

**ANALIZA PODMIOTÓW  
PRZYGOTOWUJĄCYCH SIĘ  
DO PEŁNIENIA FUNKCJI  
PZZJ W ZSK**



**Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych UJ**



# AGENDA

- ❖ Cele badania oraz jego metodologia
- ❖ Wyniki badania:
  - Charakterystyka i struktura badanych podmiotów
  - Kultura organizacyjna i styl wewnętrznej komunikacji
  - Wewnętrzny system zarządzania jakością
  - Potencjał podmiotów w kontekście pełnienia roli PZZJ
  - Postrzeganie swojej roli w ZSK
- ❖ Zapotrzebowanie (deklaratywne) na działania wspierające
- ❖ Szanse i zagrożenia w pełnieniu funkcji PZZJ (główne wnioski z badań)
  
- ❖ Podsumowanie – wnioski dla całego systemu



# **CELE BADANIA ORAZ JEGO METODOLOGIA**

# CELE BADANIA (OGÓLNE I SZCZEGÓŁOWE)

## Badanie kultury organizacyjnej PZZJ

- ❖ Uzyskanie opisów funkcjonowania badanych podmiotów dotyczących: wielkości instytucji, składu osobowego, rodzaju i specyfiki prowadzonych działań lub usług, struktury
- ❖ Badanie pozostałych elementów działalności badanych podmiotów mogących wpływać na kulturę organizacyjną i charakter współpracy, w tym otoczenia środowiskowego
- ❖ Ocena sieci kontaktów PZZJ oraz potencjału współpracy między PZZJ

# CELE BADANIA (OGÓLNE I SZCZEGÓŁOWE)

Poznanie  
doświadczenia  
w zarządzaniu  
jakością  
własnych  
działań i usług

- ❖ Poznanie kompetencji pracowników w zakresie funkcjonowania systemów zapewniania jakości
- ❖ Poznanie ogólnych zasad zapewniania jakości badanych podmiotów w odniesieniu do prowadzonych przez nie działań oraz polityki lub kultury zapewniania jakości obowiązujących w tych podmiotach
- ❖ Poznanie doświadczeń związanych z prowadzonymi przez inne podmioty ewaluacjami, monitoringiem, szkoleniami lub nadzorem wobec badanych podmiotów

# CELE BADANIA (OGÓLNE I SZCZEGÓŁOWE)

Poznanie  
podejścia do  
pełnienia  
funkcji PZZJ

- ❖ Poznanie doświadczeń podmiotów w zakresie prowadzenia ewaluacji zewnętrznych i wewnętrznych, monitoringu, systemu zapewniania jakości
- ❖ Oszacowanie potencjału kadrowego i materialnego oraz braków w zasobach do prowadzenia ww. elementów dla podmiotów zewnętrznych
- ❖ Poznanie doświadczenia w walidowaniu efektów uczenia się zdobytych drogą pozaformalną i nieformalną
- ❖ Poznanie opinii zespołów powołanych do działań jako PZZJ, nt. wybranych aspektów pełnienia tej funkcji i swojej roli w ZSK
- ❖ Uzyskanie wiedzy umożliwiającej opracowanie możliwych działań wspierających

# OGÓLNE INFORMACJE O BADANIU

Badanie trwało od stycznia do czerwca 2019 roku.

Objęło 4 instytucje, mających pełnić rolę PZZJ:

**Butra**

Butra  
Consulting

**IS  
PIB**

Instytut Sportu -  
Państwowy Instytut  
Badawczy

**CMKP**

Centrum Medyczne  
Kształcenia  
Podyplomowego

**PWSZ  
Krosno**

Państwowa Wyższa  
Szkoła Zawodowa  
w Krośnie



# RAMOWY PLAN BADANIA

Desk research I:  
struktura, opis  
PZZJ i jego  
doświadczeń  
ewaluacyjnych



Desk research  
II:  
wizerunek  
obecny  
w Internecie



Desk research  
III:  
ocena  
zarządzania  
jakością przez  
PZZJ



Wywiady  
indywidualne  
(IDI)



Wywiady  
telefoniczne  
(CATI)



Ankieta  
metodą  
CAWI



# EFEKTY BADANIA

- ❖ 4 raporty, opisujące wskazane wcześniej instytucje
- ❖ Każdy z raportów zawiera analizę danych zebranych podczas badań
- ❖ Raporty dają pozwoliły na odpowiedzi na zadane pytania badawcze
- ❖ Zgromadzony materiał jest bardzo obszerny – dalsza część prezentacji będzie nakierowana na przedstawienie głównych wniosków płynących z badania, zarówno w odniesieniu do poszczególnych podmiotów, jak i rekomendacji wynikających z porównania wyników badań między różnymi instytucjami
- ❖ Wnioski dotyczące całego systemu ZSK uwzględniają również wcześniejsze badania innych PZZJ (z edycji 1 badania)

# IDI, CATI i CAWI – PODSTAWOWE INFORMACJE

## Butra

IDI  
N=3  
(1 pion kierowniczy;  
2 specjaliści)

CATI  
N=6

CAWI  
N=5

## CMKP

IDI  
N=5  
(3 pion kierowniczy;  
2 specjaliści)

CATI  
N=6

CAWI  
N=11

## IS PIB

IDI  
N=5  
(1 pion kierowniczy;  
4 specjaliści)

CATI  
N= 10

CAWI  
N=15

## PWSZ Krosno

IDI  
N=6  
(2 pion kierowniczy;  
4 specjaliści)

CATI  
N=5

CAWI  
N=33

# CHARAKTERYSTYKA I STRUKTURA BADANYCH PODMIOTÓW



# CHARAKTERYSTYKA I STRUKTURA BADANYCH PODMIOTÓW

## Butra

- ❖ firma szkoleniowa i doradcza (1994 r.)
- ❖ dominuje działalność szkoleniowa
- ❖ 5 współpracujących ze sobą ekspertów
- ❖ brak sztywnej struktury organizacyjnej

## CMKP

- ❖ samodzielna placówka naukowo-dydaktyczna (1971 r.), nadzór MZ
- ❖ dominująca działalność: kształcenie podyplomowe dla kadry medycznej
- ❖ ok. 651 pracowników
- ❖ hierarchiczna struktura, podstawą działają zakłady i kliniki

# CHARAKTERYSTYKA I STRUKTURA BADANYCH PODMIOTÓW

## IS PIB

- ❖ samodzielna placówka naukowa, PIB (1977r.)
- ❖ dominuje działalność badawcza i naukowa
- ❖ ok. 60 pracowników
- ❖ składa się z zakładów tematycznych i zespołów zadaniowych

