

3 / 2022

# KWARTALNIK



ZINTEGROWANY  
SYSTEM  
KWALIFIKACJI

Z  
S  
K

Redaktorzy prowadzący:

**Urszula Szulc**  
**Tomek Orszulak**

Redaktor merytoryczny:

**Maciej Tauber**

Redakcja językowa:

**Elżbieta Łanik**  
**Monika Niewielska**  
**Iwona Stachowicz**

Projekt graficzny i skład:

**Wojciech Maciejczyk**  
**Marta Rydz-Domańska**

Okładka:

**Zdjęcie: Shutterstock**  
**Projekt: Anna Nowak**

© Copyright by: Instytut Badań Edukacyjnych  
Warszawa 2022

Wydawca:

**Instytut Badań Edukacyjnych**  
**ul. Górczewska 8**  
**01-180 Warszawa**  
**tel. +48 22 241 71 00**  
**[www.ibe.edu.pl](http://www.ibe.edu.pl)**

*Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach projektu „Wspieranie funkcjonowania i doskonalenie ZSK na rzecz wykorzystania oferowanych w nim rozwiązań do realizacji celów strategii rozwoju kraju”.*

*Publikacja bezpłatna*

## Spis treści

<hr/> <b>OD REDAKCJI</b> <hr/>	
<b>Maciej Tauber, Urszula Szulc</b>	
Przedsiębiorczość to nie tylko własna firma .....	4
<hr/> <b>WYWIAD</b> <hr/>	
<b>Natalia Pawłowska</b>	
Czy przedsiębiorczość jest kluczową umiejętnością na rynku pracy? .....	6
<hr/> <b>PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ</b> <hr/>	
Zdaniem ekspertów .....	9
<b>Bartosz Sobotka</b>	
Nowe wymiary przedsiębiorczości .....	12
<b>Agata Pałka</b> <b>Maria Tulisow</b>	
Przedsiębiorczość jako cecha typów osób uczących się w dorosłości .....	14
<b>Julita Pieńkosz</b>	
Uczenie się w szkołach dla dorosłych – odnoszone korzyści i motywacje „dojrzałych” uczniów .....	17
<hr/> <b>BAZA DOBRYCH PRAKTYK</b> <hr/>	
<b>Urszula Szulc, Rafał Hubczyk</b>	
WY:MYŚL KWALIFIKACJĘ .....	19
<b>Mateusz Panowicz</b>	
Wspieranie umiejętności przedsiębiorczych .....	21
<hr/> <b>KWALIFIKACJE</b> <hr/>	
<b>Piotr Bordzoł</b>	
Przedsiębiorczość a kwalifikacje rynkowe .....	23
<b>Radostaw Szafranowicz-Małożięć</b>	
Ludzie ciekawi świata .....	25
<b>Igor Czernik</b>	
Kiteboarding w Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji .....	28

Maciej Tauber, Urszula Szulc

# Przedsiębiorczość to nie tylko własna firma

Przedsiębiorczość jest wskazywana jako jedna z kompetencji, które są kluczowe dla uczenia się przez całe życie. Jest ważna dla każdego mieszkańca Unii Europejskiej, istotna w gospodarce opartej na wiedzy (zob. Zalecenie Rady UE z 22 maja 2018 r.).

Jednak raport PARP z badania [Global Entrepreneurship Monitor Polska 2021](#) wskazuje, że *jedynie 5 na 100 Polaków przyznało, że planuje założyć własną działalność w ciągu 3 lat (6 na 100 w 2019 r.). W gospodarkach europejskich objętych badaniem takie plany ma średnio 11 na 100 mieszkańców.*

Ponadto, jak pokazują wyniki badania PARP, *przeciętny właściciel młodej firmy to niemal 38-letni mężczyzna z wyższym wykształceniem, z 4-osobowej rodziny, który chce wykorzystać doświadczenie zdobyte w dotychczasowej pracy i usamodzielnic się na polu zawodowym. Rozwija firmę przede wszystkim w oparciu o środki własne, choć korzysta również z innych źródeł finansowania.*

W 2021 r. Fundacja Stocznia na zlecenie Fundacji Citi Handlowy i Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Wiedzy THINK! zbadała, jak młodzi ludzie w Polsce postrzegają przedsiębiorczość. Z ich badania wynika, że *dla większości osób pierwszym skojarzeniem z przedsiębiorczością jest korzystanie z posiadanej wiedzy i umiejętności, a cechą charakterystyczną osoby przedsiębiorczej jest pozyskiwanie wiedzy i nowych kompetencji dosłownie wszędzie, nie tylko w ramach edukacji (Młodzi a przedsiębiorczość. Możliwości, wyzwania, bariery (COVID), oczekiwania i potrzeby młodych – raport z badania).*

Ciekawe jest to, że młode osoby w wieku 18–30 lat podczas badania uznały *prowadzenie firmy za przejaw przedsiębiorczości, ale jednocześnie były zdania, że postawa ta może manifestować się w różnych innych praktykach i obszarach życia, np. pracując na etacie, robiąc karierę w korporacji, handlując w Internecie, zajmując się domem, czy planując wakacje (Młodzi a przedsiębiorczość...).*

Zdecydowana większość młodych ludzi (98 proc.) konsekwentnie wskazała też okoliczności, w których można się nauczyć przedsiębiorczości. W ich ocenie

*niekoniecznie musi to być prowadzenie własnego biznesu mogą to być też: szkoła, kursy, praca na etacie czy codzienne obowiązki (Młodzi a przedsiębiorczość...).*

We wrześniu br. w Szkole Głównej Handlowej odbyła się [prezentacja raportu GovTech „Biznes i Zarządzanie – reforma podstaw przedsiębiorczości”](#). W polskich szkołach przedmiot podstawy przedsiębiorczości jest realizowany od 2003 r., a od września 2023 r. ma być zastąpiony przez biznes i zarządzanie (BiZ). Założenia nowego przedmiotu korespondują ze wspomnianymi wynikami badań. BiZ ma za zadanie rozwijać kompetencje przedsiębiorcze, menedżerskie i przywódcze. Uczniowie mają w trakcie zajęć zdobywać podstawową wiedzę na temat praw konsumenckich, uczyć się, jak zarządzać finansami i pracować w zespole. Współpraca z przedsiębiorcami i analiza *case studies* ma rozwijać kreatywne myślenie i pomagać zrozumieć realia współczesnej gospodarki.

Nowy przedmiot bazuje na założeniach podstaw przedsiębiorczości, dlatego w jego nauczaniu kładzie się nacisk na pracę w grupach oraz analizę *case studies*. Przewidziano możliwość zdawania matury projektowej, w której część oceny stanowić będą projekty zespołowe. To z kolei ma rozwijać kompetencje 4K – kooperację, komunikację, kreatywność i krytyczne myślenie.

W bieżącym numerze Kwartalnika ZSK zapytaliśmy ekspertów o znaczenie przedsiębiorczości. Zapraszamy do zapoznania się z wywiadem [Czy przedsiębiorczość to kluczowa umiejętność na rynku pracy](#) oraz artykułem [Nowe wymiary przedsiębiorczości](#). Pytanie o rolę edukacji w rozwijaniu przedsiębiorczości oraz o to, czy jest to faktycznie kluczowa umiejętność, skierowaliśmy do ekspertów z różnych środowisk i firm: Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, uniwersytetu, fundacji zajmujących się edukacją, nauczyciela i przedsiębiorcy – odpowiedzi przedstawiamy w cyklu [Zdaniem ekspertów](#).

Już w 2006 r. w [Zaleceniu Parlamentu Europejskiego i Rady](#) przedsiębiorczość została wskazana jako kompetencja kluczowa w procesie uczenia się przez całe życie. W artykule [Przedsiębiorczość jako cecha typów osób uczących się w dorosłości](#) prezentujemy, w nawiązaniu do idei LLL, wnioski na temat przedsiębiorczości



u dorosłych uczestników działań edukacyjnych z wykorzystaniem narzędzi *service design* i *user experience*. Natomiast w tekście [Uczenie się w szkołach dla dorosłych – odnoszone korzyści i motywacje „dojrzałych” uczniów](#) przytaczamy wyniki analizy wywiadów przeprowadzonych z osobami uczącymi się w szkołach dla dorosłych.



Jako dobrą praktykę w artykule [WY:MYŚL KWALIFIKACJĘ](#) przedstawiamy konkurs dla dzieci i młodzieży oraz związane z nim działania, których efektem było opracowanie zgłoszonych pomysłów na kwalifikacje dziecięce i młodzieżowe w formie cyfrowych odznak. Zapraszamy także do lektury artykułu [Wspieranie umiejętności przedsiębiorczych](#), w którym omówiono wnioski z pilotażowego wdrożenia sektorowych ram kwalifikacji w przedsiębiorstwach: jak przezwyciężyć typowe problemy związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi i kompetencjami w danej branży, a tym samym przyczynić się do rozwinięcia określonych umiejętności przedsiębiorczych.



Stały rozwój zawodowy, idea uczenia się przez całe życie leżą u podstaw założeń Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji. W artykule [Przedsiębiorczość a kwalifikacje rynkowe](#) omawiamy, jak opisywane są kwalifikacje w Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji, aby były zrozumiałe zarówno dla pani X i pana Y, jak i pracodawców oraz instytucji certyfikujących. Na zakończenie lata proponujemy także na wycieczkę po kwalifikacjach sportowych, związanych z kiteboardem – [Kiteboarding w Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji](#) i turystyką – [Ludzie ciekawi świata](#).



Już teraz zapraszamy do lektury kolejnego numeru Kwartalnika ZSK, a także do zapoznania się z wcześniejszymi wydaniem. Kwartalnik ZSK jest, w naszej ocenie,

ważną lekturą w środowisku ekspertów zajmujących się rynkiem pracy i uczeniem się przez całe życie – naukowców, doradców zawodowych, specjalistów od szkoleń i w zakresie HR oraz nauczycieli. Pełni także funkcję platformy do przekazywania praktycznej wiedzy eksperckiej i prowadzenia debaty – do czego gorąco zachęcamy.

### *O autorach:*

**Maciej Tauber** – lider projektu „Wspieranie funkcjonowania i doskonalenie ZSK na rzecz wykorzystania oferowanych w nim rozwiązań do realizacji celów strategii rozwoju kraju” – ZSK 5. Absolwent Centrum Europejskiego Uniwersytetu Warszawskiego. Z pasji od ponad dziesięciu lat nauczyciel akademicki w Centrum Europejskim UW oraz od trzech lat hokeista reprezentujący barwy 3-ligowej Torpedy Warszawa. Od 2020 r. członek Rady do Spraw Kształcenia i Doskonalenia Kadr Kultury Fizycznej przy Ministerstwie Sportu i Turystyki oraz wykładowca Akademii Trenerskiej (Instytut Sportu – PIB). Od 2021 r. członek Rady Interesariuszy Centrum Europejskiego Uniwersytetu Warszawskiego i Wydziału Nauk Politycznych i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Warszawskiego dla kierunku europeistyka.

**Urszula Szulc** – redaktorka prowadząca Kwartalnik ZSK. W Instytucie Badań Edukacyjnych pracuje od 2021 r. jako ekspertka kluczowa w Zespole ds. Systemu Kwalifikacji oraz w Zespole Komunikacji i Promocji. Z racji wcześniejszych doświadczeń zawodowych i zainteresowań propagatorka edukacji finansowej dzieci i młodzieży.

Natalia Pawłowska

# Czy przedsiębiorczość jest kluczową umiejętnością na rynku pracy?

O przedsiębiorczości, potencjale młodych ludzi i ZSK rozmawiamy z Natalią Pawłowską z Ministerstwa Rozwoju i Technologii.

**Mówiąc o rynku pracy i edukacji, coraz częściej mamy na myśli nie zdobyty zawód i wykształcenie, ale mozaikę wymaganych umiejętności, które stale trzeba rozwijać i „dobudowywać”. Czy przedsiębiorczość jest jedną z kluczowych umiejętności? Jak ją rozwijać?**

Zacząłabym od przypomnienia hasła, z którym Bill Clinton w 1992 r. szedł do zwycięskiej kampanii prezydenckiej w USA – „Gospodarka, głupcze”. Gdy spojrzemy na drugą połowę XX wieku oraz na dwie pierwsze dekady XXI wieku, możemy dostrzec jedną prawidłowość: to nie powierzchwnia, liczba ludności czy też zbrojenia, ale właśnie gospodarka i przedsiębiorczość pełnią kluczową rolę w bogaceniu się narodów i budowaniu przez państwa pozycji we współczesnej historii świata. Umiejętność rozwoju biznesu i *know-how* stała się kluczowa dla zdobycia przewagi konkurencyjnej; dziś widzimy to choćby na przykładzie Chin, które z „montowni świata” chcą się stać kołem napędowym rozwoju technologicznego i ekonomicznego.

