

Przetłumaczono z angielskiego

**Strategia planowania rozwoju zawodowego pracowników zgodnie z
indywidualnymi potrzebami**

Projekt 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347

Zdrowie w szkole. Wspieranie dobrego samopoczucia i zdrowia psychicznego
studenci i nauczyciele / HAS,
Erasmus+





Tytuł " Strategia planowania rozwoju zawodowego pracowników zgodnie z indywidualnymi potrzebami "

Tekst Copyright © Autorzy:

Petya Sabeva
Krasimira Petkova
Georgi Petkov
Valentina Sabeva
Gergana Petkova
Monika Sujka
Jan Wiśniewski
Pavlos Carrera

Recenzent:

Prof. D.Sc. Valeri Stoyanov jest profesorem, doktorem psychologii, prodziekanem VVMU i kierownikiem laboratorium psychofizjologicznego.

O autorach:

Stowarzyszenie Psychologów w Bułgarii:

Petya Sabeva, psycholog, badacz
Krasimira Petkova, psycholog, badacz
Georgi Petkov, zarządzanie opieką zdrowotną APB i szkoła doktorancka, Uniwersytet Medyczny w Warnie

Hristo Botev School, Bułgaria:

Valentina Sabeva, badaczka
Gergana Petkova, badaczka

Wyższa Szkoła Biznesu i Nauk o Zdrowiu (WSBINOZ), Polska:

Monika Sujka, badaczka
Jan Wiśniewski, badacz

Centrum Badań i Rozwoju IMS, prywatna szkoła IMS, Cypr:

Pavlos Carrera, dyrektor IMS Research Center, Cypr;

Copyright © Wydawca:

Stowarzyszenie Psychologów w Bułgarii, Warna, Bułgaria, 2024, ISBN 978-619-7781-06-9 (wydanie drukowane), ISBN 978-619-7781-07-6 (e-book, PDF)

Aktualna "Strategia planowania rozwoju zawodowego pracowników zgodnie z indywidualnymi potrzebami" została opracowana w ramach projektu 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347 Healthy at school. Wspieranie dobrego samopoczucia i zdrowia psychicznego uczniów i nauczycieli / HAS, Erasmus+ i jako taki produkt jest rozpowszechniany bezpłatnie. Można kopiować, pobierać lub drukować treści na własny użytek, a także włączać fragmenty tej książki do własnych dokumentów, publikacji, prezentacji, blogów, stron internetowych i materiałów dydaktycznych, pod warunkiem odpowiedniego uznania autorów i wydawcy za źródło i właścicieli praw autorskich. Wszelkie wnioski

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

o publiczne lub komercyjne wykorzystanie i prawa do tłumaczenia należy przysyłać na adres aypbvarna@gmail.com.

Zawartość

I. Informacje o projekcie	4
II. Wprowadzenie	6
III. Znaczenie planowania rozwoju zawodowego pracowników w organizacjach edukacyjnych.....	8
IV. Badania i identyfikacja indywidualnych potrzeb szkoleniowych pracowników	18
1. Metody identyfikacji indywidualnych potrzeb pracowników/personelu.....	18
2. Wywiad ustrukturyzowany jako narzędzie identyfikacji potrzeb indywidualnych i szkoleniowych	23
V. Wybór i wdrażanie programów szkoleniowych w oparciu o potrzeby.....	31
VI. Innowacyjne podejścia zapewniające lepsze wsparcie dla konkurencyjności w edukacji.....	38
1. Innowacyjne podejścia w Bułgarii.....	38
1. Innowacyjne podejścia w Polsce	46
2. Innowacyjne podejścia na Cyprze	52
VII. Innowacyjne podejścia zapewniające lepsze wsparcie dla predyspozycji zawodowych w edukacji.....	60
1. Innowacyjne podejścia w Bułgarii.....	60
2. Innowacyjne podejścia w Polsce	88
3. Innowacyjne podejścia na Cyprze	96
VIII. Planowanie strategiczne HR	104
1. Czym jest strategia HR?.....	104
2. Strategiczne planowanie ról HR.....	113
3. Znaczenie strategicznego planowania zasobów ludzkich	121
4. Najlepsze praktyki w zakresie strategii HR	123
IX. Jak opracować strategię rozwoju zawodowego pracowników (kluczowe kroki)	144
1. Opisanie misji, wizji i wartości organizacji	144
2. Przedstawienie aktualnych usług/programów organizacji	147
3. Przeprowadzanie analizy SWOT.....	154

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.



4. Określenie strategicznych obszarów priorytetowych i celów (krótko- i długoterminowych)	157
5. Określenie działań i inicjatyw mających na celu realizację priorytetów strategicznych	163
6. Określenie oczekiwanych wyników/rezultatów	168
7. Określenie harmonogramu i budżetu wdrożenia	172
8. Zastosowanie ISO 450003-2021 w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi w celu identyfikacji możliwych zagrożeń i działań zapobiegawczych	179
X. Wnioski	188
XI. Odniesienia	189
XII. Załączniki	197
Załącznik 1 - Szablon analizy SWOT	197
Załącznik 2 - Szablon wywiadu ustrukturyzowanego	198



I. Informacje o projekcie

Niniejszy dokument jest częścią projektu 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347 "Zdrowi w szkole. Wspieranie dobrego samopoczucia i zdrowia psychicznego uczniów i nauczycieli / HAS", program Erasmus +, przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej.

Okres projektu: 01/11/2022 - 31/10/2024 (24 miesiące)

Organizacja wiodąca: Stowarzyszenie Psychologów w Bułgarii, Warna, Bułgaria

Organizacje partnerskie: Hristo Botev School, Bułgaria; IMS Private School, Cypr; oraz WYSZA SZKOŁA BIZNESU I NAUK O ZDROWIU (WSBINOZ), Polska.

Misją projektu jest modernizacja i wzmocnienie zdolności systemu edukacji i szkoleń do sprostania głównym wyzwaniom współczesnego świata, poprawa zdrowia psychicznego i fizycznego oraz dobrego samopoczucia (w tym nauczycieli/trenerów i uczniów/trenerów), promowanie kompetencji społecznych, obywatelskich i międzykulturowych oraz dialogu międzykulturowego. Misja ta jest realizowana poprzez rozwój produktów zgodnie z indywidualnymi potrzebami zarówno uczestników, jak i trenerów oraz szkół partnerskich na poziomie organizacyjnym.

Celem projektu jest również pomoc w radzeniu sobie z niekorzystnymi warunkami uczenia się spowodowanymi trudnościami w nauce online, dystansem społecznym i bezruchu. Koncentruje się na poprawie podstawowych umiejętności jako warunku wstępnego zapobiegania przedwczesnemu kończeniu nauki, w tym w grupach szczególnie wrażliwych.

Główne cele projektu to:

- Zwiększenie wiedzy na temat zdrowia psychicznego, bezpieczeństwa i zarządzania zagrożeniami psychospołecznymi;
- Przewyciężenie konsekwencji izolacji społecznej i bezruchu;
- Przewyciężanie i zapobieganie stresowi i trudnościom w uczeniu się i nauczaniu online/na odległość;
- Zwiększenie motywacji uczniów do nauki;
- Poprawa zdrowia psychicznego i samopoczucia nauczycieli i uczniów;
- Zwiększenie motywacji do nauczania i rozwoju zawodowego nauczycieli;

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.



- Zapewnienie możliwości rozwoju zawodowego i osobistego, zwiększenie potencjału zawodowego i podstawowych umiejętności nauczycieli i innych pracowników oświaty;
- Większa skuteczność działań na rzecz grup szczególnie wrażliwych w zakresie edukacji na rzecz włączenia społecznego i różnorodności;
- Tworzenie grup wzajemnej pomocy i interwencji;
- Promowanie wspólnych wartości, zaangażowania obywatelskiego i uczestnictwa.

II. Wprowadzenie

Obecny produkt - "Strategia planowania rozwoju zawodowego pracowników zgodnie z indywidualnymi potrzebami" jest opracowywany w ramach Pakietu Roboczego 3 "Zwiększanie konkurencyjności i zatrudnienia w dziedzinie edukacji szkolnej", Działanie 2 "Tworzenie nowego podejścia i lepszego wsparcia dla konkurencyjności i zatrudnienia w edukacji szkolnej" (WP3 A2) projektu "Zdrowi w szkole. Wspieranie dobrego samopoczucia i zdrowia psychicznego uczniów i nauczycieli / HAS", finansowanego w ramach programu Erasmus+. Stowarzyszenie Psychologów w Bułgarii (APB), WYSZA SZKOŁA BIZNESU I NAUK O ZDROWIU (WSBINOZ), Polska, Szkoła Hristo Botev (Bułgaria) i Prywatna Szkoła IMS (Cypr) przyczyniły się do rozwoju produktu.

Produkt ten pomógł partnerom projektu opracować własną strategię planowania rozwoju zawodowego pracowników zgodnie z indywidualnymi potrzebami. Strategie te były pilotowane na 20 pracownikach w każdej organizacji lub łącznie na 60 pracownikach. Wyniki pilotażowego wdrożenia zostały opisane w osobnym raporcie.

Produkt został opracowany po dogłębnych badaniach i ocenie potrzeb personelu w organizacjach edukacyjnych w ramach działania WP3A1. W wyniku WP3A1 i WP3A2 opracowano również program szkoleniowy dla pracowników organizacji edukacyjnych, który stanowi odrębny dokument.

Głównymi **użytkownikami** WP3A2 "Strategia planowania rozwoju zawodowego pracowników zgodnie z indywidualnymi potrzebami" są pracownicy organizacji (w tym organizacji edukacyjnych), tacy jak nauczyciele, wychowawcy, trenerzy, pracownicy niepedagogiczni, pracownicy administracyjni, kadra zarządzająca, doradcy, doradcy pedagogiczni, psychologowie i inni eksperci.

Cel ogólny: Budowanie zdolności szkół do pracy ponadnarodowej i międzysektorowej

Cel szczegółowy WP: Lepsze możliwości rozwoju zawodowego i osobistego, zwiększenie potencjału zawodowego nauczycieli i innych pracowników szkoły zgodnie z indywidualnymi potrzebami. Większa zdolność adaptacji pracowników szkół do konkurencyjnego i dynamicznego środowiska.

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.



Głównym **celem** produktu jest:

- Stworzenie nowego podejścia i lepszego wsparcia dla konkurencyjności i zatrudnienia w edukacji;
- Wspieranie organizacji (w tym organizacji edukacyjnych) w opracowywaniu strategii planowania rozwoju zawodowego pracowników zgodnie z indywidualnymi potrzebami;
- Zapewnienie metod identyfikacji indywidualnych potrzeb /osobisto-motywacyjnych, potencjału i deficytów, potrzeb itp./ oraz identyfikacji potrzeb szkoleniowych;
- Stymulowanie rozwoju zawodowego personelu/pracowników w organizacjach (w tym organizacjach edukacyjnych).

Główne **zadania** produktu to:

- Poprawa kompetencji pracowników pedagogicznych i niepedagogicznych pracujących w organizacjach edukacyjnych (w tym w sferze kariery i rozwoju zawodowego);
- Zwiększenie potencjału zawodowego pracowników organizacji edukacyjnych i poprawa ich zdolności adaptacyjnych do konkurencyjnego i dynamicznego środowiska;
- Poszerzenie wieloaspektowych horyzontów pracowników organizacji edukacyjnych, ich wiedzy i umiejętności związanych z rozwojem i dobrobytem.

III. Znaczenie planowania rozwoju zawodowego pracowników w organizacjach edukacyjnych

Rozwój pracowników - często określany jako rozwój zawodowy lub rozwój personelu - obejmuje wszelkie szkolenia zawodowe lub kształcenie ustawiczne, które pracodawca ułatwia, aby pomóc pracownikom w rozwoju ich kariery. Obejmuje on różne możliwości uczenia się, w tym warsztaty, certyfikaty zawodowe, kursy szkolnictwa wyższego i programy mentorskie.

Priorytetowe traktowanie rozwoju personelu zapewnia, że umiejętności członków zespołu są rozwijane zgodnie z trendami branżowymi i najlepszymi praktykami. A pracodawcy, którzy inwestują w dodatkową edukację, która uzupełnia ścieżkę kariery pracownika, mogą odnotować wyższe wskaźniki retencji, bardziej zaangażowany personel i większe przychody.

Rozwój zawodowy ma na celu poprawę umiejętności i wiedzy pracowników, aby mogli rozwijać swoją ogólną karierę, a nie tylko budować zestaw umiejętności dla określonej roli. Chociaż ostatecznie to jednostka jest odpowiedzialna za swój rozwój zawodowy, w najlepszym interesie pracodawcy jest zachęcanie do ciągłego uczenia się poprzez zapewnienie pracownikom dostępu do wewnętrznych i zewnętrznych możliwości uczenia się (Heinz, 2023). Rozwój zawodowy sygnalizuje również kompetencje ze strony pracodawcy. Niektóre branże faktycznie wymagają od pracowników posiadania certyfikatów. A jeśli pracownik nie posiada niezbędnego certyfikatu, wygląda to źle dla pracodawcy - nie wspominając o wyzwaniach prawnych, jakie to stwarza. Rozwój zawodowy może jednak pomóc pracownikom uzyskać niezbędne certyfikaty i szkolenia dla ich branży. Rozwój zawodowy może być narzędziem do budowania silniejszego zespołu. Pracodawcy, którzy zachęcają swoich pracowników do poszukiwania możliwości rozwoju zawodowego, zachęcają z kolei do większej produktywności i satysfakcji z pracy.

Inwestowanie w rozwój zawodowy pracowników może rozwinąć umiejętności istniejącego zespołu i przyciągnąć nowe talenty, które dołączą do firmy dzięki jasnemu planowi szkoleń i rozwoju. Pomaga to pracownikom być na bieżąco z trendami branżowymi, aby utrzymać wysoki poziom umiejętności. Trendy w branżach szybko się zmieniają i ważne jest, aby instytucje nadążały za duchem czasu. Ciągły rozwój zawodowy może zapobiec potencjalnej

stagnacji poprzez utrzymywanie i doskonalenie umiejętności pracowników. Pracownicy zaangażowani w rozwój zawodowy są również bardziej zaangażowani w swoją pracę i entuzjastycznie podchodzą do realizacji swoich celów.

Rozwój zawodowy jest ważny, ponieważ potencjalnie otwiera możliwości kariery, takie jak awans. Pomaga doskonalić istniejące umiejętności i uczyć się nowych. Pomaga również wyróżnić się z puli kandydatów; ukończenie programów rozwoju zawodowego lub dodatkowych certyfikatów branżowych w CV może znacznie pomóc w wykazaniu doświadczenia w danej dziedzinie.

Rozwój zawodowy jest ważny dla wzrostu i rozwoju współczesnego nauczyciela. Dzisiejszy krajobraz edukacyjny jest wypełniony wieloma perspektywami, technologiami i możliwościami dla uczniów i liderów edukacyjnych. Celem rozwoju zawodowego nauczycieli jest wyjście poza konserwację i stworzenie trwałości i długowieczności zawodowej.

Ponieważ uczniowie nadal się zmieniają i ewoluują pod względem technologii i dostępu do informacji, podstawowe wartości, takie jak rygorystyczne, sprawiedliwe i konsekwentne uczenie się, pozostają aktualne. W przypadku nauczycieli skuteczne doskonalenie zawodowe w XXI wieku wynika z rozpoznania tego faktu i znalezienia sposobów na ulepszenie strategii nauczania i uczenia się.

W edukacji ważne jest, aby wiedzieć, jak ważne jest uczenie się oparte na danych, aby zapewnić, że uczniowie uczą się skutecznie, a nauczyciele zapewniają angażujące i rygorystyczne instrukcje. Dostęp do angażującego, rygorystycznego i odpowiedniego PD dla nauczycieli jest równie ważny dla rozwoju, podobnie jak spójne podejście do uczenia się i rozwoju. Praktyki instruktażowe XXI wieku muszą zawierać elementy technologii, globalnego uczenia się i potencjału wpływania na różnorodne style uczenia się. Rozważając PD XXI wieku dla nauczycieli i administratorów, cele nauczania muszą być dostosowane do konkretnych potrzeb nauczyciela (Washington, 2019).

Wszystkie organizacje edukacyjne powinny być miejscami, w których uczą się zarówno dorośli, jak i uczniowie. Nauczyciele i administratorzy, którzy rutynowo rozwijają własną wiedzę i umiejętności, pokazują uczniom, że uczenie się jest ważne i przydatne. Ich ciągły rozwój tworzy kulturę uczenia się w całej szkole i wspiera wysiłki nauczycieli w angażowaniu uczniów w naukę. Organizacja edukacyjna, która organizuje zespołowy rozwój zawodowy i

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

oczekuje, że wszyscy nauczyciele i administratorzy będą konsekwentnie w nim uczestniczyć - choć w różnych celach, w różnym czasie i na różne sposoby - pokazuje, że poważnie traktuje wszystkich nauczycieli osiągających wyższe wyniki. W rezultacie cała organizacja edukacyjna jest bardziej skoncentrowana i wydajna.

Dobre nauczanie nie jest dziełem przypadku. Podczas gdy niektórzy nauczyciele są bardziej naturalnie utalentowani niż inni, każde skuteczne nauczanie jest wynikiem nauki, refleksji, praktyki i ciężkiej pracy. Nauczyciel nigdy nie może wiedzieć wystarczająco dużo o tym, jak uczeń się uczy, co przeszkadza mu w nauce i w jaki sposób instrukcje nauczyciela mogą poprawić proces uczenia się ucznia. Rozwój zawodowy jest jedynym sposobem na zdobycie takiej wiedzy przez nauczycieli. Niezależnie od tego, czy uczniowie osiągają wysokie, niskie czy przeciętne wyniki, będą uczyć się więcej, jeśli ich nauczyciele będą regularnie angażować się w wysokiej jakości rozwój zawodowy. Liderzy szkolni również doskonalą się poprzez naukę, refleksję, praktykę i ciężką pracę. Ich szkolenia wspierają naukę nie tylko nauczycieli, ale także uczniów. Kiedy liderzy wiedzą, jak zaangażować nauczycieli, personel pomocniczy i uczniów w efektywne uczenie się, organizacja edukacyjna staje się centrum uczenia się dla wszystkich dorosłych i uczniów (Mizell, 2010).

Uczniowie nigdy nie przestają się uczyć - podobnie jak nauczyciele. Ciągły rozwój zawodowy pomaga nauczycielom lepiej zrozumieć, w jaki sposób zapewnić skuteczną edukację i zapewnia, że mogą dostosować się do zmieniających się potrzeb uczniów.

Utrzymywanie aktualnych umiejętności i wiedzy jest istotną częścią tego procesu. Kiedy nauczyciele mają zaufanie do przedmiotu, mogą uprościć wyjaśnienia dla mniej zdolnych i wiedzieć, co muszą zrobić bardziej zdolni. Ułatwia to również logiczne planowanie nauczania i pomaga nauczycielom zrozumieć, gdzie mogą wykorzystać praktyczne działania i zasoby, aby zaoszczędzić czas (Juniper, 2022).

Edukacja to niekończący się proces. Nie kończy się po uzyskaniu dyplomu i rozpoczęciu kariery. Dzięki ustawicznemu kształceniu osoby zorientowane na karierę mogą stale doskonalić swoje umiejętności i stawać się bardziej kompetentne w swojej pracy. W dziedzinie administracji oświatowej szczególnie ważne jest, aby administratorzy szkół zachęcali nauczycieli do rozwoju zawodowego, nie tylko w celu zapewnienia najlepszych wyników

nauczania dla swoich uczniów, ale także w celu zwiększenia ich efektywności i satysfakcji w różnych innych aspektach ich pracy.

Niektóre kluczowe wyniki są następujące:

1. Uczniowie osiągają lepsze wyniki

Poprawa wyników uczniów jest zawsze najwyższym priorytetem dla każdej dobrej organizacji edukacyjnej, a zatem wyposażenie nauczycieli w niezbędne do tego umiejętności jest koniecznością. Technologia edukacyjna, wytyczne okręgów szkolnych i standardy programów nauczania stale się zmieniają, co sprawia, że nauczyciele muszą nadążać za trendami i najlepszymi praktykami w tej dziedzinie. Rozwój zawodowy czyni nauczycieli lepszymi i bardziej zdolnymi nauczycielami, umożliwiając im tworzenie odpowiednich i spersonalizowanych instrukcji dla dzisiejszych uczniów. Rozumie się samo przez się, że gdy nauczyciel realizuje jakiegokolwiek rodzaj rozwoju zawodowego, który jest związany z jego obszarem tematycznym lub taktyką nauczania, uczniowie z pewnością odniosą korzyści. Badania pokazują, że rozwój zawodowy prowadzi do lepszych instrukcji i lepszego uczenia się uczniów, gdy jest powiązany z materiałami programowymi używanymi przez nauczycieli, okręgowymi i stanowymi standardami akademickimi, które kierują ich pracą, oraz oceną i miarami odpowiedzialności, które oceniają ich sukces.

2. Nauczyciele uczą się lepszych sposobów nauczania

Kiedy nauczyciele odkrywają nowe strategie nauczania poprzez rozwój zawodowy, są w stanie wrócić do klasy i wprowadzić zmiany w swoich stylach wykładów i programach nauczania, aby lepiej zaspokoić potrzeby swoich uczniów. Zmiany te są jednak trudne do oceny, ponieważ zazwyczaj wdrażane są stopniowo. Rozwój zawodowy nauczycieli sprawia, że są oni bardziej skuteczni w prezentowaniu i ocenianiu swoich kursów poprzez zapoznanie ich z nowymi metodami nauczania, stylami oceniania i strategiami prowadzenia dokumentacji. Jest rzeczą oczywistą, że nauczyciele, którzy stale się rozwijają i uczą, stają się lepszymi nauczycielami i wykonują lepszą pracę w nauczaniu uczniów. Możliwości uczenia się przez całe życie nie tylko pomagają nauczycielom w rozwoju kariery, ale także otwierają nowe możliwości uczenia się

dla uczniów, ponieważ nauczyciele są w stanie wprowadzić ich w nowe formy uczenia się i są w stanie skutecznie reagować na ich potrzeby.

3. *Lepsza organizacja i umiejętności planowania*

Oprócz godzin spędzonych na prezentacjach w klasie, wiele czasu nauczyciele poświęcają na ocenianie uczniów, opracowywanie programów nauczania i inną dokumentację. Szkolenia z zakresu rozwoju zawodowego mogą pomóc nauczycielom w lepszym zarządzaniu czasem i utrzymaniu porządku. Ostatecznie sprawia to, że nauczyciele są bardziej wydajni i dają im dodatkowy czas na skupienie się na uczniach, a nie na papierkowej robocie.

4. *Wiedza branżowa i spostrzeżenia*

Uczniowie oczekują, że nauczyciele będą ekspertami w przedmiotach, których uczą. Oznacza to, że nauczyciele muszą być w stanie odpowiedzieć na każde pytanie zadane przez ucznia. Rozwój zawodowy umożliwia nauczycielom poszerzanie swojej wiedzy w różnych obszarach tematycznych. Im więcej rozwoju zawodowego przechodzi nauczyciel, tym więcej wiedzy i wglądu w branżę zyskuje. Dzięki rozwojowi zawodowemu można poprawić twarde i miękkie umiejętności w swojej pracy. Umiejętności twarde odnoszą się do wiedzy specyficznej dla danej pracy, którą można zdobyć poprzez formalne szkolenie lub edukację. Umiejętności miękkie to kompetencje osobiste, takie jak skuteczna komunikacja lub umiejętności, które przyczyniają się do inteligencji emocjonalnej.

5. *Motywacja*

Nauczycielom łatwo jest obciążyć się zmęczeniem związanym z nauczaniem. Rozwój zawodowy daje im możliwość wyrwania się z rutyny - stają się uczniami zamiast nauczycielami. Dzięki temu nauczyciele są zaangażowani, ponieważ czują, że otrzymują profesjonalną pomoc, której potrzebują, aby być lepszymi nauczycielami. Ostatecznie rozwój zawodowy pielęgnuje talenty nauczycieli, którzy aspirują do stanowisk kierowniczych w edukacji, a nauczyciele muszą uczyć się od innych doświadczonych liderów, aby sami stać się skutecznymi przyszłymi liderami (Creech, 2023).

6. *Zwiększa się potencjał zarobkowy i szanse na zatrudnienie*

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

Rozwój zawodowy i kształcenie ustawiczne oferują zarówno młodym, jak i doświadczonym profesjonalistom możliwości zwiększenia ich potencjału zarobkowego i przyszłych szans na zatrudnienie poprzez poszerzanie wiedzy i aktualizowanie zestawów umiejętności. Profesjonalne poświadczenia, certyfikaty i oznaczenia - z których większość można uzyskać i uzyskać online - zapewniają również łatwe sposoby na zwiększenie wartości profesjonalisty. Profesjoniści z odpowiednim zestawem umiejętności, którzy szukają i wykorzystują możliwości rozwoju zawodowego, z pewnością mają przewagę nad tymi, którzy tego nie robią.

7. *Zapewnione są możliwości nawiązywania kontaktów*

Wiele możliwości rozwoju zawodowego, takich jak seminaria, konferencje i inne wydarzenia networkingowe, pozwala profesjonalistom rozwijać się i poznawać innych w swojej branży, którzy mogą być w stanie pomóc im w karierze w przyszłości. Połączenia te mogą prowadzić do nowych możliwości, mentoringu i wsparcia, które mogą zapewnić kolejny krok w karierze.

8. *Utrzymuje profesjonalistów na bieżąco z trendami branżowymi*

Rozwój zawodowy, kształcenie ustawiczne i możliwości uczenia się to świetne sposoby na nadążanie za wiedzą i trendami w branży. Każda branża zawodowa stale się rozwija, dlatego pracownicy powinni korzystać z możliwości rozwoju zawodowego i szkoleń, aby poszerzać swoją wiedzę, uczyć się nowych praktyk i technik oraz wdrażać nowe technologie. Technologia stale staje się kluczowym narzędziem w edukacji, a od czasu, gdy pandemia COVID-19 zamknęła tradycyjne sale lekcyjne, zapotrzebowanie na nią wzrosło dziesięciokrotnie. Aby zareagować na zmieniający się krajobraz akademicki i odkryć nowe sposoby dotarcia do uczniów, wielu nauczycieli decyduje się na skorzystanie z możliwości rozwoju zawodowego zorientowanego na technologię. Niezależnie od tego, czy chodzi o kursy, szkolenia czy konferencje, doskonalenie umiejętności technologicznych jest jednym z najlepszych argumentów przemawiających za rozwojem zawodowym nauczycieli.

Nauczyciele mają za zadanie aktualizować swoje programy nauczania, aby reagować na stale zmieniający się krajobraz społeczny, polityczny i kulturowy. W edukacji zawsze pojawiają się nowe rozwiązania i innowacje, co oznacza nowe trendy, umiejętności i strategie, za którymi trzeba nadążać w klasie. Aby to zrobić, wielu nauczycieli zwraca się ku kursom doskonalenia

zawodowego - na tematy takie jak zdrowie psychiczne i sprawiedliwość naprawcza - które są aktualne i zaprojektowane tak, aby pomóc nauczycielom wyprzedzać konkurencję w ich karierze (Upskillist, 2023).

9. Nowe umiejętności

Poprzez rozwój zawodowy doskonalone są twarde i miękkie umiejętności w pracy. Umiejętności twarde odnoszą się do wiedzy specyficznej dla danego stanowiska, którą można zdobyć poprzez formalne szkolenie lub edukację. Umiejętności miękkie to kompetencje osobiste, takie jak skuteczna komunikacja lub umiejętności, które przyczyniają się do inteligencji emocjonalnej.

Rozwijanie obu rodzajów umiejętności jest ważne dla osiągnięcia celów zawodowych, a nawet niektórych osobistych.

W swej istocie rozwój zawodowy ma na celu pomóc ci właśnie w tym, rozwijać się zawodowo, w poszukiwaniu nowej wiedzy i umiejętności do wykorzystania w klasie. Dzięki PD nauczyciele mogą wypełnić wszelkie luki w umiejętnościach, które mogą mieć - zidentyfikowane przez siebie lub być może z niedawnej oceny wyników - poprzez innowacyjne, nowatorskie kursy, które wzbudzają ich zainteresowanie ekscytującymi nowymi tematami i pogłębiają ich związek z zawodem nauczyciela.

10. Pewność i niezawodność

Dodanie dodatkowych umiejętności lub certyfikatów z programu rozwoju zawodowego do CV jest jednym ze sposobów na zwiększenie zaufania do swoich umiejętności i zademonstrowanie swojej wiarygodności pracodawcom. Dobrze wykwalifikowany pracownik przyciąga uwagę pracodawcy. Pracownicy, którzy inwestują w rozwój zawodowy, wykazują zaangażowanie w swoją pracę i zainteresowanie ciągłym doskonaleniem się. Rozwój zawodowy może również zwiększyć potencjał zarobkowy, podnosząc twoją wartość poprzez zdobywanie poświadczeń, certyfikatów i oznaczeń.

Możliwości rozwoju zawodowego mogą narażać nowych i doświadczonych specjalistów na nowe pomysły i doświadczenia. Poszukiwanie takich możliwości pokazuje ambicję i przestrzeń do ćwiczenia nowych kompetencji.

11. *Umiejętności przywódcze*

Pewny siebie pracownik będzie prawdopodobnie również pracownikiem entuzjastycznym. Jeśli podejmiesz krok w kierunku rozwoju swoich umiejętności, motywacja do szukania dodatkowych możliwości może nadal rosnać wraz z nim.

Jeśli jesteś pracownikiem, który chce rozwijać swoją karierę, ale nie jest pewien, jak to zrobić, rozwój zawodowy może zachęcić cię do wyciągnięcia ręki po możliwości przywództwa, których inaczej byś nie szukał (Parsons, 2022).

Aby organizacja edukacyjna stała się elastyczną, adaptacyjną i uczącą się organizacją zdolną do odpowiedniego reagowania na zmiany w warunkach społeczno-ekonomicznych, w których istnieje, musi zastosować systematyczne podejście do strategicznego zarządzania swoimi zasobami ludzkimi. Zastosowanie SHRM może pomóc dyrektorom w rozwijaniu nowych umiejętności (takich jak kreatywność i innowacyjność w zarządzaniu zmianami organizacyjnymi) i opracowaniu strategii zarządzania organizacją edukacyjną jako złożonym i adaptacyjnym systemem w nieprzewidywalnym i niepewnym środowisku zewnętrznym.

Typowym przykładem tego, jak zmiany w otoczeniu zewnętrznym wpływają na rozwój organizacji edukacyjnej, jest pandemia COVID-19, która dotknęła rok akademicki 2019/2020. Wysiłki mające na celu ograniczenie jej rozprzestrzeniania się poprzez dystans społeczny i samoizolację doprowadziły do całkowitego zamknięcia wszystkich organizacji edukacyjnych w kraju. W rezultacie studenci przestawili się z tradycyjnej na internetową formę edukacji. Kluczowym czynnikiem udanej i szybkiej transformacji jest zdolność organizacji edukacyjnych do reagowania na czas i dostosowywania się do zmieniających się okoliczności - gotowość do zarządzania nowymi realiami i wykorzystywania możliwości, co osiąga się poprzez skuteczne wdrażanie SHRM. Po drugie, uznanie, że nauczyciele odgrywają główną rolę w osiągnięciach uczniów, dlatego sukces organizacji edukacyjnych w spełnianiu stale rosnących oczekiwań dotyczących osiągnięć uczniów zależy przede wszystkim od kompetencji i wysiłku ich nauczycieli. Jak wskazuje D. Gospodinov, "jakość produktu edukacyjnego stworzonego przez system szkolnictwa średniego nie może przekraczać jakości nauczycieli zaangażowanych w proces uczenia się" (Gospodinov, 2015). W tym przypadku SHRM można uznać za środek do poprawy aktywności nauczycieli w osiąganiu celów edukacyjnych.

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

Chociaż nauczyciele mają największy wpływ na wyniki uczniów, działania związane z zasobami ludzkimi są często działaniami, które umożliwiają tę naukę. Na przykład, skuteczni nauczyciele mogą być rekrutowani, odpowiednio wynagradzani, zatrzymywani i rozwijani w celu dalszego zwiększania wyników uczniów poprzez SHRM. Oczywiście jest, że skuteczne organizacje edukacyjne to te, które rozwijają się jako produkt jasno zaplanowanych procesów w formie zarządzania strategicznego. Kolejny powód związany jest z jakością edukacji. Jednym z istotnych powodów związanych z różnicami w jakości edukacji między organizacjami edukacyjnymi jest jakość stosowanych praktyk zarządzania (Dikova, 2020).

Wykorzystane źródła:

- Heinz, K. (2023). *6 powodów, dla których rozwój pracowników jest kluczowy*. Built In. <https://builtin.com/company-culture/employee-development>
- Washington, B. (2019). [Znaczenie rozwoju zawodowego w XXI wieku - programy studiów podyplomowych dla nauczycieli](#)
- Mizell, H. (2010). [Dlaczego rozwój zawodowy ma znaczenie - Learning Forward](#)
- JUNIPER (2022). INWESTOWANIE W PRACOWNIKÓW I UCZNIÓW. Przewodnik po tym, dlaczego rozwój zawodowy jest ważny w edukacji. <https://sfassetmanager.s3.amazonaws.com/97587/5/581.pdf>
- Creech, J. (2023, 15 stycznia). Znaczenie rozwoju zawodowego dla nauczycieli: Queens Online. Queens University of Charlotte. <https://online.queens.edu/resources/article/professional-development-for-educators/>
- Upskillist pro. (2023, 31 marca). Znaczenie i korzyści rozwoju zawodowego. <https://www.upskillist.pro/blog/the-importance-and-benefits-of-professional-development/>
- Parsons, L. (2022, 23 sierpnia). Dlaczego rozwój zawodowy jest ważny? - rozwój zawodowy: Harvard DCE. Rozwój zawodowy | Harvard DCE. <https://professional.dce.harvard.edu/blog/why-is-professional-development-important/>
- Gospodinov, D. (2015) Analiza ustawy o edukacji przedszkolnej i szkolnej. Bułgarski magazyn edukacyjny. Numer 2.



Project 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347
Zdrowie w szkole. Wspieranie dobrego samopoczucia i zdrowia psychicznego
studentów i nauczycieli / HAS, Erasmus+



Funded by
the European Union

Dikova, I. (2020). KONIECZNOŚĆ STRATEGICZNEGO ZARZĄDZANIA ZASOBAMI
LUDZKIMI W ORGANIZACJACH SZKOLNYCH [http://conference-
pf.shu.bg/files/2020/doktoranti/ina-v-dikova.pdf](http://conference-pf.shu.bg/files/2020/doktoranti/ina-v-dikova.pdf)

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

IV. Badanie i identyfikacja indywidualnych potrzeb szkoleniowych pracowników

Rozwój zawodowy jest zwykle związany z metodami i strategiami, które mają na celu zwiększenie umiejętności, kompetencji i wiedzy pracowników. Istnieje wiele czynników, które określają indywidualne potrzeby pracowników (zwłaszcza w obszarze szkoleń), takie jak zmiany w sferze zawodowej i innowacje, które zostały niedawno wdrożone. Bardzo ważne jest zidentyfikowanie indywidualnych potrzeb pracowników w zakresie szkoleń i rozwoju zawodowego, ponieważ może to pomóc w planowaniu strategii osiągnięcia głównych celów organizacji (Indeed, 2023).

1. Metody identyfikacji indywidualnych potrzeb pracowników/personelu

Istnieją różne skuteczne metody identyfikacji indywidualnych potrzeb pracowników. Niektóre dziedziny zawodowe (takie jak edukacja i szkolenia) szybko ewoluują i wymagają od ekspertów ciągłego rozwoju kompetencji. Dlatego ważne jest, aby pracownicy organizacji posiadali odpowiednie umiejętności i wiedzę. Niektóre z najpopularniejszych metod, szczególnie w obszarze szkoleń i rozwoju, są następujące:

1. Określenie oczekiwań dotyczących ról zawodowych

Aby określić potrzeby pracowników, ważne jest, aby zidentyfikować oczekiwania dotyczące konkretnej roli zawodowej (na przykład nauczyciela). Oczekiwania służą jako punkty odniesienia dla wydajności. Według Mehlmana (2022) benchmarking wydajności dotyczy porównań. Mierzy wydajność organizacji i porównuje ją z innymi w branży pod względem sprzedaży, produktów, usług, wzrostu i innych.

Pomiary stosowane w benchmarku mogą być specyficzne dla danej roli zawodowej. Na przykład przedstawiciele handlowi mogą wykorzystywać wskaźniki sprzedaży, takie jak współczynniki konwersji, średnia wielkość transakcji i średnia marża zysku.) Jednak inne role

nie wymagają wielu wskaźników, dlatego benchmarki wydajności mogą dotyczyć kompetencji i umiejętności dla różnych obowiązków zawodowych.

Po zidentyfikowaniu punktów odniesienia należy wziąć pod uwagę branżowy opis roli zawodowej. Może to rzucić światło na obowiązki związane z danym stanowiskiem. Jeśli opis nie zawiera szeregu typowych obowiązków, wówczas poziom odniesienia organizacji może być zbyt niski. Aby go podnieść, dodatkowe obowiązki mogą zostać przekazane personelowi / pracownikom, ale może to wymagać programów szkoleniowych i rozwojowych (Indeed, 2023). Identyfikacja benchmarków może wesprzeć proces określania potencjalnych potrzeb, jednak stanowi głównie punkt odniesienia przy ocenie wydajności konkretnego pracownika.

2. Monitorowanie wydajności pracowników

Monitorowanie wydajności pracowników i porównywanie jej z wyżej wymienionymi punktami odniesienia może rzucić światło na wymagania dotyczące określonych stanowisk pracy. Jeśli w trakcie tego procesu monitorowania okaże się, że określony poziom odniesienia nie jest osiągalny, może to oznaczać, że pracownicy wymagają dodatkowych szkoleń i rozwoju. Na przykład, jeśli przedstawiciele handlowi nie osiągają pożądanego współczynnika konwersji, może to oznaczać, że należy usprawnić procesy komunikacyjne (np. poprzez program szkoleniowy rozwijający umiejętności i kompetencje).

Oceny wydajności pracowników mogą również pomóc w określeniu indywidualnych potrzeb pracowników, które z kolei przyniosą korzyści organizacji. Jeśli oceny są przeprowadzane w zespole, a jeden z członków zespołu nie radzi sobie dobrze, może to wskazywać, że konkretna osoba potrzebuje dodatkowego szkolenia, a nie cały zespół. Jeśli jednak wyniki całego zespołu są niskie, oznacza to, że albo procesy operacyjne wymagają poprawy, albo personel musi przejść dodatkowe szkolenie (Indeed, 2023).

3. Zbieranie informacji zwrotnych od pracowników

Inną skuteczną metodą identyfikacji indywidualnych potrzeb pracowników jest zbieranie od nich informacji zwrotnych. Kluczowe jest uzyskanie szczerych odpowiedzi za pośrednictwem anonimowych informacji zwrotnych. Jeśli pracownicy są pytani bezpośrednio, a nie anonimowo o swoje opinie na temat procesów pracy, ich odpowiedzi mogą być stronicze.

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

Dlatego też ankieta może być bardzo skuteczną metodą zbierania szczerych opinii od pracowników. Zaleca się zadawanie konkretnych pytań (w tym dotyczących bieżących programów szkoleniowych i oczekiwań pracowników).

Oprócz tego korzystne mogą być również oceny wyników, choć nie są one anonimowe. Jeśli pracownicy są szczerzy, może to rzucić światło na ich indywidualne potrzeby (w tym w zakresie szkoleń i rozwoju). Na przykład, jeśli ocena wyników pokazuje, że pracownik nie radzi sobie dobrze, można zapytać go, dlaczego uważa, że nie spełnia pewnych oczekiwań związanych ze stanowiskiem pracy. Odpowiedź może obejmować brak wystarczających szkoleń i rozwoju. Jeśli ta odpowiedź jest podobna do odpowiedzi innych pracowników, może to oznaczać, że program szkoleniowy całej organizacji zespołu musi zostać znacznie ulepszony (Indeed, 2023).

4. Przeprowadzenie kompleksowej analizy

Aby zidentyfikować indywidualne potrzeby pracowników, ważnym krokiem jest przeprowadzenie kompleksowej analizy i określenie wymagań szkoleniowych personelu. Analiza powinna obejmować również aspekty operacyjne i branżowe. Pomocne informacje można uzyskać, analizując dokładnie oceny wydajności, opisy stanowisk, bieżące programy szkoleniowe w organizacjach, a nawet konkurencję. Na przykład, jeśli przeanalizuje się obecne programy szkoleniowe i zauważy, że wydajność personelu nie poprawia się, może to oznaczać, że pracownicy potrzebują dodatkowych szkoleń i rozwoju.

Ważnym aspektem zapewniania pracownikom potrzebnych im szkoleń jest analiza przyszłych umiejętności i wymagań (Indeed, 2023). Planowanie ewentualnych zmian ma kluczowe znaczenie dla zagwarantowania gotowości organizacji na zmiany. Niektóre dziedziny zawodowe (takie jak edukacja i szkolenia) stale ewoluują i mogą wiązać się z dodatkowymi obowiązkami i podnoszeniem kompetencji na określonych stanowiskach. Jeśli możliwe przyszłe zmiany w dziedzinie zawodowej zostaną zidentyfikowane poprzez dogłębną analizę, wówczas można określić potrzeby szkoleniowe i rozwojowe, aby zagwarantować, że pracownicy będą mogli dostosować się do tych zmian.

5. Korzystanie z planów rozwoju osobistego

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

Inną skuteczną metodą identyfikacji indywidualnych potrzeb pracowników jest stworzenie osobistego planu rozwoju, który jest połączeniem samooceny i planu działania. Według Sayeda (2022), osobisty plan rozwoju to ramy, które pozwalają indywidualnemu pracownikowi zidentyfikować swoje potrzeby, cele do ich zaspokojenia i wskazać zasoby niezbędne do osiągnięcia tego celu. Główny nacisk kładziony jest na rozwój pracowników.

W trakcie tego procesu pracownicy mogą przeanalizować swoje mocne i słabe strony i wykorzystać te informacje do wyznaczenia celów. Następnie mogą zidentyfikować cenne kroki, aby osiągnąć te cele. Na przykład przedstawiciel handlowy ocenia swoje mocne i słabe strony i identyfikuje możliwości zwiększenia swojej wiedzy na temat zarządzania sukcesem klienta. Wyznacza konkretne cele, takie jak osiągnięcie określonego wskaźnika powtórnych zakupów. Następnie pracownik opracowuje plan działania.

Osobisty plan rozwoju (PDP) może być korzystny dla zwiększenia motywacji do rozwoju zawodowego. Może również pomóc zidentyfikować indywidualne potrzeby pracownika, ponieważ dokonuje on szczegółowego przeglądu własnych potrzeb rozwojowych. Jednak negatywną stroną jest to, że PDP może być bardziej czasochłonną metodą uzyskiwania informacji zwrotnych od pracowników, która wymaga dużych zasobów w porównaniu z ankietą (Indeed, 2023).

6. Prowadzenie grup fokusowych

Kolejną cenną metodą identyfikacji indywidualnych potrzeb pracowników / personelu jest przeprowadzanie grup fokusowych. Według Ryby (2019), w pracowniczej grupie fokusowej pracownicy uczestniczą w kierowanej dyskusji na określony temat. Grupy fokusowe są również często stosowane jako metoda poprawy zaangażowania pracowników. Wiele organizacji wykorzystuje grupy fokusowe do zbierania opinii pracowników. Grupa fokusowa to zazwyczaj zaplanowana dyskusja grupowa (w tym przypadku między pracownikami). Obejmuje ona zewnętrznego moderatora, który monitoruje i prowadzi dyskusje. Facylitator jest zewnętrzną, ponieważ wewnętrzny facylitator może być przyczyną stronniczości.

Ponadto celem grupy fokusowej jest uzyskanie szczerych informacji zwrotnych od pracowników organizacji. Pozytywną stroną tej metody jest to, że zachęca ona do konstruktywnych dyskusji i ma na celu generowanie rozwiązań.

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

Planując grupę fokusową, należy wybrać uczestników / pracowników i moderatora, a także niektóre tematy, które należy poruszyć. Ogólnie rzecz biorąc, można omówić każdy temat, o ile jest on związany z pracą. Zaleca się jednak ustalenie priorytetów dyskusji zgodnie z bieżącymi procesami pracy. Wyniki grupy fokusowej mogą dostarczyć cennych informacji zwrotnych od pracowników na temat programu szkoleń i rozwoju oraz tego, jak można go ulepszyć (Indeed, 2023).

7. Stosowanie programów mentorskich

Programy mentorskie mogą być bardzo skuteczne w identyfikacji indywidualnych potrzeb pracowników (w tym w zakresie rozwoju i szkoleń). Programy mentorskie polegają na przypisaniu pracownika do osoby z większym doświadczeniem. Dzięki tej metodzie można omawiać ważne procesy pracy, wyznaczać odpowiednie cele i współpracować przy różnych zadaniach. Ponadto programy mentorskie mogą obejmować uczestnictwo w konferencjach.

Do obowiązków mentora może należeć przeprowadzanie przeglądów wydajności i identyfikowanie mocnych i słabych stron pracownika. Może to być bardzo cenne dla identyfikacji indywidualnych potrzeb pracowników (na przykład w zakresie dodatkowych szkoleń).

Należy jednak wspomnieć, że programy mentorskie zazwyczaj koncentrują się na pracownikach zaangażowanych w plan sukcesji. Metoda ta jest szczególnie skutecznym sposobem określania potrzeb szkoleniowych i rozwojowych pracowników. W porównaniu z ankietami lub PDP, jest to metoda wymagająca najwięcej zasobów (Indeed, 2023).

Dodatkowe wskazówki dotyczące identyfikacji indywidualnych i szkoleniowych potrzeb pracowników:

Poznanie indywidualnych potrzeb pracowników wiąże się ze znajomością specyfiki obszaru zawodowego, miejsca pracy, różnych procedur i procesów pracy oraz, co najważniejsze, samych pracowników. Oto kilka dodatkowych wskazówek, jak zidentyfikować indywidualne potrzeby pracowników (Donahue, 2016):

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

- Zaprojektuj ocenę wyników dla każdego stanowiska pracy w organizacji. Uwzględnij wszystkie umiejętności i kompetencje wymagane do skutecznego wykonywania danej pracy.
- Przeprowadzanie corocznej oceny wyników każdego pracownika. Przeprowadź spotkanie z każdym pracownikiem w celu omówienia oceny jego pracy. Podczas spotkania omów również mocne i słabe strony. Wysłuchaj uważnie pytań, obaw i zaleceń pracownika.
- Wdrożenie szkoleń w celu zwiększenia wiedzy, umiejętności i kompetencji pracowników. Najbardziej doświadczeni pracownicy mogą prowadzić szkolenia dla lepszej skuteczności. Szkolenia powinny koncentrować się na obszarach, które wymagają poprawy (zgodnie z oceną wyników).
- Rozmawiaj z pracownikami przez cały rok. Zachęcaj każdego pracownika, niezależnie od zajmowanego stanowiska, do otwartego i szczerego wyrażania swoich obaw i zaleceń.
- Poinstruj wszystkich trenerów i przełożonych, aby wdrożyli politykę otwartych drzwi. Przeprowadzaj z nimi cotygodniowe spotkania w celu omówienia bieżących potrzeb pracowników.

2. Ustrukturyzowany wywiad jako narzędzie identyfikacji potrzeb indywidualnych i szkoleniowych

Instrumentem, który można wykorzystać jako metodę identyfikacji indywidualnych i szkoleniowych potrzeb pracowników, jest ustrukturyzowany wywiad oceniający potrzeby i mocne strony zasobów ludzkich (HR) w organizacjach edukacyjnych, w tym w instytucjach szkolnictwa wyższego (patrz Załącznik 2 w sekcji Załączniki). Specjalny ustrukturyzowany wywiad do tego celu został opracowany w ramach projektu "Zdrowi w szkole. Wspieranie dobrostanu i zdrowia psychicznego uczniów i nauczycieli / HAS", w ramach Pakietu Roboczego 3 Zwiększanie konkurencyjności i zatrudnienia w dziedzinie edukacji szkolnej, Działanie 1 Badanie i ocena potrzeb - badanie mocnych stron HR.

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

Ostateczna wersja wywiadu zawiera łącznie 14 pytań, z których dziewięć to pytania otwarte, a pięć to pytania zamknięte (pytania Tak/Nie). Pozostawiono również pięć oddzielnych wierszy na dane (w tym dane demograficzne), takie jak nazwa organizacji edukacyjnej, imię i nazwisko uczestnika, płeć, wiek i zawód. Wszystkie pytania (z wyjątkiem tych oceniających dane demograficzne) koncentrują się w szczególności na potrzebach, mocnych stronach zasobów ludzkich w organizacjach edukacyjnych oraz głównych problemach i możliwościach obecnej siły roboczej.

Celem wywiadu jest identyfikacja potrzeb i wyzwań osób pracujących w obszarze edukacji. Grupami docelowymi mogą być nauczyciele, pedagodzy, wykładowcy, trenerzy, pracownicy administracyjni (księgowi, administratorzy itp.) oraz inni pracownicy organizacji edukacyjnych (na przykład doradcy szkolni, doradcy pedagogiczni, logopedzi, psychologowie). Głównym celem wywiadu jest uzyskanie obiektywnych informacji na temat postrzeganych potrzeb, wyzwań i doświadczeń pracowników organizacji edukacyjnych w ich pracy oraz zrozumienie, co wspiera i zachęca ich rozwój osobisty i zawodowy. Kwestie, które można przeanalizować, obejmują różne aspekty ich środowiska pracy, cele, potrzeby i możliwości rozwoju.

Oprócz wyżej wymienionych celów, celem oceny rozmowy kwalifikacyjnej jest ocena cech, umiejętności i celów (zarówno osobistych, jak i zawodowych) kadry edukacyjnej, ich bieżących potrzeb, ich obecnych warunków pracy, ich głównych wyzwań w pracy ze studentami / stażystami, ich możliwości rozwoju i innych. Pod uwagę brane są również pewne dodatkowe zmienne, takie jak: poziom stresu w miejscu pracy, rotacja pracowników (definiowana jako tempo, w jakim pracownicy opuszczają organizację i są zastępowani przez nowe osoby), stabilność i bezpieczeństwo samej pracy, zapewnione wsparcie w pracy, ogólne środowisko pracy i inne ważne czynniki, które należy wziąć pod uwagę.

Wywiad jest korzystnym narzędziem, ponieważ może reprezentować poglądy pracowników i dostarczać cennych informacji na temat ich postrzegania pracy w środowisku edukacyjnym. Może to służyć jako podstawa do podejmowania działań i decyzji mających na celu poprawę warunków pracy i zaspokojenie potrzeb pracowników organizacji edukacyjnych.

Wywiad może również dostarczyć ważnych informacji, które mogą być przydatne dla zespołu zarządzającego szkołą i innych interesariuszy w formułowaniu polityki i programów rozwoju personelu, poprawie środowiska pracy oraz zapewnieniu odpowiedniego wsparcia i szkoleń.

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

Może to służyć jako podstawa do zmiany i poprawy praktyk edukacyjnych w celu osiągnięcia lepszych wyników i rozwoju edukacji.

Istnieje kilka etapów stosowania wywiadu ustrukturyzowanego:

- Przygotowanie i planowanie (identyfikacja kluczowych obszarów, którymi należy się zająć);
- Wybór uczestników wywiadu (w tym nauczycieli, pracowników administracyjnych i innych pracowników organizacji edukacyjnych);
- Przeprowadzenie wywiadu (uczestnicy odpowiadają na pytania, przedstawiając swoje opinie, poglądy i doświadczenia. Wywiady mogą być przeprowadzane indywidualnie lub w grupach, w zależności od preferencji i dostępnego czasu);
- Gromadzenie i przetwarzanie danych (badacze analizują odpowiedzi, wyodrębniając główne tematy, trendy i ogólne wnioski);
- Analiza wyników - należy przeprowadzić analizy ilościowe i jakościowe w celu zidentyfikowania kluczowych obserwacji i trendów. Wyniki powinny być prezentowane w formatach liczbowych i jakościowych, odpowiednich do interpretacji i dyskusji. Analiza może zapewnić ogólny obraz stanu pracy z personelem organizacji edukacyjnych i może zaoferować zalecenia dotyczące poprawy warunków pracy i zaspokojenia potrzeb personelu.

Po przeprowadzeniu wywiadu bardzo ważne jest przeprowadzenie analizy ilościowej zebranych danych w celu wyciągnięcia ważnych wniosków. Analiza ta może być przydatna w planowaniu programów i działań, które spełniają różne indywidualne i szkoleniowe potrzeby i preferencje pracowników oświaty. Może to mieć również ważne implikacje dla wpływania na podejmowanie decyzji i dynamikę pracy w środowisku organizacji edukacyjnych.

Kolejnym istotnym aspektem jest przeprowadzenie jakościowej analizy danych z wywiadu w celu wyciągnięcia wniosków. Bardzo ważne jest prawidłowe zrozumienie i analiza danych w celu poprawy procesu edukacyjnego i środowiska pracy w organizacjach edukacyjnych, co jest jednym z głównych celów wywiadu.

Dane te można wykorzystać do informowania o możliwościach rozwoju personelu organizacji edukacyjnych. Analiza jakościowa pomoże w uzyskaniu kluczowych obserwacji i korelacji wspomnianych możliwości. Pomoże to zrozumieć, gdzie koncentruje się zainteresowanie pracowników organizacji edukacyjnych i które obszary są dla nich szczególnie ważne. Analiza może koncentrować się na kilku kierunkach i kluczowych obszarach:

- Kwalifikacje i szkolenia - kwalifikacje zewnętrzne, unowocześnianie obiektów i pomocy wizualnych, szkolenia międzynarodowe, możliwości uczestnictwa w szkoleniach, kwalifikacje wewnętrzne, utrzymywanie kompetencji zawodowych, kształcenie ustawiczne zgodnie z potrzebami, kursy na wybrane tematy, kwalifikacje wewnętrzne. Daje to możliwości poszerzania umiejętności zawodowych i kompetencji kadry edukacyjnej poprzez szkolenia i specjalistyczne programy.
- Możliwości międzysektorowe, multidyscyplinarne i międzynarodowe - wdrażanie działań projektowych, realizacja powiązań interdyscyplinarnych, wymiana doświadczeń i dobrych praktyk z kolegami, w tym międzynarodowymi. Podkreślają one znaczenie poszerzania horyzontów kadry edukacyjnej poza tradycyjne ramy systemu edukacji w celu uzupełnienia i wzbogacenia ich doświadczeń.
- Rozwój osobowości - rozwijanie relacji w zespole i cech wewnętrznych, rozwijanie relacji w zespole, więcej pracy zespołowej, odpowiedzialność w wykonywaniu zadań, budowanie osobowości i cech indywidualnych, inicjatywa i zaradność, wkładanie większego wysiłku, nowe umiejętności, praktyki. Obejmuje to takie aspekty jak samodoskonalenie, rozwój osobisty i rozwijanie umiejętności przywódczych.

