

# Anna Orczykowska

## Szkolnictwo wyższe a wymagania rynku pracy

Autorka analizuje sytuację polskiego szkolnictwa wyższego w kontekście wymagań stawianych instytucjom edukacyjnym przez rynek pracy. Podkreśla, że sytuacja panująca na polskim rynku pracy stawia przed tym szkolnictwem nowe wyzwania dotyczące jakości oferowanego wykształcenia oraz wskazuje na konieczność kształtowania u absolwentów umiejętności uczenia się przez całe życie.

Słowa kluczowe: szkolnictwo wyższe, gospodarka oparta na wiedzy, społeczeństwo wiedzy, rynek pracy, zarządzanie jakością.

### Wprowadzenie

Dyskusje na temat edukacji – zwłaszcza szkolnictwa na poziomie wyższym – są w obecnych czasach prowadzone niezwykle chętnie. Zmiany i modyfikacje dokonywane w sferze kształcenia są inspirowane wymaganiami rynku pracy. *Employability* – angielski termin tłumaczony jako „zdolność człowieka do zatrudnienia” – wyznacza pozycję na rynku pracy, a także pomaga w realizacji planów życiowych, zawodowych i osobistych. Rynek pracy, rozumiany jako miejsce konfrontacji podaży pracy z popytem na pracę, ulega ciągłym przeobrażeniom. W idealnym obrazie między gospodarką krajową, rynkiem pracy oraz szkolnictwem wyższym powinny istnieć zależności będące faktycznym odwzorowaniem równowagi podaży i popytu na pracę. Edukacja i gospodarka powinny „działać” jak układ naczyń połączonych (Denek, Przyszczypkowski, Urbański-Korż 2001). Przemiany w gospodarce i zmienne zapotrzebowanie na określone lub nowe kwalifikacje powinny wyznaczać drogę zmian w edukacji, ponieważ jakość realizacji tego zadania w dużej mierze determinuje gospodarkę i ma wpływ na rynek pracy (Bogaj 2000). Niestety, w rzeczywistości nie zawsze tak jest.

Czynnikami, które mają wpływ na zmiany sytuacji na polskim rynku pracy są m.in. niedawne przystąpienie do Unii Europejskiej, globalizacja, transformacje gospodarczo-społeczne, rozwój technologii informacyjnych i komunikacyjnych, reformy systemu edukacyjnego, wzrost znaczenia wiedzy i wykształcenia, zwiększona konkurencyjność, masowość i stosunkowo łatwa dostępność do edukacji na poziomie wyższym, zmiany wartości i modeli życia oraz poziom bezrobocia. Wymienione powyżej problemy, które ciągle zmienia-

ją zadania stawiane edukacji na poziomie wyższym, stanowią duże wyzwanie dla uczelni. Mimo wielu prób i planów zarówno uczelniom, jak i studentom czy absolwentom – obecnym i potencjalnym pracownikom – czasem trudno jest nadążyć za ciągle zmieniającymi się wymaganiami.

W ostatnich piętnastu latach ubiegłego wieku konieczność zmiany zawodu wzrosła dwukrotnie – z trzech do sześciu razy w okresie „produkcyjnym” człowieka (Niemiec 2003). Wymaga to szybkości w zdobywaniu nowych kwalifikacji, umiejętności szybkiego przyswajania nowej wiedzy (lecz nie mechanicznego jej zapamiętywania – liczy się umiejętność selekcji najpotrzebniejszych wiadomości), a także zdolności łatwego dostosowania się do ciągle zmieniających się wymagań pracodawców. Niezbędne w tym jest dostatecznie bogate przygotowanie „bazowe”, uzyskiwane na poziomie studiów. Można je bowiem zarówno rozwijać, jak i uzupełniać, pogłębiać, doskonalić, uzyskując specjalistyczne kwalifikacje. Mobilne kształcenie zawodowe, do którego absolwent musi być przygotowany, nie musi oznaczać całkowitego przekwalifikowania, najczęściej jest to zmiana specjalności w obrębie szeroko rozumianej „rodziny zawodów” (Kwiatkowski, Symela 2001). W wielu dziedzinach liczba poszczególnych grup zawodów i specjalizacji jest dość duża. Jest to korzystne dla specjalistów z tych branż, stwarza jednak niebezpieczeństwo bycia postrzeganym jako specjalista „do wszystkiego, czyli do niczego”. Nowoczesny pracownik ma przed sobą niezwykle trudne zadanie: powinien być „globalistą”, ciągle się rozwijać, generować informacje i umieć je wykorzystywać, a jednocześnie wykazać się dużą wrażliwością na zmiany rynku pracy. W tej sytuacji pomoc ze strony edukacji na poziomie wyższym wydaje się po prostu koniecznością.

## Szkolnictwo wyższe w Polsce<sup>1</sup>

Od początku lat dziewięćdziesiątych w polskim szkolnictwie wyższym następuje prawdziwy boom edukacyjny. Wskaźnik skolaryzacji brutto wzrósł z poziomu 12,9% do 46,4% (tabela 1). Liczba uczelni – zarówno państwowych, jak i niepaństwowych – zwiększyła się ze 112 w roku akademickim 1990/1991 do 400 w roku 2003/2004 (rysunek 1). Ten wzrost był w dużym stopniu spowodowany przez rozwój studiów odpłatnych (zarówno w uczel-

**Tabela 1**  
Wskaźnik skolaryzacji brutto i netto w szkolnictwie wyższym w Polsce  
w latach 1990/1991–2003/2004 (w %)

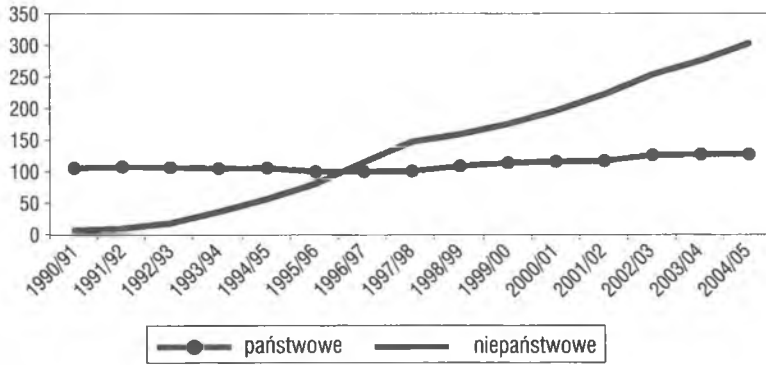
Wskaźnik skolaryzacji	90/91	91/92	92/93	93/94	94/95	95/96	96/97	97/98	98/99	99/00	00/01	01/02	02/03	03/04
Brutto	12,9	13,4	15,4	17,6	19,8	22,3	25,4	29,2	33,5	36,9	40,7	43,6	45,6	46,4
Netto	9,8	10,4	12,3	14,0	15,6	17,2	19,3	22,2	25,4	28,0	30,6	32,7	34,5	35,3

Źródło: *Szkoły wyższe...* 2004.

