

**R**ekomendacje z zakresu wdrażania i realizacji programów doskonalenia zawodowego dla nauczycieli kształcenia zawodowego w branży ekonomii i administracji oraz marketingu i zarządzania opracowane w ramach projektu „Warsztaty i praktyka w zawodzie dydaktyka”



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

MINISTERSTWO  
EDUKACJI  
NARODOWEJ

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

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

**Raport opracowany przez**

**Instytut Nauk Społeczno-Ekonomicznych sp. z o.o.**

ul. Polskiej Organizacji Wojskowej 17

90–248 Łódź

tel.: 42 633 17 19, faks: 42 209 36 85

**Rekomendacje opracowała:**

Marta Wysocka

**Redakcja merytoryczna:**

Bartosz Kowalczyk

**Recenzja:**

dr hab. Krystyna Najder-Stefaniak

**Redakcja językowa:**

Anna Strożek

**Skład:**

Katarzyna Banacińska

**Projekt okładki:**

Joanna Skrońska

Kinga Dudzik

**ISBN 978-83-63120-83-2**

**Druk:**

Drukarnia Cyfrowa i Wydawnictwo „Piktor”

ul. Tomaszowska 27, 93–231 Łódź

tel.: (42) 659 71 78, faks: (42) 617 03 07

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

## Spis treści

|   |    |
|---|----|
| Wstęp .....   | 5  |
| 1. Pozyskiwanie i doskonalenie zawodowe nauczycieli szkół zawodowych.....   | 8  |
| 2. Problemy doskonalenia nauczycieli kształcenia zawodowego w Polsce .....  | 14 |
| 2.1. Motywacja do podjęcia kształcenia ustawicznego .....   | 16 |
| 2.2. Obowiązek doskonalenia zawodowego .....  | 20 |
| 2.3. Oferta doskonalenia zawodowego nauczycieli kształcenia<br>zawodowego a potrzeby rynku pracy .....  | 27 |
| 2.4. Wysokie koszty doskonalenia zawodowego.....  | 32 |
| 3. Rola przedsiębiorstw w doskonaleniu zawodowym nauczycieli.....   | 39 |
| 3.1. Formy programów doskonalenia realizowanych<br>w przedsiębiorstwach.....  | 43 |
| 3.2. Podnoszenie kompetencji nauczycieli<br>a wdrażanie systemu dualnego .....  | 50 |
| 3.3. Monitoring zawodów deficytowych i nadwyżkowych a oferta<br>doskonalenia nauczycieli .....  | 55 |
| 4. Doskonalenie nauczycieli kształcących na potrzeby sektora ekonomii<br>i administracji oraz marketingu i zarządzania .....  | 58 |
| 4.1. Formy programów doskonalenia nauczycieli – potrzeby i sposoby<br>ich zaspokajania.....   | 61 |
| 4.2. Przygotowanie i przebieg warsztatów szkoleniowych.....   | 65 |
| 4.3. Przygotowanie i realizacja praktyk w przedsiębiorstwach .....  | 69 |
| 5. Rekomendacje z zakresu wdrażania i realizacji programów doskonalenia<br>zawodowego dla nauczycieli kształcenia zawodowego na podstawie<br>badań empirycznych ..... | 72 |
| 5.1. Charakterystyka badanej populacji i metody badań .....   | 75 |

|  |     |
|--|-----|
| 5.2. Potrzeby nauczycieli uczestniczących w programach doskonalenia<br>zawodowego – formy programów i sposoby ich realizacji ..... | 78  |
| 5.3. Rekomendacje z zakresu wdrażania i sposobów realizacji<br>warsztatów szkoleniowych .....                                      | 82  |
| 5.4. Rekomendacje z zakresu wdrażania i sposobów realizacji praktyk<br>w przedsiębiorstwach.....                                   | 95  |
| Zakończenie .....  | 101 |
| Bibliografia .....   | 103 |
| Źródła internetowe .....   | 107 |
| Spis wykresów i rysunków .....   | 111 |

## Wstęp

Niniejsze rekomendacje zostały opracowane na potrzeby projektu *Warsztaty i praktyka w zawodzie dydaktyka*, realizowanego przez Polski Dom Kreacji i współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet III – Wysoka jakość systemu oświaty, Działanie 3.4. Otwartość systemu edukacji w kontekście uczenia się przez całe życie, Poddziałanie 3.4.3. Upowszechnianie uczenia się przez całe życie – projekty konkursowe. W ramach wymienionego poddziałania dąży się do optymalizowania jakości kształcenia zawodowego poprzez ułatwianie uczniom dostępu do poradnictwa zawodowego, uświadamianie konieczności uczenia się przez całe życie oraz doskonalenie kadry pedagogicznej szkół zawodowych<sup>1</sup>. W związku z tym opracowano pilotażowy program doskonalenia nauczycieli<sup>2</sup> szkół zawodowych kształcących kadry na potrzeby branży ekonomii i administracji oraz marketingu i zarządzania. Wdrażanie tego i podobnych programów ma doprowadzić do podniesienia jakości kształcenia zawodowego w polskich szkołach. Zalecenia zostały opracowane w celu optymalizacji efektów doskonalenia zawodowego poprzez korekcję wdrażania i sposobów realizacji programu, stanowią one również instrukcję na temat form programów doskonalenia zawodowego.

Rekomendacje przygotowano w oparciu o pogłębioną analizę desk research oraz badania ilościowe i jakościowe przeprowadzone wśród ekspertów edukacyjnych i nauczycieli uczestniczących w realizacji projektu. Dokładne

<sup>1</sup> Na potrzeby niniejszego opracowania pod pojęciem szkoły zawodowej rozumie się placówki oświatowe średniego szczebla edukacji: zasadnicze szkoły zawodowe oraz technika.

<sup>2</sup> Na potrzeby niniejszego opracowania terminem nauczyciele/instruktorzy określa się zarówno kobiety, jak i mężczyzn zatrudnionych jako kadra pedagogiczna.

studia literaturowe pozwalają poznać rozwiązania, które wykorzystuje się w krajach Unii Europejskiej w celu podnoszenia jakości kształcenia. Dokonano przeglądu polskich aktów prawnych oraz międzynarodowych raportów poświęconych jakości edukacji. Pozwoliło to na sformułowanie zaleceń, które w przyszłości należy wprowadzić do polskiego systemu doskonalenia zawodowego w celu optymalizacji jakości procesów kształcenia. Raporty z przeprowadzonych badań delfickich oraz sesji fokusowych stanowią natomiast materiał umożliwiający wyciągnięcie wniosków w zakresie form i sposobów wdrażania i realizacji pilotażowego programu doskonalenia zawodowego dla nauczycieli kształcenia zawodowego.

*Rekomendacje z zakresu wdrażania i sposobów realizacji programów doskonalenia zawodowego dla nauczycieli kształcenia zawodowego w branży ekonomii i administracji oraz marketingu i zarządzania* składają się z pięciu rozdziałów. W rozdziale pierwszym zaprezentowane zostały możliwości pozyskiwania i podnoszenia kompetencji nauczycieli kształcenia zawodowego w Polsce. Pozwala to zrozumieć, jak duże znaczenie ma poszerzanie wiedzy i umiejętności praktycznych kadry pedagogicznej tych szkół. Rozdział drugi stanowi przegląd problemów, z jakimi spotykają się nauczyciele dążący do realizacji planów doskonalenia zawodowego. Okazuje się bowiem, że bierność, o którą często są oskarżani, ma głębsze podłoże, a rozwiązanie problemów wymaga poważnych zmian systemowych. Znaczną część tych kwestii można rozwiązać dzięki podejmowaniu stałej współpracy między szkołami zawodowymi a lokalnymi przedsiębiorstwami, dlatego trzeci rozdział niniejszej publikacji poświęcono przedstawieniu roli, jaką w doskonaleniu zawodowym nauczycieli powinny odgrywać przedsiębiorstwa. Rozdział czwarty jest ostatnim rozdziałem poświęconym analizie desk research i dotyczy potrzeb w zakresie doskonalenia zawodowego nauczycieli kształcących kadry na potrzeby branży ekonomii, administracji, marketingu i zarządzania. Zwrócono w nim uwagę na formy programów doskonalenia zawodowego nauczycieli, ich skuteczność oraz sposoby

realizacji. Ostatnia, piąta część raportu to dokładna analiza badań przeprowadzonych wśród ekspertów edukacyjnych oraz nauczycieli uczestniczących w realizacji projektu *Warsztaty i praktyka w zawodzie dydaktyka*. Moduł ten zawiera opis celów i założeń oraz konstrukcji pilotażowego programu doskonalenia dla nauczycieli kształcenia zawodowego w branży ekonomii i administracji oraz marketingu i zarządzania. Zawiera rekomendacje z zakresu form i sposobów realizacji podobnych programów służących dążeniu do podnoszenia jakości kształcenia zawodowego w Polsce.

Przyjęta konstrukcja *Rekomendacji z zakresu wdrażania i sposobów realizacji programów doskonalenia zawodowego dla nauczycieli kształcenia zawodowego w branży ekonomii i administracji oraz marketingu i zarządzania* umożliwia dogłębną analizę zastanego *status quo*, a przez to stanowi źródło informacji na temat dostępnych form doskonalenia zawodowego w wymienionych branżach oraz propozycji działań korekcyjnych mających na celu zwiększenie efektywności podobnych programów.

# 1. Pozyskiwanie i doskonalenie zawodowe nauczycieli szkół zawodowych

Pozyskiwanie dobrze przygotowanych specjalistów, którzy podejmą się pracy nauczycieli i instruktorów w szkołach zawodowych, jest dla polskiego szkolnictwa zawodowego coraz większym problemem<sup>3</sup>. W związku z malejącą liczbą nauczycieli w 2009 roku wprowadzono przepisy uprawniające dyrektorów szkół do zatrudniania (zgodnie z przepisami zawartymi w Kodeksie pracy) osób, które nie są nauczycielami. Specjaliści branżowi otrzymują wynagrodzenie odpowiadające wynagrodzeniu nauczyciela dyplomowanego. Oprócz wykształcenia związanego z nauczaniem przedmiotem, osoby te muszą mieć przygotowanie z zakresu psychologii, pedagogiki oraz dydaktyki i metodyki danego przedmiotu. Uprawnienia pedagogiczne fachowcy mogą uzyskać, uczestnicząc w studiach podyplomowych, kursach zakładu kształcenia nauczycieli lub pedagogicznym kursie kwalifikacyjnym. W szczególnych przypadkach zatrudnia się osoby nieposiadające kwalifikacji pedagogicznych<sup>4</sup>. Problem polega jednak na tym, że młode osoby kończące uczelnie techniczne niechętnie decydują się na pracę w szkole<sup>5</sup>.

Jednym z najpoważniejszych czynników zniechęcających młodych ludzi do rozpoczęcia pracy nauczyciela są niskie zarobki. Osoby z wykształceniem

<sup>3</sup> *Raport z diagnozy potrzeb w zakresie doskonalenia zawodowego nauczycieli w województwie mazowieckim*, [www.kuratorium.waw.pl/files/f-1969-2-nauczyciel\\_praktycznej\\_teoretycznej\\_nauki\\_zawodu.pdf](http://www.kuratorium.waw.pl/files/f-1969-2-nauczyciel_praktycznej_teoretycznej_nauki_zawodu.pdf), s. 14 [data dostępu: 09.12.2011].

<sup>4</sup> Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 12 marca 2009 r. w sprawie szczegółowych kwalifikacji wymaganych od nauczycieli oraz określenia szkół i wypadków, w których można zatrudnić nauczycieli niemających wyższego wykształcenia lub ukończonego zakładu kształcenia nauczycieli (Dz.U. z dn. 27 marca 2009 r.).

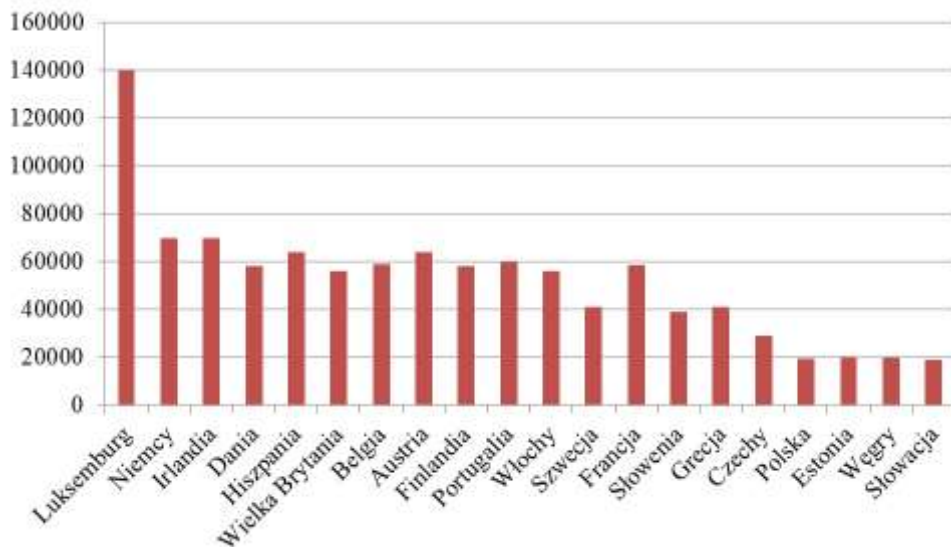
<sup>5</sup> *Raport z diagnozy potrzeb...*, op.cit., s. 14.



wyższym zwykle mogą podjąć pracę w rozwijającym się przedsiębiorstwie, dlatego prawdopodobnie nie zdecydują się na zatrudnienie w szkole, gdzie wysokość wynagrodzenia wyznaczana jest przez kolejne szczeble awansu zawodowego. Droga do awansu w przedsiębiorstwie jest z reguły mniej czasochłonna i nie wymaga spełniania szeregu formalności biurowych, jak w przypadku ścieżki zawodowej nauczyciela.

Badania przeprowadzone przez OECD (*Organization for Economic Cooperation and Development*) – *Education at a Glance 2011: OECD Indicators*<sup>6</sup> wskazują, że zarobki polskich nauczycieli są jednymi z najniższych w Europie. Ich wynagrodzenie jest nawet trzy razy niższe od wynagrodzenia pedagogów pracujących w krajach Europy Zachodniej<sup>7</sup>. Wysokości rocznych zarobków europejskich nauczycieli zostały zestawione na poniższym wykresie.

**Wykres 1.** Wysokość rocznych zarobków nauczycieli w krajach UE w dolarach (2011 rok)



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

<sup>6</sup> *Education at a Glance 2011: OECD Indicators*, OECD Publishing 2011, [www.oecd.org/dataoecd/61/2/48631582.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/61/2/48631582.pdf) [data dostępu: 02.01.2012].

<sup>7</sup> *Ibidem*, s. 406.

Przedstawione dane wyjaśniają trudności związane z pozyskiwaniem nauczycieli, co jest szczególnie częste w przypadku osób mogących wykonywać inną, lepiej płatną pracę, a więc potencjalnych nauczycieli przedmiotów zawodowych i instruktorów praktycznej nauki zawodu. W tym miejscu należy również przywołać wnioski autorów raportu *How the world's most improved school systems keep getting better*, dowodzących, że zarobki nauczycieli mają bardzo duży wpływ na poziom nauczania w szkole<sup>8</sup>. Im mniejsze wynagrodzenie otrzymuje pedagog, tym mniejsza jest jego motywacja do samorozwoju będącego warunkiem utrzymania zadowalającego poziomu nauczania w szkole. Należy pamiętać, że samo pozyskiwanie specjalistów gotowych podjąć pracę nauczyciela bądź instruktora w szkole zawodowej nie jest równoznaczne z podnoszeniem jakości kształcenia zawodowego. W związku z tym doskonalenie nauczycieli już pracujących w szkole nabiera szczególnego znaczenia – jeśli nie jest możliwe zapewnienie im wyższych zarobków, to tylko dbanie o rozwój i aktualizację wiedzy oraz umiejętności praktycznych pozwoli na uniknięcie dalszego obniżania poziomu nauczania w danej placówce.

Drugim (po niskich płacach) powodem, dla którego specjaliści branżowi niechętnie decydują się na pracę w szkole, jest ryzyko, że ograniczenie aktywności zawodowej do pracy dydaktycznej spowoduje odcięcie dostępu do aktualności branżowych. Trzeba zwrócić uwagę, że w branżach takich jak ekonomia i administracja oraz marketing i zarządzanie stale wprowadzane są innowacyjne rozwiązania i technologie. Specjaliści podejmujący pracę w szkole nie powinni rezygnować z pracy zawodowej w przedsiębiorstwie, gdyż będzie to oznaczało dezaktualizację ich wiedzy teoretycznej oraz umiejętności praktycznych, co jest równoznaczne z utratą możliwości powrotu do pracy w firmie.

---

<sup>8</sup> M. Barber, C. Chijioke, M. Mourshed, *How the world's most improved school systems keep getting better*, London 2010, s. 56.

Deficyt wysoko wykwalifikowanej kadry pedagogicznej w szkołach zawodowych jest jedną z przyczyn niskiej jakości kształcenia w placówkach tego typu. Część nauczycieli to emeryci<sup>9</sup> od dawna nieaktualizujący wiedzy i nieznający rozwiązań wykorzystywanych w nowoczesnych przedsiębiorstwach związanych z branżą ekonomiczną czy marketingową. Nauczyciele ci nie posiadają odpowiednich kompetencji, by przygotować młodych ludzi do wejścia na rynek pracy w nowej, technologicznie rozwiniętej rzeczywistości gospodarczej. Trzeba także pamiętać, że dążenie do poprawy jakości kształcenia nie powinno ograniczać się do pozyskiwania nowych pedagogów, ponieważ to podnoszenie kompetencji ciała pedagogicznego ma największy wpływ na poprawę struktury poziomu nauczania<sup>10</sup>.

Doskonalenie zawodowe nauczycieli teoretycznej i praktycznej nauki zawodu przewiduje realizację programów przygotowujących ich do wprowadzania uczniów w funkcjonowanie na rynku pracy w świecie gospodarki opartej na wiedzy. Zgodnie z konkluzjami Rady Unii Europejskiej z dnia 26 listopada 2009 roku w sprawie doskonalenia zawodowego nauczycieli i kadry kierowniczej szkół programy doskonalenia nauczycieli muszą być odpowiednio dostosowane do potrzeb oraz ściśle związane z praktyką<sup>11</sup>. Na podstawie doświadczeń z programu Leonardo da Vinci realizowanego w krajach Unii Europejskiej w latach 1995–2006 wykazano, że najlepszym sposobem osiągnięcia tak postawionych celów w przypadku pedagogów szkół zawodowych jest wymiana opinii z innymi nauczycielami oraz doskonalenie w przedsiębiorstwach<sup>12</sup>. Działania w ramach

<sup>9</sup> *Raport z diagnozy potrzeb...*, op.cit., s. 13.

<sup>10</sup> J. Osiecka, *Kształcenie i doskonalenie zawodowe oraz kwalifikacje nauczycieli w Polsce*, Kancelaria Sejmu. Biuro Studiów i Ekspertyz, „Informacja” nr 389, s. 4.

<sup>11</sup> Konkluzje Rady z dnia 26 listopada 2009 r. w sprawie doskonalenia zawodowego nauczycieli i kadry kierowniczej szkół, Dz.U. Unii Europejskiej (2009/C 302/04).

<sup>12</sup> *Szanse, korzyści, rozwój. Program Leonardo da Vinci dla placówek kształcenia i doskonalenia nauczycieli*, s. 6–7, [www.leonardo.org.pl/s/p/wspolne/broszura03\\_www.pdf](http://www.leonardo.org.pl/s/p/wspolne/broszura03_www.pdf) [data dostępu: 02.01.2012],

Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki przewidują m.in. opracowanie i pilotażowe wdrożenie programów doskonalenia zawodowego w przedsiębiorstwach dla nauczycieli kształcenia zawodowego oraz instruktorów praktycznej nauki zawodu<sup>13</sup>. Opracowanie programu doskonalenia dla nauczycieli uczących przedmiotów związanych z branżą ekonomii i administracji oraz marketingu i zarządzania wymaga poznania szczegółowych potrzeb rynku pracy, gdzie w ostatnich latach obserwuje się deficyt dobrze przygotowanych do pracy fachowców. Nauczyciele realizujący programy doskonalenia poznają nowoczesne metody i formy pracy dydaktycznej, empirycznie przekonują się, na ile wiedza teoretyczna przekazywana w szkole przekłada się na umiejętności praktyczne niezbędne podczas pracy w przedsiębiorstwie. Wdrażanie programów doskonalenia zawodowego nie będzie jednak skuteczne, jeśli w równym stopniu w proces ten nie zaangażują się dyrektorzy szkół zawodowych, nauczyciele oraz przedsiębiorcy. Osiągnięcie tych celów jest możliwe wyłącznie pod warunkiem stworzenia płaszczyzny trwałej współpracy między oświatą a sektorem prywatnym. Stworzone programy doskonalenia zawodowego dla nauczycieli kształcenia zawodowego uwzględniają potrzeby przedsiębiorców oraz gospodarki opartej na wiedzy. Opracowane formy ich realizacji nie tylko pomagają nauczycielom zaktualizować bieżącą wiedzę, ale też wskazują możliwości dalszego rozwoju i realizowania idei uczenia się przez całe życie. Nauczyciel podnoszący kompetencje nie tylko wpływa na podwyższenie poziomu nauczania w szkole, ale również zwiększa swoją atrakcyjność jako osoba potencjalnie poszukująca pracy w przedsiębiorstwie, a nie szkole. **Z tego powodu tak istotne jest podejmowanie działań na rzecz uświadamiania nauczycielom konieczności uczestniczenia w procesach doskonalenia zawodowego oraz płynących z tego korzyści. Należy organizować spotkania informacyjne i seminaria, na które**

*Biuletyn programu Leonardo da Vinci* nr 02, 2010, [www.leonardo.org.pl/s/p/wspolne/biuletynLdV\\_2010-02\\_web.pdf](http://www.leonardo.org.pl/s/p/wspolne/biuletynLdV_2010-02_web.pdf) [data dostępu: 02.01.2012].

<sup>13</sup> [www.efs2.men.gov.pl/content/view/31/307/](http://www.efs2.men.gov.pl/content/view/31/307/) [data dostępu: 15.12.2011].

**zaproszeni będą nauczyciele, eksperci edukacyjni oraz przedsiębiorcy.** Ich inicjatorami powinni być dyrektorzy szkół oraz pracownicy placówek doskonalących nauczycieli. Celem spotkań powinno być przedstawienie pedagogom możliwości korzystania z nowoczesnych form doskonalenia zawodowego oraz wskazanie wyzwań stawianych przed absolwentami szkół zawodowych. Wykorzystywanie funduszy strukturalnych oraz wsparcie finansowe pochodzące z budżetów jednostek samorządu terytorialnego pomoże wypracować strategie doskonalenia realizowane w przyszłości.

Upowszechnienie tego typu rozwiązań wymaga jednak rozpoznania problemów pojawiających się już na etapie wdrażania programów doskonalenia nauczycieli. Poznanie sposobów rozwiązywania ich w krajach Unii Europejskiej pozwoli natomiast wyciągnąć wnioski wspierające formułowanie zaleceń dla polskiego szkolnictwa zawodowego.

## 2. Problemy doskonalenia nauczycieli kształcenia zawodowego w Polsce

Polski system szkolnictwa zawodowego przeszedł poważne przeobrażenia na przełomie lat 1999 i 2000, kiedy w wyniku reformy edukacji doszło do znacznego obniżenia rangi szkół zawodowych<sup>14</sup>. Likwidacja wielu placówek i jednocześnie deprecjonowanie znaczenia wykształcenia zawodowego doprowadziły do powstania społecznej niechęci do tego typu szkół. Niski poziom kształcenia, niewielka liczba uczniów szkół zawodowych oraz niskie kompetencje nauczycieli przedmiotów zawodowych i instruktorów praktycznej nauki zawodu to najpoważniejsze problemy polskiego kształcenia zawodowego<sup>15</sup>. Podnoszenie jakości kształcenia zawodowego wymaga podjęcia działań na wielu płaszczyznach, a zadaniem priorytetowym wydaje się być doskonalenie zawodowe nauczycieli. Od przygotowania praktycznego i merytorycznego kadry pedagogicznej uzależnione jest powodzenie uczniów na egzaminach zawodowych. Dążenie do podnoszenia jakości kształcenia zawodowego wymaga więc natychmiastowego rozpoczęcia wdrażania programów doskonalenia zawodowego stworzonych w odpowiedzi na potrzeby wynikające z konieczności dostosowania szkolnictwa zawodowego do wymagań gospodarki opartej na wiedzy.

Analiza wymagań i możliwości w zakresie doskonalenia zawodowego nauczycieli w Polsce i Europie pozwala dostrzec różnice, które mogą tłumaczyć niechęć polskich pedagogów do kształcenia ustawicznego. **Wskazane wydaje się ujednolicenie przepisów prawnych związanych z modelem doskonalenia**

<sup>14</sup> M. Zahorska, *Reforma szkolnictwa zawodowego, czyli o wylewaniu dziecka z kąpielą*, „Polityka Społeczna” nr 10, 2007, s. 15.

<sup>15</sup> Ibidem, s. 14–17.

**zawodowego oraz obowiązkami nauczycieli i placówek szkolnych, co pozwoliłoby na zrównanie poziomu kształcenia zawodowego w różnych krajach Unii Europejskiej.** Trzeba również zauważyć, że system kształcenia i doskonalenia nauczycieli w Polsce jest skostniały, ponieważ od lat nie następują w nim zmiany jakościowe w zakresie celów, środków i metod kształcenia nauczycieli. Uznaje się również, że doskonalenie nauczycieli jest najślabszym ogniwem polskiego systemu oświaty<sup>16</sup>.

Na podstawie dostępnej literatury, raportów oraz przeprowadzonych badań można wyodrębnić cztery najważniejsze obszary problemów związanych z doskonaleniem i rozwojem zawodowym nauczycieli polskich szkół zawodowych. Należą do nich:

- brak właściwej motywacji do realizowania programów doskonalenia zawodowego,
- brak ustawowego obowiązku realizowania programów doskonalenia zawodowego przez wszystkich nauczycieli,
- niedopasowanie oferty doskonalenia pedagogów kształcenia zawodowego do potrzeb rynku pracy,
- wysokie koszty doskonalenia oraz brak wsparcia ze strony dyrektorów placówek.

Analiza problemów związanych z kształceniem ustawicznym nauczycieli wskazuje kierunki koniecznych zmian oraz sposoby wdrażania nowych rozwiązań. Część problemów można rozwiązać lub osłabić poprzez umiejętne wdrożenie oraz efektywne wykorzystanie opracowywanych programów doskonalenia zawodowego dla nauczycieli przedmiotów zawodowych oraz instruktorów praktycznej nauki

---

<sup>16</sup> M.S. Szymański, *Kształcenie i doskonalenie zawodowe nauczycieli w Polsce – nowe wyzwania* [w:] *Nauczyciel i kształcenie nauczycieli. Zmiany i wyzwania*, W. Höner, M.Szymański (red.), Warszawa 2005, s. 84.

zawodu. Łatwo jednak zauważyć, że uzdrowienie systemu szkolnictwa zawodowego wymaga również przekształceń o charakterze legislacyjnym.

## 2.1. Motywacja do podjęcia kształcenia ustawicznego

Wyróżnia się trzy rodzaje motywacji skłaniającej nauczycieli do uczestniczenia w doskonaleniu zawodowym: pragmatyczną, społeczną oraz intelektualną<sup>17</sup>.

Motywy pragmatyczne są związane z aspektem finansowym – dotyczą wysokości pensji uzależnionej od stopnia awansu zawodowego oraz utrzymania miejsca pracy. Część pedagogów obawia się, że jeśli nie będzie doskonalić swoich kompetencji, ich miejsce zajmą dydaktycy o krótszym stażu, którzy niedawno ukończyli studia. Pragmatyczne pobudki do doskonalenia zawodowego wskazuje 56,5% pedagogów. Do najważniejszych motywów pragmatycznych zalicza się<sup>18</sup>:

- perspektywę awansu zawodowego,
- wymagania związane z reformą systemu oświaty,
- potrzebę utrzymania posady.

Mniej, bo 26,9% pedagogów decyduje się na kształcenie ustawiczne ze względu na motywację intelektualną<sup>19</sup>, czyli potrzebę obcowania z kulturą i sztuką w celu lepszego zrozumienia świata, a nie dla uzyskania jakichkolwiek korzyści materialnych. W tym zakresie wyróżnia się głównie:

- chęć stałego poszerzania i aktualizowania wiedzy,
- chęć spożytkowania wolnego czasu.

Najmniej nauczycieli uczestniczy w kształceniu ustawicznym ze względu na potrzeby społeczne – taką motywację wymienia zaledwie 16,6% pedagogów<sup>20</sup>.

<sup>17</sup> A. Litawa, *Motywy uczestniczenia nauczycieli w kształceniu ustawicznym*, [www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/24/id/540](http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/24/id/540) [data dostępu: 09.12.2011].

<sup>18</sup> Ibidem.

<sup>19</sup> Ibidem.

<sup>20</sup> Ibidem.



Motywy społeczne wynikają z wymogu dostosowania się do środowiska zawodowego bądź uzyskania wysokiej pozycji społecznej. Są to przede wszystkim:

- ambicja zawodowa,
- presja otoczenia (ze strony dyrektorów i innych doskonalących się nauczycieli),
- chęć poznawania nowych osób.