Jak zatem rozwijać tę umiejętność przedsiębiorczości? Kluczowe jest pozyskiwanie i aktualizowanie wiedzy oraz umiejętności zawodowych, czyli tzw. *lifelong learning* (LLL) – uczenie się przez całe życie. Celem ludzi przedsiębiorczych jest uzyskanie takich kompetencji, które nie tylko pozwalają nadążyć za rozwojem, ale również dają możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej.

**Zajmuje się Pani również działaniami MRiT związanymi ze szkolnictwem branżowym dla działu gospodarka. Co Pani zdaniem jest kluczowe w rozwoju szkolnictwa zawodowego? Jakie są**

**ewentualne problemy i na co powinno być ukierunkowane przygotowanie młodych ludzi do zawodu?**

Od dłuższego czasu obserwuje się na rynku pracy zapotrzebowanie na pracowników średniego szczebla technicznego oraz wykwalifikowanych robotników – czyli właśnie absolwentów szkół branżowych. Jednocześnie wszyscy mamy świadomość, że liczba absolwentów takich szkół nie wzrośnie, jeśli liczniej nie pojawią się chętni do kształcenia w nich. To wydaje się aktualnie największym problemem. Szkolnictwo branżowe wciąż uchodzi za mniej prestiżowe, a rekrutacja odbywa się często na zasadzie selekcji negatywnej. W tym świetle, moim zdaniem, kluczowe jest prowadzenie rzetelnej polityki informacyjnej dla młodzieży, ukierunkowującej ją na wybór właściwej ścieżki edukacyjnej. Ważne jest zaproponowanie takiego systemu oświaty zawodowej, który zagwarantuje odnalezienie się na rynku pracy. Warto dodać, że to sami przedsiębiorcy wskazują, pracowników jakich zawodów będą potrzebować, a także z powodzeniem współpracują ze szkołami, tworząc np. szkoły patronackie lub pomagając opracować tzw. eksperymenty pedagogiczne. Nie należy zapominać, że oprócz szkolenia w danym zawodzie niezbędne jest uczenie praktycznych umiejętności z zakresu przedsiębiorczości, np. podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej, kontaktów przedsiębiorcy z organami administracji skarbowej czy umiejętności korzystania z CEIDG oraz KRS. Zdecydowanie uważam, że absolwenci szkół branżowych, mając już fach w ręku, powinni być od razu gotowi do samozatrudnienia i założenia własnej firmy.

**Wydaje się, że młodzi ludzie mają potencjał: nastawienie na**

## sukces, motywację, odpowiednie kompetencje. Co jeszcze wpływa na rozwój ich przedsiębiorczości?

Dzisiejsze pokolenie wchodzące na rynek pracy jest o wiele bardziej mobilne i ukierunkowane na rozwój, niż to było jeszcze 20–30 lat temu. To młodzi ludzie najczęściej zakładają start-upy, są gotowi na ryzyko biznesowe i otwarci na nowe możliwości. Nie są przywiązani do jednego miejsca pracy i jednego wykonywanego zawodu. Takie podejście to wielki kapitał, który – jeśli jest dobrze ukierunkowany – może przynieść dużo dobrego zarówno dla społeczeństwa, jak i rozwoju gospodarczego kraju. Należy jednak pamiętać, że taka postawa wymaga poczucia bezpieczeństwa i stabilności – gospodarczej, prawnej, geopolitycznej. Ważną rolę administracji państwowej jest to, aby takie warunki zapewnić oraz dać narzędzia ułatwiające rozwój i przedsiębiorczość. Współorganizując w MRiT Ogólnopolski Konkurs na Najlepsze Młodzieżowe Miniprzedsiębiorstwo „PRODUKCIK”, jesteśmy co roku zbudowani, gdy widzimy, jak kreatywni potrafią być młodzi ludzie i jak odpowiedzialnie i profesjonalnie podchodzą do zarządzania biznesem.



**Jaką rolę w kontekście rozwijania przedsiębiorczości i budowania swojej pozycji zawodowej mogą spełniać kwalifikacje, takie jak: Wspieranie przedsiębiorców w opracowaniu i rozwoju projektów biznesowych, Zarządzanie konfliktami w organizacji czy Realizacja projektów interim management (zarządzanie czasowe)?**

Żeby odpowiedzieć na to pytanie, musimy mieć świadomość, jak wygląda sytuacja na globalnym rynku pracy i jakie zmiany nastąpiły na nim w ostatnich latach. Dziś wiele zawodów, które jeszcze niedawno były powszechnie wykonywane, odchodzi w przeszłość. Globalizacja oraz informatyzacja zmieniły nie tylko sam proces produkcji dóbr i usług, ale i sposób komunikacji oraz zarządzania. Na rynku pracy, czy tego chcemy, czy nie, zdecydowanie dominują międzynarodowe korporacje, podmioty o multinarodowej kadrze i wielopoziomowej, złożonej strukturze. To sprawia, że wzrosło i będzie nadal rosnąć zapotrzebowanie na kompetencje z zakresu zarządzania, komunikacji, pracy projektowej czy wykorzystania nowych technologii.

**ZSK funkcjonuje od 2016 r., a Ministerstwo Rozwoju i Technologii łączy najwięcej kwalifikacji do systemu. Jakie wnioski ze zdobytych doświadczeń nasuwają się w kontekście**

## rozwaju przedsiębiorczości?

W ciągu tych sześciu lat wprowadziliśmy do ZSK kilkadziesiąt kwalifikacji. Należy pamiętać, że w związku z licznymi modyfikacjami właściwości naszego ministerstwa, zajmowaliśmy się okresowo także takimi działaniami jak „turystyka” oraz „praca”. To także okres, kiedy faktycznie można już pokusić się o wstępną ocenę systemu, choć należy pamiętać, że w przypadku rozwiązań systemowych sześć lat to wciąż „wiek dziecięcy”. Myślę, że kluczową sprawą, niezbędną dla dalszego rozwoju ZSK i osiągnięcia sukcesu w postaci powszechności stosowania ram kwalifikacji, zarówno przez pracodawców, jak i pracodawców, jest zwiększenie działań informacyjno-promocyjnych w zakresie korzyści, jakie przynosi to dla gospodarki. Jeżeli chcemy rozwijać przedsiębiorczość, to musimy pokazywać, że ZSK to narzędzie, które ma wspierać i wzmacniać naszą przewagę konkurencyjną. Nie da się tego zrobić, jeśli nie przekonamy pracodawców do tego rozwiązania, a najlepszą drogą do tego jest współpraca ze środowiskiem branżowym. Niestety, obecnie widzimy, że motywacją niektórych podmiotów działających w środowisku ZSK jest samo włączenie kwalifikacji do systemu, a nie korzystanie z niej. Wydaje się także, że pewnej rewizji mogłaby zostać poddana cała struktura systemu, która okazuje się w praktyce dość dużym obciążeniem administracyjnym zarówno dla podmiotów zewnętrznych, jak i administracji publicznej.

**Ministerstwo Rozwoju prowadzi działania w celu promocji przedsiębiorczości, czego przykładem był Dzień Przedsiębiorcy. Na co zwracano uwagę w trakcie tego wydarzenia?**

Dzień Przedsiębiorcy, który mój wydział współorganizował, pokazał, że aby mogła rozwijać się przedsiębiorczość i aby nasza gospodarka zyskiwała przewagę konkurencyjną na europejskim i światowym rynku, niezbędne jest wsparcie z poziomu administracji publicznej. Ale żeby tak się stało, wsparcie to musi być mądrze ukierunkowane, dopasowane do oczekiwań i warunków, w jakich funkcjonują firmy.

Można ocenić, że polscy przedsiębiorcy w obliczu m.in. pandemii COVID-19 oraz wojny przeciwko Ukrainie wykazali się pracowitością, zaradnością i kreatywnością. Obecna sytuacja wymusiła zmianę modeli biznesowych, nową architekturę łańcuchów wartości, dostaw i powrót ośrodków rozwoju nowoczesnych przemysłów do Europy. Takie przemodelowanie gospodarki stawia przed przedsiębiorcami nowe wyzwania – muszą stać się jeszcze bardziej elastyczni, konkurencyjni, innowacyjni oraz przekształcać się w kierunku branżowej specjalizacji.



Dzień Przedsiębiorcy ogniskował różnorakie wydarzenia dostosowane do potrzeb konkretnej branży lub regionu. Liczba uczestników pokazuje, że inicjatywa ta spotkała się z dużym zainteresowaniem i może w przyszłości być kontynuowana.

**Natalia Pawłowska** – radca prawny, od ponad 4 lat naczelnik Wydziału Kwalifikacji w Ministerstwie Rozwoju i Technologii, gdzie koordynuje proces włączania i funkcjonowania do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji ponad 100 kwalifikacji z działów „gospodarka”, „budownictwo, planowanie i zagospodarowanie przestrzenne oraz mieszkalnictwo”. Zajmuje się również działaniami MRiT związanymi ze szkolnictwem branżowym dla działu gospodarka oraz promującymi przedsiębiorczość, takimi jak Ogólnopolski Konkurs na Najlepsze Młodzieżowe Miniprzedsiębiorstwo „PRODUKCIK” czy Dzień Przedsiębiorcy; aktywnie współpracuje z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości. Wcześniej związana z pracami na rzecz rozwoju Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej. Prywatnie miłośniczka podróży, psów i dobrej kuchni.



## Zdaniem ekspertów

**Pytamy o znaczenie edukacji w zakresie przedsiębiorczości oraz o to, czy przedsiębiorczość to faktycznie kluczowa umiejętność.**

**Przedsiębiorczość** – zdolność wykorzystywania szans i pomysłów oraz przekształcania ich w wartość dla innych osób, oparta na kreatywności, krytycznym myśleniu i rozwiązywaniu problemów, podejmowaniu inicjatywy, wytrwałości oraz na zdolności do wspólnego działania służącego planowaniu projektów mających wartość kulturalną, społeczną lub finansową i zarządzaniu nimi.

*Zintegrowana Strategia Umiejętności 2030*, Ministerstwo Edukacji Narodowej, Warszawa 2019

**dr hab. Tomasz Rachwał**, prof. UEK, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Przedsiębiorczość jest traktowana jako jeden z filarów rozwoju społeczno-gospodarczego układów lokalnych, regionalnych i krajowych. Stanowi fundament nie tylko rozwoju przedsiębiorstw, ale wszelkiej aktywności człowieka na różnych polach życia zawodowego, społecznego i prywatnego. Dlatego powszechnie uznawana jest za jedną z najważniejszych kompetencji, którą powinno się kształtować na wszystkich etapach edukacji – od przedszkola po uniwersytety. W europejskim systemie edukacji została uznana za jedną z ośmiu tzw. kompetencji kluczowych (i dlatego świadomie pozostają przy określeniu „kompetencja”, a nie „umiejętność”, i zapraszam do przeczytania artykułu [Przedsiębiorczość jako kompetencja kluczowa w systemie edukacji](#)).

Przedsiębiorczość w tym ujęciu to między innymi zdolność wykorzystywania szans oraz pomysłów i opiera się na kreatywności, krytycznym myśleniu i rozwiązywaniu problemów, podejmowaniu inicjatywy, wytrwałości oraz na zdolności do wspólnego działania służącego planowaniu i realizacji różnych przedsięwzięć. Są to umiejętności niezbędne do funkcjonowania w życiu rodzinnym, społecznym i zawodowym, dlatego powinny być kształtowane od najmłodszych lat w systemie edukacji, aby realizować tym samym podstawowy cel edukacji, jakim jest przygotowanie dzieci i młodzieży do dorosłego życia.



**Daniel Nowak**, ekspert, Departament Rozwoju Kadr w Przedsiębiorstwach, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

Przedsiębiorczość nie ma jednej definicji. Dla jednych przedsiębiorczość to umiejętność podejmowania takich decyzji, które zapewniają racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów firmy/organizacji. Inni natomiast podejdują do tego jak do aktu tworzenia i budowania czegoś nowego, co niejednokrotnie spotyka się z otwartością na wyzwania i akceptacją podejmowania ryzykownych decyzji. Myśląc o przedsiębiorczości, dobrze jest spojrzeć na synonimy tego słowa. I są to np.: zaradność, energiczność, aktywność, operatywność, zaangażowanie, pomysłowość, inicjatywa. A więc wszystko to, co wiąże się z rozwojem albo adaptacyjnością, konieczną do przetrwania w zmieniającym się otoczeniu – niezależnie od tego, czy mówimy



o organizacji, czy o żywej istocie. W tym sensie przedsiębiorczość to kluczowa umiejętność, bo pozwala przetrwać, ale też się rozwijać.

W Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości podejmujemy wiele działań służących rozwojowi przedsiębiorczości, co mamy wpisane nie tylko w naszą nazwę, ale i naszą misję. Agencja ponad dwie dekady temu powstała jako instytucja wspierająca przedsiębiorców, w tym działania usprawniające zarządzanie firmą, ale także ukierunkowane na powstawanie nowych podmiotów gospodarczych.