<sup>1</sup> Informacje zawarte w niniejszym podrozdziale oraz podrozdziale „Jakość kształcenia...” są częścią referatu *Jakość kształcenia na poziomie wyższym w Polsce* zgłoszonym przez Autorkę na Ogólnopolskie Seminarium Pedagogiki Szkoły Wyższej „Skutki upowszechniania wyższego wykształcenia” (25–26 maja 2006 r.).

### Rysunek 1

Państwowe i niepaństwowe szkoły wyższe w Polsce w latach 1990/1991–2004/2005



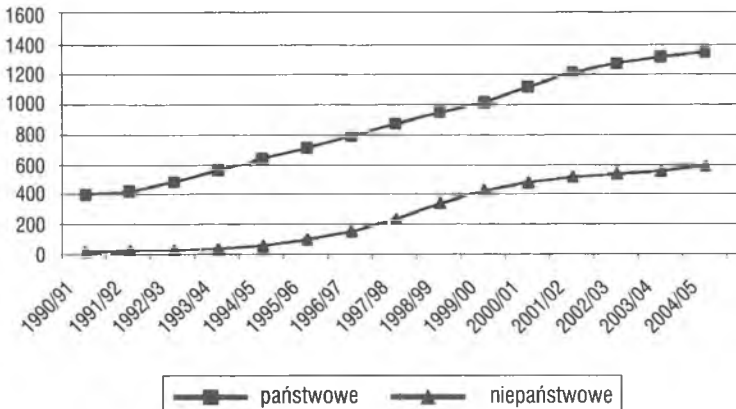
Źródło: jak do tabeli 1.

niach niepaństwowych, jak i w uczelniach państwowych w trybie wieczorowym oraz zaocznym). Liczba studentów na tych formach studiów wzrasta systematycznie od początku lat dziewięćdziesiątych (rysunki 2 i 3). W roku akademickim 1990/1991 na studiach dziennych kształciło się ponad 77% studentów, nieco ponad 22% stanowili studenci studiów zaocznych. W roku akademickim 1995/1996 około 57% ogółu studentów kształciło się w systemie dziennym, a 39% w systemie zaocznym. W roku 2003/2004 proporcje te wyrównały się i wyniosły odpowiednio 47% i 48%.

Ważna jest jednak nie tylko ilość – czyli liczba osób legitymujących się wyższym wykształceniem – lecz również dostosowanie wymagań edukacyjnych do zmiennych warunków rynku pracy, a także jakość uzyskanego wykształcenia.

### Rysunek 2

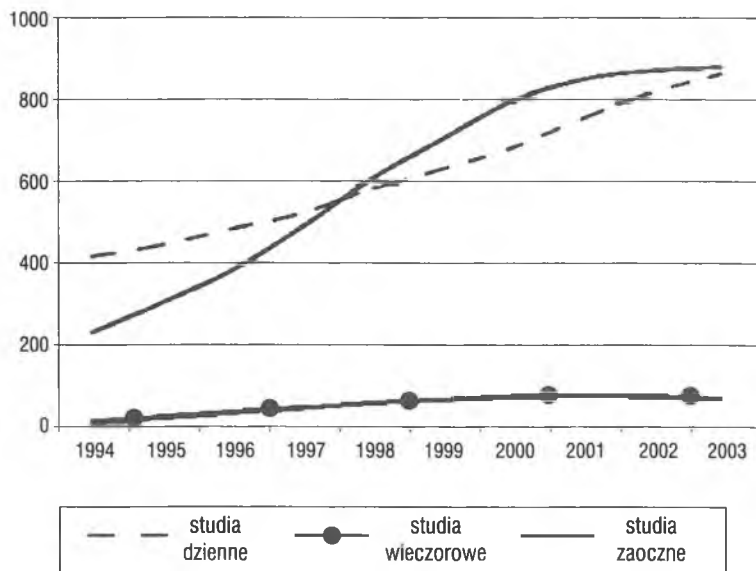
Studenci państwowych i niepaństwowych szkół wyższych w Polsce w latach 1990/1991–2004/2005 (w tys.)



Źródło: jak do tabeli 1.

**Rysunek 3**

Studenci szkół wyższych według trybu studiów w latach 1994/1995–2002/2003 (w tys.)



Źródło: *Zatrudnienie...* 2005.

### **Jakość kształcenia na poziomie wyższym w Polsce w świetle raportu *Zatrudnienie w Polsce 2005***

Mimo znacznego wzrostu wskaźników skolaryzacji wielu specjalistów zajmujących się problemami jakości kształcenia uważa, że w ciągu ostatnich kilkunastu lat nastąpiło obniżenie przeciętnej jakości wykształcenia absolwentów studiów wyższych. Negatywny wpływ ma fakt kształcenia się studentów na uczelniach, które mało inwestują w edukację – w sprzęt dydaktyczny, w rozwój szkoły, w infrastrukturę, jak również w szeroko rozumianą fachowość swojej kadry dydaktycznej. Wywiera to wpływ na poziom jakości wykształcenia w Polsce w porównaniu z innymi krajami OECD.

Obecnie około połowy studentów w Polsce kształci się w systemie zaocznym, z czego ponad 70% to studenci uczelni niepaństwowych. Liczba zajęć prowadzonych w tym trybie jest znacznie okrojona, często nie prowadzi się lektoratów z języków obcych czy zajęć z informatyki. W konsekwencji wiedza i umiejętności nabyte w trybie kształcenia zaocznego są dużo niższe niż nabyte na studiach dziennych. Z drugiej strony osoby kształcące się na studiach zaocznych przeważnie równocześnie pracują, zdobywając tym samym doświadczenie praktyczne, a także dodatkowe kwalifikacje i „obyście zawodowe”. Często jednak praca ta nie ma nic wspólnego ze studiowanym kierunkiem. Dotyczy to zwłaszcza ludzi młodych, w wieku 19–24 lata. Osoby po 35. roku życia częściej studiują na kierunkach zgodnych z wykonywaną pracą, po zdobyciu doświadczenia uzupełniając wykształcenie formalne.

Wśród studentów zaocznych 60% to osoby pracujące, podczas gdy na studiach dziennych pracuje jedynie 5% studentów. Studenci studiów zaocznych pracują z reguły w pełnym wymiarze czasu, coraz częściej są zatrudnieni na czas nieokreślony. Dla większości (ok. 60%) praca jest głównym źródłem utrzymania, ok. 30% pozostaje na utrzymaniu innych.

