i nadzór nad szkołami zawodowymi. Dysponują więc niezbędnymi informacjami dotyczącymi placówek edukacyjnych funkcjonujących w regionie, ich kadry dydaktycznej oraz wykazywanych przez nią potrzeb szkoleniowych. **Punktem wyjścia dla opracowania dobrego programu kształcenia jest dokładne poznanie specyfiki branży oraz instytucji, przez którą zostanie on wykorzystany.** Z tego powodu niezbędne jest wsparcie ekspertów z różnych dziedzin (specjalistów branżowych, specjalistów ds. edukacji), tak by kompleksowo poznać istotę problemu i zapewnić korzyści jak największej liczbie interesantów (w tym

---

<sup>11</sup> *Projekt Strategii Rozwoju Turystyki na lata 2007–2013*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2005.

<sup>12</sup> *Kierunki rozwoju turystyki do 2015*, op.cit.

nauczycielom, szkołom ich zatrudniającym, przedsiębiorcom prowadzącym działalność z zakresu świadczenia usług turystycznych, hotelarskich, gastronomicznych). Z tego powodu **należy w ramach opracowywania programu kształcenia zawodowego nauczycieli nawiązać współpracę z samorządem terytorialnym, Centralnym Ośrodkiem Doskonalenia Nauczycieli (CODN), który jest organem pośredniczącym pomiędzy ministerstwem edukacji a regionalnymi centrami metodycznymi oraz z pracodawcami związanymi z branżą. W procesie konsultacji z wymienionymi organami powinno dojść do konstytutywnych decyzji odnośnie do przyjętej formy programu doskonalenia. Konsultacje takie zaleca się uznać za pierwszy etap konstruowania planu doskonalenia nauczycieli. W ich ramach należy określić formę szkolenia (bieżąca, systematyczną lub okresową), jak również wybrać najodpowiedniejszą konwencję szkolenia: kształcenie wewnątrzszkolne, zewnętrzne, prowadzone przez uczelnie wyższe, powołane do takich celów instytucje czy wojewódzkie ośrodki metodyczne. Decyzje te są zależne od zakresów wskazanych jako wymagające wsparcia oraz określonych na ich podstawie oczekiwanych efektów szkoleń<sup>13</sup>. Jeżeli organizacja takich konsultacji nie jest możliwa, zaleca się wystosowanie prośby do ekspertów o zrecenzowanie wstępnych scenariuszy kształcenia i wskazanie obszarów wymagających poprawy.**

Osoby odpowiedzialne za proces dopasowania oferty edukacyjnej do oczekiwań rynku pracy powinny podchodzić do tego zadania perspektywicznie. Dostrzeżenie przesłanek nadchodzących zmian pozwala podejmować ważne decyzje edukacyjne o wysokim wskaźniku użyteczności.

Rozwój branży turystyki, hotelarstwa i gastronomii zależy od wielu czynników. Dużą rolę odgrywa koniunktura na oferowane przez branżę usłu-

---

<sup>13</sup> M. Magda-Adamowicz, *Edukacja permanentna nauczycieli* [w:] S.M. Kwiatkowski (red.), *Edukacja ustawiczna. Wymiar teoretyczny i praktyczny*, Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji, Warszawa-Radom 2008.

gi zarówno w kraju, jak i za granicą. Połączone jest to ze stanem infrastruktury, poziomem zamożności społeczeństwa, rozwojem biznesu. Nie bez znaczenia są także czynniki kulturowe. Wzrost zapotrzebowania na usługi turystyczne umożliwiły przemiany o charakterze mentalnym. Zjawiska takie jak zwiększanie się liczby singli, szybsze tempo życia, konsumpcjonizm w dłuższej perspektywie czasu sprzyjają zwiększaniu się zapotrzebowania na usługi gastronomiczne, hotelarskie, turystyczne. Zapewniają więc warunki sprzyjające powstawaniu nowych obiektów gastronomicznych i hotelowych, a tym samym powstawaniu nowych miejsc pracy dla osób posiadających odpowiednie wykształcenie i/lub wymagane na danych stanowiskach umiejętności<sup>14</sup>. **Dlatego też niezwykle ważne jest opracowywanie programów nauczania na podstawie najświeższych danych, z uwzględnieniem przewidywanych zmian. Ten sam postulat powinien dotyczyć opracowywania programów doskonalenia zawodowego nauczycieli, którzy bez dostępu do rzetelnych i aktualnych danych nie są w stanie przeprowadzać efektywnej edukacji zawodowej.**

Na przestrzeni ostatnich lat Polska coraz wyraźniej zaznacza swoją obecność na scenie europejskiej. Dużą rolę odgrywa perspektywa organizacji Euro 2012, która pozwala optymistycznie spoglądać na przyszłość turystyki w Polsce. Zapewnia to promocję kraju, daje możliwość rozwoju poprzez wykorzystanie środków unijnych przeznaczonych na ten cel<sup>15</sup>. Zwiększa się również liczba inwestycji zagranicznych w Polsce w obrębie branży turystycznej, hotelarskiej i gastronomicznej. Przede wszystkim dotyczy to implementowania filii wielkich sieci hotelowych na terenie naszego kraju<sup>16</sup>. Dzięki wymienionym czynnikom polski przemysł turystyczny zbliża się do

---

<sup>14</sup> *Europejski model zarządzania kompetencjami w sektorze turystycznym*, [www.tourism-strategy.eu/PDF/National\\_report\\_Poland-Final\\_20110906\\_PL-1.pdf](http://www.tourism-strategy.eu/PDF/National_report_Poland-Final_20110906_PL-1.pdf) [data dostępu: 09.04.2012].

<sup>15</sup> E. Szymańska, *Oczekiwania rynku turystycznego w zakresie kształcenia kadr*, [www.zneiz.pb.edu.pl/kwartalnik\\_1\\_2009/2.6\\_szymanska.pdf](http://www.zneiz.pb.edu.pl/kwartalnik_1_2009/2.6_szymanska.pdf) [data dostępu: 13.04.2012].

<sup>16</sup> *Europejski model zarządzania kompetencjami w sektorze turystycznym*, op.cit.

standardów europejskich. Ostateczne osiągnięcie tego celu wymaga jednak dalszych inwestycji, w tym inwestycji w przygotowanie kompetentnych kadr dla branży. W krajach Unii Europejskiej działania ukierunkowane na podniesienie funkcjonalności systemu oświaty i propagowanie idei kształcenia ustawicznego od dawna uznawane są za działanie priorytetowe, w Polsce natomiast dopiero stają się jednym z najważniejszych obszarów działań z zakresu wspierania konkurencyjności gospodarczej<sup>17</sup>. Jest to szczególnie istotne dla podmiotów funkcjonujących w sektorze usług, do którego przynależy branża turystyczna, hotelarska i gastronomiczna.

Duży wpływ na przemysł turystyczny, hotelarski i gastronomiczny miał również światowy kryzys gospodarczy. Spowodowane nim obniżenie poziomu życia Polaków przyczyniło się do ich większego zainteresowania ofertami wypoczynku w obrębie kraju, lecz jedynie tymi o niższym standardzie. Pomimo że kryzys wywołał wiele niekorzystnych konsekwencji dla funkcjonowania tej branży, uczynił Polskę bardziej atrakcyjną dla turystów zagranicznych. Impulsem do tego była wysoka konkurencyjność cenowa wobec innych krajów, której przyczyną był spadek wartości złotego<sup>18</sup>. Wraz z kryzysem wzrosła presja związana z coraz ostrzejszą konkurencją i rosnącymi wymaganiami klientów. Dodatkowo wśród przedsiębiorców pojawiła się ambicja szybkiego dostosowania polskich firm do poziomu europejskiego<sup>19</sup>. Dzięki temu coraz większego znaczenia nabiera odpowiednie przygotowanie osób do wykonywanej pracy, gdyż ich kompetencje i innowacyjność

---

<sup>17</sup> *Program stażu szkoleniowego nauczycielskiego w zakładach pracy – branża hotelarsko-turystyczno-gastronomiczna*, Gliwicki Ośrodek Metodyczny, 2011, [www.gom.gliwice.pl/attachments/article/126/program\\_sta%C5%BCu\\_gastronomia\\_turystyka\\_hotelarstwo.pdf](http://www.gom.gliwice.pl/attachments/article/126/program_sta%C5%BCu_gastronomia_turystyka_hotelarstwo.pdf) [data dostępu: 10.04.2012].

<sup>18</sup> *Turystyka – czy i jak państwo powinno pomagać w rozwoju branży*, Ministerstwo Sportu i Turystyki, Warszawa 2010.

<sup>19</sup> M. Brojak-Trzaskowska, *Wybrane uwarunkowania rozwoju turystycznego na przykładzie województw zachodniopomorskiego i lubelskiego (ze szczególnym uwzględnieniem znaczenia informacji turystycznej)* [w:] „Uniwersytet Szczeciński, Zeszyty Naukowe nr 429, Ekonomiczne Problemy Turystyki nr 7”, Szczecin 2006.

stają się potencjałem rozwojowym całej branży<sup>20</sup>. Napędza to rozwój funkcjonalnego systemu kształcenia zarówno na szczeblu średnim, jak i wyższym. W Polsce istnieje około 60 uczelni wyższych (publicznych i niepublicznych), które w swojej ofercie edukacyjnej mają kierunki związane z turystyką. Branża ta wykazuje jednak wysokie zapotrzebowanie na pracowników średniego szczebla, w tym m.in. kucharzy, recepcjonistów, animatorów czasu wolnego, barmanów, hotelowych<sup>21</sup>. Niestety, dostrzegalne są duże braki w zakresie wiedzy i umiejętności wśród absolwentów szkół i uczelni wyższych związanych z branżą turystyczną. Co więcej, zainteresowanie edukacją w tym kierunku nadal nie jest wystarczające, by zaspokoić istniejące potrzeby kadrowe rozwijających się przedsiębiorstw z obszaru turystyki, hotelarstwa i gastronomii. Przyczyną może być niedostateczna świadomość potencjału rozwojowego branży, utożsamianie jej z sezonowością, a także nieatrakcyjne programy nauczania szkół zawodowych<sup>22</sup>. **Programy doskonalenia zawodowego nauczycieli powinny zawierać wskazówki, jak uczynić zajęcia szkolne bardziej atrakcyjnymi dla młodzieży, a także w jaki sposób w ramach jednostkowych działań dydaktycznych zwiększać świadomość społeczną (szczególnie wśród potencjalnych kandydatów do szkół zawodowych) na temat pozytywnych tendencji obecnych w danej branży, przekładających się na perspektywy zatrudnienia. W ramach kursów nauczyciele mogą pod opieką specjalisty od PR uczyć się, jak dbać o wizerunek swojej szkoły (i tym samym zwiększać zainteresowanie nią młodych) przez m.in. poznanie zasad organizacji ciekawych konkursów dla młodzieży gimnazjalnej, redagowanie ogłoszeń do zamieszczenia na stronie internetowej swoich szkół.**

---

<sup>20</sup> E. Szymańska, *Oczekiwania rynku turystycznego w zakresie kształcenia kadr*, op.cit.

<sup>21</sup> *Euro 2012 a praca w hotelarstwie i turystyce*, [www.egospodarka.pl/77574,Euro-2012-a-praca-w-hotelarstwie-i-turystyce,1,39,1.html](http://www.egospodarka.pl/77574,Euro-2012-a-praca-w-hotelarstwie-i-turystyce,1,39,1.html) [data dostępu: 12.04.2012].

<sup>22</sup> E. Szymańska, *Oczekiwania rynku turystycznego w zakresie kształcenia kadr*, op.cit.



Pozytywne prognozy dla branży turystycznej, hotelarskiej i gastronomicznej wynikające z przytoczonych powyżej czynników wymagają nie tylko dbałości o poziom kompetencji już zatrudnionych pracowników, lecz stanowią także wyzwanie dla szkół. Odpowiedzialne są one bowiem za napływ na rynek pracy osób w pełni gotowych do pracy w zawodach, na które przedsiębiorcy wykazują zapotrzebowanie. Problemem szkolnictwa zawodowego jest zbyt przeteoretyzowanie programów nauczania. Absolwenci nie są w wystarczającym wymiarze przygotowani od strony praktycznej, przez co wymagają dodatkowego szkolenia przed przystąpieniem do samodzielnego wywiązywania się z powierzonych zadań. Oferta kształcenia zawodowego dla nauczycieli jest nadal niewystarczająca i nie pozwala wychodzić naprzeciw wskazanemu problemowi. Rosnące zainteresowanie kwestią doksztalcenia nauczycieli zawodu wydaje się być zasadne. Bez ich uprzedniego przygotowania do zmieniających się realiów zarówno w systemie oświaty, jak i na rynku pracy, niemożliwe jest prowadzenie systemowych przemian, a tym samym zagwarantowanie młodzieży wysokiej jakości kształcenia zawodowego. Programy doskonalenia zawodowego są realizowane przez różne podmioty. Co piąta szkoła i co trzecie Centrum Kształcenia Praktycznego prowadzi szkolenia, w których uczestniczą nauczyciele i instruktorzy praktycznej nauki zawodu. Obszary tematyczne, których dotyczą, nie są dokładnie sprecyzowane i ściśle zależą od aktualnych potrzeb edukacyjnych. Należy jednak zaznaczyć, że kształcenie oferowane poza placówkami szkolnymi nie jest ukierunkowane na specyfikę grupy odbiorczej, jaką są pedagodzy szkół zawodowych. Dotyczą one szerszych obszarów tematycznych, nie skupiają się na zadaniach najważniejszych z punktu widzenia edukacji zawodowej, najczęściej dotyczą obszarów ogólnopedagogicznych<sup>23</sup>. **Programy doskonalenia nauczycieli kształcenia zawodowego muszą służyć komplek-**

---

<sup>23</sup> *Badanie funkcjonowania systemu kształcenia zawodowego w Polsce. Raport końcowy*, MEN, Warszawa 2011.

**sowemu rozwojowi ich beneficjentów i dokładnie odnosić się do specyfiki wykonywanej przez nich pracy. Z tego powodu muszą zapewniać pedagogom przeszkolenie praktyczne w przedsiębiorstwach z branży. Uczestnicy powinni mieć możliwość poznania systemu pracy w różnych zawodach (ze szczególnym uwzględnieniem tych, w których prowadzona jest w ich szkole edukacja). Programy staży powinny bazować na analizie zakresu szkoleń zawodowych przeznaczonych dla pracowników przedsiębiorstw z branży, co gwarantowałoby poznanie aktualnie wymaganych kompetencji w pracy na określonych stanowiskach. Dzięki temu nauczyciele mieliby możliwość nauki najbardziej przydatnych umiejętności, poznania obsługi najnowszych technologii i programów komputerowych. Zdobyta wiedza cechowałaby się wysoką pragmatycznością.**

## Zawody wyodrębnione w turystyce, hotelarstwie i gastronomii – wymagane umiejętności, możliwość zatrudnienia

Liczba szkół ponadgimnazjalnych zaangażowanych w edukację na rzecz branży turystycznej na przestrzeni ostatnich lat wzrosła. W 2010 roku wynosiła 2219 i była dwukrotnie wyższa od stanu na rok 2007. Wskazuje to na pozytywną tendencję dotyczącą ilościowych przemian w systemie edukacji na rzecz rozwoju tej branży. Zwiększające się zainteresowanie tego typu edukacją powinno jednak pociągać za sobą przemiany o charakterze jakościowym. Istniejące niedopasowanie oferty edukacyjnej do potrzeb rynku pracy wskazuje na złożoność problemu i potrzebę gruntownej przemiany całego systemu edukacji, w tym wzmożonej uwagi w aspekcie profesjonalnego przygotowania do pracy dydaktycznej nauczycieli kształcenia zawodowego<sup>24</sup>.

