

# POLAND CATCHING-UP REGIONS

## ROZWÓJ KSZTAŁCENIA W MIEJSCU PRACY JAKO INSTRUMENTU DOSKONALENIA SZKOLNICTWA ZAWODOWEGO



Some rights reserved  
1 2 3 4 15 14 13 12

This work is the product of the staff of the World Bank with external contributions. The findings, interpretations, and conclusions expressed in this work do not necessarily reflect the views of The World Bank, its Board of Executive Directors, or the governments they represent. The World Bank does not guarantee the accuracy of the data included in this work. The boundaries, colors, denominations, and other information shown on any map in this work do not imply any judgement on the part of The World Bank concerning the legal status of any territory or the endorsement or acceptance of such boundaries.

Nothing herein shall constitute or be considered to be a limitation upon or waiver of the privileges and immunities of The World Bank, all of which are specifically reserved.

#### **Rights and Permissions**



This work is available under the Creative Commons Attribution 3.0 IGO license (CC BY 3.0 IGO) <https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/>. Under the Creative Commons Attribution license, you are free to copy, distribute, transmit, and adapt this work, including for commercial purposes, under the following conditions:

**Translations** - If you create a translation of this work, please add the following disclaimer along with the attribution: ***This translation is an adaptation of an original work by The World Bank and should not be considered an official World Bank translation. The World Bank shall not be liable for any content or error in this translation.***

**Adaptation** - If you create an adaptation of this work, please add the following disclaimer along with the attribution: ***This is an adaptation of an original work by The World Bank. Views and opinions expressed in the adaptation are the sole responsibility of the authors of the adaptation and are not endorsed by The World Bank.***



MINISTERSTWO  
ROZWOJU



WOJEWÓDZTWO  
ŚWIĘTOKRZYSKIE



THE WORLD BANK  
IBRD • IDA

Administration Agreement between the European Commission and the International Bank for Reconstruction and Development on the Part II Europe 2020 Programmatic Single-Donor Trust Fund

Trust Fund No. TF072592

EC Contract No. CCI201

# POLAND CATCHING-UP REGIONS

**Rozwój kształcenia w miejscu pracy jako instrumentu  
doskonalenia szkolnictwa zawodowego w województwie  
Świętokrzyskim.**

Kwiecień 2017 r.

## **PODZIĘKOWANIA**

*Niniejszy raport został opracowany przez główny zespół, w którego skład wchodzi Margo Hoftijzer, Piotr Stronkowski, Jakub Rozenbaum i Maciej Gruza, koordynowany przez Paula Krissa, Marcel Ionescu-Heroiu oraz Grzegorza Wolszczaka. Raport skorzystał również dzięki przemyślanym uwagom od recenzentów: Niny Arnhold oraz Tobiego Linden.*

*Zespół pragnie podziękować komisarz Corinie Crețu za rozpoczęcie Inicjatywy, ministrowi Jerzemu Kwiecińskiemu z Ministerstwa Rozwoju za jego bezcenne wsparcie, a także zespołowi Komisji Europejskiej za ogromne zaangażowanie i pomoc, w szczególności panu Patrickowi Amblardowi, panu Wolfgangowi Munchowi, pani Justynie Podralskiej, pani Magdalenie Horodyńskiej oraz pani Karolinie Tilman z DG REGIO.*

*Zespół dziękuje także serdecznie Arupowi Banerji, Cristianowi Aedo, Davidowi Sislenowi, Carlosowi Pinerua, Marinie Wes, Jeanowi-Francois Marteau, Christianowi Bodewig oraz Isfandyarowi Zaman Khan za porady i wskazówki udzielane w toku prac nad raportem.*

*Zespół jest niezmiernie wdzięczny wszystkim współpracującym osobom za pomoc udzieloną w opracowaniu niniejszego raportu, przekazywane informacje zwrotne i doskonałą współpracę na każdym etapie procesu, a także pasję w rozwijaniu ich regionów, w szczególności: z Ministerstwa Rozwoju: Joannie Kościckiej-Posiewce, Annie Banaszczyk, Piotrowi Krasuskiemu, Pawłowi Zdunowi, Hannie Kądzieli, Beacie Pojawie; z Urzędu Marszałkowskiego: Grzegorzowi Orawcowi, Sylwii Mucha, Aleksandrze Marcinkowskiej, Małgorzacie Muzoł; Członkom Grupy Roboczej: Joannie Żurawce, Renacie Antos, Dominikowi Krasce, Dariuszowi Dąbrowskiemu, Aleksandrze Marcinkowskiej, Stanisławowi Piskorek, dr Małgorzacie Krawczyk-Blicharskiej, Bogumile Wyrzykowskiej, Mariuszowi Urbańskiemu, Mariannie Poddębniak, Tomaszowi Tworek, Marcinowi Perz, Miłosz Pamuł, Annie Jastrzębskiej, Czesławowi Golis, Krzysztofowi Łysak, Dorocie Tekieli-Bisińskiej, Bartłomiejowi Zarzyckiemu, Edycie Smolich, Mariuszowi Majewskiemu, Michałowi Zubek, Jerzemu Krawczykowi, Katarzynie Bilskiej.*

*Raport został ukończony w marcu 2017 roku.*

## Inicjatywa Regiony rozwijające się w Polsce

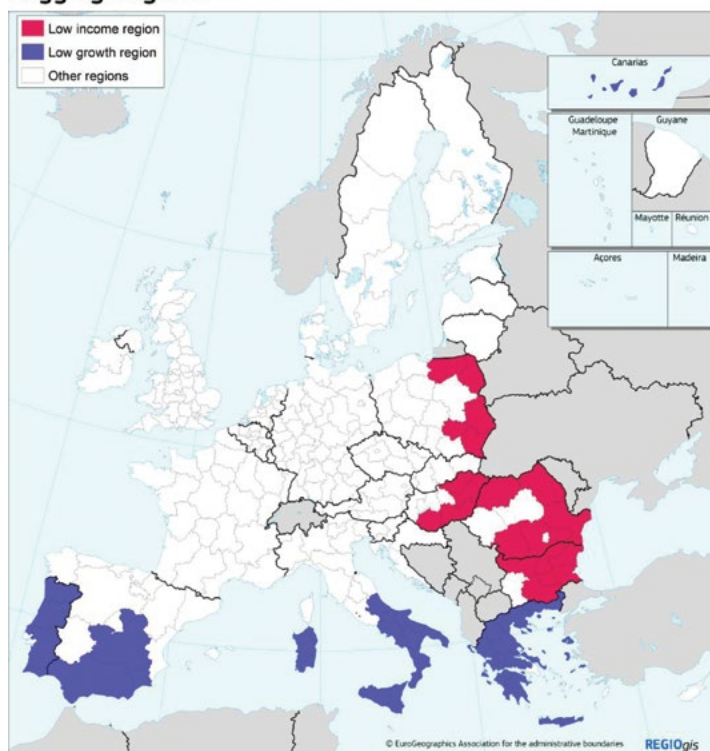
Zadaniem polityki spójności UE jest redukcja różnic w rozwoju i zmniejszenie nierówności pomiędzy poszczególnymi krajami członkowskimi i regionami. W tym zakresie alokowano około 454 miliardy euro z europejskich funduszy strukturalnych i inwestycyjnych, aby pomóc regionom UE poprawić konkurencyjność w okresie programowania 2014-2020. Jednak z powodu skutków kryzysu ekonomicznego z 2008 roku oraz wielu problemów strukturalnych nie wszystkie regiony UE były w stanie w pełni wykorzystać tę szansę.

W rezultacie Corina Crețu, Komisarz ds. Polityki Regionalnej, wraz z grupą zadaniową ds. poprawy wdrożenia rozpoczęła Inicjatywę na rzecz regionów rozwijających się (ang. Lagging Regions Initiative). Celem Inicjatywy jest określenie czynników ograniczających wzrost w regionach słabiej rozwiniętych oraz zapewnienie ukierunkowanej pomocy i działań mających na celu odblokowanie ich potencjału rozwojowego. W ramach tego działania, regiony słabiej rozwinięte otrzymują wsparcie, w które zaangażowane jest szerokie grono interesariuszy (administracja regionalna i lokalna, instytucje edukacyjne, instytucje wsparcia biznesu, MŚP, przedsiębiorcy, inwestorzy, organizacje pozarządowe, międzynarodowe instytucje finansowe), a celem jest pomoc w znalezieniu odpowiedzi na konkretne wyzwania stojące przed regionami. Dzięki takiemu wsparciu, Inicjatywa ma pomóc zmaksymalizować wpływ inwestycji regionalnych. W UE zidentyfikowano dwa rodzaje regionów słabiej rozwiniętych:

- REGIONY O NISKIM WZROŚCIE, które obejmują regiony słabiej rozwinięte i w fazie przejściowej, które nie zrównały się z unijną średnią w latach 2000-2013 w krajach członkowskich i które posiadają PKB na mieszkańca wrażonym parytetem siły nabywczej (PPS) poniżej średniej UE w 2013 roku. Do tej grupy należą prawie wszystkie regiony słabiej rozwinięte i w fazie przejściowej w Grecji, Włoszech, Hiszpanii i Portugalii.
- REGIONY O NISKIM DOCHODZIE, które obejmują wszystkie regiony z PKB na mieszkańca (wyrażonym w PPS) poniżej 50% unijnej średniej w 2013 roku. Grupa ta obejmuje słabiej rozwinięte regiony Bułgarii, Węgier, Polski i Rumunii.

### Regiony słabiej rozwinięte w UE

#### Lagging Regions



Źródło: DG REGIO

Polska i Rumunia są pierwszymi krajami fazy pilotażowej tej Inicjatywy, z udziałem dwóch regionów w każdym z nich – województw świętokrzyskiego i podkarpackiego w Polsce oraz regionów północno-zachodniego i północno-wschodniego w Rumunii. W kwietniu 2016 roku, komisarz Corina Crețu oficjalnie otworzyła Inicjatywę na rzecz regionów rozwijających się wraz z Marszałkiem Województwa Świętokrzyskiego Adamem Jarubasem i Marszałkiem Województwa Podkarpackiego Władysławem Ortyłem.

Inicjatywa na rzecz regionów rozwijających się w Polsce jest programem skoncentrowanym na wdrażaniu. Ma on na celu zapewnienie wsparcia w zwiększaniu oddziaływania inwestycji unijnych i prywatnych na założone cele w określonych obszarach wybranych przez te dwa regiony.

Podczas rocznej współpracy Bank Światowy zapewniał praktyczną pomoc techniczną oraz uczestniczył w koordynowaniu pięciu działań, które zostały wybrane przez województwa podkarpackie i świętokrzyskie w porozumieniu z Komisją Europejską, Ministerstwem Rozwoju oraz Bankiem. Pięć wybranych działań obejmuje:

- Poprawę komercjalizacji wyników badań i rozwoju (B+R) uzyskanych przez publiczne podmioty badawcze oraz umożliwienie lepszego wykorzystania istniejących ośrodków transferu technologii w województwie podkarpackim.
- 
- Wzmocnienie systemu kształcenia zawodowego i szkoleń w województwie świętokrzyskim, z zastosowaniem przykładów najlepszych praktyk z całego świata oraz dostosowaniem ich do kontekstu regionalnego.
- Aktywowanie przedsiębiorczości w najuboższych obszarach w województwach podkarpackim i świętokrzyskim.
- Określenie sposobów poprawy warunków rozpoczęcia działalności gospodarczej w województwach podkarpackim i świętokrzyskim.
- Wsparcie tworzenia wewnętrznych instrumentów finansowych w województwie podkarpackim.

Niniejszy raport stanowi jeden z rezultatów prac w ramach Inicjatywy na rzecz regionów rozwijających się w Polsce. Więcej wyników, w tym raport ogólny oraz raporty z poszczególnych działań dostępne są w językach angielskim i polskim w witrynie internetowej Banku Światowego.