Niezależnie od tego, jaką definicją przedsiębiorczości byśmy się posługiwali, oferta PARP będzie ją spełniać. Mamy bowiem działania kierowane zarówno do start-upów, jak i dojrzałych firm.

Wspieramy innowacje w firmach, działalność zagraniczną, rozwijamy kompetencje, pomagamy dostosować się do zmieniających się uwarunkowań rynku. Co ważne, dostarczamy także wiedzę o przedsiębiorczości i przedsiębiorcach, prowadzimy własne badania, których wynikami dzielimy się m.in. na naszej stronie internetowej, na której można też znaleźć ofertę dla firm: [www.parp.gov.pl](http://www.parp.gov.pl)

**Alina Bączar**, wiceprezes zarządu, Fundacja GPW

Przedsiębiorczość to niezaprzeczalnie bardzo ważna i kluczowa umiejętność w życiu każdego człowieka, pozwalająca prawidłowo funkcjonować w wielu dziedzinach życia. Przedsiębiorczość zwyczajowo kojarzy nam się z prowadzeniem własnego biznesu, ale warto zwrócić uwagę na jeden z bardziej codziennych aspektów przedsiębiorczości, który odnosi się do zarządzania naszymi finansami osobistymi.

Większość z nas chciałaby dobrze poruszać się w świecie finansów, co nie byłoby realne bez konsekwentnego pozyskiwania niezbędnej ku temu wiedzy, którą, co więcej, stale powinniśmy aktualizować. Taka postawa powinna nas przygotować do bardziej świadomego korzystania z oferty rynków finansowych, jak i rozumienia swoich praw konsumenckich. Lepiej wyedukowane osoby mają na pewno większe szanse na umiejętne lokowanie swoich oszczędności, prawidłową ocenę ryzyka i w rezultacie uniknięcie kłopotów finansowych.

Fundacja GPW dla różnych grup odbiorców prowadzi liczne projekty o charakterze edukacyjnym, z których warto skorzystać, zanim rozpocznie się samodzielne inwestowanie, oszczędzanie na emeryturę lub realizację innych celów związanych z finansami. Serdecznie zachęcam do zapoznania się z tymi projektami.



**Kacper Michałowski**, prezes zarządu Lovebike sp. z o.o.

Podstaw zawodu mechanika rowerowego można nauczyć się w kilka tygodni. Za to umiejętności miękkie niezbędne do jego wykonywania zdobywa się przez całe życie – przed rozpoczęciem szkolenia zawodowego i po jego zakończeniu. Z biegiem lat przekonuję się, że to one są kluczowe. Wiedza techniczna i sprawność manualna nic nie znaczą bez dokładności, zdolności koncentracji i cierpliwości. Podobnie jest z przedsiębiorczością. Bez wątpienia to umiejętność kluczowa, której miarą jest zdolność tworzenia wartości i ich komercjalizacji. Nie da się jej sprowadzić ani do akademickiej erudycji, ani do doświadczenia, ani zwykłej pracowitości i determinacji w dążeniu do wyznaczonych celów. Jest ona synergicznym konglomeratem niezliczonych umiejętności: oceny szans i ryzyka w oparciu o ograniczone dane, łączenia różnych dziedzin aktywności ludzkiej w celu uzyskania pożądanego rezultatu, słuchania i rozumienia ludzkich potrzeb.



**Piotr Wróbel**, nauczyciel podstaw przedsiębiorczości w kilku krakowskich liceach

Program nauczania szkolnego przedmiotu podstawy przedsiębiorczości jest swoistą syntezą różnych, zestawionych celowo dziedzin: wiedzy z zakresu finansów, zarządzania. Znajdują się tam także elementy prawa, politologii oraz psychologii. Uczeń ma szansę zapoznać się z różnymi mechanizmami i procesami ekonomicznymi i zrozumieć, co znaczy być przedsiębiorczym, a więc także społecznie odpowiedzialnym.

Nie da się ukryć, że przedmiot ten nie do końca spełnia pokładane w nim nadzieje. Dzieje się tak z różnych względów, po części organizacyjnych, a po części wynikających ze specyfiki tego wymagającego przedmiotu – świat biznesu zmienia się szybciej niż inne dziedziny życia, tak więc nauczyciel przedsiębiorczości powinien być z tymi zmianami na bieżąco, obserwować trendy i nieustannie uelastyczniać swój warsztat metodyczny i merytoryczny. Dlatego obecna dyskusja dotycząca przedmiotu podstawy przedsiębiorczości wydaje się konieczna, wymaga jednak spokoju, refleksji i wysłuchania głosu praktyków.

Niewątpliwie przedsiębiorczość powinna być nauczana w sposób praktyczny. Testy, sprawdziany i kartkówki to formy, które sprzeczne są częściowo z założeniami tego przedmiotu. Powinien on bazować na czerpaniu z wiedzy zapraszanych na lekcje gości, wyjściach uczniów do zakładów pracy, podejmowaniu współpracy szkoły z firmami, instytucjami i organizacjami pożytku publicznego, na jednodniowych praktykach, konkursach i olimpiadach.



**Małgorzata Sobkowicz**, prezes zarządu Fundacji Młodzieżowej Przedsiębiorczości

Na pytanie, czy przedsiębiorczość to faktycznie kluczowa umiejętność, odpowiadamy w Fundacji Młodzieżowej Przedsiębiorczości od prawie 30 lat – „stanowczo tak!”. Przedsiębiorczość rozumiemy dużo szerzej niż w kategoriach prowadzenia własnego biznesu. To zespół cech i postaw opisujący szczególny sposób postępowania człowieka (takich jak: inicjatywa, zaradność, kreatywność, konieczność podejmowania decyzji w niepewnym środowisku), który w dodatku można rozwijać i doskonalić. Należy to robić od początku edukacji szkolnej młodych ludzi, ponieważ przedsiębiorczość, jak żadna inna cecha, zmienia ich życie w każdym wymiarze na korzyść. Pozwala lepiej przygotować się do wyzwań dorosłego zawodowego życia, ale także poprawia funkcjonowanie w szkole i grupie rówieśników.



Wszystkie realizowane przed Fundację programy edukacyjne pomagają uczniom odkrywać i szlifować swoją osobistą przedsiębiorczość. Nasz flagowy projekt „Młodzieżowe miniprzedsiębiorstwo” pokazuje młodzieży, jak to jest być przedsiębiorcą i prowadzić własną firmę, a jednocześnie rozwija w uczniach umiejętność krytycznego myślenia, wyrabia aktywny stosunek do życia, uczy kreatywności, efektywnej komunikacji i pracy w grupie.

Wagę przedsiębiorczości pokazuje ciekawa konstrukcja myślowa. Osoba przedsiębiorcza wcale nie musi być przedsiębiorcą, czyli właścicielem firmy. Ale czy możemy sobie wyobrazić odnoszącego sukcesy przedsiębiorcę, właściciela firmy, który nie jest przedsiębiorczy?

Bartosz Sobotka

## Nowe wymiary przedsiębiorczości

**Przedsiębiorczość jako umiejętność już dawno przestała być zarezerwowana dla przedsiębiorców. Jest wymogiem sprawnego poruszania się w naszej nowej, złożonej, niepewnej rzeczywistości.**

Przedsiębiorczość zgodnie z nomenklaturą dokumentów unijnych i krajowych uznawana jest za umiejętność kluczową, czyli mającą duże znaczenie w życiu każdego człowieka, a nie tylko przedsiębiorcy. Dokumenty te (strategie, wytyczne, rozporządzenia) definiują różne pojęcia i wprowadzają klasyfikacje, które w założeniu mają nam pomóc w zrozumieniu danego zjawiska (obszaru) poprzez pewne uporządkowanie.

I tak według tych dokumentów umiejętności można podzielić na podstawowe i przekrojowe. Do tych pierwszych zalicza się: tworzenie i prawidłowe rozumienie informacji pisemnej, rozwijanie i wykorzystywanie myślenia matematycznego, posługiwanie się językiem obcym oraz umiejętności w zakresie nauk przyrodniczych, technologii i inżynierii. Do drugich takie jak: umiejętności informatyczne, obywatelskie i właśnie związane **z przedsiębiorczością**. Owa przekrojowość oznacza możliwość wykorzystania ich w wielu zawodach oraz, co ważne, **jako podstawę do rozwijania pozostałych umiejętności**.

### Przedsiębiorczość poza pracą

Skoro już wiemy, że przedsiębiorczość jest **umiejętnością horyzontalną**, należy się zastanowić, czy ma zastosowanie tylko, jakby nazwa wskazywała, w biznesie, czyli w życiu zawodowym?

Absolutnie nie. Po pierwsze dlatego, że przedsiębiorczość (jako umiejętność) oznacza pewną skłonność do podejmowania ryzyka w celu osiągnięcia wymiernych rezultatów. To ryzyko oznacza akceptację niepewności, czy to w kontekście życia zawodowego, czy życia osobistego (**społecznego**).

Popularne definicje przedsiębiorczości, takie jak: „umiejętność podejmowania decyzji dotyczących koordynowania rzadkimi zasobami” (M. Casson), „zdolność do

kreowania czegoś z niczego, raczej inicjowanie i tworzenie niż jedynie obserwowanie, analizowanie i opisywanie, zauważenie szansy tam, gdzie inni widzą jedynie chaos i zamieszanie” (J. A. Timmons) czy „zachowanie oznaczające umiejętność korzystania z pojawiających się sposobności w otoczeniu społeczno-ekonomicznym” (A. Cooper) **dotyczą także naszego życia osobistego (społecznego)**, w szczególności w czasach VUCA, czyli charakteryzujących się zmiennością (*volatility*), niepewnością (*uncertainty*), złożonością (*complexity*) i niejednoznacznością (*ambiguity*).

Po drugie, czy się z tym zgadzamy, czy nie, magiczna formuła **work-life balance**, oznaczająca niezajmowanie się pracą zawodową po ośmiogodzinnej „szycie”, się wyczerpała. Zdecydowana większość społeczeństwa w krajach rozwiniętych pracuje w sektorze usług, który wykorzystuje siłę intelektu, a nie mięśni. Chcemy być przecież innowatorami, kreatorami rozwiązań usprawniających nasze życie oraz dających satysfakcjonujące rezultaty, zarówno te materialne (finansowe), jak i niematerialne (np. związane z prestiżem). Trudno „odciąć się” od napływających pomysłów biznesowych do naszej głowy podczas porannego prysznica (lub kąpieli, czego doświadczył Archimedes, wykrzykując słynne „Eureka”). Nie da się wyłączyć myślenia po czterdziesto-, trzydziestopięcio-, a zaraz pewno trzydziestogodzinnym tygodniu pracy.

Po trzecie, które jest powiązane z drugim, jesteśmy świadkami zmiany na rynku pracy. Kończą się czasy umów o pracę, stałego zatrudnienia i to nie z powodu kryzysu gospodarczego czającego się za rogiem (tzn. rokiem 2023). Zmiany te będą (już są) następstwem olbrzymiego postępu technologicznego. Proste prace (powtarzalne) niewymagające myślenia (lub podejmowania ryzyka – *vide* definicje przedsiębiorczości) są w łatwy sposób zastępowane przez automatyzację i robotyzację (napędzane algorytmami sztucznej

inteligencji). Popatrzmy na mit dobrze płatnej pracy na kasie w dyskoncie. Nowym wymiarem funkcjonowania rynku pracy będzie **model TaaS (Telent as a Service)**, czyli uberyzacja siły roboczej w połączeniu z „chmurą talentów”. Organizacje będą korzystały z zewnętrznych zasobów, swoistej wirtualnej sieci ekspertów posiadających niezbędne zaawansowane umiejętności, a talenty te (eksperci – m.in. dzięki posiadaniu umiejętności z obszaru przedsiębiorczości) będą same wybierać sobie projekty, w które chcą być zaangażowane. Będzie to przejaw już dziś dobrze znanej koncepcji **enterploymentu**, czyli przedsiębiorczego samozatrudniania (wyższa renta, ale połączona z większym ryzykiem i odpowiedzialnością).

### Nie tylko przedsiębiorczość

Niby nic nowego, przecież w życiu społecznym także ponosimy ryzyko i musimy być odpowiedzialni. Ale czy jesteśmy w odpowiednim stopniu dostosowani do otaczającej nas rzeczywistości VUCA?

Raczej nie. Musimy ciągle nabywać nowych umiejętności i uzupełniać te posiadane. Dotyczy to także tych z obszaru przedsiębiorczości.

Przykładowo takim uzupełnianiem przedsiębiorczości mogą być kompetencje określane jako kompetencje jutra, np. szerokokontekstowość i zmiennoogniskowość. Z jednej strony pozwalają one na właściwe podejście do ryzyka, a z drugiej dają przestrzeń do szukania nowych rozwiązań (innowacji).