Analiza danych z wywiadu jest również ważna w celu zidentyfikowania niektórych kluczowych aspektów, które stanowią wyzwanie dla pracowników organizacji edukacyjnych w interakcji z uczniami. Analiza jakościowa może również koncentrować się na kilku innych punktach, takich jak:

- Zachowanie ucznia - zachowania agresywne, praca nad zrozumieniem dziecka i jego indywidualności, zachowania antyspołeczne, niska stabilność uwagi, bierność, dzieci ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi, wyzwania w pracy, rozwój psychiczny i

fizyczny, wsparcie reakcji innych, akceptacja, integracja, reintegracja, dyskryminacja, dyscyplina. Może to również obejmować kwestie dyscypliny, brak motywacji, konflikty między uczniami i inne wyzwania behawioralne.

- Motywacja i chęć - motywacja i chęć do pracy, utrzymywanie pozytywnego nastawienia uczniów, motywowanie uczniów do pracy w klasie i poza nią, niska motywacja do pracy, brak chęci do pracy, brak zainteresowania i motywacji ze strony uczniów. Może to również obejmować trudności w stymulowaniu i podtrzymywaniu zainteresowania uczniów nauką, a także wyzwania związane z motywowaniem różnych grup uczniów.
- Praca z rodzicami i indywidualne podejście - dynamiczne środowisko pracy, indywidualne podejście, mediator rodzic-nauczyciel-uczeń, negatywna ocena rodziców wpływających na uczniów, relacje z uczniami i ich rodzicami, relacje z rodzicami. Może to również obejmować wyzwania komunikacyjne z rodzicami, potrzebę zrozumienia i reagowania na indywidualne potrzeby i różnice uczniów.

Następnie, na podstawie analizy przedstawionych danych dotyczących potrzeb, wyzwań i możliwości pracowników organizacji edukacyjnych, można sformułować średnie zalecenia dotyczące poprawy warunków pracy. Zalecenia te mogą być formułowane w celu wspierania rozwoju zawodowego, dobrego samopoczucia i efektywności pracowników organizacji edukacyjnych i mogą koncentrować się na następujących sferach / kierunkach:

- Szkolenia i kwalifikacje - kwalifikacje zewnętrzne, aktualizacja obiektów i pomocy wizualnych, szkolenia międzynarodowe, możliwość udziału w szkoleniach, kwalifikacje wewnętrzne, utrzymanie kompetencji zawodowych, ciągłe szkolenia zgodnie z potrzebami, kursy na wybrane tematy, kwalifikacje wewnętrzne. Szkolenia te mogą koncentrować się na rozwoju konkretnych umiejętności zawodowych, kompetencji językowych i cyfrowych, a także na rozwoju doświadczeń międzyprzedmiotowych i międzynarodowych.
- Warunki materialne i wyposażenie - estetyczne otoczenie klasy, higiena, zarządzanie czasem i efektywna alokacja zasobów, różne materiały do pracy z uczniami. Może to obejmować zapewnienie wystarczających zasobów, książek, sprzętu technologicznego i innych narzędzi, które wspierają jakość procesów nauczania i uczenia się.

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

- Wynagrodzenie, wsparcie i motywacja - wynagrodzenie, wsparcie i motywacja pracowników organizacji edukacyjnych.
- Mikroklimat i dobre samopoczucie - dobre samopoczucie fizyczne i psychiczne pracowników, zmniejszenie stresu w miejscu pracy i strategii radzenia sobie z nim, ułatwienie pracy administracyjnej, stymulowanie kreatywności, pracy zespołowej i komunikacji, większa aktywność pracowników, większa przejrzystość i uczciwość w relacjach między współpracownikami, lepsza praca zespołowa na rzecz wspólnego sukcesu, a nie sukcesu indywidualnego, budowanie zespołu, praca zespołowa. Może to również obejmować sposoby tworzenia wspierającego i przyjemnego środowiska pracy, odpowiednie relacje interpersonalne, współpracę i komunikację oraz opracowywanie strategii radzenia sobie ze stresem i konfliktami.

Inne ważne aspekty, na których należy skupić się w analizie, to: radzenie sobie ze stresującymi sytuacjami w pracy; rotacja pracowników i stabilność zatrudnienia; poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia; wsparcie zapewniane pracownikom edukacyjnym i nieedukacyjnym; środowisko pracy i rozwój osobisto-zawodowy itp.

Analizy mogą pomóc zidentyfikować główne wyzwania i potrzeby pracowników organizacji edukacyjnych oraz dostarczyć zaleceń i środków mających na celu poprawę warunków pracy i wsparcia personelu w środowisku edukacyjnym. Na koniec ważne jest sformułowanie wniosków i zaleceń na podstawie analizy danych. Wnioski mogą koncentrować się na następujących zasadniczych obszarach:

- Cechy osobiste i zawodowe oraz umiejętności pracowników organizacji edukacyjnych (oraz ich rozwój, w tym poprzez szkolenia);
- Osobiste i zawodowe cele oraz aspiracje pracowników organizacji edukacyjnych;
- Rozwój potencjału (na przykład w sferze technologii cyfrowych i komputerowych, języków i działań kreatywnych oraz innych ważnych sfer rozwoju potencjału pracowników);
- Potrzeby pracowników organizacji edukacyjnej (na przykład potrzeba rozwijania kompetencji językowych i cyfrowych, poprawa infrastruktury, zwiększenie

wynagrodzenia, poprawa mikroklimatu i samopoczucia, dodatkowe wsparcie w zakresie szkoleń, infrastruktury i środowiska pracy itp.)

- Ocena wydajności i warunki.

Ostatnim ważnym krokiem jest opracowanie zaleceń dla specjalistów ds. edukacji w oparciu o wyniki wywiadu. Zalecenia mogą koncentrować się na następujących ważnych obszarach:

- Rozwój osobisty i zawodowy - możliwości doskonalenia i rozwoju, w tym poprzez zapewnianie szkoleń i kwalifikacji w obszarach istotnych dla pracowników organizacji edukacyjnych. Na przykład, może to obejmować szkolenia w zakresie technologii cyfrowej i komputerowej, języków i działań kreatywnych; specjalistyczne szkolenia pomagające pracownikom zrozumieć potrzeby uczniów i reagować na nie itp.
- Poprawa warunków pracy personelu w organizacjach edukacyjnych - na przykład poprzez zapewnienie dodatkowych zasobów i wsparcia, poprawę obiektów i sprzętu niezbędnego do nauczania i uczenia się, zbadanie możliwości zwiększenia wynagrodzenia personelu, zapewnienie konkurencyjnych wynagrodzeń i dodatkowych zachęt do motywowania i zatrzymywania ich w systemie itp.
- Przewycięzanie wyzwań związanych z pracą z uczniami - na przykład poprzez pomoc personelowi w organizacjach edukacyjnych, zapewnianie wsparcia i szkoleń w zakresie zarządzania zachowaniem i konfliktami, budowanie systemu motywowania i wspierania uczniów; rozwijanie silnych relacji między personelem a rodzicami i innymi.

Wdrożenie tych zaleceń pomoże rozwinąć kadrę w organizacjach edukacyjnych, poprawić warunki pracy i podnieść jakość edukacji, co jest niezbędne dla rozwoju uczniów i pomyślnego funkcjonowania systemu edukacji.

Dzięki wyżej wymienionym krokom metoda ustrukturyzowanego wywiadu może przyczynić się do stworzenia stabilnego i wspierającego środowiska pracy, w którym pracownicy mogą się rozwijać i osiągać najlepsze wyniki w pracy. Więcej informacji na temat źródła można znaleźć w produkcie WP3A1 Badanie potrzeb i ocena mocnych stron HR w organizacjach



edukacyjnych, przygotowanym w ramach projektu 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347 "Zdrowi w szkole. Wspieranie dobrego samopoczucia i zdrowia psychicznego uczniów i nauczycieli / HAS", finansowanego w ramach programu Erasmus+.

Wykorzystane źródła:

Indeed (2023). *Jak zidentyfikować potrzeby szkoleniowe i rozwojowe pracowników.*

<https://au.indeed.com/career-advice/career-development/employee-training-and-development>

Mehlman, S. (2022, 12 maja). Benchmarking wydajności: Przewodnik dla początkujących | similarweb. <https://www.similarweb.com/blog/research/business-benchmarking/performance-benchmarking/>

Sayed, Z. (2022, 21 października). Niezbędny przewodnik po opracowywaniu osobistych planów rozwoju dla pracowników. HR Forecast. <https://hrforecast.com/a-guide-to-personal-development-plans-for-employees/>

Ryba, K. (2019, 21 listopada). Jak prowadzić grupę fokusową: Najlepsze praktyki Employee Focus Group. Employee Success Software. <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/employee-focus-groups-your-superpower-improving-employee-engagement/>

Donahue, D. (2016, 26 października). Jak zidentyfikować potrzeby pracownika. Small Business - Chron.com. <https://smallbusiness.chron.com/identify-employees-needs-13430.html>

V. Wybór i wdrażanie programów szkoleniowych w oparciu o potrzeby

Po zidentyfikowaniu indywidualnych potrzeb pracowników za pomocą wyżej wymienionych metod, kolejnym krokiem jest wybór i wdrożenie programów szkoleniowych w oparciu o określone potrzeby personelu.

Skuteczne programy szkoleniowe dla pracowników są tworzone w oparciu o systematyczny, stopniowy proces (Explorance, 2023). Często jednorazowe wydarzenia lub inicjatywy szkoleniowe nie osiągają celu organizacji i nie spełniają potrzeb pracowników. Najskuteczniejszą metodą jest ciągle szkolenie prowadzone online lub na żywo (opcje należy dokładnie rozważyć, biorąc pod uwagę coraz bardziej hybrydowe środowiska pracy).

Z perspektywy zasobów ludzkich, program szkolenia pracowników jest definiowany jako inicjatywa działu HR mająca na celu rozwój umiejętności, wiedzy i kompetencji pracowników organizacji. Programy szkoleniowe są ważną częścią doświadczenia pracownika, ponieważ wspierają wydajność pracy, produktywność i motywację do pracy na polu zawodowym. Ważne jest, aby były one dobrze zaprojektowane, aby były korzystne zarówno dla organizacji, jak i jej pracowników. Odpowiednio dobrane i wdrożone programy szkoleniowe mogą przyczynić się do zatrzymania pracowników w organizacji, zwiększenia produktywności i zadowolenia w miejscu pracy. Pracownicy, którzy uczestniczą w skutecznych szkoleniach, często otrzymują awans lub wyższe nagrody / wynagrodzenie i mają większą satysfakcję z pracy.

Kroki wyboru / tworzenia skutecznego programu szkoleniowego w oparciu o potrzeby pracowników:

Nie wszystkie programy szkoleniowe wyglądają tak samo. Aby były skuteczne, muszą być starannie zaprojektowane, wybrane i wdrożone, co wymaga dobrego planowania i strategii. Proces ten wymaga również posiadania jasnej wizji i celów oraz podjęcia niezbędnych kroków w celu ich osiągnięcia. Oto kilka skutecznych kroków do wyboru i wdrożenia programu szkoleniowego zgodnie z potrzebami pracowników (Explorance, 2023):

- ***Ocena potrzeb szkoleniowych pracowników / personelu:***

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

Pierwszym krokiem jest identyfikacja i ocena potrzeb pracowników/personelu w organizacji. Można to zrobić za pomocą metod opisanych w rozdziale II Metody identyfikacji indywidualnych potrzeb (na przykład za pomocą oceny potrzeb lub indywidualnych planów rozwoju, aby pomóc określić, którzy pracownicy potrzebują dodatkowych szkoleń, jakiego rodzaju i jakie są najskuteczniejsze sposoby ich przeprowadzenia).

Nie zaleca się tworzenia programu szkoleniowego od podstaw (bez wcześniejszego określenia celów). Kolejnym ważnym krokiem jest ocena priorytetowych obszarów, na których powinien koncentrować się program szkoleniowy oraz przeprowadzenie szczegółowej oceny potrzeb szkoleniowych. Wiąże się to z identyfikacją luk w umiejętnościach, specyficznych wymagań dla danego stanowiska oraz obszarów, które wymagają poprawy. W celu określenia priorytetów szkolenia można zebrać opinie od pracowników, przełożonych i ekspertów HR.

- Można to zrobić zadając następujące pytania:
- Jakie obszary w organizacji skorzystają obecnie na szkoleniach?
- Jakie problemy próbujesz rozwiązać poprzez szkolenie?
- Kto najbardziej skorzysta na szkoleniu?

Aby odpowiedzieć na te pytania, można uwzględnić oceny wyników pracowników i różne rodzaje ankiet, takie jak ankiety zaangażowania pracowników i ankiety zakończenia pracy. Dane muszą również koncentrować się na doświadczeniach pracowników, a nie tylko na samej organizacji. Po zidentyfikowaniu potrzeb personelu łatwiej jest ustalić cele szkoleniowe (Explorance, 2023).

Kiedy pojawiają się potrzeby szkoleniowe? Głównym celem szkolenia jest osiągnięcie przez pracowników/personel takiego poziomu wydajności, zachowań i postaw, który prowadzi do osiągnięcia celów organizacji. Dlatego potrzeby szkoleniowe pojawiają się, gdy istnieje warunek lub wymóg przejścia na określony poziom wydajności, zachowania i postawy. Według Mohanlal Sukhadia University (2023) potrzeby szkoleniowe pojawiają się w następujących okolicznościach:

- Gdy istniejące poziomy wydajności pracy, zachowania i postawy pracowników / personelu nie przyczyniają się do sukcesu organizacji;

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

- Gdy poziom motywacji i morale są niskie wśród pracowników w organizacji;
- Gdy istnieje szczególna potrzeba ze względu na pewną innowację technologiczną wdrożoną w organizacji;
- Kiedy pracownicy / personel przekazują organizacji informacje o kluczowych obszarach, w których wymagają poprawy;
- Gdy istnieje potrzeba zwiększenia wiedzy pracowników (może to również wynikać z przepisów prawa);
- Gdy strategia organizacji wymaga nowego ukierunkowania w zakresie wiedzy, umiejętności, kompetencji, postaw lub zachowań pracowników;
- W przypadku zmian w polityce, systemach, priorytetach, procedurach, oczekiwaniach i koncentracji w organizacji;
- W przypadku zmian zewnętrznych, które mają wpływ na organizację.

Identyfikacja potrzeb szkoleniowych i wdrażanie programów szkoleniowych różnią się w zależności od organizacji. Jednak nawet jeśli podejścia organizacji są różne, istnieje wiele wspólnych kroków, takich jak: inwentaryzacja jakościowa i ilościowa istniejącej siły roboczej; sporządzanie prognoz i analiz przyszłych wymagań z uwzględnieniem przejść na emeryturę, transferów i innych czynników; poszukiwanie źródeł talentów w organizacji i poza nią; oraz przygotowanie strategii rozwoju dla obecnych i przyszłych pracowników / personelu (Mohanlal Sukhadia University, 2023).

- ***Wyznaczanie celów szkoleniowych i rozwojowych:***

Ocena potrzeb szkoleniowych (organizacyjnych, zadaniowych i indywidualnych) może pomóc w identyfikacji bieżących luk w inicjatywach szkoleniowych oraz w umiejętnościach, kompetencjach i know-how pracowników. Luki te powinny być dokładnie przeanalizowane, uszeregowane pod względem ważności, a to może dostarczyć dalszych informacji do ustalenia celów szkoleniowych.

Powszechnie wiadomo, że program szkoleniowy musi mieć jasno określone cele. Cele są również związane z misją organizacji. Pomagają one również pracownikom być świadomym

własnych celów w odniesieniu do celów organizacyjnych (Mohanlal Sukhadia University, 2023). Szkolenia mają zazwyczaj następujące cele:

- Pomoc pracownikom w zdobywaniu wiedzy i umiejętności na określony temat;
- Pomoc w doprowadzeniu do pozytywnych zmian w zachowaniu i postawach pracowników;
- Pomoc pracownikom w rozwijaniu ich potencjału na polu zawodowym;
- Wspieranie komunikacji między pracownikami;
- Zwiększenie potencjału pracowników i ich umiejętności rozwiązywania problemów;
- Wspieranie procesu uczenia się i rozwoju zawodowego;
- Pomoc w wypełnieniu luki między oczekiwanym poziomem wydajności a rzeczywistym poziomem wydajności.

Cele muszą być jasno wyrażone w kategoriach behawioralnych. Muszą być wyrażone w kategoriach mierzalnej jakości, którą można zaobserwować w działaniu. Według Mohanlal Sukhadia University (2023) "cel behawioralny określa standardy akceptowalnej wydajności".

Oto kilka wymagań, które należy spełnić na tym etapie:

- Jasno określ cel i oczekiwane wyniki szkolenia;
- Zastosowanie parametrów metodologii SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-Bound);
- Dostosowanie się do szerszego celu organizacji i przyczynianie się do jego realizacji;
- Oferuj różnorodne opcje szkoleń hybrydowych, osobistych / na żywo i online;
- Zidentyfikuj możliwe bariery dla szkolenia (na przykład, czy pracownicy muszą wziąć wolne, aby wziąć udział w szkoleniu?).

Każdy program szkoleniowy dla pracowników ma na celu zwiększenie ich skuteczności. Aby to osiągnąć, program musi mieć jasno określone i mierzalne cele. Bardzo ważne jest również określenie, jakie umiejętności, kompetencje i wiedzę powinni zdobyć pracownicy oraz opisanie

oczekiwanych rezultatów (Explorance, 2023). Ustalone cele mają kluczowe znaczenie dla projektowania treści programu szkoleniowego.

- ***Opracowanie planu działań szkoleniowych:***

Kolejnym ważnym krokiem jest opracowanie szczegółowego planu działań szkoleniowych, który obejmuje teorie uczenia się, projektowanie instrukcji, treści i inne materiały szkoleniowe. Obejmuje to również tworzenie oddzielnych modułów szkoleniowych, które będą angażujące dla uczestników szkolenia, a jednocześnie będą zgodne z celami organizacji. Można wdrożyć różne metody, takie jak warsztaty, platformy e-learningowe i inne, aby odpowiedzieć na różnorodne potrzeby pracowników.

Kolejnym etapem jest ocena zasobów potrzebnych do pomyślnego wdrożenia programu szkoleniowego. Może to obejmować trenerów / moderatorów, materiały szkoleniowe, narzędzia technologiczne itp. Na zapewnienie tych zasobów należy przeznaczyć odpowiedni budżet.

Trzecim krokiem jest opracowanie harmonogramu obejmującego kolejność i czas trwania każdego wybranego modułu szkoleniowego. Ważnymi czynnikami, które należy wziąć pod uwagę, są dostępność pracowników / personelu, harmonogramy pracy i priorytety organizacji (Explorance, 2023). Po opracowaniu harmonogramu należy go przekazać wszystkim pracownikom, którzy będą uczestniczyć w samym szkoleniu. Wiele organizacji pilotuje swoje inicjatywy szkoleniowe i zbiera informacje zwrotne od pracowników w celu wprowadzenia ulepszeń przed wdrożeniem programu szkoleniowego.

- ***Wdrażanie inicjatyw / programów szkoleniowych:***

Kolejnym etapem jest etap wdrożenia. Wdrożenie programu szkoleniowego powinno uwzględniać harmonogram, zaangażowanie personelu, cele i zasoby (takie jak obiekty i sprzęt). Postępy uczestników muszą być monitorowane podczas szkolenia, aby zagwarantować, że program szkoleniowy jest skuteczny (Explorance, 2023).

Według Mohanlal Sukhadia University (2023) wdrażanie programów szkoleniowych obejmuje: wybór lokalizacji / miejsca i organizację szkolenia oraz innych obiektów;

planowanie programu szkoleniowego; prowadzenie samego programu szkoleniowego; oraz monitorowanie postępów uczestników.

Potencjalne problemy mogą wynikać z niewłaściwego doboru uczestników; niewystarczającego przygotowania i motywacji uczestników do odbycia szkolenia; nieskuteczności treści kursu i zastosowanych metod szkoleniowych; nieodpowiednich celów; braku powiązania programu szkoleniowego z kontekstem organizacyjnym.

Podczas szkolenia pracownicy muszą być odpowiednio zmotywowani i zaangażowani. Facylitator/trener jest odpowiedzialny za prowadzenie ich w kierunku wyznaczonych celów. Ponadto szkolenie musi być zgodne z poziomem doświadczenia uczestników, ich wiekiem, kwalifikacjami, wiedzą, aktualnymi umiejętnościami i kompetencjami.

- **Ocena szkolenia:**

Ostatnim krokiem jest ocena i monitorowanie programu szkoleniowego. Odbywa się to w celu ustalenia, czy program zakończył się sukcesem i czy spełnił ustalone cele szkoleniowe. Każdy moduł szkoleniowy powinien być odpowiednio oceniony przy użyciu różnych strategii pomiarowych. Po dokonaniu oceny program szkoleniowy może zostać zmieniony, jeśli cele nie zostały osiągnięte.

Kroki te zapewniają holistyczne podejście do wyboru i wdrażania programów szkoleniowych. Kroki są ze sobą powiązane, zapewniając szerszy zakres poprawy samego szkolenia.

Podsumowując, programy szkoleniowe są niezbędne dla sukcesu organizacji i jej pracowników/personelu. Przede wszystkim rozwijają umiejętności, kompetencje i wiedzę pracowników, które są im niezbędne do wykonywania pracy. Ponadto skuteczne programy szkoleniowe poprawiają produktywność, wydajność pracy i motywację do rozwoju zawodowego. Co więcej, zwiększają zaangażowanie pracowników i ich satysfakcję z pracy, co prowadzi do zmniejszenia liczby odejść i bardziej pozytywnego klimatu w pracy.

Postępując zgodnie z tymi ważnymi krokami w zakresie wyboru i wdrażania programów szkoleniowych w oparciu o potrzeby pracowników, organizacje demonstrują swoje zaangażowanie w doskonalenie i stwarzają możliwości rozwoju kariery oraz poprawy motywacji w pracy. Co więcej, skuteczne programy szkoleniowe pozwalają organizacjom (niezależnie od dziedziny) dostosować się do postępu technologicznego i innych innowacji, gwarantując, że ich pracownicy pozostaną kompetentni i kompetentni (Explorance, 2023).

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.



Ostatecznie, dobrze wdrożony program szkoleniowy nie tylko poprawia wydajność pracy, ale także przyczynia się do sukcesu samej organizacji.

Wykorzystane źródła:

Eksploracja. (2023, 24 maja). 5 kroków do tworzenia skutecznych programów szkoleniowych.

<https://explorance.com/blog/5-steps-to-creating-effective-training-programs/>

Uniwersytet Mohanlal Sukhadia. (2023). PROJEKTOWANIE I WDRAŻANIE PROGRAMÓW SZKOLENIOWYCH I ROZWOJOWYCH.

https://www.mlsu.ac.in/econtents/1263_ch-2.pdf

VI. Innowacyjne podejścia zapewniające lepsze wsparcie dla konkurencyjności w edukacji

1. Innowacyjne podejścia w Bułgarii

Istnieje wiele innowacyjnych podejść do zapewnienia lepszego wsparcia dla konkurencyjności w edukacji w Bułgarii. Jednym z takich innowacyjnych podejść jest **Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Republice Bułgarii (2014-2020)**, która obejmuje następujące cele: *"Poprawa dostępu i zwiększenie odsetka absolwentów szkół wyższych.*

Aby osiągnąć ten cel, wdrażane są następujące działania i środki:

- Ulepszenie modelu kredytowania studentów i doktorantów w celu stworzenia zachęt finansowych do osiągania lepszych wyników poprzez wprowadzenie ulg w spłacie kredytów studenckich.
- Usprawnienie systemu przyznawania stypendiów poprzez zróżnicowanie sposobu przyznawania i wysokości stypendiów dla studentów - np. stypendia socjalne, stypendia za wybitne osiągnięcia i stypendia za sukces; a także poprzez przyznawanie wyższych stypendiów w strategicznych dla kraju kierunkach.
- Rozszerzenie dostępu do szkolnictwa wyższego poprzez formy uczenia się przez całe życie i elektroniczne formy kształcenia na odległość.

Znaczny wzrost jakości szkolnictwa wyższego i jego zgodności z europejskimi systemami szkolnictwa wyższego w celu zajęcia godnego miejsca w EHEA.

Aby osiągnąć ten cel, wdrożone zostaną następujące działania i środki:

- Wprowadzenie ścisłych mechanizmów kontroli ze strony państwa w celu zagwarantowania zapewnienia wysokiej jakości szkolnictwa wyższego przez wszystkie instytucje szkolnictwa wyższego oraz rzeczywistego stosowania kryteriów uzyskiwania tytułów licencjata i magistra oraz stopnia doktora.
- Poprawa modelu akredytacji i systemu oceny szkół wyższych w celu zapewnienia obiektywnej oceny jakości kształcenia pod względem poziomu kształcenia (podstawowego, specjalistycznego, praktycznego, umiejętności miękkich, udziału w działalności naukowej) i realizacji absolwentów.

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

- Zróżnicowanie finansowania w zależności od jakości i realizacji absolwentów na każdym kierunku zawodowym.
 - Zróżnicowane świadczenie dotacji na działalność naukową VU w oparciu o wyniki naukowe.
 - Zapewnienie możliwości podnoszenia kwalifikacji nauczycieli i doktorantów, zwłaszcza w zakresie nauki języków obcych, nowych metod nauczania i technologii informacyjno-komunikacyjnych, poprzez kontynuację działań finansowanych w poprzednim okresie programowania.
 - Uruchomienie formularzy oceny jakości nauczania przez studentów i kadre akademicką.
 - Reforma programów nauczania i treści nauczania:
- A. Stymulowanie odnowy programów nauczania i programów;
- B. Stymulowanie internacjonalizacji programów akademickich i e-learningu;
- C. Zachęcanie do ujawniania większej liczby wspólnych programów;
- D. Wspieranie rozwoju programów nauczania języków obcych.
- Usprawnienie systemu przyjmowania na uczelnie wyższe zgodnie z wynikami oceny dziedzin zawodowych.
 - Konsolidacja akredytacji instytucjonalnej i programowej.
 - Dalszy rozwój praktyki zewnętrznej ewaluacji jakości szkolnictwa wyższego, w tym z udziałem ekspertów zagranicznych.
 - Uregulowanie możliwości alternatywnej oceny przez autorytatywne europejskie instytucje akredytacyjne, np. agencje - członków ENQA i wymienione w EQAR, z ostateczną akredytacją udzielaną przez NAOA.
 - Do celów akredytacji akceptacja każdego nauczyciela jako członka kadry akademickiej tylko jednej uczelni.
 - Przyjęcie nowego klasyfikatora dziedzin szkolnictwa wyższego i dziedzin zawodowych, który jest w pełni zgodny z międzynarodowymi klasyfikatorami ISCED 2011 - UNESCO i Eurostat Fields of Education and Training, w celu zsynchronizowania dziedzin zawodowych i specjalności naukowych (studia doktoranckie) z Klasyfikacją Dziedzin Edukacji i Szkoleń 2008 oraz z Krajową Klasyfikacją Zawodów i Stanowisk.

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

- Wzmocnienie kontroli obecności działającego systemu akumulacji i transferu punktów oraz mobilności podczas akredytacji.
- Zapewnienie pełnej możliwości przenoszenia krajowych stypendiów i pożyczek studenckich w ramach EHEA.
- Optymalizacja procedur uznawania porównywalnych okresów kształcenia i stopni naukowych.
- Budowanie trwałego i skutecznego połączenia między instytucjami szkolnictwa wyższego a rynkiem pracy oraz osiągnięcie dynamicznego dopasowania między popytem a podażą specjalistów z wyższym wykształceniem
- Wykorzystanie prognoz popytu i podaży pracy w Bułgarii, opracowanych przez MTSP, do określenia potrzeb specjalistów z wyższym wykształceniem i planowania przyjęć do instytucji szkolnictwa wyższego.
- Utwórz profil kompetencji dla każdego kierunku studiów.
- Zachęcanie do dialogu między instytucjami szkolnictwa wyższego a przedsiębiorstwami w zakresie treści szkoleń poprzez kontynuację i rozszerzenie działań finansowanych w poprzednim okresie programowania.
- Ukierunkowane finansowanie obszarów strategicznych dla kraju, na przykład na wyższe stypendia, na szkolenia praktyczne w rzeczywistym środowisku pracy i na budowę nowoczesnej bazy edukacyjnej w tych obszarach (w oparciu o określone kryteria).
- Zachęty finansowe do budowania infrastruktury naukowej we współpracy z biznesem w zakresie poszukiwanych specjalności.
- Finansowanie praktyk studenckich i staży w trakcie szkolenia, za pośrednictwem systemu internetowego Ministerstwa Edukacji i Kultury - <http://praktiki.mon.bg/sp> i innych podobnych systemów łączących instytucje szkolnictwa wyższego, kolegia i pracodawców oraz tworzenie dodatkowych zachęt dla pracodawców, zapewniających warunki do praktycznego szkolenia i stażu po zakończeniu edukacji.
- Zbudowanie działającego i skutecznego mechanizmu oceny realizacji zawodowej absolwentów.

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

- Stworzenie wspólnej sieci informacyjnej biur karier, stowarzyszeń absolwentów, centrów absolwentów, a także zwiększenie ich możliwości.

Stymulowanie działalności naukowo-badawczej w VU i rozwój innowacji zorientowanych na gospodarkę rynkową

- Wzmocnienie potencjału badań naukowych i rozwoju innowacji w instytucjach szkolnictwa wyższego i na tej podstawie - integracja między nimi.
- Promocja i optymalizacja integracji prac naukowo-badawczych w BAS i SSA ze szkołami wyższymi i regionami (krajowa sieć regionalnych ośrodków akademickich nauk stosowanych zbudowana w latach 2012-2013 będzie wzmocniana i stymulowana, we współpracy z VU i lokalnym biznesem oraz zgodnie ze specyfiką i potencjałem danego regionu);
- Stymulowanie integracji działalności naukowej i innowacyjnej szkół wyższych w Bułgarii z krajowym i europejskim biznesem.
- Zwiększenie finansowania uniwersytetów na prowadzenie wszelkiego rodzaju badań naukowych.
- Modernizacja istniejącej infrastruktury naukowej i edukacyjnych laboratoriów badawczych oraz tworzenie i rozwój regionalnej infrastruktury naukowej i jednostek krajowych - partnerów europejskich kompleksów naukowych.
- Tworzenie i rozwój centrów doskonałości i centrów kompetencji.
- Zróżnicowanie dotacji na działalność naukową dla uczelni na podstawie obiektywnych wskaźników wyników naukowych - liczby opublikowanych i cytowanych artykułów naukowych w międzynarodowych bazach danych, liczby otrzymanych cytowań według tych baz danych, liczby złożonych międzynarodowych wniosków patentowych itp.
- Wprowadzenie restrykcyjnego progu w przyznawaniu dotacji na działalność naukową (zawieszenie dotacji na działalność naukową uczelni osiągających słabe wyniki naukowe).
- Stymulowanie publikacji w czasopismach naukowych objętych globalnym systemem referencji, indeksowania i oceny.
- Stymulowanie włączania studentów do zespołów badawczych, projektowych i konsultingowych.

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

- Normatywne uregulowanie statusu doktorów habilitowanych i stymulowanie włączania doktorantów, doktorów habilitowanych i specjalistów do badań naukowych.
- Wsparcie dla projektów naukowych, którymi zainteresowane są wiodące firmy.
- Regulacja działalności gospodarczej VU i usunięcie przeszkód regulacyjnych i administracyjnych dla takiej działalności, w tym tworzenie spółek spin-off i wdrażanie transferu technologii.
- Zbudowanie mechanizmu współfinansowania zespołów naukowych, które wygrały projekty europejskie i międzynarodowe.
- Promocja wspólnych projektów badawczych z wiodącymi uniwersytetami w Europie.
- Wsparcie dostępu i uczestnictwa bułgarskich organizacji naukowych i szkół wyższych w różnych europejskich platformach technologicznych, wspólnych inicjatywach technologicznych oraz w Europejskim Instytucie Innowacji i Technologii.
- Przyciąganie naukowców z innych krajów i bułgarskich naukowców pracujących w zagranicznych organizacjach naukowych i uniwersytetach".

Używane źródło:

STRATEGIA ROZWOJU SZKOLNICTWA WYŻSZEGO W REPUBLICIE BUŁGARII
NA LATA 2014-2020. <https://www.strategy.bg/FileHandler.ashx?fileId=5026>

Innym innowacyjnym podejściem do zapewnienia lepszego wsparcia dla konkurencyjności w edukacji w Bułgarii jest **Narodowy Program "Zmotywowani Nauczyciele"**. Składa się on z różnych modułów i działań opisanych poniżej:

KRAJOWY PROGRAM "ZMOTYWOWANI NAUCZYCIELE"

"Moduł 1. Działania skierowane do nauczycieli nowych w systemie (z lub bez nabytych kwalifikacji zawodowych "nauczyciel") w celu zapewnienia specjalistów pedagogicznych w szkołach z trwałym niedoborem takich.

Działanie 1. Działania mające zastosowanie do specjalistów bez kwalifikacji pedagogicznych:

- Rekrutacja i selekcja zgodnie z ustalonym modelem kompetencji;
- Szkolenie zgodnie z wcześniej zatwierdzonym programem szkoły wyższej w celu

uzyskania kwalifikacji zawodowych "nauczyciel" i "nauczyciel...", zgodnie z wymogami ram

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

regulacyjnych w kraju w ciągu jednego do dwóch lat, w zależności od uzyskanych kwalifikacji zawodowych. Szkolenie powinno zapewnić podstawową wiedzę pedagogiczną i psychologiczną oraz umiejętności potrzebne do skutecznego nauczania wybranego przez uczestnika;

- Intensywne szkolenie teoretyczne i praktyczne przed rozpoczęciem nauki w szkole, ukierunkowane na wysoce efektywne nauczanie w celu zaspokojenia odpowiednich potrzeb szkół, w których stale brakuje specjalistów pedagogicznych;

- Mianowanie w szkołach docelowych, w których stale brakuje specjalistów pedagogicznych ze specjalności docelowych;

- Budowanie szkoleń i nadzoru przez specjalistę z doświadczeniem w praktycznym wspieraniu początkujących nauczycieli w latach szkolnych;

- Szkolenie nauczycieli-mentorów zgodnie z zatwierdzonymi programami;

- Indywidualne wsparcie nauczyciela-mentora dla nowo mianowanych nauczycieli.

Działanie 2 Działania, które odnoszą się do specjalistów z już nabytymi kwalifikacjami zawodowymi "nauczyciel..."/"nauczyciel podstawowy", ale bez doświadczenia w edukacji szkolnej.

- Rekrutacja i selekcja zgodnie z ustalonym modelem kompetencji;

- Budowanie szkolenia teoretycznego i praktycznego przed rozpoczęciem nauki w szkole,

- ukierunkowane na wysoce efektywne nauczanie w celu zaspokojenia indywidualnych potrzeb uczniów o słabych wynikach i niskim statusie społeczno-ekonomicznym oraz pracujących w społecznościach znajdujących się w trudnej sytuacji;

- Przydział do szkół docelowych, w których uczniowie pochodzą z zagrożonych społeczności i mają słabe wyniki i motywację do nauki i/lub brakuje specjalistów z docelowych specjalności;

- Szkolenie nauczycieli-mentorów zgodnie z zatwierdzonymi programami;

- Indywidualne wsparcie nauczyciela-mentora dla nowo mianowanych nauczycieli.

Moduł 2. Działania mające na celu uzyskanie dodatkowych kwalifikacji zawodowych "nauczyciel..." i "nauczyciel zasobów" przez nauczycieli zatrudnionych w systemie.

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

- Kampania informacyjna w każdym z regionów poprzez organizację warsztatów i konferencji, forów popularyzujących cele i działania programu.
- Wybór, zatwierdzenie i przekazanie do Ministerstwa Edukacji i Kultury listy wyznaczonych uczestników do włączenia do programu.
- Powiadomienie przez Ministerstwo Edukacji i Szkolnictwa Wyższego szkół wyższych o zatwierdzonych uczestnikach, którzy opcjonalnie składają dokumenty o przyjęcie na roczne studia w celu uzyskania dodatkowych kwalifikacji "nauczyciel" w zakresie przedmiotu studiów.
- Zapewnienie środków w wysokości 1 200 BGN dla jednego uczestnika na roczne szkolenie w celu uzyskania dodatkowych kwalifikacji "nauczyciela" w zakresie przedmiotu i nauczycieli zasobów.
- Są oni mianowani w szkole na stanowisko "nauczyciela" z kwalifikacjami zawodowymi "nauczyciel..." i stanowią część ich rocznej normy zatrudnienia nauczycielskiego w przedmiocie, w którym nie są specjalistami;
- Wykonują standardową pracę dydaktyczną, ucząc przedmiotu, w którym nie są specjalistami, w ramach tej samej szkoły lub poza nią, w tej samej lub innej szkole, lub wykonują standardową pracę dydaktyczną, ucząc jako niespecjaliści w więcej niż jednej szkole.

Moduł 3. Obecni nauczyciele i specjaliści z wyższym wykształceniem bez wcześniejszego doświadczenia w nauczaniu i / lub kwalifikacji, którzy wykazują motywację i postawy do pracy w wymagającym środowisku, a także z uczniami o niskich wynikach edukacyjnych.

Moduł 3 Działania:

- Rekrutacja i selekcja zgodnie z ustalonym modelem kompetencji;
- Szkolenie zgodnie z zatwierdzonym programem szkoły wyższej w celu uzyskania kwalifikacji zawodowych "nauczyciel", zgodnie z wymogami ram prawnych w kraju w ciągu jednego do dwóch lat, w zależności od uzyskanych kwalifikacji zawodowych;
- Intensywne szkolenie teoretyczne i praktyczne przed rozpoczęciem nauki w szkole, ukierunkowane na wysoce efektywne nauczanie w celu zaspokojenia indywidualnych potrzeb uczniów o słabych wynikach i niskim statusie społeczno-ekonomicznym oraz pracę w społecznościach znajdujących się w trudnej sytuacji;

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

- Przydział do szkół docelowych, w których uczniowie pochodzą z zagrożonych społeczności i mają słabe wyniki i motywację do nauki i/lub brakuje specjalistów z docelowych specjalności;
- Budowanie szkoleń i nadzoru przez specjalistę z doświadczeniem w praktycznym wspieraniu początkujących nauczycieli w latach szkolnych;
- Indywidualne wsparcie ze strony nauczyciela-mentora, przeszkolonego i wspieranego przez ustalone programy rozwoju skutecznych mentorów".

Używane źródło:

KRAJOWY PROGRAM "ZMOTYWOWANI NAUCZYCIELE"

https://web.mon.bg/upload/25562/NP14-motivirani-uchiteli_100321.pdf

Trzecim innowacyjnym podejściem w zakresie wspierania konkurencyjności w edukacji jest **innowacyjna platforma edukacyjna Teach Me**. TeachMe to innowacyjna platforma edukacyjna mająca na celu pomoc nauczycielom i uczniom w rozwijaniu i doskonaleniu wiedzy, łącząca wszystkie możliwości nowych technologii. Platforma zapewnia nauczycielom wszystko, czego potrzebują do łatwego i wysokiej jakości nauczania online oraz dotarcia do każdego, kto chce się uczyć i rozwijać. Na TeachMe można znaleźć szkolenia online, prywatne lekcje oraz bezpłatne kursy i seminaria z różnych dziedzin zawodowych.

"Teachers in Class" to szkolenie dla każdego nauczyciela, który chce osiągnąć kolejny poziom w dziedzinie edukacji cyfrowej, wykraczający poza zwykłe korzystanie z kamery i mikrofonu. Szkolenie jest całkowicie zorientowane na praktykę. Omówiono wiele przykładów i rzeczywistych sytuacji typowych dla środowiska online, które pomogą nauczyć się, jak tworzyć najbardziej odpowiednie materiały dydaktyczne do lekcji online, jak angażować i utrzymywać uwagę uczniów, jak rozwiązywać sytuacje konfliktowe. Dzięki konkretnym krokom i wskazówkom można nauczyć się planować zarówno całe szkolenie, jak i każdą indywidualną lekcję na temat nauczania, dostosowaną do specyfiki nauczania na odległość. "Nauczyciele w klasie" obejmuje 6 klas i jest całkowicie bezpłatny dla wszystkich zainteresowanych zawodem nauczyciela i dziedziną nauczania.

W ramach kursu Learning Materials Workshop można zdobyć praktyczne umiejętności tworzenia wysokiej jakości cyfrowych treści edukacyjnych. Można przejść przez cały proces

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

planowania, dostosowywania i opracowywania materiałów edukacyjnych, wykorzystując najlepsze praktyki do tworzenia i dostarczania niezapomnianych prezentacji edukacyjnych. Można nauczyć się pracować z programem Microsoft Power Point, aby wybrać odpowiednie kolory, czcionki, animacje i przejścia. Poznamy tajniki i ukryte narzędzia, które pomogą użyć odpowiedniego narzędzia we właściwym czasie, aby szybko i łatwo stworzyć piękne slajdy, nawet jeśli dana osoba nie ma doświadczenia w projektowaniu graficznym. Szkolenie jest niezwykle zorientowane na praktykę i w ciągu 4 zajęć można stworzyć w pełni i jakościowo opracowane materiały edukacyjne dla udanej klasy.

Używane źródło:

Platforma edukacyjna TEACH ME <https://www.teachme.bg/uchiteli-v-chas.html>

1. Innowacyjne podejście w Polsce

W Polsce ostatnie reformy i wdrażanie innowacyjnych podejść doprowadziły do poprawy wyników akademickich polskich uczniów. Kraj poprawił swoje wyniki w matematyce, czytaniu i naukach przyrodniczych i utrzymuje się powyżej średniej OECD (OECD, 2015). System edukacji w Polsce obejmuje również kompleksowe szkolnictwo średnie od 16 roku życia i niski poziom powtarzania klas.

Ponadto Polska ma jeden z najwyższych poziomów wykształcenia co najmniej średniego II stopnia wśród osób w wieku 25-34 lat w krajach OECD. Ma również ponadprzeciętny poziom uczniów w programach kształcenia i szkolenia zawodowego. Poziom wykształcenia wyższego osób w wieku 25-34 lat jest również powyżej średniej OECD i gwałtownie wzrósł w ciągu ostatnich 20 lat. Jednak wyniki badania umiejętności dorosłych przeprowadzonego przez OECD w 2013 r. pokazują, że umiejętności czytania, pisanie i liczenia pozostają poniżej średniej dla osób w wieku 16-65 lat.

Jeśli chodzi o sytuację nauczycieli/trenerów, nauczyciele szkół średnich I stopnia w kraju uczestniczą w programie kształcenia nauczycieli trwającym 5 lat i obejmującym obowiązkowe praktyki pedagogiczne (OECD, 2015). Jednak nadal istnieją wyzwania dla nauczycieli, takie jak mała liczebność klas, czas nauczania i wynagrodzenia poniżej średniej. Nauczyciele mają również zagwarantowany specjalny status swojego zawodu, zgodnie z Kartą Nauczyciela.

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

Jednak niższa niż przeciętna część nauczycieli uważa, że ich praca jest wystarczająco ceniona w dzisiejszym społeczeństwie.

Na poziomie systemu edukacji wydatki na instytucje edukacyjne jako procent PKB są poniżej średniej OECD. Jednak wydatki prywatne wzrosły na poziomie podstawowym, średnim i policealnym, ale spadły na poziomie szkolnictwa wyższego (OECD, 2015).

W Polsce istnieje szereg innowacyjnych podejść, które zostały zastosowane w celu wspierania konkurencyjności w dziedzinie edukacji. W celu zwiększenia uczestnictwa we wczesnej edukacji i opiece nad dzieckiem (ECEC) oraz zniwelowania regionalnych różnic w dostępie do edukacji, w kraju wprowadzono szereg polityk i praktyk. Na przykład wczesna edukacja stała się obowiązkowa dla dzieci w wieku 5 lat i starszych w 2011 roku. Ponadto w 2009 r. wiek rozpoczęcia nauki w szkole podstawowej został obniżony z 7 do 6 lat. W 2014 r. edukacja podstawowa w wieku 6 lat stała się obowiązkowa dla osób urodzonych w pierwszej połowie roku. Natomiast w 2015 r. stała się obowiązkowa dla wszystkich dzieci w wieku 6 lat i starszych. Ustawa o edukacji szkolnej (2013) ograniczyła również opłaty za edukację przedszkolną, aby ulżyć rodzicom.

W dziedzinie kształcenia i szkolenia zawodowego wdrożono również szereg reform i inicjatyw, takich jak reforma programu nauczania (2008), modernizacja krajowych ram kwalifikacji i wspieranie ściślejszych powiązań z pracodawcami (OECD, 2015). Dwie strategie, Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020 (2013) i Perspektywa uczenia się przez całe życie (2011), mają na celu powiązanie systemu edukacji z rynkami pracy i zwiększenie mobilności studentów. Projekt Poprawa zarządzania edukacją szkolną ma również na celu zwiększenie roli samorządów lokalnych w zarządzaniu i finansowaniu edukacji.

Ustawa o systemie oświaty (2013) została znowelizowana przez polski parlament w następujących celach:

- Zapewnienie wszystkim dzieciom w wieku 4 lat i starszym prawa do uczestnictwa w edukacji przedszkolnej (od 2015 r.) oraz ułatwienie dostępu dzieciom w wieku 3 lat i starszym (od 2017 r.);
- Ograniczenie opłaty ponoszonej przez rodziców za każdą godzinę wychowania przedszkolnego wykraczającą poza 5 bezpłatnych godzin obowiązkowych do 1 PLN (co stanowi 0,22 EUR).

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

Ponadto w 2014 r. wprowadzono bezpłatne podręczniki szkolne w szkołach podstawowych i średnich I stopnia, począwszy od klasy 1st (OECD, 2015).

W celu dalszego wspierania konkurencyjności w dziedzinie edukacji, Polska wprowadziła rozwiązania mające na celu podniesienie jakości kształcenia i szkolenia zawodowego. W 2012 r. kraj rozpoczął wdrażanie reform systemu kształcenia i szkolenia zawodowego, które miały na celu zwiększenie jego ogólnej skuteczności. Niektóre z głównych zmian obejmują:

- Nowa klasyfikacja zawodów w kształceniu i szkoleniu zawodowym;
- Zmiana struktury programu kształcenia i szkolenia zawodowego zgodnie z efektami uczenia się;
- Wprowadzenie nowego programu monitorowania w celu uzyskania informacji na temat wdrażania nowego programu nauczania (rok 2014/2015 został ogłoszony rokiem specjalistów VET).

Nowy program ma na celu: promowanie kształcenia i szkolenia zawodowego poprzez kampanie komunikacyjne w mediach w celu zmiany nastawienia do tej dziedziny; poprawę współpracy między pracodawcami a Ministerstwem Edukacji w celu zwiększenia możliwości zawodowych i dostosowania dostarczania umiejętności i kompetencji do aktualnych wymagań rynku pracy; poprawę poradnictwa zawodowego i doradztwa dla uczniów szkół zawodowych i innych (również za pośrednictwem strony internetowej <http://www.doradztwo.koweziu.edu.pl>).

Aby lepiej wspierać konkurencyjność w edukacji, siła robocza musi być dobrze wykształcona. Odbywa się to poprzez inwestycje w wysokiej jakości nauczanie, poprawę statusu zawodu nauczyciela, a także poprawę rozwoju zawodowego i wzrostu.

Istnieje wiele innowacyjnych podejść, polityk i praktyk związanych z osiągnięciem tych celów. Na przykład podstawa programowa z 2008 r. (wprowadzona od roku 2009/10) dotyczy efektów uczenia się, wiedzy i umiejętności, które każdy uczeń musi zdobyć do końca określonego etapu edukacji (OECD, 2015). Nowy program nauczania odchodzi od wąskich, przedmiotowych wymagań na rzecz bardziej ogólnych, przekrojowych umiejętności i kompetencji. Nowy program nauczania koncentruje się na eksperymentowaniu, rozwiązywaniu problemów, rozumowaniu, współpracy i badaniach naukowych. Efekty uczenia się są ważne, ponieważ

kierują standardami egzaminacyjnymi, przechodząc od oceny wiedzy do oceny bardziej ogólnych / przekrojowych umiejętności.

Podejście to zwiększa również autonomię szkół w zakresie tworzenia i wdrażania własnych programów zamiast odnoszenia się wyłącznie do tych z listy zaakceptowanej przez Ministerstwo Edukacji. Teraz dyrektorzy mają swobodę w zarządzaniu czasem nauczania określonym dla przedmiotów w ramach programu nauczania. Muszą jednak upewnić się, że efekty uczenia się zawarte w programie nauczania zostały osiągnięte.

Kraj inwestuje również w technologie informacyjno-komunikacyjne i materiały online, aby zapewnić wsparcie stażystom i trenerom oraz zachęcić do stosowania innowacyjnych metod dydaktycznych ICT. Na przykład, w ramach programu Cyfrowa Szkoła (2012), otwarte zasoby edukacyjne (e-podręczniki) zostały udostępnione publicznie, a więcej darmowych podręczników szkolnych było stopniowo wprowadzanych. Ponadto Ministerstwo Edukacji Narodowej wdrożyło szereg projektów mających na celu promowanie bezpieczeństwa i zdrowia w szkołach, takich jak Owoce i Warzywa w Szkołach (2014) oraz Program Promocji Zdrowia i Profilaktyki Problemów Zdrowotnych Dzieci i Młodzieży, w ramach którego nauczyciele otrzymali materiały edukacyjne.

Aby dzielić się najlepszymi praktykami w dziedzinie promocji zdrowia, stworzono stronę internetową Bank Dobrych Praktyk (<http://bdp.ibe.edu.pl/>). Kolejny program - Bezpieczna i przyjazna szkoła (2014-2016) również miał na celu promowanie zdrowego stylu życia i uczestnictwa w zajęciach pozalekcyjnych. Od tego czasu Polski Instytut Badań Edukacyjnych opracował Bazę Dobrych Praktyk, aby wspierać nauczycieli poprzez dostarczanie im informacji na temat jakości nauczania, materiałów i innych instrumentów.

Jeśli chodzi o wspieranie konkurencyjności w edukacji, najnowsze polityki i praktyki w Polsce koncentrują się również na podnoszeniu jakości nauczania zapewnianego przez organizacje edukacyjne poprzez wykorzystanie wyników ewaluacji.

W 2009 r. wprowadzono wewnętrzną i zewnętrzną ewaluację szkół (Reforma Nadzoru Pedagogicznego), której celem była zmiana kultury instytucjonalnej, zachęcanie do podejmowania decyzji opartych na dowodach i ułatwienie dostępu do danych ewaluacyjnych za pośrednictwem Internetu. W tym samym roku wprowadzono dostosowania egzaminów zewnętrznych do nowych programów nauczania. W 2014 r. rozszerzono System Informacji

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

Oświatowej w celu usprawnienia ewaluacji systemu. System ten gromadzi dane od każdego ucznia i szuka wzorców skoncentrowanych na procesach uczenia się, warunkach i wynikach. Ponadto nowelizacja ustawy Prawo oświatowe (2015) wprowadziła szereg zmian w polityce oceniania w polskich szkołach, z których najważniejsze to:

- Promocja uczniów do następnej klasy nie zależy już od ich zachowania w szkole;
- Jeśli chodzi o egzamin zewnętrzny po szkole podstawowej, to nie ma on już charakteru międzyprzedmiotowego, ale jest bardziej skoncentrowany na przedmiotach matematyka, język polski i inny język obcy.
- Jeśli chodzi o egzamin zewnętrzny po ukończeniu szkoły średniej I stopnia, jest on bardziej skoncentrowany na umiejętnościach takich jak rozwiązywanie problemów, rozumowanie, umiejętności przekrojowe i inne.

Innym ważnym aspektem i innowacyjnym podejściem do wspierania konkurencyjności w edukacji jest wdrażanie polityk i praktyk koncentrujących się na komunikacji i ewaluacji. Na przykład projekt Szkoła Współpracy (2013-2015) miał na celu zwiększenie roli uczniów i ich rodziców w procesach decyzyjnych w instytucjach edukacyjnych poprzez współpracę z nauczycielami/trenerami. Opracowano platformę internetową w celu rozpowszechniania najlepszych praktyk i metod.

Z kolei projekt Doskonalenie strategii zarządzania oświatą na poziomie regionalnym i lokalnym (2010-2012) miał na celu zwiększenie roli samorządów w zarządzaniu i finansowaniu oświaty. W ramach projektu wdrożono nowe narzędzia i szkolenia.

Istnieje również kilka zaleceń dotyczących sposobów poprawy wdrażania reform. Zalecenia te zostały sformułowane w wyniku reformy nadzoru pedagogicznego w Polsce (Reforma Nadzoru Pedagogicznego, 2009), która, jak wspomniano powyżej, znacząco zmieniła system kontroli szkół.

Miała ona znaczący wpływ na organizację inspektoratów i wdrażanie innowacyjnych podejść w zakresie pracy zespołowej i ewaluacji. Reforma zyskała poparcie różnych interesariuszy, jednak nadal istnieją pewne negatywne aspekty jej wdrażania. Przykładem może być niewystarczająca zdolność do jej wdrożenia oraz brak zaufania, że ewaluację można wykorzystać do wprowadzania usprawnień. Przedstawiono następujące zalecenia (według Mazurkiewicz, Walczak i Jewdokimow, 2014):

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

- promowanie celów reformy wśród szerszego grona odbiorców i wyraźniejsze informowanie o nich;
- aby zapewnić lepsze wytyczne dotyczące wdrażania reformy i promować ją w celu uzyskania większego wsparcia ze strony interesariuszy;
- rozszerzenie zakresu podejmowania decyzji i ułatwienie udziału kluczowych podmiotów w opracowywaniu reformy w celu zwiększenia jej akceptacji;
- Promowanie tworzenia nowych narzędzi badawczych do ewaluacji szkół. Położenie nacisku na standaryzację narzędzi w celu zagwarantowania porównywalności i budowania potencjału na poziomie lokalnym poprzez stosowanie narzędzi;
- stworzenie nowej kultury ewaluacji poprzez jasną strategię ewaluacji zawierającą cel i metody. Można to również osiągnąć poprzez dyskusje na temat strategii wśród kluczowych podmiotów, co pozwoli na jej zmianę, jeśli zajdzie taka potrzeba. Budowanie zaufania na poziomie lokalnym i w instytucjach edukacyjnych jest również ważne dla wykorzystania wyników ewaluacji.

Inne innowacyjne podejścia (wciąż w fazie propozycji i planowane do wdrożenia w roku szkolnym 2023/2024), które odnoszą się do wspierania konkurencyjności w edukacji, obejmują: rozszerzenie treści nauczania związanych z edukacją komunikacyjną; uzupełnienie podstawy programowej języka polskiego dla liceum i technikum o gry edukacyjne; oraz zastąpienie podstawy programowej przedmiotu Przedsiębiorczość w szkołach średnich podstawą programową przedmiotu Biznes i Zarządzanie - zakres podstawowy i zakres rozszerzony.

Używane źródła:

OECD (2015), Perspektywy polityki edukacyjnej: Polska, dostępne na stronie: www.oecd.org/education/policyoutlook.htm

Ustawa o edukacji szkolnej (2013) <https://splash-db.eu/policydocument/act-of-6-december-2013-amending-the-school-education-act-and-selected-other-acts/>

Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020

(Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020, 2013), <https://www.gov.pl/web/rodzina>

Perspektywa uczenia się przez całe życie (2011), <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka>

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.



