

„Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 14/’99

# Barbara Minkiewicz Studia podyplomowe – wybór czy konieczność?

Wzrost skali i rozwój rozmaitych form kształcenia na różnych poziomach pokazuje z jednej strony, że edukacja i wydatki na nią traktowane są jako niezbędne inwestycje zwiększające szanse jednostki na rynku pracy, a z drugiej, że szkolnictwo wyższe stara się odpowiedzieć na potrzeby praktyki gospodarczej.

Na pytanie, czy inwestycje w wykształcenie, potwierdzone dyplomem ukończenia studiów, są rzeczywiście przepustką do kariery, czy kwalifikacje po ukończeniu studiów są zgodne z oczekiwaniami rynku pracy i gwarantują osiągnięcie sukcesu zawodowego odpowiadają badania prowadzone na coraz większą skalę w wielu uczelniach krajowych i zagranicznych. Opinie studentów, absolwentów i pracodawców o jakości usług świadczonych przez uczelnie, o oczekiwaniami w stosunku do wiedzy i umiejętności, w które miała wyposażać szkoła wyższa w konfrontacji z rzeczywistością wskazują na kierunki modyfikacji oferty programowej i konieczność poprawy jakości kształcenia. Prezentowana tu analiza mieści się w nurcie takich badań. Jej celem był pomiar korzyści zawodowych z ukończenia studiów podyplomowych na kierunku „zarządzanie firmą”, zgromadzenie materiału wyjściowego do doskonalenia tych studiów, a także identyfikacja motywów ich podejmowania. Badania były prowadzone w Wyższej Szkole Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu.

## Wprowadzenie

**Transformacji społeczno-gospodarczej** i procesom integracyjnym towarzyszą przeobrażenia na rynku pracy i – w konsekwencji – zmiany w systemie edukacyjnym. Dziś realnym wyzwaniem dla wielu osób czynnych zawodowo stało się dostosowanie wiedzy i umiejętności do nowej sytuacji gospodarczej, dla szkolnictwa zaś – takie poszerzenie oferty edukacyjnej, aby możliwe było zaspokojenie potrzeb w tej dziedzinie.

Widoczny w ostatnich latach rozwój rozmaitych form kształcenia (w tym komercyjnego) na różnych poziomach pokazuje z jednej strony, że edukacja i wydatki na nią traktowane są jako niezbędne inwestycje zwiększające szanse jednostki na rynku pracy, z drugiej zaś, że szkolnictwo – bogate w swą różnorodności – stara się odpowiedzieć na potrzeby praktyki gospodarczej.

Na pojawiające się pytania, czy inwestycje w wykształcenie potwierdzone dyplomem ukończenia studiów są rzeczywiście przepustką do kariery, czy kwalifikacje „na wyjściu” z uczelni są zgodne z oczekiwaniami rynku pracy i gwarantują osiągnięcie sukcesu zawodowego, odpowiadają badania, prowadzone na coraz większą skalę w wielu uczelniach

krajowych i zagranicznych (por. Darska 1996). Opinie studentów, absolwentów i pracodawców o jakości usług świadczonych przez uczelnie, o oczekiwaniach wobec wiedzy i umiejętności, w które miała wyposażać szkoła wyższa w konfrontacji z rzeczywistością wskazują na kierunki modyfikacji oferty programowej i konieczność poprawy jakości kształcenia.

Prezentowana analiza mieści się w nurcie takich badań. Jej celem był pomiar korzyści zawodowych z ukończenia studiów podyplomowych (na kierunku *zarządzanie firmą*), zgromadzenie materiału wyjściowego do doskonalenia tych studiów (uwagi słuchaczy na temat przebiegu studiów, programu i jego przydatności do potrzeb w tym zakresie), a także identyfikacja motywów ich podejmowania. Wybór uczelni – Wyższej Szkoły Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu – nie był przypadkowy. Od kilku lat szkoła ta zajmuje wysoką pozycję na listach rankingowych, a ponadto jej władze są zainteresowane losami zawodowymi swoich absolwentów oraz ich opiniami na temat realizowanego programu.

Niewielki wskaźnik zwrotu ankiet (70 spośród 302 absolwentów tego studium i spośród ok. 13 tys. słuchaczy studiów podyplomowych w całym kraju) może stawiać pod znakiem zapytania przydatność uzyskanych wyników oraz zasadność dokonywania uogólnień. Rezultaty tych badań traktowane są jako studium przypadku. Jego celem była identyfikacja pewnych mechanizmów i sformułowanie – na podstawie opinii uczestników studium – pytań i wniosków interesujących przede wszystkim jedną uczelnię (bo to ona była ich adresatem), ale też poza nią wykraczających, interesujących dla całego środowiska.

Ze względu na niereprezentatywność wyników, sposób prezentacji danych – w postaci procentów – nie jest w pełni poprawny, został zastosowany wyłącznie po to, aby ułatwić analizę czytelnikowi.

W wachlarzu propozycji uczelni – zarówno państwowych, jak i niepaństwowych – oprócz całej gamy programów kształcenia na studiach magisterskich i licencjackich, na studiach dziennych, wieczorowych i zaocznych, wielu form kształcenia kursowego i szkoleń o różnorodnej tematyce, znajduje się bogata oferta studiów podyplomowych. Jest ona skierowana przede wszystkim do tych, którzy, aby odnaleźć się na rynku pracy i efektywnie działać w nowej sytuacji gospodarczej, muszą zdobyć zupełnie nowe lub pogłębić i uzupełnić dotychczasowe kwalifikacje. Ukończenie studiów podyplomowych – poza tym, że umożliwia lepsze wykonywanie dotychczasowej pracy – otwiera możliwość awansu zawodowego w macierzystej firmie i poprawy pozycji na rynku pracy, a także – dzięki zdobyciu nowych, wysokich kwalifikacji – stwarza absolwentom warunki do rozpoczęcia własnej działalności gospodarczej.

Na wzrost zainteresowania tą formą kształcenia wskazuje analiza zmian na rynku kształcenia menedżerów przeprowadzona w latach dziewięćdziesiątych (por. Minkiewicz, Osterczuk 1997; Minkiewicz, Osterczuk-Kozińska 1999). Z danych szczegółowych wynika, że liczba słuchaczy studiów podyplomowych w latach 1994–1998 trzykrotnie wzrosła: z 4379 w maju 1994 r. do 13 585 w czerwcu 1998 r. (Minkiewicz, Osterczuk-Kozińska 1999). Większą dynamikę w tej dziedzinie można było zaobserwować w uczelniach niepaństwowych (wzrost liczby słuchaczy z 891 do 3617, a więc czterokrotny). W maju 1998 r. studia podyplomowe miało w swojej ofercie ponad 69% uczelni państwowych kształcących w zakresie biznesu (cztery lata wcześniej 68%) i ok. 52% uczelni niepaństwowych (w 1994 r. – 46%).