Większość polskich nauczycieli bierze udział w kształceniu ustawicznym ze względu na motywację pragmatyczną – zależy im na wyższych zarobkach bądź dalszej pracy w szkole. Trzeba jednak zauważyć, że grupa pedagogów odczuwających presję zewnętrzną jest najmniejsza, co świadczy o braku faktycznych nacisków ze strony dyrektorów szkół. Niepokój wywołany perspektywą utraty miejsca pracy może być częściowo wywołany wprowadzeniem do ustawy o oświacie rozporządzenia zawierającego zapisy pozwalające dyrektorom placówek edukacyjnych na zatrudnianie specjalistów branżowych, niebędących nauczycielami<sup>21</sup>. Specjaliści branżowi nie wykazują jednak oczekiwanego zainteresowania pracą w szkole, nie stanowią więc konkurencji dla nauczycieli z długim stażem zawodowym. Dyrektorzy szkół nie mają możliwości wywierania nacisków na nauczycieli, którzy nie biorą udziału w kształceniu ustawicznym, ponieważ nie mogą dopuścić do powstania wakatów wśród grona pedagogicznego. Nie można jednak pozwolić na utrzymywanie się stanu, w którym ze względu na deficyt specjalistów zatrudniają się osoby niekompetentne, niemające silnej motywacji do aktualizowania wiedzy i podnoszenia kompetencji.

Badania przeprowadzone przez Mazowiecki Zespół ds. Systemowego Badania Potrzeb Doskonalenia Zawodowego Nauczycieli pokazują, że wśród przedstawicieli tego zawodu brakuje świadomości, jak niski jest poziom kształ-

---

<sup>21</sup> Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 12 marca 2009 r. w sprawie szczegółowych kwalifikacji wymaganych od nauczycieli oraz określenia szkół i wypadków, w których można zatrudnić nauczycieli niemających wyższego wykształcenia lub ukończonego zakładu kształcenia nauczycieli (Dz.U. z dnia 27 marca 2009 r.).

cenia zawodowego w Polsce. Blisko 70% nauczycieli ocenia jakość kształcenia zawodowego wysoko i bardzo wysoko<sup>22</sup>. Nie wiedzą oni, że w żaden sposób nie przekłada się to na wyniki z egzaminów zewnętrznych oraz zadowolenie pracodawców zatrudniających absolwentów<sup>23</sup>. Oznacza to, że duża część kadry dydaktycznej placówek kształcenia zawodowego nie dostrzega, iż nie jest w stanie przygotować uczniów do wejścia na rynek pracy. Podobny problem dostrzeżono w Unii Europejskiej, dlatego w niektórych krajach zdecydowano się na wprowadzenie systemu oceniania nauczycieli na podstawie wyników osiągniętych przez uczniów<sup>24</sup>. Od 2000 roku wzmacniane są mechanizmy indywidualnego rozliczania z osiągniętych efektów dydaktycznych, a na podstawie oceny wyciąga się konsekwencje<sup>25</sup>. Motywacją do podnoszenia własnych kompetencji staje się nie tylko możliwość podwyższenia zarobków, ale również ryzyko, że zostaną one obniżone, jeżeli uczniowie nie będą osiągać oczekiwanych wyników edukacyjnych. W Belgii nauczyciele poddawani są kontroli co trzy lata. Otrzymanie negatywnej oceny może wiązać się z obniżeniem zarobków, a gdy sytuacja powtarza się, możliwe jest zwolnienie z pracy. W Portugalii, Wielkiej Brytanii i Irlandii pozytywny wynik kontroli skutkuje dodatkowym wynagrodzeniem<sup>26</sup>. Taki system gratyfikowania finansowego wydaje się być skutecznym sposobem motywowania przede wszystkim tych nauczycieli, którzy ze względu na staż pracy i osiągnięty stopień awansu zawodowego nie odczuwają potrzeby dalszego podnoszenia kompetencji.

<sup>22</sup> *Raport z diagnozy potrzeb...*, op.cit., s. 27.

<sup>23</sup> J. Osiecka-Chojnacka, *Szkolnictwo zawodowe wobec problemów rynku pracy*, „INFOS” 2007 nr 16, [www.orka.sejm.gov.pl/WydBAS.nsf/0/13B16A06B8557C14C12572F200384FC9/\\$file/infos\\_016.pdf](http://www.orka.sejm.gov.pl/WydBAS.nsf/0/13B16A06B8557C14C12572F200384FC9/$file/infos_016.pdf), s. 3 [data dostępu: 13.12.2011].

<sup>24</sup> *Zakres autonomii i odpowiedzialności nauczycieli w Europie*, [www.eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic\\_reports/094PL.pdf](http://www.eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/094PL.pdf), s. 64 [data dostępu: 08.12.2011].

<sup>25</sup> *Ibidem*, s. 61.

<sup>26</sup> *Ibidem*, s. 65–66.

Aktualizowanie wiedzy merytorycznej zgodnie z bieżącymi osiągnięciami nauki jest bardzo ważne ze względu na właściwe przygotowanie uczniów do podjęcia pracy w nowoczesnym przedsiębiorstwie<sup>27</sup>. Świadome poszerzanie wiedzy zalicza się do kategorii motywacji intelektualnej, jednak możliwe jest jej skorelowanie z pobudkami o charakterze pragmatycznym. **Dobrym rozwiązaniem byłoby wprowadzenie w Polsce systemu dodatkowego wynagradzania nauczycieli, których uczniowie osiągają wysokie wyniki w zewnętrznych egzaminach zawodowych. Trzeba także rozważyć ewentualne obniżanie wynagrodzenia pedagogom ponoszącym permanentne porażki dydaktyczne.** Należy zwrócić uwagę, że przesłanką do wysokości wynagrodzenia nauczyciela powinny być wyłącznie oceny zewnętrzne, nie zaś przyznawane w szkole. System dodatkowych wynagrodzeń może zmotywować do doskonalenia kompetencji także tych nauczycieli, którzy ze względu na stopień awansu zawodowego nie mogą już liczyć na zwiększenie wynagrodzenia. Taka zmiana wymaga jednoczesnego wprowadzenia systemu zewnętrznej kontroli i oceny pracy nauczycieli. Zasady oceniania powinny być opracowane przez Ministerstwo Edukacji Narodowej, a kontrole przeprowadzane przez wojewódzkie kuratoria oświaty. Wprowadzenie procedury kontrolowania i oceniania efektów dydaktycznych poszczególnych pedagogów musi być finansowane ze środków centralnych, natomiast dodatkowe wynagrodzenia dla pedagogów powinny pochodzić z budżetów organów samorządowych odpowiedzialnych za daną placówkę oświatową. Wymaga to zreformowania systemu budżetowania szkół przez samorzady, co w przypadku szkół zawodowych potwierdza rekomendowane w poprzednim rozdziale nawiązywanie współpracy z przedsiębiorstwami. Okazuje się bowiem, że wsparcie finansowe ze strony sektora prywatnego pozwoliłoby nie tylko poprawić same warunki nauczania, ale też motywująco wpływałoby na nauczycieli przedmiotów zawodowych i instruktorów praktycznej nauki zawodu.

<sup>27</sup> M. Kucharska-Żądło, I. Paško, *Doskonalenie nauczycieli. Mity i rzeczywistość* [w:] *Nauczyciel w świecie współczesnym*, B. Muchnacka, M. Szymański (red.), Kraków 2008, s. 290.

Stosunkowo niski odsetek nauczycieli uczestniczących w doskonaleniu zawodowym ze względu na potrzebę rozwoju intelektualnego dowodzi, że nie dostrzegają oni innych niż finansowe korzyści wynikające z uczestniczenia w kształceniu ustawicznym. Brak obowiązku uczestniczenia w doskonaleniu zawodowym przy jednoczesnym braku gratyfikacji finansowej za uczestniczenie w nim wśród osób niedążących do awansu sprawia, że wiedza nauczycieli z długim stażem pracy dezaktualizuje się. W przypadku kadry dydaktycznej szkół zawodowych obawa utraty posady jest niewielka ze względu na pełną świadomość deficytu specjalistów gotowych do rozpoczęcia pracy w szkole. Oznacza to, że choć należy poprawić system motywowania nauczycieli do kształcenia ustawicznego, konieczne jest także podejmowanie działań na innych płaszczyznach.

## 2.2. Obowiązek doskonalenia zawodowego

W Polsce doskonalenie zawodowe nauczycieli nie jest obowiązkowe, ale łączy się z awansem zawodowym<sup>28</sup>. Nauczyciele chcący otrzymać kolejny tytuł zawodowy muszą wykazać, że regularnie podnoszą kompetencje, uczestniczą w kursach i szkoleniach. Z tego powodu znacząca większość polskich nauczycieli uczestniczy w różnych formach doskonalenia zawodowego<sup>29</sup>, ale nie ma to przełożenia na ich kompetencje w zakresie nauczania przedmiotów zawodowych. Zwykle nauczyciele traktują szkolenia w kategorii zdobywania punktów potrzebnych do ubiegania się o awans, wybierają więc te propozycje,

<sup>28</sup> *Raport o stanie edukacji 2010. Społeczeństwo w drodze do wiedzy*, M. Fedorowicz (red.), Warszawa 2010, s. 192.

<sup>29</sup> *TALIS. Nauczanie – wyniki badań 2008. Polska na tle międzynarodowym*, s. 18, [www.pbc.biaman.pl/dlibra/doccontent?id=9512&dirids=1](http://www.pbc.biaman.pl/dlibra/doccontent?id=9512&dirids=1) [data dostępu: 08.12.2011].

które pozwolą na doskonalenie kompetencji wymienionych w Rozporządzeniu w sprawie standardów kształcenia nauczycieli<sup>30</sup>, a zatem w zakresie:

- dydaktycznym,
- wychowawczym i społecznym,
- prakseologicznym,
- komunikacyjnym,
- informacyjno-medialnym,
- językowym.

Nauczyciele szkół zawodowych kształcą kadry w sektorach ekonomii i administracji oraz marketingu i zarządzania doskonałą wymienione umiejętności do momentu osiągnięcia satysfakcjonującego ich stopnia awansu zawodowego. Nie ma natomiast wątpliwości, że w związku z dynamicznym rozwojem w wymienionych branżach nauczyciele pracujący w szkołach zawodowych powinni bez przerwy aktualizować umiejętności informatyczne, uczyć się języków obcych czy wreszcie – poznawać nowoczesne technologie. **Obowiązek uczestniczenia w szkoleniach doskonalących kompetencje informacyjno-medialne, językowe oraz związane z nauczaniem przedmiotem powinien dotyczyć przede wszystkim nauczycieli, których staż zawodowy przekracza dziesięć lat.** Nie ma wątpliwości, że wiedza, którą zdobyli oni w czasie studiów uległa już dezaktualizacji. Dyrektorzy szkół powinni weryfikować i oceniać kompetencje nauczycieli z dłuższym stażem zawodowym w celu zapewnienia uczniom dostępu do wiedzy i umiejętności, których oczekują od nich pracodawcy. Oznacza to, że doskonalenie kompetencji wymienionych w rozporządzeniu jest niewystarczające, ponieważ nie nakłada na kadrę szkół zawodowych specjalnego obowiązku aktualizowania wiedzy branżowej. Skuteczność i przydatność nauczania w szkołach zawodowych może zapewnić jedynie nauczyciel

---

<sup>30</sup> Rozporządzenie Ministra Edukacji i Sportu z dnia 7 września 2004 r. w sprawie standardów kształcenia nauczycieli (Dz.U. z dnia 22 września 2004 r.).

zaznajomiony z funkcjonowaniem współczesnego przedsiębiorstwa. Z tego powodu realizowanie programu doskonalenia zawodowego uwzględniającego warsztaty oraz praktyki w przedsiębiorstwie należy uznać za najbardziej efektywny sposób aktualizowania wiedzy kadry pedagogicznej szkół zawodowych. Według badań przeprowadzonych w ramach projektu *Diagnoza potrzeb edukacyjnych w obszarze szkolnictwa zawodowego w Wielkopolsce w kontekście zapotrzebowania rynku pracy* z tej formy podnoszenia kompetencji korzysta tylko 2% nauczycieli<sup>31</sup>, co zmusza do rozważenia wprowadzenia programu obowiązkowych praktyk dla nauczycieli.

Stopnia zaangażowania pedagogów w dążenie do samorozwoju nie można rozpatrywać w izolacji od pozycji, którą zajmują w strukturze szkoły oraz od osiągniętego już stopnia awansu zawodowego. Nauczyciele mianowani stanowią w szkołach zawodowych około 44%<sup>32</sup>, a dyplomowani 31%<sup>33</sup>. Oznacza to, że ponad 70% nauczycieli prawdopodobnie nie uczestniczy w procesach doskonalenia zawodowego. Warto zauważyć, że stopień udziału w różnych formach doskonalenia zawodowego maleje wraz z wiekiem. Część kadry pedagogicznej szkół zawodowych to nauczyciele emeryci, którzy nie wyrażają zainteresowania podnoszeniem kwalifikacji ani doskonaleniem kompetencji<sup>34</sup>. Podobne zjawisko obserwowane jest także we Włoszech oraz Portugalii<sup>35</sup>. Warto przy tym zauważyć, że w Portugalii, Belgii oraz na Malcie nieuczestniczenie w kursach i szkoleniach doskonalących uprawnia dyrektorów placówek do wyciągnięcia negatywnych konsekwencji wobec pedagogów<sup>36</sup>. Podobna praktyka jest stosowana w wysoko rozwiniętych gospodarczo krajach,

<sup>31</sup> M. Ławrynowicz, P. Michoń, *Zawodne zawodówki? Szkolnictwo zawodowe w opiniach uczniów, nauczycieli i pracodawców*, Poznań 2011, s. 52.

<sup>32</sup> *Raport z diagnozy potrzeb...*, op.cit., s. 10.

<sup>33</sup> Ibidem.

<sup>34</sup> Ibidem, s. 13.

<sup>35</sup> *TALIS...*, op.cit., s. 19 [data dostępu: 08.12.2011].

<sup>36</sup> *Zakres autonomii i odpowiedzialności nauczycieli...*, op.cit., s. 48.

np. w Niemczech kładzie się bardzo duży nacisk na kształcenie ustawiczne nauczycieli odbywające się zarówno w specjalistycznych instytucjach, jak i na uniwersytetach i w przedsiębiorstwach<sup>37</sup>. Tam obowiązek doskonalenia jest niezależny od dążenia do awansu zawodowego, a plan szkolenia zawodowego nauczycieli opracowuje się w celu osiągnięcia priorytetów edukacyjnych wyznaczonych przez władze centralne, lokalne albo dyrekcję szkoły<sup>38</sup>.

W Polsce młodzi nauczyciele dążą do awansu zawodowego, co motywuje ich do podejmowania kształcenia ustawicznego. Starsi nie widzą natomiast potrzeby inwestowania czasu oraz środków finansowych, ponieważ nie przełoży się to na większe zarobki. Ryzyko utraty pracy rzadko staje się motywacją dla nauczycieli świadomych deficytu kadry nauczycielskiej szkół zawodowych. Nieaktualizowanie wiedzy negatywnie wpływa na jakość kształcenia, dlatego konieczne wydaje się rozważne wprowadzenie obowiązku doskonalenia zawodowego nauczycieli. Opracowane programy przewidujące innowacyjne sposoby realizacji celów dydaktycznych mają wspierać podniesienie jakości kształcenia zawodowego w Polsce. Cel ten nie będzie jednak zrealizowany, jeżeli nauczyciele nie będą zobligowani do uczestniczenia w nich. **Biorąc pod uwagę przedstawione okoliczności, rekomenduje się, aby zrealizowanie programu doskonalenia zawodowego nauczycieli było obligatoryjne zarówno dla pedagogów ubiegających się o awans zawodowy, jak i tych, którzy już do niego nie dążą.** Za rozwiązanie optymalne uznaje się wprowadzenie takiego obowiązku na drodze rozporządzenia wydanego przez Ministra Edukacji Narodowej. Zmiany legislacyjne nie są jednak możliwe do wprowadzenia w trybie natychmiastowym, dlatego zaleca się, aby do tego czasu osobą delegującą na obowiązkowy kurs był dyrektor placówki podlegający

<sup>37</sup> A. Szczepańska, *Organizacja niemieckiego systemu oświaty – perspektywa zarządzania wiedzą*, s. 6, [www.headmaster.pl/wp-content/uploads/niemiecka-oswiata\\_anna-szczepanska.pdf](http://www.headmaster.pl/wp-content/uploads/niemiecka-oswiata_anna-szczepanska.pdf) [data dostępu: 08.12.2011].

<sup>38</sup> *Zakres autonomii i odpowiedzialności nauczycieli...*, op.cit., s. 47.

nadzorowi kuratora oświaty w danym województwie. Obowiązek korzystania z nowoczesnych form doskonalenia niezależnie od planów zawodowych przyczyni się do podniesienia kompetencji kadry pedagogicznej w zakresie organizacji i funkcjonowania nowoczesnych przedsiębiorstw. Nauczyciele, którzy nie uczestniczą w bieżącym aktualizowaniu swojej wiedzy i umiejętności, nie są zdolni do właściwego przygotowania młodzieży do rozpoczęcia pracy w zawodzie. Nie ma natomiast wątpliwości, że branża ekonomiczna i administracyjna oraz zawody wykorzystujące wiedzę z zakresu marketingu i zarządzania podlegają dynamicznym zmianom. Efektywność nauczania przedmiotów związanych z tymi dziedzinami jest uzależniona od wiedzy i umiejętności ciała pedagogicznego. Wprowadzenie obowiązku podnoszenia kompetencji wśród wszystkich nauczycieli, ze szczególnym uwzględnieniem aktualizowania wiedzy branżowej, pomoże podnieść jakość kształcenia zawodowego. Bez bieżącego aktualizowania wiedzy i umiejętności nauczyciele nie są w stanie sprostać oczekiwaniom pracodawców, a tym samym przyczyniają się do zwiększania bezrobocia wśród absolwentów szkół zawodowych. Potwierdza to, że konieczne jest zobligowanie nauczycieli przedmiotów zawodowych oraz instruktorów nauki zawodu do realizowania programów doskonalenia zawodowego niezależnie od indywidualnych potrzeb związanych z awansem zawodowym.

Wymiar czasu przeznaczanego przez nauczycieli na kształcenie ustawiczne jest zróżnicowany w krajach Unii Europejskiej. Średnia liczba dni w roku poświęconych na rozwój zawodowy waha się od 6 do 32. W Polsce nauczyciele na doskonalenie przeznaczają około 29 dni w roku, przy czym zauważa się, że liczba ta maleje z wiekiem<sup>39</sup>. Na tle innych krajów, według danych statystycznych, polscy nauczyciele traktują rozwój kompetencji jako ważny element życia zawodowego. Trzeba jednak uwzględnić fakt, że średnia dni zo-

<sup>39</sup> Ibidem, s. 19.



stała obliczona na podstawie danych dotyczących nauczycieli wszystkich stopni awansu zawodowego. Według badań liczba dni przeznaczonych na rozwój zawodowy jest dwa razy większa u nauczycieli najmłodszych i starających się o awans zawodowy niż u pedagogów po 50. roku życia<sup>40</sup>. Wysoka średnia nie przekłada się zatem na aktywne uczestnictwo w kształceniu ustawicznym wszystkich przedstawicieli zawodu. *Raport z diagnozy potrzeb doskonalenia nauczycieli* wskazuje, że w przypadku nauczycieli przedmiotów zawodowych oraz praktycznej nauki zawodu blisko 50% kadry pedagogicznej ma co najmniej kilkunastoletni staż pracy<sup>41</sup> i stopień nauczyciela mianowanego lub dyplomowanego. Właśnie ta część pedagogów powinna aktualizować swoją wiedzę poprzez uczestniczenie w obowiązkowych kursach doskonalenia zawodowego, ponieważ wiedza zdobyta podczas studiów dawno uległa dezaktualizacji. Obecnie jednak obowiązek doskonalenia nie istnieje, co sprawia, że starsi nauczyciele przeznaczają niewiele czasu na doskonalenie bądź nie robią tego w ogóle.

W tych krajach Unii Europejskiej, w których doskonalenie zawodowe kadry pedagogicznej szkół jest obowiązkowe, właściwe przepisy określają liczbę dni bądź godzin, które nauczyciele muszą przeznaczyć na rozwój kompetencji<sup>42</sup>. Zwykle pedagodzy wybierają te formy doskonalenia, które uznają za najbardziej przydatne. Jednocześnie jednak są zobowiązani okazywać zaświadczenia potwierdzające uczestnictwo w kursach i szkoleniach z zakresu dydaktyki, pedagogiki i tych związanych z nauczaniem przedmiotem. Obowiązek ten zapewnia stałe aktualizowanie wiedzy pedagogów, bez względu na wiek i staż pracy. **Rekomenduje się, aby w polskim systemie edukacji również obowiązywała określona liczba dni bądź godzin, które zostaną przeznaczone na doskonalenie zawodowe. W przypadku nauczycieli kształcenia zawodowego**

---

<sup>40</sup> Ibidem.

<sup>41</sup> *Raport z diagnozy potrzeb...*, s. 11.

<sup>42</sup> *Zakres autonomii i odpowiedzialności nauczycieli*, op.cit., s. 48.

**powinno być to co najmniej 14 dni roboczych w ciągu roku, aby możliwe było uczestniczenie w warsztatach oraz odbycie kilkudziesięciogodzinnego stażu w zakładzie pracy.** Realizacja programu doskonalenia zawodowego wymaga od uczestników pełnego zaangażowania zarówno na odcinku warsztatów szkoleniowych, jak i obecności w przedsiębiorstwie. Na ten czas nauczycieli należy zwolnić z obowiązków związanych z pracą w szkole, a jedynym usprawiedliwieniem w przypadku nieobecności może być zwolnienie lekarskie L4. Wprowadzenie takiego obowiązku wymaga zmian w aktualnych przepisach, ale wydaje się konieczne z punktu widzenia celu, jakim jest podnoszenie jakości kształcenia zawodowego.

Na etapie wdrażania programu doskonalenia zawodowego nauczyciele powinni otrzymywać wsparcie ze strony dyrektorów placówek w pełni popierających chęć podnoszenia kwalifikacji. Jednym z często przytaczanych argumentów związanych z niechęcią do uczestniczenia w formach doskonalenia zawodowego nauczycieli jest trudność pogodzenia zajęć doskonalących z pracą w szkole, co zgłasza aż 47% pedagogów<sup>43</sup>. Oznacza to, że doskonalący się nauczyciele nie zawsze są zwalniani z codziennych obowiązków – doskonalenie jest co prawda wpisywane w plan rozwoju zawodowego i może odbywać się w godzinach pracy, ale dotyczy to głównie nauczycieli realizujących plan awansu zawodowego. Warto zauważyć, że 15% nauczycieli uważa, iż pracodawca nie wspiera, a nawet utrudnia im korzystanie z form podnoszenia kompetencji<sup>44</sup>. Zgodnie z Kartą Nauczyciela zajęcia i czynności związane z samokształceniem i doskonaleniem zawodowym są wliczane w czas pracy, dlatego nie powinny kolidować z pozostałymi obowiązkami. **Nauczyciele realizujący program doskonalenia zawodowego powinni być zwolnieni ze wszystkich obowiązków wynikających z zatrudnienia w placówce szkolnej. W tym czasie ich zajęcia**

---

<sup>43</sup> TALIS..., op.cit., s. 25.

<sup>44</sup> Ibidem.

**powinny być przekazane innemu nauczycielowi, a sam doskonalący się pedagog nie może być zobligowany do późniejszego odrabiania zaległości (dotyczy to przede wszystkim nauczycieli-wychowawców).** Za wyznaczenie zastępstwa powinna być odpowiedzialna dyrekcja szkoły, natomiast wynagrodzenie dla nauczyciela zastępującego winno być naliczane według stawki osobistego zaszeregowania, z uwzględnieniem dodatku za warunki pracy<sup>45</sup>.

Jeśli uczestniczenie w kształceniu ustawicznym stanie się obowiązkiem każdego nauczyciela, możliwe będzie osiągnięcie wysokiego poziomu nauczania. To z kolei przełoży się na zwiększone zainteresowanie kształceniem zawodowym, jak to ma miejsce w innych krajach UE, gdzie zdobycie zawodu pozwala na znalezienie satysfakcjonującej pracy<sup>46</sup>. W przypadku nauczycieli szkół zawodowych realizowanie programów zakładających współpracę z przedsiębiorstwami powinno z czasem stać się powszechną, regularną praktyką kontrolowaną przez odpowiednie instytucje oświatowe.

### 2.3. Oferta doskonalenia zawodowego nauczycieli kształcenia zawodowego a potrzeby rynku pracy

Funkcjonujący obecnie system doskonalenia zawodowego kadry pedagogicznej sprawia, że nauczyciele przedmiotów zawodowych oraz instruktorzy praktycznej nauki zawodu mają ograniczony zakres możliwości korzystania z oferty kształcenia ustawicznego. W krajach Unii Europejskiej nauczyciele uważają, że propozycje doskonalenia zawodowego nie są dla nich satysfakcjonujące. Według badań w Europie aż 41%, a w Polsce 39% nauczycieli chciałoby się doskonalić, ale rezygnują z samorozwoju, ponieważ nie znajdują

<sup>45</sup> Ustawa z dn. 26 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela, Dz.U. z 1983 r. Nr 3, poz. 19 z późn. zm.

<sup>46</sup> M. Grzemba-Wojciechowska, *Wymagania jakościowe kształcenia zawodowego*, <http://www.kuratorium.szczecin.pl/index.php/akredytacja/publikacje/91-wymagania-jakosciowe-kształcenia-zawodowego> [data dostępu: 02.01.2012].

interesujących szkoleń i propozycji<sup>47</sup>. W przypadku podnoszenia kompetencji kadry dydaktycznej szkół zawodowych jako najważniejszy problem wskazuje się fakt, że w ofercie szkoleniowej zdecydowanie brakuje propozycji ściśle związanych z przedmiotami zawodowymi, szczególnie w branży ekonomii i administracji oraz marketingu i zarządzania, gdzie obserwuje się szybki rozwój i postęp technologiczny. Najczęściej proponowane kursy kwalifikacyjne i kursy doskonalące skupiają się na zagadnieniach związanych z pedagogiką, psychologią i metodyką nauczania. Nie można deprecjonować ich znaczenia, należy jednak zwrócić uwagę, że w przypadku nauczycieli przedmiotów zawodowych oraz instruktorów praktycznej nauki zawodu ważniejsze są wiedza i umiejętności z zakresu informatyki, rachunkowości czy reklamy. Poza tym znaczący wpływ na jakość nauczania ma weryfikowanie aktualności wiedzy teoretycznej poprzez realizowanie zadań praktycznych. Nauczyciele uważają, że treści oferowanych szkoleń nie współgrają z ich potrzebami i zainteresowaniami, zajęcia zaś są mało atrakcyjne i monotonne, a zatem niepotrzebne<sup>48</sup>.

Formy doskonalenia, z których najczęściej korzystają nauczyciele, mają związek z dążeniem do awansu zawodowego, dlatego największą popularnością cieszą się kursy i warsztaty, które nie wymagają dużego zaangażowania oraz pochłaniają stosunkowo niewiele czasu. Wśród nauczycieli z krótkim stażem stosunkowo dużą popularnością cieszą się również studia podyplomowe<sup>49</sup>. Ponadto warto zauważyć, że pedagodzy do form rozwoju zawodowego zaliczają także nieformalne rozmowy i wymianę opinii z innymi nauczycielami. Dane dotyczące form doskonalenia zawodowego wybieranych przez polskich nauczycieli wskazują, że większość z nich nie ogranicza się do jednego sposobu zdobywania wiedzy.

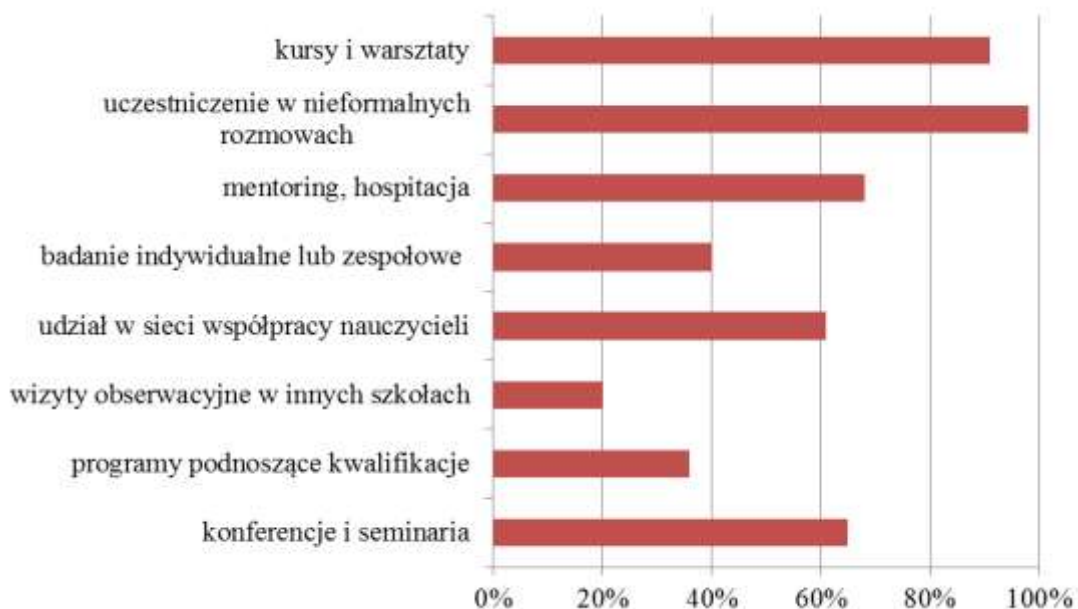
---

<sup>47</sup> TALIS..., op.cit., s. 25–26.

