

Marek Machnik

Jak zwiększyć satysfakcję uczniów w procesie praktycznego kształcenia zawodowego

Wstęp

Kształcenie nie jest celem, ale drogą do celu. Jest to droga kręta, wąska, pełna wyzwań i problemów, wymagająca wysiłku, umiejętności pokonywania trudności oraz odporności na stres. Często prowadzi na bezdroża a wielu podążających nią nie uświadamia sobie, jak daleko jest do celu, a nawet czy wybrali właściwą drogę.

Pierwszy, ważny węzeł szlaków mijają wędrowcy po zakończeniu edukacji w szkole podstawowej/gimnazjum. Tu najczęściej muszą wybrać jedną z trzech możliwości:

- szkołę branżową I stopnia, pozwalającą szybko uzyskać kwalifikacje w określonym zawodzie i usamodzielnić się (z możliwością dalszego podwyższania kwalifikacji zawodowych),
- technikum, również umożliwiające bezpośredni wybór określonego zawodu oraz uzyskanie kwalifikacji zawodowych i usamodzielnienie się w cyklu nieco dłuższym, jak również dające, po zdaniu egzaminu maturalnego, możliwość kształcenia na studiach wyższych,
- liceum ogólnokształcące, odsuwające w czasie wybór zawodu i uzyskanie kwalifikacji zawodowych, najczęściej poprzez kontynuowanie procesu kształcenia na studiach wyższych.

Na tej drodze nauczyciel (wspomagany przez doradców zawodowych i rodziców) powinien pełnić rolę przewodnika. I to takiego, który w starym tatrzańskim stylu, umożliwi osiągnięcie celu nie tylko dlatego, że doskonale zna trasę i trudności z nią związane, ale prócz tego odpowiednio wykorzysta lub wzmocni motywację idącego, poda pomocną rękę tam, gdzie jest to potrzebne i doda otuchy w chwilach zwątpienia. Uświadomi uczniowi, że osiągnięcie celu zależy nie tylko od nauczyciela, ale przede wszystkim od samego ucznia. Co więcej – sprawi, że pomimo napotykanych trudności uczeń będzie zadowolony nie tylko po osiągnięciu celu, ale już w trakcie pokonywania drogi ku niemu.

Centralną postacią procesu kształcenia jest uczeń. To w jego świadomości kształtują się pozytywne i negatywne odczucia związane z tym procesem. To on

uzewnętrznili te odczucia w sposób przyjazny lub wrogi, akceptowany bądź też nieakceptowany w środowisku szkolnym.

Gra o wyższy poziom akceptacji przez ucznia rzeczywistości szkolnej

Pierwszym ważnym krokiem jest umożliwienie uczniowi prawidłowego wyboru ścieżki edukacyjnej, czyli właściwy wybór typu szkoły i zawodu wykonywanego w przyszłości. Ważną rolę pełnią tu nie tylko doradcy zawodowi, ale również nauczyciele szkoły podstawowej a nawet przedszkola. W procesach preorientacji i orientacji zawodowej powinni dostrzegać uzdolnienia, zainteresowania i zamiłowania ucznia. Procesy takie można oprzeć na następujących po sobie działaniach:

1. Odkrywaniu lub budzeniu zainteresowań, zamiłowań i preferencji zawodowych, opartych na olbrzymiej sile motywacyjnej, jaką są marzenia ucznia.
2. Diagnozowaniu predyspozycji zawodowych, definiowanych jako właściwości anatomiczno-fizjologiczne (w tym również zadatków wrodzonych, podlegających rozwojowi), warunkujących prawidłowe wykonywanie zadań zawodowych. Należy pamiętać, że w trakcie edukacji w przedszkolu i w szkole podstawowej można kształtować niektóre predyspozycje zawodowe, między innymi bardzo ważne w wielu zawodach zdolności manualne. Doświadczenia nauczycieli szkół zawodowych wskazują na zjawisko zaniku tych umiejętności. Uczeń świetnie sobie radzi z obsługą klawiatury komputera czy smartfonu, ale już o wiele gorzej z wykorzystaniem prostych narzędzi do obróbki (Gdzie te czasy, gdy na zajęciach praktycznych w szkole podstawowej montowało się karmniki dla ptaków, przyszywało guziki czy tworzyło najprostsze układy elektryczne).
3. Uświadomieniu uczniowi związków pomiędzy jego zainteresowaniami, zamiłowaniem i preferencjami a predyspozycjami zawodowymi, co powinno zwiększyć prawdopodobieństwo prawidłowego wyboru zawodowej ścieżki edukacyjnej.

Jednocześnie już na wczesnych etapach edukacyjnych należy kształtować pożądane postawy wobec pracy: rzetelność, dokładność, punktualność itp. Nauczyciele na wszystkich etapach edukacyjnych powinni mieć świadomość, że końcowym efektem ich działań powinien być człowiek przygotowany zarówno do pracy, jak i do funkcjonowania w społeczeństwie.

Badania prowadzone wśród uczniów wskazują, że najczęściej wybór szkoły ponadpodstawowej (ponadgimnazjalnej) uzależniony jest od wyboru kolegów lub od opinii o szkole, a nie od indywidualnych predyspozycji wspartych zainteresowaniami.

Posiadanie przez ucznia świadomości, co się chce osiągnąć w życiu i dokonanie na tej podstawie prawidłowego i świadomego wyboru ścieżki edukacyjnej jest pierwszym elementem warunkującym zadowolenie ucznia z uczestnictwa w procesie kształcenia.

Kolejny ważny czynnik wpływający na poziom zadowolenia ucznia to poziom akceptowania przez niego zakresu, struktury i dynamiki procesu kształcenia, w którym uczestniczy. Przez zakres i strukturę procesu kształcenia możemy rozumieć różnorodne czynniki:

- Przyjęty program kształcenia oparty na czytelnie określonych celach krótkofalowych (możliwych do osiągnięcia i weryfikacji na kolejnych zajęciach) i długofalowych (weryfikowanych pod koniec etapu kształcenia lub w jego określonych momentach). Uczeń powinien mieć świadomość, że uczestnictwo w programie zbliża go do określonych celów. Powinien również dostrzegać użyteczność programu kształcenia i realizowanych w nim działań oraz ściśle związki programu ze środowiskiem pracy i z życiem codziennym. Zwracam tu również uwagę na jakże częstą sytuację, w której uczeń nie widzi związków pomiędzy środowiskiem szkolnym a życiem, traktując szkołę jak swoisty *Matrix* (usłyszana opinia ucznia). Odwołuję się do przeszłości, w której funkcjonujące i dobrze zarządzane warsztaty szkolne pozwalały uczniom brać bezpośredni udział w realizacji zadań społecznie użytecznych.
- Jasno określone wskaźniki/kryteria sukcesu – stopnia osiągnięcia celów, znane uczniowi i możliwe do zastosowania w procesie samooceny.
- Czytelny system oceny stopnia osiągnięcia celów oparty na wskaźnikach/kryteriach sukcesu. Według opinii uczniów niesprawiedliwy system oceniania jest jednym z najbardziej demotywujących czynników rzeczywistości szkolnej.