Najwyższy poziom nauczania cechuje studia w systemie dziennym, w dużych ośrodkach akademickich, na największych uczelniach państwowych: uniwersytetach, politechnikach oraz uczelniach ekonomicznych. Do tej grupy niestety zaliczyć można jedynie nieliczne uczelnie niepaństwowe. Wysokie wymagania rekrutacyjne (oceny maturalne oraz wyniki uzyskane na egzaminach wstępnych) zapewniają tym uczelniom najlepszych absolwentów szkół średnich. W uczelniach niepaństwowych i na studiach odpłatnych w uczelniach państwowych często studiują osoby, którym nie udało się dostać na studia dzienne w uczelniach państwowych lub obawiały się trudnych egzaminów wstępnych. Na większości uczelni prywatnych nie ma bowiem egzaminów wstępnych – decyduje kolejność zgłoszeń, co sprawia, że, pomijając barierę finansową, są to studia łatwiej dostępne.

Jak już wspomniano, wiele uczelni niepaństwowych (a także część uczelni państwowych) nie posiada odpowiedniego zaplecza dydaktycznego – odpowiednio wyposażonych sal wykładowych, laboratoriów i pracowni informatycznych, bibliotek, sal ćwiczeniowych. Zdarza się również, że poziom nauczycieli akademickich jest niski.

Kolejnym problemem jest delokalizacja szkolnictwa. Uczelnie – zarówno państwowe, jak i niepaństwowe, jak również ich filie – zaczęto otwierać w mniejszych miejscowościach, w znacznym oddaleniu od „skupisk edukacyjnych”. Daje to możliwość podjęcia kształcenia na poziomie wyższym większej liczbie osób, których nie byłoby stać na dodatkowe koszty dojazdu na uczelnię znacznie oddaloną od miejsca zamieszkania, eliminuje koszty noclegów (w wypadku studentów zaocznych) lub koszty utrzymania się w dużym mieście (w wypadku studentów studiów stacjonarnych). Zróżnicowany jest również poziom dostępnych zasobów uczelnianych. W dużych ośrodkach akademickich zaplecze edukacyjne jest bogate, a studenci korzystają z podobnego wyposażenia. W uczelniach zlokalizowanych w małych miejscowościach korzystanie z pełnej oferty pomocy naukowych jest czasem niemożliwe, część zaś nie ma takiej możliwości – zarówno z przyczyn finansowych, jak i z powodu znacznego oddalenia od jednostki macierzystej.

Struktura kierunków studiów w Polsce odbiega od struktury w innych krajach OECD. W polskich uczelniach dominują kierunki z zakresu nauk społecznych oraz biznesu i administracji. W roku akademickim 2003/2004 aż 40% wszystkich studentów kształciło się na tych kierunkach. Około 20% studiowało na kierunkach humanistycznych, pedagogicznych lub artystycznych. Jedynie 14% stanowili studenci kierunków technicznych, przemysłowych i budowlanych, a 6,5% – matematyki, fizyki i chemii. W pozostałych krajach Unii Europejskiej na kierunkach technicznych oraz na matematyce, fizyce i chemii studiuje przeciętnie ponad 26% ogółu (a np. w Czechach ponad 30%). Może to być spowodowane faktem, że te kierunki studiów prowadzą w Polsce przeważnie uczelnie państwowe, zaś czesne za nie opłaca jedynie 28% studentów. Wyjątkiem są studia z zakresu informatyki, na których odpłatnie kształci się aż 60% studentów.

Taka proporcja studentów na poszczególnych kierunkach może być spowodowana kilkoma przyczynami. Prowadzenie kierunków biznesowych, administracyjnych i z zakresu nauk społecznych nie wymaga dużych nakładów finansowych – stosunkowo łatwo więc

je otworzyć – w odpowiedzi na rosnący popyt ze strony studentów. W latach dziewięćdziesiątych niemal na każdej uczelni technicznej, rolniczej, a nawet wychowania fizycznego utworzono kierunki ekonomiczne. Tradycyjny podział szkół wyższych został zatarty, a nowo tworzone uczelnie oferują dość ujednolicone kierunki studiów w porównaniu z uczelniami już istniejącymi. Z racji mniejszych wymagań finansowych czesne na kierunkach nie-technicznych może być niższe. Uczelnia techniczna, aby należycie spełnić swe zadania edukacyjne, potrzebuje specjalistycznie wyposażonych laboratoriów, sprzętu, odczynników, pomocy naukowych itd. Na kierunkach biznesowych, administracyjnych, prawnych, pedagogicznych czy z zakresu zarządzania i marketingu nie trzeba ponosić takich kosztów, dlatego też w konsekwencji są one tańsze, łatwiej dostępne i po prostu popularniejsze. Na przykład w uczelniach niepaństwowych czesne na kierunkach związanych z informatyką jest o 20–40% wyższe niż na wyżej wymienionych kierunkach. Wybór kierunku studiów determinują zatem względy finansowe.

Popularność kierunków ekonomicznych, biznesowych, z zakresu zarządzania i marketingu ma korzenie w latach dziewięćdziesiątych, kiedy to rozwijająca się gospodarka rynkowa potrzebowała wielu pracowników z tych dziedzin i ze znajomością języka angielskiego. Obecnie rynek jest już nasycony, ale wciąż powszechne jest przekonanie, że tego rodzaju wykształcenie „na pewno się przyda”.

Popularność kierunków związanych z fizyką, matematyką czy chemią jest tak mała, że na tych kierunkach, oferowanych prawie wyłącznie przez uczelnie państwowe, w trybie dziennym, nie ma nawet egzaminów wstępnych, ale jedynie konkurs świadectw. Polscy absolwenci szkół średnich nie mają wykształconego myślenia symbolicznego i abstrakcyjnego (posługują się schematami pamięciowymi – co wykazało badanie PISA) niezbędnego w naukach ścisłych, co sprawia, że chętnych na te studia jest często mniej niż oferowanych miejsc<sup>2</sup>.

## Kształcenie na poziomie wyższym a wymagania rynku pracy

Szczególnie ważną kwestią dla przyszłego pracownika jest wybór odpowiedniego kierunku studiów. Obecnie wykształcenie wyższe jest powszechnie dostępne i, mówiąc wprost, nie jest czymś szczególnie wyjątkowym. Pracodawcy zwracają uwagę nie tylko na poziom wykształcenia, ale również na ukończony kierunek i typ studiów, znajomość języków obcych czy dodatkowe kwalifikacje oraz umiejętności. W związku z tym coraz bardziej zmieniają się zadania stawiane przed studiami: mają nie tylko dostarczyć wiedzy<sup>3</sup>, ale tak-

<sup>2</sup> Konsekwencją tego jest właśnie nieadekwatność liczby studentów poszczególnych kierunków do wymagań rynku pracy.

<sup>3</sup> Wiedza jest czasem utożsamiana z wiadomościami. W rzeczywistości to wiadomości uporządkowane według kryteriów właściwych dla danej dyscypliny stanowią wiedzę. Poza tym wiedza jest szczególnie istotnym składnikiem kompetencji. Nie bez powodu w wielu definicjach kompetencji wymieniana jest na pierwszym miejscu. Ilość informacji, które do nas docierają, jest niezliczona. O „zarządzaniu wiedzą” napisano już wiele, a temat nie wydaje się wyczerpany nawet w małym stopniu. Można je traktować jako proces kreowania i wykorzystania wiedzy do poprawy efektywności działań; jako gospodarowanie informacjami i doświadczeniem – ich tworzeniem, gromadzeniem, przechowywaniem, udostępnianiem i wykorzystywaniem; jako zestaw działań, który ma na celu odpowiednie kształtowanie zasobów wiedzy. Przed absolwentem/pracownikiem stoi ogromne wyzwanie: znać powyższe zadania – to jedno, umieć je realizować – to drugie (co jest znacznie bardziej skomplikowane).