W niektórych uczelniach tematyka studiów – mierzona liczbą programów – była bardzo rozległa: 21 programów – jedna uczelnia, 10 lub więcej – 3 uczelnie. Około jednej piątej uczelni państwowych miało w swojej ofercie tylko jedno studium. Studia podyplomowe są także stałym elementem oferty niepaństwowych szkół biznesu. Te z nich, które rozpoczęły kształcenie w tej formie studiów, nadal w niej kształcą, często w zakresie tej samej problematyki.

Tematyka studiów podyplomowych prowadzonych przez państwowe i niepaństwowe szkoły wyższe jest bardzo bogata, ale ściśle związana z ich zakresem kształcenia, tzn. dotyczy głównie zarządzania i marketingu (w uczelniach państwowych np. *zarządzanie finansami i inwestycje finansowe, informatyka w banku, systemy minikomputerowe w zarządzaniu, zarządzanie finansami firmy, zarządzanie pracą w przedsiębiorstwie*; w uczelniach niepaństwowych: *zarządzanie przedsiębiorstwem, zarządzanie marketingiem, zarządzanie personelem, zarządzanie nieruchomościami*).

Wiele szkół – co najmniej 14 państwowych i 6 niepaństwowych<sup>1</sup> – ma w swojej ofercie studia podyplomowe z zakresu zarządzania firmą. Nazwy tych studiów są różne (np. *zarządzanie jednostkami gospodarczymi, zarządzanie firmą w warunkach gospodarki rynkowej, zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach integracji europejskiej*), tematyka – bardzo zbliżona. Ośrodki kształcące w tym zakresie znajdują się w różnych regionach kraju, ale większość – na południu.

Studia podyplomowe z *zarządzania firmą* prowadzą trzy uczelnie w Krakowie (Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Wydział Zarządzania Akademii Górniczo-Hutniczej i Akademia Ekonomiczna), dwie – na Śląsku (Politechnika Śląska w Gliwicach i Kolegium Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Katowicach), dwie – w Tarnowie (Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna i Wyższa Szkoła Biznesu) oraz Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu.

Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University (WSB – NLU) prowadzi studia podyplomowe w dziedzinie *zarządzania firmą* od roku akademickiego 1994/95. Są one przeznaczone dla absolwentów szkół wyższych (wszystkich kierunków i specjalności) oraz dla menedżerów z dużych przedsiębiorstw. Mają na celu dostarczenie słuchaczom najnowszej wiedzy oraz umiejętności praktycznych z zakresu zarządzania, finansów, marketingu i prawa. Mogą być prowadzone bezpośrednio w firmach (firmy mają możliwość negocjowania zarówno programu studiów, jak i ich ceny) lub na terenie uczelni (jeśli organizowane są dla osób indywidualnych). Mają charakter wykładowo-seminaryjny i organizowane są w systemie weekendowym. W ofercie programowej studiów jest 14 przedmiotów: *proces zarządzania i podejmowania decyzji* (8 godz.), *zarządzanie strategiczne* (12 godz.), *zarządzanie operacyjne (produkcją)* (10 godz.), *zarządzanie jakością* (8 godz.), *zarządzanie personelem* (12 godz.), *zarządzanie zmianami organizacyjnymi* (6 godz.), *marketing* (20 godz.), *rachunkowość zarządcza* (20 godz.), *finanse przedsiębiorstw* (20 godz.), *prawne aspekty zarządzania* (20 godz.), *negocjacje* (20 godz.), *problemy integracji Polski z Unią Europejską* (20 godz.), *systemy informacyjne zarządzania* (20 godz.) oraz 20-godzinne seminarium dyplomowe. Program studiów obejmuje w sumie 226 godzin zajęć. W roku akademickim 1999/2000 cena studiów wynosi 4000 zł.

<sup>1</sup> Nie wszystkie wymieniały nazwy i podawały tematykę prowadzonych studiów podyplomowych.

Wyższa Szkoła Biznesu prowadziła studia podyplomowe dla menedżerów zatrudnionych w następujących instytucjach: Zakłady Przemysłu Ceramicznego „Opoczno” (trzy edycje), Zelmer–Rzeszów (dwie edycje), Huta im. T. Sendzimira (Kraków), Gamrat–Jasło, Zakłady Odzieżowe Jarlan (Jarosław), Zakłady Naprawcze Taboru Kolejowego (Nowy Sącz), Zakłady Przetwórstwa Owocowo-Winiarskiego Tymbark SA, Fabryka Łożysk Tocznych w Kraśniku, a także dla członków Business Center Club. Studia indywidualne zorganizowano dla menedżerów firm ze Śląska i Małopolski.

## Charakterystyka badań i badanych

Celem badania ankietowego, przeprowadzonego w styczniu 1999 r. wśród absolwentów studium *zarządzanie firmą* Wyższej Szkoły Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu, było udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy ukończenie studiów podyplomowych rzeczywiście zwiększa szanse na rynku pracy, czy pozwala na odnalezienie swojego miejsca w nowej rzeczywistości gospodarczej.

Badanie dotyczyło więc wybranego segmentu rynku edukacyjnego. Zostało ono przeprowadzone za pomocą ankiety pocztowej „Studia podyplomowe a kariera zawodowa”<sup>2</sup>. Szczegółowe cele badania, które wpłynęły na koncepcję kwestionariusza, to:

- identyfikacja motywów podejmowania studiów podyplomowych z tego zakresu oraz motywów podejmowania studiów podyplomowych w WSB-NLU;
- ocena przez słuchaczy przydatności kwalifikacji uzyskanych podczas nauki w studium do pracy zawodowej, a także ocena programu studium i metod realizacji zajęć;
- próba pomiaru korzyści zawodowych wynikających z ukończenia studium.

Metodę przeprowadzenia badania wzorowano na klasycznej metodzie badania karier, tzn. *Graduate Survey*, stosowanej przez ośrodki badań nad szkolnictwem wyższym w krajach Europy Zachodniej, gdzie – ze względu na różnorodność indywidualnych ścieżek kariery – nie dobiera się próby do badania, lecz przeprowadza ankietę na całej populacji.

W tym przypadku populację stanowili wszyscy absolwenci studium, tj. 302 osoby<sup>3</sup> (gdyż 14 adresów było nieaktualnych). Rozpoczynali oni studia w latach 1994–1997<sup>4</sup>, kończyli (tj. bronili prace) nawet 2–3 lata po zakończeniu zajęć. Na ankietę odpowiedziało 70 absolwentów studium, tj. ok. 23%.