Na dynamikę procesu kształcenia wpływ mają:

- Sposób realizacji procesu kształcenia – jego atrakcyjność, uporządkowanie organizacyjne, wykorzystywanie informacji zwrotnej, umożliwiającej uświadomienie zarówno uczniom, jak i nauczycielom czy cel zajęć został osiągnięty, a jeżeli nie, to dlaczego.
- Sposoby eksponowania sukcesów uczniów, diagnozowania nieprawidłowości, korekty błędów, odnoszenia się do popełnianych błędów i porażek.
- Możliwość określenia, samodzielnego lub z pomocą nauczyciela, w jakim miejscu na drodze do celu znajduje się uczeń – dostrzeganie akceptowanych przez ucznia zmian, zbliżających go do osiągnięcia celu.
- Możliwość wpływu ucznia na proces kształcenia, a tym samym na realizację indywidualnej ścieżki rozwoju i indywidualne osiągnięcia.

Należy zwrócić tu również uwagę na wysoką akceptację przez uczniów wszelkich działań wspomagających proces kształcenia, pozwalających na uzyskanie do-

datkowych umiejętności i kompetencji, np. uprawnień energetycznych, uprawnień spawalniczych, prawa jazdy, zwiększających szanse absolwentów na rynku pracy.

Trzeci ważny czynnik wpływający na poziom zadowolenia ucznia to funkcjonowanie ucznia w szeroko pojętym środowisku edukacyjnym: szkoła – rówieśnicy – rodzice – pracodawcy – instytucje wspomagające. Niewłaściwe relacje: uczeń – nauczyciel, uczeń – grupa rówieśnicza, uczeń – rodzice w istotny sposób demotywną ucznia do pracy. Uczniowie oceniają pozytywnie środowisko edukacyjne ukierunkowane na osiągnięcie sukcesów i radzenie sobie z porażkami.

Jakie działania nauczyciela mogą zwiększyć zadowolenie ucznia z realizowanego procesu kształcenia?

Dobre i w miarę szybkie poznanie każdego ucznia. Odkrycie, jakie ma zainteresowania i marzenia, jakie cele chce osiągnąć, co go motywuje a co zniechęca, jakie ma mocne i słabe strony. Poznanie ucznia przez nauczyciela powinno mieć duży wpływ na ich wzajemne relacje i wybór najsukuczniejszego działania. Nauczyciele praktycznej nauki zawodu mają możliwość najlepszego poznania ucznia. Pracują z niewielkimi grupami i w czasie dłuższym niż ich koledzy – nauczyciele teorii zawodowej i kształcenia ogólnego. Prócz tego mają okazję obserwować uczniów aktywnych nie tylko intelektualnie, ale również manualnie i emocjonalnie. Uczniowie zwracają uwagę, że skuteczniej trafiają do nich uwagi wypowiedziane w rozmowie indywidualnej, gdy nauczyciel zwraca się do nich po imieniu, dlatego powinien on ograniczać liczbę komunikatów zbiorowych dla całej grupy na rzecz komunikatów skierowanych do pojedynczych uczniów.

Wykorzystywanie motywacji wewnętrznej ucznia i umiejętne stosowanie motywacji zewnętrznej. Najlepsze efekty daje pobudzanie motywacji wewnętrznej, wskazywanie związków (jeżeli jest to tylko możliwe) pomiędzy zainteresowaniami a uzyskaną wiedzą i ukształtowanymi umiejętnościami, uświadamianie uczniowi, w jaki sposób to, co dzieje się w szkole, pomoże mu zrealizować marzenia. W procesie kształcenia wskazane jest wykorzystywanie doświadczeń ucznia, co nie tylko wzmacnia jego poczucie wartości, ale może również umożliwić zmianę punktu widzenia i poszerzenie zakresu doświadczeń nauczyciela. Dostrzeżenie i uświadamienie uczniowi, że istnieje jakakolwiek zbieżność celów, które chce osiągnąć z celami realizowanego procesu kształcenia wzmacnia jego motywację wewnętrzną.

Nauczyciel powinien w sposób jasny i zrozumiały dla ucznia określać cel każdego zajęcia oraz wskazywać działania, jakie należy podjąć, aby go osiągnąć. Powinien również wskazać, w jaki sposób przekonać się, że cel został osiągnięty. Nauczyciele praktycznej nauki zawodu dysponują doskonałą bazą wskaźników sukcesu. Są to najczęściej kryteria wynikające z istniejących norm, przepisów, procedur i warunków prawidłowego wy-

konania prac. Jeżeli zostaną określone przed rozpoczęciem ćwiczeń, stworzą podstawę nie tylko oceny nauczyciela, ale również oceny rówieśniczej i samooceny. W trakcie wykonywania ćwiczenia umożliwią bieżące usuwanie nieprawidłowości i korygowanie błędów. Zazwyczaj są one akceptowane przez uczniów, jednakże nauczyciel powinien je modyfikować, w zależności od stanu zaawansowania grupy lub możliwości ucznia w określonym momencie procesu kształcenia.

Zajęcia można rozpocząć od zadania uczniom pytań rozbudzających ich ciekawość i motywujących do szukania odpowiedzi, udzielanych najczęściej po przeprowadzeniu przez nich ćwiczeń. Należy również zwracać uwagę uczniów na to, jakie praktyczne znaczenie ma osiągnięcie celów zajęć i jakie są skutki sytuacji, gdy określone cele nie zostaną osiągnięte – kto na tym straci, ile to będzie dodatkowo kosztować, do jakiej niekorzystnej sytuacji może to doprowadzić. Jest to droga do wzbudzenia odpowiedzialności uczniów za efekty własnej pracy. Wskazane jest również osadzić cele zajęć i efekty uzyskane na drodze do nich (wytworzone wyroby, nabyte umiejętności) w pełnym procesie usługowym lub inwestycyjnym. Efekty żmudnego procesu, np. wykańczania powierzchni drobnego detalu, mogą mieć duży wpływ na funkcjonowanie całego mechanizmu, którego tenże detal jest niewielką, ale bardzo ważną częścią.