## PWSZ Krosno

- ❖ zawodowa uczelnia publiczna (zał. 1999r.)
- ❖ dominuje działalność dydaktyczna
- ❖ ok. 200 pracowników dydaktycznych
- ❖ podstawową jednostką zakład

# CHARAKTERYSTYKA I STRUKTURA BADANYCH PODMIOTÓW

## Butra

- ❖ dwie grupy kwalifikacji: oświata i wychowanie oraz usługi w urzędach pracy i OHP
- ❖ zespół PZZJ będzie składał się z 5 osób
- ❖ brak osobnej komórki PZZJ
- ❖ dla części osób nie jest jasne, jakie działania będą realizować wobec IC

## CMKP

- ❖ jedna grupa kwalifikacji: zdrowie;
- ❖ skład zespołu PZZJ jeszcze ostatecznie nieokreślona
- ❖ forma zespołu roboczego
- ❖ brak jasności, co do zakresu działań jako PZZJ; przekonanie o ich relatywnej trudności i pogodzenia ich z obecnymi obowiązkami

# CHARAKTERYSTYKA I STRUKTURA BADANYCH PODMIOTÓW

## IS PIB

- ❖ jedyny PZZJ w sektorze sportu
- ❖ wskazany do tej roli przez Ministra SiT
- ❖ zespół PZZJ to min. 5 osób
- ❖ brak osobnej komórki PZZJ
- ❖ pracownicy uważają, że poradzą sobie z nowymi zadaniami

## PWSZ Krosno

- ❖ jedyny PZZJ w obszarach rolnictwo, rozwój wsi, rynki lokalne
- ❖ zespół PZZJ będzie składał się z 10 osób
- ❖ brak osobnej komórki PZZJ
- ❖ dla części osób zadania PZZJ wydają się trudne i mogą mieć problem z pogodzeniem ich z dotychczasowymi obowiązkami

# CHARAKTERYSTYKA I STRUKTURA BADANYCH PODMIOTÓW

podsumowanie

- ❖ Podmioty różnią się między sobą, zarówno pod względem wielkości zatrudnienia, struktury wewnętrznej, jak i przyjętych rozwiązań w zakresie realizowania funkcji PZZJ;
- ❖ Wyróżnia się w tej grupie firma Butra Consulting, stąd trudność w porównywaniu tego podmiotu z pozostałymi;
- ❖ Pozostałe podmioty to instytucje publiczne, placówki naukowe lub/i dydaktyczne, o wyraźnie zdefiniowanej strukturze organizacyjnej;
- ❖ Każdy z podmiotów nie wyodrębnił w strukturze osobnej komórki realizującej zadania PZZJ;
- ❖ Brak pełnej jasności, co do ostatecznego składu osobowego zespołu PZZJ oraz zasad, co do podziału pracy pomiędzy członkami tego zespołu.



# KULTURA ORGANIZACYJNA I STYL WEWNĘTRZNEJ KOMUNIKACJI



# KULTURA ORGANIZACYJNA

## Butra

- ❖ brak formalnych struktur, niezależni eksperci;
- ❖ firma nastawiona na rozwój i innowacyjność, łatwo adaptuje się do zmian;
- ❖ firma zapewnia kształcenie pracowników, gł. zewnętrzne
- ❖ wszyscy współpracownicy przeszli szkolenia z zakresu ZSK

## CMKP

- ❖ instytucja łatwo adaptująca się do zmian
- ❖ wysokie poczucie wpływu na własną pracę, ale niższe wobec działań całej instytucji;
- ❖ ograniczone możliwości kształcenia zapewniane przez Centrum;
- ❖ brak doświadczeń szkoleniowych w zakresie ZSK

# KULTURA ORGANIZACYJNA

## IS PIB

- ❖ organizacja o stosunkowo otwartej strukturze z łatwym dostępem do kierowników i dyrekcji;
- ❖ instytucja otwarta, łatwo adaptująca się do zmian;
- ❖ IS zapewnia doskonalenie pracowników, gł. zewnątrz;
- ❖ połowa pracowników szkoliła się z zakresu ZSK

## PWSZ Krosno

- ❖ duża inicjatywa pracowników, która jest uwzględniana przez osoby decyzyjne;
- ❖ instytucjonalnie otwarta, ograniczeniem rozwoju innowacji może być kadra;
- ❖ PWSZ zapewnia doskonalenie pracowników, gł. wewnątrz;
- ❖ prawie nikt nie przeszkolony z zakresu ZSK

# STYL KOMUNIKACJI

## Butra

- ❖ komunikacja partnerska inicjowana głównie przez dyrektora firmy;
- ❖ brak formalnych zasad nadrzędności i podrzędności;
- ❖ rozwinięta sieć współpracy z ekspertami zewnętrznymi

## CMKP

- ❖ instytucja o hierarchicznej strukturze i ostateczna decyzyjność Dyrektora;
- ❖ rola doradcza i opiniotwórcza Rady Naukowej;
- ❖ zarządzanie poprzez odprawy i zebrania, zarządzenia Dyrektora i decyzje bezpośrednich przełożonych;
- ❖ szeroka współpraca z ekspertami zewnętrznymi

# STYL KOMUNIKACJI

## IS PIB

- ❖ kluczowe decyzje podejmuje dyrekcja;
- ❖ informacje o potrzebach przekazywane do dyrekcji przez kierowników komórek lub samych pracowników;
- ❖ dyrekcja zasięga opinii Rady Naukowej i Kolegium;
- ❖ pracownicy mają kontakty operacyjne z firmami zewnętrznymi

## PWSZ Krosno

- ❖ stosunkowo otwarta struktura z wiodącą rolą decyzyjno -komunikacyjną kierowników;
- ❖ pomysły na inicjatywy są weryfikowane i dyskutowane z: interesariuszami zewnętrznymi, władzami uczelni, ekspertami w danej dziedzinie;
- ❖ intensywna komunikacja z partnerami zewnętrznymi odbywa się przez kierowników

# KULTURA ORGANIZACYJNA STYL KOMUNIKACJI podsumowanie

- ❖ Większość pracowników podmiotów, uznaje swoje miejsce pracy za otwarte, innowacyjne, łatwo adaptujące się do zmian
- ❖ W placówkach publicznych, wiodącą rolę decyzyjno-komunikacyjną pełni dyrekcja wraz z pionem kierowniczym i przy wsparciu podmiotów doradczych i opiniotwórczych
- ❖ Każdy z podmiotów posiada własną sieć współpracy z ekspertami zewnętrznymi
- ❖ W większości podmiotów istnieje satysfakcjonujące wsparcie w zakresie rozwoju pracowników (szkolenia i inne formy doszkalania finansowane przez podmioty)
- ❖ Duże zróżnicowanie w zakresie uczestnictwa w szkoleniach z zakresu ZSK