# SPIS TREŚCI

## **Wstęp/7**

### **A. Wprowadzenie/8**

Kontekst globalny/8

Polska i inicjatywa „Catching-Up Regions” w kontekście działań na rzecz kształcenia w miejscu pracy w woj. świętokrzyskim/9

### **B. Wzmocnienie systemu kształcenia w miejscu pracy w woj. świętokrzyskim: METODOLOGIA I PRZEBIEG PRAC/10**

### **C. KLUCZOWE ASPEKTY usprawnień w systemie kształcenia w miejscu pracy w woj. świętokrzyskim/12**

### **D. MIĘDZYNARODOWE ROZWIĄZANIA na rzecz kształcenia w miejscu pracy/16**

Skuteczne mechanizmy konsultacyjne i koordynacyjne dla interesariuszy/16

Adekwatne bodźce/zachęty i kompetencje/potencjał placówek oświatowych prowadzących kształcenie i szkolenie zawodowe/17

Adekwatne bodźce/zachęty i kompetencje/potencjał zakładów pracy/18

Mechanizmy zapewniania jakości dla kształcenia w miejscu pracy/18

Placówki Centrum Kształcenia Praktycznego (CKP) jako moderator procesu/19

### **E. KOLEJNE KROKI: rekomendacje i projekt pilotażowy na rzecz wzmocnienia kształcenia w miejscu pracy w woj. świętokrzyskim/21**

Ogólne zalecenia dotyczące wzmocnienia kształcenia w miejscu pracy w woj. świętokrzyskim/21

Rekomendacje dotyczące interwencji na SZCZEBLU KRAJOWYMEL/22

Rekomendacje dotyczące interwencji na SZCZEBLU REGIONALNYM/23

Świętokrzyski PROJEKT PILOTAŻOWY na rzecz kształcenia w miejscu pracy/25

### **ZAŁĄCZNIK:**

### **Bibliografia i materiały na temat kształcenia w miejscu pracy/27**



## Tabele

**Tabela 1.** Konkretny wyzwania dla wzmocnienia kształcenia w miejscu pracy w woj. świętokrzyskim, w podziale na kluczowe aspekty/15

**Tabela 2.** Kluczowe aspekty działań na rzecz kształcenia w miejscu pracy w ramach projektu pilotażowego/26

## Rysunki

**Rys. 1.** Przebieg działań w ramach inicjatywy „Catching-Up Regions”/11

## Ramki

**Ramka 1** Wskazówki dla skutecznego kształcenia w miejscu pracy/12

# Wstęp

Niniejsze opracowanie przygotowano w ramach pilotażowego programu Komisji Europejskiej pn. Inicjatywa na rzecz regionów słabiej rozwiniętych (Catching up regions initiative), realizowanej w latach 2016-2017 w wybranych regionach dwóch krajów Unii Europejskiej tj. w Polsce i w Rumunii<sup>1</sup>. W Polsce do programu pilotażowego włączono województwa świętokrzyskie i podkarpackie.

Celem inicjatywy jest identyfikacja czynników ograniczających wzrost gospodarczy w słabiej rozwiniętych regionach europejskich oraz – na tej podstawie – udzielenie pomocy doradczej, w zakresie indywidualizowanych działań (specyficznych dla każdego regionu), przyczyniających się do redukcji tych ograniczeń, w celu poprawy warunków dla inwestowania i wzrostu gospodarczego. Zakresy działań doradczych ustalane były z udziałem Komisji Europejskiej, władz regionalnych i krajowych (w Polsce: urzędów marszałkowskich obu województw oraz Ministerstwa Rozwoju) oraz Banku Światowego, który pełnił jednocześnie rolę podmiotu wdrażającego działania doradcze.

Jedną ze sfer interwencji, uzgodnioną w przypadku planu działań dla województwa podkarpackiego, stały się sprawy związane z tworzeniem regionalnego mechanizmu wspierania sfery mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w dostępie do finansowania (Zadanie nr 4). Szczegółowy przedmiot działań doradczych powierzonych ekspertom Banku Światowego dotyczył sposobu zagospodarowania środków przeznaczonych w województwie w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2007-2013 (RPO WP 2007-2013) na instrumenty inżynierii finansowej, podlegających zwrotowi po zrealizowaniu projektów przez pośredników finansowych (ok. 135 mln zł). Chodziło zatem o opracowanie strategii w tym zakresie wraz z wyborem formy organizacyjnej oraz zaprojektowaniem modelu operacyjnego ponownego angażowania środków finansowych, z uwzględnieniem perspektywy programowania wsparcia unijnego (Europejskich Funduszy Strukturalnych i Inwestycyjnych), przypadającej na lata 2014-2020, w której również zaplanowano wspieranie instrumentów finansowych.

W toku prac doradczych, w województwie podkarpackim podjęto już działania prowadzące do powołania spółki z ograniczoną odpowiedzialnością o nazwie Podkarpacki Fundusz Rozwoju<sup>2</sup>, która przejmie zadania związane z organizacją i zarządzaniem instrumentami finansowymi w oparciu o środki zwracane z instrumentów finansowych RPO WP 2007-2013, jak i (w przyszłości) inne źródła finansowania.

Niniejszy dokument stanowi raport końcowy z prac doradczych zrealizowanych w okresie od listopada 2016 do marca 2017 w wyżej opisanym przedmiocie.

Warszawa, marzec 2017

<sup>1</sup> [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/pl/policy/how/improving-investment/lagging\\_regions/](http://ec.europa.eu/regional_policy/pl/policy/how/improving-investment/lagging_regions/)

<sup>2</sup> Uchwała Sejmiku Województwa Podkarpackiego z dnia 27 lutego 2017 r. w sprawie wyrażenia zgody na utworzenie spółki pod firmą: Podkarpacki Fundusz Rozwoju Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością.

# A Wprowadzenie

## Kontekst globalny

**Obecnie na świecie coraz więcej uwagi poświęca się szkolnictwu zawodowemu, postrzegając je jako potencjalnie skuteczny instrument reagowania na wysokie bezrobocie wśród młodzieży.** Szkolnictwo zawodowe ma zapewniać absolwentom lepsze perspektywy zatrudnienia i zarobku, a także eliminować odczuwane przez pracodawców braki w kwalifikacjach kandydatów do pracy; przyczyniając się tym samym do osiągnięcia równowagi między popytem na kwalifikacje zawodowe a ich podażą.

**Poszczególne kraje stosują bardzo różne modele kształcenia i szkolenia zawodowego; mają różne współczynniki skolaryzacji w szkołach średnich o profilu zawodowym w porównaniu do średnich szkół ogólnokształcących; osiągają też różne wyniki pod względem jakości przygotowania absolwentów do udanej kariery zawodowej.** Na przykład odsetek uczniów w szkołach średnich o profilu zawodowym waha się od 25% na Węgrzech, 31% w Grecji i 34% w Hiszpanii do 70% w Austrii i 73% w Czechach. Wskaźnik dla Polski mieści się pomiędzy tymi biegunami i w 2014 roku wynosił 49% (Eurostat, 2016).

**Niezależnie od istotnych różnic w kształcie, zakresie i jakości systemów kształcenia i szkolenia zawodowego w poszczególnych krajach co do jednego wydaje się panować powszechna zgoda: praktyczne doświadczenie zawodowe zdobywane w trakcie kształcenia w miejscu pracy przynosi uczniom szereg korzyści.** Dzięki kształceniu w miejscu pracy uczniowie rozwijają podstawowe umiejętności, uczestnicząc w czynnościach wykonywanych na terenie zakładu pracy - nie tylko podczas kształcenia realizowanego w miejscu pracy, ale przede wszystkim wykonując zadania będące częścią codziennej pracy zakładu. Przy odpowiedniej organizacji i skuteczności kształcenia w miejscu pracy uczniowie mogą rozwinąć umiejętności zawodowe będące odpowiedzią na aktualne zapotrzebowanie rynku pracy w stopniu wyższym, niż gdyby korzystali tylko z innych metod nauczania takich jak nauka w klasie lub szkolenie prowadzone w warunkach „naśladowczych” te rzeczywiście panujące w zakładzie pracy. Ponadto uznaje się, że doświadczenie zdobyte w „hali produkcyjnej” w ramach kształcenia w miejscu pracy pozwala uczniom dodatkowo rozwinąć inne istotne umiejętności (takie jak np. umiejętność pracy zespołowej, rozwiązywania problemów czy komunikacja interpersonalna) w większym stopniu niż inne metody nauczania.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Nie wypracowano jeszcze spójnej, uznawanej na całym świecie definicji tych umiejętności ani ich katalogu. Dla celów niniejszego raportu umiejętności nie-merytoryczne definiujemy jako umiejętności społeczno-emocjonalne i umiejętności poznawcze wyższego rzędu wychodzące poza ramy umiejętności niezbędnych do wykonywania konkretnego zawodu, tj. te związane z komunikacją interpersonalną, pracą zespołową czy rozwiązywaniem problemów.

**Szereg krajów, szczególnie w Europie, może się pochwalić dobrze rozwiniętymi systemami kształcenia i szkolenia zawodowego tradycyjnie już kładącymi nacisk na elementy kształcenia w miejscu pracy.** Obok Austrii i Szwajcarii trzeba tutaj wymienić Niemcy:

miarą sukcesu ich szkolnictwa zawodowego może być fakt, że skuteczny model kształcenia w miejscu pracy potocznie określa się mianem „modelu niemieckiego”. W Niemczech w 2014 roku 87% uczniów szkół średnich o profilu zawodowym uczestniczyło w praktykach zawodowych, podczas gdy średnia unijna to 34%. Wskaźnik zatrudnienia młodych absolwentów szkół średnich o profilu zawodowym jest w Niemczech zdecydowanie wyższy od średnich parametrów notowanych w UE i w roku 2015 wynosił, odpowiednio, 90% w porównaniu do 77% (CEDEFOP, 2017).

**Stosunkowo dobre wyniki uzyskiwane przez absolwentów szkół o profilu zawodowym, z rozbudowanym elementami kształcenia w miejscu pracy sprawiły, że podejście to zostało uznane za warte naśladowania.** I tak na przykład Komisja Europejska w swoich rekomendacjach dla poszczególnych państw zaleca skracanie dystansu między szkolnictwem zawodowym a rynkiem pracy i przedstawia zestaw praktycznych zaleceń dla państw członkowskich w dziedzinie wdrażania kształcenia w miejscu pracy (Komisja Europejska, 2013).

Europejski sojusz na rzecz przygotowania zawodowego (EaFA) to platforma dla rządów, firm, partnerów społecznych, placówek oświatowych oferujących kształcenie i szkolenie zawodowe oraz innych zainteresowanych stron, której celem jest zacieśnienie współpracy w dziedzinie kształcenia w miejscu pracy na szczeblu Unii Europejskiej. Poza Europą do krajów, które z powodzeniem wprowadziły zaawansowane elementy kształcenia w miejscu pracy do swoich systemów kształcenia i szkolenia zawodowego trzeba zaliczyć również Singapur i Koreę Płd. Jednak w wielu innych krajach, zwłaszcza tych, w których kształcenie i szkolenie zawodowe odbywa się tradycyjnie na terenie szkoły bądź sektor prywatny jest słabo rozwinięty i niezorganizowany, działania na rzecz wzmocnienia kształcenia w miejscu pracy nie zawsze przynoszą szybkie sukcesy. Dość często zainteresowane strony nie radzą sobie z przełożeniem dobrych chęci na konkretne działania prowadzące do wzmocnienia kształcenia w miejscu pracy, a w dalszej kolejności do poprawy wskaźników zatrudnienia absolwentów szkół o profilu zawodowym.

## **Polska i inicjatywa „Catching-Up Regions” w kontekście działań na rzecz kształcenia w miejscu pracy w woj. świętokrzyskim**

**W Polsce program nauczania w zasadniczych szkołach zawodowych uwzględnia kształcenie w miejscu pracy w dość dużym zakresie, natomiast szkolenie zawodowe w technicach oparte jest w przeważającej części na strukturach szkolnych.** Mniej niż osiem procent polskich uczniów tych szkół bierze udział w zajęciach praktycznych organizowanych na terenie zakładu pracy i wykraczających poza obowiązkowy wymiar czterech tygodni praktyk zawodowych wymaganych na mocy przepisów oświatowych w całym cyklu nauki. W woj. świętokrzyskim ten wskaźnik jest jeszcze niższy i wynosi 4,3%. Niemal 8% uczniów w tym województwie nie spełnia przewidzianego przepisami minimum czterech tygodni praktyk zawodowych w zakładzie pracy.