Zbyt niska dynamika zmian w szkolnictwie zawodowym względem przemian zachodzących w branży turystycznej, hotelarskiej i gastronomicznej czyni system edukacji zawodowej niedostatecznie funkcjonalnym. Podstawowym zadaniem szkół zawodowych jest przygotowanie młodzieży do wejścia na rynek pracy. Ponieważ programy kształcenia charakteryzuje sztywność, a standardy nauczania przeteoretyzowanie, szkoły zawodowe nadal nie gwarantują wykształcenia kompatybilnego z popytem na określone umiejętności i wiedzę. W związku z tym zwiększa się rola przypisana nauczycielom. To oni minimalizują skutki błędów programowych, starają się przygotować podopiecznych nie tylko do egzaminu zawodowego, ale także

---

<sup>24</sup> *Raport z badania. Losy absolwentów szkół i uczelni kształcących kadry dla turystyki*, Warszawa 2010, [www.dms.msport.gov.pl/app/document/file/1839/Prezentacja\\_LOSY\\_ABSOLWENTOW\\_25\\_09\\_2010\\_MSiT\\_Aktualny.pdf?field=file1](http://www.dms.msport.gov.pl/app/document/file/1839/Prezentacja_LOSY_ABSOLWENTOW_25_09_2010_MSiT_Aktualny.pdf?field=file1) [data dostępu: 18.04.2012].

do wykonywania przyszłych obowiązków stanowiskowych. Niezbędna jest im do tego wiedza dotycząca aktualnej sytuacji branży, najnowszych trendów i przewidywanych zmian wpływających na strukturę kompetencji pożądaných przez potencjalnych pracodawców. **Zalecane jest więc w ramach programów doskonalenia zawodowego nauczycieli prowadzenie zajęć z zakresu wiedzy dotyczącej najważniejszych i najnowszych trendów w branży, wskazywanie planowanych lub prognozowanych przemian mających na nią bezpośredni wpływ. Jest to szczególnie ważne w odniesieniu do branży turystycznej, hotelarskiej i gastronomicznej, która podlega intensywnym procesom modernizacyjnym.** Informacje takie mogą zostać wykorzystane przez nauczycieli w ramach zajęć szkolnych, jak również stanowić punkt wyjścia do organizacji kształcenia pozaformalnego dla podopiecznych (kółka zainteresowań, warsztaty tematyczne itd.). Za sprawą zainteresowania uczniów dodatkowymi zajęciami już na etapie edukacji szkolnej mogłaby się zwiększyć ich mobilizacja do kontynuowania edukacji z wykorzystaniem oferty kształcenia ustawicznego po ukończeniu szkoły<sup>25</sup>. **Ponadto programy doskonalenia nauczycieli powinny gwarantować pomoc w dostosowywaniu pracy dydaktycznej do zmian systemowych w oświacie. Powinny zapewniać przeszkolenie metodyczne, z uwzględnieniem najnowszych i najefektywniejszych zagadnień z tego zakresu. Niezwykle ważne jest zapewnienie nauczycielom szkoleń z technik kształtowania w młodzieży umiejętności pracy w grupie, komunikacji, a także dotyczących sposobów radzenia sobie ze stresem oraz sytuacjami problemowymi<sup>26</sup>.**

W edukacji związanej z branżą turystyczną, hotelarską i gastronomiczną zachodzą obecnie istotne zmiany. Wraz z wdrożeniem nowej klasyfi-

---

<sup>25</sup> Relacja z III Ogólnopolskiej Konferencji „Rozwój Szkolnictwa Zawodowego w Polsce i Unii Europejskiej”, [www.gazeta.edu.pl/Rozwoj\\_Szkolnictwa\\_Zawodowego\\_w\\_Polsce\\_i\\_Unii\\_Europejskiej-100\\_272-0.html](http://www.gazeta.edu.pl/Rozwoj_Szkolnictwa_Zawodowego_w_Polsce_i_Unii_Europejskiej-100_272-0.html) [data dostępu: 5.04.2012].

<sup>26</sup> *Badanie funkcjonowania systemu kształcenia zawodowego w Polsce. Raport końcowy*, op.cit.

kacji zawodów od września 2012 roku będzie obowiązywać zmieniona lista zawodów, w których odbywać się będzie kształcenie na rzecz ww. branży. Z oferty edukacyjnej wykreślono zawód kucharza małej gastronomii, który nauczany był do tego czasu w dwuletniej szkole zasadniczej. Dodatkowo powstał nowy zawód – technik żywienia i usług gastronomicznych, który przygotowano w oparciu o zakresy nauczania w zawodach takich jak: kucharz, technik organizacji usług gastronomicznych i technik żywienia i gospodarstwa domowego<sup>27</sup>. Ostateczną listę zawodów, w których ma przebiegać edukacja w szkołach związanych z branżą turystyczną, hotelarską i gastronomiczną, przedstawia tabela 1.

Zmiany programowe wynikające z wdrażania w życie nowej struktury zawodów związanych z branżą turystyczną, hotelarską i gastronomiczną oraz wyodrębnienie podstawowych kwalifikacji wymaganych od reprezentantów określonych specjalizacji mają prowadzić do zbliżenia oferty edukacyjnej do potrzeb rynku pracy. Docelowo mają się przyczyniać do przeciwdziałania nadprodukcji pewnych specjalistów i zanikaniu tych, na które nadal istnieje zapotrzebowanie. W ramach dalszego współdziałania tych dwóch obszarów (ryнку pracy i rynku edukacji zawodowej) warto rozważyć **zaangażowanie w proces tworzenia programów doskonalenia nauczycieli instytucji wspierających ten przemysł**. Na podstawie informacji zamieszczonej na stronie Izby Gospodarczej Hotelarstwa Polskiego<sup>28</sup> można wnioskować, że największe organizacje chętne są do podejmowania działań służących wspieraniu edukacji w zawodach z branży, w tym działań na rzecz kształcenia kadry pedagogicznej. **Warto wykorzystać ich wiedzę, doświadczenie i kontakty biznesowe (choćby na etapie opracowywania scenariuszy prak-**

---

<sup>27</sup> Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej w sprawie klasyfikacji zawodów szkolnictwa zawodowego, Dz.U. z 2012 r. Nr 0, poz. 7.

<sup>28</sup> [www.ighp.pl/ksztalcenie-kadr/](http://www.ighp.pl/ksztalcenie-kadr/) [data dostępu: 16.04.2012].

**tyk i podczas poszukiwania pracodawców skłonnych zapewnić takie przeszkolenie w swojej firmie).**

**Tabela 1.** Zawody, w których będzie przebiegać edukacja na rzecz branży turystycznej, hotelarskiej i gastronomicznej od 1 września 2012 roku

Nazwa zawodu	Kwalifikacje
technik żywienia i usług gastronomicznych	K1. sporządzanie potraw i napojów
	K2. organizacja żywienia i usług gastronomicznych
technik obsługi turystycznej	K1. planowanie i realizacja imprez i usług turystycznych
	K2. prowadzenie informacji turystycznej oraz sprzedaży usług turystycznych
technik hotelarstwa	K1. planowanie i realizowanie usług w recepcji
	K2. obsługa gości w obiekcie świadczącym usługi hotelarskie
kucharz	K1. sporządzanie potraw i napojów
kelner	K1. wykonywanie usług kelnerskich
	K2. organizacja usług gastronomicznych
technik turystyki wiejskiej	K1. prowadzenie działalności turystycznej na obszarach wiejskich
	K2. prowadzenie gospodarstwa agroturystycznego
pracownik pomocniczy obsługi hotelowej <sup>29</sup>	K1. wykonywanie prac pomocniczych w obiektach świadczących usługi hotelarskie

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Rozporządzenia Ministra Edukacji z dnia 23 grudnia 2011 r. w sprawie klasyfikacji zawodów szkolnictwa zawodowego*, Dz.U. z 2012 r. Nr 0, poz. 7.

Sytuacja absolwentów szkół zawodowych, w tym także uczniów szkół kształcących na potrzeby branży turystycznej, hotelarskiej i gastro-

<sup>29</sup> Kształcenie w tym zawodzie prowadzone jest wyłącznie dla upośledzonych umysłowo w stopniu lekkim.

micznej, w dużej mierze zależy od stopnia kompatybilności otrzymanego wykształcenia z oczekiwaniami pracodawców. Przyczynami, dla których absolwenci szkół zawodowych o profilu związanym z branżą turystyczną podejmowali pracę w zawodzie innym niż wyuczony były najczęściej szansa podjęcia pracy na atrakcyjniejszych warunkach, a także niemożność odnalezienia zatrudnienia w wyuczonym zawodzie<sup>30</sup>. Rynek pracy w Polsce charakteryzuje złożoność i niestabilność. Wymagania pracodawców zaostrzają się. Przede wszystkim jednak znacząco zmienia się struktura cech najwyżej przez nich cenionych u kandydatów do pracy. Firmy, zmuszone trudną sytuacją gospodarczą do wykazywania wysokiego stopnia elastyczności i czujności względem dynamicznych bodźców zewnętrznych, kierują swoje działania rekrutacyjne i zarządzające w stronę systemów opartych przede wszystkim na kompetencjach<sup>31</sup>. Waga wyuczonego zawodu potwierdzonego formalnymi dokumentami znacząco się zmniejszyła. Jednym z głównych celów edukacji zawodowej powinno stać się kształtowanie w uczniach postaw i cech niezbędnych do odnalezienia się na rynku pracy, który zwany jest współcześnie rynkiem kompetencji<sup>32</sup>. Pomimo że rynek pracy dla branży turystycznej, hotelarskiej i gastronomicznej jest rynkiem otwartym, charakteryzującym się wysokim zapotrzebowaniem na nowych pracowników, nie czyni to absolwentów szkół zawodowych o odpowiadającym profilu edukacji osobami, które bez trudu znajdują zatrudnienie. Istniejący ogólnie deficyt miejsc pracy zapewnia pracodawcom bardzo komfortową sytuację. Mogą oni wybierać spośród wielu kandydatów. Nie wszyscy z nich wykazują kierunkowe wy-

---

<sup>30</sup> *Badanie losów absolwentów szkół średnich i wyższych kształcących kadry dla turystyki*, Instytut Badania Opinii i Rynku Pentor SA, Katowice 2003, [www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/F634DD0F-25E5-4AD7-A14E-1598CF07F4F4/4252/6500\\_los.pdf](http://www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/F634DD0F-25E5-4AD7-A14E-1598CF07F4F4/4252/6500_los.pdf) [data dostępu: 6.04.2012].

<sup>31</sup> Kompetencje są terminem obejmującym swoim zakresem zarówno wiedzę, umiejętności, jak i predyspozycje i postawy [za:] Ł. Sienkiewicz, M. Gruza, *Badanie kwalifikacji i kompetencji oczekiwanych przez pracodawców od absolwentów kształcenia zawodowego*, Warszawa 2009, [www.pokl.koweziu.edu.pl/pliki/GHK\\_raport\\_publicacja.pdf](http://www.pokl.koweziu.edu.pl/pliki/GHK_raport_publicacja.pdf) [data dostępu: 5.04.2012].

<sup>32</sup> Ł. Sienkiewicz, M. Gruza, *Badanie kwalifikacji i kompetencji oczekiwanych przez pracodawców od absolwentów kształcenia zawodowego*, op.cit.

kształcenie, lecz są wśród nich tacy, którzy charakteryzują się pożądanymi cechami i umiejętnościami, co zwiększa ich szanse na zatrudnienie w tej branży. **Aby zapewnić uczniom przewagę nad innymi kandydatami, należy podejmować działania mające na celu wykształcenie w młodzieży pożądaných przez pracodawców kompetencji. Z tego powodu zalecane jest prowadzenie badań dotyczących aktualnych oczekiwań kadrowych pracodawców (ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorstw współpracujących ze szkołami zawodowymi) i wykorzystywanie płynących z nich wniosków do opracowywania programów doskonalenia zawodowego nauczycieli, którzy obarczeni są odpowiedzialnością za wychowywanie młodzieży.** Ich działania nie ograniczają się jedynie do przekazywania wiedzy, dlatego zapewnienie im konkretnej informacji dotyczącej kierunku, w którym powinny zmierzać ich działania dydaktyczne, może się przyczynić do znaczącego wzrostu efektywności ich pracy. **Badania powinny zostać przeprowadzone przez organizację zajmującą się opracowywaniem programu doskonalenia zawodowego i opłacone z funduszu przeznaczonego na realizację wstępnej fazy projektu.**

Na podstawie danych pochodzących z badania *Mapa Monitorująca Szanse na Pracę absolwentów ponadgimnazjalnych szkół zawodowych województwa świętokrzyskiego* można wnioskować, w jakich obszarach będą się kształtować ogólne wymogi stawiane absolwentom szkół zawodowych poszukującym pracy zaraz po ukończeniu szkoły. Cechami, które zwiększają ich szanse na otrzymanie zatrudnienia, są<sup>33</sup>: chęć podjęcia pracy i jej kontynuacji w danym przedsiębiorstwie, posiadanie praktycznych umiejętności oraz teoretycznego zaplecza niezbędnego przy pracy na danym stanowisku, zorientowanie na dalszy rozwój, lojalność i uczciwość, odpowiedzialność, zaangażowanie w wykonywanie powierzonych obowiązków, wysoki poziom

---

<sup>33</sup> Ibidem.



umiejętności interpersonalnych, dyscyplina pracy, kultura osobista, brak nałogów, schludność.

Na podstawie wyników badań *National Employers Skills Survey* przedstawiono inną listę cech, których oczekują pracodawcy od absolwentów szkół zawodowych. Wśród nich znalazły się m.in. umiejętności<sup>34</sup>: praktyczne i techniczne, interpersonalne, obsługi klienta, rozwiązywania sytuacji problemowych, obsługi komputera i posługiwania się językami obcymi.

Wyniki przedstawionych badań potwierdzają, że oczekiwania pracodawców skupiają się przede wszystkim wokół umiejętności o charakterze pragmatycznym, a także że istotne są dla nich cechy osobowościowe kandydatów świadczące o ich aktywnej postawie względem nowych wyzwań zawodowych. Spektrum pożądanych cech jest dość szerokie, należy jednak podkreślić, że nie dotyczy ono jedynie przygotowania do wykonywania zadań stanowiskowych. Takie podejście szczególnie odnosi się do branży turystycznej, hotelarskiej i gastronomicznej. Od pracowników hoteli (np. pracowników recepcji hotelowej) czy pracowników biura podróży wymaga się bowiem zdolności szybkiego reagowania na zmiany zachodzące w branży, a także elastyczności w działaniu, np. dostosowania zachowania do obsługiwanego klienta. Wysoko cenione są także umiejętności komunikacyjne, znajomość języków obcych, wysoki poziom kultury osobistej. Absolwenci szkół gastronomicznych natomiast (np. przyszli kucharze) muszą wykazywać się umiejętnością współpracowania z innymi, odpowiedzialnością i dyscypliną pracy. W branży turystycznej, hotelarskiej i gastronomicznej podstawową rolę wydają się więc odgrywać kompetencje transferowalne (m.in. komunikacyjne, szybkiego uczenia się, umiejętnego poszukiwania istotnych informacji, rozwiązywania problemów), czyli te stanowiące o umiejętności dosto-

---

<sup>34</sup> Ibidem.

sowania się, czyniące pracownika gotowym do wykonania różnych zadań w zależności od aktualnych potrzeb. Drugą kategorią niezwykle ważnych cech są kompetencje branżowe, silnie zależne od określonego przemysłu, jego specyfiki, aktualnej sytuacji gospodarczej i ogólnych trendów, będące zbiorem specjalistycznej wiedzy i umiejętności. Nie oznacza to wąskiego ukierunkowania na potrzeby konkretnych firm działających w zakresie branży, co także zwiększa atrakcyjność osób, które te kompetencje posiadają (np. znajomość obsługi specjalistycznych programów komputerowych czy znajomość receptur dań różnych kultur)<sup>35</sup>.

Kształcenie zawodowe charakteryzuje więc wielopłaszczyznowość. Uczeń po ukończeniu szkoły powinien wykazywać nie tylko wysoki poziom wiedzy w określonych dziedzinach (zgodnych ze specjalizacją, w jakiej się kształcił), ale także zostać wyposażony w zbiór niezbędnych kwalifikacji (w tym kwalifikacji ponadzawodowych, ogólnozawodowych, podstawowych dla zawodu oraz specjalistycznych) zapewniających kompleksowe przygotowanie do wejścia na rynek pracy<sup>36</sup>. Według zaleceń Parlamentu Europejskiego elementem wpisanym w zakres najistotniejszych celów edukacji powinno być kształtowanie w podopiecznych tzw. kompetencji kluczowych<sup>37</sup>. Dzięki nim jednostka wykazuje większą skłonność do integracji społecznej, aktywności obywatelskiej, częściej samorealizuje się i z większą łatwością pozyskuje zatrudnienie. Ze względu na swoją specyfikę branża hotelarska, turystyczna i gastronomiczna w sposób szczególny wymaga od swoich pracow-

---

<sup>35</sup> Ibidem.

<sup>36</sup> S.M. Kwiatkowski, *Kształcenie zawodowe – wyzwania, priorytety, standardy*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2008.

<sup>37</sup> *Badanie funkcjonowania systemu kształcenia zawodowego w Polsce. Raport końcowy*, op.cit.

ników wysokiego poziomu tych kompetencji, a do najbardziej przydatnych dla osób zatrudnionych w tej branży należą m.in.<sup>38</sup>:

- poprawność językowa (zdolność posługiwania się poprawną polszczyzną),
- umiejętność posługiwania się językiem obcym,
- zdolność posługiwania się komputerem (znajomość programów specjalistycznych wykorzystywanych w przedsiębiorstwach z branży),
- szybkie uczenie się,
- umiejętności społeczne,
- przedsiębiorczość.