**Zmiennoogniskowość** to umiejętność, która pozwala dostrzegać detale z makroperspektywy i „ogół” z poziomu mikro w sposób naprzemienny, dzięki czemu całościowy obraz jest bliższy prawdzie. Często zdarza się, że to, co oglądamy z daleka, z bliższej perspektywy okazuje się czymś zupełnie innym. Natomiast to, co widzimy z bliska, w ujęciu całościowym nabiera innego znaczenia. Innymi słowy, umiejętność dostrzegania i rozważania wielu punktów widzenia, różnorodnych perspektyw, prowadzi do wyboru optymalnego rozwiązania. W szczególności uwzględnienie, a czasami zintegrowanie, dwóch przeciwstawnych perspektyw przynosi najlepsze rezultaty.

**Szerokokontekstowość** to umiejętność skontekstualizowania procesów czy pojęć nie tylko w obrębie własnej kultury, tożsamości, lecz także w ramach relacji z osobami wywodzącymi się z różnych kultur, uwarunkowań, pozycji społecznych, czy tych mających chociażby inne oczekiwania.

### Kwalifikacje rynkowe jako panaceum?

Tyle teorii, a teraz praktyka. Jak kształtować wymienione umiejętności? Skoro mitem jest oddzielenie pracy od życia prywatnego, kiedy znaleźć czas na kształcenie, które raczej kojarzy się z tradycyjnym modelem opartym na długich cyklach (np. studia I, II stopnia lub studia podyplomowe)? W jaki sposób niektórzy z nas mogą uzupełnić już całkiem spory katalog umiejętności? Np. poprzez krótkie formy kształcenia, o których można się dowiedzieć na stronie **Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji**. Kwalifikacje rynkowe mogą być rzeczywistym panaceum. I nie chodzi tu tylko o to, aby traktować kwalifikacje opisane w ZSK jako możliwość przekwalifikowania się, ale jako sposób kształtowania (potwierdzania) umiejętności czyniących nas przedsiębiorczymi (niekoniecznie przedsiębiorcami). I tak np. jeśli jestem informatykiem, mogę zdobyć kwalifikację (poprzez zdanie egzaminu) z **Planowania i prowadzenia działań komunikacyjnych w sytuacjach kryzysu wizerunkowego**, a jeśli jestem historykiem sztuki – z **Programowania i obsługi druku 3d**. Dzięki doborowi teoretycznie niepasujących kwalifikacji do obecnego profilu zawodowego kształtujemy właśnie szerokokontekstowość i zmiennoogniskowość, które mogą przyczynić się do tego, że staniemy się innowatorami.



### O autorze:

**Dr Bartosz Sobotka** – autor książki „Kompetencje jutra, czyli czego przyszłość będzie wymagała od naszych dzieci”. Dyrektor ds. Rozwoju w Syntea SA, zajmuje się integracją rynku pracy z sektorem edukacji w Polsce i krajach CEE. Konsultant projektów dla sektora IT i edukacji w kontekście wdrażania idei **smart city**, budowy społeczeństwa 4.0 oraz dostosowania oferty kształcenia uczelni do potrzeb rynku pracy, przede wszystkim dla sektora usług dla biznesu (**Business Service Sector**).

Agata Pałka  
Maria Tulisow

## Przedsiębiorczość jako cecha typów osób uczących się w dorosłości

Wnioski na temat przedsiębiorczości u dorosłych  
uczestników działań edukacyjnych z wykorzystaniem  
narzędzi *service design* i *user experience*

Czy są określone typy osób dorosłych uczestniczących w edukacji? Czy przedsiębiorczość jest cechą, która charakteryzuje te osoby? Na te pytania pozwoliła odpowiedzieć analiza danych z badania wymiaru instytucjonalnego dotyczącego uczenia się w dorosłości z wykorzystaniem narzędzia, jakim są persony.

Persony to jedno z narzędzi analitycznych stosowanych w ramach projektowania usług (ang. *service design*) uwzględniające doświadczenia użytkowników (ang. *user experience*). Projektowanie person w procesie badawczym służy zbudowaniu sylwetek/archetypów poszczególnych użytkowników usługi, które pozwalają na lepsze rozpoznanie i zrozumienie potrzeb użytkowników. Persony nie powstają wskutek założeń czy domysłów badacza zaangażowanego w proces, lecz są efektem szczegółowych analiz danych i stanowią ich syntetyczne odzwierciedlenie.

W przypadku badania wymiaru instytucjonalnego persony powstały na bazie informacji zebranych w ramach wywiadów IDI i zostały stworzone dla dwóch typów kształcenia wyróżnionych w próbie badawczej: kursów zawodowych oraz liceum ogólnokształcącego dla dorosłych. Następnie posłużyły jako narzędzie wspomagające w trakcie grupowych wywiadów zogniskowanych (ang. *focus group interview* – *FGI*) z nauczycielami pracującymi w placówkach kształcenia dorosłych. Stanowiły one punkt wyjścia do dyskusji na temat postrzegania uczestników i ich potrzeb przez nauczycieli. Zaprezentowane persony pozwoliły rozmówcom wczuć się w różnych uczestników i uczestniczki prowadzonych przez siebie działań i podjąć próbę odwzorowania ich odczuć

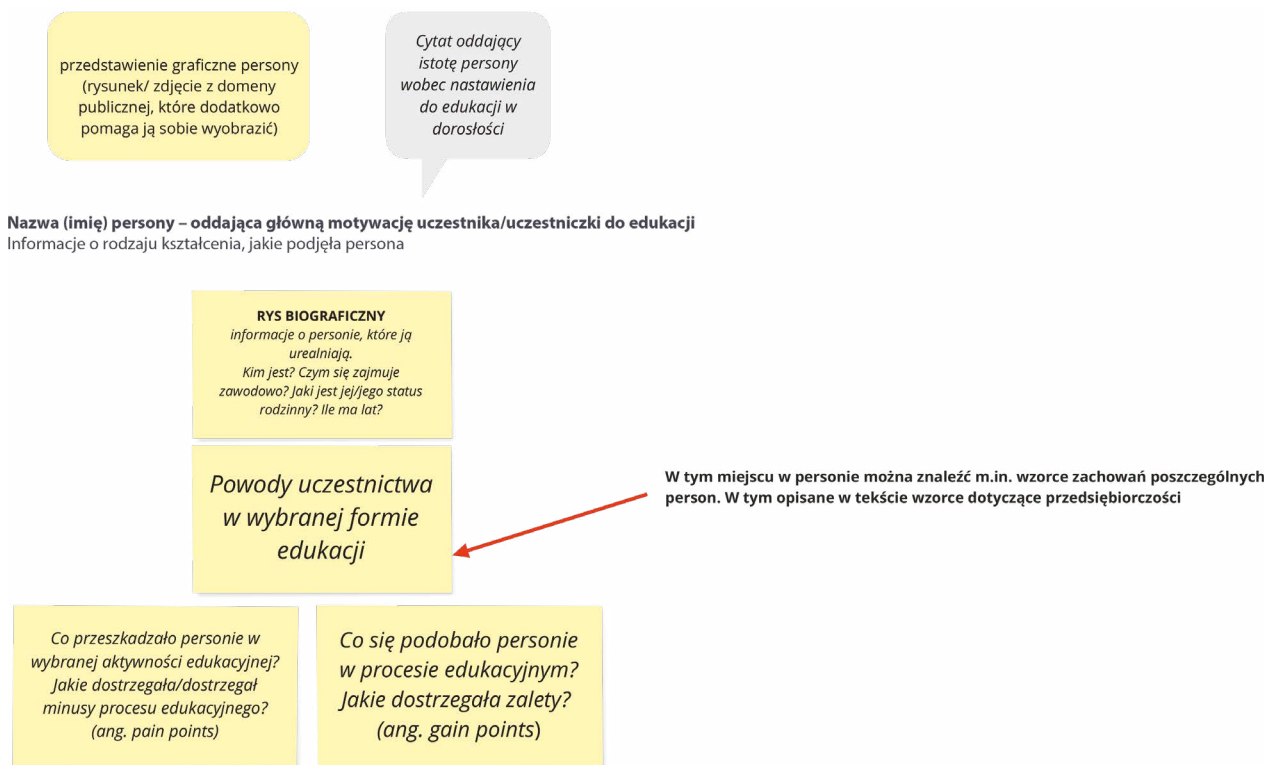
oraz sposobu myślenia. Ćwiczenie pozwoliło im lepiej zrozumieć persony osób podejmujących naukę w dorosłości i empatyzować z nimi, co potencjalnie może przełożyć się na lepsze zrozumienie ich potrzeb w przyszłości.

### Jak powstały persony?

Na podstawie zebranych w badaniu materiałów wyodrębniono dwa typy kształcenia: kursy zawodowe oraz licea ogólnokształcące dla dorosłych. Do każdego z typów skonstruowano po trzy persony. Każda z person została zilustrowana poprzez:

- odpowiedni cytat charakteryzujący istotę persony;
- imię (nazwę) – oddające główną motywację uczestnika/uczestniczki do edukacji (np. Mirek Dodatkowy Dochód) lub jego/jej postawę wobec procesu kształcenia (np. Paulina Niepewna);
- dane, które zostały określone na podstawie analizy treści wywiadów takie jak: wiek, powody uczestnictwa, niedogodności, jakie persona dostrzega w kontekście uczestnictwa w edukacji (ang. *pain point*) i zalety, jakie persona dostrzega w kontekście uczestnictwa w edukacji (ang. *gain point*);
- informacje biograficzne mające na celu jak największe urealnienie persony i nadanie jej kontekstu szerszego niż tylko proces edukacji; znalazły się w nich np. informacje dotyczące statusu rodzinnego, zawodowego oraz głównej motywacji podjęcia edukacji;
- rodzaj kształcenia, jakie podjęła persona, np. kurs stylizacji paznokci, liceum ogólnokształcące dla dorosłych.

Rys. 1. Poglądowy szablon persony przygotowany w aplikacji MIRO



Źródło: opracowanie własne, Agata Pałka i Maria Tulisow.

## Przedsiębiorcza postawa uczestników edukacji w dorosłości

Stworzenie person osób uczących się w dorosłości pozwoliło na wyłonienie wzorców (ang. *patterns*) zachowań i postaw, jakie przyjmują uczestnicy i uczestniczki edukacji dorosłych. Jednym ze wspólnych wzorców, który posłużył do ich stworzenia, były przedsiębiorcza postawa badanych wobec swojej sytuacji na rynku pracy i podejmowanie działań edukacyjnych w celu jej poprawy.

Wśród uczestników kursów zawodowych zidentyfikowano następujące postawy łączące się z przedsiębiorczością:

- Udział w edukacji w dorosłości ze względu na potrzebę zabezpieczenia swojej pozycji na rynku pracy w okresie przedemerytalnym, która była zagrożona ze względu na kłopoty zdrowotne utrudniające wykonywanie dotychczasowej pracy – postawa ta została połączona z personą mężczyzny w wieku 58 lat.
- Udział w edukacji w dorosłości związany z chęcią powrotu na rynek pracy po nieobecności ze względu na zajmowanie się dziećmi – postawa została połączona z personą kobiety w wieku 36 lat, która uczestniczy w kursie zawodowym realizowanym w ramach oferty urzędu pracy.

- Udział w edukacji w dorosłości wynikający z proaktywnej postawy związanej z potrzebą zdobycia nowej, lepiej płatnej pracy (awans z pracownika produkcyjnego na pracownika administracyjnego) – postawa ta została połączona z personą kobiety w wieku 30 lat, która deklaruje, że zawsze lubiła się uczyć, i postrzega siebie jako osobę ambitną.

Wśród uczestników edukacji na poziomie liceum ogólnokształcącego dla dorosłych pojawiły się następujące wzorce dotyczące przedsiębiorczości:

- Podjęcie nauki w liceum ze względu na chęć uzupełnienia wykształcenia średniego w celu podjęcia studiów, które docelowo mają zapewnić możliwość awansu zawodowego niemożliwego bez dyplomu uczelni wyższej – postawa ta została połączona z personą mężczyzny w wieku 44 lat, który jako główną przyczynę rezygnacji z edukacji w przeszłości podaje wczesne założenie rodziny.
- Podjęcie nauki w liceum jako forma organizacji czasu własnego i zapewnienia sobie możliwości podjęcia decyzji o swojej przyszłości zawodowej – postawa ta została połączona z personą kobiety w wieku 22 lat, która zakończyła edukację formalną w szkole zawodowej i liczy na to, że matura zapewni jej lepsze perspektywy na rynku pracy.

## Dalsze wnioski z person

Należy tutaj zaznaczyć, że wspólnym źródłem postawy przedsiębiorczej u wszystkich przedstawionych w artykule person jest motyw zmiany życiowej, która popycha do działania i staje się impulsem do rozpoczęcia nauki. Uczestnicy edukacji zakładali, że udział w działaniach przełoży się na polepszenie ich sytuacji życiowej. Liczyli, że podnosząc swoje kompetencje i kwalifikacje, zwiększą swoją atrakcyjność na rynku pracy, a w konsekwencji otrzymają lepszą pracę i wyższe zarobki oraz nabiorą więcej pewności siebie. Decyzję tę podejmowali najczęściej pod wpływem czynników zewnętrznych, które ich motywowały i ułatwiały rozpoczęcie nauki. Dla wielu osób takim czynnikiem były większe możliwości czasowe ze względu na przejście na emeryturę lub ukończenie szkoły, a także, zwłaszcza wśród kobiet, mniej obowiązków związanych z zajmowaniem się rodziną. Innym czynnikiem było pojawienie się realnej perspektywy zmiany w życiu zawodowym, takiej jak otrzymanie awansu w swoim miejscu pracy lub przejście na emeryturę. Wielu uczestników zachęcały także historie i wsparcie osób ze swojego otoczenia, które zdecydowały się na podobne działanie.