Prawie 76% respondentów to mężczyźni. Zdecydowanej większości słuchaczy (ok. 73%) studia sfinansował pracodawca, 13% zapłaciło za nie samodzielnie, pozostali wymienili WSB–NLU (2 słuchaczy), mieszaną formę finansowania (wspólnie z pracodawcą – 3 słuchaczy) lub nie podali informacji na ten temat (5 respondentów).

60% respondentów stanowili inżynierowie (absolwenci Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie i politechnik), ok. 13% – absolwenci uniwersytetów, niespełna 9% – akademii ekonomicznych, ale także akademii wychowania fizycznego, wyższych szkół oficer-

<sup>2</sup> W badaniu wykorzystano fragmenty kwestionariusza ankiety autorstwa P. Bieleckiego: *Studia podyplomowe a praca zawodowa absolwentów ekonomicznych studiów podyplomowych*, SGPIŚ, Warszawa 1979.

<sup>3</sup> 44 absolwentów z 1995 r., 102 – z 1996 r., 85 – z 1997 r., 52 – z 1998 r. i 33 z 1999 r.

<sup>4</sup> Około 46% respondentów w 1997 r., ok. 16% – w 1996 r., po ok. 13% – w latach 1994–1995, 9 respondentów nie podało informacji o dacie rozpoczęcia studiów.

skich, akademii rolniczych i medycznych oraz Wyższej Szkoły Morskiej. Paleta kierunków ukończonych przez respondentów jest także bogata: 20% wymieniło kierunek mechaniczny, 10% – chemię, po ok. 6% – administrację i metalurgię, ok. 7% – zarządzanie i marketing lub zarządzanie. Pozostałe kierunki wskazywały pojedyncze osoby.

Prawie 80% ankietowanych to absolwenci studiów dziennych, ok. 13% – zaocznych, niespełna 5% – wieczorowych. Jednolite studia magisterskie ukończyło ponad 71% respondentów.

Okres między ukończeniem studiów wyższych<sup>5</sup>, a podjęciem studiów podyplomowych jest bardzo zróżnicowany. W zbiorowości badanych są tacy, którzy zdecydowali się na dalszą naukę zaraz po ukończeniu studiów (jedna osoba bezpośrednio po otrzymaniu dyplomu, 12 osób (tj. ok. 17% badanych) podjęło studia podyplomowe w okresie od 2 – 5 lat po ukończeniu studiów wyższych. W badanej zbiorowości znaleźli się respondenci, którzy mieli przerwę 6–10 lat (ok. 16%), 11–15 lat (też ok. 16%) oraz tacy – i ich było najwięcej (aż ponad 38%), którzy po upływie 15 i więcej lat od ukończenia studiów uznali, że konieczne jest zdobycie wiedzy o zarządzaniu firmą.

Okolo 65% ankietowanych jest zatrudnionych w sektorze publicznym. Prawie 60% respondentów zajmuje się działalnością produkcyjną, 10% – pracuje w sekcji handel i naprawy<sup>6</sup>, ok. 9% – w budownictwie, po ok. 6% – w edukacji oraz pozostałej działalności usługowej komunalnej, socjalnej i indywidualnej.

Okolo jednej trzeciej badanych jest zatrudnionych w firmach państwowych, ok. 31% – w firmach sprywatyzowanych, jedna piąta – w polskich firmach prywatnych. W sumie te trzy grupy firm zatrudniają ponad 80% respondentów – absolwentów studiów podyplomowych. Firmy te są różne pod względem wielkości. Najwięcej wskazań (blisko 36%) padło na firmy największe, zatrudniające ponad 2 tys. osób. Okolo jednej piątej absolwentów pracuje w firmach, których załoga liczy 11–100 osób, ok. 19% – 101–500 osób i ok. 17% – 1001–2000 osób.

Jak wskazują przytoczone wyżej dane, głównym miejscem pracy badanych jest przedsiębiorstwo (wskazało na nie ponad 81% respondentów). Ukończenie studiów podyplomowych nie spowodowało zmian w tym zakresie. Widoczne są natomiast przesunięcia między stanowiskami, które zajmują respondenci.

W sposób wyraźny wzrosła liczba absolwentów, którzy w swoich firmach zajmują stanowiska najwyższe, tj. stanowią kadrę kierowniczą przedsiębiorstw (z 27% przed rozpoczęciem studiów do 40% po ich ukończeniu)<sup>7</sup>, spadła – liczba absolwentów zajmujących stanowiska specjalistów (z 24% przed podjęciem studiów, do 14%, a więc o 10%).

Zarobki badanych są bardzo zróżnicowane i mieszczą się w przedziale od 1000 zł do ponad 5000 zł. Najmniej (poniżej 1000 zł) zarabia trzech absolwentów, najwięcej (ponad 5000 zł) – prawie 16% ankietowanych. Płaca ok. 36% z nich kształtuje się na poziomie

<sup>5</sup> I pod tym względem zbiorowość badanych jest bardzo zróżnicowana. Lata krańcowe ukończenia studiów to 1968 i 1997!

<sup>6</sup> Dane w układzie Europejskiej Klasyfikacji Działalności (EKD). Za skrótem „handel i naprawy” kryje się: handel hurtowy i detaliczny, naprawy pojazdów mechanicznych, motocykli oraz artykułów przeznaczenia osobistego i użytku domowego.

<sup>7</sup> Skala zjawiska – awans pionowy – jest bardziej widoczna wśród respondentów z wcześniejszych roczników studium.

1001–2000 zł, jednej piątej – w przedziale 2001–3000 zł, a ok. 13% – w granicach 3001–4000 zł.

Reasumując, w zbiorowości badanych można wyodrębnić dosyć duże grupy: dwie trzecie badanych pracuje w sektorze publicznym, głównie w działalności produkcyjnej (ok. 60%), ponad 80% – w przedsiębiorstwach. Stanowią oni kadre kierowniczą firm (40% – wyższy szczebel zarządzania, prawie 39% – szczebel średni). 60% respondentów to inżynierowie, do których najprawdopodobniej będą się odnosiły sformułowane wnioski.