Aby sprostać oczekiwaniom pracodawców i wykorzystać potencjał młodzieży, nauczyciele muszą wymienione cechy umiejętnie kształtować w swoich uczniach. Ważne jest, by cechy te właściwie wykorzystywać przy wykonywaniu zadań stanowiskowych. Dla przykładu od osób poszukujących pracy w zawodach technika hotelarstwa i technika obsługi turystycznej wymagana jest biegła znajomość języków obcych oraz bardzo rozwinięte umiejętności interpersonalne. Cenna jest także znajomość obsługi komputera i innych urządzeń biurowych. Technik turystyki wiejskiej (poza wymienionymi powyżej umiejętnościami) powinien sprawnie wykonywać prace tzw. urzędnicze, czyli np. prowadzenie formalnej korespondencji i dokumentacji. Edukacja w zawodzie kucharza musi prowadzić do kształtowania w młodzieży odpowiedzialności, zdolności współpracy z innymi, ale również zręczności i wytrzymałości. Kelnerzy muszą się wykazać umiejętnością nawiązywania kontaktu z klientem, spostrzegawczością, wysoką kulturą osobistą oraz elastycznością w działaniu. Technik żywienia i usług gastronomicznych musi być przygotowany do pracy o charakterze indywidualnym. Jego praca wiąże

---

<sup>38</sup> J. Osiecka-Chojnacka, *Edukacja a rynek pracy – wybrane problemy* [w:] E. Karpowicz (red.), *Rynek pracy*, Biuro Analiz Sejmowych, Warszawa 2007.

się z dużą odpowiedzialnością, gdyż wymaga się od niego umiejętności rozwiązywania sytuacji problemowych, często także zdolności zarządzania innymi pracownikami<sup>39</sup>. **Program doskonalenia nauczycieli powinien więc określać zadania, które wymagają od nauczycieli współpracy z innymi, odpowiedzialności, a także umiejętności reagowania na zmiany. Dzięki uczestnictwu w takiego rodzaju działaniach nauczyciele mogą dostrzec, w jaki sposób wspierać rozwój tych cech u swoich podopiecznych. Co więcej programy doskonalenia nauczycieli powinny wyposażać uczestników w umiejętności dotyczące podnoszenia poziomu kwalifikacji zawodowych, ponadzawodowych, ogólnozawodowych oraz specjalistycznych<sup>40</sup>.**

Według badania przeprowadzonego przez Pentor w 2003 roku absolwenci szkół zawodowych kształcących kadry dla branży turystycznej po ukończeniu edukacji szkolnej posiadają jedynie umiejętności profesjonalnej obsługi klienta. W związku z tym wyczuwalne są braki w innych ważnych obszarach przygotowania do pracy. Brakuje odpowiedniego przeszkolenia w zakresie organizacji usług turystycznych czy hotelowych, gastronomicznych, a także – co niezwykle negatywnie oddziałuje na atrakcyjność na rynku pracy – wystarczającego przeszkolenia z języków obcych<sup>41</sup>. **Koniecznym działaniem wydaje się zatem włączenie w zakres zajęć doszkalających dla nauczycieli kursu języka obcego, ze szczególnym naciskiem na przeprowadzenie szkolenia ze słownictwa branżowego. Jest to szczególnie ważne w kształceniu przyszłych pracowników hoteli oraz przewodników turystycznych.**

---

<sup>39</sup> D. Obidniak, A Pfeiffer, M. Suliga, *Przewodnik po zawodach*, KOWEZiU, Warszawa 2011, [www.euroguidance.pl/download.php?plik=Czytanki.pdf](http://www.euroguidance.pl/download.php?plik=Czytanki.pdf) [data dostępu: 20.04.2012].

<sup>40</sup> M. Kaczmarek, D. Kowalik, *Kształcenie zawodowe w Polsce – w oczekiwaniu na standardy kwalifikacji zawodowych*, [www.womkat.edu.pl/files/kwartalnik/25\\_26/Kaczmarek.doc](http://www.womkat.edu.pl/files/kwartalnik/25_26/Kaczmarek.doc) [data dostępu: 2.04.2012].

<sup>41</sup> *Badanie losów absolwentów szkół średnich i wyższych kształcących kadry dla turystyki*, op.cit.

Ze względu na szeroką ofertę edukacyjną uczelni wyższych w zakresie turystyki, hotelarstwa i gastronomii zwiększa się corocznie liczba osób z wykształceniem odpowiednim do podjęcia pracy w tej branży. Należy więc dążyć do zapewnienia absolwentom szkół zawodowych odmiennych, praktycznych i specjalistycznych umiejętności. Ma to służyć nadaniu im „odrębności kompetencyjnej”, wyróżnieniu na tle reszty kandydatów do pracy w zawodach z ww. branży. Do działań priorytetowych w tej kwestii należy zaliczyć <sup>42</sup>:

- dbałość o realizowanie programów nauczania, które są zmodernizowane, dostosowane do ponadnarodowych standardów;
- zapewnienie w ramach zajęć transferu aktualnej wiedzy branżowej;
- szerokoprofilową edukację uwzględniającą także informacje z innych dziedzin, istotne z punktu widzenia danej branży;
- zapoznanie młodzieży z najnowszymi technologiami wykorzystywanymi w przedsiębiorstwach z branży;
- intensywną edukację z języków obcych (z zakresu słownictwa nie tylko ogólnego, ale również branżowego).

Cele te są możliwe do osiągnięcia, chociaż wymagają współpracy wielu podmiotów (szkół, przedstawicieli przedsiębiorców i władz). Szkoły zawodowe powinny umiejętnie poszukiwać wsparcia (szczególnie finansowego i merytorycznego) koniecznego do wdrażania nowych rozwiązań edukacyjnych o wysokim wskaźniku użyteczności. Dużą rolę w systemie działań modernizacyjnych odgrywa inicjatywa oddolna nauczycieli. Celem motywowania ich do poszukiwania funkcjonalnych rozwiązań **należy w programie doskonalenia zawodowego uwzględnić prezentację dobrych praktyk zrealizowanych w szkołach zawodowych prowadzących edukację na**

---

<sup>42</sup> Ibidem.

**rzecz branży turystycznej, hotelarskiej i gastronomicznej. Element ten mógłby zostać zrealizowany w trakcie konferencji podsumowującej projekt. Stanowiłoby to potwierdzenie, że proponowane przez pedagogów zmiany są możliwe do realizacji oraz że przynoszą wymierne efekty. Byłby to czynnik inspirujący i motywujący do wdrażania sprawdzonych rozwiązań w innych placówkach oraz do wprowadzania w życie następnym pomysłom.**

## Opracowywanie programów doskonalenia zawodowego nauczycieli. Przykłady realizowanych projektów przeznaczonych dla kadry dydaktycznej w szkolnictwie zawodowym w branży turystycznej, hotelarskiej i gastronomicznej

System doskonalenia nauczycieli jest ingerencją w funkcjonowanie systemu edukacji szkolnej. Z założenia ma prowadzić do zmian w najważniejszej części całego procesu kształcenia, czyli w sferze realizacji programu nauczania. Dobrze opracowany program doskonalenia nauczycieli porządkuje najważniejsze informacje dotyczące istniejącego systemu edukacji oraz zawiera liczne zalecenia, których zastosowanie znacząco reorganizuje pracę pedagogów i podwyższa jej skuteczność. Skupia się on bowiem zarówno na zakresie merytorycznym przekazywanej uczniom wiedzy, jak i sposobie jej przekazywania. Współcześnie programy doskonalenia nauczycieli są również narzędziem służącym rozpowszechnianiu wśród tej grupy zawodowej kształcenia ustawicznego<sup>43</sup>.

Idea uczenia się przez całe życie jest w Polsce wdrażana na coraz większą skalę. Wynika to z potrzeby tworzenia społeczeństwa opartego na wiedzy, powszechnie uznanego za fundament rozwoju gospodarczego i społecznego. Rozpowszechnianie różnych form kształcenia ustawicznego, czyli kształcenia formalnego, nieformalnego i incydentalnego, skutkuje rosnącym zainteresowaniem jego ofertą. Udział w takich zajęciach wspiera w ich uczestnikach rozwój najbardziej pożądanых cech, czyli przedsiębiorczości

---

<sup>43</sup> J. Moos, *Rola i zadania nauczycielskiego zespołu postępu pedagogicznego w edukacji permanentnej* [w:] S.M. Kwiatkowski (red.), *Edukacja ustawiczna. Wymiar teoretyczny i praktyczny*, Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji, Warszawa-Radom 2008.

i elastyczności, tym samym zwiększa ich zdolność adaptacji do zmieniających się realiów<sup>44</sup>.

W 2000 roku został opracowany dokument wskazujący podstawowe cele kształcenia ustawicznego. Według *Memorandum on lifelong learning* programy doskonalenia powinny być skonstruowane w sposób pozwalający na spełnienie konstytutywnych celów kształcenia ustawicznego, do których należy zaliczyć<sup>45</sup>:

- bycie źródłem nowych, współcześnie niezbędnych umiejętności i informacji, których istota wynika z postępu technologicznego, globalizacji (np. umiejętność posługiwania się językami obcymi, korzystania z technologii informacyjnych oraz wysoki poziom kompetencji miękkich);
- propagowanie innowacyjnych metod nauczania i uczenia się;
- dopasowywanie formy zajęć do potrzeb uczestników oraz wykorzystywanie innowacyjnych (np. multimedialnych) strategii dydaktycznych;
- wskazywanie obszarów priorytetowych działań edukacyjnych dla określonych grup odbiorców, przypisywanie rangi konkretnym umiejętnościom i wiedzy w odniesieniu do zakresu działań zawodowych uczestników;
- profesjonalną ocenę dostępnej oferty kształcenia ustawicznego;
- pomoc w planowaniu rozwoju zawodowego z uwzględnieniem zarówno predyspozycji uczestników, ich celów osobistych, jak i potrzeb rynku pracy;
- wspieranie idei uczenia się na odległość jako formy wspomagającej rozwój osób z ograniczonym dostępem do ośrodków kształ-

---

<sup>44</sup> A. Nizińska, *Między nauczaniem a uczeniem się*, Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej, Wrocław 2008.

<sup>45</sup> S.M. Kwiatkowski, *Kształcenie zawodowe – wyzwania, priorytety, standardy*, op.cit.



cenia ustawicznego (najczęściej skupionych w większych miastach), np. poprzez wykorzystanie technologii informacyjnych.

**Powyższe postulaty, choć skonstruowane bardzo ogólnie, by mogły nadawać odpowiedni kierunek wszystkim inicjatywom kształcenia ustawicznego, należy z dużą skrupulatnością uwzględniać podczas opracowywania programów doskonalenia nauczycieli. Spełnienie wskazanych zaleceń stanowiłoby gwarancję poprawności i funkcjonalności scenariusza szkolenia nauczycieli kształcenia zawodowego.**

Problemem szkół zawodowych jest obserwowana redukcja nauczycieli zawodu. Po pierwsze wynika to z zaawansowanego wieku osób zajmujących się nauczaniem w szkołach zawodowych, po drugie niski prestiż przypisywany tej profesji zniechęca młodych ludzi do aplikowania na takie stanowisko<sup>46</sup>. Osoby starsze częściej od młodszych wykazują opór wobec zmian. Pojawianie się takiego zjawiska wśród dydaktyków niekorzystnie wpływa na jakość prowadzonych przez nich zajęć. **Program doskonalenia nauczycieli powinien uwzględniać zajęcia z trenerem osobistym, który przedstawiłby uczestnikom sposoby rozwijania umiejętności adaptacyjnych. Przeciwdziałałoby to oporowi nauczycieli wobec działań modernizacyjnych, wynikającemu z przyzwyczajenia, niechęci do zmian, strachu przed nowymi wyzwaniami. Warsztaty te powinny poprzedzać szkolenia teoretyczne i praktyczne, gdyż wyprowadzone z nich wnioski mogą przyczynić się do większego zaangażowania w zajęcia i tym samym osiągnięcia lepszych efektów edukacyjnych.**

Dużą przeszkodą dla nauczycieli dla podjęcia decyzji o uczestnictwie w różnego rodzaju formach kształcenia ustawicznego jest niska świadomość dotycząca oferty szkoleń kompatybilnych z ich potrzebami edukacyjnymi.

---

<sup>46</sup> *Badanie systemu kształcenia zawodowego w Polsce. Raport z badania jakościowego wśród ekspertów*, MEN, Warszawa 2011.

Dydaktyków charakteryzuje pragmatyzm. Im bardziej spodziewają się pozyskać wiedzę w ich odczuciu użyteczną i zdatną do wykorzystania w pracy, tym chętniej będą uczestniczyć w określonych zajęciach<sup>47</sup>. **Z tego powodu rekomenduje się w ramach opracowywania programu doskonalenia nauczycieli stworzenie biuletynu informacyjnego dla uczestników. Powinien on zawierać dokładne informacje na temat celów poszczególnych części szkolenia. Wskazane jest szczegółowe wypunktowanie, jakie zakresy merytoryczne ulegną poprawie poprzez wykonanie określonych działań, zadań lub zaleceń. Biuletyn ten powinien być udostępniany przed rozpoczęciem się projektu.**

Jak wynika z badań ankietowych przeprowadzonych w ramach projektu *Akademia dobrych praktyk*, nauczyciele nie wykazują dużej refleksyjności w kwestii szczegółowego określania zakresów, w jakich poprawiły się ich kompetencje dzięki uczestnictwu w programie doskonalenia zawodowego. Świadomość poziomu posiadanej wiedzy i umiejętności jest podstawą do planowania racjonalnej i funkcjonalnej ścieżki dalszego rozwoju zawodowego. **W związku z tym zalecane jest uwzględnienie w programach doskonalenia nauczycieli obowiązku organizowania testów podsumowujących na koniec poszczególnych kursów. Ich przygotowanie i realizację należy wpisać w zakres zadań osób prowadzących zajęcia. Tworzeniem podsumowujących kart postępu (kart zawierających dokładne informacje o stopniu zrealizowania celów programu doskonalenia przez poszczególnych uczestników) powinni się zająć koordynatorzy ds. realizacji warsztatów i praktyk lub inne osoby delegowane do tego przez organizatorów. Działanie to ma zwiększać świadomość pedagogów w kwestii posiadanych przez nich umiejętności po odbyciu konkretnych kursów. Dzięki**

---

<sup>47</sup> A. Litawa, *Motywy uczestnictwa nauczycieli w kształceniu ustawicznym*, [www.e-mentor.edu.pl/\\_pdf/ementor24.pdf](http://www.e-mentor.edu.pl/_pdf/ementor24.pdf) [data dostępu: 16.04.2012].

**temu może wzrosnąć ich motywacja do podejmowania kolejnych wyzwań edukacyjnych (w wyznaczonych na podstawie wyników testów kierunkach), gdyż otrzymane karty postępu stanowiłyby informację zwrotną zarówno o wykazywanych brakach edukacyjnych, jak i predyspozycjach do nauki w określonych dziedzinach.**

Wraz z reformą systemu oświaty w 1990 roku znacząco zmieniło się społeczne podejście do szkół zawodowych. Zmalało zainteresowanie tego typu edukacją, co podyktowane było lobbowaniem mody na kształcenie ogólne. Podmiotami odpowiedzialnymi za taką sytuację były przede wszystkim władze i media, zaś konsekwencją takich działań stało się zepchnięcie szkolnictwa zawodowego na margines uwagi. Po latach dostrzeżono jednak, że sytuacja ta nie jest korzystna, prowadzi bowiem do dużej deregulacji rynku pracy. Aktualnie coraz więcej uwagi poświęca się zapewnieniu wyższej jakości kształcenia zawodowego, w celu podniesienia jego funkcjonalności i renomy. Wsparcie rozwoju dydaktyków poprzez poszerzenie oferty kształcenia ustawicznego o projekty adresowane do przedstawicieli tej grupy zawodowej (z uwzględnieniem ich specjalizacji) jest jednym ze sposobów restrukturyzacji i modernizacji szkolnictwa zawodowego. Działania te mają na celu wyjście naprzeciw problemom systemu oświaty i wynikającym z tego konsekwencjom gospodarczym<sup>48</sup>.