Projekt Poprawa zarządzania edukacją szkolną ([2010-2012](#))

<https://www.ore.edu.pl/zarzadzanie-owiat-2010-2012/aktualnoci-62045/258-projekty-efs>

<http://www.doradztwo.koweziu.edu.pl/>

Bank Dobrych Praktyk <http://bdp.ibe.edu.pl/>

Mazurkiewicz, G., B. Walczak i M. Jewdokimow (2014), "Implementation of the New School Supervision System in Poland", OECD Education Working Paper, "nowego systemu nadzoru szkolnego w Polsce", OECD Education Working Papers, No. 111, Wydawnictwo OECD, Paryż. Papers, nr 111, OECD Publishing, Paryż, <http://dx.doi.org/10.1787/5jxrlxrxgc6b-en>

2. Innowacyjne podejście na Cyprze

Na Cyprze ostatnie reformy i innowacyjne podejścia koncentrowały się na zapewnieniu lepszego wsparcia dla konkurencyjności w edukacji. Wizją kraju, która jest również zgodna z jego strategią uczenia się przez całe życie (2021-2027), jest wspieranie jednostek w zaspokajaniu ich potrzeb i celów edukacyjnych.

Według Departamentu Edukacji i Nauki (2000) uczenie się przez całe życie definiuje się jako "ciągłe, dobrowolne i zmotywowane dążenie do zdobywania wiedzy z powodów osobistych lub zawodowych". Jest to ważne dla konkurencyjności i szans na zatrudnienie danej osoby, a także zwiększa integrację społeczną, aktywność obywatelską oraz rozwój osobisty i dobre samopoczucie.

Cyprijska strategia uczenia się przez całe życie (2021-2027) obejmuje innowacyjne praktyki w zakresie rozwoju osobistego wykwalifikowanej, przeszkolonej i elastycznej siły roboczej, która posiada kwalifikacje niezbędne do utrzymania konkurencyjności i innowacyjności europejskiej gospodarki, przyczyniając się jednocześnie do promowania spójności społecznej i integracji (Eurydice, 2023). Osie priorytetowe innowacyjnego dokumentu Krajowa strategia uczenia się przez całe życie (2021-2027) są następujące:

- Zwiększenie udziału osób fizycznych w dziedzinie edukacji i szkoleń;
- Poprawa umiejętności i kompetencji osób o niskich kwalifikacjach;
- Wspieranie grup w trudnej sytuacji, takich jak osoby przedwcześnie kończące naukę, NEET (osoby niekształące się, niepracujące ani nie szkolące się), migranci/uchodźcy oraz poprawa ich wiedzy.

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

Biuro ds. Europejskich i Międzynarodowych, Kształcenia Ustawicznego i Edukacji Dorosłych koordynowało działania na rzecz stworzenia cypryjskiej strategii uczenia się przez całe życie na lata 2021-2027, współpracując jednocześnie z innymi ministerstwami i organami, takimi jak dyrekcje, służby i departamenty w Ministerstwie Edukacji, Sportu i Młodzieży, a także z różnymi organizacjami rządowymi i pozarządowymi, instytucjami akademickimi i wieloma innymi (Eurydice, 2023).

Strategia uczenia się przez całe życie (2021-2027) ma na celu wspieranie agencji krajowych i innych organów w osiąganiu celów w dziedzinie edukacji. Koncentruje się również na zmniejszeniu niskiego udziału w uczeniu się przez całe życie (na Cyprze pozostaje on poniżej średniej dla Unii Europejskiej). Jednym z głównych celów strategii jest zwiększenie wysiłków na rzecz podnoszenia kwalifikacji osób o niskich kwalifikacjach i korzyści dla grup marginalizowanych, takich jak osoby przedwcześnie kończące naukę, NEET i migranci.

Poniżej przedstawiono strategiczne filary horyzontalne, ponieważ mają one znaczący horyzontalny wpływ na działania cypryjskiej strategii uczenia się przez całe życie (2021-2027):

- Transformacja cyfrowa;
- Zielona transformacja i zrównoważony rozwój;
- Integracja i równość;
- Walidacja uczenia się pozaformalnego i nieformalnego;
- Zdrowie i dobre samopoczucie;
- Kultura uczenia się przez całe życie.

Cztery priorytety strategiczne zostały określone jako kluczowe cele, które należy osiągnąć do 2027 r., aby rozwinąć oparte na wiedzy i integracyjne społeczeństwo cypryjskie (Eurydice, 2023):

- Stworzenie ram zarządzania, monitorowania i ewaluacji, które obejmują ustalenia polityczne i plany działania z jasno określonymi rolami interesariuszy i należywym zarządzaniem;

- Podnoszenie kwalifikacji młodych ludzi poprzez lepsze zapewnianie możliwości uczenia się zgodnie z aktualnymi wymaganiami rynku pracy oraz potrzebami transformacji cyfrowej i ekologicznej;
- Poprawa uczestnictwa w uczeniu się przez całe życie i jakości edukacji poprzez zapewnianie zachęt, usuwanie barier oraz zwiększanie widoczności i wzmacnianie informacji i komunikacji;
- Doskonalenie praktyki nauczycieli i wspieranie pedagogów na wszystkich poziomach edukacji.

Priorytety te są ustalane zgodnie z krajowymi i unijnymi potrzebami, celami i priorytetami, które wynikają z różnych programów i inicjatyw (takich jak program Erasmus+, Europejski filar praw socjalnych, Plan działania w dziedzinie edukacji cyfrowej na lata 2021-2027, Europejski obszar edukacji, Europejski program na rzecz umiejętności itp.)

Cypryjska strategia na rzecz uczenia się przez całe życie została zatwierdzona w 2022 r. przez Radę Ministrów i jest dostępna pod adresem: http://archeia.moec.gov.cy/mc/933/lifelong_learning_strategy_2021_2027.pdf.

Jeśli chodzi o modernizację edukacji i wspieranie konkurencyjności w tej dziedzinie, Cypr wspiera programy zapobiegania przedwczesnemu kończeniu nauki (ESL). W latach 2014-2020 Europejski Fundusz Społeczny wspierał program działań na rzecz włączenia społecznego i szkolnego (DRA.S.E.), który ma na celu obniżenie poziomu przedwczesnego kończenia nauki, poprawę wyników w nauce i radzenie sobie z przestępczością wśród uczniów. Jest to program obejmujący różne zajęcia i lekcje pozaszkolne z różnych przedmiotów, takich jak greka, matematyka, ekonomia i inne. Oprócz tego DRA. S.E oferuje programy rozwoju osobistego w celu zwiększenia kompetencji społecznych uczniów poprzez zajęcia teatralne, artystyczne, sportowe, taneczne i muzyczne. Zapewnia również wsparcie psychologiczne uczniom i rodzicom poprzez tworzenie i funkcjonowanie ośrodków informacji i wsparcia psychospołecznego.

W ramach programu DRA.S.E Cypr wdrożył projekt mający na celu rozwiązanie problemu braku zaangażowania uczniów i porzucania nauki w szkołach średnich (<https://www.structuralfunds.org.cy/Drase>). Ponadto, aby zaradzić negatywnemu wpływowi

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

kryzysu finansowego na edukację i uczniów, w latach 2015-2023 wdrażany jest program "Działania na rzecz włączenia społecznego i szkolnego (DRA.SE)" w przedszkolach, szkołach podstawowych, średnich, liceach i technikach. Program zapewnia również sprzęt pomocniczy i technologiczny dla instytucji edukacyjnych. Obecnie z programu DRA.S.E. korzysta około 15 000 uczniów, co stanowi prawie 15% całej populacji uczniów na Cyprze.

Innym innowacyjnym podejściem do wzmacniania konkurencyjności w edukacji jest Cyfrowa Strategia dla Cypru, która została przyjęta w 2012 roku. Ma ona kilka ważnych celów, takich jak integracja dla wszystkich (w tym grup szczególnie wrażliwych) oraz edukacja i uczenie się. W ciągu ostatniej dekady kraj podjął wysiłki na rzecz poprawy umiejętności cyfrowych i e-integracji wśród młodzieży, ale nie tylko. Cel 4 (Edukacja i uczenie się) Strategii Cyfrowej odnosi się do wysiłków Ministerstwa Edukacji na rzecz modernizacji systemu edukacji na Cyprze.

W związku z tym Program Planowania Integracji Technologicznej ma również na celu zwiększenie umiejętności cyfrowych uczniów i nauczycieli oraz zwiększenie wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych w procesie edukacji poprzez:

- Dostarczanie instytucjom edukacyjnym nowoczesnych technologii i sprzętu;
- Modernizacja nauczania i uczenia się zgodnie z aktualnymi innowacyjnymi metodami pedagogicznymi;
- Szkolenie nauczycieli, aby nadążali za najnowszymi osiągnięciami / innowacjami technologicznymi;
- Reforma programu nauczania i pomocy dydaktycznych.

Opracowanie i wdrożenie nowego programu nauczania jest głównym celem programu reform edukacyjnych w ostatnich latach. Jednym z głównych aspektów tego nowego programu nauczania jest poprawa umiejętności i kompetencji, takich jak krytyczne myślenie, rozwiązywanie problemów, kreatywne myślenie i umiejętności ICT / cyfrowe. Ponadto technologie informacyjno-komunikacyjne są zakorzenione we wszystkich przedmiotach w programie nauczania w celu poprawy procesu uczenia się / nauczania (eSkills in Europe - Cyprus Country Report, 2014).

Integracja technologii informacyjno-komunikacyjnych w programach nauczania szkół podstawowych i średnich jest od pewnego czasu priorytetem. Aby wesprzeć wykorzystanie

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

ICT, Plan Integracji Technologii proponuje wzbogacenie programu nauczania i tworzenie materiałów edukacyjnych, takich jak oprogramowanie. W programach nauczania szkół podstawowych technologie informacyjno-komunikacyjne nie są obecnie odrębnym przedmiotem, ale dynamicznym narzędziem uczenia się i nauczania. Kluczową rolą technologii informacyjno-komunikacyjnych jest zapewnienie skuteczniejszej realizacji programu nauczania i poprawy kompetencji, takich jak rozwiązywanie problemów, podejmowanie decyzji, krytyczne myślenie, analiza informacji i umiejętności komunikacyjne.

W przypadku uczniów szkół średnich kurs ICT jest prowadzony przez dwie godziny lekcyjne tygodniowo w każdej z trzech klas szkoły średniej I stopnia. Celem kursu jest omówienie 7 modułów ECDL (Koncepcje technologii informacyjnej; Korzystanie z komputera i zarządzanie plikami; Przetwarzanie tekstu; Arkusze kalkulacyjne; Korzystanie z baz danych; Prezentacja; Informacja i komunikacja.), omówienie kwestii e-bezpieczeństwa, algorytmów i programowania (eSkills in Europe - Cyprus Country Report, 2014).

Jeśli chodzi o uczenie się przez całe życie, Cypryjskie Centrum Produktywności prowadzi platformę internetową e-Gnosis we współpracy z greckimi partnerami. Platforma zapewnia narzędzia do samodzielnego uczenia się oraz bezpłatne kursy ECDL (Europejskie Komputerowe Prawo Jazdy).

Inne innowacyjne podejścia do wspierania konkurencyjności w edukacji (zgodnie z eSkills in Europe - Cyprus Country Report, 2014):

- Wdrożenie systemu zarządzania nauczaniem (LMS): Zostało ono wdrożone w latach 2007-2010 i obejmowało utworzenie LMS z treściami cyfrowymi i narzędziami komunikacyjnymi. Zainteresowane strony: MoEC, Instytut Pedagogiczny, edukatorzy/nauczyciele w organizacjach edukacyjnych na Cyprze, sektor prywatny. Celem projektu było zwiększenie kompetencji cyfrowych nauczycieli i uczniów w zakresie korzystania z technologii informacyjno-komunikacyjnych w szkołach.
- Cyprus School Net: W ramach tego projektu stworzono dynamiczne narzędzie edukacyjne promujące komunikację między nauczycielami, uczniami i rodzicami. Celem było zwiększenie wyników w nauce, umiejętności i wiedzy uczniów;

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

poprawa rozwoju zawodowego nauczycieli poprzez zapewnienie im innowacyjnych narzędzi; oraz zwiększenie zaangażowania i udziału rodziców w życiu edukacyjnym ich dzieci. Faza pilotażowa obejmowała osiem szkół podstawowych i średnich na Cyprze. Sieć ma następujące cechy: 1) zawierała materiały dydaktyczne zgodne z nowym programem nauczania; 2) zapewniała funkcje poczty elektronicznej i kalendarza dla uczniów, nauczycieli i rodziców; 3) zapewniała miejsce na osobiste strony internetowe dla uczniów i nauczycieli; 4) lekcje synchroniczne i asynchroniczne. Zainteresowane strony obejmowały szkoły, MoEC i partnerów biznesowych.

- Projekt Design Practice (2009-2011): jego celem było zwiększenie umiejętności nauczycieli w zakresie uczenia się przez całe życie oraz zapewnienie integracji technologii informacyjno-komunikacyjnych w nauczaniu za pomocą innowacyjnych środków. Projekt obejmował szkolenia z grupami docelowymi trenerów/edukatorów z Cypru i Grecji. Miały one na celu przygotowanie nauczycieli do korzystania z technologii informacyjno-komunikacyjnych w klasie, poprawę ich umiejętności uczenia się przez całe życie poprzez stworzenie społeczności nauczycieli do dzielenia się, dyskusji, debat, wdrażania różnych działań itp. Rezultaty projektu: transfer innowacji z Open University w Wielkiej Brytanii w zakresie uczenia się przez całe życie i przygotowania nauczycieli do korzystania z technologii informacyjno-komunikacyjnych w klasie, zestaw bezpośrednich i internetowych modułów szkoleniowych dla nauczycieli (w tym materiały instruktażowe, środowiska uczenia się i instrumenty oraz podręcznik dla nauczycieli); portal internetowy ze społecznością nauczycieli i inne. Co najmniej 500 nauczycieli wzięło udział w warsztatach i szkoleniach, a tysiące uczniów zostało objętych wsparciem w celu poprawy jakości edukacji.

Najnowsze innowacyjne podejścia (według Eurydice, 2023):

Ministerstwo Edukacji promuje nowe przepisy dotyczące oceniania uczniów w szkołach średnich. W 2023 r. zaproponowano nowe ramy oceniania. Ministerstwo Edukacji wzięło również pod uwagę obecne wyzwania edukacyjne i problemy związane z ocenianiem uczniów

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.



w szkołach średnich. Ramy koncentrują się na wielu formach oceniania uczniów, wydłużeniu czasu nauczania, zachęcaniu do rozwoju zawodowego nauczycieli, płynnym przejściu ze szkoły podstawowej do średniej i innych ważnych obszarach.

W tym samym roku Ministerstwo Edukacji Narodowej ogłosiło restrukturyzację obecnego systemu oceniania uczniów w liceach ogólnokształcących i technikach. W związku z tym i w celu zapewnienia wsparcia pedagogicznego wszystkim uczniom gimnazjów, liceów i techników, Ministerstwo Edukacji planuje wdrożyć środki dotyczące egzaminowania uczniów (w szczególności zmniejszenie wagi egzaminu pisemnego z 40% do 20% i ograniczenie materiału egzaminacyjnego do 60% nauczanego materiału). Ponadto ustanowiono również mechanizm monitorowania w celu nadzorowania oceniania i kontrolowania stopnia trudności esejów egzaminacyjnych. Ma to na celu zmniejszenie poziomu stresu u studentów związanego z ich wynikami w nauce (Eurydice, 2023). W 2021 r. Ministerstwo Edukacji przedstawiło Radzie Ministrów Narodowy Plan Edukacji dotyczący reform w latach 2021, 2022 i 2023. Aby zapewnić osiągnięcie celów reformy edukacyjnej (lepsza jakość edukacji i wyniki nauczania), Ministerstwo Edukacji wdrożyło następujące środki:

- Zwiększenie liczby nauczycieli w szkołach (zwłaszcza w szkolnictwie specjalnym);
- Zastosowanie nowego planu oceny nauczycieli;
- Zwiększone wysiłki na rzecz integracji uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi;
- Poprawa wyników nauczania dzięki przyjętej reformie i innowacjom;
- Przyjęcie planu wzmocnienia i skutecznej integracji uczniów ze środowisk migracyjnych;
- Przyjęcie planu wzmocnienia i reorganizacji kształcenia specjalnego;
- Wykorzystanie technologii cyfrowych i innowacji na wszystkich poziomach edukacji;
- Przyjęcie programu działań na rzecz integracji szkolnej i społecznej; i inne.

Ministerstwo Edukacji analizuje również opcje, które ograniczą przedwczesne kończenie nauki i zapewnią lepsze wsparcie uczniom z trudnościami w nauce, takie jak opracowywanie alternatywnych programów edukacyjnych, promowanie kształcenia i szkolenia zawodowego itp. Ministerstwo proponuje również ulepszenie programów integracyjnych dla uczniów-

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

migrantów, aby mogli oni osiągać lepsze wyniki w nauce. Wreszcie, Ministerstwo Edukacji przedstawia swoją propozycję w Narodowym Planie Edukacji (2021-2023).

Jeśli chodzi o integrację dzieci migrantów w instytucjach edukacyjnych, polityka Cypru polega na przyjmowaniu tych dzieci i zapewnianiu ich płynnej adaptacji. Aby to osiągnąć, podstawowym wymogiem jest nauka języka greckiego przez uczniów-migrantów i zdobycie szkolenia społeczno-kulturowego. Jeśli chodzi o innowacyjne podejścia do wspierania konkurencyjności w edukacji, pilotażowy program STEM został wdrożony w 8 szkołach podstawowych w latach 2021-2022. W przyszłości planowane jest również jego wdrożenie w szkołach średnich. Program promuje interdyscyplinarne podejście do procesu uczenia się (<https://enimerosi.moec.gov.cy/archeia/1/ypp12928a>).

Dzięki programowi uczniowie są bardziej zaangażowani w działania wykorzystujące wiedzę, umiejętności i praktyki z zakresu STEM. Stosując metodologię STEM, dzieci realizują projekty poprzez innowacyjne rozwiązania w kontekście czterech przedmiotów - nauki, technologii, inżynierii i matematyki.

Inna niedawna inicjatywa koncentrowała się na bezpieczeństwie w Internecie. W 2022 r. cypryjscy i greccy uczniowie z 300 klas szkół podstawowych wzięli udział w zajęciach edukacyjnych online poświęconych bezpieczeństwu w Internecie - "Athena i Dickie w magicznym świecie Internetu". Inicjatywa została zorganizowana przez Cypryjskie Centrum Bezpiecznego Internetu - Cyberbezpieczeństwo (<https://cybersafety.cy/>), które jest koordynowane przez Cypryjski Instytut Pedagogiczny, Ministerstwo Spraw Zagranicznych oraz Greckie Centrum Bezpiecznego Internetu (<https://saferinternet4kids.gr/>). Dzięki zajęciom uczniowie zostali poinformowani o bezpiecznym korzystaniu z Internetu w kreatywny i angażujący sposób - za pomocą bajek. Dzieci z Cypru i Grecji miały również możliwość komunikowania się na odległość w celu wzmocnienia więzi między nimi a dwoma ośrodkami. Ostatnim, ale nie mniej ważnym, innowacyjnym podejściem jest program online 2022 dla uczniów skupiony na odporności psychicznej. Ministerstwo Edukacji skierowało program do uczniów gimnazjów, którzy mogą w nim uczestniczyć. Celem jest wyjaśnienie, czym jest odporność psychiczna, dlaczego jest ważna nie tylko dla uczniów i jak poprawić tę umiejętność, aby sprostać różnym wyzwaniom w życiu.

Wykorzystane źródła:

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.



Cypryjska strategia uczenia się przez całe życie (2021-2027),
http://archeia.moec.gov.cy/mc/933/lifelong_learning_strategy_2021_2027.pdf

Departament Edukacji i Nauki (2000). *Uczenie się przez całe życie: Paper on Adult Education*. Dublin: Stationery Office.

Eurydice (2023). *Cypr - bieżące reformy i zmiany polityczne*,
<https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/cyprus/ongoing-reforms-and-policy-developments>

Program działań na rzecz integracji społecznej i szkolnej (DRA.S.E.),
<https://www.structuralfunds.org.cy/Drase>

e-KWALIFIKACJE W EUROPIE. RAPORT KRAJOWY CYPR (2014)

Zastosowanie programu STEM w szkołach podstawowych na Cyprze (rok szkolny 2021-2022)
rok szkolny 2021-2022) <https://enimerosi.moec.gov.cy/archeia/1/ypp12928a>

Strona Cypryjskiego Centrum Bezpiecznego Internetu - Cyberbezpieczeństwo
<https://cybersafety.cy>

Strona internetowa Greckiego Centrum Bezpiecznego Internetu <https://saferinternet4kids.gr/>

VII. Innowacyjne podejścia zapewniające lepsze wsparcie dla predyspozycji zawodowych w edukacji

1. Innowacyjne podejście w Bułgarii

Kompetencje zawodowe nauczyciela obejmują bogatą kulturę psychologiczną dla współczesnego rozumienia człowieka. Umiejętności pedagogiczne jako jednostka kompetencji pedagogicznych nie istnieją w oderwaniu od ludzi, którzy się nimi posługują. W tym sensie osobowość nauczyciela zajmuje szczególne miejsce w jego pracy zawodowej. Poprzez cechy swojej osobowości nauczyciel nie tylko przyciąga, zaraża, ale także wymaga, kontroluje i rozwiązuje wiele zadań zawodowych.

Każdy rodzaj profesjonalizmu sprowadza się do zdobycia kwalifikacji i opanowania systemu cech osobistych. Trudno jest wykonywać zawód nauczyciela osobie, która nie ma powołania

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.



do odczuwania własnej działalności jako powołania i obowiązku. To wewnętrzne poczucie określa również niezbędną strukturę cech zawodowych, które wpływają na ogólne zachowanie uczniów. Sukces działalności pedagogicznej zależy nie tylko od stosunku nauczyciela do dzieci, ale także od stosunku dzieci do nauczyciela. Tak więc wiedza, umysł, działalność nauczyciela - wszystko jest poddawane krytycznej analizie przez uczniów. Są oni jednymi z najwierniejszych regulatorów i ewaluatorów osobistych cech nauczyciela.

W szkole nauczyciele napotykają wiele trudności. Muszą oni jednocześnie wypełniać swoje obowiązki zawodowe, spełniać wymagania instytucji publicznych, a jednocześnie udowodniać sobie i społeczeństwu swoje własne możliwości, cechy i umiejętności (Antonova-Angelova & Kareva, 2016).

Źródło:

Antonova-Angelova, T. i Kareva, I. (2016). KOMPETENCJE ZAWODOWE
NAUCZYCIELA W NOWOCZESNYCH WARUNKACH. Trzecia Szkoła
Podstawowa "Dimitar Blagoev", Szumen, Bułgaria. <https://antonova-angelova.info/wp-content/uploads/2016/09/1.pdf>

Ramy regulacyjne i ich stosowanie w Bułgarii

Nauczyciele edukacji przedszkolnej i szkolnej posiadają wyższe wykształcenie i kwalifikacje do pełnienia funkcji administracyjnych i pedagogicznych. Kwalifikacje zawodowe "nauczyciel" uzyskuje się w szkołach wyższych, które spełniają wymogi ustawy o szkolnictwie wyższym, uzyskały akredytację programową na kierunku zawodowym z dziedziny szkolnictwa wyższego "Nauki pedagogiczne" lub na kierunku zawodowym odpowiadającym przedmiotowi lub modułowi przygotowania szkolnego oraz rozporządzenia w sprawie jednolitych wymagań państwowych dotyczących uzyskania kwalifikacji zawodowych "nauczyciel".

Stanowisko nauczyciela w przedmiocie lub module szkolenia zawodowego, dla którego nie ma odpowiedniego kierunku zawodowego w klasyfikatorze obszarów szkolnictwa wyższego i kierunków zawodowych, może być zajmowane przez osoby bez wyższego wykształcenia i bez kwalifikacji zawodowych "nauczyciel", jeżeli uzyskały one odpowiednie kwalifikacje zawodowe na warunkach i zgodnie z ustawą o kształceniu i szkoleniu zawodowym.

Stanowisko nauczyciela w przedmiocie lub module szkolenia zawodowego, a także szkolenia specjalistycznego, w przedmiocie Język obcy, z wyjątkiem angielskiego, hiszpańskiego, włoskiego, niemieckiego, rosyjskiego i francuskiego, może być również zajmowane przez osoby z ukończonym wykształceniem wyższym w odpowiedniej specjalności i bez kwalifikacji zawodowych "nauczyciel". Stanowisko nauczyciela szkolenia sportowego w szkołach sportowych mogą zajmować również osoby z ukończonymi studiami wyższymi w odpowiedniej specjalności i nabytymi kwalifikacjami zawodowymi "trener" w danym rodzaju sportu. Osoby zajmujące stanowisko nauczyciela bez kwalifikacji zawodowych "nauczyciel" w powyższych przypadkach są specjalistami w dziedzinie pedagogiki i mają prawa i obowiązki związane z odpowiednim stanowiskiem nauczyciela w czasie, gdy je zajmują, a szkoła przygotowuje i wdraża plan nabywania kompetencji pedagogicznych przez daną osobę.

Kwalifikacje zawodowe "nauczyciel" w zależności od nabytych kompetencji niezbędnych do wykonywania zawodu są następujące:

- "nauczyciel dzieci";
- "nauczyciel podstawowy";
- "nauczyciel ... (przedmiot)";
- "nauczyciel zasobów".

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

Szkolenie w celu uzyskania kwalifikacji zawodowych "nauczyciel" jest prowadzone w formie regularnej, w niepełnym wymiarze godzin i na odległość, trwające nie krócej niż jeden rok. Obejmuje szkolenie teoretyczne i praktyczne. Szkolenie teoretyczne odbywa się w ramach przedmiotów obowiązkowych, fakultatywnych i fakultatywnych.

Według Eurydice (2023a) kwalifikacje zawodowe "nauczyciel" można uzyskać poprzez:

- osoby kształcące się w celu uzyskania wykształcenia wyższego w specjalnościach z obszarów zawodowych zgodnie z klasyfikatorem obszarów kształcenia wyższego i obszarów zawodowych;
- osoby, które uzyskały wyższe wykształcenie i odpowiednie kwalifikacje zawodowe.

Źródło:

Eurydice (2023a). Bułgaria bg: Wstępne kwalifikacje nauczycieli edukacji przedszkolnej i szkolnej. Ostatnia aktualizacja: 14 grudnia 2023 r.

https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/bg/national-education_systems/bulgaria/bulgaria-bgnachalna-kvalifikaciya-za-uchiteli-v

Kwalifikacje specjalistów pedagogicznych mogą być następujące:

- wprowadzające - do adaptacji w środowisku edukacyjnym oraz do wsparcia metodycznego i organizacyjnego;
- ciągłe - w celu ciągłego doskonalenia zawodowego i osobistego, rozwoju kariery i skutecznego wdrażania poprzez okresową aktualizację i uzupełnianie wiedzy, umiejętności i kompetencji.

Misja współczesnego nauczyciela ma na celu realizację kompleksu zadań o znaczeniu społecznym - nauczanie, wychowanie i wspieranie rozwoju osobistego dzieci, młodzieży i młodych ludzi. Przygotowanie obywateli Europy do integracji społecznej w społeczeństwie, do ich realizacji na ogólnoeuropejskim rynku pracy w warunkach konkurencji i swobodnego transferu personelu.

Wraz z tendencją do dostosowania kształcenia przyszłych nauczycieli w szkołach wyższych do jednolitych standardów europejskich i ich włączenia do ogólnoeuropejskich wartości, kształcenie studentów w specjalnościach pedagogicznych w poszczególnych państwach członkowskich UE charakteryzuje się specyficznymi cechami narodowymi dla każdego kraju.

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

Są one zgodne z tradycjami edukacyjnymi, ogólnie przyjętymi wartościami moralnymi, kondycją ekonomiczną danego kraju. Rozwinięte kraje europejskie pracują nad podniesieniem jakości kształcenia kadry nauczycielskiej w szkołach wyższych poprzez wdrażanie idei uczenia się przez całe życie, stałe podnoszenie kwalifikacji nauczycieli poprzez włączanie ich w kursy doskonalenia zawodowego, roczne specjalizacje, przekwalifikowanie, zespoły badawcze w projektach naukowych, warsztaty, seminaria, okrągłe stoły, fora naukowe, programy wymiany nauczycieli, mentorów podczas praktycznego szkolenia studentów specjalności pedagogicznych. Realizację idei uczenia się przez całe życie i stałego podnoszenia kwalifikacji zawodowych kadry pedagogicznej w Bułgarii reguluje Rozporządzenie nr 12 (Rozporządzenie 12, 2016) (http://www.ssubg.info/files/naredba_12_01.09.2016_prof_razvitie_uchiteli.pdf) oraz Rozporządzenie nr 15 w sprawie statusu i rozwoju zawodowego nauczycieli, dyrektorów i innych specjalistów pedagogicznych (Rozporządzenie 15, 2019) (https://iisda.government.bg/adm_services/service_regulatory_file/94746_153971). Przepisy te określają państwowe standardy edukacyjne dotyczące statusu i rozwoju zawodowego nauczycieli, dyrektorów i innych specjalistów pedagogicznych w systemie edukacji przedszkolnej i szkolnej w Republice Bułgarii. Regulowane są wymagania dotyczące zajmowania stanowisk w systemie edukacji przedszkolnej i szkolnej, profile zawodowe specjalistów pedagogicznych, warunki i procedury podnoszenia kwalifikacji nauczycieli, dyrektorów i innych specjalistów pedagogicznych, zdobywanie stopni kwalifikacji zawodowych, tworzenie i prezentacja portfolio zawodowego. Jednym z celów przeprowadzania procedur atestacyjnych dla specjalistów pedagogicznych co 4 lata jest motywowanie nauczycieli do stałego podnoszenia kwalifikacji (realizacja idei uczenia się przez całe życie). Zgodnie z art. 76 ust. 76 ust. 4 pkt 3 rozporządzenia 15/2019, oceny uzyskane z atestacji odgrywają istotną rolę w ukierunkowaniu specjalistów pedagogicznych na podnoszenie kwalifikacji w celu aktualizacji i uzupełnienia lub rozszerzenia kompetencji zawodowych. Przy formułowaniu oceny atestacyjnej brane są pod uwagę dokumenty, certyfikaty, materiały z portfolio zawodowego danego specjalisty pedagogicznego, które potwierdzają jego kompetencje zawodowe, rozwój kariery, sukcesy osiągnięte w pracy z dziećmi i uczniami (Rozporządzenie 15, 2019; Teneva, 2020).

Źródło:

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

Teneva, M. (2020). KSZTAŁCENIE ZAWODOWE I DOSKONALENIE KWALIFIKACJI NAUCZYCIELI. UNIWERSYTET TRAKIA - STARA ZAGORA. YEARBOOK of the FACULTY of EDUCATION-Volume XVII. DOI: 10.15547/YbFE.2020.01 <https://pf-yb.com/wp-content/uploads/2020/11/1-MTeneva.pdf>

Podobnie jak w wielu krajach europejskich, siła robocza w Bułgarii stoi w obliczu dynamicznego rozwoju, na który wpływ mają negatywne trendy demograficzne, sezonowa i długoterminowa migracja ludności (zarówno w kraju, jak i za granicą), brak równowagi pod względem rozwoju gospodarczego regionów, możliwości uczenia się w kraju i za granicą oraz dynamiczny rozwój między sektorami gospodarki. Kontekst ten ma silny wpływ na sektor edukacji, skutkując starzeniem się siły roboczej i spadkiem liczby studentów.

Różne rodzaje nierównowagi siły roboczej wymienione poniżej wskazują na potrzebę opracowania polityk, które reagują na lokalną specyfikę, a także oferują konkretne wspólne działania ukierunkowane na siłę roboczą i wyniki nauczania. Bułgarski system edukacji boryka się z nie zrównoważonym rozkładem umiejętności nauczycielskich, napędzanym popytem wśród uczniów, mierzonym stosunkiem liczby nauczycieli do liczby uczniów (TPR), gdzie różnice obserwuje się głównie w gminach, a różnice regionalne są raczej niewielkie. Poniżej przedstawiono niektóre z kluczowych obserwacji dotyczących siły roboczej:

- Odsetek nauczycieli z wyższym wykształceniem jest większy w szkołach z większą liczbą SUU i dotyczy to zarówno szkół podstawowych, jak i średnich oraz placówek wychowania przedszkolnego. Ponadto odsetek nauczycieli z wyższym wykształceniem jest większy w szkołach średnich w porównaniu ze szkołami przedszkolnymi, łączonymi i podstawowymi.

- Istnieje tendencja do koncentracji nauczycieli z większym doświadczeniem w nauczaniu (i w starszym wieku) w szkołach o wyższym SSU, i dotyczy to zarówno szkół podstawowych i średnich, jak i edukacji przedszkolnej. Szkoły w średnich i dużych gminach mają wyższy odsetek nauczycieli z wyższym OCS i PCS oraz stosunkowo mniejszy odsetek starszych nauczycieli.

- Szkoły z grupy 8 finansowane przez władze miejskie zatrudniają młodszych pracowników z mniejszym doświadczeniem w nauczaniu i niższym wskaźnikiem OCS.

Możliwości doskonalenia zawodowego dostępne dla bułgarskich nauczycieli:

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

- Formalne, regulowane

- W szkole lub przedszkolu - mentoring dla nowo mianowanych nauczycieli; uczestnictwo w stowarzyszeniach metodycznych związanych z danym stopniem lub przedmiotem;

- Poza szkołą lub przedszkolem - akredytowani publiczni organizatorzy kursów doskonalenia zawodowego z punktami zaliczeniowymi; akredytowani prywatni organizatorzy kursów doskonalenia zawodowego z punktami zaliczeniowymi; organizatorzy ustawicznego doskonalenia zawodowego;

- Nieformalne, nieuregulowane

- W szkole lub przedszkolu - nieformalny mentoring; samodzielne uczenie się;

- Poza szkołą lub przedszkolem - wymiana; konferencje; nieakredytowane kursy i programy szkoleniowe; sieci międzyszkolne i profesjonalne społeczności uczące się; dalsza edukacja formalna.

W ciągu ostatniej dekady Bułgaria przyjęła postępową politykę mającą na celu wzmocnienie ram kwalifikacji i podniesienie profilu pracowników oświaty. Chociaż polityka ta przyczynia się do poprawy kwalifikacji, wiele organizacji edukacyjnych nadal nie posiada odpowiednich kwalifikacji. Wymagane są określone kompetencje, takie jak wiedza, umiejętności i postawy w zakresie: (a) pracy dydaktycznej i pełnienia funkcji kierowniczych w systemie; (b) kierowania rozwojem zawodowym; (c) rozwoju kariery; (d) dokonywania samooceny; (e) udziału w procesie certyfikacji specjalistów pedagogicznych (Zarządzenie nr 15 z 2019 r.).

Bułgarski system wymaga i zapewnia wyższe wykształcenie w określonej dziedzinie zawodowej dla stanowisk nauczycieli szkolnych i przedszkolnych. Istnieją dwa sposoby uzyskania niezbędnych minimalnych kwalifikacji dla nauczycieli: ukończenie studiów licencjackich w dziedzinie: (a) profesjonalnej dziedziny pedagogicznej, która wydaje dyplom ukończenia studiów wyższych i stopień kwalifikacji edukacyjnych "nauczyciel", lub (b) specjalność w innym kierunku zawodowym, wcześniej wskazana jako kwalifikująca się do stanowiska "nauczyciela", a następnie szkolenie w celu uzyskania stopnia kwalifikacji "nauczyciel", co wymaga zdania egzaminu państwowego i wydania dyplomu kwalifikacji zawodowych przez instytucję szkolnictwa wyższego. Ustawodawstwo zezwala na zajmowanie stanowiska nauczyciela przez osobę, która nie posiada dyplomu ukończenia studiów wyższych lub stopnia kwalifikacji pedagogicznych "nauczyciel" - w takim przypadku szkoła opracowuje

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

i wdraża plan nabywania kompetencji pedagogicznych przez daną osobę (art. 213, LPSE - Ustawa o edukacji przedszkolnej i szkolnej). Wymogiem na stanowisko dyrektora jest posiadanie tytułu magistra i co najmniej pięcioletniego doświadczenia w nauczaniu. Dyrektorzy w Bułgarii są zobowiązani do nauczania i wypełniania limitu nauczycieli zgodnie z uzyskanym wykształceniem i kwalifikacjami. Wymagania dotyczące profilu zawodowego nauczycieli i dyrektorów obejmują kompetencje pedagogiczne, kierownicze, społeczne i obywatelskie. Od nauczycieli oczekuje się: (a) kompetencji pedagogicznych dostosowanych do wieku, umiejętności zarządzania różnymi kulturami i różnorodnością oraz znajomości kluczowych celów nowych przepisów, takich jak innowacyjność, podejście skoncentrowane na uczniu itp; (b) kompetencji społecznych i obywatelskich koncentrujących się na pracy zespołowej, relacjach ze społecznością i rozwoju zawodowym. Kompetencje dyrektorów koncentrują się na: (a) procesie wysokiej jakości edukacji i zarządzaniu strategicznym na poziomie instytucji edukacyjnej; (b) kompetencjach społecznych i obywatelskich.

W celu zagwarantowania jakości, w ramach autonomicznego systemu bułgarskich instytucji szkolnictwa wyższego istnieje system akredytacji, który ocenia wszystkie programy studiów licencjackich, magisterskich i doktoranckich we wszystkich dziedzinach zawodowych - w tym w pedagogice. Wprowadzenie uczenia się opartego na kompetencjach i innowacji w nauczaniu wymaga uwzględnienia standardów zawodowych w trzech kierunkach: (a) wzmocnienia kompetencji podlegających regularnej aktualizacji i uczeniu się przez całe życie, a także ciągłego rozwijania kompetencji niezbędnych na istniejących stanowiskach wśród siły roboczej; (b) zapewnienia dostępności elastycznego podejścia, które pozwala na szybkie włączenie różnych grup siły roboczej, szkolonych w warunkach różnych horyzontów edukacyjnych i powiązanie ukierunkowania kompetencji, do systemu aktualizacji i nadrabiania zaległości kompetencyjnych; (c) w oparciu o wymagania dotyczące profilu i wyników osiągniętych w kształceniu studentów (Art. 212, LPSE), aby spełnić sformułowane konkretne priorytety rozwoju zawodowego dla każdego nauczyciela i dyrektora. Dekretem z dnia 1 lutego 2021 r. wprowadzono wymagania dla instytucji szkolnictwa wyższego, aby programy POU (wstępnego kształcenia nauczycieli) zapewniały nabycie kompetencji do wykonywania zawodu nauczyciela, podane jako załączniki w rozporządzeniu w sprawie państwowych wymagań dotyczących nabywania kwalifikacji zawodowych nauczycieli. Wraz

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.



z tą zmianą ram normatywnych, Ministerstwo Edukacji i Kultury wprowadza wymóg powiązania programów nauczania instytucji szkolnictwa wyższego w zakresie kształcenia i szkolenia zawodowego z rozwojem określonych kompetencji wśród nauczycieli. Dopiero okaże się, jakie wyniki przyniesie ta polityka w zakresie metodycznego i praktycznego szkolenia nauczycieli uzyskanego w ramach szkolenia wstępnego.

Praktyki szkoleniowe pracowników:

Należy rozważyć kilka kluczowych decyzji politycznych związanych z programami:

- Konieczne jest znaczne zwiększenie wyznaczonego czasu na praktykę w organizacjach edukacyjnych;
- Czas poświęcony na tematy niezwiązane z pracą dydaktyczną mógłby zostać skrócony;
- Konieczne jest poświęcenie większej ilości czasu na pedagogikę;
- Więcej możliwości samodzielnego uczenia się uczniów w ramach programów VET;
- Wprowadzenie innowacyjnych metod nauczania w programach kształcenia i szkolenia zawodowego (na przykład podejście "ucz tak, jak radzisz innym");
- Rozszerzenie wykorzystania nowych środowisk uczenia się w procesie nauczania i uczenia się w instytucjach szkolnictwa wyższego.

W kraju istnieje wiele oficjalnych ścieżek zdobywania kwalifikacji nauczycielskich. Zachęty polityczne i dostępne dane są formalnie powiązane z osobami, które uzyskały stopień naukowy w dziedzinie nauk pedagogicznych, ale istnieją również ścieżki prowadzące do formalnych kwalifikacji poza tym nurtem zawodowym. Podejście do polityki kształcenia i szkolenia zawodowego nie rozróżnia nauczycieli przedszkolnych od nauczycieli szkół podstawowych - wszyscy oni są zaliczani do tej samej ogólnej kategorii pod względem danych i zachęt (Przegląd i zalecenia dotyczące polityki kadrowej w zawodzie nauczyciela w Bułgarii, 2020 r.).

Źródło:

Przegląd i zalecenia dotyczące polityki kadrowej w zawodzie nauczyciela w Bułgarii (2020). Projekt 19BG04 Bułgaria: Mapa drogowa rozwoju i reformy polityki dotyczącej nauczycieli w Bułgarii. https://web.mon.bg/upload/28838/BG-19BG04_Policy+note_301121.pdf

Metody według RAABE Bułgaria:

- Udział w szkoleniach na miejscu

Odpowiednia forma dla całych zespołów pedagogicznych, które wolą uczyć się w znanym sobie środowisku. Wybierając szkolenie na miejscu, istnieje możliwość spotkań na żywo z trenerami - ekspertami z dużym doświadczeniem zawodowym i praktycznym w prowadzeniu szkoleń dla specjalistów pedagogicznych. Wspólnie z nimi zwiększane i doskonalone są kompetencje w zakresie stosowania innowacyjnych strategii, metod i podejść w edukacji oraz budowania pozytywnego i zachęcającego rozwoju każdego dziecka i ucznia środowiska edukacyjnego.

- Szkolenia zlecane na zewnątrz

Udział w nauce poza środowiskiem pracy jest nie tylko przydatny do podnoszenia i doskonalenia umiejętności zawodowych i kompetencji nauczyciela, ale także daje możliwość uwolnienia się od stresu i nagromadzonego napięcia, prowadzi do nieuniknionych korzyści dla zespołów pedagogicznych oraz stymuluje kreatywność i pracę zespołową. RAABE Bułgaria jest licencjonowanym dostawcą usług turystycznych i utrzymuje partnerskie kontakty z hotelami w całym kraju. Zespół zaoferuje kompleksową logistykę dostosowaną do preferencji i możliwości.

- Webinaria

Zaletą tej formy kwalifikacji jest to, że uczysz się zdalnie w bezpiecznym środowisku, oszczędzając czas i zapewniając możliwość wirtualnego spotkania i wymiany doświadczeń z kolegami z całego kraju.

- Niezależne studia na odległość

Nowoczesna forma zdobywania kwalifikacji z możliwością wielokrotnego powtarzania i pracy z materiałami szkoleniowymi w odpowiednim czasie i miejscu. Z gwarancją długoterminowego dostępu do wybranego kursu i swobodą nauki we własnym tempie. Opracowane prezentacje i lekcje wideo, a także dodatkowe zadania do samodzielnej nauki na wybrany temat można znaleźć na specjalnie opracowanej platformie kształcenia na odległość RAABE Bułgaria: www.raabeonline.com.

- Wykorzystanie zasobów i technologii cyfrowych w procesie edukacyjnym

Tematy z tego kierunku pomogą

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

- zwiększenie kompetencji cyfrowych i umiejętności korzystania z mediów;
- korzystać z odpowiednich zasobów edukacyjnych do nauki w środowisku tradycyjnym i internetowym;
- skutecznie integrować nowoczesne narzędzia ICT z procesem edukacyjnym;
- tworzyć i wykorzystywać zasoby cyfrowe i cyfrowe treści edukacyjne;
 - Innowacyjne metody i podejścia do nauczania i oceny

Tematy z tego kierunku pomogą

- stosować kompetentne i interdyscyplinarne podejście w szkoleniach;
- stosować innowacyjne strategie, metody i podejścia do nauczania i oceny;
- poznanie technik stymulujących aktywność i kreatywne myślenie uczniów;
- wdrażanie interaktywnych form i metod w procesie edukacyjnym w celu wspierania rozwoju osobistego potencjału dzieci i uczniów;
 - Pozytywne i wspierające środowisko edukacyjne

Tematy z tego kierunku pomogą

- stosować strategie pedagogiczne w celu budowania środowiska edukacyjnego wspierającego trwałą integrację każdego dziecka i ucznia;
- wdrożenie skutecznych technik zapobiegania porzucaniu nauki i wzorców interakcji z rodzicami;
- wspieranie i tworzenie warunków do pełnego uczestnictwa w procesie edukacyjnym dzieci i uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi, trudnościami w uczeniu się oraz dzieci uzdolnionych;
- rozpoznawanie i przewyżnianie przejawów agresji, nękania i dyskryminacji w placówce edukacyjnej;
 - Szkolenia dla zespołów pedagogicznych

Tematy z tego kierunku pomogą

- zwiększenie umiejętności pracy zespołowej, inspirującego przywództwa i zarządzania konfliktami;
- tworzyć i utrzymywać konstruktywne relacje zawodowe;
- przewyżnić oznaki stresu i napięcia zawodowego;

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

- stosować skuteczne techniki komunikacji, integracji i pracy z rodzicami;
 - Szkolenia metodyczne

Tematy z tego kierunku pomogą

- zdobyć nowe kompetencje i podnieść swoje doświadczenie zawodowe;
- stosować innowacje edukacyjne w nauczonym kierunku lub przedmiocie;
- wdrażać odpowiednie praktyczne modele i techniki uczenia się i motywacji;
- stosować odpowiednie narzędzia do sprawdzania i oceny osiągniętych wyników oraz nabytej wiedzy i umiejętności
 - Organizacja i zarządzanie instytucją

Tematy w tym kierunku pomogą zespołom zarządzającym w:

- przeprowadzić transformację instytucji edukacyjnej w dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości;
- stosować nowoczesne strategie zarządzania oparte na kreatywności i innowacyjności;
- zwiększenie wiedzy i umiejętności w zakresie zarządzania jakością i budowania efektywnego środowiska edukacyjnego;
- planować, zarządzać i kontrolować zasoby i różne procesy w instytucji;

Szkolenia są opracowywane zgodnie z potrzebami świadomości w zmieniających się warunkach i środowisku szkolenia. Nowe tematy na lata 2022/2023 to:

- Transformacja instytucji edukacyjnej w dynamicznie zmieniającym się świecie;
- Cyfryzacja w zarządzaniu instytucją edukacyjną poprzez rozwiązania internetowe;
- Interaktywne metody nauczania w środowisku hybrydowym;
- Zaświadczenie i dodatkowe wynagrodzenie za wyniki pracy osiągnięte w środowisku elektronicznym;
- Rozwój osobistego potencjału dzieci i uczniów poprzez zróżnicowany i spersonalizowany trening;
- Praktyczne umiejętności stosowania zróżnicowanego podejścia podczas pracy w środowisku programistycznym Scratch na początkowym etapie;
- Podejście "wykwintnej komunikacji" w praktyce pedagogicznej;
- Wczesny rozwój dziecka - identyfikacja i wsparcie;
- Kształtowanie umiejętności cyfrowych w wieku przedszkolnym;

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

- Efektywna interakcja i współpraca z rodzicami dzieci w przedszkolu w środowisku elektronicznym;
- Realizacja podejścia kompetencyjnego w kształceniu przygotowania profilowanego - 11 i 12 klasa;
- Państwowe egzaminy maturalne z języka i literatury bułgarskiej, ogólne przygotowanie edukacyjne - wyzwania i rozwiązania;
- Techniki teatralne i umiejętności aktorskie w praktyce pedagogicznej;
- Zapobieganie zaburzeniom odżywiania i sposoby ich przewycięzania w środowisku szkolnym;

Źródło: <https://www.pedagozi.bg/professional-pedagogicheski-specializacii-i-sleddiplomni-qualificacii>

Według Prepodavame.bg

"Przez nauczycieli dla nauczycieli"

Prepodavame.bg to strona dla nauczycieli, która gromadzi w jednym miejscu przydatne informacje dla nauczycieli, praktyczne zasoby edukacyjne, opracowane lekcje, kursy wideo i strategie lepszego nauczania. Strona jest największą i najszybciej rozwijającą się platformą dla specjalistów pedagogicznych w Bułgarii z ponad 20 000 użytkowników.

Na stronie prepodavame.bg każdy początkujący lub doświadczony profesjonalista może znaleźć odpowiednie informacje i odpowiednie strategie dotyczące różnych tematów i zagadnień edukacyjnych. Autorami i redaktorami strony są pracujący profesjonaliści z doświadczeniem jako nauczyciele, psychologowie i trenerzy. Strona została stworzona przez zespół fundacji "Teach for Bulgaria" jako platforma do dzielenia się i wymiany dobrych praktyk przez nauczycieli dla nauczycieli z całego kraju.

Wstępny pomysł na stronę jest częścią europejskiego projektu FIERST (2018-2021). Jego celem jest rozpowszechnianie dobrych praktyk w zakresie edukacji włączającej, stworzonych przez innowacyjnych nauczycieli i ekspertów edukacyjnych, którzy pracują z uczniami ze społeczności znajdujących się w trudnej sytuacji na poziomie lokalnym, w szerszym gronie nauczycieli i ekspertów. Nauczyciele wymieniają się doświadczeniami i dobrymi praktykami

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

za pośrednictwem platformy. Za pośrednictwem strony internetowej ich pomysły docierają do kolegów z całego kraju.

Jeśli chcesz podzielić się dobrą praktyką do wdrożenia w klasie, strategią, która została wypróbowana i zachęciła uczniów do nauki, momentem oświecenia, który sprawił, że ponownie przemyślałeś sposób nauczania przedmiotu lub lekcji, propozycje są przyjmowane we wszystkich przedmiotach i dla grup wiekowych od 1 do 12 lat. Akceptowane są również tematy związane z kluczowymi kompetencjami w zakresie rozwoju uczniów i nauczycieli, takie jak: uczenie się oparte na projektach, uczenie się społeczno-emocjonalne, STEM, edukacja cyfrowa, edukacja dwujęzyczna, rozwój nauczycieli, zajęcia pozalekcyjne itp.

Wysyłając wiadomość e-mail na adres guest@prepodavame.bg z tytułem - "Dobra praktyka: [Tytuł proponowanego stanowiska]" oraz załączając następujące informacje:

- Kilka zdań krótko opisujących proponowaną praktykę i strukturę stanowiska.
- Link lub załączone zdjęcia, filmy i inne multimedia, które mają być zawarte w poście.
- Dla jakich odbiorców przeznaczony jest post (np. nauczyciele matematyki w szkole średniej, dyrektorzy itp.)
- Krótki opis osobistej roli i doświadczenia w 80-100 słowach.
- Jeśli istnieją inne opublikowane materiały, udostępni linki.

Dostępne:

- Kursy wideo - Asynchroniczne kursy wideo, które umożliwiają poszerzanie wiedzy i umiejętności;
- Podręczniki - Szczegółowe podręczniki na różne tematy edukacyjne wraz z przydatnymi narzędziami;
- Dobre praktyki - zebrane w jednym miejscu dobre praktyki z bułgarskich klas;
- Webinaria - Zaproszenia na nowe przydatne webinaria z inspirującymi prelegentami;
- Bilingual - Materiały do pracy z dziećmi dwujęzycznymi i wsparcie językowe;
- SES - Różne materiały do rozwijania umiejętności społeczno-emocjonalnych;
- Narzędzia cyfrowe - Materiały dotyczące cyfrowych narzędzi edukacyjnych i oprogramowania.

Dla swoich subskrybentów oferują dodatkowo:

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.



Artykuły subskrypcyjne - Praktyczne artykuły na dowolny temat, uporządkowane według kategorii i tematów;

Płatne kursy wideo - asynchroniczne kursy wideo, które umożliwiają poszerzanie wiedzy i umiejętności;

Szablony Canva - Arkusze, grafiki, plakaty i inne przydatne szablony, które można wykorzystać jako gotowe lub zmodyfikowane;

Kwalifikacje wewnątrzszkolne - Przygotowane tematy i szkolenia pomagające podnieść kwalifikacje w zespole;

Classroom Worksheets - Gotowe do użycia materiały angażujące uczniów;

Archiwalne webinary - Nagrania wszystkich darmowych i płatnych webinarów na Prepodavame.bg;

Archiwum - Cotygodniowy biuletyn e-mail - Każde wydanie cotygodniowego biuletynu uporządkowane według tygodnia i tematu;

Ukryta grupa na Facebooku (społeczność) - Ekskluzywne treści i wszystkie nowe zasoby są publikowane w grupie.

Wskazówki od Prepodavame.bg

Rozwój zawodowy nauczycieli jest podstawą wysokiej jakości edukacji. Współczesne realia wymagają, aby zapomnieć o starych niezdarnych nawykach i rozwinąć nowe umiejętności. Oto kilka prostych kroków, które należy wykonać, aby poprawić swój rozwój zawodowy.

- Dołącz do profesjonalnej organizacji dla nauczycieli. Wybór jednej lub kilku struktur nie tylko zwiększy interakcję z innymi specjalistami w dziedzinie edukacji, ale także pozwoli ci być na bieżąco z aktualnymi wiadomościami w twojej dziedzinie. Poniższa lista takich organizacji może pomóc w nawiązaniu kontaktu z osobami o podobnych poglądach: "National Association of Resource Teachers", "Union of Mathematicians in Bulgaria", "Association of Bulgarian Primary Teachers", "Association of History Teachers in Bulgaria", " Association of Bulgarian Physical Education and Sports Teachers" itp.
- Czytaj i dziel się z kolegami artykułami z naukowych czasopism metodycznych, które odnoszą się do nauki lub przedmiotu, którego uczysz. Przydatne informacje możesz znaleźć w niektórych z następujących tytułów: "i-Kształcenie Ustawiczne", "Geograf", "Edukacja Przedszkolna i Szkolna", "Nowości Pedagogiczne", czasopisma naukowe i metodyczne

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

krajowego wydawnictwa "Az-buki" ("Język i literatura bułgarska", "Nauka języków obcych", "Historia", "Filozofia", "Matematyka i informatyka") itp.

- Odwiedzaj strony edukacyjne, aby być na bieżąco z aktualnościami. Jeśli zasubskrybujesz blog pedovame.bg, będziesz otrzymywać przydatne i interesujące materiały edukacyjne oraz będziesz mieć dostęp do informacji o wielu innowacyjnych podejściach w edukacji.
- Każdego miesiąca kup lub wypożycz książkę z działu edukacyjnego i czytaj przez 15 do 30 minut każdego wieczoru.

Źródło: <https://prepodavame.bg/>

Profesjonalna społeczność ucząca się (PLC)

Profesjonalna społeczność edukacyjna (PLC) nie jest modelem ani programem podlegającym kierownictwu szkoły. Jest to konkretne podejście do współpracy między nauczycielami, które ma na celu stworzenie otwartego środowiska dla nauczycieli do współpracy w celu poprawy jakości procesu uczenia się uczniów.