## Motywy wyboru studiów podyplomowych

Respondenci wymienili trzy główne motywy podjęcia decyzji o kształceniu na studiach podyplomowych i wskazali, który z nich był decydujący. Dla ponad połowy badanych najważniejsze okazały się dwa motywy: konieczność rozwoju zawodowego w swojej dziedzinie (za najważniejszy uznało ten motyw ok. 41% respondentów) oraz perspektywy awansu na wyższe stanowisko po ukończeniu studiów (ok. 13% takich odpowiedzi). Kolejne 13% badanych podjęło studia podyplomowe, gdyż stanowiły one element planu lub programu doskonalenia kadr z wyższym wykształceniem w ich firmie, ok. 8% – ponieważ okazało się, że umiejętności i wiedza, które można zdobyć studiując, są niezbędne w wykonywanej przez nich pracy, niespełna 6% respondentów jako główny motyw podjęcia studiów podyplomowych podało oczekiwanie awansu płacowego

Po zsumowaniu wszystkich wskazań (na trzy główne motywy), okazało się, że kilka z nich zdecydowanie dominuje. Kolejność motywów – według liczby wskazań – jest następująca:

- rozwój zawodowy w swojej dziedzinie (ok. 52% wskazań);
- wytypowanie przez zakład pracy bądź jednostkę nadrzędną w ramach realizacji planu lub programu doskonalenia kadr z wyższym wykształceniem (ok. 41%);
- możliwość awansu na wyższe stanowisko (ok. 34%);
- niezbędność ukończenia tego rodzaju studiów w wykonywanej pracy (30%);
- szansa zdobycia dobrego dyplomu (ok. 24%);
- możliwość awansu płacowego (ok. 21%);
- łatwość dostania się na studia – chęć podwyższenia formalnych kwalifikacji (ok. 20%).

Wśród innych motywów znalazły się m.in.: możliwość wejścia do „elity”, namowy kolegów, chęć poznania terminologii i problematyki ekonomicznej, pragnienie zdobycia wiedzy niezbędnej do kierowania firmą, podniesienia kwalifikacji, chęć sprawdzenia się, zrozumienia mechanizmów działania firmy, a także potrzeba usystematyzowania i sformalizowania wiadomości zdobytych na kursach.

## Motywy wyboru uczelni

Respondenci pochodzą z różnych miast, kończyli różne szkoły wyższe i rozmaite kierunki studiów. Dla wielu z nich WSB–NLU nie jest uczelnią najbliższą miejsca zamieszkania. Dlaczego zdecydowali się na podjęcie studiów właśnie w tej uczelni? Podane przez nich uzasadnienia tej decyzji wskazują, że skłonił ich do tego przede wszystkim prestiż

uczelnii (prawie 39% respondentów wymienia ten motyw na pierwszym miejscu, 17% – na drugim i 10% na trzecim, a więc w sumie – dwie trzecie ankietowanych).

Atrakcyjna jest także – w opinii badanych – oferta programowa WSB–NLU (ok. 24% wskazań na miejsce pierwsze, ok. 19% – na drugie i ok. 9% – na trzecie, łącznie ok. 52%) oraz zespół wykładających tam nauczycieli akademickich (w sumie wymieniło ten motyw prawie 32% badanych). O wyborze jednej piątej zdecydował przypadek (ok. 16% wymieniło ten motyw jako decydujący!).

Na liście „innych motywów” znalazły się np.: chęć podniesienia kwalifikacji, potrzeba zdobycia wiedzy o kierowaniu firmą, potrzeba zdobycia wiedzy o obecnej sytuacji gospodarczej oraz sprzyjająca forma i miejsce studiów.

## Ocena studiów

Na kompleksową ocenę studiów złożyły się następujące oceny szczegółowe: ocena oferty programowej WSB–NLU oraz sposobu/metod jej realizacji, ocena wykonania głównych celów programu oraz ocena kadry dydaktycznej zatrudnionej w WSB–NLU. Istotnym elementem tej oceny jest ponadto wykaz/lista trudności, a nawet pewnych barier, jakie musieli pokonać słuchacze studium w drodze do dyplomu.

Oceniając ofertę programową WSB–NLU, badani odpowiadali na trzy pytania:

- które przedmioty, ich zdaniem, były najbardziej i najmniej przydatne w pracy zawodowej, które wykładane były w zbyt małym bądź w zbyt dużym wymiarze w stosunku do potrzeb oraz które sprawiały im największe trudności;
- o jakie przedmioty można uzupełnić ofertę studium;
- jak można ocenić (według zaproponowanej skali) realizację głównych celów programu studiów w porównaniu z oczekiwaniami.

Z analizy propozycji szczegółowych zgłaszanych przez słuchaczy studium wynika, że ich opinie dotyczące niektórych dyscyplin znacznie od siebie odbiegały. Te same przedmioty (np. prawne aspekty zarządzania, zarządzanie operacyjne, zarządzanie strategiczne) lub niektóre zagadnienia omawiane w czasie zajęć (np. prawo handlowe, prawo podatkowe) oceniałą jednocześnie jako najbardziej i jako najmniej przydatne. Nasuwają się tu dwa wnioski:

- Zróżnicowanie opinii wynika z faktu, że te same przedmioty prowadzą różni wykładowcy. Treści przekazywane na zajęciach i sposób ich realizacji decydują o ocenie.
- Przy indywidualnym naborze na studia podyplomowe znacznie trudniej jest dostosować program do wiedzy „wyjściowej”, do potrzeb oraz oczekiwań słuchaczy.

Zgłaszane propozycje szczegółowe – a więc listy przedmiotów najbardziej i najmniej przydatnych oraz całkowicie zbędnych w zawodowej rzeczywistości, przedmiotów wykładanych w zbyt małym lub zbyt dużym wymiarze w stosunku do potrzeb, listy przedmiotów najtrudniejszych i tych, które, zdaniem badanych, powinny uzupełnić ofertę programową – stanowią wskazówki dla władz WSB–NLU, które, wykorzystane przy konstrukcji programu, zwiększą jego atrakcyjność i przydatność do potrzeb słuchaczy studium oraz do potrzeb biznesu. Zdecydowanych działań, zarówno ze strony kierowników jednostek (katedr i zakładów), jak i władz szkoły wymaga też – według opinii respondentów – jakość dydaktyki w zakresie niektórych dyscyplin. Wzorcem dla tych zajęć, których

sposób prowadzenia pozostawia wiele do życzenia, mogą być zajęcia, których realizacja – zdaniem badanych – zasługuje na ocenę najwyższą.

W materiałach promocyjnych WSB–NLU na liście celów studium *zarządzanie firmą* można znaleźć następujące cele: zdobycie najnowszej wiedzy oraz praktycznych umiejętności z zakresu zarządzania, marketingu, finansów i prawa. Oczekiwania badanych odnośnie do kwalifikacji z tych czterech dziedzin były zróżnicowane. To one przede wszystkim zdecydowały o ocenie programu.

Nie wdając się w analizy szczegółowe, lecz podejmując próbę ustalenia pewnych ogólnych trendów/prawidłowości, można stwierdzić, że oczekiwania i rzeczywistość w tym zakresie odbiegają od siebie (tabela 1).