Na podstawie powyższych danych oraz informacji zaprezentowanych we wcześniejszych rozdziałach można wnioskować o istocie szkoleń dla nauczycieli kształcenia zawodowego prowadzących zajęcia związane z branżą turystyczną, hotelarską i gastronomiczną. W związku z tym wątek opracowywania skutecznych programów doskonalenia zawodowego właśnie dla tej grupy jest bardzo aktualny. Podkreśla to liczba realizowanych na przestrzeni

---

<sup>48</sup> J. Osiecka-Chojnacka, *Edukacja a rynek pracy – wybrane problemy* [w:] E. Karpowicz (red.), *Rynek pracy*, op.cit.

ostatnich lat inicjatyw edukacyjnych wspierających rozwój zawodowy nauczycieli związanych z ww. branżą. Dla przykładu można wskazać takie projekty jak<sup>49</sup>:

- *Praktyki nauczycielskie w przedsiębiorstwach powiatu żarskiego receptą na podniesienie jakości kształcenia zawodowego* – w projekcie uczestniczyli nauczyciele prowadzący zajęcia z zakresu hotelarstwa. W jego ramach odbyli oni 102-godzinne praktyki między czerwcem a listopadem 2011 roku<sup>50</sup>.
- *Profesjonalny nauczyciel zawodu* – projekt przeznaczony był dla nauczycieli praktycznej nauki zawodu i/lub instruktorów zawodu prowadzących naukę w zakresie przedmiotów związanych z turystyką (10 nauczycieli) oraz gastronomią (20 uczestników), którzy pracują w szkołach zlokalizowanych w województwie świętokrzyskim. Uczestnikom zapewniono warsztaty metodyczne, praktyki zawodowe, seminarium oraz wyjazd studyjny, dzięki któremu nauczyciele mieli możliwość poznania przedsiębiorstw z branży w Niemczech, jak również wymiany doświadczeń z nauczycielami zawodu z tego kraju. Projekt odbył się między czerwcem a listopadem 2011 roku<sup>51</sup>.
- *Nauczyciel – mistrz młodych mistrzów* – założeniem projektu uczyniono zapewnienie nauczycielom zawodu kształcącym na potrzeby branży gastronomicznej udziału w 80-godzinnych praktykach zawodowych między majem 2011 a majem 2012 roku<sup>52</sup>.

---

<sup>49</sup> Dokładne informacje dotyczące poszczególnych projektów można odnaleźć na stronach internetowych wskazanych w przypisach.

<sup>50</sup> [www.odn.zgora.pl/praktyki\\_nauczycielskie/programy\\_praktyk/Program\\_praktyk\\_nauczycieli\\_branzy\\_hotelarskiej.pdf](http://www.odn.zgora.pl/praktyki_nauczycielskie/programy_praktyk/Program_praktyk_nauczycieli_branzy_hotelarskiej.pdf) [data dostępu: 10.04.2012].

<sup>51</sup> [www.nauczyciel.zawodu.zdz.kielce.pl/](http://www.nauczyciel.zawodu.zdz.kielce.pl/) [data dostępu: 10.04.2012].

<sup>52</sup> [www.newsgastro.pl/szkolenia/91886-nauczyciel-mistrzem-modych-mistrzow-projekt-realizowany-do-31082011.html?catid=154](http://www.newsgastro.pl/szkolenia/91886-nauczyciel-mistrzem-modych-mistrzow-projekt-realizowany-do-31082011.html?catid=154) [data dostępu: 11.04.2012].

- *PRAXIS* – jest to pilotażowy program doskonalenia nauczycieli kształcenia zawodowego poprzez praktyki w przedsiębiorstwach, trwający od grudnia 2010 do listopada 2012 roku. Projekt adresowany jest do nauczycieli prowadzących zajęcia w zakresie sześciu zawodów związanych z branżą gastronomiczną i hotelarską (kucharz małej gastronomii, kelner, technik żywienia i gospodarstwa domowego, technik organizacji usług gastronomicznych, technik hotelarstwa i technik obsługi turystycznej)<sup>53</sup>.
- *Europejski Program Doskonalenia Nauczycieli Branży HoReCa* – projekt trwa od stycznia 2011 do czerwca 2012 roku, a udział w nim bierze 90 nauczycieli. Głównym celem projektu jest stworzenie, a następnie ocena programu doskonalenia zawodowego dla nauczycieli przygotowujących do pracy w zawodach kucharza, kelnera i pokrewnych. W ramach projektu uczestnicy odbywają praktyki zawodowe zarówno w przedsiębiorstwach z kraju (6-dniowe), jak i z zagranicy (11-dniowe)<sup>54</sup>.
- *Modelowy program doskonalenia zawodowego nauczycieli w przedsiębiorstwach* – zorganizowany on został z zamierzeniem podniesienia umiejętności zawodowych nauczycieli i instruktorów praktycznej nauki zawodu w branży gastronomicznej i turystycznej poprzez zagwarantowanie im szkolenia merytorycznego, metodycznego (w wymiarze po 60 godzin każde) oraz praktycznego (miesięczny staż w przedsiębiorstwie między styczniem 2011 a grudniem 2012 roku)<sup>55</sup>.
- *Praktyczne kształcenie nauczycieli zawodów branży hotelarsko-turystycznej* – rekrutacja do tego projektu trwa do czerwca 2014 ro-

---

<sup>53</sup> [www.praxis.wyginternacional.pl/oprojekcie](http://www.praxis.wyginternacional.pl/oprojekcie) [data dostępu: 10.04.2012].

<sup>54</sup> [www.serwis-restauratorski.gastrona.pl/art/article\\_9848.php](http://www.serwis-restauratorski.gastrona.pl/art/article_9848.php) [data dostępu: 11.04.2012].

<sup>55</sup> [www.krakow.janski.edu.pl/Uczelnia,staze.html](http://www.krakow.janski.edu.pl/Uczelnia,staze.html) [data dostępu: 10.04.2012].

ku. W jego ramach mają zostać zrealizowane praktyki zawodowe dla dydaktyków w systemie weekendowym i wakacyjnym. Według założeń w projekcie ma uczestniczyć 260 nauczycieli z całej Polski<sup>56</sup>.

Analiza podstawowych danych dotyczących zakresów działań edukacyjnych proponowanych w ramach wskazanych projektów pozwala dostrzec obszary uznane za wymagające wsparcia. **Konieczne jest podnoszenie kompetencji praktycznych nauczycieli kształcenia zawodowego. Podstawą rozwoju zawodowego tej grupy jest więc zapewnienie dydaktykom możliwości odbycia praktyk zawodowych w firmach. Poznanie rzeczywistych warunków pracy w zawodach, do których wykonywania przygotowują swoich uczniów, jak również możliwość obserwacji pracy na innych stanowiskach w przedsiębiorstwach z branży, jest ważnym elementem rozwoju zawodowego pedagogów. Dlatego konieczne jest uwzględnienie tego postulatu przy budowaniu scenariuszy doskonalenia zawodowego nauczycieli. Zajęcia takie powinny odbywać się w trybie weekendowym bądź wakacyjnym, by w jak najmniejszym stopniu ingerować w zawodowe obowiązki dydaktyków. Warto również rozważyć zmiany systemowe, prowadzące do włączenia cyklicznych zajęć doskonalenia zawodowego w zakres zwykłych obowiązków zawodowych nauczycieli.**

Uczestnictwo w tego rodzaju projektach pozwala pozyskać cenne materiały szkoleniowe. Z założenia mają się one stać wsparciem dla nauczycieli podczas ich późniejszych działań dydaktycznych (zarówno od strony merytorycznej, jak i metodycznej), co daje podstawę wnioskowania, że jest to integralny i ważny element tego typu inicjatyw. Z tego powodu **w ramach opracowywania programów doskonalenia należy uwzględnić przygotowanie**

---

<sup>56</sup> [www.kuratorium.szczecin.pl/index.php/komunikaty-rone/3852-praktyczne-ksztacenie-nauczycieli-zawodow-brany-hotelarsko-turystycznej-projekt-w-ramach-priorytetu-iii-pokl](http://www.kuratorium.szczecin.pl/index.php/komunikaty-rone/3852-praktyczne-ksztacenie-nauczycieli-zawodow-brany-hotelarsko-turystycznej-projekt-w-ramach-priorytetu-iii-pokl) [data dostępu: 11.04.2012].

wysokiej jakości materiałów (kserokopii z ćwiczeniami, książek i podręczników, filmów itp.), które zostaną przekazane pedagogom. Powinny one być spójne z programem zajęć realizowanym podczas warsztatów i praktyk, a nawet poza niego wykraczać.

Funkcjonalność i kompleksowość programów doskonalenia zawodowego nauczycieli można osiągnąć, uwzględniając przy ich opracowywaniu koncepcję SMART<sup>57</sup>:

- **S (specific)** – efekty proponowanych rozwiązań szkoleniowych powinny być szczegółowo określone, program doskonalenia nauczycieli powinien więc prowadzić do realizacji konkretnych zagadnień z zakresu wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych, które twórcy wskazali jako cel edukacyjny.
- **M (measurable)** – wyznaczone cele edukacyjne powinna cechować pragmatyczność, tak by posiadały przełożenie na precyzyjnie określone rezultaty (związane z rozwojem zawodowym i osobistym kursantów). Przyjęta forma szkoleń powinna zostać skonstruowana tak, aby zapewniać możliwość kontrolowania postępów wykazywanych przez uczestników (mieralne kryteria oceny), czyli stopnia realizacji zamierzonych celów. **W ramach programu doskonalenia zawodowego nauczycieli powinny zostać skonstruowane testy sprawdzające stopień osiągnięcia przez konkretnych uczestników zamierzonych celów edukacyjnych. Ich wyniki powinny zostać udostępnione zarówno prowadzącym (jako forma oceny skuteczności ich pracy), jak i uczestnikom (którzy na tej podstawie mogliby planować dalszy rozwój za-**

---

<sup>57</sup> J.M. Pawlikowski, *Definiowanie efektów kształcenia. Seminarium Bolońskie*, 2012, [www.ug.edu.pl/pl/jakosc\\_ksztalcenia/upload/files/14/jmp\\_definiowanie\\_efektow\\_290212.pdf](http://www.ug.edu.pl/pl/jakosc_ksztalcenia/upload/files/14/jmp_definiowanie_efektow_290212.pdf) [data dostępu: 30.03.2012].

wodowy i zwiększać świadomość reprezentowanego poziomu wiedzy i umiejętności w określonych dziedzinach/zakresach).

- **A (acceptable)** – scenariusz kursów doszkalających dla nauczycieli powinien wynikać z obserwacji i analizy ich rzeczywistych potrzeb edukacyjnych oraz zainteresowań. Zwiększa to prawdopodobieństwo ogólnego sukcesu jego realizacji. **Dyrektorzy szkół powinni przeprowadzać konsultacje (przynajmniej raz do roku) ze swoimi pracownikami na temat ich potrzeb szkoleniowych. Informacje te powinny być przekazywane do samorządów powiatowych odpowiedzialnych za nadzór nad funkcjonowaniem szkół zawodowych. Tam powinny być opracowywane w formie raportu zbiorczego (wskazującego zakresy szkoleń potrzebnych nauczycielom określonych specjalizacji) i udostępniane podmiotom zaangażowanym w konstruowanie programów doskonalenia nauczycieli.**
- **R (realistic)** – program doskonalenia musi być dostosowany do możliwości uczestników. Dlatego poziom zajęć nie może być ani zbyt niski, ani zbyt wysoki (skutecznie zniechęca to zarówno osoby o wykraczającej wiedzy – nie stanowi dla nich istotnego wkładu w rozwój, jak również osoby o mniejszej znajomości tematu – utrudnia to zrozumienie omawianych zagadnień). Realizowane w jego zakresie powinny być rzeczywiste potrzeby edukacyjne beneficjentów. **Przed rozpoczęciem szkolenia zaleca się (najlepiej na etapie rekrutacji) przeprowadzanie testów diagnozujących – sprawdzających zakres wiedzy wyjściowej uczestników z obszaru, którego będą dotyczyły warsztaty. Na podstawie otrzymanych wyników powinny być określone dokładne zakresy merytoryczne poszczególnych zajęć. W przy-**



padku dużej rozbieżności pomiędzy poziomem kursantów w program doskonalenia należy wpisać podział na zajęcia ze względu na poziom trudności, np. zajęcia wyrównujące i dla zaawansowanych. Ważne jest jednak, żeby osoby z niższym wynikiem testu diagnozującego miały prawo uczestnictwa także w zajęciach dla zaawansowanych (po ukończeniu kursu wyrównującego). Umożliwi to kompensowanie poziomu i osiągnięcie zamierzeń programowych przez wszystkich beneficjentów programu doskonalenia.

- **T (time-bound)** – program doskonalenia powinien być konstruowany z uwzględnieniem optymalnego czasu niezbędnego do zrealizowania zamierzeń edukacyjnych, zakres kształcenia nie powinien więc być nazbyt obszerny. Ponieważ kursy doskonalenia zawodowego najczęściej wchodzą w zakres dodatkowych obowiązków, na jakie decydują się pedagodzy, nie powinny one stanowić dla nich zbyt dużego obciążenia. Może to bowiem prowadzić do obniżenia efektywności, słabego zaangażowania i zniechęcenia do udziału w kolejnych szkoleniach. **Dlatego osoby odpowiedzialne za opracowanie zakresów merytorycznych programu doskonalenia muszą wypracować jego spójną koncepcję, która możliwa będzie do zrealizowania w wyznaczonym do tego okresie. Czas trwania poszczególnych części powinien być zoptymalizowany, co także stanowi jedno z ważniejszych kryteriów funkcjonalności programu doskonalenia.**

Pedagodzy zobligowani są do ciągłego podnoszenia swoich kompetencji, jest to wpisane w ich profesję. Nauczyciele pracujący w szkołach (za-

wodowych, jak również wszelkiego rodzaju innych placówkach edukacyjnych (szczebla podstawowego, gimnazjach i szczebla średniego) przechodzą przez wieloetapowy proces awansowania. Jego idea zakłada osiągnięcie różnych szczebli rozwoju zawodowego poprzez sprostanie narzuconym odgórnie wymogom i kryteriom. Aby osiągać kolejne poziomy awansu, nauczyciel jest zobowiązany uczestniczyć najpierw jedynie w wewnętrzzszkolnych, później także w zewnętrznych formach kształcenia zawodowego<sup>58</sup>. Uczestnictwo w inicjatywach szkoleniowych powinno służyć podnoszeniu autorytetu nauczyciela wśród jego podopiecznych oraz ogólnie w społeczeństwie. Na podstawie badań przeprowadzonych przez Mazowiecki Zespół ds. Systemowego Badania Potrzeb Doskonalenia Zawodowego Nauczycieli można wnioskować, że nauczyciel kształcenia zawodowego powinien być osobą, która charakteryzuje się<sup>59</sup>:

- szerokim zakresem wiedzy merytorycznej, metodycznej oraz pedagogicznej;
- swobodą posługiwania się językiem technicznym;
- umiejętnościami przekazywania wiedzy;
- cierpliwością, sprawiedliwością oraz obiektywnością;
- umiejętnością łączenia zagadnień teoretycznych z praktycznym wykorzystaniem pozyskanej wiedzy;
- reagowaniem na zmiany, umiejętnością rozwiązywania sytuacji problemowych;

---

<sup>58</sup> M. Magda-Adamowicz, *Edukacja permanentna nauczycieli* [w:] S.M. Kwiatkowski (red.), *Edukacja ustawiczna. Wymiar teoretyczny i praktyczny*, op.cit.

<sup>59</sup> *Nauczyciel praktycznej, teoretycznej nauki zawodu: uwarunkowania, zagrożenia i potrzeby wspomagania*, Mazowiecki Zespół ds. Systemowego Badania Potrzeb Doskonalenia Zawodowego Nauczycieli, Warszawa 2009, [www.kuratorium.waw.pl/files/f-450-2-raport1.pdf](http://www.kuratorium.waw.pl/files/f-450-2-raport1.pdf) [data dostępu: 30.03.2012].

- umiejętnościami organizacyjnymi oraz zdolnościami zarządzania grupą podopiecznych.

Programy doskonalenia nauczycieli kształcenia zawodowego mają za zadanie pomagać przybliżyć profile kompetencyjne przedstawicieli kadr szkół zawodowych do zaprezentowanego powyżej modelu. Powinno to służyć całościowej odmianie stosowanych praktyk i technik dydaktycznych, a przez to zapewniać generalną reformę oblicza edukacji zawodowej w Polsce<sup>60</sup>.

---

<sup>60</sup> J. Moos, *Rola i zadania nauczycielskiego zespołu postępu pedagogicznego w edukacji permanentnej* [w:] S.M. Kwiatkowski (red.), *Edukacja ustawiczna. Wymiar teoretyczny i praktyczny*, op.cit.