W PLC nauczyciele dobrowolnie uczestniczą w regularnych spotkaniach przez cały rok szkolny i omawiają wyzwania, przed którymi stoją. Identyfikują wspólne problemy i swoją wizję tego, co należy zmienić, tworząc konkretne cele lub pożądane wyniki. Dzięki wymianie dobrych praktyk, aktywnym informacjom zwrotnym z zajęć i ogólnym dyskusjom, wspólnie pracują nad lepszymi wynikami uczniów i większą pewnością siebie nauczycieli.

Jedną z idei stojących za kształceniem i szkoleniem zawodowym jest skupienie się na głównym zadaniu formalnego kształcenia - zapewnieniu, że uczniowie uczą się, a nie tylko uczą się. Kiedy to zadanie staje się misją organizacji edukacyjnej i wszyscy nauczyciele je wizualizują, zespół organizacji edukacyjnej w naturalny sposób zaczyna zadawać pytania: "Skąd wiemy, kiedy każdy uczeń opanował wiedzę?", "Które cechy i praktyki edukacyjne okazały się najbardziej skuteczne i pomogły uczniom osiągnąć wysoki poziom?". Kiedy zespół nauczycielski stworzy wspólną wizję uczenia się, która obejmuje wszystkich, nawet sam zespół, wówczas szkoła jako społeczność podejmuje pierwsze kroki w kierunku poprawy. (Aleksieva, 2021).

Źródło:

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

Aleksieva, R. (2021). Czym jest profesjonalna społeczność edukacyjna i jak ją stworzyć w szkole? Zaedno v chas. <https://zaednovchas.bg/profesionalna-ucheshhta-obshtnost/>

Podręcznik dla pracowników - dyrektorów, metodyków i członków edukacyjnych rad metodycznych w centrach kształcenia zawodowego (2014) Narodowej Agencji Kształcenia i Szkolenia Zawodowego (NAVET)

Głównym celem Centrum Szkolenia Zawodowego (VTC) jest pomoc w podnoszeniu jakości i zatrudnienia zasobów ludzkich poprzez opanowanie nowoczesnej wiedzy zawodowej, umiejętności i dobrych praktyk.

Głównymi zadaniami VTC jest, poprzez tworzenie warunków dostępu do ciągłego, szeroko zakrojonego szkolenia zawodowego oraz podnoszenia i modernizacji kwalifikacji zawodowych, zapewnienie:

- kwalifikacji zawodowych adekwatnych do aktualnych potrzeb gospodarki i mobilności siły roboczej, zgodnie z europejskimi ramami kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie oraz europejskimi ramami odniesienia na rzecz zapewniania jakości kształcenia i szkolenia zawodowego;
- podnoszenie kwalifikacji personelu administracyjnego i zarządzającego oraz tworzenie systemu motywacji do uczenia się przez całe życie;
- kształtowanie kompetencji kluczowych jako narzędzia rozwoju osobistego i społecznego, zgodnie z europejskimi ramami odniesienia na rzecz zapewniania jakości kształcenia i szkolenia zawodowego EQAVET.

Centrum Kształcenia Zawodowego zapewnia wstępne i ustawiczne kształcenie zawodowe dla osób, które ukończyły 16 lat, zgodnie z rozdziałem trzecim ZPEO i programami ramowymi na mocy art. 10 ust. 1 lit. a), 10, par. 3 i art. 12 ustawy o kształceniu i szkoleniu zawodowym (LVET), w następujący sposób:

- programy ramowe A dla wstępnego szkolenia zawodowego z uzyskaniem pierwszego stopnia kwalifikacji zawodowych;
- programy ramowe B dla wstępnego szkolenia zawodowego z uzyskaniem drugiego stopnia kwalifikacji zawodowych;

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

- Programy ramowe D dla wstępnego szkolenia zawodowego z uzyskaniem kwalifikacji w części zawodu;
- Programy ramowe E dla ciągłego szkolenia zawodowego w celu aktualizacji lub rozszerzenia nabytych kwalifikacji zawodowych, a także w celu uzyskania drugiego lub trzeciego stopnia kwalifikacji zawodowych.

Źródło:

Podręcznik dla pracowników - dyrektorów, metodyków i członków edukacyjnych rad metodycznych w centrach kształcenia zawodowego (2014) Narodowej Agencji Kształcenia i Szkolenia Zawodowego (NAVET)

https://www.navet.government.bg/bg/media/narychnik_za_obuchavashti_09.01.2015_FOR_WEB.pdf

Książka "Ponad 100 inspirujących dobrych praktyk"

W zakresie doradztwa zawodowego powstał w ramach projektu "Prometeusz" (2014), finansowanego przy wsparciu programu Erasmus+ (100+ inspirujących dobrych praktyk: E-book. Fundacja Biznes dla Edukacji, 2016. URL: http://prometheus-eu.net/wp/wp-content/uploads/2016/06/eBook113_BG.pdf). Zasadniczo jest to wirtualna biblioteka dobrych praktyk w zakresie doradztwa zawodowego i poradnictwa w Bułgarii, Austrii, Wielkiej Brytanii, Grecji i we Włoszech. Przedstawiono opis dobrych praktyk, informacje na temat grupy docelowej i rodzaju praktyki, metodologii i zastosowania, celów i wyników, kontaktów autorów lub ich właścicieli. Dobre praktyki są uporządkowane alfabetycznie według krajów, w których zostały z powodzeniem wdrożone i przedstawiają doświadczenia w oferowaniu usług zawodowych, produktów szkoleniowych, działań szkoleniowych (seminaria, programy stażowe itp.), narzędzi oceny, dni kariery, sieci, witryn itp.

Głównymi grupami docelowymi są uczniowie, studenci, osoby młode i starsze, osoby pracujące i bezrobotne, przedstawiciele grup szczególnie wrażliwych, takich jak osoby niepełnosprawne fizycznie lub umysłowo, z mniejszości lub grup marginalizowanych, migranci itp. Współpraca w zakresie innowacji jest koordynowana przez Fundację Biznes dla Edukacji. Zestaw oferuje również bezpłatny dostęp do aplikacji mobilnych i narzędzi zapewniających dodatkowe zasoby

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

dla doradców zawodowych, za pomocą których mogą oni świadczyć lepsze usługi swoim klientom.

Zestaw Prometheus zawiera 25 innowacyjnych narzędzi doradztwa zawodowego. Większość ćwiczeń nadaje się do doradztwa tradycyjnego i internetowego, są też ćwiczenia do doradztwa indywidualnego i grupowego: odgrywanie ról, testy psychologiczne, narzędzia do przeprowadzania wywiadów, ćwiczenia/zadania edukacyjne, kwestionariusze samooceny i narzędzia do oceny umiejętności. Każde narzędzie zawiera informacje w pięciu głównych sekcjach: rodzaj narzędzia, cele, grupy docelowe, opis i oczekiwane wyniki. Z narzędzi Prometheus można korzystać bezpłatnie za pośrednictwem strony internetowej projektu w języku angielskim, bułgarskim, greckim, włoskim i niemieckim (<http://prometheus-eu.net/>).

Pięć z tych narzędzi może być również wykorzystywanych jako aplikacje mobilne (<https://play.google.com/store/apps/details?id=com.wprometheusapp>). Niektóre z dobrych praktyk mają bardzo specyficzny charakter, ukierunkowany na konkretne potrzeby, ale ogólnie większość praktyk obejmuje różne grupy docelowe. Przedstawiają one różne sposoby i podejścia do świadczenia usług zawodowych, takich jak: doradztwo zawodowe, szkolenia w zakresie rozwoju kariery, narzędzia oceny, informacje o karierze, różne platformy, telewizja internetowa, programy stażowe i staże, dni kariery itp. Metafora nazwy projektu związana jest ze znaczeniem imienia greckiego tytana: "przewidujący, myślący o przyszłości" i odpowiada celowi doradców zawodowych, jakim jest zachęcanie i wzbudzanie nadziei na lepsze spełnienie osobiste i zawodowe ludzi, zwłaszcza w nowych wymiarach uczenia się i środowiska, ale nowego wirtualnego pokolenia.

Źródło: <https://ec.europa.eu/epale/bg/resource-centre/content/mobilni-aplikacii-instrumenti-za-predostavyane-na-karierni-uslugi-prometey-i>

Zdolności umysłowe

Problemy psychologiczne w zawodzie nauczyciela są liczne i bardzo zróżnicowane. Są one związane z charakterem i specyfiką pracy nauczyciela, jej strukturą, adaptacją zawodową, doskonaleniem podyplomowym.



Cele pracy nauczyciela są określane przez potrzeby i wymagania społeczeństwa, przez zmiany w edukacji, przez życie społeczne. Zadania edukacyjne są bardziej zróżnicowane i zawierają nowe elementy treści. Rośnie społeczna rola edukacji.

Przedmiotem pracy nauczyciela jest proces edukacyjny w szkole, który nabiera szerszego zakresu i znaczenia, jest bezpośrednio związany z ostatecznym celem i jego treścią, spełnia zmieniające się wymagania społeczne.

Przedmiot pracy nauczyciela - dziecko, uczeń, jest złożony i trudny, dynamiczny i zmienny, zarówno ze względu na wiek, jak i indywidualnie. Obiekt ten ma również swoją jakościową wyjątkowość, ponieważ pełni również funkcje podmiotu. W procesie pedagogicznym zarysowują się dwa podmioty o własnym wyglądzie, funkcjach i możliwościach. Daje to nową interpretację wielu zarysów zawodu nauczyciela i gotowości zawodowej.

Ważnym składnikiem gotowości psychicznej do pracy pedagogicznej są cechy zawodowo-osobiste nauczyciela, istotne dla zawodu lub warunki ich kształtowania. Zapewniają one trwałość wyboru zawodowego, gwarantują udaną adaptację i sukces wdrożenia w przyszłości. Fakt ten sprawia, że psychogram jest istotną częścią struktury każdej karty zawodu.

Źródło:

https://www.studentskihrad.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=1398:2011-07-12-05-37-27&catid=79:2011-03-23-07-42-36&Itemid=112

Osobowość odnoszącego sukcesy nauczyciela to przede wszystkim osoba zdrowa psychicznie, z proaktywnym zachowaniem i świadomą motywacją, posiadająca profesjonalne cechy do przekazywania dziecku wiedzy.

Dobrostan nauczyciela to pozytywny stan emocjonalny, który łączy osobiste potrzeby i oczekiwania zarówno uczniów, jak i ich nauczycieli. Dobre samopoczucie i satysfakcja z pracy silnie wpływają na zachowanie nauczycieli i są pozytywnie powiązane z klimatem szkoły i klasy oraz osiągnięciami uczniów. Badania wykazują pozytywny związek między motywacją nauczycieli a osiągnięciami uczniów i ich dobrostanem. Ponadto, dobre samopoczucie nauczycieli jest powiązane z utrzymaniem wysoko wykwalifikowanych nauczycieli, co jest szczególnie ważne dla organizacji edukacyjnych obsługujących uczniów o znaczących potrzebach. Dobre samopoczucie i samodyscyplina nauczycieli pomagają również zapobiegać

przedwczesnemu kończeniu nauki, dlatego ważne jest, aby nauczyciele otrzymywali wsparcie, którego potrzebują.

Chociaż ostatnie badania nad dobrostanem nauczycieli koncentrowały się na negatywnych aspektach, takich jak stres lub wypalenie zawodowe, ilustrują one również, jak ważny jest ten temat dla początkowego i ustawicznego kształcenia nauczycieli. Dobrego samopoczucia nauczycieli nie można osiągnąć wyłącznie poprzez udział w seminariach lub szkoleniach. Poprawa samopoczucia pracowników jest procesem długoterminowym, który wymaga przemyślenia, systematycznego podejścia oraz wprowadzenia i eksperymentowania z bardziej konstruktywnymi praktykami (School Education Gateway, 2021)

Źródło:

School Education Gateway. (2021). Europejski zestaw narzędzi dla szkół.
<https://www.schooleducationgateway.eu/bg/pub/resources/toolkitsforschools/subarea.cfm?sa=601>

EEG-biofeedback (neurotrening)

Sprzężenie zwrotne częstotliwości EEG i biofeedback

Ta forma biofeedbacku nazywana jest neurofeedbackiem - znana jest również jako EEG-biofeedback, neuroterapia, neurotrening. Lokalna aktywność elektryczna mózgu lub jego lokalny dopływ krwi są mierzone nieinwazyjnie za pomocą czujników przymocowanych do skóry głowy, a informacje o zmianach tych wskaźników są natychmiast przekazywane osobie trenującej za pomocą sygnału dźwiękowego, wizualnego lub w formie gry komputerowej - po osiągnięciu zadanych celów osoba trenująca otrzymuje jako pozytywne uwarunkowanie/nagrodę większy stopień kontroli w grze. W jaki sposób ten rodzaj biofeedbacku może być przydatny? Neurofeedback to system treningowy, który daje ćwiczącemu możliwość pomiaru i zmiany aktywności metabolicznej/elektrycznej mózgu. Niesamowitą rzeczą w tej formie biofeedbacku jest to, że daje nam informację zwrotną (a tym samym przenosi do naszej świadomości) aktywność neuronów wewnątrz naszej głowy, która jest aktywnością podświadomą. Fale mózgowie są związane z elektryczną aktywacją i dezaktywacją neuronów. Specyficzne wzorce fal mózgowych, które mają odpowiadające im stany świadomości, były już wielokrotnie badane i identyfikowane - na przykład czujna uwaga,

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

zrelaksowana uwaga, głęboki relaks, śnienie, głęboki sen bez snów, stan szczytowej wydajności, a także zidentyfikowano specyficzne wzorce fal mózgowych. fale w różnych zaburzeniach - depresji, różnych urazach mózgu, deficycie uwagi i innych. Istnieje wiele obszarów zastosowania ćwiczeń neurotreningowych, niektóre z nich z niesamowitymi wynikami i bez żadnych skutków ubocznych - trening uwagi i koncentracji w zespole nadpobudliwości/deficytu uwagi, epilepsja, depresja, zaburzenia lękowe, zaburzenia stresu pourazowego, uzależnienia chemiczne i inne, tłumione problemy emocjonalne, urazy/uszkodzenia mózgu. Neuroterapia nie zastępuje psychoterapii, ale może ją przyspieszyć i wyjść poza tradycyjne ograniczenia terapii werbalnych - zbyt długi okres terapii, niemożność łatwego pomiaru i kwantyfikacji zmian, subiektywna ocena zmian, niepewność co do trwałości zmian, trudny, powolny i pośredni dostęp do wypartych traumatycznych doświadczeń, kontrolowanie zaburzeń psychicznych spowodowanych zmienioną fizjologią mózgu za pomocą leków psychoaktywnych z potencjalnymi negatywnymi skutkami ubocznymi.

Podsumowując - psychoterapia jest narzędziem do wzbogacania umysłu, neuroterapia lub neurotrening jest narzędziem do wzbogacania mózgu, co wymaga współpracy/zainteresowania osoby trenującej i bezpośredniej pracy z mózgiem. Trening EEG - biofeedback służy również jako trening mentalny dla profesjonalistów ze sportu, biznesu, sztuki, wojska w ich dążeniu do osiągnięcia doskonałości w trudnych lub trudnych warunkach.

EEG-biofeedback (Neurotraining) to naukowo udowodniona metoda pomiaru aktywności mózgu (Centralnego Układu Nerwowego) i przekazywania trenującemu informacji zwrotnej w celu zmiany w oparciu o naukę (Peek, 1995).

Źródło:

<http://brain-amigo.com/page/77/kakvo-e-biofidbek-i-kakvi-sa-prilozheniyata-na-tozi-metod-.html>

Czym jest neurotrening?

Do głowy klienta przymocowanych jest od 2 do 16 elektrod. Dodatkowe elektrody są umieszczane na uszach. Są one mocowane bezużytecznie za pomocą specjalnej pasty. Elektrody rejestrują sygnał (potencjał elektryczny pochodzący z aktywności mózgu), który jest przetwarzany przez specjalistyczne oprogramowanie. Przetworzone informacje natychmiast pojawiają się na 2 monitorach - dla neuroterapeuty i klienta w dwóch różnych wizualizacjach.

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

Na monitorze terapeuty pojawiają się wykresy przedstawiające chwilowe ilościowe i jakościowe analizy aktywności mózgu klienta. Diagnoza stanowi podstawę do wyboru protokołu treningowego, z którym klient będzie sobie radził. Klient w tym samym czasie widzi swój stan (jak działa jego mózg) jako wizualizację wideo.

Czym są wizualizacje wideo?

Istnieje duża różnorodność wizualizacji wideo. W "Samochodzie" uczestnik szkolenia widzi samochód, który musi poruszać się prawym pasem bez zwalniania i zaporowywania. W stanie motywacji, gdy mózg jest obudzony i pracuje szybko, samochód będzie na prawym pasie. W tym samym czasie terapeuta widzi szybką i prawidłową aktywność mózgu. Wtedy ich mikrowolty są normalne. Jeśli uczestnik szkolenia straci koncentrację, jeśli straci zainteresowanie, samochód zjedzie na lewy pas, a mikrowolty wzrosną. W grze występują jeszcze dwa warunki, których spełnienie wskazuje, że wszystko jest w porządku - na monitorze nie ma mgły, a samochód jedzie szybko. Jeśli uczestnik szkolenia odczuwa napięcie, stres lub irytację, mgła na monitorze staje się gęsta. W przypadku braku napięcia na monitorze widoczny jest wspaniały górski krajobraz. Gdy uda im się utrzymać uwagę, samochód zaczyna szybko jechać do przodu. Ta lub inna gra jest po prostu odzwierciedleniem tego, co dzieje się na poziomie reakcji biochemicznych i przewodnictwa w naszym mózgu. Dzięki temu ćwiczący trenuje swój centralny układ nerwowy do prawidłowego funkcjonowania.

Po co najmniej 15 treningach (każda sesja trwa około 60 minut) osoba trenująca uczy się samodzielnie regulować mikrowolty różnych sieci mózgowych. Rezultat jest trwały, ponieważ uruchamiany jest odruch warunkowy. Długotrwała stymulacja w celu dobrowolnego utrzymania określonego napięcia elektrycznego w naszej odpowiedniej sieci elektrycznej prowadzi do ustanowienia w niej stałego napięcia.

Dla całkowicie zdrowych osób

Przede wszystkim dla tych, którzy czują potrzebę ciągłego doskonalenia się - menedżerów, szefów dużych firm, lekarzy, sportowców, prawników, kierowców i innych. Ogólnie rzecz biorąc, dla ludzi żyjących pod dużą presją, którzy muszą podejmować szybkie i trafne decyzje, być w pełni czujni i skoncentrowani przez cały czas. A także dla osób, które chcą zmniejszyć napięcie, kontrolować swoje emocje, żyć zdrowiej i pełniej. Jest stosowany w przypadku efektu wypalenia.

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

Z pomocą neuroterapii odporność znacznie się poprawia, ludzie zaczynają lepiej kontrolować nasze emocje, osiągają lepsze wyniki w życiu zawodowym i osobistym, a także w sporcie. Po 15 sesjach biofeedbacku EEG człowiek naprawdę czuje się bardziej pogodny i szczęśliwszy. Ta metoda jest jak fitness dla mózgu! Jak nowoczesny masaż mózgu! Tak jak ciało czuje się lepiej, jeśli regularnie ćwiczymy, tak nasz mózg czuje się lepiej, jeśli "ćwiczymy" go za pomocą EEG biofeedback.

Źródło:

<https://adea->

[bg.com/%D1%83%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%D0%B8/%D0%B1%D0%B8%D0%BE%D1](https://adea-bg.com/%D1%83%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%D0%B8/%D0%B1%D0%B8%D0%BE%D1)

[%84%D0%B8%D0%B9%D0%B4%D0%B1%D0%B5%D0%BA/%D0%B5%D0%B5%D0%B3-%D0%B1%D0%B8%D0%BE%D1](https://adea-bg.com/%84%D0%B8%D0%B9%D0%B4%D0%B1%D0%B5%D0%BA/%D0%B5%D0%B5%D0%B3-%D0%B1%D0%B8%D0%BE%D1)

[%BE%D1%84%D0%B8%D0%B9%D0%B4%D0%B1%D0%B5%D0%BA-%D0%BD%D0%B5%D0%B2%D1%80%D0%](https://adea-bg.com/%BE%D1%84%D0%B8%D0%B9%D0%B4%D0%B1%D0%B5%D0%BA-%D0%BD%D0%B5%D0%B2%D1%80%D0%)

[BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%BD%D0%B3/](https://adea-bg.com/BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%BD%D0%B3/)

Dzięki terapiom neurotreningowym poczucie własnego "ja" jest tworzone/wzmacniane i trenowane do osiągnięcia:

- równowaga, balans, wydajność;
- motywacja, odporność, wola;
- stężenie, stabilność;
- cierpliwość, pewność siebie, mobilizacja;
- sukces, spokój ducha;
- szczęście;
- kreatywność, bezpieczeństwo;
- zwiększone zapamiętywanie, determinacja;
- przyspieszone uczenie się i postrzeganie informacji; doskonałość;
- poczucie energii i sprawności;
- poczucie uziemienia i spokoju;
- poprawa relacji interpersonalnych;

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

- równoważenie cykli czuwania i snu;
- ukierunkowane myślenie i zmiana wzorców zachowań;
- powielanie informacji;
- samokontrola nad stanem emocjonalnym;
- opanowanie stanu mózgu zwanego "czujnością bez stresu";
- obecność głębokiego relaksu psychicznego i fizycznego, komfort;

Neurotraining daje dobre wyniki, gdy nie ma zmian organicznych u osób z łagodną depresją, z różnymi nowymi fobiami i panikami. Ma również dobry wpływ na bulimię i anoreksję oraz uzależnienia, takie jak alkoholizm i narkomania, jako metoda towarzysząca. Neurotrening jest najczęściej zastępowany terapią EEG biofeedback w obecności zmian organicznych jako metoda uzupełniająca w rehabilitacji po udarach lub urazach mózgu.

Terapia biofeedback jest zalecana w przypadku:

- zależności;
- przewlekły ból głowy;
- depresja;
- apatia;
- udar;
- dysleksja, dysgrafia, dyskalkulia;
- padaczka;
- obawy;
- nadpobudliwość;
- impulsywność;
- trudności z zasypianiem;
- niepokój;
- autyzm;
- drażliwość;
- krótki temperament;
- ADHD;
- nieprzerwana wewnętrzna rozmowa;

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

- urazy mózgu;
- lęki społeczne;
- jąkanie, problemy z mową;
- tiki;
- chroniczne zmęczenie;
- zaburzenia neurologiczne;
- bulimia lub anoreksja;
- fobie, lęki, smutek;
- chemioterapia;
- Choroba Parkinsona;
- stres pourazowy;
- zaburzenia emocjonalne;
- problem z pamięcią;
- agresywne zachowanie;
- problemy w szkole;
- poczucie zagubienia;
- zespół niespokojnych nóg lub ramion;
- wczesne przebudzenie;
- trema;
- Smutek po stracie lub rozstaniu z ukochaną osobą;
- stres pourazowy;
- porażenie mózgowe;
- izolacja;
- warunki pooperacyjne;
- upośledzenie słuchu lub wzroku;
- bóle głowy różnego pochodzenia;
- Nadciśnienie tętnicze, Schizofrenia;
- Zaburzenie obsesyjno-kompulsyjne;
- Nadpobudliwość, deficyt uwagi i wiele innych.

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.



Source:

<http://neurotrening.com/%d0%bd%d0%b5%d0%b2%d1%80%d0%be%d1%82%d1%80%d0%b5%d0%bd%d0%b8% d0%bd%d0%b3/>

Wykorzystane źródła:

- Antonova-Angelova, T. i Kareva, I. (2016). KOMPETENCJE ZAWODOWE NAUCZYCIELA W NOWOCZESNYCH WARUNKACH. Trzecia Szkoła Podstawowa "Dimitar Blagoev", Szumen, Bułgaria. <https://antonova-angelova.info/wp-content/uploads/2016/09/1.pdf>
- Eurydice (2023a). Bułgaria bg: Wstępne kwalifikacje nauczycieli edukacji przedszkolnej i szkolnej. Ostatnia aktualizacja: 14 grudnia 2023 r. <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/bg/national-education-systems/bulgaria/bulgaria-bgnachalna-kvalifikaciya-za-uchiteli-v>
- Zarządzenie nr 12 z dnia 01.09.2016 r. w sprawie statusu i rozwoju zawodowego nauczycieli, dyrektorów i innych specjalistów pedagogicznych Pron. - Państwo Dziennik Ustaw nr 75 z dnia 27.09.2016 r., obowiązuje od dnia 27.09.2016 r. Wydane przez Ministra Edukacji Narodowej http://www.sbsubg.info/files/naredba_12_01.09.2016_prof_razvitie_uchite_li.pdf
- Zarządzenie nr 15 w sprawie statusu i rozwoju zawodowego nauczycieli, dyrektorów i innych specjalistów pedagogicznych (Zarządzenie 15, 2019) https://iisda.government.bg/adm_services/service_regulatory_file/94746_153971)
- Teneva, M. (2020). KSZTAŁCENIE ZAWODOWE I DOSKONALENIE KWALIFIKACJI NAUCZYCIELI. UNIWERSYTET TRAKIA - STARA ZAGORA. ROCZNIK WYDZIAŁU EDUKACJI - tom XVII. DOI: 10.15547/YbFE.2020.01 <https://pf-yb.com/wp-content/uploads/2020/11/1-MTeneva.pdf>
- Przegląd i zalecenia dotyczące polityki kadrowej w zawodzie nauczyciela w Bułgarii (2020). Projekt 19BG04 Bułgaria: Mapa drogowa rozwoju i reformy polityki dotyczącej nauczycieli w Bułgarii. https://web.mon.bg/upload/28838/BG-19BG04_Policy+note_301121.pdf
- RAABE Bułgaria www.raabeonline.com

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.



<https://www.pedagozi.bg/professional-pedagogicheski-specializacii-i-sleddiplomni-qualificacii>

www.Prepodavame.bg

Aleksieva, R. (2021). Czym jest profesjonalna społeczność ucząca się i jak ją stworzyć w szkole? Zaedno v chas. <https://zaednovchas.bg/profesionalna-ucheshhta-obshtnost/>

Podręcznik dla pracowników - dyrektorów, metodyków i członków edukacyjnych rad metodycznych w centrach kształcenia zawodowego (2014) Narodowej Agencji Kształcenia i Szkolenia Zawodowego (NAVET)

https://www.navet.government.bg/bg/media/narychnik_za_obuchavashti_09.01.2015_FOR_WEB.pdf

Książka "100+ Inspirujących Dobrych Praktyk" - http://prometheus-eu.net/wp/wp-content/uploads/2016/06/eBook113_BG.pdf

Prometeusz (2014). <http://prometheus-eu.net/>

<https://play.google.com/store/apps/details?id=com.wprometheusapp>

<https://ec.europa.eu/epale/bg/resource-centre/content/mobilni-aplikacii-instrumenti-za-predostavyane-na-karierni-uslugi-prometey-i>

https://www.studentskihrad.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=1398:2011-07-12-05-37-27&catid=79:2011-03-23-07-42-36&Itemid=112

School Education Gateway. (2021). Europejski zestaw narzędzi dla szkół.

<https://www.schooleducationgateway.eu/bg/pub/resources/toolkitsforschools/subarea.cfm?sa=601>

Peek, C. J. (1995). *A Primer of Biofeedback Instrumentation in Biofeedback: A Practitioner's Guide* by Mark S. Black and Associates, The Guilford Press, New York.

<http://brain-amigo.com/page/77/kakvo-e-biofidbek-i-kakvi-sa-prilozheniyata-na-tozi-metod-.html>

<https://adeabg.com/%D1%83%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%D0%B8/%D0%B1%D0%B8%D0%BE%D1%84%D0%B8%D0%B9%D0%B4%D0%B1%D0%B5%D0%BA/%D0%B5%D0%B5%D0%B3%D0%B1%D0%B8%D0%BE%D1%84%D0%B8%D0%B9%D0%B>

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

<http://neurotrening.com/%d0%bd%d0%b5%d0%b2%d1%80%d0%be%d1%82%d1%80%d0%b5%d0%bd%d0%b8%d0%bd%d0%b3/>

2. Innowacyjne podejście w Polsce

Od końca reżimu komunistycznego w Polsce w 1989 r. system edukacji w kraju przeszedł znaczące zmiany w ważnych aspektach, takich jak struktura, organizacja, zarządzanie i podstawa programowa (Eurydice, 2023b). W wyniku tych znaczących zmian polski system edukacji ma pewne specyficzne cechy, takie jak:

- połączenie scentralizowanego zarządzania i zdecentralizowanej administracji szkolnej;
- system egzaminów zewnętrznych przeprowadzanych na zakończenie kształcenia obowiązkowego oraz po ukończeniu szkół średnich ogólnokształcących i zawodowych. Egzaminy mają wpływ na ścieżkę edukacyjną / zawodową ucznia i są przygotowywane i oceniane przez zewnętrznych ewaluatorów. Egzaminy po zakończeniu edukacji obowiązkowej są obowiązkowe dla wszystkich uczniów, podczas gdy egzaminy na poziomie średnim są przeznaczone tylko dla tych uczniów, którzy chcą kontynuować swoją ścieżkę edukacyjną na poziomie wyższym lub zdobyć kwalifikacje zawodowe.
- konkretna definicja statusu nauczyciela. Zawód nauczyciela jest regulowany przez Kartę Nauczyciela - dokument, który zawiera zasady przyjmowania, obowiązki, wynagrodzenie, zwolnienie i ścieżkę kariery nauczycieli.
- Dominacja edukacji publicznej nad prywatną (liczba uczniów w szkołach publicznych jest znacznie większa niż liczba uczniów w szkołach niepublicznych). Dotyczy to również szkolnictwa wyższego.

Ponadto w ciągu ostatnich 6 lat (2017-2023) polski system edukacji uległ znaczącym zmianom. Nowa struktura szkolnictwa, która została ustanowiona, obejmuje:

- 8 lat szkoły podstawowej;
- 4 lata szkoły średniej ogólnokształcącej;
- 5 lat szkoły średniej technicznej;

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

- 3 lata branżowej szkoły zawodowej I stopnia;
- 2 lata branżowej szkoły zawodowej II stopnia;
- 3 lata szkoły specjalnej przygotowującej do zatrudnienia i szkoły policealnej (źródło: Eurydice, 2023b).

Restrukturyzacja ta opierała się na ustawie nr 14 (z grudnia 2016 r.) "Prawo o edukacji szkolnej" oraz akcie prawnym "Przepisy wprowadzające ustawę - Prawo o edukacji szkolnej". Jeśli chodzi o samych nauczycieli, według OECD polscy nauczyciele są młodszy w porównaniu do nauczycieli z innych krajów OECD, a odsetek kobiet wśród nauczycieli jest wyższy (74%, w porównaniu do średniej OECD wynoszącej 67%). Przyjęcie do programów kształcenia nauczycieli odbywa się na podstawie wyników egzaminu maturalnego.

Nauczyciele przedszkoli i szkół podstawowych muszą posiadać co najmniej tytuł licencjata i odbyć obowiązkowe praktyki pedagogiczne. Nauczyciele szkół średnich muszą posiadać tytuł magistra. Etapy kariery, takie jak "nauczyciel mianowany" i "nauczyciel dyplomowany", wiążą się z lepszym rozwojem zawodowym i wzrostem wynagrodzenia.

Nauczyciele mogą być zatrudniani jako urzędnicy służby cywilnej lub jako pracownicy kontraktowi. Jak wspomniano powyżej, ich szczególny status określa Karta nauczyciela. 94% polskich nauczycieli uczestniczy w doskonaleniu zawodowym w porównaniu ze średnią 88% w innych krajach OECD (według TALIS, 2013). Jednak niektórzy nauczyciele z Polski wyrażają potrzebę większego rozwoju zawodowego, zwłaszcza nauczyciele szkół średnich I stopnia uczący uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi (SPE) oraz ci, którzy potrzebują poprawy swoich kompetencji cyfrowych.

Ponadto warunki nauczania wymagają poprawy - obecnie wynagrodzenia i liczebność klas są niższe w porównaniu z innymi krajami OECD, podobnie jak stosunek nauczycieli do uczniów i czas nauczania w szkołach podstawowych i średnich. Nauczyciele szkół średnich I stopnia zarabiają 86%, a nauczyciele szkół średnich II stopnia 84% wynagrodzenia podobnie wykształconych pracowników (w porównaniu do średniej OECD wynoszącej 86% dla nauczycieli szkół średnich I stopnia i 91% dla nauczycieli szkół średnich II stopnia; OECD, 2015). Niemniej jednak, warunki pracy nauczycieli w Polsce nadal się poprawiają.

Raport krajowy europejskiego semestru (2015) zidentyfikował kolejne wyzwanie dla edukacji w Polsce: potrzebę poprawy szkolenia nauczycieli, aby umożliwić im nauczanie kompetencji i

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.



umiejętności niezbędnych dla potrzeb nowoczesnego rynku pracy. Ponadto kształcenie i szkolenie zawodowe nie wydaje się jeszcze dostosowane do aktualnych potrzeb rynku pracy. W latach 2012/2013 Polska rozpoczęła wdrażanie reform systemu kształcenia i szkolenia zawodowego, ale nadal istnieją kwestie wymagające rozwiązania, w szczególności w zakresie współpracy między małymi i średnimi przedsiębiorstwami a szkołami kształcenia i szkolenia zawodowego w celu rozwijania uczenia się w miejscu pracy i zwiększania kompetencji nauczycieli w zakresie kształcenia i szkolenia zawodowego (OECD, 2015).

Aby zapewnić dalsze wsparcie dla lepszych predyspozycji zawodowych w edukacji, Polska przyjęła szereg ważnych dokumentów strategicznych dotyczących rozwoju kształcenia i szkolenia zawodowego w kraju. Rok szkolny 2014-2015 został również ogłoszony "Rokiem Szkół Zawodowych". Sektor kształcenia i szkolenia zawodowego był stosunkowo zaniedbany do ostatnich lat, ale teraz może zdecydowanie dostosować się do obecnych wymagań nowoczesnego rynku pracy (zarówno w Polsce, jak i w Unii Europejskiej).

Od 1989 r. (rok upadku reżimu komunistycznego) system kształcenia i szkolenia zawodowego podupada - zmniejsza się liczba szkół kształcenia i szkolenia zawodowego, stażystów i trenerów oraz spada reputacja / status tych instytucji edukacyjnych. Obecnie w kraju istnieje 1700 podstawowych szkół zawodowych, 1900 specjalnych szkół średnich II stopnia (zwanymi liceami) i 2200 szkół policealnych. Jest to znaczący spadek w porównaniu z rokiem 1989, kiedy istniało 8000 szkół VET.

Ponadto spadek liczby uczniów kończących szkoły zawodowe spowodował poważne luki w zasobach ludzkich na współczesnym rynku pracy. Sytuację dodatkowo pogarsza wzrost poziomu emigracji osób z kwalifikacjami zawodowymi. Według Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) około 2,2 miliona Polaków mieszka za granicą, a większość z nich to osoby pracujące.

Kolejnym wyzwaniem jest to, że poziom bezrobocia jest znacznie wyższy wśród osób z wykształceniem VET niż wśród osób z wyższym poziomem wykształcenia. Według Eurostatu, w 2014 r. stopa bezrobocia dla tych pierwszych wynosiła około 9,5%, podczas gdy dla tych drugich tylko 4,3%. Dane wskazują zatem, że choć umiejętności techniczne są bardzo poszukiwane na współczesnym rynku pracy, osoby z wykształceniem VET mają trudności ze

znalezieniem pracy. Oznacza to, że istnieje problem z dostosowaniem systemów kształcenia i szkolenia zawodowego do warunków panujących na rynku pracy (Owczarek, 2015).

Jednak w ostatnich latach sytuacja zmieniała się na lepsze i przyjęto szereg inicjatyw w zakresie polityki publicznej oraz szereg innowacyjnych podejść i reform.

Na przykład w 2014 r. podpisano Porozumienie o współpracy na rzecz rozwoju kształcenia zawodowego. Zgodnie z nim strony (przedstawiciele czterech organizacji pracodawców zaangażowanych w dialog społeczny w ramach Trójstronnej Komisji do Spraw Społeczno-Gospodarczych oraz przewodniczący Trójstronnej Komisji Władysław Kosiniak-Kamysz, minister pracy i polityki społecznej, Joanna Kluzik-Rostkowska, minister edukacji narodowej i inne strony) chcą działać na rzecz wspierania spójności kierunku i struktury kształcenia, podnoszenia odpowiednich kwalifikacji, a tym samym zwiększania mobilności pracowników. Współpraca obejmuje również rozwiązania legislacyjne oraz wypracowanie modelu kształcenia zawodowego zgodnego z wymaganiami współczesnego rynku pracy. Ponadto przewidziano powołanie Zespołu Zadaniowego przy Ministrze Edukacji Narodowej (Owczarek, 2015).

W 2015 r. przedstawiciele kilku ministerstw: Ministerstwa Gospodarki, Ministerstwa Edukacji Narodowej, Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej oraz Ministerstwa Skarbu Państwa podpisali międzyresortowe porozumienie o współpracy na rzecz rozwoju szkolnictwa zawodowego. Miało ono następujące ważne cele:

- zapewnienie skutecznych działań na rzecz rozwoju sektora VET, zgodnie z potrzebami pracodawców, wymaganiami rynku pracy i gospodarki;
- promowanie współpracy między instytucjami edukacyjnymi (takimi jak szkoły) a pracodawcami w zakresie kształcenia i szkolenia zawodowego oraz zwiększenie zaangażowania pracodawców w kształcenie zawodowe.

Współpraca ta obejmuje również:

- zachęcanie szkół zawodowych do dostosowywania oferowanego przez nie kształcenia zawodowego do wymagań współczesnego rynku pracy i stanu gospodarki;
- zachęcanie pracodawców do większego zaangażowania w proces kształcenia i szkolenia zawodowego w szkołach zawodowych. Odbywa się to poprzez następujące działania:
przygotowanie podstaw programowych dla różnych zawodów, przygotowanie

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

dokumentacji programowej we współpracy z instytucjami edukacyjnymi; przyjmowanie stażystów na praktyczne szkolenie zawodowe; udział w egzaminach potwierdzających kwalifikacje zawodowe; wspieranie stażystów szkół VET w zdobywaniu umiejętności niezbędnych w miejscu pracy i inne.

Innym innowacyjnym podejściem jest "Rok Szkół Zawodowych" ogłoszony przez Ministerstwo Edukacji Narodowej w latach 2014-2015, który koncentrował się na podnoszeniu jakości kształcenia zawodowego (Owczarek, 2015). Doradcy zawodowi w szkołach średnich I stopnia zostali przeszkoleni w ramach projektu "Edukacja dla pracy - etap II". Szkolenie objęło 18 000 **nauczycieli** i dyrektorów szkół. Bezpośrednim rezultatem projektu było opublikowanie i rozesłanie do szkół wytycznych zatytułowanych "Poradnictwo edukacyjno-zawodowe: przykładowe rozwiązania" w celu wspierania upowszechniania dobrych praktyk w tej dziedzinie.

Ponadto Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020 (2013) koncentruje się na poprawie jakości szkolnictwa wyższego w celu dostosowania oferty edukacyjnej do współczesnych wymagań rynku pracy.

Aby dalej wspierać predyspozycje zawodowe w edukacji, Polska nadal inwestuje w wysokiej jakości nauczanie, poprawiając status zawodu i rozwój zawodowy samych nauczycieli.

Najnowsze podejścia obejmują inwestowanie w infrastrukturę technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT), internetowe materiały pomocnicze dla nauczycieli i uczniów dla wszystkich polskich uczniów i nauczycieli w celu promowania stosowania innowacyjnych metod dydaktycznych wspieranych przez ICT. W ramach programu Cyfrowa Szkoła (2012 r.) otwarte zasoby edukacyjne (e-podręczniki) zostały udostępnione publicznie, a kolejne bezpłatne podręczniki szkolne były stopniowo wprowadzane. Ponadto, w wyniku projektu prowadzonego przez Polski Instytut Badań Edukacyjnych (PERI), stworzono Bazę Danych Dobrych Praktyk, aby wspierać nauczycieli i dyrektorów szkół informacjami na temat wysokiej jakości nauczania, materiałów do oceniania i innych instrumentów.

Nowsze innowacyjne podejścia zapewniające lepsze wsparcie dla predyspozycji zawodowych w edukacji (według Eurydice, 2023c):

Cyfrowa szkoła przyszłości - start konsultacji portalu edukacja.gov.pl (2022)

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.



Portal zapewnia usługi i narzędzia edukacyjne i został opracowany w celu wspierania członków społeczności edukacyjnej w ich studiach i pracy. Dzięki stronie www.edukacja.gov.pl różne dokumenty edukacyjne mogą być gromadzone na jednym koncie i mogą być udostępniane. Organizacje edukacyjne również czerpią korzyści z cyfryzacji procesów. Wszyscy członkowie społeczności edukacyjnej - uczniowie, studenci, rodzice, nauczyciele, wychowawcy, dyrektorzy szkół mogą uczestniczyć i być zaangażowani. Konsultacje odbywają się w dwóch etapach.

Na stronie www.edukacja.gov.pl znajduje się specjalny formularz, za pomocą którego użytkownik może zgłaszać propozycje dotyczące funkcjonalności i oczekiwań portalu. Wypełnienie formularza zajmuje zaledwie kilka minut. W przypadku jakichkolwiek wątpliwości dotyczących propozycji, zespół portalu może skontaktować się z osobami zgłaszającymi propozycje. Zespół portalu przeprowadza również wywiady mające na celu odzwierciedlenie oczekiwań użytkowników serwisu. Konsultacje nie mają określonego terminu, ale propozycje zgłoszone wcześniej są szybciej brane pod uwagę (Eurydice, 2023c). Ponadto w 2022 r. Sejm RP uchwalił nowelizację ustawy Karta Nauczyciela, zgodnie z którą liczba stopni awansu zawodowego nauczycieli zostanie zmniejszona, a wynagrodzenia będą wyższe. Zlikwidowane zostaną dwa stopnie awansu zawodowego: nauczyciel stażysta i nauczyciel kontraktowy. Tym samym pozostaną cztery stopnie awansu zawodowego - nauczyciel nowicjusz (bez stopnia awansu zawodowego), nauczyciel mianowany i nauczyciel dyplomowany. Zmiany dotyczą także wynagrodzeń nauczycieli - średnie wynagrodzenie nauczyciela bez stopnia awansu zawodowego ma wynosić 120 proc. kwoty bazowej dla nauczycieli określonej corocznie w ustawie budżetowej.

Obecnie średnie wynagrodzenie nauczycieli wynosi 100 % kwoty bazowej dla nauczyciela stażysty i 111 % kwoty bazowej dla nauczyciela kontraktowego. Średnie wynagrodzenie nauczycieli mianowanych i dyplomowanych nie ulegnie zmianie - 144% kwoty bazowej ustalonej dla nauczyciela mianowanego i 184% kwoty bazowej ustalonej dla nauczyciela dyplomowanego. Ponadto, zgodnie z nowelizacją, nauczyciele będą zobowiązani do przebywania w szkole przez 1 godzinę tygodniowo (przy 40-godzinnym tygodniu pracy), podczas której będą udzielać konsultacji uczniom i/lub ich rodzicom (Eurydice, 2023c).

Ponadto w 2022 r. (w celu wspierania predyspozycji zawodowych w edukacji) zaktualizowano kluczowe cele polityki edukacyjnej państwa na lata 2022/2023. Jeden z aspektów koncentruje się w szczególności na poprawie kompetencji nauczycieli do pracy z uczniami pochodzącymi z innych krajów (w szczególności z Ukrainy), aby lepiej zaspokajać ich potrzeby. Ponadto priorytetem jest poprawa systemu kształcenia i szkolenia zawodowego we współpracy z pracodawcami oraz skuteczne wdrażanie Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030.

Innymi ważnymi aspektami są rozwój umiejętności metodycznych i kompetencji nauczycieli w zakresie korzystania z technologii informacyjno-komunikacyjnych w procesach edukacyjnych, a także wspieranie nauczycieli i innych członków społeczności szkolnej w rozwijaniu podstawowych i przekrojowych umiejętności uczniów (w szczególności poprzez wykorzystanie pomocy dydaktycznych dostarczonych w ramach programu "Laboratoria przyszłości"). Umiejętności przekrojowe to te, które zazwyczaj nie są związane z konkretną pracą, zadaniem, dyscypliną akademicką lub obszarem wiedzy, ale jako umiejętności, które mogą być wykorzystywane w wielu różnych sytuacjach i środowiskach pracy (IBE, 2013). Przykłady obejmują krytyczne myślenie, umiejętności interpersonalne (takie jak umiejętności komunikacyjne, umiejętności organizacyjne, praca zespołowa itp.), umiejętności intrapersonalne (takie jak samodyscyplina, samomotywacja, wytrwałość itp.), globalne umiejętności obywatelskie (takie jak tolerancja, otwartość, szacunek dla różnorodności itp.) i inne (UNESCO, 2014).

Ogólnie rzecz biorąc, nowelizacja Polityki Edukacyjnej Państwa ma na celu poprawę jakości edukacji.

Kolejnym innowacyjnym podejściem od 2023 r. jest program "Aktywna tablica", którego celem jest rozwój infrastruktury szkolnej oraz podnoszenie umiejętności uczniów i nauczycieli w zakresie TIK. Wsparcie finansowe udzielane jest: szkołom podstawowym i ponadpodstawowym, szkołom kształcącym uczniów niepełnosprawnych, szkołom kształcącym uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi (w tym z różnymi niepełnosprawnościami), specjalnym ośrodkiem szkolno-wychowawczym i innym. Program skierowany jest zarówno do szkół publicznych, jak i niepublicznych. Link: <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/aktywna-tablica--edycja-2023>

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.



Podsumowując, wyżej wymienione innowacyjne podejścia i ostatnie reformy przyjęte w Polsce przyczyniają się do wspierania predyspozycji zawodowych w edukacji w kraju. Sektor VET cieszy się znacznie większą uwagą niż 20 lat temu i ma szansę na rozkwit. Przyjęto szereg inicjatyw politycznych mających na celu uelastycznienie edukacji i lepsze odzwierciedlenie aktualnych wymagań współczesnego rynku pracy i stanu gospodarki. Jednak dopiero po kilku latach będzie można w pełni ocenić pozytywny wpływ przyjętych środków.

Wykorzystane źródła:

Eurydice (2023b), <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/poland/overview>

OECD (2015), Perspektywy polityki edukacyjnej: Polska, dostępne na stronie:
www.oecd.org/education/policyoutlook.htm

2013 OECD Teaching and Learning International Survey (TALIS)
<https://www.oecd.org/education/talis/>

Sprawozdanie krajowe z europejskiego semestru (2015)

Owczarek, D. (2015). *Polska: Nowe inicjatywy polityczne mające na celu wzmocnienie szkolnictwa zawodowego*. Eurofound.
<https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2015/poland-new-policy-initiatives-to-strengthen-vocational-education>

Program Cyfrowa Szkoła (2012) <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka>

Eurydice (2023c). <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/poland/national-reforms-school-education>
www.edukacja.gov.pl

IBE (2013) Glosariusz terminologii programu nauczania.

UNESCO Education Policy Brief Vol.2 (2014). Umiejętności dla holistycznego rozwoju człowieka.

Program "Aktywna tablica" (2023) <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/aktywna-tablica-edycja-2023>

3. Innowacyjne podejście na Cyprze

Na Cyprze wszyscy nauczyciele szkolni są zobowiązani do posiadania co najmniej tytułu licencjata, podczas gdy nauczyciele uniwersyteccy są zobowiązani do posiadania stopnia doktora. Nauczyciele na uniwersytetach publicznych nie są urzędnikami służby cywilnej. Organami decyzyjnymi w zakresie warunków zatrudnienia kadry akademickiej są Rada, Senat oraz Wydziały i Departamenty (Eurydice, 2023d).

Państwo jest odpowiedzialne za kształcenie ustawiczne nauczycieli szkolnych, a Cypryjski Instytut Pedagogiczny oferuje kursy obowiązkowe i fakultatywne. Na poziomie szkolnictwa wyższego kształcenie ustawiczne nauczycieli nie jest regulowane.

Organizując nauczanie przedmiotów objętych programem nauczania, nauczyciele powinni wziąć pod uwagę następujące zasady:

- Powinni uważać szkołę za środowisko, w którym wszyscy uczniowie są akceptowani takimi, jakimi są, z własnymi zdolnościami / umiejętnościami i słabościami / obszarami wymagającymi poprawy, i są traktowani jako indywidualne osoby o szczególnych potrzebach i talentach, które należy zaspokoić;
- Powinni stworzyć pozytywne, przyjazne i zachęcające środowisko szkolne, które oferuje każdemu uczniowi możliwość odniesienia sukcesu akademickiego;
- Powinny one w jak największym stopniu promować podejście interdyscyplinarne w celu zapewnienia spójności edukacji;
- Powinni wziąć pod uwagę zdolności / umiejętności / talenty swoich uczniów przy określaniu celów lekcji (Eurydice, 2023d).

Warunki pracy nauczycieli edukacji szkolnej na Cyprze:

Nauczyciele na wszystkich poziomach szkolnictwa na Cyprze są urzędnikami służby cywilnej. Po pomyślnym zakończeniu dwuletniego okresu próbnego nauczyciel staje się stałym pracownikiem i nie ma umowy jako takiej. Poniżej przedstawiono różne stopnie w karierze nauczyciela (Eurydice, 2023d):

- Urzędnik ds. edukacji;
- Inspektor;
- Dyrektor szkoły;

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

- Zastępca dyrektora szkoły A" (tylko dla szkół średnich);
- Zastępca dyrektora szkoły;
- Nauczyciel szkolny.

Należy wspomnieć, że są również nauczyciele, którzy są zatrudniani na podstawie umów krótkoterminowych w celu zaspokojenia pilnych potrzeb.

Dla wszystkich nauczycieli na poziomie przedszkolnym, podstawowym i średnim, kodeks postępowania (obowiązki, odpowiedzialność i dyscyplina) jest zawarty w *Ustawach o Publicznej Służbie Edukacyjnej z 1969 r. (Ustawa N.10/1969)*.

Środki wsparcia:

Środki wsparcia koncentrują się przede wszystkim na początkujących nauczycielach. Nie ma konkretnej osoby odpowiedzialnej za radzenie sobie z trudnymi sytuacjami związanymi z nauczaniem, z którymi nauczyciel może się spotkać w trakcie swojej kariery. Zamiast tego, problem jest rozwiązywany w ramach instytucji edukacyjnej przez zastępcę dyrektora lub dyrektora. Jeśli potrzebne jest dodatkowe wsparcie, nauczyciel może skonsultować się z inspektorem lub innymi ekspertami z Ministerstwa Edukacji i Kultury.

Jeśli chodzi o środki wsparcia dla nowych nauczycieli, obecna praktyka polega na przydzielaniu im bardziej doświadczonych nauczycieli, który może zapewnić im wskazówki, wsparcie i porady jako mentor. Cypryjski Instytut Pedagogiczny (CPI) prowadzi również program wprowadzający, który ma na celu wspieranie płynnego wdrażania nowych nauczycieli poprzez system mentorski (Eurydice, 2023d).

Aby lepiej wspierać predyspozycje zawodowe w edukacji, na Cyprze przyjęto szereg krajowych reform i środków:

- a) W styczniu 2022 r. odbyło się spotkanie, podczas którego Minister Edukacji, Kultury, Sportu i Młodzieży omówił z przedstawicielami Cypryjskiej Izby Handlowo-Przemysłowej, Organizacji Pracodawców i Przemysłowców, Organizacji Greckich Urzędników Szkolnictwa Średniego na Cyprze oraz Urzędu Rozwoju Zasobów Ludzkich programy nauczania w szkołach średnich oraz zmiany w odniesieniu do współczesnych wymagań i warunków zatrudnienia na nowoczesnym rynku pracy, a także *potrzeby w zakresie poradnictwa zawodowego w edukacji*. Przeprowadzone spotkanie koncentrowało się na niezbędnych zmianach w organizacji programów

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

nauczania w liceach i szkołach technicznych, w tym stażach podczas studiów i rozwoju policealnych instytutów kształcenia i szkolenia zawodowego, z naciskiem na rozwój umiejętności (w tym umiejętności cyfrowych), które są niezbędne w dzisiejszym świecie i zgodne z przyszłymi trendami rozwoju (Eurydice, 2023d).

b) *Plan strategiczny ANAD (Urząd Rozwoju Zasobów Ludzkich) na lata 2023-2025*

Plan strategiczny na lata 2023-2025 został już opracowany. Proces planowania strategicznego obejmuje określenie misji, wizji, wartości i celów strategicznych organizacji poprzez analizę otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego. Cele strategiczne na lata 2023-2025 są następujące:

- Zwiększenie potencjału ludzkiego Cypru poprzez ciągłe uczenie się przez całe życie osób zatrudnionych i bezrobotnych, z naciskiem na młodzież, osoby starsze, osoby o niskich kwalifikacjach i osoby długotrwale bezrobotne;
- Zwiększenie produktywności i wzmocnienie konkurencyjności poprzez poprawę zdolności adaptacyjnych i lepsze wykorzystanie zasobów ludzkich (HR);
- Poprawa zapewniania jakości i skuteczności systemu szkoleń i rozwoju zasobów ludzkich (HR) poprzez ocenę i certyfikację prowadzonych szkoleń, wzmocnienie systemów i procedur kontroli, a także wiedzy, umiejętności i kwalifikacji zawodowych lokalnych zasobów ludzkich (Eurydice, 2023d).

c) *Cyfrowa ścieżka aktualizacji dla zrównoważonej oceny w edukacji*

Podczas pandemii COVID-19 95% instytucji edukacyjnych zostało dotkniętych jej skutkami, a instytucje edukacyjne z całego świata (w tym z Cypru) przeniosły nauczanie i uczenie się do środowiska zdalnego, aby sprostać wyzwaniom związanym z pandemią COVID-19. Sytuacja ta miała znaczący negatywny wpływ zarówno na uczniów, jak i nauczycieli.

DigitalHElights był projektem finansowanym w ramach programu Erasmus+ i podjętym przez Cyprijski Uniwersytet Technologiczny (TEPAK) w celu promowania zrównoważonej ścieżki transformacji ewaluacji w szkolnictwie wyższym poprzez rozwijanie gotowości cyfrowej, odporności i kompetencji oraz wspieranie umiejętności cyfrowych w zakresie predyspozycji zawodowych, przy użyciu DigComp Edu Framework for Higher Education.

Mówiąc dokładniej, projekt ten miał na celu wspieranie cyfrowego doskonalenia członków wydziałów (takich jak nauczyciele, opiekunowie, trenerzy i inni) w dziedzinie oceny cyfrowej oraz opracowanie zintegrowanych materiałów szkoleniowych w dziedzinie oceny cyfrowej.