# **SIEĆ WSPÓŁPRACY I WIZERUNEK**

# SIEĆ WSPÓŁPRACY

## Butra

- ❖ sieć współpracy budowana poprzez kapitał społeczny firmy i poszczególnych ekspertów;
- ❖ najczęstsza współpraca z dużymi i średnimi firmami; rzadziej z instytucjami publicznymi
- ❖ najważniejszym partnerem: European Security Academy, Nowy Styl Group
- ❖ brak współpracy z innymi PZZJ; nieformalny kontakt z ITeE w Radomiu

## CMKP

- ❖ ścisła współpraca z uczelniami medycznymi, instytutami naukowo-badawczymi oraz podmiotami takimi jak szpitale, ośrodki zdrowia czy sanatoria;
- ❖ minimalna współpraca z przedsiębiorstwami czy organizacjami pozarządowymi
- ❖ najważniejsi partnerzy instytucjonalni: MZ, MNiSW, MF, CPE, CSIOZ;
- ❖ współpraca z innymi PZZJ w ramach prowadzonego kształcenia podyplomowego



# SIEĆ WSPÓŁPRACY

## IS PIB

- ❖ najczęstsza współpraca z instytucjami publicznymi szczebla centralnego oraz podmiotami sektora pozarządowego;
- ❖ najważniejszym partnerem instytucjonalnym: Ministerstwo Sportu i Turystyki (MSiT)
- ❖ kluczowymi partnerami Polskie Związki Sportowe (PZS);
- ❖ brak współpracy z innymi PZZJ

## PWSZ Krosno

- ❖ najczęstsza współpraca z regionalnymi przedsiębiorstwami;
- ❖ intensywna współpraca z instytucjami publicznymi szczebla regionalnego;
- ❖ współpraca z innymi uczelniami;
- ❖ brak współpracy z innymi PZZJ

# WIZERUNEK

## Butra

- ❖ wysoka ocena jakości usług szkoleniowych;
- ❖ konkurencyjność oferty szkoleniowej na rynku polskim;
- ❖ elastyczny, otwarty model współpracy z klientami;
- ❖ znajomość brytyjskich firm akredytacyjnych i zasad związanych z wnioskowaniem o akredytację brytyjskiej Instytucji Pearson BTEC

## CMKP

- ❖ instytucja ciesząca się renomą i zaufaniem;
- ❖ wysoki poziom merytoryczny usług edukacyjnych i kompetencje kadr;
- ❖ wysoka ocena organizacji pracy i terminowości realizowanych działań;
- ❖ monopolista w zakresie kształcenia podyplomowego dla kadr medycznych

# WIZERUNEK

## IS PIB

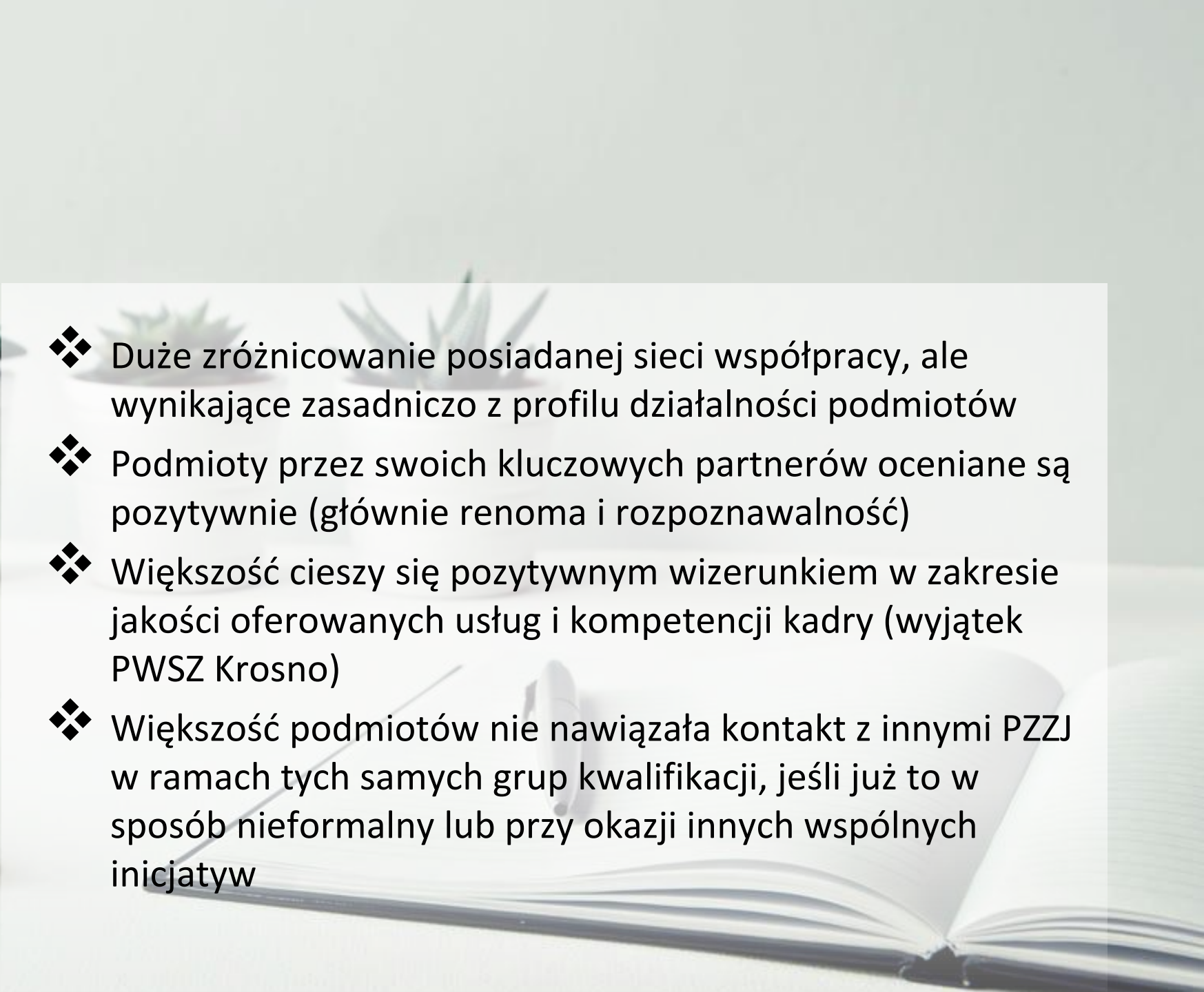
- ❖ pozytywna ocena najważniejszych partnerów (PZS)
- ❖ wysoki poziom merytoryczny
- ❖ zaufanie środowiska
- ❖ rozpoznawalna marka
- ❖ kompleksowość usług
- ❖ nisko oceniana komunikacja z klientami i przepływ informacji do klienta