Kształcenie praktyczne często polega na kształtowaniu biegłości wykonawczej poprzez wielokrotne powtarzanie prostych ruchów, czynności czy operacji. Może to doprowadzić do szybkiego znudzenia, a następnie zniechęcenia ucznia. Zjawisko takie można w pewnym stopniu ograniczyć, przypominając uczniom, że sportowcy, którzy są dla nich autorytetami, powtarzają na treningach po wielokroć pewne czynności, aby dojść do mistrzostwa i tym samym uzyskać szacunek otoczenia.

Uczniowie szanują praktyczne zastosowanie nabytej wiedzy i kształtowanych umiejętności, dlatego nauczyciel powinien jak najczęściej zwracać uwagę na takie efekty i możliwości szkolnego kształcenia. Najlepiej, jeżeli przekona uczniów, że szkoła jest bardzo ważnym etapem przejściowym na drodze do rynku pracy, dorosłości i samodzielności.

Stwarzanie najlepszych warunków do samodzielnej pracy uczniów. Jest to prawda tak stara jak system szkolny, ale nie zawsze pamiętana przez nauczycieli. Prawidłowe przygotowanie zajęć dla uczniów – określenie właściwego celu, dobranie takich metod i środków dydaktycznych, które umożliwią jego osiągnięcie, przyjęcie kryteriów sukcesu, zaplanowanie przebiegu zajęć (niekoniecznie na piśmie), przygotowanie dokumentacji zajęć (np. wypełnianych przez uczniów formularzy planowania lub samooceny), wybranie i zgromadzenie sprawnych narzędzi i dostatecznej ilości materiałów to działania, jakie powinny być przeprowadzone przed zajęciami. Uczniowie zwracają uwagę na to, że demotyduje ich lekcja prowadzona przez nauczyciela w sposób chaotyczny, nudny, bez określonego planu i kryteriów oceny, bez podsumowania.

Organizując proces dydaktyczny w odniesieniu do podstawy programowej kształcenia w zawodzie i stworzonego na jej podstawie programu nauczania warto również pamiętać o istniejących już od kilku lat krajowych standardach kwalifikacji zawodowych, które stanowią punkt widzenia rynku pracy na sylwetkę pracownika w określonym zawodzie, zawartym w klasyfikacji zawodów na potrzeby rynku pracy. Uwzględnienie niektórych zapisów pochodzących z tych dokumentów (nie wynikających bezpośrednio z podstawy programowej) na pewno będzie wyjściem naprzeciw oczekiwaniom pracodawców.

Organizowanie zajęć w sposób umożliwiający szybkie osiągnięcie celów krótkofalowych. Uczniowie powinni odczuwać satysfakcję z osiągnięcia celów bliskich, krótkofalowych, znajdujących się w tzw. strefie najbliższego rozwoju. Strefa ta poszerza się w trakcie realizacji procesu kształcenia. Osiągnięcie takich celów zwiększa motywację do osiągnięcia celów długofalowych, złożonych, generujących pożądane zmiany w wiedzy, umiejętnościach i postawach ucznia, określających jego konkurencyjność na rynku pracy i oczekiwanych przez pracodawców. Osiągnięcie celów bliższych powinno bezpośrednio prowadzić do osiągnięcia celów dalszych.

Dostrzeganie i wskazywanie uczniowi postępów w wybranych kompetencjach. Uczniowie często nie są świadomi, jakie postępy poczynili. Nauczyciel powinien zwracać na ten problem uwagę. Początkowo sam wskazuje postępy ucznia, ale jednocześnie przyzwyczajają go do samodzielnego dostrzegania, w jakim miejscu znajduje się na drodze do celu, ile już osiągnął, co jeszcze musi zrobić. Uświadomienie uczniowi, co już potrafi i jakie poczynił postępy, budzi jego satysfakcję, wzmacnia samoocenę, zwiększa poziom pozytywnego postrzegania szkoły i nauczyciela. Jednocześnie pozwala uczniowi na kształtowanie indywidualnej drogi edukacyjnej, a nauczycielowi na zwiększenie poziomu indywidualizacji kształcenia. Uczeń powinien również dostrzec, że jego postępy cieszą nauczyciela. Można pokusić się o wprowadzenie w szkole tzw. indywidualnych kart umiejętności, w których, po wspólnym uznaniu przez ucznia i nauczyciela, że uczeń opanował kolejną umiejętność, wpisuje się ją do karty i potwierdza się ten fakt podpisem obu stron. Karta stanowi część portfolio ucznia, towarzyszy mu przez cały cykl kształcenia a po jego zakończeniu ułatwia tworzenie CV.

Traktowanie oceniania jako informacji zwrotnej. Ocenianie nie powinno być traktowane jako nagroda lub kara. Dotyczy to zarówno uczniów, jak i nauczycieli. Często powtarzam swoim uczniom, że ocenianie to taki proces, jak mierzenie temperatury. W sposób obiektywny określa stan, w jakim się znajdujemy. Obiektywizm osiągamy dzięki przyjmowanemu układowi kryteriów sukcesu, ściśle powiązanych z celami zajęć. Takie narzędzie może być stosowane zarówno przez nauczyciela, jak i przez uczniów, wdrażając ich do samooceny – wszak temperaturę można sobie zmierzyć samodzielnie. Należy tylko odpowiednio wcześniej nauczyć się posługiwania przyrządami pomiarowymi i wskazać zasady dotyczące stosowania technik pomia-

rowych. Na tym etapie kształtujemy postawy rzetelności i uczciwości pomiarowej. Prawidłowo przeprowadzony pomiar jest podstawą do rzetelnej i uczciwej interpretacji wyniku w odniesieniu do kryteriów sukcesu. Uczeń musi wiedzieć, że nie może oszukać samego siebie. Musi zrozumieć, że w procesie samooceny przyjmuje odpowiedzialność za uzyskane efekty pracy. Jest to element trudnej do ukształtowania świadomości ucznia, że właśnie on sam jest najbardziej odpowiedzialny za proces kształcenia. Jeżeli nauczyciel uzna to za konieczne, może powiązać poziom spełnienia kryteriów sukcesu z oceną sumatywną z zajęć, może również przyjąć zasady popularnego obecnie oceniania kształtującego, odraczając ocenianie sumatywne do wybranego (najlepiej z uczniami) momentu etapu kształcenia. Prawo oświatowe dopuszcza stosowanie oceniania kształtującego niemalże do końca etapu kształcenia.

