

# Jaka przyszłość edukacji biznesowej w Polsce?

W dyskusji udział wzięli: **prof. zw. dr hab. Adam Budnikowski** – rektor Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, **dr Wiktor Cwynar** – były rektor WSB-NLU w Nowym Sączu, obecnie rektor Warszawskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej, **prof. zw. dr hab. Marian Gorynia** – rektor Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, **dr hab. Jan Klimek** – profesor SGH, Katedra Systemów Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, prezes Katowickiej Izby Rzemiosła i Drobnej Wytwórczości, **prof. zw. dr hab. Andrzej K. Koźmiński** – rektor Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie, **prof. zw. dr hab. Bogdan Nogalski** – zastępca dyrektora ds. naukowych Instytutu Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, **dr hab. Jerzy Paszkowski** – dziekan Wydziału Zarządzania i Marketingu Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku.

Spotkanie prowadził **prof. Andrzej Herman**, redaktor naczelny.

Andrzej Herman – Współcześnie mamy do czynienia w świecie z nasilającą się globalną konkurencją o studentów. W Polsce ta konkurencja będzie ulegała intensyfikacji z uwagi na nadchodzący niż demograficzny. Bez większego ryzyka można więc oczekiwać, że nastąpią generalne zmiany na rynku szkolnictwa wyższego. Będzie to oznaczało zamykanie niektórych uczelni, co dotknie w największym stopniu szkoły niepubliczne. Narasta też presja ze strony kapitału zagranicznego. Jesteśmy Polsce w przededniu – być może nastąpi to już w bieżącym roku – wejścia dużego „gracza” do sektora wyższej edukacji ekonomicznej. Obecnie studiuje w Polsce około dwóch milionów studentów. Jest to więc duży i wartościowy rynek. Biorąc te i inne informacje pod uwagę, jak

można scharakteryzować obecny stan i kierunki rozwoju polskiego szkolnictwa ekonomicznego i biznesowego?

Marian Gorynia – Regularne studia w dziedzinie biznesu prowadzone są przez kilkadziesiąt uczelni publicznych i co najmniej tyle samo uczelni niepublicznych. Są to w przypadku niektórych uczelni studia prowadzone na wszystkich trzech stopniach – licencjat, magisterium, doktorat. Ważnym ogniwem edukacji biznesowej są także studia podyplomowe, w ramach których na szczególną uwagę zasługują studia MBA. Istnieje też wiele firm, które zarobkowo prowadzą działalność szkoleniową w sferze edukacji biznesowej. Różnorodności instytucjonalnej towarzyszy zdecydowanie mniejsza różnorodność „nauczycieli biznesu” – bardzo często w wielu instytucjach „udzielają się” te same osoby. Rdzeń kadry

nauczającej biznesu stanowią pracownicy publicznych szkół wyższych, którzy nierzadko występują w wielu rolach z wszystkimi tego konsekwencjami.

Uderzająca jest różnorodność programowa mimo działania mechanizmów akredytacyjnych. To cecha pozytywna. Długofalowo sukces powinni odnosić ci, których oferta zostanie oceniona najwyżej. A oceny wystawiają absolwenci odnosząc sukcesy na rynku pracy oraz, w mniejszym stopniu, twórcy rozmaitych rankingów, spośród których niektóre są niestety mało profesjonalne, a zdarzają się nawet niepoważne.

**Bogdan Nogalski** – Zastanawiając się nad przyszłym profilem kształcenia kadr dla potrzeb biznesu, należy wziąć pod uwagę zmiany zachodzące na rynku pracy. Współczesna literatura bardzo eksponuje konieczność humanizacji i uspołecznienia procesów gospodarczych, ekonomicznych i zarządzania. Nie ulega wątpliwości, że rośnie zapotrzebowanie na pracowników o wysokich kwalifikacjach. Zmiany w technikach pracy stawiają z jednej strony na humanizację pracy poprzez jej wzbogacanie i scalanie, z drugiej jednak czynią często z pracownika mało ważny dodatek do skomplikowanych maszyn i urządzeń. We współczesnym biznesie silnie eksponuje się potrzebę badania uwarunkowań efektywnego kreowania i wykorzystania zasobów pracy twórczej. Poszukując odpowiedzi na pytanie o profil kształcenia kadr w zakresie biznesu, należy zidentyfikować odbiorcę i jego potrzeby. Nie wystarczy bowiem jedynie kierować się podażą wiedzy dostępnej na rynku. Indywidualizacja potrzeb klienta, oraz koncentracja przedsiębiorstw funkcjonujących w obszarach „wysoko zaawansowanych technologii”, spowodują najprawdopodobniej dalszą polaryzację udziału przedsiębiorstw w rynku, przy wyraźnej dominacji małych i wielkich.

Konkludując można więc przyjąć, że kształcić powinno się przedsiębiorców – przywódców, oraz specjalistów z danej

dziedziny, dodatkowo kształconych w zakresie zarządzania funkcjami, procesami i projektami. Należy przy tym zaznaczyć, że kandydaci do obu grup powinni być obdarzeni specyficznymi cechami.