## PWSZ Krosno

- ❖ pozytywna ocena wśród instytucji regionalnych
- ❖ dobra znajomość i zakorzenienie w rynkowej sytuacji regionalnej
- ❖ aktywność w mediach i rozpoznawalność
- ❖ negatywna ocena wśród absolwentów
- ❖ niski prestiż uczelni
- ❖ niski poziom nauczania
- ❖ niski poziom przygotowania do zatrudnienia

# SIEĆ WSPÓŁPRACY I WIZERUNEK podsumowanie



- ❖ Duże zróżnicowanie posiadanej sieci współpracy, ale wynikające zasadniczo z profilu działalności podmiotów
  - ❖ Podmioty przez swoich kluczowych partnerów oceniane są pozytywnie (głównie renoma i rozpoznawalność)
  - ❖ Większość cieszy się pozytywnym wizerunkiem w zakresie jakości oferowanych usług i kompetencji kadry (wyjątek PWSZ Krosno)
  - ❖ Większość podmiotów nie nawiązała kontakt z innymi PZZJ w ramach tych samych grup kwalifikacji, jeśli już to w sposób nieformalny lub przy okazji innych wspólnych inicjatyw
- 



# ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ

# ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ

## Butra

- ❖ brak całościowego wewnętrznego systemu zarządzania jakością;
- ❖ działania weryfikujące jakość prowadzonej działalności szkoleniowej: badania potrzeb szkoleniowych, poziomu zadowolenia klienta, walidacja efektów szkolenia;
- ❖ brak wypracowanego systemu monitoringu;
- ❖ brak wyodrębnionej w strukturze odpowiedzialnej za kształtowanie wizerunku, za monitoring jakości działań i usług

## CMKP

- ❖ brak jednolitego systemu zarządzania jakością ;
- ❖ w zakresie monitoringu wyodrębniony: Dział Kontroli i Realizacji Szkolenia Specjalizacyjnego i Audytor Wewnętrzny;
- ❖ kontrola zarządcza dot. wewnętrznej organizacji Centrum;
- ❖ wystandaryzowany monitoring usług szkoleniowych (System Monitorowania Kształcenia Pracowników Medycznych) oraz ocena pracowników naukowych i administracyjnych

# ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ

## IS PIB

- ❖ rozbudowane mechanizmy zarządzania jakością wewnętrzną, które mają charakter rozproszony, niepowiązany w całościową strategię;
- ❖ regulowane poprzez dokumenty wewnętrzne oraz działania Pełnomocnika ds. jakości;
- ❖ nie posiada jednolitego systemu monitoringu

## PWSZ Krosno

- ❖ odnosi się do wąskiego aspektu - zarządzania jakością kształcenia;
- ❖ realizowane gł. za pomocą Księgi Procedur w sformalizowanym Wewnętrznym Systemie Zapewniania Jakości Kształcenia (WSZJK) oraz wyodrębnionych w strukturze Uczelnianej i Instytutowych Komisji ds. Zapewnienia Jakości Kształcenia

# ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ

## Butra

- ❖ brak doświadczeń w zakresie ewaluacji zewnętrznej
- ❖ nie podlega kontroli przez podmioty zewnętrzne
- ❖ brak działań autoewaluacyjnych

## CMKP

- ❖ brak doświadczeń w całościowej ewaluacji zewn.
- ❖ obowiązek kontroli i audytów zewnętrznych (NIK, CPE, KEJN)
- ❖ ewaluacja wewnętrzna rozproszona i prowadzona dla konkretnych projektów czy szkoleń Centrum



# ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ

## IS PIB

- ❖ monitoring realizowany w jednostkach organizacyjnych, w których przyjęto normy ISO
- ❖ monitoring laboratoriów, usług szkoleniowych, w projektach i na potrzeby MNiSW
- ❖ brak jednostki zajmującej się ewaluacją wew.

## PWSZ Krosno

- ❖ oceny jakości kształcenia m.in. za pomocą ankiet studenckich, wizytacji w miejscach praktyk, ocen parametrycznych dydaktyków itd.
- ❖ monitoring i ewaluacja wewnętrzna rozumiane intuicyjnie

# ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ – PORÓWNANIE

**Butra**

**CMKP**

**IS  
PIB**

**PWSZ  
Krosno**

<ul style="list-style-type: none"> <li>Brak odrębnego stanowiska</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dział Kontroli i Realizacji Szkolenia Specjalizacyjnego i Audytor Wewnętrzny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pełnomocnik ds. jakości</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>uczelniane i instytutowe Komisje (tylko jakość kształcenia)</li> </ul>	<b>WEWNĘTRZNY SYSTEM JAKOSCI - STRUKTURA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>brak wewn. narzędzi; ankiety dot. usług szkoleniowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>audyty wewnętrzne, analiza ryzyk, kontrola zarządcza,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>normy ISO, skarga i proces odwoławczy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Księgi procedur, ankiety i wizytacje</li> </ul>	<b>WEWNĘTRZNY SYSTEM JAKOSCI - NARZĘDZIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>brak systemu monitoringu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>rozbudowany, dot. edukacji, nauki, badań</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>rozbudowany, ale rozproszony</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>rozbudowany, tylko dot. jakości kształcenia</li> </ul>	<b>MONITORING DZIAŁALNOŚCI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>brak prowadzonej ewaluacji zewnętrznej i wewnętrznej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>elementy ewaluacji zewnętrznej i wewnętrznej w projektach i usług szkoleniowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>brak prowadzonej ewaluacji wewn.</li> <li>elementy ewaluacji zewn. w projektach; ewaluacja KEJN MNiSW</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>brak prowadzonej ewaluacji wewnętrznej</li> <li>brak ewaluacji zewnętrznej działalności PWSZ</li> </ul>	<b>EWALUACJA DZIAŁALNOŚCI</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>audyty i kontrole zewnętrzne (NIK, KEJN, MZ)</li> <li>proces weryfikacji dla zewn. Jednostek szkolących (SKM)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>audyty i kontrole: MNiSW, MSiT, agencji grantowych</li> <li>dobre rozumienie roli monitoringu i ewaluacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kontrole ze strony Państwowej Komisji Akredytacyjnej</li> <li>intuicyjne rozumienie roli ewaluacji i monitoringu</li> </ul>	<b>INNE MECHANIZMY</b>