że nauczyć, jak ją wykorzystywać w praktyce oraz w jaki sposób kształtować i pozyskiwać kompetencje. Muszą również dostarczyć umiejętności ściśle związanych z określonym zawodem, specyficznych dla określonego kierunku.

Określenie adekwatności studiów wyższych do wymagań stawianych przez rynek pracy jest zadaniem niezwykle trudnym przede wszystkim z powodu niemożności opracowania miarodajnych i konkretnych ocen przyszłego popytu na pracę. Skutkiem tego jest rozmiśnianie się oczekiwań pracodawców z kierunkami studiów, których ukończeniem legitymują się absolwenci szkół wyższych. Uczelnie, podejmując decyzję o uruchamianiu i naborze na poszczególne kierunki, biorą pod uwagę przede wszystkim popyt wśród maturzystów<sup>4</sup>, opłacalność finansową i wiele innych uwarunkowań, rzadko zaś, jeśli w ogóle, opinie pracodawców (Bukowski i in. 2005).

Badaniami nad popytem na pracę w Polsce – zarówno obecnym, jak i przyszłym (w średnim i długim okresie) – zajmują się różne instytucje państwowe: Główny Urząd Statystyczny, Rządowe Centrum Studiów Strategicznych, Komitet Badań i Prognoz PAN, Ministerstwo Gospodarki i Pracy. Są to badania cenne, aczkolwiek niepełne i nie zawsze dokładne. Jak już bowiem wspomniano, jest to zadanie niezwykle złożone i obciążone dużym ryzykiem błędów. Ciekawe badania, uwzględniające pośrednio (na podstawie analiz ogłoszeń) preferencje pracodawców, przeprowadził portal [pracuj.pl](http://pracuj.pl)<sup>5</sup>. Wnioski z przeprowadzonych badań wykazały, że w 2005 r. pracodawcy preferowali osoby z wykształceniem wyższym informatycznym i inżynierijno-technicznym – z zakresu przemysłu ciężkiego, budownictwa i nieruchomości oraz przemysłu lekkiego, z zakresu usług dla ludności oraz pracowników z wyższym wykształceniem ekonomicznym i administracyjnym. Najwięcej ofert pracy pochodziło z branży handlowej (pożądane były różne specjalności). Najmniej ofert skierowanych było do prawników, osób związanych z edukacją (kształcenie i szkolenia), turystyką, hotelarstwem i gastronomią.

Podobne spostrzeżenia przyniosły analizy ofert pracy zamieszczanych w dodatku „Praca” w „Gazecie Wyborczej”. Ogłoszenia tam publikowane najczęściej skierowane były do osób z wykształceniem wyższym z zakresu informatyki, telekomunikacji oraz absolwentów kierunków technicznych (32% ofert). W drugiej kolejności poszukiwane były osoby z wykształceniem ekonomicznym, finansowym i marketingowym (23%). Tu ciekawostką jest brak aż w jednej trzeciej ofert wskazania profilu kształcenia; może to być związane z założoną uniwersalnością wykształcenia lub też z przekonaniem, że o przydatności zawodowej zdecydują ostatecznie inne, specyficzne umiejętności, nie zaś formalne wykształcenie. Istotny w tym badaniu był również fakt, iż odsetek ofert pracy skierowanych do ekonomistów przewyższa o kilka punktów procentowych odsetek studentów na tego typu specjalnościach. Szczególnie duża nadwyżka popytu na pracę dotyczy branży informatycznej oraz z zakresu telekomunikacji. Poza tym niski wskaźnik bezrobocia oraz ogólnie mała liczba bezrobotnych wśród osób legitymujących się wykształceniem wyższym pozwala sądzić, że dla osób z wyższym wykształceniem rynek pracy charakteryzuje się raczej nadwyżką

<sup>4</sup> Maturzyści – decydując się na wybór kierunku studiów, biorą pod uwagę przede wszystkim pewność zatrudnienia i odpowiednie wynagrodzenie. Określają je jednak na podstawie powierzchownych i niepełnych informacji historycznych i bieżących, nie zwracając uwagi na fakt, że pracę rozpoczną dopiero za kilka lat.

<sup>5</sup> Szczegółowy raport nosi tytuł *Rynek pracy specjalistów 2005*. Badaniami objęto 45 175 ofert skierowanych wyłącznie do osób z wykształceniem wyższym.

**Tabela 2**

Liczba i udział procentowy ofert dla specjalistów według branż w 2005 r.

Branża	Liczba	Procent
Handel i sprzedaż	5572	12,3
Przemysł ciężki	3956	8,8
Telekomunikacja i technologia	3470	7,7
Budownictwo i nieruchomości	2898	6,4
Przemysł lekki	2736	6,1
Bankowość, finanse, ubezpieczenia	2640	5,8
Technologie informacyjne i komunikacyjne	1847	4,1
Dobra szybko zbywalne (FMCG)	1702	3,8
Transport i logistyka	1248	2,8
Marketing, media, reklama	1017	2,3
Przemysł chemiczny	706	1,6
Przemysł farmaceutyczny	487	1,1
Turystyka, hotelarstwo, gastronomia	418	0,9
Edukacja, kształcenie, szkolenie	233	0,5
Prawo, obsługa prawna	216	0,5

Źródło: *Rynek pracy specjalistów 2005* (pracuj.pl), 20 kwietnia 2006.**Tabela 3**

Liczba i udział procentowy ofert dla specjalistów według zapotrzebowania konkretnych działów przedsiębiorstw w 2005 r.

Dział	Liczba	Procent
Sprzedaż detaliczna i hurtowa	5569	12,3
Inżynieria, konstrukcje, technologie	4071	9,0
Obsługa klienta, <i>call center</i>	2940	6,5
Informatyka – administracja	2755	6,1
Finanse, ekonomia	2264	5,0
Informatyka – oprogramowanie	1893	4,2
Produkcja	1674	3,7
Marketing, reklama, <i>public relations</i>	1358	3,0
Logistyka, spedycja, dystrybucja	1169	2,6
Księgowość, audyt, podatki	899	2,0
Kontrola jakości	720	1,6
Działy personalne	635	1,4
Badania i rozwój	596	1,3
Internet, <i>e-commerce</i>	595	1,3
Prawo	201	0,4
Tłumaczenia	133	0,3

Źródło: jak do tabeli 2.



popytu nad podażą na pracę (Sztanderska 2005). Szczegółowe dane z raportu *Rynek pracy specjalistów 2005* przedstawiono w tabelach 2-3.