<sup>48</sup> A. Litawa, *Motywy uczestnictwa nauczycieli w kształceniu ustawicznym*, op.cit.

<sup>49</sup> M. Ławrynowicz, P. Michoń, *Zawodne zawodówki? ...*, op.cit., s. 52.

**Wykres 2.** Najczęściej wybierane formy doskonalenia nauczycieli w Polsce



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

Trzeba zwrócić uwagę na fakt, że tylko 35% polskich nauczycieli uczestniczy w programach szkoleń podnoszących kwalifikacje. Zdecydowana większość pedagogów korzysta z innych, mniej skutecznych dla kształcenia zawodowego form doskonalenia. Jednocześnie aż 91% pedagogów deklaruje uczestnictwo w kursach i warsztatach, co potwierdza chęć rozwoju zawodowego<sup>50</sup>. Z takiej deklaracji wynika zatem konieczność wdrażania nowych form doskonalenia zawodowego dla nauczycieli. Oferta musi uwzględniać potrzebę doskonalenia umiejętności praktycznych oraz aktualizowania wiedzy teoretycznej.

Niska jakość kształcenia zawodowego oznacza, że nauczyciele nie osiągają oczekiwanych efektów, a zatem nie mają wystarczających kompetencji. Wynika to

<sup>50</sup> Według badań ponad 75% nauczycieli praktycznej/teoretycznej nauki zawodu chce się rozwijać, 19% nie jest zdecydowanych, a tylko 5,5% otwarcie przyznaje, że nie zamierza się doskonalić, zob. *Raport z diagnozy potrzeb...*, op.cit., s. 23.

z faktu, że zbyt mała część kadry pedagogicznej szkół zawodowych uczestniczy w realizacji specjalistycznych programów doskonalenia zawodowego. Nie można jednak uznać, że jest to skutek lenistwa czy bierności. Niewielkie zainteresowanie rozwojem należy uzasadniać również niedostosowaniem oferty doskonalenia zawodowego do potrzeb i oczekiwań kadry pedagogicznej.

Nauczyciele przygotowujący przyszłych fachowców w branży ekonomii i administracji oraz zarządzania i marketingu potrzebują przede wszystkim aktualizacji wiedzy w zakresie<sup>51</sup>:

- najnowszych osiągnięć techniki i narzędzi wykorzystywanych w danej branży,
- zastosowania specjalistycznych programów komputerowych,
- przygotowania uczniów do egzaminów zawodowych wymagających rozwiniętych umiejętności praktycznych,
- kształcenia modułowego.

Opracowywane programy doskonalenia nauczycieli szkół zawodowych uwzględniają te potrzeby i zgodnie z oczekiwaniami nauczycieli<sup>52</sup> przewidują:

- praktyki w nowoczesnych zakładach pracy,
- branżowe spotkania zawodowe pozwalające na wymianę doświadczeń zdobywanych w różnych szkołach i zakładach pracy,
- szkolenia i warsztaty prowadzone przez specjalistów w dziedzinie rachunkowości, administracji, reklamy i zarządzania,
- szkolenia i warsztaty wspierające rozwój umiejętności interpersonalnych.

Wdrażane programy uwzględniają konkluzje Rady Europy w sprawie doskonalenia zawodowego nauczycieli i kadry kierowniczej<sup>53</sup>, dlatego zakładają

<sup>51</sup> *Raport z diagnozy potrzeb...*, op.cit., s. 23.

<sup>52</sup> *Ibidem*, s. 49.

<sup>53</sup> Konkluzje Rady z dnia 26 listopada 2009 r. w sprawie doskonalenia zawodowego nauczycieli..., op.cit.

zróżnicowane bloki warsztatowe uwzględniające potrzeby nauczycieli poszczególnych przedmiotów. Świadczy to o uwzględnieniu opinii pedagogów w sprawie dotychczasowej, niesatysfakcjonującej ich oferty doskonalenia zawodowego. Rozwiązaniem tego problemu jest po pierwsze wdrażanie nowo-czesnych programów, po drugie natomiast możliwość dostosowania ich do aktualnych potrzeb nauczycieli. **Dlatego zaleca się, aby proponowane nauczycielom programy doskonalenia były modyfikowane w zależności od zgłaszanych przez nich potrzeb. Celem nadrzędnym jest uwzględnienie zapotrzebowania dydaktyków poszczególnych przedmiotów.** Oznacza to konieczność stałego poszerzania oferty programów doskonalenia zawodowego nauczycieli, co powinno dotyczyć tematyki szkoleń oraz form ich realizacji. Instytucje odpowiedzialne za doskonalenie nauczycieli powinny prowadzić bieżący monitoring potrzeb nauczycieli i w oparciu o jego wyniki proponować im realizację właściwych programów. Doświadczenia wyniesione z realizacji programu Leonardo da Vinci dowodzą skuteczności programów oferujących teoretyczne warsztaty szkoleniowe oraz praktyki ciągłe w przedsiębiorstwie<sup>54</sup>. Na etapie wdrażania za realizację programu odpowiada jednostka, która uzyskała dofinansowanie w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Zakłada się, że w przyszłości będą istniały branżowe centra kształcenia ustawicznego, w których nauczyciele będą mogli na bieżąco aktualizować wiedzę i umiejętności<sup>55</sup>. Dopóki jednak centra te nie istnieją, dopóty program praktyk należy realizować poprzez kierowanie nauczycieli na szkolenia organizowane w ramach kooperacji między szkołami a przedsiębiorstwami. Trzeba więc kłaść nacisk na systematyczne nawiązywanie współpracy między sektorami oświaty i gospodarki. Program doskonalenia zawodowego nie może być realizowany bez

<sup>54</sup> *Biuletyn programu Leonardo da Vinci*, op.cit.

<sup>55</sup> A. Kwiatkiewicz, *Komentarz do projektowanych zmian w systemie kształcenia zawodowego i ustawicznego*, [www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/34/id/728](http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/34/id/728) [data dostępu: 13.12.2011].

aktywnego włączania się w ten proces przedsiębiorców. Wypracowanie systemu, w którym rozwój nauczycieli jest możliwy dzięki wsparciu przedsiębiorstw, stanowi optymalne rozwiązanie w kontekście dwóch problemów współczesnej oświaty – jej niedofinansowania oraz niedostosowania oferty edukacyjnej do potrzeb współczesnej gospodarki.

## 2.4. Wysokie koszty doskonalenia zawodowego

Zdaniem 51% polskich nauczycieli kursy doskonalenia zawodowego są zbyt kosztowne, aby regularnie brać w nich udział<sup>56</sup>. Poważnym utrudnieniem jest też brak wsparcia w dążeniu do rozwoju ze strony dyrektorów placówek. Aż 41% nauczycieli nie widzi możliwości pogodzenia doskonalenia z pracą zawodową, a 12% uważa, że ich rozwój jest utrudniony z powodu braku wsparcia ze strony pracodawcy<sup>57</sup>. Nauczyciele nie decydują się na szkolenia, które miałyby odbywać się kosztem wolnego czasu poświęcanego na obowiązkowe odrabianie zaległości wynikających na przykład z nieobecności w szkole. Oba problemy są więc poważne i wdrażając innowacyjny program doskonalenia zawodowego nauczycieli teoretycznej i praktycznej nauki zawodu należy dążyć do ich eliminowania.

W żadnym kraju Unii Europejskiej nie istnieje specjalny budżet przeznaczony wyłącznie na finansowanie uczestnictwa nauczycieli w doskonaleniu zawodowym. Należy jednak zauważyć, że w większości państw jest ono współfinansowane przez sektor publiczny. W Unii Europejskiej średnio 65% nauczycieli nie płaci za doskonalenie. Polscy pedagodzy na mocy art. 70a Karty Nauczyciela mogą ubiegać się o dofinansowanie dokształcania i doskonalenia zawodowego, fundusze na ten cel wyodrębnia się na trzech poziomach<sup>58</sup>:

- budżet ministra edukacji,

<sup>56</sup> *TALIS...*, op.cit., s. 25.

<sup>57</sup> *Ibidem*.

<sup>58</sup> Ustawa z dn. 26 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela, Dz.U. z 1983 r. Nr 3, poz. 19 z późn. zm.



- budżet wojewody,
- budżet organu prowadzącego szkołę.

W praktyce jednak zwalnia się z opłat tylko 45% nauczycieli. Trzeba także zwrócić uwagę na fakt, że około 45% pedagogów mogłoby częściowo opłacić szkolenie, ale niecałe 11% deklaruje możliwość pokrycia wszystkich kosztów<sup>59</sup>. Stosunkowo wysokie koszty kształcenia ustawicznego są jedną z najpoważniejszych barier w drodze do samorozwoju kadry pedagogicznej. Taki wniosek wysuwa się także z przeglądu najpopularniejszych form doskonalenia zawodowego – najczęściej wybierane są te, które nie wymagają żadnych nakładów finansowych. Zgodnie z założeniami LLP, koszty nie mogą stanowić przeszkody w dążeniu do rozwoju i podnoszenia kompetencji<sup>60</sup>. **Zalecanym rozwiązaniem tego problemu jest realizowanie bezpłatnych programów podnoszenia kompetencji nauczycieli, tak aby nie byli oni obciążeni kosztami wynikającymi z uczestnictwa.** Szkolenia powinny mieć charakter obowiązkowy, w związku z tym nauczyciele powinni być kierowani na nie przez dyrektorów placówek. Niedopuszczalne byłoby jednak rozwiązanie, w którym obowiązek doskonalenia zawodowego wiąże się z koniecznością ponoszenia dodatkowych kosztów. Jednocześnie nie należy ograniczać pedagogom możliwości uczestniczenia w dodatkowych formach samodoskonalenia, jeśli odczują potrzebę aktualizowania wiedzy. Potrzebne środki finansowe powinny być pozyskiwane przez dyrektorów placówek, trzeba jednak podkreślić, że ich rola winna raczej ograniczać się do zgłaszania potrzeb szkoły i ewentualnego składania wniosków o dofinansowanie do odpowiednich organów i instytucji. Ograniczenie lub zniesienie odpłatności za udział w kursach sprzyjających rozwojowi nauczycieli powinno być możliwe dzięki:

---

<sup>59</sup> TALIS..., op.cit., s. 25–26.

<sup>60</sup> Konkluzje Rady z dnia 26 listopada 2009 r. w sprawie doskonalenia zawodowego nauczycieli..., op.cit.

- wykorzystywaniu funduszy strukturalnych,
- nawiązywaniu stałego partnerstwa między szkołami publicznymi a prywatnymi przedsiębiorstwami,
- uświadomieniu przedsiębiorcom konieczności partycypowania w procesach zmierzających do podnoszenia jakości kształcenia zawodowego.

Trzeba również zwrócić uwagę na zmiany zachodzące w polskim prawodawstwie, zgodnie z którymi przedsiębiorcy mogą korzystać z dofinansowania kosztów kształcenia młodych ludzi. Podejmowane są starania, aby opiekunowie praktyk otrzymywali wynagrodzenia za dobrą organizację pracy dla młodzieży w przedsiębiorstwie. Ponadto powstał projekt wprowadzenia ulg podatkowych dla pracodawców angażujących się w kształcenie zawodowe<sup>61</sup>. Wynika z tego fakt, że dyrektorzy szkół nie są jedynymi podmiotami podejmującymi starania na rzecz podnoszenia jakości kształcenia zawodowego.

Należy zauważyć, że już teraz coraz więcej zakładów pracy bezpośrednio lub pośrednio uczestniczy w procesach kształcenia przyszłych kadr. Pracodawcy na przykład partycypują w kosztach związanych z wyposażaniem pracowni kształcenia praktycznego w szkołach, ponieważ mają świadomość, że są współodpowiedzialni za lokalny rynek pracy. Oprócz częściowego pokrywania kosztów realizacji programu doskonalenia zawodowego nauczycieli pracodawcy powinni zadbać, aby pedagodzy byli objęci indywidualną opieką specjalistów zatrudnionych w zakładach. W zamian za dofinansowanie placówek przedsiębiorcy oczekują odpowiedniego przygotowania absolwentów, tak by zaraz po zdaniu zewnętrznych egzaminów zawodowych byli oni gotowi do podjęcia pracy w przedsiębiorstwie. Warto zauważyć, że podobne rozwiązania są

<sup>61</sup> *MEN chce wprowadzić ulgi podatkowe dla firm, które współpracują ze szkołami*, [www.praca.gazetaprawna.pl/wywiady/537158,men\\_chce\\_wprowadzic\\_ulgi\\_podatkowe\\_dla\\_firm\\_ktore\\_wspolpracuja\\_ze\\_szkolami.html](http://www.praca.gazetaprawna.pl/wywiady/537158,men_chce_wprowadzic_ulgi_podatkowe_dla_firm_ktore_wspolpracuja_ze_szkolami.html) [data dostępu: 28.12.2011].

dziś z powodzeniem stosowane w tych krajach Unii Europejskiej, w których obowiązuje system kształcenia dualnego<sup>62</sup>.

Zaangażowanie lokalnych przedsiębiorstw we wdrażanie i realizację programu doskonalenia zawodowego stworzy warunki do długofalowej współpracy, w ramach której nauczyciele przedmiotów zawodowych oraz instruktorzy praktycznej nauki zawodu będą mogli odbywać praktyki zawodowe w zakładzie. Będzie to najlepsza forma poznawania przeobrażeń w zakresie technologii i organizacji nowoczesnego przedsiębiorstwa. Przede wszystkim jednak pozwoli to rozwiązać problem niedoboru środków finansowych przeznaczanych na kształcenie ustawiczne nauczycieli, a tym samym przyczyni się do podnoszenia jakości kształcenia zawodowego.

Doskonalenie zawodowe nauczycieli kształcenia zawodowego będzie dawało zamierzone rezultaty pod warunkiem przekonania szerokiego grona pedagogów do korzystania z oferty. Osiągnięcie tego celu nie będzie możliwe, jeżeli nauczyciele będą obciążeni wysokimi kosztami szkolenia oraz obowiązkiem odrabiania zaległości szkolnych w czasie wolnym od pracy. Bez względu na innowacyjność i skuteczność programów doskonalenia zawodowego oraz świadomość pracodawców gotowych przyjąć praktykantów, wdrażanie programów nie będzie skuteczne, jeśli realizacja nie obejmie większości pedagogów. Można mieć pewność, że doskonalenie będzie nieefektywne, jeżeli będzie obowiązywała odpłatność za udział w jego poszczególnych etapach. Z możliwości dofinansowania bądź całkowitej refundacji kosztów powinien korzystać każdy zatrudniony w szkole nauczyciel. Kursy doskonalące powinny być finansowane przez władze centralne, organy odpowiedzialne za placówkę bądź sektor prywatny. Dyrektorzy szkół powinni korzystać z funduszy strukturalnych oraz

---

<sup>62</sup> A. Kwiatkiewicz, *Edukacja zawodowa w niemieckim systemie dualnym*, [www.e-mentor.edu.pl/artikul/index/numer/13/id/245](http://www.e-mentor.edu.pl/artikul/index/numer/13/id/245) [data dostępu 02.01.2012].

chętniej włączać się w inicjatywy podejmowane przez przedsiębiorców, a także zachęcać przedstawicieli sektora prywatnego do aktywności poprzez wskazywanie korzyści współdziałania w procesach edukacyjnych.

Duże znaczenie ma również swoboda w uczestniczeniu nauczycieli w programach doskonalenia zawodowego. Dyrektorzy placówek oświatowych nie powinni ograniczać pedagogom możliwości podnoszenia kompetencji, nawet jeśli wybrany program wymaga czasowego zwolnienia nauczyciela z wykonywania obowiązków szkolnych. **Zwraca się uwagę na konieczność wspierania nauczycieli chcących zrealizować kilkutygodniowy program doskonalenia zawodowego. Zaleca się, aby praktyki w przedsiębiorstwie branżowym odbywały się w czasie wolnym od zajęć szkolnych, a więc w okresie ferii zimowych bądź wakacji. Jeżeli jednak nie byłoby to możliwe, dyrekcja szkoły powinna wyznaczyć zastępstwo dla doskonalących się nauczycieli. Nie można także obligować ich do nadrabiania jakichkolwiek zaległości formalnych (np. uzupełnianie dzienników) w godzinach wykraczających poza pensum, zarówno w trakcie praktyk w przedsiębiorstwie, jak i po ich zakończeniu.**

Należy zauważyć, że duża część przedsiębiorców wciąż niechętnie angażuje się w procesy związane z kształceniem zawodowym. Dotyczy to przede wszystkim wspierania finansowego szkół oraz przyjmowania praktykantów. Badania wskazują, że pracodawcy chętniej przyjmowaliby praktykantów, gdyby szkoły dysponowały lepszym systemem zachęt – przede wszystkim finansowych<sup>63</sup>. Oznacza to, że wdrażanie programu doskonalenia zawodowego powinno uwzględniać również potrzebę uświadamiania korzyści, jakie przedsiębiorstwa mogą wynieść z nawiązywania współpracy z placówkami edukacyjnymi. Będzie to np. możliwość bezpośredniego informowania nauczy-

<sup>63</sup> *Nauka zawodu. Szkoła czy pracodawca?*, [www.fundusze.malopolska.pl/pokl/Documents/baza-badan/priorytetVI/Praktyczna-nauka-zawodu.pdf](http://www.fundusze.malopolska.pl/pokl/Documents/baza-badan/priorytetVI/Praktyczna-nauka-zawodu.pdf), s. 40 [data dostępu 16.12.2011].

cieli o oczekiwaniach wobec absolwentów szkół zawodowych oraz zapoznanie kadry pedagogicznej z nowoczesnymi technologiami wykorzystywanymi w innowacyjnym przedsiębiorstwie. Nauczyciele znający realia pracy w nowoczesnym przedsiębiorstwie ekonomicznym czy podejmującym działania w zakresie marketingu i zarządzania będą przygotowani do realizowania modułowych programów nauczania, umożliwiających wdrażanie dualnego systemu kształcenia.

Należy zauważyć, że w branżach wykorzystujących zaawansowane technologie bardzo ważne jest, by nauczyciele na bieżąco zapoznawali się zarówno z aplikacjami informatycznymi, strategiami zarządzania i realizowania zadań w przedsiębiorstwie, jak i z urządzeniami i narzędziami pracy na konkretnych stanowiskach. Jedyną szansą na tak kompleksowe poszerzenie wiedzy jest realizowanie programu doskonalenia zawodowego w przedsiębiorstwie. Duże znaczenie ma to, by nowoczesne programy doskonalenia, zakładające współpracę z przedsiębiorcami, były wdrażane w możliwie największej liczbie placówek szkolnych w kraju. To z kolei stwarza potrzebę angażowania we współpracę kolejnych przedsiębiorstw prowadzących działalność w branżach związanych z ekonomią i administracją oraz marketingiem i zarządzaniem. Konieczność ta wynika z faktu, że instytucje doskonalenia nauczycieli zwykle nie prowadzą specjalistycznych kursów związanych z aktualizowaniem wiedzy branżowej w zakresie przedmiotów zawodowych. Dyrektorzy szkół powinni podejmować starania na rzecz nawiązania kontaktu z przedsiębiorstwami i umożliwienia nauczycielom realizowania programu praktyk we współpracy z aktywnymi zawodowo fachowcami. Poszerzenie oferty szkoleniowej powinno zwiększyć zainteresowanie doskonaleniem zawodowym wśród tych nauczycieli, którzy nie odczuwają potrzeby korzystania ze szkoleń pedagogicznych czy dydaktycznych bądź nie odnajdują w ofercie propozycji spełniających ich oczekiwania.

Zaangażowanie osób odpowiedzialnych za nadzorowanie rozwoju kompetencji nauczycieli w pozyskiwanie funduszy oraz ułatwianie im realizowania

programów doskonalenia z pewnością pozytywnie wpłynie na motywację kadry pedagogicznej. Nie można jednak przyjmować założenia, że odpowiedzialni są za to wyłącznie dyrektorzy szkół. Oprócz nich w proces pozyskiwania funduszy powinny angażować się władze samorządowe, odpowiedzialne za budżetowanie szkół. Nie można także zaniedbywać włączania przedsiębiorców w proces podnoszenia kompetencji nauczycieli. Proces wdrażania programów doskonalenia zawodowego kadry pedagogicznej szkół zawodowych musi więc obejmować uświadamianie korzyści każdej ze stron: nauczycielom, przedsiębiorcom, dyrektorom szkół oraz władzom samorządowym.

### 3. Rola przedsiębiorstw w doskonaleniu zawodowym nauczycieli

Niewystarczająca, zdezaktualizowana wiedza nauczycieli przedmiotów zawodowych oraz instruktorów praktycznej nauki zawodu sprawia, że absolwenci szkół zawodowych nie są dostatecznie przygotowani do wejścia na rynek pracy. Uczniowie kończący szkoły posiadają wiedzę teoretyczną, która rzadko poparta jest umiejętnościami praktycznymi preferowanymi przez pracodawców. Ponadto zauważa się, że wiedza ta często jest nieaktualna, co dodatkowo zniechęca przedsiębiorców do zatrudniania młodych ludzi<sup>64</sup>. Przedsiębiorcy poszukują wykwalifikowanych pracowników z długim stażem zawodowym, nawet jeśli potencjalnie wiąże się to z doksztalaniem ich w zakładzie pracy. Ich zdaniem łatwiej jest przeszkolić fachowca pracującego wcześniej w zawodzie, niż absolwenta, który dotąd nie miał styczności z pracą na danym stanowisku<sup>65</sup>. Okazuje się, że doksztalanie absolwentów szkół jest nieekonomiczne, ponieważ brakuje im podstawowej wiedzy o funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. W efekcie młodzi ludzie nie są atrakcyjnymi, potencjalnymi pracownikami, a to stwarza atmosferę niepewności wokół ich przyszłości zawodowej<sup>66</sup>, powoduje lęk i frustrację wywołane niemożnością znalezienia zatrudnienia.

Problem dużego dysonansu między potrzebami rynku pracy a jakością kształcenia zawodowego został zauważony przez Komisję Europejską

<sup>64</sup> Ibidem, s. 41.

<sup>65</sup> U. Kłosiewicz-Górecka, L. Kuczevska, J. Odorzyńska-Kondek, *Wizerunek siedleckiego szkolnictwa zawodowego i kierunki jego zmian wobec potrzeb rynku pracy*, Warszawa 2011, s. 14.

<sup>66</sup> B. Mrówka, *Kształcenie ustawiczne a doskonalenie umiejętności profesjonalnych*, „Studia Europejskie” nr 3, 1999, s. 114.

jeszcze w latach 90. W 1996 roku rozpoczęła się dyskusja o potrzebie wprowadzenia zmian w polityce edukacyjnej krajów UE. Owocem debaty stała się *Biała Księga Kształcenia i Doskonalenia*, w myśl której zaleca się zbliżanie szkół i przedsiębiorstw w celu zdobywania wiedzy<sup>67</sup>. Zdaniem Komisji Europejskiej szkoła i przedsiębiorstwo to dwa uzupełniające się ogniwa, których kooperacja jest niezbędna w celu podnoszenia jakości kształcenia. Tylko ich ścisła współpraca może doprowadzić do wkroczenia na rynek pracy doskonale wykwalifikowanych fachowców posiadających jednocześnie wysoko rozwiniętą kulturę osobistą, wiedzę ogólną i własną inicjatywę w podejmowaniu działań.

Wdrażane programy doskonalenia nauczycieli uwzględniają konieczność systematycznego uzupełniania wiedzy teoretycznej i rozszerzania umiejętności praktycznych w zakresie nowoczesnych technologii. Coraz większe znaczenie ma również przygotowanie kadry pedagogicznej do uczenia nowych zawodów, zgodnie ze zmieniającym się zapotrzebowaniem rynku pracy, wynikającym z przemian globalizacyjnych. Dotyczy to przede wszystkim takich dziedzin jak: informatyka, zarządzanie, bankowość, ekonomia i marketing<sup>68</sup>.

W krajach Unii Europejskiej wykorzystanie edukacyjnego potencjału przedsiębiorstw stało się już powszechną praktyką w kształceniu zawodowym oraz doskonaleniu nauczycieli<sup>69</sup>. Potrzebę współpracy z firmami zgłaszają także polscy nauczyciele, zarówno praktycznej, jak i teoretycznej nauki zawodu<sup>70</sup>. Żadna forma doskonalenia zawodowego nie pozwala na tak kompleksowe przeszkolenie kadry nauczycielskiej, jak udział w profesjonalnie przeprowadzonych warsztatach

<sup>67</sup> *Biała księga. Kształcenie i uczenie się na drodze do uczącego się społeczeństwa*, Komisja Europejska, Warszawa 1997, s. 61.

<sup>68</sup> S.M. Kwiatkowski, *Pedagogika pracy*, Warszawa 2007, s. 220.

<sup>69</sup> B. Żelazko, *Zachowania edukacyjne przedsiębiorstw*, <http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/15/id/296> [data dostępu: 02.01.2012].

<sup>70</sup> *Raport z diagnozy potrzeb...*, op.cit., s. 49.



szkoleniowych uzupełnionych o czas spędzony w przedsiębiorstwie – wizyty studyjne oraz praktyki. Potwierdza to tezę, że zakłady pracy pełnią nie tylko funkcję produkcyjną/usługową, ale również dydaktyczną, której znaczenia nie należy deprecjonować<sup>71</sup>.

Rola edukacyjna zakładów pracy jest realizowana głównie poprzez wewnątrzzakładowy system szkolenia, doksztalcania i doskonalenia pracowników w elastycznych programowo i czasowo formach szkolnych i pozaszkolnych<sup>72</sup>. Oprócz tego przedsiębiorstwa podejmują przedsięwzięcia wykraczające poza bezpośrednie środowisko pracy. Są to wszelkie działania edukacyjne realizowane przez zakłady pracy i instytucje lokalne dążące do zmniejszania bezrobocia i rozwoju regionu. Przedsiębiorcy decydują się na dostarczanie wiedzy na temat funkcjonowania nowoczesnej firmy, dają możliwość odbywania praktyk zawodowych oraz doskonalenia posiadanych umiejętności i zdobywania nowych<sup>73</sup>. Ponadto należy brać pod uwagę znaczenie współpracy między przedsiębiorstwami a lokalnymi instytucjami pośredniczącymi w poszukiwaniu pracy. Właściwa kooperacja umożliwi prowadzenie monitoringu zawodów deficytowych i nadwyżkowych w oparciu o potrzeby zakładów, co powinno wpływać na ofertę edukacyjną szkół zawodowych w danym regionie<sup>74</sup>.

<sup>71</sup> S.M. Kwiatkowski, *Pedagogika pracy*, op.cit., s. 218.

<sup>72</sup> *Raport z diagnozy potrzeb...*, op.cit., s. 221.

<sup>73</sup> Ibidem.

<sup>74</sup> *Diagnozowanie zapotrzebowania na kwalifikacje i umiejętności na lokalnych i regionalnych rynkach pracy*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa 2009, s. 69.

**Rysunek 1.** Relacje między przedsiębiorstwami, instytucjami pośredniczącymi w poszukiwaniu pracy a szkołami zawodowymi



Źródło: opracowanie własne.

Wdrażanie programów doskonalenia nauczycieli nie może odbywać się w izolacji od funkcjonujących przedsiębiorstw. Jedyną możliwością realizowania programu praktyk zawodowych w zakładach pracy ściśle związanych z branżą ekonomii i administracji oraz marketingu i zarządzania pozwala nauczycielom zaktualizować wiedzę i umiejętności. **W związku z tym zaleca się zacieśnianie współpracy między oświatą a sektorem prywatnym. Odpowiedzialność za to zadanie powinni wziąć zarówno przedstawiciele szkół i powiatowych urzędów pracy, jak i prywatni przedsiębiorcy.** Należy zachęcać przedsiębiorców do współuczestniczenia w procesach kształcenia zawodowego młodzieży i wskazywać na wynikające z tego korzyści. Ponadto należy dążyć do stworzenia centralnego planu współpracy między szkołami a przedsiębiorstwami. Europejskie przykłady jednoznacznie wskazują, że możliwa jest trwała współpraca oświaty z sektorem prywatnym. Najważniejsze są w tym zakresie dwa rozwiązania:

- wdrażanie programów doskonalenia zawodowego wykorzystujących złożone formy kształcenia teoretycznego i praktycznego,
- wprowadzanie systemu kształcenia dualnego,
- prowadzenie monitoringu zawodów deficytowych i nadwyżkowych.

Realizowany program doskonalenia zawodowego nauczycieli teoretycznej i praktycznej nauki zawodu sprzyja podnoszeniu jakości i skuteczności każdego z wymienionych działań.