**Tabela 1**

Rozbieżność między oczekiwaniami a rzeczywistością w zakresie realizacji celów programu (w procentach)

Cele programu	Rozbieżność między oczekiwaniami i rzeczywistością, ocena (+; -)		
	wysoka	średnia	niska
Zarządzania	-25,7	+17,1	+5,7
Marketingu	-32,9	+22,8	+7,2
Finansów	-25,7	-7,1	+30,0
Prawa	-24,3	0,0	+21,4

Największy zawód spotkał tych, których oczekiwania były wysokie. Różnica między odsetkiem wskazań na wysokie oczekiwania wobec wiedzy i praktycznych umiejętności z zakresu marketingu a rzeczywistością w tym zakresie wyniosła prawie 33% (a więc jedna trzecia respondentów doznała zawodu). W przypadku pozostałych dziedzin rozczarowanych było po ok. jednej czwartej respondentów.

Znaczne różnice między oczekiwaniami a realizacją celów programu wystąpiły także wśród tych, którzy na zaproponowanej skali ocen wybrali pozostałe możliwości, tj. ocenę średnią lub niską.

W realizacji programu zajęć przeważają metody tradycyjne, tj. wykład oraz ćwiczenia i seminaria. Są one stosowane najczęściej (prawie 90% wskazań na częste stosowanie wykładu, ok. 49% – na częste stosowanie ćwiczeń i seminariów). Wykładowcy stosują także analizę przypadków (ok. jednej czwartej wskazań na „często”, ok. 36% – na „spora-dycznie”), a znacznie rzadziej – ćwiczenia i symulacje komputerowe (jedna trzecia wskazań na „rzadko są stosowane”).

Respondenci uznali, że najbardziej efektywne metody realizacji zajęć to:

- studia przypadków (ponad 61% wskazań);
- ćwiczenia i seminaria prowadzone w sposób tradycyjny (ok. 54%);
- gry dydaktyczne i inscenizacje (ok. 43%);
- wykłady (ok. 37%);
- ćwiczenia i symulacje komputerowe (ok. 16%).

Z porównania częstotliwości stosowanych metod i oceny ich efektywności wynika, że znacznie częściej powinny być stosowane w programie studia przypadków (ok. 60% res-



ponentów ocenia je jako najbardziej efektywne i tylko niespełna jedna piąta stwierdza, że stosowane są często), rzadziej zaś – wykłady (odpowiednio: 37% i prawie 87%!).

Atrakcyjność zajęć znacznie zwiększa ich obudowa dydaktyczna. Wykładowcy WSB–NLU często stosują jedynie tradycyjne rzutniki pisma (ok. 90% wskazań). Jest to już pewien standard. Inne pomoce (magnetowidy, kamery wideo, panele projekcyjne sprzężone z komputerem, telewizja kablowa, dydaktyczne programy komputerowe) wykorzystywane są raczej sporadycznie lub rzadko.

Pewne elementy oceny kadry realizującej program zawarte są już w ocenie programu oraz stosowanych metod i środków dydaktycznych. Można stwierdzić, że przekazywana wiedza i umiejętności w pewnym stopniu rozmiągają się z oczekiwaniami słuchaczy, że zajęcia prowadzone są metodami, które zostały uznane przez badanych za mało efektywne, że ich obudowa dydaktyczna pozostawia wiele do życzenia. Odpowiadając jednak na pytanie: czy prowadzący zajęcia byli dobrze przygotowani do realizacji programu nauczania, większość respondentów oceniła to przygotowanie jako dobre.

Wyższą ocenę uzyskało przygotowanie merytoryczne do prowadzenia zajęć (a więc wiedza teoretyczna i praktyczna wykładowców)<sup>8</sup> niż ich umiejętności dydaktyczne (jedna czwarta badanych stwierdziła nawet, że tylko nieliczni spośród kadry realizującej zajęcia mają dobre przygotowanie dydaktyczne!)<sup>9</sup>. Na tej ocenie zaważyła z pewnością umiejętność porozumiewania się ze słuchaczami oraz uwzględnianie ich uwag i postulatów przy realizacji programu. Ponad 70% respondentów stwierdziło, że wszyscy wykładowcy byli otwarci na ich propozycje, ok. 23% – że tylko niektórzy z nich.

Zgłaszane masowo – jak wynika z innych prowadzonych badań<sup>10</sup> – postulaty uprządkowania wiedzy, konieczność dostosowania przekazywanych treści do potrzeb rynku (co zwiększa ich przydatność do pracy wykonywanej po ukończeniu studiów, a tym samym ich efektywność) idą w parze z sygnalizowaną coraz częściej potrzebą zatrudniania praktyków z gospodarki do prowadzenia zajęć z niektórych przedmiotów<sup>11</sup>. Zdecydowana większość respondentów (prawie 79%) uważa, że program powinni realizować zarówno naukowcy, jak i praktycy, a ok. 14% – że przede wszystkim praktycy.

Istnienie zależności między przebiegiem studiów a realizacją postawionych przed nimi celów i osiąganiem korzyści zawodowych po ich ukończeniu wydaje się oczywiste. Uwagi krytyczne formułowane pod adresem oferty programowej oraz metod i sposobu realizacji zajęć, potwierdzone w dużym stopniu przez rozbieżność między oczekiwaniami i rzeczywistością w zakresie realizacji założonych celów, wzmacniają jeszcze zasygnalizowane przez respondentów trudności w studiowaniu. Są wśród nich trudności zależne od samych słuchaczy studium (np. braki w wiadomościach wyniesionych ze studiów wyższych) oraz takie, na które nie mieli oni w zasadzie wpływu, a które wynikały z atmosfery

<sup>8</sup> Opinie o dobrym przygotowaniu większości kadry w zakresie wiedzy rzeczowej sformułowało prawie dwie trzecie respondentów, a o dobrym przygotowaniu wszystkich wykładowców WSB–NLU – ok. 27%.

<sup>9</sup> Około 55% uznało, że większość, a ponad 18% – że wszyscy.

<sup>10</sup> Por. np. badanie karier zawodowych absolwentów przeprowadzone w styczniu 1997 r. w ramach Programu Reformy Szkolnictwa Wyższego i Badań Naukowych Instytutu Spraw Publicznych (por. Minkiewicz, Osterczuk-Kozińska 1998).

<sup>11</sup> „Uznanych menedżerów, szefów firm i ludzi sukcesu. I chociaż «komplikuje» to harmonogramy zajęć, «zabiera» godziny kadry dydaktycznej, wymaga systematyczności, jeśli celem jest związanie ich na trwałe z uczelnią, jest możliwe i niezwykle skuteczne” (Pawłowski 1999 a).

w firmach ich zatrudniających lub ze sposobu organizacji zajęć i realizacji programu studium. O ich wadze świadczy częstotliwość wskazań.

Tylko około jednej piątej respondentów nie miało trudności w studiowaniu. Po sporządzeniu listy trudności – według liczby wskazań – okazało się, że najistotniejszą z nich jest brak czasu, wynikający ze znacznego obciążenia słuchaczy studium pracą zawodową (ponad 40% takich odpowiedzi). Dla prawie jednej trzeciej głównym utrudnieniem okazała się zbyt duża przerwa między studiami wyższymi a studiami podyplomowymi (nawet do 25 lat!) oraz wszystkie konsekwencje z tym związane. Proces studiowania utrudniały także pewne luki w wiadomościach zdobytych wcześniej (prawie jedna czwarta takich wskazań).

Rozważenia wymagają przyczyny trudności, które są w gestii uczelni. Należą do nich: brak lub niedoskonałość podręczników, skryptów i innych pomocy naukowych (ponad 28% takich opinii), niewłaściwy rozkład zajęć (10% wskazań) oraz nieprzystępny sposób podawania wiadomości przez wykładowców (7%).

Zastanawiać może, skąd u ok. 13% słuchaczy wzięło się przeświadczenie o niewielkiej przydatności wiedzy zdobytej na studiach podyplomowych do pracy, którą wykonują. Jest mało prawdopodobne, żeby wśród nich byli tacy, którzy decyzję o podjęciu studiów podjęli sami i którzy sami finansują studia. Jeśli zostali oni skierowani na studia przez zakłady pracy, to niepokojący jest brak rozeznania osób odpowiedzialnych za realizację programu doskonalenia kadr o najwyższych kwalifikacjach.

## **Efekty – korzyści zawodowe z ukończonych studiów**

Zdecydowana większość respondentów (74%) po ukończeniu studiów podyplomowych kontynuowała pracę u tego samego pracodawcy, a tylko ok. 11% postanowiło zmienić firmę. Być może bezpośrednim efektem ukończenia studiów i zdobycia nowych kwalifikacji była zmiana charakteru pracy w ramach tej samej firmy (ok. 9% respondentów) i założenie firmy własnej (przez 2 ankietowanych). Jak z tego wynika, ruchliwość tej grupy na rynku pracy była raczej niewielka.

Respondenci uznali, że w efekcie ukończenia studium *zarządzanie firmą* osiągnęli następujące korzyści zawodowe:

- zdobyli wiedzę w zakresie specjalności ukończonego studium;
- zdobyli umiejętności praktycznego zastosowania tej wiedzy;
- dzięki ukończeniu studium są bardziej zaangażowani i aktywni w pracy zawodowej;
- są znacznie bardziej mobilni, tj. zdolni do przystosowania się do zmiennych wymagań kwalifikacyjnych w wyuczonej specjalności.

Skalę osiągnięć w poszczególnych korzyściach mierzy liczba wskazań. Wynika z niej, że respondenci ocenili skuteczność studiów w tym zakresie jako „średnią” (najwięcej wskazań w każdym przypadku, tj. w przypadku każdej z wymienionych korzyści na tę ocenę<sup>12</sup>).

<sup>12</sup> Połowa respondentów jako „średnie” ocenia przyswojenie wiedzy i umiejętność jej praktycznego stosowania, ok. 46% jako „średnie” ocenia wzrost zaangażowania i aktywności w pracy oraz większą mobilność zawodową.

Trzeba także podkreślić, że znaczna część badanych (prawie 43%) wysoko lub bardzo wysoko oceniła przyswojenie wiedzy w zakresie specjalności studium, 37% – zdobycie umiejętności zastosowania tej wiedzy w praktyce, a około jednej trzeciej – widoczny wzrost aktywności i zaangażowania w pracy oraz mobilności zawodowej.

Ponadto dzięki studiom podyplomowym część z nich podniosła (ok. 29% wskazań na „tak”, ok. 36% – na „częściowo tak”), a część uzupełniła swoje kwalifikacje w posiadanej specjalności (około jednej trzeciej wskazań na „tak” i ponad 41% – na „częściowo tak”), niektórzy zmienili ją (prawie jedna czwarta respondentów), a inni pogłęбили, a więc zawęzili specjalność studiów wyższych (17% wskazań na „tak” i 30% – na „częściowo tak”).

Jeśli przyjmiemy, z pewnym uproszczeniem, że respondenci, którzy na pytanie o korzyści zawodowe w związku z ukończeniem studium udzielili odpowiedzi twierdzącej, to na pewno ci, którzy mieli jasno sprecyzowany cel – a więc korzyści, jakie chcieli uzyskać w wyniku ukończenia studiów – to z analizy danych szczegółowych wynika, że:

- przynajmniej ok. jednej trzeciej badanych dążyło do zdobycia nowej specjalności;
- prawie 29% odczuwało potrzebę aktualizacji wiedzy zdobytej w czasie studiów;
- około jednej czwartej respondentów dążyło do zmiany kwalifikacji z powodu niezgodności specjalności wyuczonej na studiach i wykonywanej po ich ukończeniu;
- dla 17% studia podyplomowe były kontynuacją wcześniejszych zainteresowań; podjęli je, aby pogłębić swoją specjalizację zawodową.

Ukończenie studiów podyplomowych w mniejszym stopniu, niż można było oczekiwać, zmieniło sytuację zawodową badanych. Jest to w dużej mierze oczywiste, jeśli weźmie się pod uwagę datę ukończenia studium oraz datę przeprowadzenia badań (ok. 46% respondentów ukończyło je w 1998 r., prawie 16% – w 1997 r., po ok. 13% – w latach 1996 i 1995; badanie przeprowadzono w styczniu 1999 r.). Na ocenę wzrostu kwalifikacji w wyniku ukończenia studium – w przypadku co najmniej około połowy badanych – jest jeszcze zbyt wcześnie. Identyfikacja tej zależności po dłuższym okresie pozwoli ocenić skuteczność studium i w tym wymiarze.

Obecnie z zestawienia wyznaczników sytuacji zawodowej badanych wynika, że to nie sam fakt ukończenia studium, ale wzrost kwalifikacji wpływa na ich dalsze kariery zawodowe.

Analizie poddano cztery elementy kariery zawodowej: zarobki, prestiż, możliwość awansu oraz rozwój zawodowy. Jak wynika z danych przedstawionych w tabeli 2, koncentracja wskazań dotyczy dwóch ocen: „bez zmian” (po ukończeniu studiów podyplomowych aż 60% respondentów miało wynagrodzenie na tym samym poziomie, ponad 44% nie widziało przed sobą żadnych perspektyw awansu, prawie jedna trzecia wyraziła opinię, że wzrost kwalifikacji w wyniku ukończenia studium nie spowodował – w ich odczuciu – widocznej zmiany prestiżu, a jedna piąta jest zdania, że nadzieje związane ze studium nie spełniły się, ich ukończenie nie miało wpływu na rozwój zawodowy) oraz „nieznaczna poprawa” (niespełna 50% absolwentów sygnalizuje nieznaczną poprawę prestiżu i odczuwalny – w pewnym stopniu – rozwój zawodowy w swojej dziedzinie, a ponad jedna trzecia dostrzega szanse na awans w najbliższym czasie).

Analiza szczegółowa – w grupach absolwentów kolejnych roczników studium – pokazuje, że jego ukończenie najbardziej sprzyjało dalszemu rozwojowi zawodowemu (na zdecydowaną poprawę w tym zakresie wskazało ok. 31% ogółu badanych, po ok. 44% respondentów z roczników 1995 i 1996, ok. 46% – z rocznika 1997 i tylko jedna czwar-

ta z rocznika 1998). Zarobki, prestiż i możliwości awansu oceniali nieco bardziej optymistycznie respondenci, którzy ukończyli studium w latach 1995–1997.

**Tabela 2**

Zmiana sytuacji zawodowej badanych po ukończeniu studiów (procent wskazań)

Elementy (wyznaczniki) sytuacji zawodowej	Ocena			
	pogorszenie	bez zmian	nieznaczna poprawa	zdecydowana poprawa
Zarobki	1,4	60,0	21,4	11,4
Prestiż	–	31,4	48,6	14,3
Możliwość awansu	–	44,3	35,7	12,9
Rozwój zawodowy	–	20,0	47,1	31,4

Wydaje się, że u podłoża decyzji o podjęciu studiów podyplomowych leżą dosyć konkretne oczekiwania. Inwestując w siebie, respondenci mają nadzieję na zwrot tej inwestycji w postaci m.in. wyraźnej poprawy wyznaczników ich sytuacji zawodowej, tj. zarobków (w badaniu zdecydowaną poprawę sygnalizuje niewiele ponad 11% słuchaczy studium), perspektyw awansu (ok. 13% spodziewa się zmiany w tym zakresie), prestiżu (na wyraźną poprawę w tej dziedzinie wskazało ok. 14% respondentów) i rozwoju zawodowego (ponad 31%).

## Podsumowanie

Analiza zebranego materiału badawczego pozwala na sformułowanie wielu postulatów wobec adresata tego badania, tj. władz Wyższej Szkoły Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu. Wyniki, chociaż dotyczą tylko jednego studium w jednej uczelni, mogą być interesujące i użyteczne także dla innych szkół wyższych prowadzących studia podyplomowe, nie tylko z tej dziedziny.

- W następstwie transformacji gospodarki wzrasta popyt na kształcenie w różnych grupach zawodowych, czego wyrazem jest m.in. zróżnicowanie grup słuchaczy kolejnych edycji studium (wiek, zasób wiedzy, wykształcenie, zainteresowania, wykonywana praca). Utrudnia to dostosowanie programu do umiejętności i oczekiwań słuchaczy oraz jego realizację. Ponadto inny jest interes osób, które podejmują decyzję o kształceniu w celu poprawienia swojej pozycji na rynku pracy (chcą zdobyć takie umiejętności, które są poszukiwane przez wielu pracodawców), inny zaś – osób kierowanych przez firmy w ramach programu doskonalenia kwalifikacji. Bardziej zasadne wydaje się zatem organizowanie studiów podyplomowych dla grup jednorodnych, np. na zamówienie firm, z możliwością negocjowania programu<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> W takiej sytuacji łatwiej jest także przewidzieć typ ruchliwości zawodowej tej grupy, gdyż osoby inwestujące w kwalifikacje zorientowane na potrzeby firmy wykazują stosunkowo najmniejszą mobilność zewnętrzną i nastawione są na awans w swoim zawodzie (Bielecki 1998, s. 141).

• Zgłaszane przez słuchaczy studium postulaty „upraktycznienia” oferty (np. poprzez zatrudnianie wykładowców-praktyków i zmianę treści realizowanych zajęć pod kątem już posiadanej wiedzy specjalistycznej, zwiększenie stopnia szczegółowości niektórych przedmiotów, a wycofanie z programu innych, zróżnicowanie – po konsultacjach ze słuchaczami – wymiaru realizowanych zajęć) oraz potrzeba analizy i modyfikacji zestawu dyscyplin ją tworzących wskazują na to, że oczekiwania menedżerów wobec edukacji praktycznej ciągle jeszcze przekraczają możliwości ich zaspokojenia (być może jednym z powodów jest niepełna ich identyfikacja przez jednostki edukacyjne kształcące w tym zakresie, ale może też i przez odbiorców tych usług).

Podkreślana przez słuchaczy studium rozbieżność między oczekiwaniami i rzeczywistością w zakresie realizacji celów programu wskazuje na potrzebę, a nawet na konieczność brania pod uwagę, przy konstruowaniu programu, oczekiwań biznesu wobec umiejętności i wiedzy absolwentów studium. Spełnienie przez kandydatów do pracy wymagań stawianych im przez firmę jest warunkiem udziału w rozwoju i ekspansji firmy<sup>14</sup>. Pracodawcy oczekują, że większość wymaganych cech i umiejętności przyszli pracownicy nabywają i rozwijają w czasie studiów, a później – po podjęciu pracy – doskonalą.

• Wypowiedzi badanych wskazujące na konieczność dokonania zmian w sposobie organizacji i metodach realizacji zajęć<sup>15</sup>, bardziej starannego doboru wykładowców (a nawet wymiany niektórych z nich), a także niezmienniania programu w czasie trwania cyklu zajęć, pokazują – z jednej strony – że wykładowcy ciągle jeszcze stosują nie przystające do potrzeb przestarzałe formy i metody dydaktyczne, które umożliwiają przekaz wiedzy, ale nie kształtują umiejętności, których dziś potrzebuje gospodarka, a z drugiej – że zasadne jest wprowadzanie systemów oceny jakości w jednostkach edukacyjnych oraz akredytacja tych jednostek.

• W gospodarce rynkowej menedżerowie stają się najważniejszymi uczestnikami życia gospodarczego. Są najbardziej poszukiwanymi specjalistami<sup>16</sup>, co pozwala przypuszczać,

<sup>14</sup> W Banku Inwestycyjnym Schroders zidentyfikowano sześć podstawowych grup cech i umiejętności, które powinien posiadać kandydat do pracy: umiejętności interpersonalne (praca w zespole, zrozumienie sytuacji innych ludzi, oddziaływanie osobiste, zarządzanie wywieranym wrażeniem), umiejętność porozumiewania się (pisemnego, za pomocą mowy, umiejętność słuchania innych), zarządzanie osobiste (zorganizowanie, umiejętność przypisywania priorytetów, nieustępliwość i odporność emocjonalna, energia i zapał, dążenie do rozwoju osobistego), skłonności przywódcze (model roli, tj. umiejętność zdobywania szacunku innych i przejawianie inicjatywy w grupie, umiejętność motywowania innych, dążenie do brania odpowiedzialności), intelekt i umiejętność decydowania (osiągnięcia akademickie, inicjatywa, decyzyjność, zdrowy rozsądek), a wreszcie wiedza i umiejętności biznesowe (nastawienie komercyjne, wiedza i umiejętności w dziedzinie finansów, umiejętność pracy z komputerem, umiejętność współpracy z klientem) (Miciński 1999).