## Wyniki badań empirycznych

W ramach projektu przeprowadzone zostały badania foresight technikami Delphi i krzywej wartości wśród beneficjentów ostatecznych – nauczycieli zawodu kształcących na rzecz branży turystyki, hotelarstwa i gastronomii. Do oceny programu doskonalenia zawodowego zastosowano także zogniskowane wywiady grupowe (FGI). W badaniu foresight uczestniczyła grupa nauczycieli, którzy odbyli praktyki w przedsiębiorstwach w ramach projektu *Akademia dobrych praktyk* – w pierwszej turze liczyła ona 44 osoby, ostatecznie w trzeciej turze w badaniu wzięło udział 42 respondentów. Dążono do wypracowania wspólnego stanowiska dotyczącego projektowania i przeprowadzania programów doskonalenia zawodowego nauczycieli kształcących na potrzeby branży turystyki, hotelarstwa i gastronomii. W badaniach fokusowych, na które składały się trzy sesje, wzięło natomiast udział 30 przedsiębiorców reprezentujących branżę turystyczną, hotelarską i gastronomiczną. Głównym celem badań było dokonanie oceny projektu pod kątem mocnych i słabych stron. Przeanalizowano kierunek ewentualnych zmian i stopień ich przydatności dla grupy docelowych odbiorców. Niniejszy rozdział stanowi podsumowanie raportów<sup>61</sup> z badań ilościowych i jakościowych wraz z wnioskami w postaci rekomendacji dotyczących zmian, które mogą uczynić program doskonalenia zawodowego nauczycieli jak najbardziej funkcjonalnym.

---

<sup>61</sup> Zainteresowanych szczegółowymi wynikami badań odsyłam do następujących opracowań powstałych w ramach projektu *Akademia dobrych praktyk. Program doskonalenia zawodowego w przedsiębiorstwach dla nauczycieli kształcenia zawodowego w sektorze turystyki, hotelarstwa i gastronomii: Raport z przebiegu sesji fokusowych z udziałem przedsiębiorców; Raport z przebiegu badań z udziałem beneficjentów ostatecznych; Badanie programu doskonalenia zawodowego w przedsiębiorstwach dla nauczycieli kształcenia zawodowego. Raport.*

Projekt *Akademia dobrych praktyk* spotkał się z dużą aprobatą jego ostatecznych beneficjentów. Wynika z tego, że nauczyciele widzą konieczność i wartości dodane wynikające z uczestnictwa w różnych formach kształcenia ustawicznego, pozytywnie ocenili oni bowiem cały projekt i wskazywali korzyści płynące z podjęcia się wynikających z niego zadań. Podobnie uczestnicy sesji FGI uznali pilotażową edycję wdrożenia *Programu doskonalenia zawodowego w przedsiębiorstwach dla nauczycieli kształcenia zawodowego w sektorze turystyki, hotelarstwa i gastronomii* za udaną, co znajduje potwierdzenie w poniższej wypowiedzi jednego z przedsiębiorców:

*Ten projekt jest świetny. Przydałoby się robić więcej takich projektów i delegować więcej nauczycieli. Podręczniki napisane przez teoretyków nie nadążają za praktyką.*

Na podstawie rozkładu odpowiedzi można wnioskować, że nauczyciele badani techniką Delphi w dużej mierze podtrzymywali w kolejnych etapach badania zdanie wyrażone w początkowej turze. Zaprezentowane w opracowaniu wyniki odwołują się do odpowiedzi udzielonych w trzeciej fazie badania, które według założeń metodologicznych powinny stanowić wypracowane stanowisko badanej grupy na dany temat.

Nauczyciele ankietowani techniką Delphi i krzywej wartości oceniali projekt bardzo dobrze, podkreślając przede wszystkim jego walory organizacyjne. Przeważająca liczba respondentów uznała czas trwania warsztatów za odpowiedni, jedynie 7,1% uznało, że były one niesatysfakcjonujące pod względem długości, jednak nikt nie określił warsztatów jako zbyt długie.

Ponadto wyniki ankiet pozwalają na wnioskowanie, że taki czas jest wystarczający do realizacji zamierzonych celów edukacyjnych (80,5% nauczycieli zadeklarowało, że warsztaty w istotny sposób przyczyniły się do poszerzenia ich wiedzy – 41,5% zaznaczyło odpowiedź „Tak”, a 39% uczestników „Raczej tak”). Następnym zagadnieniem poruszonym w toku

badań był odstęp czasowy dzielący zajęcia warsztatowe od zajęć praktycznych. Badani mieli ocenić, czy czas jego trwania był właściwy. Większość, bo aż 28 respondentów, nie wprowadzałoby zmian w tym aspekcie programu, 13 badanych natomiast proponowałoby jego skrócenie (11 odpowiedzi „Raczej krótszy”, 2 „Zdecydowanie krótszy”). **Powyższe dane wskazują, jak ważne jest dopasowanie długości czasu trwania warsztatów pod względem możliwości przekazania wszystkich postulowanych treści, nie doprowadzając jednak do znużenia i zniechęcenia koniecznością poświęcenia dużej ilości wolnego czasu na kurs odbywający się poza normalnymi godzinami pracy. Muszą one stanowić kompromis pomiędzy czasem potrzebnym na realizację celów edukacyjnych a czasem możliwym dla dydaktyków do wygospodarowania w związku z udziałem w takiej inicjatywie. Dlatego 60 godzin warsztatowych, jakie zapewniono nauczycielom w ramach projektu z zakresu nowych trendów w hotelarstwie oraz efektywnego zarządzania w gastronomii, wydaje się czasem optymalnym. Rekomenduje się zatem utrzymanie tej liczby godzin warsztatów przy opracowywaniu programów doskonalenia zawodowego, a także utrzymanie odstępu czasowego pomiędzy częścią warsztatową a praktyczną (ewentualne zmiany w tym zakresie mogłyby być skierowane na rzecz nieznacznego skrócenia tego odstępu).**

Ważnych wniosków dostarcza ocena zakresu merytorycznego części teoretycznej projektu. Niepożądanym zjawiskiem jest, że mniej więcej co piąty uczestnik nie ocenił pozytywnie programu pod kątem zadowolenia z uczestnictwa w warsztatach. Na pytanie, czy warsztaty miały wpływ na wzbogacenie wiedzy w dziedzinie, w której się specjalizują, 4,9% respondentów odpowiedziało „Nie”, a 14,6% – „Raczej nie”. Należy jednak pamiętać, że w grupie objętej doskonaleniem zawodowym mogły znaleźć się osoby o różnym poziomie wyjściowym wiedzy, stąd zajęcia – dla niektórych cie-

kawe i pożyteczne – przez innych mogły zostać ocenione jako niezbyt przydatne, niestanowiące istotnego źródła wzbogacenia informacji. Ocena przydatności zajęć warsztatowych była pozytywna – prawie 20% nauczycieli uznało je za zdecydowanie przydatne, a ponad 66,7% za raczej przydatne. Pewne problemy stworzyła jednak respondentom ocena, w których obszarach znacząco poszerzyła się ich wiedza – 33,3% nauczycieli nie podało żadnych konkretnych zakresów. Jeśli chodzi o szczegółowe obszary tematyczne, w których badani nauczyciele mieli poszerzać swoją wiedzę, to niestety ani jeden zakres nie został przez respondentów oceniony jako w pełni zrealizowany. Duża część badanych odpowiedziała, że nie zapoznała się z większością wskazanych zagadnień w satysfakcjonującym stopniu. **Rekomenduje się zatem opracowywanie i oferowanie kursów z danej tematyki o różnych stopniach trudności dostosowanych do potrzeb i oczekiwań odbiorców. Można również rekrutować do podobnych projektów nauczycieli po uprzednim sprawdzeniu ich poziomu wiedzy (np. testowym), dobierając tym samym osoby w grupy o podobnych potrzebach edukacyjnych.**

Jednocześnie należy zaznaczyć, że uczestnicy warsztatów pozytywnie ocenili prowadzących zajęcia teoretyczne, a więc na tak słaby wynik mogą składać się ambicja i wygórowane oczekiwania uczestników lub zbyt mała ilość czasu poświęcona na jedno konkretne zagadnienie. **Zatem, o ile niewskazane jest wydłużanie cyklu warsztatów, o tyle można by projektować je w węższej, bardziej wyspecjalizowanej tematyce.**

Za największą zaletę przeprowadzonych warsztatów przebadane osoby uznały poszerzenie i usystematyzowanie wiedzy nauczycieli w zakresie hotelarstwa i turystyki oraz gastronomii. Ponad 30% uczestników uznało, że udział w projekcie dał im możliwość podniesienia kompetencji, a zajęcia zapewniły wnikliwe poznanie zagadnień związanych z przedmiotami nauczanyymi w szkołach. Może to oznaczać, że **warsztaty o malej specjalizacji**

**tematycznej, stanowiące kompendium wiedzy ogólnobranżowej, również są potrzebne. Mogą one bowiem stanowić istotny element dla ogólnego rozwoju zawodowego nauczycieli. Jednocześnie podczas opracowywania tego typu warsztatów nie powinno się stawiać rozbudowanych celów szczegółowych.**

Badani, według których warsztaty nie przyczyniły się do wzbogacenia ich wiedzy, najczęściej uznawali, że podczas ich trwania zabrakło omówienia nowości technologicznych, oprogramowania stosowanego w branży oraz skupienia się na autentycznych problemach. Co więcej, ich zdaniem tematyka warsztatów nie zawsze była zgodna z wszystkimi dziedzinami, których uczą respondenci – uwzględniono za mało tematyki gastronomicznej, a także wykorzystano nieodpowiednią formę prowadzenia zajęć, gdyż w rzeczywistości stanowiły one wykłady.

**Zatem propozycje zmian ulepszenia programów doskonalenia zawodowego powinny dotyczyć uwzględnienia w nich wiedzy aktualnej, odwołującej się do najnowszych danych i wiedzy naukowej, popartych licznymi przykładami praktycznymi, z którymi trudno jest się zapoznać, nie mając możliwości bezpośredniego przebywania w przedsiębiorstwie. Ponadto warto zadbać, by prowadzący warsztaty przygotowywali je w formie jak najbardziej interaktywnej z uczestnikami, odbiegającej od formy wykładu.**

Nauczyciele w analogiczny sposób do oceny części teoretycznej wyrazili swoje opinie na temat praktyk. Ich długość odpowiadała oczekiwaniom 71,4% badanych, 16,7% uczestników uważało, że powinny one trwać dłużej, a grupa respondentów uważających, że należy je skrócić, stanowiła 11,9% wszystkich badanych. Osoby zainteresowane zwiększeniem czasu odbywania praktyk zaznaczyły, że powinien on zostać poszerzony do wymiaru 81–120 godzin (25%) bądź powyżej 120 godzin (33,3%).



Nauczyciele prawdopodobnie w największym wymiarze są zainteresowani zajęciami praktycznymi. Uczestnicy praktyk ocenili je bardzo dobrze. Żaden z badanych nie postulował ograniczenia ich czasu na rzecz zajęć warsztatowych, niektórzy uznali natomiast, że słusznym działaniem byłoby ewentualne skrócenie warsztatów w celu wydłużenia czasu praktyk w firmie. Zgodni z nauczycielami w tej kwestii byli uczestnicy badań fokusowych, którzy w przeważającej części uważali, że praktyki w przedsiębiorstwach powinny trwać dłużej:

- *Takiego rodzaju projekty są przydatne, ale powinny trwać dłużej. Przez tydzień to można jedynie liźnąć pewne tematy. Powinny trwać 3–4 tygodnie w jednym dziale (3 miesiące w całości), aby spotkać przeróżnego rodzaju.*
- *Przez tydzień praktyk to tak naprawdę niewiele można nauczyć, ale to nie o to chodzi, żeby oni się naumieli, ale żeby zobaczyli, jak to wszystko współpracowało, żeby nie było zbyt wielu ograniczeń czasowych w programie.*

Dodatkowymi formami podnoszenia kompetencji i rozwoju umiejętności, którymi deklarowano zainteresowanie, były także zajęcia praktyczne. Ankietowani nauczyciele jako propozycję udoskonalenia warsztatów podawali przede wszystkim (26 osób) wprowadzenie do programu kursów doskonalących konkretne umiejętności (kurs barmański, szkolenie dla baristów), niemal równie ważne było dla nich projektowanie indywidualnych zajęć i konsultacji z profesjonalistami (24 uczestników), a 15 sugerowało rozszerzenie programu o wizyty i możliwości odbywania praktyk w różnych firmach. Żaden z badanych nie chciał, by tego typu zajęcia opierały się na wykładach. **Rekomenduje się zatem utrzymanie ustalonego minimum wymiaru czasu praktyk jako optymalnego dla samych uczestników, zaś ewentualne zmiany w tej kwestii powinny prowadzić raczej do jego wy-**

dłużenia (do wymiaru 81–120 godzin), aniżeli ich skrócenia. Warto rozważyć także zmianę proporcji czasu trwania zajęć w programie doskonalenia zawodowego. Dobrze byłoby, gdyby najwięcej czasu przeznaczono na praktyki w przedsiębiorstwach, nawet kosztem skrócenia zajęć warsztatowych – jeśli z uwagi na zbyt duże obciążenie nauczycieli dodatkowymi zajęciami nie ma możliwości wydłużenia czasu trwania całego projektu. Zajęcia praktyczne mogłyby być także rozszerzone o tematykę, którą beneficjenci ostateczni byłiby szczególnie zainteresowani – służącą wyeliminowaniu braków bądź nabyciu nowych umiejętności – ustalaną każdorazowo z grupą uczestniczących nauczycieli. Jednocześnie należy pamiętać, by czas trwania praktyk dostosowywać do specyfiki branży oraz grupy odbiorców (wiedzy wyjściowej, doświadczenia itp.). Jak wynika z badań empirycznych, istnieją duże różnice indywidualne między uczestnikami w tym zakresie.

Respondenci w 85,8% (odpowiedzi „Tak” i „Raczej tak”) uznali, że dzięki praktykom zwiększyły się ich umiejętności, zaledwie 14,3% badanych nie było pewnych co do rzeczywistego podniesienia ich kompetencji. Podczas kolejnych etapów badania foresight uszczegółowiono pytania o umiejętności praktyczne, które zdobyli nauczyciele w przedsiębiorstwach. Prawie trzy czwarte badanych techniką delficką (72,7%) zadeklarowało, że praktyki w przedsiębiorstwie pomogły im w wymianie doświadczeń z pracownikami z branży oraz w czerpaniu korzyści z budowania sieci kontaktów biznesowych. Zakresy te zebrały zdecydowanie największą liczbę wskazań nauczycieli, można więc uznać je za najważniejsze dla badanej grupy.

Warto zauważyć, iż 57,6% respondentów badania foresight zadeklarowało, że w trakcie praktyk miało okazję poznać procedury postępowania podczas obsługi gościa, zaś 21,2% odpowiedziało, że zaznajomiło się z profesjonalnym oprogramowaniem komputerowym. Wydaje się, że obecnie są to

kluczowe umiejętności na większości stanowisk związanych z branżą hotelarską, turystyczną i gastronomiczną, mające aspekt wysoce praktyczny, których nie da się nabyć inaczej niż poprzez doświadczenie, zatem procent odpowiedzi respondentów deklarujących poznanie tych obszarów jest wysoce niesatysfakcjonujący. Potwierdziła to również opinia jednego z przedsiębiorców: *Warsztaty szkolne w salach komputerowych, gdzie można byłoby się nauczyć w wersji demonstracyjnej programu Protext Prohort. To byłaby innowacyjność w szkołach, gdyby uczniowie mogli się nauczyć chociaż podstaw tych programów. Zajęcia komputerowe są z Worda, Excela, a nie ma z programów. Warto byłoby położyć większy nacisk na możliwość dokładnego poznania tych procedur i zwiększenie wymiaru czasowego tej tematyki. Rekomenduje się zatem zwiększenie wymiaru godzinowego poświęconego obsłudze gościa hotelowego oraz używaniu profesjonalnego oprogramowania komputerowego w ramach zajęć doszkalających dla nauczycieli.*

Nauczyciele uczestniczący w praktykach określili także, czego oczekiwali nauczyć się w trakcie trwania projektu, ale nie mieli okazji. Były to między innymi:

- chęć pracy na stanowiskach gastronomicznych pod okiem specjalistów,
- przygotowywanie potraw i ich dekoracja,
- poznanie zasad funkcjonowania hotelu sieciowego wysokiej klasy,
- organizacja imprez okolicznościowych (66,7% respondentów w niej nie uczestniczyło),
- poznanie zasad obsługi gościa hotelowego (33,3% respondentów zaznaczyło, że nie poznało tej procedury).

**Warte rozważenia jest więc przeprowadzenie wstępnych badań na temat tego, jakie umiejętności i zakresy wiedzy nauczyciele chcieliby**

**rozwinąć, a następnie na podstawie uzyskanych informacji kierowanie ich do miejsc, w których spełnienie tych oczekiwań będzie możliwe.**

Same praktyki zostały ocenione przez nauczycieli jako ogólnie przydatne w dalszej pracy dydaktycznej (ponad 50% wskazań jako „Bardzo przydatne” i ponad 40% jako „Raczej przydatne”). Oznacza to, że praktyki w przedsiębiorstwach były niezwykle ważną częścią projektu, dającą możliwość poznania pracy na stanowiskach w różnych działach przedsiębiorstwa. Zapewniły także uczestnikom weryfikację i uzupełnienie posiadanej przez nich wiedzy teoretycznej oraz wymianę doświadczeń z zatrudnionymi w przedsiębiorstwach osobami. Wiedza wyniesiona z praktyk została oceniona jako użyteczna, a jej pozytywny wpływ na prowadzenie warsztatów szkolnych wykazało aż 77,5% nauczycieli – tylu uczestników warsztatów zadeklarowało, że po ukończeniu programu wprowadzi do swojej pracy zmiany, które będą polegały przede wszystkim na: połączeniu wiedzy praktycznej z teorią oraz zwiększeniu nacisku na przekazywanie jak największej liczby umiejętności praktycznych.

Grupy biorące udział w sesjach FGI także zapytano o przydatność wiedzy zdobytej przez nauczycieli podczas praktyk. Przedsiębiorcy stwierdzili, że z dużą pewnością nauczyciele będą mogli przekazać swoim uczniom wiedzę dotyczącą wszystkich nowości branżowych – co uatrakcyjni prowadzone przez nich zajęcia:

- *Mają u nas dużo przykładów z życia hoteli, później mogą te przykłady przedstawić swoim uczniom, które widzieli własnym okiem – jak długo przygotowuje się salę konferencyjną, jak przygotowuje się kalkulację w dziale marketingu pod konkretną ofertę, jak przygotowuje się pokoje dla gości i mnóstwo innych przykładów, które mogą z nauki z tego spotkania z nami przekazać uczniom.*

- *Widząc sytuacje, które miały miejsce w hotelu, będą mogli przygotować zajęcia bardziej praktyczne.*
- *Wyciąganie wniosków z praktyk, aby móc się zastanowić, jak się ma do tego teoria.*

Badani podczas sesji fokusowych podkreślali, że zapewnianie nauczycielom zawodu tego rodzaju praktyki może być niezwykle przydatne w ich dalszej pracy dydaktycznej, jako że obecnie nie ma współpracy pomiędzy nauczycielami-opiekunami praktyk ze strony szkoły a osobami prowadzącymi ucznia-praktykanta ze strony przedsiębiorstwa. Ich zdaniem nauczyciele powinni odbywać praktyki razem ze swoimi uczniami. Teraz bowiem nauczyciele co najwyżej sprawdzają, czy ich uczeń przychodzi na praktyki i czy realizuje program praktyk otrzymany w szkole:

- *Oprócz tego, że powinien być opiekun praktyk ze szkoły, to i opiekun praktyk ze strony przedsiębiorstwa. Tylko problem, że taka osoba nie dostaje pieniędzy ze szkoły na to, a to przecież kosztuje. Więc może rozwiązaniem lepszym byłoby wysyłanie ucznia na praktyki razem z nauczycielem, który byłby za niego odpowiedzialny, kontrolowałby go, nadzorował, wydawał polecenia i rozliczał, wiedza teoretyczna i praktyczna kosztują, a szkoły nie chcą się dzielić pieniędzmi na wiedzę praktyczną, tylko wysyłają młodzież jako tanią siłę roboczą i ich już nie interesuje, co się dzieje z tymi uczniami.*

Taka wspólna nauka praktyczna miałaby sens również dlatego, że: *często po praktykach uczeń wie więcej niż nauczyciel i woli się nie odzywać, bo dostanie pałę gdy się odezwie, a nauczyciel mu mówi: ale w książce jest inaczej.* Przeciwdziałałoby to również pojawianiu się różnych nieporozumień, które obecnie mają czasami miejsce w szkołach. Jako przykład może służyć wypowiedź: *Są przestarzałe kwestie nauczania. Np. przyszedł do nas*

*uczeń na praktyki z programem, żeby mu zatwierdzić, że nauczył się zagęszczać mąką zupę, a restauracje tego nie stosują – musieliśmy przejść batalię ze szkołą.* Co więcej, w opinii nauczycieli biorących udział w badaniu foresight skuteczność edukacji zawodowej młodzieży uczęszczającej do szkół zawodowych zależy od posiadanego doświadczenia zawodowego nauczycieli i tego, czy znają dziedzinę, w której prowadzą zajęcia praktyczne. W odczuciu kadry dydaktycznej (ponad 80% wskazań) ma to nawet większy wpływ na jakość wykształcenia niż odbycie praktyk przez samych uczniów. Takie wnioski są niezwykle ważne, szczególnie w kontekście deficytu nowych, poszerzonych o aktualne zmiany branżowe, podręczników do nauki zawodu, co potwierdziło 90% uczestników. **Świadczy to o potrzebie i konieczności prowadzenia działań na rzecz udostępniania nauczycielom szkoleń praktycznych. Tym bardziej celowe wydaje się opracowywanie programów doskonalenia zawodowego jako takich, z uwzględnieniem szerokiego zakresu praktyki dla nauczycieli w przedsiębiorstwach.**

Ponadto nauczyciele otrzymali wiele materiałów, które będą mogli wykorzystać podczas zajęć szkolnych. Przedsiębiorcy w trakcie sesji fokusowych dzielili się także spostrzeżeniem, że wśród nauczycieli było niezwykle duże *zainteresowanie konsultacjami po praktykach*. Respondenci wyrazili także nadzieję, że praktyki nauczycieli w przedsiębiorstwach przyczynią się do zmiany w sposobie nauczania zawodowego:

- *Przede wszystkim dzięki praktykom poznają specyfikę zawodu, a nie tylko przedstawiają książkowy tok nauczania, który będą przyswajając uczniowie. Wiadomo, że lepiej przyswaja się wiedzę popartą przykładami. I jeszcze jak widać naprawdę, że nauczyciel ma doświadczenie w tym, o czym mówi, to wie sam o co chodzi.*
- *Nauczyciel będzie bardziej wiarygodny w oczach uczniów.*

Osoby wypowiadające się podczas badań FGI podkreślały, że z punktu widzenia pracownika biura podróży praktyki dla nauczycieli są bardzo przydatne, ponieważ rynek turystyczny jest bardzo dynamiczny. Nauczyciele, którzy uczą przyszłe kadry na rzecz branży, muszą wykazywać świadomość intensywnych przemian na rynku usług turystycznych i na tej podstawie dopasowywać program, który zrealizują z uczniami w ramach lekcji. Zmiany widoczne są nawet z roku na rok, pod względem specyfiki wyjazdów, specyfiki organizacji tych wyjazdów i innych, licznych elementów składowych:

- *Szybkość życia (klient potrzebuje szybko mieć usługę, produkt) i jakość – to są dwa najważniejsze obecnie czynniki dla klienta przy wyborze oferty, produktu z wyżej wymienionej branży.*
- *Dla niektórych osób, nauczycieli był to pierwszy pobyt w hotelu.*

Podobne opinie padały odnośnie do branży gastronomicznej:

- *Gastronomia jest na tyle specyficzna, że nie wszystko da się wyczytać z książek.*
- *Ja jestem szefem kuchni i duży rozwój kuchni, technik kulinarnych, zmieniają się trendy, nowinki technologiczne, nowinki produktów, ofert, dlatego takie przedsięwzięcia są jak najbardziej potrzebne dla nauczycieli.*

**Warto byłoby uwzględnić postulaty samych uczestników i zapewnić nauczycielom możliwość odbycia praktyk w różnych przedsiębiorstwach, by zdobywana wiedza nie dotyczyła jedynie specyfiki jednego miejsca. Obecność w więcej niż jednym przedsiębiorstwie zapewniałaby nauczycielom możliwość porównania, poszerzenia i zobiektywizowania wiedzy na temat pewnych tendencji i zachowań warunkujących pracę w określonych zawodach z tej branży. Dzięki temu pedagodzy zyskiwaliby ogólną wiedzę na temat działalności przedsiębiorstw w branży hotelarskiej, gastronomicznej i turystycznej i wymogów, jakie przedsiębiorcy kierują wo-**

bec osób starających się u nich o zatrudnienie. Firmy funkcjonujące w tej branży znacząco się od siebie różnią – każda z nich buduje własną kulturę organizacyjną, system pracy oraz korzysta z innych specjalistycznych programów. Tworzy to środowisko o odmiennych wymaganiach wobec potencjalnych pracowników.

Nauczyciele, mimo że są dość wymagającą grupą odbiorców zajęć, pozytywnie ocenili prowadzących warsztaty, wystawiając im oceny od dobrej do celującej (w sumie 87,5% respondentów). Jest to ważne z uwagi na fakt, że jakość kształcenia w dużej mierze zależy od stopnia przygotowania prowadzącego zajęcia. **Warto zatem mieć na względzie specyfikę pracy z osobami dorosłymi i na poziomie organizowania szkoleń z niezwykle dbałością dobierać dydaktyków. Powinni oni nie tylko posiadać rzetelną wiedzę, ale również charakteryzować się umiejętnością jej efektywnego przekazywania. Jest to niezwykle ważny element decydujący o końcowej ocenie programu dokonanej przez jego beneficjentów.**

Ponadto przez większość ankietowanych nauczycieli pozytywnie zostali ocenieni ich opiekunowie praktyk. Prawie 93% badanych wystawiło im wysoką ocenę, w tym ponad połowa – celującą. Nauczyciele uznali także, że to właśnie praktycy byłiby najlepszymi prowadzącymi zajęcia warsztatowe (71,4% wskazań respondentów). Pokazuje to, że nauczyciele darzą dużym zaufaniem specjalistów, którzy na co dzień spotykają się ze specyfiką funkcjonowania firm z danej branży. Z tego powodu oczekują oni przede wszystkim kontaktu z praktykami, by móc zminimalizować swoje braki w wiedzy dotyczącej zagadnień praktycznych. Warto tu zwrócić uwagę, że najslabiej u opiekunów praktyk oceniono umiejętności uczenia innych i wskazywania błędów popełnianych przy wykonywaniu zadań.

**Przy opracowywaniu kolejnych programów doskonalenia zawodowego dobrym rozwiązaniem byłoby angażowanie jak największej licz-**



by praktyków na każdym etapie trwania projektu. Warto byłoby utrzymać poziom kompetencji opiekunów praktyk, gdyż nauczyciele niewątpliwie docenili ich wiedzę i umiejętność jej stosowania podczas wykonywania zadań stanowiskowych. Jednocześnie wskazane byłoby przeprowadzanie krótkich szkoleń metodyczno-dydaktycznych dla opiekunów praktyk, zapoznających z podstawowymi zasadami przekazywania wiedzy, ze szczególnym uwzględnieniem nauczania dorosłych. Taka wiedza może zostać wykorzystana podczas opieki nad praktykantami-uczniami czy w późniejszej codziennej pracy, np. w procesie wdrażania nowych pracowników. Dzięki pobieraniu nauki od osób z dużym doświadczeniem praktycznym uczniowie mają większe szanse uzyskania istotnej, zawodowej wiedzy, której nie mogą zdobyć poza przedsiębiorstwem.

Ocenie poddano również tutorów zajmujących się współorganizacją praktyk w przedsiębiorstwach. Opinie nie były tu jednoznaczne – jedynie połowa nauczycieli uznała, że wywiązali się ze swoich obowiązków (odpowiedzi „Zdecydowanie dobrze” lub „Raczej dobrze”). **Koordinatorzy praktyk muszą być wybierani z dużą starannością, zwłaszcza że zajęcia w przedsiębiorstwie są niezwykle ważne dla nauczycieli-praktykantów.** Większość ocen krytycznych dotyczyła zaangażowania tutorów w znalezienie przedsiębiorstwa, nawiązanie współpracy i zorganizowanie w nim praktyk. **Należy przy tym zaznaczyć, by tutorzy zobowiązani byli do poszukiwania przedsiębiorstw dobrze prosperujących, nowoczesnych, o dobrej opinii na rynku, wdrażających innowacyjne rozwiązania. Nie powinny to być przedsiębiorstwa przypadkowe, najbliższe miejsca zamieszkania uczestników itp.** Warto byłoby stworzyć bazę przedsiębiorstw gotowych do cyklicznej współpracy w ramach tego typu projektów. Jednocześnie tutorzy powinni odpowiadać za podział nauczycieli na grupy pod względem doświadczenia, wiedzy branżowej, umiejętności psychospołecznych itp.

Przyjętą formą zaliczenia praktyk było wykonanie samodzielnego projektu zawodowego. Niemalże  $\frac{3}{4}$  uczestników uznało tę formę za dobrą i funkcjonalną. Nauczyciele musieli opracować całościową koncepcję projektu (łącznie z samodzielnym wymyśleniem tematu swojej pracy) zależnie od swoich zawodowych zainteresowań. Należy z tego wnioskować, że ta część szkolenia była silnie zindywidualizowana i zależała od inicjatywy samego uczestnika, pozwalała rozwijać nieprzewidziane w harmonogramie umiejętności. Jak wynika z zebranego materiału, najtrudniejszą częścią były działania koncepcyjne, rozpoczynające pracę nad zaliczeniem. Problem z wyborem tematu wskazało aż 45,2% badanych, 35% miało kłopoty z określeniem celów projektu, a stworzenie harmonogramu i wyznaczenie etapów realizacji było trudne dla 35% respondentów. Nauczyciele-praktykanci nie mieli natomiast problemów z wykonywaniem poszczególnych obowiązków wynikających z następujących po sobie etapów realizacji zadania. **Należy zwrócić uwagę, żeby opiekunowie praktyk wspierali podopiecznych także na pierwszym etapie wykonywania zadania. Przyjęta forma zaliczenia wymagała samodzielności, lecz formułowanie sugestii i podpowiedzi może być pomocne, przyczyniając się do lepszych wyników końcowych oraz poczucia większego komfortu i zadowolenia uczestników.**

Odpowiedzi na pytania dotyczące motywacji do udziału w projekcie wskazywały przede wszystkim na walory pragmatyczne. Nauczyciele nastawieni byli na aktualizowanie oraz zdobywanie wiedzy, która będzie przydatna w pracy zawodowej – zadeklarowało tak 38,1% badanych i była to najczęściej wskazywana odpowiedź. Na drugim miejscu (35,7%) znalazł się argument dotyczący chęci rozwoju, pozyskania nowych umiejętności i wiedzy. Okazało się to najważniejsze dla 28,6% respondentów (chęć pozyskania nowych umiejętności) i 35,7% uczestników (chęć poszerzenia posiadanej wiedzy). Jest to bardzo istotny wniosek płynący z badań, oznacza bowiem, że

nauczyciele pragną rozwijać się zawodowo, co dobrze prognozuje. **Zakres wiedzy przekazywanej podczas warsztatów i praktyk adresowanych do tej grupy powinien uwzględniać nie tylko informacje niezbędne do rzetelnego wywiązywania się przez nich z obowiązków dydaktycznych, ale również rozwijać nauczycieli tak, by czerpali z zajęć przyjemność i chęć do dalszego poszerzania swoich kompetencji. Zakres ten powinien więc być szerszy, bogatszy, dawać możliwość rozwoju zawodowego oraz osobistego.**

Niepokojące jest, że jedynie 25% uczestników badania dostrzegło konieczność ingerowania w system dokształcania nauczycieli, by eliminować ich niekompetencję do prowadzenia zajęć w ramach przygotowania do wykonywania zawodu. Wskazuje to na pewną niekonsekwencję, gdyż sami nauczyciele określili wcześniej, że dobre przygotowanie dydaktyka jest jednym z najważniejszych czynników wpływających na jakość edukacji zawodowej. Przyczyną niechęci wobec narzucania nauczycielom obowiązku kształcenia ustawicznego może być obawa przed dodatkowymi zadaniami i problemami finansowania tego typu inicjatyw. Widoczny jest tutaj opór wobec zmian, procedur zobowiązujących do kolejnych poświęceń i mobilizacji. Najprawdopodobniej nauczyciele są zainteresowani podobnymi projektami, lecz nie wszyscy są chętni do brania na siebie dodatkowych obciążeń. Jednocześnie warto dodać, że 26,8% respondentów ankietowanych techniką Delphi uznało, iż należy wyeliminować bierność dydaktyków, zmobilizować ich do korzystania z oferty kształcenia ustawicznego. **Dlatego rekomenduje się projektowanie zmian systemowych, obligujących nauczycieli zawodu do uczestnictwa w takich projektach. Ponadto zajęcia doskonalenia zawodowego powinny być włączone do ich zwykłego czasu pracy. Wyeliminowałoby to problem nieuczestniczenia wszystkich nauczycieli w dosko-**