Analizując dalej przyczyny podejmowania działań edukacyjnych, zauważyć można różne tendencje w motywacjach uczestników w zależności od podejmowanego przez nich rodzaju kursu (długiego lub krótkiego). W przypadku krótkich kursów dominują motywacje pragmatyczne, powiązane z potrzebą poprawy swojej sytuacji na rynku pracy. Natomiast w przypadku długich kursów, poza personami opisanymi powyżej, można wyróżnić jeszcze jeden wzorzec zachowania, który ukierunkowany jest na wzmacnianie poczucia swojej wartości. Postawa ta w analizie została połączona z personą kobiety w wieku 42 lat, która podjęła naukę w liceum ogólnokształcącym dla dorosłych po długiej przerwie

w edukacji związanej z narodzinami pierwszego dziecka. Po latach zdecydowała się na udział w kursie, ponieważ chciała zrobić coś dla siebie i zawsze lubiła się uczyć. Uczestniczenie w zajęciach dało jej również możliwość poznania nowych osób oraz przepełniło dumą z powodu swoich wyników i zdobytej wiedzy, co przełożyło się na większą pewność siebie.

Jak można zauważyć, wykorzystanie narzędzia person umożliwiło wyodrębnienie różnych postaw uczestników i uczestniczek kursów oraz dalszą analizę wzorców pod kątem motywacji i przedsiębiorczości. Dzięki personom możemy gromadzić, porządkować i przekazywać większej grupie odbiorców wiedzę na temat potrzeb osób dorosłych szukających możliwości wprowadzania zmian życiowych poprzez udział w działaniach edukacyjnych. Może się to okazać skutecznym narzędziem pozwalającym na dostosowanie form edukacji do potrzeb odbiorców (użytkowników).

### O autorkach:

**Agata Pałka** – ekspertka merytoryczna w ZSK5, gdzie eksploruje temat *service design* i *user experience*.

Z IBE związana od 2019 r. Zawodowo zajmowała się m.in. współpracą NGO z administracją publiczną.

Absolwentka specjalności edukacja ustawiczna i andragogika na Wydziale Pedagogicznym Uniwersytetu Warszawskiego oraz Polityki Społecznej w specjalności rynek pracy na Wydziale Dziennikarstwa i Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego

**Maria Tulisow** – główna specjalistka ds. badań i analiz w ZSK5, z IBE związana od bieżącego roku. Zawodowo zajmowała się m.in. animacją społeczną. Absolwentka Instytutu Etnologii i Antropologii Kulturowej na Uniwersytecie Warszawskim.



Julita Pieńkosz

## Uczenie się w szkołach dla dorosłych – odnoszone korzyści i motywacje „dojrzałych” uczniów

**Jakie są powody decyzji o podjęciu nauki w szkołach dla dorosłych? Jakie przynosi to korzyści? Czy taka forma edukacji może kształtować lub wzmacniać cechy przedsiębiorcze u „starszych” dorosłych uczniów? Między innymi na te pytania pozwala odpowiedzieć przeprowadzona w Instytucie Badań Edukacyjnych analiza wywiadów zrealizowanych z osobami uczącymi się w szkołach dla dorosłych.**

Analiza<sup>1</sup> objęła 14 wywiadów pogłębionych z osobami w wieku 25–49 lat uczęszczającymi do liceów ogólnokształcących lub techników dla dorosłych w trybie zaocznym<sup>2</sup>. Większość z rozmówców to osoby w średnim lub prawie średnim wieku (35–49 lat), o niskim statusie społeczno-ekonomicznym: posiadające wykształcenie gimnazjalne, zawodowe lub średnie bez matury i pracujące w sektorach wymagających niskich lub średnich kwalifikacji.

Decyzja o podjęciu nauki w cyklu czteroletnim w szkole dla dorosłych i wytrwaniu w postanowieniu nie należy do najłatwiejszych. Wymaga posiadania określonych cech, które można określić mianem przedsiębiorczych, jak odwaga do działania czy podejmowanie inicjatywy. Podjęcie decyzji to zwykle również długi i złożony proces, o którym sami badani mówią jako o „dojrzeniu do decyzji”. Zdarza się jednak, że ostatecznie bodziec do podjęcia inicjatywy płynie z zewnątrz, jest wynikiem inspiracji i chęci naśladowania innych, czy wręcz pokazania otoczeniu, że skoro „inni mogą, to ja też mogę” (ktoś z rodziny lub znajomych poszedł do szkoły dla dorosłych, w otoczeniu są osoby, które mają wykształcenie wyższe

od badanych). Dojrzałym słuchaczom często towarzyszą motywacje autoteliczne, rzadziej zaś instrumentalne. Te ostatnie związane są z chęcią awansu zawodowego czy możliwością podniesienia swojego statusu ekonomicznego. Jednak ważnym czynnikiem motywującym do nauki i będącym motorem działania jest w przypadku badanych doświadczane przez nich poczucie wstydu z powodu posiadania niższego wykształcenia i chęć zrealizowania niespełnionych dotychczas pragnień edukacyjnych. W wypowiedziach rozmówców pojawia się potrzeba niwelowania poczucia wstydu i bycia gorszym, wynikająca z ich wcześniejszych doświadczeń w instytucjach, w miejscu pracy lub w trakcie jej poszukiwania, czasem także odczuwanych w towarzystwie czy w rodzinie. Paradoksalnie więc odwaga do podjęcia działania edukacyjnego u badanych kształtuje się pod wpływem deprivacji potrzeb i negatywnych doświadczeń.

Wydaje się, że tego typu postawa, w szczególności zaś gotowość do podjęcia poważnych zobowiązań i determinacja, by wytrwać w decyzji, jest związana z dojrzałością rozmówców wynikającą głównie z ich wieku i doświadczeń.

<sup>1</sup> Tekst powstał na podstawie wniosków z analizy przygotowanej przez Martę Petelewicz, Julitę Pieńkosz i Joannę Stankowską zaprezentowanych podczas konferencji ESREA pn. „Adult education in times of crisis and change: perspectives on access, learning careers and identities”.

<sup>2</sup> W szkołach dla dorosłych, liceach ogólnokształcących i technicach obowiązuje 4-letni okres kształcenia. Uczenie może odbywać się w trybie zaocznym lub wieczorowym.

Pewne przejawy tej postawy i dojrzałości można zaobserwować także w trakcie realizacji nauki. Przede wszystkim rozmówcy podejmują duży wysiłek, by włączyć samodzielne uczenie się w rytm swojej codzienności, w obowiązki zawodowe i rodzinne. Czas na naukę jest najczęściej wygospodarowany kosztem wypoczynku, późnym wieczorem po realizacji innych, codziennych zobowiązań. Na tym etapie często pojawiają się stres, obawy, zmęczenie czy nawet myśli o rezygnacji, jednak badani zwykle znajdują w sobie motywację do kontynuacji wysiłku.

Możemy też zaobserwować wśród rozmówców dużą gotowość do pełnego i aktywnego uczestnictwa w edukacji, co wynika z bardziej dojrzałej postawy, docenienia przez nich znaczenia wiedzy. Podkreślają, że dopiero teraz interesuje ich to, czego się uczą, a uczenie się ma dla nich wartość autoteliczną. Sami rozmówcy przypisują tę zmianę kwestii wieku i nabywania „życiowej mądrości”. Inną cechą charakterystyczną dla tej grupy w procesie uczenia się jest przejmowanie inicjatywy i podejmowanie określonych działań w trakcie lekcji. Wiąże się to też z poczuciem odpowiedzialności za grupę. Starsi uczniowie biorą zwykle na siebie ciężar rozmowy z nauczycielem, zgłaszają się, czują, że to na nich spoczywa odpowiedzialność za przebieg lekcji.

Badanie pokazuje, że uczęszczanie do szkoły dla dorosłych może kształtować u badanych pewne cechy przedsiębiorcze, osłabiać inne, albo też w ogóle ich nie rozwijać. Przyjrzyjmy się więc także zamierzonym i niezamierzonym korzyściom, jakie odnoszą badani.

W procesie uczenia się słuchacze, poza zdobywaniem nowej wiedzy, poszerzeniem swoich horyzontów poznawczych, podnoszą przede wszystkim swoje kompetencje społeczne. Obcowanie z grupą zróżnicowaną pod względem wieku, doświadczeń życiowych i zawodowych pozwala lepiej rozumieć otaczającą rzeczywistość i procesy społeczne. Daje to możliwość poszerzenia zakresu kodów kulturowych, umożliwia włączanie się w rozmowę, a także daje trening udziału w dyskusji, prowadzenia argumentacji. Wszystko to pomaga pewniej poczuć się w wielu sytuacjach komunikacyjnych, nie tylko w szkole, ale również w życiu prywatnym i zawodowym. Uczęszczanie do szkoły dla dorosłych wpływa też pozytywnie na poczucie własnej wartości, nabieranie pewności siebie, co pozwala na lepsze wykonywanie swoich zadań zawodowych, a także wykorzystanie zdobytej wiedzy w codziennych sytuacjach życiowych (np. załatwienie sprawy urzędowej czy udzielenie pomocy komuś w rodzinie).

To co dodatkowo wzmacnia postawę przedsiębiorczą, to nabycie umiejętności innej niż dotychczas organizacji

czasu, często wynikającej z konieczności pogodzenia obowiązków domowych i zawodowych z nauką. Tego typu trening, chociaż obciążający dla słuchaczy, wzmacnia i rozwija umiejętność sprawnego zarządzania swoim czasem, jak również zdolność do motywowania samego siebie, szczególnie w sytuacjach przeciążenia obowiązkami, koniecznością porannej mobilizacji do uczestnictwa w zajęciach w weekendy etc.

Z drugiej strony należy zauważyć, że same placówki powinny kształtować cechy przedsiębiorcze u słuchaczy. Szkoły w niewielkim stopniu wzmacniają kulturę uczenia się, tak by respektowała ona również zachodzące procesy i efekty uczenia się nieformalnego i incydentalnego, np. w obszarze kształtowania wspomnianych już kompetencji społecznych. Rozwijają się one zwykle w sposób niezamierzony, szkoły też nie wzmacniają procesu uczenia się zwanego *peer learning*, nie odbywa się również walidacja tych kompetencji. Dyskusyjne pozostaje kształtowanie przez szkoły, do których uczęszczają badani, takich cech jak kreatywność, innowacyjność czy pomysłowość. Wydaje się, że nauka, o której opowiadali badani, jest powrotem do schematów znanych z edukacji obowiązkowej. Powrót do roli ucznia można obserwować na wielu płaszczyznach. Nauczyciel traktowany jest jako osoba odpowiedzialna za cały proces, w którym rozmówcy przyjmują i realizują określone, narzucone im, zadania. Również przebieg lekcji powiela schematy, które znane są z edukacji dla dzieci i młodzieży. Dominują metody podawcze, inne, bardziej aktywizujące techniki jak praca w grupach czy nawet samodzielne przygotowanie i przedstawienie poszczególnych zagadnień, są stosowane sporadycznie.

Podsumowując, wydaje się, że samo podjęcie decyzji o rozpoczęciu nauki przez badanych, o tym, że „chcę coś zmienić w swoim życiu”, wiąże się z przejęciem inicjatywy i odpowiedzialności za swoją przyszłość. Także sam proces uczenia się przynosi badanym szereg korzyści, w tym kształtuje cechy, które można określić mianem przedsiębiorczych, w szczególności w obszarze pewności siebie, podnoszenia poczucia wartości, odwagi do działania. Niemniej jednak, by ta postawa była wzmacniana i rozwijana, potrzebne jest także wsparcie ze strony samych placówek edukacyjnych, w szczególności zaś nauczycieli.

### *O autorce:*

**Julita Pieńkosz** – doktor nauk humanistycznych w zakresie socjologii, adiunkt w IBE oraz ekspertka główna w Zespole ds. Systemu Kwalifikacji. Jest autorką kilkunastu publikacji naukowych na temat kształtowania socjologii narodowych oraz metodologicznych podstaw uprawiania historii socjologii.