## Oczekiwania rynku pracy i pracodawców

Z badań przeprowadzonych przez największą na świecie organizację studencką – AIESEC – w 1997 r. wynika, że o zatrudnieniu konkretnego pracownika decydują następujące czynniki: znajomość języków obcych (80%); odbycie pozauczelnianych kursów i szkoleń, świadczących o chęci doskonalenia swoich umiejętności (76%); wysoka średnia ocen (51%); posiadanie prawa jazdy (33%), stypendia i nagrody (25%). Jest to jeden z nielicznych raportów, którego wyniki są odmienne od pozostałych wyników badań.

W 1996 r. czasopismo „Competency” przeprowadziło badania na temat najbardziej pożądanых kompetencji, którymi powinni się wyróżniać efektywni menedżerowie. Wymieniono dziesięć następujących najważniejszych kompetencji (Armstrong 2004):

- umiejętność komunikacji;
- orientacja na cele/wyniki;
- skupianie się na kliencie;
- praca zespołowa;
- inspirujące przywództwo;
- planowanie i organizowanie;
- świadomość handlowa;
- elastyczność;
- pobudzanie innych do rozwoju;
- umiejętność negocjacji i rozwiązywania problemów.

Mary-Louise Kearney (2002), przytaczając badania przeprowadzane przez UNESCO, stwierdza, iż pracodawcy zatrudniający absolwentów oczekują, że będą oni posiadać kwalifikacje oparte w jednakowym stopniu na trzech równorzędnie ważnych składnikach, czyli:

- wiedzy ogólnej;
- wiedzy praktycznej (*know-how*),
- umiejętnościach społecznych i komunikacyjnych, takich jak praca w zespole i budowanie stosunków międzyludzkich, perswazja i wywieranie wpływu na innych, samokierowanie, inspirujące przywództwo, znajomość języków obcych, orientacja biznesowa, dostrzeganie szczegółów, motywacja, zaangażowanie, wytrwałość w dążeniu do celu oraz elastyczność.

Zygmunt Wiatrowski (2002) uważa, że dobry, poszukiwany pracownik to człowiek charakteryzujący się takim stanem kompetencji (czyli m.in. połączeniem umiejętności podstawowych, technicznych i społecznych), który gwarantuje mu szansę bycia aktywnym podmiotem w każdej sytuacji związanej z wykonywaną pracą.

Kazimierz Denek (2002) prezentuje wyniki badań dotyczących cech pracowników oczekiwanych przez pracodawców. Cechami pożądanymi są m.in.: fachowość, orientacja w zawodzie, operatywność, a także znajomość języków obcych i obsługi komputera. Ważne są również: samodzielność, uczciwość, lojalność, pracowitość, zdyscyplinowanie, rzetelność, sumienność, wysoka kultura osobista, poszanowanie cudzej własności, umiejętność

zachowania tajemnicy, chęć pracy zespołowej, łatwa adaptacja w nowych warunkach, dynamiczność, operatywność, przedsiębiorczość, prawdomówność, dobry stan zdrowia, chęć do nauki, samokształcenia, poszerzania swoich kwalifikacji oraz łatwość uczenia się.

Inaczej poszukiwanego pracownika opisuje Jan D. Antoszkiewicz (2001), który uważa, że oprócz wiedzy i umiejętności korzystania z niej dobry pracownik musi charakteryzować się kreowaniem postawy konstrukcyjnej, zorientowanej jednocześnie na samodzielne i przedsiębiorcze działanie.

Stanisław Kaczor (2003) do relatywnie najbardziej niezmiennych oczekiwań pracodawców zalicza szybką adaptację do stanowiska pracy, umiejętność pracy w zespole, znajomość języków obcych i obsługi komputera oraz posiadanie prawa jazdy. Wśród cech osobowości najbardziej poszukiwane są innowacyjność, ciekawość, dyspozycyjność, przywiązanie do danej firmy, wysoka kultura osobista oraz nieustająca gotowość do uczenia się.

Pracodawcy szukają pracowników, którzy potrafią zidentyfikować się z kulturą miejsca pracy, wykorzystać swe zdolności i umiejętności do rozwoju firm, w której pracują oraz do ułatwienia innowacyjnych prac zespołowych (Holmes 2001), jak również zdolnych i chętnych do kontynuowania nauki przez całe życie (De La Harpe i in. 2000); ponadto cenieni są pracownicy mający zdolności do podejmowania samodzielnych inicjatyw, rozwiązywania problemów z uwzględnianiem różnorodnych perspektyw w pracy, związanych zarówno z danym stanowiskiem, jak i wynikających z niestabilności zatrudnienia (Reigheluth 1999).

Z raportu Ministerstwa Gospodarki i Pracy (Bukowski, red. 2005) wynika, że szkoły wyższe nie uczą umiejętności uważanych za najbardziej pożądane przez pracodawców. Szczególnie ważne, a mało jeszcze rozpowszechnione na szeroką skalę w Polsce są umiejętności interpersonalne, biegła znajomość języków obcych, obsługa komputera i specjalistycznych programów komputerowych oraz wykorzystanie nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych. W trakcie badań zaobserwowano także pewną prawidłowość: w ofertach skierowanych do osób z wykształceniem technicznym częściej kładzie się nacisk na specyficzne i konkretne umiejętności związane ze stanowiskiem pracy. Z kolei od ekonomistów częściej wymaga się umiejętności współpracy zespołowej, kreatywności, przedsiębiorczości oraz zmysłu organizacyjnego<sup>6</sup>.

Z przedstawionych wyżej wykazów wymagań stawianych przez pracodawców potencjalnym pracownikom wynikają dwie ważne informacje. Po pierwsze, w ciągu ostatnich dziesięciu lat wymagania pracodawców są niezmiennie. Po drugie, ich oczekiwania są zbieżne: poszukują pracowników mających wiedzę popartą zespołem umiejętności społecznych, komunikacyjnych, profesjonalnych (specjalistycznych – związanych z konkretnym stanowiskiem pracy); niezwykle istotne są również umiejętności przenośne<sup>7</sup> – mające najszersze zastosowanie.

<sup>6</sup> W niemal wszystkich ofertach pracodawcy wymagają doświadczenia (co stawia na gorszej pozycji „świeżych absolwentów”). Pracodawcy są przeświadczeni, że osoba nie mająca doświadczenia może nie posiadać odpowiednich umiejętności praktycznych niezbędnych w danym zawodzie. Doświadczenie jest zatem rodzajem gwarancji, że pracownik będzie umiał samodzielnie wykonywać obowiązki zawodowe.

<sup>7</sup> Umiejętności przenośne – to rodzaj umiejętności, które, rozwijane w określonych sytuacjach (edukacyjnych, zawodowych), są również przydatne i wykorzystywane z wymiernym efektem w innych sytuacjach (np. przy określonym zadaniu). Są one szczególnie istotne dla osób mających szeroki i nieprzewidywalny zakres obowiązków. Ich posiadanie jest uwarunkowane przez nasilającą się obecnie tendencją do jak największej mobilności, elastyczności i dopasowania zawodowego.