**Andrzej K. Koźmiński** – Edukacja biznesowa jest trudna do dokładnego opisanie, gdyż trudno jest określić, która uczelnia jest biznesowa, a która ekonomiczna. Są również inne instytucje, które też zajmują się edukacją i dają produkt niekiedy na wysokim poziomie. Jestem członkiem Rady Dyrektorów organizacji Global Foundation for Management Education. Próbowali tam policzyć, ile jest licencjonowanych – na podstawie rządowych licencji – szkół biznesu na świecie. Doliczono się około 12 tysięcy, z czego w USA działa ich ponad 1000. Natomiast prawdą jest, że konkurencja ma charakter globalny. Po to, aby w niej wystartować, trzeba mieć przynajmniej jedną akredytację z trzech najważniejszych, czyli EQUIS, AMBA, AACSB. Takich szkół, które mają choć jedną jest 800 na świecie. Idąc jeszcze wyżej, to trzeba być w liczącym się rankingu, najlepiej amerykańskim albo FT. Tam jest już miejsce tylko dla około stu uczelni.

Konkurencja na rynku międzynarodowym dotyczy nie tylko studentów, ale także wykładowców. Uważam, że też będzie się nasilała. Walka odbywa się także na tych półkach niższych. I nie zgodzę się z tezą, że popyt zanika. On zmienia strukturę i niektóre uczelnie będą zwiększały swój udział w tym malejącym rynku. Nie będzie to zjawisko procykliczne, ale antycykliczne. Nastąpi zróżnicowanie popytu. Niekoniecznie będzie to jego zmniejszenie, a to z tej przyczyny, że miliony przedsiębiorców, muzealników, księży budujących parafie, dyrektorów ogrodów zoologicznych..., każdy z nich potrzebuje wiedzy na temat zarządzania. I popyt tym będzie napędzany.

**Adam Budnikowski** – Charakteryzując stan polskiego szkolnictwa wyższego, w tym ekonomicznego i biznesowego na-



Foto: Jacek Barcz (7)

## Adam Budnikowski

W efekcie nastąpił w Polsce wyjątkowy wzrost liczby studentów, ale nie wykształcił się normalny rynek na poziomie edukacji akademickiej.

leżałoby rozpocząć od zwrócenia uwagi na fakt, że sektor ten został pominięty w procesie prywatyzacji polskiej gospodarki. Jest to o tyle istotne, że spośród pięciu istniejących obecnie państwowych uczelni ekonomicznych, cztery powstały w pierwszym ćwierćwieczu ostatniego stulecia właśnie jako uczelnie prywatne, i jako takie istniały do końca lat czterdziestych. Co ciekawe w uczelniach tych, mających przecież niezwykle ważny udział w procesie transformacji polskiej gospodarki, nawet nie podjęto dyskusji na temat ich reprivatyzacji.

Ponadto, szkolnictwo wyższe tylko w bardzo wybiórczy sposób zostało poddane procesowi transformacji. Wprowadzono co prawda możliwość studiów odpłatnych, ale jednocześnie utrzymano konstytucyjny zapis o bezpłatnym szkolnictwie wyższym. Zwiększono samodzielność uczelni państwowych, ale jednocześnie swoboda działania rektorów tych ostatnich pozostaje dużo mniejsza niż rektorów uczelni prywatnych. Jednocześnie pozwolono na pracę na kilku uczelniach wyższych nie wyłączając z tego nawet rektorów uczelni prywatnych. A to mniej więcej tyle, jakby prezes Fiata był jednocześnie inżynierem w fabryce Forda.

W efekcie nastąpił w Polsce wyjątkowy wzrost liczby studentów, ale nie wykształcił się normalny rynek na poziomie edu-

kacji akademickiej. Trudno bowiem mówić o normalnym rynku w sytuacji, gdzie za darmo pobiera się naukę w uczelniach państwowych, na ogół znacznie lepszych od prywatnych. Płacić zaś trzeba za naukę w uczelniach prywatnych, poza kilkoma wyjątkami, oferującymi znacznie gorsze wykształcenie.

Nie wykształcił się także normalny rynek kadry nauczającej. Na skutek wspomnianej już wieloletowości, a także ograniczeń w prowadzeniu polityki kadrowej przez uczelnie państwowe, duża część najlepszych państwowych uczelni ekonomicznych, a także odpowiednich wydziałów uniwersyteckich, dysponuje nadwyżkami pracowników naukowych. Brak jest jednak bodźców, które wymusiłyby na tych ostatnich jakże normalną w innych krajach chęć do przeniesienia się do innej uczelni, bądź prywatnej bądź publicznej, cierpiącej na ostry deficyt kadry.