**W 2016 roku Bank Światowy rozpoczął realizację pomocy technicznej dla władz samorządowych województwa świętokrzyskiego w celu wsparcia wdrożenia kształcenia w miejscu pracy w technicach.** Wsparcie było jednym z elementów oficjalnego programu współpracy między Rządem RP, dwoma samorządami szczebla regionalnego, Komisją Europejską (KE) i Bankiem Światowym, ukierunkowanego na zwiększenie efektów unijnego finansowania przeznaczonego na stymulowanie innowacji, zatrudnienia i wzrostu gospodarczego w słabiej rozwiniętych województwach.

Dwa z nich – woj. świętokrzyskie i woj. podkarpackie – wzięło

<sup>4</sup> Realizowana w Polsce inicjatywa „Catching-Up Regions” to część szerszego projektu zat. „Lagging Regions” prowadzonego pod auspicjami Dyrekcji Generalnej ds. Polityki Regionalnej i Miejskiej (DG REGIO) Komisji Europejskiej, który obejmował wątki teoretyczne i praktyczne

udział w programie, ponieważ ze względu na strukturalne trudności z osiągnięciem wzrostu gospodarczego i wzrostu zatrudnienia mają ograniczony potencjał konwergencji do średnich wskaźników unijnych. W ramach programu Bank Światowy przekazał regionalnym jednostkom samorządu terytorialnego pomoc techniczną w kilku priorytetowych dziedzinach wskazanych przez JST. W woj. świętokrzyskim władze samorządowe za jeden ze swoich priorytetów uznały działania na rzecz skutecznego wdrożenia systemu kształcenia w miejscu pracy w ramach kształcenia i szkolenia zawodowego.

**W raporcie podsumowano najważniejsze działania, ustalenia i rezultaty zrealizowane w związku ze współpracą na rzecz wzmocnienia kształcenia w miejscu pracy w ramach szkolnictwa zawodowego w woj. świętokrzyskim.** W trakcie trwającej dziesięć miesięcy realizacji programu (od maja 2016 r. do marca 2017 r.) Bank Światowy ściśle współpracował z wojewódzkimi władzami samorządowymi oraz rządem centralnym, Komisją Europejską i innymi interesariuszami, aby przygotować grunt pod przyszłe interwencje, które doprowadzą do strukturalnego wzrostu częstotliwości i efektywności kształcenia w miejscu pracy, w tym również interwencje przewidziane do finansowania ze środków UE. W prezentowanym raporcie przedstawiono metodologię; wiodące ustalenia wynikające z analizy autorów i wyzwań w dziedzinie wdrażania kształcenia w miejscu pracy w woj. świętokrzyskim; międzynarodowe rozwiązania dla kluczowych problemów; a także zaprojektowany w oparciu o poczynione ustalenia projekt pilotażowy na rzecz skutecznego wdrożenia kształcenia w miejscu pracy.

Działania na rzecz kształcenia W MIEJSCU PRACY W RAMACH KSZTAŁCENIA  
I SZKOLENIA ZAWODOWEGO w województwie Świętokrzyskim

# B Wzmocnienie systemu kształcenia w miejscu pracy w woj. świętokrzyskim: METODOLOGIA I PRZEBIEG PRAC

**W działaniach na rzecz systemu kształcenia w miejscu pracy w woj. świętokrzyskim można wyróżnić cztery etapy, z czego trzy odbywały się w ramach inicjatywy „Catching-Up Regions”.** Etap pierwszy polegał na rozpoznaniu i zdefiniowaniu najważniejszych atutów i wyzwań w kontekście efektywnego wdrożenia systemu kształcenia w miejscu pracy w woj. świętokrzyskim – a w pewnym stopniu również w całym kraju. Etap drugi obejmował przegląd rozwiązań stosowanych przez inne kraje, które mogłyby stanowić odpowiedź na wyzwania określone podczas wcześniejszego etapu analiz, a także ocenę, na ile te rozwiązania nadają się do wykorzystania w woj. świętokrzyskim. Podczas etapu trzeciego przygotowano projekt pilotażowych interwencji mających na celu wzmocnienie kształcenia w miejscu pracy; zatwierdzono też finansowanie programu ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Ostatni etap, polegający na wdrożeniu pilotażowego projektu, zaplanowano na lata 2017-2020. Kolejne etapy pokazano na rys. 1 i opisano poniżej.

**Rys. 1.** Przebieg działań w ramach inicjatywy „Catching-Up Regions”



**Analizę silnych i słabych stron kształcenia w miejscu pracy w woj. świętokrzyskim przeprowadzono na zgodnie z ramowymi założeniami dokumentu Komisji Europejskiej z 2015 pt. „Dwadzieścia wskazówek dla wysokiej jakości praktyk zawodowych i kształcenia w miejscu pracy”.<sup>5</sup>** Analiza polegała na przeglądzie przepisów i literatury przedmiotu, a także szerokich konsultacjach z kluczowymi interesariuszami, w tym z placówkami oświatowymi prowadzącymi kształcenie i szkolenie zawodowe, przedsiębiorstwami oraz funkcjonariuszami publicznymi lokalnego, regionalnego i centralnego szczebla. W rezultacie zidentyfikowano sześć „kluczowych aspektów” będących wyzwaniem dla wdrożenia kształcenia w miejscu pracy w woj. świętokrzyskim. Są to:

1. Odpowiednie ramy zarządzania i finansowania;
2. Skuteczne mechanizmy konsultacyjne i koordynacyjne, angażujące interesariuszy;
3. Adekwatne bodźce/zachęty i kompetencje/potencjał szkół i placówek oświatowych prowadzących kształcenie zawodowe;
4. Adekwatne bodźce/zachęty i kompetencje/potencjał przedsiębiorstw;
5. Mechanizmy zapewniania jakości kształcenia w miejscu pracy;
6. Rola Centrów Kształcenia Praktycznego (CKP) jako moderator procesu.

**Przegląd międzynarodowych praktyk dotyczących kształcenia w miejscu pracy obejmował przede wszystkim te programy i interwencje, które uwzględniały kluczowe aspekty zdefiniowane jako główne wyzwania dla regionu.** Analizę międzynarodowych praktyk oparto na przeglądach danych wtórnych, a ich dopełnieniem była wizyta studyjna interesariuszy na Łotwie.<sup>6</sup> Następnie we współpracy z regionalnymi interesariuszami dokonano oceny tych praktyk pod kątem ich zastosowania w polskim kontekście, a zwłaszcza w woj. świętokrzyskim.

**Ukoronowaniem tej części prac nad interwencjami na rzecz wzmocnienia kształcenia w miejscu pracy w woj. świętokrzyskim było opracowanie propozycji projektu pilotażowego, który prawdopodobnie zostanie sfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS).** Projekt powstał w drodze intensywnych konsultacji z interesariuszami na poziomie regionalnym oraz krajowym, z uwzględnieniem wyników analiz

<sup>5</sup> European Commission, DG Employment. 2015. *High-Performing Apprenticeships and Work-Based Learning - 20 Guiding Principles*.

<sup>6</sup> Za cel wizyty studyjnej wybrano Łotwę, ponieważ kraj ten niedawno rozpoczął wdrażanie kompleksowego zestawu interwencji ukierunkowanych na przekształcenie przeważająco „szkolnego” systemu kształcenia i szkolenia zawodowego w system zawierający zaawansowane elementy kształcenia w miejscu pracy.

dotyczących głównych wyzwań występujących w regionie, a także międzynarodowych praktyk. Projekt ma być zarządzany przez Urząd Marszałkowski Województwa Świętokrzyskiego i wspierać pilotażowe wdrożenie różnych rozwiązań w zakresie kształcenia w miejscu pracy w kilku gminach woj. świętokrzyskiego.

**Realizację projektu pilotażowego przewidziano na lata 2017-2020** (czyli poza horyzontem czasowym inicjatywy „Catching-Up Regions”). Jego celem jest zdobycie doświadczeń, które będzie można wykorzystać w kolejnych działaniach na rzecz kształcenia w miejscu pracy w woj. świętokrzyskim i innych województwach. Wnioski mają też posłużyć przy tworzeniu reform programowych na szczeblu krajowym.

Działania na rzecz kształcenia W MIEJSCU PRACY W RAMACH KSZTAŁCENIA I SZKOLENIA ZAWODOWEGO w województwie Świętokrzyskim

# C KLUCZOWE ASPEKTY usprawnień w systemie kształcenia w miejscu pracy w woj. świętokrzyskim

**W 2015 roku Komisja Europejska opublikowała wytyczne na temat głównych czynników wpływających na skuteczność systemów kształcenia w miejscu pracy.<sup>7</sup>** „Dwadzieścia wskazówek” przedstawionych pokrótce w raporcie (ramka 1) podzielono na cztery kategorie dotyczące: mechanizmów zarządzania i zaangażowania partnerów społecznych; wsparcia dla przedsiębiorstw; atrakcyjności kształcenia w miejscu pracy i doradztwa zawodowego dla uczniów; oraz zapewniania jakości kształcenia w miejscu pracy.

## RAMKA 1 Wskazówki dla skutecznego kształcenia w miejscu pracy

### A. Krajowe ramy zarządzania i zaangażowanie partnerów społecznych

- 1 Jasne i spójne ramy prawne umożliwiające wszystkim stronom zaangażowanym w kształcenie w miejscu pracy skuteczne działanie i dające gwarancję wzajemnych praw i obowiązków.
- 2 Zorganizowany, ciągły dialog między wszystkimi stronami zaangażowanymi w kształcenie w miejscu pracy, z przejrzystymi metodami koordynacji i podejmowania decyzji.
- 3 Silne zaangażowanie i udział partnerów społecznych, oparte na budowaniu kompetencji i potencjału.
- 4 Systematyczna i efektywna współpraca między szkołami i placówkami z jednej strony, a zakładami pracy z drugiej.
- 5 Podział kosztów i korzyści między wszystkie strony zaangażowane w kształcenie w miejscu pracy (przedsiębiorstwa, szkoły i placówki oświatowe, uczniowie).

<sup>7</sup>European Commission, DG Employment. 2015. High-Performing Apprenticeships and Work-Based Learning - 20 Guiding Principles.

**B. Wsparcie dla przedsiębiorstw biorących udział w kształceniu w miejscu pracy, zwłaszcza firm z sektora MŚP**

- 6 Wdrożone elementy wsparcia, dzięki którym kształcenie w miejscu pracy staje się bardziej atrakcyjne i dostępne, zwłaszcza dla MŚP.
- 7 Właściwa równowaga między potrzebami firm (umiejętności) a potrzebami uczniów (nauka).
- 8 Szczególną uwagę poświęca się firmom bez wcześniejszego doświadczenia w realizacji kształcenia w miejscu pracy.
- 9 Szczególną uwagę poświęca się firmom oferującym kształcenia w miejscu pracy uczniom w trudnej sytuacji.
- 10 Firmy są motywowane i wspierane, by do zadań przydzielać wykwalifikowanych instruktorów i szkoleniowców.

**C. Atrakcyjność kształcenia w miejscu pracy i doradztwo zawodowe**

- 11 Funkcjonują mosty między szkolnictwem zawodowym z jednej strony, a innymi ścieżkami edukacyjnymi i zawodowymi z drugiej.
- 12 Dzięki dążeniu do doskonałości poprawia się wizerunek szkolnictwa zawodowego oraz kształcenia w miejscu pracy.
- 13 Oferowane jest rzetelne doradztwo zawodowe, aby pomagać młodym ludziom w dokonywaniu świadomych wyborów.
- 14 Rośnie atrakcyjność kształcenia w miejscu pracy poprzez wzrost jakości nauczycieli kształcenia i szkolenia zawodowego.
- 15 Atrakcyjność kształcenia w miejscu pracy oraz szkolnictwa zawodowego jest promowana za pośrednictwem wielu różnych działań popularyzatorskich.