# POTENCJAŁ PODMIOTÓW JAKO PZZJ

# WIEDZA

## Butra

- ❖ brak pełnej wiedzy o aktorach ZSK;
- ❖ deklaracja znajomości roli jako PZZJ;
- ❖ niska wiedza o konkretnych zadaniach wobec IC;
- ❖ niska ocena kompetencji dot. doboru próby, analizy danych zastanych, budowanie koncepcji badań, obliczania wskaźników i ich wartości bazowych i docelowych

## CMKP

- ❖ niski poziom wiedzy o ZSK i aktorach systemu;
- ❖ niejasny zakres działań wobec IC oraz zakres dokumentacji przekazywanej przez IC;
- ❖ zróżnicowana wiedza dot. ewaluacji i monitoringu;
- ❖ niska ocena kompetencji dot. doboru próby i tworzenia rekomendacji, szacowania i konstruowania wskaźników

# WIEDZA

## IS PIB

- ❖ nieliczni pracownicy mają wiedzę o systemie ZSK i funkcji poszczególnych aktorów;
- ❖ niska ocena kompetencji dot. przygotowania narzędzi badawczych, raportu badawczego i analizy danych zastanych;
- ❖ niska ocena kompetencji w zakresie konstrukcji wskaźników i wyznaczania wartości oraz zaprojektowania baz danych

## PWSZ Krosno

- ❖ niski poziom wiedzy o ZSK i aktorach systemu;
- ❖ szczątkowa wiedza o roli jako PZZJ i konkretnych zadaniach;
- ❖ ewaluacja i monitoring rozumiane intuicyjnie, brak pogłębionej wiedzy;
- ❖ niska ocena kompetencji dot. doboru próby, analizy danych zastanych, konstruowania wskaźników i wyznaczania ich wartości

# DOŚWIADCZENIE

## Butra

- ❖ szerokie doświadczenie szkoleniowe i doradcze
- ❖ doświadczenie projektowe w roli ewaluatora i eksperta do opisu kwalifikacji
- ❖ prowadzenie audytów i kontroli dla podmiotów zewn.
- ❖ brak ewaluacji i monitoringu dla podmiotów zewnętrznych

## CMKP

- ❖ szerokie doświadczenie w realizacji projektów naukowo-badawczych ze środków krajowych i zagranicznych
- ❖ monitoring w zakresie weryfikacji jednostek ubiegających się o akredytację do prowadzenia szkolenia specjalizacyjnego lub stażu kierunkowego w ramach systemu SMK

# DOŚWIADCZENIE

## IS PIB

- ❖ liczne projekty naukowe i badawcze na rzecz polskich i zagranicznych agencji grantowych
- ❖ duże projekty wdrożeniowe w zakresie sportu realizowane na rzecz beneficjentów
- ❖ doświadczenia szkoleniowe, doradcze i konferencyjne
- ❖ monitoring zewnętrzny na potrzeby MSiT i projekty z elementami ewaluacji

## PWSZ Krosno

- ❖ bogate doświadczenie w projektach wdrożeniowych w POWER i POKL oraz RPO
- ❖ doświadczenie w świadczeniu usług doradczych i opiniodawczych na rzecz zewnętrznych podmiotów
- ❖ brak ewaluacji i monitoringu dla podmiotów zewnętrznych (oraz błędne utożsamienie usług doradczych z ewaluacją)

# POTENCJAŁ JAKO PZZJ – PORÓWNANIE



<ul style="list-style-type: none"> <li>Średnia, wymaga uzupełnienia w zakresie praktycznych działań wobec IC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zróznicowana, wymaga uzupełnienia w zakresie aktorów ZSK, ich zadań oraz zadań PZZJ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Średnia, wymaga uzupełnienia w zakresie praktycznych działań wobec IC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Znikoma, wymaga kompleksowego uzupełnienia</li> </ul>	<b>WIEDZA O ZSK</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wysoka samoocena, znikome doświadczenie</li> <li>Brak wiedzy nt. doboru próby, analizy danych zastanych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zróznicowana samoocena; stosunkowo niskie doświadczenie</li> <li>Brak wiedzy nt. doboru próby, tworzenia rekomendacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Średnia, wymaga uzupełnienia, szczególnie w zakresie monitoringu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stosunkowo niska, wymaga kompleksowego uzupełnienia</li> </ul>	<b>WIEDZA i DOŚWIADCZANIE DOT. EWALUACJI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Niższa samoocena aniżeli dot. ewaluacji; pewne doświadczenie w monitoringu dla podmiotów zewn.</li> <li>Brak wiedzy nt. obliczania wskaźników, wartości bazowych/docelowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niższa samoocena aniżeli dot. ewaluacji; bogate doświadczenie dot. monitoringu wewn. i zewn. I dla podmiotów zewn.</li> <li>Brak wiedzy nt. konstruowania i obliczania wskaźników</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niższa samoocena aniżeli dot. ewaluacji; pewne doświadczenie w kontroli i monitoringu podmiotów zewnętrznych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niższa samoocena aniżeli dot. ewaluacji; brak doświadczenia w monitoringu podmiotów zewnętrznych</li> </ul>	<b>WIEDZA i DOŚWIADCZENIA DOT. MONITORINGU</b>



# POSTRZEGANIE SWOJEJ ROLI W SYSTEMIE ZSK



# POSTRZEGANIE SWOJEJ ROLI W ZSK

## Butra

- ❖ brak zgodności, co do rozszerzenia działalności o kolejne grupy kwalifikacji;
- ❖ brak planów, co do rozszerzenia zespołu o pracowników stałych;
- ❖ zakładana współpraca z ekspertami zewnętrznymi;
- ❖ rola PZZJ definiowana jako wsparcie i kontrola poprawności działań prowadzonych przez IC oraz odpowiedzialność wobec ministra właściwego

## CMKP

- ❖ brak planów, co do rozszerzenia działań o kolejne grupy kwalifikacji;
- ❖ zatrudnienie dodatkowego pracownika dedykowanego wyłącznie roli PZZJ oraz wyznaczenie koordynatora zespołu PZZJ;
- ❖ konieczność współpracy z ekspertami zewnętrznymi
- ❖ rola PZZJ jako kontrola, weryfikacja, ewaluacja IC według wymagań ze strony koordynatora ZSK

# POSTRZEGANIE SWOJEJ ROLI W ZSK

## IS PIB

- ❖ globalnie trafne postrzeganie roli PZZJ;
- ❖ poprawna identyfikacja aktorów i ról systemu;
- ❖ wymagane uzupełnienie wiedzy o systemie ZSK, w tym o zadaniach PZZJ

## PWSZ Krosno

- ❖ brak znajomości funkcji aktorów ZSK i relacji między nimi;
- ❖ rola PZZJ utożsamiana z funkcją doradczą;
- ❖ wiedza o ZSK i nowych zadaniach wymaga gruntownego uzupełnienia