Jeśli chodzi o przyszłość to zgadzam się, że rynek edukacyjny będzie się kurczył. Wydaje się jednak, że nie odbije się to niekorzystnie na państwowych uczelniach ekonomicznych i najlepszych szkołach prywatnych. Można jedynie snuć przypuszczenia, co się stanie z kierunkami zarządzania na akademiach rolniczych, politechnikach i innych państwowych uczelniach nieekonomicz-

nych, które wprowadziły tego typu kierunki u siebie? Czy ten segment rynku ostanie się, bo studia są bezpłatne, czy też będą poddane takim zmianom, jak uczelnie prywatne?

**Jerzy Paszkowski** – Kandydatów na studia jest i w najbliższych latach rzeczywiście będzie mniej, ale słuchaczy studiów podyplomowych i kandydatów na te studia jest nieco więcej. Rezerwy w tym względzie wydają się duże, a popyt jest ciągły, i w mniejszym stopniu uzależniony od wahań demograficznych. W tym przypadku uczelnie posiadają większą swobodę decydowania niż w przypadku kierunków studiów. Uczelnie niepubliczne mają pewną przewagę nad publicznymi głównie ze względu na szybkość decyzji i działania oraz mniejsze biurokratyzowanie. Swobodne formułowanie oferty i dopasowanie do szybko zmieniającego się zapotrzebowania zgłaszanego przez rynek to silny atut, który jest wykorzystywany w konkurencji o słuchaczy.

Znaczny odsetek popytu zagospodarowywany jest przez firmy szkoleniowe i konsultingowe. Wewnątrz uczelni występuje taki mechanizm rozliczeń, który sprawia, że oferta realizowana przez uczelnię zapewnia wynagrodzenia wykładowcom, konsultantom na poziomie niższym, niż gdy ta sama oferta, na przykład szkoleniowa, jest realizowana przez firmę. Taka sytuacja jest niekorzystna dla uczelni. Podobnych barier, w tym biurokratycznych, jest więcej. Należałoby je zdiagnozować i dążyć do ich znoszenia.

Należy zwrócić także uwagę na konkurencję ze strony europejskich i światowych uczelni i korporacji. Wspomniany przez profesora Hermana kapitał zagraniczny już dzisiaj jest, i na pewno w przyszłości będzie stanowił silną konkurencję. Przy obecnym stanie szkolnictwa wyższego w Polsce trudno będzie dorównać najlepszym uczelniom zachodnim. Być może przyszłość związana jest zatem z partnerstwem i współpracą uczelni, zarówno publicznych jak i niepublicznych, oraz uczelni z przedsiębiorstwami

i innymi instytucjami gospodarczymi i społecznymi. To może stać się jednym ze źródeł przewagi konkurencyjnej. W długim okresie współpraca z reguły jest korzystniejsza niż wyniszczająca konkurencja. Aby jednak mogła ona mieć miejsce, trzeba przełamać wiele barier i stereotypów.

**A. Herman** – **Czy wąskie profile kształcenia nie są obecnie wielkim zagrożeniem dla edukacji biznesowej w Polsce?**

**M. Gorynia** – Rozdrobnienie kierunków studiów i specjalności na uczelniach jest negatywną stroną ewolucji kształcenia biznesowego. Wynika ono częściowo z przesłanek marketingowych, a częściowo jest konsekwencją gier prowadzonych przez poszczególne grupy interesu w ramach uczelni. Towarzyszy temu dążenie do nauczania tzw. praktycznych umiejętności w uczelniach na poziomie wyższym, często eksponowane przez twórców koncepcji rozmaitych reform szkolnictwa wyższego, a także przez samych studentów. Moim zdaniem uczelnie nigdy nie będą nadążać z nauczaniem praktycznych umiejętności, gdyż te ewoluują niezwykle szybko, często w trudno przewidywalnych kierunkach. Uczelnie wyższe powinny zapewniać podstawy wykształcenia w danej dziedzinie – przygotowywać do tego, aby umieć szybko zdobywać te praktyczne umiejętności, rozwijać je, a nawet zupełnie zmieniać. Staże, praktyki, szkolenia, kursy, studia podyplomowe, to są te właśnie formy edukacji zdobywania konkretnych umiejętności, potrzebnych w codziennej pracy.

**Jan Klimek** – Zgadzam się, że w salach wykładowych dominuje wiedza historyczna, jeśli chodzi o zagadnienia związane z praktyką. Zwłaszcza obecnie, gdy tempo zmian jest tak szybkie, gdy od przedsiębiorcy wymaga się funkcjonowania w niepewnym i nieustannie zmieniającym się otoczeniu. Wiedza oparta na czyichś doświadczeniach z przeszłości ma niewielką praktycz-

ną wartość. Przedsiębiorcy muszą się uczyć całe życie. Dlatego wydaje się, że rynek edukacji biznesowej będzie się rozwijał, choć same uczelnie będą musiały dopasowywać elastycznie ofertę. Chciałbym zwrócić uwagę na jeszcze jeden aspekt konkurencji. Miałem wykłady na kierunku zarządzanie w uczelni rolniczej. I z rozmowy ze studentami wynikało, że mają oni kompleks wobec studentów z uczelni biznesowych. Ta sytuacja może pokazywać kierunek zmian popytu, gdy zwiększy się konkurencja.