### 3.1. Formy programów doskonalenia realizowanych w przedsiębiorstwach

Najczęściej realizowane programy doskonalenia zawodowego nauczycieli koncentrują się na nauczycielu „w ogóle” – na jego osobowości, przymiotach charakteru i intelektu, umiejętnościach dydaktycznych. Nie należy deprecjonować znaczenia kompetencji stricte pedagogicznych, natomiast kadra szkół zawodowych musi dostosowywać wiedzę i umiejętności do zmieniającego się rynku pracy i przemian technologicznych zachodzących w branży<sup>75</sup>. To jednak nie jest możliwe w izolacji od środowiska pracy, dlatego tak duże znaczenie ma kształcenie ustawiczne odbywające się w ścisłej współpracy z przedsiębiorstwami bądź instytucjami zatrudniającymi specjalistów. Zygmunt Wiatrowski, prowadząc badania pedeutologiczne nad nauczycielami szkół zawodowych spostrzegł, że prawie w ogóle nie mają oni kontaktu z zakładami pracy, najczęściej podejmują kształcenie, dążąc do uzyskania dodatku do pensji, a nie w celu uzyskania mistrzostwa w zawodzie<sup>76</sup>. Wybierane przez nich programy charakteryzują się homogenicznością formy, ponieważ ograniczają się do jednej metody przekazywania wiedzy. Ponadto programy zakładają szkolenie teoretyczne, często zmuszając do pamięciowego przyswajania wiedzy z zakresu pedagogiki i dydaktyki, bez odniesienia do wiedzy specjalistycznej. Od nauczycieli przedmiotów zawodowych oczekuje się natomiast, że przygotowują uczniów do pracy – wyposażają ich w umiejętności praktyczne ściśle związane z wymaganiami for-

<sup>75</sup> F. Szlosek, *Zagadnienia pedeutologiczne w pedagogice pracy* [w:] *Edukacja ustawiczna. Wymiar teoretyczny i praktyczny*, S.M. Kwiatkowski (red.), Warszawa-Radom 2008, s. 14.

<sup>76</sup> *Ibidem*, s. 15.

mułowanymi przez pracodawców. Nie jest to możliwe bez kontaktu pedagoga z pracodawcami i pracownikami zakładu w danej branży<sup>77</sup>. **Z tego względu istotne jest zachęcanie kadry szkół zawodowych do korzystania z form doskonalenia zawodowego odbywającego się we współpracy placówki i przedsiębiorstwa. Dyrektorzy i nauczyciele muszą zgłaszać zapotrzebowanie na kursy i szkolenia dla specjalistów branżowych, by instytucje odpowiedzialne za doskonalenie nauczycieli przygotowały i zaproponowały optymalną w konkretnej branży formę programu.**

Istotą kształcenia zawodowego jest położenie nacisku na praktyczną naukę zawodu, która odbywa się podczas zajęć praktycznych oraz praktyk zawodowych realizowanych w zakładzie pracy. Podstawowym problemem polskiego szkolnictwa zawodowego jest nieprzygotowanie uczniów do rozpoczęcia praktyk, ponieważ nauczyciele nie zrealizowali praktycznej nauki zawodu zgodnie z oczekiwaniami pracodawców. To właśnie brak podstawowych umiejętności staje się przyczyną lekceważenia praktyk zawodowych przez pracodawców i uczniów. Badania prowadzone przez Instytut Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego wskazują, że praktyki to największa słabość szkolnictwa zawodowego. Zdaniem uczniów to stracony czas, ponieważ pracodawcy powierzają im zadania niezwiązane z zawodem, zaś w opinii pracodawców praktykanci generują koszty, a ich praca dezorganizuje funkcjonowanie firmy<sup>78</sup>. Brak korelacji między oczekiwaniami przedsiębiorców a umiejętnościami uczniów to skutek niewłaściwego kształcenia w szkole ukierunkowanej na przekazywanie wiedzy teoretycznej. Wnioski i zalecenia zawarte w *Białej Księdze Kształcenia i Doskonalenia* wyraźnie wskazują na fakt, że w dobie tak dynamicznych przemian cywilizacyjnych to przedsiębiorstwo odgrywa rolę decydującą o poziomie kwa-

<sup>77</sup> I. Adamek, *Poszukiwanie „dobrego nauczyciela”. Kilka odniesień do pracy nauczycieli i szkoły* [w:] *Edukacja ustawiczna. Wymiar teoretyczny i praktyczny*, S.M. Kwiatkowski (red.), Warszawa-Radom 2008, s. 113.

<sup>78</sup> M. Zahorska, *Reforma szkolnictwa...*, op.cit., s. 16.

lifikacji kadry pedagogicznej szkoły<sup>79</sup>. Jest to szczególnie odczuwalne w przypadku branż ekonomii i administracji oraz marketingu i zarządzania, gdzie informatyzacja i technologizacja pracy są najbardziej charakterystyczne.

Niezadowolenie pracodawców z wiedzy i umiejętności uczniów ujawnia nieefektywność kształcenia ustawicznego nauczycieli, którzy nie potrafią przygotować młodzieży do wykonywania czynności w nowoczesnej firmie. Przedsiębiorcy ignorują fakt, że tylko ich otworzenie się na potrzeby szkoły i próba częściowego ich zaspokojenia może zapewnić wykwalifikowane kadry pracowników. Zamykając się na szkoły, nauczycieli i uczniów, pracodawcy uniemożliwiają im zrozumienie realiów funkcjonowania zawodu na rynku pracy. **Włączenie się przedsiębiorstw w proces doskonalenia zawodowego nauczycieli jest niezbędne ze względu na konieczność zapoznawania kadry pedagogicznej szkół ze zmianami zachodzącymi w branżach ekonomii i administracji oraz marketingu i zarządzania. Im więcej doświadczenia nabiorą nauczyciele, tym lepiej przygotowani do pracy będą uczniowie i absolwenci szkół zawodowych.** Należy podkreślić, że częściowa odpowiedzialność za niechęć pracodawców do współpracy z nauczycielami spoczywa na dyrektorach szkół i placówek doskonalenia zawodowego. Nie wywiązują się oni z obowiązku informowania pracodawców o możliwościach oraz potrzebach w ramach doskonalenia i współpracy. Ważne jest bowiem zapoznawanie przedsiębiorców z programami doskonalenia zawodowego, ich formami i sposobami realizacji, gdyż informacja i wiedza zawsze niwelują obawy i niechęć. Stworzenie płaszczyzny wymiany informacji ma natomiast znaczenie nie tylko z perspektywy potrzeb szkoły, ale również pracodawców. Zaangażowanie przedsiębiorców w opracowywanie programów doskonalenia oraz nadzorowanie ich właściwej realizacji

<sup>79</sup> R. Góralaska, *Biała Księga Komisji Europejskiej: nauczanie i uczenie się. Na drodze do uczącego się społeczeństwa* [w:] Z. Kruszewski, *Modernizacja edukacji i projekty międzynarodowe*, Płock 2008.

może bowiem wpłynąć na doskonalenie kształtu wykorzystywanych w tym zakresie form.

Przedsiębiorstwa branżowe bądź instytucje zatrudniające specjalistów ds. ekonomii, administracji, marketingu i zarządzania mają bezpośredni wpływ na poziom kształcenia w tych dziedzinach. Edukacyjna rola zakładu pracy polega bowiem między innymi na tym, że nauczyciele mogą realizować w nim wdrażane, innowacyjne formy doskonalenia zawodowego. Dokładna forma i charakter współpracy nauczyciela i przedsiębiorstwa są jednak uzależnione od wybranego programu doskonalenia zawodowego oraz obustronnych potrzeb. W Polsce doskonalenie w przedsiębiorstwie to innowacyjny sposób podnoszenia kompetencji pedagogów, natomiast w wybranych państwach UE większość programów doskonalenia w swojej formie zakłada ścisłą współpracę z lokalnymi, branżowymi zakładami pracy. Cechą charakterystyczną większości programów jest zróżnicowanie zadań realizowanych w ramach kursu. Heterogeniczność formy doskonalenia nie sprowadza się jednak wyłącznie do ukierunkowania na aktualizację wiedzy teoretycznej i umiejętności praktycznych (patrz rozdz. 4.1.). Największe znaczenie ma bowiem wdrażanie programów doskonalenia nauczycieli, których forma przewiduje kompleksowe poznanie zasad funkcjonowania i organizacji przedsiębiorstwa. Dlatego do najczęściej wybieranych form realizowanych bezpośrednio w firmie lub instytucji należą:

- staże/praktyki,
- samodzielne realizowanie projektów,
- wizyty studyjne,
- prezentacja urządzeń / programów komputerowych,
- spotkania ze specjalistami poszczególnych działów.

Wszystkie wymienione czynności są istotne z perspektywy nauczycieli szkół kształcących na potrzeby branż ekonomii i administracji oraz marketingu i zarządzania. Programy doskonalenia zawodowego nie umożliwiają jednak

wdrożenia wszystkich wskazanych form poznawania przedsiębiorstwa bądź instytucji. Najczęściej wynika to z ograniczeń przedsiębiorstw nieprzystosowanych do stałej obecności osób innych niż pracownicy. Jednocześnie jednak należy zauważyć, że optymalne rezultaty daje realizacja tych programów, które wykorzystują więcej niż jedną formę działania i wdrażane programy doskonalenia stosują się do tych zaleceń.

W niektórych krajach Unii Europejskiej formy programów doskonalenia nauczycieli w przedsiębiorstwach są uznawane za obligatoryjne dla nauczycieli kształcenia zawodowego. W Szwecji istnieją formalne zapisy o współpracy szkolnictwa z przedsiębiorstwami i lokalnymi społecznościami<sup>80</sup>. Wprowadzenie regulacji prawnych obligujących przedsiębiorców do współpracy ze szkołami dało pozytywne efekty także w Danii. Tamtejsze przedsiębiorstwa nie tylko umożliwiają realizowanie programów doskonalenia w formie stażu, ale także zachęcają do organizowania wizyt studyjnych i proponują szkołom szkolenia prowadzone przez specjalistów na stałe pracujących w branży. Ponadto w duńskich programach doskonalenia nauczycieli nacisk kładzie się na formy wykorzystujące nowoczesne technologie informacyjno-komunikacyjne oraz informatyczne<sup>81</sup>. Podobne rozwiązania stosowane są m.in. w Niemczech czy Włoszech<sup>82</sup>. Przedsiębiorcy zobligowani do współpracy ze szkołami realizują programy, których forma nie koliduje z bieżącą pracą osób zatrudnionych, dlatego w żadnym z państw nie narzuca się form kooperacji między zakładami pracy a placówkami szkolnymi.

Problemy związane z doskonaleniem nauczycieli w Polsce (patrz rozdz. 2) dowodzą, że brak obowiązku włączania się przedsiębiorstw w procesy **doskonalenia nauczycieli negatywnie wpływa na jakość kształcenia zawodowego. Oznacza**

<sup>80</sup> *Uczenie się przez całe życie: rola systemów edukacji w państwach członkowskich Unii Europejskiej. Przegląd sytuacji w poszczególnych krajach*, s. 26, [www.eurydice.org/pl/sites/eurydice.org/pl/files/lifelong.pdf](http://www.eurydice.org/pl/sites/eurydice.org/pl/files/lifelong.pdf) [data dostępu: 22.02.2012].

<sup>81</sup> *Ibidem*, s. 56–57.

<sup>82</sup> *Ibidem*, s. 63, 101.

**cza to, że polskie prawodawstwo powinno nakładać na przedsiębiorców obowiązek partycypowania w doskonaleniu nauczycieli. Konieczne są zmiany o charakterze legislacyjnym, za które odpowiedzialne są władze centralne.** Jednocześnie – podobnie jak w innych krajach UE – przedsiębiorcy powinni indywidualnie decydować o formach programów doskonalenia, które mogą być realizowane w zakładzie pracy. Warto przy tym zaznaczyć, że rozwiązanie to zaowocuje zróżnicowaniem oferty doskonalenia w danej branży. Uczestniczenie w doskonaleniu zawodowym odbywającym się w przedsiębiorstwie zapewnia nauczycielowi aktualizację wiedzy oraz weryfikację wyobrażeń o współczesnej pracy w zawodzie. Każda z form programu pozwala na poszerzenie innych kwalifikacji, dlatego nauczyciele powinni cyklicznie uczestniczyć w doskonaleniu w firmie bądź instytucji, z zaznaczeniem, że każdy kolejny staż należy odbywać w innym miejscu.

Programy doskonalenia zawodowego nauczycieli w formie stażu/praktyk, wizyty studyjnej, lekcji pokazowych etc. są w Polsce na etapie wdrażania, co uniemożliwia rzetelną ocenę ich skuteczności. Należy jednak podkreślić, że polscy pedagodzy mieli możliwość uczestniczenia w podobnych programach, których realizacja miała miejsce w przedsiębiorstwach zagranicznych. Doświadczenia nauczycieli korzystających z programu Leonardo da Vinci pokazują, że pobyt w przedsiębiorstwie umożliwia:

- porównanie wiedzy, kompetencji i umiejętności z pracownikami etatowymi;
- możliwość dostrzeżenia własnych braków;
- poznanie kultury pracy w przedsiębiorstwie lub instytucji<sup>83</sup>.

Pozytywne opinie i ocena programu stały się inspiracją do realizowania podobnych programów doskonalenia na terenie kraju. Staże w lokalnych przedsiębiorstwach są mniej kosztowne i wymagają od pedagogów mniej czasu.

<sup>83</sup> *Mobilna Europa – znaczenie praktyk zagranicznych dla stażysty i jego polskiego pracodawcy*, „Biuletyn Programu Leonardo da Vinci” nr 2, 2010, s. 21.



W przypadku nauczycieli doskonalących umiejętności w dziedzinach związanych z branżą ekonomii i administracji zalecane jest uczestniczenie we wszystkich formach programów realizowanych w różnych przedsiębiorstwach. Jest to możliwe, ponieważ dyscypliny te są ważne w każdym przedsiębiorstwie dążącym do optymalizacji zysków oraz dbającym o wizerunek. Dzięki temu nauczyciele mogą doskonalić się w zakładach pracy prowadzących działalność w różnych obszarach. Warto zaznaczyć, że w przypadku branż związanych z marketingiem i zarządzaniem oraz ekonomią i zarządzaniem ważną rolę ogrywają też instytucje publiczne, dla których obecność nauczycieli może stać się inspiracją do zrewidowania funkcjonowania i ewentualnego wprowadzenia zmian.

Programy doskonalenia zawodowego nauczycieli w zakładzie pracy są opracowywane przez specjalistów zajmujących się pedeutologią oraz pedagogiką pracy. Pozwala to na realizowanie doskonalenia w formach stawiających nauczycieli-praktykantów w podwójnej roli: ucznia i nauczyciela. Wcielając się w rolę ucznia, pedagog pogłębia wiedzę teoretyczną i umiejętności praktyczne w rzeczywistych warunkach pracy zawodowej. Jako nauczyciel ma za zadanie poznać różne metody i techniki pracy z uczniem, tj. zwracać uwagę na sposób prowadzenia zajęć czy organizowania czasu w przedsiębiorstwie. Zarówno program Leonardo da Vinci, jak i obecnie wdrażane formy doskonalenia opracowane zostały z myślą o konieczności kształcenia w nauczycielu tych umiejętności, których od ucznia i absolwenta wymagają pracodawcy. Dlatego niezależnie od formy programu dąży się do wskazywania nauczycielom najważniejszych aspektów funkcjonowania współczesnego zakładu pracy. Odpowiednie przygotowanie kadry pedagogicznej szkół zawodowych jest bowiem warunkiem przygotowania uczniów do odbycia praktyk zawodowych, a w dalszej perspektywie – wprowadzenia dualnego systemu kształcenia zawodowego.

### 3.2. Podnoszenie kompetencji nauczycieli a wdrażanie systemu dualnego

Badania przeprowadzone przez Małopolskie Obserwatorium Rynku Pracy i Edukacji pozwalają na postawienie tezy, że przedsiębiorcy wyrażają umiarkowane zadowolenie z praktycznej nauki zawodu prowadzonej w ramach kształcenia zawodowego. Najpoważniejszym problemem jest słabe przygotowanie młodzieży do wykonywania obowiązków, co sprawia, że niezbędne doszkalanie ich przez pracodawcę generuje koszty przewyższające zyski z wykonywanej pracy<sup>84</sup>. W opinii przedsiębiorców odpowiedzialność za ten stan ponoszą nauczyciele, którzy nie znają realiów życia zawodowego w branżach związanych z nauczanymi przez nich przedmiotami<sup>85</sup>. Niewiedza wynika z długiego stażu pracy bez pogłębiania wiedzy zgodnie z aktualną nauką i osiągnięciami. Pracodawcy wskazują trzy możliwe do wdrożenia rozwiązania, które przyczyniłyby się do poprawy sytuacji, czyli zwiększenia zadowolenia z uczniów odbywających praktyki oraz z wkraczających na rynek pracy absolwentów szkół zawodowych<sup>86</sup>:

- delegowanie doświadczonych pracowników przedsiębiorstwa do szkół w celu przekazywania aktualnej wiedzy o funkcjonowaniu zakładu pracy,
- wprowadzenie zmian do programów kształcenia zawodowego,
- doskonalenie nauczycieli bezpośrednio w przedsiębiorstwach.

Należy zauważyć, że pierwsze rozwiązanie jest stopniowo wdrażane, czemu z pewnością sprzyja Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej w sprawie szczegółowych kwalifikacji wymaganych od nauczycieli oraz określenia szkół i wypadków, w których można zatrudnić nauczycieli

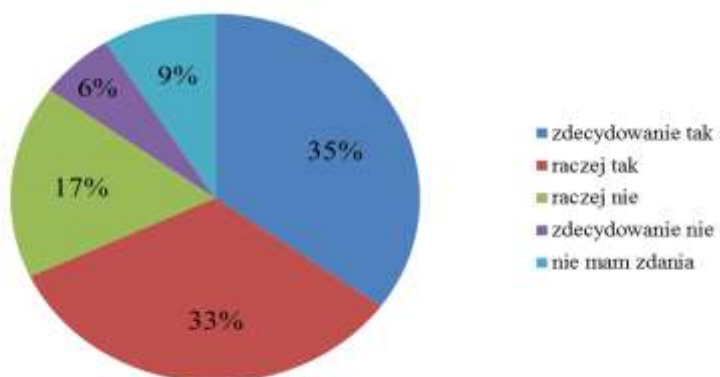
<sup>84</sup> *Nauka zawodu. Szkoła czy pracodawca?...*, op.cit., s. 41.

<sup>85</sup> *Ibidem*.

<sup>86</sup> *Ibidem*, s. 42–46.

niemających wyższego wykształcenia lub ukończonego zakładu kształcenia nauczycieli<sup>87</sup>. Wprowadzenie w życie dwóch kolejnych rozwiązań jest możliwe pod warunkiem wdrażania i realizowania programów doskonalenia nauczycieli przewidujących zarówno warsztaty teoretyczne, jak i praktyki w przedsiębiorstwie. Zdaniem przedsiębiorców doskonalenie nauczycieli stanowi podstawowy warunek do spełnienia przed rozpoczęciem wdrażania kolejnych zmian. Nie ma bowiem możliwości modernizowania systemu szkolnictwa zawodowego, jeśli kadra pedagogiczna nie będzie miała świadomości potrzeb współczesnego przedsiębiorstwa i nie pozna nowoczesnego środowiska pracy w branży ekonomicznej i administracyjnej oraz związanej z marketingiem i zarządzaniem. Dlatego zdaniem większości ankietowanych pracodawców należy kierować nauczycieli na praktyki do przedsiębiorstw, pod warunkiem że nie wiązałyby się to z dodatkowymi kosztami ponoszonymi przez zakład pracy. Pomysł ten popiera 68% ankietowanych.

**Wykres 3.** Czy nauczyciele powinni doskonalić wiedzę i umiejętności w zakładach pracy?

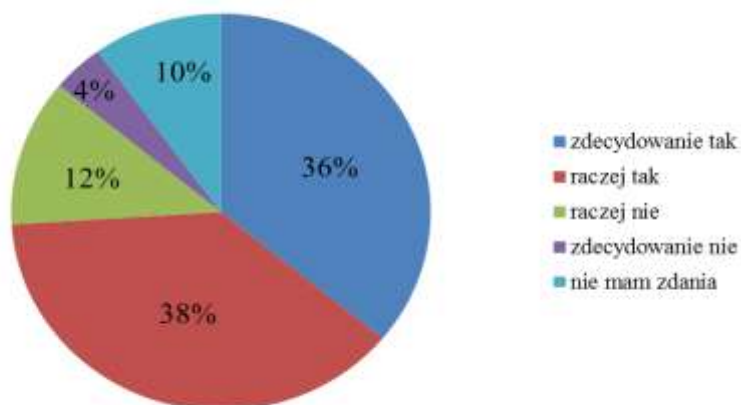


Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Nauka zawodu. Szkoła czy pracodawca. Raport.*

<sup>87</sup> Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 12 marca 2009 r. w sprawie szczególnych kwalifikacji wymaganych od nauczycieli oraz określenia szkół i wypadków, w których można zatrudnić nauczycieli niemających wyższego wykształcenia lub ukończonego zakładu kształcenia nauczycieli (Dz.U. z dnia 27 marca 2009 r.).

Większość badanych pracodawców przyznaje, że wyraża gotowość do przyjęcia nauczycieli szkół zawodowych w swoich przedsiębiorstwach. Wykres pokazuje, że tylko 4% badanych nie zgodziłoby się na stałą obecność nauczycieli w zakładzie pracy.

**Wykres 4.** Czy nauczyciel mógłby kształcić się w Pana/Pani przedsiębiorstwie?



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

Niezadowolenie pracodawców wynikające z nieprzygotowania zawodowego absolwentów stopniowo zmniejsza się w Niemczech, Czechach, Austrii czy Holandii<sup>88</sup>, gdzie funkcjonuje dualny system kształcenia. Polega on na ścisłej współpracy między oświatą i pracodawcami, co oznacza, że uczniowie kształcą się zarówno w szkole, jak i w zakładzie pracy<sup>89</sup>. Pracodawcy mają więc wpływ na programy nauczania, organizują praktyki zawodowe oraz egzaminy zewnętrzne w swoich branżach. Dzięki temu na lokalnym rynku pracy nie brakuje dobrze wykwalifikowanych pracowników. Uczeń realizujący program kształcenia zawodowego zawiera umowę z zakładem, w którym realizuje

<sup>88</sup> M. Kabaj, *Strategie i programy przeciwdziałania bezrobociu*, Warszawa 2004, s. 194.

<sup>89</sup> D. Karbowniczek, *System dualnego kształcenia zawodowego, czy to się „opłaci” w Polsce?*, [www.koweziu.edu.pl/edukator/index.php?option=com\\_content&view=article&id=57&catid=1:artykuy-archiwalne](http://www.koweziu.edu.pl/edukator/index.php?option=com_content&view=article&id=57&catid=1:artykuy-archiwalne) [data dostępu: 12.12.2011].

praktyczną część nauki i na jej podstawie co miesiąc otrzymuje wynagrodzenie za wykonywane przez siebie prace. System wypłacania wynagrodzenia jest czynnikiem motywującym uczniów do rzetelnego wywiązywania się z zadań, przy jednoczesnym powierzaniu im realnych, odpowiedzialnych zadań.

Nie ma wątpliwości, że wprowadzenie systemu kształcenia dualnego pozytywnie wpływa na szkolnictwo zawodowe i stymuluje podnoszenie jakości kształcenia. Jest to możliwe między innymi dzięki przenoszeniu części kosztów szkolnictwa zawodowego na sektor prywatny. Przede wszystkim jednak na podnoszenie jakości nauczania wpływa możliwość wykorzystywania wiedzy teoretycznej w praktyce w nowoczesnym przedsiębiorstwie. Wskazuje to na konieczność wdrażania dualnego systemu kształcenia w polskich szkołach poprzez współpracę z przedsiębiorcami funkcjonującymi w obrębie lokalnych rynków pracy. Doskonalenie zawodowe nauczycieli jest niezbędnym warunkiem do realizacji tego celu. Nie będzie bowiem możliwości modernizacji systemów nauczania i wdrażania kształcenia dualnego, jeśli kadra pedagogiczna nie nabędzie nowych kompetencji, zarówno w zakresie wiedzy teoretycznej, jak i umiejętności praktycznych. Wprowadzenie kształcenia dualnego nie jest również możliwe bez spełnienia następujących warunków<sup>90</sup>:

- uświadomienia dyrektorom szkół oraz przedsiębiorcom znaczenia współpracy oświaty i sektora prywatnego,
- stworzenia regulacji prawnych określających zasady oraz formy współpracy szkół i przedsiębiorstw,
- powołania Krajowego Funduszu Kształcenia Zawodowego i Ustawicznego.

Nawiązanie współpracy z zarządami przedsiębiorstw branżowych daje nauczycielom możliwość realizowania programu doskonalenia zawodowego

---

<sup>90</sup> U. Jaruszka, *Optimalizacja kształcenia zawodowego z punktu widzenia potrzeb rynku pracy*, Warszawa 2002, s. 84–85.

z wykorzystaniem nowoczesnych rozwiązań oraz narzędzi. Im więcej nauczycieli korzysta z programu doskonalenia w przedsiębiorstwie, a także im większa jest liczba przedsiębiorców współpracujących z oświatą, tym lepsze warunki powstają do wprowadzenia w Polsce systemu dualnego.

Przygotowanie nauczycieli przedmiotów zawodowych oraz instruktorów praktycznej nauki zawodu do nauczania w systemie dualnym powinno stanowić jeden z priorytetów dla instytucji odpowiedzialnych za realizację programu doskonalenia zawodowego. Zadaniem pedagogów jest wykształcenie u uczniów umiejętności praktycznych, co oznacza, że niezbędne jest, aby poznali oni realia współczesnych zakładów pracy. **Oznacza to, że w trakcie realizacji programu doskonalenia zawodowego szczególny nacisk trzeba kłaść na konfrontowanie wiedzy teoretycznej z umiejętnościami praktycznymi nauczycieli.** Kontrolę nad tym procesem powinien objąć opiekun praktyk wyznaczony przez przedsiębiorstwo. Bezwzględnym warunkiem zaliczenia praktyk jest samodzielne zrealizowanie projektu, którego wykonanie wymaga wiedzy z zakresu nowoczesnych technologii, rozwiązań informatycznych i technicznych stosowanych obecnie w branży ekonomicznej i administracyjnej oraz marketingu i zarządzania. Środowisko zakładu pracy stwarza najlepsze warunki do tego, by weryfikować faktyczne umiejętności kadry dydaktycznej szkół.

W kształceniu wykorzystującym system dualny największy nacisk kładzie się właśnie na umiejętność praktycznego wykorzystania wiedzy teoretycznej. Uczniowie będą do tego zdolni tylko pod warunkiem właściwego przekazywania wiedzy przez nauczycieli. Dokładne zweryfikowanie umiejętności kadry pedagogicznej oraz udzielenie wskazówek dotyczących najważniejszych aspektów funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa to jedno z najważniejszych zadań, jakie muszą być realizowane w ramach wdrażania nowych systemów doskonalenia nauczycieli przedmiotów zawodowych i instruktorów praktycznej nauki zawodu. Obecnie do osiągnięcia tego celu dąży się głównie poprzez wdrażanie systemu kształcenia modułowego, polegającego na stworzeniu takiego

programu kształcenia zawodowego, w którym uczniowie będą zdobywać poszczególne kompetencje w ramach specjalnie skonstruowanych bloków<sup>91</sup>.

### 3.3. Monitoring zawodów deficytowych i nadwyżkowych a oferta doskonalenia nauczycieli

Problem wysokiego bezrobocia wśród absolwentów szkół zawodowych w niektórych regionach nie wynika jedynie z niskiego poziomu kształcenia. Przyczyn tego zjawiska należy upatrywać również w niedostosowaniu oferty edukacyjnej placówek tego typu do potrzeb lokalnego rynku pracy<sup>92</sup>. Doskonalenie zawodowe nauczycieli jest jedną z form dążenia do dostosowania oferty szkolnictwa zawodowego do potrzeb lokalnej gospodarki. Pod pojęciem oferty należy rozumieć zarówno katalog zawodów, których nauczanie proponuje szkoła, jak i wykorzystywane przez nią możliwości przygotowania ucznia do wejścia na rynek pracy. Programy merytorycznego doskonalenia zawodowego nauczycieli powinny być opracowywane zgodnie z potrzebami i sugestiami przedsiębiorców. Oferta szkoleń powinna być natomiast dostosowana do potrzeb lokalnych rynków pracy, a więc oparta na monitoringu zawodów deficytowych i nadwyżkowych w danym regionie.

Diagnozowanie zapotrzebowania na kwalifikacje i umiejętności na regionalnych rynkach pracy jest powszechną praktyką stosowaną w krajach Unii Europejskiej<sup>93</sup>. Monitoring zawodów deficytowych i nadwyżkowych to systematyczne obserwowanie rynku pracy pod względem kształtowania popytu na pracę oraz podaży zasobów pracy w kontekście terytorialno-zawodowym. Na

<sup>91</sup> S.M. Kwiatkowski, *Pedagogika pracy*, op.cit., s. 154–156.

<sup>92</sup> *Bezrobocie absolwentów szkół zawodowych – przyczyny i propozycje rozwiązań*, [www.obserwatorium.mazowsze.pl/idm,32,idn,383,bezrobocie-absolwentow-szkolzawodowych-przyczyny-i-propozycje-rozwiazan.html](http://www.obserwatorium.mazowsze.pl/idm,32,idn,383,bezrobocie-absolwentow-szkolzawodowych-przyczyny-i-propozycje-rozwiazan.html) [data dostępu: 16.12.2011].