# POSTRZEGANIE ROLI W ZSK– PORÓWNANIE

**Butra**

**CMKP**

**IS  
PIB**

**PWSZ  
Krosno**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 (oświata i wychowanie, usługi w urzędach pracy i OHP)</li> <li>• Brak jasności, co do rozszerzania działań w ramach ZSK</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 (zdrowie)</li> <li>• Brak planów na rozszerzenie działalności w ramach ZSK</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 (sport)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 (rolnictwo, rozwój wsi, rynki rolne)</li> </ul>	<b>LICZBA GRUP KWALIFIKACJI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• średnia komplementarność z profilem działalności</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wysoka komplementarność z profilem działalności</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wysoka komplementarność z profilem działalności</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wysoka komplementarność z profilem działalności</li> </ul>	<b>ZBIEŻNOŚĆ GRUP Z PROFILEM DZIAŁALNOŚCI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak zmian strukturalnych, nawiązanie współpracy niezależnych ekspertów; zakładana współpraca z ekspertami zewnętrznymi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wyodrębniony zespół roboczy, zatrudniona dodatkowa osoba; zakładana współpraca z ekspertami zewnętrznymi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak zmian strukturalnych; wskazane osoby do realizacji zadań PZZJ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak zmian strukturalnych; wyodrębniony zespół roboczy</li> </ul>	<b>PRZYGOTOWANIE STRUKTURALNE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wysoka, w tym wysoka motywacja do realizowania funkcji PZZJ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Średnia, w tym oczekiwana trudność łączenia obecnych obowiązków zawodowych z rolą PZZJ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wysoka, w tym wysoka ocena własnych kompetencji i doświadczenia użytecznego dla roli PZZJ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niska, w tym oczekiwana trudność łączenia obecnych obowiązków zawodowych z rolą PZZJ</li> </ul>	<b>SAMOCENA DO PEŁNIENIA ROLI PZZJ</b>

# ZAPOTRZEBOWANIE NA DZIAŁANIA WSPIERAJĄCE



# DEKLAROWANE POTRZEBY WSPARCIA

## Butra

- ❖ systematyczna komunikacja ze strony IBE i ministerstw właściwych, co do postępów pracy w ramach ZSK (materiały informacyjne i spotkania);
- ❖ zainicjowanie po stronie IBE spotkania z innymi PZZJ w ramach tych samych grup kwalifikacji;
- ❖ uruchomienie przez IBE coachingu na etapie realnego rozpoczęcia współpracy z IC;
- ❖ wsparcie szkoleniowe dot. deficytów kompetencyjnych w zakresie monitoringu

## CMKP

- ❖ stworzenie repozytorium baz danych udostępnionego dla wszystkich aktorów ZKS – miejsce wymiany aktualnych informacji;
- ❖ szkolenia o charakterze warsztatów praktycznych dot. zadań PZZJ w grupie *zdrowie*

# DEKLAROWANE POTRZEBY WSPARCIA

## IS PIB

- ❖ wskazywanie przykładów rozwiązań stosowanych przez inne PZZJ, wymiana dobrych praktyk;
- ❖ stworzenie pewnego przewodnika, katalogu zasad i procedur przez IBE
- ❖ praktyczne szkolenia na istniejących realnie pojawiających się problemach w funkcjonowaniu PZZJ;
- ❖ bieżące wsparcie, towarzyszenie

## PWSZ Krosno

- ❖ brak sprecyzowanych potrzeb ze względu na znikomą wiedzę o roli ZSK i wynikających z tego zadaniach;
- ❖ konieczne jest kompleksowe wsparcie, by podmiot poradził sobie w nowej roli

# POTRZEBY PZZJ W ZAKRESIE BEZPOŚREDNICH DZIAŁAŃ WSPIERAJĄCYCH podsumowanie

- ❖ Część podmiotów (PWSZ Krosno, CMKP) potrzebuje wsparcia dla lepszego rozumienia całości systemu i mechanizmów działania PZZJ
- ❖ Konieczność stworzenia dodatkowych kanałów komunikacji (repozytorium danych, podręcznik, katalog zasad) i udrożnienie kanałów już istniejących
- ❖ Oczekiwanie bieżącego wsparcia na etapie realnego rozpoczęcia prac (IS PIB, Butra)
- ❖ Duży nacisk na organizację wsparcia o charakterze praktycznego przećwiczenia zadań, jakie PZZJ będzie wykonywał wobec IC w danej grupie kwalifikacji



The background of the slide is a blurred photograph of several glowing incandescent light bulbs hanging from above. The bulbs are out of focus, creating a bokeh effect with soft, warm light. The background also shows some indistinct shapes and colors, possibly from an indoor setting like a cafe or restaurant.

**SZANSE I ZAGROŻENIA  
W PEŁNIENIU FUNKCJI PZZJ**

# SZANSE – MOCNE STRONY

## Butra

- ❖ wysoka motywacja do realizacji funkcji PZZJ;
- ❖ doświadczenie w zakresie walidacji efektów uczenia się w oparciu o Brytyjską Ramę Kwalifikacji;
- ❖ doświadczenie w koordynowaniu i audytowaniu procesów wdrażania wewnętrznych systemów jakości;
- ❖ wysoka ocena oferowanych usług;
- ❖ minimalizacja kwestii biurokratycznych i proceduralnych

## CMKP

- ❖ rola eksperta w zakresie kształcenia podyplomowego w obszarze medycznym;
- ❖ doświadczenie we współpracy z ekspertami zewnętrznymi;
- ❖ opracowana procedura weryfikacji poprawności działań edukacyjnych CMKP i zewnętrznych jednostek posiadających akredytację
- ❖ liczne mechanizmy zewnętrznego zapewnienia jakości

# SZANSE – MOCNE STRONY

## IS PIB

- ❖ pozycja na rynku;
- ❖ prestiż;
- ❖ zaufanie partnerów;
- ❖ profesjonalna kadra;
- ❖ rozpoznawalność na poziomie ogólnopolskim i duży zakres działania;
- ❖ dojrzałość instytucjonalna;
- ❖ liczne mechanizmy zewnętrznego zapewnienia jakości

## PWSZ Krosno

- ❖ nacisk na kształcenie praktyczne i potrzeby rynku pracy;
- ❖ dobre usieciwienie regionalne;
- ❖ kadra wzmocniona wykładowcami z dobrych uczelni;
- ❖ rozbudowane mechanizmy zarządzania jakością kształcenia;
- ❖ otwartość, dobre relacje wewnętrzne

# ZAGROŻENIA – SŁABE STRONY

## Butra

- ❖ dwie lokalizację wymuszają model współpracy zdalnej;
- ❖ niestandardowa struktura komunikacyjna i brak formalnych struktur organizacyjnych;
- ❖ brak dotychczas wspólnie realizowanych projektów, usług czy innych przedsięwzięć,
- ❖ brak doświadczenia w prowadzeniu badań ewaluacyjnych dla podmiotów zewn.

## CMKP

- ❖ relatywnie niski poziom wiedzy o systemie ZSK;
- ❖ obawy kadry, że zadania będą trudne do pogodzenia z dotychczasowymi obowiązkami;
- ❖ relatywnie niski poziom wiedzy dot. monitoringu prowadzonego przez wskaźniki;
- ❖ niskie poczucie sprawstwa wśród pracowników w zakresie działalności całej instytucji

# ZAGROŻENIA – SŁABE STRONY

## IS PIB

- ❖ brak rozpoczęcia działań jako PZZJ;
- ❖ brak integracji działań i mechanizmów na wielu poziomach, rozproszenie działań ;
- ❖ monopolistyczna pozycja może wpływać na obniżenie jakości działań;
- ❖ potrzeba usprawnienia komunikacji z klientami

## PWSZ Krosno

- ❖ brak rozpoczęcia działań jako PZZJ;
- ❖ niski poziom wiedzy o systemie ZSK, słabe rozumienie całego systemu;
- ❖ relatywnie niski poziom kompetencji i doświadczenia w zakresie monitoringu i prowadzenia badań ewaluacyjnych;
- ❖ zasięg działania wyłącznie regionalny;
- ❖ zmniejszająca się liczba klientów PWSZ, zagrożenie stabilności i ciągłości działania

# SZANSE: MOCNE STRONY PODMIOTÓW

podsumowanie

- ❖ Większość podmiotów ma ugruntowaną, cieszącą się renomą i zaufaniem pozycję na rynku
- ❖ Większość z nich cechuje także dojrzałość instytucjonalna, wypracowane i jasno wyartykułowane w obowiązującej dokumentacji mechanizmy komunikacji wewnętrznej
- ❖ Każdy z podmiotów posiada sieć ekspertów zewnętrznych, z którymi prowadzi współpracę i którzy mogą wesprzeć instytucje w realizowaniu zadań PZZJ

# ZAGROŻENIA: SŁABE STRONY PODMIOTÓW

podsumowanie

- ❖ Największe zagrożenie to brak uruchomienia większości zadań podmiotów w związku z rolą PZZJ. Brak dokładnej specyfikacji zadań może przekładać się na nieoptymalne zaplanowanie systemu realizacji.
- ❖ PZZJ pozostają w stanie zawieszenia, co rodzi niepewność a ta przekłada się na trudności w estymacji zasobów potrzebnych do wykonywania funkcji PZZJ - nikt nie wie jaka będzie praktyka
- ❖ Część z podmiotów posiada nikłą wiedzę, co do założeń systemu ZSK i zakresu działań, jakie będą realizować jako PZZJ
- ❖ Większość podmiotów nie ma doświadczeń w klasycznie rozumianej ewaluacji i monitoringu działań poprzez wskaźniki (lub jeśli działania takie są realizowane to w wąskim zakresie).

An aerial, high-angle photograph of a city street. The street is filled with cars, and there are several tall buildings on either side. A construction crane is visible on the left side of the frame. The image has a slightly desaturated, blue-tinted appearance.

# **PODSUMOWANIE - WNIOSKI DLA CAŁEGO SYSTEMU**



# BUDOWANIE SYSTEMU CERTYFIKOWANIA KWALIFIKACJI RYNKOWYCH

- ❖ Niska świadomość instytucjonalna PZZJ, co do założeń i celów systemu ZSK, jak i zakresu swoich zadań w tym systemie, co może implikować to, że wiedza o systemie w powszechnej świadomości społecznej, w tym pracowników i pracodawców jest szczątkowa



- ❖ Konieczność sprawnego i systematycznego upowszechniania informacji i budowania postrzegania użyteczności systemu wśród kluczowych interesariuszy – czynnik warunkujący autentyczne wdrożenie systemu, formalizowanie nabycia kwalifikacji, popyt na kwalifikacje, certyfikację itd.

# BUDOWANIE SYSTEMU CERTYFIKOWANIA KWALIFIKACJI RYNKOWYCH

- ❖ Wysokie oczekiwania wobec IBE, w tym oczekiwanie intensywnego, bieżącego wsparcia dla PZZJ, nie tylko w zakresie dostarczania wiedzy i aktualnych informacji ale także standaryzowanych narzędzi, przykładów procedur, towarzyszenia w formie doradczej na etapie realnego realizowania zadań PZZJ wobec IC itd.



- ❖ Konieczność sprecyzowania roli IBE w tym zakresie oraz wyznaczenie silniejszej demarkacji obowiązków między ministerstwami właściwymi i IBE oraz zakomunikowanie ich interesariuszom, w tym PZZJ, które nie do końca rozumieją funkcje poszczególnych aktorów ZSK

# FUNKCJONOWANIE JAKO PZZJ

- ❖ Część PZZJ są jedynymi podmiotami w danej grupie kwalifikacji, a w przypadku gdy jest inaczej, większość nie ma wiedzy, co do innych PZZJ w danej grupie. Rodzi to ryzyko monopolizacji, a przez to obniżania jakości świadczonych usług, a także nie stwarza możliwości do wzajemnego uczenia się.
- ❖ Podmioty wskazują, że współpraca z innymi PZZJ byłaby wielce pożądana, zwłaszcza zważywszy na wysoki poziom niepewności w systemie.



- ❖ Konieczne jest zbudowanie przestrzeni do wymiany wiedzy i doświadczeń pomiędzy PZZJ w ramach danej grupy kwalifikacji (platformy wymiany informacji i doświadczeń)
- ❖ Warto rozważyć zasadę powierzenia danej grupy kwalifikacji co najmniej dwóm PZZJ równolegle.

# FUNKCJONOWANIE JAKO PZZJ

- ❖ Badane podmioty rzadko mają autentyczne doświadczenie monitoringowe i ewaluacyjne; konieczne jest wsparcie w tym zakresie. Za to mają bogate doświadczenia branżowe i wypracowaną, uznaną pozycję na rynku.
- ❖ PZZJ wskazują na potrzebę uzupełnienia wiedzy w zakresie ewaluacji i szczególnie monitoringu prowadzonego poprzez wskaźniki.