**J. Paszkowski** – Moim zdaniem kształcenie specjalistyczne powinno odbywać się dopiero na studiach podyplomowych. Studia licencjackie i magisterskie powinny opierać się na dostarczaniu szerokoprofilowej wiedzy – tak, aby absolwent mógł pójść angażować się w różnych obszarach aktywności biznesowej. Jednocześnie, aby wracał po kilku latach na uczelnię na studia podyplomowe, po wiedzę związaną z określoną specjalizacją. Jest to tym bardziej uzasadnione, że młody człowiek – zarówno w trakcie studiów, jak i po studiach – jest najczęściej na etapie poszukiwania swojego miejsca pracy, obszaru swoich zainteresowań i ścieżki kariery. Jeżeli nabrał zatem zaufania do macierzystej uczelni, to może do niej powrócić na studia podyplomowe.

**Wiktor Cwynar** – W Polsce każda uczelnia, nawet zawodowa nie mająca aspiracji akademickich, musi wykazywać takie ambicje i zdobywać kolejne uprawnienia do nadawania tytułów naukowych, bo wtedy lepiej wypada w rankingach. Te zaś przekładają się wprost na rekrutację i w konsekwencji na możliwość rozwoju uczelni. Proszę zwrócić uwagę, że znacznie łatwiej dokonywać ekspansji terytorialnej szkołom z uprawnieniami doktorskimi, gdyż mogą np. tworzyć zamiejscowe oddziały dydaktyczne z możliwością kształcenia na drugim stopniu, bez dodatkowej zgody ministerialnej. Uczelnia nie mająca uprawnień doktorskich, może utworzyć oddział tylko na pierwszym poziomie kształcenia, ale już nie na drugim. Obowiązujący w Polsce system nie dokonuje jasnego podziału na szkoły zawodowe i akademickie – opiera się na jednym tylko kryterium, jakim są posiadane uprawnienia. Poza tym mamy zbyt wiele biznesowych kierunków kształcenia zdefiniowanych ustawowo – ekonomię, zarządzanie, logistykę, finanse i rachunkowość, etc. W wielu zachodnich systemach edukacyjnych funkcjonuje tylko zarządzanie (business administration). Na rynku niemieckim, na przykład, podział na szkoły zawodowe i akademickie jest jasny. Obok uniwersytetu opartego na idei Humboldta,



## Bogdan Nogalski

Nie ma sensownej, strategicznej koncepcji rozwoju edukacji na poziomie wyższym, więc niejako w zastępstwie trwają nieustanne próby formalizowania tej sfery ze strony państwa.



## Andrzej K. Koźmiński

Konkurencja na rynku międzynarodowym dotyczy nie tylko studentów, ale także wykładowców.

są tzw. *Fachhochschule*, które przygotowują do określonych zawodów. W szkołach tych są zatrudniani często praktycy.

**A. Herman** – Profesor Nogalski, jako członek Centralnej Komisji do spraw Stopni i Tytułów Naukowych ma chyba najlepszy ogląd tego, co można określić jako kierunki rozwoju potencjału intelektualnego kadry naukowej. Jaki obraz rysuje się z analizy ilości i jakości habilitacji i doktoratów w Polsce?

**B. Nogalski** – Określam to jako budowanie zasobów, koncepcja zasobowa jest obecnie modna. Otóż między 1 stycznia 2007 roku a październikiem 2009, w naukach ekonomicznych jako dziedzinie wiedzy przygotowano 245 przewodów habilitacyjnych. Dziś ta liczba będzie większa oczywiście. Z dyscypliny ekonomia – 142 habilitacje, z geografii ekonomicznej 15, z towaroznawstwa 9, a w naukach o zarządzaniu było 79 przewodów habilitacyjnych. Jeśli chodzi o doktoraty to w roku 2005 było ich około 6 tysięcy, w 2006 roku nieco ponad tę liczbę, a w roku 2007 było ich 5,6 tysięcy, w 2008 roku około 5,7 tysięcy. Obserwujemy więc w tym wypadku tendencję spadkową, co o tyle jest zastanawiające, że mamy bardzo dużo studiów doktoranckich. Natomiast trudno powiedzieć czy to jest du-

żo, czy mało, w kontekście potrzeb uczelni – na przykład ilości pensum.

**A. Herman** – Od zmian w strukturze ważniejsze są jednak obszary tematyczne podejmowanych prac i ich jakość. W jakim stopniu odpowiadają one współczesnym, światowym nurtom badawczym? Jak dużo wnoszą tam nowych treści oraz w jakim stopniu odpowiadają potrzebom praktyki w Polsce, a na ile ciągle „świecimy światłem odbitym”? Inaczej mówiąc, ile wiedzy importujemy, a ile eksportujemy? Jaki jest po dwudziestu latach transformacji rynkowej wkład polskich ekonomistów do nauki światowej?

**B. Nogalski** – Generalnie pracujemy na własne potrzeby. W każdej subdyscyplinie powstają ciekawe, bardzo ciekawe, ale też odtwórcze prace, które często mają znaczenie praktyczne. Takich naprawdę oryginalnych prac jest jednak bardzo niewiele.

**J. Klimek** – Pamiętam, jak w roku 1989 wprowadzano do szkół średnich taki przedmiot, jak przedsiębiorczość. Wówczas na przedstawione przeze mnie wątpliwości, kto będzie tego uczył, odpowiedzialny za reformę minister odpowiedział, że nauczycieli wystarczy – trzeba tylko ich przeszkolić. Dziś, gdy rozmawiam z firmami head-hun-

tingowymi o tym, jakich specjalistów poszukują, o jakich kwalifikacjach, to widzę, jak wysokie są wymagania stawiane przez rynek pracy. Trudno się więc oprzeć tej refleksji, która pokazuje, od czego zaczynaliśmy edukację przedsiębiorczości, a jakie są teraz oczekiwania od edukacji biznesowej. Możemy tylko snuć przypuszczenia, czego będzie się wymagało w przyszłości. I zastanawiam się, czy w Polsce nadążamy za tymi wyzwaniami?

**A.Herman – Rektor Koźmiński zwrócił uwagę na niezwykle ważny obszar konkurencji na światowym rynku edukacji akademickiej – walkę o wykładowców. W medycynie wygrywają uczelnie chińskie, które sprowadzają wykładowców za duże pieniądze z Wielkiej Brytanii, USA i Europy. Na przykład Hindusi coraz częściej podejmuje studia medyczne w Chinach. Czy to znaczy, że mamy przegrać tę konkurencję, bo brakuje nam „towaru eksportowego”?**

**A.K. Koźmiński** – Aby być „towarem eksportowym” trzeba publikować w pismach zagranicznych. Jeżeli można u nas zostać członkiem rzeczywistym Polskiej Akademii Nauk nie mając żadnej publikacji zagranicznej, nie mówiąc już o tym przy profesurach i habilitacjach, to znaczy, że nie

ma prawidłowo ustawionych bodźców, zachęcających do pokazywania swojej wiedzy na rynku międzynarodowym.

**A.Herman – Czy można też efektywnie kształcić za pomocą ciągłego wzrostu standaryzacji, powielania i wdrażania cudzych, choćby najlepszych praktyk biznesowych? Co jest ważniejsze w edukacji biznesowej: standaryzacja, czy innowacja?**

**M.Gorynia** – Ważna jest zarówno standaryzacja, jak i innowacja. Potrzebna jest mieszanka tych dwóch składników. Trzeba wiedzieć, jak to robią inni i co na ten temat napisano w literaturze. To nie powinno, a przynajmniej nie musi przeszkadzać w znajdowaniu własnych, oryginalnych recept. Innymi słowy trudno byłoby liczyć wyłącznie na własne, każdorazowo nowe pomysły. Standaryzacja, benchmarking są bardzo przydatne, gdyż przyspieszają proces nadrabiania zaległości za innymi. Ale to nie może przysłać nam innych możliwości, które wiążą się z kreatywnością, specyfiką, odmiennością, innowacyjnością. Jeszcze inaczej to ujmując – nie ma sensu wszystkiego wymyślać od nowa tylko dlatego, aby być oryginalnym, a niekoniecznie skutecznym i efektywnym. Właściwą drogą jest absorpcja części rozwiązań powszechnie występujących, ich częściowa ewentual-



## Jan Klimek

Dlatego wydaje się, że rynek edukacji biznesowej będzie się rozwijał, choć same uczelnie będą musiały dopasowywać elastycznie ofertę.



## Wiktor Cwynar

... konieczne jest nowe podejście do samego trybu oceniania studenta, aby to dla niego było już nauką na przyszłość.

na modyfikacja z uwzględnieniem naszych możliwości i potrzeb, a jednocześnie poszukiwanie nowości, możliwości wyróżnienia się tam, gdzie jest to wykonalne.

**B. Nogalski** – Nie ma sensownej, strategicznej koncepcji rozwoju edukacji na poziomie wyższym, więc niejako w zastępstwie trwają nieustanne próby formalizowania tej sfery ze strony państwa. Przejawem tego jest wprowadzanie standardów, których musimy przestrzegać. Co z tego, że mamy określone zasoby, którymi moglibyśmy wyróżnić się na rynku, skoro wszystkie szkoły obowiązują te same standardy kształcenia? Można to zrobić ciekawiej, wyróżnić się jakościowo, nie ma zaś wyróżnika specjalistycznego. Standaryzacja nie uczy myślenia, a szkoła wyższa ma uczyć myślenia. Tu mamy problem.