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

które będą wspierać członków akademickich i badaczy. Intencją było zwiększenie umiejętności nauczycieli w zakresie oceny za pośrednictwem mediów cyfrowych.

d) Program doskonalenia zawodowego nauczycieli na Cyprze - rozszerzona rzeczywistość w szkolnictwie średnim I stopnia (Lasica i in., 2020)

Jest to innowacyjne podejście do wspierania umiejętności zawodowych, które przedstawia program rozwoju zawodowego nauczycieli (TPD), który został zaprojektowany, przetestowany pilotażowo i wdrożony w celu zbadania wpływu rzeczywistości rozszerzonej (AR) na szereg cech, takich jak: poziom akceptacji technologii przez nauczycieli, przyjęcie metod nauczania opartych na dociekaniu oraz pewność siebie w nauczaniu współczesnych umiejętności (tj. krytycznego myślenia, dociekania, kreatywności, rozwiązywania problemów, współpracy itp.) na kursach związanych ze STEM (naukami ścisłymi, technologią, inżynierią, matematyką); oraz poprawę konkretnych umiejętności, motywacji i zainteresowania uczniów podczas kursu związanego ze STEM wspieranego przez AR.

Program TPD został wdrożony w dwóch krajach - na Cyprze i w Grecji z udziałem 25 nauczycieli szkół średnich I stopnia (20 na Cyprze i 5 w Grecji). Zastosowano metodologię Educational Design Research (EDR), obejmującą początkową fazę programu TPD i drugą (dostosowaną) fazę. Narzędzia gromadzenia danych obejmowały kwestionariusze online, wywiady i obserwację interwencji w klasie (Lasica i in., 2020).

Szczególnym aspektem, który jest obecnie badany, jest potencjał integracji technologii rzeczywistości rozszerzonej (AR) i rzeczywistości mieszanej (MR) w immersyjnym krajobrazie edukacyjnym. Nauczyciele / opiekunowie / trenerzy / edukatorzy są kluczowymi osobami w procesach projektowania i opracowywania działań edukacyjnych i materiałów w kierunku tego immersyjnego krajobrazu edukacyjnego, aby wykorzystać potencjał rzeczywistości rozszerzonej (AR) - w związku z tym mogą zapewnić niezbędne wsparcie instruktażowe swoim uczniom, maksymalizując pozytywny wpływ takich technologii (Lasica i in., 2020).

Ponadto duże znaczenie ma zachęcanie nauczycieli do uznania wartości dodanej, jaką AR może mieć w nauczaniu, uczeniu się i ocenianiu, a także posiadanie wiedzy na temat innowacyjnych praktyk i narzędzi instruktażowych.

Wyżej wspomniany program rozwoju zawodowego nauczycieli (TPD) został opracowany w kontekście projektu UE Enlivened Laboratories within STEM Education, którego celem jest informowanie nauczycieli o potencjale technologii AR w zakresie poprawy procesów nauczania i uczenia się w szkołach średnich I stopnia.

Program TPD został zaprojektowany, przetestowany pilotażowo i wdrożony w celu zbadania pozytywnego wpływu rzeczywistości rozszerzonej (AR) na: poziom akceptacji technologii przez nauczycieli, przyjęcie metod nauczania opartych na dociekaniu i pewność siebie w nauczaniu współczesnych umiejętności na kursach związanych z STEM; oraz poprawę konkretnych umiejętności, motywacji i zainteresowania uczniów podczas kursu związanego ze STEM wspieranego przez AR (Lasica i in., 2020).

Główną grupą docelową tego innowacyjnego podejścia do wspierania predyspozycji zawodowych w edukacji są nauczyciele szkół średnich I stopnia. Program TPD został zastosowany dwukrotnie:

- (1) Początkowa faza na Cyprze dla nauczycieli szkół średnich I stopnia przedmiotów związanych ze STEM;
- (2) druga, dostosowana faza, zarówno na Cyprze, jak i w Grecji, w kontekście konkretnych szkół, oparta na podejściu Technological Pedagogical and Content Knowledge (TPCK) (Mishra & Koehler, 2006).

Łączna liczba uczestniczących nauczycieli wynosi 25, a sześciu z nich zastosowało AR w swoich kursach związanych ze STEM.

Oprócz nauczycieli, grupą docelową byli również uczniowie uczestniczący we wdrożeniach kursów związanych ze STEM, wspieranych przez technologię AR. Wdrożenia odbyły się z udziałem uczniów w wieku 12-15 lat, którzy uczęszczali do klas 1-3 szkoły średniej I stopnia (na Cyprze: gimnazjum). Skupiono się na trzech klasach po dwudziestu uczniów (łącznie sześćdziesięciu uczniów), którzy uczestniczyli w interwencjach wdrażanych przez nauczycieli. Program TPD koncentrował się w szczególności na tym, jak skutecznie wdrażać nauczanie oparte na dociekaniu w ramach szkolnych programów nauczania poprzez funkcjonalną integrację AR z istniejącymi podstawowymi koncepcjami programowymi. Ramy teoretyczne leżące u podstaw programu TPD opierają się na uczeniu się opartym na problemach, dociekaniu i współczesnym podejściu do uczenia się, promując rusztowanie i współpracę w edukacji

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

(Lasica i in., 2020). Ponadto, technologiczna wiedza pedagogiczna i merytoryczna (TPCK) została zastosowana jako ramy badawcze wspierające rozwój zawodowy nauczycieli w zakresie korzystania z technologii informacyjno-komunikacyjnych w edukacji (Lasica i in., 2020).

Celem programu TPD było wykorzystanie przez nauczycieli istniejących obiektów edukacyjnych AR w ich klasach oraz opracowanie własnych planów lekcji i strat AR z wykorzystaniem odpowiednich narzędzi i aplikacji (Mavrotheris i in., 2018).

Cele te zostały osiągnięte poprzez rozwój wspierającej kultury, która zmotywowała nauczycieli do zintegrowania AR z podstawowymi koncepcjami programowymi STEM i przekształcenia ich klas w inteligentne środowisko uczenia się (Lasica i in., 2020). Wdrożono podejście mieszane, obejmujące zarówno bezpośrednie warsztaty szkoleniowe, aby zachęcić do komunikacji i rozwinąć osobistą więź, jak i kurs online projektu, aby zaoferować nauczycielom elastyczność czasową i łatwość dostępu do dodatkowych treści (artykułów, filmów i innych).

Ogólny opis programu TPD:

W 2019 r. 20 nauczycieli ukończyło program TPD, aby zdobyć wiedzę i kompetencje do angażowania uczniów w rozwiązywanie problemów, działania oparte na dociekaniu i innowacyjne technologie, takie jak AR, mające na celu zwiększenie ich zainteresowania STEM i promowanie zdobywania ważnych umiejętności (Lasica i in., 2020). Kilku nauczycieli zastosowało AR w swoich klasach, a dwóch z nich pochodziło ze szkoły publicznej na Cyprze. Po zakończeniu początkowej fazy, program TPD został powtórzony z pięcioma nauczycielami prywatnej szkoły z Grecji. W sumie program ukończyło 25 nauczycieli/trenerów, dwudziestu na Cyprze i pięciu w Grecji.

Podczas spotkań nauczyciele mieli wiele okazji do interaktywnego i opartego na współpracy uczenia się poprzez zastosowanie nowoczesnych technologii i sprzętu (tj. smartfonów, tabletów, kartonów i innych) oraz do angażowania się we wspólne działania edukacyjne. Dowiedzieli się również więcej o różnych narzędziach, instrumentach i aplikacjach do rozwijania AR w ramach kursów związanych ze STEM (Lytridis, Tsinakos, & Kazanidis, I., 2018).

Strategie, które zostały zastosowane w czasie trwania programu TPD, obejmowały otwarte badania, wizualizacje AR, współpracę i refleksję nad pomysłami i doświadczeniami,

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

zapewniając środowisko uczenia się, które poprawiło zrozumienie przez nauczycieli STEM, edukacji wspieranej przez AR i interdyscyplinarności. Co więcej, środowisko uczenia się służyło nauczycielom jako model dla typów sytuacji uczenia się, technologii i programów nauczania, które mogliby wdrożyć w klasie (Meletiou-Mavrotheris & Meletiou-Mavrotheris, E., 2007).

Ostatnia część programów TPD na Cyprze i w Grecji obejmowała praktykę w terenie. Nauczyciele/trenerzy korzystali z instrumentów cyfrowych i materiałów instruktażowych oraz stosowali je w praktyce w klasach poprzez projektowanie i wdrażanie planów lekcji i obiektów edukacyjnych AR. Te AR miały stać się ważną częścią głównych programów nauczania, a także składać się z materiałów edukacyjnych wielokrotnego użytku dla innych nauczycieli / trenerów do wykorzystania w przyszłości. W sumie sześciu nauczycieli włączyło AR do swoich kursów (dwóch z Cypru i czterech z Grecji).

Podsumowując, wyżej wymienione innowacyjne podejścia przyjęte na Cyprze przyczyniły się do wspierania predyspozycji zawodowych w edukacji w tym kraju. Ponieważ predyspozycje zawodowe są zdefiniowane w słowniku psychologicznym jako "indywidualne umiejętności i cechy potrzebne do doskonałego wykonywania pracy w określonym zawodzie" (w tym przypadku w zawodzie nauczyciela), opisane podejścia koncentrowały się na doskonaleniu umiejętności (w tym cyfrowych) i kompetencji nauczycieli, które są niezbędne do lepszego wykonywania przez nich pracy w instytucjach edukacyjnych.

Wykorzystane źródła:

Eurydice (2023d). <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/cyprus/teachers-and-education-staff>

Ustawy o usługach edukacji publicznej z 1969 r. (ustawa N.10/1969).

Lasica, I. E., Meletiou-Mavrotheris, M., & Katzis, K. (2020). Rozszerzona rzeczywistość w szkolnictwie średnim I stopnia: Program rozwoju zawodowego nauczycieli na Cyprze i w Grecji. *Education Sciences*, 10(4), 121. MDPI AG. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.3390/educsci10040121>

Mishra, P. i Koehler, M.J. (2006). Technologiczna wiedza pedagogiczna : Nowe ramy dla wiedzy nauczycieli. *Teach. Coll. Rec.*, 108, 1017 -1054.

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.



Mavrotheris, E., Lasica, I.E., Pitsikalis, S. i Meletiou-Mavrotheris, M. (2018). Projekt EL-STEM: Ożywione laboratoria w ramach edukacji STEM. In Proceedings of the 12th International Technology, Education and Development Conference, Walencja, Hiszpania, 5-7 marca 2018 r.; s. 9099-9107.

Lytridis, C., Tsinakos, A. i Kazanidis, I. (2018). ARTutor - platforma rzeczywistości rozszerzonej do interaktywnego nauczania na odległość. Educ. Sci. 2018, 8, 6.

Meletiou-Mavrotheris, M. i Meletiou-Mavrotheris, E. (2007). Online Communities of Practice Enhancing Statistics Instruction: The European Project Earlystatistics. Electron. J. E-Learn., 5, 113-122.

VIII. Planowanie strategiczne HR

1. Czym jest strategia HR?

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi (HRM) to podejście do podejmowania decyzji organizacyjnych, które mają wpływ na ludzi - podstawowe elementy strategii biznesowej organizacji. Odnosi się do relacji między HRM a strategicznym zarządzaniem organizacją. Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi odnosi się do ogólnego kierunku, jaki organizacja chce obrać w osiąganiu swoich celów poprzez ludzi. Argumentuje się, że ponieważ ludzie są ostatecznie tymi, którzy wdrażają plan strategiczny, kierownictwo najwyższego szczebla powinno wziąć pod uwagę ten kluczowy czynnik przy opracowywaniu strategii korporacyjnych. Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi jest integralną częścią tych strategii. Argumentuje się ponadto, że strategiczna zdolność firmy - osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej - zależy od jej zdolności do zapewnienia zasobów, a ludzie jednoznacznie stanowią podstawowy zasób. Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi jest postrzegane jako podejście do rozwiązywania długoterminowych problemów związanych z zasobami ludzkimi, jako część zadania strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem. Obejmuje ono kwestie makroorganizacyjne związane ze strukturą i kulturą, efektywnością i wydajnością organizacyjną, dopasowaniem zasobów do przyszłych wymagań biznesowych oraz zarządzaniem zmianą. Ogólnie rzecz biorąc, zarządzanie zasobami ludzkimi odnosi się do wszystkich głównych kwestii związanych z ludźmi, które mają wpływ na strategiczne plany organizacji lub na które mają wpływ, i zapewnia "program" zmian, określając intencje dotyczące sposobu, w jaki te kwestie zostaną rozwiązane.

Wright i Snell uważają, że w biznesie strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi dotyczy "tych działań w zakresie zarządzania personelem, które są wykorzystywane do wspierania strategii konkurencyjnej firmy". Inną definicję zorientowaną na biznes zaproponował Miller: Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje te decyzje i działania, które wpływają na zarządzanie pracownikami na wszystkich poziomach przedsiębiorstwa i które mają na celu stworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Walker definiuje strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi jako "sposób na 'dostosowanie' zarządzania zasobami ludzkimi do strategicznej zawartości firmy", a Boxell wyraża pogląd, że "kluczowe interesy zarządzania

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

zasobami ludzkimi są zintegrowane ze strategicznym zarządzaniem każdą firmą". Zasoby ludzkie to ludzie w organizacji z ich umiejętnościami i cechami osobistymi, które umożliwiają jej osiągnięcie celów biznesowych. Spółki z udziałem zagranicznym różnią się od innych organizacji gospodarczych głównie pod względem zasobów, które wykorzystują do celów swojej działalności. Zasoby ludzkie zatrudnione w poszczególnych branżach umożliwiają przekształcenie jej zasobów (surowcowych, materialnych i antropogenicznych) w konkretne produkty i usługi, które znajdują realizację na rynku krajowym i zagranicznym. Istnieją różne spojrzenia na naturę zarządzania zasobami ludzkimi. Niektórzy autorzy uważają, że są one ważne dla ogólnych pozycji zarządzania, inni preferują komponenty zarządzania zasobami ludzkimi, a jeszcze inni zasady, na których jest ono wdrażane. Zazwyczaj istoty poszukuje się również poprzez zestawienie z zarządzaniem personelem. Zarządzanie zasobami ludzkimi to system działań na rzecz realizacji celów firmy poprzez efektywne dostarczanie różnego rodzaju zasobów pracy. Jest ono utożsamiane z rekrutacją, zatrzymywaniem, przemieszczaniem, szkoleniem, oceną i promocją, zwalnianiem i efektywnym wykorzystaniem personelu. Według D. Shopova i M. Atanasova: "Zarządzanie personelem jest utożsamiane z działaniami menedżera polegającymi na przydzielaniu zadań swoim podwładnym i organizowaniu ich indywidualnych lub grupowych działań, przy użyciu nie administracyjnych metod dowodzenia, ale technik motywacyjnych". Według M. Atanasovej: "Zarządzanie personelem jest złożoną i dynamiczną działalnością, która wymaga dobrego szkolenia teoretycznego i praktycznego oraz kwalifikacji zawodowych od menedżera. Jest traktowane jako działanie strategiczne, które podporządkowuje zarządzanie ludźmi strategii biznesowej organizacji. Muszą oni znać nie tylko ludzi w procesie pracy, ale także posiadać wiedzę na temat wszystkich innych rodzajów zarządzania, ponieważ zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje: motywację, komunikację, przywództwo, zarządzanie grupą i rozwiązywanie konfliktów".

Chociaż działalność firm z udziałem międzynarodowym jest bardzo zróżnicowana, następujące podstawowe wymagania wyróżniają się w zarządzaniu zasobami ludzkimi: Znajomość przepisów państwowych, Kodeksu Pracy, przepisów prawnych, dekretów i decyzji rządu i odpowiedniego ministerstwa. Stworzenie zasad i przepisów dotyczących działalności każdego obiektu i działalności w oparciu o doświadczenie dużych i globalnych sieci oraz doświadczenie bułgarskie. Przygotowanie opisów stanowisk dla każdego pracownika. Prawa,

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

odpowiedzialność i kontrola. Zachęty i sankcje. Bezpośrednia praca z ludźmi. Pracownicy powinni znać swoje prawa i obowiązki. Pracownicy spotykają się ze swoimi przełożonymi w celu przeglądu pracy i akceptacji nowych zadań co najmniej raz w miesiącu. Działalność personelu ma na celu wyłącznie świadczenie wysokiej jakości usług dla klientów. Istotną kwestią w zarządzaniu jest istnienie wyspecjalizowanej jednostki z kierownikiem - kierownikiem (dyrektorem), który jest odpowiedzialny za rekrutację (zatrudnianie) pracowników (w tym osób zatrudnionych na czas określony), za rozwój personelu. Opracowywany jest również program zarządzania personelem, który obejmuje: analizę stanowisk pracy - zwykle opis stanowiska pracy; standardy pracy - wymiary ilościowe i jakościowe dla każdego działania; rekrutację i selekcję obecnych i nowych pracowników; przyjmowanie dokumentów kandydatów, rozmowę kwalifikacyjną i mianowanie; szkolenie jako proces okresowy - planowanie polityki szkoleniowej, planowanie potrzeb szkoleniowych, prowadzenie szkoleń, oceny; motywacja do nauki; certyfikacja personelu. Zarządzanie ludźmi w organizacjach jest niewątpliwie związane z wieloma rzeczami: doбором personelu firmy i tworzeniem zespołów, przydzielaniem zadań, raportowaniem wyników wraz z oceną wydajności pracy każdego członka personelu, wynagrodzeniem, wysiłkami i wynikami pracy, szkoleniami i rozwojem zawodowym pracowników, a także innymi aspektami relacji międzyludzkich w pracy. Menedżerowie (lub większość z nich) bez wątpienia rozumieją, że zarządzanie ludźmi to przewycięzanie chaosu i zastępowanie go porządkiem uwarunkowanym i stworzonym przez chęć osiągnięcia efektywności działań i procesów w firmie. Zarządzanie ludźmi oznacza przede wszystkim wpływanie na nich tak, aby menedżerowie i zarządzani wspólnie osiągnęli wcześniej wyznaczone cele firmy. Według Yosifa Ilieva "nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi firmy można scharakteryzować poprzez kierowanie zachowaniem ludzi w pracy w taki sposób, aby to, czego potrzebuje firma, jej członkowie mogli, chcieli i wykonywali jak najlepiej".

(<https://books.unwe.bg/wp-content/uploads/2015/03/Pages18.pdf>)

Ocena aktualnego potencjału kadrowego:

W oparciu o plan strategiczny organizacji, pierwszym krokiem w procesie strategicznego planowania HR jest ocena obecnego potencjału HR organizacji. Należy zidentyfikować wiedzę,

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

umiejętności i zdolności obecnego personelu. Można to zrobić poprzez opracowanie wykazu umiejętności dla każdego pracownika.

Wykaz umiejętności powinien wykraczać poza umiejętności wymagane na danym stanowisku. Należy wymienić wszystkie umiejętności, którymi wykazał się każdy pracownik. Na przykład działania rekreacyjne lub wolontariackie mogą obejmować specjalne umiejętności, które mogą być istotne dla organizacji. Należy również uwzględnić poziomy wykształcenia i certyfikaty lub dodatkowe szkolenia.

Formularz oceny wydajności pracownika może zostać przejrany w celu ustalenia, czy dana osoba jest gotowa i chętna do podjęcia większej odpowiedzialności oraz w celu przyjrzenia się bieżącym planom rozwoju pracownika.

Prognozowanie zapotrzebowania na zasoby ludzkie:

Kolejnym krokiem jest prognozowanie potrzeb kadrowych na przyszłość w oparciu o strategiczne cele organizacji. Realistyczne prognozowanie zasobów ludzkich obejmuje szacowanie zarówno popytu, jak i podaży.

Pytania, na które należy odpowiedzieć, obejmują:

- Ilu pracowników będzie potrzebnych do osiągnięcia strategicznych celów organizacji?
- Jakie stanowiska trzeba będzie obsadzić?
- Jakich umiejętności będą potrzebować ludzie?

Prognozując zapotrzebowanie na zasoby ludzkie, należy również ocenić wyzwania, przed jakimi staniemy w celu zaspokojenia potrzeb kadrowych w oparciu o środowisko zewnętrzne. Jak środowisko zewnętrzne wpłynie na nasze potrzeby w zakresie zasobów ludzkich?

Analiza luk:

Następnym krokiem jest określenie luki między tym, gdzie organizacja chce być w przyszłości, a tym, gdzie znajduje się obecnie. Analiza luki obejmuje identyfikację liczby pracowników oraz umiejętności i zdolności wymaganych w przyszłości w porównaniu z obecną sytuacją. Należy również przyjrzeć się wszystkim praktykom zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, aby zidentyfikować te, które można ulepszyć lub nowe praktyki potrzebne do wspierania zdolności organizacji do rozwoju.

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

Pytania, na które należy odpowiedzieć, obejmują:

- Jakich nowych miejsc pracy będziemy potrzebować?
- Jakie nowe umiejętności będą wymagane?
- Czy nasi obecni pracownicy posiadają wymagane umiejętności?
- Czy pracownicy zajmują obecnie stanowiska, które wykorzystują ich mocne strony?
- Czy mamy wystarczającą liczbę kierowników/przełożonych?
- Czy obecne praktyki zarządzania zasobami ludzkimi są adekwatne do przyszłych potrzeb?

Rozwijanie strategii HR w celu wspierania strategii organizacyjnych:

Strategie szkoleniowe i rozwojowe

Strategie te obejmują:

- Zapewnienie pracownikom szkoleń umożliwiających objęcie nowych ról
- Zapewnienie obecnym pracownikom możliwości rozwoju w celu przygotowania ich do przyszłej pracy w organizacji.
- Potrzeby szkoleniowe i rozwojowe mogą być zaspokajane na różne sposoby. Jednym z nich jest opłacenie przez pracodawcę podnoszenia kwalifikacji pracowników. Może to obejmować wysyłanie pracowników na kursy lub certyfikaty, lub może być realizowane poprzez szkolenia w miejscu pracy. Wiele potrzeb szkoleniowych i rozwojowych można zaspokoić za pomocą efektywnych kosztowo technik.

Strategie rekrutacyjne

Strategie te obejmują:

- Rekrutacja nowych pracowników z umiejętnościami i zdolnościami, których organizacja będzie potrzebować w przyszłości.
- Rozważenie wszystkich dostępnych opcji strategicznego promowania ofert pracy i zachęcania odpowiednich kandydatów do aplikowania.
- Za każdym razem, gdy rekrutujesz, powinieneś patrzeć na wymagania z perspektywy strategicznej. Na przykład, jeśli organizacja ma kilku przełożonych, którzy zbliżają się

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

do wieku emerytalnego, strategia rekrutacyjna powinna obejmować rekrutację pracowników zdolnych do przejęcia roli nadzorczej w najbliższej przyszłości.

Strategie outsourcingu

Strategie te obejmują:

- Korzystanie z usług osób lub organizacji zewnętrznych w celu wykonania niektórych zadań
- Wiele organizacji poszukuje pracowników spoza własnej puli i zleca im wykonanie określonych zadań. Jest to szczególnie pomocne przy wykonywaniu określonych, specjalistycznych zadań, które nie wymagają ciągłej pracy w pełnym wymiarze godzin.
- Niektóre organizacje zlecają na zewnątrz działania HR, prace projektowe lub księgowość. Na przykład, lista płac może być wykonywana przez zewnętrzną organizację, a nie przez pracownika, krótkoterminowy projekt może być realizowany przy pomocy konsultanta lub konkretna wiedza specjalistyczna, taka jak porady prawne, może być zakupiona z zewnętrznego źródła.

Decydując się na outsourcing do osoby fizycznej, upewnij się, że nie omyłkowo nazywasz pracownika konsultantem. Jest to niezgodne z prawem i może mieć poważne konsekwencje finansowe dla organizacji. Aby zrozumieć różnice między pracownikami a osobami samozatrudnionymi, odwiedź stronę internetową Canada Revenue Agency.

Każda decyzja dotycząca outsourcingu ma wpływ na realizację celów organizacji i dlatego powinna być starannie oceniana.

Strategie współpracy

Proces strategicznego planowania HR może prowadzić do pośrednich strategii, które wykraczają poza Twoją organizację. Współpracując z innymi organizacjami, możesz odnieść większy sukces w radzeniu sobie z niedoborem pewnych umiejętności.

Przykłady współpracy obejmują:

- Współpraca w celu wpływania na rodzaje kursów oferowanych przez instytucje edukacyjne

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

- Współpraca z innymi organizacjami w celu przygotowania przyszłych liderów poprzez udział w rozwoju obiecujących osób.
- Podział kosztów szkoleń dla grup pracowników
- Umożliwienie pracownikom odwiedzania innych organizacji w celu zdobycia umiejętności i wiedzy.

Strategie restrukturyzacji

Jeśli ocena wykaże, że istnieje nadwyżka umiejętności, istnieje wiele opcji, które mogą pomóc w dostosowaniu.

Strategie te obejmują:

- Zmniejszenie liczby pracowników poprzez zwolnienie lub odejście.
- Przegrupowanie zadań w celu stworzenia dobrze zaprojektowanych miejsc pracy
- Reorganizacja jednostek roboczych w celu zwiększenia wydajności

Wypowiedzenie umowy o pracę daje natychmiastowe rezultaty. Ogólnie rzecz biorąc, takie podejście wiąże się z kosztami, w zależności od umowy o pracę. Okresy wypowiedzenia są gwarantowane we wszystkich prowincjach. Pamiętaj, aby zapoznać się ze standardami zatrudnienia i pracy w swojej prowincji lub terytorium, aby upewnić się, że przestrzegasz przepisów.

Pakiety z tytułu rozwiązania umowy o pracę są regulowane przez orzecznictwo, a także przez przepisy dotyczące standardów zatrudnienia (które określają jedynie minimum, które należy zapłacić). Skonsultuj się z prawnikiem, aby określić najlepsze podejście do pakietów wypowiedzeń.

Ważne jest, aby wziąć pod uwagę obecne trendy na rynku pracy (np. zbliżający się niedobór umiejętności w miarę przechodzenia na emeryturę osób z wyżu demograficznego), ponieważ zwolnienie pracowników może mieć długoterminowe konsekwencje.

Czasami obecni pracownicy mogą być skłonni do dobrowolnego zmniejszenia liczby godzin pracy, zwłaszcza jeśli sytuacja jest tymczasowa. Inną opcją może być dzielenie się pracą. Kluczem do sukcesu jest upewnienie się, że pracownicy są zadowoleni z porozumienia, że potwierdzają zgodę na nowe porozumienie na piśmie i że spełnia ono potrzeby pracodawcy.

Doskonała komunikacja jest warunkiem wstępnym sukcesu.

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

Analiza może wykazać, że w niektórych obszarach organizacja ma więcej zasobów niż w innych. Wymaga to przesunięcia pracowników do obszarów, w których występują niedobory. Należy wziąć pod uwagę potrzeby szkoleniowe przeniesionych pracowników.

Wdrażanie strategicznego planu HR

Po opracowaniu planu strategicznego HR kolejnym krokiem jest jego wdrożenie.

- Zgodność z planem

Upewnij się, że prezes zarządu, dyrektor wykonawczy i kierownicy wyższego szczebla zgadzają się ze strategicznym planem HR. Może się to wydawać zbędnym krokiem, jeśli wszyscy byli zaangażowani przez cały czas, ale zawsze dobrze jest uzyskać ostateczne potwierdzenie.

- Komunikacja

Strategiczny plan HR musi być komunikowany w całej organizacji. Komunikacja powinna obejmować:

- Powiązanie planu z ogólnym planem strategicznym organizacji
- Jakie zmiany w polityce zarządzania zasobami ludzkimi, praktykach i działaniach zostaną wprowadzone w celu wsparcia planu strategicznego?
- W jaki sposób wszelkie zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi wpłyną na pracowników, w tym, w stosownych przypadkach, ramy czasowe.
- W jaki sposób każdy pracownik może przyczynić się do realizacji planu
- W jaki sposób pracownicy będą wspierani podczas wprowadzania zmian?
- Jak organizacja będzie się różnić w przyszłości

Nie można przekazać zbyt wiele (ale zbyt łatwo przekazać zbyt mało), zwłaszcza gdy zmiany dotyczą ludzi. Jednak ilość szczegółów powinna różnić się w zależności od odbiorców.

- Prawodawstwo i mandat

Upewnij się, że rozważane przez Ciebie działania są zgodne z obowiązującymi przepisami prawa, regulacjami oraz statutem i regulaminem Twojej organizacji.

- Potrzeby organizacyjne

Niezależnie od tego, czy zwiększasz, czy zmniejszasz liczbę pracowników, ma to wpływ na przestrzeń i sprzęt, a także istniejące zasoby, takie jak listy płac i plany świadczeń.

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.



- Ocena

Plany HR muszą być regularnie aktualizowane. Konieczne będzie ustalenie informacji niezbędnych do oceny powodzenia nowego planu. Benchmarki muszą być wybrane i mierzone w czasie, aby określić, czy plan jest skuteczny w osiągnięciu pożądaných celów.

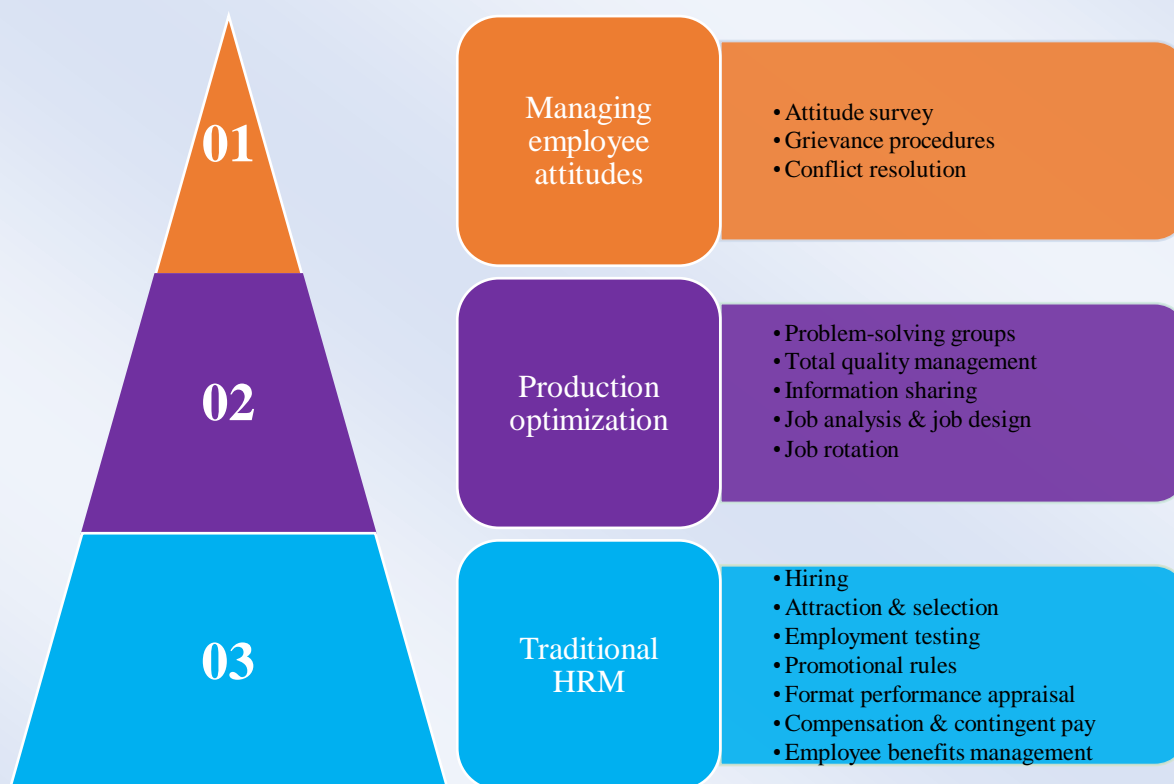
[\(Strategiczne planowanie zasobów ludzkich | CCHRSC\)](#)

2. Strategiczne planowanie ról HR

Skuteczny dział zarządzania zasobami ludzkimi (HR) może pomóc w zapewnieniu struktury organizacyjnej i zdolności do zaspokajania potrzeb biznesowych poprzez zarządzanie najcenniejszym zasobem firmy - pracownikami.

Na dział HR składa się kilka dyscyplin, a kierownicy ds. zasobów ludzkich pracujący w mniejszych firmach mogą wykonywać więcej niż jeden z głównych obowiązków: zarządzanie talentami, wynagrodzenia i świadczenia dla pracowników, szkolenia i rozwój, zgodność z przepisami i bezpieczeństwo w miejscu pracy.

15 kluczowych ról związanych z zasobami ludzkimi



Rysunek 1 Źródło: Akademia Innowacji HR, <https://www.aihr.com/wp-content/uploads/AIHR-15-Key-HR-Roles.png>

- Zarządzanie talentami

Zespół ds. zarządzania talentami w dziale HR obejmuje wiele obszarów. To, co kiedyś było odrębnymi obszarami działu, zostało zebrane pod jednym parasolem. Zespół ds. zarządzania talentami jest odpowiedzialny za rekrutację, zatrudnianie, rozwój i utrzymanie pracowników.

Przy zatrudnianiu zewnętrznego kandydata kluczowe znaczenie ma przyciągnięcie potencjalnych pracowników. Odbywa się to poprzez employer branding, w którym firma promuje się na rynku pracy. Można to zmierzyć za pomocą wskaźnika selekcji, który jest stosunkiem zatrudnionych kandydatów do całkowitej liczby kandydatów. Zadaniem działu HR jest upewnienie się, że przyciągnięto wystarczającą liczbę kwalifikujących się kandydatów i ostatecznie zatrudniono właściwe osoby. Zatrudnianie odpowiednich osób obejmuje testowanie zatrudnienia, znane również jako selekcja, kolejna kluczowa rola działu kadr.

Rekruterzy odgrywają kluczową rolę w budowaniu siły roboczej każdej firmy. Są oni odpowiedzialni za cały proces rekrutacji, w tym publikowanie stanowisk na portalach z ofertami pracy, pozyskiwanie kandydatów poprzez targi pracy i media społecznościowe, służenie jako pierwsza linia kontaktu w celu sprawdzenia kandydatów, przeprowadzanie wstępnych rozmów kwalifikacyjnych i koordynowanie z menedżerem ds. rekrutacji odpowiedzialnym za dokonanie ostatecznego wyboru. Sukces rekrutera jest określany przez kilka kluczowych wskaźników: liczbę stanowisk obsadzanych każdego roku, skąd pochodzą kandydaci (np. ogłoszenia o pracę, media społecznościowe, targi kariery itp.), czas potrzebny na obsadzenie stanowisk oraz powody, dla których kandydat nie został zatrudniony.

Selekcja jest obowiązkiem działu HR, który sprawdza, czy kandydaci są odpowiedni na dane stanowisko. Chociaż jest to coś, co często zleca się profesjonalnym dostawcom testów, proces ten powinien być zarządzany przez dział HR

Zatrudnianie jest jedną z kluczowych ról w obszarze zasobów ludzkich. Ważnym rozróżnieniem jest to między zatrudnianiem z zewnątrz a zatrudnianiem od wewnątrz. Dzięki szkoleniom pracowników i inteligentnemu planowaniu sukcesji, firmy mogą stworzyć tak zwany potok talentów. Zatrudnianie wewnętrzne jest preferowane, ponieważ umożliwia firmie obsadzanie stanowisk wewnętrznymi talentami, które już znają firmę i są gotowe na wyzwania.

Wiele firm może poprawić swoje praktyki w zakresie zatrudniania wewnętrznego. Jeśli odpowiednie talenty nie są dostępne wewnątrz, dział HR musi zatrudnić talenty zewnętrzne. Relacje z pracownikami lub wsparcie to obszar zespołu zarządzania talentami, który zajmuje się wzmacnianiem relacji pracodawca-pracownik. Menedżerowie ds. zasobów ludzkich w tej roli badają satysfakcję z pracy, zaangażowanie pracowników, kulturę organizacyjną i rozwiązywanie konfliktów w miejscu pracy. Jeśli firma ma pracowników zrzeszonych w związkach zawodowych, zespół ten będzie również pracował nad relacjami pracowniczymi, w tym negocjowaniem układów zbiorowych pracy, tworzeniem odpowiedzi menedżerów na kampanie organizacyjne związków zawodowych i interpretowaniem pytań dotyczących umów ze związkami zawodowymi.

Pracownicy są poddawani testom, aby upewnić się, że w nowej roli sprawdzą się najlepiej jak potrafią. Ocena wydajności zwana również przeglądem wydajności lub ewaluacją jest metodą oceny wydajności pracy pracownika. W większości firm jest to wydarzenie roczne lub dwuletnie. Oceny te ułatwiają komunikację między pracownikiem a menedżerem, zwiększają koncentrację pracownika, pomagają w wyznaczaniu celów zawodowych i osobistych, poprawiają wydajność i pomagają w określaniu potrzeb szkoleniowych. Chociaż cykl oceny wyników jest czymś, z czego wielu pracowników i menedżerów jest niezadowolonych, nadal jest to bardzo skuteczne narzędzie do poprawy wyników, jeśli jest wykonywane prawidłowo. Coraz częściej firmy decydują się na bardziej ciągłą informację zwrotną jako alternatywę, co może mieć pewne zalety. Jednak oficjalny moment na ocenę wyników jest nadal powszechnie uważany za najlepszą praktykę i jedną z kluczowych ról HR.

Grupa zarządzania talentami jest również domem dla praktyków HR, którzy koncentrują się na planowaniu i zarządzaniu siłą roboczą. Obszar ten obejmuje planowanie sukcesji i działania związane z utrzymaniem pracowników w całej firmie, począwszy od kierownictwa wyższego szczebla. Gdy pracownik rezygnuje, przechodzi na emeryturę, zostaje zwolniony, choruje lub umiera, zespół ds. planowania zasobów ludzkich rozpoczyna działania.

Podobnie jak w przypadku zatrudniania od wewnątrz, ustalanie zasad awansu jest również jednym z obowiązków działu HR. Awanse są zazwyczaj oparte na zasługach i/lub stażu pracy. Są one częścią skutecznego planowania sukcesji i świetnym sposobem na zatrzymanie najlepszych pracowników, którzy chcą się uczyć i rozwijać.

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.



Do działu kadr należy wdrożenie procedur umożliwiających wewnętrzny przepływ talentów poprzez awanse. Awanse nie powinny być przyznawane wyłącznie na podstawie bieżących wyników, ale powinny również uwzględniać przewidywane przyszłe wyniki. Zmiany organizacyjne i projektowanie to interwencje na poziomie makro, które będą miały wpływ na całą organizację. Również w tym przypadku jednostka OD lub efektywności organizacyjnej zapewni kluczowy wkład i zaprojektuje interwencje HR, które pomogą osiągnąć zmianę i zbudować bardziej efektywną organizację. Jest to kolejna kluczowa rola HR.

- Wynagrodzenie i świadczenia

W mniejszych firmach role związane z wynagrodzeniami i świadczeniami mogą być często nadzorowane przez jednego lub dwóch specjalistów ds. zasobów ludzkich, ale firmy z większą liczbą pracowników zazwyczaj dzielą się obowiązkami. Funkcje HR w zakresie wynagrodzeń obejmują ocenę praktyk płacowych konkurencji i ustalanie struktury wynagrodzeń. Dział wynagrodzeń jest również odpowiedzialny za tworzenie opisów stanowisk we współpracy z kierownikami działów, a także współpracę z działem zarządzania talentami w zakresie planowania sukcesji.

Sprawiedliwe wynagrodzenie jest kluczową rolą zarządzania zasobami ludzkimi. Praca nie jest wykonywana za darmo - jest regulowana umową prawną i umową społeczną między pracownikiem a pracownikiem. Obie umowy muszą być zarządzane.

Po stronie świadczeń, specjaliści HR są zazwyczaj odpowiedzialni za takie funkcje, jak negocjowanie stawek grupowego ubezpieczenia zdrowotnego z ubezpieczycielami lub koordynacja z administratorem 401(k) firmy. Oczywiście lista płac jest również częścią obszaru wynagrodzeń i świadczeń HR, ale wiele firm decyduje się na outsourcing tej funkcji do księgowego lub dostawcy usług płacowych. Te, które tego nie robią, zazwyczaj umieszczają specjalistów ds. płac w oddzielnym zespole, który pracuje nad taktycznym procesem generowania listy płac, podczas gdy zespół ds. wynagrodzeń koncentruje się głównie na planowaniu i strategii.

Pracownicy pracują nie tylko dla wynagrodzenia. Stworzenie odpowiednich benefitów dla pracowników ma kluczowe znaczenie dla zatrzymania kluczowych talentów. Najprostszym sposobem na wybranie odpowiednich świadczeń dla pracowników jest po prostu zapytanie ich o zdanie. Niektórzy pracownicy cenią sobie naukę i rozwój, inni szukają dodatkowych planów emerytalnych, a trzecia grupa może chcieć zorganizowanej przez firmę opieki nad dziećmi.

Dostosowując się do tych potrzeb, dział HR może stworzyć ogromną wartość dla poszczególnych pracowników, która prowadzi do zwiększenia motywacji, satysfakcji, produktywności i retencji.

- Szkolenia i rozwój

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

Każda firma chce, aby jej pracownicy dobrze się rozwijali, co oznacza zapewnienie im wszystkich narzędzi potrzebnych do odniesienia sukcesu. Narzędzia te niekoniecznie są fizyczne, takie jak laptopy, oprogramowanie związane z pracą lub narzędzia do konkretnego zawodu; mogą one obejmować orientację nowych pracowników, programy szkoleniowe dla liderów, rozwój osobisty i zawodowy oraz szkolenia dla menedżerów. Szkolenia i rozwój (czasami nazywane uczeniem się i rozwojem) są integralną częścią zespołu HR. W zależności od rodzaju roli pełnionej przez pracownika w firmie, zespół szkoleniowy może być odpowiedzialny za tworzenie programów instruktażowych, które mają bezpośredni wpływ na sukces firmy. Obecnie wiele szkół wyższych i uniwersytetów oferuje stopnie naukowe w zakresie szkoleń i rozwoju; stopień projektowania instruktażowego byłby również pomocny w tej roli.

Działania związane z uczeniem się i rozwojem, a także rozwój przywództwa o dużym wpływie, przyczyniają się do budowania odpowiednich umiejętności wśród pracowników. Obejmuje to podnoszenie kwalifikacji pracowników w zakresie umiejętności, które są zgodne z celami organizacyjnymi i zmieniającym się kontekstem pracy ludzi. Działania związane z uczeniem się i rozwojem często są zgodne z osobistymi planami rozwoju pracowników, a także z podstawowymi możliwościami, które buduje organizacja.

Działania obejmują formalne szkolenia, umożliwienie uczenia się w miejscu pracy, rotację stanowisk w celu zapewnienia pracownikom szerszego doświadczenia zawodowego oraz zapewnianie ambitnych zadań (np. w grupach zajmujących się rozwiązywaniem problemów), które pomagają w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych, a jednocześnie przyczyniają się do indywidualnego uczenia się.

Grupy rozwiązywania problemów, znane również jako koła jakości, to zespoły pracowników, którzy są aktywnie zaangażowani w rozwiązywanie problemów. Grupy składają się z ochotników, którzy spotykają się na kilka godzin co tydzień lub dwa, aby przyjrzeć się problemom związanym z produktywnością i jakością. Grupy te mają specjalnego lidera lub moderatora. Dział HR może pomóc w tworzeniu tych grup, zapewnić optymalny skład zespołu i odgrywać rolę w ułatwianiu tym zespołom wywierania wpływu.

Rozwój organizacyjny obraca się wokół interwencji mających na celu zwiększenie efektywności organizacji. Techniki obejmują analizę pracy i projektowanie stanowisk pracy,

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

ale także działania na poziomie makro, takie jak zmiany organizacyjne i procesy projektowania organizacyjnego.

Najbardziej namacalnym procesem OD w HR jest prawdopodobnie analiza pracy. Za każdym razem, gdy tworzone jest nowe stanowisko (lub gdy otwiera się stare stanowisko), pierwszym krokiem do zatrudnienia właściwej osoby jest określenie, jak powinna wyglądać "właściwa osoba". Odbywa się to poprzez analizę stanowiska pracy.

Projektowanie stanowisk pracy jest podobne do analizy stanowisk pracy. Każde stanowisko powinno obejmować różnorodne umiejętności i zadania. Ponadto, praca powinna być znacząca, a jej posiadacz powinien mieć pewien stopień autonomii. Projektowanie stanowisk pracy jest związane z rotacją stanowisk pracy, rozszerzaniem stanowisk pracy (przekazywanie pracownikowi większej liczby obowiązków) i wzbogacaniem stanowisk pracy (zwiększanie autonomii pracownika w zakresie jego pracy).

- Zgodność z przepisami HR

Zgodność z prawem i przepisami jest kluczowym elementem każdego działu HR. Przepisy dotyczące zatrudnienia i pracy są bardzo złożone, a posiadanie zespołu zajmującego się monitorowaniem tego stale zmieniającego się krajobrazu ma zasadnicze znaczenie dla utrzymania firm z dala od kłopotów z przepisami federalnymi, stanowymi i lokalnymi. Gdy firma nie przestrzega przepisów, może to skutkować składaniem przez kandydatów lub pracowników roszczeń opartych na dyskryminujących praktykach zatrudniania lub niebezpiecznych warunkach pracy. Specjalista lub zespół ds. zgodności musi w pełni rozumieć przepisy prawa pracy, takie jak Fair Labor Standards Act (FLSA), Family Medical Leave Act (FMLA), Title VII of the Civil Rights Act of 1964, National Labor Relations Act of 1935 oraz dziesiątki innych zasad i przepisów.

Zespół ds. zgodności z przepisami HR jest również mocno zaangażowany - pracując w tandemie z innymi praktykami HR - w opracowywanie wszystkich zasad firmy, które składają się na podręcznik pracownika.

Zarządzanie zgodnością obejmuje obsługę procedur składania skarg i rozwiązywania konfliktów. Procedury rozpatrywania skarg nigdy nie były tak istotne, jak pokazał to skandal z

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

Harveyem Weinsteinem i ruch #metoo. Dział HR odgrywa kluczową rolę w obsłudze procedur składania skarg i wykrywania, podejmowania trafnych decyzji i rozwiązywania problemów na wczesnym etapie, zamiast pozwalać im rościć przez lata. W przypadkach zgłoszonych lub podejrzewanych nadużyć, kradzieży, niewłaściwego wykorzystania funduszy lub czasu firmy oraz innych nieetycznych zachowań, dział HR jest liderem w ich rozwiązywaniu.

Rozwiązywanie konfliktów to kolejny element zarządzania zgodnością. Wczesne wykrywanie konfliktów i rozwiązywanie ich szybko i skutecznie przynosi ogromne korzyści w dłuższej perspektywie. Skuteczne rozwiązywanie konfliktów jest ostatnim kluczowym obowiązkiem działu HR. Najlepszą praktyką jest posiadanie wcześniej zdefiniowanych struktur, komunikowanie wszystkiego na piśmie i, jeśli to możliwe, stosowanie mediacji w celu polubownego rozwiązywania problemów.

Zarządzanie danymi to jedna z najnowszych ról w obszarze HR. Obejmuje zdolność do podejmowania decyzji opartych na danych, charakteryzujących się umiejętnością czytania, rozumienia, tworzenia i przekazywania danych i informacji oraz wpływania na podejmowanie decyzji. Rola ta obejmuje umiejętność pracy z metrykami i wskaźnikami KPI, zdolność do przeprowadzania analizy danych (znanej również jako analiza ludzi) i tworzenia pulpitów nawigacyjnych oraz przekładania tych spostrzeżeń na działania.

- Bezpieczeństwo w miejscu pracy

Oczywiście każda firma chce zapewnić swoim pracownikom bezpieczne miejsce pracy, a ustawa o bezpieczeństwie i higienie pracy z 1970 r. (OSHA) faktycznie nakazuje pracodawcom zapewnienie bezpiecznego środowiska pracy dla swoich pracowników. Dużym obszarem zainteresowania działu HR jest opracowywanie i wspieranie szkoleń w zakresie bezpieczeństwa oraz prowadzenie federalnych rejestrów w przypadku obrażeń lub wypadków śmiertelnych w miejscu pracy. Ponadto dział ten często współpracuje ze specjalistami ds. świadczeń w celu zarządzania zgłoszeniami dotyczącymi odszkodowań pracowniczych.

[\(https://www.paycor.com/resource-center/articles/the-5-main-roles-in-hr/\)](https://www.paycor.com/resource-center/articles/the-5-main-roles-in-hr/)

[\(https://www.aihr.com/blog/human-resources-roles/\)](https://www.aihr.com/blog/human-resources-roles/)

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

3. Znaczenie strategicznego planowania zasobów ludzkich

Umiejętności i zdolności pracowników, a także ich chęć i pragnienie jak najlepszego wykonywania swojej pracy, są istotnym wskaźnikiem skutecznego zarządzania ludźmi, w tym wskaźnikiem harmonii między interesami i celami firmy z jednej strony, a interesami i celami jej personelu z drugiej strony. Organizacje mogą w pełni rozwinąć swój potencjał tylko poprzez wykorzystanie potencjału swoich pracowników. Zyski i zwrot z inwestycji są ważne dla istnienia organizacji biznesowych, ale postrzeganie personelu jako wydatku musi zostać zmienione. Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi opiera się na koncepcjach zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania strategicznego. Można je postrzegać jako ciągły proces składający się z szeregu działań, tj. formułowania strategii, planowania strategicznego, wdrażania, przeglądu i aktualizacji. Istnieją różne definicje: Zarządzanie strategiczne to zestaw decyzji i działań prowadzących do sformułowania i wdrożenia strategii opracowanych w celu osiągnięcia celów organizacji. Zarządzanie strategiczne dotyczy decyzji politycznych mających wpływ na całą organizację, a jego ogólnym celem jest zapewnienie organizacji możliwości skutecznego radzenia sobie z otoczeniem. Zarządzanie strategiczne oznacza, że menedżerowie patrzą w przyszłość na to, co muszą osiągnąć w średnim lub stosunkowo długim okresie. Chociaż, jak ujęli to Fombrun i in., są oni świadomi faktu, że firmy - podobnie jak menedżerowie - muszą osiągać dobre wyniki w teraźniejszości, aby odnieść sukces w przyszłości, menedżerowie są zainteresowani szerszymi kwestiami, przed którymi stoją, oraz ogólnymi kierunkami, które powinni podążać, aby sobie z nimi poradzić i osiągnąć długoterminowe cele. Nie przyjmują wąskiej lub ograniczonej perspektywy. Zarządzanie strategiczne dotyczy zarówno celów zarządzania, jak i środków do ich osiągnięcia. Jako cel, opisuje wizję tego, jak coś będzie wyglądać za kilka lat. Jako środek pokazuje, jakie są oczekiwania dotyczące realizacji tej wizji.

Zarządzanie strategiczne jest zatem zarządzaniem wizjonerskim, związanym z tworzeniem i konceptualizacją pomysłów na temat tego, dokąd powinna zmierzać organizacja. Jest to jednak również zarządzanie empiryczne, które opisuje, w jaki sposób w praktyce organizacja osiągnie swój cel. Strategia jest sposobem tworzenia wartości, a punktem wyjścia jest wizja najwyższego kierownictwa dotycząca jej osiągnięcia. W związku z tym nacisk kładziony jest na identyfikację

misji i strategii organizacji, ale zwraca się również uwagę na bazę zasobów niezbędnych do osiągnięcia sukcesu. Menedżerowie myślący strategicznie mają szeroki i długoterminowy pogląd na to, dokąd zmierzają. Jednak zdają sobie również sprawę, po pierwsze, że są odpowiedzialni za planowanie, w jaki sposób zasoby zostaną przydzielone do możliwości przyczyniających się do realizacji strategii, a po drugie, za zarządzanie tymi możliwościami, aby dodać znaczną wartość do wyników osiągniętych przez firmę.

Cel zarządzania strategicznego wyraża Kanter, który jest przekonany, że strategiczne "plany wyjaśniają bieżące działania na przyszłość" i stają się "środkami działania - integrującymi i instytucjonalizującymi mechanizmy zmian". Kontynuuje: Silni liderzy wyznaczają kierunek i ratują organizację przed zmianami wynikającymi z zbieżności z kursu... Mają wizję przyszłości, która pozwala im wyraźniej zobaczyć, jakie kroki należy podjąć, opierając się na dzisiejszych możliwościach i mocnych stronach.

(<https://books.unwe.bg/wp-content/uploads/2015/03/Pages18.pdf>)

Strategiczny plan HR może być ważny dla firm z wielu powodów.

Poniżej przedstawiamy kilka kluczowych powodów:

- Przewidywanie potrzeb HR

Firma, która w pełni rozumie swoje obecne i przyszłe wymagania dotyczące zasobów ludzkich, może być w stanie zoptymalizować swoją obecną sytuację kadrową i odpowiednio zaplanować potencjalne przyszłe sytuacje kadrowe. Zdolność do planowania przyszłych wymagań kadrowych może pomóc firmie w zapewnieniu właściwych ról, obsadzonych przez odpowiednich ludzi z odpowiednimi umiejętnościami we właściwym czasie. Oznacza to, że menedżerowie HR mogą oczekiwać i rozwijać umiejętności, które są krytyczne dla firmy, przy jednoczesnym zachowaniu dobrego stosunku dostępnych zestawów umiejętności do liczby pracowników.

- Zwiększanie produktywności

Plany strategiczne HR pomagają umieścić właściwych ludzi we właściwych rolach, co może zwiększyć wydajność i stworzyć wyższy poziom produktywności biznesowej. Plany strategiczne HR są również istotne w promowaniu zadowolenia pracowników, ponieważ pomagają firmie opracować wymagania niezbędne do zaspokojenia potrzeb pracowników.

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

Pracownicy, którzy czują się zadowoleni ze swoich ról i środowiska pracy, są bardziej skłonni do zaangażowania się w działalność firmy i osiągnięcia wyższych wyników.

- Zwiększenie retencji

Strategiczne planowanie HR często koncentruje się na zaangażowaniu pracowników. Zazwyczaj istnieje bezpośrednia korelacja między zaangażowaniem pracowników a ich utrzymaniem. Strategiczne planowanie HR pozwala również firmie na ustanowienie ścieżek rozwoju kariery dla utalentowanych pracowników. Zapewnienie możliwości ciągłego rozwoju i awansu zawodowego może mieć fundamentalne znaczenie dla utrzymania pracowników w firmie.

- Redukcja kosztów

Przewidywalne wymagania kadrowe, zwiększona produktywność, zwiększona retencja i zoptymalizowana wydajność to czynniki, które mogą pomóc firmie obniżyć koszty. Gdy firma jest w stanie przewidzieć swoje potrzeby kadrowe i zoptymalizować wydajność, może mieć odpowiednich ludzi na odpowiednich stanowiskach, pracujących na odpowiednich zmianach. Może to przyczynić się do poprawy wydajności i zmniejszenia niepotrzebnych wydatków na zasoby. Zwiększone wskaźniki retencji mogą również znacznie zmniejszyć zapotrzebowanie kapitałowe na rekrutację i wdrażanie nowych pracowników.