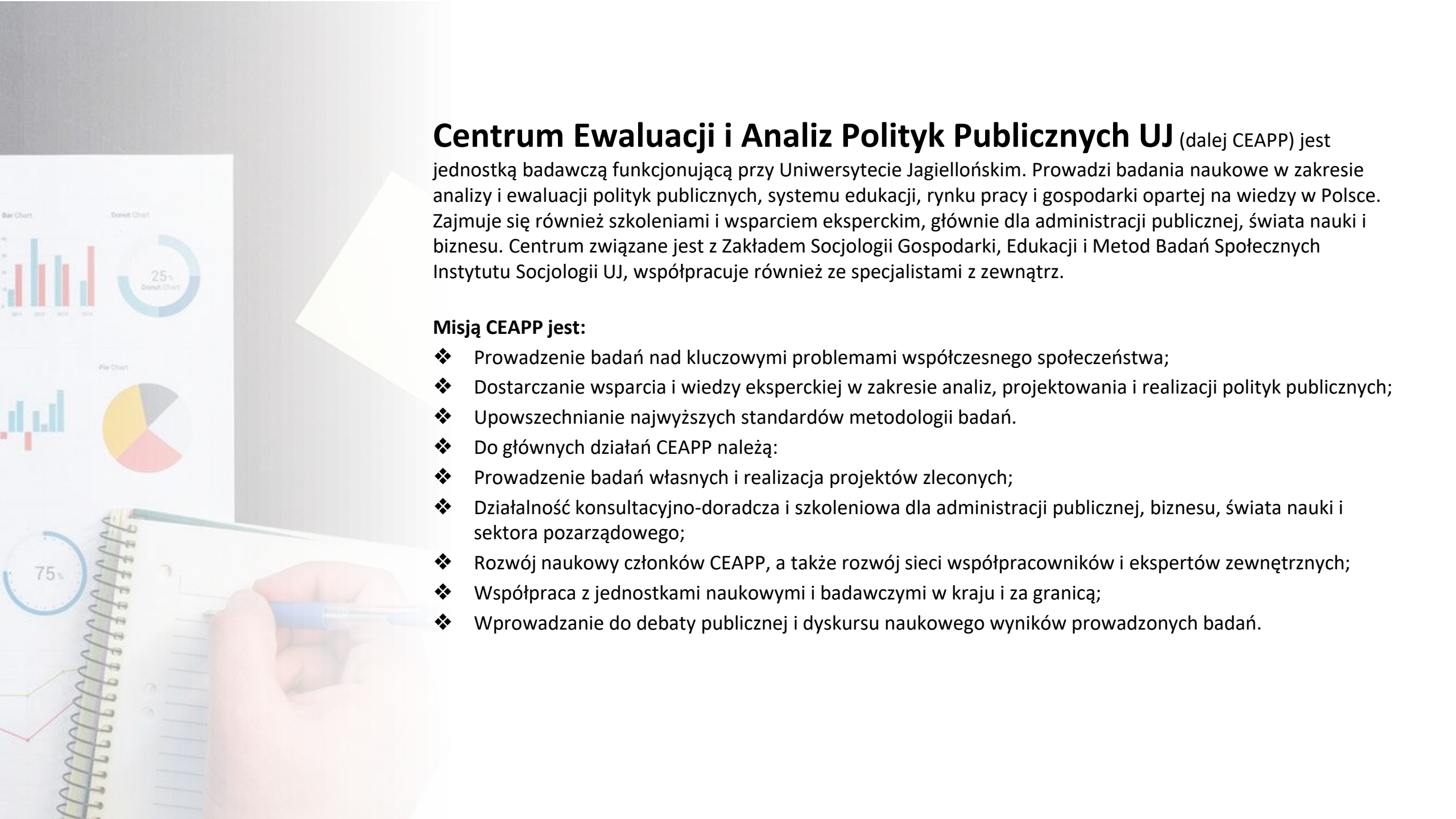
- ❖ W związku z obciążeniem IBE, warto rozważyć wybranie zewnętrznego wobec ZSK podmiotu, który ma wieloletnie doświadczenie badawcze i ewaluacyjne, który będzie w toku współpracy PZZJ z IC stanowił dla PZZJ wsparcie doradcze - rola helpdesku lub coachingu.

# FUNKCJONOWANIE JAKO PZZJ

- ❖ W dużej części PZZJ traktują nową rolę jako poboczną wręcz marginalną w stosunku do innych zadań (choć wszystkie deklaratorywnie wskazują na wagę zadań w ZSK).
- ❖ Większość podmiotów nie rozpoczęła żadnych działań w systemie ZSK, nie podjęła ostatecznych decyzji strukturalnych co do potencjalnego zespołu odpowiedzialnego za zadania PZZJ.



- ❖ Rodzi to ryzyko obniżenia jakości realizowanych działań, a w połączeniu z deficytami wiedzy i doświadczenia niektórych PZZJ, wymusza konieczność ścisłego monitoringu ich działań
- ❖ Należy zastanowić się nad systemowym rozwiązaniem tego problemu – na ile może to być zadanie IBE, innego aktora ZSK lub innego podmiotu zewnętrznego, który byłby odpowiedzialny za monitoring wszystkich PZZJ



**Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych UJ** (dalej CEAPP) jest jednostką badawczą funkcjonującą przy Uniwersytecie Jagiellońskim. Prowadzi badania naukowe w zakresie analizy i ewaluacji polityk publicznych, systemu edukacji, rynku pracy i gospodarki opartej na wiedzy w Polsce. Zajmuje się również szkoleniami i wsparciem eksperckim, głównie dla administracji publicznej, świata nauki i biznesu. Centrum związane jest z Zakładem Socjologii Gospodarki, Edukacji i Metod Badań Społecznych Instytutu Socjologii UJ, współpracuje również ze specjalistami z zewnątrz.

**Misją CEAPP jest:**

- ❖ Prowadzenie badań nad kluczowymi problemami współczesnego społeczeństwa;
- ❖ Dostarczanie wsparcia i wiedzy eksperckiej w zakresie analiz, projektowania i realizacji polityk publicznych;
- ❖ Upowszechnianie najwyższych standardów metodologii badań.
- ❖ Do głównych działań CEAPP należą:
- ❖ Prowadzenie badań własnych i realizacja projektów zleconych;
- ❖ Działalność konsultacyjno-doradcza i szkoleniowa dla administracji publicznej, biznesu, świata nauki i sektora pozarządowego;
- ❖ Rozwój naukowy członków CEAPP, a także rozwój sieci współpracowników i ekspertów zewnętrznych;
- ❖ Współpraca z jednostkami naukowymi i badawczymi w kraju i za granicą;
- ❖ Wprowadzanie do debaty publicznej i dyskursu naukowego wyników prowadzonych badań.