**A. Herman** – **Jednak bez standaryzacji nie ma akredytacji, bez akredytacji nie ma „wyższej półki”. Koło się więc zamyka.**

**A.K. Koźmiński** – To się da pogodzić. Błędem jest nasze polskie podejście do akredytacji, gdyż opiera się ono na mechanicznym sprawdzaniu sylabusów, nazw wykładów – to się po prostu w trakcie akredytacji odhacza. Akredytacje międzynarodowe są

luźniejsze – przede wszystkim sprawdza się umiejętności kadry, a także umiejętności studentów, i tego jak sprawdzają się na rynku pracy. Stopniowo będziemy musieli pójść w tym kierunku, bo standardy europejskie takie właśnie są. I to się da pogodzić, pod warunkiem że to jest mądre.

**J. Paszkowski** – To prawda, wymaga to jednak kolejnych standardów oceny, dotyczących raczej potencjału uczelni niż oceny często administracyjnych procedur, i czasem dość sztucznych zasad działania i postępowania.

**A. Budnikowski** – A czy nie sądzicie Panowie, że niedobrze się stało, że został zniesiony tytuł magistra ekonomii? Moim zdaniem jako środowisko ponieśliśmy w ten sposób duże straty. Magister ekonomii to tytuł, który każdy z nas obecny tutaj ma na dyplomie. I otrzymanym w czasach, gdy nie nauczano ekonomii, ale ekonomii politycznej kapitalizmu i ekonomii politycznej socjalizmu. Nawet wówczas nie zniesiono jednak tytułu wskazującego jednoznacznie na kwalifikacje posiadacza danego dyplomu. Uczyniono to dopiero kilka lat temu. A to przecież tak, jakby wyrzucono słowo „inżynier” z dyplomów absolwentom politechniki. Nie można takich rzeczy robić.





## Jerzy Paszkowski

Uczelnie niepubliczne mają pewną przewagę nad publicznymi głównie ze względu na szybkość decyzji i działania oraz mniejsze zbiurokratyzowanie.

**A.K. Koźmiński** – To jest właśnie kolejna taka biurokratyczna „zagrywka”, która do niczego nie prowadzi, tylko zubaża i utrudnia identyfikację absolwentów na rynku pracy.

**A.Herman** – **Czy na wyższych uczelniach w Polsce uczymy umiejętności komunikowania się, przywództwa, pracy zespołowej?**

**M.Gorynia** – W dobrych uczelniach uczymy, a w innych nie uczymy wcale lub nie uczymy dość. Uczelnie różnią się jednak dość istotnie ofertą programową. W części polskich uczelni wyższych studia ekonomiczne ze względu na poziom są nieporozumieniem, niestety jeszcze cały czas akceptowanym przez rynek.

**B.Nogalski** – Studia w dziedzinie biznesu wymagają interaktywnych form nauczania. Dzięki nim student opanowuje umiejętności pozyskiwania informacji, identyfikacji problemu, analizy sytuacji i wypracowania sposobu rozwiązania problemu. Do kształtowania tych zdolności stosunkowo ograniczoną przydatność ma zarówno klastyczny wykład – bez możliwości zadawania pytań i dyskusji – oraz ćwicze-

nia rozumiane jako sprawdzanie poziomu opanowania zadanej literatury. Współcześnie studia dotyczące biznesu wymagają zastosowania konwersatoriów, zajęć opartych na inscenizacjach, dyskusjach panelowych, grach decyzyjnych, itp. Wymagają także uczenia się poprzez indywidualne prace pisemne oraz zespołowe dyskusje oparte na analizie przypadków. Bardzo cenne są także zespołowe prace projektowe omawiane na sesjach plenarnych. Dzięki temu, że zespół samodzielnie organizuje pracę, a następnie ocenia indywidualny wkład każdego z jego członków, słuchacze uczą się organizacji pracy, odpowiedzialności za działania własne i cały zespół, a także sprawiedliwej oceny wkładu pracy. Prace projektowe uczą także zaradności niezbędnej dla dotarcia do informacji oraz kreatywności w rozwiązywaniu problemów. Pozwalają zweryfikować faktyczne zdolności przywódcze i organizatorskie uczestników projektu. Niestety, w tym przypadku mamy nowy problem. Uczelnie zmieniają struktury zajęć na rzecz mniej kosztownych, czyli wprowadzają więcej wykładów. A umiejętności możemy nauczyć tylko poprzez pracę w grupach, ćwiczenia, konserwatoria, praktyki. Nie uczynimy tego na wykładach.

**A.K. Koźmiński** – To jest samobójcza strategia.

**J. Paszkowski** – Wróć znowu do firm szkoleniowych. Ich oferta pod tym względem często jest lepsza, bo nie są to wykłady. Praktyczna wiedza i umiejętności z zakresu komunikowania, pracy zespołowej, czy przywództwa, ostatnio częściej jest przekazywana w formie ćwiczeń w uczelniach, w ramach realizacji projektów finansowanych ze środków Unii Europejskiej, niż realizacji toku studiów i zajęć w małych grupach ćwiczeniowych. Przyczyna tkwi najczęściej w poszukiwaniu oszczędności przez uczelnie, stąd też przewaga wykładów nad ćwiczeniami i różnego typu łączenie grup. W przypadkach miękkich projektów realizowanych ze środków UE trzeba żałować, że stosunkowo mało takich projektów jest wygrywanych przez polskie uczelnie. Jednocześnie nie może to być środek zastępczy dla ćwiczeń, projektów, symulacji.