Ocena nie powinna skupiać się tylko na porównaniu efektów pracy ucznia z wskaźnikami sukcesu. Jej ważnym elementem jest podkreślenie pozytywów oraz dostrzeżenie negatywów. Błędy i niedokładności powinny być dostrzeżone, ale traktowane jako możliwe do popełnienia na etapie nauki i stanowiące podstawę do wyciągnięcia wniosków: dlaczego do nich doszło, w jakich okolicznościach zostały popełnione, jak można ich uniknąć w przyszłości, jakie skutki mogłyby wywołać. Należy również pamiętać, że ocena powinna również uwzględniać zaangażowanie i wysiłek ucznia.

Organizowanie procesu kształcenia z wykorzystaniem strategii problemowej. Uczniowie odczuwają większe pobudzenie emocjonalne i są zazwyczaj silniej umotywowani, gdy w trakcie zajęć mają rozwiązać jakiś problem. Doświadczony nauczyciel zajęć praktycznych jak najczęściej wykorzystuje taką strategię, uzupełniając ją zajęciami prowadzonymi z wykorzystaniem strategii operacyjnej. Wszelkie działania ucznia powiązane są w tym przypadku z określonym na początku zajęć problemem i nastawione na jego rozwiązanie. Przypomina to rozwiązywanie zagadki, co samo w sobie jest już motywujące. Problem przedstawiony jest przez nauczyciela lub zdiagnozowany przez ucznia. Nauczyciel może w pewnym stopniu pomagać uczniom w określeniu przyczyn i istoty problemu oraz w poszukiwaniu sposobów jego rozwiązania. Uczniowie samodzielnie usiłują rozwiązać problem, stosując różne metody i weryfikując ich skuteczność. Rozwiązanie problemu powinno prowadzić do sformułowania końcowych wniosków, dostrzeżenia zależności, określenia reguł i praw. Następuje odwrócenie kolejności tradycyjnego procesu kształcenia. W tym przypadku uczeń przechodzi od praktyki do teorii, co pozwala wejść mu w motywującą rolę odkrywcy. W ten sposób zacieśniają się związki pomiędzy teorią a praktyką, a efekt kształcenia jest bardziej trwały. Prócz tego kształcenie problemowe, stawiające często ucznia w sytuacjach nietypowych, ułatwia kształtowanie postaw proinnowacyjnych. Stosowanie takiej strategii wymaga od nauczyciela działań przygotowawczych, przede wszystkim wdrożenia uczniów do dostrzegania związków skutkowo-przyczynowych i oparcia na nich procesów decyzyjnych oraz wykonawczych. Podstawowe pytania, które powinien stawiać sam uczeń, i na które powinien szukać

odpowiedzi, odnoszą się do poszukiwania przyczyn obserwowanych zjawisk i przewidywania ich skutków. Jest to proces dość żmudny, ponieważ nieprzyzwyczajeni do tego uczniowie zazwyczaj formułują wnioski i udzielają odpowiedzi w sposób intuicyjny lub wręcz losowy, często niemający nic wspólnego z logiką.

Wykorzystanie w procesie kształcenia dynamiki pracy w zespole. Praca w zespole wymaga przybierania różnych ról. Zadowolenie ucznia uzależnione będzie od tego, czy będzie pełnił rolę, która najbardziej odpowiada jego predyspozycjom psychofizycznym, ambicjom, marzeniom, oczekiwaniom. Dopasowanie do roli wpływa na efekty pracy całego zespołu. Nauczyciel powinien umożliwiać uczniom pełnienie różnorodnych ról, obserwując, które z nich sprawiają im największą satysfakcję i przynoszą najlepsze efekty pracy. Każdy ma prawo wypróbować się na stanowisku szefa zespołu, wykonawcy, pomysłodawcy, kontrolera, organizatora, motywatora. Przyjmowanie ról powinno być związane z kształtowaniem odpowiedzialności w zakresie właściwym dla każdej z nich. Odpowiedzialność wiąże się z podejmowanymi decyzjami. Uczniowie nie są przyzwyczajeni do podejmowania decyzji (nieważne czy dobrych, czy złych) i unikają takich działań. Taką cenną umiejętność (decyzyjność) powinien kształtować każdy nauczyciel. Wprawdzie decyzje błędne, przynoszące negatywne skutki, powinny być postrzegane jako dopuszczalne i umożliwiające uczenie się na błędach, ale jednocześnie nie zwalnia to nauczyciela z obowiązku kształtowania umiejętności dostrzegania przez uczniów czynników mogących doprowadzić do niepowodzenia, przewidywania skutków i podejmowania działań zmniejszających prawdopodobieństwo niepowodzenia, czyli umiejętności zarządzania ryzykiem. Jest to również prosta i bezpośrednia droga do kształtowania postawy samodzielności i odpowiedzialności.

Na zakończenie moich spostrzeżeń dotyczących możliwości zwiększenia poziomu zadowolenia ucznia z uczestnictwa w procesie kształcenia pragnę zwrócić uwagę, że rzadko spotyka się zadowolonych uczniów, jeżeli nie są zadowoleni ich nauczyciele. Ale to już zupełnie inna historia.

Marek Machnik *jest nauczycielem dyplomowanym z 36-letnim stażem zawodowym kształcenia w branży budowlanej, w tym 20 lat w zakresie kształcenia praktycznego, edukatorem kształcenia zawodowego, ekspertem MEN, trenerem OKE w Krakowie, współautorem podręczników zawodowych, podstaw programowych, przedmiotowych i modułowych programów nauczania, poradników dla nauczycieli i uczniów, krajowych standardów kwalifikacji zawodowych oraz zadań do egzaminów potwierdzających kwalifikacje w zawodzie. Wicedyrektor Centrum Kształcenia Zawodowego i Ustawicznego w Jarosławiu.*

Piotr Zawada

Kształcenie praktyczne – dyskusja wokół zagadnienia, studium jednego przypadku

Polska gospodarka od 25 lat pozostaje w zasięgu oddziaływania gospodarek wolnych, oznacza to, że było wystarczająco dużo czasu, aby wprowadzane zmiany w obszarze kształcenia nie tylko dogoniły współczesne standardy nauki zawodu, ale także aby nadążyły za zmianami wymuszonymi przez rynek pracy i gospodarkę. Wydaje się, że okres kryzysu kształcenia zawodowego w Polsce mamy już za sobą, kryzysu, który wywołał poważne zmiany w przestrzeni kształcenia zawodowego na korzyść modelu ogólnokształcącego. Niestety, luka powstała w wyniku niekorzystnych zmian na rynku pracy nie jest luką, którą szybko będzie można zniwelować. Braki personelu w zakładach pracy, szczególnie w zbiorze pracowników bezpośrednio związanych z produkcją, widoczna jest w postaci deficytu techników, osób najbardziej obecnie pożądanym przez przedsiębiorców.