Dla pracodawców bardzo się liczy chęć i zrozumienie istotności poszerzania swoich kwalifikacji, wiedzy, umiejętności. Szkoły wyższe są w tym bardzo pomocne: oferują ogromnie bogatą i różnorodną ofertę kształcenia dla osób legitymujących się już wyższym wykształceniem, a chcących sprostać wymaganiom zmieniającego się rynku pracy. Mowa oczywiście o studiach podyplomowych oraz studiach MBA.

### **Studia podyplomowe i studia MBA – szansa na sprostanie wymaganiom rynku pracy<sup>8</sup>**

Edukacja podyplomowa rozwija się w Polsce niezwykle dynamicznie. W obecnych czasach wielu ludzi rozumie już, że ukończenie studiów wyższych to dopiero początek, wstęp do „dorosłej” nauki połączonej z praktyką zawodową. Poza tym nawet najlepsza „baza wyjściowa” musi być na bieżąco aktualizowana, uzupełniana, wzbogacana, zgodnie z zasadą „kto się nie rozwija, ten się cofa”.

Czasem zdarza się, że człowiek już w trakcie studiów zdaje sobie sprawę, iż wybrany przez niego kierunek nie satysfakcjonuje go i nie zaspokaja jego potrzeby samorealizacji. Nie chce jednak z różnych powodów przerywać nauki. Po ukończeniu studiów szuka zatem sposobu na przekwalifikowanie się, aby podjąć pracę w interesującym go zawodzie. Oczywiście, powody mogą być bardziej prozaiczne: aspekt finansowy lub fakt, iż nie można znaleźć zatrudnienia w zawodzie wyuczonym.

Jedną z dróg do doskonalenia swoich kompetencji, do zdobycia nowych, pożądanych przez pracodawców kwalifikacji i umiejętności czy wzbogacenia posiadanej już wiedzy są studia podyplomowe.

Studia podyplomowe są specyficzną formą kształcenia, przeznaczoną dla osób legitymujących się minimum wykształceniem wyższym zawodowym (czyli ukończeniem studiów pierwszego stopnia), mających tytuł licencjata lub inżyniera. Niektóre kierunki studiów podyplomowych są przeznaczone dla osób mających pełne wykształcenie wyższe – tytuł magistra lub równorzędny. Studia tego typu umożliwiają uzupełnienie, pogłębienie bądź usystematyzowanie wiedzy z danej dziedziny. Pozwalają także na zmianę kwalifikacji lub uzyskanie nowej, dodatkowej specjalności, bardziej zgodnej z indywidualnymi predyspozycjami, zainteresowaniami, powołaniem czy zapotrzebowaniem rynku pracy. Nowe umiejętności mogą również pomóc w pokonywaniu kolejnych szczebli kariery. Ukończenie niektórych kierunków studiów podyplomowych umożliwi zwolnienie z egzaminu państwowego (np. ukończenie studiów podyplomowych „Rachunkowość i finanse dla zaawansowanych” uprawnia do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych), absolwenci podyplomowych studiów dla kandydatów na biegłych rewidentów są zwolnieni z części egzaminu<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Niniejszy podrozdział powstał na podstawie referatu Autorki *Studia podyplomowe i MBA a doskonalenie kompetencji menedżerskich* przygotowanego III Międzynarodową Konferencję Naukową „Edukacja XXI wieku”, która odbyła się w Pile w dniach 19–21 października 2005 r.

<sup>9</sup> Absolwenci wymienionych studiów podyplomowych są zwolnieni z egzaminów państwowych lub ich części po spełnieniu również dodatkowych warunków, określonych szczegółowo w odpowiednich ustawach lub rozporządzeniach.

Studia podyplomowe są prawie zawsze odpłatne<sup>10</sup>, a ich cena zależy od wybranego kierunku, a także od prestiżu uczelni, kadry prowadzącej i formy ich przebiegu (jeżeli są to tylko wykłady, studia te są tańsze, jeśli zaś zajęcia odbywają się w laboratoriach czy w formach warsztatowych, ceny wzrastają). Czesne za studia podyplomowe kształtuje się w granicach od kilkuset do kilkunastu tysięcy złotych. Dochodzą do tego koszty dojazdów i ewentualnego zakwaterowania. Jednak osoby, które na takich studiach zdobyły umiejętności faktycznie przydatne w ich pracy, często wracają na uczelnię na kolejne kursy, niezależnie od poniesionych nakładów finansowych. Jest to bowiem nie tylko wydatek, ale także inwestycja, która – jeśli została przemyślana, zaplanowana i dobrze przeprowadzona – szybko zacznie się zwracać. Jeżeli nawet ceny studiów podyplomowych wydają się wysokie, należy pamiętać, iż studia te są przeznaczone przede wszystkim dla osób już pracujących.

Wybór uczelni prowadzącej studia podyplomowe jest dla wielu dużym problemem. Opinie na ten temat są podzielone: niektórzy twierdzą, iż studia tego typu w prestiżowej uczelni są wartością samą w sobie, umożliwiają zdobycie gruntownej wiedzy przekazanej przez wybitnych specjalistów, zarówno praktyków jak i teoretyków. Poza tym studia w „byle jakiej” szkole wyższej mogą być stratą zarówno czasu i pieniędzy, a także nie zaspokoją ambicji rozwoju zawodowego oraz nie pomogą w oczekiwanym awansie. Inni są zdania, iż oprócz faktu, że nie wszystkich stać na drogą uczelnię, ważniejsza jest samoświadomość dotycząca chęci własnego kształcenia i poszerzania wiedzy oraz umiejętności, każdy przejaw inwestycji w swoją osobę i dążenie do podnoszenia swoich kwalifikacji. Poza tym sam fakt ukończenia prestiżowej uczelni nie gwarantuje wysokiego poziomu wykształcenia. Wszystko zależy od danej osoby. Decyzję o wyborze uczelni prowadzącej studia podyplomowe każdy musi głęboko przemyśleć, podobnie jak decyzję o wyborze kierunku.

Studia podyplomowe trwają od jednego do czterech semestrów, w zależności od kierunku. Zazwyczaj ich zwieńczeniem jest obrona pracy dyplomowej. Absolwenci otrzymują świadectwa ukończenia studiów podyplomowych, stanowiące formalne potwierdzenie zdobytych kwalifikacji.

Studia podyplomowe są także szansą na wymianę doświadczeń, nawiązanie znajomości zawodowych i prywatnych, czasem przyjaźni i po prostu miejscem spotkań wielu różnych ludzi.