<sup>15</sup> Między innymi dzięki wprowadzeniu na znacznie większą skalę aktywizujących metod kształcenia (np. pokazów, samodzielnych prezentacji, kejsów i komputerowych gier symulacyjnych oraz ćwiczeń praktycznych kosztem ograniczenia liczby wykładów), wzrostowi indywidualizacji studiów, wprowadzeniu na szerszą skalę konsultacji, zapewnieniu pomocy naukowych, tzn. systematycznemu dostarczaniu materiałów, w tym sylabusów, do zajęć na początku studium, większej dostępności przygotowanych profesjonalnie podręczników i skryptów, zapewnieniu realizacji przedmiotów w specjalistycznych salach wykładowych i w czasie kilku zjazdów, a nie jednego.

<sup>16</sup> Co powoduje wzrost popytu na wiedzę i umiejętności ekonomiczne – a w efekcie zwiększenie liczby uczelni i kandydatów na te studia, a także wzrost mobilności zawodowej po ich zakończeniu (głównym motywem podejmowania studiów jest brak wiedzy z tego zakresu – słuchacze studium podyplomowego WSB–NLU to przede wszystkim inżynierowie i absolwenci uniwersytetów).

że w dzisiejszej rzeczywistości gospodarczej zapotrzebowanie na studia podyplomowe z zakresu wiedzy menedżerskiej będzie wykazywało tendencję rosnącą, tym bardziej że podniesienie czy uzupełnienie kwalifikacji jest dla wielu osób – menedżerów z dużych przedsiębiorstw – koniecznością. Ukończenie tych studiów jest warunkiem pozostania w firmie, wykonywania zadań, które postawił przed nimi pracodawca, dostosowania kwalifikacji do obecnych wymagań gospodarki, a w przyszłości – kreowania umiejętności przekształcania otoczenia, w którym żyją i działają oraz poprawy sytuacji firmy.

Zreformowana gospodarka stawia przed kadrą kierowniczą zupełnie nowe zadania. Stanowi to wyzwanie i szansę dla uczelni kształcących w tym zakresie. Tylko najlepsze z nich – te, które dokonały zmian w programach i metodyce kształcenia – znajdą się na „listach preferencyjnych” osób zainteresowanych podnoszeniem kwalifikacji w tej dziedzinie (potwierdza to zestaw motywów podjęcia studiów w Wyższej Szkole Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu<sup>17</sup>).

• Bardzo duży wpływ na rozwój całego szkolnictwa wyższego będą miały dokonujące się w Polsce zmiany demograficzne. Spadek populacji 19-latków z 693 tys. w 2002 r. do 528 tys. w 2009 r. i 460 tys. w latach 2013–2016 spowoduje zmniejszenie liczby kandydatów na studia i walkę o nich na konkurencyjnym rynku edukacyjnym między uczelniami państwowymi i niepaństwowymi (Pawłowski 1999 b). Rezerwą „z przeszłości” (popyt odłożony) dla szkolnictwa – i z tej szansy może skorzystać wiele uczelni – będą czynni zawodowo kandydaci na studia podyplomowe, którzy muszą dostosować swoją wiedzę i umiejętności do nowej sytuacji gospodarczej oraz nowych ról i zadań stawianych przed nimi przez nową rzeczywistość. Uczelnie, które chcą pozostać na rynku i odpowiedzieć na społeczne zapotrzebowanie na kształcenie też w tej dziedzinie, powinny konkurować nie tylko wysokiej jakości ofertą edukacyjną, dostosowaną do sygnalizowanego zapotrzebowania, ale także atrakcyjnymi warunkami studiowania i wysokością opłat za kształcenie.

## Literatura

**Bielecki P.** 1998

*Rynek pracy a zmiana struktur kształcenia w szkolnictwie wyższym (przykład ekonomii i zarządzania – doświadczenia brytyjskie)*, w: *Studia wyższe – szansa na sukces?*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.

**Darska A.** 1996

*Doświadczenia europejskie związane z badaniem relacji między kształceniem a zatrudnieniem*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, nr 7.

**Miciński A.** 1999

*Oczekiwania współczesnego biznesu wobec umiejętności absolwentów wyższych uczelni*, referat wygłoszony na ogólnopolskiej konferencji „Wyzwania Unii Europejskiej dla postaw, umiejętności i wiedzy przyszłych menedżerów”, zorganizowanej przez Fundację Edukacyjną Przedsiębiorczości, Łódź, 5–6 listopada 1999.

<sup>17</sup> Dwie trzecie słuchaczy wymieniło wysoką pozycję uczelni na rynku usług edukacyjnych, ponad połowa – jej ofertę programową, a jedna trzecia – poziom kadry wykładowców zatrudnionej w WSB-NLU.

**Minkiewicz B., Osterczuk A.** 1997

*Rozwój szkół biznesu – główne tendencje*, w: *Zmiany w kształceniu w zakresie zarządzania i biznesu w Polsce w latach 1993-1995*, Biuro Koordynacji Kształcenia Kadr, Warszawa.

**Minkiewicz B., Osterczuk-Kozińska A.** 1998

*Studia a kariera zawodowa – absolwenci na rynku pracy*, w: *Studia wyższe – szansa na sukces?*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.

**Minkiewicz B., Osterczuk-Kozińska A.** 1999

*Zmiany na rynku edukacji menedżerów w latach 1994–1998 – główne tendencje*, w: *Zmiany w kształceniu w zakresie zarządzania w Polsce w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych*, Biuro Koordynacji Kształcenia Kadr, Warszawa.

**Pawłowski K.** 1999 a

*Współpraca między uczelniami a otoczeniem biznesu jako warunek tworzenia kapitału intelektualnego*, referat wygłoszony na ogólnopolskiej konferencji „Wyzwania Unii Europejskiej dla postaw, umiejętności i wiedzy przyszłych menedżerów”, zorganizowanej przez Fundację Edukacyjną Przedsiębiorczości, Łódź, 5–6 listopada 1999.

**Pawłowski K.** 1999 b

*Wyższe szkolnictwo niepaństwowe w Polsce po 1990 r.*, w: *Stan rozwoju niepaństwowych szkół wyższych w Polsce*, Polskie Forum Akademicko-Gospodarcze, Jelenia Góra, 16–18 kwietnia 1999.