**D. Zapewnianie jakości kształcenia w miejscu pracy**

- 16 Funkcjonują jasne ramy zapewniania jakości na poziomie systemu, szkoły i placówki oświatowej i zakładu pracy, z systematyczną oceną zwrotną
- 17 Szkolenia są realizowane z uwzględnieniem zmieniających się potrzeb w zakresie umiejętności - w firmach i w społeczeństwie.
- 18 Stała współpraca owocuje atmosferą wzajemnego zaufania i szacunku między partnerami zaangażowanymi w kształcenie w miejscu pracy.
- 19 Ocena rezultatów nauczania jest sprawiedliwa, wiarygodna i autentyczna.
- 20 Instruktorzy w zakładach pracy mają dostęp do ustawicznego doskonalenia zawodowego oraz pracują w godnych warunkach.

Na podstawie: European Commission (2015). High-Performing Apprenticeships and Work-Based Learning - 20 Guiding Principles. European Commission, DG Employment.

**To właśnie dwadzieścia w/w wskazówek, w połączeniu z przeglądem dokumentów programowych i intensywnymi konsultacjami z gronem interesariuszy, były podstawą do zidentyfikowania priorytetowych wyzwań, jakimi trzeba się zająć, by wzmocnić system kształcenie w miejscu pracy w ramach kształcenia zawodowego oferowanego w technikach w woj. świętokrzyskim.** Regionalne priorytety wyłoniono w oparciu o następujące założenia:

- Precyzyjne ukierunkowanie poprzez wyłonienie z grupy 20 wskazówek priorytetów; w tym celu zastosowano kryteria dające pierwszeństwo aspektom, które:
  - wiążą się z kształceniem w miejscu pracy w bezpośredni i wyłączny sposób, takich jak ramy prawne dla realizacji kształcenia w miejscu pracy oraz wsparcie dla przedsiębiorstw zainteresowanych wdrożeniem kształcenia w miejscu pracy.<sup>8</sup>
  - tworzą strukturalne bariery dla realizacji kształcenia w miejscu pracy.
- Dodatkowe priorytety: w przypadku woj. świętokrzyskiego istotną przeszkodą w realizacji kształcenia w miejscu pracy okazał się brak dostatecznych bodźców/zachęt i potencjału/kompetencji zarówno po stronie szkół, jak i CKP. Tego aspektu nie znajdziemy co prawda w dwudziestu wskazówkach, ale został mimo to dodany jako jeden z wiodących priorytetów dla regionu.

<sup>8</sup> Przede wszystkim ze względu na zakres pomocy oferowanej w ramach inicjatywy „Catching-Up Regions” nie uwzględniono takich aspektów jak ścieżki edukacyjne czy doradztwo zawodowe, ponieważ są one generalnie istotne dla jakości system kształcenia i szkolenia zawodowego i nie dotyczą wyłącznie kształcenia w miejscu pracy.



Oto wykaz aspektów uznanych za priorytetowe dla woj. świętokrzyskiego:

# Sześć priorytetowych aspektów

dla wzmocnienia kształcenia w miejscu pracy w woj. świętokrzyskim:

**Całościowo, sześć aspektów ma wskazać kluczowym interesariuszom kierunek i ułatwić im skuteczne wdrożenie kształcenia w miejscu pracy.** Chcąc skutecznie wdrażać kształcenie w miejscu pracy trzeba spełnić następujące wymagania przypisane do poszczególnych aspektów:

## 1 Należyte ramy zarządzania i finansowania

- Ramy regulacyjne dla kształcenia w miejscu pracy są jasne i zawierają wystarczająco ambitne kryteria minimalne dotyczące częstotliwości i czasu trwania kształcenia w miejscu pracy, zapewniając jednocześnie placówkom oświatowym i firmom margines elastyczności niezbędny, by praktyczne rozwiązania dostosować do panującego kontekstu;
- Funkcjonujące mechanizmy monitorowania, egzekwowania odpowiedzialności i finansowania ułatwiają skuteczną realizację kształcenia w miejscu pracy.

## 2 Skuteczne mechanizmy konsultacyjne i koordynacyjne dla interesariuszy

- Funkcjonują platformy skupiające szerokie grono regionalnych i/lub lokalnych uczestników w celu ustalenia strategicznych kierunków i zdefiniowania oraz wyeliminowania głównych ograniczeń utrudniających realizację kształcenia w miejscu pracy, ze szczególnym uwzględnieniem współpracy na linii szkoły i placówki oświatowe – zakłady pracy;
- Interesariusze współdziałają i koordynują wysiłki na rzecz efektywnych mechanizmów wsparcia wykorzystywanych przez poszczególnych interesariuszy mających indywidualne problemy ze skuteczną realizacją kształcenia w miejscu pracy?

## 3 Adekwatne bodźce/zachęty i kompetencje/potencjał placówek oświatowych prowadzących kształcenie i szkolenie zawodowe

- Szkoły i placówki oświatowe prowadzące kształcenie zawodowe mają wystarczające zachęty, by zamiast kształcenia praktycznego w murach szkolnych w coraz większym stopniu angażować się w realizację kształcenia w miejscu pracy;
- Szkoły i placówki oświatowe prowadzące kształcenie zawodowe mają wystarczający potencjał/kompetencje, by zwiększać częstotliwość i czas trwania oraz podnosić jakość kształcenia w miejscu pracy;

## 4 Adekwatne bodźce/zachęty i kompetencje/potencjał zakładów pracy;

- Przedsiębiorstwa zdają sobie sprawę z korzyści płynących z kształcenia w miejscu pracy: zarówno bezpośrednich, jak i długofalowych;
- Przedsiębiorstwa mają wystarczający potencjał/kompetencje, by angażować się w kształcenie w miejscu pracy w sposób zapewniający maksymalne korzyści bezpośrednie dla zakładu oraz generujący minimalne koszty związane z realizacją kształcenia w miejscu pracy;
- Przedsiębiorstwa otrzymują adekwatne bodźce finansowe oraz pomoc merytoryczną, co ułatwia im realizację wysokiej jakości kształcenia w miejscu pracy.

## 5 Mechanizmy zapewniania jakości dla kształcenia w miejscu pracy

- Oczekiwane rezultaty nauczania są gwarantowane dzięki stosowaniu jasnych i skutecznych mechanizmów zapewniania jakości, z wyraźnym podziałem zadań i odpowiedzialności między placówki oświatowe prowadzące kształcenie i szkolenie zawodowe, zakłady pracy i uczniów.

## 6 Placówki Centrum Kształcenia Praktycznego jako moderator procesu

- Kształcenie oferowane przez CKP jest dostosowane do zapotrzebowania na kwalifikacje; nie konkuruje z kształceniem w miejscu pracy, lecz mu sprzyja; a także przebiega w warunkach jak najbardziej zbliżonych do środowiska pracy.

<sup>9</sup> Mowa tu o mechanizmach wsparcia, które byłyby pomocne w usuwaniu kluczowych barier dotyczących pozostałych aspektów skutecznej realizacji kształcenia w miejscu pracy, zwłaszcza tych związanych z bodźcami/zachętami oraz potencjałem/kompetencjami przedsiębiorstw i placówek oświatowych, a także z zapewnianiem jakości.

**Dla każdego z kluczowych aspektów sprecyzowano konkretne wyzwania stojące na drodze do skutecznej realizacji kształcenia w miejscu pracy w woj. świętokrzyskim.**

W niektórych przypadkach są to również wyzwania ogólnokrajowe, zwłaszcza jeśli dotyczą krajowych ram prawnych, zarządczych czy finansowych. Wszystkie wyzwania przedstawiono w tabeli 1 poniżej.

**Tabela 1.** Konkretne wyzwania dla wzmocnienia kształcenia w miejscu pracy w woj. świętokrzyskim, w podziale na kluczowe aspekty

Aspekt	Wyzwania
1 Należyte ramy zarządzania i finansowania	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niskie minimalne wymagania co do ram czasowych kształcenia na terenie zakładu pracy</li> <li>Niektóre regulacje dotyczące kształcenia w miejscu pracy są niejednoznaczne</li> <li>Brakuje mechanizmów egzekwowania odpowiedzialności wyraźnie promujących kształcenie w miejscu pracy</li> <li>Mechanizmy finansowania nie zapewniają skutecznych bodźców zachęcających do kształcenia w miejscu pracy</li> <li>Otoczenie regulacyjne jest mało stabilne, brakuje elementów ułatwiających wdrożenie kształcenia w miejscu pracy.</li> </ul>
2 Skuteczne mechanizmy konsultacyjne i koordynacyjne dla interesariuszy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Do tej pory nie powstał strukturalny mechanizm zapewniający skuteczną koordynację i współpracę w szerszym gronie interesariuszy (funkcjonujące obecnie mechanizmy koordynacji i współpracy z reguły sprowadzają się do partnerskich relacji między pojedynczą placówką oświatową i przedsiębiorstwem);</li> <li>Zainteresowanym stronom brakuje bodźców, potencjału i finansowania, by angażować się w kształcenie w miejscu pracy;</li> <li>Nie wyłonił się jeszcze „promotor” kształcenia w miejscu pracy, który mógłby się zająć tworzeniem skutecznych mechanizmów koordynacji i współpracy.</li> </ul>
3 Adekwatne bodźce/zachęty i kompetencje/potencjał placówek oświatowych prowadzących kształcenie i szkolenie zawodowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Szkołom i placówkom oświatowym brakuje możliwości technicznych, narzędzi i zasobów ludzkich niezbędnych, by skutecznie realizować kształcenie w miejscu pracy;</li> <li>Szkoły i placówki oświatowe mają wiele obaw co do jakości kształcenia, jakie na obecnym etapie można zaoferować poprzez kształcenie w miejscu pracy;</li> <li>Szkołom bardziej się opłaca realizować szkolenie praktyczne za pośrednictwem swoich warsztatów lub Centrum Kształcenia Praktycznego, a nie zakładów pracy;</li> <li>Opór wobec reform wynika również z obaw o wpływ upowszechnienia kształcenia w miejscu pracy na zapotrzebowanie na personel nauczycielski i umiejętności nauczycieli.</li> </ul>
4 Adekwatne bodźce/zachęty i kompetencje/potencjał zakładów pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Koszty związane z organizacją kształcenia w miejscu pracy są z reguły wysokie, a korzyści uważa się za niewielkie;</li> <li>Koszty są stosunkowo wysokie, ponieważ firmy zazwyczaj nie dysponują ani potencjałem, ani instrumentami niezbędnymi do efektywnej realizacji kształcenia w miejscu pracy;</li> <li>Praktycznie nie ma dobrze działających mechanizmów rekompensaty finansowej dla zakładów pracy;</li> <li>Firmy nie odnoszą z kształcenia w miejscu pracy korzyści, ponieważ uczniowie rzadko wnoszą wkład w procesy produkcyjne;</li> <li>Pracodawcy nie biorą pod uwagę ogółu potencjalnych korzyści z kształcenia w miejscu pracy w średnim i długim horyzoncie czasowym;</li> <li>Zaangażowanie w kształcenie w miejscu pracy nie jest na tyle mocno promowane marketingowo, by przynieść firmie namacalne korzyści wizerunkowe;</li> <li>Przedsiębiorstwa nie zawsze postrzegają placówki oświatowe jako wiarygodnych partnerów do współpracy.</li> </ul>
5 Mechanizmy zapewniania jakości dla kształcenia w miejscu pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obecnie funkcjonujący system zapewniania jakości kształcenia zawodowego nie uwzględnia wiodących i uznanych dobrych praktyk w zakresie dostosowania kształcenia do potrzeb, a poza tym nie został zaprojektowany z myślą o zapewnianiu jakości kształcenia w miejscu pracy;</li> <li>Nie ma przepisów ani jasnych wytycznych, na których firmy i szkoły mogłyby się wzorować przy zapewnianiu jakości kształcenia w miejscu pracy.</li> </ul>
6 Placówki Centrum Kształcenia Praktycznego jako moderator procesu	<ul style="list-style-type: none"> <li>W obecnym modelu, CKP są raczej zniechęcane niż zachęcane do kształcenia w miejscu pracy, gdyż szkolenia prowadzone na terenie zakładów pracy stanowią dla CKP „konkurencję”;</li> <li>W CKP brakuje silnych mechanizmów gwarantujących, że szkolenia będą trafnie dobrane i dostosowane do popytu.</li> </ul>

# D MIĘDZYNARODOWE ROZWIĄZANIA na rzecz kształcenia w miejscu pracy

**Zidentyfikowano i przeanalizowano międzynarodowe rozwiązania stosowane w reakcji na większość najważniejszych wyzwań, z jakimi boryka się woj. świętokrzyskie.<sup>10</sup>**

Następnie zbadano, na ile te rozwiązania mogłyby być przydatne i zostać wdrożone w zakresie kształcenia w miejscu pracy w omawianym regionie. Skrót analizy przedstawiamy poniżej.