[\(5 powodów, dla których strategiczny plan zasobów ludzkich jest ważny | Indeed.com Australia\)](#)

4. Najlepsze praktyki w zakresie strategii HR

Najlepsze praktyki odnoszą się do tych, które są stosowane przez najlepsze organizacje działające w podobnych warunkach i realizujące podobne cele (Wagner, 2009, s. 69). Są one stosowane w celu osiągnięcia ciągłej poprawy wyników organizacyjnych i konkurencyjności poprzez krytyczne założenie praktyk koncepcyjnych i systemowych w zarządzaniu najlepszymi organizacjami w danym sektorze lub regionie. Korzystanie z najlepszych praktyk pozwala na łatwiejsze, szybsze i tańsze wdrażanie istotnych zmian (Axson, 2007, s. 34). Ich zastosowanie opiera się na benchmarkingu, systematycznym procesie porównywania wyników i konkurencyjności organizacji z wynikami i konkurencyjnością najlepszych organizacji w

danym sektorze lub regionie. Celem benchmarkingu jest zrozumienie, dlaczego porównywalne organizacje są lepsze, w jaki sposób stały się najlepsze w swoim sektorze lub regionie, a następnie wykorzystanie i wdrożenie niezbędnych zmian w celu poprawy wyników organizacyjnych i konkurencyjności zgodnie z własnymi warunkami (Dvořáková i in., 2004, s. 6).

Zastosowanie najlepszych praktyk w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest związane z globalnymi badaniami nad zarządzaniem zasobami ludzkimi. Podejście oparte na stosowaniu najlepszych praktyk w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest jednym z alternatywnych podejść do badania związku między zarządzaniem zasobami ludzkimi a wynikami i konkurencyjnością organizacji (Delery i Doty, 1996, s. 802). Podejście oparte na stosowaniu najlepszych praktyk w zarządzaniu zasobami ludzkimi zakłada, że istnieją uniwersalnie stosowane praktyki w zarządzaniu zasobami ludzkimi, które pozytywnie wpływają na wyniki organizacyjne i konkurencyjność mniej lub bardziej niezależnie od warunków ich stosowania. W przeciwieństwie do tego, podejście oparte na najlepszym dopasowaniu w zarządzaniu zasobami ludzkimi zakłada, że żadne praktyki w zarządzaniu zasobami ludzkimi nie mogą być stosowane uniwersalnie, ale raczej powinny być zawsze stosowane w odniesieniu do warunków konkretnej organizacji (Harris, Brewster i Sparrow, 2003, s. 56-57). Wyjaśnienie pozytywnego wpływu zarządzania zasobami ludzkimi na wyniki organizacji i konkurencyjność, a także walidacja stosowania najlepszych praktyk lub najlepszego dopasowania w zarządzaniu zasobami ludzkimi są podstawowymi celami trwających globalnych badań nad zarządzaniem zasobami ludzkimi. Chociaż wielu badaczy stosuje różne koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi, a także różne koncepcje wyników organizacyjnych i konkurencyjności (Boselie, Dietz i Boon, 2005, s. 71-77) i osiąga różne wyniki dotyczące związku między zarządzaniem zasobami ludzkimi a wynikami organizacyjnymi i konkurencyjnością (Marchington i Wilkinson, 2005, s. 72), wykazują oni pozytywny wpływ różnych praktyk w zarządzaniu zasobami ludzkimi na wyniki organizacyjne i konkurencyjność (Armstrong, 2007, s. 39-40). Ich wyniki wspierają ideę, że założenia obu podejść - najlepszych praktyk i najlepszego dopasowania - są ważne i kluczowe w wyjaśnianiu istoty pozytywnego wpływu zarządzania zasobami ludzkimi na wyniki organizacyjne i konkurencyjność (Larsen i Mayrhofer, 2006, s. 191-193). Innymi słowy, w zarządzaniu zasobami ludzkimi istnieją powszechnie stosowane

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

najlepsze praktyki, które pozytywnie wpływają na wyniki i konkurencyjność organizacji, ale ich zastosowanie wymaga najlepszego dopasowania do warunków organizacji, które determinują pozytywny wpływ stosowanych najlepszych praktyk w zarządzaniu zasobami ludzkimi na osiągane wyniki i konkurencyjność organizacji.

Implikacje menedżerskie - Nie ma wątpliwości, że menedżerowie, którzy chcą osiągnąć doskonałe wyniki i trwałą konkurencyjność swoich organizacji, muszą zwracać uwagę na zarządzanie i przywództwo pracowników, ponieważ ich umiejętności, motywacja i wydajność determinują wyniki i konkurencyjność organizacji. Menedżerowie potrzebują optymalnego systemu zarządzania zasobami ludzkimi opartego na sprawdzonych praktykach w zakresie projektowania stanowisk pracy, doboru pracowników, zarządzania wydajnością, wynagradzania pracowników lub szkolenia pracowników, które umożliwią im zatrudnienie i rozwój wystarczająco zdolnych i zmotywowanych pracowników oraz osiągnięcie oczekiwanych wyników organizacyjnych i konkurencyjności poprzez osiągnięcie pożądaných wyników pracowników.

Projektowanie stanowisk pracy - Projektowanie stanowisk pracy to proces definiowania głównych zadań i grupowania ich w celu utworzenia potrzebnych stanowisk pracy w organizacji. Mając na uwadze optymalne zarządzanie i kierowanie pracownikami, ważne jest projektowanie miejsc pracy, które zaspokoją potrzeby zarówno pracowników, jak i organizacji. Menedżerowie muszą projektować motywujące miejsca pracy, tj. złożone, różnorodne, znaczące i autonomiczne miejsca pracy z wykorzystaniem regularnych informacji zwrotnych. Złożona praca jest zintegrowana i znacząca, z widocznymi rezultatami. Zmienna praca umożliwia wykonywanie różnych czynności i stosowanie różnych praktyk, a tym samym wykorzystywanie i rozwijanie własnej wiedzy i umiejętności. Znacząca praca daje pewien wpływ na wewnętrzne i zewnętrzne warunki organizacji. Autonomiczna praca umożliwia kontrolowanie własnej pracy i względnie niezależne działanie. Korzystanie z regularnych informacji zwrotnych na temat rzeczywistych wyników i warunków pracy od menedżerów do pracowników i od pracowników do menedżerów umożliwia menedżerom i pracownikom poprawę wyników i warunków pracy. Motywujące miejsca pracy wywołują poczucie przydatności, ważności, odpowiedzialności, wspólnoty i umożliwiają wykorzystanie i rozwój wiedzy, umiejętności i motywacji pracowników. Selekcja pracowników Selekcja pracowników

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

to proces identyfikacji prawdopodobnie najlepszego kandydata, który posiada wymagane umiejętności i motywację do skutecznego wykonywania pracy. Mając na uwadze optymalne zarządzanie i kierowanie pracownikami, ważne jest, aby zwracać szczególną uwagę na ich cechy osobiste. Pracownicy muszą być zdolni i zmotywowani do współpracy i komunikacji oraz wykorzystywania i dzielenia się swoją wiedzą i umiejętnościami w celu wykonywania niezbędnej pracy i osiągnięcia pożądanych wyników organizacji. Aby ocenić wymagane cechy osobiste kandydatów, menedżerowie mogą korzystać z różnych wywiadów, testów lub centrów oceny. Wiedza, umiejętności i motywacja pracowników do współpracy i komunikacji tworzą i poprawiają warunki do dobrowolnego i wzajemnego dzielenia się i wykorzystywania wiedzy i umiejętności pracowników w organizacji.

Zarządzanie wydajnością - Zarządzanie wydajnością odnosi się do zarządzania i kierowania pracownikami w celu osiągnięcia pożądanej wydajności (wyników i zachowań). Proces zarządzania wydajnością ma zwykle trzy powtarzające się etapy, poprzez które menedżerowie zapewniają, że umiejętności, motywacja, wyniki i zachowanie pracowników są zgodne z oczekiwanymi celami organizacji. Pierwszy etap - umowa dotycząca wydajności - obejmuje pisemną lub ustną umowę między menedżerem a pracownikiem dotyczącą konkretnych aspektów wydajności, które są istotne dla wymagań i celów pracy oraz organizacji. W celu optymalnego zarządzania i kierowania pracownikiem ważne jest, aby uzgodnić również rozwój wiedzy i umiejętności pracownika niezbędnych do skutecznego wykonywania swojej pracy. Drugi etap - zarządzanie wydajnością - oznacza codzienne zarządzanie i kierowanie pracownikiem w celu spełnienia określonych wymagań i osiągnięcia oczekiwanych celów jego pracy. Dla optymalnego zarządzania i kierowania pracownikiem ważne jest, aby doprowadzić pracownika do skutecznej i efektywnej współpracy i komunikacji oraz dobrowolnego i wzajemnego dzielenia się i wykorzystywania swojej wiedzy i umiejętności w organizacji. Trzeci etap - ocena wyników - zapewnia niezbędną informację zwrotną od menedżera do pracownika i odwrotnie, od pracownika do menedżera poprzez rozmowę oceniającą na koniec uzgodnionego okresu. Celem jest ocena wydajności pracownika, znalezienie sposobu na rozwiązywanie ewentualnych problemów i uzgodnienie wymagań dotyczących wydajności na następny okres. Dla optymalnego zarządzania i kierowania pracownikiem ważne jest, aby ocenić rzeczywisty poziom jego wiedzy i umiejętności niezbędnych do skutecznego działania,

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

a także jego zdolności i motywację do współpracy i komunikacji. Proces zarządzania wydajnością jest niezbędny do skutecznego i efektywnego zarządzania umiejętnościami, motywacją, wynikami i zachowaniem pracowników w organizacji. Wynagradzanie pracowników Wynagradzanie pracowników to proces oferowania pracownikom wynagrodzenia za wykonaną pracę. Nowoczesny system wynagrodzeń obejmuje zarówno rekompensaty pieniężne (pensje i wynagrodzenia), jak i niepieniężne (świadczenia takie jak telefony komórkowe, notebooki, samochody, elastyczne godziny pracy, praca w domu, mieszkania, ubezpieczenia, zwolnienia lekarskie, opieka medyczna i dentystyczna, wakacje, urlopy, zajęcia rekreacyjne, szkolenia itp.) Mając na uwadze optymalne zarządzanie i kierowanie pracownikami, zastosowany system wynagrodzeń byłby sprawiedliwy i stymulujący do znalezienia, zatrudnienia i utrzymania zdolnych pracowników oraz motywowania ich do współpracy i komunikowania się oraz wykorzystywania i dzielenia się swoją wiedzą i umiejętnościami w organizacji. Sprawiedliwe i stymulujące wynagrodzenia pieniężne i niepieniężne powinny motywować pracowników do stałego i systematycznego doskonalenia i rozwoju swoich umiejętności, motywacji, wyników i zachowań.

Wynagradzanie pracowników - Szkolenie pracowników to proces uczenia się wiedzy i umiejętności, które umożliwiają pracownikom skuteczne wykonywanie pracy oraz sprostanie zmianom warunków i wymagań związanych z ich pracą. Proces szkolenia pracowników musi być stały i systematyczny. Mając na uwadze optymalne zarządzanie i kierowanie pracownikami, ważne jest, aby motywować pracowników do stałego i systematycznego zdobywania wiedzy i umiejętności. Pracownicy, którzy posiadają określoną wiedzę i umiejętności, powinni być zaangażowani w proces szkolenia jako trenerzy i mentorzy. Zwiększa to motywację pracowników i poprawia warunki do dobrowolnego i wzajemnego rozwoju, dzielenia się i wykorzystywania zdolności, wiedzy i umiejętności w organizacji.

Wyniki i konkurencyjność organizacji są determinowane przez wyniki pracowników. Istotą pozytywnego związku między najlepszymi praktykami w zarządzaniu zasobami ludzkimi a wynikami i konkurencyjnością organizacji jest optymalny system zarządzania zasobami ludzkimi, który umożliwia zatrudnianie i rozwijanie zdolnych i zmotywowanych pracowników oraz osiągnięcie oczekiwanych wyników i konkurencyjności organizacji poprzez osiągnięcie pożądanых wyników pracowników. Związek między różnymi najlepszymi praktykami w

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

zarządzaniu zasobami ludzkimi a wynikami operacyjnymi, rynkowymi i finansowymi organizacji jest pośredniczony przez umiejętności, motywację i wydajność pracowników i jest pod wpływem warunków środowiskowych. Wśród sprawdzonych praktyk w zarządzaniu zasobami ludzkimi, które w oczywisty sposób wpływają na umiejętności, motywację i wydajność pracowników, znajdują się najlepsze praktyki w zakresie projektowania stanowisk pracy, doboru pracowników, zarządzania wydajnością, wynagradzania pracowników lub szkolenia pracowników. Menedżerowie, którzy chcą osiągnąć doskonałe wyniki i trwałą konkurencyjność swoich organizacji, muszą stosować optymalny system zarządzania zasobami ludzkimi oparty na sprawdzonych praktykach w zakresie projektowania stanowisk pracy, doboru pracowników, zarządzania wydajnością, wynagradzania pracowników lub szkolenia pracowników. Skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi wymaga zaprojektowania motywujących miejsc pracy, które zaspokoją potrzeby zarówno pracowników, jak i organizacji, doboru pracowników poprzez zwrócenie uwagi na ich cechy osobiste, stosowania zarządzania wydajnością, które umożliwia osiągnięcie oczekiwanej wydajności i konkurencyjności organizacji poprzez osiągnięcie pożądanej wydajności pracowników, stosowania sprawiedliwego i stymulującego systemu wynagrodzeń pieniężnych i niepieniężnych, który umożliwia zatrudnianie zdolnych i zmotywowanych pracowników, oraz stosowania systematycznych szkoleń pracowników w celu nauczania pracowników wykonywania swojej pracy i przygotowania ich do zmian w pracy. W zarządzaniu zasobami ludzkimi istnieją użyteczne najlepsze praktyki, które pozytywnie wpływają na wyniki i konkurencyjność organizacji, ale ich zastosowanie wymaga najlepszego dopasowania do warunków środowiskowych (politycznych, ekonomicznych, prawnych, technicznych, kulturowych, społecznych itp.), które determinują pozytywny wpływ stosowanych najlepszych praktyk w zarządzaniu zasobami ludzkimi na osiągnięcie wyników i konkurencyjności organizacji.

[\(\(PDF\) Najlepsze praktyki w zarządzaniu zasobami ludzkimi: Źródło doskonałych wyników i trwałej konkurencyjności\)](#)

Praktyki HR a działania HR

Funkcja HR obejmuje dwa kluczowe obszary - działania HR i praktyki HR. Oba muszą ze sobą współpracować, aby umożliwić działowi HR sprawne działanie w ramach organizacji. Jednak

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

bez jasnego zrozumienia obu, możliwa jest ich integracja. Oto kilka różnic między praktykami HR a działaniami HR.

Przykłady praktyk HR

- Praktyki HR mają charakter strategiczny i obejmują planowanie, organizowanie i zarządzanie działem.
- Stanowią one istotny system wytycznych, który jest skoordynowany z biznesplanem wykonawczym.
- Obejmują one misję i cele działu HR oraz sposób, w jaki cele te są zgodne z ogólnymi celami i polityką organizacji.
- Praktyki HR są realizowane za pośrednictwem pracowników i wpływają na trzy ważne wyniki - karierę, sukces, wyniki pracowników i potencjał pracowników.

Przykłady praktyk HR - sformułowanie metody pomiaru i analizy efektów programu nagród dla pracowników, stworzenie programu mającego na celu zmniejszenie liczby urazów związanych z pracą, stworzenie ram umożliwiających przestrzeganie przepisów prawa pracy itp.

Przykłady działań HR

- Działania HR obejmują codzienne operacje związane z prowadzeniem działu HR, takie jak rekrutacja, szkolenia, listy płac, ankiety, relacje z pracownikami i świadczenia.
- Umożliwia realizację misji i celów działu za pomocą działań i innych metod, które są łatwo dostępne i osiągalne.
- Obejmuje działania transakcyjne, które mają być obsługiwane wewnętrznie lub w ramach outsourcingu.

Przykłady działań HR - pisanie opisów stanowisk, publikowanie ogłoszeń o pracę, wdrażanie pracowników, zarządzanie płacami i świadczeniami, zatrudnianie i zwalnianie, zarządzanie świadczeniami zdrowotnymi itp.

Mówiąc najprościej, praktyki HR dotyczą tego, co organizacja chce zrobić i dlaczego, podczas gdy działania HR dotyczą tego, jak to osiągnąć.

Jak zmieniają się najlepsze praktyki HR w 2023 roku?

Bezprecedensowa rotacja pracowników, szybkie zmiany na rynku i zakłócenia w globalnych łańcuchach dostaw sprawiły, że organizacje mają do czynienia z ciągłymi zmianami. Aby przygotować się i wyprzedzić konkurencję, oto jak zmieniają się najlepsze praktyki HR, aby pomóc liderom i organizacjom prosperować w 2023 roku.

1. Zarządzanie zmianą dla przywództwa

Gdy w strategii biznesowej zachodzą głębokie zmiany, konsekwentne oferowanie szkoleń z zakresu przywództwa może pomóc organizacji w skutecznym zarządzaniu zmianami. Wsparcie w okresie przejściowym i szkolenia z zarządzania zmianą dla liderów zwiększają skuteczność silnego przywództwa i przygotowują liderów na sukces.

2. Sztuczna inteligencja i uczenie maszynowe

Wprowadzenie sztucznej inteligencji i uczenia maszynowego ułatwiło wszystkim specjalistom HR usprawnienie i ulepszenie procesów rekrutacji i zatrudniania. Co więcej, AI i ML pomagają również zwiększyć produktywność każdego pracownika poprzez automatyzację żmudnych zadań.

3. Cyfrowa transformacja HR

W miarę jak przechodzimy do bardziej zwinnego świata pracy, transformacja HR staje się coraz bardziej istotna. Właściwe podejście do transformacji HR może wpłynąć na wyniki biznesowe. Liderzy muszą zdecydować, czy będą trzymać się starych ram, które stają się przestarzałe, czy też przyjmą nowe narzędzia i modele operacyjne, zmieniając sposoby pracy.

Wybór odpowiedniego oprogramowania i technologii HR jest najważniejszym elementem cyfrowej transformacji HR, która wyróżnia organizację jako lidera w nowym świecie pracy. Dlatego ważne jest, aby dokładnie rozważyć, jakie oprogramowanie jest odpowiednie dla Twojego podejścia, które może zautomatyzować i usprawnić procesy, skrócić czas rekrutacji, zwiększyć efektywność wdrażania i przesunąć igłę na inicjatywy związane z różnorodnością i integracją.

4. Portale samoobsługowe

Trend technologii HR polegający na samoobsłudze pracowników jest oczekiwany w nowoczesnym miejscu pracy. Zapewnia działom HR sposób na zwiększenie wydajności

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

poprzez automatyzację zadań manualnych i pozwala organizacjom na ponowne wyobrażenie sobie podstawowych obowiązków zespołu HR. Portale samoobsługi pracowniczej (ESS) umożliwiają pracownikom zarządzanie informacjami o ich zatrudnieniu. Zmniejsza to taktyczne obowiązki HR, dając im więcej czasu na strategiczne działania, takie jak budowanie strategii uczenia się i rozwoju (L&D) lub zarządzanie potokiem talentów.

W artykule na ten sam temat **Disha Gupta** dokonuje jeszcze bardziej szczegółowego podziału, podsumowując 12 najlepszych praktyk HR, które należy przyjąć w 2023 roku. Praktyki te są wymienione w następujący sposób:

1. Nagrody i uznanie

U podstaw uznawania pracowników leży otwarte potwierdzenie i docenienie wkładu pracownika w organizację. Programy nagród i uznania mają wpływ na wiele aspektów działalności firmy, w tym na zaangażowanie pracowników, rotację, produktywność i morale.

2. Informacje zwrotne 360

Feedback 360 to system, w którym pracownicy otrzymują anonimowe i poufne informacje zwrotne na temat swoich kompetencji od bezpośrednich podwładnych, przełożonych, współpracowników, a nawet klientów. Aby przeprowadzić feedback 360, do około 7-12 osób wysyłany jest anonimowy formularz online, który zawiera pytania dotyczące szerokiego zakresu kompetencji związanych z pracą pracownika.

System ten umożliwia działowi HR zbieranie bezstronnych informacji zwrotnych, lepsze zrozumienie wymagań dotyczących rozwoju zasobów ludzkich (szkolenia, zachowania, przywództwo itp.) oraz uzyskanie całościowej perspektywy na temat potencjalnego kandydata na stanowisko kierownicze.

3. Kultura dzielenia się wiedzą

Dzielenie się wiedzą to wewnętrzny proces zarządzania wiedzą, który umożliwia pracownikom wymianę informacji lub umiejętności z innymi pracownikami. Dzielenie się wiedzą zwiększa poczucie przynależności pracowników do organizacji, poprawia pracę zespołową, zwiększa zaangażowanie, zmniejsza koszty szkoleń i biletów oraz umożliwia całej sile roboczej stanie się ekspertami w swojej dziedzinie i organizacji. Aby zbudować kulturę dzielenia się wiedzą, zespoły HR mogą:

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

- Zatrudnienie menedżera wiedzy.
- Zainwestuj w narzędzie oprogramowania bazy wiedzy.
- Stworzenie zestawu wewnętrznych wytycznych wyjaśniających, w jaki sposób pracownicy powinni dzielić się swoją wiedzą, może ułatwić im przestrzeganie tego procesu.

4. Przejrzystość

Pracownicy często mogą nie lubić lub nie zgadzać się z daną decyzją, ale poinformowanie ich o niej wpłynie na ich stosunek do niej. Przejrzystość jest jedną z podstawowych najlepszych praktyk HR, ponieważ sprzyja zaufaniu, zaufanie sprzyja bezpieczeństwu, a bezpieczeństwo sprzyja lojalności.

Dostęp do informacji biznesowych powinien być dostępny dla wszystkich pracowników, aby wspierać zaangażowanie poprzez integrację. Dzielenie się sukcesami i porażkami biznesowymi z pracownikami sprawia, że czują się oni zmotywowani i zaangażowani w organizację.

5. Stały program szkoleniowy

Zaangażowani pracownicy są zawsze bardziej produktywni i zmotywowani do wykonywania pracy w najlepszy możliwy sposób, dlatego też zapewnianie ciągłych szkoleń i programów rozwojowych dla pracowników jest jedną z najważniejszych najlepszych praktyk HR. Skuteczne szkolenia poszerzają wiedzę pracowników i sprawiają, że są oni biegli w wykonywaniu swoich zadań, co przekłada się na lepsze wyniki. Co więcej, regularne inicjatywy związane z nauką i rozwojem tworzą kulturę zaangażowania, sprawiają, że jednostki czują się doceniane i inwestują w swoją pracę, zapobiegają znużeniu w miejscu pracy i utrzymują motywację pracowników.

Zainwestuj w platformy adopcji cyfrowej, takie jak Whatfix, aby uzyskać maksymalny zwrot z inwestycji w programy szkoleniowe i rozwojowe dla pracowników. Korzystanie z DAP jako oprogramowania szkoleniowego umożliwia pracownikom podnoszenie kwalifikacji w zakresie najnowszych narzędzi, aplikacji lub procesów bez zakłócania ich przepływu pracy i produktywności. To najlepsze źródło informacji, dzięki któremu plany rozwoju pracowników będą gotowe na przyszłość i wartościowe.

6. Zaangażowanie i otwarta komunikacja

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

Utrzymanie zaangażowania pracowników na dzisiejszym konkurencyjnym rynku ma kluczowe znaczenie dla sukcesu firmy. Gdy pracownicy uważają, że ich praca stanowi wyzwanie, jest angażująca i satysfakcjonująca, jest bardziej prawdopodobne, że pozostaną w firmie i będą inwestować w swoją pracę.

HR odgrywa kluczową rolę w zaangażowaniu pracowników i zapewnia zaangażowanie poprzez promowanie środowiska wzajemnego zaufania. Otwarta i przejrzysta komunikacja zachęca do innowacji, współpracy oraz dzielenia się pomysłami i doświadczeniami.

Liderzy HR muszą skutecznie komunikować się ze swoimi pracownikami na temat wszystkiego, od oczekiwań i obowiązków po większe cele firmy i decyzje organizacyjne - ale komunikacja musi być dwukierunkowa. Pracownicy powinni również czuć się komfortowo wyrażając swoje pomysły lub obawy wobec działu HR.

7. Zgodność

Brak zgodności z lokalnymi, krajowymi i międzynarodowymi przepisami prawa pracy może zniweczyć wszelkie praktyki HR. Dlatego tak ważne jest, aby mieć na pokładzie eksperta w dziedzinie prawa pracy, zarówno jako pracownika, jak i usługodawcę, któremu można przedstawić wszystkie zasady, procedury i umowy HR do zatwierdzenia przed ich wdrożeniem. Należy również upewnić się, że kierownictwo i pracownicy są na bieżąco informowani o swoich prawach i parametrach prawnych.

Ponadto szkolenia z zakresu zgodności są obowiązkowe, aby zapoznać pracowników z przepisami i prawami regulującymi organizację lub określoną rolę zawodową. Te inicjatywy szkoleniowe pomagają zminimalizować ryzyko, zapewnić bezpieczeństwo w miejscu pracy i poprawić ogólne środowisko pracy dla pracowników.

8. Priorytetowe traktowanie bezpieczeństwa w miejscu pracy

Chociaż bezpieczeństwo w miejscu pracy zawsze było ważne, od czasu pandemii COVID zdecydowanie ponownie skupiono się na tej krytycznej praktyce HR. Oto kilka rzeczy, które zespoły HR powinny wziąć pod uwagę, pracując nad stworzeniem bezpiecznego środowiska dla swoich pracowników:

- Regularnie odkażaj biurka i monitory komputerowe środkiem dezynfekującym.
- Zachowanie dystansu społecznego podczas ustawiania biurek pracowników.
- Nakaz noszenia masek przez wszystkich pracowników.

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

- Wdrożenie programów bezpieczeństwa w miejscu pracy.
- Środki ochrony indywidualnej powinny być bezpiecznie zaprojektowane, skonstruowane i wygodnie dopasowane.
- Pracodawcy powinni zachęcać pracowników do robienia regularnych przerw, aby zapobiegać zmęczeniu i znużeniu.

9. Elastyczne możliwości pracy

Pracownicy są zainteresowani elastycznymi harmonogramami pracy, ponieważ elastyczność zwiększa ich produktywność, dając im swobodę pracy - kiedy i jak chcą. Luksus nietradycyjnego harmonogramu pracy zmniejsza stres pracowników, zwiększając ich produktywność.

Organizacje oferują elastyczne godziny pracy w celu promowania zdrowej równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, przyciągania najlepszych talentów, zwiększania morale pracowników oraz promowania zaangażowania i zatrzymywania pracowników.

10. Oprogramowanie HR oparte na chmurze

Oprogramowanie HR pomaga zarządzać, optymalizować i automatyzować zadania HR. Systemy te są często oparte na modelach subskrypcji w chmurze, które łatwo integrują się z istniejącymi aplikacjami i można je dostosować do potrzeb, celów i budżetu organizacji. Wdrożenie oprogramowania HR jest istotną najlepszą praktyką HR, ponieważ pomaga skrócić czas poświęcany na zadania administracyjne o niskim wpływie, oszczędzając specjalistom HR więcej czasu na najbardziej produktywne, strategiczne wyniki. Inne istotne korzyści obejmują:

- Mniej błędów ludzkich.
- Ulepszona organizacja danych.
- Solidna analiza ludzi.
- Ciągła informacja zwrotna.
- Zgodność z przepisami federalnymi.

11. Selektywne zatrudnianie

Selektywne zatrudnianie pozwala organizacjom zatrudniać pracowników, którzy wnoszą wartość dodaną. Wiąże się to z opracowywaniem strategii zatrudniania, które są bardziej proaktywne w swoim podejściu do przyciągania wysoko wykwalifikowanych kandydatów z określonymi zestawami umiejętności. Zatrudnianie selektywne obejmuje - zespoły HR

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

przeprowadzające dokładną analizę wolnych stanowisk pracy, przeglądanie publicznie dostępnych danych dotyczących siły roboczej w celu ukierunkowania rekrutacji oraz docieranie do obecnych pracowników w celu uzyskania poleceń.

Selektywna rekrutacja przynosi organizacjom korzyści w postaci oszczędności kosztów w czasie. Mniej czasu i pieniędzy marnuje się na rekrutację i rozmowy kwalifikacyjne z kandydatami, którzy nie pasują na dane stanowisko.

12. Zespoły o wysokiej wydajności

Wysokowydajne zespoły mają kluczowe znaczenie dla każdej firmy, jeśli chodzi o osiągnięcie sukcesu. Tworzenie i pielęgnowanie wysokowydajnych, efektywnych zespołów jest jednym z kluczowych obowiązków działu HR. Wysoce efektywny zespół jest innowacyjny w rozwiązywaniu problemów i jest znany z wysokiego poziomu komunikacji i współpracy, zapewniając spójne i doskonałe wyniki.

W celu ułatwienia pracy zespołowej można stosować różne metody, takie jak mierzenie wydajności zespołu, nagradzanie doskonałości zespołu oraz wdrażanie oprogramowania komunikacyjnego, narzędzi do przekazywania informacji zwrotnych, narzędzi do zarządzania projektami itp.

(<https://whatfix.com/blog/hr-best-practices/>)

Inną perspektywę na ten temat przedstawia **Jeffrey Pfeffer**, który podsumowuje 7 najlepszych praktyk HR. Pfeffer napisał dwie książki *Competitive Advantage through People* (1994) i *The Human Equation: Building Profits by Putting People First* (1998). W książkach tych proponuje zestaw najlepszych praktyk, które mogą zwiększyć zyski firmy. Kiedy te zasady HR są łączone (lub wiązane), ich wpływ jest jeszcze większy.

- Zapewnienie bezpieczeństwa pracownikom

Pierwszą najlepszą praktyką w zakresie zasobów ludzkich jest bezpieczeństwo zatrudnienia. Życie jest nieprzewidywalne, a praca jest stabilnym czynnikiem, który jest bardzo ważny dla większości ludzi. Posiadanie pracodawcy, który umożliwia pracownikowi utrzymanie siebie i swojej rodziny, jest w zasadzie głównym powodem, dla którego ludzie przychodzą do pracy.

Pomiędzy pracownikiem a pracodawcą istnieje zarówno umowa formalna (praca za pieniądze), jak i umowa nieformalna (ty wkładasz dodatkowy wysiłek, my dbamy o ciebie).

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

Bezpieczeństwo zatrudnienia umożliwia pracownikom powrót do domu po pracy i utrzymanie siebie i swoich rodzin. Ta koncepcja bezpieczeństwa jest niezbędna i leży u podstaw niemal wszystkiego, co robi HR.

Kiedy bezpieczeństwo zatrudnienia jest zagrożone, na przykład w przypadku restrukturyzacji lub zwolnienia, natychmiast widać to w całej organizacji.

Bezpieczeństwo zatrudnienia przynosi również korzyści organizacjom, ponieważ pomaga im zatrzymać pracowników. Na przykład, gdy pracownicy są zwalniani, zazwyczaj płaci za to organizacja. To oni zainwestowali w wybór, szkolenie i rozwój tych pracowników. Jest to kosztowny proces. Jeśli organizacja nie pracuje nad zatrzymaniem swoich pracowników, jest bardziej prawdopodobne, że odejdą i będą pracować dla konkurencji.

- Selektywne zatrudnianie: Zatrudnianie właściwych osób

Drugą najlepszą praktyką HR jest selektywne zatrudnianie. Umożliwia to organizacji zatrudnianie pracowników, którzy wnoszą wartość dodaną.

Nie możesz zatrudnić byle kogo; chcesz ludzi, którzy nadają się do tej pracy. Firmy dokładają wszelkich starań, aby zatrudniać wyjątkowych ludzi, ponieważ dodają oni największą wartość do biznesu. Należy również nadać priorytet budowaniu ustrukturyzowanego i sprawiedliwego procesu selekcji. Odzwierciedla to wymogi prawne, wewnętrzne cele w zakresie różnorodności oraz fakt, że bardziej zróżnicowana siła robocza lepiej odzwierciedla społeczeństwo. Może to być niezwykle korzystne dla zrozumienia szerszych zachowań konsumenckich i potrzeb różnych klientów.

Zatrudnianie odpowiednich osób jest zatem kluczem do budowania przewagi konkurencyjnej. W dzisiejszym cyfrowym świecie istnieje wiele różnych narzędzi rekrutacyjnych, których możemy użyć, aby dokonać właściwego wyboru. Coraz więcej firm intensywnie śledzi swoje wskaźniki rekrutacyjne, aby zobaczyć, jak dobrze sobie radzą w tym zakresie.

Powszechnie stosowanymi narzędziami selekcji są ustrukturyzowane i nieustrukturyzowane rozmowy kwalifikacyjne, testy IQ, oceny osobowości, testy pracy, oceny rówieśnicze i sprawdzanie referencji. Oceny te (przed zatrudnieniem) są wykorzystywane do odkrycia trzech kluczowych cech kandydatów.

Umiejętności: Czy dana osoba jest w stanie wykonywać swoją pracę? Czy dana osoba posiada odpowiednie umiejętności techniczne i miękkie? Czy dana osoba jest wystarczająco inteligentna, aby dobrze wykonywać swoją pracę?

Możliwość szkolenia: Czy możemy wyszkolić tę osobę, aby poprawić jej umiejętności? Czy dana osoba ma predyspozycje do nauki i ciągłego rozwoju?

Zaangażowanie: Czy dana osoba zaangażuje się w swoją pracę i w organizację? Czy będziemy w stanie zatrzymać tę osobę, gdy będzie już w pełni produktywna?

- Samodzielnie zarządzane i efektywne zespoły

Wszyscy wiemy, że praca zespołowa jest kluczowa w osiągnięciu celów. Wysokowydajne zespoły są kluczowe dla każdej firmy, jeśli chodzi o osiągnięcie sukcesu.

Zespoły zapewniają wartość, ponieważ składają się z ludzi, którzy są i myślą w różny sposób, ale pracują nad wspólnym celem. Oznacza to, że generowane są różne pomysły, które mają pomóc w osiągnięciu celu. Pomysły te są następnie przetwarzane i łączone, w wyniku czego wybierane są najlepsze z nich.

Najlepsze zespoły są zróżnicowane poznawczo i bezpieczne psychologicznie. Oznacza to, że członkowie zespołu mogą generować różne pomysły, jednocześnie czując się komfortowo podczas ich przedstawiania i omawiania.

Tworzenie i pielęgnowanie wysokowydajnych zespołów jest jednym z kluczowych obowiązków działu HR. **Inwentarz ról zespołowych Belbina** jest popularnym narzędziem do tworzenia zespołów i współpracy. Skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje bezpośrednio wspieranie pracy zespołowej poprzez zaangażowanie w organizację zespołów. Można to zrobić na kilka sposobów. Pomiar wydajności zespołu, nagradzanie doskonałości zespołu i doradzanie kierownictwu w zakresie technik i narzędzi ułatwiających pracę zespołową to tylko niektóre z metod.

Indywidualne oceny osobowości pomagają również zrozumieć, w jaki sposób myślą i zachowują się inni członkowie zespołu. Zrozumienie tych procesów jest jednym z głównych obowiązków menedżera. Jest to powód, dla którego koncentruje się na tym wiele kursów zarządzania.

Różne narzędzia ułatwiają pracę zespołową. Przykłady obejmują oprogramowanie komunikacyjne, narzędzia do przekazywania informacji zwrotnych, narzędzia do zarządzania projektami oraz inne oprogramowanie do wyznaczania zadań i celów. Mogą one ułatwić komunikację i pomóc zespołom być bardziej wydajnymi.

Wreszcie, dział HR musi zachęcać różne zespoły do współpracy w organizacji. Zespół jest zwykle częścią większej jednostki, takiej jak inny zespół lub dział. Te większe jednostki również muszą ze sobą współpracować. Ułatwianie tego pomaga budować wydajną i skuteczną organizację. Jednym z narzędzi, które można do tego wykorzystać, jest **analiza sieci organizacyjnej**.

- Sprawiedliwe wynagrodzenie oparte na wynikach

Wynagrodzenie warunkowe to czwarta najlepsza praktyka w zakresie zasobów ludzkich. Ma ona wiele wspólnego z wynagrodzeniami i świadczeniami.

Przede wszystkim, jeśli zatrudniasz odpowiednich ludzi, chcesz wynagradzać ich powyżej średniej. Są to osoby, które wniosą największą wartość dodaną do firmy, więc chcesz je zatrzymać i uczciwie wynagradzać. Jest to przykład, który pokazuje, jak różne najlepsze praktyki współpracują ze sobą, aby zapewnić większą wartość niż w pojedynkę, w tym przypadku selektywne zatrudnianie, warunkowe wynagrodzenie i bezpieczeństwo zatrudnienia. Płacenie ludziom powyżej normy ma również pewne potencjalne wady. Na przykład, zniechęca złych pracowników do odejścia. Jeśli jednak konsekwentnie zatrudniasz światowej klasy pracowników, ponadprzeciętne wynagrodzenie jest koniecznością.

Ten rodzaj pakietu wynagrodzeń może przybrać formę wynagrodzenia finansowego (podstawowego) i świadczeń pracowniczych. Musisz śledzić trendy rynkowe w swojej dziedzinie i w sąsiednich dziedzinach (wielu najlepszych pracowników może pochodzić z innych obszarów kariery). Wówczas będziesz w stanie zrozumieć średnią stawkę wynagrodzenia i miejsce Twojej firmy w ofercie wynagrodzeń.

Po drugie, należy połączyć nagrody indywidualne z różnymi rodzajami wkładu wnoszonego przez pracowników. Są to nagrody związane z wynikami. Łącząc wyniki organizacji z indywidualnymi nagrodami, zachęca się pracowników do maksymalizacji tych wyników.

Tworzy to również poczucie odpowiedzialności dla pracownika.

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

Pomyśl na przykład o podziale zysków, współwłasności lub opcjach na akcje. Są to świetne sposoby na zaangażowanie pracowników w długoterminową wizję firmy i utrzymanie wysokiego potencjału. Wynagrodzenie jest kluczowym elementem skutecznego zarządzania talentami.

Zgodnie z powyższym, ten rodzaj współwłasności zazwyczaj nie jest przeznaczony dla wszystkich pracowników. **Lepak & Snell (2002)** oferują dobry model do oceny, jak ważni są poszczególni pracownicy.

- Szkolenie w zakresie odpowiednich umiejętności

Ta najlepsza praktyka HR mówi, że firmy powinny inwestować dużo czasu i budżetu w szkolenia dla swoich pracowników.

Po zrekrutowaniu najlepszych pracowników należy upewnić się, że pozostaną oni liderami w swojej dziedzinie. Stało się to jeszcze bardziej istotne, ponieważ tempo rozwoju technologii rośnie wykładniczo. W tym miejscu wkracza nauka i rozwój.

Jak stworzyć organizację, w której tempo uczenia się dorównuje tempu zmian? Uczenie się stało się sposobem na zachowanie innowacyjności, szybszy rozwój i utrzymanie przewagi konkurencyjnej.

Pracodawcy coraz częściej inwestują w formy szkoleń ukierunkowanych na konkretne umiejętności. Według specjalnego raportu *The Economist* na temat uczenia się przez całe życie, liczba kursów na żądanie wzrosła wykładniczo. Dzięki internetowi każdy jest połączony i może uczyć się wszystkiego, zawsze i wszędzie.

Oprócz formalnego uczenia się, ważną rolę odgrywa również uczenie się w miejscu pracy. Większy nacisk kładzie się na informacje zwrotne, coaching i uczenie się od innych. Jest to część często cytowanej zasady 70|20|10:

- 70% nauki pochodzi z wymagających zadań
- 20% nauki pochodzi z relacji rozwojowych
- 10% nauki pochodzi z formalnych kursów i szkoleń

Uczenie się staje się również coraz ważniejsze dla najnowszych pokoleń, takich jak Millenialsi i Pokolenie Z. Według Gallupa, młodszy pracownicy oceniają naukę i rozwój osobisty jako znacznie ważniejsze w porównaniu do starszych pokoleń.

Kolejne pokolenie pracowników aktywnie poszukuje możliwości rozwoju i postrzega je jako sposób na rozwój zawodowy. Brak takich możliwości wiąże się z wyższym poziomem rotacji pracowników. W 2023 r. jednym z kluczowych trendów w obszarze HR będzie wprowadzenie nauki do codziennej pracy pracowników i przyjęcie bardziej strategicznego podejścia do rozwijania miękkich i twardych umiejętności, których organizacje potrzebują, aby być konkurencyjnymi.

- Tworzenie płaskiej i egalitarnej organizacji

Ta najlepsza praktyka w zasadach HR jest zakorzeniona w egalitarnych praktykach japońskiego zarządzania. Chociaż właśnie zobaczyliśmy, że niektórzy pracownicy są bardziej krytyczni niż inni dla sukcesu organizacji, nie powinno to być komunikowane w taki sposób. Każdy pracownik jest wartościowym członkiem organizacji i tak powinien być traktowany.

W japońskich organizacjach przejawia się to we wspólnych stołówkach, firmowych uniformach i podobnych uprawnieniach chorobowych i urlopowych. Taka egalitarna kultura pokazuje, że każdy zasługuje na równy szacunek i może pomóc w promowaniu dzielenia się pomysłami.

- Łatwy dostęp do informacji dla tych, którzy ich potrzebują

Dzielenie się informacjami jest niezbędne. Jest to obszar, z którym zmagają się wiele dużych firm: Jak śledzić, kto co wie, aby wiedzieć, gdzie się udać z pytaniami?

Według Pfeffera istnieją dwa powody, dla których dzielenie się informacjami jest tak ważne.

Po pierwsze, otwarta komunikacja na temat strategii, finansów i operacji tworzy kulturę, w której ludzie czują, że im się ufa. To naprawdę angażuje pracowników w biznes. Dodatkowym efektem jest zniechęcanie do zasłyszanych i negatywnych nieformalnych rozmów.

Po drugie, jeśli chcesz, aby Twoi pracownicy dzielili się swoimi pomysłami, muszą dobrze rozumieć, co dzieje się w firmie.

Bycie informowanym o firmie jest również czymś, co pracownicy często wymieniają jako coś ważnego w ankietach dotyczących postawy, a także możliwość przyczyniania się do podejmowania decyzji wpływających na ich życie zawodowe i wpływania na nie.

Działania HR często przyczyniają się do komunikacji między pracownikami. Może to polegać na tworzeniu podgrup dla osób z różnych środowisk, takich jak kobiety i osoby LGBT. Dział HR może pomagać lub przewodzić w tworzeniu wewnętrznych biuletynów i aktualizacji.

- Synergia między najlepszymi praktykami HR: Pakiety

Kiedy te najlepsze praktyki są łączone, nazywamy je "pakietami". Wiązki tworzą synergę. W ten sposób zarządzanie zasobami ludzkimi może stworzyć przewagę konkurencyjną dla organizacji.

Przykład. Zagwarantowanie bezpieczeństwa zatrudnienia przyniesie korzyści tylko wtedy, gdy masz pracowników osiągających wysokie wyniki. W przeciwnym razie, jaki jest sens ich zatrzymywania? Oznacza to, że najlepsza praktyka w zakresie bezpieczeństwa zatrudnienia w połączeniu z selektywnym zatrudnianiem prowadzi do większej wartości niż poszczególne praktyki.

To samo dotyczy selektywnego zatrudniania, szeroko zakrojonych szkoleń i warunkowego wynagradzania. Chcesz wybierać pracowników z potencjałem wzrostu, inwestować w nich poprzez naukę i rozwój oraz odpowiednio ich wynagradzać, gdy wykazują się lepszymi wynikami. Trzecim przykładem jest zmniejszenie różnic w statusie i dzielenie się informacjami. Zachęcając do otwartej komunikacji i dzielenia się istotnymi informacjami, tworzysz kulturę doskonalenia, w której pracownicy czują się swobodnie, przekazując sugestie i wspólnie pomagając w ulepszaniu firmy.

Poprzez wykorzystanie tych pakietów, efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi może dodać ogromną wartość do biznesu i pomóc organizacji w osiągnięciu jej celów.

- Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi: kontrola rzeczywistości

Według Kurta Lewina nie ma nic bardziej praktycznego niż dobra teoria. Każda teoria ma jednak swoje wady. Okazuje się, że niektóre z tych najlepszych praktyk są ze sobą sprzeczne.

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

Weźmy bezpieczeństwo zatrudnienia. Praktyka ta brzmi dobrze w teorii, ale w rzeczywistości firmy coraz częściej współpracują z elastycznymi wykonawcami. Kontraktorzy ci nie mają takiego bezpieczeństwa jak tradycyjni pracownicy i zapewniają firmie dodatkową elastyczność. Według Marchington i Grugulis (2000), "rzeczywistość jest taka, że bezpieczeństwo zatrudnienia jest oferowane tylko wtedy i na tak długo, jak jest to wygodne dla pracodawcy". Innym przykładem jest szkolenie. Wiele organizacji wdrożyło zasadę szeroko zakrojonych szkoleń. Jednak samo prowadzenie szkoleń nie zwiększa pozycji konkurencyjnej firmy. Sposób, w jaki formalne szkolenia są zapewniane w organizacjach, często wiąże się z kilkoma problemami:

- Formalne programy szkoleniowe mogą być ukierunkowane na umiejętności, które nie są zgodne z pracą pracownika.
- Pracownicy mają dostęp do szkoleń tylko ze względu na nadwyżkę budżetową, a nie potrzeby biznesowe.
- Często większy nacisk kładzie się na bycie przeszkolonym niż na wpływ szkolenia

Innymi słowy, szeroko zakrojone szkolenia stanowią wartość dodaną tylko wtedy, gdy pomagają poszczególnym osobom i zespołom przyczynić się do realizacji strategicznych celów organizacji. Jest to zgodne z modelem Kirkpatricka-Philipsa, który pomaga mierzyć efektywność szkoleń. Model ten pomaga ocenić, czy szkolenie miało wymierny wpływ na wydajność i czy inwestycja w szkolenie zapewniła pozytywny zwrot z inwestycji (ROI).

Ostatnim przykładem jest selektywne zatrudnianie. Ta najlepsza praktyka zakłada, że jeśli firma może konsekwentnie zatrudniać najlepszych pracowników, osiągnie lepsze wyniki niż konkurencja. Jednak konsekwentne zatrudnianie najlepszych pracowników jest prawie niemożliwe. Rzeczywistość jest prostsza: jeśli konsekwentnie zatrudniasz lepszych kandydatów niż konkurencja, stworzysz przewagę konkurencyjną.

(<https://www.aihr.com/blog/human-resource-best-practices/#:~:text=The%20first%20Human%20Resource%20best,why%20people%20come%20to%20work.>)



Project 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347
Zdrowie w szkole. Wspieranie dobrego samopoczucia i zdrowia psychicznego
studentów i nauczycieli / HAS, Erasmus+



Funded by
the European Union

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

IX. Jak opracować strategię rozwoju zawodowego pracowników (kluczowe kroki)?

1. Opisanie misji, wizji i wartości organizacji

Pierwszym kluczowym krokiem w rozwoju strategii rozwoju zawodowego pracowników jest opisanie misji, wizji i wartości organizacji. Zdefiniowanie wszystkich tych aspektów jest częścią procesu planowania strategicznego, ale wszystkie one mają inny cel. Mogą być napisane dla organizacji lub dla poszczególnych działów. Wizja, misja i wartości kierują zachowaniami ludzi w organizacji (O'Donovan, K., 2020).

MISJA to zwięzłe wyjaśnienie powodu istnienia organizacji. Opisuje cel organizacji i jej intencje. Misja wspiera wizję i komunikuje cel i kierunek pracownikom, klientom i innym interesariuszom. Przekazuje interesariuszom, dlaczego organizacja istnieje i wyjaśnia, w jaki sposób tworzy wartość dla większej społeczności.

Ponieważ jest bardziej szczegółowa, misja jest bardziej praktyczna niż wizja. Prowadzi do celów strategicznych. Cele strategiczne to szerokie cele, które organizacja stara się osiągnąć. Opisując, dlaczego organizacja istnieje oraz gdzie i w jaki sposób będzie konkurować, misja pozwala liderom zdefiniować spójny zestaw celów, które pasują do siebie, aby wspierać misję. Przygotowując deklarację misji, należy rozważyć następujące pytania:

- Jaki jest cel organizacji?
- Dlaczego organizacja istnieje?

Oto kilka przykładów deklaracji misji (według Lumen, 2023):

- Life is Good: Aby szerzyć moc optymizmu
- Patagonia: Tworzyć najlepszy produkt, nie powodować niepotrzebnych szkód, wykorzystywać biznes do inspirowania i wdrażania rozwiązań kryzysu środowiskowego
- Invisible Children: Aby położyć kres przemocy i wyzyskowi w najbardziej odizolowanych i bezbronnych społecznościach na świecie.

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

- Honest Tea: Tworzenie i promowanie zdrowych, organicznych napojów o doskonałym smaku.
- JetBlue Airways: Inspirować ludzkość - zarówno w powietrzu, jak i na ziemi.
- Tesla: Aby przyspieszyć przejście świata na zrównoważoną energię

Bardzo ważne jest rozróżnienie między misją a wizją organizacji. Są one często mylone, a wiele organizacji używa tych terminów zamiennie. Każde z nich ma jednak inny cel. Wizja opisuje, gdzie organizacja chce być w przyszłości; misja opisuje, co organizacja musi zrobić teraz, aby osiągnąć wizję. Wizja i misja muszą się wzajemnie wspierać, ale misja jest bardziej szczegółowa. Określa ona, w jaki sposób organizacja będzie różnić się od innych organizacji w swojej branży.

WIZJA wybiega w przyszłość i tworzy mentalny obraz idealnego stanu, który organizacja chce osiągnąć. Jest inspirująca i aspiracyjna i powinna stanowić wyzwanie dla pracowników. Przygotowując deklarację wizji, należy rozważyć następujące pytania:

- Jaki problem chce rozwiązać organizacja?
- Dokąd zmierza organizacja?
- Jeśli organizacja osiągnie wszystkie cele strategiczne, jak będzie wyglądać za 10 lat?

Oto kilka przykładów deklaracji wizji (według Lumen, 2023):

- Disney: Uszczęśliwiać ludzi
- IKEA: Aby stworzyć lepsze codzienne życie dla wielu ludzi
- Microsoft: Umożliwienie każdej osobie i każdej organizacji na świecie osiągnięcia więcej
- Avon: Być firmą, która najlepiej rozumie i zaspokaja potrzeby kobiet w zakresie produktów, usług i samorealizacji - na całym świecie.
- Sony Corporation: Być firmą, która inspiruje i zaspokaja ciekawość

Deklaracja wizji nie zawiera konkretnych celów. Każdy z powyższych przykładów może odnosić się do różnych organizacji. Zamiast tego, wizja jest szerokim opisem wartości

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

dostarczanej przez organizację. Jest to wizualny obraz tego, co organizacja stara się stworzyć lub czym się stać. Powinna inspirować ludzi i motywować ich do tego, by chcieli być częścią organizacji i wносить do niej swój wkład. Deklaracje wizji powinny być jasne i zwięzłe, zwykle nie dłuższe niż krótki akapit (O'Donovan, K., 2020).

WARTOŚCI to podstawowe zasady, które kierują organizacją i jej kulturą. W organizacji opartej na wartościach tworzą one kompas moralny dla organizacji i jej pracowników. Kierują one podejmowaniem decyzji i ustanawiają standardy, według których można oceniać działania. Wartości te stanowią zinternalizowane ramy, które są udostępniane i stosowane przez kierownictwo (O'Donovan, K., 2020). Przygotowując deklarację wartości, należy rozważyć następujące pytania:

- Jakie wartości są unikalne dla organizacji?
- Jakie wartości powinny kierować działaniami organizacji?
- Jakiego postępowania powinni przestrzegać pracownicy?

Deklaracja wartości może odgrywać ważną rolę we wspieraniu celów organizacji.

W połączeniu z deklaracją wartości, kodeks etyczny wprowadza te wartości w życie. Określa on procedury stosowane w celu zapewnienia, że wartości organizacji są przestrzegane. Pytania do rozważenia podczas tworzenia kodeksu etycznego:

- Jakie są powszechne kwestie etyczne w tej dziedzinie?
- Co powinien zrobić ktoś, kto widzi naruszenie wartości organizacji?

Deklaracja wartości różni się od wizji i misji organizacji. Wizja i misja określają, dokąd zmierza organizacja (wizja) i co zrobi, aby tam dotrzeć (misja). Kierują one wysiłki ludzi w organizacji w stronę wspólnych celów. Deklaracja wartości określa, w co wierzy organizacja i jak ludzie w organizacji powinni się zachowywać - wobec siebie nawzajem, wobec klientów i innych interesariuszy. Zapewnia moralny kierunek dla organizacji, który kieruje podejmowaniem decyzji i ustanawia standard oceny działań. Zapewnia również pracownikom standard oceny naruszeń (O'Donovan, K., 2020).

Kierownictwo organizacji nie może stworzyć nowej deklaracji wartości i oczekiwać natychmiastowej zmiany. Aby organizacja miała skuteczną deklarację wartości, musi w pełni przyjąć swoje wartości i etykę na wszystkich poziomach i wykorzystywać je do kierowania swoimi postawami, działaniami i podejmowaniem decyzji.

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

Podsumowując, wizja, misja i wartości stanowią podstawę wszystkich działań w organizacji. Deklaracja wizji opisuje, czym organizacja stanie się w przyszłości. Jest to szerokie i inspirujące stwierdzenie mające na celu pozyskanie wsparcia ze strony interesariuszy. Misja określa, w jaki sposób organizacja odróżnia się od innych organizacji w swojej branży. Jest bardziej szczegółowa niż deklaracja wizji i ma na celu pokazanie, w jaki sposób potrzeby interesariuszy zostaną zaspokojone. Deklaracja wartości określa, jak powinni zachowywać się ludzie w organizacji. Zapewnia wytyczne dotyczące podejmowania decyzji.

Wykorzystane źródła:

O'Donovan, K. (2020, 2 stycznia). 20 inspirujących przykładów deklaracji wizji (aktualizacja 2020). Retrieved April 25, 2023, from

<http://www.lifehack.org/articles/work/20-sample-vision-statement-for-the-new-startup.html>

Lumen Learning (2023). Zasady zarządzania.

<https://courses.lumenlearning.com/wmprinciplesofmanagement/chapter/reading-mission-vision-and-values/>

<https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-qa/pages/mission-vision-values-statements.aspx>

17 naprawdę inspirujących przykładów wizji i misji firmy. (2020, lipiec 14). Pobrane 25 kwietnia 2023, z <https://blog.hubspot.com/marketing/inspiring-company-mission-oświadczenia>

Studium przypadku: Praca dzieci w Bangladeszu. (b.d.). Retrieved April 25, 2023, from

http://www.levistrauss.com/wp-content/uploads/2014/01/Case-Study_Child-Labor-in-Bangladesh.pdf

2. Przedstawienie aktualnych usług/programów organizacji

Kolejnym ważnym krokiem w rozwoju strategii rozwoju zawodowego pracowników jest nakreślenie aktualnych usług/programów organizacji. Tradycyjne organizacje uznają się za dostawców usług, a zdefiniowanie i staranne nakreślenie oferowanych obecnie usług jest dobrym sposobem na stanie się lepszym dostawcą usług (Tarling & Keltanen, 2019).

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

Przedstawienie usług/programów to nie tylko umieszczenie rzeczy, które organizacja robi na liście. Chodzi o uwzględnienie tego, co dokładnie organizacja robi, aby lepiej zarządzać sobą, organizować swoją pracę i dostarczać ludziom bardziej wartościowe usługi, bardziej efektywnie.