<sup>93</sup> *Diagnozowanie zapotrzebowania na kwalifikacje i umiejętności na lokalnych i regionalnych rynkach pracy*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa 2009.

podstawie wyników prowadzonych obserwacji formułuje się oceny, wnioski oraz krótkotrwałe prognozy, których uwzględnianie usprawnia funkcjonowanie systemów szkolenia osób bezrobotnych oraz kształcenia zawodowego<sup>94</sup>. Prowadzenie monitoringu zawodów ma duże znaczenie również w kontekście konieczności poszerzania oferty doskonalenia zawodowego dla nauczycieli szkół zawodowych. Polscy pedagodzy zwykle nie mają świadomości, że kierunki kształcenia ich szkół są nieadekwatne do potrzeb rynku pracy, a w związku z tym nie odczuwają potrzeby przekwalifikowania się i nabywania kompetencji do uczenia innego przedmiotu niż dotychczas.

Badania przeprowadzone w województwie wielkopolskim ujawniają, że kadra nauczycielska nie dostrzega rzeczywistych potrzeb lokalnych rynków pracy<sup>95</sup>, w związku z tym nie dąży do nabywania nowych kompetencji zawodowych. Doskonalenie zawodowe nauczyciela powinno natomiast mieć na celu nie tylko podnoszenie kompetencji w obrębie jednej dziedziny, ale również zdobywanie wiedzy z zakresu nowych dyscyplin.

Wnioski płynące z diagnozowania potrzeb rynku pracy w zakresie pożądanых kwalifikacji zawodowych powinny być przesłanką dla instytucji wdrażających i odpowiedzialnych za przebieg kursów doskonalenia zawodowego. O ile nie należy zaniedbywać rozwoju zawodowego nauczycieli wszystkich przedmiotów, o tyle szczególną uwagę trzeba zwracać na zachowanie właściwych proporcji podczas tworzenia oferty szkoleniowej. **Rekomendowane jest różnicowanie oferty doskonalenia zawodowego skierowanej do nauczycieli kształcenia zawodowego z uwzględnieniem potrzeb lokalnych zakładów pracy.** Należy zatem tworzyć szeroką ofertę doskonalenia kompe-

<sup>94</sup> *Zalecenia metodyczne do prowadzenia monitoringu zawodów deficytowych i nadwyżkowych*, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa 2003, s. 6.

<sup>95</sup> *Bezrobocie absolwentów wybranych zasadniczych szkół zawodowych w województwie wielkopolskim. Uwarunkowania i możliwości poprawy sytuacji*, Wielkopolskie Obserwatorium Rynku Pracy, Poznań 2011, s. 40.



tencji pożądaných przez pracodawców. Dotyczy to zarówno tematyki szkoleń, jak i ich szczegółowej koncepcji, dlatego modelowy program praktyk zawodowych powinien być modyfikowany ze względu na aktualne wymagania lokalnych rynków pracy. Zrealizowanie tych zaleceń będzie możliwe wyłącznie pod warunkiem zaangażowania powiatowych urzędów pracy oraz przedsiębiorców w dostarczanie danych służących do prowadzenia monitoringu zawodów. Doskonalenie zawodowe nauczycieli przedmiotów związanych z branżą ekonomii i administracji oraz zarządzania i marketingu z pewnością jest dziś bardzo potrzebne w większości szkół o podobnych profilach. Ważne jest jednak monitorowanie potrzeb w równych odstępach czasu. Nie ma wątpliwości, że jedną z przyczyn bezrobocia wśród absolwentów szkół zawodowych jest nieświadomość, iż zdobywają oni kwalifikacje zawodu nadwyżkowego. Wcześniej zauważono, że nauczyciele również nie mają obiektywnej wiedzy na temat zapotrzebowania otaczającego ich rynku pracy. Dlatego, o ile wdrażanie nowoczesnych programów doskonalenia zawodowego dla nauczycieli jest bardzo ważne, o tyle propozycja musi być zgodna z zakresem zawodów deficytowych, a nie nadwyżkowych.

## 4. Doskonalenie nauczycieli kształcących na potrzeby sektora ekonomii i administracji oraz marketingu i zarządzania

Dynamika zmian zachodzących we współczesnych przedsiębiorstwach jest wynikiem wpływu globalizacji na gospodarkę<sup>96</sup>. Globalizacja zwiększa konkurencyjność i zacieśnia rynek, co oznacza, że konieczne są takie przeobrażenia wewnątrz przedsiębiorstwa, które z punktu widzenia klientów będą podnosić jego atrakcyjność. Niedostosowanie się do wymogów gospodarczych obniża konkurencyjność, przez co przedsiębiorstwo traci szanse na sukces rynkowy<sup>97</sup>. Zmiany dotyczą przede wszystkim wdrażania nowoczesnych technologii oraz rozwiązań organizacyjnych<sup>98</sup>, dlatego niezwykle ważne jest, aby odpowiednio przygotować młode kadry pracowników administracyjnych do rozpoczęcia pracy zawodowej w dynamicznie zmieniającej się firmie.

Nieznajomość realiów pracy na stanowiskach wymagających kwalifikacji jest jednym z podstawowych problemów, jakie u absolwentów szkół zawodowych zauważają przedsiębiorcy. Nie ulega wątpliwości, że braki w wiedzy i umiejętnościach praktycznych uczniów są konsekwencją przestarzałych programów nauczania oraz nieaktualnych wiadomości przekazywanych przez pedagogów. Dostrzeżenie tego zjawiska pozwala podjąć działania zmierzające do podniesienia kompetencji nauczycieli, co przełoży się w konsekwencji na wiedzę

<sup>96</sup> K. Poznańska, *Zachowania strategiczne przedsiębiorstw wobec wyzwań globalizacyjnych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 525, 2009, s. 11.

<sup>97</sup> J. Matejuk, *Zarządzanie innowacyjne jako warunek konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie Zmianami” nr 2, 2005, s. 14.

<sup>98</sup> J. Wysocki, *Innowacje jako warunek rozwoju współczesnych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 525, 2009, s. 23.

uczniów. Aktualizowanie programów oraz doszkalać kadry dydaktycznej szkół pozytywnie wpłynie na możliwość podjęcia przez absolwentów pracy.

Wdrażanie i realizowanie nowoczesnych programów doskonalenia zawodowego powinno odbywać się z uwzględnieniem korzyści płynących z indywidualizowania sposobów realizacji programów w zależności od<sup>99</sup>:

- potrzeb nauczycieli konkretnych przedmiotów,
- oczekiwań pracodawców w zakresie kompetencji absolwentów szkół,
- potrzeb lokalnego i regionalnego rynku pracy.

Doskonalenie nauczycieli kształcenia zawodowego w branży ekonomii i administracji oraz marketingu i zarządzania wymaga dostosowania programu do potrzeb każdego z uczestniczących w nim nauczycieli. W ramach programów doskonalenia nauczycieli kształcących na potrzeby sektora ekonomii i administracji oraz marketingu i zarządzania niezbędne jest przeprowadzanie szkoleń z zakresu nowoczesnych technologii czy wykorzystywania aplikacji komputerowych. Wiedza w tym zakresie powinna być przekazywana podczas szkoleń teoretycznych oraz empirycznie – dzięki praktykom w przedsiębiorstwach. Zdaniem nauczycieli możliwość samodzielnego zweryfikowania przydatności posiadanych wiadomości w praktyce jest jedną z najlepszych metod aktualizowania wiedzy<sup>100</sup>.

Realizacja programu doskonalenia nauczycieli jest jednym ze sposobów uczestniczenia w kształceniu ustawicznym osób dorosłych. W związku z tym dobierane formy realizacji programów powinny być dostosowane do zasad edukacji dorosłych, do których należą<sup>101</sup>:

- uświadamianie celu nauki,
- umożliwienie uczenia się przez doświadczenie,

<sup>99</sup> Konkluzje Rady z dnia 26 listopada 2009 r. w sprawie doskonalenia zawodowego nauczycieli..., op.cit.

<sup>100</sup> *Raport z diagnozy...*, op.cit., s. 49.

<sup>101</sup> R. Neczaj, K. Turek, *Organizacja procesu dydaktycznego szkoleń*, [www.fundacja.edu.pl/organizacja/\\_referaty/43.pdf](http://www.fundacja.edu.pl/organizacja/_referaty/43.pdf), s. 3 [data dostępu: 16.12.2011].

- traktowanie uczenia się jako rozwiązywania problemu,
- wskazanie celowości i wartości płynących z pozyskiwania nowej wiedzy.

Cele doskonalenia zawodowego powinny zostać sformułowane jasno i zrozumiale, tak aby w odczuciu pedagoga były<sup>102</sup>:

- konkretnie określone;
- mierzalne (uczestnik musi wiedzieć, w jakim stopniu udaje mu się je osiągać);
- osiągalne;
- powiązane z misją życiową bądź zawodową;
- określone w czasie.

Dynamiczne zmiany w branżach ekonomii, administracji, marketingu i zarządzania powodują, że program umożliwiający podnoszenie kompetencji powinno zrealizować wielu pedagogów. Doświadczenia nauczycieli, którzy zdecydowali się na udział w pilotażowych programach doskonalenia zawodowego<sup>103</sup>, potwierdzają skuteczność wybranych metod. Działania podejmowane przez Gliwicki Ośrodek Metodyczny potwierdzają natomiast słuszność rekomendowanych wcześniej form współpracy ośrodków doskonalenia nauczycieli, szkół oraz przedsiębiorstw. Wykorzystanie środków z Europejskiego Funduszu Społecznego umożliwiło podniesienie kompetencji nauczycieli, co przekłada się na jakość kształcenia w wybranych placówkach. Osiągnięcie optymalnych efektów doskonalenia pedagogów okazało się możliwe dzięki korzystaniu z profesjonalnie opracowanych programów, doświadczeniu trenerów oraz otwartości przedsiębiorców gotowych przyjąć nauczycieli-praktykantów.

---

<sup>102</sup> Ibidem, s. 5.

<sup>103</sup> Na przykład inicjatywa realizowana przez Gliwicki Ośrodek Metodyczny umożliwi odbycie stażu w przedsiębiorstwach dla nauczycieli przedmiotów ekonomiczno-handlowych.

## 4.1. Formy programów doskonalenia nauczycieli – potrzeby i sposoby ich zaspokajania

Proces doskonalenia zawodowego nauczycieli powinien być realizowany w ścisłym powiązaniu z rozwojem szkoły, w której pracują. Istotne jest zatem ukierunkowanie kształcenia ustawicznego na rozwiązywanie wewnętrznych problemów placówki – na tej podstawie wybiera się rodzaje i formy programów doskonalenia zawodowego realizowanych przez kadrę dydaktyczną<sup>104</sup>. Realizowanie wybranego programu doskonalenia nauczycieli jest jednym z podstawowych założeń wewnątrzszkolnego systemu doskonalenia (WDN) organizowanego w placówce. WDN to proces ciągły, zorientowany na wprowadzanie zmian i innowacji pozytywnie wpływających na jakość procesów dydaktycznych. W związku z tym formy programów doskonalenia proponowane poszczególnym nauczycielom powinny odpowiadać zarówno ich potrzebom, jak i potrzebom placówki i uczniów. Nauczyciele oczekują, że w ramach doskonalenia zawodowego będą mieli możliwość ćwiczenia konkretnych umiejętności, a także pozyskają najnowszą wiedzę z zakresu nauczanych przedmiotów. Oprócz tego potrzebują wiedzy merytorycznej z zakresu technologii informacyjnej, psychologii oraz informacji dotyczących zmieniającego się prawa oświatowego<sup>105</sup>. Pedagodzy podkreślają więc, że kształcenie ustawiczne musi mieć charakter interdyscyplinarny, wpływając na podnoszenie kompetencji na wielu płaszczyznach.

Okazuje się natomiast, że w przypadku kadry szkół zawodowych zrealizowanie tego zadania jest utrudnione. Większość programów doskonalenia zawodowego oferowanych przez placówki doskonalenia nauczycieli nie uwzględnia potrzeby aktualizowania specjalistycznej wiedzy branżowej, proponując

<sup>104</sup> I. Górską, *Wewnątrzszkolne doskonalenie nauczycieli jako koncepcja ukierunkowana na rozwój szkoły*, [www publikacje.edu.pl/publikacje.php?nr=1949](http://www publikacje.edu.pl/publikacje.php?nr=1949) [data dostępu: 15.02.2012].

<sup>105</sup> *Raport z diagnozy potrzeb...* s. 49.

podnoszenie kompetencji w zakresie dydaktycznym oraz prakseologicznym<sup>106</sup>. Szkolenia te nie zaspokajają więc potrzeb kadry pedagogicznej, co negatywnie wpływa na jakość kształcenia zawodowego.

Karda pedagogiczna szkół kształcących na potrzeby branż: ekonomii i administracji oraz marketingu powinna uzupełniać i aktualizować wiedzę z zakresu wykorzystywania najnowszych aplikacji komputerowych, księgowości i rachunkowości czy strategii marketingowych. Skuteczne kształcenie ustawiczne powinno więc odbywać się poza szkołą, z wykorzystaniem nowoczesnych technologii i z udziałem najwyższej klasy specjalistów znających realia pracy w przedsiębiorstwie. Zalecanym działaniem jest doskonalenie kadry pedagogicznej bezpośrednio w zakładach pracy, dając jej możliwość zapoznania się z wymaganiami, które pracodawcy stawiają przed uczniami. Zalecenie to nie jest uwzględniane przez instytucje przygotowujące ofertę doskonalenia zawodowego. Przyczyn niedostosowania oferty można upatrywać m.in. w zbyt niskim stopniu współpracy między instytucjami oświatowymi a sektorem prywatnym. Ze względu na ograniczone możliwości doskonalenia nauczycieli w zakładach pracy bądź z udziałem specjalistów branżowych, programy proponowane nauczycielom przedmiotów zawodowych i instruktorom praktycznej nauki zawodu przewidują te same formy działania, co w przypadku kadry szkół ogólnokształcących. Najpopularniejsze formy programów doskonalenia zawodowego nauczycieli to:

- warsztaty;
- seminaria i konferencje;
- kursy;
- spotkania z innymi nauczycielami, dyskusje.

---

<sup>106</sup> Por. *Informator o formach doskonalenia na rok szkolny 2010/2011*, Wrocławskie Centrum Doskonalenia Nauczycieli, Wrocław 2011, s. 179–182.

Zajęcia są prowadzone przez przedstawicieli placówek doskonalenia zawodowego nauczycieli posiadających specjalistyczną i aktualną wiedzę z dziedziny pedagogiki czy prawa oświatowego, ale niebędących specjalistami branżowymi. Oznacza to, że o ile podnoszą one ogólną wiedzę kadry, o tyle nie umożliwiają poprawy jakości przygotowania uczniów do zewnętrznych egzaminów zawodowych czy szerzej – podjęcia pracy w nowoczesnym przedsiębiorstwie. Ponadto na nieefektywność wymienionych form programów doskonalenia kadry nauczycielskiej wpływa ich homogeniczność, czyli brak różnicowania metod i technik pracy stosowanych w procesie dokształcania. Zajęcia warsztatowe, wykłady i dyskusje nie wpływają na umiejętności praktyczne, a te są najważniejsze z perspektywy nauczycieli zawodu. Warto także zauważyć, że na realizację poszczególnych programów przewiduje się zwykle od kilku do kilkunastu godzin<sup>107</sup>. Z tego powodu zajęcia ograniczają się do przekazania wiedzy, bez możliwości zweryfikowania tego, na ile pozyskane informacje zostały przyswojone przez uczestników i czy będą miały jakiegokolwiek zastosowanie w pracy z uczniami.

W zawodach związanych z ekonomią, administracją, marketingiem i zarządzaniem największe znaczenia mają umiejętności praktyczne. Oznacza to, że nauczyciele powinni realizować takie programy doskonalenia zawodowego, których forma i konstrukcja przewiduje jednocześnie aktualizowanie wiedzy teoretycznej i doskonalenie umiejętności. W rozdziale 3 wyjaśniono znaczenie przedsiębiorstwa w procesie doskonalenia zawodowego nauczycieli. Program doskonalenia zawodowego nauczycieli musi być realizowany na poziomie przedsiębiorstwa w takiej formie, która jest możliwa do wdrożenia przez danego pracodawcę.

Programy przewidujące obecność nauczyciela w przedsiębiorstwie można było realizować w ramach opisywanego w rozdziałach 2 i 3 projektu Leonardo da Vinci, którego odbiorcy uczestniczyli w cyklu zajęć teoretycznych prowadzonych

---

<sup>107</sup> Ibidem.

przez najwyższej klasy specjalistów, a następnie poznawali pracę przedsiębiorstwa branżowego. Programy doskonalenia nauczycieli w opisanej formie charakteryzują się heterogenicznością, ponieważ przewidują aktywność uczestnika na różnych obszarach zaangażowania. Zalecanymi działaniami podejmowanymi w ich ramach są:

- warsztaty prowadzone przez specjalistów branżowych,
- szkolenia i zajęcia praktyczne umożliwiające zapoznanie się z nowoczesnymi technologiami,
- wizyty studyjne i lekcje pokazowe w nowoczesnym przedsiębiorstwie,
- staże i praktyki realizowane w nowoczesnym przedsiębiorstwie,
- wykonywanie samodzielnych projektów.

Programy zakładające realizowanie różnorodnych zadań umożliwiają kształtowanie multidyscyplinarnych umiejętności pedagogów. Oznacza to, że oprócz aktualizowania wiedzy pedagogicznej możliwe jest doskonalenie umiejętności praktycznych oraz pozyskiwanie specjalistycznej wiedzy branżowej. **Dyrektorzy szkół powinni zachęcać nauczycieli do realizowania programów doskonalenia zawodowego przewidujących różne formy aktualizowania wiedzy. Przygotowanie programów należy powierzyć instytucjom odpowiedzialnym za doskonalenie nauczycieli, współpracującym z przedsiębiorstwami gotowymi włączać się w proces kształcenia ustawicznego kadry pedagogicznej szkolnictwa zawodowego.** Europejskie doświadczenia dowodzą, że heterogeniczne formy programów doskonalenia zawodowego nauczycieli dają najlepsze rezultaty w podnoszeniu kompetencji oraz w poprawie jakości szkolnictwa zawodowego. Wdrażanie programów, których forma zakłada zróżnicowane działania, umożliwia rozwiązywanie problemów danej placówki. W przypadku szkolnictwa zawodowego jest to najczęściej brak korelacji między wiedzą i umiejętnościami nauczycieli a wymaganiami wobec



absolwentów. Nauczyciele niemający wiedzy o oczekiwaniach pracodawców nie są w stanie odpowiednio przygotować uczniów do podjęcia pracy w zakładzie. Przekazywana wiedza jest więc nieaktualna, a umiejętności praktyczne nieprzydatne. Dlatego tak ważne jest, aby kadra dydaktyczna szkół zawodowych realizowała programy doskonalenia zawodowego, których forma jest dostosowana do indywidualnych potrzeb szkoły i nauczycieli kształcących specjalistów wybranej branży.

## 4.2. Przygotowanie i przebieg warsztatów szkoleniowych

Pierwsza część realizacji programu o zróżnicowanym zakresie działań obejmuje warsztaty szkoleniowe, podczas których nauczyciele zapoznają się z najważniejszymi zagadnieniami dotyczącymi innowacji w wybranej branży. Są to informacje przydatne podczas odbywania stażu w przedsiębiorstwie oraz w codziennej pracy dydaktycznej w szkole. Warsztaty są jedną z najczęściej wybieranych przez nauczycieli form doskonalenia zawodowego. W przypadku branż: ekonomii i administracji oraz marketingu i zarządzania jest to skuteczny sposób przekazywania wiedzy. Duże znaczenie ma jednak wykorzystywanie zróżnicowanych metod i technik pracy: wykładu, pogadanki, pokazu, burzy mózgów itp. **Oczekiwany skutkiem uczestniczenia w warsztatach jest aktualizacja wiedzy merytorycznej nauczycieli oraz wskazanie możliwych do wykorzystania w pracy dydaktycznej innowacyjnych form pracy z uczniem. Dlatego zaleca się, by prowadzący warsztaty potrafili różnicować sposoby przekazywania wiedzy, dając nauczycielom inspirację do zmodyfikowania własnej pracy z uczniami.** Wiedza uzyskana w czasie zajęć warsztatowych jest jednak niezbędna ze względu na konieczność wykorzystania jej podczas zajęć praktycznych, realizowanych w drugiej części programu. W związku z powyższym nie ma wątpliwości, że nieobecność na warsztatach spowoduje luki

w wiedzy niezbędnej w czasie realizowania praktyk, co znacząco obniży skuteczność całego programu doskonalenia. Nauczyciele decydujący się na uczestnictwo w doskonaleniu zawodowym powinni być zobligowani do obecności na wszystkich zajęciach. Jednocześnie jednak nie należy dopuścić do powstania poczucia przymusu i obowiązku. Atmosfera i warunki, w jakich realizuje się wszelkiego rodzaju procesy dydaktyczne, mają duże znaczenie w odniesieniu do ich efektywności. W przypadku kształcenia dorosłych ważne jest także powiązanie nauczanych treści z doświadczeniami i kontekstami pracy zawodowej, zwiększające zainteresowanie i chęć nauki<sup>108</sup>. Warto więc korzystać z reguł organizacji procesu dydaktycznego szkoleń i dbać o zachowanie zasad dydaktyki osób dorosłych tak, aby szkolenie dało jak najlepsze rezultaty. Dlatego organizatorzy i trenerzy nie powinni zapominać o<sup>109</sup>:

- uświadomieniu uczestnikom współodpowiedzialności za osiągnięcie celów,
- zrozumiałym zaprezentowaniu celów szkolenia oraz możliwości wykorzystania wiedzy zdobytej w jego trakcie,
- bieżącym informowaniu uczestników o jakichkolwiek zmianach wprowadzanych do zaplanowanego wcześniej programu.

Wybór wykorzystywanych metod dydaktycznych powinien pozostawać w gestii trenerów, choć zaleca się korzystanie z innowacyjnych metod i technik aktywizujących oraz pomocy środków audiowizualnych. Eksperymenty pedagogiczne dowiodły, że informacje przekazywane w formie multimedialnej dłużej pozostają w pamięci<sup>110</sup>. Celem nadrzędnym jest przekazanie uczestnikom zaplanowanych treści oraz wykształcenie nowych umiejętności istotnych

<sup>108</sup> *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*, T. Pilch (red.), Warszawa 2003, s. 777.

<sup>109</sup> R. Neczaj, K. Turek, *Organizacja procesu dydaktycznego szkoleń*, op.cit., s. 1.

<sup>110</sup> A. Koludo, *Wykorzystanie multimediów w procesie kształcenia i doskonalenia* [w:] *Edukacja Ustawiczna. Wymiar teoretyczny i praktyczny*, S.M. Kwiatkowski (red.), Warszawa-Radom 2008, s. 314.

z punktu widzenia obowiązków zawodowych pedagogów. **Oznacza to, że trenerzy prowadzący warsztaty z nauczycielami powinni unikać przestarzałych metod i technik nauczania, takich jak wykład, który dla uczniów jest nieatrakcyjny i nudny. Należy korzystać z tzw. nauczania sokratejskiego wykorzystującego aktywny dialog oraz wymienione wcześniej urządzenia multimedialne.** Realizacja tego zalecenia będzie możliwa pod warunkiem starannego doboru kadry szkoleniowej przez jednostki odpowiedzialne za doskonalenie nauczycieli. Ponadto warsztaty muszą odbywać się w dobrze wyposażonych salach dydaktycznych, gdzie będzie możliwość korzystania z nowoczesnych urządzeń.

Oprócz wiedzy merytorycznej z zakresu wybranej dyscypliny oraz gotowości do korzystania z nowoczesnych urządzeń multimedialnych trenerzy powinni mieć wysoko rozwinięte kompetencje interpersonalne. Dobry nauczyciel to osoba potrafiąca zaangażować słuchaczy w proces uczenia, pomagać w osiągnięciu sukcesu oraz pobudzać kreatywność<sup>111</sup>. **W związku z powyższym rekomenduje się, aby warsztaty były realizowane w warunkach sprzyjających przyswajaniu wiedzy. Konieczne jest angażowanie trenerów doświadczonych w pracy z dorosłymi, jednocześnie mających bogatą wiedzę na temat wykładanego przedmiotu. Warto również zadbać, aby warsztaty były realizowane w niewielkich grupach szkoleniowych, co zoptymalizuje skuteczność uczenia się.** Wiedza merytoryczna, kompetencje językowe i zdolność do formułowania zrozumiałego przekazu informacyjnego to najważniejsze cechy, które powinni posiadać nauczyciele<sup>112</sup>.

Program doskonalenia zawodowego opracowany na potrzeby dziedzin: ekonomia, administracja, zarządzanie i marketing wymienia poszczególne

<sup>111</sup> I. Adamek, *Poszukiwanie „dobrego nauczyciela”*. Kilka odniesień do pracy nauczycieli i szkoły [w:] *Nauczyciel w świecie współczesnym*, B. Muchacka, M. Szymański (red.), Kraków 2008, s. 113.

<sup>112</sup> M. Nowak-Dziemianowicz, *Oblicza nauczyciela, oblicza szkoły*, Toruń 2001, s. 15.

zajęcia i rozwijane dzięki nim kompetencje, są to np. czynności pracownika sekretariatu, kadr, księgowości czy twórcy strategii reklamowej. Ze względu na szeroki zakres przekazywanej wiedzy warto również uwzględniać znaczenie, jakie w procesie edukacyjnym mają materiały szkoleniowe, np. podręczniki. Powinny one wspomagać osoby uczące się w zdobywaniu nowych informacji z danej dziedziny, porządkować je i utrwalać. Ponadto materiały tego typu pozwalają szybko sprawdzić niektóre informacje, co ułatwia zastosowanie zdobytej wiedzy w praktyce<sup>113</sup>. **Rekomendowane jest wyposażanie nauczycieli uczestniczących w programach doskonalenia zawodowego w profesjonalne materiały szkoleniowe, np. w postaci podręcznika. Zawarte w nich informacje powinny dotyczyć treści przekazywanych w czasie warsztatów i wspomagać utrwalanie oraz porządkowanie zdobytej w ich trakcie wiedzy.** Za przygotowanie bądź wybór podręczników powinna odpowiadać instytucja organizująca doskonalenie dla wybranej grupy uczestników. Materiały szkoleniowe muszą spełniać kryteria przypisywane podręcznikom do kształcenia zawodowego, a więc przekazywać treści zgodne z aktualnym stanem wiedzy w danej dziedzinie i wiadomości zgodne z najnowszym stanem badań<sup>114</sup>. Tak przygotowane podręczniki nie tylko będą źródłem informacji potrzebnych w czasie realizacji szkolenia, ale także umożliwią wykorzystywanie zawartych w nich wiadomości – także w czasie pracy dydaktycznej w szkole.

Aktywny udział w dobrze przeprowadzonych warsztatach szkoleniowych ma być dla nauczycieli-praktykantów szansą na zaktualizowanie wiedzy teoretycznej. Jest to konieczne, jeśli brać pod uwagę negatywne ocenianie wiedzy kadry szkół zawodowych z perspektywy pracodawców<sup>115</sup>. Jednocześnie jest to przygotowanie do rozpoczęcia praktyk w przedsiębiorstwie, gdzie niezbędna

<sup>113</sup> K. Gąsior, D. Krzyżyk, H. Synowiec, *Funkcje i struktura oraz język podręczników do kształcenia zawodowego*, Warszawa 2010, s. 7.

<sup>114</sup> Ibidem, s. 8–9.

<sup>115</sup> *Nauka zawodu. Szkoła czy pracodawca?...*, op.cit., s. 41–42.

powinna być nowo pozyskana wiedza dotycząca aktualnych rozwiązań wykorzystywanych w zakładach pracy działających w obszarach związanych z ekonomią, administracją, marketingiem i zarządzaniem.

### 4.3. Przygotowanie i realizacja praktyk w przedsiębiorstwach

Praktyki w przedsiębiorstwie stanowią nieodzowną część programów doskonalenia zawodowego realizowanych w ramach projektów ukierunkowanych na podnoszenie jakości oświaty poprzez uczenie się przez całe życie. Wśród form doskonalenia nauczycieli w przedsiębiorstwie najczęściej wskazuje się na staże i praktyki zawodowe, wizyty studyjne w przedsiębiorstwach zagranicznych, lekcje pokazowe organizowane przez pracowników oraz wycieczki dla uczniów i nauczycieli<sup>116</sup>. Program doskonalenia zawodowego, mimo heterogenicznej formy, nie pozwala jednak zrealizować wszystkich propozycji w jednym procesie doskonalenia zawodowego. **Ze względu na konieczność wyboru najskuteczniejszych form doskonalenia zaleca się, by nauczyciele uczestniczący w realizacji pilotażowych programów podnoszenia kompetencji byli kierowani na kilkudziesięciogodzinne praktyki.** Czas spędzony w przedsiębiorstwie ma na celu poszerzenie wiedzy pedagogów dzięki zaktualizowaniu lub zdobyciu praktycznych umiejętności z zakresu nauczanego przedmiotu. Pedagodzy muszą mieć czas na zapoznanie się z pracą na poszczególnych stanowiskach oraz zaznajomienie się z obowiązkami pracowników. Nawiązywanie współpracy między nauczycielami a zakładami pracy stwarza możliwość trwałego włączenia się przedsiębiorców w proces doskonalenia nauczycieli. Wyniki badań przeprowadzonych w województwie mazowieckim pokazują, że jest to zjawisko pożądane – 36% badanych

<sup>116</sup> *Szanse, korzyści, rozwój. Program Leonardo da Vinci dla placówek kształcenia i doskonalenia nauczycieli, op.cit.*

przedsiębiorców zdecydowanie popiera pomysł doskonalenia wiedzy i umiejętności nauczycieli w zakładzie pracy, 38% popiera taką inicjatywę, 10% nie ma zdania, 12% przedsiębiorców raczej nie popiera takiej formy doskonalenia, a tylko 4% jest zdecydowanie przeciwnych<sup>117</sup>. Koncepcja kształcenia nauczycieli w przedsiębiorstwie została zrealizowana w przywoływanym już przypadku Gliwickiego Ośrodka Metodycznego. Program doskonalenia kadry pedagogicznej szkół zawodowych kształcących na potrzeby ekonomii i administracji oraz marketingu i zarządzania był natomiast realizowany przez Wyższą Szkołę Biznesu w Pile<sup>118</sup>. Uznano, że odbycie stażu w przedsiębiorstwie stanowi bardzo dobry sposób weryfikowania przydatności posiadanej wiedzy teoretycznej i poznania oczekiwań pracodawców wobec uczniów odbywających w zakładzie pracy praktyki zawodowe oraz absolwentów tych szkół.

Pozytywne opinie potwierdzają tezę, że szkoły i ośrodki doskonalenia zawodowego nauczycieli powinny nawiązywać współpracę z pracodawcami i stwarzać warunki do odbywania praktyk ciągłych w firmach. Skuteczność tego rozwiązania odnotowana została już w krajach realizujących program Leonardo da Vinci oraz włączających się w kolejne projekty mające na celu podnoszenie jakości kształcenia oraz rozwój przedsiębiorczości wśród młodych ludzi. Nie ma wątpliwości, że w budowaniu relacji z zakładami pracy powinni uczestniczyć również nauczyciele teoretycznej i praktycznej nauki zawodu danej szkoły, których zadaniem jest wybór takiego zakładu pracy, w którym będą oni mogli doskonalić kompetencje najważniejsze w kontekście nauczanego przedmiotu. **Istotne znaczenie ma realizowanie praktyk w przedsiębiorstwach posiadających wyposażenie o wysokim standardzie technologicznym, korzystających z nowoczesnego oprogramowania komputerowego ułatwiającego**

<sup>117</sup> Ibidem, s. 43.

<sup>118</sup> <http://www.doskonalypraktyk.pl/> [data dostępu: 16.12.2011].

pracę na danym stanowisku. Zaleca się również wybieranie takich przedsiębiorstw, w których możliwe będzie zapewnienie praktykantom stosunkowo dużej swobody w poznawaniu ich funkcjonowania. W tym celu do realizacji wdrażanego programu doskonalenia zawodowego powołuje się tutorów, czyli osoby odpowiedzialne za wybranie najlepszych ze względów edukacyjnych przedsiębiorstw branżowych dla poszczególnych nauczycieli. Właściwe przygotowanie praktyk będzie miało wpływ na jakość doskonalenia uczestników programu, dlatego należy zadbać o to, by nauczyciele w przedsiębiorstwie wykonywali zaplanowane w programie czynności. Warto zwrócić w tym miejscu uwagę na fakt, że pracodawcy stosunkowo często zlecają praktykantom prace porządkowe i pomocnicze, przez co nie mają oni możliwości uczenia się zawodu<sup>119</sup>. Jeżeli nauczyciele zrealizują program praktyk w przedsiębiorstwie, będą posiadali kompetencje do właściwego przygotowania uczniów do rozpoczęcia praktycznej nauki zawodu w firmie. Oznacza to, że przedsiębiorcom również powinno zależeć na umożliwieniu nauczycielom kompleksowego poznania zasad pracy na poszczególnych stanowiskach.

Programy doskonalenia zawodowego nauczycieli kształcenia zawodowego w branży ekonomicznej i administracyjnej oraz marketingu i zarządzania muszą uwzględniać potrzeby współczesnej gospodarki oraz specyfikę nowoczesnego, z informatyzowanym przedsiębiorstwa. Warsztaty szkoleniowe, w których uczestniczą nauczyciele, będą skuteczne, jeżeli zapewnią rzetelne aktualizowanie wiedzy, a jednocześnie wskażą uczestnikom nowe możliwości związane z realizowaniem procesu dydaktycznego z wykorzystaniem metod i technik aktywizujących. Staż odbywający się w przedsiębiorstwie pozwala natomiast zweryfikować aktualność posiadanych umiejętności praktycznych.

---

<sup>119</sup> M. Zahorska, *Reforma szkolnictwa zawodowego, czyli o wylewaniu dziecka z kąpielą*, „Polityka Społeczna” nr 10, 2007, s. 16.

## 5. Rekomendacje z zakresu wdrażania i realizacji programów doskonalenia zawodowego dla nauczycieli kształcenia zawodowego na podstawie badań empirycznych

Program doskonalenia zawodowego dla nauczycieli przedmiotów zawodowych oraz instruktorów praktycznej nauki zawodu kształcących kadry na potrzeby branży ekonomii i administracji oraz marketingu i zarządzania został wdrożony w ramach projektu *Warsztaty i praktyka w zawodzie dydaktyka*. Zasadniczym celem projektu jest podnoszenie jakości kształcenia zawodowego w Polsce poprzez:

- rozwijanie praktycznych umiejętności nauczycieli przedmiotów zawodowych oraz instruktorów praktycznej nauki zawodu;
- nawiązywanie współpracy między szkołami zawodowymi a lokalnymi pracodawcami, aby rozwijać kompetencje i aktualizować wiedzę nauczycieli;
- przeprowadzenie warsztatów szkoleniowych umożliwiających uzupełnienie wiedzy z zakresu ekonomii, administracji, marketingu i zarządzania.

Przeprowadzona w pierwszej części niniejszego opracowania analiza desk research pozwoliła wyciągnąć wstępne wnioski dotyczące kierunków zmian, jakie powinny objąć system doskonalenia nauczycieli w Polsce. Osiągnięcie optymalnych rezultatów, a więc podniesienie jakości kształcenia zawodowego, będzie jednak możliwe wyłącznie pod warunkiem systematycznego doskonalenia nauczycieli. Wiedza pedagogów musi być aktualizowana na bieżąco, ponieważ tylko to będzie stanowiło dla pracodawców gwarancję, że uczniowie będą przygotowani do podjęcia pracy na wybranym stanowisku.



Realizowany projekt pozwolił na wdrożenie programu doskonalenia zawodowego w formie heterogenicznej, a więc uwzględniającej konieczność aktualizowania wiedzy teoretycznej i podnoszenia umiejętności praktycznych nauczycieli. Kluczową rolę odgrywało stworzenie programu wykorzystującego zróżnicowane metody i formy pracy – zajęcia warsztatowe i teoretyczne oraz praktyki związane z koniecznością samodzielnego wykonania zadania projektowego. Nauczyciele mogli więc uczestniczyć w realizacji programu dostosowanego do potrzeb najistotniejszych z perspektywy wymagań, jakie przed absolwentami szkół zawodowych stawiają nowoczesne przedsiębiorstwa.

Program doskonalenia dla nauczycieli zakładał trzy 10-godzinne bloki warsztatów szkoleniowych oraz 60 godzin zajęć praktycznych w przedsiębiorstwach. Uczestnicy byli podzieleni na dwie grupy z uwzględnieniem zawodu, do wykonywania którego przygotowują swoich uczniów. Zgodnie z przyjętym kluczem warsztaty były podzielone następująco:

- **Moduł A** – dla nauczycieli i instruktorów z branży ekonomii i administracji
  - nowoczesna technologia stosowana w administracji,
  - rachunkowość w finansach publicznych,
  - budżetowanie w administracji.
- **Moduł B** – dla nauczycieli i instruktorów z branży marketing i zarządzanie
  - strategie reklamowe,
  - praktyczne zarządzanie projektem,
  - system zarządzania strategicznego i organizacyjnego.
- **Moduł C** – dla wszystkich nauczycieli i instruktorów:
  - efektywna komunikacja, autoprezentacja i umiejętności interpersonalne.

Każdy nauczyciel uczestniczył więc w dwóch blokach zajęć – A lub B oraz C. Warsztaty prowadzone były przez profesjonalnie przygotowanych trene-

rów, co miało zapewnić szkoleniom wysoką jakość merytoryczną i dydaktyczną. Nauczyciele kształcący w branży marketingu i zarządzania oraz ekonomii i administracji powinni aktualizować wiedzę w różnych obszarach, dlatego też zdecydowano się na podzielenie zajęć teoretycznych na dwa oddzielne bloki. Podział na grupy został dokonany ze względu na kwalifikacje zawodowe, które uzyska uczeń kończący szkołę. Twórcom programu doskonalenia zależało na tym, aby zapewnić maksymalną skuteczność i przydatność przekazywanych treści. Wszyscy wzięli natomiast udział w zajęciach dotyczących autoprezentacji i efektywnej komunikacji, ponieważ zdolności te powinien posiadać każdy nauczyciel, bez względu na profil przedmiotu, którego uczy.

Praktyki w przedsiębiorstwach realizowane były w trybie ciągłym przez dwa tygodnie w wymiarze sześciu godzin dziennie. Praktykanci znajdowali się pod opieką wyznaczonych przez pracodawców opiekunów, dzięki czemu mogli dokładnie poznać specyfikę i zasady funkcjonowania zakładów pracy. Każdy uczestnik był także zobowiązany do zrealizowania samodzielnego projektu ocenianego następnie przez opiekuna praktyk.

Ze względu na pilotażowy charakter programu doskonalenia nauczycieli bardzo duże znaczenie ma poznanie opinii o metodach wdrażania oraz sposobach realizacji. Zarówno program, jak i jego realizacja zostały poddane ocenie uczestników oraz ekspertów edukacyjnych. Dzięki ewaluacji udało się wypracować zalecenia dotyczące zmian, których wdrożenie zapewni podobnym programom maksymalną efektywność, a w dalszej perspektywie przyczyni się do podnoszenia jakości kształcenia zawodowego w Polsce. Eksperti edukacyjni i nauczyciele uczestniczący w projekcie ocenili przydatność poruszania poszczególnych zagadnień oraz ilość czasu przeznaczanego na ich realizację. Oceniano kwestie związane z obowiązkami nauczycieli podczas praktyk oraz konstrukcję planu warsztatów i praktyk. Na podstawie opinii, wniosków i sugestii respondentów możliwe będzie wprowadzenie do programu doskonalenia zawodowego nauczycieli kształcenia zawodowego takich zmian, dzięki którym

jego realizacja stanie się powszechną praktyką w kształceniu zawodowym. Ewaluacja jest uznawana za jedno z podstawowych działań związanych z procesem wewnątrzszkolnego doskonalenia nauczycieli, dlatego udział w niej powinni brać wszyscy nauczyciele podnoszący własne kompetencje<sup>120</sup>.

### 5.1. Charakterystyka badanej populacji i metody badań

Skuteczność pilotażowego programu doskonalenia zawodowego nauczycieli można ocenić wyłącznie na podstawie opinii ekspertów z obszaru szkolnictwa zawodowego oraz samych uczestników realizowanego projektu. Opinie oraz sugestie powinny pomóc w sformułowaniu zmian, jakie należy wprowadzić do programu w celu zapewnienia nauczycielom kompleksowego doskonalenia. W związku z tym przeprowadzone zostały badania eksperckie foresight, w których udział wzięły osoby zdolne do oceny przydatności programu w kontekście celów stawianych przed szkolnictwem zawodowym, oraz sesje fokusowe z nauczycielami wyrażającymi swoje opinie na temat organizacji i sposobów realizacji programu.

Badania eksperckie z wykorzystaniem foresight zostały przeprowadzone z udziałem dwunastu ekspertów edukacyjnych: dziewięciu dyrektorów i nauczycieli szkół kształcących kadry w branżach objętych projektem, pedagoga zajmującego się nadzorem pedagogicznym oraz dwóch urzędników samorządowych. Grupa ta uczestniczyła w badaniu ankietowym przeprowadzonym metodą delficką oraz w dwóch sesjach fokusowych.

W trzech wywiadach ankietowych przeprowadzonych metodą delficką oceniano trafność programu doskonalenia zawodowego. Skuteczność badania metodą delficką wynika z przeprowadzenia go w trzech etapach oraz tego, że ankietowani nie mają ze sobą żadnego kontaktu, a zatem nie mogą wcześniej

<sup>120</sup> I. Górka, *Wewnątrzszkolne doskonalenie nauczycieli jako koncepcja ukierunkowana na rozwój szkoły...*, op.cit.

wymieniać opinii. W pierwszym etapie wskazani eksperci wypełnili ogólną ankietę, w której ocenili program doskonalenia zawodowego. Na podstawie jej wyników możliwe było sformułowanie drugiej, bardziej szczegółowej ankiety (również oceniającej program). Trzecia, najbardziej szczegółowa ankieta, sporządzona była w oparciu o odpowiedzi udzielone w drugiej ankiecie. Taki sposób przeprowadzenia badania pozwala na ujawnienie obszarów problemowych, wymagających dokładniejszego omówienia i być może wprowadzenia zmian. Eksperti mieli wskazać, które elementy programu są ważne z punktu widzenia potrzeb przedsiębiorstw w branży ekonomii i administracji oraz zarządzania i marketingu, a które wydają się zbyteczne.

Drugim etapem badania foresight były dwie sesje fokusowe przeprowadzone z tymi samymi ekspertami, którzy wcześniej uczestniczyli w badaniu del-fickim. Przeprowadzenie sesji w dwóch etapach umożliwiło zgromadzenie najbardziej problemowych pytań w oparciu o tematy poruszane w czasie pierwszego spotkania, a następnie szczegółowo omówionych w trakcie drugiego spotkania. Jakościowy charakter badania pozwolił na zadawanie większej liczby pytań dotyczących wdrażania i sposobów realizacji programu doskonalenia zawodowego nauczycieli oraz na wyrażanie rozbudowanych i uzasadnionych opinii. Dzięki temu możliwe stało się sformułowanie propozycji rozwiązań niektórych problemów, z którymi spotykają się nauczyciele kształcenia zawodowego pracujący w polskich szkołach.

Nauczyciele uczestniczący w realizacji pilotażowego programu doskonalenia zawodowego brali udział w sesjach fokusowych przeprowadzonych po zakończeniu realizacji całego programu praktyk. W 10-osobowych grupach zorganizowano pięć spotkań, w trakcie których nauczyciele skupili się głównie na ocenie mocnych i słabych stron programu oraz sposobów jego realizacji. Na podstawie tego badania udało się wyciągnąć wnioski dotyczące przydatności zagadnień poruszanych podczas poszczególnych modułów warsztatów szkoleniowych oraz korzyści wynikających z realizacji praktyk w przedsiębiorstwach.

Opinia nauczycieli ma dużą wartość dla twórców kolejnych programów doskonalenia zawodowego, ponieważ pozwala nie tylko ocenić przydatność poszczególnych zagadnień, ale także uwzględnić szczególne potrzeby w zakresie aktualizowania wiedzy przez niektórych pedagogów.

Wyniki tak przeprowadzonych badań pozwalają na sformułowanie szczegółowych rekomendacji z zakresu wdrażania i sposobów realizacji podobnych programów doskonalenia nauczycieli szkół zawodowych kształcących kadry branży ekonomii, administracji, marketingu i zarządzania. Poznawanie opinii dyrektorów oraz nauczycieli określonego typu szkół umożliwia tworzenie programów doskonalenia zawodowego z uwzględnieniem potrzeb zarówno szkół, jak i nauczycieli. Uwzględniając przeprowadzoną wcześniej analizę sytuacji szkolnictwa zawodowego, należy jednak zwrócić uwagę, że w badaniu powinni uczestniczyć także przedsiębiorcy z branży ekonomii i administracji oraz marketingu i zarządzania. To właśnie oni wiedzą najwięcej na temat niedostatków wiedzy nauczycieli, a przez to uczniów rozpoczynających pracę. **W związku z powyższym zaleca się, aby w przyszłości w podobnych badaniach uczestniczyli także przedsiębiorcy, którzy umożliwiają nauczycielom odbywanie praktyk.** Ich ocenie należy poddać zarówno zakres zagadnień poruszanych w czasie warsztatów szkoleniowych, jak i przebieg praktyk w przedsiębiorstwie. Przedsiębiorcy powinni przede wszystkim zwrócić uwagę na przydatność poszczególnych tematów teoretycznych oraz ocenić wartość wykonywanych w przedsiębiorstwie zadań. Pozwoliłoby to na sformułowanie rekomendacji w zakresie opracowywania i wdrażania programów doskonalenia zawodowego kadry pedagogicznej danej branży. Duże znaczenie miałyby również opinie związane z realizacją stażu w przedsiębiorstwie. Pracodawcy lub wyznaczeni przez nich opiekunowie praktyk powinni wskazać, które działania firmy sprawiły nauczycielom największą trudność oraz które umiejętności są dla nich najważniejsze w chwili zatrudniania absolwentów szkół zawodowych. Współpraca między placówkami edukacyjnymi a przedsiębiorstwami będzie dawała

oczekiwane rezultaty wyłącznie pod warunkiem uwzględniania oczekiwań i opinii pracodawców. Jednocześnie warto zauważyć, że edukacyjna rola przedsiębiorstwa realizuje się również poprzez sugerowanie szkołom i nauczycielom kierunków koniecznych zmian.

## 5.2. Potrzeby nauczycieli uczestniczących w programach doskonalenia zawodowego – formy programów i sposoby ich realizacji

78

Nauczyciele i eksperci edukacyjni uczestniczący w badaniach zgodnie przyznali, że doskonalenie zawodowe kadry pedagogicznej jest bardzo ważne ze względu na konieczność stałego aktualizowania wiedzy. Badani dostrzegają zależność między wiedzą dydaktyków a osiągnięciami edukacyjnymi swoich uczniów, dlatego uważają, że zaproponowana im forma aktualizowania wiedzy daje oczekiwane rezultaty. Ze względu na dynamiczny rozwój branży ekonomii i administracji oraz marketingu i zarządzania programy doskonalenia zawodowego przewidziane dla nauczycieli powinny być aktualizowane możliwie często. Systematyczne doskonalenie nauczycieli pozwoli wówczas na rzetelne przygotowywanie uczniów do zdania zewnętrznych egzaminów zawodowych i wkroczenia na rynek pracy.

Zrealizowanie pilotażowego programu doskonalenia zawodowego dla nauczycieli kształcenia zawodowego w wymienionych branżach pozwoliło na ocenę programu oraz sposobów jego realizacji. Obserwacje nauczycieli i ekspertów pozwalają na sformułowanie zaleceń istotnych ze względu na realizację podobnych programów w przyszłości. Analiza wyników badania kwestionariuszowego oraz sesji fokusowych umożliwia nakreślenie najważniejszych problemów, jakie pojawiły się w toku realizacji programu, oraz wskazanie sposobów ich wyeliminowania poprzez działania korekcyjne.

Eksperti edukacyjni uważają, że systematyczne uczestniczenie w doskonaleniu zawodowym powinno być jednym z warunków uprawniających do wykonywania zawodu nauczyciela. **Potwierdza to rekomendowaną w rozdz. 2.2. konieczność wprowadzenia obligatoryjności doskonalenia zawodowego wszystkich nauczycieli kształcenia zawodowego, bez względu na stopień awansu zawodowego.** Realizacja tego postulatu jest możliwa na drodze rozporządzenia, którym powinni zostać objęci zarówno nauczyciele zatrudniani na warunkach określonych w Karcie Nauczyciela, jak i specjaliści branżowi zatrudnieni według przepisów Kodeksu pracy. Zgodnie z proponowaną regulacją systematyczne uczestniczenie w doskonaleniu zawodowym ma być warunkiem zezwalającym na pracę w szkole, ponieważ tylko takie rozwiązanie gwarantuje systematyczne aktualizowanie specjalistycznej wiedzy.

W badaniu fokusowym eksperci stwierdzili jednak, że wprowadzenie takiego obowiązku może wywołać niechęć do wykonywania nisko opłacanego zawodu nauczyciela. Ich zdaniem obciążenie nauczycieli dodatkowymi obowiązkami sprawi, że jeszcze mniej absolwentów szkół wyższych zdecyduje się na pracę w szkole. W dyskusji o obowiązku doskonalenia zawodowego respondenci zauważyli, że nie może on być wdrożony, jeżeli warsztaty szkoleniowe i praktyki w zakładzie pracy miałyby odbywać się popołudniami bądź w weekendy. Dla uczestników projektu oznaczało to konieczność zrezygnowania z odpoczynku w czasie wolnym od pracy. **Zastrzeżenie to potwierdza, że najlepszym czasem na realizowanie programu doskonalenia zawodowego są dni wolne od pracy, tj. przerwa międzysemestralna bądź wakacje. Jeśli nie jest to możliwe, zaleca się, aby dyrektorzy zwalniali nauczycieli z obowiązków w pracy na czas realizacji warsztatów i praktyk.** Działanie takie ma na celu zwiększenie efektywności programu poprzez umożliwienie nauczycielom pełnego skupienia się na zdobywaniu wiedzy i umiejętności. Wśród opinii respondentów pojawiły się również propozycje zastąpienia obowiązku realizowania programów doskonalących wprowadzeniem systemu gratyfikacji finansowych

przyznawanych pedagogom realizującym doskonalenie zawodowe. Wyraźnie widać, że jest to propozycja przeorientowania funkcjonującego w tej chwili systemu doskonalenia zawodowego. Obecnie nauczyciel, który nie uzyska dofinansowania, musi opłacić kursy doszkalające samodzielnie lub zrezygnować z nich. Nowa propozycja przewiduje, że nauczyciele uczestniczący w doskonaleniu otrzymywaliby dodatkowe wynagrodzenie. Zdaniem ekspertów gratyfikacje finansowe powinny być przyznawane także przedsiębiorcom, którzy zdecydują się na przyjmowanie nauczycieli na praktyki. Ma to zapewnić wysoką jakość szkolenia odbywającego się na terenie zakładu pracy. **Zaobserwowana potrzeba wsparcia finansowego potwierdza rekomendowane w rozdz. 2.4. wprowadzenie bezpłatnych programów doskonalenia zawodowego dla nauczycieli kształcenia zawodowego.** Wynagrodzenie z pewnością byłoby dodatkową motywacją do podejmowania kształcenia, nie ma jednak wątpliwości, że władze samorządowe nie mają możliwości wygospodarowania na ten cel kolejnych środków bez wsparcia centralnego. **W przyszłości należy rozważyć wprowadzenie systemu dodatkowego wynagradzania pedagogów, których uczniowie pozytywnie wyróżniają się na egzaminach zewnętrznych.** Będzie to częściowe zaspokojenie oczekiwań i dodatkowa motywacja. Premie dla najlepszych pedagogów powinny pochodzić z budżetu jednostek samorządowych. Warto dążyć także do włączenia przedsiębiorców do częściowego finansowania tych wynagrodzeń, ponieważ de facto wysoka jakość nauczania oznacza dla pracodawców dostęp do wykwalifikowanej kadry pracowniczej. Obecnie nauczyciele kształcenia zawodowego muszą mieć możliwość korzystania z bezpłatnego doskonalenia zawodowego i powinni być zachęceni do tego poprzez odwoływanie się do wszystkich rodzajów motywacji.

Wypowiedzi respondentów pozwoliły na wskazanie trzech rodzajów pobudek kierujących nauczycielami, którzy przystąpili do projektu. Zgodnie z klasyfikacją motywów przedstawionych w rozdziale 2.1. badani nauczyciele ujawnili odmienny stosunek do potrzeby doskonalenia zawodowego. Część respon-



dentów przyznała, że kieruje się motywami pragmatycznymi. Należy jednak zauważyć, że decydowało nie tyle dążenie do gratyfikacji finansowej, co możliwość zdobycia wiedzy, która zostanie wykorzystana również w działaniach pozaszkolnych. Nauczyciele przyznali, że jako pracownicy szkół bądź osoby prywatne nie mają możliwości zapoznania się z funkcjonowaniem współczesnego przedsiębiorstwa oraz wykorzystywanymi w nim technologiami. Wiedza ta ma natomiast znaczenie w kontekście możliwości ewentualnego powrotu do pracy w przedsiębiorstwie. Motywy społeczne, a więc potrzeba podnoszenia kompetencji zawodowych w związku z chęcią bycia lepszym, towarzyszyły pedagogom stawiającym się na pozycji przewodników. Przyznali, że włączyli się w program doskonalenia, aby podnosić poziom prowadzonych przez siebie lekcji. Warto dodać, że część nauczycieli uczestniczących w projekcie nie naucza przedmiotów związanych bezpośrednio z tematyką ekonomii i administracji oraz marketingu i zarządzania. Motywacją do włączenia się w projekt była dla nich potrzeba rozwoju intelektualnego – możliwość przyjrzenia się procesom doskonalenia nauczycieli przedmiotów zawodowych i praktycznej nauki zawodu, poznanie wymagań stawianych przed uczniami oraz wymiana opinii z innymi pedagogami szkół zawodowych. Różnorodność postaw pedagogów pokazuje, że choć motywacja pragmatyczna ma dla nich duże znaczenie, to nie zawsze determinantę stanowią korzyści materialne. Motywacje wskazane przez respondentów pokazują, że możliwość uczestniczenia w tak zorganizowanym projekcie daje im korzyści istotne w kontekście rozwoju osobistego. Dlatego tak ważne jest, aby system zachęt obejmował nie tylko gratyfikacje finansowe, ale wskazywał również korzyści osobiste, które wyniosą uczestnicy z programu doskonalenia zawodowego. **Należy więc zmodernizować system poradnictwa dla nauczycieli, w ramach którego mogliby oni poznawać ofertę oraz korzyści płynące z podnoszenia kwalifikacji. W tym celu zalecane jest ułatwienie nauczycielom dostępu do doradców metodycznych zatrudnianych przez ośrodki doskonalenia nauczycieli.** Wypowiedzi nauczycieli uczestni-

czących w realizacji pilotażowego programu doskonalenia zawodowego dowodzą, że największą motywacją były dla nich gratyfikacje finansowe oraz osiągnięte korzyści pozadydaktyczne. Zadaniem doradców powinno więc być przekazywanie informacji o wszystkich formach doskonalenia pozwalających danemu nauczycielowi podnosić kompetencje pedagogiczne oraz specjalistyczne w wybranej dziedzinie.

Osiągnięcie celu, jakim będzie systematyczne realizowanie nowoczesnych programów doskonalenia zawodowego, będzie możliwe wyłącznie pod warunkiem dostosowania form kształcenia nauczycieli do potrzeb szkoły. Pedagodzy i eksperci uczestniczący w badaniu przyznali, że program wykorzystujący różne formy doskonalenia pozwala na osiągnięcie lepszych rezultatów niż tradycyjne szkolenia warsztatowe.

Bieżące aktualizowanie wiedzy teoretycznej i praktycznej pozytywnie wpłynie na podnoszenie jakości kształcenia zawodowego, a nauczycielom pozwoli na realizowanie indywidualnych, osobistych celów. Zrealizowanie programu doskonalenia wykorzystującego formę zróżnicowanych zajęć nie tylko wpływa na kształtowanie umiejętności specjalistycznych, ale także podnosi kompetencje pedagogiczno-dydaktyczne nauczycieli. Oznacza to więc, że forma wybrana dla uczestników projektu *Warsztaty i praktyka w zawodzie dydaktyka* jest jedną z najbardziej optymalnych i należy wykorzystywać ją w przyszłości.

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

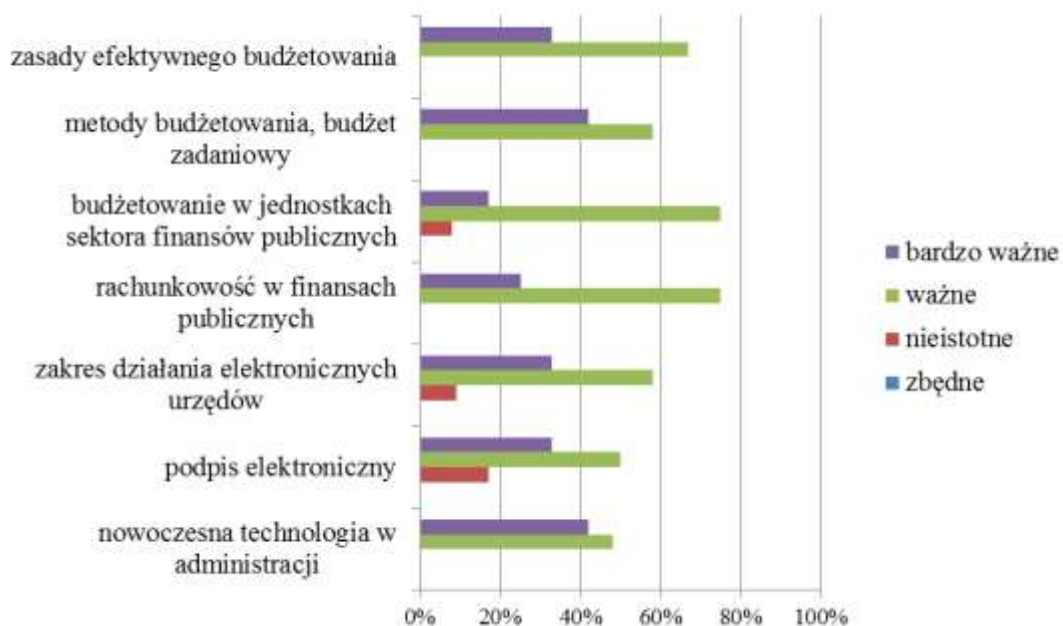
Eksperti i nauczyciele uczestniczący w badaniu starali się wskazać mocne i słabe strony zrealizowanego programu doskonalenia zawodowego. Zebrane opinie pozwalają na sformułowanie rekomendacji w zakresie wdrażania i sposobów realizacji programów, które w przyszłości powinny stać się obowiązkową częścią planu doskonalenia zawodowego nauczycieli kształcenia zawodowego w polskich szkołach.