## Skuteczne mechanizmy konsultacyjne i koordynacyjne dla interesariuszy

**Współpracę i koordynację w gronie interesariuszy można zorganizować na kilka sposobów**, z uwzględnieniem wymiaru terytorialnego, sektorowego i organizacyjnego. Jako przykład mechanizmu koordynacji i współpracy można podać austriackie biura ds. praktyk zawodowych lub duńskie lokalne komisje ds. szkoleń. W Austrii wspomniane biura działają pod auspicjami regionalnych izb gospodarczych i pełnią funkcję wiodącego punktu kontaktowego dla przedsiębiorstw szukających informacji i odpowiedzi na pytania dotyczące kształcenia w miejscu pracy. W Danii w skład komisji wchodzi podmioty zainteresowane tym, by kształcenie i szkolenie zawodowe było dopasowane do zapotrzebowania; komisje zajmują się między innymi wyszukiwaniem odpowiednich miejsc praktyk dla uczniów.

**Między innymi dzięki działaniom podejmowanym w ostatnim czasie w ramach inicjatywy „Catching-Up Regions” wydaje się, że w woj. świętokrzyskim udało się zgromadzić „masę krytyczną” wiodących podmiotów zainteresowanych wdrożeniem kształcenia w miejscu pracy, zatem region mógłby skorzystać na wprowadzeniu mechanizmów koordynacji i współpracy.** Wśród wspomnianych podmiotów należy wymienić szkoły placówki oświatowe prowadzące kształcenie zawodowe oraz przedsiębiorstwa, a także samorządowe władze wojewódzkie i kilka samorządów lokalnych. I choć potencjał wdrożeniowy utrzymuje się wciąż na dość niskim poziomie (co zresztą stanowi dodatkowy argument przemawiający

<sup>10</sup> Ze względu na regionalne ukierunkowanie inicjatywy „Catching-Up Regions”, dokonując analizy międzynarodowych rozwiązań skoncentrowano się na interwencjach mających zastosowanie właśnie na szczeblu regionalnym; a zatem nie uwzględniono przeglądu praktyk mających na celu wzmocnienie ogólnokrajowych ram regulacyjnych ani krajowych ram zarządzania i finansowania. Nie wykonano też pogłębionej analizy praktyk krajowych (polskich). Zważywszy na silną obecność elementów kształcenia w miejscu pracy w zasadniczym szkolnictwie zawodowym w Polsce, przegląd czynników decydujących o sukcesie w tym segmencie kształcenia i szkolenia zawodowego byłby zapewne przydatny i interesujący jako dopełnienie ustaleń płynących z przeglądu rozwiązań międzynarodowych.

za koniecznością wprowadzenia silnych mechanizmów koordynacji i współpracy) można domniemywać, że w woj. świętokrzyskim są interesariusze gotowi do aktywnego współdziałania i koordynacji.

**Chcąc doprowadzić do wyłonienia podmiotu, który będzie skutecznie kierował koordynacją kształcenia w miejscu pracy w woj. świętokrzyskim trzeba zacząć eliminować – jednocześnie – ograniczenia w zakresie bodźców/zachęt, potencjału/kompetencji i finansowania.** Jak uczą międzynarodowe doświadczenia, wdrożenie kształcenia w miejscu pracy musi się opierać na mocnych strukturach instytucjonalnych, które będą wspierać indywidualne szkoły i placówki oświatowe oraz przedsiębiorstwa. Ta reguła najprawdopodobniej dotyczy również woj. świętokrzyskiego. Tymczasem, choć podjęto pewne działania w tym kierunku (np. klaster w Specjalnej Strefie Ekonomicznej, działania Świętokrzyskiego Centrum Doskonalenia Nauczycieli) niewiele wskazuje na to, że w regionie miałby się w najbliższym czasie pojawić lider gotowy stanąć na czele i koordynować system kształcenia w miejscu pracy.

## Adekwatne bodźce/zachęty i kompetencje/potencjał placówek oświatowych prowadzących kształcenie i szkolenie zawodowe

**Jak wskazują analizy Europejskiej Fundacji Kształcenia (ETF - The European Training Foundation) przeprowadzone w wielu krajach, które zdecydowały się zmienić system kształcenia praktycznego z przeważająco „szkolnego” na coraz bardziej „firmowy”, na powodzenie całego procesu wpływa kilka istotnych czynników.** Dotyczą one wszystkich interesariuszy zaangażowanych w promowanie i wdrażanie kształcenia w miejscu pracy, ale szczególne znaczenie mają dla szkół i placówek oświatowych prowadzących kształcenie zawodowe. Oto wybrane zalecenia:

- Przyciągnięcie do inicjatywy wszystkich kluczowych interesariuszy i upewnienie się, że przyświeca im wspólna wizja;
- Unikanie konkurencji na linii nowe - tradycyjne podejście do kształcenia w miejscu pracy czy inne formy nauczania praktycznego (w Polsce dotyczy to na przykład prowadzenia nauczania praktycznego w CKP); zaczynanie od programów pilotażowych i wykorzystywanie zdobywanego doświadczenia przy projektowaniu kolejnych działań; inwestowanie wysiłku w budowę narzędzi oraz rozwój potencjału interesariuszy; a także aktywne popularyzowanie nowego systemu i informowanie o nim wszystkich kluczowych interesariuszy.

**W woj. świętokrzyskim dobre praktyki w dziedzinie komunikacji z interesariuszami i ich zaangażowania, budowy narzędzi i potencjału, a także podnoszenia kwalifikacji nauczycieli można wdrożyć na szczeblu regionalnym bez konieczności przeprowadzania ogólnokrajowych reform.** W woj. świętokrzyskim (i w innych lokalizacjach w Polsce) już toczą się pilotaże w zakresie kształcenia w miejscu pracy, dlatego dobrym punktem wyjścia byłoby zebranie i rozpowszechnienie tych doświadczeń na szerszym forum. Kwestii „konkurencji” i zachęt do nauczania praktycznego nie da się oczywiście rozwiązać tylko przy pomocy działań na szczeblu regionalnym (do tego potrzebna byłaby raczej ogólnokrajowa reforma), lecz żadne zaporowe bariery nie stoją na przeszkodzie, by nie można było podjąć w skali regionalnej czy lokalnej inicjatyw ukierunkowanych na pozostałe dobre praktyki. Jednak do tego potrzebny jest silny lider odpowiedzialny za zarządzanie i masa krytyczna interesariuszy do uczestnictwa we współpracy i koordynacji (patrz wyżej). Niezbędne są także wystarczające środki finansowe i zdolności merytoryczne do opracowania narzędzi, budowy potencjału i wdrożenia procesów, np. szkoleń dla nauczycieli. Co prawda w chwili obecnej źródłem środków mogą być fundusze unijne, lecz nie jest to stałe źródło finansowania. W związku z tym, chcąc zapewnić stabilną realizację omawianych usług ostatecznie trzeba będzie wypracować alternatywny, trwały mechanizm finansowania (być może łączący środki publiczne ze środkami pochodzącymi z sektora prywatnego).

# Adekwatne bodźce/zachęty i kompetencje/potencjał zakładów pracy

**W całej Europie stosuje się wiele różnych mechanizmów mających zachęcić przedsiębiorstwa do organizacji wysokiej jakości kształcenia w miejscu pracy i ułatwić im to zadanie.**

Mechanizmy te uwzględniają ograniczenia będące także bolączką firm w woj. świętokrzyskim. Wśród przykładów warto wymienić: dobrowolne fundusze na cele szkoleniowe, z których w Austrii wypłaca się „wynagrodzenie” firmom uczestniczącym w programie kształcenia w miejscu pracy; norweskie biura ds. szkoleń pomagające i doradzające firmom przyjmującym uczniów na praktyki; działającą w Niemczech stronę internetową dla zakładowych instruktorów; a także znane z Austrii nagrody dla firm mających wybitne zasługi w dziedzinie praktyk zawodowych.

**Najlepiej byłoby, gdyby występujące w woj. świętokrzyskim trudności spowodowane niedostatkami bodźców/zachęt oraz potencjału/kompetencji były usuwane jednocześnie, ponieważ są to czynniki wzajemnie powiązane.** Z jednej strony niedostatek potencjału/kompetencji podnosi koszty realizacji kształcenia w miejscu pracy, co zniechęca firmy do uczestnictwa. Z drugiej strony, brak bodźców/zachęt sprawia, że przedsiębiorstwa są mniej zainteresowane zdobywaniem wiedzy o możliwościach kształcenia w miejscu pracy czy poszerzaniem swojego potencjału w tym zakresie.

**W najbliższej przyszłości trudno liczyć na to, że w regionie pojawią się programy inicjowane, zarządzane i finansowane przez sektor prywatny, dlatego należy się skoncentrować na publicznych albo zewnętrznych źródłach finansowania.** Sektor prywatny jest raczej słabo zorganizowany, nie ma też silnego przekonania co do możliwości skutecznego wdrożenia kształcenia w miejscu pracy, zatem chcąc stworzyć mechanizm finansowania kształcenia w miejscu pracy prawdopodobnie trzeba się będzie oprzeć na udziale (również finansowym) innych interesariuszy, zwłaszcza władzy publicznej. Można się spodziewać, że wraz ze wzrostem zaufania do podejmowanych wysiłków i (miejmy nadzieję) zacieśniania się współpracy między firmami apetyt sektora prywatnego i jego możliwości w zakresie zarządzania i zrównoważonego finansowania kształcenia w miejscu pracy będą rosły.

**Mając do wyboru szeroki wachlarz przykładowych mechanizmów wsparcia dla firm zainteresowanych kształceniem w miejscu pracy, decyzje o zastosowaniu takich a nie innych mechanizmów w kontekście woj. świętokrzyskiego warto podejmować w oparciu o pragmatyczne przesłanki.** Biorąc pod uwagę niewielki potencjał oraz ograniczenia finansowe dotyczące wszystkich interesariuszy właściwym rozwiązaniem mogą być alternatywy niewymagające ogromnych zasobów ani starań. Na przykład opracowanie wskazówek poświęconych kształceniu w miejscu pracy oraz szkoleniom dla zakładowych instruktorów z myślą o udostępnieniu przez Internet może być lepszym pomysłem niż próba zbudowania szerokiej i kosztownej sieci punktów kontaktowych ds. praktyk zawodowych. Pod względem marketingowym warto pomyśleć o nagrodach dla firm wyróżniających się zaangażowaniem w kształcenie w miejscu pracy: jest to efektywne kosztowo i stosunkowo łatwe w realizacji rozwiązanie zapewniające pozytywny rozgłos i zachęcające przedsiębiorstwa do aktywnego udziału.

## Mechanizmy zapewniania jakości dla kształcenia w miejscu pracy

**Z międzynarodowych doświadczeń wynika, że jakość kształcenia w miejscu pracy powinna być brana pod uwagę od początku do końca, na wszystkich etapach procesu, tj. od momentu zgłoszenia się firmy-kandydata aż do końcowych egzaminów dla uczniów**

**na ostatnim etapie kształcenia zawodowego.** W szczególności temat zapewniania jakości należy uwzględnić podczas identyfikowania firm do realizacji kształcenia w miejscu pracy; zabezpieczania kompetencji zakładowych instruktorów i opiekunów praktyk oraz odpowiednich ram organizacyjnych dla kształcenia w miejscu pracy po stronie firmy; definiowania efektów kształcenia do osiągnięcia w trakcie kształcenia w miejscu pracy i ich oceny, a także w związku z adekwatnym odzwierciedleniem efektów kształcenia w treści egzaminów (końcowych).