Od 2012 r. podejmowane są próby zmierzające nie tylko do wzrostu jakości kształcenia zawodowego, ale także próby dopasowania profili zawodowych absolwentów do wymagań rynku pracy. Oczekiwanym skutkiem profilowania kształcenia w wydzielonych zawodach ma być uelastycznienie ścieżek kariery absolwentów szkół przygotowujących uczniów do podjęcia pracy. Istotnym i wartym podkreślenia faktem jest wzrastająca liczba godzin praktycznej nauki zawodu, zajęć realizowanych we współpracy z przedsiębiorcami lub w zakładach pracy. W zamyśle reformatorów miała to być podstawowa miara sukcesu wprowadzanych zmian. Nie bez znaczenia jest także poważna ewolucja stanowiska MEN co do kwestii klasyfikacji zawodów; klasyfikacji oddającej współczesne wymagania rynku pracy. Podział zastosowany w systemie edukacji w Polsce stanowi próbę zawarcia kompromisu pomiędzy kształceniem zawodowym zintegrowanym z edukacją ogólnokształcącą lub stosowaniem rozwiązań równoległych. W naszym kraju w dalszym ciągu podejmowane są nie zawsze przewidywalne próby przestawienia środka ciężkości w myśleniu o tym, kogo i w jaki sposób wspierać. Stąd początkowo mieliśmy okazję obserwować powszechny, niczym nieskrępowany ruch w kierunku kształcenia ogólnego, a później, dla odmiany – w rytm podejmowanych decyzji politycznych – promowanie kształcenia zawodowego. Należy pamiętać, że wybór odpowiedniej ścieżki rozwoju pracownika

zależą czasami od struktury przedsiębiorstw, ponieważ duże zakłady pracy, zasobne i odpowiednio przygotowane do przyuczenia młodocianych do zawodu (konkretnego miejsca pracy), mogą podejmować takie decyzje już po zakończeniu nauki.

W Polsce, z powodu liczebności w strukturze przedsiębiorstw, przeważają firmy mikro, małe i średnie. Przedsiębiorcy z tego sektora preferują zatrudnianie pracowników przygotowanych do podjęcia pracy, rekrutujących się z roczników opuszczających mury szkół zawodowych. W Polsce przed 15 laty przeprowadzono badania, które wykazały, że zmiany systemów oświatowych wdrażane były nie w oparciu o modele tradycyjne, dobrze ugruntowane w tradycji kształcenia, ale te obciążone błędami niekonsekwencji w budowaniu linii programowej¹. W 1990 r. w naszym kraju istniał potężny system szkolnictwa zawodowego, bazującego na 9673 szkołach kształcących w zawodach ówczesnie reprezentowanych na rynku pracy. Znacząca zmiana systemu kształcenia nastąpiła w 1998 r., kiedy to wprowadzono jedną z wielu reform, reformę systemu oświaty. Minister Handke zaproponował objęcie kształceniem na poziomie ogólnym 80% młodzieży z danego rocznika. Decyzja oznaczała likwidację wielu szkół zawodowych, w tym tych nastawionych na współpracę z przemysłem podlegającym wówczas intensywnemu procesowi prywatyzacji. Po zmianie stosunków właścicielskich sektor ów nie zawsze był zainteresowany realizacją celów społecznych, np. kształceniem specjalistów ważnych dla rynku pracy. Dodatkowo wysokie bezrobocie, w roku 2000 na poziomie 20%, wydawało się potwierdzać słuszność podejmowanych decyzji w systemie kształcenia zawodowego. Zmianom towarzyszyło powstanie nowego typu szkoły, jakim było liceum profilowane, które miało przejąć skazane na likwidację technika. Jak się później okazało, przygotowanie zawodowe absolwentów tego profilu było dalekie od oczekiwań pracodawców, podobnie jak gotowość do kontynuowania nauki na poziomie studiów wyższych. Uczniowie, którzy chcieli jak najszybciej znaleźć się na otwartym rynku pracy, mieli do dyspozycji okrojona liczbę szkół zawodowych, kształcących w systemie dwuletnim. Ich utrzymanie było bowiem droższe niż szkół ogólnokształcących, nastawionych na kształcenie w obszarze przedmiotów humanistycznych. O 1990 do 2014 r. liczba szkół zawodowych zmniejszyła się z 2995 do 1721, a techników z 3607 do 2026. Największy spadek liczby szkół dających swoim absolwentom uprawnienia do wykonywania zawodu miał miejsce w latach 2004–2014². Towarzyszyła temu również zmiana kierunków finansowania szkolnictwa, w tym szkolnictwa zawodowego. Jeden z najbardziej zdecentralizowanych systemów edukacyjnych, z jakim mamy

¹ *W trosce o pracę. Raport o Rozwoju Społecznym Polska 2004*, Warszawa 2004, s. 46-47.

² Por.: dane Głównego Urzędu Statystycznego, Ministerstwa Edukacji Narodowej – Departamentu Analiz i Prognoz na podstawie danych systemu informacji oświatowej, spis na 30 września 2014 r.; także: J. Stasiak, *System edukacji wobec wyzwań rynku pracy w Polsce*, „Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica” 2011, nr 248, s. 342-357.

do czynienia w Polsce, stał się jednym z zadań własnych nowo powstałych jednostek – powiatów. Obecnie realizowana reforma systemu kształcenia ma za zadanie zwiększenie poziomu pochłaniania absolwentów szkół zawodowych przez polski rynek pracy. Odbudowa systemu kształcenia zawodowego w ocenie obecnych władz MEN ma za zadanie zwiększyć efektywność i skuteczność tego systemu (kształcenia zawodowego) ze względu na potrzeby rynku pracy. Zmianom sposobu uzyskiwania założonych celów oświatowych i społecznych służą akty prawne z obszaru edukacji i rynku pracy. Najważniejsze prezentuje poniższa lista:

- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 15 grudnia 2010 roku w sprawie praktycznej nauki zawodu (Dz. U. z dnia 23 grudnia 2010 r. NR 244 POZ. 1626),
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 28 maja 1996 roku w sprawie przygotowania zawodowego młodocianych i ich wynagradzania (Dz. U. Z 1996 r. Nr 60, poz. 278, Dz. U. Z 2002 r. Nr 197 poz. 1663, Dz. U. Z 2004 r. Nr 224 poz. 2274, Dz. U. Z 2005 r. Nr 53 poz. 472),
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 23 grudnia 2011 roku w sprawie klasyfikacji zawodów szkolnictwa zawodowego (Dz. U. z 2012 r. poz. 7),
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 7 lutego 2012 roku w sprawie podstawy programowej kształcenia w zawodach (Dz. U. z 2012 r. poz. 184),
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dn. 7 lutego 2012 roku w sprawie ramowych planów nauczania w szkołach publicznych (Dz.U. z 2012 r. poz. 204),
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 24 lutego 2012 roku zmieniające rozporządzenie w sprawie warunków i sposobu oceniania, klasyfikowania i promowania uczniów i słuchaczy oraz przeprowadzania sprawdzianów i egzaminów w szkołach publicznych (Dz. U. z 2012 r. poz. 262),
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 stycznia 2012 roku w sprawie kształcenia ustawicznego w formach pozaszkolnych (Dz. U. z 2012 r. poz. 186 z późn.zm.) i inne.

Dodatkowe zasady organizacji kształcenia zawodowego można odnaleźć w Kodeksie Pracy i Ustawie o rzemiośle z dnia 22 marca 1989 roku (Dz.U. z 1989 r. Nr 17 poz. 92 z późn.zm.).

Każdy uczeń zasadniczej szkoły zawodowej na zakończenie 3-letniego procesu kształcenia musi legitymować się minimalnym stażem odbytych praktyk zawodowych w wymiarze 630 godzin, zaś absolwent technikum (jeszcze w układzie 4-letnim) musi spędzić na praktycznej nauce zawodu co najmniej 735 godz. Obecnie coraz częściej w propozycjach reformy systemu kształcenia w Polsce mówi się o implementacji systemu kształcenia, na przykład tego stosowanego od wielu lat w Niemczech. Istotnym

elementem procesu kształcenia jest nie tylko odpowiedni dobór programu do potrzeb gospodarki i rynku pracy, lecz także nawiązanie współpracy z pracodawcami, u których będzie można zorganizować i proces praktycznej nauki zawodu (dla branżowych szkół zawodowych), i praktyki zawodowe zarówno dla technikum, jak i szkół policealnych. Autor opracowania uznał za celowe wspomnienie o niemieckim modelu kształcenia dualnego, ponieważ współpraca w obszarze *automotive* jest szczególnie widoczna w wymianie handlowej z Niemcami. Co istotne i warte szczególnej uwagi, to fakt, że w tym modelu korekta programów kształcenia zawodowego odbywa się w ścisłej współpracy z partnerami z otoczenia przemysłowego i to oni mają decydujący wpływ na programy szkolne, których konstrukcja musi korespondować z potrzebami rynku pracy. W ramach prezentowanego poniżej wywiadu pogłębianego, obejmującego 10 pytań, uwzględniono także wykorzystanie w procesie kształcenia zawodowego narzędzi dostępnych w Wojewódzkich Urzędach Pracy w postaci środków finansowych pochodzących z Europejskiego Funduszu Społecznego. Wywiad został przeprowadzony 2 maja 2018 r. z dyrektorem BorgWarner Rzeszów, Panem Pawłem Tetelą, któremu chcę podziękować za to, że zgodził się wziąć w nim udział³.

1. Jak Pan ocenia przygotowanie do zawodu absolwentów podkarpackich szkół średnich?

Trzeba ich przygotowanie podzielić na kilka poziomów: poziom pierwszy to poziom zawodowy, później poziom techniczny i poziom wyższy. Zaczynając od tego ostatniego poziomu, wyższego, należy przyznać, że studenci są dobrze przygotowani i merytorycznie, i technicznie. Niekiedy brakuje im chęci do pracy. Oni są przyzwyczajeni do tego, że dużo czasu, nawet w pracy, spędzają korzystając z nowych aplikacji na telefonie i pracodawca musi się do tego dostosować, z drugiej strony nie mają cierpliwości i brakuje im trochę wiedzy merytorycznej oraz doświadczenia. A tu jest inaczej – dostałaś poważne tematy, duże projekty do zrobienia, część z tych osób współpracuje z innymi i widać perspektywę na przyszłość. Część z nich musi szukać innego zajęcia, bo się nie nadaje do pracy zespołowej.

Ale tak jak mówię, na Podkarpaciu większość studentów i tych ludzi, których zatrudniamy spełnia nasze oczekiwanie a ten niższy poziom techniczny jest najistotniejszy.

Absolwent, który teraz jest na rynku, powinien się zmieniać. My przeważnie poszukujemy automatyków, mechaników, elektryków, ludzi do obróbki cieplno-

³ Spółka BorgWarner Poland i BorgWarner Rzeszów są częścią amerykańskiego koncernu BorgWarner Inc., producenta systemów doładowania silników, sterowania rozrzędem, termiką, emisją spalin oraz przeniesienia napędu. Obecnie BorgWarner Inc. to 6 wyspecjalizowanych dywizji w 17 krajach na świecie, zatrudniających ok. 27 tys. pracowników w 62 lokalizacjach.

-chemicznej, a najbardziej zależy nam na narzędziowcach. Dlatego powinno być tak, jak np. w Stanach Zjednoczonych. Na rynku amerykańskim widać, że tam są szkoły narzędziowe a po szkole technicznej jest standardowe szkolenie, które trwa 4–5 lat. Ponadto absolwent udający się na szkolenie pod względem narzędziowym, musi być „multikompetentny”, bo produkcja to nie jest tylko prosta obróbka. Trzeba umieć nie tylko czytać rysunek, lecz także mieć wyobrażenie, jak wygląda określony komponent, jak można go naprawić, czy też mieć wiedzę, jakie wybrać narzędzia, aby zadaną pracę wykonać.

2. Czy w strukturze zatrudnienia firmy BorgWarner pracownicy legitymujący się dyplomami średnich szkół technicznych, absolwenci z rocznym lub dwuletnim stażem stanowią istotny element kadry produkcyjnej?

Oczywiście; może nie w tak dużym stopniu na hali produkcyjnej, ale osoby z krótkim stażem wspierają produkcję w tak istotnych obszarach, jak np. utrzymanie ruchu. Są również tam, gdzie mamy bardzo dobrze rozbudowane struktury wsparcia procesów technologicznych, gdzie *de facto* każda linia i każdy proces ma przypisanego swojego inżyniera, czasem dwóch. Jest to dla nas sprawa kluczowa, więc od wielu już lat współpracujemy z kilkoma szkołami, w których próbujemy wdrożyć ten projekt. Zapraszamy też kolejne placówki, by i one wdrożyły ów proces nauczania i by uczniowie, którzy kończą szkoły, mogli jak najlepiej dostosować się do naszych potrzeb i jak najszybciej spełnili nasze wymagania.