**naleniu zawodowym i byłoby ważnym krokiem dla poprawy kształcenia zawodowego w Polsce.**

Dodatkowe analizy zebranego materiału badawczego pozwoliły na określenie, że osoby deklarujące średni lub wysoki poziom umiejętności gastronomicznych znacznie częściej uważały udział w warsztatach za korzystny. Odwrotna tendencja miała miejsce wśród uczestników o wysokich kompetencjach z dziedziny hotelarstwa. Na tej podstawie można wnioskować, że zaprojektowane zajęcia opierały się w dużej mierze na wiedzy z zakresu hotelarstwa i tym samym stanowiły dobre źródło informacji dla tych, którzy nie posiadają w tym obszarze wiedzy specjalistycznej. Eksperti z dziedziny gastronomii zyskali dzięki temu więcej aniżeli osoby specjalizujące się w tematyce związanej z hotelarstwem. **Należy zatem rozważyć, czy zajęcia nie powinny być lepiej dopasowane do profili kompetencyjnych uczestników. Obowiązkowo należałoby uczestników projektu dzielić na grupy pod względem wykształcenia i doświadczenia, modyfikując treść kształcenia w zależności od grupy. Umożliwiłoby to zapewnienie uczestnikom specjalistycznego przeszkolenia w dyscyplinie będącej podstawą ich pracy zawodowej. Jeżeli zaś zakłada się przekazywanie wiedzy ogólnej z dziedzin pokrewnych, należałoby dokonać weryfikacji już posiadanych informacji przez potencjalnych beneficjentów ostatecznych projektu.**

Istotna zależność wyniknęła również między wiekiem a skłonnością do wprowadzania zmian w systemie nauczania. Starsi respondenci byli mniej krytyczni względem aktualnie istniejącego systemu szkolnictwa zawodowego, a także deklarowali mniejszy poziom zadowolenia z odbytych praktyk, które ich zdaniem nie będą miały znaczącego przełożenia na prowadzony przez nich proces nauczania. Może to wynikać z przyzwyczajenia i przeświadczenia, że istniejące od lat rozwiązania są funkcjonalne i przez to nie powinny być eliminowane. Młodszy uczestnicy wyrazili opinię, że dzięki

warsztatom i praktykom zyskali wiele inspiracji, które mogą przyczynić się do poniesienia jakości edukacji zawodowej. U osób starszych dostrzegalne są: nieufność i blokady mentalne, co stanowi niepokojące zjawisko, wymagające działań zaradczych. W świetle opinii prezentowanych podczas sesji fokusowych niechęć do wprowadzania zmian można uznać za główną przeszkodę do szybkiego i skutecznego zreformowania szkolnictwa zawodowego. Przedsiębiorcy byli raczej jednoznaczni, że o powodzeniu misji projektu decyduje nade wszystko motywacja nauczycieli. Świadczy o tym wypowiedź jednego z badanych:

*Wysokie zainteresowanie uczestników programu – nauczycieli, bo oni muszą chcieć, jeśli chcą dobrze przekazywać wiedzę, jak chcą, to chłoną wiedzę. Samomotywacja nauczycieli.*

Z wypowiedzi przedsiębiorców należy wnioskować, że dostrzegają oni potrzebę opracowywania i wdrażania różnego rodzaju zachęt dla nauczycieli, zwielfokrotniających ich motywację do uczestnictwa i rzetelnej pracy w projekcie: *[Przydałoby się] wynagrodzenie finansowe dla nauczycieli, żeby chcieli poza lekcjami uczestniczyć w takich programach; gratyfikacja finansowa.* **Wobec tego rekomenduje się uświadamianie nauczycieli w kwestii korzyści wyniesionych z udziału w tego typu projektach doskonalenia zawodowego, jako źródle bezcennych i użytecznych informacji, podnoszących kwalifikacje nauczyciela, a co za tym idzie – poprawiających wiedzę i przygotowanie absolwentów szkół zawodowych wchodzących na rynek pracy. Wobec starszych nauczycieli można zastosować uświadamianie im zachodzących zmian w otoczeniu zewnętrznym, które mogą spowodować, że dawny sposób nauczania nie sprawdzi się w dzisiejszej rzeczywistości, a także odwoływać się do ich misji zawodowej i odpowiedzialności za kształcenie pokoleń młodzieży.**

Można dostrzec różnicę w ocenie projektu dokonanej przez nauczycieli badanych metodą Delphi pochodzących z odmiennych miejsc zamieszkania. Ci z dużych miast lepiej ocenili tutorów, lecz zauważyli mniej korzyści z uczestniczenia w projekcie, co może świadczyć o ich wyższych oczekiwaniach i większej dostępności różnego rodzaju form dokształcania się w miejscu zamieszkania. **Zaleca się zatem rozwijanie różnych form doskonalenia skierowanych do nauczycieli z obszarów wiejskich oraz mniejszych miejscowości, po uprzednim zdiagnozowaniu ich potrzeb edukacyjnych. Należałoby także szczególnie wspierać nauczycieli z położonych tam placówek by zapobiegać pogłębianiu się dysproporcji w systemie szkolnictwa pomiędzy obszarami wiejskimi i miejskimi.** Wydaje się to tym bardziej konieczne w obliczu problemów z zapewnieniem uczniom pochodzącym ze wsi i mniejszych miejscowości odpowiednich warunków do nabywania przydatnych umiejętności praktycznych.

Nauczyciele ankietowani techniką Delphi ocenili, że na pozytywny wynik szkolenia składa się szereg czynników. W ich odczuciu niezwykle ważne są: profesjonalne przygotowanie osoby prowadzącej zajęcia oraz organizacja całego przedsięwzięcia (zaledwie jedna osoba nie uznała tych aspektów za ważne). Ponadto za istotne uznano: wysoki stopień zaangażowania tutorów i samych uczestników, odpowiedni czas przedsięwzięcia, temat zajęć dostosowany do potrzeb beneficjentów, jak również możliwość odbycia stażu w firmie.

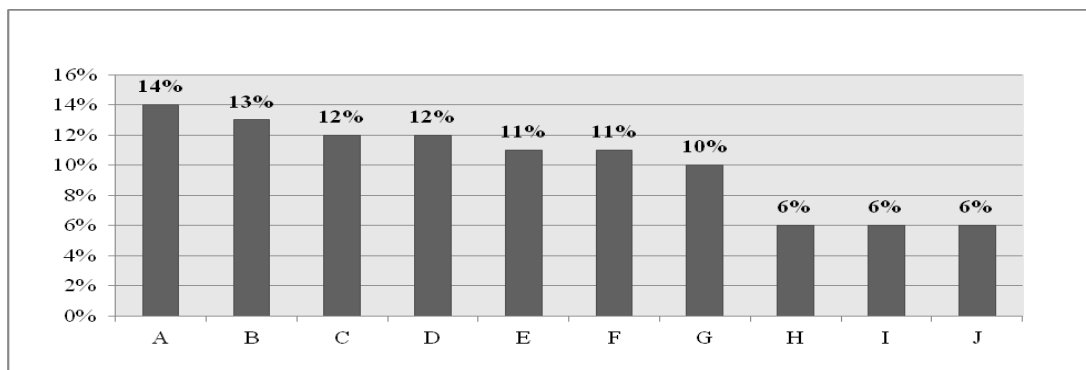
Przedsiębiorcy biorący udział w badaniu FGI zapytani o czynniki warunkujące sukces przedsięwzięcia uznali, że wymaga to jednoczesnego wystąpienia:

- wysokiego zainteresowania uczestników programu – nauczycieli (A);
- większej liczby godzin praktyk w hotelach i biurach turystycznych (B);

- wysokiego zaangażowania opiekunów praktyk ze strony hoteli i biur turystycznych (C);
- wysokiej motywacji uczestników programu (D);
- wysokich kompetencji osób prowadzących warsztaty (E);
- dobrej organizacji całego przedsięwzięcia – projektu (F);
- objęcia programem większej liczby nauczycieli (G);
- zaangażowania większych środków pieniężnych w projekt (H);
- możliwości odbycia stażu w firmie po odbyciu praktyk (I);
- opracowania przez nauczycieli własnego projektu zawodowego na podstawie odbytych praktyk (J).

Procentowy rozkład punktów przyznanych wyżej wymienionym czynnikom prezentuje wykres 1.

**Wykres 1.** Rozkład procentowy punktów przydzielonych każdemu z czynników warunkujących sukces programu doskonalenia zawodowego



Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu z badań: *Raport z przebiegu sesji fokusowych z udziałem przedsiębiorców.*

Każdy z respondentów przydzielił każdej ze wskazanych odpowiedzi od 1 do 10 punktów, stosując regułę, że czym istotniejszy czynnik, tym więcej przydzielonych punktów. W analizach wyników uwzględniono odpowiedzi 27 spośród 30 respondentów, gdyż 3 osoby wypełniły karty odpowiedzi w nieprawidłowy sposób. Badani podkreślali jednak, że każdy ze wskazanych punktów jest ważny dla powodzenia projektu: *Dodatkowym czynnikiem*

*jest spełnienie wszystkich tych 10 na kartkach. One się wszystkie uzupełniają i muszą być zrealizowane, aby to było OK. Widać więc, jak wiele czynników wpływa na sukces tego typu inicjatyw, co oznacza, że należy kompleksowo zadbać o każdy z nich przy opracowywaniu programów doskonalenia zawodowego.*

Przedstawiciele przedsiębiorstw uczestniczący w badaniu krytycznie ocenili istniejący system kształcenia zawodowego w Polsce. Według nich w niedostatecznym stopniu zapewnia on profesjonalne przygotowanie uczniów do pracy od strony praktycznej, jak również nie wyposaża uczniów w najnowszą wiedzę z danej dziedziny:

- *Tym bardziej że podręczniki nie są zmieniane od lat. U nas panie były bardzo zdziwione tym, co jest w podręczniku napisane, a tym jakie są u nas procedury wprowadzane. Panie były tym zaskoczone, wdzięczne i powiedziały, że ta praktyka bardzo dużo im dała.*
- *Myślę, że dużo skorzystali, ponieważ ich wiedza jest bardzo teoretyczna i nie mają doświadczenia w praktyce. Wiele skorzystali z hotelu na podstawie tego, co się dzieje w gastronomii, czyli systemu operacyjnego, systemu operacyjnego w recepcji, o możliwościach organizacji bankietów, konferencji, przyjęć prywatnych, jak wyglądają pokoje w hotelu, jak są wyposażone, jakie są standardy organizacji tych przyjęć, wyposażenia pokoi i co jest niezbędne w pracy hotelarza. (...) Mogli namacalnie zobaczyć, poznać wszystkie działy w hotelu, łącznie z pracą na kuchni, na restauracji, w pokojach, jak długo się szykuje taki pokój, jak długo się go sprząta, jak się przygotowuje przyjęcie, jak się obsługuje, jakie są rodzaje menu w hotelu – także od podstaw mogli poznać, dotknąć to ze strony praktycznej.*



- *Często pojawiają się nowe trendy w hotelach, ktoś ma jakiś pomysł, coś wprowadza, zmienia, także też panie zwracały bardzo uwagę na takie kwestie nowe, czego jeszcze nie widziały. Poza tym zawsze praktyka, jeżeli ktoś coś robi, to inaczej się tego uczy, a inaczej jak on się wcześniej gdzieś uczył, poznawał ten temat, wykonując daną pracę, inaczej się to troszeczkę poznaje, z innej strony niż tylko z książek czy publikacji.*
- *Wiadomo, że teoretycznie nie można do końca zgłębić tematu. Praktyka wprowadza to, że one mogą później przekazać lepiej tę wiedzę swoim uczniom i bardziej przygotować kompetentnych pracowników.*
- *Zupełnie inaczej opowiada się o czymś, co się przeczytało, a zupełnie inaczej opowiada się o czymś, co się robiło i widziało. Dużo łatwiej prowadzi się takie zajęcia.*

Także w opinii nauczycieli system kształcenia zawodowego charakteryzuje przeteoretyzowanie, a utrzymywanie takiego stanu nie jest wskazane. Potrzeba zmian w tym zakresie była drugą najczęściej wskazywaną odpowiedzią (wybrało ją 51,2% respondentów). Jest to tym poważniejszy problem, jeśli zauważa się jednoczesną niekompatybilność przekazywanej wiedzy teoretycznej z praktyką (41,5% wskazań). Co więcej, przekazywana wiedza często nie jest aktualna – stwierdziło tak ponad 40% respondentów. Uczestniczenie w projekcie świadczy o przekonaniu, że w zawód nauczyciela wpisana jest konieczność doskonalenia się, ciągłego przygotowywania do wykonywania pracy na odpowiednim poziomie.

Liczne wypowiedzi przedsiębiorców wskazywały rozwiązania, które ich zdaniem powinny zostać wprowadzone w szkołach:

- *Wycieczki do hotelu; żeby więcej wycieczek było do przedsiębiorstw.*

- *Zacieśnić współpracę z przedsiębiorstwami i zapraszać na poszczególne zajęcia, aby praktycy omawiali pewne zagadnienia.*
- *Firmy mają programy testowe, ale nie mają zawsze czasu podczas praktyk, aby go pokazać uczniom. Dlatego szkoły powinny mieć takie programy, żeby uczyć młodzież.*
- *Tworzenie mikroprzedsiębiorstw w ramach szkoły na wzór szkół wyższych, np. minifirmy cateringowej. To takie podejście marketingowe, biznesowe byłoby.*
- *Uatrakcyjnić teorię przykładami, bo jak np. nauczyciel każe się nauczyć teorii, bo będzie test, to uczeń kuje na blachę i zapomina. Po scenkach na zajęciach (na prawdziwych tacach, kieliszkach) się zapamięta teorię.*

**Zaleca się więc tworzenie laboratoriów przedsiębiorstw w szkole, by uczniowie ćwiczyli teorię w praktyce. Przy opracowywaniu programów doskonalenia zawodowego nauczycieli należy uwzględnić w nich zajęcia z podstaw działalności przedsiębiorstwa, np. biura podróży, firmy cateringowej. Nauczyciele mogliby wdrażać pozyskane tą drogą informacje do pracy z uczniami podczas tworzenia miniprzedsiębiorstw działających na terenie szkoły. Takie połączenie teorii z praktyką i choćby szkolna symulacja kompleksowo działającego przedsiębiorstwa z danej branży służyłaby lepszemu zapamiętywaniu przez uczniów zagadnień niezbędnych do profesjonalnego wykonywania przyszłego zawodu. Mogłaby także wspomóc lepsze przygotowanie ucznia do praktyk w prawdziwym przedsiębiorstwie, poprzez ćwiczenie scenek opartych na prawdziwych zdarzeniach sytuacji problemowych i wykształcanie umiejętności miękkich. Mogłoby to pozytywnie oddziaływać na chęć przedsiębiorców do podejmowania współpracy ze szkołami.**

Dużo pomysłów dotyczących ulepszenia programów doskonalenia zawodowego podali przedsiębiorcy biorący udział w sesjach FGI. Świadczą o tym przykładowe wypowiedzi osób badanych:

- *Praktyki dla nauczycieli powinny być wprowadzone na stałe.*
- *Powinni mieć nauczyciela przeszkolonego u siebie, który mógłby u nich w szkole prowadzić zajęcia praktyczne.*
- *Żeby mieli możliwość poznania różnej kategorii hoteli.*
- *Współpraca z praktykami i wykorzystywanie ich wiedzy na zajęciach w szkole. Sama jestem inicjatorką tego typu działań, ale tylko dwa razy byłam w szkole, bo szkoła powiedziała, że nie może tak działać, bo ma ograniczenia programowe.*

Przedsiębiorcy podkreślili, że najlepiej, gdyby w takie projekty byli zaangażowani wszyscy nauczyciele zawodu, a nie tylko ci, dla których wystarczyło miejsc, czego potwierdzeniem jest wypowiedź: *Wszyscy nauczyciele powinni być zaangażowani w takie projekty, a nie tylko wybrani. Powinni mieć nauczyciela przeszkolonego u siebie, który mógłby u nich w szkole prowadzić zajęcia praktyczne.* **Obrazuje to potrzebę opracowania wielu tego typu programów dla nauczycieli wszystkich przedmiotów zawodu. Pierwszeństwo uczestnictwa w nich powinni mieć nauczyciele, którzy nigdy nie brali udziału w takim przedsięwzięciu z zakresu doskonalenia zawodowego.**

## Podsumowanie

Program doskonalenia zawodowego nauczycieli, by spełniał swoje funkcje, musi zostać racjonalnie i rzetelnie opracowany. Powinien zawierać tematy, które uznaje się za niezbędne dla osób zawodowo zajmujących się edukacją w danej dziedzinie, powinien też być skonstruowany z myślą o rozwijaniu umiejętności miękkich, cenionych współcześnie na równi z umiejętnościami twardymi. Jego celem powinno być również zwiększenie motywacji uczestników do dalszego podnoszenia swoich kompetencji, wzrost umiejętności samodzielnego poszukiwania istotnych informacji dla ich rozwoju zawodowego i osobistego. Wykształcenie w dydaktykach aktywnej postawy jest niezwykle ważne, gdyż uczestniczą oni w procesie wychowywania młodzieży.