Ważne jest, aby dobrze opisać usługi, ponieważ jeśli organizacje tego nie zrobią, ich wewnętrzne wysiłki i priorytety nie będą dostosowane do tego, co jest potrzebne do ich skutecznego działania. Bez jasnego zrozumienia rzeczywistej wydajności usług, zbyt łatwo jest stać się złym dostawcą usług - i nie być w stanie tego dostrzec. Organizacje, które dobrze je nakreślą, dostosowując swoją wewnętrzną pracę do usług i ich wyników, staną się i pozostaną lepszymi dostawcami usług.

Zarys aktualnej usługi (według Tarling & Keltanen, 2019):

- Zdefiniuj ją z punktu widzenia zewnętrznego użytkownika końcowego;
- Opisz to w jasny i zwięzły sposób;
- Nakreśl wyniki, które odnoszą się do celów organizacji;
- Uwzględnij wszystkie kroki między użytkownikiem a dostawcą;
- Uwzględnij wszystkie elementy zaangażowane w jego dostarczenie.

Aby lepiej nakreślić obecne usługi/programy oferowane przez organizację, należy wziąć pod uwagę każdy punkt:

- Usługa jest definiowana z punktu widzenia zewnętrznego użytkownika końcowego

Jak wspomniano w poprzedniej sekcji, wszystkie organizacje mają swój cel. Istnieją po to, aby coś zmienić lub osiągnąć. Jednak często koncentrują się na wewnętrznych funkcjach lub działach, portfelach, projektach, systemach IT itp. Powoduje to brak związku między pracą organizacji a tym, co robią użytkownicy. Zamiast tego, gdy organizacja koncentruje się na dostarczaniu doskonałych usług użytkownikom zewnętrznym, uzyskuje lepsze wyniki, oszczędności kosztów lub przychody.

Nadal musimy myśleć o pracy, którą organizacja wykonuje wewnętrznie. Na przykład, pracując nad (zewnętrzną) usługą, należy zastanowić się, w jaki sposób jest ona dostarczana. Obejmuje to wszystkie procesy, narzędzia i inne rzeczy, których zespoły potrzebują, aby ich praca była

możliwa lub łatwiejsza. Jak również wszystkie systemy i inne elementy, zautomatyzowane lub nie. Jest wiele do ulepszenia, zaprojektowania i podjęcia decyzji.

Organizacje robią też inne rzeczy, które przypominają usługi, ale użytkownicy końcowi lub interesariusze nie są dokładnie zewnętrznymi. Na przykład, gdy zespół znajduje informacje lub przygotowuje raporty dla biura ministra. Ważne jest, aby nie mylić działań skoncentrowanych wewnętrznie z usługami dla użytkowników końcowych.

- Zarys usługi powinien opisywać coś, co ktoś chciałby zrobić, w jasnym i zwięzłym języku

Usługi powinny być rozpoznawalne dla osoby z tą konkretną potrzebą, opisane prostym językiem i zaczynające się od czasownika.

Często to, co nazywa się "usługami", nadal odzwierciedla wewnętrzną strukturę organizacyjną i zakres kompetencji. Nie definiuje to ani nie projektuje usług na poziomie, który dotyczy tego, co ktoś chce zrobić. Aby praktycznie nakreślić usługi, należy zidentyfikować ich części, z którymi organizacja może faktycznie coś zrobić.

Celem jest zdefiniowanie usług, które pomogą organizacji spojrzeć na swoją pracę i wpływ z zewnątrz. W skali, która ma sens, aby usługi były obsługiwane na bieżąco, aktywnie ulepszone w czasie przez stałe, upoważnione zespoły (a nie tylko jednorazowe przeprojektowania).

Przykłady usług w sektorze publicznym:

- szkolenie
- Zostań praktykantem
- znaleźć opiekę nad dzieckiem

Tam, gdzie usługa jest wyraźnie częścią lub podzbiorem większej całości usługi, można powiązać ją z tym, co ktoś faktycznie chce zrobić. Zespół może następnie skupić się na poprawie lub usunięciu tych części, jednocześnie pracując nad przeprojektowaniem sposobu, w jaki szerszy cel działa na lepsze.

- Zarys usługi powinien obejmować wyniki, które odnoszą się do celów organizacji

Usługi nie istnieją tylko dlatego, że ktoś ich chce. Istnieją powody, dla których organizacje obsługują określone usługi. Na przykład:

- szerszy cel polityczny lub organizacyjny;
- konkretny rezultat, który ta konkretna usługa ma na celu osiągnąć (np. dostęp do dobrej i wysokiej jakości edukacji).

Opisanie szerszej intencji pomaga dowiedzieć się, czy usługa ją wspiera. A także, jak działa pod względem konkretnego zadania dla użytkowników i organizacji. Jest to silniejsze miejsce, z którego można (ponownie) rozważyć najlepszy sposób projektowania i dostarczania. Zespołom, które nie poświęcają czasu na zrozumienie tych kwestii, trudno będzie rozmawiać o wydajności usług.

Usługi mogą obejmować kilka obszarów polityki, obszarów operacyjnych lub organizacji. Każda z nich może mieć inne pożądane wyniki. Jeśli ktoś myśli tylko o usługach, które organizacja lub obszar świadczy obecnie i w pełni, może przegapić prawdziwy obraz i interesujące możliwości.

- Zarys usługi obejmuje wszystkie kroki między użytkownikiem a dostawcą

Usługa obejmuje wszystkie interakcje między użytkownikiem usługi a dostawcą. Niezależnie od tego, czy odbywa się to online, papierowo, telefonicznie, tekstowo, twarzą w twarz czy w jakikolwiek inny sposób.

Chociaż nie musi działać online, aby być usługą, prawdopodobnie istnieje duże pole do poprawy, jeśli tak nie jest. Należy określić, które usługi najbardziej potrzebują inwestycji, aby je ulepszyć. Równie ważna jest wiedza o cennych i dobrze działających usługach bezpośrednich, jak i kosztownych usługach papierowych, które można zaprojektować bardziej efektywnie.

Usługi obejmują również wszystkie kroki, zarówno między ludźmi, jak i komputerami. Dla użytkownika są to rzeczy takie jak "dowiedz się, jak coś zrobić", "wybierz najlepszą opcję", "złóż wniosek", "zdobądź coś". Dla dostawcy są to rzeczy takie jak "sprawdzenie kwalifikowalności i przydatności" lub "podjęcie decyzji".

Różne rodzaje usług mają wspólne etapy. Ich znajomość pomaga organizacji zidentyfikować i skategoryzować wspólne potrzeby i problemy. Nie oznacza to, że można opracować jeden

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

sposób, powiedzmy, "sprawdzania kwalifikowalności" dla wszystkich usług - sposób, w jaki jest to robione, często różni się w istotny sposób. Znajomość poszczególnych kroków może jednak pomóc w umieszczeniu prawdziwie wspólnych elementów w kontekście. Takie jak repozytoria danych klientów, sposoby powiadamiania użytkowników o czymś itp.

➤ Zarys usługi obejmuje wszystkie elementy zaangażowane w jej dostarczenie

Usługi obejmują wszystkie ich części składowe. Wewnętrzne możliwości, działania, narzędzia, systemy i relacje są częścią ich dostarczania. Sposób, w jaki organizacja przechowuje dane. Lub ustalenia umowne i poziomy usług uzgodnione z dostawcą. To nie tylko elementy, które użytkownik widzi i z którymi wchodzi w interakcję.

Oznacza to również, że usługa nie jest częścią składową samą w sobie. Nie jest to strona internetowa, baza danych, identyfikacja czy uwierzytelnianie. Ani tym, co wewnętrzny zespół A robi dla wewnętrznego zespołu B. Nie, jeśli ktoś chce ponownie przemyśleć, jak rzeczy działają bardziej fundamentalnie.

Wiele z tych wewnętrznych rzeczy jest potrzebnych dla danej usługi. Ale często są one współdzielone między usługami. Tak więc sposób, w jaki organizacja zapewnia dostęp i uwierzytelnianie lub repozytorium danych klientów, jest częścią zestawu usług. Oprócz tego, że jest komponentem samym w sobie. Praca związana z usługą może tworzyć możliwości, z których mogą korzystać inne usługi.

Oprócz nakreślenia aktualnych usług, istnieją konkretne kroki, które należy wykonać w odniesieniu do nakreślenia aktualnych PROGRAMÓW oferowanych przez organizację. Aby przedstawić je w Strategii rozwoju zawodowego pracowników, należy wykonać następujące kroki (zgodnie z Planowaniem programów dla organizacji autorstwa Friendship-Keller, 2016):

➤ Określenie celów i rozwiązań programu

Po zidentyfikowaniu i określeniu celów organizacji ważne jest, aby uwzględnić konkretne, realistyczne cele. Są to mniejsze, łatwiejsze w zarządzaniu cele, które doprowadzą do osiągnięcia każdego z nich. Cele programu powinny być określone w sposób jak najbardziej jasny i realistyczny.

Bez realistycznych celów ludzie często angażują się w więcej, niż są w stanie zrobić i nie są w stanie ich zrealizować lub stają się przytłoczeni rozmiarem zadania i czują się zniechęceni, gdy coś nie działa. Cele powinny być rejestrowane i często przywoływane podczas procesu planowania.

Następnym krokiem jest nakreślenie rozwiązań programowych. Na tym etapie ważne jest, aby być kreatywnym. Najlepsze rozwiązania są opracowywane, gdy wielu członków dzieli się swoimi potrzebami i zainteresowaniami, a tym samym bierze odpowiedzialność za program.

Jeśli kierownictwo zignorowałoby kreatywne pomysły i pozwoliło podejmować decyzje tylko nielicznym, grupa straciłaby siłę, energię i zasoby ludzkie potrzebne do wykonania pracy. Członkowie będą pracować ciężiej, wspierając programy, które pomogli zaplanować. Wszyscy członkowie powinni być świadomi celów i zadań, bez względu na to, kto był zaangażowany w ich ustalanie, aby budować zaangażowanie w programy.

Wkład członków można uzyskać za pomocą ankiet, skrzynek sugestii, nieformalnych rozmów lub arkuszy oceny. Kwestionariusze mogą zawierać pytania: "Czego oczekujesz od organizacji?", "Co Twoim zdaniem organizacja powinna robić?" i "Co sądzisz o poprzednich programach?". Grupy dyskusyjne mogą zostać utworzone na spotkaniu ogólnym, a każda z nich po krótkiej dyskusji przedstawi swoje sugestie dotyczące programu. Każda grupa powinna mieć swojego przedstawiciela, który zadba o to, by każdy miał szansę wziąć udział w dyskusji.

Burza mózgów to kolejna technika dyskusji stosowana w dużej lub małej grupie osób. Uczestnicy powinni dążyć do stworzenia wielu pomysłów, zamiast poświęcać czas na ocenę jakości różnych sugestii. Każda sugestia powinna być starannie zapisana. Niektóre propozycje mogą nie być praktycznymi rozwiązaniami, ale mogą prowadzić do kolejnego pomysłu. Najmniej praktyczny pomysł może prowadzić do najlepszej sugestii sesji poprzez promowanie dalszych pomysłów.

➤ Zarys zasobów i wybranych metod

Lista programów powinna zostać dokładnie przeanalizowana i nakreślona, a plusy i minusy każdego z nich rozważone. Należy uwzględnić wymagany czas, pieniądze i zasoby (fizyczne i ludzkie). Należy udzielić odpowiedzi na następujące pytania: Czy program angażuje wszystkich członków? Czy jest interesujący dla wszystkich? Czy obejmuje zarówno zabawę,

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

jak i pracę? Czy spełnia cele organizacji? Czy przedstawiono alternatywne plany na wypadek wystąpienia problemów?

➤ Uwzględnij szczegóły

Po jasnym określeniu celów programu należy nakreślić szczegóły i kroki działania prowadzące do jego wdrożenia. W celu realizacji tych zadań należy przypisać obowiązki. Jest to okazja do rekrutacji innych osób do pomocy przy konkretnych zadaniach, aby zarówno zmniejszyć obciążenie niektórych osób, jak i zwiększyć liczbę zaangażowanych osób. Należy określić terminy dla każdego programu, a także jego wpływ na grupy docelowe (na przykład studentów).

➤ Uwzględnienie opinii uczestników

Ostatnim krokiem jest uwzględnienie opinii uczestników na temat programu. Należy zastanowić się, w jaki sposób mierzony jest sukces programu (postęp w realizacji celów, zadania pozostałe do wykonania, znaczenie celów i inne kwestie).

Na koniec oceń realizację celów programu, frekwencję i zaangażowanie członków, a także reakcje uczestników. Co ich zdaniem można poprawić? Uwzględnij informacje zwrotne od uczestników programu i odpowiedz na następujące pytania: Czy zadania są wykonywane prawidłowo? Czy terminy są dotrzymywane? Oceń komunikację w organizacji (Czy wszyscy zrozumieli intencje programu?).

Wszystkie te kroki zapewnią, że obecne usługi i programy organizacji zostaną przedstawione w najlepszy sposób, aby mogły zostać uwzględnione w strategii.

Wykorzystane źródła:

Tarling, K., & Keltanen, M. (2019, 30 września). Definiowanie usług. Medium. <https://medium.com/services-and-service-organisations/defining-services-4b9d5854ebb0>

Przyjaźń-Keller, R. (2016). Planowanie programów dla organizacji. Abbey-Livingston, Diane & Associates Inc., Toronto. <http://omaf.gov.on.ca/english/nfporgs/96-007.htm>.

Planowanie lepszych programów. Boyle, Patrick G. McGraw-Hill Book Company, 1981, Toronto.

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

3. Przeprowadzenie analizy SWOT

Aby opracować skuteczną strategię rozwoju zawodowego pracowników, należy przeprowadzić analizę SWOT.

Analiza SWOT to technika stosowana, gdy organizacja chce ocenić swoją ogólną efektywność (Indeed, 2023b). Identyfikuje i analizuje STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES i THREATS przy użyciu obiektywnego podejścia. Wdrożenie tego podejścia może pomóc organizacji zoptymalizować swoje działania i wyróżnić się w swojej dziedzinie.

Wielu ekspertów korzysta z analiz SWOT przed ustaleniem celów zespołu lub organizacji, aby upewnić się, że pracują nad odpowiednimi kamieniami milowymi i określić, czy ich obecne działania są zrównoważone w dłuższej perspektywie. Części dotyczące mocnych i słabych stron identyfikują wewnętrzne elementy wpływające na organizację, takie jak własność intelektualna, lokalizacja i pracownicy. Szanse i zagrożenia koncentrują się na czynnikach zewnętrznych, takich jak koszt surowców i trendy zakupowe konsumentów.

Według Indeed (2023b) analiza SWOT jest skutecznym narzędziem:

- Zapewnienie systematycznego sposobu identyfikacji wewnętrznych i zewnętrznych czynników wpływających na organizację;
- Dając organizacjom wgląd w to, gdzie powinny skoncentrować wysiłki na rzecz rozwoju;
- Przedstawienie solidnych podstaw, na których można rozwijać strategię;
- Pomaganie organizacjom w spojrzeniu na konkurencję i klientów z zewnątrz;
- Umożliwienie organizacjom określenia, czy nowe projekty są opłacalne oraz jakie są wady i zalety ich wdrożenia.

Poniżej przedstawiono kroki, jak przeprowadzić analizę SWOT (według Indeed, 2023b):

➤ Wybór moderatora

Liderzy organizacji zazwyczaj przeprowadzają analizy SWOT i polegają na innych członkach zespołu w celu przeprowadzenia dokładnej oceny. Liderzy upewniają się, że reprezentują różne działy i biorą pod uwagę wszystkie istotne czynniki. Niektóre organizacje mogą również

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

zdecydować się na włączenie członków zewnętrznych podczas przeprowadzania analiz SWOT. Facylitatorzy są szczególnie ważni, jeśli organizacja ma zasoby, aby ich zatrudnić, ponieważ ich bezstronny wkład daje dokładniejsze wyniki. Im bardziej zróżnicowane perspektywy są obecne w analizie, tym bardziej jest ona kompleksowa.

➤ Identyfikacja mocnych stron

Po wybraniu uczestników analizy, kolejnym krokiem jest przeprowadzenie burzy mózgów na temat MOCNYCH STRON organizacji. Typowe mocne strony do rozważenia to innowacyjność, przywództwo, produktywność i jakość produktów lub usług. Śledź wszystkie sugestie dotyczące mocnych stron.

Niektóre pytania do rozważenia obejmują:

- Jakie są pozytywne cechy?
- Jakie osiągnięcia zostały osiągnięte?
- Co pomaga w osiągnięciu celów?
- Jakimi zasobami dysponujesz?
- Jakie są specjalizacje?
- Co wyróżnia Twoją organizację i pracowników na tle innych?

➤ Określ słabe punkty

Podczas gdy identyfikacja mocnych stron może być łatwa, określenie słabych stron może być większym wyzwaniem. Organizacje są bardziej niezdecydowane, aby zidentyfikować swoje niedociągnięcia. Wgląd można uzyskać od interesariuszy, członków zespołu i klientów, aby zrozumieć, gdzie organizacja może mieć braki. Bardziej obiektywne dane można również zebrać, oceniając, czy zespoły spełniają swoje limity.

Przykładowe pytania do rozważenia obejmują:

- Co wewnętrznie utrudnia osiągnięcie celów?
- Jakie są obszary wymagające poprawy?
- Czego brakuje organizacji (zasobów, technologii, ludzi itp.)?
- Co jest potrzebne do osiągnięcia długoterminowych celów?

➤ Analiza możliwości

Mocne i słabe strony mogą pomóc w identyfikacji możliwości. Na przykład, jeśli organizacja szczególnie dobrze sprzedaje się określonej grupie odbiorców, można przydzielić większy budżet reklamowy, aby wykorzystać tych konsumentów. Jeśli ocena słabych stron wykaże, że marketing skierowany do innej grupy odbiorców jest nieskuteczny, kampania ta może zostać przerwana, a budżet może zostać odpowiednio rozdzielony. Inne przykłady potencjalnych możliwości obejmują nowe technologie, niższe koszty i ekspansję na nowe rynki.

Oto kilka przykładowych pytań:

- Jakie produkty, usługi lub informacje są popularne wśród odbiorców/grupy docelowej?
- Czy istnieją zasoby zewnętrzne, które można wykorzystać do osiągnięcia celów?
- Czy organizacja może skorzystać z obecnych trendów?
- Jaka technologia będzie popularna w przyszłości?
- Jak interesariusze postrzegają organizację, markę, produkt lub usługę?

➤ Identyfikacja zagrożeń

Zagrożenia są podobne do słabych stron, ale zazwyczaj nie mają jeszcze bezpośredniego wpływu na organizację. Ich obecność może powodować stres u członków zespołu i pracowników, dlatego ważne jest, aby je zidentyfikować i opracować plany złagodzenia lub wyeliminowania ich potencjalnych skutków. Zagrożenia, które należy wziąć pod uwagę, obejmują malejący rynek, pojawiających się konkurentów lub nowe przepisy, które mają wpływ na produkcję lub koszty ogólne.

Oto przykłady pytań służących do identyfikacji zagrożeń:

- Czy oczekuje się, że rynek będzie zły lub burzliwy?
- Czy Twój produkt lub usługa traci na znaczeniu?
- Czy konkurenci mają nad tobą przewagę?
- Jak odbiorcy/grupa docelowa, branża lub rynek postrzegają organizację?
- Co może narazić organizację na ryzyko?
- Czy na horyzoncie pojawiają się potencjalni nowi konkurenci?

Szablon analizy SWOT (dla organizacji edukacyjnych):

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY	MOŻLIWOŚCI	ZAGROŻENIA
Rzeczy, które twoja instytucja robi dobrze	Rzeczy, których brakuje twojej instytucji	Niewielu konkurentów w okolicy	Wschodzący konkurenci
Cechy, które odróżniają Cię od konkurencji	Rzeczy, które twoi konkurenci robią lepiej niż ty	Pojawiające się zapotrzebowanie na produkty lub usługi	Słabe wyniki uczniów
Zasoby wewnętrzne, takie jak wykwalifikowany i kompetentny personel	Ograniczenia zasobów	Relacje prasowe/medialne na temat instytucji	Negatywne nastawienie do instytucji

Tabela 1 Źródło: Indeed (2023b). Jak przeprowadzić analizę SWOT w 5 krokach (z przykładem) <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/how-to-do-a-swot-analysis>

4. Określenie strategicznych obszarów priorytetowych i celów (krótko- i długoterminowych)

Kolejnym krokiem w opracowaniu Strategii rozwoju zawodowego pracowników jest określenie strategicznych obszarów priorytetowych i celów.

Obszary priorytetów strategicznych mogą pomóc organizacjom w opracowaniu jasnych długoterminowych celów na przyszłość. Włączając związane, wykonalne priorytety i postępując zgodnie ze szczegółowym zarysem kroków potrzebnych do osiągnięcia celów, organizacje mogą przekształcić swoje cele w wymierne sukcesy (Indeed, 2023c).

Czym zatem są priorytety strategiczne? Są to ważne cele wyznaczone przez organizacje w celu ich osiągnięcia w określonym czasie. Priorytety te są zazwyczaj wartościami organizacyjnymi lub inicjatywami, które organizacja chce osiągnąć przede wszystkim spośród listy innych zadań strategicznych. Podczas gdy firmy w tej samej branży mogą mieć podobne priorytety, priorytety

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

mogą być unikalne dla konkretnej organizacji i jej celów. Ponieważ wewnętrzne i zewnętrzne środowisko organizacji zmienia się i ewoluuje, ważne jest, aby odpowiednio dostosować strategiczne obszary priorytetowe.

Priorytety strategiczne często przyczyniają się do podstawowej kultury, celu i filozofii organizacji, działając jako przewodnik po jej przyszłym sukcesie. Zazwyczaj priorytety te mają powiązaną listę celów (krótko- i długoterminowych oraz zadań).

Poniższe kroki mogą pomóc w określeniu priorytetów organizacji i odpowiednim ich uwzględnieniu (zgodnie z Indeed, 2023c):

➤ Zbieranie informacji ogólnych

Przed określeniem priorytetów ważne jest, aby zebrać wystarczającą ilość podstawowych informacji na temat firmy, aby stworzyć podstawę dla znaczących celów. Informacje ogólne mogą obejmować deklarację misji, listę podstawowych wartości i wyniki analizy SWOT (wspomnianej w poprzednich sekcjach). Wyniki mogą zapewnić głębsze zrozumienie mocnych i słabych stron organizacji, szans i zagrożeń, które można uwzględnić w pozostałej części procesu planowania strategicznego.

➤ Zrozumienie celów, zasobów i harmonogramu

Aby określić strategiczne obszary priorytetowe, należy prawidłowo zrozumieć cele, zasoby i harmonogram. Zmienne te często zależą od siebie i dostosowanie jednej z nich może mieć wpływ na pozostałe. Zasoby mają największy wpływ na pozostałe dwie zmienne. Na przykład, gdy ktoś wie, jakie zasoby są dostępne i jak długo, może być w stanie lepiej określić rozsądne ramy czasowe dla osiągnięcia celów organizacyjnych. Bez zasobów można nie mieć środków na osiągnięcie celów organizacyjnych. Rozumiejąc związek między tymi zmiennymi, można określić bardziej osiągalne priorytety strategii poprzez skuteczną analizę danych.

➤ Określenie poziomów priorytetów

Zamiast numerować priorytety w kolejności ich ważności, dobrym pomysłem może być skategoryzowanie każdego priorytetu jako priorytetu krytycznego, ważnego lub pożądanego, w oparciu o cele, zasoby i harmonogram. Może to pomóc w podjęciu decyzji, które priorytety należy uwzględnić w strategii. Poziomy priorytetów są następujące:

- **Priorytet krytyczny:** Ten poziom priorytetu zazwyczaj ma niepodlegający negocjacom termin i zazwyczaj wymaga wykorzystania wszystkich dostępnych zasobów do jego ukończenia. Na przykład, jeśli firma obiecuje dostarczyć 100 jednostek produktu do klienta do drugiego piątku miesiąca, prawdopodobnie przeznaczy wszystkie swoje zasoby na osiągnięcie tego celu w określonym czasie.
- **Ważny priorytet:** Chociaż ten poziom priorytetu może mieć znaczący pozytywny wpływ, zwykle nie ma on określonych ram czasowych na ukończenie i często wymaga mniej zasobów. Na przykład, organizacja może dążyć do migracji swojej strony internetowej do nowego formatu w ciągu najbliższych sześciu do dziewięciu miesięcy, wykorzystując małe zespoły do wykonania zadania.
- **Priorytet pożądany:** priorytety na tym poziomie są uzupełnieniem innych priorytetów. Na przykład organizacja może chcieć zreorganizować swój system archiwizacji, ale może przeznaczyć na to czas i zasoby dopiero po ukończeniu ważniejszych priorytetów.

➤ Wykorzystaj myślenie przyszłościowe

Określając obszary priorytetowe, które należy uwzględnić w strategii, warto przyjąć podejście przyszłościowe. Rozważ uwzględnienie priorytetów, które mogą pomóc organizacji wprowadzać innowacje i dążyć do osiągnięcia długoterminowych celów. Korzystne dla wyników organizacji może być podniesienie priorytetów, które wymagają wyższych standardów i wymagają postępu, które są zazwyczaj priorytetami krytycznymi.

➤ Rozważ główne obszary

Przy podejmowaniu decyzji, które priorytety należy uwzględnić w strategii, pomocne jest przeprowadzenie analizy SWOT w celu zidentyfikowania głównych obszarów, które mają kluczowe znaczenie dla sukcesu organizacji. Może to pomóc w określeniu, które priorytety mają wyższą wartość niż inne. Ważne może być zrozumienie, które obszary są filarami jej fundamentów, aby określić, gdzie przydzielić dostępne zasoby. Na przykład, jeśli satysfakcja pracowników stanowi fundament organizacji, to wiadomo, że należy podnieść priorytety w tych obszarach.

➤ Uwzględnienie możliwej do osiągnięcia liczby priorytetów

Zazwyczaj dobrym pomysłem jest ograniczenie liczby priorytetów zawartych w strategii. Może to być na przykład od jednego do pięciu obszarów priorytetowych. Ograniczenie ich liczby może pozwolić liderom na jasne komunikowanie każdego priorytetu, a pracownikom na ich łatwe zrozumienie. Ograniczenie priorytetów może również zapewnić, że pracownicy czują się przygotowani do ich osiągnięcia, co może zwiększyć satysfakcję z pracy, morale w miejscu pracy i produktywność. Organizacja może mieć kilka priorytetów konkurujących o status krytyczny. Uwzględnij te, które najlepiej pasują do wartości organizacji i jej długoterminowych celów.

➤ Tworzenie wykonalnych i wymiernych kroków

Aby pracownicy mogli dążyć do osiągnięcia celów organizacyjnych, ważne jest, aby mieli dostęp do jasnych, praktycznych wskazówek. Istotne jest, aby każdemu strategicznemu obszarowi priorytetowemu towarzyszyły konkretne wymagania i instrukcje krok po kroku.

➤ Finalizacja

Po określeniu priorytetów i kroków do ich osiągnięcia, należy uwzględnić je w strategii. Może to obejmować uporządkowanie informacji w sposób łatwy do odczytania i zrozumienia. Może to również obejmować napisanie konspektu lub utworzenie arkusza kalkulacyjnego, który pomoże poruszać się po różnych obszarach. Korzystne może być zrobienie tego w sposób umożliwiający łatwe udostępnianie i aktualizowanie. Pomocne może być również zapraszanie opinii i wkładu z różnych ról i działów w organizacji.

Według Indeed (2023c) określenie strategicznych obszarów priorytetowych może przynieść wiele korzyści, w tym

- Ustalanie kierunku: Priorytety pomagają określić cel organizacji. Mogą one wyznaczać kierunek, zapewniając podstawy, na podstawie których organizacja może mierzyć postępy, wynagradzać swoich pracowników i podejmować świadome decyzje.
- Zwiększenie proaktywności: Organizacjom trudno jest przewidzieć wszystkie przyszłe okoliczności. Posiadanie ustalonych priorytetów może pomóc organizacji aktywnie reagować na zmiany na rynku, jednocześnie biorąc pod uwagę jej cele.
- Zwiększenie rentowności: Dzięki ukierunkowanemu i strategicznemu myśleniu często ujawniane są różne rynki, warunki i oferty, które mogą poprawić wyniki organizacji.

Może to ukierunkować inicjatywy marketingowe i usprawnić podejmowanie decyzji, a wszystko to może przyczynić się do zwiększenia rentowności.

- Podnosi morale w miejscu pracy: Jasno określone priorytety z możliwymi do wykonania krokami do ich osiągnięcia mogą zapewnić pracownikom poczucie celu, skupienia i motywacji. Zespół, który czuje się zmotywowany i przygotowany do przyczynienia się do ogólnego sukcesu organizacji, ma dobre morale.

Kolejnym ważnym krokiem w rozwoju Strategii rozwoju zawodowego pracowników jest określenie krótkoterminowych i długoterminowych CELÓW.

Według McKay (2022) cele powinny być SMART (konkretne, mierzalne, osiągalne, istotne i terminowe). Korzystanie z celów SMART sprawi, że będzie można je śledzić, co ułatwi osiągnięcie ważnych kamieni milowych. Muszą one być skonstruowane w sposób ułatwiający ich osiągnięcie poprzez wykonywanie małych kroków. Pomocne jest uszeregowanie celów w kolejności od najwyższego do najniższego, aby można je było szybko zidentyfikować.

Aby skutecznie je określić, muszą być realistyczne, pozytywne i możliwe do zrealizowania. Wymagana jest elastyczność, ponieważ cele mogą ulec zmianie w czasie (na przykład za sześć miesięcy lub rok). Oprócz ich dokładnego zdefiniowania, należy opracować szczegółową strategię ich osiągnięcia. Konieczne jest uwzględnienie kroków potrzebnych do osiągnięcia każdego z nich, wraz ze sposobami przezwyciężenia wyzwań, które mogą stanąć na drodze (McKay, 2022). Należy pamiętać, że nawet bardzo dobrze przemyślane cele nie zawsze się sprawdzają, dlatego konieczne jest uwzględnienie alternatyw, które można wdrożyć, gdy zajdzie taka potrzeba.

Jak wspomniano powyżej, cele są ogólnie podzielone na kategorie: cele krótkoterminowe i cele długoterminowe. Cel krótkoterminowy osiąga się w ciągu około sześciu miesięcy do trzech lat, podczas gdy osiągnięcie celu długoterminowego zajmuje zwykle od trzech do pięciu lat. Czasami cel krótkoterminowy można osiągnąć w mniej niż trzy miesiące, a cel długoterminowy może zająć więcej niż pięć lat.

Aby osiągnąć cel długoterminowy, należy najpierw osiągnąć szereg celów krótkoterminowych i dodatkowych celów długoterminowych. Na przykład dążenie do zostania nauczycielem. Może to być ostateczny cel długoterminowy, ale trzeba osiągnąć kilka innych, takich jak ukończenie

college'u, uniwersytetu i stażu. Z kolei cele krótkoterminowe wymagają podejmowania działań każdego dnia lub tygodnia.

Według McKay (2022), aby skutecznie określić cele krótko- i długoterminowe, należy:

- Konkretny - ważne jest, aby uwzględnić istotne szczegóły.
- Mierzalne: mają ramy czasowe dla osiągnięcia celów i sposób na określenie, kiedy zostaną osiągnięte. Można je podzielić na mniejsze kamienie milowe, które można mierzyć po drodze.
- Pozytywny: Cel powinien być czymś, czego się pragnie, a nie czymś, czego należy unikać.
- Realistyczne: długoterminowe cele muszą być zgodne z możliwościami, umiejętnościami i doświadczeniem.
- Określ termin - małe kroki powinny być podejmowane w miarę upływu czasu, aby osiągnąć cel w wyznaczonym terminie. Określenie terminu realizacji celu nie jest obowiązkowe, ale może pomóc w jego osiągnięciu. Cel długoterminowy można podzielić na mniejsze cele. Lepiej jest robić małe kroki niż jeden wielki skok.
- W połączeniu z działaniem: Na przykład, jeśli celem jest poprawa umiejętności informatycznych, zapisz się na comiesięczne seminarium lub szkolenie w tej dziedzinie.
- Elastyczność: Nie poddawaj się, jeśli napotkasz przeszkody zagrażające postępowi. Zamiast tego odpowiednio zmodyfikuj cele. Elastyczność oznacza również gotowość do porzucenia celów, które nie mają już znaczenia i zamiast tego włożenia energii w realizację innych.

Wykorzystane źródła:

Indeed (2023c). *Jak tworzyć priorytety strategiczne dla planu strategicznego*.

<https://au.indeed.com/career-advice/career-development/strategic-priorytety>

McKay, D. (2022). Jak wyznaczać krótko- i długoterminowe cele zawodowe.

<https://www.thebalancemoney.com/goal-setting-526182>

5. Określenie działań i inicjatyw mających na celu realizację priorytetów strategicznych

Kolejnym ważnym krokiem w opracowywaniu strategii jest dokładne określenie działań i inicjatyw, które należy podjąć w celu realizacji priorytetów strategicznych. Starannie dobrane działania i inicjatywy mogą zapewnić organizacji sukces w przyszłości. Określają one konkretne kroki, które organizacja musi wykonać, aby urzeczywistnić swoje cele. Te działania i inicjatywy są niezbędne do realizacji i rozwoju strategii. W wielu przypadkach inicjatywy obejmują kilka różnych projektów lub strategii, które funkcjonują razem i tworzą większy plan, który organizacja stara się osiągnąć.

Działanie/inicjatywa powinno mieć następujące cechy (według Achieveit, 2023):

- Zdefiniowane cele
- Betonowe stopnie
- Zorganizowane harmonogramy i ramy czasowe
- Kamienie milowe
- Budżety
- Pomiar postępu

Według Achieveit (2023), aby działanie/inicjatywa odnosiła się do priorytetów strategicznych, powinna spełniać następujące kryteria:

- Musi pomagać w osiągnięciu celów strategicznych, aby lepiej dostarczać wartość klientom;
- Musi to oznaczać zmianę lub ulepszenie, odróżniające się od codziennych operacji;
- Zasoby, kapitał i zdolności muszą być traktowane priorytetowo i wdrażane w celu realizacji inicjatywy.

W razie wątpliwości pomocne mogą być poniższe pytania: *Spośród wszystkich zaplanowanych rzeczy, które są najważniejsze dla osiągnięcia celów? Jeśli są tylko zasoby, które można przeznaczyć na trzy (lub cztery lub pięć) inicjatywy, to które by to były?*

Nazywa się je inicjatywami strategicznymi. Kluczowe znaczenie ma ich rozpoznanie i odróżnienie od innych inicjatyw. Ich pomyślnie wdrożenie może mieć duży wpływ na wyniki realizacji.

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

RODZAJE INICJATYW (Achieveit, 2023):

Niezależnie od rodzaju branży, w której pracujemy, mogą istnieć różne rodzaje inicjatyw strategicznych. Oto kilka przykładów:

- **Poziom korporacyjny:** Ten poziom dotyczy rynków, na których organizacja konkuruje. Na przykład firma programistyczna może chcieć rozszerzyć swoje produkty na produkcję telefonów lub spróbować opracować nowy sprzęt dla swojej inicjatywy.
- **Poziom biznesowy:** Ta inicjatywa koncentruje się na tym, jak odnieść sukces w porównaniu z konkurencją.
- **Poziom funkcjonalny:** Inicjatywy na poziomie pojedynczych działów lub zespołów pomagają organizacji usprawnić wewnętrzne procesy i przyczyniają się do lepszych programów.
- **Inicjatywy naprawcze:** Zajmowanie się problemami w organizacji i naprawianie ich. Na przykład można zlokalizować luki w wydajności i wykonać pracę, aby je zlikwidować.
- **Konstruktywne inicjatywy:** Inicjatywy te dotyczą nowych metod i kierunków.
- **Innowacyjne inicjatywy:** Inicjatywy te wprowadzają nowe produkty lub pomysły.
- **Inicjatywy defensywne:** Utrzymanie tego, co obecnie działa, przy jednoczesnej obronie przed konkurencją.

Krótko mówiąc, działania/inicjatywy, które są zgodne z priorytetami strategicznymi, pomagają organizacji i pracownikom osiągnąć określone cele, jednocześnie wypełniając lukę między celem a wynikami. Inicjatywy przynoszą korzyści zespołom kierowniczym i pracownikom oraz budują solidne podstawy do przeglądu wielu projektów.

Inicjatywy pomagają organizacjom konkretnie określić, w jaki sposób pewne kwestie wpływają na ich programy, jednocześnie koncentrując się na osiągalnych celach, które przyniosą znaczące zmiany w organizacji lub społeczności. Inicjatywy strategiczne pomagają poprawić ogólne operacje, jednocześnie zmniejszając samozadowolenie wśród członków zespołu.

Aby skutecznie określić działania/inicjatywy potrzebne do realizacji priorytetów strategicznych, zgodnie z Achieveit (2023) należy zapobiegać następującym sytuacjom:

- Brak dostosowania

Jedną z najważniejszych kwestii, którą należy się zająć, jest brak zgodności. Niedopasowanie może wystąpić, gdy inicjatywy nie wyrażają priorytetów, kontrastują z wartościami lub nie zajmują się pilnymi kwestiami. To, czy misja zakończy się sukcesem, nie ma znaczenia, jeśli inicjatywy są niedopasowane, co może powodować napięcia. Takie wyniki nie są pożądane, a programy powinny być traktowane priorytetowo, aby były zgodne z ustalonymi wartościami i misją.

➤ Brak koncentracji

Brak koncentracji może objawiać się nadawaniem priorytetów zbyt wielu celom, tworzeniem stresu na zasobach lub brakiem wsparcia dla pracowników. Koncentracja pomaga zminimalizować liczbę projektów, przydzielić odpowiednie zasoby i wystarczającą liczbę osób do wspierania strategii. Nawet jeśli zasoby są ograniczone, można skupić się na projektach, które są najbardziej znaczące i osiągalne.

➤ Brak dyscypliny

Dyscyplina jest niezbędna podczas realizacji inicjatywy/działania. Jednak gdy pojawiają się nowe możliwości, niektóre organizacje mogą zabierać zasoby z innych projektów, aby skupić się na nowych pomysłach. W ten sposób nic nigdy się nie udaje. Zamiast tego należy ocenić, czy nowe możliwości są istotne dla strategii. Jeśli tak, projekt może być realizowany, a jeśli nie, należy go odrzucić i skupić się na bieżącej strategii. Dyscyplina pomaga organizacji pozostać konkurencyjną w obecnej branży.

Jak wspomniano powyżej, skuteczne określanie inicjatyw/działań ma kluczowe znaczenie. Pomóc w tym mogą następujące kroki (Vermeulen, 2017; Achieveit, 2023):

KROK 1: Zdefiniowanie inicjatywy

Jednym z pierwszych kroków jest zdefiniowanie inicjatywy, jasno określając wybory, których należy dokonać. Według Freeka Vermeulena i Harvard Business Review (2017), wielu firmom nie udaje się wdrożyć odpowiednich strategii. W większości przypadków wynika to z niejasnych wyborów lub braku zdefiniowania inicjatyw.

Jednym z najlepszych sposobów definiowania inicjatyw strategicznych jest konsekwentny przegląd projektów i luk w wydajności. Inicjatywa często obejmuje kilka celów, które zespół może wykorzystać do skupienia się na swojej misji i wartościach. Koncentrując się na kilku

konkretnych celach, można lepiej zrozumieć strategię i sposób, w jaki zawarte w niej pomysły mogą ulepszyć społeczność.

Inicjatywę można zdefiniować poprzez ustalenie mierzalnych, konkretnych i realistycznych celów. Może to pomóc w określeniu ogólnej definicji poprzez zrozumienie planów osiągnięcia określonych celów.

KROK 2: Określenie zakresu inicjatywy

Następnym krokiem jest zdefiniowanie zakresu. Składa się on z niezbędnych zasobów wymaganych do wprowadzenia planu w życie. Zasoby te powinny obejmować zasoby finansowe, kapitał ludzki i zasoby technologiczne.

Podczas definiowania zakresu nie zapomnij o tym, co może pójść nie tak. Zidentyfikuj kluczowe spostrzeżenia i zagrożenia, które mogą zagrozić pomyślnej realizacji. Po zrozumieniu stawki, zidentyfikuj odpowiednie środki łagodzące dla zidentyfikowanego ryzyka.

Po jasnym zdefiniowaniu i określeniu zakresu inicjatyw/działań, nadszedł czas na opracowanie planu ich realizacji. Pamiętaj o poniższych wskazówkach, które pomogą Ci wygenerować wyniki:

➤ Tworzenie wyrównania

Upewnij się, że każdy element jest zgodny. Wskaż, na które obszary zainteresowania, cele i wyniki mają wpływ różne obszary pracy. Jeśli nie masz pewności, od czego zacząć, zapytaj: "Jak?" i "Dlaczego?". Zrozumienie, w jaki sposób inicjatywy są bezpośrednio powiązane z celami organizacyjnymi i kluczowymi wskaźnikami wydajności (KPI).

Dostosowanie zaczyna się, gdy pracownicy rozumieją swoje role i ich wpływ na ogólną strategię. Sukces zaczyna się i kończy na pracownikach zaangażowanych w realizację wizji i osiąganie osiągalnych celów.

➤ Określenie działań wspierających i kamieni milowych

Większość inicjatyw nie zostanie zrealizowana samodzielnie. Należy zidentyfikować działania wspierające (działania) i kamienie milowe, które zwiększą prawdopodobieństwo wygenerowania pożądaných wyników. Działania wspierające i kamienie milowe muszą być odpowiednio finansowane. Niepowodzenie w ich realizacji wpłynie na powodzenie nadrzędnej inicjatywy.

Jednym z najlepszych sposobów identyfikacji działań i kamieni milowych jest jasna komunikacja ze WSZYSTKIMI pracownikami. Stwórz kulturę, która celebruje kamienie milowe i dąży do osiągnięcia celów poprzez zachęty, dobrze zorganizowane harmonogramy i zadania.

➤ Dążenie do wymiernych wyników

Plany często zawierają wiele informacji jakościowych. Może to być kolorowa ocena/skala lub prosty kontekst ukończenia inicjatywy.

Inicjatywy i działania muszą jednak prowadzić do wymiernych, policzalnych wyników. Dzięki odpowiednim wskaźnikom nie ma wątpliwości, jak ostatecznie wygląda sukces. Wpływa to na realizację i poprawia wgląd w postępy inicjatywy.

Na przykład, jeśli celem jest utrzymanie klientów, menedżerowie powinni zostać przeszkoleni w zakresie monitorowania postępów w realizacji celu i dążenia pracowników do doskonałości. Niezależnie od tego, co chcesz poprawić, wymierne wyniki muszą być śledzone za pomocą celów liczbowych i wskaźników KPI.

➤ Ustal jasne daty rozpoczęcia i zakończenia

Jasność co do oczekiwań jest jedną z najlepszych rzeczy, jakie można ustalić w procesie. Proste zdefiniowanie jasnych dat rozpoczęcia i zakończenia jest łatwym miejscem do rozpoczęcia.

Upewnij się, że zespół często komunikuje się o celach za pomocą map procesów lub narzędzi do śledzenia czasu online. Organizacja jest kluczem do stworzenia skoncentrowanego środowiska pracy, które nadaje priorytety zadaniom i szybko je realizuje.

➤ Definiowanie odpowiedzialności

Wybierz jedną osobę odpowiedzialną za dostarczanie aktualizacji postępów dla każdego elementu. W przypadku wielu inicjatyw istnieje duża wspólna odpowiedzialność i wiele osób pracuje nad ukończeniem jednego zadania. Jednak tylko jedna osoba powinna być odpowiedzialna za raportowanie postępów. Eliminuje to nieporozumienia dotyczące tego, do kogo należy się udać w celu aktualizacji statusu i wzmacnia odpowiedzialność.

Kolejnym ważnym krokiem jest opracowanie standardowego harmonogramu odpowiedzialności. Kadencja ta określa, jak często organizacja będzie żądać i raportować wyniki. Umożliwi to ustandaryzowany, szybki sposób zrozumienia postępów inicjatyw.

Aby zachęcić do odpowiedzialności w miejscu pracy, można zastosować oceny strategii i wskaźniki wydajności. Konsekwentne przeglądy pracy zapewniają, że zespół pozostaje na dobrej drodze i pracuje nad ulepszeniem wszelkich strategii, które wymagają zmiany. Informacje zwrotne od innych są również jednym z najlepszych sposobów na uzyskanie wglądu w to, jak dobrze działają zadania, procesy i przepływy pracy.

Wykorzystane źródła:

<https://www.achievet.com/resources/blog/how-to-develop-strategic-initiatives-and-how-to-execute-them/#types>

Vermeulen, F. (2017, 8 listopada). Wiele strategii zawodzi, ponieważ w rzeczywistości nie są strategiami. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2017/11/many-strategies-fail-because-theyre-not-actually-strategie>

6. Określenie oczekiwanych wyników/rezultatów

Po pomyślnym określeniu działań i inicjatyw, kolejnym aspektem w rozwoju strategii powinno być zdefiniowanie oczekiwanych wyników/rezultatów.

Określenie oczekiwanych wyników/rezultatów jest ważnym procesem. W tym przypadku słowa te są używane synonimicznie. W organizacjach wyniki to wpływ wywierany przez produkty, usługi itp. i powinny być cennymi doświadczeniami dla użytkownika końcowego. Są mierzalne i dowodzą, że organizacja i zespół/pracownicy są na dobrej drodze do osiągnięcia swoich celów (Personio, 2023).

Według Texas Tech University i Christiane Herber-Valdez, Ed.D., wyniki są rezultatami, których można oczekiwać od zamierzonych działań roboczych i tego, co klient/uczeń powinien osiągnąć. Ponadto opisują one konsekwencje pracy i zmiany, które nastąpią u klientów/uczniów. Na poziomie operacyjnym oczekiwane wyniki opisują to, co dział/biuro ma osiągnąć i wyprodukować.

Z drugiej strony, wyniki są metodami wykorzystywanymi do osiągnięcia rezultatów, produktów lub usług wytworzonych przez firmę, branżę itp. w określonym czasie, niezależnie od tego, czy zostały wydane, czy wykorzystane do dalszej produkcji. Aby zidentyfikować

produkty i wyniki, które najskuteczniej pomogą zespołowi osiągnąć idealne cele, należy zrozumieć użytkownika końcowego i odpowiedzieć na następujące pytania:

- Czego chcą lub potrzebują użytkownicy końcowi?
- Jakie są ich bolączki (uporczywe problemy z produktem lub usługą, które mogą być dla nich uciążliwe)?
- W jaki sposób firma/produkt je rozwiązuje?
- Jakie korzyści odniosą użytkownicy końcowi?
- Jak pozytywnie wpłynie to na ich życie?
- Jak się czują?

Zdefiniowanie produktów i wyników/rezultatów nie tylko pozwala lepiej wczuć się w klientów/użytkowników/uczniów i im służyć, ale także prowadzi do bardziej przejrzystych procesów, większego zaangażowania pracowników i większych możliwości innowacji dla zespołu. Według Personio (2023) korzyści mogą obejmować:

- Nigdy nie tracąc z oczu celu

Gdy wyniki są dobrze znane, można skupić się na tym, co naprawdę ważne. Wynik/rezultat powinien pozostać taki sam, ale dane wyjściowe mogą się zmieniać w zależności od postępów.

- Unikanie nieporozumień i braku zaangażowania pracowników

Po ustaleniu wyniku, członkowie zespołu mogą otrzymać zadanie wytworzenia określonego rezultatu. To oczywiście jest w porządku - ale tylko wtedy, gdy zaangażowani członkowie zespołu mają jasność co do tego, dlaczego wytwarzają dany rezultat.

- Pracownicy nie będą tracić czasu i energii

Dezorientacja może również kosztować organizację czas i pieniądze. Gdy pracownicy nie są pewni celu swojej pracy, mogą poświęcić zbyt wiele czasu i energii na aspekt projektu, który nie jest tak ważny, ponieważ nie znają jego prawdziwego celu.

- Pozostawanie poza kołem chomika

Kiedy koncentrujemy się wyłącznie na produkcji, a nie na wynikach/rezultatach, sprawia to, że pracownicy wpadają w "koło chomika". Pracownicy będą nadal pracować nad wynikami, ale nigdy nie zbliży ich to do głównych celów.

Aby czerpać wyżej wymienione korzyści, wyniki muszą być konkretne, dobrze zdefiniowane i wymierne, aby poprawić wskaźniki wydajności. Aby określić wyniki, liderzy muszą zdefiniować wymierny cel, określić ramy czasowe, w których muszą go osiągnąć, oraz rozważyć, w jaki sposób wpłynie to zarówno na ich zespół, jak i klientów.

Według Personio (2023) niektóre przykłady wspólnych wyników obejmują:

- Zdolność do adaptacji - aby nadążyć za zmieniającymi się rynkami i trendami, możesz chcieć zdigitalizować swoje procesy, zintegrować aplikacje z zespołem i komunikacją z klientami lub rozszerzyć swoje usługi i produkty o bardziej nowoczesne rozwiązania.
- Relacje z klientami - może to obejmować poprawę obsługi klienta, recenzji, ogólnego doświadczenia klienta lub długoterminowego zaangażowania i utrzymania klientów.
- Rentowność - po określeniu wyników finansowych, ustaw wydajność, aby znaleźć się na dobrej drodze do ich osiągnięcia.
- Wydajność - wyniki związane z wydajnością mogą obejmować osiągnięcie celów sprzedażowych, zwiększenie zasięgu rynkowego lub poprawę reputacji branży/organizacji.

Wyniki w zakresie zasobów ludzkich (HR) są nieco inne i można je osiągnąć poprzez codzienne działania, programy i inicjatywy, które mają na celu poprawę doświadczenia pracowników. Wyniki HR mają również wpływ na wyniki biznesowe. Im bardziej pracownicy są wspierani przez zespół HR, tym wyższa jakość ich pracy i lepsza wydajność, co oznacza wyższe zyski dla organizacji.

Zazwyczaj należą one do jednej z czterech następujących kategorii (Personio, 2023):

- Satysfakcja pracowników - pomagają pracownikom zwiększyć ich ogólne zadowolenie z pełnionej roli, świadczeń, wynagrodzenia, równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, możliwości rozwoju kariery i środowiska.
- Motywacja pracowników - pracownicy są zaangażowani w swoją pracę, zmotywowani do dawania z siebie wszystkiego i dążenia do osiągalnych celów. W tym przypadku wyniki mogą obejmować tworzenie programów uznania i nagród, programów poleceń lub kursów uczenia się i rozwoju.

- Zatrzymanie pracowników - w tym przypadku dział HR dąży do większego zaangażowania pracowników i mniejszej rotacji, co prowadzi do lepszej reputacji, bardziej stabilnego środowiska pracy i wyższej jakości pracy doświadczonych, długoterminowych pracowników.
- Obecność pracowników - jeśli dane pokazują wzrost absencji, spóźnień lub wczesnych wyjść, należy uwzględnić strategie mające na celu rozwiązanie tego problemu, takie jak procesy dyscyplinarne, przekształcenie PTO (płatny czas wolny, planowany czas wolny lub czas wolny osobisty) i programy urlopowe lub tworzenie zachęt do pozytywnych wyników frekwencji.

Wykorzystane źródła:

<https://www.personio.com/hr-lexicon/outcomes-vs-outputs/#what-are-outcomes-and-outputs-and-outputs>

Texas Tech University - Health Sciences Center, El Paso. "Identyfikacja oczekiwanych Outcomes For Your Effectiveness Plan", Christiane Herber-Valdez, Ed.D.
<https://elpaso.ttuhscc.edu/>

7. Określenie harmonogramu i budżetu wdrożenia

Ważnym elementem wdrażania strategii jest określenie budżetu i harmonogramu.

Czym jest budżetowanie? Budżetowanie to taktyczna realizacja planu strategicznego (Schmidt, 2023). Aby osiągnąć swoje cele, potrzebna jest szczegółowa opisowa mapa drogowa w celu ustalenia mierników i wskaźników wydajności. Po drodze można wprowadzać zmiany, aby zapewnić osiągnięcie pożądaných celów.

Budżetowanie jest krytycznym procesem na kilka sposobów (Schmidt, 2023):

- Pomaga w planowaniu rzeczywistych operacji

Proces ten skłania menedżerów do zastanowienia się nad tym, jak mogą zmienić się warunki i jakie kroki należy podjąć, a jednocześnie pozwala im zrozumieć, jak radzić sobie z problemami, gdy się pojawią.

- Koordynuje działania organizacji

Budżetowanie zachęca menedżerów do budowania relacji z innymi częściami operacji i zrozumienia, w jaki sposób różne działy i zespoły współdziałają ze sobą i jak wszystkie wspierają całą organizację.

- Przekazuje plany różnym menedżerom

Przekazywanie planów menedżerom jest ważnym aspektem społecznym procesu, który zapewnia, że wszyscy dobrze rozumieją, w jaki sposób wspierają organizację. Zachęca do komunikowania indywidualnych celów, planów i inicjatyw, które wszystkie razem wspierają rozwój organizacji. Zapewnia również, że odpowiednie osoby są odpowiedzialne za wdrażanie budżetu.

- Motywuje pracowników do dążenia do osiągnięcia celów budżetowych.

Budżetowanie sprawia, że menedżerowie koncentrują się na uczestnictwie w procesie budżetowym. Stanowi wyzwanie lub cel dla poszczególnych osób i menedżerów, łącząc ich wynagrodzenie i wyniki z budżetem.

- Kontroluje działania

Menedżerowie mogą porównywać rzeczywiste wydatki z budżetem, aby kontrolować działania finansowe.

- Ocenia wydajność menedżerów

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

Budżetowanie zapewnia sposób informowania menedżerów o tym, jak dobrze radzą sobie z realizacją wyznaczonych celów.

Istnieje kilka rodzajów budżetów. Solidne ramy budżetowe opierają się na budżecie głównym składającym się z budżetów operacyjnych, budżetów wydatków kapitałowych i budżetów gotówkowych. Połączone budżety generują budżetowy rachunek zysków i strat, bilans i rachunek przepływów pieniężnych. Według Schmidta (2023) rodzaje budżetów są następujące:

➤ Budżet operacyjny

Przychody i związane z nimi wydatki w codziennej działalności są szczegółowo budżetowane i podzielone na główne kategorie, takie jak przychody, wynagrodzenia, świadczenia i wydatki pozapłacowe.

➤ Budżet kapitałowy

Budżety kapitałowe są zazwyczaj wnioskami o zakup dużych aktywów, takich jak nieruchomości, sprzęt lub systemy IT, które stwarzają duże zapotrzebowanie na przepływy pieniężne organizacji. Celem budżetów kapitałowych jest alokacja środków, kontrola ryzyka w procesie decyzyjnym i ustalanie priorytetów.

➤ Budżet gotówkowy

Budżety gotówkowe wiążą ze sobą pozostałe dwa budżety i uwzględniają terminy płatności oraz terminy otrzymania gotówki z przychodów. Budżety gotówkowe pomagają kierownictwu skutecznie śledzić i zarządzać przepływami pieniężnymi organizacji, oceniając, czy wymagany jest dodatkowy kapitał, czy firma musi pozyskać pieniądze lub czy istnieje nadwyżka kapitału. Proces budżetowania dla większości dużych organizacji zwykle rozpoczyna się od czterech do sześciu miesięcy przed rozpoczęciem roku finansowego, podczas gdy w niektórych przypadkach może trwać cały rok podatkowy (Schmidt, 2023). Większość organizacji ustala budżety i przeprowadza analizę odchyień co miesiąc.