**B. Nogalski** – Sam mam takie przykłady na swojej uczelni, na swoim wydziale – więcej wykładów, mniej ćwiczeń. A jak można nauczyć choćby zarządzania projektowego opowiadając tylko o nim? Student musi sam ten projekt zrobić. I to jest przykład braku koncepcji rozwoju nauki i edukacji, o czym pisałem niejednokrotnie, gdy projekty ustaw wchodziły w życie. W dobie uspołecznienia procesów pracy oraz globalizacji gospodarki, współczesny absolwent studiów z zakresu biznesu musi być wyposażony w szeroką wiedzę o człowieku i jego otoczeniu, ekonomii i innych dziedzinach wiedzy. Skoro współczesne podejście do nauki o biznesie wskazuje na konieczność dostosowania metod i technik działania do kontekstu sytuacyjnego, tego typu wiedza jest warunkiem powodzenia. Zarówno kadra kierownicza, jak i wysokiej klasy specjaliści, muszą umieć identyfikować i analizować kontekst: kulturowy, demograficzny, społeczny, polityczny, religijny i gospodarczy procesu, w którym przyszło

im uczestniczyć. Aby tak realizować proces edukacji, uczelnie potrzebują stabilnego finansowania. Potrzebne jest to m.in. do tego, aby zbudować odpowiednie pod względem kwalifikacji zasoby kadrowe, o odpowiedniej strukturze, a w zamian wymagać od nich pełnego zaangażowania. Wykładowca powinien mieć czas na przygotowanie się do zajęć i zajęcia te poprowadzić. Gdy musi często wprowadzać trzy czy cztery nowe przedmioty, to bardzo trudno będzie mu zachować wysoką ich jakość.

**A. Budnikowski** – Trochę to jest wina standardów. Na uczelniach nie ma bodźców, aby w programie znajdowały się na przykład dwa lub trzy – powiedzmy – 120-godzinne wykłady obejmujące całość problematyki zarządzania. W uczelniach, które dysponują nadwyżką kadry, istnieje natomiast potrzeba znalezienia zajęć dla kilkunastu czy kilkudziesięciu wykładowców. W ten sposób przedmiot zarządzanie zaczyna obrastać w różnego rodzaju przymiotniki. Z zachowaniem odpowiednich proporcji zaczyna to przypominać sytuację z czasów słusznie minionych, gdy na studiach ekonomicznych królowały różnego rodzaju ekonomiki – nawet rur i mięsa...

**A.K. Koźmiński** – To jest patologia. Wynika ona z „gorsetu” formalnych wymagań nałożonego na uczelnie publiczne. Jest to cena, jaką one płacą za uprzywilejowanie finansowe, ale moim zdaniem ta cena staje się społecznie za wysoka. Uczelnie niepubliczne z kolei są dyskryminowane finansowo. Mamy zatem po jednej stronie gromadkę ułomnych, i po drugiej również. W efekcie mamy chory rynek, gdzie brak jest konkurencji na zdrowych zasadach.

**W. Cwynar** – Chciałbym nawiązać do wypowiedzi profesora Nogalskiego, gdy podkreślał konieczność zmiany struktury kształcenia w Polsce. Na pewnym etapie kształcenia profesjonalistów potrzebne są gry symulacyjne, decyzyjne, które nie tyl-



## Marian Gorynia

Rozdrobnienie kierunków studiów i specjalności na uczelniach jest negatywną stroną ewolucji kształcenia biznesowego.

ko uczyć umiejętności, ale je również od razu weryfikują. W ślad za tym musi iść zmiana sposobu sprawdzania przez egzaminatorów nabytych przez studenta umiejętności. Obecnie ocenia się nie to, co student potrafi, ale to co wie. System egzaminacyjny uczy udzielania takich odpowiedzi, jakich oczekuje egzaminator. Ta metoda nie sprawdza się w praktyce, gdzie ceniona jest umiejętność rozwiązywania problemu. Nabyty przez studenta zwyczaj „wyczuwania”, jakiej odpowiedzi profesor wymaga, jest przenoszony później do praktyki. Już jako pracownik, zamiast skupić się na rozwiązywaniu problemu, skupia się na zgadywaniu, jakiej odpowiedzi oczekuje jego prezes. Inna kwestia to sam tryb przeprowadzania egzaminów. Egzaminy są prowadzone w izolacji – jest student, jest profesor. Tymczasem w życiu biznesowym trzeba umieć prezentować swoją pracę przed szerokim gremium, bronić swoich tez, dyskutować. Rozwiązywanie problemów oznacza umiejętność korzystania z szerokich zasobów. Dlatego, moim zdaniem, konieczne jest nowe podejście do samego trybu oceniania studenta, aby to dla niego było już nauką na przyszłość. Zdecydowanie zastąpiłbym tradycyjny tryb egzaminowania podejściem opartym o zasadę *open book* i *take home exams*. Tylko takie

formy egzaminowania sprawdzają umiejętności, a nie tylko wiedzę i przygotowują do rozwiązywania problemów.