Pożądane byłyby wszelkie zmiany prawne prowadzące do obowiązkowego uczestnictwa nauczycieli nauczania zawodu w tego typu projektach o dużej wartości pragmatycznej. Na chwilę obecną należy sprawić, aby doskonalenie zawodowe jak najmniej kolidowało z codziennymi obowiązkami dydaktycznymi. Powyższe postulaty potwierdzają wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w ramach 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. Niniejsze opracowanie szczególnie dotyka problematyki ww. branż, niezwykle podatnych na przemiany gospodarcze i kulturowe, poddających się wpływowi koniunktury rynkowej.

Przy opracowywaniu kolejnych edycji programu doskonalenia zawodowego warto zapewnić nauczycielom styczość z jak największą liczbą

praktyków na każdym etapie trwania projektu. Jednocześnie należy dołożyć starań, by utrzymać wysoki poziom kompetencji prowadzących zajęcia, opiekunów projektu oraz tutorów z ramienia wnioskodawcy, co przełoży się na wiedzę nauczycieli i umiejętność jej stosowania podczas wykonywania zadań stanowiskowych. Z badań empirycznych płyną także wnioski o dużej potrzebie zapewnienia nauczycielom szkoleń praktycznych w przedsiębiorstwach. Nauczyciele przywiązują do nich największą wagę i są gotowi do uczestnictwa w nich w zwiększonym wymiarze czasowym. Warto zadbać również o motywację nauczycieli poprzez działania uświadamiające w kwestii korzyści wyniesionych z udziału w projektach doskonalenia zawodowego jako źródła użytecznych informacji, podnoszących kwalifikacje nauczyciela, a co za tym idzie – poprawiających wiedzę i przygotowanie absolwentów szkół zawodowych wchodzących na rynek pracy.

## Bibliografia

- *Badanie funkcjonowania systemu kształcenia zawodowego w Polsce. Raport końcowy*, MEN, Warszawa 2011.
- *Badanie losów absolwentów szkół średnich i wyższych kształcących kadry dla turystyki*, Instytut Badania Opinii i Rynku Pentor SA, Katowice 2003,  
[www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/F634DD0F-25E5-4AD7-A14E-1598CF07F4F4/4252/6500\\_los.pdf](http://www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/F634DD0F-25E5-4AD7-A14E-1598CF07F4F4/4252/6500_los.pdf) [data dostępu: 6.04.2012].
- *Badanie systemu kształcenia zawodowego w Polsce. Raport z badania jakościowego wśród ekspertów*, MEN, Warszawa 2011.
- J. Bednarek, *Multimedialne kształcenie ustawiczne nauczycieli*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna Towarzystwa Wiedzy Powszechnej, Warszawa 2000.
- *Brakuje kadr w turystyce*,  
[www.turystykamalopolska.pl/247/brakuje\\_kadr\\_w\\_turystyce,1486.html](http://www.turystykamalopolska.pl/247/brakuje_kadr_w_turystyce,1486.html) [data dostępu: 16.04.2012].
- M. Budzyńska, *Koncepcja kształcenia ustawicznego w Unii Europejskiej jako jeden ze sposobów realizacji Strategii Lizbońskiej, ze szczególnym uwzględnieniem Polski*, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej,  
[www.lifelong-learning.pl/unia/9.pdf](http://www.lifelong-learning.pl/unia/9.pdf) [data dostępu: 16.04.2012].
- W. Drogoń, *Podstawy hotelarstwa i systemy hotelowe*,  
[www.wse.oit.pl/2/h7.pdf](http://www.wse.oit.pl/2/h7.pdf) [data dostępu: 6.04.2012].

- *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].
- *Europejski model zarządzania kompetencjami w sektorze turystycznym*,  
www.tourism-strategy.eu/PDF/National\_report\_Poland-Final\_20110906\_PL-1.pdf [data dostępu: 09.04.2012].
- *Ewolucja sektora usług w Polsce w latach 1995–2008*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2010.
- *Fundusze unijne dla oświaty: kształcenie i doskonalenie nauczycieli. Poradnik beneficjenta*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2009.
- H. Hornik, *Kształcenie zawodowe a zjawisko bezrobocia*,  
www.profesor.pl/publikacja,2656,Artykuly,Kształcenie-zawodowe-a-zjawisko-bezrobocia [data dostępu: 16.04.2012].
- M. Kabaj, *System kształcenia zawodowego i kierunki jego doskonalenia w warunkach integracji i wzrostu konkurencyjności*,  
Warszawa 2010,  
www.zrp.pl/LinkClick.aspx?fileticket=1QYrk3tzJyY%3D&tabid=36&language=pl-PL [data dostępu: 16.04.2012].
- M. Kaczmarek, D. Kowalik, *Kształcenie zawodowe w Polsce – w oczekiwaniu na standardy kwalifikacji zawodowych*,  
www.womkat.edu.pl/files/kwartalnik/25\_26/Kaczmarek.doc [data dostępu: 2.04.2012].
- E. Karpowicz (red.), *Rynek pracy*, Biuro Analiz Sejmowych, Warszawa 2007.

- A. Kielech, M. Krystkowska, Z. Klejna, *Program praktyk nauczycieli branży hotelarskiej*, Zielona Góra 2011,  
[www.odn.zgora.pl/praktyki\\_nauczycielskie/programy\\_praktyk/Program%20praktyk%20nauczycieli%20branzy%20hotelarskiej%200\\_3\\_.pdf](http://www.odn.zgora.pl/praktyki_nauczycielskie/programy_praktyk/Program%20praktyk%20nauczycieli%20branzy%20hotelarskiej%200_3_.pdf) [data dostępu: 2.04.2012].
- *Kierunki rozwoju turystyki do 2015*, Ministerstwo Sportu i Turystyki, Warszawa 2008.
- J. Krupa, *Zadania nauczycieli praktycznej nauki zawodu w procesie kształcenia zawodowego*,  
[www.duszmen1.tkdami.net/Publikacje\\_pliki/Microsoft%20Word%20-%20referat2.pdf](http://www.duszmen1.tkdami.net/Publikacje_pliki/Microsoft%20Word%20-%20referat2.pdf) [data dostępu: 16.04.2012].
- *Kształcenie formalne, nieformalne oraz incydentalne*,  
[www.salpro.salpaus.fi/tes/CD-rom/pdf/A1\\_Salpaus\\_formal\\_informal\\_nonformal\\_learning\\_pl.pdf](http://www.salpro.salpaus.fi/tes/CD-rom/pdf/A1_Salpaus_formal_informal_nonformal_learning_pl.pdf) [data dostępu: 17.04.2012].
- *Kształcenie ustawiczne nauczycieli w województwie zachodniopomorskim*, Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego, Szczecin 2006,  
[www.eregion.wzp.pl/var/cms\\_files/obszary\\_wykresy/edukacja/2010/Kszta%C5%82cenie%20ustawiczne%20nauczycieli%20w%20wojew%C3%B3dztwie%20zachodniopomorskim.pdf](http://www.eregion.wzp.pl/var/cms_files/obszary_wykresy/edukacja/2010/Kszta%C5%82cenie%20ustawiczne%20nauczycieli%20w%20wojew%C3%B3dztwie%20zachodniopomorskim.pdf) [data dostępu: 6.04.2012].
- *Kształcenie zawodowe i ustawiczne. Informator*, MEN, Warszawa 2010.
- S.M. Kwiatkowski (red.), *Edukacja ustawiczna. Wymiar teoretyczny i praktyczny*, Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji, Warszawa-Radom 2008.
- S.M. Kwiatkowski, *Kształcenie zawodowe – wyzwania, priorytety, standardy*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2008.



- *List ministra edukacji narodowej Krystyny Szumilas do marszałków województw, starostów i prezydentów miast w związku ze zmianami w kształceniu zawodowym,*  
[www.men.gov.pl/images/stories/pdf/list\\_1801.pdf](http://www.men.gov.pl/images/stories/pdf/list_1801.pdf) [data dostępu: 16.04.2012].
- *Raport z badania. Losy absolwentów szkół i uczelni kształcących kadry dla turystyki,* Ministerstwo Sportu i Turystyki, Warszawa 2010.
- L. Łopacińska, K. Symela, I. Woźniak, *Polska – Raporty ReferNet 2010 na temat polityki w zakresie kształcenia i szkolenia zawodowego,*  
[www.biblioteka-krk.ibe.edu.pl/opac\\_css/doc\\_num.php?explnum\\_id=34](http://www.biblioteka-krk.ibe.edu.pl/opac_css/doc_num.php?explnum_id=34) [data dostępu: 18.04.2012].
- *Marketingowa strategia Polski w sektorze turystyki na lata 2012–2020,* Polska Organizacja Turystyczna, 2011,  
[www.pot.gov.pl](http://www.pot.gov.pl) [data dostępu: 13.04.2012].
- *Miejsce turystyki w gospodarce narodowej Polski w latach 2004–2007,*  
[www.dms.msport.gov.pl/app/document/file/556/Raport\\_o\\_stanie\\_gospodarki\\_-\\_gospodarka2.pdf?field=file1](http://www.dms.msport.gov.pl/app/document/file/556/Raport_o_stanie_gospodarki_-_gospodarka2.pdf?field=file1)  
 [data dostępu: 16.04.2012].
- *Nauczyciel praktycznej, teoretycznej nauki zawodu: uwarunkowania, zagrożenia i potrzeby wspomagania,* Mazowiecki Zespół ds. Systemowego Badania Potrzeb Doskonalenia Zawodowego Nauczycieli, Warszawa 2009,  
[www.kuratorium.waw.pl/files/f-450-2-raport1.pdf](http://www.kuratorium.waw.pl/files/f-450-2-raport1.pdf) [data dostępu: 30.03.2012].

- *Nauka zawodu. Szkoła czy pracodawca?*, Małopolskie Obserwatorium Rynku Pracy i Edukacji, Kraków 2009,  
www.fundusze.malopolska.pl/pokl/Documents/baza-badan/priorytetVI/Praktyczna-nauka-zawodu.pdf [data dostępu: 13.04.2012].
- A. Nizińska, *Między nauczaniem a uczeniem się*, Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej, Wrocław 2008.
- D. Obidniak, A. Pfeiffer, M. Suliga, *Przewodnik po zawodach*, KOWEZiU, Warszawa 2011,  
www.euroguidance.pl/download.php?plik=Czytanki.pdf [data dostępu: 20.04.2012].
- J. Osiecka-Chojnacka, *Szkolnictwo zawodowe wobec problemów rynku pracy*, „Infos” nr 16, 2007.
- J.M. Pawlikowski, *Definiowanie efektów kształcenia. Seminarium Bolońskie*, 2012,  
www.ug.edu.pl/pl/jakosc\_ksztalcenia/upload/files/14/jmp\_definiowanie\_efektow\_290212.pdf [data dostępu: 30.03.2012].
- J. Pólrzycki, *Źródła i tendencje rozwojowe edukacji ustawicznej*,  
www.e-mentor.edu.pl/\_pdf/ementor7.pdf [data dostępu: 19.04.2012].
- *Program stażu szkoleniowego nauczycielskiego w zakładach pracy – branża hotelarsko-turystyczno-gastronomiczna*, Gliwicki Ośrodek Metodyczny, 2011,  
www.gom.gliwice.pl/attachments/article/126/program\_sta%C5%BCu\_gastronomia\_turystyka\_hotelarstwo.pdf [data dostępu: 10.04.2012].
- *Projekt Strategii Rozwoju Turystyki na lata 2007–2013*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2005.

- *Regulamin praktycznej nauki zawodu w technikum hotelarskim i technicznym organizacji usług gastronomicznych w Zespole Szkół ogólnokształcących i Technicznych w Żarach opracowany w oparciu o rozporządzenie MENiS z dnia 1 lipca 2002 r., [www.zsoit.zary.internetdsl.pl/akty%20szkoły/regulamin\\_praktyki.pdf](http://www.zsoit.zary.internetdsl.pl/akty%20szkoły/regulamin_praktyki.pdf) [data dostępu: 10.04.2012].*
- *Relacja z III Ogólnopolskiej Konferencji „Rozwój Szkolnictwa Zawodowego w Polsce i Unii Europejskiej”, [www.gazeta.edu.pl/Rozwoj\\_Szkolnictwa\\_Zawodowego\\_w\\_Polsce\\_i\\_Unii\\_Europejskiej-100\\_272-0.html](http://www.gazeta.edu.pl/Rozwoj_Szkolnictwa_Zawodowego_w_Polsce_i_Unii_Europejskiej-100_272-0.html) [data dostępu: 5.04.2012].*
- *Rozporządzenie Ministra Edukacji z dnia 23 grudnia 2011 r. w sprawie klasyfikacji zawodów szkolnictwa zawodowego, Dz.U. z 2012 r. Nr 0, poz. 7.*
- *Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 17 stycznia 2012 r. w sprawie standardów kształcenia przygotowującego do wykonywania zawodu nauczyciela, Dz.U. z 2012 r. Nr 0, poz. 131.*
- *Ł. Sienkiewicz, M. Gruza, *Badanie kwalifikacji i kompetencji oczekiwanych przez pracodawców od absolwentów kształcenia zawodowego*, Warszawa 2009, [www.pokl.koweziu.edu.pl/pliki/GHK\\_raport\\_publicacja.pdf](http://www.pokl.koweziu.edu.pl/pliki/GHK_raport_publicacja.pdf) [data dostępu: 5.04.2012].*
- *E. Solarczyk-Ambroziak, *Kształcenie ustawiczne w perspektywie globalnej i lokalnej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2004.*

- P. Stasiarz, *Rola nauczyciela kształcenia zawodowego i ogólnozawodowego*,  
 podn.wodzislaw.pl/pliki/zawodowe/RolaNauczyciela.doc [data dostępu: 10.04.2012].
- E. Szymańska, *Oczekiwania rynku turystycznego w zakresie kształcenia kadr*,  
 www.zneiz.pb.edu.pl/kwartalnik\_1\_2009/2.6\_szymanska.pdf [data dostępu: 13.04.2012].
- *Transgraniczna turystyka ekologiczna jako szansa rozwoju Sądecczyzny*,  
 www.ekosadeckie.pl/materialy/bulgaria\_albena.pdf [data dostępu: 6.04.2012].
- *Turystyka – czy i jak państwo powinno pomagać w rozwoju branży*, Ministerstwo Sportu i Turystyki, Warszawa 2010.
- *Turystyka w 2010*, GUS, Warszawa 2011.
- „Uniwersytet Szczeciński, Zeszyty Naukowe NR 429, Ekonomiczne Problemy Turystyki NR 7”, Szczecin 2006.
- Ustawa z dnia 19 sierpnia 2011 r. o zmianie Ustawy o systemie oświaty oraz niektórych innych ustaw,  
 Dz.U. z 2011r. Nr 205, poz. 1206.
- M. Zahorska, *Reforma szkolnictwa zawodowego, czyli o wylewaniu dziecka z kąpielą*, „Polityka Społeczna” nr 10, 2007.
- M. Zahorska, D. Walczak, *Polski system edukacyjny a rynki pracy w Unii Europejskiej*,  
 www.isp.org.pl/files/6987754790638137001134733998.pdf [data dostępu: 17.04.2012].

## Spis tabel i wykresów

Tabela 1. Zawody, w których będzie przebiegać edukacja na rzecz branży turystycznej, hotelarskiej i gastronomicznej od 1 września 2012 roku.....	22
--	----

Wykres 1. Rozkład procentowy punktów przydzielonych każdemu z czynników warunkujących sukces programu doskonalenia zawodowego.....	63
--	----