3. Jak Pan ocenia wiedzę, umiejętności i postawy absolwentów szkół średnich o profilu zawodowym, opuszczających szkoły z określonymi kompetencjami?

Ich postawy są zindywidualizowane; wielu ludzi kończy szkołę, żeby pracować i się rozwijać. Są tacy, którzy kończą szkołę po to, by mieć papier; też to widzimy. Niekiedy ludzie przychodzą do nas z dużymi roszczeniami i oczekiwaniami, a od siebie niewiele proponują. Część osób ma rozbudowaną wiedzę i chęć do pracy. Są w stanie rozwinąć się na tyle szybko, iż w ciągu roku, kilkunastu miesięcy zdobywają 100% kompetencji pracowniczych.

Szkoła nie zawsze uczy rozumienia wartości czasu pracy, aczkolwiek dużo się w tym względzie zmieniło. Gdy kończyłem technikum, miałem to szczęście, że struktury praktyk były bardzo rozbudowane, nie było pozorowania. Nasze praktyki opierały się na zadaniach, konkretnych pracach, współpracowaliśmy też między działami. Jest ważne, by ludzie nauczyli się współpracować, realizować i planować swoje zadania w grupach.

4. Jakich pracowników poszukują Państwo do pracy w BorgWarner?

W naszej firmie procesy technologiczne są bardzo złożone. Poszukujemy wielu specjalistów, poczynając od automatyków, mechaników, elektryków poprzez narzędziowców oraz osoby, które obsługują prasy tłoczne a także tych, którzy znają się na obróbce cieplno-chemicznej. Potrzebujemy również wielu pracowników do utrzymania ruchu. Ich kompetencje mają charakter mieszany. Generalnie ze strony takich pracodawców jak BorgWarner jest bardzo duże oczekiwanie w stosunku do osób odpowiedzialnych za tworzenie programów nauczania w szkołach zawodowych, by tworzyć klasy, które działają pod kątem potrzeb określonej gałęzi przemysłu. W ten sposób można mieć łatwiejszy dostęp do praktyków, którzy ocenią i zdefiniują open-plan. A przy okazji zdobędzie się możliwości praktycznego wzbogacenia uczonych zawodów lub odbywania specjalistycznych praktyk, czyli tego, czego brakuje we wdrażaniu nowości. Uwzględnianie nowych technologii, nowych sterowników, nowego oprogramowania, konkretnych języków programowania jest warunkiem profesjonalizmu. Nie musimy w tym celu zatrudniać informatyków, potrzebujemy zaś techników lub inżynierów z takimi właśnie umiejętnościami.

5. Jakie zmiany, zgodne z Waszymi oczekiwaniami, sugerowałby Pan osobom odpowiedzialnym za programy nauczania w szkołach zawodowych?

Ciekawe pytanie. Choć nie jestem ekspertem w tym obszarze, mogę podzielić się doświadczeniem wyniesionym z pracy na stanowisku zarządzającego przedsiębiorstwem, do którego przeniesiono standardy amerykańskie. W wielu wypadkach młodzi ludzie przychodzą do firmy z wiedzą, która nie do końca jest im przydatna. Oznacza to potrzebę ciągłego śledzenia zmian na rynku przedsiębiorstw oraz badanie zapotrzebowania na różne kompetencje zawodowe, a także konsultowanie zmian wprowadzanych w programach ze środowiskiem przedsiębiorców, u których młodzi ludzie będą pracować. Programy nauczania w szkołach zawodowych muszą więc podlegać unowocześnieniu w związku ze zmianami technologicznymi wprowadzanymi w produkcji.

6. Jakiej profesji, w Pana opinii, brakuje na podkarpackim rynku pracy?

Na rynku *automotive* zdecydowanie brakuje narzędziowców, osób wszechstronnie wykształconych, posiadających umiejętność pracy na wielu obrabiarkach, znających różne technologie obróbki, będących w stanie samodzielnie lub we współpracy z pozostałymi pracownikami narzędziowni, przygotowywać oprzyrządowanie obrabiarek. Tak jak to było w klasycznych firmach, w których

na przykład procesy skrawania, wiercenia, toczenia i frezowania były podstawą procesów produkcyjnych.

7. Czy może się Pan podzielić osobistą refleksją, czym różnią się pracownicy np. w USA od absolwentów polskich szkół zawodowych wkraczających na rynek pracy?

Młodzi pracownicy, zaczynający pracę w BorgWarner w USA, są przygotowani do pracy inaczej niż absolwenci polskich szkół zawodowych. Różnica polega na tym, że mają oni w szkołach do dyspozycji wyposażenie nieróżniące się od tego, z jakim będą mieli do czynienia w firmach produkcyjnych, są ambitni, ale mierzą zamiary na siły. W Polsce, niestety, obserwujemy, że młody pracownik chciałby mieć „wszystko”, ale nie dają od siebie zbyt wiele. Chodzi o postawy; w naszym kraju młodzi pracownicy są chyba nieco zbyt roszczeniowi, a powinni zapracować w pierwszej kolejności na swoją pozycję w zespołach.

8. Czy programy współpracy szkół średnich (technicznych) z pracodawcami mogłyby być przydatne w Pana pracy? Co należałoby zmienić, aby były one powszechne? Może kształcenie dualne byłoby rozwiązaniem?

Kształcenie dualne jest popularne wśród moich kolegów z Niemiec, gdzie ten model kształcenia jest nie tylko popularny, ale co najważniejsze, jest modelem przygotowania do zawodu niezwykle efektywnym. Tradycje współpracy szkół z przedsiębiorstwami są za Odrą bardzo długie i Niemcy wypracowali doskonałe procedury kształcenia zawodowego, które powinny być w Polsce implementowane. Moim zdaniem ważnym graczem na rynku edukacyjnym oprócz kuratorium i wydziału edukacji UM Rzeszowa musi być Wojewódzki Urząd Pracy, który powinien inicjować działania sieciujące system szkolnictwa zawodowego z przedsiębiorcami. W przeciwnym razie będziemy inwestować w bezrobotnych, zamiast w wysoce wykwalifikowanych młodych ludzi wchodzących na rynek pracy.