Raporty z przebiegu badań eksperckich foresight oraz sesji fokusowych stanowią źródło informacji ważnych podczas tworzenia kolejnych programów doskonalenia nauczycieli w branży ekonomii i administracji oraz marketingu i zarządzania. Rekomendacje dotyczące ewentualnych zmian w zakresie sposobów wdrażania i realizacji doskonalenia zawodowego zostały podzielone na dwie kategorie. Po pierwsze powstały wnioski płynące z wypowiedzi bezpośrednio dotyczących pilotażowego programu doskonalenia zawodowego nauczycieli w branży ekonomii i administracji oraz marketingu i zarządzania. Po drugie badania pozwoliły zweryfikować, na ile badana grupa ekspertów i nauczycieli potwierdza istnienie problemów wskazanych w pierwszej części opracowania.

Badania eksperckie i sesje fokusowe pozwoliły poznać opinie dotyczące trafności poszczególnych modułów warsztatów szkoleniowych. Eksperci analizowali program zajęć teoretycznych pod kątem przydatności, czasu poświęconego na poszczególne zagadnienia, stopnia trudności oraz formy prowadzenia warsztatów. Oznacza to, że część badania dotycząca warsztatów dała możliwość sformułowania wniosków na temat potrzeb w zakresie wdrażania i realizacji programów doskonalenia zawodowego wśród nauczycieli szkół zawodowych.

Oceniając blok A (dla nauczycieli kształcących w branży ekonomii i administracji), eksperci wzięli pod uwagę przede wszystkim przydatność poruszania poszczególnych zagadnień. 100% ekspertów uznało za potrzebne cztery spośród siedmiu wskazanych tematów – dotyczą one nowoczesnej technologii stosowanej w administracji, podpisu elektronicznego, metod budżetowania i budżetu zadaniowego oraz zasad efektywnego budżetowania. Mniejszym poparciem cieszyły się tematy związane z działaniem internetowych, elektronicznych urzędów, rachunkowość w finansach publicznych oraz budżetowanie w jednostkach sektora finansów publicznych. Wyniki otrzymane za pomocą kwestionariusza w badaniu delfickim (wykres 5) potwierdzają opinie uzyskane w sesjach fokusowych.

**Wykres 5.** Stopień ważności zagadnień zrealizowanych w ramach modułu A w opinii ekspertów



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych przez Polski Dom Kreacji.

Badanie fokusowe potwierdziło, że zdaniem ekspertów część poruszanych tematów była dla nauczycieli zbyt trudna, przede wszystkim te dotyczące:

- budżetowania w jednostkach sektora finansów publicznych,
- metod budżetowania i budżetu zadaniowego,
- zasad efektywnego budżetowania,
- rachunkowości w finansach publicznych.

Opinię tę potwierdzili nauczyciele, którzy przyznali, że mimo doskonałego przygotowania trenerów niewiele wynieśli z zajęć dotyczących budżetowania. Nauczyciele uważają, że zajęcia te były przydatne właściwie tylko tym, którzy uczą przedsiębiorczości lub podstaw przedsiębiorczości. Zdaniem ekspertów zagadnienia dotyczące budżetowania i rachunkowości powinny być poruszane na poziomie ogólnym. Według nauczycieli ta część szkolenia jest zbędna, ponieważ wiedza ta nie jest wykorzystywana w codziennej pracy w szkole. Zauważyli oni natomiast, że niektóre zagadnienia są przydatne na poziomie za-

rzządzania placówką edukacyjną. Zdaniem nauczycieli przekazywana im wiedza zdecydowanie bardziej przydałaby się dyrektorom szkół, co eksperci potwierdzili stwierdzając, że zapoznawanie z takimi zagadnieniami powinno znaleźć się w osobnym bloku dotyczącym zagadnień finansów publicznych. **W związku z tym zaleca się, aby warsztaty dotyczące budżetowania oraz rachunkowości dla nauczycieli były prowadzone na poziomie ogólnym, a szczegółowe aktualizowanie wiedzy powinno dotyczyć dyrektorów oraz pracowników administracyjnych.** Warto przy tym zauważyć, że zalecenie to oznacza konieczność doskonalenia zawodowego nie tylko nauczycieli, ale także innych pracowników szkoły. Zarówno eksperci, jak i nauczyciele dostrzegli związek między wiedzą z zakresu budżetowania a umiejętnością pisania projektów unijnych. Eksperci uważają, że zagadnienia te są przydatne właśnie pod kątem projektów, ale nie w procesie dydaktycznym.

Jednocześnie trzeba zauważyć, że zdaniem nauczycieli tematy związane z korzystaniem ze środków unijnych nie zostały przedstawione w należyty sposób. Pedagodzy nie mieli np. możliwości rzetelnego zapoznania się z zasadami tworzenia wniosków. Należy jednak pamiętać, że starania o uzyskanie dofinansowań, m.in. unijnych, powinny być podejmowane przez dyrektorów placówek lub osoby do tego wyznaczone. **Na podstawie przytoczonych opinii rekomenduje się, aby w ramach warsztatów dotyczących budżetowania i rachunkowości prowadzone były także szkolenia z zakresu pisania wniosków unijnych, w których udział będą brały osoby odpowiedzialne za budżety szkolne – zarówno dyrektorzy, jak i pracownicy jednostek samorządowych.** Szkolenia z zakresu pozyskiwania funduszy unijnych powinny stanowić jedno z ważniejszych zagadnień w ramach doskonalenia dyrekcji. Środki na ten cel powinny być wygospodarowane w ramach funduszy przeznaczonych na doskonalenie zawodowe pracowników oświaty. Wiedza związana z tworzeniem wniosków jest ważna nie tylko w odniesieniu do funduszy unijnych, ale także ze względu na konieczność szukania dofinansowania dla szkół zawodowych.

Część ekspertów oceniających użyteczność zajęć prowadzonych w module A za nieistotny uznała podpis elektroniczny (17%) oraz zakres działania internetowych urzędów elektronicznych (9%). Nauczyciele nie zgłaszali natomiast zastrzeżeń dotyczących poruszania tych zagadnień. Ich zdaniem zajęcia były użyteczne, ponieważ pomogą im przygotowywać uczniów nie tylko do nowego egzaminu zawodowego, ale również do funkcjonowania w społeczeństwie z informatyzowanym. Wydaje się jednak, że nie można ignorować opinii ekspertów edukacyjnych, ponieważ uznanie tych zagadnień za nieistotne dowodzi bagatelizowania zachodzących przemian przez osoby, które powinny być odpowiedzialne za ich wdrażanie. Nauczyciele kształcący kadry na potrzeby branży ekonomii i administracji muszą mieć świadomość zmian w funkcjonowaniu administracji, w tym dążenia do upowszechnienia wykorzystania podpisu elektronicznego<sup>121</sup>. **Rekomenduje się stworzenie bloku zajęć dotyczących funkcjonowania urzędów internetowych oraz wykorzystania podpisu elektronicznego w przyszłości, w którym udział wezmą dyrektorzy szkół oraz przedstawiciele samorządów.** Osobom tym należy przedstawić nie tylko teoretyczne aspekty informatyzacji życia społecznego, ale również wyjaśnić, z czego wynika taka potrzeba. Upowszechnianie wykorzystywania nowoczesnych technologii w codziennym życiu jest istotne nie tylko w kontekście kształcenia w branży ekonomii i administracji, ale również ze względów pozadydaktycznych. Realizacja programów doskonalenia nauczycieli przedmiotów związanych z administracją i ekonomią stwarza warunki do jednoczesnego aktualizowania wiedzy dyrektorów placówek szkolnych w danym regionie. Trzeba zauważyć, że szkolenie może być prowadzone przez tych samych trenerów dla nauczycieli i dyrektorów, co z pewnością pozwoli zredukować koszty jego realizacji.

Ponadto w ocenie modułu A 8% ekspertów zauważyło konieczność uzupełnienia zagadnienia dotyczącego podatków. Nauczyciele zasugerowali

---

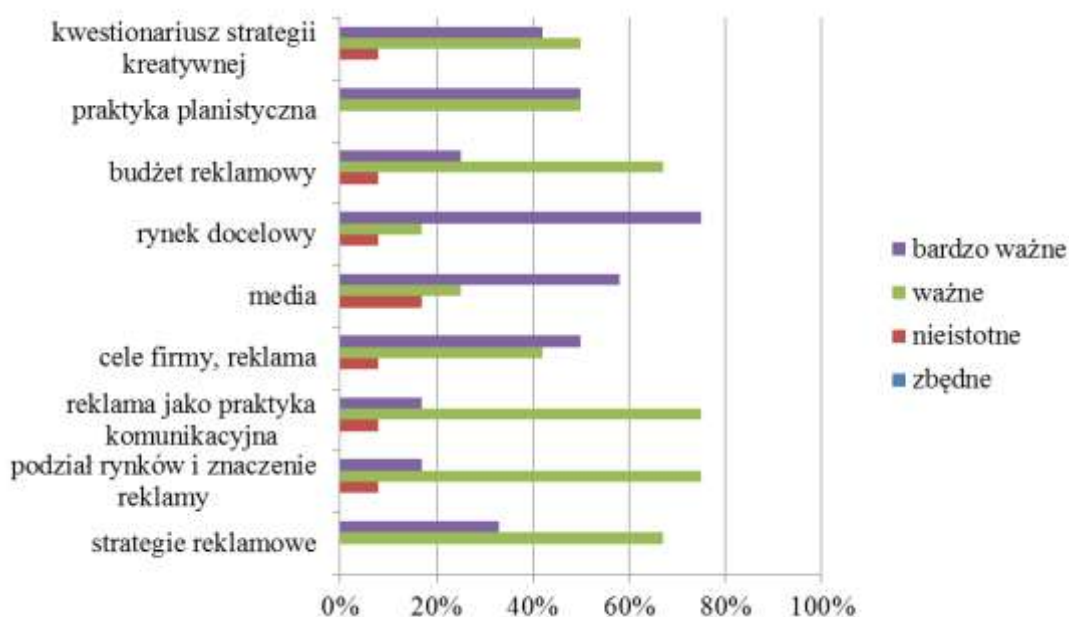
<sup>121</sup> M. Kotkowski, *Przyszłość podpisu elektronicznego*, [www.liberte.pl/component/content/article/321.html?ed=1](http://www.liberte.pl/component/content/article/321.html?ed=1) [data dostępu: 28.12.2011].

natomiast wprowadzenie do programu warsztatów zagadnień związanych z prawnymi aspektami funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wyrazili oni duże zainteresowanie zajęciami dotyczącymi obowiązujących przepisów podatkowych. **Pokazuje to, że konieczne jest poszerzenie programu praktyk o zajęcia związane z prawem, jednocześnie warto, aby ta część programu została przeprowadzona z wykorzystaniem komputerów z odpowiednim oprogramowaniem, dzięki czemu nauczyciele dowiedzą się, w jaki sposób można rozliczać się z urzędem skarbowym przez Internet.** Wiedza ta jest ważna zarówno dla nauczycieli, jak i uczniów nie tylko ze względu na obowiązek zaliczenia egzaminu zawodowego. Należy zwracać uwagę nauczycieli na rządowe plany restrukturyzacji zatrudnienia w urzędach, co jest równoznaczne z popularyzowaniem rozwiązań elektronicznych. Zapoznanie nauczycieli z funkcjonowaniem elektronicznych urzędów oraz działaniem komputerów i Internetu to także jedna z form rozwijania kompetencji medialno-informatycznych pedagogów.

Moduł B był przeznaczony dla nauczycieli i instruktorów kształcących kadry w branży marketing i zarządzanie. Organizacja i realizacja warsztatów przebiegła podobnie jak w module A. W trakcie trzech 10-godzinnych bloków omówiono dziewięć głównych zagadnień, spośród których dwa zostały uznane za potrzebne przez wszystkich ekspertów, a siedem zostało uznanych za bardzo ważne/ważne przez 75% do 92% respondentów. Ważność poszczególnych zagadnień w opinii ekspertów (wykres 6) została obliczona na podstawie kwestionariuszy wypełnionych na potrzeby badania delfickiego.

Zdaniem ekspertów edukacyjnych nauczyciele kształcący przyszłe kadry dla branży marketingu i zarządzania powinni uczestniczyć przede wszystkim w zajęciach dotyczących praktyk planistycznych ważnych w marketingu oraz strategii reklamowych. Nauczyciele muszą stale aktualizować swoją wiedzę w tych obszarach, po pierwsze ze względu na dynamikę zachodzących przeobrażeń, po drugie ze względu na nierozzerwalny związek między tymi dyscyplinami.

Wykres 6. Stopień ważności zagadnień zrealizowanych w ramach modułu B w opinii ekspertów



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych przez Polski Dom Kracji.

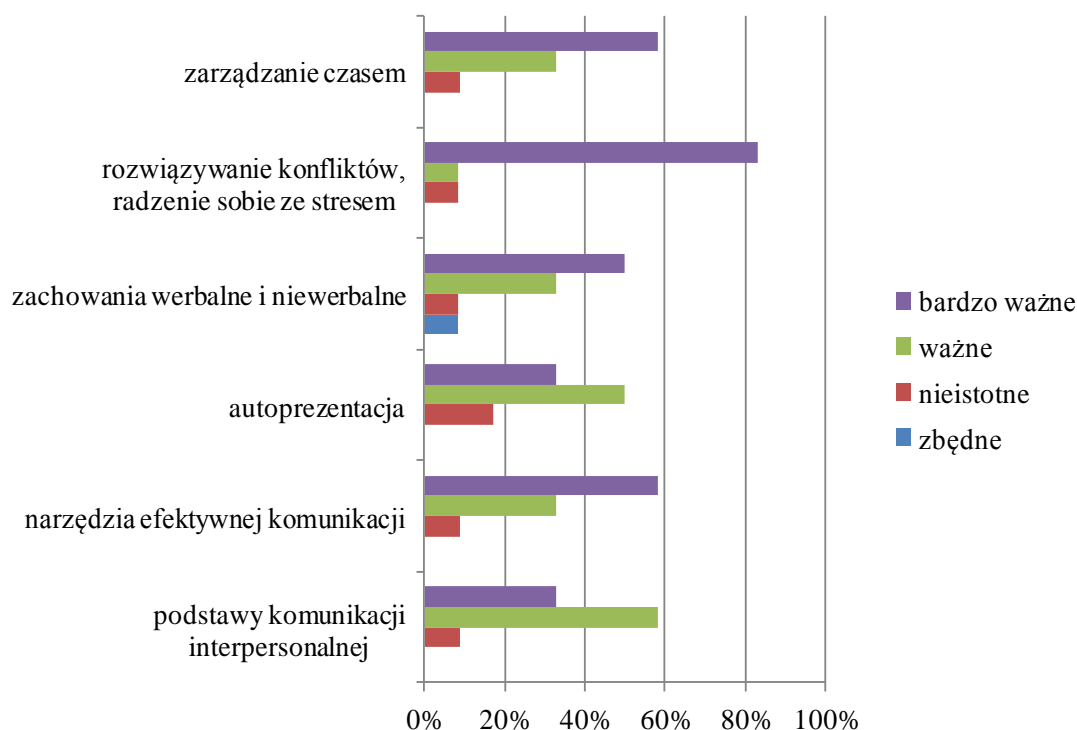
Należy zauważyć, że 17% respondentów uznało za nieistotne poruszanie w trakcie warsztatów zagadnień związanych z mediami, a 8% ankietowanych uważa, że nieistotne są tematy dotyczące: podziału rynku i znaczenia reklamy, reklamy jako praktyki komunikacyjnej, celów firmy i reklamy, rynku docelowego, budżetu reklamowego oraz nowych trendów w reklamie. Nauczyciele biorący udział w badaniu fokusowym stwierdzili natomiast, że w module należałoby wydzielić osobny blok zajęć poświęconych public relations i reklamie sensu stricto. Podobne zdanie wyrazili eksperci. Nie ma wątpliwości, że konieczne jest uświadamianie nauczycielom współczesnego znaczenia reklamy oraz zagadnień związanych z wizerunkiem, dlatego sugestia nauczycieli wydaje się słuszna. **Na podstawie takich opinii zaleca się, aby realizacja warsztatów szkoleniowych w ramach modułu B uwzględniała potrzeby poszerzenia ogólnej wiedzy dotyczącej reklamy i public relations, a dopiero w następnej kolejności skupiała się na szczegółowych zagadnieniach z nimi związanych.**



Za realizację tego celu odpowiedzialne są osoby tworzące programy doskonalenia zawodowego dla nauczycieli. Ważną rolę odgrywają w tym przypadku trenerzy, którzy muszą być przygotowani na ewentualną konieczność modyfikowania programu zaplanowanego warsztatu szkoleniowego. Potwierdza to również konieczność angażowania w tworzenie tych programów osób bezpośrednio związanych z daną branżą, a więc przede wszystkim przedsiębiorców.

Warsztaty szkoleniowe składające się na blok C przeznaczone były dla wszystkich uczestników pilotażowego programu doskonalenia zawodowego. Moduł dotyczący efektywnej komunikacji, autoprezentacji i umiejętności interpersonalnych miał służyć wzmocnieniu kompetencji w zakresie sprawnego komunikowania się i skutecznego przekazywania wiedzy. Nauczyciele uczestniczący w projekcie stwierdzili, że właśnie te warsztaty były dla nich najbardziej wartościowe. Cenili zwłaszcza możliwość spojrzenia na siebie oczami uczniów, a tym samym – zrozumienie, dlaczego prowadzone zajęcia często uznawane są za monotonne i nieciekawe. Eksperti edukacyjni uznali również, że zagadnienia wpisujące się w ten moduł są bardzo ważne z punktu widzenia doskonalenia nauczycieli. Za najważniejsze uznali zapoznanie nauczycieli z narzędziami efektywnej komunikacji. Jednocześnie należy zauważyć, że 8,5% ekspertów uznało, iż poruszanie zagadnień związanych z zachowaniami werbalnymi i niewerbalnymi jest zbędne. Obecność któregośkolwiek z pozostałych zagadnień nie została oceniona tak krytycznie, choć trzeba odnotować, że każde z nich przez część respondentów badania kwestionariuszowego zostało ocenione jako nieistotne. Wskazuje to rozbieżność między opiniami ekspertów a oceną nauczycieli. Szczegółowe wyniki badania kwestionariuszowego przedstawia wykres 7.

**Wykres 7.** Stopień ważności zagadnień zrealizowanych w ramach modułu C w opinii ekspertów



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych przez Polski Dom Kreacji.

Zarówno eksperci, jak i nauczyciele i instruktorzy praktycznej nauki zawodu zauważają potrzebę poszerzenia warsztatów w module C o szkolenie z zakresu rozwiązywania konfliktów, radzenia sobie ze stresem oraz podstaw komunikacji interpersonalnej. Wynik badania kwestionariuszowego, w którym uczestniczyli eksperci, został potwierdzony podczas sesji fokusowych. Respondenci widzą potrzebę szkolenia nauczycieli w zakresie autoprezentacji ze względu na całkowity brak podnoszenia tego typu zagadnień w trakcie studiów. Nauczyciele w wywiadach fokusowych przyznawali, że często pracują w stresie ze względu na niezrozumiałe dla nich zachowanie uczniów. Według ekspertów nauczyciele przedmiotów zawodowych oraz instruktorzy praktycznej nauki zawodu są najmniej przygotowani do pracy z grupą uczniów-słuchaczy, ponieważ blok

zajęć pedagogicznych podczas zdobywania kwalifikacji do wykonywania zawodu nauczyciela dotyczył ich w ograniczonym zakresie. Podobnie jak w przypadku modułu A, nie wszyscy respondenci uznali, że trzy 10-godzinne bloki są wystarczające na zrealizowanie programu przewidzianego w module C. **Biorąc pod uwagę sugestię poszerzenia modułu o szkolenia związane z radzeniem sobie ze stresem i konfliktem, z zakresu mediacji i psychologii, zaleca się rozszerzenie tego bloku o dodatkowe godziny.** Nauczyciele zwrócili szczególną uwagę na potrzebę podnoszenia kompetencji w zakresie mediacji i pracy w grupie. Zajęcia dotyczące radzenia sobie ze stresem oraz rozwiązywania konfliktów powinny być prowadzone przez doświadczonych psychologów znających warunki pracy w szkole. Trzeba zwracać uwagę na fakt, że nauczyciele zajęcia z zakresu umiejętności interpersonalnych uznają za równie ważne, co omówione w dalszej części rekomendacji praktyki zawodowe aktualizujące wiedzę praktyczną. Nauczyciele wyrazili także chęć i potrzebę uczestniczenia w zajęciach z emisji głosu, o czym nie mówili eksperci edukacyjni. Zdrowa praca głosem powinna być jedną z najważniejszych zasad stosowanych przez nauczycieli. Pedagodzy, którzy w czasie studiów uczestniczyli w bloku pedagogicznym, zajęcia z emisji głosu mieli rozpisane w programie studiów. Część kadry dydaktycznej szkół zawodowych natomiast nigdy nie uczestniczyła w podobnych warsztatach, przez co może mieć poważne problemy zdrowotne wynikające z niewłaściwego operowania głosem. **W związku z tym zaleca się poszerzenie ostatniego modułu warsztatów szkoleniowych o zajęcia z emisji głosu.** W celu zapewnienia uczestnikom wysokiej jakości warsztatów oraz ich skuteczności, zajęcia muszą być przeprowadzone przez specjalistów – logopedów i konsultantów emisji głosu. Zapoznavanie nauczycieli i instruktorów z zasadami poprawnej pracy głosem pozwoli im przeciwdziałać powstawaniu jednej z najpoważniejszych chorób zawodowych. Warto zwrócić uwagę, że ma to szczególnie istotne znaczenie w kontekście zauważonego wcześniej zjawiska starzenia się kadry pedagogicznej szkół zawodowych. Zwalczanie przyczyn do-

legliwości zdrowotnych pozwoli również unikać tzw. wypalenia zawodowego, które zdaniem ekspertów wynika zarówno z nieumiejętności radzenia sobie z „trudnymi uczniami”, jak i z wpływu pracy na zdrowie.

Moduły zajęć specjalistycznych zostały ocenione pozytywnie zarówno przez ekspertów edukacyjnych, jak i uczestniczących w nich nauczycieli. Wszyscy dostrzegają jednak możliwość wprowadzenia działań korekcyjnych, które pozwolą poprawić program doskonalenia i sposoby jego realizacji. Nauczyciele i eksperci uważają, że zagadnienia poruszane w trakcie realizacji warsztatów szkoleniowych w ramach modułów A i B mogą sprawiać trudności niektórym pedagogom. Oprócz rekomendowanego już wyodrębnienia części szkolenia, w którym udział powinni wziąć dyrektorzy, oraz wydzielenia dodatkowych bloków zajęciowych, pod uwagę należy wziąć także sugestie dotyczące formy zajęć oraz dostępnych materiałów dydaktycznych.

Największym problemem, z jakim zetknęli się uczestnicy warsztatów, był nierównomierny poziom wiedzy poszczególnych osób. Doprowadziło to do sytuacji, w której część nauczycieli nie miała podstawowej wiedzy związanej z danym zagadnieniem i nie mogła w pełni uczestniczyć w zajęciach, podczas gdy inni pedagodzy nudzili się ze względu na szeroki zasób wiedzy specjalistycznej. Nauczyciele uznali także, że nierealizowanie programu doskonalenia zawodowego w oparciu o rygorystyczną dyscyplinę programową nie pozwalało im na wybieranie zajęć, które uważali za pożyteczne w kontekście nauczanego przedmiotu. **Biorąc pod uwagę te uwagi, rekomenduje się, aby warsztaty szkoleniowe w poszczególnych modułach były bardziej zróżnicowane – zarówno ze względu na poziom (podstawowy i zaawansowany), jak i ze względu na podejmowane zagadnienia.** Stanie się to możliwe, jeśli podczas rekrutacji uczestników doskonalenia zawodowego będzie prowadzony szczegółowy wykaz przedmiotów, których uczą poszczególni pedagodzy. Odpowiedzialność za te czynności powinna spoczywać na jednostce organizującej doskonalenie. Różnicowanie zajęć pod kątem zagadnień ważnych dla poszczegól-

nych nauczycieli jest zalecane także przez ekspertów edukacyjnych, podkreślających, że nauczyciele danego przedmiotu powinni być specjalistami we własnej dziedzinie, co jest ważniejsze od posiadania ogólnej wiedzy z wielu dyscyplin.

Nauczyciele uczestniczący w warsztatach zwrócili uwagę na formę prowadzenia zajęć. Pozytywnie oceniono łączenie wykładów i ćwiczeń, co w opinii nauczycieli sprawia, że zajęcia są ciekawsze, a według ekspertów fakt ten pomaga równocześnie zdobywać wiedzę teoretyczną i doskonalić umiejętności praktyczne. Nauczyciele przyznali również, że zajęcia w formie wykładu były nudzące i monotonne, a brak przykładów i ćwiczeń sprawiał, że często były niezrozumiałe. **W związku z tym zaleca się, aby w realizowanych w przyszłości programach doskonalenia zawodowego nauczycieli forma wykładu stanowiła niezbędne minimum.** Trenerzy powinni wykorzystywać metody i techniki aktywizujące oraz posługiwać się możliwie dużą liczbą przykładów oraz ćwiczeń. Dzięki temu zajęcia będą ciekawsze, a przekazywane wiadomości zostaną lepiej zapamiętane. Ponadto zdaniem nauczycieli możliwość uczestniczenia w aktywnie prowadzonych zajęciach może inspirować do wykorzystywania nowych technik w czasie własnych lekcji prowadzonych w szkole. Respondenci podkreślali doskonałe przygotowanie merytoryczne prowadzących zajęcia, jednak ich zdaniem nie zawsze potrafili oni przekazać swoją rozległą wiedzę w sposób zrozumiały. Potwierdza to wynikającą z badania desk research konieczność wykorzystywania zasad organizacji procesu dydaktycznego w edukacji dorosłych (rozdz. 4.1.). Uczestnicy warsztatów muszą dokładnie wiedzieć, czego i po co będą się uczyć, a sposób przekazywania wiedzy musi korespondować z ich dotychczasową wiedzą. **Zaleca się, aby trenerzy każdy blok tematyczny poprzedzali wstępem wyjaśniającym przydatność poruszania danego zagadnienia, posługiwali się językiem zrozumiałym dla wszystkich oraz wykorzystywali wizualizacje i przykłady odwołujące się do doświadczeń zawodowych słuchaczy.** Za wdrożenie powyższych zaleceń odpowiedzialni powinni być trenerzy oraz instytucje organizujące doskonalenia. Należy

dbać o to, by szkolenia prowadzili doświadczeni trenerzy mający wysoko rozwinięte umiejętności interpersonalne. Powinni mieć do dyspozycji pomoce dydaktyczne, takie jak te, które wykorzystywano w trakcie realizacji pilotażowego programu doskonalenia nauczycieli. Były to przede wszystkim: prezentacje multimedialne, rzutniki, kamery, flipcharty, kalki z wykresami oraz materiały w formie książkowej. Na szczególną uwagę zasługują przede wszystkim udostępnione nauczycielom podręczniki i przewodniki. W badaniu fokusowym przyznali oni, że w codziennej pracy nie mogą korzystać z nowoczesnych podręczników ani przewodników dla nauczycieli. Branże: ekonomia i administracja oraz marketing i zarządzanie należą do najdynamiczniej rozwijających się, co oznacza, że brak nowych książek wpływa także na niski poziom wiedzy uczniów. Nauczyciele uczestniczący w badaniu przyznali, że otrzymane materiały są wykorzystywane nie tylko przez nich, ale również innych pedagogów uczących w tej samej szkole. Po pierwsze stanowią one źródło aktualnych informacji dotyczących ekonomii, administracji, marketingu i zarządzania, po drugie wskazują na najważniejsze zagadnienia, które nauczyciele powinni przekazywać uczniom w szkole. **Oznacza to, że konieczne jest opracowywanie i wydawanie nowoczesnych podręczników i skryptów do kształcenia zawodowego.** Za ich przygotowanie powinni być odpowiedzialni specjaliści i eksperci w danej branży. Podręczniki powinny być zgodne z nową podstawą programową, a także zawierać informacje ważne w kontekście pracy w nowoczesnym przedsiębiorstwie. Nadzór nad wprowadzaniem na rynek wysokiej jakości materiałów dydaktycznych i szkoleniowych dla uczniów i nauczycieli powinno sprawować Ministerstwo Edukacji Narodowej. **Ponadto, zważywszy na przestarzałe metody nauczania stosowane przez pedagogów i ich zainteresowanie nieznanymi wcześniej formami nauczania wykorzystywanymi w czasie realizacji programów, rekomenduje się przygotowanie materiałów szkoleniowych z zakresu metod i technik aktywizujących, wykorzystywanych w toku nauczania przedmiotów zawodowych.** Tego typu materiały powinny

być dołączane do podręczników kształcenia zawodowego i zawierać propozycje scenariuszy zajęć, karty pracy i inne materiały, które nauczyciel będzie mógł wykorzystać podczas pracy z uczniami. Ważne jest, aby przewodniki tego typu były opracowywane przez dydaktyków i metodyków posiadających aktualną wiedzę z zakresu skutecznej nauki.