**Zapewnianie i podnoszenie jakości w państwach członkowskich UE dysponujących silnymi systemami kształcenia w miejscu pracy polega na rozmaitych działaniach realizowanych środkami wewnętrznymi i zewnętrznymi, takich jak: weryfikacja firm na etapie poprzedzającym rozpoczęcie kształcenia w miejscu pracy; narzędzia samooceny dla firm; programy szkoleń; uczniowskie portfolio edukacyjne; a także mechanizmy monitorowania przebiegu kształcenia, dzięki którym pomoc trafia do tych przedsiębiorstw, które najbardziej jej potrzebują.** Wśród przykładów można wymienić formalny proces weryfikacji i akredytacji firm w Belgii; narzędzia do samooceny firm w Szwajcarii; obowiązkowy plan szkolenia załączany do kontraktu szkoleniowego w Norwegii; a także „osobiste portfolio edukacyjne” tworzone przez uczniów w Danii.

**W woj. świętokrzyskim, zważywszy na brak skutecznych mechanizmów nadzoru i wsparcia na rzecz zapewniania i podnoszenia jakości kształcenia w miejscu pracy, a także generalnie słabe mechanizmy zapewniania jakości w szkolnictwie zawodowym, najwłaściwsze wydaje się podejście stopniowane, zgodnie z metodą małych kroków.**

Na przykład: choć w dłuższej perspektywie dobrym wyjściem byłyby zapewne zewnętrzne systemy zapewniania jakości takie jak formalne mechanizmy akredytacyjne dla przedsiębiorstw oferujących kształcenie w miejscu pracy, w chwili obecnej nie ma cieszącej się powszechnym autorytetem instytucji mogącej zająć się wdrożeniem takich mechanizmów, a pomysł mógłby wręcz zniechęcić firmy do angażowania się w kształcenie w miejscu pracy. Na podobnej zasadzie, tworzenie szeroko zakrojonego systemu wsparcia kształcenia w miejscu pracy, z wyspecjalizowanymi doradcami świadczącymi stosunkowo zaawansowane, „szyte na miarę” usługi doradcze dla pojedynczych firm prawdopodobnie byłoby na obecnym etapie niepraktyczne, biorąc pod uwagę m.in. ograniczenia finansowe w sektorze kształcenia i szkolenia zawodowego. Bardziej trafione wydają się opcje wymagające stosunkowo niewielkich zasobów i skromnego potencjału instytucjonalnego. Wśród przykładów można wymienić opracowanie instrumentów i wzorów do udostępnienia przez Internet, w tym arkuszy do (samo-)oceny gotowości firmy do realizacji kształcenia w miejscu pracy; przygotowanie programów szkoleń dla kształcenia w miejscu pracy; oraz wspieranie uczniów w tworzeniu indywidualnego portfolio edukacyjnego.

## Centra Kształcenia Praktycznego (CKP) jako moderator procesu

**W skali międzynarodowej niewiele jest przykładów instytucji przypominających polskie CKP, które są jednostkami publicznymi zajmującymi się niemal wyłącznie szkoleniami praktycznymi i nie są zintegrowane ze szkołami oferującymi kształcenie zawodowe.** Za granicą w większości przypadków szkolenie praktyczne albo odbywa się w hali produkcyjnej, albo stanowi integralną część działalności szkół oferujących kształcenie zawodowe, albo jest organizowane przez sektor prywatny. W Austrii działa dobrze rozwinięty system „praktyk zastępczych” przeznaczony dla uczniów, którym nie udało się dostać na „normalną” praktykę. Polega to na tym, że utworzone przez administrację publiczną warsztaty naśladują działalność gospodarczą, np. w formie quasi-komercyjnej restauracji albo zakładu meblarskiego. Jest to rozwiązanie dla osób, które nie mogą uczestniczyć w praktykach organizowanych na zwykłych zasadach. Inicjatywy podejmowane przez sektor prywatny dotyczą wielkich firm, takich jak niemiecki Siemens, które oprócz zakładów produkcyjnych mają też warsztaty, gdzie szkolenie wprowadzające odbywają początkujący praktykanci. W Szwajcarii w niektórych sektorach

gospodarki przedsiębiorstwa wspólnie prowadzą warsztaty, aby rozwijać podstawowe umiejętności u wszystkich osób zdobywających praktykę w branży (nowicjuszy); lub umiejętności specjalistyczne potrzebne praktykantom, lecz nie do zdobycia w pojedynczej firmie. Taki model jest szczególnie użyteczny w przypadku praktyk w podmiotach z sektora MŚP.

**W wielu krajach w obliczu braku miejsc dostępnych w przedsiębiorstwach podmioty odpowiedzialne zazwyczaj koncentrują się na pozyskiwaniu dodatkowych firm do współpracy i pomaganiu uczniom w znalezieniu miejsca na praktykę, a czasem też oferują szkolenie praktyczne poza firmą.** W Niemczech i w Austrii, gdy dana firma nie jest w stanie zapewnić uczniowi wszystkich oczekiwanych efektów kształcenia w miejscu pracy może skorzystać z programów współpracy z innymi firmami lub placówkami szkoleniowymi. W Danii ośrodki praktyk pomagają uczniom znaleźć miejsca dostępne w przedsiębiorstwach angażujących się w kształcenie w miejscu pracy, a gdy okazuje się to niemożliwe, same oferują uczniom szkolenie praktyczne.

**W woj. świętokrzyskim z uwagi na niewielką liczbę miejsc dostępnych dla uczniów zainteresowanych kształceniem w miejscu, w najbliższym czasie nadal potrzebne będzie kształcenie praktyczne oferowane poza terenem zakładu pracy (w tym w placówkach typu CKP i w szkołach prowadzących kształcenie zawodowe).** Tak długo jak oferta szkoleń na terenie firm pozostanie ograniczona, kształcenie praktyczne oferowane przez CKP i szkoły będzie jedynym wyjściem dla uczniów zainteresowanych zdobyciem praktycznych umiejętności, a zatem kontynuowanie tej oferty będzie uzasadnione. Wraz z upowszechnieniem częstotliwości i wydłużeniem czasu trwania kształcenia w miejscu pracy możliwości kształcenia praktycznego w CKP i szkołach należałoby (stopniowo) ograniczać.

**Jeżeli jednak CKP mają promować kształcenie w miejscu pracy zamiast doniegosniechęcać, ich sposób funkcjonowania musi się zmienić, a zamiast oferty skoncentrowanej tylko i wyłącznie na prowadzeniu szkoleń praktycznych CKP powinny się ukierunkować na upowszechnianie kształcenia w miejscu pracy.** W zależności od kompetencji, potencjału, potrzeb i preferencji CKP mogą pełnić cały szereg różnych ról: od funkcji pośrednika między szkołami i firmami do dalej idącego zaangażowania, np. w zarządzanie i organizowanie kształcenia w miejscu pracy, szkolenie instruktorów pracujących w przedsiębiorstwach albo zapewnianie bazy lokalowej do oceny efektów kształcenia. Ponieważ wiązałoby się to z dość znaczną zmianą podejścia do działalności CKP, wymagałoby poważnych wysiłków ze strony zarządzających CKP (samorząd powiatowy), a także niezbędnej pomocy technicznej, w postaci doradztwa i szkoleń.

**CKP mogą potencjalnie odegrać ważną rolę w upowszechnianiu kształcenia w miejscu pracy.** Z uwagi na swoje powiązania ze szkołami oraz (w mniejszym stopniu) z przedsiębiorstwami, CKP mogłyby pełnić funkcję doskonałego pośrednika poszukującego nowych miejsc do realizowania kształcenia w miejscu pracy. Na przykład pracujący w CKP instruktorzy kształcenia praktycznego mogliby nie tylko wyszukiwać nowe miejsca do realizacji kształcenia w miejscu pracy, ale również – potencjalnie – sprawować nadzór nad kształceniem w miejscu pracy i szkolić zakładowych instruktorów. CKP mogłyby kojarzyć ze sobą firmy w sytuacji, gdy uczniowie muszą skorzystać z kształcenia w miejscu pracy w więcej niż jednym przedsiębiorstwie by zdobyć wszystkie potrzebne umiejętności; albo pomagać w ustalaniu, które elementy procesu nauczania mają się odbywać na terenie zakładu pracy, a które w placówce CKP.

**Co więcej, tak długo jak CKP będą prowadzić szkolenia praktyczne powinny zadbać o ich adekwatność przez większe zaangażowanie sektora prywatnego.** Można na przykład zaprosić sektor prywatny do udziału w projektowaniu zakresu i treści edukacyjnych szkoleń. Nie ma co prawda zbyt wielu danych na temat obecnie stosowanych przez CKP metod projektowania oferty szkoleniowej, ale generalnie wydaje się, że stopień dopasowania oferty do zapotrzebowania pozostawia sporo do życzenia. Wśród przydatnych mechanizmów trzeba wymienić np. formalne konsultacje z udziałem sektora prywatnego i CKP oraz obecność przedstawicieli sektora prywatnego w organach zarządzających i nadzorujących CKP. Jeszcze innym rozwiązaniem mającym na celu większe zaangażowanie sektora prywatnego jest uczestnictwo w realizacji szkoleń, np. zaproszenie gości z przedsiębiorstwa do wygłoszenia

wykładu albo udziału w tworzeniu ćwiczeń dla uczniów przypominających problemy do rozwiązania „w prawdziwym życiu”.

**Wreszcie, CKP mogą się przyczynić do rozwoju istotnych umiejętności pozatechnicznych, o ile tylko warunki szkoleniowe w placówce będą jak najwierniejszym odzwierciedleniem realnego środowiska pracy.** Na przykład zadawanie uczniom wspólnych projektów albo ćwiczeń do wykonania w grupach powinno skutkować rozwojem umiejętności potrzebnych przy rozwiązywaniu problemów, zarządzaniu czasem i pracy zespołowej. Są to kwalifikacje wysoko cenione w miejscu pracy, a trudno je rozwinąć, gdy nauczanie koncentruje się wyłącznie na przekazaniu uczniom umiejętności czysto technicznych.

Działania na rzecz kształcenia W MIEJSCU PRACY W RAMACH KSZTAŁCENIA  
I SZKOLENIA ZAWODOWEGO w województwie Świętokrzyskim

## **E** KOLEJNE KROKI: rekomendacje i projekt pilotażowy na rzecz wzmocnienia kształcenia w miejscu pracy w woj. świętokrzyskim

### **Ogólne zalecenia dotyczące wzmocnienia kształcenia w miejscu pracy w woj. świętokrzyskim**

**W woj. świętokrzyskim występują stosunkowo liczne i zróżnicowane przeszkody stojące na drodze do wdrożenia systemu kształcenia w miejscu pracy, dlatego trzeba sobie zadać pytanie, czy skuteczniejsze będzie podejście wąsko ukierunkowane, czy raczej podejście holistyczne.** W pierwszym rozwiązaniu, którego celem jest dogłębne rozwiązanie problemu związanego z jedną lub dwiema barierami, można na przykład skoncentrować się wyłącznie na budowaniu silnych platform koordynacji, albo na bodźcach finansowych. W drugim przypadku celem byłoby jednoczesne wyeliminowanie albo przynajmniej osłabienie wszystkich lub prawie wszystkich kluczowych barier zidentyfikowanych w regionie.

**W przypadku woj. świętokrzyskiego zalecamy podejście holistyczne, uwzględniające jednocześnie wszystkie kluczowe wyzwania, które tworzą sieć wzajemnie powiązanych elementów.** Obecną sytuację można określić jako „zakłęty krąg niemożności”. Na przykład



całkowity brak zachęt do udziału w kształceniu w miejscu pracy sprawia, że nie ma interesariuszy gotowych stworzyć i prowadzić skuteczne platformy konsultacyjne. Wybrano podejście holistyczne, ponieważ pozwala ono rozwiązać kilka najważniejszych problemów i tym samym przekształcić zakłęty krąg w samonapędzający się mechanizm zmian na lepsze, gdzie postępy w jednej dziedzinie wywołują korzystne efekty w innych obszarach. Na przykład silniejsze zachęty do angażowania się w kształcenie w miejscu pracy powinny zmotywować interesariuszy do działania w ramach platform konsultacyjnych, a to z kolei powinno stworzyć bardziej sprzyjające warunki dla wdrożenia kształcenia w miejscu pracy, a następnie doprowadzić do jego upowszechnienia.

**Dруга rekomendacja to zastosowanie pragmatycznego podejścia**, tj. skoncentrowanie początkowych wysiłków na tych firmach, szkołach i uczniach, którzy wykazują największe zainteresowanie i gotowość do udziału. Takie podejście zwiększa prawdopodobieństwo osiągnięcia szybkich sukcesów. Konkretnie może to oznaczać, że na wczesnych etapach realizacji kształcenia w miejscu pracy interesariusze będą rekrutowani z grona większych i bardziej konkurencyjnych przedsiębiorstw, sprawniej zarządzanych szkół i placówek oświatowych, oraz uczniów osiągających najlepsze wyniki, których rynek pracy przyjmie najchętniej. Jednak nie wykluczamy również inicjatyw ukierunkowanych na uczestników trudniejszych do pozyskania, takich jak np. grupy przedsiębiorstw mniejszej wielkości albo firm gotowych przyjąć uczniów o specjalnych potrzebach i zapewnić im odpowiednie warunki. Dla takich inicjatyw można przygotować wyjątkowe zachęty i dodatkowe wsparcie, tak aby tworzony system wsparcia dla kształcenia w miejscu pracy od samego początku uwzględniał mechanizmy ukierunkowane na grupy mniej uprzywilejowane.

**W oparciu o wyżej opisane założenia opracowano szereg szczegółowych zaleceń mających na celu upowszechnienie kształcenia w miejscu pracy (pod względem częstotliwości występowania oraz czasu trwania) oraz podniesienie jego jakości.** Zalecenia przygotowano specjalnie dla woj. świętokrzyskiego, czyli regionu o wskaźnikach zatrudnienia i dynamice gospodarczej plasujących się poniżej poziomu notowanego w większości pozostałych województw w kraju, lecz mają one w znacznej mierze ogólnokrajowe zastosowanie. Zalecenia zostały przedstawione poniżej, uszeregowano je w kolejności od tych wymagających interwencji na szczeblu centralnym do tych leżących w gestii regionów.

## Rekomendacje dotyczące interwencji na SZCZEBLU KRAJOWYM

**1 Przyjęcie ram regulacyjnych szkolnictwa zawodowego celem doprecyzowania przepisów, zwiększenia zachęt i wprowadzenia mechanizmów zapewniania jakości.** W szczególności, proponowane są następujące zmiany:

- **Doprecyzowanie definicji** i przepisów, które w aktualnym stanie rzeczy powodują niejasności i sprzeczne interpretacje, takie jak być może zbędne rozróżnienie między szkoleniem praktycznym i praktykami zawodowymi;
- **Zwiększenie zachęt** dla szkół i placówek oświatowych prowadzących kształcenie zawodowe oraz ich organów prowadzących do większego zaangażowania w kształcenie w miejscu pracy poprzez podniesienie minimalnych wymogów dotyczących ilości obowiązkowych zajęć na terenie przedsiębiorstwa;
- Wdrożenie jasnych mechanizmów i procedur w zakresie **zapewniania jakości** i adekwatności kształcenia w miejscu pracy, między innymi odnośnie definiowania i oceny efektów kształcenia.

Wyżej wymienionym zmianom regulacyjnym prawdopodobnie będą musiały towarzyszyć (przynajmniej w początkowych fazach) działania wspierające kierowane do szkół i pozostałych interesariuszy, których celem ma być budowanie świadomości zachodzących zmian i ułatwianie wdrożenia nowych zasad.

## **2 Modyfikacje w systemie egzekwowania przepisów oraz w ramach zarządczych, aby zwiększyć bodźce/zachęty do zaangażowania w kształcenie w miejscu pracy.**

Oprócz dostosowania ram prawnych można rozważyć dalsze interwencje na poziomie krajowym w celu wzmocnienia systemu kształcenia w miejscu pracy. Mowa o elementach takich jak mechanizmy finansowania i egzekwowania odpowiedzialności bazujące na osiągniętych wynikach; choć najpewniej trzeba by je poprzedzić działaniami mającymi na celu wzmocnienie mechanizmów monitorowania i oceny umożliwiających dokładnie śledzenie wyników. Podobnie jak w przypadku zmian regulacyjnych, chcąc zapewnić skuteczność tego typu reform powinno się również pomyśleć o wsparciu dla szkół i placówek oświatowych oraz pozostałych interesariuszy. Przecież w ostatecznym rozrachunku silniej egzekwowana odpowiedzialność za wyniki czy finansowanie uzależnione od osiągniętych rezultatów mają sens tylko wtedy, gdy placówki są w stanie spełnić stawiane przed nimi wymagania.

## **Rekomendacje dotyczące interwencji na SZCZEBLU REGIONALNYM**

### **3 Należy inwestować w promowanie koordynacji w gronie interesariuszy, lecz jednocześnie unikać „papierowych tygrysów”.**

Platformy służące do koordynacji i konsultacji mogą być dla poszczególnych szkół i firm doskonałym wsparciem, nadającym kierunek działaniom w zakresie kształcenia zawodowego, zwłaszcza jeżeli chodzi o skuteczne kształcenie w miejscu pracy; w idealnym scenariuszu podstawą byłyby szeroko rozpowszechniane, rzetelne strategie regionalne lub lokalne dotyczące szkolnictwa zawodowego, oparte na aktualnych danych rynkowych. Jednak międzynarodowe doświadczenie uczy, że próby stworzenia takiego mechanizmu nie zawsze kończą się sukcesem: gdy kluczowi interesariusze mają zbyt mało bodźców i dysponują zbyt skromnym potencjałem, platformy żyją krótko albo nie przynoszą oczekiwanych efektów. W przypadku woj. świętokrzyskiego zaleca się podejście krok po kroku i stopniowy rozwój mechanizmów koordynacji; poczynając od promowania skutecznej koordynacji i współpracy między niewielką grupą tych interesariuszy, którzy wykazują silne i konkretne zainteresowanie wdrożeniem kształcenia w miejscu pracy. Dopiero w następnej kolejności można te doświadczenia wykorzystać do wypracowania szerszych i bardziej sformalizowanych mechanizmów koordynacji (takich jak branżowe rady kompetencji).

### **4 W odpowiedzi na niedostatki po stronie bodźców/zachęt i potencjału/kompetencji należy przygotować starannie przemyślany pakiet pomocy finansowej i technicznej dla wszystkich kluczowych interesariuszy.**

Kraje o dobrze funkcjonujących systemach kształcenia w miejscu pracy mają też dobrze rozwinięte struktury wsparcia. Zważywszy, że w Polsce kształcenie i szkolenie zawodowe obecnie odbywa się w przeważającej mierze w murach szkolnych tym bardziej trzeba zadbać o skuteczny system wsparcia, aby ułatwić transformację w kierunku systemu silniej opartego na kształceniu w miejscu pracy. Projektując zakres i charakter wsparcia warto uwzględnić następujące założenia:

- **Uwzględnienie wszystkich istotnych interesariuszy:** skuteczność wdrażania kształcenia w miejscu pracy zależy od chęci i zdolności nie tylko przedsiębiorstw i szkół, ale również (w nieco mniejszym stopniu) CKP i władz publicznych, zatem pomoc należy kierować pod adresem wszystkich wymienionych podmiotów. Na przykład nowe zachęty dla szkół oraz rozwój ich kompetencji i potencjału bez analogicznych działań zaadresowanych do firm (i odwrotnie) raczej nie przyniosą oczekiwanych rezultatów.
- **Zachowanie odpowiedniej równowagi między wsparciem o charakterze merytorycznym i finansowym:** wsparcie merytoryczne pomaga rozwijać potencjał/kompetencje i ogranicza koszty (transakcyjne) związane z wdrożeniem kształcenia w miejscu pracy; wsparcie finansowe dodatkowo wzmacnia bodźce/zachęty do udziału w kształcenia w miejscu pracy.
- **Dostosowanie pomocy merytorycznej do potrzeb interesariuszy:** przy projektowaniu zakresu i metod realizacji wsparcia merytorycznego należy się dogłębnie skonsultować z samymi zainteresowanymi.
- **Decydując o wysokości wsparcia finansowego warto pamiętać, że w warunkach „transformacji” interesariusze mogą potrzebować większych środków finansowych niż w dojrzałym systemie kształcenia w miejscu pracy,** ze względu na to, że:
  - W dojrzałym systemie placówki oświatowe prowadzące kształcenie i szkolenie zawodowe mają już zabezpieczony personel, z odpowiednią liczbą pracowników zajmujących się wspieraniem kształcenia w miejscu pracy. Tymczasem w okresie przejściowym placówki być może będą musiały (tymczasowo) zatrudnić dodatkowy personel o odpowiednich kwalifikacjach.
  - W okresie przejściowym faktyczny i postrzegany wskaźnik kosztów do korzyści dla firm zaangażowanych w kształcenie w miejscu pracy jest wyższy niż w dojrzałym systemie, ponieważ (i) firmy nie od razu widzą długofalowe korzyści wynikające z kształcenia w miejscu pracy; (ii) rzeczywiste, natychmiastowe korzyści dla firm na początkowych etapach faktycznie mogą być niewielkie, gdyż firmy najpierw muszą się nauczyć czerpać korzyści z obecności uczniów i ich udziału w procesie produkcyjnym, a to wymaga czasu; (iii) na początku koszty realizacji kształcenia w miejscu pracy mogą być stosunkowo wysokie, zanim przedsiębiorstwa wypracują właściwe podejście do organizacji kształcenia uczniów w miejscu pracy.
- **Należy wziąć pod uwagę szersze konsekwencje wynikające z odejścia od systemu opartego na przestrzeni szkolnej dla placówek oświatowych prowadzących kształcenie i szkolenie zawodowe.** Daleko idące wzmocnienie roli kształcenia w miejscu pracy w ramach kształcenia i szkolenia zawodowego oznacza poważną zmianę systemową, o potencjalnie znaczących skutkach dla szkół i CKP, między innymi. Dyskutując o wsparciu nie powinno się ignorować kwestii zarządzania zmianą, np. w związku z przeniesieniem i przeszkoleniem pracowników dydaktycznych, aby mogli wziąć produktywny udział w procesie wdrażania kształcenia w miejscu pracy, a także przekazanie im wiedzy na temat procesów produkcyjnych oraz informacji o umiejętnościach wymaganych przez firmy otwierające się na kształcenie w miejscu pracy.

## 5

### **Wdrożenie rzetelnych mechanizmów zapewniania jakości bez tworzenia dodatkowych barier dla zaangażowania w kształcenie w miejscu pracy.**

Za wykonalne i właściwe mechanizmy zapewniania jakości należy uznać takie, które można wdrożyć w warunkach ograniczonego potencjału i zasobów interesariuszy, i które nie są tak surowe ani czasochłonne, by zniechęcić potencjalnych interesariuszy (a zwłaszcza przedsiębiorstwa) do uczestnictwa w kształceniu w miejscu pracy. Z biegiem czasu, wraz ze wzrostem potencjału i zachęt dla interesariuszy, można wzmacniać istniejące lub dodawać nowe mechanizmy zapewniania jakości w kierunku systemu dającego wszystkim interesariuszom gwarancję jakości i adekwatności kształcenia w miejscu pracy (i ogólnie kształcenia i szkolenia zawodowego).

# 6

## **Dostosowanie modelu działania Centrów Kształcenia Praktycznego pod kątem kształcenia w miejscu pracy i oferty szkoleń szytych na miarę potrzeb.**

CKP działające według zmodernizowanego modelu, z uwzględnieniem celów, procedur i bodźców promujących szkolenia na terenie firmy, ze szkoleniami organizowanymi w symulowanych warunkach tylko w razie konieczności; dające priorytet rozwojowi umiejętności w odpowiedzi na zgłaszane zapotrzebowanie (na przykład poprzez zapewnienie sektorowi prywatnemu większej roli w zarządzaniu CKP) mogłyby znacznie poprawić sytuację i ułatwić wszystkim zaangażowanym podmiotom realizację zadania, jakim jest pomoc uczniom w zdobywaniu odpowiednich umiejętności. Jedną z możliwości jest powierzenie CKP roli koordynatora lub moderatora wyżej opisanych działań skutkujących poprawą kompetencji i wzrostem potencjału.

## **Świętokrzyski PROJEKT PILOTAŻOWY na rzecz kształcenia w miejscu pracy**

**Korzystając z pomocy technicznej dostępnej w ramach inicjatywy „Catching-Up Regions” Urząd Marszałkowski Województwa Świętokrzyskiego, w porozumieniu z kluczowymi interesariuszami, zaprojektował pilotażowy projekt mający na celu wzmocnienie systemu kształcenia w miejscu pracy.** Projekt ma zostać sfinansowany ze środków EFS w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój (PO WER), oś priorytetowa „Innowacje społeczne”; realizację przewidziano na lata 2017-2020.

**W trakcie realizacji projektu zostaną przetestowane różne mechanizmy promowania bardziej powszechnego, dłużej trwającego i charakteryzującego się wysoką jakością kształcenia w miejscu pracy w oparciu o wiedzę zdobytą dzięki inicjatywie „Catching-Up Regions”.** Projekt dotyczy kształcenia w miejscu pracy odbywającego się w ramach formalnego kształcenia i szkolenia zawodowego uczniów techników, a jego nadrzędnym celem jest poprawa perspektyw absolwentów techników na rynku pracy. Oprócz działań na rzecz skutecznego wdrożenia kształcenia w miejscu pracy w woj. świętokrzyskim w okresie realizacji projektu, efektem mają być też wnioski i doświadczenia będące podstawą kolejnych interwencji na rzecz kształcenia w miejscu pracy podejmowanych po roku 2020, zarówno na obszarze woj. świętokrzyskiego jak i pozostałych województw. Kluczowe aspekty uwzględnione w projekcie zostały przedstawione na poprzednich stronach, a ich podsumowanie znajduje się w tabeli 2 poniżej.

**W projekcie przewidziano granty dla regionalnych interesariuszy, którzy opracują wartościowe, pilotażowe inicjatywy mające na celu wdrożenie kształcenia w miejscu pracy, spełniające wcześniej ustalone minimalne kryteria uczestnictwa.** Wymagania obejmują, między innymi, zdefiniowanie podmiotów biorących udział w realizacji grantu (firmy, szkoły i organy prowadzące); ustanowienia jasnych i adekwatnych mechanizmów koordynacji w gronie partnerów zaangażowanych we wdrożenie; liczbę godzin spędzonych przez uczniów na kształceniu w zakładzie pracy; określenie efektów kształcenia w miejscu pracy; a także zastosowanie mechanizmów zapewniania jakości.

**W reakcji na zidentyfikowane ograniczenia po stronie potencjału/kompetencji i bodźców/zachęt, projekt pilotażowy przewiduje zestaw składający się ze wsparcia finansowego i pomocy technicznej.** Do kosztów kwalifikowalnych objętych wsparciem finansowym zalicza się, między innymi, sfinansowanie zakładowych instruktorów praktycznej nauki zawodu, materiałów szkoleniowych i przygotowanie stanowisk pracy; strojów roboczych, szkolenia BHP, transportu i wynagrodzenia uczniów; a także zryczałtowane wynagrodzenie dla szkół, naliczane na zasadzie per capita (za każdego ucznia uczestniczącego w kształceniu

w miejscu pracy). Pomoc techniczna finansowana ze środków projektu pilotażowego będzie świadczona przez ekspertów zewnętrznych wynajętych przez Urząd Marszałkowski i będzie obejmować wsparcie na rzecz beneficjentów projektu w zakresie, między innymi, odpowiednich mechanizmów koordynacji na styku szkół i firm; opracowania wzorów i wytycznych do umów o realizację kształcenia w miejscu pracy i mechanizmów zapewniania jakości; a także monitorowania procesów związanych z kształceniem w miejscu pracy i jego rezultatów. Adresatem pomocy technicznej będzie również sam Urząd Marszałkowski w zakresie umiejętności nadzorowania projektu i zarządzania jego realizacją.

**Projektując projekt pilotażowy uwzględniono kilka aspektów, dzięki którym zdobyte wnioski i doświadczenia zostaną wykorzystane w podejmowanych w przyszłości działaniach na rzecz kształcenia w miejscu pracy w woj. świętokrzyskim i nie tylko.**

Po pierwsze, wzory i inne materiały pomocnicze jakie powstaną w ramach projektu mają być dostępne dla wszystkich interesariuszy zaangażowanych w kształcenie w miejscu pracy, a nie tylko tych będących bezpośrednimi beneficjentami dotacji. Po drugie, z wykorzystaniem pomocy technicznej zleconej przez Urząd Marszałkowski, solidny mechanizm monitorowania i oceny umożliwi zapis silnych i słabych stron poszczególnych metod, który będzie można potem łatwo rozpowszechnić. Po trzecie jako krok w kierunku utworzenia mechanizmu koordynacji i wsparcia ułatwiającego wdrożenie kształcenia w miejscu pracy w przyszłości, interesariusze (również spoza grona bezpośrednich beneficjentów) zostaną zaproszeni do udziału w realizacji i monitorowaniu projektu pilotażowego; wśród nich można wymienić instytucje takie jak na przykład Świętokrzyskie Centrum Doskonalenia Nauczycieli, działający w ramach Specjalnej Strefy Ekonomicznej klastery edukacji zawodowej i wojewódzkie urzędy pracy, w zależności od ich preferencji i możliwości.

**Tabela 2.** Kluczowe aspekty działań na rzecz kształcenia w miejscu pracy w ramach projektu pilotażowego

Kluczowy aspekt	Działania w ramach projektu pilotażowego
1 Należyte ramy zarządzania i finansowania	Projekt pilotażowy ma zasięg regionalny, dlatego nie obejmuje zagadnień wymagających interwencji na szczeblu krajowym
2 Skuteczne mechanizmy konsultacyjne i koordynacyjne dla interesariuszy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zainicjowanie współpracy i koordynacji na styku poszczególnych interesariuszy zaangażowanych w kształcenie i szkolenie zawodowe, w tym: placówek oświatowych, pracodawców, jednostek samorządu terytorialnego</li> <li>Zaangażowanie dodatkowych interesariuszy, którzy w przyszłości mogą pełnić wiodącą rolę koordynacyjną i konsultacyjną</li> <li>Zapis wniosków/doświadczeń i dobrych praktyk</li> </ul>
3 Adekwatne bodźce/zachęty i kompetencje/potencjał placówek oświatowych prowadzących kształcenie i szkolenie zawodowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finansowanie wdrożenia kształcenia w miejscu pracy</li> <li>Rozwój kompetencji i potencjału w tym zakresie, między innymi: interakcje z pracodawcami, dostosowanie planów nauczania celem dostosowania do potrzeb kształcenia w miejscu pracy, śledzenie przebiegu kształcenia w miejscu pracy, rozwój nauczycieli</li> <li>Opracowanie wzorcowych materiałów i wskazówek dotyczących krytycznych elementów wdrożenia kształcenia w miejscu pracy</li> <li>Zapis wniosków/doświadczeń i dobrych praktyk</li> </ul>
4 Adekwatne bodźce/zachęty i kompetencje/potencjał zakładów pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finansowanie wdrożenia kształcenia w miejscu pracy</li> <li>Rozwój kompetencji i potencjału w tym zakresie, między innymi: interakcje ze szkołami, udział uczniów w procesach produkcyjnych, instruktorzy w zakładach pracy, zapewnianie jakości</li> <li>Opracowanie wzorcowych materiałów i wskazówek dotyczących krytycznych elementów wdrożenia kształcenia w miejscu pracy</li> <li>Zapis wniosków/doświadczeń i dobrych praktyk</li> </ul>
5 Mechanizmy zapewniania jakości dla kształcenia w miejscu pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rozwój kompetencji i potencjału szkół i przedsiębiorstw w zakresie zapewniania jakości</li> <li>Opracowanie wzorcowych materiałów i wskazówek dotyczących metod zapewniania jakości</li> <li>Zapis wniosków/doświadczeń i dobrych praktyk</li> </ul>
6 Placówki Centrum Kształcenia Praktycznego jako moderator procesu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rozwój kompetencji i potencjału placówek CKP biorących udział w projekcie pilotażowym, zwłaszcza w kontekście roli potencjalnego podmiotu moderującego wdrażanie kształcenia w miejscu pracy; a także harmonizacja szkoleń CKP z działaniami projektowymi oraz, w szerszym ujęciu, z zapotrzebowaniem na pracowników</li> <li>Zapis wniosków/doświadczeń i dobrych praktyk</li> </ul>

# ZAŁĄCZNIK: Bibliografia i materiały na temat kształcenia w miejscu pracy

Cedefop (2012). *Vocational education and training in Denmark. Short description*. Cedefop research paper, No 37. Luxembourg: Publications Office.

Cedefop (2017). *On the way to 2020: data for vocational education and training policies. Country statistical overviews – 2016 update*. Luxembourg: Publications Office. Cedefop research paper; No 61. <http://dx.doi.org/10.2801/414017>

Główny Urząd Statystyczny (2016). *Oświata i wychowanie w roku szkolnym 2015/2016*. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.

Danish Ministry of Education (2000). *New structure of the Danish Vocational Education and Training system*. <http://static.uvm.dk/publikationer/2000/newstructure/hel.htm> [z dnia: 22 marca 2017 r.]

DualVet (2015). *Dual VET system. Transfer of successful structures and guidance for implementing the dual VET system. Training company trainers*. Zaragoza: Chamber of Commerce, Industry and Services from Zaragoza.

EQAVET (2012). *Quality assuring work-based learning*. European Quality Assurance for VET.

European Commission (2013). *Work-Based Learning in Europe. Practices and Policy Pointers*. European Commission.

European Commission (2015). *High-Performing Apprenticeships and Work-Based Learning - 20 Guiding Principles*. European Commission, DG Employment.

European Training Foundation (2014). *Work-Based Learning; A Handbook for Policy Makers and Social Partners in ETF Partner Countries*. European Training Foundation.

Federal Ministry of Economy, Family and Youth (2014). *Apprenticeship. Dual Vocational Education and Training in Austria. Modern Training with a Future*. Vienna: Federal Ministry of Economy, Family and Youth.

Frisk Tarja (ed.) (2014). *Guide for the Implementation of Vocational Teacher' Work Placement Periods*. Tampere: Finnish National Board of Education.

*Funding Arrangements in Denmark* (n.d.). Apprenticeship Toolbox. [http://www.apprenticeship-toolbox.eu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=45:funding-arrangements-in-denmark&catid=34&Itemid=149](http://www.apprenticeship-toolbox.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=45:funding-arrangements-in-denmark&catid=34&Itemid=149) [z dnia: 22 marca 2017 r.]

Kis Victoria (2016). *Work, train, win: work-based learning design and management for productivity gains*. OECD Education Working Papers, No. 135. Paris: OECD Publishing.

Lammi Anne (2014). *Guide on Implementing Workplace Instructor Training*. Tampere: Finnish National Board of Education.

Petanovitsch Alexander; Schmid Kurt; Bliem Wolfgang (2014). *Success factors for the dual training. Possibilities of transfer*. Wien: Business Development Institute of the Austrian Federal Economic Chamber (WIFI).

*Praktikcentre – organisationsformer* (n.d.). <http://www.emu.dk/modul/praktikcentre-organisationsformer#> [z dnia: 22 marca 2017 r.]

ReferNet (2014a). *Apprenticeship-type schemes and structured work-based learning programmes*. Austria. ibw.

ReferNet (2014b). *Apprenticeship-type schemes and structured work-based learning programmes. Denmark*. Metropolitan University College / Danish National Center for Development of Vocational Education and Training.

ReferNet (2014c). *Apprenticeship-type schemes and structured work-based learning programmes. Ireland*. Solas.

ReferNet (2014d). *Apprenticeship-type schemes and structured work-based learning programmes. Norway*. The Norwegian Directorate for Education and Training.

ReferNet (2014e). *Apprenticeship-type schemes and structured work-based learning programmes. The Netherlands*. Ecbo

Federal Ministry of Economy, Family and Youth (2014). *Apprenticeship. Dual Vocational Education and Training in Austria. Modern Training with a Future*. Vienna: Federal Ministry of Economy, Family and Youth.