**A.K. Koźmiński** – Jestem wielkim zwolennikiem tej metody.

**A. Herman** – Czy przyjęty w Polsce model gospodarki rynkowej ma wpływ na edukację ekonomiczną?

**M. Gorynia** – Sądzę, że wpływa w tym sensie, że praktycznie w każdej formie i na każdym poziomie edukacji biznesowej przekazywana jest wiedza, pozwalająca zrozumieć zasady działania danego modelu gospodarki rynkowej wraz z jego osobliwościami. W tym sensie edukacja ekonomiczna w Polsce różni się od edukacji ekonomicznej np. w USA czy Niemczech, gdyż tamtejsze modele gospodarki rynkowej różnią się od polskiego. Ale jest też coś takiego, co można by nazwać międzynarodowym kanonem wiedzy ekonomiczno-biznesowej. I tutaj występuje duże podobieństwo pomiędzy krajami z kapitalistyczną gospodarką rynkową.

**B. Nogalski** – Polska specyfika opiera się również na tym, że kadra naukowa ma za sobą doświadczenia z dwudziestu lat

transformacji. To jest wartościowa wiedza, którą moglibyśmy dzielić się ze światem, bo ta wiedza mogłaby być innym przydatna. To mógłby być ten nasz „produkt eksportowy”, o czym mówiliśmy wcześniej.

**A. Herman – Globalizacja gospodarki wymaga, aby absolwenci byli przygotowani do pracy w środowisku wielokulturowym. Czy edukacja biznesowa w Polsce wypełnia dostatecznie to zadanie? Czy pomaga w budowaniu pomostów kulturowych?**

**M. Gorynia** – Bezsprzecznie tak. Wyjeżdżają za granicę studenci i nauczyciele, do Polski przyjeżdżają studenci zagraniczni i zagraniczni wykładowcy. Coraz częściej studiuje się w międzynarodowych grupach. Takie studia, to jednocześnie najlepsza z możliwych lekcja wielokulturowości. Budowaniu pomostów sprzyjają także staże i praktyki w przedsiębiorstwach zagranicznych. Bardzo pomaga internet.

**J. Paszkowski** – Postęp w zakresie wielokulturowości kształcenia jest bardzo duży. Tego wymaga również współczesny rynek. Trzeba jednak zwrócić uwagę na ciągle niewielką liczbę uczelni mających w swojej ofercie pełne cykle kształcenia biznesowego (licencjackie, magisterskie, podyplomowe), które byłyby realizowane w języku angielskim – oczywiście na odpowiednio wysokim poziomie.

**A. Herman – W jakim kierunku w najbliższym czasie powinny zmierzać zmiany w edukacji biznesowej w Polsce?**

**M. Gorynia** – Moim zdaniem można wykorzystać wiele elementów z tzw. modelu anglosaskiego. Po pierwsze, edukacja wyższa (oczywiście nie tylko biznesowa) powinna być przez zainteresowanych traktowana jak inwestycja, a nie jako przysługujące prawo obywatelskie. Bezpлатne szkolni-

ctwo wyższe jest nie do utrzymania. Chodzi nie tylko o niewydolność systemu finansów publicznych, ale także o aspekt motywacyjny studiów wyższych. Przeprowadzenie tej zmiany należy do niezbywalnych obowiązków państwa.

Po drugie, należy zachować lub nawet rozwinąć różnorodność form i poziomów kształcenia. Na dłuższą metę to mechanizmy działania rynku edukacyjnego oraz niezależne systemy akredytacyjne, rankingi prowadzone przez różne organizacje, powinny doprowadzić do większej przejrzystości oferty edukacyjnej.

Po trzecie, wskazana jest dalsza internacjonalizacja edukacji biznesowej, i to w obu kierunkach, czyli wyjazdy z Polski, przyjazdy do Polski. Ten aspekt wydaje się oczywisty. Należy jednak zauważyć, że internacjonalizacja poprzez emigrację części wykształconej w Polsce kadry, jest w obecnych warunkach systemowych nieracjonalna (bezpлатna część szkolnictwa wyższego), z punktu widzenia interesu państwa. Jesteśmy krajem średniozamożnym i kształcenie za pieniądze publiczne wysokokwalifikowanych kadr, które karierę zawodową rozwijają za granicą, jest wątpliwe z punktu widzenia dobrobytu społecznego.

**A. Herman – Dziękuję Panom za udział w spotkaniu.**