Warsztaty szkoleniowe przeprowadzone w ramach pilotażowego programu doskonalenia zawodowego zostały ocenione pozytywnie zarówno przez ekspertów edukacyjnych, jak i nauczycieli. Uczestnicy badania kwestionariuszowego oraz sesji fokusowych podkreślali, że wiedza zdobyta w czasie części warsztatowej była bardzo przydatna podczas realizowania praktyk w przedsiębiorstwach.

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

Praktyki ciągłe w przedsiębiorstwach stanowią zasadniczą część programu doskonalenia zawodowego dla nauczycieli kształcenia zawodowego w branżach ekonomii i administracji oraz marketingu i zarządzania. Dzięki nim kadra pedagogiczna ma możliwość zdobycia wiedzy o nowoczesnych technologiach wykorzystywanych w firmach. Pilotażowy program, opracowany na potrzeby projektu, przewidywał również zrealizowanie własnego projektu, ponieważ jest to najlepszy sposób sprawdzenia, w jakim stopniu wiedza teoretyczna przekłada się na umiejętności praktyczne.

Badani eksperci edukacyjni oraz nauczyciele nie mają wątpliwości, że praktyki umożliwiają aktualizowanie wiadomości dotyczących technologii wykorzystywanych w nowoczesnym przedsiębiorstwie. Zdaniem ekspertów praktyka pozwala pedagogom przekonać się, czy treści przekazywane uczniom są rzeczywiście przydatne w pracy zawodowej. Ma to znaczenie w kontekście jak najlepszego przygotowania uczniów do praktycznej części zewnętrznego egza-

minu zawodowego. Nauczyciele dostrzegają potrzebę aktualizowania wiedzy w przedsiębiorstwie, ponieważ mają wrażenie, że rzeczywistość szkolna funkcjonuje w oderwaniu od realnych potrzeb rynku pracy. Oznacza to, że doskonalenie zawodowe nauczycieli w przedsiębiorstwie za konieczne uważają pracodawcy, eksperci edukacyjni oraz nauczyciele przedmiotów zawodowych i instruktorzy praktycznej nauki zawodu. Należy uwzględnić tę potrzebę podczas opracowywania programów kształcenia ustawicznego dla nauczycieli szkół zawodowych. Badania delfickie i sesje fokusowe, przeprowadzone po zrealizowaniu pilotażowego programu praktyk, pozwalają natomiast na zalecenie działań korekcyjnych w zakresie wdrażania i realizacji, w celu podniesienia skuteczności programu.

Nauczyciele realizujący program doskonalenia zawodowego mieli możliwość samodzielnego wyboru przedsiębiorstwa, w którym odbędą praktyki. Część pedagogów oceniła ten fakt pozytywnie, ponieważ dostała możliwość dopasowania zakładu pracy do własnych oczekiwań i chęci poszerzania wiedzy dotyczącej bezpośrednio nauczanego przedmiotu. Zdaniem innych pedagogów natomiast było to nadmierne angażowanie ich w sprawy organizacyjne i nie chcieliby ponownie poszukiwać firmy, w której mogliby odbywać praktyki. Przyznali, że nie potrafili samodzielnie nawiązać współpracy z zakładem pracy, który spełniałby ich oczekiwania. Stanowiska te wskazują na zróżnicowany stopień zaangażowania i wykazywanej inicjatywy przez nauczycieli pracujących na co dzień w różnych szkołach. Zarówno pedagodzy, jak i eksperci edukacyjni uznali, że praktyki powinny być realizowane w różnych przedsiębiorstwach wykorzystujących nowoczesną technologię. Specjaliści zajmujący się ekonomią i administracją oraz marketingiem i zarządzaniem są potrzebni w przedsiębiorstwach funkcjonujących w różnych gałęziach gospodarki, co znacznie poszerza zakres możliwości podczas organizowania doskonalenia zawodowego. **W celu ułatwienia pedagogom nawiązania współpracy z przedsiębiorcami, rekomenduje się, aby wdrażając programy do-**



**skonalenia zawodowego nauczycieli tworzyć listy przedsiębiorstw gotowych na przyjmowanie nauczycieli-praktykantów, a następnie umożliwić uczestnikom programu wybór tej firmy, którą uznają za najlepszą dla podnoszenia kompetencji.** Zadanie to częściowo udało się zrealizować podczas wdrażania pilotażowego programu, nie ma jednak wątpliwości, że wykaz przedsiębiorstw powinien stale poszerzać się o kolejne, dostrzegające konieczność uczestniczenia w kształceniu ustawicznym nauczycieli. Tworzenie bazy przedsiębiorstw gotowych na współpracę z wybranymi szkołami oraz ośrodkami doskonalenia zawodowego nauczycieli stworzy warunki do swobodnego wyboru firmy przez nauczycieli szukających optymalnych warunków rozwoju w wybranej dziedzinie. Każdy nauczyciel decydujący się na realizację programu doskonalenia zawodowego musi mieć wgląd w tę listę, dlatego zaleca się, aby była ona udostępniana na stronach internetowych placówek zajmujących się doskonaleniem nauczycieli oraz na stronach jednostek samorządu terytorialnego prowadzących placówki oświatowe. Nauczyciele, którzy samodzielnie nawiązali współpracę z przedsiębiorstwem przyznali, że nie było to łatwe zadanie. W związku z tym wyrazili zaniepokojenie, że podobne problemy napotyka młodzież szukająca zakładu pracy, w którym może zrealizować praktyki zawodowe. Stworzenie wykazu przedsiębiorstw gotowych przyjmować na praktyki nauczycieli powinno służyć również uczniom, którzy w tych firmach będą mogli realizować praktyki przewidziane w ramach podstawy programowej dla danego zawodu.

Zróżnicowane opinie nawiązujące do dużej samodzielności przyznanej nauczycielom realizującym program praktyk zawodowych dotyczyły również możliwości układania harmonogramu praktyk. Dzięki temu, że program praktyk w przedsiębiorstwie nie został narzucony odgórnie, nauczyciele mogli wybrać zakres tematyczny i kierunek przeszkolenia odpowiadający nauczalnemu przedmiotowi. Ich zdaniem pozwoliło to na skupienie się na tych zagadnieniach, które mają największe znaczenie w pracy dydaktycznej. Prowadzi to do

specjalizacji praktyk i ograniczenia poznawania przedsiębiorstwa branżowego do wybranych przez nauczyciela obszarów jego działalności. Nauczyciele uczestniczący w badaniu przyznali, że z ich punktu widzenia nie ma konieczności poznawania wszystkich aspektów działania firmy, szczególnie, jeśli są to działania niezwiązane z nauczaniem przez nich przedmiotem. Innego zdania byli natomiast eksperci, podkreślający, że celem praktyk jest przecież zapoznanie pedagogów z nowoczesnymi technologiami i rozwiązaniami stosowanymi w obrębie danej dziedziny. Nie należy bowiem zapominać, że pracodawcy oczekują od absolwentów szkół zawodowych dużej elastyczności i umiejętności pracy na różnych stanowiskach. Ekspertcy uznali, że praktyki nie powinny mieć charakteru specjalistycznego, ale możliwie ogólne. Dają one bowiem możliwość przekonania się, w jaki sposób nauczany przedmiot może być wykorzystany w dziedzinach pokrewnych. W badaniu kwestionariuszowym 75% ekspertów stwierdziło, że nauczyciele powinni aktywnie uczestniczyć we wszystkich dodatkowych obowiązkach w firmie, także niezwiązanych z nauczaniem przedmiotem. **W celu rozwiązania tego problemu zaleca się, aby program praktyk zawodowych w przedsiębiorstwie wskazywał na zajęcia obligatoryjne oraz fakultatywne, które będą wybierane przez praktykanta oraz sugerowane przez przedsiębiorców jako pożyteczne dla nauczycieli konkretnych przedmiotów.** Wprowadzenie do programu takiej korekty pozwoli osiągnąć dwa cele. Część obowiązkowa związana stricte z branżą ekonomii, administracji, zarządzania czy marketingu umożliwi zaktualizowanie wiadomości zgodnie z bieżącą wiedzą obowiązującą w tych dziedzinach. Część fakultatywna powinna umożliwiać nauczycielom-praktykantom wybór najbardziej interesujących ich obszarów działania firmy. Ponadto pracodawcy powinni mieć możliwość zaproponowania nauczycielom prac i działań, które nie zostały ujęte w harmonogramie, ale ich zdaniem są ważne dla osób kształcących przyszłych pracowników.

Taki sposób realizacji praktyk umożliwi podniesienie kompetencji kadry pedagogicznej na trzech płaszczyznach:

- zajęcia obligatoryjne umożliwią aktualizowanie wiedzy branżowej, zgodnie z najnowszą wiedzą w danej dziedzinie,
- zajęcia fakultatywne wybierane przez nauczycieli pozwolą im doskonalić się w ich zdaniem najbardziej wymagających tego obszarach,
- zajęcia fakultatywne proponowane przez przedsiębiorców umożliwią przekazanie i uświadomienie pedagogom, jakie oczekiwania wobec absolwentów szkół zawodowych ma nowoczesny zakład pracy.

Praktyki w przedsiębiorstwie stanowiły dla nauczycieli wyjątkową szansę nawiązania kontaktu ze specjalistami pracującymi w danej branży. Część pedagogów przyznała, że bez udziału w projekcie nie miałyby takiej możliwości. W badaniu stwierdzono, że dzięki obecności w zakładzie pracy udało się przekonać pracowników branżowych do spotkań z uczniami szkół zawodowych, a nawet do prowadzenia zajęć praktycznych w szkole. Potwierdza to tezę, że nawiązywanie współpracy między nauczycielami a przedsiębiorcami przynosi szkołom korzyści przekładające się na jakość kształcenia zawodowego. **Nauczyciele odbywający staż powinni mieć możliwość poznania nie tylko stanowisk pracy, ale także pracowników firm, którzy mogliby podjąć współpracę z placówką edukacyjną.** Specjaliści przyglądający się pracy nauczycieli mają możliwość oceny poziomu ich wiedzy i umiejętności, co pozwala na zaproponowanie działań korekcyjnych, które przełożą się na wzrost skuteczności procesu dydaktycznego.

Zrealizowanie programu praktyk w różnych przedsiębiorstwach dało nauczycielom możliwość wymienienia opinii na temat stosowanych w nich rozwiązań i wymagań stawianych przez pracodawców. W trakcie sesji fokusowych pedagogzy zauważali, że współczesne firmy korzystają z odmiennych rozwiązań technologicznych bądź logistycznych. O ile więc odbycie praktyk w przedsiębiorstwie ma dużą wartość dydaktyczną, o tyle wydaje się, że możliwość po-

znania pracy różnych firm dałaby jeszcze lepsze rezultaty. **Zaleca się, aby po stworzeniu bazy przedsiębiorstw gotowych przyjąć na praktyki nauczycieli szkół zawodowych umożliwić pedagogom rozłożenie godzin stażu tak, by mogli poznać minimum dwa zakłady pracy.** Zrealizowanie tego zalecenia poszerzy horyzonty nauczycieli i uwrażliwi ich na konieczność przygotowywania uczniów do pracy w firmach wykorzystujących różne systemy technologiczne czy posiadających odmienne struktury organizacyjne. Obecność w kilku przedsiębiorstwach pozwoli nauczycielom dostrzec uniwersalne elementy pracy w danym zawodzie oraz te, które są zmienne, co warto przekazywać uczniom.

Zgodnie z obserwacjami przedstawionymi w rozdz. 2.1., eksperci edukacyjni oraz nauczyciele za ważny aspekt uczestniczenia w projekcie uznali możliwość nawiązania nowych znajomości, wymiany opinii na temat pracy w różnych szkołach oraz oceny sytuacji szkolnictwa zawodowego. Udział w nieformalnych rozmowach jest uznawany za najchętniej wybieraną przez nauczycieli formę podnoszenia kompetencji. **W celu zwiększenia skuteczności tego typu polemik zaleca się, aby podsumowaniem realizacji programów doskonalenia zawodowego nauczycieli szkół zawodowych były spotkania dyskusyjne, podczas których pedagodzy będą mogli wyrazić swoją opinię o szkoleniu, a także zasugerować ewentualne zmiany.** Za organizację spotkań ewaluacyjnych oraz ich prawidłowy przebieg odpowiadać muszą jednostki odpowiedzialne za przygotowywanie i realizowanie oferty kształcenia ustawicznego dla nauczycieli. Uwzględnianie opinii pozwoli na dalszą korektę programów i dostosowywanie ich do potrzeb uczestników w celu optymalizacji skuteczności.

## Zakończenie

Podnoszenie jakości kształcenia zawodowego, przy jednoczesnym dostosowywaniu go do potrzeb rynku pracy, to jedno z najważniejszych zadań, jakie stawiają przed sobą władze krajów członkowskich Unii Europejskiej. Zapewnienie gospodarce wykwalifikowanych pracowników branżowych wpływa na obniżenie stopy bezrobocia, szczególnie jeśli równoległe prowadzone są działania na rzecz popularyzowania idei kształcenia zawodowego. Dążenie do wysokiego poziomu nauczania musi być realizowane na kilku płaszczyznach. Przede wszystkim należy zadbać o doskonalenie zawodowe nauczycieli odpowiedzialnych za przygotowanie uczniów do wejścia na rynek pracy. Studia literaturowe oraz badania przeprowadzone na potrzeby niniejszego raportu jednoznacznie wskazują na konieczność angażowania przedsiębiorstw w procesy doskonalenia kadry pedagogicznej szkół zawodowych. W związku z tym należy podejmować działania zmierzające do systematycznego aktualizowania wiedzy teoretycznej i umiejętności praktycznych kadry pedagogicznej szkół zawodowych poprzez aktywne uczestnictwo w warsztatach i odbywanie stażu w przedsiębiorstwach branżowych.

Programy doskonalenia zawodowego tworzone w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki mają na celu podnoszenie jakości systemu oświaty oraz popularyzowanie idei uczenia się przez całe życie. Ich wdrażanie i realizacja umożliwia natomiast wypracowanie długotrwałych rezultatów związanych ze skutecznym doskonaleniem nauczycieli. Należy zwrócić uwagę na fakt, że zgodnie z założeniami LLP kształcenie ustawiczne powinno być naturalnym i powtarzalnym procesem, w którym uczestniczą członkowie danej społeczności. Dlatego tak istotne jest dopracowywanie programów oraz dążenie do stworzenia form doskonalenia dających najlepsze rezultaty edukacyjne.

Niniejsze rekomendacje mają na celu wskazanie, jakie formy wdrażania i realizacji programu doskonalenia nauczycieli dają najlepsze rezultaty w przypadku kadry pedagogicznej szkół kształcących na potrzeby sektora ekonomii, administracji, marketingu i zarządzania. Wnioski wynikają z dokładnej analizy literatury poświęconej szkolnictwu zawodowemu, opracowań naukowych czy wyników prowadzonych badań. Istotne znaczenie mają również obserwacje ekspertów edukacyjnych oraz uczestników projektu *Warsztaty i praktyka w zawodzie dydaktyka*, którzy poddali ocenie wdrażany program pilotażowy.

Opracowany raport wskazuje najważniejsze zmiany w systemie doskonalenia nauczycieli, które są konieczne do skutecznego podnoszenia kompetencji pedagogów. Część z nich powinna zostać wprowadzona na drodze regulacji prawnych, co wymaga czasu. Większość zaleceń dotyczy jednak wdrażania i sposobów realizacji opracowanych programów doskonalenia zawodowego kadry pedagogicznej. Wprowadzanie korekty do istniejących programów oraz wypracowywanie nowych form kształcenia ustawicznego z pewnością przyczyni się do stopniowego podnoszenia jakości kształcenia zawodowego w Polsce.

Eksperti edukacyjni oraz nauczyciele uczestniczący w realizacji projektu *Warsztaty i praktyka w zawodzie dydaktyka* zgodnie przyznają, że program doskonalenia zawodowego zakładający teoretyczne warsztaty szkoleniowe oraz praktyki w przedsiębiorstwie pozytywnie wpływa na podnoszenie kompetencji. Realizowanie programu z wykorzystaniem innowacyjnych metod nauczania oraz form doskonalenia dostosowanych do potrzeb dorosłych umożliwi nauczycielom podnoszenie jakości kształcenia, a tym samym przyczyni się do wprowadzania na rynek pracy wykwalifikowanych pracowników.

## Bibliografia

1. I. Adamek, *Poszukiwanie „dobrego nauczyciela”*. Kilka odniesień do pracy nauczycieli i szkoły [w:] *Nauczyciel w świecie współczesnym*, B. Muchacka, M. Szymański (red.), Kraków 2008.
2. M. Barber, C. Chijioke, M. Mourshed, *How the world's most improved school systems keep getting better*, London 2010.
3. *Biała księga. Kształcenie i uczenie się na drodze do uczącego się społeczeństwa*. Komisja Europejska, Warszawa 1997.
4. *Diagnozowanie zapotrzebowania na kwalifikacje i umiejętności na lokalnych i regionalnych rynkach pracy*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa 2009.
5. K. Gąsiorek, D. Krzyżyk, H. Synowiec, *Funkcje i struktura oraz język podręczników do kształcenia zawodowego*, Warszawa 2010.
6. R. Góralska, *Biała Księga Komisji Europejskiej: nauczanie i uczenie się. Na drodze do uczącego się społeczeństwa* [w:] Z. Kruszewski, *Modernizacja edukacji i projekty międzynarodowe*, Płock 2008.
7. *In e-Europe. Społeczeństwo informacyjne. Materiały analityczne 1993–2000*, Warszawa 2002.

8. *Informator o formach doskonalenia na rok szkolny 2011/2012*, Wrocławskie Centrum Doskonalenia Nauczycieli, Wrocław 2011.
9. U. Jaruszka, *Optymalizacja kształcenia zawodowego z punktu widzenia potrzeb rynku pracy*, Warszawa 2002.
10. M. Kabaj, *Strategie i programy przeciwdziałania bezrobociu*, Warszawa 2004.
11. U. Kłosiewicz-Górecka, L. Kuczevska, J. Odorzyńska-Kondek, *Wizjerunek siedleckiego szkolnictwa zawodowego i kierunki jego zmian wobec potrzeb rynku pracy*, Warszawa 2011.
12. Konkluzje Rady z dnia 26 listopada 2009 r. w sprawie doskonalenia zawodowego nauczycieli i kadry kierowniczej szkół, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej (2009/C 302/04).
13. M. Kucharska-Żądło, I. Paśko, *Doskonalenie nauczycieli. Mity i rzeczywistość [w:] Nauczyciel w świecie współczesnym*, B. Muchnacka, M. Szymański (red.), Kraków 2008.
14. S.M. Kwiatkowski, *Pedagogika pracy*, Warszawa 2007.
15. J. Matejuk, *Zarządzanie innowacyjne jako warunek konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie Zmianami” nr 2, 2005.
16. P. Michoń, M. Ławrynowicz, *Zawodne zawodówki? Szkolnictwo zawodowe w opiniach uczniów, nauczycieli i pracodawców*, Poznań 2011.



17. B. Mrówka, *Kształcenie ustawiczne a doskonalenie umiejętności profesjonalnych*, „Studia Europejskie” nr 3, 1999.
18. *Mobilna Europa – znaczenie praktyk zagranicznych dla stażysty i jego polskiego pracodawcy*, „Biuletyn Programu Leonardo da Vinci” nr 2, 2010.
19. M. Nowak-Dziemianowicz, *Oblicza nauczyciela, oblicza szkoły*, Toruń 2001.
20. J. Osiecka, *Kształcenie i doskonalenie zawodowe oraz kwalifikacje nauczycieli w Polsce*, Kancelaria Sejmu. Biuro Studiów i Ekspertyz, „Informacja” nr 389.
21. J. Osiecka-Chojnacka, *Szkolnictwo zawodowe wobec problemów rynku pracy*, „INFOS” nr 16, 2007.
22. K. Poznańska, *Zachowania strategiczne przedsiębiorstw wobec wyzwań globalizacyjnych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 525, 2009.
23. *Raport o stanie edukacji 2010. Społeczeństwo w drodze do wiedzy*, M. Fedorowicz (red.), Warszawa 2010.
24. Rozporządzenie Ministra Edukacji i Sportu z dnia 7 września 2004 r. w sprawie standardów kształcenia nauczycieli (Dz.U. z dnia 22 września 2004 r.).

25. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 12 marca 2009 r. w sprawie szczegółowych kwalifikacji wymaganych od nauczycieli oraz określenia szkół i wypadków, w których można zatrudnić nauczycieli niemających wyższego wykształcenia lub ukończonego zakładu kształcenia nauczycieli (Dz.U. z dnia 27 marca 2009 r.).
26. F. Szlosek, *Zagadnienia pedeutologiczne w pedagogice pracy* [w:] *Edukacja ustawiczna. Wymiar teoretyczny i praktyczny*, S.M. Kwiatkowski (red.), Warszawa-Radom 2008.
27. M.S. Szymański, *Kształcenie i doskonalenie zawodowe nauczycieli w Polsce – nowe wyzwania* [w:] *Nauczyciel i kształcenie nauczycieli. Zmiany i wyzwania*, W. Höner, M.S. Szymański (red.), Warszawa 2005.
28. Ustawa z dn. 26 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela, Dz.U. z 1983 r. Nr 3, poz. 19 z późn. zm.
29. Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz.U. z 2004 roku Nr 173, poz. 1808).
30. *Uwarunkowania i możliwości poprawy sytuacji*, Wielkopolskie Obserwatorium Rynku Pracy, Poznań 2011.
31. J. Wysocki, *Innowacje jako warunek rozwoju współczesnych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 525, 2009.

32. M. Zahorska, *Reforma szkolnictwa zawodowego, czyli o wylewaniu dziecka z kąpielą*, „Polityka Społeczna” nr 10, 2007.
33. *Zalecenia metodyczne do prowadzenia monitoringu zawodów deficytowych i nadwyżkowych*, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa 2003.

## Źródła internetowe

1. *Bezrobocie absolwentów szkół zawodowych – przyczyny i propozycje rozwiązań*,  
[www.obserwatorium.mazowsze.pl/idm,32,idn,383,bezrobocie-absolwentow-szkol-zawodowych-przyczyny-i-propozycje-rozwiazan.html](http://www.obserwatorium.mazowsze.pl/idm,32,idn,383,bezrobocie-absolwentow-szkol-zawodowych-przyczyny-i-propozycje-rozwiazan.html)
2. *Bezrobocie absolwentów wybranych zasadniczych szkół zawodowych w województwie wielkopolskim*,  
[www.wup.poznan.pl/obser/php/61.php](http://www.wup.poznan.pl/obser/php/61.php)
3. *Biuletyn programu Leonardo da Vinci*, nr 02, 2010,  
[www.leonardo.org.pl/s/p/wspolne/biuletynLdV\\_2010-02\\_web.pdf](http://www.leonardo.org.pl/s/p/wspolne/biuletynLdV_2010-02_web.pdf)
4. *Education at a Glance 2011: OECD Indicators*, OECD Publishing 2011,  
[www.oecd.org/dataoecd/61/2/48631582.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/61/2/48631582.pdf)
5. M. Grzemba-Wojciechowska, *Wymagania jakościowe kształcenia zawodowego*,  
[www.kuratorium.szczecin.pl/index.php/akredytacja/publikacje/91-wymagania-jakosciowe-ksztacenia-zawodowego](http://www.kuratorium.szczecin.pl/index.php/akredytacja/publikacje/91-wymagania-jakosciowe-ksztacenia-zawodowego)

6. I. Górska, *Wewnątrzszkolne doskonalenie nauczycieli jako koncepcja ukierunkowana na rozwój szkoły*,  
[www publikacje.edu.pl/publikacje.php?nr=1949](http://www publikacje.edu.pl/publikacje.php?nr=1949).
7. D. Karbowniczek, *System dualnego kształcenia zawodowego, czy to się „opłaci” w Polsce?*,  
[www.koweziu.edu.pl/edukator/index.php?option=com\\_content&view=article &id=57&catid=1:artykuy-archiwalne](http://www.koweziu.edu.pl/edukator/index.php?option=com_content&view=article&id=57&catid=1:artykuy-archiwalne)
8. M. Kotkowski, *Przyszłość podpisu elektronicznego*,  
[www.liberte.pl/component/content/article/321.html?ed=1](http://www.liberte.pl/component/content/article/321.html?ed=1)
9. A. Kwiatkiewicz, *Edukacja zawodowa w niemieckim systemie dualnym*,  
[www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/13/id/245](http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/13/id/245)
10. A. Kwiatkiewicz, *Komentarz do projektowanych zmian w systemie kształcenia zawodowego i ustawicznego*,  
[www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/34/id/728](http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/34/id/728)
11. A. Litawa, *Motywy uczestnictwa nauczycieli w kształceniu ustawicznym*,  
[www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/24/id/540](http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/24/id/540)
12. *MEN chce wprowadzić ulgi podatkowe dla firm, które współpracują ze szkołami*,  
[www.praca.gazetaprawna.pl/wywiady/537158,men\\_chce\\_wprowadzic\\_ulgi\\_podatkowe\\_dla\\_firm\\_ktore\\_wspolpracuja\\_ze\\_szkolami.html](http://www.praca.gazetaprawna.pl/wywiady/537158,men_chce_wprowadzic_ulgi_podatkowe_dla_firm_ktore_wspolpracuja_ze_szkolami.html)

13. *Nauka zawodu. Szkoła czy pracodawca?*,  
[www.fundusze.malopolska.pl/pokl/Docum ents/ baza-badan/ priorytet VI/ Praktyczna-nauka-zawodu.pdf](http://www.fundusze.malopolska.pl/pokl/Docum ents/ baza-badan/ priorytet VI/ Praktyczna-nauka-zawodu.pdf)
14. R. Neczaj, K. Turek, *Organizacja procesu dydaktycznego szkoleń*,  
[www.fundacja.edu.pl/organizacja/\\_referaty/43.pdf](http://www.fundacja.edu.pl/organizacja/_referaty/43.pdf)
15. *Raport z potrzeb w zakresie doskonalenia zawodowego nauczycieli w województwie mazowieckim*,  
[www.kuratorium.waw.pl/files/f-1969-2-nauczyciel\\_praktycznej\\_teoretycznej\\_nauki\\_zawodu.pdf](http://www.kuratorium.waw.pl/files/f-1969-2-nauczyciel_praktycznej_teoretycznej_nauki_zawodu.pdf)
16. *Szanse, korzyści, rozwój. Program Leonardo da Vinci dla placówek kształcenia i doskonalenia nauczycieli*,  
[www.leonardo.org.pl/s/p/wspolne/broszura03\\_www.pdf](http://www.leonardo.org.pl/s/p/wspolne/broszura03_www.pdf)
17. A. Szczepańska, *Organizacja niemieckiego systemu oświaty – perspektywa zarządzania wiedzą*,  
[www.headmaster.pl/wp-content/uploads/niemiecka-oswiata\\_anna-szczepanska.pdf](http://www.headmaster.pl/wp-content/uploads/niemiecka-oswiata_anna-szczepanska.pdf)
18. *TALIS. Nauczanie – wyniki badań 2008. Polska na tle międzynarodowym*, s. 18,  
[www.pbc.biaman.pl/dlibra/doccontent?id=9512&dirids=1](http://www.pbc.biaman.pl/dlibra/doccontent?id=9512&dirids=1)
19. *Uczenie się przez całe życie: rola systemów edukacji w państwach członkowskich Unii Europejskiej. Przegląd sytuacji w poszczególnych krajach*,  
[www.eurydice.org.pl/sites/eurydice.org.pl/files/lifelong.pdf](http://www.eurydice.org.pl/sites/eurydice.org.pl/files/lifelong.pdf)
20. [www.llp.org.pl](http://www.llp.org.pl)
21. [www.efs2.men.gov.pl/content/view/31/307/](http://www.efs2.men.gov.pl/content/view/31/307/)

22. [www.orka.sejm.gov.pl/WydBAS.nsf/0/13B16A06B8557C14C12572F200384FC9/\\$file/infos\\_016.pdf](http://www.orka.sejm.gov.pl/WydBAS.nsf/0/13B16A06B8557C14C12572F200384FC9/$file/infos_016.pdf)
23. *Zakres autonomii i odpowiedzialności nauczycieli w Europie*, Dyrekcja Generalna ds. Edukacji i Kultury,  
[www.eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic\\_reports/094PL.pdf](http://www.eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/094PL.pdf)

## Spis wykresów i rysunków

|  |    |
|--|----|
| Wykres 1. Wysokość rocznych zarobków nauczycieli w krajach UE w dolarach (2011 rok) .....                                  | 9  |
| Wykres 2. Najczęściej wybierane formy doskonalenia nauczycieli w Polsce .....  | 29 |
| Wykres 3. Czy nauczyciele powinni doskonalić wiedzę i umiejętności w zakładach pracy? .....                                | 51 |
| Wykres 4. Czy nauczyciel mógłby kształcić się w Pana/Pani przedsiębiorstwie?.....  | 52 |
| Wykres 5. Stopień ważności zagadnień zrealizowanych w ramach modułu A w opinii ekspertów.....                              | 84 |
| Wykres 6. Stopień ważności zagadnień zrealizowanych w ramach modułu B w opinii ekspertów .....                             | 88 |
| Wykres 7. Stopień ważności zagadnień zrealizowanych w ramach modułu C w opinii ekspertów .....                             | 90 |
| <br>   |    |
| Rysunek 1. Relacje między przedsiębiorstwami, instytucjami pośredniczącymi w poszukiwaniu pracy a szkołami zawodowymi..... | 42 |