Urszula Szulc, Rafał Hubczyk

## WY:MYŚL KWALIFIKACJĘ

**Konkurs IBE promował między innymi innowacyjność młodych ludzi i kreatywność w motywowaniu do rozwoju i zdobywania nowych umiejętności.**

Jedną z definicji przedsiębiorczości wskazuje, że jest to „zdolność do kreowania czegoś z niczego, raczej inicjowanie i tworzenie niż jedynie obserwowanie, analizowanie i opisywanie, zauważenie szansy tam, gdzie inni widzą jedynie chaos i zamieszanie”, Timmons (1999). W tym kontekście konkurs WY:MYŚL KWALIFIKACJĘ był dla młodych ludzi faktyczną lekcją przedsiębiorczości. Jednocześnie celem organizatorów było zachęcenie dzieci i młodzieży do zdobywania nowych umiejętności i uczenia się przez całe życie. Zgodnie z regulaminem konkursowym zadaniem młodych ludzi było opracowanie propozycji kwalifikacji dziecięcej lub młodzieżowej w formie cyfrowej odznaki, a nad ich pracą miał czuwać opiekun/nauczyciel. Formularz zgłoszeniowy miał zawierać:

- Nazwę propozycji kwalifikacji w formie cyfrowej odznaki.
- Informację, kto może być zainteresowany jej uzyskaniem.
- Listę przykładowych zadań, które musi wykonać osoba zainteresowana uzyskaniem odznaki, aby udowodnić, że posiada niezbędną wiedzę, umiejętności i kompetencje społeczne.
- Znak graficzny ilustrujący propozycję odznaki.

W regulaminowym czasie wpłynęło aż 156 propozycji kwalifikacji dziecięcych i młodzieżowych z 76 szkół i placówek edukacyjnych, w tym jedna ze szkoły polskiej w Luksemburgu.

Rys. 1. Logo konkursu WY:MYŚL KWALIFIKACJĘ



### Ważne tematy

Tematyka zgłoszeń konkursowych była bardzo różnorodna i pokazywała, jakie problemy oraz szanse dostrzegają młodzi ludzie w swoim otoczeniu. Najwięcej propozycji

odznak miało na celu promocję empatycznej postawy wobec otoczenia (44 zgłoszenia). Do tej grupy można zaliczyć zgłoszone propozycje odznak za zaangażowanie w pomoc osobom potrzebującym (np. seniorom czy rówieśnikom cierpiącym na zaburzenia emocjonalne lub nieradzącym sobie ze stresem) oraz za działania proekologiczne i wolontariat na rzecz zwierząt. Dość liczną grupę zgłoszeń stanowiły propozycje odznak związanych z zawodami, takimi jak architekt, barista czy dyplomata (13 zgłoszeń). Podobna grupa propozycji odznak o charakterze „zawodowym” dotyczyła umiejętności z zakresu obsługi programów informatycznych i komputerów (8 zgłoszeń) oraz umiejętności obsługi profili w mediach społecznościowych czy z zakresu dziennikarstwa (6 zgłoszeń). Warto podkreślić, że trzy zgłoszenia promowały lokalną kulturę i historię.

### Ocena prac

Pozytywną ocenę formalną, w której brano pod uwagę kompletność dokumentów i termin wpłynięcia zgłoszenia, zyskało 91 propozycji kwalifikacji dziecięcych i młodzieżowych w formie cyfrowych odznak. Z tego grona komisja konkursowa wybrała [16 zwycięzców](#). Ocena merytoryczna była składową szereg kryteriów, uwzględniających przede wszystkim innowacyjność, realność uzyskania odznaki przez potencjalnie zainteresowanych, w tym przedstawienie łatwych do zweryfikowania dowodów na posiadanie konkretnych umiejętności. Placówki edukacyjne, które zostały laureatami, uzyskały karty przedpłacone na 2000 zł oraz miały możliwość dopracować swoje propozycje konkursowe pod okiem ekspertów IBE.

### Warsztaty i spotkania

Współpracę laureatów i ekspertów IBE rozpoczęły warsztaty *design thinking*, w trakcie których uczestnicy mieli okazję doświadczyć metod twórczego rozwiązywania problemów. Warsztat był zaproszeniem do spojrzenia na pomysły zgłoszone do konkursu oczami osób potencjalnie zainteresowanych uzyskaniem odznak. Skupiano się nad określeniem profilu takiej osoby oraz tym, jak zachęcić



innych uczniów do zdobycia kwalifikacji. W ramach burzy mózgów jako sposoby promocji wskazywano m.in. organizację koncertów młodzieżowych idoli, zrzucanie ulotek z samolotów, konkursy etc. Doprawdy mogłyby powstać niejedna wyjątkowa akcja reklamowa, która zapadłaby w pamięć na długie lata.

Trenerki Instytutu Badań Edukacyjnych i równocześnie moderatorki *design thinking*, które prowadziły warsztaty (Ewa Frołow i Hanna Biskup), zgodnie podkreślają, że: *warsztaty były dla młodzieży okazją do działania poza systemem klasowo-lekcyjnym, szansą do odkrywania potencjału twórczego i nieoczekiwanych zasobów osobistych oraz możliwości współpracy zespołowej.*

Drugi etap prac (dwa spotkania robocze online w każdej zwycięskiej placówce) miał na celu przygotowanie opisów propozycji odznak jako tzw. kwalifikacji dziecięcych i młodzieżowych zgodnie z praktyką opisu kwalifikacji, międzynarodowym standardem Open Badge i wymogami systemu Odznaka+. Jednocześnie trzeba było zachować oryginalność pomysłu, a oczekiwania uczniów były bardzo wysokie. W trakcie warsztatów wskazywali, że ich odznaka powinna być: „sexy”, „wyjątkowa”, „wpadać w oko”, „podnosić poziom ego”, „przepustką do czegoś”.

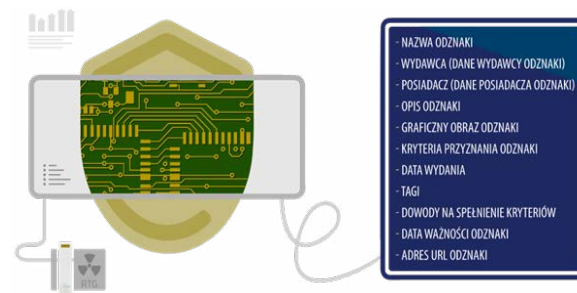
Przygotowanie opisów tzw. kwalifikacji dziecięcych i młodzieżowych w formie cyfrowych odznak to przede wszystkim określenie, jakie kryteria powinny warunkować ich zdobycie i jakie dowody należy przedstawić wydawcom. Pomysłodawcy musieli wcielić się w obie role: zarówno młodej osoby ubiegającej się o odznakę, jak i jej wydawcy (dowolnej placówki edukacyjnej). Eksperti IBE (Urszula Szulc i Rafał Hubczyk) weryfikowali każdy element opisu, zadając pytania typu: *W jakim czasie należy spełnić kryterium – czy dałbyś radę przeczytać 10 książek w ciągu miesiąca? Kiedy kryterium zostanie spełnione – czy pięć postów na dany temat wystarczy? Jaki dowód na spełnienie kryterium będzie lepszy? Czy samo sprawozdanie będzie wiarygodnym dowodem?* Średnio dla każdej tzw. kwalifikacji dziecięcej i młodzieżowej określono 3, 4 różne kryteria wskazujące na aktywność, stałe zaangażowanie i wiedzę w danym zakresie.



Źródło: opracowanie własne IBE.

Spełnienie każdego kryterium miało być poparte konkretnymi dowodami w postaci zaświadczeń, linków do publikacji, print screenów, sprawozdań, poświadczonych dokumentacji zdjęciowej etc. W efekcie spotkań przygotowano opis tzw. kwalifikacji dziecięcych i młodzieżowych w postaci cyfrowych odznak spełniających standardy Open Badges i systemu Odznaka+.

Rys. 2. Standard Open Badges



Źródło: <https://odznakaplus.ibe.edu.pl/>

## Co dalej?

Zwycięskie propozycje kwalifikacji dziecięcych i młodzieżowych, po opracowaniu z ekspertami IBE, mogą później być wykorzystywane jako model. Dodatkowo cyfrowe odznaki i systemy do ich obsługi umożliwią digitalizację dyplomów lub certyfikatów wydawanych w formie papierowej. W edukacji coraz częściej myśli się o zastąpieniu tradycyjnych ocen przez system kwalifikacji oraz odznak cyfrowych.

Z myślą o dzieciach i młodzieży w IBE planowane są dalsze działania związane z rozwojem zarówno odznak, jak i Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji. Mamy nadzieję, że wkrótce innowacyjne pomysły zgłoszone w Konkursie WY:MYŚL KWALIFIKACJĘ staną się motywatorem do rozwoju i zdobywania nowych umiejętności przez dzieci i młodzież.

## O autorach:

**Urszula Szulc** – ekspert kluczowy w Instytucie Badań Edukacyjnych. Przez wiele lat koordynowała projekty edukacyjne z zakresu finansów dla dzieci i młodzieży. W formule wolontariatu od 2013 r. prowadzi zajęcia w szkołach na temat finansów i bezpieczeństwa w cyberprzestrzeni.

**Rafał Hubczyk** – ekspert merytoryczny w Instytucie Badań Edukacyjnych. Ma ponad 20 lat doświadczenia zawodowego związanego z zarządzaniem projektami, funduszami UE, rynkiem pracy, szkoleń, edukacją, zarządzaniem oraz szeroko rozumianym rozwojem przedsiębiorstw i pracowników. Uczestniczył w realizacji wielu projektów i programów związanych z podnoszeniem kwalifikacji.

Mateusz Panowicz

# Wspieranie umiejętności przedsiębiorczych

## Pilotażowe wdrożenia sektorowych ram kwalifikacji w przedsiębiorstwach



Opracowana na poziomie UE [rama kompetencji przedsiębiorczych EnrteComp](#) wskazuje na znaczenie takich umiejętności, jak zdolność dostrzegania możliwości biznesowych czy inspirowania podwładnych, zachęcania ich do aktywnego udziału w nowych przedsięwzięciach. Niestety, często szanse na rozwój nie są zauważane. Dlaczego? Czy można w jakiś sposób temu zaradzić?

Jako jedną z wielu przyczyn takiego stanu rzeczy można wskazać nieświadomość potencjału własnej firmy, zatrudnionych pracowników lub też brak dokumentów poświadczających stosowne umiejętności. Na poziomie instytucjonalnym pomocą mogą być rozwiązania funkcjonujące w ZSK, a dotyczące potwierdzania kompetencji poprzez walidację efektów uczenia się, czyli identyfikację i weryfikację wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych uzyskanych poza edukacją formalną. W przedsiębiorstwach odpowiedzią na te wyzwania mogą być działania wypracowywane w trakcie pilotażowych wdrożeń sektorowych ram kwalifikacji.



Najważniejsze informacje o pracach pilotażowych przedstawił Andrzej Żurawski w artykule [Sektorowe ramy kwalifikacji na rynku pracy](#). Należy podkreślić, że założeniem wszystkich dotychczas przeprowadzonych działań było dostosowanie ich do potrzeb firm, w których są prowadzone, oraz zapewnienie, by ich efekty mogły zostać wykorzystane w innych przedsiębiorstwach. Są więc one propozycją rozwiązań, które mogą ułatwić przezwycięzenie typowych problemów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi i kompetencjami w danej branży, a tym samym przyczynić się do rozwinięcia określonych umiejętności przedsiębiorczych.

### Kompetencyjny opis stanowiska pracy

W jaki dokładnie sposób działania realizowane w ramach pilotażu mogą pomóc rozwiązać zidentyfikowane

problemy? W pierwszej kolejności warto zwrócić uwagę na znaczenie precyzyjnego określenia zadań oraz niezbędnych umiejętności do zajmowania określonego stanowiska pracy. Dobrym przykładem są tu doświadczenia z sektora budownictwa. Prace budowlane rzadko są wykonywane przez jedno przedsiębiorstwo, zazwyczaj są zatrudniani podwykonawcy. Firmy zapewniające szeregowych pracowników budowy są przeważnie małe i trudno zweryfikować, jakimi zdolnościami wykazują się ich kadry. Odpowiedzią na to było przygotowanie kompetencyjnych opisów stanowisk, m.in. dla cieśli, tynkarzy i betoniarzy-zbrojarzy oraz majstrów/mistrzów. Opisy te zweryfikowano za pomocą szerokiego badania (audytu kompetencji) pracowników. Miało ono na celu zidentyfikowanie wszystkich pominiętych zadań zawodowych wykonywanych na danych stanowiskach oraz niezbędnych do ich realizacji umiejętności. Działania te w pewnym stopniu uporządkowały współpracę z podwykonawcami.

### Ścieżki kariery

Odpowiednio przygotowany kompetencyjny opis stanowiska jest podstawą wszystkich dalszych prac pilotażowych. W szczególności może pomóc określić powiązania między poszczególnymi stanowiskami, wymagania niezbędne do rekrutacji na nie lub awansu. Krótko mówiąc, może być punktem wyjścia do określenia ścieżek kariery w przedsiębiorstwie. Jest to chyba najciekawszy efekt prac pilotażowych w sektorze motoryzacji, dla którego opracowano ścieżki kariery z obszaru produkcji, utrzymania ruchu i logistyki. Określają one możliwości awansu pionowego i poziomego, wskazują wymagane wykształcenie, doświadczenie, uprawnienia, niezbędne szkolenia oraz wymagania kompetencyjne formułowane na podstawie zapisów sektorowej ramy kwalifikacji dla sektora motoryzacji. Narzędzie to ma, poprzez jasne przedstawienie zadań, ukonkretnić indywidualne ścieżki rozwoju, zwiększyć motywację pracowników oraz zmniejszyć ich rotację.

## System zarządzania kompetencjami

Język kompetencji, efektów uczenia się może stanowić też podstawę kompleksowego systemu zarządzania kompetencjami. Został on zaproponowany w trakcie prac pilotażowych w sektorze bankowym jako propozycja dostosowania do nowych regulacji. Tuż przed ich rozpoczęciem weszła w życie europejska dyrektywa MIFID II określająca, że doradcy inwestyjni oraz pracownicy odpowiedzialni za informowanie o produktach inwestycyjnych są zobowiązani posiadać odpowiednią wiedzę i kompetencje, które rozumiane są tu jako umiejętność praktycznego wykorzystania tego, czego się nauczyli. W przeciwnym przypadku konieczna jest praca pod nadzorem oraz ukończenie stosownych wewnętrznych lub zewnętrznych szkoleń. Jednocześnie każdy pracownik objęty postanowieniami dyrektywy podlega obowiązkowi ciągłego rozwoju zawodowego, a firma jest zobowiązana przeprowadzić audyt ich kompetencji przynajmniej raz w roku. W trakcie prac opracowano kompetencyjne opisy stanowisk podlegających nowym przepisom, dokonano weryfikacji szkoleń

związanych z tematyką objętą regulacjami, zaproponowano bazę testów służących sprawdzeniu aktualności wiedzy i kompetencji oraz przedstawiono propozycję kompleksowego systemu rozwoju pracowników.

To tylko trzy najciekawsze przykłady, w jaki sposób można wspierać przedsiębiorstwa, wykorzystując sektorową ramę kwalifikacji i język efektów uczenia się. Wszystkie mają jedną cechę wspólną – skłaniają do refleksji i analizy dotychczasowych rozwiązań. Jednocześnie pozwalają na wprowadzenie zmian i szukanie nowych możliwości, a więc sprzyjają temu, co jest istotą przedsiębiorczości.

### *O autorze:*

**Mateusz Panowicz** – ekspert Instytutu Badań Edukacyjnych, od 2016 roku zajmujący się tematyką praktycznego wykorzystania sektorowych ram kwalifikacji, doktorant Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Piotr Bordzot

# Przedsiębiorczość a kwalifikacje rynkowe

**Umiejętność uczenia się jest jednym z warunków bycia przedsiębiorczym. Ale przedsiębiorczość to odpowiedzialność, sumienność i rzetelność, dlatego potrzebuje narzędzi weryfikacji. O tym, jak opisywane są kwalifikacje w Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji, aby były zrozumiałe zarówno dla pani X i pana Y, jak i pracodawców oraz instytucji certyfikujących, rozmawiamy z ekspertem IBE, Piotrem Bordzotem**

## Czym zajmujesz się w projektach ZSK?

Moja praca polega na wspieraniu podmiotów zainteresowanych włączeniem do systemu kwalifikacji rynkowych.

## Brzmi intrygująco. To jest Twój zawód?

Dobre pytanie. Wyobraźmy sobie, że na spotkaniu rodzinnym lub towarzyskim pada popularne pytanie: „czym się zajmujesz?”. Zapytany odpowiada, że – na przykład – jest agentem nieruchomości. I uczestnicy spotkania już wiedzą, na czym polega jego praca. Rozmawia z ludźmi, poznaje ich potrzeby, wyszukuje oferty, sprawdza dokumenty. Ale czy jest agentem z zawodu?

**Nie wiem, co oznacza „być kimś z zawodu”. Agent nieruchomości nie musi legitymować się konkretnym wykształceniem. Myślę, że o sukcesach w pracy decydują różne umiejętności, predyspozycje, doświadczenie, pasja.**

Dotykamy istoty sprawy. Możemy bez trudu wymienić szkoły i kierunki studiów, które ukończyliśmy, kursy, szkolenia, na których zgłębialiśmy wiedzę. Możemy mówić o doświadczeniu, które zdobyliśmy, ale trudno wskazać jednoznacznie, jaki jest nasz zawód. Nasz przykładowy agent nieruchomości nie ma dyplomu z pośrednictwa nieruchomości, może być absolwentem prawa, biologii, a być może w ogóle nie ma wyższego wykształcenia. Mimo to jest wziętym

pośrednikiem, odnosi sukcesy, awansuje. Chce to robić, umie to robić i jest w tym dobry. A teraz wyobraźmy sobie wyzwania, jakie wiążą się z rozwojem technologii, rozwojem przemysłu, cyfryzacją. Dynamika przemian skłania ludzi do nieustannego uczenia się, poznawania nowych rzeczy, nabywania kompetencji, które jeszcze kilka lat temu nie miały swojej definicji. Wchodzimy w różne role zawodowe. Aby o nich opowiedzieć przy stole, powinniśmy zarezerwować czas co najmniej od drugiego dania do deseru. Nie uda nam się tego skwitować jednym słowem, które wszystko wyjaśni. Dlatego potrzebne są narzędzia pozwalające formalnie potwierdzić to, czego się nauczyliśmy.

## To jest rola kwalifikacji rynkowych?

Zgadza się. Kwalifikacje rynkowe elastycznie podążają za zapotrzebowaniem na umiejętności niezbędne do funkcjonowania i rozwoju w dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości. Organizacje, które te potrzeby rozpoznają i chcą podjąć wyzwanie, aby je nazwać, opracowują opis kwalifikacji rynkowej. Opis jest kluczowym komponentem wniosku o włączenie kwalifikacji do ZSK. Wniosek trafia do ministra odpowiedzialnego za dział funkcjonowania państwa i społeczeństwa, z którym związany jest projekt naszej kwalifikacji, tam przechodzi procedurę oceny. Jeśli minister podejmie pozytywną decyzję o włączeniu kwalifikacji do systemu, zostają uruchamiane kolejne procedury zmierzające do możliwości ubiegania się o jej potwierdzenie.

## To wydaje się dość skomplikowane. Opracowanie kwalifikacji jest trudne?

Kwalifikacje rynkowe pojawiły się w ustawie o ZSK w 2015 roku. W ustawie zapisano też, co powinno składać się na ich opis. Były wówczas czymś nowym, nikt wcześniej w Polsce nie opracowywał kwalifikacji rynkowych. Podobne rozwiązania znane były z innych krajów, ale każde państwo, w którym funkcjonują podobne instrumenty, ma swoje własne rozwiązania, uwarunkowane historycznie, dostosowane do potrzeb społeczeństwa i państwa. Wówczas, w 2015 roku, zaczęła kształtować się praktyka opracowywania wniosków. Miałem przyjemność wraz z zespołem w tym uczestniczyć niemalże od początku. Od tego czasu partycypowałem w tworzeniu blisko stu opisów kwalifikacji. Wracając do pierwszego pytania, na tym właśnie polega moje zadanie.

## Na czym polega wsparcie w opisywaniu kwalifikacji?

Ustawa o ZSK mówi o tym, że z wnioskiem o włączenie kwalifikacji rynkowej do systemu może zwrócić się każdy podmiot prowadzący zorganizowaną działalność w obszarze gospodarki, rynku pracy, edukacji lub szkoleń. Kwalifikacja rynkowa – jak mówiliśmy – może dotyczyć dowolnego wymiaru działalności zawodowej. Trzeba też pamiętać, że nie musi wiązać się z koniecznością ukończenia określonej szkoły, kierunku studiów czy kursu (każda osoba uczestnicząca w edukacji formalnej i pozaformalnej oraz ucząca się nieformalnie może przystąpić do walidacji kwalifikacji rynkowej). Najczęściej odnosi się do rzeczywistości dotychczas nienazwanej, zamkniętej w całości, która dotyczy lub będzie dotyczyć uczących się osób. Wyzwaniem jest zdefiniowanie jej specyfiki, czyli osadzenie w języku. W praktyce jest to realizowane przede wszystkim w opisie efektów uczenia się i wymagań dotyczących ich walidacji, ale musimy pamiętać, że komponenty składające się na opis kwalifikacji muszą być ze sobą logicznie powiązane. Jako pracownicy Instytutu Badań Edukacyjnych organizujemy spotkania poświęcone zawartości formularza wniosku o włączenie kwalifikacji, podczas których wyjaśniamy, jakie informacje warto zgromadzić przed przystąpieniem do tworzenia wniosku. W dalszej kolejności zachęcamy do uczestnictwa w spotkaniach warsztatowych, które moderujemy tak, aby finalnie doprowadzić do opracowania kompletnego opisu kwalifikacji – wkładu do wniosku o włączenie kwalifikacji do systemu.

## Jak wyglądają te spotkania?

Jak powiedziałem, kwalifikacje rynkowe są narzędziem stosunkowo nowym. Podmioty zainteresowane

włączeniem kwalifikacji do systemu wskazują ekspertów, z którymi spotykamy się na warsztatach. Są to teoretycy i praktycy, osoby znakomicie zorientowane w branży, którą reprezentują wybitni fachowcy. Osia każdej kwalifikacji są umiejętności – definiowane jako zdolności do prawidłowego, efektywnego i bezpiecznego wykonywania określonych działań, na przykład wyszukiwania i gromadzenia informacji. Za tymi działaniami stoi konkretna wiedza, zdobywana w różny sposób, w dużej mierze przez doświadczenie, własne poszukiwania, metodą prób i błędów. Jej zasób przyrasta w szybkim tempie wraz z rozwojem technologii informacyjnych, co wiąże się z dostępnością różnych narzędzi cyfrowych. Agent nieruchomości ma świadomość odpowiedzialności, jaka wiąże się wykonywaniem codziennym obowiązków. Otwiera się zatem przestrzeń do uwzględnienia w potencjalnej kwalifikacji postaw społecznych, odnoszących się do świadomości skutków realizowanych działań, norm społecznych, aspektów etycznych.

## Wygląda na to, że kwalifikacje rynkowe są stworzone do wspierania przedsiębiorczości.

Oczywiście. Zgodnie z definicją słownikową przedsiębiorczość to „chęć i zdolność do podejmowania działań”. Przecież to nic innego jak definicja kwalifikacji. Przedsiębiorczość to przygoda intelektualna, pasja poszukiwania, odkrywania. Ludzie przedsiębiorczy uważnie obserwują rzeczywistość, dostrzegają zmiany i wykorzystują je do twórczego działania. Dlatego doceniają pasję uczenia się, ale – stąpając twardo po ziemi i traktując współpracowników odpowiedzialnie – wiedzą, że efekty uczenia się warto uwierzytelniać. Budowanie systemów umożliwiających uczenie się i potwierdzanie umiejętności jest jednym z priorytetowych warunków rozwoju nowoczesnego społeczeństwa. W Polsce znalazło to odzwierciedlenie w Zintegrowanej Strategii Umiejętności. Nasze zaangażowanie nie kończy się na wsparciu w opracowywaniu kwalifikacji rynkowych. Są one – jak wielokrotnie podkreślałem – częścią sprawnie działającej maszyny, która została zbudowana, aby wspierać, rozwijać i doceniać uczenie się. System integruje różnego rodzaju instrumenty i oferuje narzędzia umożliwiające zapewnianie jakości stosowanych rozwiązań.

## O autorze:

**Piotr Bordzół** – doktor nauk humanistycznych, absolwent MISH KUL, polonista. Członek Pracowni Języka Polskiego w Zakładzie Dydaktyk Szczegółowych IBE (2013–2016), od 2016 roku wspiera podmioty zainteresowane opisywaniem i włączaniem do ZSK kwalifikacji rynkowych.



## Ludzie ciekawi świata

***Dzień dobry, w imieniu biura podróży witam Państwa na wycieczce do... Tyimi słowami piloci wycieczek zaczynają każdy wyjazd. Dzięki kwalifikacji rynkowej Pilotowanie imprez turystycznych wiemy, jakie są kluczowe umiejętności wymagane w tym zawodzie.***

### Podróże wpisane w CV

Zwiedzasz i jeszcze Ci za to płacą. No nie. To prawda, że podróże i poznawanie świata nierozdzielnie wiążą się z zawodem pilota wycieczek, jednak w zakres jego obowiązków wchodzi nie tylko zwiedzanie, lecz także opieka nad turystami, reprezentowanie biura podróży czy kontrolowanie zamówionych świadczeń. To bardzo odpowiedzialna praca, która wymaga wielu umiejętności.

Trzeba pamiętać, że jest to praca na walizkach. Śniadanie w Warszawie, a kolacja w Londynie, Paryżu czy Nowym Jorku to codzienność pilota wycieczek. Wiele osób marzy o podróżowaniu, planuje kolejne wyjazdy, zbiera pieniądze na bilety i noclegi. Pilot wycieczek podróże ma wpisane do CV.

Nie ma rozróżnienia na pilota wycieczek krajowych i zagranicznych. Piloci mogą obsługiwać imprezy turystyczne zarówno po Polsce, jak i za granicą. To, do kąd wyjeżdżają, zależy od kilku czynników. Na przykład znajomości języka obcego, zainteresowań czy współpracy z danym biurem podróży.

Piloci wycieczek mogą się także specjalizować w obsłudze konkretnych typów wyjazdów, np. wycieczek szkolnych, dla seniorów czy biznesowych.

### Pilot wycieczek z potwierdzonymi kwalifikacjami

Zawód pilota wycieczek został deregulowany w 2014 r. Wcześniej, aby pilotować imprezy turystyczne, trzeba było m.in. ukończyć szkolenie oraz zdać egzamin organizowany przez urzędy marszałkowskie. Teraz wystarczy być osobą pełnoletnią, niekaraną za przestępstwa umyślne oraz ukończyć szkołę średnią.

Biuro podróży chce jednak mieć pewność, że osoba, której powierza obsługę wyjazdu, będzie je godnie reprezentować oraz prawidłowo wykonywać swoje

obowiązki. Od pilota wycieczki wiele zależy. Od lat w branży turystycznej panuje przekonanie, że dobry pilot potrafi uratować wyjazd, gdy dzieje się coś nieplanowanego. Dzięki temu biuro unika ewentualnych reklamacji i zachowuje renomę. Zły pilot jest w stanie położyć najlepiej przygotowaną wycieczkę, a biuro potem ponosi tego konsekwencje. Dlatego tak ważne jest, aby zatrudnić osobę, która jest dobrze przygotowana do wykonywania swojej pracy.

Kwalifikacja rynkowa [Pilotowanie imprez turystycznych](#) dała konkretną korzyść. Osoby chcące pracować jako piloci wycieczek wiedzą, jakie umiejętności są im potrzebne; pracodawcy mają pewność, że osoby z kwalifikacją są dobrze przygotowane do pilotowania wyjazdów krajowych i zagranicznych.



### Czas zacząć egzamin!

W ostatnią sobotę czerwca do Katowic przyjechali kandydaci, którzy chcieli potwierdzić kwalifikację, oraz egzaminatorzy z Kadr Turystyki, instytucji certyfikującej. Walidacja składała się z 4 części: testu wiedzy, rozmowy z komisją, prowadzenia trasy pieszej i autokarowej.

Po sprawdzeniu obecności oraz odczytaniu instrukcji przeprowadzenia egzaminu kandydaci przystąpili do testu wiedzy, który składał się z 30 pytań zamkniętych jednokrotnego wyboru.

Następnie kandydaci spotkali się z egzaminatorami na indywidualnych rozmowach. W ich trakcie prezentowali tzw. zadanie samodzielne. Polega ono na tym, że kandydaci na 10 dni przed egzaminem otrzymują z instytucji certyfikującej program wycieczki wraz z dodatkowymi informacjami, takimi jak dokonane rezerwacje czy opis grupy. Na ich podstawie muszą opracować jeden dzień wycieczki pod względem logistycznym: o której godzinie wyjadą z hotelu, gdzie zaparkują autokar, gdzie spotkają się z lokalnym przewodnikiem czy też o której zrobią przerwę na

### Seweryn Biela, kandydat

Test wiedzy to chyba najtrudniejsza część egzaminu.

Trzeba dokładnie czytać pytania i zastanowić się, jaka jest prawidłowa odpowiedź. W turystyce jest tak, że jak zmieni się jeden mały detal w opisie sytuacji, to zmienia się także sposób postępowania pilota wycieczek. Dlatego trzeba być mocno skoncentrowanym i analizować pytania, aby udzielić dobrej odpowiedzi.



Źródło: materiały własne Kadry Turystyki Sp. z o.o.

posiłek. W trakcie rozmowy z egzaminatorami opowiadają o poczynionych planach oraz odpowiadają na pytania, np. jak przeorganizują program imprezy, gdy napotkają jakieś trudności, np. strajki, zamknięte ulice czy obiekty.

Trzecią i czwartą częścią egzaminu jest prowadzenie odcinka trasy autokarowej i pieszej. Naturalnym środowiskiem pracy pilota wycieczek są autokar oraz odwiedzane miasta, dlatego warto sprawdzić, jak kandydaci radzą sobie w terenie.



Źródło: materiały własne Kadry Turystyki Sp. z o.o.

Podjeżdża autobus. Kandydaci losują kolejność prowadzenia trasy autokarowej. Wszyscy zajmują miejsca. Pierwsza osoba bierze mikrofon i mówi: *Dzień dobry, w imieniu biura podróży...* Teraz możemy poczuć, że jesteśmy na wycieczce. Autokar mknie ulicami Katowic, a pasażerowie dowiadują się, jaki będzie program dzisiejszego wyjazdu oraz słuchają podstawowych informacji na temat Śląska. Nikt od kandydatów nie wymaga wiedzy ściśle przewodniczej, ponieważ to egzamin dla kandydatów na pilotów

wycieczek, a nie przewodników turystycznych. Ważniejsze jest to, czy pilot doprowadzi autokar do miejsca z programu, potrafi komunikować się z kierowcą, a także prezentować podstawowe informacje krajoznawcze w interesujący sposób.

Dojeżdżamy do Nikiszowca, przepięknej dzielnicy Katowic, gdzie znajduje się osiedle robotnicze wybudowane dla górników. To właśnie tam kandydaci zmierzają się z trasą pieszą. Zdarza się, że piloci wycieczek oprowadzają po wybranych atrakcjach turystycznych, dlatego ważne jest to, aby wiedzieli, jak to robić poprawnie, jak zarządzać grupą, wskazywać obiekty oraz konstruować wypowiedzi.



Źródło: materiały własne Kadry Turystyki Sp. z o.o.

Pogoda podczas egzaminu dopisała. Było słonecznie i ciepło. A kandydatom pewnie nawet gorąco. Egzaminatorzy skrupulatnie wypełniali arkusze oceny poszczególnych części egzaminu, zaznaczając, czy uzyskanie wszystkich efektów uczenia się opisanych w kwalifikacji rynkowej [Pilotowanie imprez turystycznych](#) zostało potwierdzone.



Na koniec komisja podziękowała kandydatom, a autokar zabrał wszystkich do centrum Katowic, gdzie egzamin się zakończył. Po kilku dniach kandydaci otrzymali wyniki. Niektórzy od razu ruszyli w trasę na swoje pierwsze pilotaże. *Nazywam się... i jestem państwa pilotem. Zaczynamy naszą wycieczkę!*

### *O autorze:*

**Radosław Szafranowicz-Małozięć** – pilot wycieczek i przewodnik turystyczny, autor podręczników, wykładowca akademicki. Od wielu lat pomaga adeptom turystyki rozpocząć pracę w branży. Uczy, że nawet największa podróż zaczyna się od pierwszego kroku. Jest międzynarodowym trenerem Światowej i Europejskiej Federacji Stowarzyszeń Przewodników Turystycznych. Zajęcia prowadzi w różnych częściach świata, wszędzie mówiąc, że praca pilota i przewodnika wymaga wiedzy merytorycznej oraz umiejętności dzielenia się nią z innymi. Podkreśla, że to bardzo wymagające zajęcie, ale dające mnóstwo satysfakcji.

# Kiteboarding w Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji

**Wakacje, słońce, fale, morze, wiatr i deska... Kiteboarding to sport pełen pasji, wymagający jednocześnie umiejętności i wiedzy. Kwalifikacje rynkowe w tym obszarze nadaje Polski Związek Kiteboardingu. Rozmawiamy z Igorem Czernikiem, prezesem zarządu PZKite.**

Kiteboarding jest sportem deskowym, w którym używa się latawca i wiatru jako napędu. W zależności od środowiska, w którym porusza się kiteboarder, oraz rodzaju deski ta dziedzina sportowa swoim zakresem obejmuje kitesurfing (woda), landkiting (ląd), snowkiting (śnieg), ickiting (lód). Kitesurfing to sport wodny, w którym żeglarz pływa na desce, sterując latawcem wykorzystującym siłę wiatru do napędu.

Pierwsze historyczne zapiski o wykorzystaniu latawców do napędu nawodnych jednostek wskazują na Chiny V w. p.n.e. Jednak dopiero w 1977 roku Holender Gijsbertus Adrianus Panhuise użył latawca, deski windsurfingowej i trapezu. Dzięki temu może nosić tytuł wynalazcy kitesurfingu. W 1984 r. dwaj francuscy bracia Bruno i Dominique Legaigoux opatentowali latawiec z dmuchaną konstrukcją. Ten wynalazek, utrzymujący latawiec na powierzchni wody, okazał się punktem zwrotnym w sporcie.

W Polsce latawce do kitesurfingu pojawiły się w 1999 roku. Pierwsza szkoła kitesurfingowa powstała rok później, a pierwsze mistrzostwa Polski zostały rozegrane już w 2001 roku. Lata 2001–2004 to okres powolnej popularyzacji sportu głównie na Półwyspie Helskim. Ówczesny sprzęt był wciąż wymagający i nie pozwalał na gwałtowny rozwój, który nastąpił wraz z pojawieniem się bezpieczniejszych latawców typu bow. Lata 2005–2006 były przełomowe. Bezpieczne latawce ułatwiały naukę. Pojawiły się dwa cykle zawodów o mistrzostwo Polski. Większość szkół windsurfingowych dodała opcję szkolenia na kajacie.

W 2004 roku powstało Polskie Stowarzyszenie Sportów Ekstremalnych Kamikaze, które w 2010 r. zmieniło nazwę na Polskie Stowarzyszenie Kiteboardingu.

Źródło: <http://pzkite.org/kiteboarding/>

**Polski Związek Kiteboardingu jest instytucją certyfikującą od 2021 roku i wydał już ponad 130 certyfikatów. PZKite potwierdza nadanie kwalifikacji:** [Projektowanie procesu dydaktycznego w kiteboardingu](#), [Prowadzenie procesu treningowego z kiteboardingu](#), [Prowadzenie zajęć z kiteboardingu](#).

## Jakie są korzyści z włączenia do ZSK wspomnianych kwalifikacji?

Korzyści jest oczywiście wiele, myślę jednak, że warto podkreślić trzy najważniejsze. Pierwszą z nich jest standaryzacja sposobów nauczania. Drugą – rozpoznawanie polskich kwalifikacji w Europie. Z kolei trzecia wiąże się z podniesieniem standardów jakości podczas weryfikacji nabytych umiejętności. Wszystkie trzy korzyści przekładają się m.in. na bezpieczeństwo pracy instruktorów z kursantami.

## Kto może starać się o zdobycie certyfikatu?

O certyfikat może starać się każdy, kto ukończył osiemnasty rok życia. Oczywiście trzeba wykazać się umiejętnościami, których opis jest dostępny w internecie za pośrednictwem Zintegrowanego Rejestru Kwalifikacji. Oprócz wiedzy i umiejętności praktycznych podczas walidacji oceniamy również stopień zaawansowania umiejętności kiteboardingowych kandydatów, ich predyspozycje pedagogiczne, cierpliwość, profesjonalizm, poziom wiedzy.

## Czy trudno sprostać kryteriom określającym umiejętności z obszaru kiteboardingu?

Metody sprawdzania umiejętności kandydatów na instruktorów kiteboardingu koncentrują się głównie na



zagadnieniach merytorycznych dotyczących tej właśnie dyscypliny sportu. Zostały one opisane w podręczniku dla instruktorów, który zawiera ponad 250 stron i doczekał się już czwartej edycji.

Pierwszą częścią walidacji (w przypadku ubiegania się o nadanie każdej z trzech wymienionych kwalifikacji) jest egzamin teoretyczny, który składa się z części testowej i z części opisowej. Następnie weryfikowane są umiejętności praktyczne kandydata na instruktora, m.in. umiejętności pływania na desce kiteboardingowej czy z zakresu ratowania życia na wodzie.

Można uznać, że organizowane przez PZKite kursy instruktorskie są jednocześnie egzaminem. Kandydat

na instruktora oceniany jest pod różnym kątem od początku trwania kursu, np. pod względem predyspozycji psychomotorycznych albo psychologicznych. Od instruktora kiteboardingu wymagamy ogromnej odpowiedzialności i wysokich umiejętności.

#### *O autorze:*

**Igor Czernik** – kierownik komisji szkolenia Polskiego Związku Kiteboardingu. Od lat związany z kitesurfingiem. Współzałożyciel pierwszej szkoły kiteboardingu w Polsce. Współautor podręcznika dla instruktorów kiteboardingu oraz licznych artykułów prasowych. Odpowiedzialny za przygotowanie opisów trzech kwalifikacji i złożenie wniosku o ich włączenie do ZSK



Film: [Kitesurfing w Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji](#)