Jedną z najważniejszych cech studiów podyplomowych jest możliwość zdobycia nowych kwalifikacji. Na przykład humaniści mogą zdobyć wiedzę w zakresie ekonomii (podyplomowe studia ogólnomenedżerskie), ekonomiści czy specjaliści do spraw zarządzania mogą nabyć lub udoskonalić umiejętności techniczne, informatyczne (podyplomowe studia „Administrowanie sieciami Windows NT, 2000, XP”) albo humanistyczne, np. z zakresu psychologii (studia podyplomowe „Psychologia zarządzania”), socjologii (studia podyplomowe „Socjologia stosowana w zarządzaniu zasobami ludzkimi”) czy też prawa (studia podyplomowe „Prawo podatkowe”), także międzynarodowego („Prawo Unii Europejskiej”), a także prawa poszczególnych krajów lub dotyczące współpracy z poszczegól-

<sup>10</sup> Do nielicznych wyjątków studiów bezpłatnych, choć niestety nie z zakresu ekonomii, należą studia podyplomowe „Nauczanie języka polskiego jako obcego”, prowadzone przez Uniwersytet Mikołaja Kopernika. Coraz częściej można się ubiegać o dofinansowanie studiów z różnych funduszy unijnych (najczęściej wynosi ono 60–80% wartości czesnego).

nymi krajami. Dużym powodzeniem cieszą się ostatnio studia podyplomowe rozwijające znajomość języków obcych w stosunkach gospodarczych (języki obce w biznesie).

Oferta studiów podyplomowych w Polsce jest ogromna. Prowadzą je niemal wszystkie szkoły wyższe: państwowe, prywatne, szkoły z tradycjami i nowo powstałe, a także filie. Uczelnie starają się dostosować tok studiów do możliwości i wymagań słuchaczy. Zajęcia odbywają się zazwyczaj w formie weekendowych zjazdów, około dwóch razy w miesiącu. Niektóre szkoły wyższe organizują kilkudniowe sesje, kilkakrotnie w ciągu roku akademickiego. Istnieją studia podyplomowe prowadzone w miesiącach wakacyjnych. Coraz więcej uczelni proponuje studia podyplomowe wspomagane Internetem, z całkowicie zmini-malizowaną formą kontaktu osobistego.

Nieco inną formą – bardziej złożoną, droższą, ale już z założenia nastawioną na doskonalenie kompetencji (zwłaszcza menedżerskich) – są studia *Master of Business Administration* (MBA). Studia te są specyficzną formą kształcenia menedżerskiego, uznawaną za rodzaj studiów podyplomowych. Są przeznaczone dla osób mających dyplom ukończenia szkoły wyższej z tytułem magistra lub równorzędnym<sup>11</sup> oraz często potwierdzoną praktykę zawodową. Najczęściej przeznaczone są dla kadry kierowniczej przedsiębiorstw i instytucji<sup>12</sup>.

Idea studiów przeznaczonych dla elity menedżerskiej narodziła się w Stanach Zjednoczonych, tam też powstały pierwsze studia MBA. Ich wyróżnikiem jest ścisłe połączenie programów z praktyką, m.in. dzięki rozwiązywaniu w toku ich trwania zadań opartych na rzeczywistych przypadkach konkretnych przedsiębiorstw (*case studies*). Dyplom MBA jest dowodem na naprawdę bogatą wiedzę połączoną z praktycznym podejściem do problemów zawodowych. W Polsce programy MBA zaczęto wprowadzać na początku lat dziewięćdziesiątych, a ich głównym zadaniem było przygotowanie menedżerów do pracy i kariery w świecie biznesu po transformacji systemowej, a tym samym wspomaganie (za pomocą ludzi wykształconych według tych programów) dostosowania polskiego systemu gospodarczego do gospodarki globalnej. Obecnie studia MBA w Polsce prowadzi już kilkadziesiąt szkół wyższych, jednak poziom tych studiów na poszczególnych uczelniach może być diametralnie różny. Różnice mogą dotyczyć wielu aspektów: cen, wymagań stawianych kandydatom, rzetelności procesów rekrutacji, formy i trybu kształcenia, języka wykładowego (liczby zajęć w języku obcym prowadzonych przez obcojęzycznych specjalistów z danych dziedzin), kwalifikacji, praktyki i zaangażowania wykładowców, ilości wymaganej pracy własnej, organów współpracujących i odpowiedzialnych za program oraz warunków ukończenia studiów. I tu istnieje zasada spełniająca się w wielu przypadkach – im drożej, tym lepiej. A wydatek jest spory: od dziesięciu do kilkudziesięciu tysięcy złotych, czasem nawet więcej. Jeszcze kilka lat temu dyplom MBA gwarantował otrzymanie bardzo atrakcyjnej posady, ale i obecnie ułatwia jej znalezienie. Dlatego niektórzy są skłonni wziąć na ten cel kredyt. Absolwenci studiów MBA to często grupy bardzo ze sobą żyjące, jeżeli firma jednego z nich potrzebuje nowego pracownika, często szukają go we włas-

<sup>11</sup> Na niewielu uczelniach istnieje możliwość przystąpienia do rekrutacji z dyplomem ukończenia wyższych studiów zawodowych. Z reguły programy MBA dla absolwentów tych studiów są o wiele słabsze pod względem merytorycznym (por. [www.edu.pracuj.pl](http://www.edu.pracuj.pl))

<sup>12</sup> Studia MBA, w zależności od wymagań programowych, dzielą się na: podstawowe – przeznaczone dla osób pragnących zdobyć wykształcenie menedżerskie, *executives* – dla zawodowych menedżerów i *global executives* – dla menedżerów pracujących w organizacjach międzynarodowych.

nym gronie, w końcu doskonale znają swoje kwalifikacje oraz wartość dyplomu, który posiadają. Ważne jest także, aby dyplom ukończenia studiów MBA miał akredytację i był uznawany w Europie, a jeszcze lepiej na całym świecie.

Na studiach MBA oferowanych w Polsce można udoskonalić wiedzę z dziedziny księgowości, finansów, sprzedaży, marketingu, prawa, e-biznesu, zarządzania firmą, bankami, instytucjami ubezpieczeniowymi, agrobiznesem, placówką medyczną, zasobami ludzkimi. Można uczestniczyć w programach z językiem niemieckim, angielskim, francuskim, rosyjskim lub w całości prowadzonych w tych językach<sup>13</sup>.

Edukacja na poziomie studiów podyplomowych i programów MBA jest ważnym procesem kształcenia pracowników, czasem najważniejszym. Uczestniczą w niej osoby mające oprócz wymaganego wykształcenia także doświadczenie zawodowe. Uczestnicy tej formy kształcenia stają się ludźmi wszechstronnie wyedukowanymi, łączącymi teorię z praktyką. Oferta kierunków studiów podyplomowych jest bardzo bogata. Uczelnie stale podnoszą poziom prowadzonych zajęć, co sprawia, że doskonalenie kadr w Polsce staje się coraz lepsze i efektywniejsze, a personel coraz bardziej kompetentny.