Począwszy od początkowego etapu planowania, organizacje przechodzą przez szereg etapów, aby ostatecznie wdrożyć budżet. Wspólne procesy obejmują komunikację w ramach kierownictwa wykonawczego, ustalanie celów i zadań, opracowywanie szczegółowego budżetu, kompilację i przegląd modelu budżetowego, przegląd komisji budżetowej i zatwierdzanie (Schmidt, 2023).

Po ustaleniu celów, działań i budżetu, jednym z pozostałych aspektów jest harmonogram.

HARMONOGRAMY to obrazowe przedstawienia harmonogramu wydarzeń w określonym czasie (Indeed, 2022). Stanowią one skuteczne narzędzia, ponieważ pomagają profesjonalistom określić, jak długo może potrwać dane zadanie. Zrozumienie etapów tworzenia harmonogramów może pomóc w realizacji strategii.

Oto kilka kroków, które można wykonać podczas tworzenia osi czasu (według Indeed, 2022):

➤ Określanie celów i strategii

Pierwszym krokiem w tworzeniu osi czasu jest określenie tego, co chcesz osiągnąć. Określenie celów pomaga określić najskuteczniejszą strategię ich osiągnięcia. Po określeniu celów, strategię można podzielić na zadania składowe. Następnie można określić czas trwania każdego zadania i utworzyć oś czasu. Na tym etapie należy poświęcić wystarczająco dużo czasu, aby nie zapomnieć o żadnych istotnych procesach.

➤ Wybór nośnika

Po określeniu celów i strategii zdecyduj się na medium do zaprojektowania osi czasu. Tradycyjna papierowa oś czasu jest łatwa do stworzenia, tania, elastyczna i łatwa w nawigacji i zrozumieniu. Alternatywnie można użyć edytorów tekstu lub aplikacji do projektowania w celu utworzenia kopii cyfrowej. Cyfrowa oś czasu jest łatwiejsza w dystrybucji, edycji i dostępie. Inną opcją jest skorzystanie z narzędzi do zarządzania projektami, które umożliwiają tworzenie zaawansowanych osi czasu. Każde medium ma swoje zalety w zależności od potrzeb organizacji.

➤ Określ skalę czasową

Po określeniu celów można ustalić odpowiednią skalę czasową. Skala czasowa to najmniejszy czas trwania na osi czasu. Na przykład, jeśli całe działanie trwa lata, skala czasowa może być wyrażona w miesiącach. Skala czasowa ułatwia podzielenie działania na mniejsze elementy, pomagając w realizacji i nadzorze. Wybór odpowiedniej skali czasowej może sprawić, że oś czasu będzie funkcjonalna.

➤ Uwzględnianie wydarzeń na osi czasu

Po określeniu odpowiedniej skali czasowej i narysowaniu osi czasu można uwzględnić wydarzenia. Wydarzenia na osi czasu to cele, wyniki lub rezultaty, które powinny zostać

osiągnięte w określonym czasie. Wydarzenia mogą być zapisane pod każdą datą lub przedstawione za pomocą symboli. Zastosowane podejście powinno ułatwić członkom zespołu zrozumienie i korzystanie z osi czasu. Na przykład obok każdego wydarzenia można zamieścić krótki opis.

➤ Personalizacja

Po uwzględnieniu wszystkich wydarzeń osi czasu można dostosować tak, aby była atrakcyjna wizualnie i łatwiejsza do zrozumienia. Na przykład za pomocą różnych kolorów, aby oddzielić ważne wydarzenia od zwykłych. Linie o różnej grubości mogą być również używane do reprezentowania różnych podziałów na osi czasu. Jeśli osi czasu jest przeznaczona do celów oficjalnych, należy na niej umieścić logo firmy i inne istotne informacje.

➤ Wdrażanie i monitorowanie

Po uruchomieniu osi czasu należy zapewnić staranne monitorowanie. Jeśli zespół konsekwentnie nie dotrzymuje terminów, dobrym pomysłem może być zmiana harmonogramu. Członkowie zespołu mogą zostać poproszeni o informacje zwrotne na temat osi czasu. Następnie te informacje zwrotne i obserwacje można wykorzystać przy podejmowaniu decyzji o najlepszym sposobie ulepszenia osi czasu.

Oto kilka WSKAZÓWEK, jak efektywniej korzystać z osi czasu (według Indeed, 2022):

➤ Najważniejsze kamienie milowe

Kamień milowy to punkt na osi czasu, który oznacza szczególne wydarzenie. Może na przykład oznaczać początek lub koniec ważnej fazy, krytyczne spotkanie lub spełnienie określonego wymogu. Podkreślanie kamieni milowych pozwala zespołowi ocenić postęp i jakość projektu. Dodatkowo, osiąganie kamieni milowych to świetny sposób na poprawę morale pracowników i zmotywowanie ich do większej pracy. Aby zachować ich wpływ na zespół, kamienie milowe powinny reprezentować ważne wydarzenia.

➤ Konsultacje z członkami zespołu

Ponieważ osi czasu reguluje sprawy całego zespołu, ważne jest, aby skonsultować się z członkami zespołu przed jej utworzeniem. Konsultacje z członkami zespołu zapewniają stworzenie dogodnej osi czasu dla wszystkich w oparciu o ich mocne i słabe strony. Członkowie

zespołu mogą również mieć unikalne spostrzeżenia, które pomogą uczynić oś czasu bardziej efektywną.

➤ Upewnij się, że jest realistyczny

Aby stworzyć skuteczną oś czasu, ważne jest, aby była ona dostosowana do realiów zespołu i działań. Upewnij się, że Twoje zespoły utrzymują stały poziom produktywności, zapewniając im odpowiednią ilość czasu na wykonanie zadań. Realistyczny harmonogram może poprawić morale pracowników, ponieważ jest mało prawdopodobne, aby się przepracowali.

➤ Upublicznić

Umieszczenie osi czasu w miejscu publicznym pomaga członkom zespołu skupić się na swoich zadaniach. Ponadto ułatwia członkom zespołu odwoływanie się do osi czasu i analizowanie jej. Oś czasu może być wyświetlana w biurze lub w miejscu, w którym zespół zwykle odbywa spotkania. Należy zachować ostrożność przy stosowaniu tego podejścia w przypadku osi czasu zawierających poufne informacje. W takich przypadkach oś czasu może być udostępniana za pośrednictwem bezpiecznych aplikacji do zarządzania zespołem.

➤ Zachowaj prostotę

Prosta oś czasu jest łatwiejsza do zrozumienia i użycia, co pomaga w realizacji. Podczas dostosowywania osi czasu należy używać prostych kolorów, aby ułatwić czytelnikom skupienie się na określonych szczegółach. Nie ograniczaj się do używania dwóch lub trzech kolorów, aby zachować profesjonalny wygląd. Ważne jest, aby unikać stłoczenia zbyt wielu wydarzeń na osi czasu, aby była łatwiejsza do odczytania. Jeśli oś czasu jest trudna do odczytania, rozważ zmniejszenie skali czasu, aby na osi czasu było więcej jednostek.

➤ Wysyłanie przypomnień

Chociaż tworzenie harmonogramów pomaga motywować członków zespołu, mogą oni łatwo zapomnieć o osi czasu po opuszczeniu miejsca pracy. Wysyłanie ciągłych przypomnień jest skutecznym podejściem do zapewnienia, że członkowie zespołu pozostaną skupieni. Przypomnienia te można zintegrować z osią czasu, dopasowując je do terminów lub rezultatów. Na przykład, jeśli członek zespołu ma złożyć wniosek w ciągu miesiąca, wysyłaj przypomnienia co trzy tygodnie. Zwiększa to odpowiedzialność i pomaga zapobiegać i rozwiązywać potencjalne opóźnienia.

➤ Przygotuj się na nieszczęśliwe wypadki

Podczas tworzenia harmonogramu ważne jest, aby wziąć pod uwagę możliwość, że wszystko nie pójdzie zgodnie z planem. Zapewnienie miejsca na wpadki w harmonogramach zmniejsza ryzyko rozczarowania klientów/klientów/użytkowników i poprawia profesjonalny wizerunek. Chociaż nie można przewidzieć przyszłości, można zbadać typowe wyzwania związane z daną działalnością. Następnie zdecyduj się zarezerwować trochę czasu na wypadek pojawienia się tych wyzwań. Na koniec należy stworzyć strategię radzenia sobie z takimi problemami.

➤ Automatyzacja procesów

Do automatyzacji osi czasu można wykorzystać różne aplikacje. Na przykład, oprogramowanie do zarządzania projektami może wysyłać automatyczne przypomnienia, ostrzegać członków zespołu o zbliżających się terminach, dostosowywać oś czasu w celu odzwierciedlenia zmian i usuwać ukończone zadania z osi czasu. Korzystanie z automatyzacji może pomóc w komunikacji, analizie i podejmowaniu decyzji.

Oto kilka ZALET korzystania z osi czasu (rzeczywiście, 2022):

➤ Pomaga w planowaniu

Proces tworzenia osi czasu zmusza członków zespołu do przeanalizowania każdego aspektu działania. Przypisanie realistycznych ram czasowych może wymagać zbadania zadań składowych, co pozwoli zespołowi odkryć potencjalne wyzwania. Zespoły mogą wykorzystać ten wgląd, aby ulepszyć swoją strategię i stworzyć skuteczne plany realizacji. Oś czasu ułatwia śledzenie postępów projektu i określenie, czy istnieje potrzeba zmiany istniejących planów.

➤ Ułatwia rozliczalność

Harmonogramy zazwyczaj zawierają szczegóły każdego zadania, w tym zarys tego, którzy pracownicy są za nie odpowiedzialni. Ułatwia to liderowi wymaganie odpowiedzialności od członków zespołu. Przykładowo, liderzy zespołów mogą łatwo śledzić osoby odpowiedzialne za niekompletne zadania.

➤ Informuje o podejmowanych decyzjach

Harmonogramy pomagają organizacjom przewidzieć, kiedy mogą rozpocząć i zakończyć projekty. Pozwala im to na tworzenie długoterminowych planów dotyczących strategii. Harmonogramy pomagają w podejmowaniu długoterminowych decyzji z pewnością,

poprawiając ich efektywność. Harmonogramy pomagają organizacjom określić, kiedy potrzebują zasobów, ułatwiając zarządzanie nimi między kilkoma konkurującymi interesami.

➤ Usprawnia sesje konsultacyjne

Konsultacje mogą być wymagające, ponieważ klienci zwykle mają wiele obaw dotyczących jakości i wykonania. Oś czasu jest skutecznym sposobem na wsparcie tych sesji, ponieważ dostarcza klientom istotnych informacji. Gdy klient widzi dobrze zaprojektowaną oś czasu, jest bardziej prawdopodobne, że zaufa twojej profesjonalnej poradzie. Odwoływanie się do osi czasu ułatwia omawianie działań z klientami.

➤ Wspomaga komunikację w zespole

Jasna komunikacja jest warunkiem efektywnej współpracy i ogólnej produktywności zespołu. Oś czasu wspomaga komunikację, oferując punkt odniesienia, który każdy może zrozumieć. Dobrze zaprojektowana oś czasu ułatwia członkom zespołu zrozumienie ich terminów, sposobu interakcji ich zadań z innymi oraz ich ról i obowiązków. W rezultacie członkowie zespołu wiedzą, gdzie otrzymywać i przekazywać informacje, poprawiając ogólną wydajność.

➤ Motywuje pracowników

Wizualizacja czasu trwania i wymagań danego działania może być skutecznym sposobem motywowania członków zespołu. Wyjaśniając rolę i obowiązki każdego członka zespołu, mogą oni skuteczniej koncentrować swoją energię i zasoby. Może to prowadzić do lepszej współpracy i wzrostu ogólnej produktywności.

➤ Zwiększa wydajność

Tworzenie osi czasu zachęca zespoły do analizowania różnych aspektów swoich zadań w celu określenia odpowiedniego czasu trwania każdego z nich. Analiza zadań składowych może pomóc członkom zespołu zidentyfikować i rozwiązać problemy związane z ich strategią, wspomagając wydajność. Tworzenie osi czasu zapewnia podział zadań na komponenty, które utrzymują produktywność zespołu.

Wykorzystane źródła:

Schmidt, J. (2023). Budżetowanie. Corporate Finance Institute.

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/fpa/budgeting/>

Indeed (2022). *6 kroków do tworzenia osi czasu (z poradami i korzyściami)*
<https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/making-timelines>

8. Zastosowanie ISO 45003-2021 w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi w celu identyfikacji możliwych zagrożeń i działań zapobiegawczych

Identyfikacja możliwych zagrożeń jest ważną częścią przygotowania i wdrażania strategii w obszarze zasobów ludzkich. W tym rozdziale podajemy dobre przykłady i pokazujemy możliwości zarządzania ryzykiem psychologicznym zgodnie z normą ISO 45003-2021 dotyczącą pandemii COVID-19 jako czynnika ryzyka. Wybór tego czynnika ryzyka nie jest przypadkowy. W ramach tego samego projektu HAS przeprowadziliśmy dogłębne badanie wpływu COVID-19 na nauczycieli w Bułgarii, Polsce i na Cyprze, a wyniki zdecydowanie wskazywały, że pandemia COVID-19 miała negatywny wpływ na zdrowie psychiczne i ogólne samopoczucie wspomnianej grupy docelowej. Wyniki badania zostały podsumowane w osobnym dokumencie "Badanie postaw uczniów i nauczycieli w zakresie dobrego samopoczucia i zdrowia psychicznego", będącym częścią rezultatów projektu "Zdrowi w szkole. Wspieranie dobrego samopoczucia i zdrowia psychicznego uczniów i nauczycieli"/ HAS.

Należy wziąć pod uwagę, że norma ISO 45003-2021 może być i jest z powodzeniem stosowana do zarządzania innymi zagrożeniami dla zdrowia psychicznego i bezpieczeństwa w pracy.

KONTEKST PANDEMII COVID-19

Pandemia COVID-19 spowodowała ogromną zmianę w sposobie działania organizacji i miała znaczący wpływ na pracowników doświadczających zwiększonego stresu, lęku i depresji w wyniku czynników takich jak praca zdalna, izolacja społeczna i niepewność finansowa.

W "Strategicznym ramach UE na rzecz bezpieczeństwa i higieny pracy na lata 2021-2027. Bezpieczeństwo i higiena pracy w zmieniającym się świecie pracy" Komisja stwierdza, że prawodawstwo UE dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy (BHP) ma kluczowe znaczenie

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

dla ochrony zdrowia i bezpieczeństwa prawie 170 milionów pracowników w UE. Ochrona ludzi przed zagrożeniami dla zdrowia i bezpieczeństwa w miejscu pracy jest kluczowym elementem w osiągnięciu zrównoważonych, godnych warunków pracy dla wszystkich pracowników. Pomogła ona ograniczyć zagrożenia dla zdrowia w miejscu pracy i poprawić standardy BHP w całej UE i we wszystkich sektorach. Pozostają jednak wyzwania, a pandemia COVID-19 zaostrzyła zagrożenia, którymi należy się zająć.

Jeszcze przed pandemią około 84 mln osób w UE cierpiało z powodu problemów ze zdrowiem psychicznym. Połowa pracowników w UE uważa, że stres jest powszechny w ich miejscu pracy, a stres przyczynia się do około połowy wszystkich straconych dni roboczych. Prawie 80% menedżerów odczuwa stres związany z pracą.

W wyniku pandemii prawie 40% pracowników zaczęło pracować zdalnie w pełnym wymiarze godzin. Zacierają to tradycyjne granice między pracą a życiem prywatnym, a wraz z innymi trendami związanymi z pracą zdalną, takimi jak stała łączność, brak kontaktów społecznych i zwiększone wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych, ryzyko psychospołeczne i ergonomiczne jeszcze bardziej wzrosło.

W następstwie pandemii COVID-19 nastąpił globalny kryzys zdrowia psychicznego, który wymagał natychmiastowej uwagi. Oznacza to również, że obecnie większy nacisk kładzie się na pracodawców, sposób zarządzania ryzykiem psychologicznym w miejscu pracy oraz kontrole, które stosują, aby upewnić się, że nie przyczyniają się ani nie zwiększają poziomu stresu swoich pracowników.

W ciągu ostatnich kilku lat wzrosło uznanie dla prawnych, etycznych i finansowych obowiązków pracodawców w zakresie ochrony zdrowia psychicznego i dobrego samopoczucia pracowników. Obejmuje to obowiązek zapewnienia bezpiecznego i zdrowego środowiska pracy, które obejmuje również zagrożenia i ryzyko psychologiczne.

Wprowadzenie normy ISO 45003:2021 "Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy - Zdrowie psychiczne i bezpieczeństwo w pracy - Wytyczne dotyczące zarządzania ryzykiem psychospołecznym" wymaga od organizacji zapewnienia bezpieczeństwa psychicznego swoich pracowników w ramach normalnej codziennej działalności. Czym dokładnie jest norma ISO 45003 i jaki ma wpływ na organizację i pracowników?

CZYM JEST NORMA ISO 45003? (Według Rowe, 2023; ISO, 2021)

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

Norma ISO 45003:2021 "Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy - Zdrowie psychiczne i bezpieczeństwo w pracy - Wytyczne dotyczące zarządzania ryzykiem psychospołecznym" została opublikowana w czerwcu 2021 r. przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną. Zawiera ona wytyczne dotyczące zarządzania zagrożeniami dla zdrowia i bezpieczeństwa psychicznego i jest zgodna z normą ISO 45001 "Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy".

Niniejszy dokument ma zastosowanie do organizacji różnej wielkości i z różnych sektorów, w tym takich, które:

- a) działały przez cały okres pandemii;
- b) wznawiają lub planują wznowić działalność po całkowitym lub częściowym zamknięciu;
- c) ponownie zajmują miejsca pracy, które zostały całkowicie lub częściowo zamknięte;
- d) są nowi i planują rozpocząć działalność po raz pierwszy.

Dokument ten zawiera również wytyczne dotyczące ochrony pracowników wszystkich typów (np. pracowników zatrudnionych przez organizację, pracowników dostawców zewnętrznych, wykonawców, osób samozatrudnionych, pracowników agencyjnych, pracowników starszych, pracowników niepełnosprawnych i osób udzielających pierwszej pomocy) oraz innych zainteresowanych stron (np. osób odwiedzających miejsce pracy, w tym członków społeczeństwa).

Zgodnie z normą ISO 45003 (ISO, 2021), RYZYKO PSYCHOLOGICZNE w miejscu pracy odnosi się do potencjału zagrożeń psychospołecznych wywołujących reakcję na stres, która może powodować szkody psychologiczne wpływające na zdrowie, bezpieczeństwo i samopoczucie danej osoby.

ZAGROŻENIA PSYCHOSPOŁECZNE (ISO, 2021) są związane z negatywnymi konsekwencjami psychologicznymi, fizycznymi i społecznymi, które wynikają z niekorzystnej organizacji i zarządzania oraz złego kontekstu społecznego w miejscu pracy, w tym między innymi:

- Nadmierne obciążenie pracą;
- Sprzeczne wymagania i brak jasności co do roli pracownika;
- Nieefektywna komunikacja, częste i/lub źle zarządzane zmiany organizacyjne oraz niepewność zatrudnienia;

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

- Nieodpowiednie wynagrodzenie lub uznanie;
- Złe warunki pracy;
- Przemoc i agresja;
- Zastraszanie i molestowanie, w tym molestowanie seksualne; wiktyimizacja, upokarzające, poniżające lub grożące zachowanie przełożonych lub współpracowników wobec pracowników lub grupy pracowników;
- Konflikt w miejscu pracy lub złe relacje w miejscu pracy; brak wsparcia ze strony kierownictwa i współpracowników.

Wytyczne określone w normie ISO 45003 (ISO, 2021) mają na celu pomóc organizacjom w wypełnianiu ich obowiązków w zakresie budowania bezpieczniejszych i zdrowszych miejsc pracy. Rozszerzając tradycyjny nacisk na bezpieczeństwo fizyczne, organizacje, które wdrażają nową normę, mogą dostrzec szereg korzyści dla swoich pracowników i całej organizacji, takich jak:

- Większa satysfakcja pracowników;
- Zwiększone zaangażowanie pracowników;
- Lepsza równowaga obciążenia pracą;
- Zwiększona produktywność;
- Wyższe wskaźniki retencji;
- Zdrowsze zachowanie w miejscu pracy;
- Bezpieczniejsze i bardziej integracyjne środowisko pracy;
- Zmniejszona absencja.

WPLYW PSYCHOLOGICZNIE NIEBEZPIECZNYCH MIEJSC PRACY (według Rowe, 2023; ISO, 2021)

Prawda jest taka, że poczucie bezpieczeństwa psychicznego w pracy może bezpośrednio wpływać na zachowanie pracowników. Ze względu na pandemię COVID 19, liczba pracowników, którzy wzięli wolne od pracy (w latach 2020-2022) z powodu stresu, lęku lub depresji znacznie wzrosła. Ale jeśli pracownik uważa, że jego środowisko pracy ma negatywny wpływ na jego zdrowie psychiczne, liczba ta może być jeszcze wyższa. Nic dziwnego, że te

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

stracone dni sumują się. Gospodarka może stracić miliardy z powodu zmniejszonej produktywności i nieobecności związanych ze zdrowiem psychicznym.

Ale nie chodzi tylko o ochronę wyników finansowych, ale także o ochronę pracowników przed ryzykiem związanym z niezdrowym psychicznie środowiskiem pracy:

- wysoki stres - stres w miejscu pracy występuje, gdy wymagania stawiane pracownikowi przekraczają jego zdolność do radzenia sobie z nimi. Jest to jedna z najważniejszych konsekwencji niekorzystnego psychospołecznego środowiska pracy, ponieważ pracownicy narażeni na długotrwały stres w pracy mogą mieć poważne problemy ze zdrowiem psychicznym i fizycznym;
- zmęczenie;
- wypalenie;
- niepokój;
- depresja;
- zaburzenia snu;
- choroby układu krążenia;
- nadużywanie substancji;
- zła dieta;
- wycofanie społeczne i inne.

CO MOŻE ZROBIĆ ORGANIZACJA (według ISO, 2021; Rowe, 2023)

Skuteczne zarządzanie bezpieczeństwem i zdrowiem w miejscu pracy przynosi korzyści pracownikom, organizacjom i całemu społeczeństwu. Szczególnie ważne jest, aby pamiętać o tym w czasach niepewności gospodarczej, kiedy kluczowe znaczenie ma utrzymanie produktywności i praca pod presją dotrzymania terminów, kiedy błędy i wypadki są najbardziej prawdopodobne. Kuszące dla organizacji może być odrzucenie kwestii bezpieczeństwa i higieny pracy (BHP) jako "obciążenia administracyjnego" i przestrzeganie jedynie wymogów ustawowych w dzisiejszym miejscu pracy, w którym panuje duża presja, ale może to przynieść odwrotny skutek. Ważne jest, aby zawsze być świadomym zagrożeń w miejscu pracy i sposobów zarządzania nimi.

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

Jak zatem może wyglądać bezpieczne psychologicznie środowisko pracy? Może to być tak proste, jak to, że pracownicy czują się komfortowo wyrażając swoje pomysły lub obawy bez obawy o negatywne konsekwencje. Zdrowe, bezpieczne psychicznie miejsce pracy zachęca do otwartej komunikacji, zaufania i szacunku między pracownikami i kierownictwem.

Oto kilka sugerowanych kroków, jak zacząć zajmować się ryzykiem psychologicznym w miejscu pracy (ISO, 2021; Rowe, 2023):

- ZIDENTYFIKUJ wszystkie zagrożenia psychospołeczne w miejscu pracy;
- Priorytetyzacja zidentyfikowanych zagrożeń w oparciu o ocenę ryzyka;
- Zapewnienie pracownikom możliwości zgłaszania zagrożeń i ryzyka (tak samo jak w przypadku zgłaszania zagrożeń fizycznych);
- Wdrożenie środków kontroli w celu ograniczenia zagrożeń;
- Reagowanie na zgłoszenia i incydenty w odpowiednim czasie;
- Regularny przegląd procesów i pozyskiwanie informacji zwrotnych od pracowników.

Jak widać z powyższych kroków, zarządzanie ryzykiem psychologicznym można rozwiązać w taki sam sposób, jak w przypadku ryzyka fizycznego.

Wreszcie, jednym z najważniejszych i kluczowych aspektów zajmowania się zagrożeniami psychologicznymi jest ZAPOBIEGANIE. Zamiast czekać na pojawienie się problemów, znacznie skuteczniejsze i wydajniejsze jest przyjęcie podejścia proaktywnego. Przy wszystkich zmianach proces ten może wydawać się zniechęcający na początku, ale po jego wdrożeniu korzyści zarówno dla pracowników, jak i organizacji mogą być znaczące.

W literaturze specjalistycznej znane są różne strategie (sposoby) zapobiegania i radzenia sobie z zagrożeniami psychologicznymi, w tym stresem w miejscu pracy (Rowe, 2023). Strategie te można podzielić na:

- Wewnętrzne - osoba stara się radzić sobie, wykorzystując, zmieniając, mobilizując własne postawy, zasoby, kompetencje, cechy osobiste, które mogą chronić lub kontrolować stres;
- Zewnętrzne - odnoszące się do sposobów radzenia sobie poprzez zasoby środowiska (menedżerowie, kultura organizacyjna i polityka, współpracownicy, krewni, psychologowie itp.)

Szczegółowo opisane ZAGROŻENIA PSYCHOSPOŁECZNE i zalecenia dotyczące ich ZAPOBIEGANIA opisano w sekcji 6 "Zdrowie psychiczne i dobrostan" normy ISO 45003 (ISO, 2021):

"6.1 Organizacja powinna ustanowić procesy zarządzania wpływem pandemii na zdrowie psychiczne i dobre samopoczucie pracowników.

Na zdrowie psychiczne i dobre samopoczucie mogą wpływać zagrożenia psychospołeczne, takie jak:

- a) niepewność (na przykład, czego się oczekuje, jak długo środki mogą trwać, wpływ na wynagrodzenie lub godziny pracy);
- b) obciążenie pracą i tempo pracy (na przykład zbyt dużo lub zbyt mało pracy, oczekiwania dotyczące dotrzymania napiętych terminów, nawet jeśli działania trwają dłużej ze względu na zmienione metody pracy);
- c) godziny pracy (na przykład nieprzewidziane godziny pracy, skrócone lub wydłużone godziny pracy, nowe zmiany w pracy);
- d) niejednoznaczność roli (np. zmiany oczekiwań wobec roli, nowe funkcje, brak jasności);
- e) brak kontroli (na przykład gwałtowne zmiany poziomów ryzyka prowadzące do nagłego nałożenia lub złagodzenia ograniczeń lub zmiany sposobów pracy);
- f) brak wsparcia społecznego (np. samotność, izolacja fizyczna, problemy z komunikacją);
- g) wpływ długotrwałej izolacji i pracy zdalnej (np. nadmierna ekspozycja na ekran, zmęczenie, nuda, brak koncentracji, bezsenność);
- h) niepewność zatrudnienia (np. obawa o możliwą utratę pracy, domowe problemy finansowe);
- i) trudności w godzeniu życia zawodowego i rodzinnego (np. obowiązki opiekuńcze, nagłe sytuacje rodzinne, konieczność pracy poza normalnymi godzinami pracy);
- j) konkretne stanowiska, które są narażone na wyższe ryzyko ze względu na częste, bliskie lub długotrwałe interakcje z innymi osobami (np. personel kontaktowy, ogólny dostęp, praca mobilna);
- k) szczególne okoliczności dotyczące pracownika (np. przynależność do grupy szczególnie narażonej, utrata bliskiej osoby lub poważna choroba w rodzinie).

6.2 Aby zarządzać ryzykiem dla zdrowia psychicznego i dobrego samopoczucia związanym z COVID-19, organizacja musi

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

- a) promuje kulturę zaufania, opieki i wsparcia, uznając, że poszczególni pracownicy borykają się z różnymi problemami, a obawy lub trudności są uzasadnione i szanowane;
- b) umożliwienie regularnych poufnych spotkań (zdalnych lub fizycznych, w zależności od potrzeb) w celu omówienia problemów i obaw oraz uzgodnienia sposobów wspierania pracownika;
- c) prowadzi regularne zdalne lub fizyczne spotkania z zespołami pracowników;
- d) pozwala na elastyczne godziny pracy i czas wolny;
- e) pomagać pracownikom w ustalaniu zdrowych granic między czasem pracy a czasem wolnym od pracy poprzez informowanie ich, kiedy powinni pracować i być dostępni, biorąc pod uwagę potrzebę elastyczności;
- f) umożliwienie pracownikom większej kontroli nad tempem pracy i terminami, jeśli to możliwe;
- g) zapewnia regularne, jasne i dokładne informacje o bieżącej sytuacji w organizacji oraz o planowanych zmianach, które mogą mieć wpływ na pracowników;
- h) rozważyć zapewnienie odpowiednich środków ochrony indywidualnej, masek, osłon twarzy i innych środków kontroli pracownikom, którzy obawiają się przebywania w fizycznym miejscu pracy, nawet jeśli organizacja tego nie wymaga;
- i) oferować dodatkowe zasoby, aby pomóc pracownikom w zarządzaniu własnym zdrowiem psychicznym i dobrym samopoczuciem (np. programy online, strony internetowe, dostęp do specjalistów oferujących porady dotyczące żałoby, traumy i finansów)".

Ponownie, aspiracją ISO jest zachowanie nie tylko zdrowia fizycznego, ale także psychicznego pracowników, co zostało celowo wymienione w normie ISO 45003:2021 Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy - Zdrowie psychiczne i bezpieczeństwo w pracy - Wytyczne dotyczące zarządzania ryzykiem psychospołecznym.

Podsumowując, norma ISO 45003 ma na celu objęcie wszystkich aspektów procesu pracy w celu wyeliminowania, zmniejszenia i ograniczenia zawodowego ryzyka psychologicznego i psychospołecznego (ISO, 2021). Wszystkie powyższe działania można postrzegać jako możliwe proaktywne kroki organizacji w tym kierunku, oparte na założeniu, że stres w miejscu pracy jest problemem organizacyjnym, a nie osobistym.

Wykorzystane źródła:

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.



Rowe, R. (2023). CO TO JEST ISO 45003? ZARZĄDZANIE RYZYKIEM PSYCHOLOGICZNYM W MIEJSCU PRACY.

<https://www.lucidity.io/news/managing-psychological-risks-in-the-workplace>

ISO 45003:2021 Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy - Zdrowie psychiczne i bezpieczeństwo w pracy - Wytyczne dotyczące zarządzania ryzykiem psychospołecznym
<https://www.iso.org/standard/64283.html>



X. Wnioski

Podsumowując, Strategia planowania rozwoju zawodowego pracowników zgodnie z indywidualnymi potrzebami jest korzystnym zasobem, który tworzy nowe podejście i lepsze wsparcie dla konkurencyjności i zatrudnienia w edukacji. Wspiera organizacje (w tym organizacje edukacyjne) w opracowywaniu strategii rozwoju zawodowego pracowników i zapewnia metody identyfikacji indywidualnych potrzeb / osobisto-motywacyjnych, potencjału i deficytów, potrzeb itp. oraz identyfikacji potrzeb szkoleniowych. Ponadto produkt stymuluje rozwój zawodowy personelu/pracowników w organizacjach (w tym organizacjach edukacyjnych).

Głównymi grupami docelowymi, które korzystają z produktu jako użytecznego narzędzia, są pracownicy organizacji edukacyjnych, tacy jak nauczyciele, wychowawcy, trenerzy, pracownicy niepedagogiczni, pracownicy administracyjni, kadra zarządzająca, doradcy, doradcy pedagogiczni, psychologowie i inni eksperci.

Ten zasób jest dostępny bezpłatnie online i przetłumaczony na cztery języki - bułgarski, angielski, grecki i polski. Może być wykorzystywany przez organizacje (w tym organizacje edukacyjne) do tworzenia strategii rozwoju zawodowego pracowników.

W wyniku realizacji produktu opracowano strategię rozwoju zawodowego pracowników 3 organizacji partnerskich, które zostały szczegółowo opisane w osobnych dokumentach.

XI. Referencje

Referencje w porządku alfabetycznym:

17 naprawdę inspirujących przykładów wizji i misji firmy. (2020, 14 lipca). Retrieved April 25, 2023, from <https://blog.hubspot.com/marketing/inspiring-company-mission-statements>

Międzynarodowe Badanie Nauczania i Uczenia się OECD ([TALIS](https://www.oecd.org/education/talis/)) 2013
<https://www.oecd.org/education/talis/>

Program działań na rzecz integracji społecznej i szkolnej (DRA.S.E.)
<https://www.structuralfunds.org.cy/Drase>

Program Aktywna Tablica ([2023](https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/aktywna-tablica--edycja-2023)) <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/aktywna-tablica--edycja-2023>

Aleksieva, R. (2021). Czym jest profesjonalna społeczność ucząca się i jak ją stworzyć w szkole? Zaedno v chas. <https://zaednovchas.bg/profesionalna-ucheshita-obshtnost/>

Antonova-Angelova, T. i Kareva, I. (2016). KOMPETENCJE ZAWODOWE NAUCZYCIELA W NOWOCZESNYCH WARUNKACH. Trzecia Szkoła Podstawowa "Dimitar Blagoev", Szumen, Bułgaria. <https://antonova-angelova.info/wp-content/uploads/2016/09/1.pdf>

Zastosowanie programu STEM w szkołach podstawowych na Cyprze (rok szkolny 2021-2022)
<https://enimerosi.moec.gov.cy/archeia/1/ypp12928a>

Bank Dobrych Praktyk <http://bdp.ibe.edu.pl/>

Książka "100+ Inspirujących Dobrych Praktyk" - http://prometheus-eu.net/wp/wpcontent/uploads/2016/06/eBook113_BG.pdf

Brain-Amigo Company, Bułgaria, <http://brain-amigo.com/page/77/kakvo-e-biofidbek-i-kakvi-sa-prilozheniyata-na-tozi-metod-.html>

Biuletyn Health-EU - Wydanie 258 (2020) <https://health.ec.europa.eu/other-pages/basic-превенция>),
Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg [page/health-eu-newsletter-258-focus_bg](https://health.ec.europa.eu/other-pages/basic-превенция)

Kanadyjska Rada Sektora Zasobów Ludzkich Opieki nad Dziećmi, <https://www.ccsc-cssge.ca/hr-resource-centre/hr-toolkit/hr-planning-infrastructure/strategic-hr-planning>

Studium przypadku: Praca dzieci w Bangladeszu. (b.d.). Retrieved April 25, 2023, from http://www.levistrauss.com/wp-content/uploads/2014/01/Case-Study_Child-Labor-in-Bangladesh.pdf

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.



Creech, J. (2023, 15 stycznia). Znaczenie rozwoju zawodowego dla nauczycieli: Queens Online. Queens University of Charlotte. <https://online.queens.edu/resources/article/professional-development-for-educators/>

Cypryjska strategia uczenia się przez całe życie (2021-2027)
http://archeia.moec.gov.cy/mc/933/lifelong_learning_strategy_2021_2027.pdf

Damon, Ch., Achieit.com, <https://www.achieit.com/resources/blog/how-to-develop-strategic-initiatives-and-how-to-execute-them/#>

Davis, F.D., Bagozzi, R.P., i Warshaw, P.R. (1989). Akceptacja technologii komputerowej przez użytkowników: Porównanie dwóch modeli teoretycznych. *Manag. Sci.*, 35, 982-1003.

Departament Edukacji i Nauki (2000). *Uczenie się przez całe życie: Paper on Adult Education*. Dublin: Stationery Office.

Dikova, I. (2020). KONIECZNOŚĆ STRATEGICZNEGO ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W ORGANIZACJACH SZKOLNYCH <http://conference-pf.shu.bg/files/2020/doktoranti/ina-v-dikova.pdf>

Donahue, D. (2016, 26 października). Jak zidentyfikować potrzeby pracownika. *Small Business - Chron.com*. <https://smallbusiness.chron.com/identify-employees-needs-13430.html>

Edea Company, Bulgaria, <https://adea-bg.com/%D1%83%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%D0%B8/%D0%B1%D0%B8%D0%BE%D1%84%D0%B8%D0%B9%D0%B4%D0%B1%D0%B5%D0%BA/%D0%B5%D0%B5%D0%B3-%D0%B1%D0%B8%D0%BE%D1%84%D0%B8%D0%B9%D0%B4%D0%B1%D0%B5%D0%BA-%D0%BD%D0%B5%D0%B2%D1%80%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%BD%D0%B3/>

Platforma EPALE, Komisja Europejska, [https://ec.europa.eu/epale/bg/resource-centre/content/mobilni-aplikacii-instrumenti-za-predostavyane-na-karierni-uslugi-prometey-i-e-KWALIFIKACJE_W_EUROPIE_RAPORT_KRAJOWY_CYPRU_\(2014\).](https://ec.europa.eu/epale/bg/resource-centre/content/mobilni-aplikacii-instrumenti-za-predostavyane-na-karierni-uslugi-prometey-i-e-KWALIFIKACJE_W_EUROPIE_RAPORT_KRAJOWY_CYPRU_(2014).)

Eurofound i EU-OSHA (2014). *Zagrożenia psychospołeczne w Europie: Rozpowszechnienie i strategie zapobiegania*

Eurostat (2021)
https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LFSA_EEGAN2__custom_1588016/default/table?lang=en

Eurydice (2023). *Cypr - bieżące reformy i rozwój polityki*. <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/cyprus/ongoing-reforms-and-policy-developments>

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.



- Eurydice (2023a). Bułgaria bg: Wstępne kwalifikacje nauczycieli edukacji przedszkolnej i szkolnej. Ostatnia aktualizacja: 14 grudnia 2023 r. <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/bg/national-education-systems/bulgaria/bulgaria->
- Eurydice (2023b). <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/poland/overview>
- Eurydice (2023c). <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/poland/national-reforms-school-education>
- Eurydice (2023d). <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/cyprus/teachers-and-education-staff>
- Eksplozacja. (2023, 24 maja). 5 kroków do tworzenia skutecznych programów szkoleniowych. <https://explorance.com/blog/5-steps-to-creating-effective-training-programs/>
- Przyjaźń-Keller, R. (2016). Planowanie programów dla organizacji. Abbey-Livingston, Diane & Associates Inc, Toronto.
- Gospodinov, D. (2015). Analiza ustawy o edukacji przedszkolnej i szkolnej. Bułgarski magazyn edukacyjny. Numer 2.
- Gupta, D. (2022). 12 najlepszych praktyk HR, które należy przyjąć w 2024 r. <https://whatfix.com/blog/hr-best-practices/>
- Heinz, K. (2023). 6 powodów, dla których rozwój pracowników jest kluczowy. Built In. <https://builtin.com/company-culture/employee-development>
<http://www.doradztwo.koweziu.edu.pl/>
https://www.studentskigrad.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=1398:2011-07-12-05-37-27&catid=79:2011-03-23-07-42-36&Itemid=112
- IBE (2013) Glosariusz terminologii programu nauczania.
- Projekt Poprawa zarządzania edukacją szkolną (2010-2012) <https://www.ore.edu.pl/zarzdzanie-owiat-2010-2012/aktualnoci-62045/258-projekty-efs>
- Indeed (2022). 6 kroków do tworzenia osi czasu (z poradami i korzyściami) <https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/making-timelines>
- Indeed (2023). 5 powodów, dla których plan strategiczny dotyczący zasobów ludzkich jest ważny.
- Indeed (2023). Jak zidentyfikować potrzeby szkoleniowe i rozwojowe pracowników. <https://au.indeed.com/career-advice/career-development/employee-training-and-development>
- Indeed (2023b). Jak przeprowadzić analizę SWOT w 5 krokach (z przykładem). <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/how-to-do-a-swot-analysis>

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.



Indeed (2023c). Jak tworzyć priorytety strategiczne dla planu strategicznego. <https://au.indeed.com/career-advice/career-development/strategic-priorities>

Zespół Redakcyjny Indeed, 2024 Indeed, <https://au.indeed.com/career-advice/career-development/human-resource-strategic-plan>

Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna - ISO (2023), <https://www.iso.org/home.html>

ISO 45003:2021 Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy - Zdrowie psychiczne i bezpieczeństwo w pracy - Wytyczne dotyczące zarządzania ryzykiem psychospołecznym <https://www.iso.org/standard/64283.html>

Wspólne Centrum Badawcze (2020). Telepraca w UE przed i po pandemii COVID-19: gdzie byliśmy, dokąd zmierzamy, Unia Europejska. https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2021-06/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telemwork_final.pdf

JUNIPER (2022). INWESTOWANIE W PRACOWNIKÓW I UCZNIÓW. Przewodnik po tym, dlaczego rozwój zawodowy jest ważny w edukacji. <https://sf-asset-manager.s3.amazonaws.com/97587/5/581.pdf>

Kostova, S. (2014). Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. <https://books.unwe.bg/wp-content/uploads/2015/03/Pages18.pdf>

Lasica, I.-E., Meletiou-Mavrotheris, M., & Katzis, K. (2020). Rozszerzona rzeczywistość w szkolnictwie średnim I stopnia: Program rozwoju zawodowego nauczycieli na Cyprze i w Grecji. *Education Sciences*, 10(4), 121. MDPI AG. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.3390/educsci10040121>

Perspektywa uczenia się przez całe życie (2011)

Lumen Learning (2023). Zasady zarządzania. <https://courses.lumenlearning.com/wm-principlesofmanagement/chapter/reading-mission-vision-and-values/>

Lytridis, C., Tsinakos, A. i Kazanidis, I. (2018). ARTutor - platforma rzeczywistości rozszerzonej do interaktywnego nauczania na odległość. *Educ. Sci.* 2018, 8, 6.

Podręcznik dla pracowników - dyrektorów, metodyków i członków edukacyjnych rad metodycznych w centrach kształcenia zawodowego (2014) Narodowej Agencji Kształcenia i Szkolenia Zawodowego (NAVET) https://www.navet.government.bg/bg/media/narychnik_za_obuchavashti_09.01.2015_FOR_WEB.pdf

Mavrotheris, E., Lasica, I.E., Pitsikalis, S. i Meletiou-Mavrotheris, M. (2018). Projekt EL-STEM: Ożywione laboratoria w ramach edukacji STEM. In *Proceedings of the 12th International Technology, Education and Development Conference*, Walencja, Hiszpania, 5-7 marca 2018 r.; s. 9099-9107.

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.



- Mazurkiewicz, G., B. Walczak i M. Jewdokimow (2014). "Implementation of a New School Supervision System in Poland", OECD Education Working Papers, No. 111, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/5jxrlrxgc6b-en>.
- McKay, D. (2022). Jak wyznaczać krótko- i długoterminowe cele zawodowe. <https://www.thebalancemoney.com/goal-setting-526182>
- Mehlman, S. (2022, 12 maja). Benchmarking wydajności: Przewodnik dla początkujących | similarweb. <https://www.similarweb.com/blog/research/business-benchmarking/performance-benchmarking/>
- Meletiou-Mavrotheris, M. i Meletiou-Mavrotheris, E. (2007). Online Communities of Practice Enhancing Statistics Instruction: The European Project Earlystatistics. Electron. J. E-Learn., 5, 113-122. Oficjalna strona internetowa Ministerstwa Edukacji Narodowej, <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka>
- Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Rzeczpospolita Polska, <https://www.gov.pl/web/rodzina>
- Ministerstwo Nauki, Rzeczpospolita Polska, www.edukacja.gov.pl
- Mishra, P. i Koehler, M.J. (2006). Technologiczna wiedza pedagogiczna: Nowe ramy dla wiedzy nauczycieli. Teach. Coll. Rec., 108, 1017 -1054.
- Mizell, H. (2020). Dlaczego rozwój zawodowy ma znaczenie - Learning Forward
- Uniwersytet Mohanlal Sukhadia. (2023). PROJEKTOWANIE I WDRAŻANIE PROGRAMÓW SZKOLENIOWYCH I ROZWOJOWYCH. https://www.mlsu.ac.in/econtents/1263_ch-2.pdf
- N., Sam M.S., "VOCATIONAL APTITUDE," w PsychologyDictionary.org, 29 kwietnia 2013, <https://psychologydictionary.org/vocational-aptitude/> (dostęp 21 sierpnia 2023)
- OGÓLNOPOLSKI PROGRAM "ZMOTYWOWANI NAUCZYCIELE", https://web.mon.bg/upload/25562/NP14-motivirani-uchiteli_100321.pdf
- O'Donovan, K. (2020, 2 stycznia). 20 inspirujących przykładów deklaracji wizji (aktualizacja 2020). Retrieved April 25, 2023, from <http://www.lifehack.org/articles/work/20-sample-vision-statement-for-the-new-startup.html>
- OECD (2015). Perspektywy polityki edukacyjnej: Polska, dostępne na stronie: www.oecd.org/education/policyoutlook.htm
- OECD (2015). Perspektywy polityki edukacyjnej: Polska, dostępne na stronie: www.oecd.org/education/policyoutlook.htm
- Ministerstwo Rolnictwa, Żywności i Spraw Wiejskich Ontario, <http://omaf.gov.on.ca/english/nfporgs/96-007.htm>

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.



Zarządzenie nr 12 z dnia 01.09.2016 r. w sprawie statusu i rozwoju zawodowego nauczycieli, dyrektorów i innych specjalistów pedagogicznych Pron. - Dziennik Ustaw nr 75 z dnia 27.09.2016 r., obowiązuje od dnia 27.09.2016 r. Wydane przez Ministra Edukacji Narodowej http://www.sbsubg.info/files/naredba_12_01.09.2016_prof_razvitie_uchiteli.pdf

Zarządzenie nr 15 w sprawie statusu i rozwoju zawodowego nauczycieli, dyrektorów i innych specjalistów pedagogicznych (Zarządzenie 15, 2019) https://iisda.government.bg/adm_services/service_regulatory_file/94746_153971)

Owczarek, D. (2015). Polska: Nowe inicjatywy polityczne mające na celu wzmocnienie szkolnictwa zawodowego. Eurofound. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2015/poland-new-policy-initiatives-to-strengthen-vocational-education>

Parsons, L. (2022, 23 sierpnia). Dlaczego rozwój zawodowy jest ważny? - rozwój zawodowy: Harvard DCE. Rozwój zawodowy | Harvard DCE. <https://professional.dce.harvard.edu/blog/why-is-professional-development-important/>

Paycor (2022). <https://www.paycor.com/resource-center/articles/the-5-main-roles-in-hr/>

Peek, C. J. (1995). A Primer of Biofeedback Instrumentation in Biofeedback: A Practitioner's Guide by Mark S. Black and Associates, The Guilford Press, New York.

Personio, Outcomes vs Outputs: Różnica tkwi w szczegółach, <https://www.personio.com/hr-lexicon/outcomes-vs-outputs/#what-are-outcomes-and-outputs>

Centrum Medyczne Petkovi, <http://neurotrening.com/>

Planowanie lepszych programów. Boyle, Patrick G. McGraw-Hill Book Company, 1981, Toronto.

Platforma Prepodavame, www.Prepodavame.bg

Prometeusz (2014). <http://prometheus-eu.net/>

Aplikacja Prometheus, <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.wprometheusapp>

Ustawy o usługach edukacji publicznej z 1969 r. (ustawa N.10/1969).

RAABE Bułgaria www.raabeonline.com

RAABE Bułgaria, <https://www.pedagozi.bg/professional-pedagogicheski-specializacii-i-sleddiplomni-qualificacii>

Przegląd i zalecenia dotyczące polityki kadrowej w zawodzie nauczyciela w Bułgarii (2020). Projekt 19BG04 Bułgaria: Mapa drogowa rozwoju i reformy polityki dotyczącej nauczycieli w Bułgarii. https://web.mon.bg/upload/28838/BG-19BG04_Policy+note_301121.pdf

Rowe, R. (2023). CO TO JEST ISO 45003? ZARZĄDZANIE RYZYKIEM PSYCHOLOGICZNYM W MIEJSCU PRACY. <https://www.lucidity.io/news/managing-psychological-risks-in-the-workplace>

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.



- Ryba, K. (2022, 21 listopada). Jak prowadzić grupę fokusową: Najlepsze praktyki Employee Focus Group. Employee Success Software. <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/employee-focus-groups-your-superpower-improving-employee-engagement/>
- Sayed, Z. (2022, 21 października). Niezbędny przewodnik po opracowywaniu osobistych planów rozwoju dla pracowników. HR Forecast. <https://hrforecast.com/a-guide-to-personal-development-plans-for-employees/>
- Schmidt, J. (2023). Budżetowanie. Instytut Finansów Korporacyjnych, <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/fpa/budgeting/>
- Ustawa o edukacji szkolnej (2013) <https://splash-db.eu/policydocument/act-of-6-december-2013-amending-the-school-education-act-and-selected-other-acts/>
- School Education Gateway. (2021). Europejski zestaw narzędzi dla szkół. <https://www.schooleducationgateway.eu/bg/pub/resources/toolkitsforschools/subarea.cfm?sa=601>
- Oficjalna strona SHRM, <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-qa/pages/mission-vision-values-statements.aspx>
- Šikýř, M. (2013). Najlepsze praktyki w zarządzaniu zasobami ludzkimi: Źródło doskonałych wyników i trwałej konkurencyjności. Central European Business Review. 2. 43-48.10.18267/j.cebr.38.
- Strategia rozwoju zawodowego (Bułgaria)
- STRATEGIA ROZWOJU SZKOLNICTWA WYŻSZEGO W REPUBLICIE BUŁGARII NA LATA 2014-2020, <https://www.strategy.bg/FileHandler.ashx?fileId=5026>
- Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020 (2013)
- Tarling, K., & Keltanen, M. (2019, 30 września). Definiowanie usług. Medium. <https://medium.com/services-and-service-organisations/defining-services-4b9d5854ebb0>
- Platforma edukacyjna TEACH ME <https://www.teachme.bg/uchiteli-v-chas.html>
- Teneva, M. (2020). KSZTAŁCENIE ZAWODOWE I DOSKONALENIE KWALIFIKACJI NAUCZYCIELI. UNIWERSYTET TRAKIA - STARA ZAGORA. ROCZNIK WYDZIAŁU EDUKACJI - tom XVII. DOI: 10.15547/YbFE.2020.01 <https://pf-yb.com/wp-content/uploads/2020/11/1-MTeneva.pdf>
- Texas Tech University - Health Sciences Center, El Paso. "Identifying Expected Outcomes For Your Effectiveness Plan", Christiane Herber-Valdez, Ed.D. <https://elpaso.ttuhsu.edu/>
- Program Cyfrowa Szkoła (2012) <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka>
- Sprawozdanie krajowe z europejskiego semestru (2015)
- UNESCO Education Policy Brief Vol.2 (2014). Umiejętności dla holistycznego rozwoju człowieka.

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.



Upskillist pro. (2023, 31 marca). Znaczenie i korzyści rozwoju zawodowego.

<https://www.upskillist.pro/blog/the-importance-and-benefits-of-professional-development/>

Vermeulen, F. (2017, 8 listopada). Wiele strategii zawodzi, ponieważ w rzeczywistości nie są strategiami. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2017/11/many-strategies-fail-because-theyre-not-actually-strategies>

Vulpen, E. (2024), AIHR, <https://www.aihr.com/blog/human-resource-best-practices/#:~:text=The%20first%20Human%20Resource%20best,why%20people%20come%20to%20work>

Vulpen, E. (2024), [AIHR](https://www.aihr.com/blog/human-resources-roles/), <https://www.aihr.com/blog/human-resources-roles/>

Washington, B. (2019). Znaczenie rozwoju zawodowego w XXI wieku - programy studiów podyplomowych dla nauczycieli

Strona Cypryjskiego Centrum Bezpiecznego Internetu - Cyberbezpieczeństwo <https://cybersafety.cy>

Strona internetowa Greckiego Centrum Bezpiecznego Internetu <https://saferinternet4kids.gr/>

System internetowy Ministerstwa Edukacji i Kultury <http://praktiki.mon.bg/sp>

XII. Załączniki

Załącznik 1: Szablon analizy SWOT

Szablon analizy SWOT (dla organizacji edukacyjnych):

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY	MOŻLIWOŚCI	ZAGROŻENIA
Rzeczy, które twoja instytucja robi dobrze	Rzeczy, których brakuje twojej instytucji	Niewielu konkurentów w okolicy	Wschodzący konkurenci
Cechy, które odróżniają Cię od konkurencji	Rzeczy, które twoi konkurenci robią lepiej niż ty	Pojawiające się zapotrzebowanie na produkty lub usługi	Słabe wyniki uczniów
Zasoby wewnętrzne, takie jak wykwalifikowany i kompetentny personel	Ograniczenia zasobów	Relacje prasowe/medialne na temat instytucji	Negatywne nastawienie do instytucji



Załącznik 2: Szablon wywiadu ustrukturyzowanego

Szablon wywiadu ustrukturyzowanego

(WP3 A1)

Organizacja:.....

Nazwa:.....

Płeć: K/M

Wiek:

Zawód:.....

I. Wymień co najmniej 3 swoje cechy osobiste:

1.....

2.....

3.....

II. Wymień co najmniej 3 swoje cechy i umiejętności zawodowe:

1.....

2.....

3.....

III. Jakie są Twoje osobiste i zawodowe cele?

.....

.....

.....

IV. W jakim kierunku chciałbyś rozwijać swój potencjał?

.....

.....

.....

V. Jakie są obecne potrzeby pracowników szkoły?

.....

.....

.....



- VI. Jakie są Twoje potrzeby?
.....
.....
.....
- VII. Co zmieniłbyś w swoich warunkach pracy?
.....
.....
.....
- VIII. Jakie są główne wyzwania w pracy z uczniami?
.....
.....
.....
- IX. Jakie widzisz możliwości rozwoju pracowników szkoły?
.....
.....
.....
- X. Czy uważasz, że pracownicy szkoły skutecznie radzą sobie ze stresem w miejscu pracy?
TAK/NIE
- XI. Czy uważasz, że istnieje rotacja wśród pracowników szkoły?
TAK/NIE
- XII. Czy uważasz, że Twoja praca jest stabilna i bezpieczna?
TAK/NIE
- XIII. Czy uważasz, że masz wystarczające wsparcie w pracy?
TAK/NIE
- XIV. Czy uważasz, że obecne środowisko pracy przyczynia się do Twojego rozwoju osobistego i zawodowego?
TAK/NIE



Project 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347
Zdrowie w szkole. Wspieranie dobrego samopoczucia i zdrowia psychicznego
studentów i nauczycieli / HAS, Erasmus+



Funded by
the European Union

Stowarzyszenie Psychologów w Bułgarii, Bułgaria, 2024 r.

ISBN 978-619-7781-06-9 (wydanie drukowane), ISBN 978-619-7781-07-6 (e-book, PDF)

Więcej informacji o projekcie:

e-mail: aypbvarna@gmail.com

web: <https://behealthybg.com/en/project/>

Media społecznościowe: <https://www.facebook.com/HealthyAtSchool/>

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i opinie wyrażone są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.