9. Czy w Pana ocenie już należy rozpocząć kształcenie przyszłych kadr pracujących w świecie przemysłu 4.0?

Cała produkcja BorgWarner już odbywa się na fundamencie najnowszych rozwiązań. Jesteśmy nowoczesną firmą i choć nie nazywaliśmy naszej produkcji na początku światem przemysłu 4.0, to ową produkcję i system monitorujemy na bieżąco. Informujemy również, że nasze działania wytwórcze oparte są na bardzo zaawansowanej technologii. W dalszym ciągu nie nazywamy ich technologią 4.0,

ale pracujemy bardzo nowoczesnie i pracownicy muszą być na to gotowi, ponieważ przekazywanie informacji, nadzór zewnętrzny czy też wizualizacja systemów nie tylko wspiera i pomaga, ale i upraszcza pracę. Pracownicy muszą więc być świadomi, że ten trend będzie zmieniał współczesny obraz przemysłu.

10. Jak według Pana powinny być konstruowane założenia w IX priorytecie (dotyczącym edukacji) konkursów ogłaszanych przez WUP, aby zwiększyć ich atrakcyjność dla pracodawców *automotive* na Podkarpaciu?

Uważam, że programy tego typu, adresowane do młodzieży uczącej się w szkołach przygotowujących do pracy w przemyśle samochodowym, muszą być pisane nie we współpracy z przedsiębiorstwami, ale pod ich dyktando. W przeciwnym wypadku nie uda się dokonać zmian dających dużą wartość dodaną, jeżeli środki podatnika będą przeznaczane na działania nieprzynoszące młodym ludziom określonej pomocy w postaci nowo nabytych kompetencji. Jest to o tyle ważne, że wielu przedsiębiorców chce się zaangażować jeszcze bardziej we współpracę z kuratorium i z WUP, ale wymagana jest elastyczność tych instytucji i uwzględnianie głosów przedsiębiorców, którzy borykają się z brakiem wykwalifikowanej kadry i zastępowalności pokoleń w obszarach produkcyjnych. BorgWarner pracuje dziś z dwiema szkołami – z Rzeszowa i z Przemyśla. Zdobyliśmy dzięki temu nowe doświadczenia i wiemy, co możemy zaoferować innym szkołom. Warto by było nas czasem posłuchać i korzystać z rad ludzi, którzy w biznesie dużo znaczą.

Zarówno obraz absolwenta, jak i jego profil zawodowy w świetle przeprowadzonego wywiadu pogłębionego wskazują na wiele deficytów w obszarach istotnych z punktu widzenia pracodawcy z branży *automotive*. Zmiany programów kształcenia i całe reformy systemów kształcenia muszą być ściśle powiązane z oczekiwaniami rynku pracy, nie mogą być realizowane dla samej zmiany, ale muszą odpowiadać na zapotrzebowanie przedsiębiorców. Wprowadzenie systemów dualnych, patronatów nad klasami z pewnością okaże się pomocne, ponieważ dotychczasowe próby, jak wskazuje praktyka, są nieskuteczne. Ponad 400 000 wolnych etatów produkcyjnych i dwudziestoprocentowe bezrobocie wśród młodych ludzi zdaje się potwierdzać ten wniosek. Za szczególnie niepokojące należy uznać to, że atrakcyjność programów wsparcia edukacji zawodowej realizowanej przez WUP nie posiada walorów zachęcających do nawiązania współpracy. Założenia staży dla uczniów i nauczycieli zawodu nie odpowiadają potrzebom i możliwościom przedsiębiorców, co wskazuje, że owe działania niekoniecznie zakończą się sukcesem.

Niech zatem podsumowaniem staną się wypowiedzi dwóch praktyków. Pierwszy z nich, J. Urbanik, w wypowiedzi zatytułowanej *Przyjazne państwo, plany gospodar-*

cze i edukacja muszą wspierać rozwój przedsiębiorstw stwierdził: „Istotą skutecznej edukacji zawodowej jest przewidywanie potrzeb rynkowych i kształcenie młodych ludzi w zawodach dających im szansę na zatrudnienie, a nie kształcenie w zawodach, na które nie ma zapotrzebowania rynkowego. W przeciwnym wypadku będziemy wydawać publiczne pieniądze na kształcenie bezrobotnych i marnować potencjał ludzi oraz nasze podatki. Z kolei rolą pracodawców jest tworzenie odpowiednich warunków pracy, zaplecza socjalnego i możliwości stałego rozwoju. Fundamentalne znaczenie ma tu zatem współdziałanie wielu obszarów gospodarki, w tym państwa, nauki i przedsiębiorstw”. Drugi z nich, M. Zabielski, stwierdza: „BorgWarner w polityce kadrowej realizuje dwa podstawowe cele: zapewnienie niezbędnej liczby pracowników o określonych kwalifikacjach dla osiągnięcia wyznaczonych celów biznesowych oraz jak najlepsze wykorzystanie ich potencjału i aspiracji tak, aby mogli tworzyć wartość spółki z poczuciem satysfakcji i dumy. Polityka zatrudnienia realizowana przez firmę opiera się na kilku filarach określanych w kulturze korporacyjnej: atrakcyjnym wynagrodzeniu, odpowiednio dopasowanym pakiecie świadczeń pracowniczych, możliwości rozwoju osobistego i podnoszenia kwalifikacji oraz poczucia bezpieczeństwa”⁴. Osiągnięciu takich celów z pewnością służy współpraca firmy BorgWarner z dwoma szkołami zawodowymi z Przemysła i z Rzeszowa.

Choć głos w dyskusji o zmianach wdrażanych w obszarze kształcenia zawodowego jest głosem jednostkowym, to w ocenie autora artykułu jest ważny zauważenia. Doświadczenia, jakie posiadają pracownicy BorgWarner są szczególne, ponieważ wymiana doświadczeń i współpraca w grupie 62 zakładów produkcyjnych na całym świecie przynosi określoną wiedzę, a wymiana kadrowa umożliwia poznanie problemów zarządzających firmami w grupie BorgWarner, z którymi spotykają się w zależności od miejsca produkcji.

dr hab. Piotr Zawada jest profesorem UKSW w Warszawie, pracownikiem Katedry Socjologii Pracy i Organizacji Wydziału Nauk Historycznych i Społecznych; praktyk z ponad 25-letnim doświadczeniem w zarządzaniu przedsiębiorstwami.

⁴ J. Urbanik, *Przyjazne państwo, plany gospodarcze i edukacja muszą wspierać rozwój przedsiębiorstw*, Magazyn Społecznie Odpowiedzialni, 2018, s. 14