## Podsumowanie

W latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku Alverno College w Stanach Zjednoczonych sformułowało osiem wartości, zdolności i kompetencji, w które uczelnie ta chciałaby wyposażać swoich studentów. Za najważniejsze dla przyszłej kariery zawodowej studentów uznano następujące umiejętności (O'Brien 2000):

- komunikacyjne (w tym czytanie analityczne, pisanie, słuchanie, posługiwanie się komputerem i mediami);
- analizowanie sytuacji;
- rozwiązywanie problemów;
- wartościowanie i podejmowanie decyzji w określonym kontekście;
- interakcje i współzycie społeczne;
- postrzeganie perspektyw globalnych;
- efektywne obywatelstwo;
- wrażliwość estetyczna.

Proste, nie aż tak górnolotne, i prawdziwe – tylko tyle i aż tyle. Niektóre szkoły wyższe, zarówno państwowe, jak i niepaństwowe, zdały sobie sprawę, że kształcenie to nie tylko przekazywanie „suchej” wiedzy, ale rodzaj wychowania dorosłego człowieka, wskazanie mu drogi do rozwoju całej gamy umiejętności. Coraz więcej młodych ludzi zdaje sobie sprawę z konieczności posiadania jak najszerzego przygotowania zawodowego i tym się kieruje przy wyborze uczelni. Również pracodawcy zaczynają postrzegać absolwentów szkół wyższych, czyli potencjalnych pracowników, przez pryzmat tego, co powinni sobą reprezentować. Ceni się ludzi, którzy nie poprzestaną na zdobyciu dyplomu ukończenia studiów, ale sięgną dalej, zgodnie z założeniami uczenia się przez całe życie (*lifelong learning*), po inne formy doskonalenia swoich kompetencji i będą to robić przez cały czas

<sup>13</sup> Informacje na temat programów MBA oferowanych w Polsce zaczerpnięto z Wereszczyńska-Oldakowska (red.) 2005.

w trakcie swojej kariery zawodowej. Ważne zadanie staje również przed instytucjami rynku pracy: powinny opracowywać coraz lepsze metody sygnalizowania przyszłego popytu na pracę, ściśle współpracując z uczelniami i innymi ośrodkami.

Ze strony uczelni najważniejsza zatem staje się pomoc w zrozumieniu i praktycznym stosowaniu słynnych czterech filarów z raportu UNESCO:

- Uczyć, aby wiedzieć.
- Uczyć się, aby działać.
- Uczyć się, aby współdziałać.
- Uczyć się, aby być.

Pozostaje tylko życzyć nauczania i uczenia się według tego motta i szkołom, i studentom.

## Literatura

**Antoszkiewicz J.D.** 2001

*Dylematy kształcenia menedżerów u progu XXI wieku*, w: T. Borkowski, A. Marcinkowski, A. Oherow-Urbaniac (red.): Wydawnictwo Instytutu Zarządzania Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

**Armstrong M.** 2004

*Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

**De La Harpe B., Radloff A., Wyber J.** 2000

*Quality and Generic (Professional) Skills*, Curtin University, Western Australia.

**Bukowski M.** (red.) 2005

*Raport Ministerstwa Gospodarki i Pracy – Departamentu Analiz i Prognoz Ekonomicznych „Zatrudnienie w Polsce 2005”*, Wydawnictwo Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa.

**Denek K., Przyszczypkowski K., Urbański-Korż R.** 2001

*Aksjologiczne podstawy edukacji*, Wydawnictwo Edytor, Poznań – Toruń.

**Delors J.** (red.) 1998

*Edukacja – jest w niej ukryty skarb. Raport dla UNESCO Międzynarodowej Komisji do spraw Edukacji dla XXI Wieku*, Stowarzyszenie Oświatowców Polskich, Warszawa.

**Holmes L.** 2001

*Reconsidering Graduate Employability: The „Graduate Identity” Approach*, „Quality in Higher Education”, nr 7 (2).

**Kaczor S.** 2003

*Edukacja i rynek pracy*, w: R. Gerlach (red.): *Edukacja wobec rynku pracy. Realia – możliwości – perspektywy*, Bydgoszcz.

**Kearney M.** 2000

*Higher Education and Graduate Employment: Responding to the Challenges of a Changing World*, w: G. Neave (red.): *The Universities Responsibilities to Society. International Perspectives*, Elsevier Science Ltd., Oxford.

**Kwiatkowski S.M., Symela K.** 2001

*Standardy kwalifikacji zawodowych, Teoria – metodologia – projekty*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa.

**Niemiec J.** 2003

*Rynek pracy a edukacja*, w: R. Gerlach (red.): *Edukacja wobec rynku pracy. Realia – możliwości – perspektywy*, Wydawnictwo Akademii Bydgoskiej, Bydgoszcz.

**O'Brien K.** 2000

*Ability-based Education*, w: S. Fallows, Ch. Steven (red.): *Integrating Key Skills in Higher Education, Employability, Transferable Skills and Learning for Life*, Kogan Page, London.

**Orczykowska A.** 2005

*Studia podyplomowe i MBA a doskonalenie kompetencji menedżerskich*, w: A. Kusztełak (red.): *Edukacja dla bezpieczeństwa życia, nauki, pracy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa, Poznań.

**Orczykowska A.** 2006

*Jakość kształcenia na poziomie wyższym w Polsce*, referat zgłoszony na Ogólnopolskie Seminarium Pedagogiki Szkoły Wyższej „Skutki upowszechniania wyższego wykształcenia”, 25–26 maja 2006 r.

**Reigeluth Ch.M.** 1999

*What Is Instructional-design Theory and How Is It Changing*, w: Ch.M. Reigeluth (red.): *Instructional-design Theories and Models. A New Paradigm of Instructional Theory*, Lawrence Erlbaum Associates, London – New Jersey, t. 2.

**Szkoły wyższe...** 2004

*Szkoły wyższe i ich finanse w 2004 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.

**Sztanderska U., Minkiewicz B., Bąba M.** 2005

*Oferta szkolnictwa wyższego a wymagania rynku pracy*, Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Warszawa.

**Wereszczyńska-Otdakowska Z.** (red.) 2005

*Informator o studiach podyplomowych i MBA na rok 2005/2006*, Wydawnictwo TELBIT, Warszawa.

**Wiatrowski Z.** 2000

*Postawy pedagogiki pracy*, Wydawnictwa Uczelniane Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Bydgoszczy, Bydgoszcz.

**Zatrudnienie...** 2005

*Zatrudnienie w Polsce 2005*, Ministerstwo Pracy, Departament Analiz i Prognoz Ekonomicznych, Warszawa.

### **Strony internetowe**

Internetowy portal edukacyjny: [www.edu.pracuj.pl](http://www.edu.pracuj.pl)

Internetowy portal Gazety Wyborczej: [www.gazeta.pl](http://www.gazeta.pl)

Oficjalna strona Państwowej Komisji Akredytacyjnej: [www.pka.edu.pl](http://www.pka.edu.pl)

Oficjalna strona Głównego Urzędu Statystycznego [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl)