

# Nauka i szkolnictwo wyższe

1/39/2012

półrocznik

Zakład Ewaluacji  
i Studiów nad Edukacją  
Instytut Stosowanych Nauk Społecznych  
Uniwersytetu Warszawskiego



**Foresight regionalny dla szkół wyższych  
Warszawy i Mazowsza „Akademickie  
Mazowsze 2030”. Wyniki badań**

## **Rada Redakcyjna**

Władysław **Adamski**  
Cristina **Alleman-Ghionda**  
Ireneusz **Bialecki**  
Janusz **Grzelak**  
Barbara **Heyns**  
Jolanta **Kulpińska**  
Stefan **Kwiatkowski**  
Zbigniew **Kwieciński**  
Hanna **Świda-Ziemba**

## **Redaguje zespół**

Ireneusz **Bialecki** (redaktor naczelny)  
Małgorzata **Dąbrowa-Szeffler**  
Elżbieta **Drogosz-Zabłocka**  
Adam **Gałkowski** (sekretarz redakcji)  
Jacek **Kochanowski**

Opracowanie graficzne  
Wojciech **Freudenreich**

Redaktor tomu  
Adam **Gałkowski**

## **Lista recenzentów**

Dominik **Antonowicz**, Lidia **Białoń**, Elżbieta **Drogosz-Zabłocka**,  
Agnieszka **Dziedziczak-Fotyń**, Zofia **Kędzior**, Krzysztof **Leja**, Stanisław **Macioł**,  
Barbara **Minkiewicz**, Jan **Piskurewicz**, Tomasz **Sobierajski**, Alicja **Sosnowska**

## **Adres Redakcji**

Zakład Ewaluacji i Studiów nad Edukacją  
Instytut Stosowanych Nauk Społecznych  
Uniwersytetu Warszawskiego  
00-046 Warszawa, ul. Nowy Świat 69, tel. 22-826-07-46

*Czasopismo dotowane przez Uniwersytet Warszawski  
z funduszy na działalność statutową*

© Copyright by „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, Warszawa 2012

ISSN 1231-02-98

15.03.2013

# NAUKA I SZKOLNICTWO WYŻSZE

Zakład Ewaluacji i Studiów nad Edukacją  
Instytut Stosowanych Nauk Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego

**1/39/2012, półrocznik, Warszawa**

**Foresight regionalny dla szkół wyższych Warszawy i Mazowsza  
„Akademickie Mazowsze 2030”. Wyniki badań**

**Od Redakcji 5**

**Janina Jóźwiak**

**Projekt „Foresight «Akademickie Mazowsze 2030»” – niektóre wyniki 8**

**Elżbieta Moskalewicz-Ziótkowska**

**Kwalifikacje i kompetencje absolwentów szkół wyższych Mazowsza  
– opinie uczelnianych biur karier 15**

**Stanisław Macioł**

**Kwalifikacje i kompetencje absolwentów szkół wyższych  
– perspektywa pracodawców 34**

**Elżbieta Drogosz-Zabłocka, Barbara Minkiewicz**

**Jakie kwalifikacje i kompetencje absolwentów szkół wyższych  
są nam potrzebne? Wywiady z pracodawcami Mazowsza 55**

**Marcin Zarzecki**

**Szkoły wyższe Mazowsza w kreowaniu gospodarki  
opartej na wiedzy (GOW) 81**



449828 II / 39  
2012

**Krystyna Poznańska**

Współpraca nauki z gospodarką na przykładzie  
szkół wyższych na Mazowszu 95

**Maria Romanowska**

Dopasowanie kwalifikacji i kompetencji absolwentów szkół wyższych  
do oczekiwań pracodawców na Mazowszu 113

**Tomasz Sobierajski**

Przyszłość szkolnictwa wyższego. Od kompetencji do konsumpcji 125

**Arnold Pabian**

Działalność edukacyjna ośrodków akademickich w koncepcji *sustainability* 134

**Lidia Białoń, Emilia Werner**

Spółeczna odpowiedzialność szkoły wyższej w kontekście jej wizerunku 142

**Małgorzata Olczak**

Kreatywność nauczyciela akademickiego (na podstawie idei  
innowacyjności Romana Schulza) 162

**Jan Boguski**

Uczelnia rolnicza jako instrument rozwoju regionów rolniczych 173

**Paweł Bykowski, Marta Szeluga-Romańska,**

**Michał Tomczak, Paweł Ziemiański**

Absolwent uczelni technicznej na rynku pracy – na przykładzie badań  
absolwentów Politechniki Gdańskiej z rocznika 2010 182

**Summaries 194**

**Informacje o Autorach 201**

Redaktor prowadzący: Adam Gałkowski

BIBL. UAM  
2012 EOM9A

# SCIENCE

## and HIGHER EDUCATION

Institut of Applied Social Sciences

**1/39/2012, semi-annual journal, Warsaw**

**Foresight regional for higher education institutions of Warsaw and Masovia  
„Academic Masovia 2030”. Results surveys**

### **Editorial 5**

**Janina Jóźwiak**

Project “Foresight «Akademickie Mazowsze 2030»” – some results **8**

**Elżbieta Moskalewicz-Ziółkowska**

Qualifications and competence of graduates of higher education institutions  
of Masovia – opinions of college career development agencies **15**

**Stanisław Macioł**

Qualifications and competence of higher education institutions  
– from the employers perspective **34**

**Elżbieta Drogosz-Zabłocka, Barbara Minkiewicz**

What qualifications and competence of graduates of higher education  
institutions are needed? Interviews with employers of Masovia **55**

**Marcin Zarzecki**

Higher education institutions in Masovia in creating economy  
based on knowledge (EBK) **81**

**Krystyna Poznańska**

Cooperation of science and economy on the example of Masovia  
higher education institutions **95**

**Maria Romanowska**

Matching qualifications and competence of college graduated  
with the expectations of Masovia employers **113**

**Tomasz Sobierajski**

The future of higher education. From competence to consumption **125**

**Arnold Pabian**

Educational activity of centers of higher education  
in the sustainability concept **134**

**Lidia Białoń, Emilia Werner**

Social responsibility of the higher education institution  
in the context of its image **142**

**Małgorzata Olczak**

Creativity of the university teacher  
(based on the idea of innovation of Roman Schulz) **162**

**Jan Boguski**

The agriculture college as the instrument  
of development of agricultural regions **173**

**Paweł Bykowski, Marta Szeluga-Romańska,  
Michał Tomczak, Paweł Ziemiański**

The graduate of a technical college on the labour market – on the example  
of surveys of graduates of the Gdańsk Technical University, year 2010 **182**

**Summaries 194**

**Information on Authors 201**

**Od Redakcji** Problem kwalifikacji i kompetencji absolwentów szkół wyższych w kontekście rynku pracy należy dzisiaj do jednych z najważniejszych w sytuacji, kiedy coraz wyższy odsetek młodych magistrów przez lata pozostaje bez pracy. Od pewnego czasu problem ten jest dostrzegany nie tylko przez uczonych, specjalistów i właściwe resorty ministerialne. Tym zagadnieniem został także poświęcony bieżący numer „Nauki i Szkolnictwa Wyższego”, którego tematem wiodącym jest *Foresight regionalny dla szkół wyższych Warszawy i Mazowsza „Akademickie Mazowsze 2030”*. Wyniki badań.

Projekt *Foresight „Akademickie Mazowsze 2030” (FAM 2030)* został zrealizowany w latach 2010–2012 przez konsorcjum warszawskich szkół wyższych, w skład którego weszły: Politechnika Warszawska (jako lider) oraz Akademia Leona Koźmińskiego, Polsko-Japońska Wyższa Szkoła Technik Komputerowych, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego, Szkoła Główna Handlowa i Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego.

Tę część materiałów otwiera artykuł Janiny Józwiak (*Projekt Foresight „Akademickie Mazowsze 2030” – niektóre wyniki*), która objaśnia zasadnicze cele projektu. A chodziło w nim m.in. o wypracowanie trzech możliwych wariantów rozwoju szkół wyższych Warszawy i Mazowsza do roku 2030 w kontekście rozwoju gospodarki opartej na wiedzy (GOW). Ponadto Autorka przedstawiła możliwe scenariusze rozwoju edukacji wyższej w Warszawie i na Mazowszu w przyszłości oraz własne rekomendacje w tej dziedzinie.

Ważne z punktu widzenia pożytku społecznego są artykuły następane – Elżbiety Moskaiewicz-Ziółkowskiej (*Kwalifikacje i kompetencje absolwentów szkół wyższych Mazowsza – opinie uczelnianych biur karier*), Stanisława Macioła (*Kwalifikacje i kompetencje absolwentów szkół wyższych – perspektywa pracodawców*) oraz Elżbiety Drogosz-Zabłockiej i Barbary Minkiewicz (*Jakie kwalifikacje i kompetencje absolwentów szkół wyższych są nam potrzebne? Wywiady z pracodawcami Mazowsza*). Wszystkie one dotyczą problemu najtrudniejszego – wypracowania takiego modelu studiów wyższych, który pozwoliłby absolwentom znaleźć pracę. Zgodną z ich wykształceniem, a równocześnie z oczekiwaniami pracodawców.

Do tego kontekstu pasuje również kolejny artykuł, napisany przez Marię Romanowską (*Dopasowanie kwalifikacji i kompetencji absolwentów szkół wyższych do oczekiwań pracodawców na Mazowszu*). Z nim doskonale „koresponduje” opracowanie Marcina Zarzeckiego, poświęcone roli szkół wyższych Mazowsza w kreowaniu gospodarki opartej na wiedzy (GOW). Jego Autor m.in. charakteryzuje sektor B+R w woj. mazowieckim, współpracę szkół wyższych Mazowsza z przedsiębiorstwami oraz „determinanty” konstrukcji GOW przez szkoły wyższe Mazowsza.

Cykl materiałów będących pokłosiem projektu FAM 2030 zamyka tekst Krystyny Poznańskiej nt. *współpracy nauki z gospodarką na przykładzie szkół wyższych Mazowsza*. Szczególnie cenne wśród wyżej wymienionych opracowań wydają się te, które są wynikiem analiz oryginalnych źródeł – opinii i badań ankietowych (E. Moskaiewicz-Ziółkowskiej oraz Elżbiety Drogosz-Zabłockiej i Barbary Minkiewicz).

Pozostała grupa artykułów, choć formalnie niezwiązanych ze wspomnianym projektem, faktycznie mniej lub bardziej stanowi ich uzupełnienie. Otwiera je Tomasz Sobierajski (*Przyszłość szkolnictwa wyższego – od kompetencji do konsumpcji*), który w nieco prowokacyjnej, a zarazem inspirującej do dyskusji formie, powołuje się na doświadczenia amerykańskich uczonych, wskazujących na związek między bibliotekami naukowymi a przyszłością szkolnictwa wyższego. Przyznając w wielu punktach rację amerykańskim uczonym, Autor

artykułu dostrzega, zarówno w zakresie psychologii i socjologii, jak i w odniesieniu do nauk matematycznych i przyrodniczych, postępującą „specjalizację kształcenia” wynikającą w pewnym stopniu z oczekiwań rynku pracy. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego próbuje ustosunkować się do tych wyzwań poprzez promocję kierunków studiów zamawianych. Ale to musi w następstwie, na co zwraca uwagę T. Sobierajski, pociągnąć za sobą również specjalizację wykładowców i pracowników naukowych, wzrost zainteresowania ze strony studentów, coraz częściej łączących studia z pracą zarobkową, kształceniem na odległość (*e-learning*) oraz indywidualnym tokiem studiów.

T. Sobierajski przypomina, że cytowani amerykańscy autorzy stwierdzili, iż w przyszłości wykształcenie wyższe „nie będzie przeliczane na konkretne pieniądze”. Polska na razie, sądząc po kierunku zmian w tej dziedzinie, wydaje się zmierzać w kierunku odwrotnym. Dlatego też prawdopodobnie w najbliższej przyszłości nie tylko będziemy musieli poradzić sobie z kryzysem demograficznym, ale również z faktem, że w obecnym systemie finansowania szkół wyższych, coraz bardziej uzależnionym od rozporządzeń Ministerstwa i szczegółowych procedur administracyjnych tworzonych na poziomie poszczególnych uczelni, pozostaje coraz mniej przestrzeni dla podstawowych wartości Procesu Bolońskiego – autonomii oraz misji uniwersytetu.

Następny artykuł, autorstwa Lidii Białoń i Emilii Werner, dotyczy innego ważnego zagadnienia – *społecznej odpowiedzialności szkoły wyższej w kontekście jej wizerunku*. Autorki zajęły się m.in. kwestiami korzyści, jakie ten rodzaj aktywności może szkole przynieść i barierom stojącym na przeszkodzie jej realizacji, wskazując przy tym na związek pomiędzy odpowiedzialnością społeczną a wizerunkiem szkoły wyższej oraz przedstawiając własne propozycje w tej dziedzinie.

Arnold Pabian w swoim artykule pt. *Działalność edukacyjna ośrodków akademickich w koncepcji sustainability* porusza problem pogarszających się warunków życia człowieka na Ziemi. Autor głosi tezę, że sytuacja ta jest wynikiem „postaw oraz zachowań konsumentów i producentów zorientowanych wyłącznie na osiągnięcie celów ekonomicznych (*homo oeconomicus*)”.

Od tematu przewodniego niniejszego numeru półrocznika odbiega nieco opracowanie Małgorzaty Olczak, poświęcone *kreacji i kreatywności nauczyciela akademickiego (na podstawie idei innowacyjności Romana Schulza)*. Autorka przedstawia w nim socjologiczne i psychologiczne koncepcje twórczości „w wymiarze historyczno-kulturowo-społecznym”.

Z kolei Jan Boguski, w artykule pt. *Uczelnia rolnicza jako instrument rozwoju regionów rolniczych* zwraca uwagę na rolę, jaką pełni ten typ szkół wyższych w naszym kraju w kształceniu „wysokiej klasy specjalistów”, w kreowaniu rozwiązań innowacyjnych, w podejmowaniu „wysiłków na rzecz ochrony środowiska przyrodniczego” oraz w środowisku regionalnym.

Numer półrocznika zamyka tekst poświęcony losom absolwentów jednej uczelni (*Absolwent uczelni technicznej na rynku pracy – na przykładzie badań absolwentów Politechniki Gdańskiej z rocznika 2010*). Jego autorzy – Paweł Bykowski, Marta Szeluga-Romańska, Michał Tomczak i Paweł Ziemiański – zastosowali interesującą metodologię badań oraz, na podstawie wyników tych badań, scharakteryzowali „statystyczną” sylwetkę absolwenta Politechniki Gdańskiej, a także opisali przedsięwzięcia podejmowane przez własną uczelnię w przygotowaniu jej studentów do pracy zawodowej.



Żywiąc nadzieję, że materiały zamieszczone w prezentowanym numerze „Nauki i Szkolnictwa Wyższego” okażą się interesujące, zapraszamy ich Czytelników do dalszej dyskusji.

*Adam Gałkowski*

# Janina Józwiak

## Projekt „Foresight «Akademickie Mazowsze 2030»” – niektóre wyniki

Artykuł prezentuje założenia i wybrane wyniki foresightu regionalnego „Akademickie Mazowsze 2030”, którego głównym celem było opracowanie scenariuszy zmian szkolnictwa wyższego, wspierających rozwój gospodarki opartej na wiedzy w regionie w perspektywie 2030 roku. Przedstawione scenariusze pokazują działania i przekształcenia, które powinny zostać podjęte w celu uzyskania najlepszych w tym zakresie efektów, wskazują też konsekwencje ewentualnych zaniechań. W artykule przytoczone są również opracowane w ramach projektu rekomendacje dla efektywnego wspierania gospodarki opartej na wiedzy przez system szkolnictwa wyższego.

Słowa kluczowe: foresight regionalny, gospodarka oparta na wiedzy, szkolnictwo wyższe, scenariusze.

### Kilka słów o projekcie i jego założeniach

Foresight „Akademickie Mazowsze 2030” (FAM 2030) to przedsięwzięcie konsorcjum kilku uczelni warszawskich: Politechniki Warszawskiej (lidera konsorcjum), Akademii Leona Koźmińskiego, Polsko-Japońskiej Wyższej Szkoły Technik Komputerowych, Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, Szkoły Głównej Handlowej, Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego, które realizowano w latach 2010–2012.

Podstawowym celem projektu FAM 2030 było zbudowanie trzech scenariuszy przyszłości szkół wyższych Warszawy i Mazowsza w perspektywie roku 2030 i w kontekście rozwoju gospodarki opartej na wiedzy (GOW). Scenariusze te miały uwzględniać modele organizacji i działania szkół wyższych jako instytucji kształcących na potrzeby innowacyjnej gospodarki oraz modele absolwentów zdefiniowane z perspektywy takiej gospodarki, wskazania dla wspierania efektywnej współpracy między uczelniami a sferą gospodarczą, a także wskazanie dziedzin kształcenia strategicznych dla rozwoju GOW w najbliższym dwudziestoleciu.

Tak więc w projekcie FAM 2030 szczególna uwaga została skierowana na tę specyficzną misję uczelni, jaką jest współpraca z otoczeniem (głównie gospodarczym). Misja ta nie mogła być naturalnie analizowana w oderwaniu od innych funkcji realizowanych przez uczelnie i od całego systemu edukacji wyższej.

FAM 2030 został zaprojektowany jako foresight regionalny, ale wydaje się oczywiste, że chociaż uczelnie Warszawy i Mazowsza funkcjonują w specyficznych dla stolicy i całego regionu ekonomicznych i społecznych uwarunkowaniach rozwojowych, to nie ma żadnego powodu, aby rozważane kierunki zmian szkolnictwa wyższego, modele uczelni, modele absolwenta czy też wzorce współpracy z otoczeniem nie mogły się odnosić do całego szkolnictwa wyższego w Polsce.

Prace w projekcie FAM 2030 były realizowane w czterech obszarach tematycznych: model uczelni, model absolwenta, współpraca z otoczeniem, strategiczne kierunki kształcenia przez cztery odrębne zespoły ekspertów (tzw. panele tematyczne). Wyniki pracy w tych obszarach były integrowane na poziomie całego projektu przez zespół Top Ekspertów.

FAM 2030 został zrealizowany za pomocą metod i technik badawczych charakterystycznych dla foresightu. Przede wszystkim podstawą tego projektu były prace paneli eksperckich, w których głównie *metodą burzy mózgów* zespołowo poszukiwano propozycji dla przyszłości uczelni Warszawy i Mazowsza w wyróżnionych czterech obszarach. W projekcie wykorzystano również *analizę SWOT i PEST*.

Pierwsza z nich posłużyła do identyfikacji (wewnętrznych) mocnych i słabych stron aktualnego stanu szkolnictwa wyższego w regionie – w porównaniu z opracowanym przez ekspertów wzorcem – oraz płynących z zewnątrz szans i zagrożeń dla realizacji tego wzorca. Druga z metod (PEST) była podstawą do wskazania najważniejszych, kluczowych czynników otoczenia (politycznego, ekonomicznego, społecznego i technologicznego), wpływających na ewolucję szkolnictwa wyższego w regionie w kierunku systemu wspierającego rozwój GOW. W procesie budowy scenariuszy tematyczne panele eksperckie przeprowadziły m.in. tzw. *krzyżową analizę wpływów*, która pozwoliła na ocenę hipotetycznego wpływu najważniejszych czynników otoczenia (ich wariantów) na model uczelni, model absolwenta, model współpracy z gospodarką, strategiczne kierunki kształcenia.

Ważną składową projektu było *badanie Delphi*, gdyż, jak wiadomo, istotną cechą foresightu – jako procesu zbiorowej refleksji na temat przyszłości w dość odległej perspektywie – jest jego społeczny charakter, implikujący aktywny udział potencjalnych interesariuszy w procesie tworzenia scenariuszy przyszłości. Dzięki udziałowi ekspertów i interesariuszy z różnych środowisk, projekt-foresight staje się także specyficzną formą społecznej debaty.

Dodatkowo, obok Delphi, w ramach projektu przeprowadzono badanie typu *OMNIBUS* (nietypowe dla foresightu), w którym cyklicznie pytano losowo wybranych przedstawicieli szerokiej opinii publicznej o sprawy dotyczące teraźniejszości i przyszłości szkolnictwa wyższego w Warszawie i na Mazowszu.

Ukoronowaniem prac w projekcie „Foresight «Akademickie Mazowsze 2030»” było opracowanie *scenariuszy w obszarach tematycznych* (model uczelni, model absolwenta, współpraca z otoczeniem, strategiczne kierunki kształcenia) – po trzy w każdym obszarze – oraz trzech *scenariuszy zintegrowanych*. Na koniec scenariusze te poddano *konsultacjom społecznym*.

Działania w projekcie FAM 2030 były wspierane opracowaniami eksperckimi, zawierającymi m.in. prognozę liczby i struktury studiujących w Warszawie i na Mazowszu do 2030 roku, ocenę akademickiego potencjału Warszawy i Mazowsza, diagnozę zapotrzebowania na kwalifikacje i kompetencje absolwentów na rynku pracy w regionie, diagnozę współpracy między uczelniami i gospodarką Mazowsza, ocenę innowacyjności przedsiębiorstw na Mazowszu, ocenę powiązań między edukacją wyższą a szkolnictwem na niższych po-

ziomach z punktu widzenia kształcenia dla GOW w regionie, ocenę roli platform technologicznych w rozwijaniu innowacyjnej gospodarki w regionie.

Wszystkie te opracowania, cząstkowe raporty z prac prowadzonych w projekcie (w tym wyniki badania Delphi i konsultacji społecznych) oraz *Raport końcowy z FAM 2030* można znaleźć pod adresem: [www.akademickiemazowsze2030.pl](http://www.akademickiemazowsze2030.pl).

## Scenariusze przyszłości edukacji wyższej w Warszawie i na Mazowszu

Opracowanie trzech scenariuszy ewolucji systemu szkolnictwa wyższego w regionie do 2030 roku stanowiło zasadniczy element projektu FAM 2030. Dokładniej, przygotowano po trzy scenariusze w każdym ze wspomnianych wyżej tematycznych obszarów i trzy scenariusze zintegrowane, których opracowanie było głównym zadaniem w projekcie. Pełny opis tych scenariuszy znajduje się w *Raporcie końcowym* z projektu, tutaj przedstawimy tylko najważniejsze ich elementy.

Na początek podkreślimy, że scenariusze nie są prognozami. Przedstawiają one alternatywne drogi rozwoju, alternatywne wizje przyszłości. Mogą się one ukształtować w zależności od tego, w jakim kierunku będą zmierzały aktualne procesy i zdarzenia, mające wpływ na przemiany i przyszły obraz szkolnictwa wyższego w Warszawie i na Mazowszu. Ta możliwa przyszłość ukształtuje się pod wpływem kluczowych czynników otoczenia, w jakim szkolnictwo wyższe funkcjonuje i które zdeterminują przyszłe rozwiązania instytucjonalne i strukturalne. Jednym z etapów w procesie konstrukcji scenariuszy jest wybór tychże najważniejszych czynników, które tworzą kontekst, w jakim dokonują się przemiany i powstaje alternatywna przyszłość (scenariusz). Przy budowie scenariuszy dla szkolnictwa wyższego w Warszawie i na Mazowszu w projekcie FAM 2030 za takie właśnie czynniki otoczenia przyjęto: zmianę demograficzną i społeczną, rozwój GOW, rozwój regionu oraz zakres reform/ odwagi modernizacyjnej decydentów (i samych uczelni).

Dodajmy, że chociaż scenariusze nie prezentują (ilościowych) prognoz, stanowią niewątpliwie bardzo ważny punkt wyjścia i podstawę do formułowania wizji i strategii rozwoju (w tym przypadku uczelni w regionie). Dają też możliwość nowego spojrzenia na ryzyko i szanse, jakie niesie przyszłość, otwarcia się na jej różne opcje, wyprzedzenia problemów przez wcześniejsze znajdowanie ich rozwiązań lub też podjęcie działań w celu ich uniknięcia.

Trzy opracowane w projekcie scenariusze<sup>1</sup> pokazują, jak może funkcjonować edukacja wyższa na Mazowszu w 2030 roku w zależności od tego, w jakim kierunku będą postępowały zmiany gospodarcze i społeczne, ale też w zależności od tego, jakie decyzje systemowe będą podejmowane nie tylko przez regulatora (państwo), ale i same uczelnie – ich władze i środowiska akademickie. Inaczej mówiąc, scenariusze opisują przyszłość, na którą możemy mieć (przynajmniej w pewnym zakresie) wpływ.

Scenariusze te prezentują różne wizje rozwoju edukacji wyższej w Warszawie i na Mazowszu, bo choć wywodzą się z tej samej sytuacji początkowej, zakładają inny kierunek

<sup>1</sup> Skrócony opis scenariuszy według *Raportu końcowego FAM 2030*, [www.akademickiemazowsze.pl](http://www.akademickiemazowsze.pl). Tam również szczegółowa prezentacja wszystkich scenariuszy „tematycznych” i zintegrowanych. Scenariusze zintegrowane zostały opracowane przez zespół w składzie: Włodzimierz Okrasa, Tomasz Perkowski, Tomasz Szapiro, w konsultacji z autorką artykułu.

jej zmian i rozwój wydarzeń oraz procesów. W przypadku pierwszego scenariusza, *Tracone Szanse/Swiatło Odbite*, zakłada się przede wszystkim **pasyność** systemu edukacji wyższej wobec niesprzyjających trendów rozwoju gospodarczego, długoterminowej stagnacji ekonomicznej i wyczerpania się czynników rozwojowych w Polsce. U podstaw drugiego scenariusza, *Dwubiegunowy System Edukacji*, leży założenie sytuacji, którą można by nazwać **status quo**+, zgodnie z którą rozwój szkolnictwa wyższego będzie następował w warunkach względnej stabilności gospodarczej zarówno w wymiarze krajowym, europejskim, jak i światowym. Zakłada się tu powolny rozwój Gospodarki Opartej na Wiedzy w Polsce i stopniowy awans cywilizacyjny naszego kraju, który opiera się na wykorzystaniu nadal istniejących w kraju rezerw rozwojowych i modernizacyjnych. I wreszcie trzeci scenariusz, *Czerwona Królowa*, zakłada znaczący **skok modernizacyjny** w Polsce i w regionie Mazowsza, przyjmując, iż w wyniku sprawnie prowadzonej polityki rozwojowej szczebla centralnego oraz lokalnego, a także pozytywnej reakcji na te polityki sektora biznesu, nauki i administracji państwowej i samorządowej, Polska wkroczy na ścieżkę szybkich zmian, które w perspektywie 2030 roku pozwolą jej znaleźć się wśród krajów o wysokiej innowacyjności gospodarki.

Według scenariusza *Tracone Szanse Mazowsze 2030*, podobnie jak cały kraj, pozostanie regionem o sektorze kształcenia i badań „poniżej możliwości” (z punktu widzenia międzynarodowych standardów), lokującym się na obrzeżach światowej nauki, z małymi szansami na wyjście z tego poziomu – także ze względu na chroniczny brak środków na uczestniczenie w międzynarodowym życiu naukowym. W tych okolicznościach sektor edukacji wyższej będzie uzależniony od otoczenia międzynarodowego, ale według nierównych partnerskich relacji, kopiując wyniki i rozwiązania wypracowane poza Polską. Cały sektor pozostanie zbyt słaby, by aspirować do „zachodnioeuropejskiego centrum”. Ponadto schemat takiej nierówności przenosi się na relacje między uczelniami regionalnymi a stołecznym „centrum” akademickim, budując tym samym nie tylko antyegalitarny, ale i antyrozwojowy system. W konsekwencji ewolucja edukacji wyższej będzie się odbywała w warunkach pogarszania się wszystkich jej kluczowych wskaźników, odnoszących się do aspektów jakościowych, przez odstępowanie od standardów funkcjonowania jako systemu (sprawność, skuteczność, efektywność itd.), oraz w zakresie wyników nauczania (niski poziom nietrafnie ukierunkowanej wiedzy absolwentów) i badań (merytorycznie oraz metodologicznie słabych), a także coraz luźniejszego dopasowania do potrzeb budowania nowoczesnego społeczeństwa wiedzy i gospodarki opartej na wiedzy, konkurencyjnej w skali międzynarodowej.

Według scenariusza *Dwubiegunowy System Edukacji* w efekcie założonej sytuacji wewnętrznej pojawi się „wyspowy” rozwój edukacji wyższej i B+R w regionie. Scenariusz zakłada, że kształtuje się system, w którym społeczność akademicka będzie funkcjonowała na dwóch biegunach. Pierwszy to elitarna grupa badaczy zdolnych do funkcjonowania w międzynarodowym środowisku. Elita ta będzie dzieliła czas na nauczanie oraz badania w kraju i za granicą, niejednokrotnie pełniąc znaczącą funkcję w projektach międzynarodowych. Będą to naukowcy zdolni do rywalizacji na globalnym rynku edukacyjnym – tworzący i prowadzący konkurencyjne, atrakcyjne międzynarodowe programy edukacyjne, ograniczeni jedynie przez dostępne zasoby. Obecność tych elit będzie stanowiła uzasadnienie dla podtrzymywania systemu w takiej właśnie postaci.

Drugi biegun to grupa zawodowych nauczycieli akademickich, którzy będą stosować strategię dostosowywania się do sytuacji i asystować przy projektach elity. Poziom nakła-

dów i taka dwubiegunowa struktura pracowników uczelni pozwoli oferować edukację na wielu poziomach jakości. Edukacja będzie w dużej części systemu odpłatna, zaistnieje przy tym relatywnie mała elita studencka zdolna do współzawodniczenia w Polsce i w krajach rozwiniętych. Wystąpi możliwość elitarniej oferty edukacyjnej dla wąskich grup studentów. Popyt na nauczanie nieelitarnie pokryje nieelitarna skomercjalizowana część rynku edukacyjnego.

Scenariusz dwubiegunowej edukacji nie przewiduje jednego dominującego modelu kształcenia. Na rynku edukacyjnym będą działały zarówno małe elitarnie prywatne uczelnie o wysokiej jakości kształcenia o wąskim profilu, jak i duże edukacyjne wielowydziałowe uczelnie – prywatne i publiczne – „produkujące” absolwentów o skrajnie zróżnicowanym poziomie wykształcenia i kompetencji.

Scenariusz *Czerwona Królowa* zakłada dużą odwagę modernizacyjną zarówno władz, jak i społeczeństwa, wspieraną środkami wypracowanymi przez szybki wzrost gospodarczy i strategiczną alokację zasobów. W scenariuszu tym Polska staje się jednym z liderów grupy *Innovation Followers*, aspirując nawet do grupy *Innovation Leaders*. Duży skok modernizacyjny w wartościach bezwzględnych zachodzi w tym scenariuszu wraz z bardzo znaczącą poprawą pozycji relatywnej. Scenariusz zakłada, iż system szkolnictwa wyższego i badań prowadzonych na uczelniach będzie oparty na wysokiej jakości nauce i edukacji, starającej się nawiązać globalną konkurencję. Zwiększanie nakładów na badania będzie następowało w wyniku zwiększania puli środków rozdysponowywanych w otwartych konkursach. Finansowanie uczelni zostanie w znacznym stopniu uzależnione od jakości prowadzonych na nich prac badawczych. Zasadniczymi pojęciami staną się w tej sytuacji: „doskonałość naukowa” i „doskonałość edukacyjna”. Będzie to zatem system oparty w dużej mierze na hasle: *publish or perish*, co znacznie podniesie pozycję najlepszych uczonych lub zespołów badawczych, ale przyczyni się zarazem do obniżenia bezpieczeństwa socjalnego w całym sektorze. „Urynkowienie” nauki (rozumiane jako mocne nastawienie systemu na dostarczanie rezultatów naukowych, konkurencyjnych w skali światowej) oznaczać będzie także rozwarstwienie dochodowe, mniejszą pewność zatrudnienia (zwiększenie liczby czasowych kontraktów), a tym samym – wzrost napięć społecznych wśród pracowników nauki.

Scenariusz zakłada wprowadzenie powszechnej odpłatności za studia (z rozbudowanym systemem wspierania studentów), jak również wzrost autonomii uczelni i ograniczenie roli państwa do kontroli jakości edukacji i badań.

Ważnym elementem scenariusza *Czerwona Królowa* jest założenie, że nastąpi silna konsolidacja systemu szkolnictwa wyższego w regionie (jego zasobów ludzkich, infrastruktury, środków finansowych), polegająca na utworzeniu (na bazie najważniejszych uczelni warszawskich) Uniwersytetu Centralnej Europy (UCE), który dzięki swojej masie krytycznej (także w sensie jakości oferowanych studiów i badań naukowych) będzie zdolny konkurować z najlepszymi uczelniami europejskimi. Powstanie takiego flagowego uniwersytetu poprawi niewątpliwie pozycję Warszawy, Mazowsza i Polski na mapie edukacyjnej i naukowej Europy i świata, może jednak przynieść też negatywne konsekwencje, objawiające się marginalizacją pozostałych szkół wyższych w regionie. Według scenariusza *Czerwona Królowa* także standardy i formy współpracy uczelni z otoczeniem gospodarczym ulegną zasadniczym zmianom, co wpłynie na widoczną poprawę innowacyjności i konkurencyjności regionu.

## Kilka uwag końcowych i rekomendacje

Przypomnijmy, że jednym z głównych celów projektu jest wskazanie, jak powinna ewoluować edukacja wyższa w Warszawie i na Mazowszu w perspektywie roku 2030, aby osiągnięty w efekcie tych przekształceń model uczelni jak najlepiej odpowiadał wyzwaniom i oczekiwaniom gospodarki opartej na wiedzy w regionie. Z perspektywy tego celu skrajnie pesymistyczny jest scenariusz *Tracone Szanse*, zgodnie z którym nastąpi zahamowanie rozwoju GOW i relatywny spadek pozycji konkurencyjnej Warszawy i Mazowsza (raczej w regionie Europy Środkowej niż w Polsce, gdzie pozycja Warszawy wydaje się niezagrażona).

Scenariusz *Edukacja Dwubiegunowa* jest niewątpliwie bardziej optymistyczny, niesie jednak pewne zagrożenia, ponieważ bipolarny system szkolnictwa wyższego nie będzie w stanie optymalnie wykorzystać swojego potencjału. W szczególności słabo jest w nim rozwinięta współpraca między uczelniami na poziomie regionalnym, a także uczelni z biznesem i samorządem lokalnym. Zagrożenie dla GOW, jakie pojawia się w tym scenariuszu, to, przy niesprzyjających okolicznościach, zejście na ścieżkę traconych szans.

Najbardziej optymistyczny z punktu widzenia wspierania rozwoju GOW jest scenariusz *Czerwona Królowa*, który z jednej strony wyraźnie zakłada poprawę pozycji konkurencyjnej szkolnictwa wyższego w regionie w stosunku do krajowych i zagranicznych ośrodków akademickich, a z drugiej pokazuje, że ta poprawa może się dokonać prawie wyłącznie wraz z gospodarczym i cywilizacyjnym rozwojem regionu, do którego edukacja wyższa będzie się znacząco przyczyniać przez wypełnienie jej tzw. trzeciej misji. Zrealizowanie scenariusza *Czerwona Królowa* pozwoliłoby Warszawie i Mazowszu objąć pozycję lidera w zakresie GOW przynajmniej w skali Europy Środkowej, z szansą na znalezienie się w gronie liderów europejskich.

Oczywiście scenariusz *Czerwona Królowa* jest najbardziej wymagający w tym sensie, że warunkiem jego spełnienia jest wspólne działanie różnych aktorów: samych uczelni, środowisk gospodarczych, państwa i władz lokalnych, a także społeczna (czy przynajmniej środowiskowa) akceptacja dla tych działań, które nie tylko wymagają wysiłku i odwagi, ale mogą naruszać *status quo* niektórych grup lub wydawać się radykalne.

Wyniki projektu „Foresight «Akademickie Mazowsze 2030»” silnie podporządkowane są specyfice tego projektu: po pierwsze, regionalnemu charakterowi, po drugie, skupieniu się na takich przekształceniach systemu edukacji wyższej i samych uczelni, które wspierałyby rozwój innowacyjności i konkurencyjności gospodarki. Jednak, w moim przekonaniu, uzyskane wyniki – zarówno szczegółowe, o których tylko tu wspomniano, jak i zarysowane w niniejszym tekście scenariusze mogą być użyteczne dla refleksji na temat strategicznych kierunków rozwoju uczelni w innych regionach Polski, a także w całym kraju.

Eksperti FAM 2030 sformułowali wiele szczegółowych rekomendacji działań, które powinny być podjęte, aby w przyszłości owocowały pozytywnymi przemianami edukacji wyższej w regionie i kraju oraz aby spełniały się optymistyczne scenariusze. Warto się z nimi zapoznać.

Jeśli chodzi o najważniejsze wskazania do realizacji pożądanych scenariuszy przemian szkolnictwa wyższego (w kontekście rozwoju GOW), to według ekspertów projektu są to

(pomijam tu tak oczywistą rzecz, jak wzrost gospodarczy i cywilizacyjne zmiany Polski i Mazowsza)<sup>2</sup>:

- **Budowanie przestrzeni dla GOW:** tworzenie sieci (regionalnych, krajowych, międzynarodowych) naukowo-biznesowych, międzysektorowa mobilność kadry: uczelnie – biznes i biznes – uczelnie, powstanie instytucji i instrumentów transferu wiedzy i technologii, wsparcie kapitałowe dla innowacyjnych firm, wsparcie internacjonalizacji lokalnych innowacyjnych firm.
- **Budowanie przestrzeni edukacyjnej dla GOW:** wspólne dostosowywanie oferty edukacyjnej do oczekiwań społeczeństwa i gospodarki wiedzy na wszystkich szczeblach edukacji (włączając *life-long learning*), szczególne miejsce dla elitarnego kształcenia badaczy-twórców wiedzy dla GOW i wysoko wyspecjalizowanych specjalistów rozwijających innowacyjną gospodarkę.
- **Konsolidacja potencjału badawczego i dydaktycznego w regionie:** stworzenie masy krytycznej zasobów ludzkich i infrastrukturalnych dla najwyższej jakości studiów i badań (np. przez powstanie UCE), konkurencyjnych wobec krajowych i zagranicznych ośrodków akademickich, utworzenie zintegrowanej sieci interdyscyplinarnych pracowni/laboratoriów badawczych, wzmocnienie lokalnych uczelni przez ukierunkowanie ich kształcenia na potrzeby lokalnej gospodarki i rynku pracy i, jednocześnie, współpracy z „centrum” akademickim.
- **Projakościowy system finansowania edukacji wyższej i badań** z równoczesnym wzrostem nakładów na edukację wyższą i B+R, konkurencyjny podział środków, koncentracja środków na priorytetowych dziedzinach badań i edukacji, ważnych dla GOW i długofalowa polityka państwa w tym zakresie; powszechna odpłatność za studia (z różnymi formami wsparcia dla studentów) przynajmniej na poziomie II i III.
- **Udoskonalenie sposobu zarządzania uczelniami:** różnicowanie misji, definiowanie długookresowych celów i strategii edukacyjnych, dywersyfikacja źródeł finansowania na rzecz środków prywatnych, strategiczne porozumienia z podmiotami gospodarczymi i edukacyjnymi, reagowanie na oczekiwania otoczenia gospodarczego i społecznego w ofercie dydaktycznej, komercjalizacja badań, mobilność międzyuczelniana studentów i kadry, internacjonalizacja edukacji i badań, elastyczne programy studiów, interdyscyplinarność kształcenia, jakościowe kryteria oceny i promowanie najlepszych, konsolidacja i modernizacja wewnątrzuczelnianych struktur i procedur.

<sup>2</sup> Raport końcowy FAM 2030, s. 70.



# Elżbieta Moskalewicz-Ziółkowska

## Kwalifikacje i kompetencje absolwentów szkół wyższych Mazowsza – opinie uczelnianych biur karier<sup>1</sup>

Autorka prezentuje wyniki badań przeprowadzonych wśród akademickich biur karier uczelni województwa mazowieckiego w ramach projektu „Foresight regionalny dla szkół wyższych Warszawy i Mazowsza «Akademickie Mazowsze 2030»” na temat zapotrzebowania pracodawców na określone kwalifikacje i kompetencje absolwentów uczelni. Przedstawia formy pomocy w planowaniu kariery zawodowej studentów i absolwentów oferowane przez biura karier; problemy, z którymi zgłaszają się do nich absolwenci studiów I oraz II stopnia oraz czynniki ułatwiające absolwentom wejście na rynek pracy. Analizuje również płaszczyzny współpracy akademickich biur karier z pracodawcami, strukturę zgłaszanego przez pracodawców zapotrzebowania na absolwentów szkół wyższych oraz strukturę zainteresowania studentów i absolwentów określonymi typami ofert pracy. Zgromadzony materiał dowodzi, że wszyscy absolwenci (zarówno studiów II stopnia, jak i I stopnia) najczęściej potrzebują od akademickich biur karier pomocy w znalezieniu pracy, stażu lub praktyki zawodowej, a pracodawcy są gotowi raczej do mniej aktywnej i angażującej współpracy, ograniczającej się do zamieszczania ofert pracy na stronach internetowych i w bazie danych biur karier oraz do przekazywania informacji o swojej firmie i jej potrzebach. Znalezienie pracy jest łatwiejsze dla absolwentów uczelni publicznych, którzy ukończyli studia stacjonarne, zwłaszcza o profilu informatycznym lub technicznym. Kobiety absolwentki mają dużo większe trudności w znalezieniu pierwszej pracy niż mężczyźni. Przeszło co trzecie akademickie biuro karier potwierdza, że ich absolwentom trudno jest znaleźć zatrudnienie i często wielomiesięczne poszukiwania pracy nie przynoszą pożądanego efektów. Najwięcej ofert składanych przez pracodawców dotyczy pracy tymczasowej – są to propozycje firm małych i mikro. Tymczasem potencjalni pracownicy najbardziej zainteresowani są pracą stałą, szczególnie gdy jest ona oferowana przez firmę dużą lub średnią. Zauważono, iż pracownicy biur karier działających w: technicznych szkołach

---

<sup>1</sup> Artykuł powstał na podstawie opracowania pt. *Kwalifikacje i kompetencje absolwentów – opinie uczelnianych biur karier województwa mazowieckiego*, w: *Diagnoza zapotrzebowania na kwalifikacje i kompetencje absolwentów szkół wyższych Mazowsza wchodzących na rynek pracy – raport z badania* przygotowanego w ramach projektu „Foresight regionalny dla szkół wyższych Warszawy i Mazowsza «Akademickie Mazowsze 2030»”, Warszawa 2012, s. 71–100.

wyższych, uczelniach warszawskich czy też uczelniach niepublicznych zdecydowanie radziej widzą zagrożenia z pozyskaniem pracy przez swoich absolwentów.

Słowa kluczowe: kwalifikacje, kompetencje, szkoły wyższe, akademickie biura karier, studenci, absolwenci, pracodawcy.

## Wprowadzenie

Od lat ukończenie studiów wyższych nie daje gwarancji zatrudnienia. Z roku na rok zwiększa się liczba zarejestrowanych bezrobotnych z wyższym wykształceniem. W końcu marca 2012 roku bezrobocie wśród absolwentów uczelni – według danych resortu pracy – wyniosło blisko 236 tys. osób. W rezultacie już co dziewiąty polski bezrobotny (11,5%) legitymuje się dyplomem szkoły wyższej. Dlatego tak ważne wydaje się odpowiednie przygotowanie studentów i absolwentów uczelni do startu zawodowego.

W procesie przygotowania przyszłych pracowników do wejścia na rynek pracy powinny aktywnie uczestniczyć akademickie biura karier. Misją tych biur jest bowiem świadczenie informacją, radą i pomocą studentom oraz absolwentom uczelni w skutecznym przejściu z okresu nauki do etapu poszukiwania zatrudnienia, a następnie w efektywnym funkcjonowaniu na współczesnym rynku pracy<sup>2</sup>. Uczelniane biura karier powinny też być jednym ze źródeł informacji o zapotrzebowaniu pracodawców na określone kwalifikacje i kompetencje absolwentów uczelni.

Czy akademickie biura karier służą pomocą swoim studentom i absolwentom w planowaniu kariery zawodowej? Jakie są płaszczyzny współpracy z pracodawcami? Czy biura te posiadają wiedzę, jakich kwalifikacji i kompetencji oczekują pracodawcy od absolwentów uczelni wchodzących na rynek pracy? W niniejszym artykule autorka podejmie próbę udzielenia odpowiedzi na powyższe pytania, prezentując wyniki badań przeprowadzonych wśród akademickich biur karier uczelni województwa mazowieckiego w ramach projektu „Foresight regionalny dla szkół wyższych Warszawy i Mazowsza «Akademickie Mazowsze 2030»”<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Akademickie biura karier są jednostkami działającymi na rzecz aktywizacji zawodowej studentów i absolwentów szkoły wyższej, prowadzonymi przez szkołę wyższą lub organizację studencką. Do ich zadań należą w szczególności: dostarczanie studentom i absolwentom informacji o rynku pracy i możliwościach podnoszenia kwalifikacji zawodowych, zbieranie, klasyfikowanie i udostępnianie ofert pracy, staży i praktyk zawodowych, prowadzenie bazy danych studentów i absolwentów uczelni zainteresowanych znalezieniem pracy, pomoc pracodawcom w pozyskiwaniu odpowiednich kandydatów do pracy lub na praktyki i staże zawodowe, pomoc studentom w aktywnym poszukiwaniu pracy (por. *Ustawa... 2004*).

<sup>3</sup> Badanie zostało przeprowadzone w grudniu 2011 roku przez Instytut Badania Rynku i Opinii Millward Brown SMG/KRC. Wzięły w nim udział 34 biura, co stanowi 40% ogółu takich jednostek funkcjonujących w szkołach wyższych regionu. Spośród nich 10 to biura karier działające w uczelniach publicznych. Wszystkie uczelnie, w których funkcjonują badane biura karier, prowadzą studia I stopnia (licencjackie lub inżynierskie), a 76% z nich też studia II stopnia. Ponad 38% badanych biur karier reprezentowało uczelnie o profilu ekonomiczno-społecznym, prawie co piąte – szkołę wyższą o profilu technicznym, a 44% – uczelnie o innym profilu kształcenia (uniwersytety, uczelnie o profilu pedagogicznym, humanistycznym, rolniczym, teologicznym, kształtujące w zakresie nauk o zdrowiu czy bezpieczeństwie). Prawie 2/3 biur karier reprezentowało uczelnie warszawskie, pozostałe (35%) – szkoły wyższe działające w innych miastach województwa mazowieckiego. Zdecydowana większość (85%) badanych biur karier została utworzona stosunkowo niedawno – w latach 2001–2011.

Na koniec 2011 roku w województwie mazowieckim akademickie biura karier funkcjonowały w 85 szkołach wyższych (w tym w 18 publicznych)<sup>4</sup>. Znaczna ich część była skupiona w warszawskich uczelniach (w tym w 15 publicznych). Brak biur karier w 24 szkołach niepublicznych i jednej publicznej może niepokoić, ponieważ studenci i absolwenci tych uczelni pozbawieni są pomocy w poszukiwaniu pracy (w trakcie trwania studiów i po ich zakończeniu) i w planowaniu kariery zawodowej.

## Pomoc w planowaniu kariery zawodowej

Pomoc akademickich biur karier w określeniu ścieżki rozwoju kariery zawodowej studentów i absolwentów jest bardzo istotna, zwłaszcza że wielu młodych ludzi nie ma sprecyzowanych planów zawodowych na najbliższą przyszłość, a pojęcie o tym, jak będzie przebiegała ich kariera zawodowa po studiach, jest bardzo mgliste. Zdarza się, że studenci mają problemy ze znalezieniem pracy, gdyż ich oczekiwania są nierealne.

Zdaniem pracowników akademickich biur karier częstym celem wizyt studentów i absolwentów w ich biurze jest otrzymanie wsparcia w poszukiwaniu pracy, miejsc praktyk i stażu, skorzystanie z udostępnianych przez biuro ofert pracy oraz uczestnictwo w warsztatach i szkoleniach. Z przeprowadzonych analiz wynika, że studenci i absolwenci najczęściej korzystają z pomocy w znalezieniu praktyk zawodowych (dotyczy to zwłaszcza studentów – 82%, co jest zrozumiałe, a rzadziej praktykami interesują się absolwenci – 21%), ofert pracy (studenci – 77%, absolwenci – 59%) oraz uczestniczą w organizowanych przez biura szkoleniach (odpowiednio: 71% i 47%) i warsztatach (odpowiednio: 59% i 44%). Szkolenia i warsztaty dotyczą najczęściej tematyki związanej z: komunikacją interpersonalną, autoprezentacją, doskonaleniem umiejętności miękkich, redagowaniem dokumentów aplikacyjnych, przygotowaniem się na rozmowę kwalifikacyjną, radzeniem sobie ze stresem, aktywnym poruszaniem się na rynku pracy, zakładaniem własnej działalności, planowaniem ścieżki kariery zawodowej oraz asertywnością.

Z dokonanych analiz wynika, że celem wizyt studentów i absolwentów w biurze karier są też spotkania z pracodawcami (odpowiednio: 62% i 38%), uzyskanie pomocy w znalezieniu ofert stażu (59% i 35%), otrzymanie informacji o możliwościach podnoszenia swoich kwalifikacji (53% i 41%) czy korzystanie z targów pracy organizowanych przez biura karier (53% i 35%). Udział w targach daje studentom przede wszystkim możliwość zebrania informacji o aktualnych ofertach pracy i praktyk oraz o wymaganiach rekrutacyjnych stawianych przez pracodawców potencjalnym kandydatom do pracy. Zdobyta wiedza pozwala im na poszerzenie kwalifikacji zawodowych i zdobycie praktycznych umiejętności (np. przez udział w oferowanych przez firmy praktykach). Dzięki temu kończąc studia, stają się atrakcyjnymi kandydatami z punktu widzenia pracodawcy i rynku pracy. Dla absolwentów udział w targach to szansa znalezienia satysfakcjonującej pracy. Bezpośredni kontakt z przedstawicielami firm (niejednokrotnie dyrektorami personalnymi) pozwala przezwyciężyć napięcie lub stres, dzięki czemu w przyszłości odbywanie rozmowy kwalifikacyjnej nie stanowi już zbytniego problemu dla kandydata. Jak wynika z raportu *Targi pracy w oczach*

<sup>4</sup> Na 110 (w tym 19 publicznych) szkół wyższych działających w regionie (por. [www.nauka.gov.pl](http://www.nauka.gov.pl)).

warszawskich studentów i absolwentów, obecność pracodawcy na targach doceniała też większość (59%) badanych uczestników Akademickich Targów Pracy (*Targi pracy...* 2009).

Część biur karier podkreśla, że studenci i absolwenci ich uczelni są zainteresowani indywidualnym poradnictwem zawodowym (odpowiednio 50% i 38%) i planowaniem ścieżki kariery zawodowej (50% i 32%). Doradcy zawodowi starają się pomóc zainteresowanym w zrozumieniu swoich mocnych i słabych stron oraz w odpowiednim pokierowaniu karierą. Udzielają porad dotyczących aktywnego poszukiwania pracy, pisania CV i listu motywacyjnego, przygotowania się do rozmowy kwalifikacyjnej. Te porady mogą być przekazywane osobiście (o ile biuro karier zatrudnia doradcę zawodowego), na stronie internetowej biura, jak i w wydawanych przez biura publikacjach czy też podczas specjalnych szkoleń oraz warsztatów.

Można zauważyć, że biura karier zdecydowanie częściej udzielają wsparcia i pomocy studentom niż absolwentom. Zaobserwowano też zależność, że biura karier usytuowane w uczelniach publicznych częściej niż biura z niepublicznych szkół wyższych oferują wszystkie wymienione powyżej formy pomocy studentom i absolwentom.

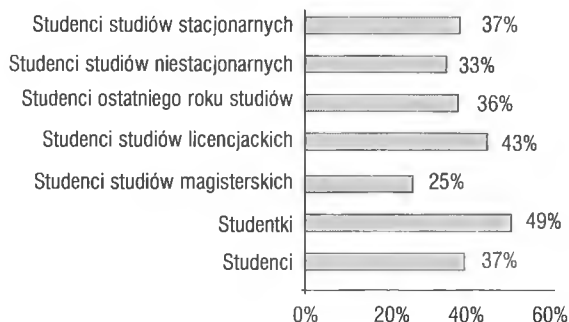
Kto najczęściej korzysta z usług uczelnianego biura karier? Jakie są to grupy studentów? Zdaniem badanych pracowników biur karier częściej – spośród wszystkich studiujących – zgłaszają się do nich studentki. Średnio prawie co druga osoba, która chciała skorzystać z pomocy oferowanej przez biuro, była kobietą; częściej dotyczy to biur uczelni zakwalifikowanych do grupy „inny profil kształcenia”<sup>5</sup>. Usługami biur zainteresowany jest przeszło co trzeci student; częściej dotyczy to biur uczelni publicznych. Z analiz wynika, że studenci studiów licencjackich w większym stopniu potrzebują pomocy ze strony biur karier niż ich starsi koledzy ze studiów magisterskich. Wsparcia oczekiwało dwóch na pięciu studentów studiów I stopnia – częściej dotyczy to biur w uczelniach o profilu ekonomiczno-społecznym – oraz co czwarty student studiów II stopnia – częściej dotyczy to biur w uczelniach publicznych.

Z oferty biur karier korzysta 37% studentów studiów stacjonarnych – częściej dotyczy to biur w uczelniach publicznych – oraz 33% studentów studiów niestacjonarnych – częściej dotyczy to biur w uczelniach niepublicznych. Co istotne, 36% klientów biur karier stanowią studenci ostatniego roku studiów – zdecydowanie częściej dotyczy to biur w uczelniach publicznych (zob. rysunek 1).

Jakie grupy absolwentów chcących uzyskać poradę zawodową, informację o rynku pracy lub ofertę pracy zgłaszają się do akademickich biur karier? Z przeprowadzonych badań wynika, że średnio przeszło co czwarty absolwent uczelni korzysta z usług biura, najrzadziej absolwenci uczelni o profilu technicznym. Średnio co trzeci absolwent, który ukończył studia w 2011 roku, był zainteresowany ofertą biura karier i co szósty absolwent z lat ubiegłych potrzebował wsparcia ze strony biur karier; najczęściej byli to absolwenci uczelni publicznych, a najrzadziej absolwenci o profilu technicznym.

<sup>5</sup> Grupa ta obejmuje uniwersytety, uczelnie o profilu pedagogicznym, humanistycznym, rolniczym, teologicznym, kształcą w zakresie nauk o zdrowiu czy bezpieczeństwa.

**Rysunek 1**  
Średni odsetek studentów korzystających z biur karier



Źródło: opracowanie własne.

Jednym z celów badania akademickich biur karier było zidentyfikowanie problemów w obszarze kwalifikacji i kompetencji absolwentów szkół wyższych, z jakimi zgłaszają się oni do uczelnianych biur karier, oraz zbadanie różnic między problemami zgłaszanymi przez absolwentów do biur karier w obszarze kwalifikacji i kompetencji w zależności od posiadanych kwalifikacji (posiadanego dyplomu). Z przeprowadzonych analiz wynika, że zarówno absolwenci studiów I stopnia (licencjackich i inżynierskich), jak i studiów II stopnia (magisterskich) zgłaszają się do biur karier z podobnymi problemami (zob. rysunek 2).

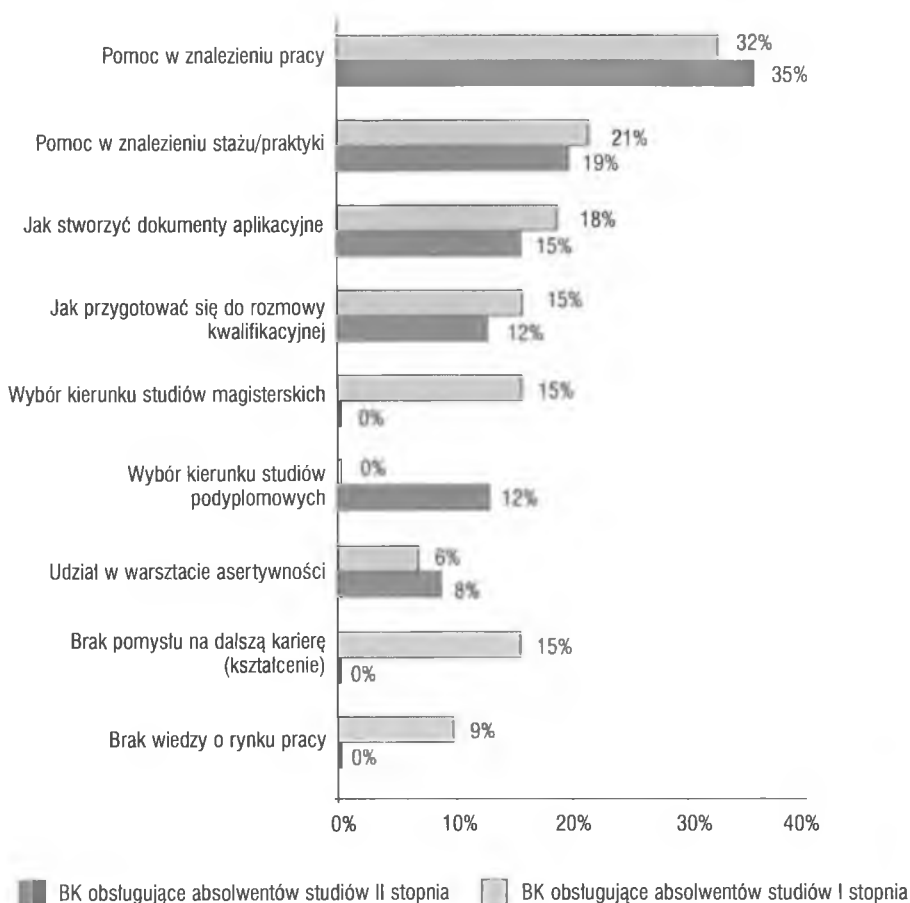
Wszyscy absolwenci (zarówno studiów II stopnia, jak i I stopnia) najczęściej potrzebują od akademickich biur karier pomocy w znalezieniu pracy, stażu lub praktyki zawodowej. Wielu absolwentów z dyplomem licencjata/inżyniera czy magistra/ magistra inżyniera poszukuje także wsparcia i pomocy przy stworzeniu dokumentów aplikacyjnych oraz porady, jak przygotować się do rozmowy kwalifikacyjnej, aby zakończyła się sukcesem. Niektórzy chcieliby uczestniczyć w warsztatach z asertywności.

Część absolwentów studiów I stopnia ma problemy z wyborem studiów magisterskich, brak im wiedzy na temat rynku pracy lub zwyczajnie nie mają pomysłu na dalsze kształcenie. Nieliczni absolwenci studiów magisterskich potrzebują konsultacji w wyborze studiów podyplomowych.

Oczekiwania studentów i absolwentów wskazują, że niezbędna jest ścisła współpraca akademickich biur karier z przedsiębiorcami. Bez niej popyt i podaż na rynku pracy mogą się mijać, co obserwuje się w ostatnich latach, gdy młodzi ludzie po skończeniu studiów nie mogą znaleźć pracy, gdyż pracodawcy poszukują pracowników o zupełnie innych kwalifikacjach.

## Rysunek 2

Problemy, z jakimi absolwenci zgłaszają się do biur karier (BK)

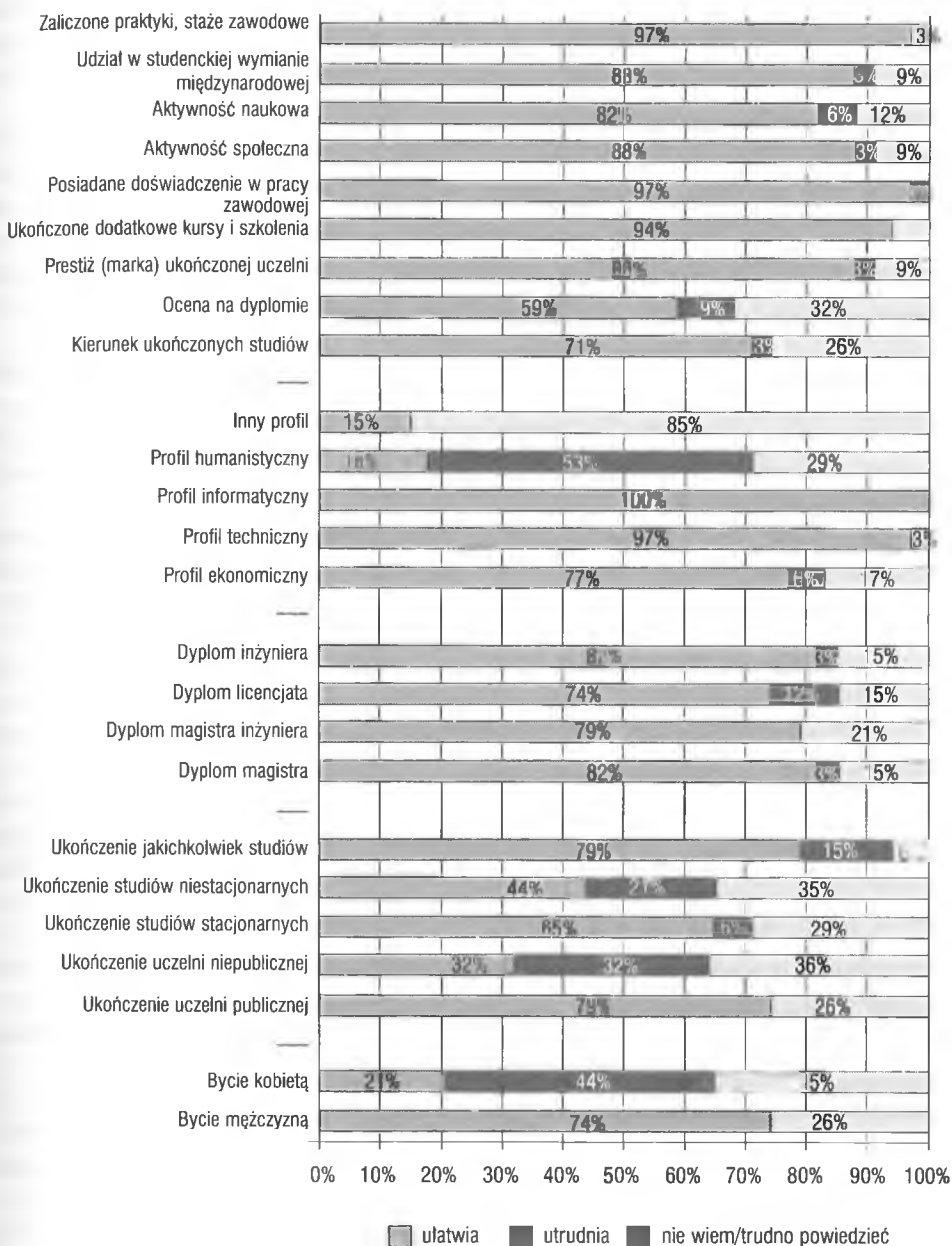


Źródło: jak do rysunku 1.

## Czynniki ułatwiające absolwentom wejście na rynek pracy

Na podstawie dotychczasowego doświadczenia pracownicy biur karier określali, które czynniki – ich zdaniem – ułatwiają absolwentom wejście na rynek pracy (zob. rysunek 3). Według badanych płeć jest czynnikiem mającym znaczenie przy znajdowaniu pracy – mężczyźni znajdują ją zdecydowanie łatwiej niż kobiety; częściej uważają tak pracownicy biur z uczelni o profilu ekonomiczno-społecznym. Także rodzaj uczelni i profil studiów wpływa na to, jak łatwo absolwenci znajdują pierwszą pracę. Zdaniem respondentów znalezienie pracy jest łatwiejsze dla absolwentów uczelni publicznych – częściej są to opinie biur z tych uczelni – oraz dla tych, którzy ukończyli studia stacjonarne – częściej są to opinie biur z uczelni o profilu technicznym. Nie znaczy to, że inni nie mają szans – 79% pracow-

**Rysunek 3**  
Czynniki ułatwiające absolwentom wejście na rynek pracy



Źródło: jak do rysunku 1.

ników biur uważa, że ukończenie jakichkolwiek studiów ułatwia aktywizację zawodową; twierdzą tak zwłaszcza biura z uczelni o profilu technicznym. Ukończenie studiów o profilu informatycznym lub technicznym, ewentualnie ekonomicznym to – zdaniem pracowników biur karier – czynniki mające znaczenie przy znajdowaniu pracy. Na to, że ukończenie studiów o profilu humanistycznym ułatwi znalezienie zatrudnienia, wskazuje tylko co szósty pracownik biur.

Kierunek ukończonych studiów jest dla większości badanych respondentów czynnikiem ułatwiającym znalezienie pracy zawodowej; częściej uważają tak biura z uczelni o profilu technicznym. Ważnym czynnikiem wpływającym na znalezienie pracy przez absolwentów jest też prestiż ukończonej uczelni; tu też częściej twierdzą tak biura z uczelni technicznych. Wejście na rynek pracy ułatwia również – o czym świadczy większość opinii biur karier – posiadanie dyplomu magistra lub inżyniera; częściej uważają tak biura z uczelni publicznych i o profilu technicznym.

Wszelkiego rodzaju aktywność społeczna i zawodowa podejmowana w czasie trwania studiów zdecydowanie pomaga w rozpoczęciu pracy zawodowej. Dotyczy to zarówno zaliczonych praktyk i staży zawodowych, ukończonych dodatkowych kursów i szkoleń, udziału w programie studenckiej wymiany międzynarodowej, pracy w organizacjach studenckich, jak i pracy w kołach naukowych.

Relatywnie najmniejszy odsetek badanych uważa, że ocena na dyplomie jest czynnikiem wspomagającym znalezienie pracy; częściej twierdzą tak pracownicy biur w uczelniach o profilu technicznym.

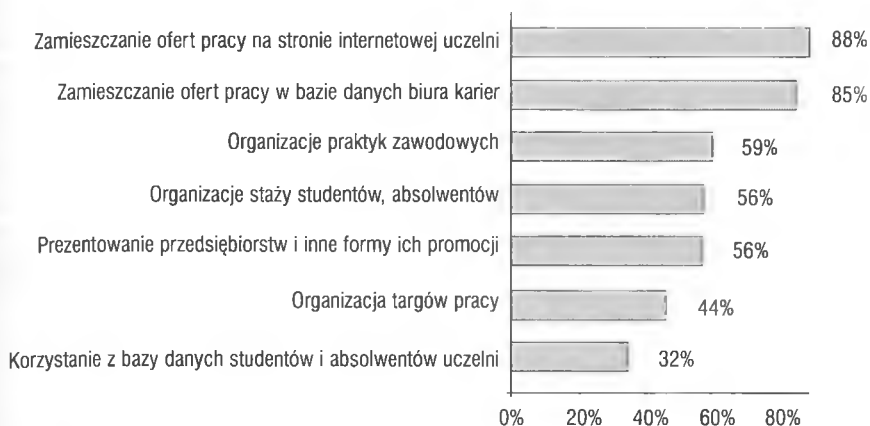
## Współpraca biur karier z pracodawcami

Dzięki kontaktom z przedsiębiorcami akademickie biura karier mają możliwość weryfikacji, czy absolwenci danej uczelni spełniają wymagania przedsiębiorstw i znajdują w ich firmach zatrudnienie. Z przeprowadzonych badań wynika, że większość pracodawców, w ramach współpracy z biurami karier, zdecydowanie najczęściej zainteresowana jest możliwością zamieszczania ofert pracy na stronie internetowej uczelni oraz w bazie danych biura karier. Pozwala to na bezpośrednie dotarcie do studentów i absolwentów. Ponad połowa pracodawców, za pośrednictwem biur karier, chciałaby organizować praktyki zawodowe i staże dla studentów i absolwentów (zob. rysunek 4).

Korzystając z biur karier, ponad połowa pracodawców jest zainteresowana promowaniem wśród studentów i absolwentów własnych firm. Warto dodać, że coraz ważniejsze dla wielu firm jest kreowanie wizerunku firmy jako dobrego pracodawcy (*employeer branding*). Dlatego nawet firmy, które poszukują rocznie tylko kilku studentów lub absolwentów, chętnie współpracują z biurami karier ze względów wizerunkowych, gdyż mogą o tej współpracy pisać na swojej stronie internetowej oraz w różnego typu materiałach promujących firmę. Mogą też pozytywnie wyróżnić się na tle konkurencji oraz zaistnieć w świadomości szerokiego grona osób.



**Rysunek 4**  
Formy współpracy biur karier z pracodawcami



Źródło: jak do rysunku 1.

Ponadto dwóch na pięciu pracodawców, w ramach współpracy z biurami karier, bierze udział w targach pracy organizowanych przez te biura. Korzystaniem z baz danych studentów i absolwentów zainteresowany jest co trzeci pracodawca.

Pracodawcy współpracujący z biurami karier uczelni publicznych zdecydowanie częściej zamieszczają oferty pracy w bazie danych biura, stosują prezentacje i inne formy promocji swojej firmy, organizują targi pracy oraz korzystają z bazy danych studentów i absolwentów uczelni niż ci, którzy współpracują z uczelniami niepublicznymi. Zauważono, iż pracodawcy współpracujący z biurami karier uczelni warszawskich częściej wyrażają chęć zamieszczania ofert pracy na stronie internetowej uczelni i w bazie danych biura, niż współpracujący z biurami w innych miastach regionu.

Zgromadzony materiał dowodzi, że pracodawcy są gotowi raczej do mniej aktywnej i angażującej współpracy, ograniczającej się do zamieszczania ofert pracy na stronach internetowych i w bazie danych biura karier oraz do przekazywania informacji o swojej firmie i jej potrzebach. Na taką, raczej bierną, współpracę pracodawców z biurami karier wskazują też ogólnopolskie badania przeprowadzone w ramach I edycji projektu *Uczelnia Przyjazna Pracodawcom (Uczelnia... 2010)*. Wynika z nich, że współpraca ta sprowadza się przede wszystkim do przekazywania informacji o wolnych miejscach pracy (na taki rodzaj współpracy wskazało 82% pracodawców współpracujących z biurami karier), a także organizowanie praktyk i staży dla studentów (60%). Niestety, znacznie rzadziej w ramach współpracy z biurami karier pracodawcy przekazują informacje na temat zapotrzebowania na kwalifikacje i umiejętności absolwentów (zaledwie 28%), organizują szkolenia (15%) czy seminaria (13%)<sup>6</sup>.

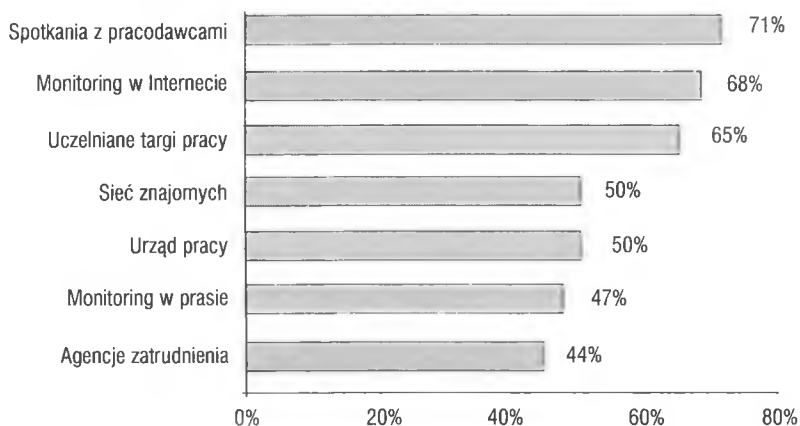
Z jakich źródeł biura karier poszukują ofert pracy, staży czy praktyk zawodowych? Najczęściej, jak wynika z badań, starają się pozyskać oferty za pomocą bezpośrednich

<sup>6</sup> Badanie ankietowe zrealizowane zostało przez eDialog oraz Instytut Pracy i Spraw Socjalnych w 2010 roku, wzięło w nim udział 945 pracodawców.

kontaktów z pracodawcami (71%). Często badane biura poszukują ofert, wykorzystując monitoring w Internecie oraz uczelniane targi pracy. W połowie przypadków służą im do tego celu sieci znajomych oraz urzędy pracy. Monitoring w prasie stosuje prawie co drugie badane biuro karier, a agencje zatrudnienia – dwa na pięć biur. Najwięcej ofert pracy i innych rodzajów zatrudnienia trafia więc do biur karier po bezpośrednim kontakcie z pracodawcami, ale wiele ofert jest też pozyskiwanych samodzielnie przez biura, przez monitoring Internetu, prasy czy sieć znajomych (zob. rysunek 5).

Dodatkowo zaobserwowano, że biura karier działające w uczelniach publicznych zdecydowanie częściej pozyskują wymienione oferty dzięki bezpośrednim kontaktom z pracodawcami i uczelnianym targom pracy, niż biura karier uczelni niepublicznych. Biura uczelni technicznych, w przeciwieństwie do pozostałych biur, w poszukiwaniu takich ofert częściej wykorzystują monitoring w Internecie i sieć znajomych.

**Rysunek 5**  
Źródła pozyskiwania ofert pracy, staży i praktyk zawodowych dla studentów i absolwentów



Źródło: jak do rysunku 1.

Biura działające w uczelniach mających siedzibę poza Warszawą, poszukując ofert pracy, korzystają z pomocy urzędu pracy zdecydowanie częściej, niż robią to biura uczelni warszawskich. Natomiast te ostatnie częściej korzystają z uczelnianych targów pracy i sieci znajomych, niż te z innych miast regionu.

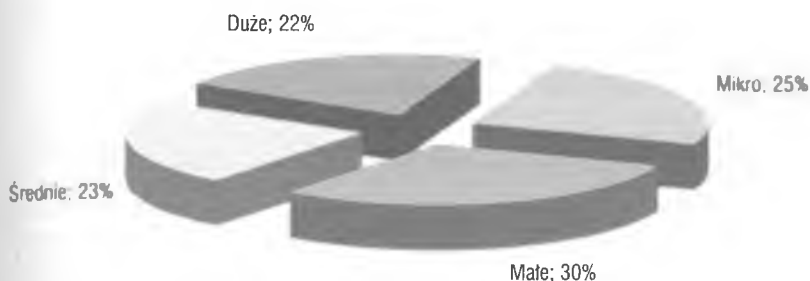
Zbadano, jakie firmy najczęściej zgłaszały się do biur karier z propozycją współpracy lub z ofertami praktyk, staży lub z ofertami pracy. Uznano, że taka wola współpracy najlepiej świadczy o zapotrzebowaniu na absolwentów danej uczelni. Analizę przeprowadzono ze względu na wielkość firmy, branżę działania (na podstawie klasyfikacji PKD) i lokalizację (Warszawa, pozostałe miejscowości poza Warszawą) – jej wyniki ilustruje rysunek 6.

Najczęściej biura karier współpracowały z firmami małymi, zatrudniającymi od 10 do 49 pracowników. Prawie co trzecie biuro wskazało, że wśród współpracujących z nim pracodawców dominuje odsetek firm małych, częściej były to biura działające w uczelniach niepublicznych i w szkołach wyższych zakwalifikowanych do grupy „inny profil kształce-

nia”. Co czwarte biuro karier najczęściej współpracowało z mikroprzedsiębiorstwami, zatrudniającymi do 9 pracowników, znacznie częściej były to biura uczelni spoza Warszawy i o profilu ekonomiczno-społecznym. Nieco rzadziej współpraca biur karier prowadzona była z firmami średnimi (zatrudniającymi od 50 do 249 pracowników) oraz z firmami dużymi (zatrudniającymi 250 i więcej pracowników). Na taką współpracę częściej wskazywały biura działające w uczelniach o profilu technicznym i publicznych. Prawie co czwarte biuro karier nie umiało określić, z firmami jakiej wielkości współpracuje najczęściej.

**Rysunek 6**

Struktura pracodawców współpracujących z biurami karier

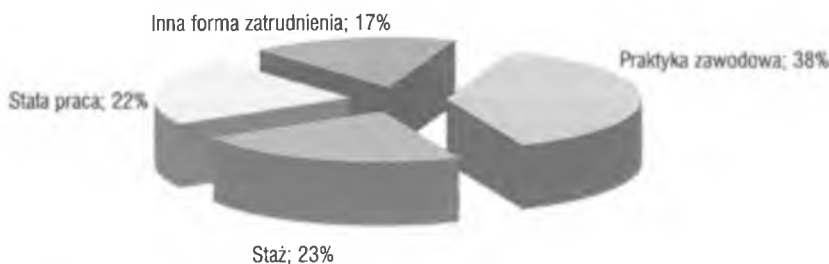


Źródło: jak do rysunku 1.

Na 34 badane biura karier, tylko 4 nie współpracowały z firmami z Warszawy. Oznacza to, że nawet uczelnie spoza Warszawy współpracują ze stołecznymi przedsiębiorcami, by ułatwić swoim absolwentom otrzymanie zatrudnienia. Z pracodawcami mającymi siedzibę w województwie mazowieckim, ale poza Warszawą, nie współpracowało tylko jedno biuro karier. Pracownicy 19 biur przyznają, że współpracują także z pracodawcami spoza Mazowsza. Byli to przedsiębiorcy z 13 innych województw, najczęściej z: małopolskiego, dolnośląskiego, pomorskiego i lubelskiego. Do biur zgłaszali się też przedsiębiorcy z zagranicy (35% wskazań): najczęściej z Wielkiej Brytanii i Niemiec. Pojedyncze biura karier wskazały także na współpracę z przedsiębiorcami z Austrii, Belgii, Turcji, Hiszpanii, Bułgarii, Grecji, Ukrainy, USA, a nawet z Sudanu.

Jakiego typu pracowników poszukują pracodawcy, zgłaszając się do biur karier: stałych czy też czasowych? Z przeprowadzonych badań wynika (zob. rysunek 7), że dwóch na pięciu pracodawców oferowało zatrudnienie w formie praktyki zawodowej – częściej miało to miejsce w biurach uczelni zakwalifikowanych do grupy „inny profil kształcenia”, a prawie co czwarty pracodawca w formie stażu – częściej w biurach uczelni z siedzibą poza Warszawą. Co piąty przedsiębiorca korzystający z usług akademickich biur karier proponował zatrudnienie w formie stałej pracy – częściej były to biura uczelni o profilu technicznym oraz uczelni publicznych. Inny rodzaj zatrudnienia oferował co szósty pracodawca współpracujący z akademickimi biurami karier. Najczęściej były to umowy zlecenia (53%) oraz umowy o dzieło (41%). Znacznie rzadziej formą zatrudnienia był wolontariat (12%).

**Rysunek 7**  
Rodzaj zatrudnienia oferowany przez pracodawcę



Zródło: jak do rysunku 1.

## Kwalifikacje oraz kompetencje studentów i absolwentów szkół wyższych

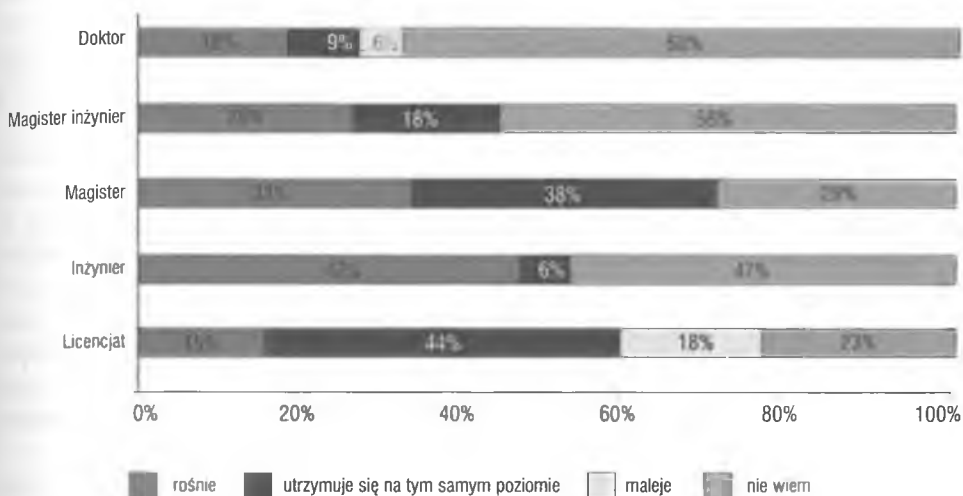
Rynek pracy w województwie mazowieckim, podobnie jak i inne regionalne rynki w Polsce, charakteryzuje się niedopasowaniem struktury kwalifikacyjno-kompetencyjnej absolwentów szkół wyższych poszukujących pracy do struktury miejsc pracy oferowanych przez pracodawców. Warunkiem dostosowania kompetencji do potrzeb rynku pracy jest trudna do zdobycia wiedza o tym, jakie są to potrzeby. Zapytano o to również pracowników akademickich biur karier. Starano się dowiedzieć, jaka jest struktura zgłaszanego przez pracodawców w ostatnich latach zapotrzebowania na absolwentów uczelni, jakie jest zainteresowanie studentów i absolwentów określonymi typami ofert pracy oraz jaki jest stopień zatrudnialności absolwentów poszczególnych kierunków studiów danej uczelni, w tym rozpoznanie przyczyn trudności z podjęciem pracy przez absolwentów uczelni.

Z informacji pozyskanych z biur karier wynika, że zainteresowanie absolwentami niemal wszystkich wymienionych przez nich kierunków studiów rośnie bez względu na rodzaj uczelni, profil kształcenia czy lokalizację biura. Najwięcej wskazań dotyczyło absolwentów kierunków: finanse i rachunkowość (podgrupa ekonomiczna i administracyjna), informatyka (podgrupa informatyczna) i socjologia (podgrupa społeczna). Część biur uważała, że na niezmiennym poziomie utrzymuje się zainteresowanie pracodawców absolwentami kierunków: administracja (podgrupa ekonomiczna i administracyjna) i ekonomia (podgrupa społeczna). Jedynie w przypadku absolwentów kierunku turystyka i rekreacja daje się zauważyć malejące zapotrzebowanie ze strony pracodawców.

Pracownicy akademickich biur karier poddali ocenie rodzaj dyplomu, który jest najbardziej pożądanym przez pracodawców (zob. rysunek 8). Według badanych najbardziej rośnie zapotrzebowanie na absolwentów z tytułem zawodowym inżyniera – tak twierdziło 47% respondentów; częściej były to biura w uczelniach o profilu technicznym i z siedzibą poza Warszawą. Zdaniem co trzeciego pracownika biur karier rośnie też zapotrzebowanie na absolwentów z dyplomem magistra; częściej były to biura w uczelniach publicznych i o profilu technicznym. Co czwarty badany zaobserwował wzrost zapotrzebowania na absolwentów z tytułem magistra inżyniera; częściej były to biura w uczelniach o profilu technicznym i z siedzibą poza Warszawą. Niespełna co piąty pracownik biura był zdania, że dla pracodawców pożądanymi są absolwenci z dyplomem doktora.

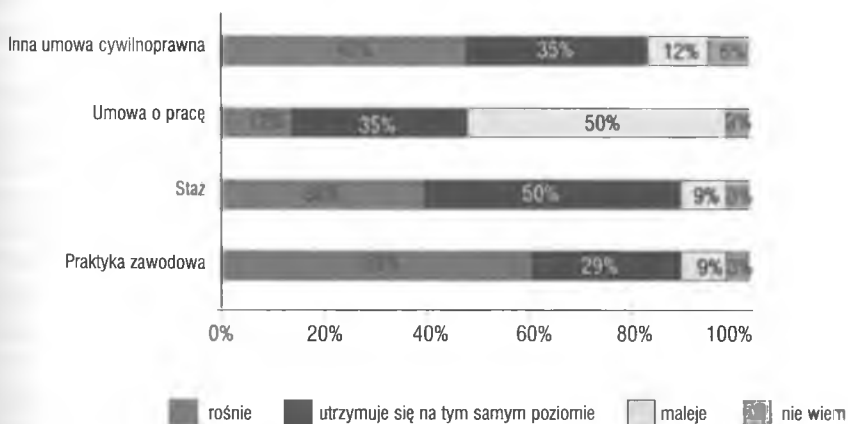
Część pracowników biorących udział w badaniu uważało, że zapotrzebowanie pracodawców na absolwentów z tytułem zawodowym licencjata (44%) i magistra (38%) utrzymuje się od pewnego czasu na tym samym poziomie. W obu przypadkach częściej były to biura uczelni z siedzibą poza Warszawą.

**Rysunek 8**  
Podaż ofert pracy ze względu na rodzaj dyplomu



Źródło: jak do rysunku 1.

**Rysunek 9**  
Podaż ofert pracy ze względu na formę zatrudnienia



Źródło: jak do rysunku 1.

Prawie 60% pracowników akademickich biur karier uważało, że w latach 2009–2011 przybyło im ofert praktyk zawodowych, a prawie połowa, że ofert zatrudnienia, których podstawą są inne umowy cywilnoprawne. W obu przypadkach częściej były to biura w uczelniach publicznych i w uczelniach warszawskich. Wzrost ofert praktyk zawodowych odnotowały zwłaszcza biura w uczelniach o profilu ekonomiczno-społecznym, natomiast ofert pracy na umowę zlecenia, o dzieło czy agencyjną – biura w szkołach wyższych zakwalifikowanych do grupy „inny profil kształcenia” (zob. rysunek 9). Jednocześnie w połowie biur zmniejszyła się liczba ofert zatrudnienia na podstawie umowy o pracę – częściej były to biura w uczelniach z siedzibą poza Warszawą i w uczelniach niepublicznych. Co drugi respondent uważał, że liczba staży utrzymuje się na tym samym poziomie – częściej były to biura w uczelniach niepublicznych.

Pracownicy biur karier określali, na podstawie posiadanych ofert pracy, jak w latach 2009–2011 kształtowało się zapotrzebowanie pracodawców na absolwentów najpopularniejszych w ofertach stanowisk pracy. Respondenci relatywnie najczęściej wskazywali, że rosło zapotrzebowanie na takie stanowiska pracy, jak: pracownik administracji (praca biurowa), informatyk, informatyk programista, *account manager* (opiekun klienta w usługach i handlu), nauczyciel, asystent działu w biurze. Pracodawcy w swych ofertach pracy rzadziej poszukiwali absolwentów na następujące stanowiska: analityk, grafik, administrator baz danych czy opiekun społeczny. Niektórzy z badanych uważali, że zapotrzebowanie na takie stanowiska pracy, jak specjalista finansowy, specjalista ds. obsługi klienta czy przedstawiciel handlowy utrzymywało się na tym samym poziomie.

Te odpowiedzi świadczą o niezbyt precyzyjnej wiedzy na temat trendów na rynku pracy i o zbyt dużym optymizmie co do możliwości zatrudnienia absolwentów własnej uczelni.

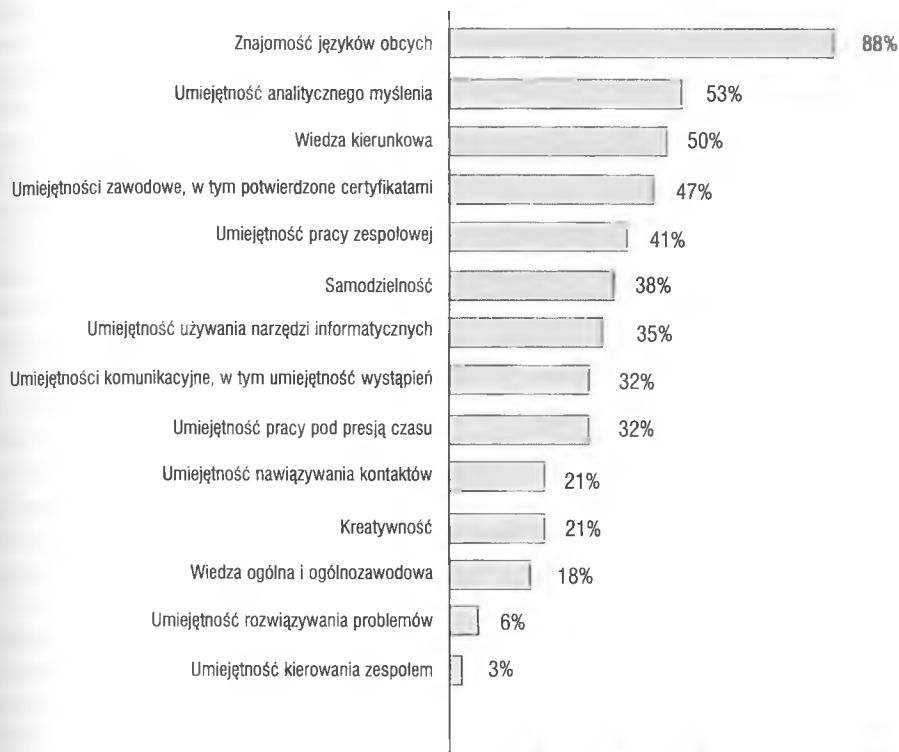
Rosnąca liczba absolwentów daje pracodawcom bogaty wybór kandydatów do pracy. Dlatego też każdy absolwent posiadający kwalifikacje formalne pierwszego lub drugiego stopnia powinien legitymować się odpowiednimi kompetencjami: wiedzą, umiejętnościami i kompetencjami społecznymi. Jakie kompetencje są ważne dla pracodawców? Na podstawie analizy ofert pracy i własnego doświadczenia pracownicy akademickich biur karier podali, jakie kompetencje przyszłych pracowników są najbardziej poszukiwane przez pracodawców (zob. rysunek 10).

Zdecydowana większość badanych biur karier uważała, że przedsiębiorcy najbardziej zainteresowani są znajomością języków obcych; częściej były to biura w uczelniach publicznych i szkołach wyższych zakwalifikowanych do grupy „inny profil kształcenia”. Połowa badanych biur wymieniała umiejętność analitycznego myślenia, a więc dostrzegania zależności i poprawnego wnioskowania (częściej były to biura w uczelniach o profilu technicznym) oraz wiedzę kierunkową (częściej były to biura uczelni warszawskich). Prawie połowa badanych – za ważne dla pracodawców – uważała umiejętności zawodowe, najlepiej poświadczone certyfikatami; zdecydowanie częściej były to biura w uczelniach mających siedzibę poza Warszawą.

Ważne są też tzw. kompetencje miękkie. Dla 41% biur była to umiejętność pracy zespołowej, czyli zdolność współdziałania w określonym celu – częściej podkreślały to biura z uczelni o profilu technicznym. Natomiast 38% badanych wskazywało na samodzielność, czyli umiejętność realizowania zadań bez nadzoru z zewnątrz – częściej były to biura w uczelniach publicznych i w uczelniach zakwalifikowanych do grupy „inny profil kształcenia”. Dla co trzeciego biura były to umiejętności komunikacyjne, czyli jasne wyrażanie

myśli – częściej były to biura w uczelniach publicznych. Jedną piątą pracowników biur karier uważała, że ważne dla pracodawców są także umiejętności nawiązywania kontaktów (częściej podkreślane przez biura w uczelniach publicznych) oraz kreatywność (częściej zaznaczana przez biura w uczelniach technicznych i w uczelniach mających siedzibę poza Warszawą).

**Rysunek 10**  
Najważniejsze kompetencje absolwentów



Źródło: jak do rysunku 1.

Natomiast za mniej istotne kompetencje uznano umiejętność kierowania zespołem i rozwiązywania problemów czy wiedzę ogólną i ogólnozawodową (18%).

Co ciekawe, eksperci rynku pracy podkreślają, że na współczesnym rynku pracy pracownicy powinni być elastyczni i kreatywni. Koszty pracy w Polsce są bowiem wysokie i zatrudnienie każdego kolejnego pracownika to zarówno wyzwanie, jak i obciążenie dla każdej organizacji. Ważne zatem, aby czas poświęcony na wdrożenie nowej osoby był możliwie krótki. Tak więc nowo zatrudniony pracownik powinien szybko się uczyć, angażować w wiele spraw jednocześnie oraz wykazywać się elastycznością i kreatywnością (twórczością w działaniu). Tymczasem na kreatywność wskazał jedynie co piąty pracownik biur karier.

Które oferty pracy – złożone w biurach karier – cieszą się największym zainteresowaniem studentów i absolwentów? O opinie na ten temat poproszono pracowników biur karier. Założono, że studenci i absolwenci odpowiadają na oferty wtedy, gdy spełniają warunki określone w ofercie. Analizę przeprowadzono ze względu na wielkość firmy, branżę działania (na podstawie klasyfikacji PKD), lokalizację (Warszawa, pozostałe miejscowości), oferowane stanowisko pracy i rodzaj zatrudnienia przez pracodawcę. Niestety, aż 58% badanych pracowników biur nie umiało określić, jaki odsetek ofert pracy został wykorzystany przez absolwentów i studentów macierzystej uczelni, biorąc pod uwagę powyższe kryteria. To bardzo wysoki odsetek. Może świadczyć o tym, że nie wszystkie oferty są aktualne i stanowią rzeczywistą propozycję pracy dla studentów i absolwentów.

Oceniając wykorzystanie ofert pracy – ze względu na wielkość firmy, z jakiej dana oferta pochodzi – zauważono, że:

- w 36% biur wykorzystano ponad połowę ofert pracy pochodzących z firm mikro lub dużych,
- w 24% biur wykorzystano ponad połowę ofert pracy pochodzących z firm małych lub średnich.

W biurach karier zdarzało się, że nie wykorzystano ani jednej oferty z firm mikro i małych. Nie było takiej sytuacji, jeśli chodzi o oferty firm średnich i dużych. Oznacza to, że im większa firma, tym większe zainteresowanie jej ofertą pracy. Podaż pracowników dla firm dużych i średnich jest więc większa, niż dla firm małych i mikro.

Przy ocenie wykorzystania ofert pracy ze względu na branżę PKD zauważono, że:

- w 12% biur wykorzystano ponad połowę ofert pracy z branży handel hurtowy i detaliczny,
- w 30% biur wykorzystano ponad połowę ofert pracy z branży budownictwo lub przetwórstwo przemysłowe,
- w 21% biur wykorzystano ponad połowę ofert pracy z branży działalność profesjonalna, naukowa i techniczna,
- w 24% biur wykorzystano ponad połowę ofert pracy z branży działalność finansowa i ubezpieczeniowa,
- w 18% biur wykorzystano ponad połowę ofert pracy z firm reprezentujących inne branże.

Badanie pokazało, że nie ma jednej dominującej branży, z której pochodziły oferty pracy dla studentów i absolwentów mazowieckich szkół wyższych – potencjalnych pracowników.

Oceniając wykorzystanie ofert pracy – ze względu na siedzibę firmy, z jakiej dana oferta pochodzi – zauważono, że:

- w 42% biur wykorzystano ponad połowę ofert pracy firm mających siedzibę w Warszawie lub w województwie mazowieckim (ale poza Warszawą),
- w 9% biur wykorzystano ponad połowę ofert pracy firm mających siedzibę poza województwem mazowieckim,
- w 6% biur wykorzystano ponad połowę ofert pracy firm mających siedzibę poza Polską.

Oceniając wykorzystanie ofert pracy ze względu na rodzaj zatrudnienia, zauważono, że:

- w 29% biur wykorzystano ponad połowę ofert staży,
- w 32% biur wykorzystano ponad połowę ofert praktyk,



- w 29% biur wykorzystano ponad połowę ofert stałej pracy,
- w 12% biur wykorzystano ponad połowę ofert innego rodzaju zatrudnienia (umowa zlecenia, umowa o dzieło).

Które stanowiska pracy w latach 2009–2011 cieszyły się największym zainteresowaniem studentów i absolwentów? Respondenci relatywnie najczęściej wymieniali trzy stanowiska: pracownika administracji – praca biurowa (59% wskazań), laboranta (38%) i specjalistę finansowego (29%). Mniejszym zainteresowaniem – zdaniem biur karier – cieszyły się takie stanowiska, jak: grafik (20%), specjalista ds. obsługi klienta (18%), przedstawiciel handlowy, *account manager* i asystent działu w biurze (po 15%), informatyk programista, analityk, inżynier technolog (po 12%).

Zebrane w badaniu informacje wskazują, że podaż ofert pracy i popyt na nie nieco się rozmiągają. Najwięcej ofert proponowanych przez pracodawców dotyczy pracy tymczasowej i jest oferowana przez firmy małe i mikro. Tymczasem potencjalni pracownicy najbardziej zainteresowani są pracą stałą, szczególnie gdy jest ona oferowana przez firmę dużą lub średnią.

W badaniu akademickich biur karier uzyskano tylko szczątkowe informacje na temat zatrudnialności absolwentów szkół wyższych Mazowsza. Z przeprowadzonych analiz wynika, że tylko 15% badanych biur karier gromadzi informacje na temat liczby zatrudnionych absolwentów macierzystej uczelni. Według ich szacunków w latach 2009–2011 rocznie średnio ponad 2/3 absolwentów znalazło zatrudnienie.

Na podstawie swoich doświadczeń pracownicy biur karier oszacowali, czy absolwenci ich uczelni mają kłopoty ze znalezieniem pracy. W przypadku 35% badanych biur potwierdzono, że ich absolwentom trudno jest znaleźć zatrudnienie i nawet wielomiesięczne poszukiwania pracy nie kończą się pomyślnie. Wywołuje to niepożądane skutki ekonomiczne w postaci utraty kwalifikacji zawodowych, wpływa także na pojawienie się poczucia krzywdy, frustracji, niezadowolenia czy rozczarowania.

Zauważono, iż pracownicy biur karier działających w uczelniach technicznych zdecydowanie rzadziej widzą zagrożenia z pozyskaniem pracy przez swoich absolwentów, niż pracownicy biur zlokalizowanych w pozostałych uczelniach. Podobnie zdecydowanie mniejsze zagrożenie bezrobociem dostrzegają pracownicy biur uczelni warszawskich. Wśród nich jedynie 18% wskazało, że ich absolwenci mają trudności ze znalezieniem pracy, podczas gdy w uczelniach spoza Warszawy odsetek ten wyniósł aż 66%. Także pracownicy biur uczelni niepublicznych znacznie rzadziej (25%) obserwują kłopoty swoich absolwentów ze znalezieniem pracy zawodowej, niż ich odpowiednicy w uczelniach publicznych (60%).

Pracowników biur karier poproszono o ocenę zapotrzebowania rynku pracy na absolwentów poszczególnych kierunków studiów swoich macierzystych uczelni w latach 2009–2011. Mieli tego dokonać na podstawie zgłoszonych i wykorzystanych ofert pracy. Ze względu na metodę badania (wywiad) i deklaracyjny charakter danych – uzyskane informacje nie są miarodajne. Nie można podanych liczebności traktować rzeczywiście jako danych pełnych. Można natomiast obserwować pewne trendy. Z podanych danych wynika, że najwięcej ofert pracy dotyczyło – w trzech kolejnych latach – absolwentów kierunku finanse i rachunkowość oraz informatyki. Z oceny pracowników biur karier wynikało, że w obu przypadkach liczba osób kończących studia danych kierunków była mniejsza niż liczba ofert pracy.

Za pięć, dziesięć lat powstaną całkowicie nowe zawody i być może będą poszukiwane inna wiedza i kompetencje. Wciąż kształtują się nowe potrzeby i powstają nowe stanowiska.

## Podsumowanie

Analiza wymienionych w artykule badań wskazuje na niedopasowanie struktury kwalifikacyjno-kompetencyjnej absolwentów szkół wyższych poszukujących pracy do struktury miejsc oferowanych przez pracodawców. Należy jednak pamiętać, że stosunkowo niewielka liczebność biur karier, które wzięły udział w badaniu (40%), oraz znaczny odsetek badanych, którzy nie potrafili ocenić pod różnymi względami podaży ofert pracy i popytu na nie powodują, że arbitralne wnioski na takiej próbie są nieuprawnione. Możliwe jest jedynie opisywanie pewnych prawidłowości wynikających z badań.

Rodzaj uczelni, profil i kierunek studiów wpływają na łatwość znalezienia pracy przez absolwentów. Największe szanse na znalezienie pracy mają absolwenci uczelni publicznych, którzy ukończyli studia stacjonarne, zwłaszcza o profilu informatycznym lub technicznym. Zdecydowanie kobietom absolwentkom dużo trudniej jest znaleźć pierwszą pracę niż mężczyznom.

Badanie wskazuje, że podaż ofert pracy i popyt na nie nieco się rozmiągają. Najwięcej jest ofert pracy tymczasowej – składają je firmy małe i mikro. Tymczasem potencjalnych pracowników najbardziej interesuje praca stała oferowana przez firmę dużą lub średnią. Pracodawcy zwracają szczególną uwagę na konkretne umiejętności absolwentów szkół wyższych: znajomość języków obcych, wiedza kierunkowa, umiejętności zawodowe, najlepiej poświadczane certyfikatami, a za jedną z kluczowych uznali także umiejętność analitycznego myślenia. Ważne są też tzw. kompetencje miękkie: samodzielność, umiejętność pracy zespołowej czy umiejętności komunikacyjne.

Na trudności z podjęciem pracy przez absolwentów uczelni wskazywało ponad 1/3 badanych biur. Zdecydowanie rzadziej trudności takie mają absolwenci uczelni technicznych. Podobnie pracownicy biur karier zlokalizowanych w uczelniach warszawskich i w szkołach niepublicznych rzadziej obserwowali kłopoty swoich absolwentów ze znalezieniem pracy zawodowej.

Zasadniczo oczekiwania absolwentów i studentów mazowieckich uczelni wobec biur karier dotyczą przede wszystkim pomocy w znalezieniu pracy, miejsc praktyk czy stażu. Dlatego też niezbędna staje się ścisła współpraca akademickich biur karier z przedsiębiorcami. Pracodawcy są jednak gotowi raczej do biernej współpracy, polegającej głównie na przekazywaniu informacji o sobie i swoich potrzebach oraz przesyłaniu ofert pracy. Tak więc biura czy sami zainteresowani powinni aktywniej poszukiwać pracy i dokonywać wstępnej selekcji ofert. To akademickie biura karier muszą inicjować współpracę: zachęcać do niej, wskazywać jej zalety, aktywnie szukać przedsiębiorców. Badania wskazują jednak, że w obecnej sytuacji obie strony są raczej bierne. Mogą przekazać informację, jeśli ją dostaną, ale raczej nie są skłonne do jej aktywnego poszukiwania. Bez takiej współpracy popyt i podaż na rynku pracy mogą się mijać.

Niedopasowanie struktury kwalifikacyjno-kompetencyjnej absolwentów szkół wyższych poszukujących pracy do struktury miejsc pracy oferowanych przez pracodawców prowa-

dzi do bezrobocia strukturalnego spowodowanego nieodpowiednim doбором kierunku kształcenia do panujących trendów na rynku pracy. Studenci często wybierają studia, po których nie ma zapotrzebowania na absolwentów na rynku pracy. Warto zauważyć, że istnieją kierunki studiów, głównie techniczne, po których brakuje specjalistów do pracy w Polsce. Ważne, by młodzi ludzie obserwowali rynek pracy i wybierali kierunki studiów zgodnie z potrzebami rynku.

## Literatura

### **Działalność... 2011**

*Działalność akademickich biur karier na Mazowszu.* Raport z badania firmy MillwardBrown SMG/KRC, Warszawa, grudzień, opracowanie źródłowe przygotowane na rzecz projektu „Foresight regionalny dla szkół wyższych Warszawy i Mazowsza «Akademickie Mazowsze 2030»”, Warszawa.

### **Kwalifikacje... 2012**

*Kwalifikacje i kompetencje absolwentów – opinie uczelnianych biur karier województwa mazowieckiego,* w: *Diagnoza zapotrzebowania na kwalifikacje i kompetencje absolwentów szkół wyższych Mazowsza wchodzących na rynek pracy.* Raport z badania przygotowanego w ramach projektu „Foresight regionalny dla szkół wyższych Warszawy i Mazowsza «Akademickie Mazowsze 2030»”, Warszawa.

### **Targi pracy... 2009**

*Targi pracy w oczach warszawskich studentów i absolwentów.* Raport z badania, MJCC Employer Branding Consultants, Warszawa ([http://www.mjcc.pl/secms/pl/badanie\\_Targi-PracyJobbing](http://www.mjcc.pl/secms/pl/badanie_Targi-PracyJobbing)).

### **Uczelnia... 2010**

*Uczelnia Przyjazna Pracodawcom,* Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa (<http://www.uczelniaprzyjaznapracodawcom.pl/raport-uczelnia-przyjazna-pracodawcom>).

### **Ustawa... 2004**

*Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy* z 20 kwietnia 2004 roku, tekst jednolity „Dziennik Ustaw” z 2008 r. Nr 69, poz. 415, z późn. zm.

# Stanisław Macioł

## Kwalifikacje i kompetencje absolwentów szkół wyższych – perspektywa pracodawców

Autor przedstawia wybrane wyniki badania ankietowego przeprowadzonego wśród ponad 600 pracodawców z całej Polski, w tym prawie 90 z regionu Mazowsza, na temat zapotrzebowania na kwalifikacje i kompetencje absolwentów szkół wyższych wchodzących na rynek pracy. Badanie wskazuje na niedostosowanie kompetencji absolwentów do oczekiwań pracodawców oraz na wyraźną rozbieżność między strukturą kierunkową kształcenia w polskich szkołach wyższych a strukturą kształcenia oczekiwaną przez gospodarkę. Poszukiwane przez pracodawców kompetencje absolwentów znacznie odbiegają od kompetencji przez nich posiadanych. Szczególnie odczuwalny przez pracodawców jest brak u większości absolwentów dobrze rozwiniętych kompetencji ogólnych, miękkich, które w znaczącym stopniu zwiększają szanse zdobycia pracy i odniesienia sukcesu zawodowego. Artykuł zawiera również informacje o strukturze planowanego w badanych firmach w latach 2012–2015 zapotrzebowania na absolwentów określonych grup kierunków studiów.

Słowa kluczowe: kompetencje, absolwenci, szkoły wyższe, pracodawcy.

### Wprowadzenie

Badanie ankietowe przeprowadzone wśród pracodawców w ramach projektu „Foresight regionalny dla szkół wyższych Warszawy i Mazowsza «Akademickie Mazowsze 2030»” było badaniem modułowym zrealizowanym przez Instytut Rozwoju Gospodarczego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie (IRG SGH) w ramach cyklicznych badań koniunktury w budownictwie, handlu, przemyśle, finansach i bankowości. Do badania przeprowadzonego w lipcu oraz październiku 2011 roku dołączona została ankieta, opracowana przez Ośrodek Rozwoju Studiów Ekonomicznych (ORSE) SGH, dotycząca kwalifikacji i kompetencji poszukiwanych przez pracodawców oraz posiadanych przez absolwentów szkół wyższych. Z uwagi na ogólnopolski zakres badań koniunktury, ankieta ta została wystana

do blisko 2700 firm, m.in. z województwa mazowieckiego. Ponadto ankiety trafiły do reprezentatywnej grupy 1500 firm z obszaru „działalność profesjonalna, naukowa i techniczna”, których adresy na potrzeby projektu zakupiono w Głównym Urzędzie Statystycznym (firm o tym profilu działalności nie uwzględnia badanie koniunktury przez IRG SGH).

Badaniem ankietowym objęto ostatecznie 4195 firm, w tym 787 z województwa mazowieckiego (łącznie z Warszawą). Pod względem liczby zatrudnionych pracowników, przeważały firmy małe (do 49 zatrudnionych) i średnie (do 249 osób). Ponadto było kilkanaście dużych firm, w tym m.in. 4 banki (2 na Mazowszu) zatrudniające powyżej 5 tys. pracowników. Najwięcej badanych firm działało w przemyśle i budownictwie. Bliższe dane o strukturze branżowej badanych firm przedstawia tabela 1. Otrzymano 612 wypełnionych ankiet, z czego 87 pochodziło od firm z Mazowsza. Wskaźnik zwrotu ankiet, w stosunku do wysłanych, w skali kraju wyniósł 14,6% i poziom ten można uznać za w miarę zadowalający, zważywszy na zasadniczo małe zainteresowanie firm udziałem w badaniach ankietowych. W przypadku firm z Mazowsza wskaźnik zwrotu ankiet był jednak niższy i wyniósł nieco ponad 11% ogółu wysłanych ankiet.

**Tabela 1**  
Charakterystyka badanych pracodawców

Branża pracodawcy	Ogółem		Województwo mazowieckie	
	liczba	%	liczba	%
Przemysł	193	31,5	25	28,8
Budownictwo	222	36,3	27	31,0
Handel	115	18,8	12	13,8
Finanse i bankowość (banki)	15	2,5	11	12,6
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	67	10,9	12	13,8
Ogółem	612	100,0	87	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań IRG i ORSE SGH.

## Pracodawcy o zatrudnianiu absolwentów szkół wyższych

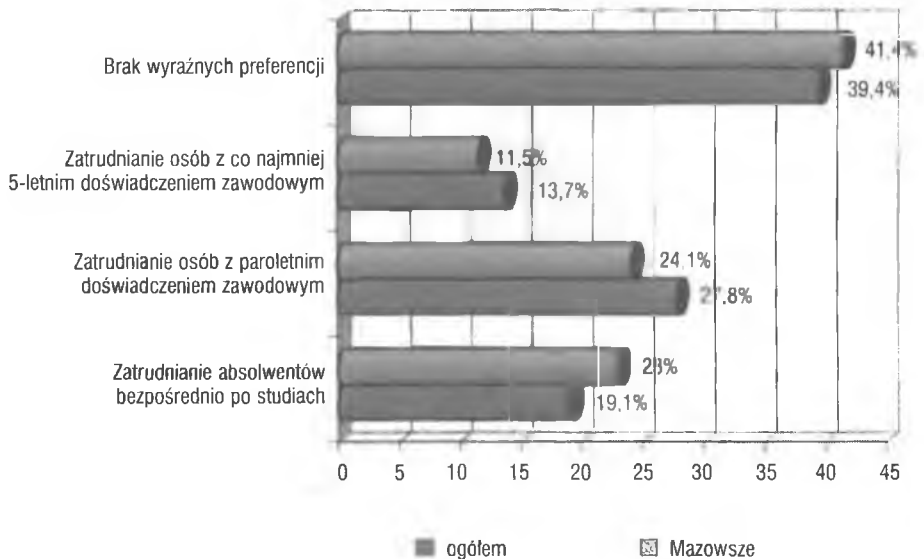
Sytuację absolwentów szkół wyższych na rynku pracy determinują głównie stan i perspektywy rozwoju gospodarki oraz ilościowy i jakościowy rozwój szkolnictwa wyższego. Z jednej strony pogarszająca się koniunktura w gospodarce, a z drugiej – umasowienie kształcenia na poziomie wyższym (studiuje już prawie co druga osoba z danego rocznika młodzieży) powodują, że sytuacja osób z wyższym wykształceniem na polskim rynku pracy staje się coraz trudniejsza. Obecnie rynek ten stał się rynkiem pracodawców, na którym każdego roku pojawia się kilkuset tysięcy nowych absolwentów uczel-

ni<sup>1</sup>. To prowadzi do wzrostu konkurencji na rynku pracy oraz systematycznego wzrostu bezrobocia wśród osób z wyższym wykształceniem<sup>2</sup>.

W perspektywie kilku lat sytuacja osób wysoko wykwalifikowanych w Polsce, a także w innych krajach europejskich powinna się jednak poprawić, m.in. w wyniku realizacji strategii „Europa 2020”, zakładającej przywrócenie wzrostu gospodarczego, zwiększenie konkurencyjności i innowacyjności gospodarki oraz tworzenie nowych miejsc pracy (Vassiliou 2011, s. 48). Poprawie zatrudnialności (*employability*) absolwentów w widoczny sposób powinny też sprzyjać zmiany w samych uczelniach, wynikające ze znowelizowanej w marcu 2011 roku ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym oraz krajowych ram kwalifikacji. Ich celem jest lepsze dostosowanie kształcenia do wymagań gospodarki oraz oczekiwań interesariuszy, tj. pracodawców, studentów i kandydatów na studia.

### Rysunek 1

Preferowane przez badane firmy sposoby zatrudniania osób z wyższym wykształceniem



Źródło: jak do tabeli 1.

<sup>1</sup> Według danych GUS w roku akademickim 2009/2010 studia wyższe ukończyło 478,9 tys. absolwentów, czyli o prawie 85 tys. więcej niż w roku 2005/2006. W tym okresie liczba absolwentów studiów magisterskich wzrosła o 8,3 tys.: z 216,2 tys. do 224,5 tys. osób. Należy jednak pamiętać, że zdecydowana większość absolwentów studiów licencjackich i inżynierskich nie wchodzi bezpośrednio na rynek pracy, tylko kontynuuje naukę na studiach magisterskich; po ich ukończeniu zostaną oni ponownie wykazani w statystykach jako absolwenci studiów wyższych, tym razem studiów magisterskich.

<sup>2</sup> Z opublikowanych w dniu 30 kwietnia 2012 roku przez GUS danych dotyczących badań aktywności ekonomicznej ludności (BAEL) wynika, że między IV kwartałem 2010 roku a IV kwartałem 2011 roku w Polsce liczba osób bezrobotnych zwiększyła się o 101 tys. (z 1649 tys. do 1750 tys.), natomiast osób z wyższym wykształceniem zwiększyła się aż o 43 tys. (z 224 tys. do 267 tys.). Jednocześnie stopa bezrobocia wśród osób z wyższym wykształceniem wzrosła z 4,7% do 5,3%; przy wzroście ogólnej stopy bezrobocia z 9,3% do 9,7% w porównywalnych kwartałach 2010 i 2011 roku. W tym samym okresie stopa bezrobocia wśród ogółu absolwentów różnego rodzaju szkół zwiększyła się z 25% do 27,8%, a wśród absolwentów szkół wyższych z 16,9% do 18,2%. Por. *Aktywność...* 2012, tabl. 12–15.

W Polsce sprzymierzeńcem przebudowy struktury kształcenia i przyspieszenia modernizacji szkolnictwa wyższego mogą lub też powinny okazać się tendencje demograficzne w postaci wyraźnego w najbliższych kilkunastu latach spadku populacji kolejnych roczników młodzieży w wieku studenckim.

W badaniu ankietowym przeprowadzonym wśród pracodawców w 2011 roku istotne było m.in. rozpoznanie, jaką politykę zatrudniania osób z wyższym wykształceniem prowadzą badane firmy, czy preferują zatrudnianie absolwentów bezpośrednio po studiach, czy też osób z doświadczeniem zawodowym.

Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że relatywnie największa grupa badanych pracodawców (ok. 40%) nie ma wyraźnych preferencji w tym zakresie (rysunek 1). Wśród pozostałych pracodawców przeważają opinie o preferowaniu zatrudniania osób z doświadczeniem zawodowym, głównie z kilkuletnim (poniżej pięciu lat), niż nowo promowanych przez uczelnie absolwentów.

Warto podkreślić, że na preferowanie zatrudnienia nowo promowanych absolwentów wskazało 19% badanych pracodawców, przy czym na Mazowszu takich pracodawców było stosunkowo nieco więcej – 23%. W tym ostatnim przypadku może to być związane z oddziaływaniem Warszawy – jako największego w tym regionie – ośrodka akademickiego i rynku pracy.

W ankiecie skierowanej do pracodawców zostało wymienionych 13 kryteriów rekrutacji, w tym 12 odnoszących się bezpośrednio do ukończonych studiów i uczelni, oraz jedno kryterium związane z oczekiwaniami płacowymi absolwenta. Ponadto badani mogli podać inne uwzględniane przez siebie kryteria rekrutacji.

Z opinii badanych firm wynika, że w procesie rekrutacji absolwentów szkół wyższych ponad połowa z nich uwzględnia ukończony kierunek studiów (58% wskazań) oraz profil studiów (50,8% wskazań). Te dwa czynniki są ze sobą wyraźnie powiązane, a zatem wyniki badań wskazują, że firmy mają sprecyzowane oczekiwania wobec charakteru wykształcenia absolwentów – poszukują osób po ściśle określonych kierunkach studiów bądź kierunkach o podobnym profilu, np. inżynierijno-technicznym, ekonomicznym, prawnym, informatycznym.

W skali kraju, kolejnymi dwoma najczęściej uwzględnianymi kryteriami przy zatrudnianiu absolwentów okazały się poziom wykształcenia (dyplom licencjata/inżyniera lub dyplom magistra/ magistra inżyniera) oraz znajomość absolwenta z okresu jego praktyki w firmie – odpowiednio: 38,7% i 36,9% wskazań. Dla znaczącej grupy badanych firm ważne przy zatrudnianiu absolwentów jest też posiadane przez nich doświadczenie uzyskane w czasie studiów w postaci praktyki lub pracy zawodowej (31% wskazań) oraz niewygórowane oczekiwania płacowe (ponad 1/4 wskazań).

Rozwój rynku edukacji wyższej sprawił, że pracodawcy mają obecnie duże możliwości wyboru kandydatów do pracy zarówno spośród absolwentów uczelni publicznych i niepublicznych, jak też absolwentów studiów stacjonarnych i niestacjonarnych. Te dwa kryteria w postaci typu uczelni oraz formy studiów uwzględnia przy zatrudnianiu odpowiednio prawie co piąta oraz co siódma badana firma.

Na tle ogółu badanych firm, te z województwa mazowieckiego relatywnie częściej zwracają uwagę na: poziom wykształcenia (54% wskazań wobec 38,7% ogółu firm), prestiż uczelni i jej pozycję na rynku (20,7% wobec 11,8%), niewygórowane oczekiwania płacowe absolwenta (32,2% wobec 27,3%), a także typ uczelni (23% wskazań na Mazowszu wo-

bec 18,8% w skali kraju). Z kolei pracodawcy spoza województwa mazowieckiego nieco częściej wymieniaли rolę znajomości absolwenta z okresu jego praktyki w firmie (36,9% wskazań wobec 33,3%).

**Tabela 2**  
Kryteria uwzględniane przez badane firmy przy zatrudnianiu absolwentów studiów wyższych

Rodzaj kryterium	Ogółem		Firmy z Mazowsza	
	liczba	%	liczba	%
Kierunek studiów	355	58,0	52	59,8
Profil studiów (np. ekonomiczny, techniczny, informatyczny)	311	50,8	46	52,9
Poziom wykształcenia (dyplom licencjata/inżyniera, dyplom magistra/ magistra inżyniera)	237	38,7	47	54,0
Znajomość absolwenta z okresu jego praktyki w firmie	226	36,9	29	33,3
Praktyka lub praca w czasie studiów	190	31,0	28	32,2
Niewygórowane oczekiwania płacowe absolwenta	167	27,3	28	32,2
Typ uczelni (publiczna, niepubliczna)	115	18,8	20	23,0
Charakter uczelni (akademicka, zawodowa)	84	13,7	12	13,8
Forma studiów (stacjonarne, niestacjonarne)	82	13,4	11	12,6
Prestiz/marka uczelni na rynku	72	11,8	18	20,7
Wysokość oceny na dyplomie	49	8,0	9	10,3
Związki z uczelnią absolwenta (współpraca, osobiste, udział w konwencie itp.)	15	2,5	3	3,4
Udział w programie studenckiej wymiany międzynarodowej	10	1,6	1	1,1
Inne	31	5,1	5	5,7

Źródło: jak do tabeli 1.

Powyższe wyniki badań świadczą o większych możliwościach firm mazowieckich w doborze pracowników z uwagi na dużą podaż absolwentów, w tym z renomowanych uczelni polskich, które w większości mają swoją siedzibę w Warszawie. Bliższe dane dotyczące kryteriów uwzględnianych przy zatrudnianiu absolwentów uczelni zawiera tabela 2.

W ankiecie skierowanej do pracodawców zamieszczono m.in. pytania dotyczące planowanego przez nich zatrudnienia absolwentów szkół wyższych w 2011 roku oraz w latach 2012–2015. Chodziło o rozpoznanie struktury zapotrzebowania na absolwentów według określonych grup kierunków studiów. Respondenci proszeni byli o podanie prze-



widywanej liczby osób do zatrudnienia, ale też mogli zaznaczyć tylko zapotrzebowanie na absolwentów danych kierunków bez podawania liczby osób.

Badania ankietowe zostały przeprowadzone w trzecim i czwartym kwartale 2011 roku, a więc pracodawcy mieli już dobre rozeznanie co do wielkości zatrudnienia absolwentów szkół wyższych w całym 2011 roku. Uwzględniając powyższe, z uzyskanych odpowiedzi respondentów wynika mało korzystny obraz sytuacji absolwentów na rynku pracy. Aż 40% badanych firm w 2011 roku nie zatrudniło (do momentu badania) i nie planowało zatrudnić do końca roku żadnego absolwenta studiów wyższych. Na Mazowszu odsetek takich firm był jeszcze większy i wynosił prawie 45%.

Spośród wszystkich 612 badanych pracodawców ponad 1/3 z nich przewidywała zatrudnienie w 2011 roku absolwentów szeroko rozumianych kierunków inżynierjno-technicznych. Z kolei na Mazowszu inżynierów zamierzała zatrudnić co piąta firma.

Drugą grupą, co do wielkości planowanego zatrudnienia w 2011 roku, byli absolwenci kierunków ekonomicznych. Ich zatrudnienie deklarowała średnio co siódma badana firma, natomiast na Mazowszu – przeszło co czwarta firma.

**Tabela 3**

Badane firmy zatrudniające absolwentów szkół wyższych w 2011 roku według kierunków studiów

Grupa kierunków studiów	Ogółem (N = 612)		Mazowsze (N = 87)	
	liczba firm	%	liczba firm	%
Inżynierjno-techniczne	221	36,1	17	19,5
Ekonomiczne	82	13,4	24	27,6
Informatyczne	47	7,7	11	12,6
Prawa i administracji	32	5,2	11	12,6
Socjologia, psychologia	9	1,5	5	5,7
Filologie (różne specjalności)	5	0,8	–	–
Biologia i mikrobiologia	6	1,0	1	1,1
Kierunki z zakresu ochrony środowiska	15	2,5	2	2,3
Inne	22	3,6	5	5,7
Nie dotyczy, brak przewidywanego zatrudnienia absolwentów	247	40,4	39	44,8

Źródło: jak do tabeli 1.

Absolwenci kierunków informatycznych oraz prawa i administracji mogli liczyć na zatrudnienie w odpowiednio co trzynastej i co dwudziestej badanej firmie. Na Mazowszu informatyków oraz prawników zatrudniło relatywnie więcej firm – co ósma. Z kolei absolwenci takich kierunków studiów, jak: socjologia, psychologia, filologia (różne jej specjalności),

biologia i mikrobiologia byli zatrudnieni w 2011 roku przez nieliczne badane firmy (poniżej 10 wskazań danego kierunku), natomiast nieznacznie więcej firm (15) przyjęło do pracy absolwentów kierunków z zakresu ochrony środowiska. Ponadto absolwentów innych kierunków studiów zatrudniło 22 pracodawców (tabela 3).

W skali kraju w strukturze zatrudnionych według kierunków studiów istotnym uzasadnieniem wyraźnej przewagi absolwentów kierunków inżynieryjno-technicznych może być charakter przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu. W większości były to firmy z obszarów przemysł i budownictwo (ponad 2/3 badanych firm w skali kraju).

W przypadku badanych pracodawców z województwa mazowieckiego struktura kierunkowa zatrudnionych absolwentów nie była już tak jednostronnie „inżynierska”, jak w przypadku pracodawców z całego kraju. W dużym stopniu było to związane z faktem, iż wśród badanych firm z Mazowsza było 11 dużych banków (pozostałe 4 banki były spoza Mazowsza), a te instytucje z reguły zatrudniają głównie absolwentów ekonomicznych kierunków studiów.

### Kompetencje oczekiwane przez badanych pracodawców

W ankiecie skierowanej do pracodawców pytanie dotyczące oczekiwanych przez nich kompetencji absolwentów szkół wyższych zawierało 14 rodzajów kompetencji typu: osobistego, interpersonalnego, intelektualnego oraz zawodowego (kierunkowego). Ich wykaz znajduje się w tabeli 4. Respondenci mieli też możliwość dodania innych kompetencji niż wymienione w ankiecie. W opinii badanych firm zdecydowanie najczęściej zwracano uwagę na samodzielność oraz wiedzę kierunkową. Tych dwóch cech oczekiwała od absolwentów ponad połowa pracodawców bez względu na województwo, w którym mają oni swoją siedzibę. Na liście najczęściej poszukiwanych kompetencji absolwentów uczelni trzecią i czwartą pozycję zajęły umiejętność analitycznego myślenia oraz umiejętność używania narzędzi informatycznych. Umiejętności analitycznych oczekiwało od zatrudnianego absolwenta prawie 50% badanych firm, natomiast umiejętności wykorzystania narzędzi informatycznych ponad 41% firm. Jak wynika z badań, wielu pracodawców oczekuje od absolwentów także umiejętności pracy zespołowej (prawie 40% odpowiedzi) oraz umiejętności rozwiązywania problemów (blisko 38% firm).

Na współczesnym, coraz bardziej konkurencyjnym rynku pracy wzrastają szanse absolwentów uczelni wykazujących się kreatywnością, a także tych, którzy posiadają umiejętności potwierdzone dodatkowymi certyfikatami. Tego od absolwentów oczekuje m.in. ponad 1/3 (35,8%) ogółu badanych pracodawców. Na Mazowszu oczekiwania te są relatywnie częstsze – wymienia je ponad 42% respondentów.

Blisko 30% ogółu badanych pracodawców (na Mazowszu nieznacznie więcej) oczekuje od absolwentów umiejętności nawiązywania kontaktów, znajomości języków obcych, jak i umiejętności pracy pod presją czasu.

W porównaniu z dość powszechnie sygnalizowaną przez respondentów potrzebą znajomości wiedzy kierunkowej przez absolwentów, co w dużej mierze wynika z rodzaju i wielkości badanych przedsiębiorstw oraz ich zapotrzebowania na pracowników z konkretnym wykształceniem kierunkowym, znacznie rzadziej oczekiwana była znajomość

wiedzy ogólnej i ogólnozawodowej. Takiego rodzaju wiedzy od absolwenta oczekiwał średnio co czwarty badany pracodawca, bez względu na reprezentowany region.

**Tabela 4**  
Kompetencje absolwentów oczekiwane przez badanych pracodawców

Rodzaj kompetencji	% wskazań ogółem (N = 612)	% wskazań na Mazowszu (N = 87)
Samodzielność	55,4	52,9
Wiedza kierunkowa	53,4	56,3
Umiejętność analitycznego myślenia	48,4	51,7
Umiejętność używania narzędzi informatycznych	41,2	48,3
Umiejętność pracy zespołowej	39,7	42,5
Umiejętność rozwiązywania problemów	37,9	39,1
Kreatywność	35,8	42,5
Umiejętności zawodowe (w tym potwierdzone certyfikatami)	35,8	42,5
Umiejętność nawiązywania kontaktów	29,2	33,3
Znajomość języków obcych	29,1	32,2
Umiejętność pracy pod presją czasu	28,2	32,2
Wiedza ogólna i ogólnozawodowa	25,5	24,1
Umiejętność kierowania zespołem	22,2	21,8
Umiejętności komunikacyjne (w tym umiejętność wystąpień publicznych)	12,4	24,1
Inne	2,5	4,6

Uwaga: rodzaje kompetencji uszeregowano według % wskazań przez ogół pracodawców.

Źródło: jak do tabeli 1.

Z pozostałych dwóch wymienionych w ankiecie kompetencji – umiejętność kierowania zespołem wskazało ponad 22% respondentów, a umiejętności komunikacyjne (w tym umiejętność wystąpień) – ponad 12%. W tym ostatnim przypadku relatywnie mały odsetek wskazań może wynikać z faktu, że część respondentów wybrała zbliżony problemowo wariant odpowiedzi – „umiejętność nawiązywania kontaktów”.

## Kompetencje posiadane przez absolwentów

W trakcie prowadzonych badań respondenci mieli możliwość nie tylko wyrażenia opinii na temat oczekiwanych przez ich firmy kompetencji, ale również możliwość oceny kompetencji posiadanych przez większość absolwentów ubiegających się o pracę w danej firmie. W obu przypadkach lista kompetencji była ta sama.

Spośród wymienionych w ankiecie 14 rodzajów kompetencji badani pracodawcy zdecydowanie najczęściej wskazywali na posiadanie przez absolwentów wiedzy ogólnej i ogólnozawodowej – ponad 43% wskazań oraz umiejętności używania narzędzi informatycznych – ponad 41% (tabela 5).

**Tabela 5**  
Kompetencje posiadane przez absolwentów ubiegających się o pracę w badanych firmach

Rodzaj kompetencji	% wskazań ogółem (N = 612)	% wskazań na Mazowszu (N = 87)
Wiedza ogólna i ogólnozawodowa	43,1	41,4
Umiejętność używania narzędzi informatycznych	41,2	44,8
Wiedza kierunkowa	33,7	39,1
Znajomość języków obcych	27,6	39,1
Samodzielność	22,5	21,8
Umiejętność pracy zespołowej	21,1	28,7
Umiejętność nawiązywania kontaktów	20,3	23,0
Umiejętności zawodowe (w tym potwierdzone certyfikatami)	19,4	23,0
Umiejętność analitycznego myślenia	18,6	25,3
Kreatywność	17,0	25,3
Umiejętność rozwiązywania problemów	13,2	11,5
Umiejętność pracy pod presją czasu	8,8	10,3
Umiejętność kierowania zespołem	8,7	10,3
Umiejętności komunikacyjne (w tym umiejętność wystąpień)	7,4	14,9
Inne	1,0	1,1

Źródło: jak do tabeli 1.

Warto zwrócić uwagę, że w warunkach dużej konkurencji na rynku pracy oraz niedostosowania struktury kształcenia do zapotrzebowania gospodarki, potencjalnie w lepszej sytuacji są absolwenci mający dobre przygotowanie w zakresie wiedzy ogólnej

i ogólnozawodowej niż absolwenci z wiedzą wąskospecjalizacyjną. Ci pierwsi mogą uzyskać pracę w szerszej grupie pracodawców, a ewentualne braki w wiedzy fachowej uzupełnić na szkoleniach w miejscu pracy, na kursach lub studiach podyplomowych. W opinii co trzeciej badanej firmy absolwenci szkół wyższych dysponują wiedzą kierunkową, a w opinii przeszło co czwartej firmy – znają języki obce.

Takie kompetencje, jak: samodzielność, umiejętność pracy zespołowej, nawiązywania kontaktów, umiejętności zawodowe (w tym potwierdzone certyfikatami), umiejętność analitycznego myślenia oraz kreatywność dostrzegało u większości absolwentów ubiegających się o pracę w badanych firmach odpowiednio od 22,5% do 17% respondentów. Pracodawcy dość krytycznie oceniają kompetencje absolwentów w postaci umiejętności pracy pod presją czasu, umiejętności kierowania zespołem, jak i umiejętności komunikacyjnych. Każdą z tych kompetencji dostrzega u absolwentów niecałe 9% badanych.

**Tabela 6**

Ranking kompetencji posiadanych przez absolwentów szkół wyższych ubiegających się o pracę u badanych pracodawców

Rodzaj kompetencji	Pracodawcy ogółem	Pracodawcy z Mazowsza
Wiedza ogólna i ogólnozawodowa	1	2
Umiejętność używania narzędzi informatycznych	2	1
Wiedza kierunkowa	3	3-4
Znajomość języków obcych	4	3-4
Samodzielność	5	10
Umiejętność pracy zespołowej	6	5
Umiejętność nawiązywania kontaktów	7	8-9
Umiejętności zawodowe (w tym potwierdzone certyfikatami)	8	6-7
Umiejętność analitycznego myślenia	9	8-9
Kreatywność	10	6-7
Umiejętność rozwiązywania problemów	11	12
Umiejętność pracy pod presją czasu	12	13-14
Umiejętność kierowania zespołem	13	13-14
Umiejętności komunikacyjne (w tym umiejętność wystąpień)	14	11

Uwaga: kompetencje uszeregowano według % wskazań przez ogół pracodawców. Wyróżniono pozycję danej kompetencji różniącą się o co najmniej 3 miejsca w rankingu.

Źródło: jak do tabeli 1.

W aspekcie regionalnym widoczne rozbieżności w wynikach oceny poszczególnych kompetencji posiadanych przez absolwentów dotyczą głównie: znajomości języków obcych, umiejętności komunikacyjnych, kreatywności, znajomości wiedzy kierunkowej, umiejętności analitycznego myślenia, umiejętności zawodowych (w tym potwierdzonych dodatkowymi certyfikatami) oraz umiejętności pracy zespołowej. Te rodzaje kompetencji absolwentów wymienia większy odsetek pracodawców z badanych firm z Mazowsza niż z całego kraju. Konsekwencją powyższego są różnice w opiniach respondentów dotyczących stopnia ważności kompetencji posiadanych przez absolwentów szkół wyższych ubiegających się o przyjęcie do pracy w badanych firmach z regionu Mazowsza oraz w firmach ze wszystkich regionów kraju. Największe rozbieżności dotyczą takich kompetencji, jak: samodzielność (odpowiednio: 10 i 5 miejsce), kreatywność (6-7 i 10 miejsce), umiejętności komunikacyjne, w tym umiejętność wystąpień publicznych (11 miejsce na Mazowszu i 14 w skali kraju). Bardziej szczegółowe dane zawiera tabela 6.

### **Niedostosowanie kompetencji absolwentów w świetle opinii pracodawców**

Porównanie opinii 612 badanych pracodawców, w tym 87 z regionu Mazowsza, na temat kompetencji oczekiwanych od absolwentów oraz kompetencji przez nich posiadanych jednoznacznie wskazuje na znaczące niedostosowanie kształcenia do wymagań gospodarki. Niedobór kompetencji, mierzony różnicą odsetka wskazań przez firmy kompetencji oczekiwanych i posiadanych przez absolwentów, dotyczy aż 12 spośród 14 kompetencji wymienionych w badaniu.

Największe niedostosowanie – niedobór kompetencji występuje w przypadku: umiejętności analitycznego myślenia, umiejętności rozwiązywania problemów, samodzielności, umiejętności pracy pod presją czasu i znajomości wiedzy kierunkowej, a najmniejsze – w zakresie znajomości języków obcych przez absolwentów.

Oczekiwania badanych pracodawców dotyczące umiejętności wykorzystywania narzędzi informatycznych przez absolwentów pokrywają się z tego typu umiejętnościami posiadanymi przez większość absolwentów aplikujących o zatrudnienie w danych firmach. W przypadku tylko jednej kompetencji, tj. wiedzy ogólnej i ogólnozawodowej występuje u absolwentów jej nadwyżka nad oczekiwaniami pracodawców (tabela 7).

Niedostosowanie kształcenia do wymagań rynku pracy znajduje także swój wyraz w opinii badanych firm z terenu Mazowsza (tabela 8). Niedobór oczekiwanych przez pracodawców kompetencji obejmuje 12 spośród 14 wymienionych w ankiecie. Największa luka kompetencyjna, czyli różnica między odsetkiem wskazań przez firmy kompetencji oczekiwanych i posiadanych przez absolwentów, dotyczy w kolejności: samodzielności, umiejętności analitycznego myślenia oraz umiejętności pracy pod presją czasu, natomiast najmniejsza – umiejętności używania narzędzi informatycznych.

Tabela 7

Porównanie odsetka wskazań kompetencji oczekiwanych przez badanych pracodawców z całego kraju oraz kompetencji posiadanych przez absolwentów po studiach

Rodzaj kompetencji*	Oczekiwane kompetencje przez ogół pracodawców	Posiadane kompetencje przez absolwentów	Różnica	
			niedobór kompetencji wyniesionych z uczelni	nadwyżka kompetencji wyniesionych z uczelni
Umiejętność analitycznego myślenia	48,4	18,6	29,8	–
Umiejętność rozwiązywania problemów	37,9	13,2	24,7	–
Samodzielność	55,4	22,5	22,9	–
Wiedza kierunkowa	53,4	33,7	19,7	–
Umiejętność pracy pod presją czasu	28,2	8,8	19,4	–
Kreatywność	35,8	17,0	18,8	–
Umiejętność pracy zespołowej	39,7	21,1	18,6	–
Umiejętności zawodowe (w tym potwierdzone certyfikatami)	35,8	19,4	16,4	–
Umiejętność kierowania zespołem	22,2	8,7	13,5	–
Umiejętność nawiązywania kontaktów	29,2	20,3	8,9	–
Umiejętności komunikacyjne (w tym umiejętność wystąpień)	12,4	7,4	5,0	–
Znajomość języków obcych	29,1	27,6	1,5	–
Umiejętność używania narzędzi informatycznych	41,2	41,2	–	0
Wiedza ogólna i ogólnozawodowa	25,5	43,1	–	17,6

Uwaga: kompetencje uszeregowano według odsetka niedoboru kompetencji.

Źródło: jak do tabeli 1.

**Tabela 8**

Porównanie odsetka wskazań kompetencji oczekiwanych przez badanych pracodawców z Mazowsza i kompetencji posiadanych przez absolwentów po studiach

Rodzaj kompetencji*	Oczekiwane kompetencje przez ogół pracodawców	Posiadane kompetencje przez absolwentów	Różnica	
			niedobór kompetencji wyniesionych z uczelni	nadwyżka kompetencji wyniesionych z uczelni
Samodzielność	52,9	21,8	31,1	–
Umiejętność analitycznego myślenia	51,7	25,3	26,4	–
Umiejętność pracy pod presją czasu	32,2	10,3	21,9	–
Umiejętności zawodowe (w tym potwierdzone dodatkowymi certyfikatami)	42,5	23,0	19,5	–
Umiejętność rozwiązywania problemów	39,1	11,5	17,6	–
Wiedza kierunkowa	56,3	39,1	17,2	–
Kreatywność	42,5	25,3	17,2	–
Umiejętność pracy zespołowej	42,5	28,7	13,8	–
Umiejętność kierowania zespołem	21,8	10,3	11,5	–
Umiejętność nawiązywania kontaktów	33,3	23,0	10,3	–
Umiejętności komunikacyjne (w tym umiejętność wystąpień publicznych)	24,1	14,9	9,2	–
Umiejętność używania narzędzi informatycznych	48,3	44,8	3,5	–
Znajomość języków obcych	32,2	39,1	–	6,9
Wiedza ogólna i ogólnozawodowa	24,1	41,4	–	17,3

Uwaga: kompetencje uszeregowano według odsetka niedoboru kompetencji.

Źródło: jak do tabeli 1.

Badani pracodawcy z Mazowsza, podobnie jak i z całego kraju, wskazali na nadwyżkę posiadanej przez absolwentów wiedzy ogólnej i ogólnozawodowej w stosunku do ich oczekiwań. W przypadku firm z województwa mazowieckiego pojawiła się też druga kompetencja o charakterze nadwyżkowym, a mianowicie znajomość języków obcych. To bardzo pozytywne zjawisko, mogące świadczyć zarówno o wysokiej randze ich nauczania



w programach kształcenia, rozszerzaniu oferty zajęć w językach obcych, jak i być efektem wzrostu umiędzynarodowienia studiów<sup>3</sup>, w tym wymiany zagranicznej studentów.

### Pracodawcy o przewidywanym zatrudnieniu absolwentów szkół wyższych w latach 2012–2015

Spośród 612 badanych firm w ciągu najbliższych 4 lat zatrudnienie absolwentów szkół wyższych planuje 448 firm, tj. prawie 3/4 ogółu. Zdecydowanie największe zapotrzebowanie dotyczyć ma absolwentów studiów inżyniersko-technicznych. Ich zatrudnienie planuje ponad 43% badanych pracodawców (prawie 38% z Mazowsza). Na znaczący popyt ze strony gospodarki mogą też liczyć absolwenci kierunków ekonomicznych. Średnio co czwarta badana firma (na Mazowszu przeszło co trzecia firma) planuje bowiem zatrudnienie w latach 2012–2015 absolwentów z szeroko rozumianym wykształceniem ekonomicznym.

**Tabela 9**

Badane firmy o planowanym w latach 2012–2015 zatrudnieniu absolwentów szkół wyższych według ukończonego przez nich kierunku studiów

Grupa kierunków studiów	Ogółem (N = 612)		Mazowsze (N = 87)	
	liczba firm	%	liczba firm	%
Inżyniersko-techniczne	265	43,3	33	37,9
Ekonomiczne	150	24,5	30	34,5
Informatyczne	77	12,6	16	18,4
Prawa i administracji	38	6,2	10	11,5
Socjologia, psychologia	8	1,3	7	8,0
Filologie (różne specjalności)	4	0,7	–	–
Biologia i mikrobiologia	9	1,5	1	1,1
Kierunki z zakresu ochrony środowiska	34	5,6	2	2,3
Inne	25	4,1	5	5,7
Nie dotyczy, brak przewidywanego zatrudnienia absolwentów	164	26,8	21	24,1

Źródło: jak do tabeli 1.

<sup>3</sup> Świadczy o tym m.in. wzrost liczby cudzoziemców w polskich uczelniach. Według danych GUS (*Szkoły wyższe...* 2011, s. 31) w roku akademickim 2010/2011 było ich 21,5 tys., tj. o ponad ¼ więcej niż w roku poprzednim i ponad czterokrotnie więcej niż w roku 1995/1996 (5,2 tys. osób). Mimo widocznej poprawy cudzoziemcy stanowią poniżej 1,2% ogółu studentów w Polsce, tj. kilkakrotnie mniej niż wynosi średnia dla krajów OECD: ponad 6% ogółu studentów; w Australii, Austrii, Szwajcarii i Wielkiej Brytanii cudzoziemców wśród studentów jest ponad 14% (OECD 2010, s. 308–309).

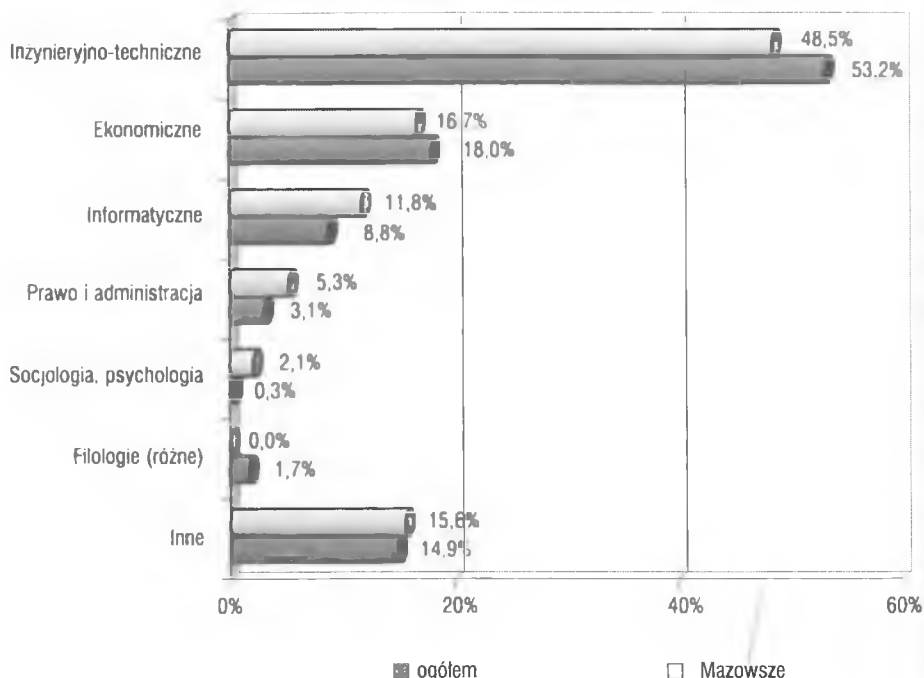
Na podstawie uzyskanych wyników badań można z dużym prawdopodobieństwem stwierdzić, że w dobrej sytuacji w najbliższych czterech latach będą też absolwenci kierunków informatycznych – ich zatrudnienie deklaruje co ósmy badany pracodawca. Z kolei absolwenci prawa i administracji oraz absolwenci kierunków z zakresu ochrony środowiska mogą liczyć na zatrudnienie w ok. 6% badanych firm. Na Mazowszu zapotrzebowanie na absolwentów kierunków informatycznych oraz prawnych będzie relatywnie większe niż w innych regionach kraju.

W najbliższych kilku latach sytuacja na rynku pracy absolwentów takich kierunków studiów, jak socjologia, psychologia, filologia (różne jej specjalności) oraz biologia i mikrobiologia nie ulegnie raczej poprawie. Zatrudnienie absolwentów wymienionych kierunków deklaruje znikoma liczba badanych pracodawców. Nieco lepsze perspektywy są przed studentami i absolwentami kierunków z zakresu ochrony środowiska (tabela 9).

Na podstawie deklarowanej przez badane firmy planowanej liczby absolwentów do zatrudnienia w latach 2012–2015 opracowano strukturę potencjalnego popytu na absolwentów określonych grup kierunków studiów. Strukturę tę przedstawia rysunek 2.

### Rysunek 2

Struktura planowanych przyjęć do pracy w badanych firmach w latach 2012–2015 absolwentów uczelni według grup kierunków studiów



Źródło: jak do tabeli 1.

W analizowanym okresie ponad połowę planowanej w badanych firmach do zatrudnienia liczby absolwentów szkół wyższych stanowią absolwenci kierunków inżynieryj-

no-technicznych. W przypadku pracodawców z województwa mazowieckiego – prawie co drugi przewidziany do zatrudnienia absolwent uczelni może mieć wykształcenie techniczne. Należy tu ponownie zaznaczyć, że deklarowany tak duży popyt na inżynierów po części związany jest z „produkcyjnym” charakterem większości badanych firm. W rzeczywistości będzie on mniejszy, ale i tak wyróżniający się na tle popytu na absolwentów innych grup kierunków studiów.

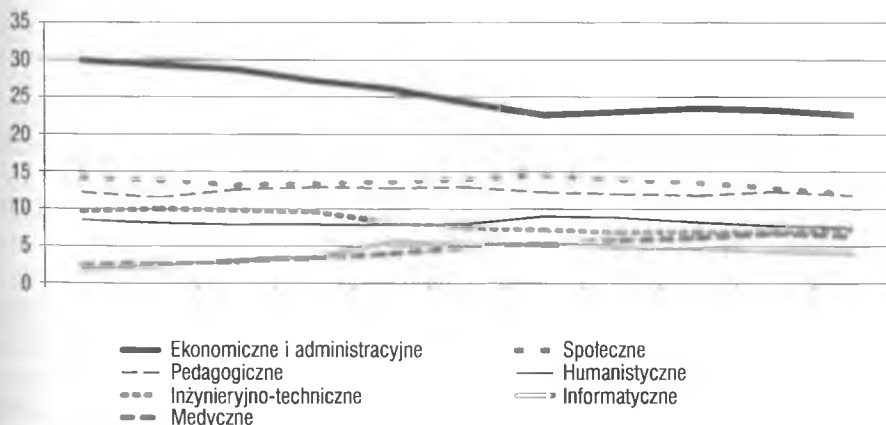
Drugą znaczącą grupę osób z wyższym wykształceniem, planowaną do zatrudnienia w badanych firmach do roku 2015, stanowią absolwenci kierunków ekonomicznych. Ich udział w strukturze planowanych przyjęć do pracy wynosi ok. 18% (bez względu na analizowany region).

Z badań wynika, że najbliższe cztery lata będą korzystne nie tylko dla absolwentów kierunków inżynieryjno-technicznych i ekonomicznych, ale także dla absolwentów kierunków informatycznych. W badanych firmach blisko 10% ogółu absolwentów przewidzianych do zatrudnienia stanowią właśnie absolwenci kierunków informatycznych. Relatywnie niezłe perspektywy są jeszcze przed prawnikami. Ich udział w przewidywanej liczbie absolwentów do zatrudnienia w badanych firmach wynosi ponad 5%.

Warto odnotować, że struktura planowanych do zatrudnienia w latach 2012–2015 przez badane firmy absolwentów według ukończonego przez nich kierunku studiów w zdecydowany sposób odbiega od obecnej struktury kierunkowej kształcenia w Polsce. Dotyczy to przede wszystkim odsetka osób z grupy kierunków inżynieryjno-technicznych. Jakkolwiek dobór pracodawców do badania był celowy i w decydującym stopniu związany z przedsiębiorstwami objętymi badaniem koniunktury gospodarczej, to jednak nie uzasadnia to aż tak znacznych rozbieżności w tym zakresie. Z jednej strony gospodarka zgłasza bardzo duży realny popyt na absolwentów kierunków inżynieryjno-technicznych, a z drugiej – studenci w nadmiarze preferują i kończą nietechniczne kierunki studiów (rysunek 3).

### Rysunek 3

Studenci wybranych grup kierunków studiów (zgodnie z ISCED'97) w latach 2000–2010;  
w % ogółu studentów



W świetle obecnej struktury kierunkowej kształcenia w polskich uczelniach oraz opinii badanych pracodawców można jednoznacznie stwierdzić, że w najbliższych latach w dużym stopniu nie zostanie zaspokojone zapotrzebowanie gospodarki na absolwentów szeroko rozumianych kierunków inżynierino-technicznych i informatycznych.

### Możliwości rozwoju i awansu u badanych pracodawców

Absolwenci szkół wyższych przy podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu się w danej firmie uwzględniają nie tylko warunki płacowe, ale także możliwości rozwoju zawodowego, jakie oferuje im ta firma. Z przeprowadzonych badań wynika, że absolwenci przyjęci do pracy w badanych firmach z Mazowsza i pozostałych regionów kraju mają duże możliwości rozwoju zawodowego. Najczęściej są to szkolenia i kursy organizowane na zewnątrz firmy i przez nią finansowane (ok. 55% wskazań) lub szkolenia wewnętrzne (46% ogółu odpowiedzi; 54% odpowiedzi na Mazowszu).

**Tabela 10**

Możliwości rozwoju zawodowego oferowane przez badane firmy zatrudnionym absolwentom szkół wyższych

Rodzaje możliwości rozwoju zawodowego	Ogółem (N = 612)		Mazowsze (N = 87)	
	liczba	%	liczba	%
Szkolenia, kursy zewnętrzne finansowane przez firmę	336	54,9	49	56,3
Szkolenia, kursy organizowane wewnątrz firmy	282	46,1	47	54,0
Refundowanie części/całości kosztów poniesionych przez pracownika na uzyskanie dodatkowych uprawnień i certyfikatów	233	38,1	35	40,2
Studia podyplomowe finansowane przez firmę	86	14,1	15	17,2
Staże krajowe (w tym w oddziałach firmy)	41	6,7	5	5,7
Staże zagraniczne (w tym w oddziałach firmy)	20	3,3	4	4,6
Inne	21	3,4	6	6,9

Źródło: jak do tabeli 1.

Warto podkreślić, że ponad 1/3 badanych firm deklarowała refundowanie części/całości kosztów poniesionych przez pracownika na uzyskanie dodatkowych uprawnień i certyfikatów. Co siódmy badany pracodawca finansował też pracownikom studia podyplomowe. Ponadto w dużych badanych firmach absolwenci szkół wyższych mogli liczyć na staże w oddziałach krajowych (6,7% ogółu odpowiedzi) lub oddziałach zagranicznych tych firm (3,3% odpowiedzi).

## Zestaw wzorcowych kwalifikacji i kompetencji absolwenta szkoły wyższej

Zgodnie z celem projektu badawczego, jakim była diagnoza zapotrzebowania na kwalifikacje i kompetencje absolwentów szkół wyższych Mazowsza wchodzących na rynek, można – na podstawie opinii badanych pracodawców z tego regionu – zaproponować następujący model takiego zapotrzebowania:

### A. Kwalifikacje absolwenta:

- dyplom/tytuł magistra (magistra inżyniera), poświadczający uzyskanie efektów kształcenia (wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych) właściwych dla drugiego stopnia studiów (lub jednolitych studiów magisterskich); atutem będzie dyplom zdobyty w uczelni publicznej, a także dodatkowe certyfikaty.

### B. Kompetencje absolwenta:

#### B.1. Wiedza:

- kierunkowa wiedza fachowa; atutem będzie posiadanie wiedzy ogólnej i ogólnozawodowej.

#### B.2. Umiejętności:

- umiejętność analitycznego myślenia,
- umiejętność używania narzędzi informatycznych,
- umiejętność dostrzegania i rozwiązywania problemów,
- umiejętność kierowania zespołem,
- umiejętność samokształcenia,
- znajomość języków obcych (w tym biegła znajomość języka angielskiego).

#### B.3. Kompetencje osobiste:

- samodzielność,
- kreatywność (przedsiębiorczość),
- umiejętność pracy pod presją czasu,
- elastyczność i zdolność do adaptacji,
- zaangażowanie.

#### B.4. Kompetencje społeczne:

- umiejętność pracy w zespole,
- umiejętność nawiązywania kontaktów,
- umiejętność pracy w środowisku wielokulturowym.

Absolwent – „idealny” kandydat do pracy w badanych firmach – poza wymienionymi wyżej kwalifikacjami i kompetencjami, powinien również legitymować się pewnym doświadczeniem zdobytym w trakcie praktyk lub pracy zawodowej w okresie studiów (w niektórych zawodach dłuższa praktyka i kompetencje profesjonalne są niezbędne). Cenione przez pracodawców są też różnorodne formy dotychczasowej aktywności absolwenta, w tym m.in. praca w kołach naukowych, w samorządzie studenckim, organizacjach i klubach studenckich, sportowych, wolontariacie.

Należy podkreślić, że przedstawiony powyżej wzorzec zapotrzebowania na kwalifikacje i kompetencje absolwenta uczelni można w zasadzie uznać za zgodny z oczekiwaniami badanych pracodawców z całego kraju. Warto też pamiętać, że dziś firmy ze swoją działalnością na ogół wykraczają poza obszar własnego województwa,

podobnie jak i uczelnie stołeczne kształcą znaczący odsetek młodzieży na rzecz innych regionów kraju.

## Podsumowanie i wnioski

Badanie przeprowadzone w 2011 roku przez Instytut Rozwoju Gospodarczego i Ośrodek Rozwoju Studiów Ekonomicznych SGH wśród ponad 600 pracodawców z całej Polski, w tym prawie 90 z województwa mazowieckiego, jednoznacznie wskazuje na coraz trudniejszą sytuację absolwentów szkół wyższych na rynku pracy. Wynika ona zarówno z umasowienia kształcenia na poziomie wyższym (i w konsekwencji corocznego napływu na rynek bardzo licznych populacji nowo promowanych absolwentów), jak też z uwarunkowań makroekonomicznych, w tym turbulencji na rynkach finansowych i niepewności w gospodarce, które nie pozostają bez wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstw.

Diagnoza zapotrzebowania na kwalifikacje i kompetencje absolwentów uczelni wskazuje na ich niedostosowanie do oczekiwań pracodawców oraz na wyraźną rozbieżność między strukturą kierunkową kształcenia w polskich szkołach wyższych a strukturą kształcenia oczekiwaną przez gospodarkę. Poszukiwane przez pracodawców kompetencje absolwentów znacznie odbiegają od kompetencji przez nich posiadanych. Absolwenci z reguły są dobrze przygotowani w zakresie wiedzy ogólnej i ogólnozawodowej, dysponują dobrą znajomością języków obcych oraz mają umiejętność wykorzystywania narzędzi informatycznych. W miarę nieźle są również wyposażeni przez uczelnie w wiedzę kierunkową, jakkolwiek jest to wiedza bardziej teoretyczna niż stosowana. Z drugiej jednak strony większości absolwentów brakuje umiejętności: analitycznego myślenia, rozwiązywania problemów, pracy w zespole, pracy pod presją czasu, kreatywności, a także samodzielności. W tej sytuacji uczelnie powinny przede wszystkim zmienić metody kształcenia i kłaść nacisk na rozwijanie kompetencji transferowalnych, miękkich, w tym umiejętności samokształcenia. Kompetencje te nazywane są też ogólnymi lub kluczowymi<sup>4</sup>, gdyż nie odnoszą się do żadnego konkretnego zawodu, branży czy dziedziny gospodarki, natomiast wyraźnie sprzyjają zwiększeniu zatrudnialności (*employability*)<sup>5</sup> i adaptacyjności absolwentów na rynku pracy. W trakcie realizacji zajęć objętych planem studiów więcej powinno być prac pisemnych, prac zespołowych, projektów i kejsów, które służą „upraktycznieniu” przekazywanej wiedzy. Wskazany jest poza tym wzrost wymagań egzaminacyjnych w celu podniesienia jakości kształcenia.

<sup>4</sup> Zob. m.in.: Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie (2006/962/WE). W tym Zaleceniu za kompetencje kluczowe uznaje się te, których wszystkie osoby potrzebują do samorealizacji i rozwoju osobistego, bycia aktywnym obywatelem, integracji społecznej i zatrudnienia. Są to: 1) porozumiewanie się w języku ojczystym; 2) porozumiewanie się w językach obcych; 3) kompetencje matematyczne i podstawowe kompetencje naukowo-techniczne; 4) kompetencje informatyczne; 5) umiejętność uczenia się; 6) kompetencje społeczne i obywatelskie; 7) inicjatywność i przedsiębiorczość; 8) świadomość i ekspresja kulturalna.

<sup>5</sup> Zdaniem P. Bieleckiego (2011, s. 37) „Konceptcja *employability*, czyli zestawu umiejętności umożliwiających absolwentowi znalezienie pracy, jej utrzymanie i dalszy rozwój zawodowy, w rozumieniu BUSINESSEUROPE [tj. konfederacji europejskich pracodawców prywatnych – S.M.] stanowi również kluczowy składnik misji szkół wyższych i jedno z podstawowych kryteriów oceny jakości dyplomów akademickich w uczelniach europejskich.

Opinie badanych przedstawicieli gospodarki dość jednoznacznie wskazują na duże i rosnące zapotrzebowanie na absolwentów kierunków inżynieryjno-technicznych. Tymczasem na tych kierunkach studiów kształci się nadal stosunkowo niewielki odsetek młodzieży. Można jednak oczekiwać, że realizowany od paru lat przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego program o nazwie „kierunki zamawiane”<sup>6</sup>, a zwłaszcza przywrócenie w 2010 roku matematyki na ogólnopolskim egzaminie maturalnym (jej brak na maturze od 1993 roku powszechnie ocenia się negatywnie) zmieni tę sytuację i wkrótce w widocznym stopniu wzrośnie zainteresowanie młodzieży studiami technicznymi.

Wydaje się, że przedstawione w artykule wybrane wyniki badania ankietowego przeprowadzonego w znaczącej grupie pracodawców oddają istotę głównych problemów związanych z obecnym kształceniem na studiach wyższych. Część z tych opinii powinna być wzięta pod uwagę przy konstruowaniu nowych programów kształcenia na podstawie znalezionej ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym oraz Krajowych Ram Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego.

## Literatura

### **Aktywność... 2012**

*Aktywność ekonomiczna ludności Polski, IV kwartał 2011 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.

### **Bielecki P. 2011**

*Kompetencje absolwentów studiów wyższych w świetle ogólnoeuropejskich badań CHEERS, REFLEX i TUNING*, w: K. Jędralska, J. Bernais (red.): *Kompetencje absolwentów studiów ekonomicznych. Perspektywa nauki i biznesu*, Uniwersytet Ekonomiczny, Katowice.

### **Drogosz-Zabłocka E., Macioł S., Minkiewicz B., Moskalewicz-Ziółkowska E., Romanowska M. 2012**

*Diagnoza zapotrzebowania na kwalifikacje i kompetencje absolwentów uczelni wyższych Mazowsza wchodzących na rynek pracy. Raport z badania*, Politechnika Warszawska, Warszawa.

### **GUS 2011**

*This is Poland*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.

### **Macioł S. 2011**

*Zapotrzebowanie na kwalifikacje i kompetencje absolwentów szkół wyższych wchodzących na rynek pracy w świetle wyników badań ankietowych wśród pracodawców w 2011 roku, raport z badania IRG SGH, ORSE SGH Warszawa.*

<sup>6</sup> Celem tego programu jest wykształcenie kilkudziesięciu tysięcy absolwentów kierunków strategicznych dla gospodarczego rozwoju Polski, tj. kierunków technicznych, informatycznych i matematycznych. W programie za strategiczne uznane zostały następujące kierunki studiów: 1) automatyka i robotyka, 2) biotechnologia, 3) budownictwo, 4) chemia, 5) energetyka, 6) fizyka/fizyka techniczna, 7) informatyka, 8) inżynieria materiałowa, 9) inżynieria środowiska, 10) matematyka, 11) mechanika i budowa maszyn, 12) mechatronika, 13) ochrona środowiska, 14) wzornictwo, 15) inżynieria chemiczna, 16) technologia chemiczna i procesowa, a także kierunki unikatowe, makrokierunki oraz studia międzykierunkowe z dziedziny nauk ścisłych. W IV edycji konkursu na kierunki zamawiane w roku akademickim 2012/2013 przeznaczono 200 mln złotych (por.: <http://www.nauka.gov.pl/szkolnictwo-wyzsze/kierunki-zamawiane/kierunki-zamawiane/artukul/200-mln-zl-na-kierunki-zamawiane-w-roku-akademickim-20122013/> [dostęp 08.03.2012]).

**OECD 2010**

*Education at a Glance 2010: OECD Indicators*, Organisation for Economic Cooperation and Development, Paris.

**Szkoły wyższe... 2011**

*Szkoły wyższe i ich finanse w 2010 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.

**Vassiliou A. 2011**

*Nowa strategia „Europa 2020”*, „Forum Akademickie”, nr 11.



# Elżbieta Drogosz-Zabłocka, Barbara Minkiewicz

## Jakie kwalifikacje i kompetencje absolwentów szkół wyższych są nam potrzebne? Wywiady z pracodawcami Mazowsza

W artykule przedstawiono charakterystykę kwalifikacji i kompetencji, jakie absolwenci szkół wyższych posiadają i jakie są oczekiwane przez pracodawców Mazowsza. Wykorzystano w tym celu wyniki badania jakościowego, a dokładnie 45 pogłębionych wywiadów indywidualnych (IDI) z szefami i właścicielami firm (małych, średnich i dużych) regionu. W trakcie badania zostały m.in. zidentyfikowane i opisane stosowane w firmach mechanizmy i procedury, które umożliwiają ocenę stopnia dostosowania kwalifikacji i kompetencji, w które wyposaża absolwentów uczelnia do tych, których oczekuje rynek, a także proces rekrutacji oraz system ocen i weryfikacji kwalifikacji oraz podejmowane przez pracodawców działania w przypadku zaistnienia rozbieżności między wymaganiami pracy a kompetencjami pracownika. Okazało się, że przyjęte kryteria doboru pracodawców, tj. forma prawna, wielkość firmy i obszar jej działania, różnicują w sposób widoczny stosowane przez nich procedury (rekrutacyjne, oceny i weryfikacji kwalifikacji, szkoleniowe, adaptacyjne). W artykule pokazano także te różnice. Ponieważ kwestią, która wywołuje wiele emocji i dyskusji, jest dostosowanie, a raczej niedostosowanie struktury kierunkowej szkolnictwa wyższego do potrzeb rynku pracy i ponieważ brak jest informacji o tych potrzebach, podjęto w nim również próbę odpowiedzi na postawione w tytule artykułu pytanie.

Słowa kluczowe: absolwenci, kompetencje, kwalifikacje, pracodawcy Mazowsza, szkoły wyższe.

## Wprowadzenie

Zagadnienie kwalifikacji i kompetencji rozumianych jako efekty kształcenia/uczenia się od kilku lat znajduje się w obszarze zainteresowania badaczy. Wiąże się to ze wzrostem znaczenia uczenia się przez całe życie, jako nieodłącznego procesu towarzyszącego nie tylko aktywności zawodowej, ale także każdej innej. Efekty kształcenia/uczenia się pokazują nam bowiem to, co człowiek wie, co potrafi wykonać, do czego czuje się zobowiązany w życiu osobistym, zawodowym, publicznym, ale nie zawsze są one wynikiem sformalizowanego kształcenia. Również nieformalnego i pozaformalnego. Nowym sposobem porządkowania kwalifikacji jest Polska Rama Kwalifikacji (PRK), nad której ostatecznym kształtem trwają intensywne prace badawcze. Prace te stanowią część procesu obejmującego całą Unię Europejską i wiążą się z ułatwieniem mobilności zawodowej w obszarze otwartego rynku europejskiego (zob. *Zalecenie* 2008; *Rozporządzenie* 2011). Mają także za zadanie promowanie uczenia się przez całe życie. Wykształcenie odgrywa kluczową rolę w rozwoju społeczno-ekonomicznym (zob. Becker i in. 2007; Becker i in. 2010). W nurt ten wpisuje się także realizowany od ponad dwóch lat w Polsce projekt „Bilans Kapitału Ludzkiego”, będący ważnym źródłem informacji dla administracji publicznej i przedsiębiorców (zob. Górniak, red. 2011; Górniak, red. 2012).

W niniejszym artykule, który dotyczy kompetencji i kwalifikacji absolwentów, korzystamy, co oczywiste, z dotychczasowego dorobku badaczy zajmujących się tym zagadnieniem, m.in. ze słownika pojęć używanych przy analizie zagadnień związanych z kwalifikacjami i kompetencjami (zob. *Słownik...* 2010). Jest to o tyle istotne, że zmienia się dotychczas używane i utrwalone w polskiej literaturze przedmiotu pojęcie kwalifikacji i kompetencji oraz zmienia się znaczenie uczenia się nieformalnego i pozaformalnego, a ponadto jest wiele prób definiowania tych pojęć. Autorzy wspomnianego badania kapitału ludzkiego przyjęli inną definicję kompetencji niż w PRK, co pozwoliło im stworzyć szczegółową klasyfikację kompetencji i bardziej precyzyjnie zdiagnozować rynek pracy pod względem wymagań i dostępnych zasobów kapitału ludzkiego (zob. Strzebońska, Dobrzyńska 2011). W naszym projekcie, ponieważ łączyliśmy badanie kwalifikacji i kompetencji, posłużenie się definicjami z PRK było uzasadnione.

Przedstawiamy wyniki badania jakościowego, którego celem była eksploracja kwalifikacji i kompetencji nabytych przez absolwentów podczas sformalizowanego kształcenia w szkole wyższej, ocenianych przez pracodawców Mazowsza. Interesowały nas przede wszystkim efekty kształcenia powiązane z nauką w szkole wyższej, ale także te procesy zachodzące w przedsiębiorstwie, które pozwalają te efekty ocenić (rekrutacja) i rozwijać (adaptacja do pracy i rozwój zawodowy pracownika).

## Opis badania

Prezentowane badanie, podobnie jak inne opisywane w tym numerze półrocznika (por. S. Macioł, E. Moskalewicz-Ziółkowska, M. Romanowska), zostało zrealizowane w ramach projektu „Foresight regionalny dla szkół wyższych Warszawy i Mazowsza «Akademickie Mazowsze 2030»” współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka.

Źródłem informacji o zapotrzebowaniu na określone kwalifikacje i kompetencje absolwentów uczelni Mazowska są pracodawcy, z którymi przeprowadzono 45 pogłębionych wywiadów indywidualnych – IDI (*Individual In-Depth Interview*). Wywiady służyły uzupełnieniu i wyjaśnieniu problemów zidentyfikowanych w badaniach ilościowych.

Pozwoliły one na szczegółową charakterystykę i skomentowanie:

- niedoborów oraz „nadwyżek” kwalifikacji i kompetencji absolwentów szkół wyższych;
- zasad rekrutacji pracowników w firmach i procesów rekrutacji (dotyczy procesu rekrutacji pracowników z wyższym wykształceniem na stanowiska specjalistów);
- strategii firm w zakresie adaptacji absolwentów szkół wyższych do pracy i ich rozwoju zawodowego.

Scenariusz badania składał się z 36 pytań zogniskowanych wokół 4 zagadnień: podstawowe informacje o firmie, kwalifikacje i kompetencje oczekiwane od absolwentów szkół wyższych, rekrutacja nowych pracowników, szkolenia i przysposobienie do pracy. Badanie IDI zrealizowała firma badawcza Pro-Akademia od października do grudnia 2011 roku.

Pracodawcy zostali dobrani według następujących kryteriów: formy własności, wielkości, rodzaju prowadzonej działalności i obszaru działania:

- w sektorze publicznym, w małych, średnich i dużych firmach, z ponad 50% udziałem Skarbu Państwa, przeprowadzono 21 IDI. Firmy reprezentowały administrację państwową, szkolnictwo publiczne różnych szczebli, opiekę społeczną i część instytucji z obszaru: działalność profesjonalna, naukowa i techniczna;
- w sektorze prywatnym przeprowadzono 24 IDI. Podobnie jak w sektorze publicznym, pracodawcy byli zróżnicowani pod względem wielkości firmy, formy prawnej, rodzaju prowadzonej działalności (jw.). Szczegółowe dane co do doboru firm zamieszczono w tabeli II w Aneksie do tego artykułu.

Do badania zaproszono pracodawców działających w następujących obszarach: przetwórstwo przemysłowe, budownictwo, działalność finansowa i ubezpieczeniowa, opieka zdrowotna i opieka społeczna, handel hurtowy i detaliczny oraz rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo, rybactwo (w tym także przetwórstwo żywności), działalność profesjonalna, naukowa i techniczna. Respondentami były osoby odpowiedzialne za politykę kadrową (w dużych podmiotach), właściciele lub współwłaściciele oraz prezesi i dyrektorzy badanych jednostek.

## Obszary kształcenia i oczekiwania pracodawców

Z obszarami działalności pracodawców (i ich wymaganiami/oczekiwaniem w zakresie kwalifikacji i kompetencji) łączono absolwentów uczelni Mazowska (i ich kwalifikacje, i kompetencje), którzy najczęściej trafiają tam do pracy. Charakterystykę szkolnictwa wyższego Mazowska oraz obszary działalności firm wybranych do badania przedstawia tabela

Tabela 1

Obszary działalności firm i instytucji wybranych do badania oraz charakterystyka szkolnictwa wyższego Mazowsza w roku akademickim 2010/2011

Obszary działalności badanych firm i instytucji	Szkoły wyższe Mazowsza, z których mogą pochodzić potencjalni kandydaci do pracy
<b>Budownictwo</b>	Liczba uczelni: 110 (w tym 3 szkoły wojskowe). Wszystkie typy uczelni, z wyjątkiem morskich.
<b>Działalność finansowa i ubezpieczeniowa</b>	Wszystkie poziomy kształcenia (studia I, II i III stopnia). Formy studiów: stacjonarne i niestacjonarne (przeważająca forma studiów: niestacjonarne, odpłatne).
<b>Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna</b>	Około 130 kierunków kształcenia (w tym tzw. unikatowe, makrokierunki i studia międzywydziałowe). Studia podyplomowe: 56,6 tys. słuchaczy (największy ośrodek akademicki w kraju, głównie Warszawa).
<b>Handel hurtowy i detaliczny</b>	Studenci: 334,3 tys. , tj. 18,2% wszystkich studentów w kraju (bez uczelni wojskowych).
<b>Opieka zdrowotna i pomoc społeczna (tylko badanie IDI)</b>	Doktoranci: 835 uzyskało stopień doktora (spośród 4449 w kraju). Absolwenci: 83,7 tys. , tj. 17,5% ogółu absolwentów polskich uczelni.
<b>Przetwórstwo przemysłowe</b>	Nauczyciele akademicy: 19 tys. (spośród 103,5 tys. w kraju).
<b>Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo, rybactwo (w tymże przetwórstwo żywności) (tylko badanie IDI)</b>	Na podstawie ocen Polskiej Komisji Akredytacyjnej oraz oceny parametrycznej jednostek wydawanej przez MNiSW wiodąca w kraju rola uczelni Mazowsza w kształceniu studentów (przede wszystkim Warszawa).

Źródło: dane GUS.

Uzyskane w wywiadach informacje na temat zapotrzebowania pracodawców na absolwentów określonych kierunków kształcenia w szkołach wyższych pokazują znaczne zróżnicowanie w tym zakresie w zależności od obszaru działalności firmy, którą reprezentują. W tabeli 2 przedstawiono te oczekiwania w odniesieniu do obszarów działalności będących przedmiotem naszego zainteresowania.

**Tabela 2**  
Oczekiwania „kierunkowe” pracodawców

Obszary	Oczekiwania „kierunkowe”
<b>Budownictwo</b>	budownictwo; inżynieria lądowa; ochrona środowiska, prawo, ekonomia, zarządzanie, administracja (większość firm oczekuje na inżynierów budownictwa, inżynierii lądowej i ochrony środowiska)
<b>Działalność finansowa i ubezpieczeniowa</b>	ekonomia, bankowość, zarządzanie, informatyka (firma A); bankowość; ekonomia, finanse (firma B)
<b>Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna</b>	nie ma dominujących kierunków, liczą się raczej predyspozycje indywidualne wyznaczone przez dziedziny działalności profesjonalnej i naukowej (firma A); biologia, biotechnologia, chemia, psychologia (firma B)
<b>Handel hurtowy i detaliczny</b>	zarządzanie, administracja; ekonomia, matematyka, pedagogika, finanse i rachunkowość (firma A); farmacja, ekonomia, prawo, logistyka, mikrobiologia (firma B)
<b>Opieka zdrowotna i pomoc społeczna</b>	kierunki medyczne, administracja; medycyna, psychiatria, psychologia, ekonomia, księgowość, zarządzanie służbą zdrowia, pielęgniarstwo; psychologia kliniczna
<b>Przetwórstwo przemysłowe</b>	kierunki techniczne: mechaniki i budowy maszyn, do tego automatyka, elektrotechnika; technologia żywności (cukrownictwo); automatyka; chemia
<b>Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo, rybactwo (w tymże produkcja żywności)</b>	transport i logistyka; zależy od działu, do jakiego jest przyjmowany pracownik. Zasadniczo jednak jest pewna dowolność w tym zakresie, gdyż większe znaczenie ma doświadczenie niż kierunek studiów. Może też nieco zaważyć ukończona uczelnia, gdyż preferowani są absolwenci SGH (firma A); oprócz kierunków rolniczych, weterynarii, produkcji paszowej, także planowanie produkcji oraz kierunki ekonomiczne (dział finansowy) (firma B)

Źródło: badanie IDI.

**Tabela 3**  
Badane obszary działalności z perspektywy potrzeb zatrudnieniowych

Obszar działalności	Cechy				
	Rotacja pracowników	Wiek pracowników	Rola wykształcenia formalnego	Rola doświadczenia w zawodzie	Znaczenie uczenia się przez całe życie i rozwoju zawodowego
<b>Budownictwo</b>	Zróżnicowana, w zależności od sektora własności	Osoby z dużym stażem zawodowym, kadra w wieku średnim	Znacząca, szczególnie w obszarze uprawnień budowlanych	Duża	Duże, ale uzależnione od polityki firmy
<b>Działalność finansowa i ubezpieczeniowa</b>	Raczej duża	Większość od 30 do 40 lat	Zróżnicowana, dyplomy konkretnych uczelni	Duża	Duże, ale uzależnione od polityki firmy
<b>Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna</b>	Mała	Zróżnicowany w zależności od stanowiska, dopływ młodej kadry	Znacząca	Znacząca	Znaczące i stale rosnące
<b>Handel hurtowy i detaliczny</b>	Mała	Zróżnicowany, przewaga osób w średnim wieku	Uzależniona od stanowiska; często praca poniżej posiadanych kwalifikacji	Uzależniona od stanowiska	Uzależnione od stanowiska, znaczenie samokształcenia
<b>Opieka zdrowotna i pomoc społeczna</b>	Zróżnicowana, uzależniona od kontraktów	Przewaga osób w średnim wieku	Znacząca	Duża, uzależniona od stanowiska	Znaczące, uzależnione od stanowiska, wynikające z szybkiego rozwoju technologii
<b>Przetwórstwo przemysłowe</b>	Zróżnicowana, planowane przyjęcia do pracy	Osoby z dużym stażem zawodowym, a także w wieku średnim	Uzależniona od stanowiska, głównie dyplomy inżynierskie	Duża	Duże, ale uzależnione od polityki firmy
<b>Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo, rybactwo (w tymże przetwórstwo żywności)</b>	Mała, wymiana pokoleniowa pracowników	Powyżej 35 lat	Zróżnicowana, praca nie zawsze zgodna z wuczonym zawodem (kierunkiem studiów)	Duża, znacząca w przetwórstwie żywności	Uzależnione od stanowiska i polityki firmy, znaczenie samokształcenia

## Rekrutacja do pracy, wymagania „na wejściu”

Specyfika procesów rekrutacyjnych jest pochodną bardziej sektora własności i wielkości przedsiębiorstwa niż obszaru jego działalności. Wyjątek mogą stanowić obszary działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej oraz opieki zdrowotnej i pomocy społecznej, w których wymagania dotyczące kwalifikacji i kompetencji przyszłych pracowników są ściśle określone i wynikają z innych regulacji prawnych niż tych dotyczących przedsiębiorstw (np. dotyczących zawodów regulowanych czy ustawy o instytutach badawczych – *Ustawa...* 2010). Przedsiębiorstwa oraz instytucje państwowe są zobligowane do przestrzegania wytycznych wynikających m.in. z takich aktów prawnych, jak: ustawa o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (zob. *Ustawa...* 1996) czy ustawa o przedsiębiorstwach państwowych (zob. *Ustawa...* 1981).

Wpływ zasad sformułowanych w powyższych dokumentach znajduje swoje odzwierciedlenie w wielu aspektach polityki kadrowej instytucji i przedsiębiorstw państwowych, np.: w zasadach rekrutacji, co przejawia się w konieczności organizowania konkursów na stanowiska w instytucjach i przedsiębiorstwach państwowych, w ustalaniu wynagrodzeń, z czego wynika konieczność odniesienia planowanego wynagrodzenia do wynagrodzeń w danym regionie, w sposobie formułowania ścieżki awansu i w polityce szkoleniowej.

W badanych firmach/instytucjach procesy rekrutacyjne mają swoją specyfikę, będącą następstwem ich formy własności. Instytucje oraz przedsiębiorstwa państwowe są zobowiązane do podporządkowania się wytycznym ustawowym (np. publikacja ogłoszenia na stronach Biuletynu Informacji Publicznej, tworzenie komisji rekrutacyjnej). Rekrutacja składa się w nich z co najmniej dwóch etapów: wstępnej selekcji otrzymanych CV oraz z rozmowy kwalifikacyjnej prowadzonej przez komisję rekrutacyjną. W dużych, wyspecjalizowanych instytucjach często stosowane są testy wiedzy i rozmowy sprawdzające wiedzę merytoryczną, co wydłuża proces rekrutacji do czterech etapów. W przypadku rekrutacji na wyższe stanowiska przeprowadzane jest badanie kompetencji kierowniczych przez psychologa.

Małe firmy publiczne, podobnie jak podmioty prywatne, nie korzystają z zewnętrznej pomocy firm rekrutacyjnych, najczęściej stosuje się w nich ogłoszenia prasowe i polecenia (rekomendacje). Proces rekrutacji ogranicza się do spotkania z kandydatem i rozmowy dotyczącej m.in. jego CV. Respondenci stosują te same procedury rekrutacyjne również w stosunku do absolwentów.

Jeśli chodzi o podaż absolwentów, w opinii respondentów występuje nadmiar chętnych na stanowiska administracyjne, ekonomiczne i prawnicze, a niedobór na specjalistyczne, wymagające uprawnień. W przypadku braku odpowiednich kandydatów przyjmowane są osoby z „niedoborem” kwalifikacji, który jest uzupełniany w systemie szkoleń i pracy pod nadzorem doświadczonych pracowników. Na etapie oceny CV doceniane są pierwszej kolejności duże, stołeczne uczelnie publiczne, ze wskazaniem na Politechnikę Warszawską, Szkołę Główną Handlową, Szkołę Główną Gospodarstwa Wiejskiego, a w przedsiębiorstwach z obszaru województwa mazowieckiego – uczelnie publiczne spoza Warszawy.

Wśród podmiotów sektora publicznego plany związane z zatrudnieniem są ściśle związane z decyzjami, które zapadają na poziomie właścicielskim i większość z nich nie planuje wzrostu zatrudnienia. Jedynie podmioty mające wyraźne plany rozwojowe wynikające ze specyfiki działalności – pełnienie funkcji publicznych niezależnie od wyniku finansowego

– deklarują jednoznacznie chęć zatrudnienia nowych pracowników. Będą one poszukiwać specjalistów: biologów, mikrobiologów, lekarzy specjalistów, absolwentów kierunków ochrona środowiska i inżynieria środowiska. Warto podkreślić, że w firmach państwowych bardziej zwraca się uwagę na wykształcenie kierunkowe i na doświadczenie niż na tzw. kompetencje miękkie.

Respondenci sektora prywatnego najczęściej korzystają z ogłoszeń w Internecie i w prasie, prowadzą także rekrutację wewnętrzną. Każda informacja o rekrutacji jest jednocześnie sygnałem dla pracowników, że są wolne miejsca pracy. Małe firmy prywatne prowadzą rekrutację we własnym zakresie. W zależności od obszaru działalności może to być tylko rozmowa kwalifikacyjna, a weryfikacja kwalifikacji i kompetencji następuje w praktyce (budownictwo), jak i analiza CV oraz poszukiwanie odpowiedzi na konkretne pytania, np. czy przy częstych zmianach pracy umowa kończyła się, czy była wypowiedziana. Firmy średnie i duże w przypadku rekrutacji na stanowiska wymagające specjalnych kwalifikacji i kompetencji korzystają z wyspecjalizowanych firm zewnętrznych. W obu sektorach własności cennie są uprawnienia branżowe.

### **Adaptacja do pracy, niezbędne szkolenia**

W pierwszym okresie zatrudnienia absolwenci są wprowadzani do wykonywania zadań zawodowych przez zapoznanie się z poszczególnymi stanowiskami w całej instytucji. Nad procesem tym czuwa najczęściej bezpośredni przełożony sprawujący opiekę nad absolwentem oraz koledzy z zespołu.

W każdym przypadku (co wynika z Kodeksu pracy) nowo przyjęty pracownik przechodzi szkolenie BHP. W wielu badanych firmach absolwent jest kierowany do poszczególnych działów przedsiębiorstwa/instytucji, aby zapoznał się z ich funkcjonowaniem. Następnie młody pracownik podejmuje powierzone mu zadania, najczęściej we współpracy ze starszymi i doświadczonymi pracownikami. W opinii większości badanych, dopiero (czy już?) po co najmniej roku można uznać, że pracownik jest w pełni samodzielny. W niektórych badanych firmach pracownik otrzymuje na początku swojej pracy prezentację dotyczącą firmy, w której szczegółowo przedstawiona jest jej historia, asortyment, klienci, sprawy socjalne itp.

Większość badanych podmiotów nie miała zaplanowanej polityki szkoleń, mimo iż przeznaczone były na ten cel środki w budżecie. Podobnie jak w obszarze rekrutacji, w polityce szkoleniowej można zauważyć znaczące różnice w podejściu do szkoleń między podmiotami małymi i średnimi a dużymi. Firmy małe i średnie korzystają głównie ze szkoleń otwartych, zwykle jedno- lub dwudniowych. Procedura wyboru szkolenia jest niesformalizowana, inicjatywa może wyjść zarówno od pracownika, jak i od przełożonego. Duże podmioty dofinansowują studia podyplomowe/uzupełniające. Firmy specjalistyczne, np. farmaceutyczne, mają system szkoleń wewnętrznych oraz korzystają ze szkoleń dedykowanych, w tym modułowych. Przeważnie podmioty te planują budżet na szkolenia, a plan szkoleń jest wpisany w opis danego stanowiska.

Zakres szkoleń zależy od poziomu wiedzy pracownika i stanowiska, na którym pracuje. Ale nowo przyjęci pracownicy, zanim „wejdą” w system szkoleń, obligatoryjnie przechodzą szkolenia wstępne (przysposabiające do pracy i uzupełniające podstawową wiedzę wyma-



ganą na danym stanowisku). Większość badanych podmiotów korzysta z zewnętrznych firm szkoleniowych. Instytucje pełniące funkcje służb publicznych korzystają z szerokiego programu szkoleń organizowanych przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów dla pracowników służby cywilnej. Podmioty te, także częściej niż inne, stosują Indywidualne Ścieżki Rozwoju Zawodowego, które są ściśle związane z planem szkoleń.

Biorąc pod uwagę fakt zatrudniania w firmach/instytucjach absolwentów, którzy wcześniej byli praktykantami i stażystami, to okres ich stażu i praktyk można traktować również jako działalność szkoleniową firm, spełniającą dodatkowo, poza realizacją przewidzianego programu stażu/praktyki, funkcję adaptacji do pracy, chociaż procesy te – stażu/praktyki i zatrudnienia mogą być odsunięte w czasie.

Podmioty publiczne częściej współuczestniczą w organizacji staży i praktyk dla studentów i absolwentów szkół wyższych niż podmioty prywatne. W firmach komercyjnych staż czy praktyka są często punktem wyjścia do zatrudnienia absolwenta, natomiast w przypadku instytucji publicznych, ze względu na ograniczenia formalne, osoby takie muszą przejść przez ogólnie przyjęte procedury. Firmy chętnie korzystają z praktyk i staży, jednak kilku respondentów zauważyło, że ich oczekiwania różniły się w sposób znaczący od oczekiwań praktykantów i stażystów.

Aktywność pracodawców w tym obszarze (organizacji staży i praktyk, współpracy z uczelniami) zależy od sytuacji na rynku pracy. Jest większa, gdy potrzebują lub wiedzą, że będą potrzebować pracownika, a trudno jest bez większych starań go znaleźć, mniejsza – gdy nadmiar absolwentów o poszukiwanych kwalifikacjach i kompetencjach przekłada się na większą ich dostępność i aktywność w poszukiwaniu zatrudnienia.

Respondenci deklarują chęć współpracy z uczelniami, jednak tylko jeden z dużych podmiotów miał doświadczenie w tym zakresie. Jedna z firm wystąpiła z inicjatywą współpracy do uczelni, ale ta nie była zainteresowana współdziałaniem w żadnym z proponowanych obszarów. Respondenci nie znają programów studiów, ale panuje wśród nich powszechna opinia, że absolwenci uczelni publicznych są lepiej przygotowani do wejścia na rynek pracy. Również w subiektywnym odczuciu respondentów uczelnie warszawskie kształcą lepiej niż te spoza stolicy, co jest związane z lepszym zapleczem i lepszą kadrą naukową.

## Jaki rozwój zawodowy mogą zapewnić pracodawcy?

Na podstawie przeprowadzonego badania trudno wskazać obszary działalności oraz przedsiębiorstwa/instytucje, które prowadziłyby zróżnicowaną politykę rozwoju zawodowego w stosunku do pracowników z doświadczeniem i nowo zatrudnionych. Najczęściej przeważają rozwiązania, w których ścieżki awansu i rozwoju kariery zawodowej są jednakowe dla wszystkich pracowników. Absolwenci uczelni, po okresie adaptacji i wstępnych szkoleniach, mają przed sobą podobne szczeble kariery jak pracownicy z doświadczeniem.

Wynagrodzenia w instytucjach i przedsiębiorstwach publicznych są regulowane ustawowo, absolwenci zaczynają zazwyczaj od najniższych stawek 980 – 2400 zł. Wspólnym kryterium wskazywanym przez respondentów, które jest brane pod uwagę przy podwyżkach po okresie próbnym, jest efektywność pracy oraz wykazanie, że absolwent posiada cechy, które deklarował na początku, w momencie zatrudniania.

## Ocena pracowników i weryfikacja ich kompetencji i kwalifikacji

Identyfikowane w wywiadach oczekiwania pracodawców dotyczyły kilku obszarów:

- 1) kierunków kształcenia (absolwentów jakich kierunków zatrudniają i planują zatrudnić na stanowiskach wymagających wyższego wykształcenia);
- 2) kompetencji (które są niezbędne na stanowiskach specjalistów);
- 3) kwalifikacji (kluczowych dla potrzeb firmy);
- 4) szczególnych wymagań/uprawnień istotnych z punktu widzenia charakteru wykonywanej pracy.

Na pytania: „W jakim stopniu absolwenci spełniają oczekiwania związane z pracą w wyuczonym zawodzie? Jakiego typu kompetencji im brakuje?” respondenci odpowiedzieli:

„Mają dużą wiedzę teoretyczną, aczkolwiek brakuje im doświadczenia zawodowego oraz, bardzo często, chęci do pracy”.

„Absolwenci mają pewną przewagę na starszymi stażem pracownikami. Otóż lepiej korzystają z nowoczesnych środków komunikowania się (Internet) oraz posiadają nowocześniejszą w wielu obszarach wiedzę”.

„Generalnie można powiedzieć, że obecnie kształcenie na uczelniach jest zróżnicowane, ale ma się ku gorszemu”.

„Jak ktoś przychodzi po studiach, to jedyne co jemu jest potrzebne, to praktyka. [...] Brakuje hands on attitude, takiego podejścia, że jak jest coś do zrobienia, to trzeba to zrobić, brakuje bardziej niż wykształcenia, które odbiega od potrzeb”.

Kluczowa dla analizowanego problemu jest identyfikacja pól i przyczyn niedostosowań kwalifikacji i kompetencji. Są firmy, które mają opracowany i wdrożony system ocen i weryfikacji kwalifikacji, są także takie, które dopiero myślą o jakichś rozwiązaniach systemowych w tym zakresie oraz pozostałe, które ograniczają się jedynie do obserwacji pracownika przez jego bezpośredniego przełożonego. W różnych obszarach sektora publicznego i prywatnego przyjmowane są następujące rozwiązania powyższego problemu:

### ● w obszarze handel hurtowy i detaliczny

W sektorze publicznym: przyjęty system zależy od wielkości firmy. W małych – takie oceny przeprowadzane były nieregularnie, w większych – albo regulują to procedury ISO, albo dokonywana jest coroczna ocena – samoocena pracownika i ocena pracownika przez jego bezpośredniego przełożonego. Może ona skutkować albo zwolnieniem, albo zmianą stanowiska, utrzymaniem stanowiska bądź premią. Może być także system ocen półrocznych: przełożeni oceniają pracownika według trzech kryteriów: terminowości, jakości merytorycznej i jakości wykonania. Taka ocena jest traktowana jako narzędzie rozwoju pracownika.

W sektorze prywatnym: małe firmy albo są ... za małe, żeby wdrażać jakieś systemy oceny (może będzie wprowadzony w przyszłości), albo kluczowa jest ta, której dokonuje się w czasie rekrutacji. W firmach średnich jest to ocena bezpośredniego przełożonego, w dużych – albo ocena wszystkich pracowników raz w roku, albo tylko nowych w postaci oceny wykonania stawianych im zadań<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Po pierwszych trzech miesiącach prowadzona jest rozmowa, w czasie której oceniane jest wykonane zadanie oraz nastawienia pracownika do pracy. Jeśli wypada negatywnie, daje mu się jeszcze jedną szansę.

### ● w obszarze działalność profesjonalna, naukowa i techniczna

W sektorze publicznym: w małych firmach i niektórych dużych jest tylko ocena bezpośredniego przełożonego<sup>2</sup>, w większych – zależy od charakteru firmy i stanowiska, na jakim jest zatrudniany pracownik. Jeśli chodzi o korpus służby cywilnej – obowiązują tam ściśle ustalone procedury: po roku (umowa wstępna) przeprowadzana jest pierwsza ocena. Jeśli jest pozytywna, podpisywana jest umowa na stałe i ustalane są kryteria oceny pracownika (raz na 24 miesiące). Efektem takiej oceny jest indywidualny program rozwoju zawodowego, który uwzględnia szkolenia i oczekiwania wobec pracownika na okres pomiędzy ocenami.

W sektorze prywatnym: zależy to od rodzaju firmy. W pracowni badawczej – zgodnie z regulacjami ustawowymi, w małej firmie – ocena wyników pracy przez przełożonego, w dużej – w zależności od czasu zatrudnienia (nie ma zintegrowanego systemu ocen dla osób, które są w okresie próbnym; dla pozostałych pracowników – oceny roczne, ilościowe i jakościowe realizacji planu rocznego lub kwartalnego<sup>3</sup>).

### ● w obszarze opieka zdrowotna i pomoc społeczna

W sektorze publicznym: w małych firmach – nie ma rozwiązań systemowych w tym zakresie, w średnich – obowiązuje system ocen okresowych (co dwa lata). Jasno określone są wymagania i niezbędne kwalifikacje – a więc ocena prowadzona jest na podstawie dokładnej procedury, w dużych – są oceny roczne, kaskadowe, polegające na wyznaczaniu i sprawdzaniu realizacji celów (ma to wpływ na awans lub zwolnienie).

W sektorze prywatnym: w badanych firmach nie ma systemu ocen. Kryterium – a jednak – są opinie pacjentów.

### ● w obszarze działalność finansowa i ubezpieczeniowa

W sektorze publicznym: we wszystkich badanych firmach jest system ocen i weryfikacji kwalifikacji nowo przyjętych pracowników. Albo w czasie 7-miesięcznego okresu próbnego<sup>4</sup>, albo po 3-miesięcznym okresie próbnym i później w systemie rocznym – oceny kompetencyjne (podlegają im postawy, zachowania, efekty).

W sektorze prywatnym: zależy głównie od firmy: albo ocena przez bezpośredniego przełożonego na podstawie obserwacji pracownika podczas pracy, albo złożona z trzech części (samoocena pracownika, ocena kierownika i ocena dyrektora), raz w roku (w pierwszym kwartale).

### ● w obszarze budownictwo

W sektorze publicznym: przyjęty system zależy od rodzaju firmy: albo systematyczna coroczna ocena wszystkich pracowników na podstawie realizacji Indywidualnego Planu Rozwoju Pracownika (ma wpływ na awans zawodowy i wynagrodzenie) (w dużej firmie),

<sup>2</sup> Gdy pracownik otrzyma jakieś dodatkowe zadania, na które poświęca dodatkowo czas, ma szansę na dodatkowe – z tego tytułu – wynagrodzenie.

<sup>3</sup> Jest przełożenie tych ocen na przydzielane pracownikom kolejne zadania i ich wynagrodzenie.

<sup>4</sup> Pracownicy nowo przyjęci są oceniani pod względem efektów pracy, realizacji celów, sposobu adaptacji w środowisku i we wszystkich innych aspektach istotnych z punktu widzenia zarządzania kadrami. Przedsiębiorstwo poznaje pracownika, rozpoznaje jego sposób układania sobie relacji z innymi, umiejętność uczenia się i rozwiązywania problemów. Pod uwagę brane są również odczucia samych pracowników w kwestii pracy w grupie na określonym stanowisku.

albo – wynikająca z ustawy o służbie cywilnej – ocena komisyjna, która nie ma wpływu na wynagrodzenie, ale ma na przydzielane zadania (firma średnia), albo tylko systematyczna bieżąca obserwacja wszystkich pracowników<sup>5</sup> (w firmie małej).

W sektorze prywatnym: albo obserwacja w czasie okresu próbnego, albo przyjmowanie tylko pracowników z doświadczeniem i uprawnieniami budowlanymi (co – w domyśle – zwalnia od takiej okresowej oceny), albo coroczna ocena każdego pracownika, w zależności od firmy.

### ● w obszarze przetwórstwo przemysłowe

W sektorze publicznym: w żadnej z badanych firm działających w tym obszarze nie ma regularnego systemu ocen i weryfikacji kwalifikacji pracowników. Jedynie po okresie próbnym lub stażu. Kwalifikacje są weryfikowane na bieżąco na podstawie pracy: terminowości, dokładności i jakości rozwiązań.

W sektorze prywatnym: nie ma żadnego zorganizowanego systemu weryfikacji kwalifikacji. Albo są rozmowy roczne – podsumowanie – ze wszystkimi pracownikami. To informacja i forma motywacji dla pracownika. Nie ma ona wpływu na wynagrodzenia (małe firmy). Albo stosuje się po prostu obserwację nadzoru technicznego (i nowych pracowników, i tych ze stażem). Konsekwencją tak prowadzonej weryfikacji może być np. przerzucenie pracownika do innej pracy, niżej płatnej lub awansowanie go na wyższe stanowisko (firmy średnie), albo systematyczna, bieżąca ocena bezpośrednich przełożonych (firmy duże).

### ● w obszarze rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo

W sektorze publicznym: deklarowane kwalifikacje weryfikuje się podczas rozmowy kwalifikacyjnej. Na etapie próbnego okresu zatrudnienia prowadzona jest zespołowa obserwacja i ocena. Oceny te są następnie poddawane pod dyskusję podczas zebrań rady naukowej (wydziału, instytutu, kolegium), która opiniuje kandydatów do zatrudnienia. Dotyczy to zwłaszcza absolwentów szkół wyższych. W przypadku pracowników naukowych określone są ścisłe zasady realizacji ścieżki zawodowej, które, jeśli nie zostaną spełnione, skutkują zwolnieniem bądź (w przypadku osób, które nie zrobią doktoratu) przesunięciem na stanowiska techniczne (średniej wielkości instytut badawczy). W przypadku pozytywnych ocen stosuje się w dużej mierze pozapłacowe metody motywowania pracowników (np. pochwały na naradach), choć są też przyznawane premie (średniej wielkości). Po okresie próbnym następuje wstępna ocena pracownika i – jeśli jest pozytywna – podpisywana jest umowa na czas określony, później – pierwsza ocena okresowa pracownika, która determinuje podpisanie umowy na czas nieokreślony. Pierwsza ocena okresowa jest jednocześnie zbieżna z regularnymi, rocznymi ocenami okresowymi (duża firma).

W sektorze prywatnym: pracownicy produkcyjni są oceniani pod kątem ich stażu. Specjaliści muszą mieć przede wszystkim wykształcenie techniczne oraz pewne doświadczenie w branży. W okresie próbnym przechodzą przez różne działy, co też jest formą weryfikacji kwalifikacji, i dopiero później zapada decyzja, czy i gdzie zatrudnić pracownika. Ocenie są poddawane wszystkie kompetencje poszczególnych grup pracowników, a efektem oceny jest plan szkoleń i plan awansów. Przy przyjmowaniu pracowników wprowadzono testy kompetencji, np. z zagadnień jakościowych w produkcji, z obsługi progra-

<sup>5</sup> Czas na weryfikację kwalifikacji jest po zakończeniu okresu próbnego.

mów komputerowych, znajomości języka (w firmach średniej wielkości). W dużych firmach stosowana jest obserwacja codziennej pracy. Taka ocena pomaga zdiagnozować braki i pracować nad nimi poprzez szkolenia. Odpowiedzi pracodawców wskazały na ich zróżnicowane podejście do sposobu oceny kwalifikacji i kompetencji zatrudnianych pracowników. Jest ono, w jakiejś mierze, zależne od wielkości firmy<sup>6</sup> – w mniejszych w zasadzie nie ma rozwiązań systemowych w tym zakresie. Jest ocena wstępna, w czasie rekrutacji (albo po odbyciu stażu) i później, zwykle bieżąca, przez bezpośredniego przełożonego (związana z realizacją przydzielanych zadań).

W wielu firmach (średnich i dużych) są – po tych wstępnych ocenach – regularne oceny roczne (w niektórych firmach publicznych są one standardem i wynikają z obowiązujących regulacji). System ocen jest często skoordynowany z polityką rozwoju kadry: jeśli zostanie zdiagnozowana potrzeba uzupełnienia kwalifikacji, pracownik kierowany jest na szkolenie; czasem ocena ma wpływ na ścieżkę kariery pracownika – na awans, podwyżkę wynagrodzenia, czasem skutkuje zmianą charakteru pracy, a w wyjątkowych przypadkach – zwolnieniem.

### **Przyczyny niedopasowania kompetencji i kwalifikacji absolwentów do potrzeb firm**

Na podstawie badania można sądzić, że przyczyną różnic między oczekiwaniami pracodawców a kompetencjami absolwentów są:

- niezgodny z przygotowaniem (nieadekwatny do przygotowania nabytego w szkole wyższej) charakter pracy, którą wykonują<sup>7</sup>;
- luki w przygotowaniu wyniesionym ze studiów.

Z zebranego materiału wynika, że absolwenci szkół wyższych zatrudnieni w badanych firmach nie zawsze wykonywali pracę, która była zgodna z ich poziomem wykształcenia i zawodem. Wykonywali pracę, która rozmiętała się z ich kwalifikacjami, bo pracodawcy, mając możliwość wyboru, zatrudniali osoby po studiach, chociaż poszukiwali kogoś ze średnim wykształceniem. Częściej taka niezgodność występowała na stanowiskach administracyjnych albo w przypadku kadry o bardzo długim stażu pracy (o zwykle niższym poziomie wykształcenia), albo jeśli firma – przy zatrudnianiu nowych pracowników – przedkładała doświadczenie nad poziom wykształcenia. Luki w przygotowaniu wyniesionym ze studiów to przede wszystkim brak umiejętności pracy zespołowej (współpracy i współdziałania), ale także brak umiejętności merytorycznych istotnych z punktu widzenia funkcjonowania firmy i charakteru pracy, jaką mieli wykonywać. W tabeli 4 przedstawiono zidentyfikowane przez respondentów niedostatki kwalifikacji i kompetencji absolwentów szkół wyższych.

<sup>6</sup> Ale też od obszaru, w jakim działa i chyba w największym stopniu – od rodzaju firmy.

<sup>7</sup> Co może wynikać z asymetrii informacji (pracodawców o potrzebach w tym zakresie i absolwentów o możliwości ich zaspokojenia), ale może być także konsekwencją świadomej polityki firmy – bez względu na potrzeby zatrudnia „lepszych”, tzn. z wyższym (niż potrzebuje) wykształceniem i zgody absolwenta na zatrudnienie poniżej kwalifikacji, albo zatrudnia osoby z niższym niż potrzebuje wykształceniem, ale z doświadczeniem.

**Tabela 4**  
Zidentyfikowane przez pracodawców niedostatki kompetencji i kwalifikacji absolwentów szkół wyższych

Obszary	Ocena przygotowania do pracy zespołowej (przytoczone przykłady, tylko jeśli negatywna)	Czego przede wszystkim absolwenci nie potrafią?	Jakiego typu kompetencji im brakuje?
<p><b>Działalność finansowa i ubezpieczeniowa</b></p>	<p>Zależy od osobowości człowieka (publiczna średnia i prywatna duża) Większość absolwentów kształcona jest na indywidualistów, myślących głównie o własnej karierze (prywatna średnia).</p>	<p>Mają problemy z umiejętnościami miękkimi (publiczna mała). Mają za mało praktycznego przygotowania. Na uczelni powinna być większa specjalizacja (publiczna średnia, prywatna mała). Największe braki w obszarze matematyki i statystyki (publiczna duża)<sup>8</sup> Brak umiejętności praktycznych<sup>9</sup> (prywatna mała i średnia).</p>	<p>Brak doświadczenia zawodowego (publiczna duża, prywatna średnia i prywatna duża)<sup>10</sup>. Brakuje im wiedzy kierunkowej, umiejętności analitycznego myślenia, umiejętności zawodowych<sup>11</sup>, rozwiązywania problemów, nawiązywania kontaktów, kreatywności (prywatna średnia).</p>
<p><b>Opleka zdrowotna i pomoc społeczna</b></p>	<p>Zdarzają się indywidualiści (KSAP) (publiczna, średnia). Umiejętności miękkie to indywidualne cechy każdej osoby – tego się nie da nauczyć na studiach (publiczna duża; prywatna duża). Braki tkwią w umiejętności nawiązywania współpracy – po jakimś czasie to funkcjonuje dobrze (prywatna mała).</p>	<p>Brakuje im głównie praktyki (publiczna średnia) i pewności siebie (prywatna mała). Nie umieją pracować w zespole, ale to pochodna charakteru (prywatna mała).</p>	<p>Tylko brak wiary we własne umiejętności i kompetencje (prywatna mała). Nie mają wiedzy na temat specyficznych procedur czy konkretnych zadań (publiczna średnia).</p>

<sup>8</sup> W ostatnich 10 latach bardzo widoczny jest spadek poziomu kształcenia.

<sup>9</sup> Powinni mieć więcej zajęć warsztatowych i więcej praktycznych ćwiczeń.

<sup>10</sup> Według respondentów pozwoliliby im to poprawić umiejętności miękkie, takie jak praca w grupie, i pomogło określić swoją przyszłą ścieżkę kariery i edukacji.

<sup>11</sup> Zastosowań praktycznych.

cd. tabeli 1

Obszary	Ocena przygotowania do pracy zespołowej (przytoczone przykłady, tylko jeśli negatywna)	Czego przede wszystkim absolwenci nie potrafią?	Jakiego typu kompetencji im brakuje?
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	To raczej jest kwestia cech osobowych (publiczna mała). Pracują i podejmują decyzje najczęściej samodzielnie, ale taka jest specyfika urzędu (publiczna średnia). Nie, większość absolwentów to indywidualiści (publiczna duża) <sup>12</sup> .	Brakuje im przede wszystkim praktyki (publiczna mała i prywatna mała). Trzeba ich zazwyczaj doszkalać z zakresu specyfiki pracy bądź obsługi klienta. Nie mają doświadczenia zawodowego (publiczna duża). Są nieprzygotowani, niedojrzali do tego, żeby podjąć pracę (prywatna duża) <sup>13</sup> .	Doświadczenia i często chęci do pracy (publiczna duża). Brakuje im wiedzy zawodowej, umiejętności analitycznego myślenia, rozwiązywania problemów i nawiązywania kontaktów (część młodych ma problem z komunikacją) oraz znajomości języków obcych (prywatna mała).
Handel hurtowy i detaliczny	Nie bardzo mogą się wykaazać takimi umiejętnościami z uwagi na przewagę osób starszych sztażem (publiczna mała). Absolutnie nie <sup>14</sup> (publiczna średnia). Ważniejszy od umiejętności pracy zespołowej jest ich stosunek do pracy – bardzo zły (publiczna duża). Dzisiejsi absolwenci to raczej indywidualiści (prywatna mała). Zdecydowanie nie <sup>15</sup> (2 x prywatna średnia i prywatna duża) <sup>15</sup> .	Nie mają praktyki/umiejętności praktycznych (publiczna mała, prywatna mała <sup>17</sup> , prywatna duża). Poziom wiedzy można uznać za odpowiedni, natomiast do pracy za bardzo słabe (publiczna duża). Brakuje chęci do wychodzenia z inicjatywą i angażowania się. Ich wiedza (chodzi o absolwentów uczelni niepublicznej) jest zbyt ogólna i nie ma odniesień technicznych (prywatna, średnia).	Nie znają specjalistycznych programów używanych przez firmy (publiczna mała). Brakuje im kierunkowej wiedzy, średnio idzie im rozwiązywanie problemów (publiczna średnia). Mają wyuczoną wiedzę, a nie zawód (prywatna średnia). Brakuje im umiejętności pracy w zespole, inicjatywy, samodzielności i zaangażowania (prywatna średnia).

<sup>12</sup> Powinni mieć więcej godzin praktyk – mogliby zdobywać takie doświadczenie w firmach.

<sup>13</sup> Ich poziom bardzo się obniżył.

<sup>14</sup> „Dobają tylko i wyłącznie o własne interesy i gonią za sukcesem. Brak im umiejętności budowania zespołu”.

<sup>15</sup> „Dziś na uczelni wprawia się studentom, że z dużą wiedzą teoretyczną znajdują od razu zatrudnienie i że będą dostawać duże pieniądze za małą ilość pracy”. „Absolwenci nie są przygotowani. Brakuje im chęci do pracy, gotowości dania czegoś z siebie, zanim zaczną mieć oczekiwania placówek”.

<sup>16</sup> „Absolwenci szkół wyższych mają nierealne wymagania dotyczące zarówno plac, jak i zakresu obowiązków. Mają problemy z pracą w grupie, motywacją do pracy, punktualnością, analizą danych. Nie mają wizerunku zawodowego, nie są nastawieni na żaden cel. U części z nich, głównie u absolwentów studiów inżynierskich, można też zaobserwować braki w wychowaniu, co dodatkowo utrudnia pracę w grupie”.

cd.tabeli 1

Obszary	Ocena przygotowania do pracy zespołowej (przytoczone przykłady, tylko jeśli negatywna)	Czego przede wszystkim absolwenci nie potrafią?	Jakiego typu kompetencji im brakuje?
Przetwórstwo przemysłowe	<p>Ocena negatywna; nie ma reguły (publiczna średnia i publiczna duża).</p> <p>Nie<sup>18</sup> (mała prywatna); Zdarza się, ale nie ma reguły (publiczna średnia i publiczna duża).</p>	<p>Bardzo negatywna ocena i wiedzy, i umiejętności<sup>18</sup> (prywatna duża).</p> <p>Brak im doświadczenia, muszą się doszkalać z zakresu specyfiki branży i firmy (prywatna mała).</p> <p>Kreatywności (prywatna duża).</p> <p>Młodzi ludzie nie mają elementarnej wiedzy (średnia prywatna).</p> <p>Nie umieją obsługiwać specjalistycznego sprzętu (publiczna duża).</p> <p>Wiedza absolwentów jest coraz mniejsza.</p> <p>Jest coraz niższy poziom wykształcenia.</p> <p>Absolwentom brakuje podstaw wiedzy technicznej (średnia publiczna).</p>	<p>Brakuje im podstawowych, praktycznych kompetencji (prywatna duża).</p> <p>Nie potrafią praktycznie wykorzystać posiadanej wiedzy. Brakuje im także umiejętności interpersonalnych (prywatna duża).</p> <p>Wiedzy zawodowej, używania narzędzi informatycznych, umiejętności zawodowych, umiejętności rozwiązywania problemów, pracy zespołowej (choć nie ma reguły).</p> <p>często brak znajomości języków obcych (prywatna mała).</p> <p>Brakuje im wiedzy i umiejętności kreatywnego myślenia (prywatna duża)</p> <p>Prócz wiedzy merytorycznej brakuje także kreatywności, otwartości, chęci do stawiania czoła nowym wyzwaniom, problemom (średnia prywatna).</p> <p>Brakuje im umiejętności zawodowych (średnia publiczna).</p>

<sup>17</sup> „Na uczelniach nie uczy się ich łączenia różnych usług, rozwiązywania problemów. Nie są kreatywni i otwarcie. Umieją odłazić wiedzę” (prywatna średnia).

<sup>18</sup> „Większość ma cząstkową wiedzę teoretyczną oraz braki w wiedzy praktycznej. Np. absolwenci automatyki znają się na oprogramowaniu procesorów, których w Polsce jest mało, a nie mają pojęcia o sterownikach przemysłowych do maszyn i urządzeń. Niektórzy absolwenci zajmujący się maszynami znają wyliczne definicje, natomiast nie wiedzą, jakiego klucza użyć do jakiej śruby”.

<sup>19</sup> Są uczeni tych umiejętności w firmie. Pracuje się też nad umiejętnościami menedżerskimi, nad umiejętnościami zarządzania zasobami w różnych kontekstach i różnych obszarach



cd. tabeli 1

Obszary	Ocena przygotowania do pracy zespołowej (przytoczone przykłady, tylko jeśli negatywna)	Czego przede wszystkim absolwenci nie potrafią?	Jakiego typu kompetencji im brakuje?
<b>Budownictwo</b>	Tak, odczuwa się brak umiejętności miękkich (to powinni zdobywać w czasie praktyk) (prywatna mała)	Brak doświadczenia praktycznego (prywatna mała i duża, mała publiczna). Nie mają wiedzy praktycznej, nie umieją podejmować decyzji, są niepewni (średnia publiczna).	Młodym się wydaje, że mają bardzo dużo kompetencji – trzeba ich hamować. Trzeba ich uczyć umiejętności rozwiązywania problemów, samodzielności. Po ok. 3 latach można powiedzieć, że są samodzielni (mała publiczna). Brak praktyki, brak umiejętności rozwiązywania problemów, brak umiejętności informacyjnych (średnia publiczna).
<b>Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo, rybactwo ...</b>	Nie <sup>20</sup> (średnia prywatna). Trudno to ocenić, to pochodna charakteru <sup>21</sup> (duża prywatna, średnia publiczna). Nie są. Na studiach nie jest kształtowana umiejętność pracy w zespole i nie są rozwijane miękkie kompetencje (średnia prywatna). Zdarza im się bardzo rozszewlować (średnia mała publiczna).	Często brakuje im podstaw teoretycznych, specyficznej praktyki, mają także braki językowe (średnia prywatna). To zależy od kierunków. Absolwenci na ogół nie znają Office'a, nie zawsze znają języki, często nie potrafią współpracować (duża prywatna). Brak wykształcenia praktycznego – umiejętności obsługi aparatury <sup>22</sup> (średnia publiczna).	Brakuje im specjalistycznych uprawnień (średnia prywatna). Brakuje im samodzielności, kreatywności i specjalistycznej wiedzy (duża prywatna). Brak im natomiast wiedzy praktycznej, warsztatu, umiejętności rozwiązywania problemów, odporności na stres, odpowiedzialności za to, co się robi. Są też braki w komunikacji (porozumiewaniu się) (średnia prywatna).

<sup>20</sup> Absolwentom szkół wyższych trudno się jest porozumieć z pracownikami niższego szczebla. Ponadto w relacjach z pracownikami fizycznymi zasady kooperacji nie zawsze się sprawdzają. Pomocne byłoby w tym względnie nauczanie psychologii biznesu na studiach – jej nauka powinna być w dużej mierze oparta na analizie przykładów.

<sup>21</sup> Największym brakiem w tym zakresie jest nieumiejętność obiektywnej oceny własnych kwalifikacji i co za tym idzie – zbyt wysokie aspiracje.

<sup>22</sup> Można powiedzieć, że obecnie kształcenie na uczelniach jest zróżnicowane, ale jest tendencja spadkowa poziomu nauczania. Ograniczenie środków finansowych sprawiło, że w przypadku interesujących nas kierunków studiów tworzone są duże grupy laboratoryjne uniemożliwiające na życie umiejętności praktycznych. Wysokie koszty aparatury i odczynników też nie umożliwiają samodzielnego prowadzenia doświadczeń. Skutkiem powyższych jest brak wykształcenia praktycznego wśród absolwentów. Głównie nie potrafią obsługiwać aparatury. Spowodowane jest to konserwatywnym nauczycieli uniwersyteckich z dużym stażem pracy, niechętnych do zmiany programów, techniki nauczania, przywiązanych do wykładów, a unikających pracy indywidualnej. Studenci mają przez to trudności z poszukiwaniem i weryfikowaniem wiedzy.

Ocena przygotowania absolwentów do pracy zespołowej nie wygląda najlepiej (choć nie wszyscy rozmówcy byli krytyczni), przy czym warto zwrócić uwagę na fakt, że część badanych pracodawców przypisuje winę uczelni (za mało jest praktyk w programie studiów, uczelnie kształcą indywidualistów, którzy myślą tylko o własnej karierze, którzy mają rozszereżone podejście i do pracy, i do życia), ale są i tacy, którzy uważają, że uczelnie nie są w stanie przygotować do pracy, bo umiejętność pracy zespołowej i w ogóle chęć do współdziałania to pochodna osobowości i charakteru. W świetle wypowiedzi respondentów absolwentom często brakuje umiejętności zastosowania zdobytej wiedzy w praktyce, brakuje im doświadczenia i wielu umiejętności miękkich (m.in. są niedojrzali, nie umieją pracować w zespole, są niepewni, nie umieją podejmować decyzji, są niesamodzielnymi, mało kreatywnymi, nie umieją stawiać czoła nowym wyzwaniom...), a niektórym z nich, w zależności od branży – wiedzy kierunkowej, umiejętności zawodowych i umiejętności językowych.

## Zakończenie

Aby móc odpowiedzieć na pytanie o możliwość zaspokojenia przez uczelnie, czy może raczej przez ich absolwentów, oczekiwań pracodawców, trzeba w pierwszej kolejności je usystematyzować i sporządzić ich katalog. Nie jest to łatwe z uwagi na zróżnicowanie badanych podmiotów. Respondenci różnili się wielkością, formą własności, lokalizacją, skalą działania, zajmowaną na rynku pozycją, obszarem działania i wreszcie stosowanymi procedurami i rozwiązaniami, a także przyjętą strategią działania. Trudno uznać któryś z tych podziałów za kluczowy. Każde z tych kryteriów, w jakiejś mierze, różnicowało ich opinie. Stąd też trudno jest uśredniać ich wypowiedzi czy znaleźć wśród nich jakieś prawidłowości.

Firmy publiczne podzielone zostały na pięć kategorii (i do każdej z nich przypisane zostały właściwe dla tej kategorii oczekiwania dotyczące kwalifikacji i kompetencji oraz kierunków studiów i uprawnień). Te kategorie to: (1) jednostki prowadzące działalność profesjonalną, naukową i techniczną, (2) jednostki prowadzące działalność w branży budowlanej i służba zdrowia, (3) jednostki prowadzące działalność w branży handlowej oraz finansowej i ubezpieczeniowej, (4) jednostki o płaskiej i smukłej strukturze organizacyjnej i (5) jednostki oddalone od centrum regionu. Jeśli chodzi o firmy prywatne udało się zidentyfikować coś, co je łączy: oczekiwały od absolwentów przede wszystkim doświadczenia praktycznego, a w mniejszym stopniu – kompetencji miękkich. W przypadku pozostałych ich oczekiwań widoczne były znaczące różnice na poziomie branżowym.

W związku z powyższym nie było możliwe sporządzenie jakiegось uniwersalnego dla wszystkich badanych modelu/zestawu oczekiwanych kwalifikacji i kompetencji. Różnicowanie mazowieckiego rynku pracy przekłada się na różnice w oczekiwaniach wobec kandydatów do pracy. I w zakresie wiedzy, i umiejętności i postaw.

Odpowiedź na pytanie: „Czy i jak szkoły odpowiadają na te oczekiwania?” umożliwiły wnioski z analizy zasobów firm – posiadanych przez zatrudnionych w nich absolwentów kompetencji i kwalifikacji. Dzięki takiej diagnozie udało się zidentyfikować rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami (pracodawców) a ofertą uczelni w tym zakresie<sup>23</sup>.

<sup>23</sup> Przykładowo, w sektorze prywatnym, częściej niż w publicznym, respondenci wspominali o występującym niedopasowaniu kompetencji rozumianym jako praca na stanowiskach poniżej wykształcenia. Badani upatrywali przyczynę nie-

Warto w tym miejscu podkreślić, że pracodawcy godzą się na jakiś obszar/margines niedostosowania<sup>24</sup>. Z wielu powodów. Nie zawsze mogą znaleźć na rynku pracy osobę, której właśnie potrzebują, niektórzy z nich – z racji specyfiki firmy – wiedzą, że takiej osoby nie znajdą (bo uczelnie nie kształcą w tym zakresie). Na „rynku pracodawcy” firmy mogą wybierać – często więc zatrudniają osoby z wyższym poziomem kwalifikacji niż potrzebują. Dokonują też innych wyborów: (1) zatrudniają młodych z uwagi na ich niektóre przewagi nad doświadczoną kadrą – np. umiejętności komputerowe, kreatywność, zapał, kwestionowanie przyjętych regulacji i rozwiązań, wychodzenie poza schematy, albo zatrudniają doświadczonych, którzy mają niższy poziom kwalifikacji, ale z racji doświadczenia właśnie inne znaczące dla nich atuty.

Jak można zbliżyć do siebie ofertę uczelni i oczekiwania pracodawców w tym zakresie? Jest to możliwe poprzez ściślejszą współpracę i przepływ informacji. Obecnie ta współpraca jest raczej okazjonalna i śladowa. W obszarze praktyk i staży – w dużej mierze wynika z inicjatywy samych studentów, przy konstruowaniu programu – są na to tylko pojedyncze przykłady. W kilku przypadkach deklarowana jest wola współpracy w tym obszarze, ale i te deklaracje są mało przekonujące i nie zapowiadają znaczących zmian na tym polu.

## Literatura

### **Badanie... 2008**

*Badanie treści modułowych ogłoszeń rekrutacyjnych, zapotrzebowanie pracodawców na zawody i kwalifikacje*, Instytut Homo Homini dla Urzędu Pracy m.st. Warszawy, Warszawa, grudzień.

### **Becker S.O., Woessmann L. 2007**

*Was Weber Wrong?: A Human Capital Theory of Protestant Economic History*, Universität München, München.

### **Becker S.O., Hornung E., Woessmann L. 2010**

*Education and catch Up in the Industrial Revolution*, „American Economic Journal: Macroeconomics”, t. 3, nr 3.

### **Boni M. (red.) 2011**

*Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności. Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa.

### **Górniak J. (red.) 2011**

*Bilans Kapitału Ludzkiego w Polsce*, PARP, Warszawa.

### **Górniak J. (red.) 2012**

*Kompetencje jako klucz do rozwoju Polski*, PARP, Warszawa.

dopasowania w: – trudnej sytuacji na rynku pracy; – braku kierunkowego wykształcenia; – niskim poziomie absolwentów, zwłaszcza uczelni prywatnych; – braku przygotowania praktycznego na studiach; – zbyt wygórowanych oczekiwaniach młodych osób oraz braku motywacji i ambicji; – traktowania pracy tymczasowo.

<sup>24</sup> Na przykład niedopasowanie jest tolerowane w małych i średnich firmach, które chętnie „wychowują” sobie pracowników, łącznie z finansowaniem studiów.

**Macioł S. 2011**

*Losy zawodowe absolwentów SGH w świetle wyników badań ankietowych z 2011 roku*, w: B. Minkiewicz: *System monitorowania losów absolwentów SGH, III etap*, ORSE SGH, Warszawa.

**MEN 2010**

*Od Europejskich do Polskich Ram Kwalifikacji. Model Polskich Ram Kwalifikacji, Priorytet III Po KL, działanie 3.4., poddziałanie 3.4.1.*, Ministerstwo Edukacji Narodowej, Warszawa, styczeń ([www.krk.org.pl/slownik-pojec](http://www.krk.org.pl/slownik-pojec)).

**Rozporządzenie... 2011**

*Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 2 listopada 2011 r. w sprawie Krajowych Ram Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego*, „Dziennik Ustaw” Nr 253, poz. 1520.

**Słownik... 2010**

*Słownik kluczowych pojęć związanych z krajowym systemem kwalifikacji*, Warszawa ([www.krk.org.pl/slownik-pojec](http://www.krk.org.pl/slownik-pojec)).

**Strzebońska A., Dobrzyńska M. 2011**

*Kompetencje jako przejaw kapitału ludzkiego*, PARP, Warszawa.

**Szkoły wyższe... 2011**

*Szkoły wyższe i ich finanse w 2010 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.

**Uczelnie... 2012**

*Uczelnie niepubliczne w Polsce 1991–2011*, portal internetowy Perspektywy.pl ([www.perspektywy.pl/index.php?option=com\\_content&task=...](http://www.perspektywy.pl/index.php?option=com_content&task=...)).

**Ustawa... 1981**

*Ustawa z dnia 25 września 1981 roku o przedsiębiorstwach państwowych*, tekst jednolity „Dziennik Ustaw” z 2002 r. Nr 112, poz. 981, z późn. zm.

**Ustawa... 1996**

*Ustawa z dnia 30 sierpnia 1996 roku o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych*, tekst jednolity „Dziennik Ustaw” z 2002 r. Nr 171, poz. 1397, z późn. zm.

**Ustawa... 2010**

*Ustawa z dnia 30 kwietnia 2010 roku o instytutach badawczych*, „Dziennik Ustaw” Nr 96, poz. 618, z późn. zm.

**Ustawa... 2011**

*Ustawa z dnia 18 marca 2011 roku o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw*, „Dziennik Ustaw” Nr 84, poz. 455.

**Zalecenie... 2008**

*Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 23 kwietnia 2008 roku w sprawie ustanowienia europejskich ram kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie*, „Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej”, 5 maja 2008 roku, Bruksela.

## ANEKS

Tabela I  
Definicje robocze

TERMIN	DEFINICJA ROBOCZA
<b>POZIOM KWALIFIKACJI</b> (w ramie kwalifikacji)	Główna zasada porządkowania, według której w ramie kwalifikacji grupuje się kwalifikacje. Kwalifikacje przypisane do tego samego poziomu (w ramie), są nadawane po osiągnięciu przez uczącego się tego samego zestawu ogólnie określonych efektów uczenia się, opisanych w kategoriach wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych.
<b>KWALIFIKACJA</b>	<p>Określony zestaw efektów uczenia się, zgodnych z ustalonymi standardami, których osiągnięcie zostało formalnie potwierdzone przez uprawnioną instytucję.</p> <p>Kwalifikacją jest tylko taki zestaw efektów uczenia się (kompetencji), który został wpisany do krajowego rejestru kwalifikacji i tym samym przyporządkowany do odpowiedniego poziomu PRK (Polskiej Ramy Kwalifikacji) (s. 40).</p> <p>Istotne dla realizowanych badań są:</p> <p><b>Kwalifikacje pierwszego stopnia</b> – efekt kształcenia na studiach pierwszego stopnia, zakończonych uzyskaniem tytułu zawodowego licencjata, inżyniera lub równorzędnego określonego kierunku studiów i profilu kształcenia, potwierdzony odpowiednim dyplomem (Prawo o szkolnictwie wyższym, art. 2, pkt 1, ust. 18f, „Dziennik Ustaw” Nr 164, poz. 1365, z późn. zm.).</p> <p><b>Kwalifikacje drugiego stopnia</b> – efekt kształcenia na studiach drugiego stopnia, zakończonych uzyskaniem tytułu zawodowego magistra, magistra inżyniera lub równorzędnego określonego kierunku studiów i profilu kształcenia, potwierdzony odpowiednim dyplomem (Prawo o szkolnictwie wyższym, art. 2, pkt 1, ust. 18g, „Dziennik Ustaw” Nr 164, poz. 1365, z późn. zm.).</p> <p><b>Kwalifikacje trzeciego stopnia</b> – uzyskane w drodze przewodu doktorskiego... stopnia naukowego doktora w określonej dziedzinie nauki w zakresie dyscypliny nauki lub doktora sztuki określonej dziedziny sztuki w zakresie dyscypliny artystycznej, potwierdzone odpowiednim dyplomem (Prawo o szkolnictwie wyższym, art. 2, pkt 1, ust. 18h, „Dziennik Ustaw” Nr 164, poz. 1365, z późn. zm.).</p> <p><b>Kwalifikacje podyplomowe</b> – osiągnięcie zakładanych efektów kształcenia na studiach podyplomowych, potwierdzone świadectwem (Prawo o szkolnictwie wyższym, art. 2, pkt 1, ust. 18i, „Dziennik Ustaw” Nr 164, poz. 1365, z późn. zm.).</p>
<b>KOMPETENCJE</b>	Udowodniona (w pracy, nauce oraz w rozwoju osobistym) zdolność stosowania posiadanej wiedzy i umiejętności z uwzględnieniem zinternalizowanego systemu wartości. Kompetencje społeczne określa się bazując na kategoriach odpowiedzialności i autonomii (s. 36).

**Tabela II**  
Struktura doboru respondentów do badań jakościowych

SEKTOR	BRANŻA	WIELKOŚĆ FIRMY	KOMPETENCJE	POWIAT
prywatny	Przetwórstwo przemysłowe	Duża	ekonomiści, inżynierowie-technicy, informatycy, biolodzy i mikrobiolodzy, absolwenci kierunków rolniczych	ciechanowski
prywatny	Przetwórstwo przemysłowe	Mała	ekonomiści, inżynierowie-technicy, automatycy, robotycy	Warszawa
prywatny	Przetwórstwo przemysłowe	Średnia	ekonomiści, inżynierowie-technicy, prawnicy, informatycy, absolwenci kierunków rolniczych, chemicy	radomski
publiczny	Przetwórstwo przemysłowe	Mała	ekonomiści, inżynierowie-technicy, pirotechnicy, mechanicy, informatycy	radomski
publiczny	Przetwórstwo przemysłowe	Duża	ekonomiści, inżynierowie-technicy, informatycy, biolodzy i mikrobiolodzy, biotechnolodzy, chemicy	pruskowski
publiczny	Przetwórstwo przemysłowe	Średnia	ekonomiści, inżynierowie-technicy, informatycy	Warszawa
prywatny	Budownictwo	Mała	ekonomiści, inżynierowie	kozienicki
prywatny	Budownictwo	Duża	ekonomiści, inżynierowie, specjaliści ochrony środowiska	Warszawa
prywatny	Budownictwo	Średnia	ekonomiści, inżynierowie, specjaliści ochrony środowiska	Warszawa
publiczny	Budownictwo	Duża	ekonomiści, inżynierowie: budowa mostów, autostrad, specjaliści ochrony środowiska	Warszawa
publiczny	Budownictwo	Mała	ekonomiści, prawnicy, inżynierowie: budownictwo, specjaliści ochrony środowiska	siedlecki

cd. tabeli II

publiczny	Budownictwo	Średnia	ekonomiści, inżynierowie: budownictwo sanitarne, specjaliści ochrony środowiska	warszawski zachodni
prywatny	Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	Duża	ekonomiści: bankowość, finanse, prawnicy, informatycy	Warszawa
prywatny	Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	Mała	ekonomiści, prawnicy, informatycy, inżynierowie	warszawski zachodni
prywatny	Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	Średnia	ekonomiści: bankowość, zarządzanie, informatycy	wołomiński
publiczny	Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	Duża	ekonomiści, prawnicy, informatycy	Warszawa
publiczny	Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	Średnia	ekonomiści, prawnicy, informatycy	Warszawa
publiczny	Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	Mała	ekonomiści, prawnicy, informatycy	Warszawa
prywatny	Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	Mała	ekonomiści, prawnicy, biologzy i mikrobiologzy, specjaliści ochrony środowiska	nowodworski
prywatny	Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	Duża	ekonomiści, prawnicy, psychologzy, socjologzy, biologzy i mikrobiologzy, specjaliści ochrony środowiska, informatycy, inżynierowie, chemicy, fizycy	Warszawa
prywatny	Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	Średnia	ekonomiści, prawnicy, filologzy, psychologzy, socjologzy, biologzy i mikrobiologzy, specjaliści ochrony środowiska, chemicy, informatycy	Warszawa

## cd. tabeli II

publiczny	Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	Mała	ekonomiści, specjaliści po studiach rolniczych: studia leśne i gospodarka leśna, specjaliści ochrony środowiska, informatycy	garwoliński
publiczny	Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	Średnia	ekonomiści, prawnicy, filolodzy, psychologdy, socjologdy, biolodzy i mikrobiologdy, specjaliści ochrony środowiska, informatycy, inżynierowie, chemicy	Warszawa
publiczny	Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	Duża	ekonomiści, prawnicy, filolodzy, psychologdy, socjologdy, biolodzy, informatycy, inżynierowie, chemicy, fizycy	Warszawa
prywatny	Handel	Duża	ekonomiści: zarządzanie, marketing, inżynierowie-technicy, informatycy	ciechanowski
prywatny	Handel	Mała	ekonomiści, psychologdy, socjologdy, filolodzy, biolodzy i mikrobiologdy, handlowcy	garwoliński
prywatny	Handel	Średnia	ekonomiści, psychologdy, socjologdy, filolodzy, biolodzy i mikrobiologdy, farmaceuci	Piaseczyński
prywatny	Handel	Duża	ekonomiści, psychologdy, socjologdy, biolodzy i mikrobiologdy, farmaceuci, specjaliści do spraw logistyki, HR-owcy, marketingowcy	Warszawa
prywatny	Handel	Mała	ekonomiści, handlowcy	Warszawa
prywatny	Handel	Średnia	ekonomiści, psychologdy, socjologdy, filolodzy, biolodzy i mikrobiologdy, handlowcy	radomski
publiczny	Handel	Średnia	ekonomiści, psychologdy, socjologdy, filolodzy, biolodzy, mikrobiologdy	warszawski zachodni
publiczny	Handel	Duża	ekonomiści, prawnicy, psychologdy, socjologdy, geologdy, inżynierowie wiertnicy	Warszawa



cd. tabeli II

publiczny	Handel	Mała	ekonomiści, psychologdy, socjologdy	Warszawa
prywatny	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	Mała	pracownicy opieki społecznej, psychologdy, ekonomiści, lekarze	warszawski zachodni
prywatny	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	Średnia	pracownicy opieki społecznej, psychologdy, pedagogdy, ekonomiści, lekarze	Warszawa
prywatny	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	Duża	psychologdy, pedagogdy, ekonomiści, chemicy, lekarze	Warszawa
publiczny	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	Średnia	pracownicy opieki społecznej, psychologdy, pedagogdy, ekonomiści, chemicy, lekarze	radomski
publiczny	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	Duży	specjaliści do spraw higieny środowiska, bezpieczeństwa zdrowotnego wody, inżynierowie: zdrowie publiczne, psychologdy, ekonomiści, prawnicy	Warszawa
publiczny	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	Mała	pracownicy opieki społecznej, psychologdy, pedagogdy, ekonomiści	pruszkowski
prywatny	Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	Mała	absolwenci kierunków rolniczych i technologii żywności, specjaliści ochrony środowiska i inżynierii środowiska, specjaliści do spraw logistyki i transportu	grójecki
prywatny	Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	Duże	ekonomiści, absolwenci kierunków rolniczych i technologii żywności	Warszawa

## cd. tabeli II

prywatny	Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	Średnia	absolwenci kierunków rolniczych i technologii żywności, specjaliści ochrony środowiska i inżynierii środowiska, konsultanci do spraw żywienia, produkcji paszowej, planowania produkcji	grodziski
publiczny	Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	Średnie	biolodzy, absolwenci kierunków rolniczych, specjaliści ochrony środowiska i inżynierii środowiska, specjalności dotyczące fizjologii zwierząt, biotechnolodzy, lekarze weterynarii	legionowski
publiczny	Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	Mała	ekonomiści, absolwenci kierunków leśniczych	płoński
publiczny	Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	Duża	ekonomiści, socjologodzy, psychologodzy, absolwenci kierunków rolniczych i technologii żywności, specjaliści ochrony środowiska i inżynierii środowiska	Warszawa

Źródło: opracowanie według CBI Pro-Akademia.

**Marcin Zarzecki**

## Szkoły wyższe Mazowsza w kreowaniu gospodarki opartej na wiedzy (GOW)

Koncepcja gospodarki opartej na wiedzy (GOW) wskazuje na bezpośrednie powiązanie wiedzy i jej operacyjnego wymiaru w postaci rozwiązań praktycznych z innowacyjnością gospodarki, a przede wszystkim konkurencyjnością sektorów gospodarki. GOW jest zintegrowana z kilkoma kierunkami badań mikro- i makroekonomicznych: tzw. nowe teorie wzrostu, w tym dwusektorowy model Romera, badanie rodzajów form nowej organizacji pracy, diagnoza roli nauki i systematycznej innowacji wewnątrz firm itd. Problemem zasadniczym pozostaje możliwość mierzenia GOW, a najprostszym rozwiązaniem wydaje się utworzenie czwartego sektora – gospodarki opartej na wiedzy i zmierzenie jej udziału w PKB. Ponieważ decydującym etapem kreowania GOW jest wzajemny transfer wiedzy i technologii z instytucji edukacyjnych oraz badawczych do przedsiębiorstw i odwrotnie transmisja wiedzy, także zasobów finansowych, z przedsiębiorstw do sektora B+R, należy uznać wskaźniki kooperatywności za strategiczne dla analiz. Wśród rozpoznawalnych form współpracy uczelni z podmiotami rynku najczęściej wymieniane są *spin-off*, Centra Zaawansowanych Technologii i Platformy Transferu Wiedzy. Ocena współpracy podmiotów gospodarczych ze szkołami wyższymi na Mazowszu w zakresie działalności B+R wypada niekorzystnie.

Ponadto większość przedsiębiorców negatywnie oceniało możliwość nawiązania współpracy w przyszłości. Przedsiębiorcy również negatywnie oceniają oferty szkół wyższych, zwracając szczególną uwagę na koszt świadczonych usług oraz niski walor użytkowy oferty.

Do zbioru działań, których podjęcie miałyby decydujący wpływ na GOW, należy zaliczyć opracowanie przez szkoły wyższe Mazowsza strategii i planów działania dotyczących współpracy badawczej i dydaktycznej z praktyką gospodarczą, zintensyfikowanie działań promocyjnych w uczelniach, powołanie profesjonalnych jednostek organizacyjnych odpowiedzialnych za współpracę ze sferą biznesu oraz zmiany legislacyjne w zakresie własności intelektualnej, w tym regulacji dotyczących jednoznacznego podziału korzyści związanych z jej komercjalizacją.

## Wprowadzenie

Województwo mazowieckie, według danych statystyki publicznej oraz badań autorskich (zob. Puchalska, Zych, Zarzecki 2010), zdecydowanie dominuje wśród najbardziej innowacyjnych regionów Polski. W międzywojewódzkim indeksie ogólnego wskaźnika innowacyjności gospodarki zajmuje ono pierwsze miejsce, wyprzedzając województwa: małopolskie, dolnośląskie i śląskie. Także w zakresie sił sprawczych innowacji Mazowsze plasuje się na pierwszym miejscu ze względu na liczbę absolwentów kierunków społecznych i humanistycznych na 1000 mieszkańców w grupie wiekowej 20–29, liczbę uczestników studiów doktoranckich w naukach ścisłych i technicznych na 1000 mieszkańców w grupie wiekowej 25–34, udział wydatków ogółem na sektor B+R w PKB, udział wydatków przedsiębiorstw na sektor B+R w PKB (w %). Natomiast ze względu na liczbę uczestników studiów doktoranckich w naukach społecznych i humanistycznych na 1000 mieszkańców w grupie wiekowej 25–34 województwo mazowieckie zajmuje trzecie miejsce, a ze względu na liczbę absolwentów kierunków ścisłych i technicznych na 1000 mieszkańców w grupie wiekowej 20–29 jest na szóstym miejscu<sup>1</sup>.

Odsetek przedsiębiorstw przemysłowych wprowadzających własne innowacje w ogólnej liczbie takich przedsiębiorstw w województwie wynosi 25,3%, udział przedsiębiorstw usługowych wprowadzających własne innowacje w ogólnej liczbie takich przedsiębiorstw w województwie – 21,7%, udział patentów udzielonych na wynalazki w ogólnej liczbie patentów w Polsce – 25,98%, udział wzorów użytkowych w ogólnej liczbie wzorów w Polsce – 20,99%. Nakłady na B+R wyniosły: w sektorze przedsiębiorstw – 801,1 mln złotych, w sektorze rządowym – 1435,7 mln złotych, w sektorze szkolnictwa wyższego – 501 mln złotych (por. BDL GUS 2011). Również w rankingu potencjału konkurencyjno-innowacyjnego opracowanego dla potrzeb Narodowej Strategii Rozwoju Regionalnego z 2005 roku województwo mazowieckie zajęło pierwsze miejsce (PNSRR 2005, s. 13). Z drugiej strony Regionalny Program Operacyjny Województwa Mazowieckiego 2007–2013 ujawnia, że poziom innowacyjności polskich przedsiębiorstw i poziom wydatków państwa na rozwój szkolnictwa wyższego oraz badania naukowe są niskie w stosunku do innych krajów EU. W rezultacie dostrzegalny transfer działalności badawczo-rozwojowej do sektorów gospodarki jest niewielki, natomiast obserwuje się wysoki poziom emigracji wykwalifikowanej, a także brak koherencji między prowadzonymi przez jednostki naukowe i szkoły wyższe badaniami a potrzebami gospodarki (zob. Poznańska i in. 2012). Niski bilans płatniczy Polski w dziedzinie wymiany handlowej w zakresie osiągnięć naukowo-technicznych, praw własności, patentów, licencji i znaków towarowych oraz usług technicznych to ponadregionalne konsekwencje niskiego udziału nakładów na rozwój sektora B+R w skali kraju.

Prezentowane pozycje rangowe województwa mazowieckiego oraz dane związane z regionalnym rozwojem gospodarczym wskazują na bezpośrednie powiązanie czynnika ideacyjnego – wiedzy i jej operacyjnego wymiaru w postaci rozwiązań technologicznych z innowacyjnością gospodarki, a przede wszystkim z konkurencyjnością sektorów gospo-

<sup>1</sup> Międzywojewódzki Indeks Innowacyjności Gospodarki został opracowany na potrzeby projektu pt. *Badania i eksperyty w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw oraz w obszarze B+R w województwie łódzkim*, realizowanego dla Urzędu Marszałkowskiego w 2010 roku. Autorami indeksu są Katarzyna Puchalska, Mateusz Zych i Marcin Zarzecki. Indeks jest oparty na okrojonej metodologii European Innovation Scoreboard (zredukowano wskaźniki do zbiorów Banku Danych Lokalnych, w tym zbiorów Nauka i Technika GUS 2011).

darki. Koncepcja gospodarki opartej na wiedzy została oparta na założeniu o istnieniu relacji wynikowej między wskazanymi czynnikami. W niniejszym tekście koncentruję się na mazowieckim obszarze edukacyjnym i gospodarczym, pragnąc w soczewce mikroekonomicznej zdiagnozować poziomy kooperatywności uczelni i jednostek badawczo-rozwojowych z podmiotami gospodarki narodowej. Poziom wymiany kadrowej, informacyjnej i finansowej stanowi niezmiernie wrażliwy wskaźnik GOW, umożliwiający jednocześnie konstrukcję scenariuszy rozwojowych uczelni i modeli innowacyjności przedsiębiorstw Mazowsza.

## GOW – konceptualizacja

Neutralne ideologicznie (w sensie neutralizmu ideologicznego i makroekonomicznej teorii gier) wyjaśnienie kategorii pojęciowej w przypadku terminu „gospodarka oparta na wiedzy” (GOW) jest nader trudne, zakłada bowiem możliwość redukcji pewnej idei społecznej do uniwersalnych założeń ekonomicznych. Wątpliwość wzmacnia liczba tautologicznych definicji upatrujących genezy idei GOW w procesie każdej praktycznej implementacji wiedzy będącej wytworem zastosowania kwantyfikowalnych procedur naukowych, np. w ramach kierunku naukowego zarządzania, czyli *scientific management* Frederica W. Taylora, kierunku administracyjnego Henriego Fayola i Maxa Webera czy nurtu *human resource management* (zob. Gardawski i in. 2011, s. 223–228).

Historia idei i pojęcia GOW jest krótsza niż teorie naukowego zarządzania i organizacji. W roku 1957 na podstawie neoklasycznego modelu wzrostu gospodarczego Solowa-Swana zaobserwowano, iż klasyczne czynniki wzrostu, czyli praca i kapitał miały ograniczony wpływ na gospodarkę amerykańską w latach 1909–1949 – do 12,5% (Solow 1957, s. 312–320). W 1998 roku w raporcie Banku Światowego stwierdzono, że międzykrajowe zróżnicowanie stóp wzrostu jedynie w wąskim przedziale 25–30% można interpretować akumulacją pracy i kapitału (por. IBRD 1999). Za czynnik dominujący uznano innowacyjność. Już w latach osiemdziesiątych pojawiło się sformułowanie „gospodarka informacyjna”, które przeciwstawiano „gospodarce materialnej” (Piech 2010, s. 1). Niewątpliwie raportem wyznaczającym kierunki badań i próbą konceptualizacji GOW była diagnoza OECD z 1996 roku pt. *The Knowledge-based Economy*, w której zawarto definicję GOW jako „bezpośrednio bazującą na produkcji, dystrybucji i użyciu wiedzy oraz informacji” (OECD 1996). W raporcie OECD pt. *Korea and the Knowledge-based Economy. Making the transition* z 2001 roku GOW to rodzaj gospodarki, „[...] gdzie wiedza jest tworzona, zdobywana, transmitowana i użyta efektywnie przez przedsiębiorstwa, organizacje, jednostki i wspólnoty. Nie jest wąsko skupiona na przemysłach wysoko zaawansowanych technologii lub na technologiach teleinformatycznych, ale raczej prezentuje ramy dla analizowania zakresu opcji politycznych w edukacji, infrastrukturze informacyjnej i systemach innowacji, które mogą pomóc zapoczątkować gospodarkę wiedzy” (OECD 2001, za: Kukliński 2003).

Wydaje się, że koncepcja gospodarki opartej na wiedzy jest zintegrowana z kilkoma kierunkami badań mikro- i makroekonomicznych. Pierwsze podejście koncentruje się na wzroście branż wysoko zaawansowanych technologicznie, opartych na naukowych podstawach, na ich roli w zakresie zmiany społecznej i gospodarczej. Wielu autorów wzrost zatrudnienia w nowych, sprofesjonalizowanych sektorach gospodarki utożsamia z roz-

wojem GOW (Machlup 1962; Noyelle, red. 1990). Znacząca jest w tym przypadku praca Bella, w której mechanizmy rozwoju gospodarczego uwarunkowano rozwojem wiedzy teoretycznej (Bell 1973). W tym obszarze rozważań zamieścimy tzw. nowe teorie wzrostu, w tym dwusektorowy model Romera. Oczywistym problemem jest analiza precyzyjna, jak bardzo wysoko rozwinięte branże przyczyniają się do wzrostu produktywności w ogóle. Intrygującym kierunkiem analiz absorbujących socjologów pracy jest badanie rodzajów form nowej organizacji pracy. Integracja form nowej organizacji pracy z gospodarką opartą na wiedzy nie jest wystarczająco zoperacjonalizowana i zbadana, a przy tym stanowi przedmiot wielu dyskusji (Kochan, Barley 1999). Trzecie podejście w analizie GOW koncentruje się na roli nauki i systematycznej innowacji wewnątrz firm (Nonaka, Takeuchi 1995). Część organizacji jest szczególnie innowacyjna w konstrukcji wiedzy i w jej dystrybucji, zatem ekspertów organizacji interesują owe dobre praktyki w celu duplikacji procedur i rozwiązań organizacyjnych (Powell, Snellman 2004). Zestaw argumentów przemawiających za twierdzeniami, że postęp technologiczny skutkował podniesieniem wydajności, że wiele z najbardziej dalekosiężnych skutków nowej technologii nie zostało w pełni zrealizowanych, chyba że towarzyszyły im organizacyjne i społeczne zmiany w rozwoju wiedzy, a także dowody, że nowe formy elastycznych metod pracy prowadzą do zmian technologicznych, a przede wszystkim ukazanie konsekwencji gospodarki opartej na wiedzy w zakresie płac, bezrobocia i zatrudnienia prezentowane są w klasycznej analizie pt. *The Knowledge Economy* Waltera W. Powella oraz Kaisa Snellmana z Uniwersytetu Stanforda (zob. Powell, Snellman 2004).

### Charakterystyki sektora B+R w województwie mazowieckim

Działalność badawcza i rozwojowa, czyli sektor B+R według definicji GUS, to systematycznie prowadzone prace twórcze, podjęte w celu zwiększenia zasobu wiedzy, w tym wiedzy o człowieku, kulturze i społeczeństwie, jak również znalezienia nowych zastosowań dla tej wiedzy. Obejmuje ona trzy rodzaje badań, a mianowicie badania podstawowe (prace teoretyczne i eksperymentalne, w zasadzie nieukierunkowane na uzyskanie konkretnych zastosowań praktycznych) i stosowane (prace badawcze służące zdobyciu nowej wiedzy, mającej konkretne zastosowania praktyczne) oraz prace rozwojowe (polegające na wykorzystaniu istniejącej już wiedzy do opracowania nowych lub istotnego ulepszenia istniejących wyrobów, procesów czy usług). W ramach badań podstawowych wyróżniamy badania podstawowe ukierunkowane oraz badania „czyste”:

- 1) „czyste” badania podstawowe prowadzone są z myślą o postępie wiedzy, bez nastawienia na osiągnięcie długofalowych korzyści ekonomicznych czy społecznych i bez czynienia zdecydowanych wysiłków w celu zastosowania wyników badań do rozwiązywania problemów o charakterze praktycznym lub w celu przekazania wyników do sektorów zajmujących się ich zastosowaniem;
- 2) badania podstawowe ukierunkowane prowadzone są z nastawieniem na to, że w ich wyniku powstanie szeroka baza wiedzy, która będzie mogła stanowić podstawę rozwiązywania problemów lub wykorzystywania możliwości zarówno istniejących, jak i przewidywanych (por. BDL GUS 2007).

Według klasyfikacji GUS do jednostek naukowych i badawczo-rozwojowych zaliczamy placówki naukowe PAN, jednostki badawczo-rozwojowe (JBR) i jednostki obsługi nauki:

1. Jednostki badawczo-rozwojowe – państwowe jednostki organizacyjne wyodrębnione pod względem prawnym, organizacyjnym i ekonomiczno-finansowym, tworzone w celu prowadzenia prac badawczych i rozwojowych, których wyniki powinny znaleźć zastosowanie w określonych dziedzinach gospodarki narodowej i życia społecznego.

Jednostkami badawczo-rozwojowymi są:

- instytuty naukowo-badawcze,
  - ośrodki badawczo-rozwojowe,
  - centralne laboratoria,
  - inne jednostki organizacyjne, których podstawowym zadaniem jest prowadzenie działalności badawczej i rozwojowej. Jednostki badawczo-rozwojowe mają osobowość prawną.
2. Jednostki rozwojowe – podmioty gospodarcze zajmujące się działalnością B+R obok swojej podstawowej działalności; w przeważającej części są to przedsiębiorstwa przemysłowe mające własne zaplecze badawczo-rozwojowe.
  3. Jednostki obsługi nauki – jednostki, które obok swoich podstawowych zadań, takich jak działalność informacyjna, upowszechnianie wiedzy i popularyzacja osiągnięć nauki i techniki, rozwój kultury oraz inne funkcje wspomagające związane z rozwojem nauki i techniki, a w szczególności biblioteki naukowe, archiwa, stowarzyszenia, fundacje itp., prowadzą również działalność B+R.
  4. Szkoły wyższe – publiczne i prywatne prowadzące działalność B+R.
  5. Pozostałe jednostki – m.in. szpitale i kliniki prowadzące prace badawczo-rozwojowe inne niż uniwersytety medyczne i kliniki ujęte w kategorii szkół wyższych.

Udział typu badań poszczególnych jednostek jest zależny od rodzaju jednostki. Zasoby sektora B+R obejmują:

- nakłady i liczbę osób zatrudnionych w działalności B+R, pracownicy naukowo-badawczy;
- nadane stopnie naukowe i tytuły naukowe doktora/ doktora habilitowanego/ profesora; liczba doktorantów;
- liczbę szkół wyższych, kadre naukową, studia podyplomowe, osiągnięcia naukowe;
- przedsiębiorstwa aktywne innowacyjnie, przedsiębiorstwa innowacyjne;
- liczbę jednostek i zatrudnionych w działalności B+R w jednostkach badawczo-rozwojowych według grup stanowisk i dziedzin nauk oraz wykształcenia;
- aparaturę naukowo-badawczą spełniającą kryteria zaliczania do środków trwałych;
- dziedziny nauk, na rzecz których prowadzona jest przeważająca część działalności B+R w jednostce – tematyczne obszary zainteresowań;
- współpracę międzynarodową.

Spośród wymienionych niezmiernie istotnym z perspektywy gospodarki opartej na wiedzy zasobem jest liczba pracowników sfery badawczo-rozwojowej. W 2008 roku w województwie mazowieckim w przemyśle zatrudnionych było w sumie nieco ponad 7 tys. osób. W sekcjach Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) 2007 B, C, D i E zatrudniano 1531 osób na stanowiskach pracowników naukowo-badawczych, 392 osoby na stanowiskach techników i pracowników równorzędnych oraz 193 osoby pozostałego personelu. Zarówno w wymienionym województwie, jak i w całym kraju zatrudnienie w sektorze B+R na przestrzeni lat 1999–2008 systematycznie malało. Odsetkowo rosła tylko grupa pracowników

naukowo-badawczych, pozostałe kategorie, czyli techników i pracowników równorzędnych oraz pozostałego personelu, zmniejszyły się liczebnie (zob. Poznańska i in. 2012).

W okresie 2004–2007 uległa zmianie struktura wykształcenia osób zatrudnionych w sferze B+R, ponieważ zwiększył się udział osób z tytułem naukowym profesora oraz pracowników ze stopniem naukowym. Po okresie wzrostu zanotowanym w latach 2003–2006, w roku 2007 zatrudnienie w sektorze B+R w Mazowieckiem spadło poniżej poziomu zarejestrowanego w roku 2003 – do wartości 24681,1 EPC. Ekwiwalent Pełnego Czasu pracy (EPC) to jednostka przeliczeniowa służąca do ustalania faktycznego zatrudnienia w działalności B+R. Jeden EPC oznacza jeden osoborok poświęcony wyłącznie na działalność B+R. Zatrudnienie w działalności B+R w ekwiwalentach pełnego czasu pracy ustala się na podstawie proporcji czasu przepracowanego przez poszczególnych pracowników w ciągu roku sprawozdawczego przy pracach B+R w stosunku do pełnego czasu pracy obowiązującego w danej instytucji na danym stanowisku (BDL GUS 2011). Spadek wskaźnika EPC świadczy, iż obok wzrostu liczebnej kategorii pracowników sektora B+R i pomimo wzrostu liczebnej grupy pracowników naukowo-badawczych, spada ilość czasu poświęcana wyłącznie działalności badawczo-rozwojowej w województwie. Oznacza to, że wzrost liczebny zasobów kadrowych w sektorze B+R nie przekłada się na efektywność prac rozwojowych w województwie. Sugeruje zarazem brak wdrożonych strategii optymalnego zarządzania pracami badawczo-rozwojowymi i delegowania pracownikom sektora B+R głównie zadań dydaktycznych i administracyjnych.

Pomimo przedstawionych danych statystyki publicznej problemem zasadniczym pozostaje możliwość mierzenia GOW, budowania wskaźników zasobów wiedzy technicznej i kapitału ludzkiego oraz konwersji wskaźników społecznych na ekonomiczne. Najprostszym rozwiązaniem wydaje się utworzenie czwartego sektora – gospodarki opartej na wiedzy i zmierzenie jej udziałem w PKB (Piech 2010). Z perspektywy mikroekonomicznej to rozwiązanie przedstawia wiele dwuznaczności i jego funkcjonalność łatwo obalić. Pozostają zatem próby konstrukcji wieloczynnikowych indeksów wskaźników umożliwiających powtarzalny pomiar i komparatystkę gromadzonych statystyk. Problemy z pomiarem przekładają się na możliwości analizy regionalnej GOW i wymuszają wybór grupy wskaźników, które pozwolą rzetelnie i trafnie wnioskować na temat poziomu GOW na obszarze województwa. Decydującym etapem kreowania GOW jest wzajemny transfer wiedzy i technologii z instytucji edukacyjnych oraz badawczych do przedsiębiorstw, stąd transmisję wiedzy, także zasobów finansowych, do sektora B+R należy uznać za strategiczne dla analiz wskaźniki kooperatywności.

Współpraca szkół wyższych Mazowsza z przedsiębiorstwami stanowi elementarny wskaźnik identyfikujący poziom GOW w regionie. Rzecz jasna nie należy interpretować kooperacji jako jedynego obserwowalnego wskaźnika GOW, ale jedynie jako klarowne źródło regionalnych danych analitycznych. Powyższe przekonanie wzmocniają wyniki badań zrealizowanych w 2008 roku wśród najszybciej rozwijających się innowacyjnych przedsiębiorstw według rankingu Deloitte Fast 50, największych pod względem przychodów i wartości majątku firm według Listy 500 Najbardziej Innowacyjnych Przedsiębiorstw w Polsce w 2009 roku dziennika „Rzeczpospolita” oraz rangowania uczelni w rankingu tygodnika „Wprost”, które ujawniły, że współpraca między uczelniami i przedsiębiorstwami występowała w 57% badanych jednostkach naukowych i w 41% przedsiębiorstw. Innymi słowy, innowacyjność, a w konsekwencji przewagi konkurencyjne, przekładające się na przychody,



w znacznym stopniu wiążą się z poziomem kooperacyjności. W badaniach międzykrajowych wskaźnik kooperacyjności dla firm i ośrodków naukowych wynosił od 75% do 80% i ów wynik ogranicza nadmierny optymizm wynikający z badań Deloitte, ale stanowi punkt referencyjny dla sytuacji krajowej (zob. Gabryś, red. 2008).

## Kooperatywność szkół wyższych Mazowsza z przedsiębiorstwami

Do najbardziej aktualnych i wiarygodnych pomiarów poziomu innowacyjności i współpracy uczelni województwa mazowieckiego z otoczeniem ekonomicznym należą badania pt. *Diagnoza współpracy między szkolnictwem wyższym i sferą gospodarczą, w tym ekspertyza nt. innowacyjnych przedsiębiorstw na Mazowszu*, zrealizowane w 2012 roku w ramach projektu „Foresight «Akademickie Mazowsze 2030»”. Dla osiągnięcia poznawczych celów badania terenowe poprzedzono badaniem za pomocą techniki *desk research* (analiza danych zastanych) kluczowych materiałów źródłowych. Dobór próby do badania typu *IDI (Individual In-Depth Interview)* oraz *FGI (Focus Group Interview)* miał charakter celowy. Badaniem jakościowym objęto pracodawców, tj. przedstawicieli dużych i średnich firm, przedstawicieli kierownictw uczelni, przedstawicieli organizacji pracodawców, przedstawicieli struktur samorządu terytorialnego, przedstawicieli instytucji administracji państwowej, przedstawicieli platform technologicznych oraz reprezentantów jednostek badawczo-rozwojowych i instytucji otoczenia biznesu. Wywiady *FGI* zostały przeprowadzone osobno z przedstawicielami małych i średnich firm oraz dużych firm i uczelni. W każdym wywiadzie wzięło udział od 8 do 10 uczestników. W ramach badań *IDI* zrealizowano 21 wywiadów pogłębionych. Dla potrzeb tekstu wykorzystam wyniki badań ilościowych typu *CATI (Computer Assisted Telephone Interviews)*, w ramach których przeprowadzono 500 efektywnych wywiadów. Badanie *CATI* prowadzono wśród przedsiębiorców Mazowsza. Zmiennymi dyferencjującymi jednostki były przede wszystkim dyslokacja terytorialna (42 powiaty) oraz wielkość podmiotów. Podstawą takiej klasyfikacji była sumaryczna liczba zatrudnionych pracowników. Jest to najmniej fluktuacyjny wskaźnik umożliwiający klasyfikację i kategoria działalności w ramach sekcji PKD zagregowanych do branż. Z przyczyn analitycznych jako jedną ze zmiennych kluczowych użyto klasyfikację według funkcjonowania podmiotu na rynku oraz klasyfikację według formy prawnej prowadzonej działalności. W ramach doboru próby do badań *CATI* zastosowano model losowania z prawdopodobieństwem proporcjonalnym do wielkości frakcji (*Probability Proportional to Size – PPS*).

Wśród badanych przedsiębiorców województwa mazowieckiego deklarujących posiadanie w ramach struktury organizacyjnej wyodrębnionego działu badawczo-rozwojowego jedynie 9,1% wskazuje na świadczenie przez dział B+R usług dla podmiotów zewnętrznych, w tym uczelni. Systematyczną współpracę z jednostką badawczo-rozwojową lub uczelnią z obszaru województwa, niepolegającą jedynie na realizacji jednorazowego projektu, zadeklarowało 8,2% przedsiębiorców. Prawie 92% respondentów w okresie działalności przedsiębiorstwa nie współpracowało z uczelnią. Wśród jednostek, które zadeklarowały nawiązanie stałej kooperacji z uczelniami, 56,1% wskazuje na inicjatywę przedsiębiorstw w tym zakresie. W 24,4% przypadków inicjatorem działań kooperacyjnych była uczelnia, a w 12,2% – jednostka badawczo-rozwojowa.

Rozpoznawalne formy współpracy uczelni z podmiotami rynku to najczęściej wymieniane *spin-off*, Centra Zaawansowanych Technologii (CZT) i Platformy Transferu Wiedzy. Z interpretacją pojęcia *spin-off* nie ma większego problemu, gdy jest ono odnoszone do podmiotów powstających jako satelity dużych korporacji, głównie do realizacji nowych, często ryzykownych projektów technologicznych. Problemy jednak pojawiły się z interpretacją *spin-off*, gdy jedną z zaangażowanych stron jest (może być) uczelnia czy instytucja naukowa. Z kolei Centra Zaawansowanych Technologii miały powstać w Polsce zgodnie z Narodowym Planem Rozwoju, przy wykorzystaniu funduszy europejskich. Ich celem byłby rozwój współpracy między instytucjami badawczo-rozwojowymi a gospodarką przez opracowywanie, wdrażanie i konsolidację nowych technologii związanych z dziedzinami nauki uznanymi za szczególnie ważne dla gospodarki w założeniach polityki naukowej i naukowo-technicznej państwa. Platforma Transferu Wiedzy ułatwiłaby kontakt między uczelniami i JBR a przedsiębiorstwami. Niestety, portal internetowy nietworzony na kontaktach personalnych nader redukuje możliwości relacji biznesowej opartej na zaufaniu. Ujawnia się tutaj także kwestia koncepcji własności – w Polsce ani intelektualna, ani materialna własność nie ma jednoznacznych granic, co tym bardziej może utrudniać negocjacje, gdyż nie dostrzegają się konieczności podziału praw własności między obie strony.

Ocena możliwości nawiązania współpracy z uczelnią z obszaru województwa mazowieckiego została skwantyfikowana za pomocą 5-stopniowej skali ocen, gdzie 5 oznaczało bardzo dużą możliwość kooperacji, a 1 – nikłą możliwość stałej współpracy. Ponad 61,8% przedsiębiorców negatywnie ocenia szanse na nawiązanie współpracy z uczelnią z obszaru województwa mazowieckiego. Tylko 13,2% respondentów wskazało, że kooperacja z mazowieckimi uczelniami jest możliwa (łącznie oceny 4 i 5). Według 22,8% przedsiębiorców jednostki naukowo-badawcze w województwie mazowieckim są odpowiednio przygotowane do współpracy z przedsiębiorstwami. W opinii 20% respondentów JBR i uczelnie wyższe nie są dostatecznie przygotowanym partnerem w potencjalnej kooperacji w sektorze działań komercyjnych. Co charakterystyczne, w rozkładzie uzyskanych wskazań dominuje kategoria niewiedzy (57,2%), sugerująca brak merytorycznych kryteriów waloryzacji nawet potencjalnej współpracy. Uwidacznia się wysoki poziom nieufności młodych przedsiębiorców, którzy od pięciu lat są aktywnymi podmiotami rynku, względem jednostek badawczo-rozwojowych. Zdaniem przedsiębiorców barierami ograniczającymi lub uniemożliwiającymi współpracę podmiotów gospodarczych z uczelniami wyższymi są: biurokracja, słaby przepływ informacji i brak promocji ze strony uczelni, brak zainteresowania ze strony przedsiębiorstwa, brak kapitału instytucjonalnego, nienastawianie się jednostek badawczo-rozwojowych na potrzeby rynkowe (zwracano uwagę, że ich decydenci nie myślą komercyjnie, nie wiedzą, iż taka współpraca może zaistnieć), a także wielkość podmiotów MSP (małe i średnie przedsiębiorstwa) ograniczająca możliwości kooperacji.

Ekonomiczne podejście środowisk biznesowych sprawia, że współpraca z nauką jest obarczona wieloma wadami. Po pierwsze, pracodawcy obawiają się, że współpraca z sektorem nauki może być dość ryzykownym przedsięwzięciem biznesowym. Bardzo ważne kryteria, którymi się posługują, to terminowe sfinalizowanie wspólnych projektów oraz zgodność efektu końcowego z oczekiwaniami. Funkcjonujące uprzedzenia, ale i niekiedy praktyka często podają w wątpliwość możliwość zachowania tych kryteriów przez środowiska naukowe (por. Rudnicki 2011). Po drugie, biznes wymaga rozwiązań zaspokajających aktualne potrzeby. Każdy proces badawczy zakłada pewien okres prac, które doprowadzą

do określonego rezultatu. W tej sytuacji łatwiej jest, o ile to możliwe, zakupić gotowy produkt, niż zlecać komuś jego wykonanie. Po trzecie, współpraca z uczelniami jest obciążona dużą niepewnością dotyczącą końcowych rezultatów. Nawet jeśli współpraca dotyczy szczegółowych szkoleń, praktyk i staży dedykowanych dla studentów lub absolwentów, to pracodawca nie ma pewności, że uczestnicy staży pozostaną konsekwentni w wyborze trajektorii zawodowej. Koszty inwestycji w studenta (także dotyczące wyposażenia i warunków, w jakich się uczy) nie zwracają się. Po czwarte, przedsiębiorcy obawiają się, że nastawione konserwatywnie środowiska naukowe będą stawiały opór wobec uaktualniania programu zajęć, a także będą niechętnie do podnoszenia własnych kwalifikacji (por. Emerling, Olińska, Węsierska 2010). Po piąte, ważnymi czynnikami ograniczającymi współpracę są bariery biurokratyczne, czyli różnego rodzaju formalne procedury, które należy przejść oraz brak jednoznacznych regulacji prawnych.

Kluczowy wydaje się brak wiedzy o potencjale i działaniach B+R realizowanych przez szkoły wyższe Mazowsza. Opracowanie strategii promocyjnej wymaga dookreślenia stopnia rozpoznawalności oferty uczelni wyższych, stanowiącego wyjściowy miernik potencjalnej zmiany opinii i postaw przedsiębiorców w zakresie kooperatywności i podejmowania ryzyka inwestycyjnego w sektorze B+R. Podstawowym etapem kreowania strategii rozpoznawalności oferty jest procedura pozycjonowania oferty w celu dostosowania jej do wymagań i potrzeb konkretnych segmentów rynku gospodarczego. Proces pozycjonowania determinuje kierunki działań marketingowych, pozwala na efektywne zarządzanie zasobami, a przede wszystkim sprawia, że podejmowane działania są efektywne. Pierwszym etapem określenia i umiejscowienia oferty w systemie rozpoznawalnych możliwości i działań kooperatywnych jest bilansowanie pozycji oferty pod kątem „mocnych” i „słabych” cech atrybutywnych, w tym przede wszystkim znajomości oferty deklarowanej przez grupy docelowe – w tym przedsiębiorców. Spośród badanych przedstawicieli 15,4% zadeklarowało wiedzę na temat jakiegokolwiek akcji promującej ofertę jednostki badawczo-rozwojowej z terenu województwa. Oznacza to, że 84,6% respondentów nie zetknęła się z działaniami promocyjnymi prowadzonymi przez uczelnie zlokalizowane w Mazowieckiem.

Konsekwencją nierozpoznawalności kanałów promocji uczelni jest niski odsetek znajomości oferty uczelni wyższych z województwa. Tylko 12% badanych przedsiębiorców deklaruje znajomość oferty uczelni z terenu województwa mazowieckiego (odsetek przedsiębiorców deklaruujących brak wiedzy na temat oferty wynosi aż 88%). Jednoznacznie wskazuje to na nieefektywność kanałów promocyjno-informacyjnych wykorzystywanych przez mazowieckie uczelnie. Z drugiej strony badania uwidaczniają pasywnizm przedsiębiorców w zakresie poszukiwania strategicznych informacji służących podejmowaniu decyzji inwestycyjno-rozwojowych. Jedynie 9,2% przedsiębiorców aktywnie poszukuje informacji ofertowych przygotowanych przez jednostki badawczo-rozwojowe, a więc 90,8% respondentów ani systematycznie, ani okazjonalnie nie monitoruje rynku ofert opracowywanych przez uczelnie.

Opinie przedsiębiorców dotyczące wyskalowanej oceny dostępności informacji o ofercie uczelni wyższych wskazują na dominację skojarzeń będących konsekwencją informacji zdobywanych w sposób nieusystematyzowany i pozbawiony waloru faktograficzności. Rozpoznawalność oferty opiera się na zbiorze etykiet kreowanych i podtrzymywanych przez mass media i okazjonalne kontakty z uczelniami. Średnia ocen wynosi 2,83. Odsetek

respondentów, których zdaniem informacje o ofercie uczelni wyższych charakteryzują się zdecydowanie wysoką dostępnością, wynosi 13%.

Ocena atrakcyjności oferty uczelni wyższych z perspektywy potrzeb danej firmy/przedsiębiorstwa wskazuje na występowanie dekompozycji w strukturze potrzeb podmiotów funkcjonujących na rynku oraz oferty badawczo-rozwojowej podmiotów naukowo-badawczych. Dla 32,6% przedsiębiorców oferta uczelni wyższych jest nieatrakcyjna i pozbawiona waloru użyteczności z punktu widzenia potrzeb reprezentowanej firmy. Oferta uczelni jest oceniana jako atrakcyjna przez 15,2% respondentów (łącznie oceny 4 i 5). Przy tak nikłej frakcji statystycznej nie istnieje zasadna metodologicznie procedura profilowania firmy docelowej ze względu na wielkość podmiotu, klasyfikację działalności oraz dyslokację przestrzenną.

Wśród przedsiębiorców dokonujących negatywnej oceny oferty prezentowanej przez uczelnie wyższe dominują przyczyny związane z dekompozycją oferty uczelni i potrzeb poszczególnych przedsiębiorców (54,5%). Sugerowaną przyczyną braku atrakcyjności oferty jest także wysoki koszt usług oferowanych przez uczelnie (36,4%). Z kolei czynniki lokacyjne lub dotyczące stopnia merytorycznego zaawansowania usług znajdują się na odległych miejscach indeksu.

Co istotne, potrzebę nawiązania w przyszłości współpracy z uczelnią w zakresie partnerstwa w realizacji działań badawczo-rozwojowych zadeklarowało 27% przedsiębiorców z terenu województwa mazowieckiego. W celach analitycznych skonstruowano wskaźnikową tabelę rankingową według powiatów odznaczających się najwyższym stopniem zainteresowania nawiązaniem współpracy z uczelnią. Górne pozycje rangowe zajmują powiaty: kozieniecki, żuromiński, płoński oraz ostrołęcki, a pozycje dolne powiaty: zwoleniński, węgrowski, szydłowiecki, sokołowski, sierpecki, natomiast Metropolitalny Obszar Warszawski został spozycjonowany w 4 decylu (zob. Poznańska i in. 2012).

## **Determinanty konstrukcji GOW przez szkoły wyższe Mazowsza**

Zasadnicze uwarunkowania związane z rozwojem GOW zaprezentowano w *Strategii rozwoju szkolnictwa wyższego na lata 2010–2020*, przygotowanej przez Fundację Rektorów Polskich wspólnie z organizacjami i instytucjami partnerskimi. W grupie celów zawartych w dokumencie znalazły się:

- Poprawa stopnia dopasowania kompetencji absolwentów uczelni do potrzeb społecznych i gospodarczych. Rozumie się przez to m.in. podniesienie „zatrudnialności” absolwenta, lepszego przygotowania do wnoszenia twórczego wkładu w tworzenie gospodarki opartej na wiedzy, tworzenia praktycznych profili studiów, dla których określone zostaną wymagania kadrowe dotyczące zatrudniania osób mających doświadczenie zawodowe związane z pracą poza uczelnią, tworzenie gospodarczego zaplecza uczelni (współpraca z pracodawcami), współdziałanie z pracodawcami w kwestii konstruowania procesu i programu studiów oraz włączanie do programów studiów elementów wiedzy i umiejętności niezbędnych do uzyskiwania uprawnień zawodowych w stowarzyszeniach krajowych i zagranicznych.
- Upowszechnienie i rozwój zróżnicowanych form kształcenia oferowanych przez uczelnie (studia, studia podyplomowe, kursy, szkolenia), opracowywanych w od-

powiedzi na konkretne zamówienie ze strony podmiotów gospodarczych i instytucji życia publicznego lub we współdziałaniu z nimi.

- Upowszechnianie różnych form kształcenia „przedmaturalnego” dla uczniów szkół średnich. Miałoby to służyć lepszemu ich przygotowaniu do podjęcia studiów i zwiększeniu motywacji do studiowania w obszarach nie cieszących się dostatecznym zainteresowaniem kandydatów, a istotnych z punktu widzenia realizacji celów społecznych, zwłaszcza rozwoju gospodarki opartej na wiedzy.
- Większe zróżnicowanie strumieni finansowania badań naukowych, w szczególności pozyskiwanie środków pozabudżetowych (w tym wynikających ze współpracy z przedsiębiorstwami).
- Zapewnienie priorytetowej pozycji badaniom sprzyjającym zwiększaniu innowacyjności i konkurencyjności polskiej gospodarki.
- Wprowadzenie w statutach uczelni regulacji ułatwiających utrzymywanie partnerstwa z otoczeniem, w tym umożliwiających włączanie jego przedstawicieli do ciał decyzyjnych, z głosem doradczym w sprawach realizacji tzw. trzeciej misji uczelni. Włączanie zewnętrznych interesariuszy do instytucji działających na szczeblu systemu szkolnictwa wyższego.

Także w ramach przekształceń w administracji państwowej rozwój GOW jest warunkowany przez (por. Santarek, red. 2008):

- powiązanie polityki naukowej z programem rozwoju gospodarki;
- wzrost nakładów na naukę;
- zmianę polityki finansowania badań;
- priorytetowe kierunki badań;
- rozwój infrastruktury naukowej;
- nowe instrumenty i narzędzia finansowania badań i transferu technologii oraz stymulowania współpracy uczelni z gospodarką;
- rozwój nowych form współpracy uczelni z gospodarką;
- rozwój instytucji wspierających (pośredniczących) transfer technologii z uczelni do biznesu;
- nowe instrumenty finansowania wdrożeń (*venture capital*, *seed capital*, kredyty);
- wspieranie mobilności naukowców i studentów oraz rozwój współpracy międzynarodowej;
- nowe standardy oceny uczelni (oceny zewnętrzne, rankingi, nowe kryteria – wyniki wdrożeń, liczba patentów).

Czynnikiem sprzyjającym współpracy jednostek naukowych i badawczych oraz podmiotów biznesu jest rozwój Instytucji Otoczenia Biznesu (por. Santarek, red. 2008):

- centrów transferu technologii,
- inkubatorów przedsiębiorczości,
- akademickich inkubatorów przedsiębiorczości,
- inkubatorów technologicznych,
- parków technologicznych,
- parków naukowych,
- parków przemysłowych,
- ośrodków szkoleniowo-doradczych.

Sukces współpracy zależy także od działań podejmowanych przez przedsiębiorców. Wyniki badań pokazują, że kooperacji sprzyjają konkretne działania firm (por. Bąk, Kulawczuk, red. 2009):

- rozpoznawanie i badanie potencjału określonego środowiska naukowego;
- określenie bez uprzedzeń korzyści płynących ze współpracy ze środowiskiem naukowym i komercjalizacji rezultatów prac B+R;
- ustalanie przejrzystych, formalnych reguł dotyczących własności intelektualnej komercjalizowanych wyników badań;
- ustalanie przejrzystych, formalnych reguł dotyczących współpracy ze szkołami wyższymi.

Co intrygujące, współpraca z biznesem nie jest w świetle badań Bąka i Kulawczuka traktowana przez naukowców jako czynnik zwiększający prestiż (por. Bąk, Kulawczuk, red. 2009). Wydaje się, że jest to związane ze wzorcem wartości „czystej nauki”, który jest podzielany w środowiskach akademickich. Praca na rzecz biznesu jest traktowana w tym kontekście jako działalność deprecjonująca, powodowana jedynie czynnikami finansowymi, a wyzuta z waloru poznawczego i rozwojowego. Zasadniczym elementem zwiększającym poziom kooperatywności byłaby zmiana postaw pracowników akademickich w kierunku równoprawnego traktowania działań akademickich, których efekty mogą być komercjalizowane.

## Podsumowanie

Mimo iż innowacyjność jest ważnym elementem strategii rozwoju badanych przedsiębiorstw, tylko 30,6% z nich ma opracowaną strategię rozwoju. Niekorzystnie wypada porównanie aktywności badawczo-rozwojowej badanych przedsiębiorstw. Ocena współpracy podmiotów gospodarczych ze szkołami wyższymi na Mazowszu w zakresie działalności B+R wypada niekorzystnie. Ponadto większość przedsiębiorców negatywnie oceniało możliwość nawiązania współpracy w przyszłości. Przedsiębiorcy również negatywnie oceniają oferty szkół wyższych, zwracając szczególną uwagę na koszt świadczonych usług oraz niski walor użytkowy oferty.

Do zbioru działań, których podjęcie miałyby decydujący wpływ na GOW, należy zaliczyć opracowania przez szkoły wyższe Mazowsza strategii i planów działania dotyczących współpracy badawczej i dydaktycznej z praktyką gospodarczą. Zaznaczmy, że wiele mazowieckich uczelni dysponuje już taką strategią, ale w wielu przypadkach są to dokumenty nazbyt ogólnikowe i praktycznie ograniczają się do wyliczenia celów bez ich operacjonalizacji oraz propozycji ewaluacji wdrożeń. Istotnym zadaniem jest zintensyfikowanie działań promocyjnych w uczelniach, co pozwoliłoby menedżerom z przedsiębiorstw na zapoznanie się z ofertą szkół i umożliwiłoby im nawiązanie współpracy badawczej i dydaktycznej. Instytucjonalizację kooperacji w szkołach wyższych zapewni z kolei powołanie profesjonalnych jednostek organizacyjnych odpowiedzialnych za współpracę z praktyką gospodarczą. Legislacyjnym wzmocnieniem partycypacji szkół wyższych Mazowsza w kreowaniu GOW będzie opracowanie i wdrożenie zasad aktywnej polityki szkół wyższych w zakresie własności intelektualnej, w tym regulacji dotyczących jednoznacznego podziału korzyści związanych z jej komercjalizacją.

## Literatura

**Bąk M., Kulawczuk P. (red.) 2009**

*Praktyczna użyteczność badań naukowych i prac badawczo-rozwojowych. Projektowanie i prowadzenie badań naukowych we współpracy z gospodarką*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, KFKP, Warszawa.

**Bell D. 1973**

*The Coming of Post-Industrial Society*, Basic Books, New York.

**BDL GUS 2007**

*Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2004–2006*, Bank Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego, Warszawa.

**BDL GUS 2011**

*Działalność badawczo-rozwojowa 2010*, Bank Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego, Warszawa.

**Emerling A., Orlińska A., Węsierska S. 2010**

*Współpraca firm z sektorem edukacji. Raport z badania*, Warszawa.

**Gabryś A. (red.) 2008**

*Najlepsze praktyki w zakresie współpracy ośrodków naukowych i biznesu przy wykorzystaniu środków z UE*, Fundacja Aurea Mediocritas, Warszawa.

**Gardawski J., Gilejko L., Siewierski J., Towalski R. 2011**

*Socjologia gospodarki*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.

**IBRD 1999**

*Knowledge for development, World Development Report 1998/99*, World Bank, Washington.

**Kochan T.A., Barley S.R. (red.) 1999**

*The Changing Nature of Work and Its Implications for Occupational Analysis*, National Research Council, Washington.

**Kukliński A. 2003**

*The Development of Knowledge Based Economy in Europe: The Regional Trajectory*, referat, University College, London.

**Machlup F. 1962**

*The Production and Distribution of Knowledge in the United States*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey.

**Nonaka I., Takeuchi H. 1995**

*The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York.

**Noyelle T. (red.) 1990**

*Skills, Wages, and Productivity in the Service Sector*, Westview Press, Boulder.

**OECD 1996**

*The Knowledge-based Economy*, Organisation for Economic Cooperation and Development, Paris.

**OECD 2001**

*Korea and the Knowledge-based Economy. Making the transition*, Organisation for Economic Cooperation and Development, World Bank Institute, Paris.

**Piech K. 2001**

*Perspektywy polityki gospodarczej w dobie nowej gospodarki*, w: J. Kaja (red. nauk.): *Wpływ otoczenia na zarządzanie i finansowanie przedsiębiorstw*, cz. 2: *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, s. 17–28.

**Piech K. 2001**

*Gospodarka oparta na wiedzy w Polsce*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa (akson.sgh.waw.pl/~kpiech/text/2003-kzif-augustow.pdf).

**Powell W., Snellman K. 2004**

*The Knowledge Economy*, „Annual Review Sociology”, nr 30, s. 199–220.

**Poznańska K., Zarzecki M., Matuszewski P., Rudowski A. 2012**

*Diagnoza współpracy między szkolnictwem wyższym i sferą gospodarczą, w tym ekspertyza nt. innowacyjnych przedsiębiorstw na Mazowszu*, Politechnika Warszawska, Warszawa.

**PNSRR 2005**

*Projekt Narodowej Strategii Rozwoju Regionalnego na lata 2007–2013*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa.

**Puchalska K., Zarzecki M., Zych M. 2010**

*Badania i ekspertyzy w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw oraz w obszarze B+R w województwie łódzkim*, Łódź.

**Rudnicki S. 2011**

*Nowe perspektywy. Nauki społeczne dla gospodarki*, Wyższa Szkoła Europejska im. ks. Józefa Tischnera, Kraków.

**Santarek K. (red.) 2008**

*Transfer technologii z uczelni do biznesu. Tworzenie mechanizmów transferu technologii*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

**Solow R. 1957**

Technical change and the aggregate production function, „Review of Economic and Statistic”, nr 39, s. 312–320.



# Krystyna Poznańska

## Współpraca nauki z gospodarką na przykładzie szkół wyższych na Mazowszu

W artykule omówiono uwarunkowania współpracy szkół wyższych z podmiotami gospodarczymi oraz podjęto próbę charakterystyki innowacyjności Mazowsza i roli współpracy sektora gospodarczego ze szkołami wyższymi. Ocena poziomu innowacyjności Mazowsza została dokonana na podstawie metodologii *European Innovation Scoreboard*.

Z porównania wynika, iż województwo mazowieckie zajmuje pierwszą pozycję, przed województwem małopolskim, dolnośląskim i śląskim, pod względem ogólnego wskaźnika innowacyjności. Tak korzystna pozycja województwa mazowieckiego w zakresie innowacyjności nie przekłada się na aktywność badawczo-rozwojową Ministerstwa Skarbu Państwa. Z badań przeprowadzonych metodą CATI wśród 500 małych i średnich przedsiębiorstw prowadzących działalność na terenie Mazowsza wynika, iż tylko 30,6% z nich miało opracowaną strategię rozwoju, a 7,2% deklaruje prowadzenie prac B+R w okresie 2005–2011. Badani przedsiębiorcy nie doceniają działalności badawczej szkół wyższych i rzadko korzystają z ich usług.

Słowa kluczowe: innowacje, działalność badawczo-rozwojowa, małe i średnie przedsiębiorstwa, współpraca, szkoły wyższe, Mazowsze, GOW.

### Uwarunkowania współpracy szkół wyższych z podmiotami gospodarczymi

W dobie gwałtownego rozwoju technologicznego współpraca nauki z gospodarką staje się niezwykle ważnym czynnikiem warunkującym konkurencyjność i atrakcyjność wytwarzanych wyrobów, ale i przedsiębiorstw, regionów, gospodarek. Korzyści ze współpracy czerpią zarówno podmioty gospodarcze, jak i naukowe. Podmioty gospodarcze uzyskują dostęp do specyficznych zasobów, w szczególności wiedzy i informacji oraz mają możliwość wykorzystania wyników badań. To powinno przyczynić się do poprawy jakości produkowanych wyrobów oraz konkurencyjnej pozycji podmiotu na rynku, a także skrócenia okresu komercjalizacji nowych pomysłów i idei. Podkreśla się obecnie zwiększenie roli innowacji otwartych w procesie generowania i rozwijania nowych produktów i usług,

w których konieczne jest współdziałanie wielu organizacji, w tym przedsiębiorstw, instytucji sektora B+R oraz instytucji wspierających. Ponadto znaczna część przedsiębiorstw zwłaszcza małych i średnich, nie posiada własnego zaplecza badawczo-rozwojowego dlatego powinna pozyskiwać wiedzę i innowacje z zewnątrz. Dostęp do zewnętrznych rozwiązań innowacyjnych na rynku, pochodzących od innych firm i instytucji naukowo-badawczych, może przyczynić się do rozwoju tych przedsiębiorstw. W wielu gospodarkach, aby ułatwić transfer wiedzy i innowacji z instytucji naukowych do przedsiębiorstw, rozwijane są instytucje pośredniczące. Zalicza się do nich centra transferu technologii, akademickie inkubatory przedsiębiorczości, parki naukowo-technologiczne itp. Celem tych instytucji jest z jednej strony poprawa i zwiększenie współpracy między instytucjami naukowymi, z drugiej zaś strony przybliżenie instytucjom naukowym zapotrzebowania przedsiębiorstw na innowacyjne rozwiązania.

W ramach współpracy jednostki naukowe pozyskują dodatkowe środki na badania, miejsca praktyk dla studentów, staże dla pracowników naukowych (jak jest w praktyce w wielu krajach wysoko rozwiniętych). Mogą też organizować szkolenia, seminaria i warsztaty dla pracowników przedsiębiorstw. Niejednokrotnie pracownicy nauki świadczą też usługi w zakresie wiedzy i transferu technologicznego, pracując nad rozwojem nowych wyrobów czy technologii. Poza efektami materialnymi, jakimi są nowe wyroby czy technologie, konsekwencją transferu technologicznego są zmiany w samych podmiotach w zakresie planowania, podejmowania decyzji, finansowania innowacji. Wdrożenie innowacyjnych strategii wymaga nie tylko efektywnych decyzji w zakresie inwestycji, zarządzania strategicznego, ale też wysokich kwalifikacji personelu. Transfer wiedzy i technologii jest więc impulsem do podnoszenia kwalifikacji pracowników. Pewne korzyści odnoszą też pracownicy naukowcy. Konsekwencją transferu jest niejednokrotnie podniesienie potencjału badawczego jednostki naukowej, zwiększenie motywacji do pracy naukowej i poprawa *image*.

Jednym z założeń gospodarki opartej na wiedzy (GOW) jest wzrost znaczenia szkół wyższych w procesie realizacji zadań sektora nauki w ramach współpracy z praktyką gospodarczą. Związane jest to z jednej strony z funkcjami, jakie pełnią szkoły w procesie kształcenia kadr, a z drugiej strony z ogromnym potencjałem badawczym szkół wyższych. Szkoły wyższe łączą proces badań naukowych i kształcenia kadr o najwyższych kwalifikacjach. Pośredniczą więc w przekazywaniu wiedzy i nowych metod technologicznych do wszystkich gałęzi gospodarki. Jednocześnie, przez połączenie badań i nauki, warunkują szerzenie postępu naukowego następnym generacjom.

Należy również podkreślić, iż na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat zmieniło się podejście do szkół wyższych i ich roli we współpracy z praktyką gospodarczą. W latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych XX wieku współpracy szkół wyższych z praktyką gospodarczą nie uznawano za ich podstawową funkcję. Przełom lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych przyniósł zmiany na tym polu. W Stanach Zjednoczonych, a następnie w krajach Europy Zachodniej zaczęto lansować model uniwersytetu trzeciej generacji, poszerzającego funkcje dydaktyczne i badawcze uczelni o funkcje związane z szeroko rozumianą współpracą z praktyką gospodarczą (Wissema 2005). Podkreśla się ponadto, iż założenia najbardziej rozpowszechnionego w Europie od początku XIX wieku tzw. humboldtowskiego modelu szkoły wyższej są obecnie nieaktualne. Podstawową cechą tego modelu była autonomia uczelni oraz silne powiązania badań z dydaktyką. Za nadrzędne uznawano rozwój nauki. Uczelnie starały się bronić przed wpływami politycznymi i grupo-

wymi. Na owe czasy był to nowoczesny model, jednakże w miarę upływu czasu powstawały monospecjalistyczne wydziały i inne struktury, co ograniczało autonomię uczelni. Bardziej pragmatyczny jest model anglosaski. Poza uniwersytetami Oxford i Cambridge, charakteryzującymi się wyjątkowym systemem kształcenia, na uwagę zasługują uniwersytety szkockie, łączące nauczanie klasycznych przedmiotów z nauką zawodu. Na bazie systemu uczelni szkockich ukształtował się model amerykański, charakteryzujący się dominującym zaangażowaniem kapitału prywatnego w rozwój przedsiębiorstw typu *spin-off* oraz transfer wiedzy i technologii z uczelni wyższych do gospodarki. Przykładem uczelni amerykańskiej, w której powyższe cechy znajdują szczególne odzwierciedlenie, jest Massachusetts Institute of Technology (MIT). Z uczelnią tą związanych jest ok. 25,8 tys. firm porozrzucanych po całym świecie. Wystarczy wymienić Hewlett-Packard, Intela czy Gillette, Mc Donnell Douglas, które zostały utworzone przez pracowników bądź absolwentów tej uczelni. Ogółem firmy utworzone przez absolwentów MIT zatrudniają ok. 3,3 mln ludzi i uzyskują ponad 2 bln USD<sup>1</sup>.

Pracownicy i absolwenci uczelni amerykańskich w dużym stopniu uczestniczą w procesie transferu technologicznego, m.in. przez tworzenie *spótek spin-off*. Z danych stowarzyszenia AUTM (Association of University Technology Managers w USA) wynika, iż w latach 1980–2003 powstało 4,5 tys. spółek transformowanych z uczelni i instytucji badawczych, spośród których na rynku funkcjonuje wciąż 59% (por. Tomowicz 2006).

Proces współpracy uczelni wyższych z gospodarką widoczny jest również w przypadku uczelni europejskich. Wokół renomowanych uczelni i instytutów zachodnich tworzone są sieci małych i średnich przedsiębiorstw. Podejmowane są różnorodne działania aktywizujące ten proces w poszczególnych krajach zarówno na szczeblu centralnym, jak też regionalnym. W proces aktywizacji przedsiębiorczości akademickiej włączyła się też Komisja Wspólnot Europejskich. W komunikacie na temat „Realizacja programu modernizacji dla uniwersytetów: edukacja, badania naukowe i innowacje” zwrócono uwagę na zwiększenie mobilności pracowników oraz rozwój partnerstwa ze środowiskiem biznesu (COM 2006). Istotne zapisy dotyczące intensyfikacji współpracy szkół wyższych z gospodarką zawarto także w przyjętej w 2007 roku Deklaracji Lizbońskiej (zob. *Deklaracja Lizbońska* 2007). Na szczególną uwagę zasługuje punkt 19 tej deklaracji, wskazujący na rolę współpracy w kształtowaniu innowacyjności. Zapis ten odwołuje się do dokumentu *Responsible Partnering Guidelines* z 2007 roku, w którym określono podstawowe kwestie współpracy uczelni z gospodarką, takie jak: budowanie odpowiedzialnego partnerstwa, uwzględnianie aspektów zasobów ludzkich, aspektów prawnych umów itp.

Również w Polsce stworzono ramy prawne działań sprzyjających intensyfikacji współpracy szkół wyższych z gospodarką, co znalazło odzwierciedlenie w ustawie – *Prawo o szkolnictwie wyższym* z 2005 roku. W art. 4. ust. 4 tejże znajdujemy m.in.: „[...] uczelnie współpracują z otoczeniem gospodarczym, w szczególności przez sprzedaż lub nieodpłatne przekazywanie wyników badań i prac rozwojowych przedsiębiorcom oraz szerzenie idei przedsiębiorczości w środowisku akademickim, w formie działalności gospodarczej wyodrębnionej organizacyjnie i finansowo od działalności, o której mowa w art. 13 i 14” (*Ustawa...* 2005). Natomiast w art. 86 przywołanego aktu prawnego czytamy, iż w celu lepszego wykorzystania potencjału naukowego i technicznego uczelni oraz transferu wy-

<sup>1</sup> Dane Instytutu Kauffman The Foundation of Entrepreneurship.

ników prac naukowych do gospodarki, uczelnie mogą prowadzić akademickie inkubatory przedsiębiorczości oraz centra transferu technologii (*Ustawa...* 2005). Przyjęto również wiele instrumentów i programów wspierania przedsiębiorczości akademickiej zarówno na szczeblu centralnym, jak i regionalnym. W ramach funduszy strukturalnych i Narodowego Funduszu Spójności na lata 2007–2013 dla polskiego środowiska naukowego przeznaczono sumę środków UE ok. 4,15 mld Euro.

Na tle powyższych rozważań rodzi się pytanie o zakres współpracy między przedsiębiorstwami i szkołami wyższymi w Polsce.

### **Współpraca szkół wyższych z przedsiębiorstwami w zakresie innowacji w gospodarce polskiej**

Należy podkreślić, iż współpraca przedsiębiorstw ze szkołami wyższymi w zakresie innowacji nigdy nie była ich mocną stroną. Wskazują na to m.in. wyniki badań przeprowadzonych w 2006 roku przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), z których wynika, że tylko 16% badanych przedsiębiorstw współpracowało z uczelniami wyższymi przy wprowadzaniu innowacji produktowych i 15% przy wprowadzaniu innowacji procesowych (*Kierunki...* 2007). Podobne wnioski można wysnuć z raportu Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (*Bariery...* 2006).

Badania przeprowadzone w 2008 roku wśród najszybciej rozwijających się innowacyjnych przedsiębiorstw według rankingu Deloitte Fast 50, największych pod względem przychodów i wartości majątku firm zgodnie z Listą 500 „Rzeczpospolitej” i najwyżej stojących uczelni w rankingu „Wprost”, wykazały, że współpraca między sektorem nauki i gospodarki miała miejsce w ok. 57% badanych polskich ośrodków naukowych i w 41% ankietowanych przedsiębiorstw. Biorąc pod uwagę fakt, że w próbie badawczej znalazła się zarówno czołówka szkół wyższych (a na dodatek ze znaczącą reprezentacją uczelni technicznych, ekonomicznych i medycznych, których działalność naukowa ma duże możliwości komercjalizacji) i najlepiej rozwijających się firm, to odsetek ten wcale nie musi być traktowany jako nadzwyczaj wysoki (w badaniach międzynarodowych odsetek ten dla firm i ośrodków naukowych wynosi ok. 75–80%) (Gabrys, red. 2008). Wyniki te powtarzają się w innych badaniach. W pracy *Współpraca nauki i przedsiębiorstw w świetle oczekiwań przedsiębiorstw i pracowników naukowych. Synteza wyników* autor podaje, że 59% badanych przedsiębiorców nie współpracuje z placówkami naukowymi, a ściśłą współpracę deklaruje co dziesiąty ankietowany przedsiębiorca (Poszewiecki 2009). Jednocześnie szacuje się, że z biznesem współpracuje najwyżej kilkanaście procent naukowców zatrudnionych na uczelniach (Bąk, Kulawczuk, red. 2009).

Najczęściej kontakty podmiotów gospodarczych ograniczają się do jednej instytucji naukowej, a placówki naukowe kierują swoje propozycje do ograniczonej grupy przedsiębiorstw (często największych). Przywołując tezę autorów pierwszego omawianego badania (*Kierunki...* 2007), można powiedzieć, że „[...] istnieje jeszcze bardzo duży niewykorzystany potencjał w zakresie podniesienia innowacyjności polskiej gospodarki poprzez usunięcie barier dla współpracy w zakresie przenoszenia dorobku naukowego do biznesu” (Gabrys, red. 2008).

Z badania wynika, iż rośnie zainteresowanie współpracą podmiotów z sektora szkół wyższych i gospodarki. Współpraca ta może przynieść wiele korzyści zarówno przedsiębiorstwom, jak i szkołom wyższym. Wśród korzyści dla przedsiębiorstw wymienia się m.in.:

- szeroki dostęp do badań;
- szeroki dostęp do studentów i pozyskiwanie właściwie przygotowanych pracowników;
- budowanie pozytywnego wizerunku wśród studentów i pracowników naukowych;
- uzyskanie produktu najwyższej jakości, przygotowanego specjalnie pod potrzeby przedsiębiorstwa (Emerling, Orlińska, Węsierska 2010; Santarek, red. 2008).

Największą zaletą współpracy dla szkół wyższych jest pozyskanie dodatkowych środków na badania. Inne korzyści szkół to: otrzymanie nowego wyposażenia, technologii i materiałów edukacyjnych, zmiana wizerunku na tle innych jednostek, bycie postrzeganym jako dostawca praktycznej wiedzy, zwiększenie swojej atrakcyjności dla uczniów i studentów, nawiązanie przez studentów bezpośredniego kontaktu z praktyką w procesie kształcenia. Studenci mają możliwość studiowania realnych przypadków oraz poznania firm poprzez staże i praktyki.

Na współpracy korzystają też naukowcy. Podkreślają oni następujące jej walory:

- realizacja własnej potrzeby działania na rzecz społeczeństwa;
- realizacja własnych wyobrażeń o pracy naukowej, a także własnych pasji i zainteresowań;
- możliwość zdobycia nowych doświadczeń;
- stymulacja rozwoju;
- podniesienie jakości dydaktyki (np. zajęcia oparte na przykładach);
- możliwość przełożenia doświadczeń na efekty naukowe, takie jak publikacje;
- możliwość łączenia teorii z praktyką, a także możliwość weryfikacji oraz udoskonalania teorii (por. Rudnicki 2011; Santarek, red. 2008).

Mimo iż współpraca przynosi spore korzyści podmiotom w niej uczestniczącym, to jednak wyniki badań świadczą, że ciągle istnieje wiele barier ją ograniczających. Mają one charakter finansowy i pozafinansowy (uwarunkowania kulturowe, komunikacyjne, organizacyjne itp.). Biorąc to pod uwagę, w ostatnim okresie zainicjowano działania wspierające innowacyjność oraz różne formy współpracy między sektorem gospodarczym a szkołami wyższymi. Działania te są podejmowane zarówno na szczeblu centralnym, jak i regionalnym. Przykładowo, w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (POKL) oraz Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka (POIG) podjęto wiele działań mających na celu stymulowanie współpracy między przedsiębiorstwami a szkołami wyższymi. Powstaje więc pytanie, jak realizacja tych programów wpłynęła na zwiększenie skłonności przedsiębiorstw do współpracy ze szkołami wyższymi. Problem ten zostanie przedstawiony w dalszej części artykułu na podstawie wyników badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach zlokalizowanych na Mazowszu.

## Innowacyjność przedsiębiorstw na Mazowszu oraz współpraca ze szkołami wyższymi

Mazowsze według różnego rodzaju statystyk i badań pozostaje w czołówce najbardziej innowacyjnych regionów Polski. Świadczy o tym m.in. indeks innowacyjności województwa, obliczony zgodnie z okrojoną metodologią Regional Innovation Scoreboard (RIS). Metodologia ta jest skorelowana z metodologią European Innovation Scoreboard (EIS). Obejmuje ona dwie grupy wskaźników służących do obliczenia indeksu innowacyjności regionów i gospodarki:

- wkład w działalność innowacyjną – *Innovation input*,
- efekty działalności innowacyjnej – *Innovation output*.

Konstrukcja indeksu innowacyjności w przekroju wojewódzkim przebiega według następujących reguł:

- 1) dane wejściowe pochodzące z odpowiedniego źródła przekształcone zgodnie z definicją wskaźnika EIS;
- 2) przekształcone dane stanowią podstawę wskaźnika i zostały przypisane do każdego z województw Polski;
- 3) województwa są szeregowane według wartości podstawy wskaźnika od najmniejszej do największej;
- 4) najmniejszej wartości przypisywana jest maksymalna liczba jednostek terytorialnych (16), a wartości największej – minimalna liczba jednostek terytorialnych (1). Przypisane wartości stanowią właściwą wartość danego wskaźnika. Województwo „najlepsze” ma wartość 1, „najgorsze” – 16;
- 5) miary grup wskaźników powstały z wyliczenia średniej wartości wskaźników wchodzących w skład grupy.

Wyniki obliczeń zostały zamieszczone w tabeli 1 oraz na wykresach 1–4.

**Tabela 1**  
Wskaźniki innowacyjności gospodarki

Wskaźniki	Województwo mazowieckie
Ogólny wskaźnik innowacyjności gospodarki	1,9
Siły sprawcze innowacji	2,2
Liczba absolwentów kierunków ścisłych i technicznych na 1000 mieszkańców w grupie wiekowej 20–29	6
Liczba absolwentów kierunków społecznych i humanistycznych na 1000 mieszkańców w grupie wiekowej 20–29	1
Liczba uczestników studiów doktoranckich w naukach ścisłych i technicznych na 1000 mieszkańców w grupie wiekowej 25–34	1

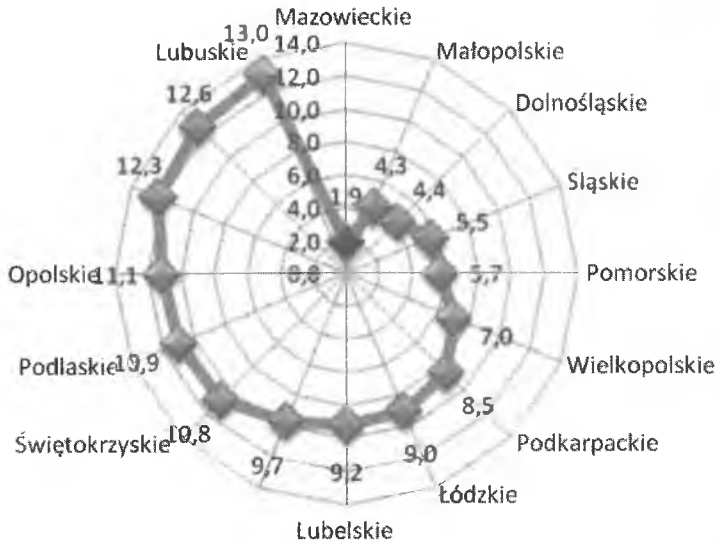
cd. tabeli 1

Liczba uczestników studiów doktoranckich w naukach społecznych i humanistycznych na 1000 mieszkańców w grupie wiekowej 25–34	3
Udział wydatków ogółem na B+R w PKB	1
Udział wydatków przedsiębiorstw na B+R w PKB (w %)	1
Aktywność przedsiębiorstw	1,3
Udział przedsiębiorstw przemysłowych wprowadzających własne innowacje w ogólnej liczbie takich przedsiębiorstw w województwie	1
Udział przedsiębiorstw usługowych wprowadzających własne innowacje w ogólnej liczbie takich przedsiębiorstw w województwie	1
Udział patentów udzielonych na wynalazki w ogólnej liczbie patentów w Polsce	1
Udział wzorów użytkowych w ogólnej liczbie wzorów w Polsce	1
Nakłady na B+R:	1
– w sektorze przedsiębiorstw	1
– w sektorze rządowym	1
– w sektorze szkolnictwa wyższego	1
Przedsiębiorstwa innowacyjne w sektorze usług:	1
– nowe lub ulepszone produkty	1
– nowe lub ulepszone dla rynku produkty	1
– nowe lub ulepszone procesy	1
Przedsiębiorstwa innowacyjne w sektorze przemysłowym:	1
– nowe lub ulepszone produkty	4
– nowe lub ulepszone dla rynku produkty	2
– nowe lub ulepszone procesy	1
Wyniki	1,5
Zatrudnieni w B+R ogółem w EPC	1
Zatrudnieni w B+R w sektorze przedsiębiorstw	1
Zatrudnieni w B+R w sektorze rządowym	1
Zatrudnieni w B+R w sektorze szkolnictwa wyższego	1
Udział przychodów netto ze sprzedaży produktów innowacyjnych dla rynku w przychodach netto ze sprzedaży ogółem	11
Udział przychodów netto ze sprzedaży produktów innowacyjnych dla rynku na eksport w przychodach netto ze sprzedaży ogółem	5

Źródło: Poznańska i in. 2012, s. 57–58.

### Wykres 1

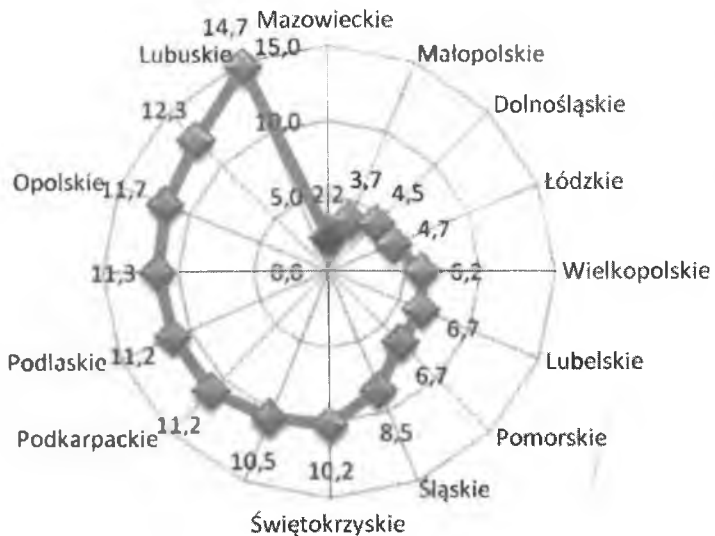
Ogólny wskaźnik innowacyjności gospodarki w przekroju międzywojewódzkim



Źródło: jak do tabeli 1.

### Wykres 2

Siły sprawcze innowacji w przekroju międzywojewódzkim

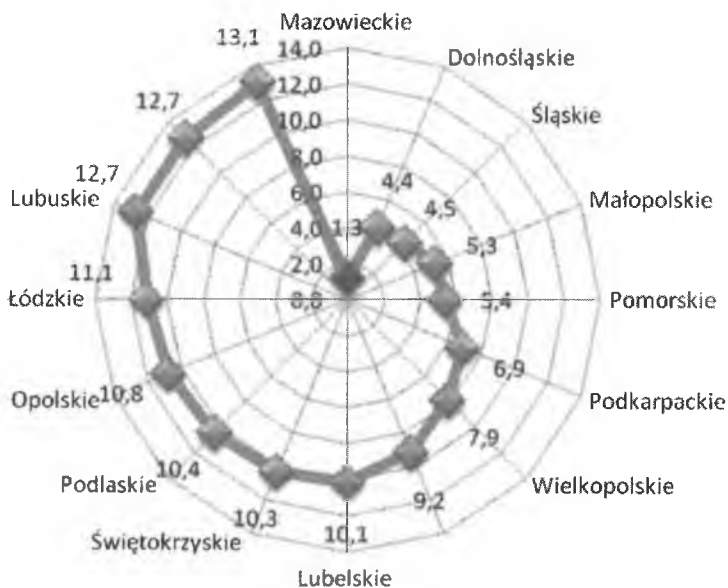


Źródło: jak do tabeli 1.



**Wykres 3**

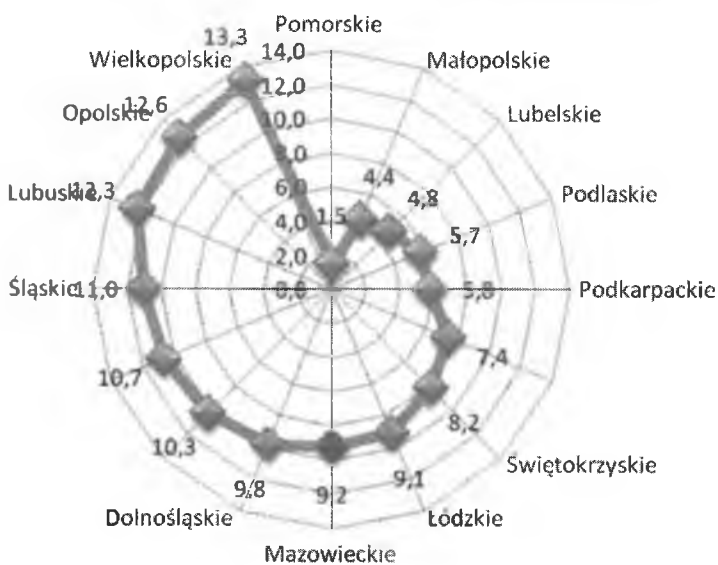
Grupa wskaźników aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw w przekroju międzywojewódzkim



Źródło: jak do tabeli 1.

**Wykres 4**

Grupa wskaźników – wyniki w przekroju międzywojewódzkim



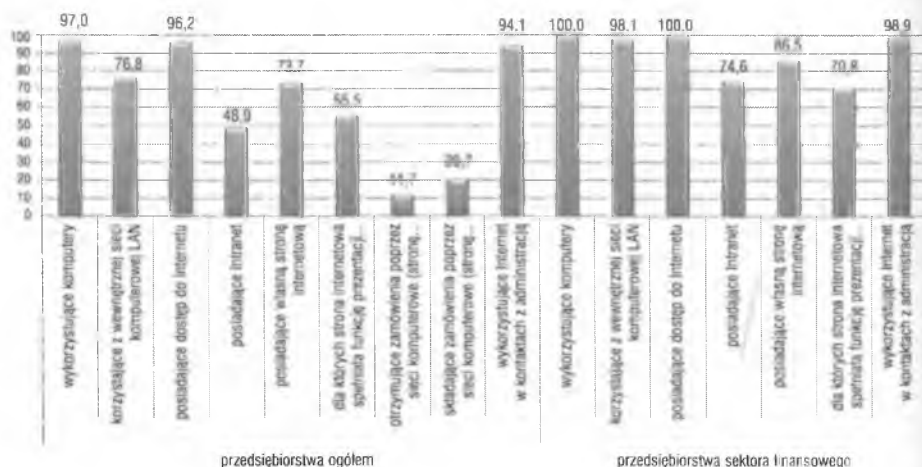
Źródło: jak do tabeli 1.

Jak można zauważyć, w indeksie ogólnego wskaźnika innowacyjności gospodarki województwo mazowieckie było pozycjonowane na 1 miejscu, przed województwami: małopolskim, dolnośląskim i śląskim. Dystans różnicy punktowej przekracza 2 pkt. Pierwszą pozycję województwo to zajmuje także w zakresie sił sprawczych innowacji. Również porównanie pozostałych wskaźników cząstkowych, służących od obliczenia ogólnego indeksu innowacyjności, dla województwa mazowieckiego wypada korzystnie. Należy ono do grupy województw, które odnotowują największe wydatki na działalność innowacyjną – 4,1 mld złotych, tj. 20,1% wydatków na działalność innowacyjną w Polsce ogółem, co plasuje województwo mazowieckie na 2 miejscu w Polsce po województwie śląskim. Jeden z najwyższych nominalnych przyrostów wydatków na innowacje wykazały przedsiębiorstwa przemysłowe w województwie mazowieckim – ok. 0,5 mld złotych (Rozwój... 2009). Najniższy poziom indeksu innowacyjności obserwuje się w zakresie udziału przychodów netto ze sprzedaży produktów innowacyjnych dla rynku w przychodach netto ze sprzedaży ogółem – 4,64.

Z punktu widzenia gospodarki opartej na wiedzy szczególnie istotna jest pozycja województwa mazowieckiego pod względem wykorzystania technologii ICT w przedsiębiorstwach. Województwo mazowieckie wypada najlepiej wśród polskich województw: 97% przedsiębiorstw w regionie ma dostęp do komputera, 96,2% – do Internetu, 76,8% dysponuje wewnętrzną siecią komputerową LAN, 73,7% założyło własną stronę internetową, 94,1% firm wykorzystuje Internet w kontaktach z administracją publiczną (wykres 5). Wśród przedsiębiorstw sektora finansowego adekwatne odsetki są jeszcze wyższe. Poziom cyfryzacji przedsiębiorstw województwa stanowi o sprawnym procesie akomodacji innowacji niskokosztowych, które są platformą dla wszystkich inicjatyw związanych z GOW. Wykorzystanie technologii ICT jest również istotne z punktu widzenia sieci współpracy przedsiębiorstw z sektorem nauki.

Wykres 5

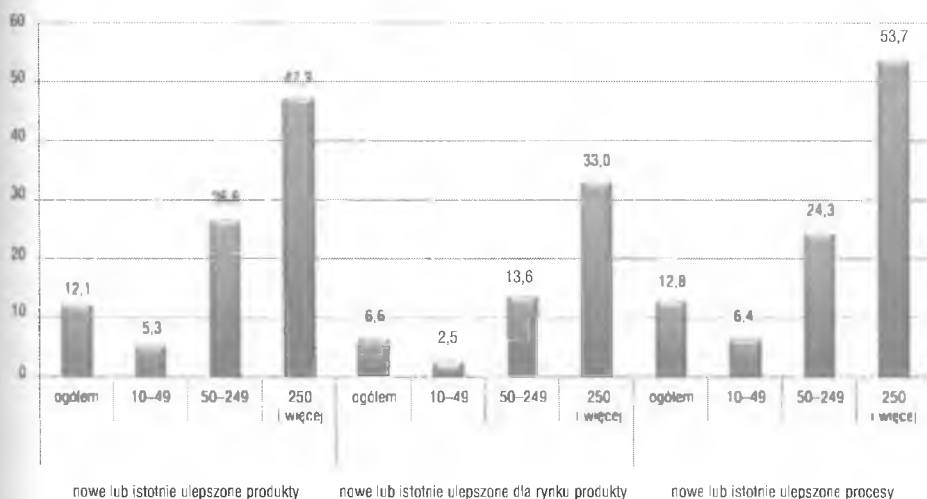
Wykorzystanie technologii ICT w przedsiębiorstwach województwa mazowieckiego (w %)



Tak korzystna pozycja województwa mazowieckiego w zakresie innowacyjności nie przekłada się na aktywność badawczo-rozwojową. Mimo iż innowacyjność jest ważnym elementem strategii rozwoju badanych przedsiębiorstw, to tylko 30,6% z nich ma opracowaną strategię rozwoju. Z badań prowadzonych w ramach projektu „Foresight regionalny dla szkół wyższych Warszawy i Mazowsza «Akademickie Mazowsze 2030»» wynika, że im większe przedsiębiorstwo, tym większa skłonność do prowadzenia własnej działalności badawczo-rozwojowej<sup>2</sup>. Wśród badanych przedsiębiorstw z sektora Ministerstwa Skarbu Państwa (MSP) z województwa mazowieckiego prowadzenie prac badawczo-rozwojowych w okresie 2006–2011 zadeklarowało 7,2% ogólnej liczby przedsiębiorstw. Zróżnicowanie obserwowano w zależności od liczby zatrudnionych: na poziomie przedsiębiorstw o zatrudnieniu od 1 do 5 osób – 6,7%; o zatrudnieniu od 6 do 50 osób – 15,8%; powyżej 50 zatrudnionych – 25% (dotyczy to tylko sektora MSP). Wydaje się, iż również okres funkcjonowania podmiotu na rynku wpływa na podejmowanie działań w sektorze B+R. Przedsiębiorstwa, które funkcjonują na rynku powyżej 21 lat, charakteryzują się relatywnie niskim odsetkiem prowadzenia prac z zakresu B+R. Nowe podmioty gospodarcze (do 5 lat na rynku) szukają niszy przez podejmowanie prac badawczo-rozwojowych lub też są erygowane z intencją prowadzenia działalności innowacyjnej. Poddziałania POIG w znacznym stopniu zmobilizowały przedsiębiorców wchodzących na rynek do rozwoju sektora B+R.

### Wykres 6

Przedsiębiorstwa innowacyjne przemysłowe według rodzajów wprowadzonych innowacji i wielkości zatrudnienia (w %)

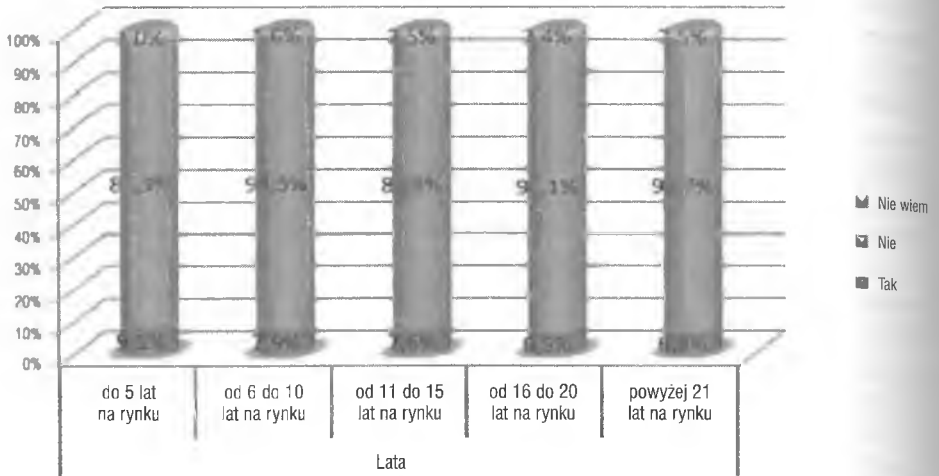


Źródło: Bank Danych Lokalnych GUS 2011.

<sup>2</sup> W ramach badań zrealizowano 500 efektywnych wywiadów typu CATI wśród przedsiębiorców województwa mazowieckiego. Okazało się, że 56,6% z nich prowadziło działalność na obszarze rynków lokalnych (powiat), 20,6% – na obszarze całego województwa mazowieckiego, 34,8% – na obszarze kraju, 9,6% objęło działaniem rynki europejskie, a 3,6% – pozostałe kontynenty (poziom globalny/satelitarny). Wszystkie wyniki badań zostały podane w: Poznańska i in. 2012.

**Wykres 7**

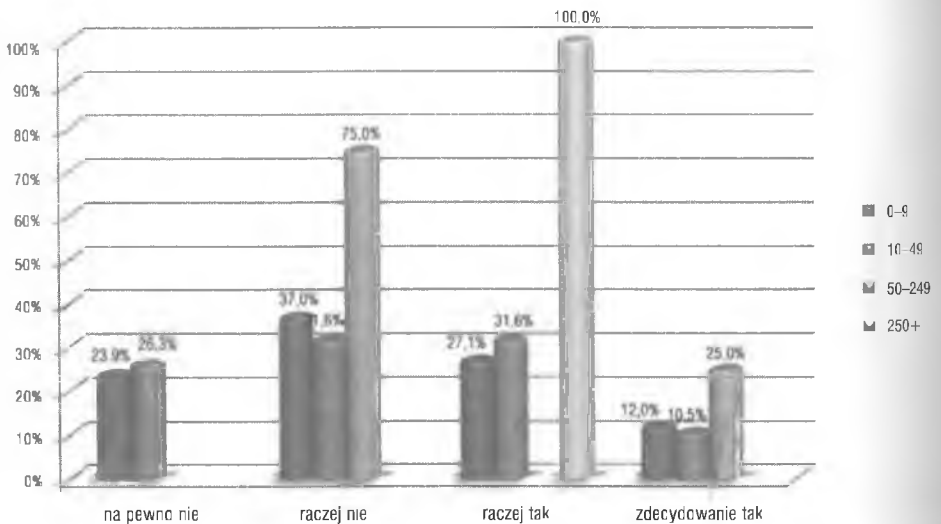
Prace badawczo-rozwojowe w latach 2006–2011 według lat funkcjonowania podmiotu na rynku



Źródło: opracowanie na podstawie badań CATI n=500.

**Wykres 8**

Deklaracje rozpoczęcia działalności badawczo-rozwojowej w najbliższych dwóch latach według wielkości podmiotów

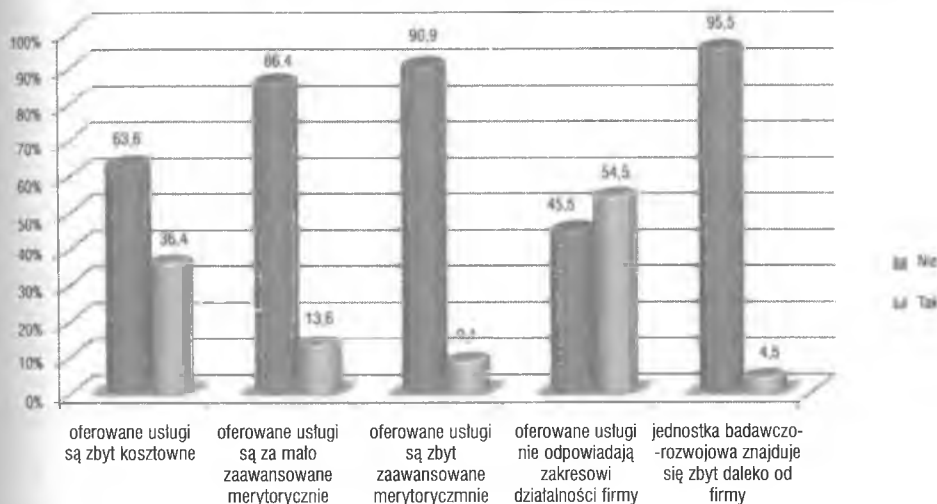


Źródło: opracowanie na podstawie badań CATI n=500.

Z badań wynika również, iż prace badawczo-rozwojowe najczęściej były realizowane przez przedsiębiorstwa w ramach autonomicznych działów badawczo-rozwojowych (44,4%) lub w kooperacji z firmą krajową (25%). Niepokojący jest natomiast fakt niewielkiego zaangażowania badanych przedsiębiorców we współpracę z sektorem badawczo-rozwojowym. I tak, współpracę z krajową instytucją badawczo-rozwojową deklarowało 11% respondentów, 8,3% – z uczelnią, a 2,8% – wspólnie z zagraniczną instytucją badawczo-rozwojową. Deklarację rozpoczęcia działalności B+R w ciągu dwóch lat najczęściej składali reprezentanci podmiotów gospodarczych zatrudniających powyżej 50 pracowników. Duże firmy są częściej zogniskowane w planach rozwojowych na prowadzenie działalności innowacyjnej wymagającej wspomaganie sektora B+R. Badani przedsiębiorcy wskazywali na bardzo niski poziom zaufania do jednostek badawczo-rozwojowych (JBR) oraz uczelni jako potencjalnych partnerów do działań rynkowych. Spośród deklarujących posiadanie w ramach struktury organizacyjnej wyodrębnionego działu badawczo-rozwojowego jedynie 9,1% badanych świadczyło przez dział B+R usługi dla podmiotów zewnętrznych, w tym uczelni. Z kolei na brak stałej współpracy z uczelnią z obszaru województwa, nie polegającą jedynie na realizacji jednorazowego projektu, wskazało prawie 92% respondentów.

### Wykres 9

Przyczyny negatywnej oceny oferty uczelni z terenu województwa mazowieckiego (w %)



Źródło: opracowanie na podstawie badań CATI n=478.

Jak można zauważyć, szczególnie niekorzystnie wypada porównanie poziomu współpracy badanych przedsiębiorstw z uczelniami wyższymi na tle innych podmiotów otoczenia. Rodzi się więc pytanie o przyczyny tego stanu rzeczy. Z badań wynika, iż uczelnie wyższe nie są dostatecznie przygotowanym partnerem potencjalnej kooperacji w sektorze działań komercyjnych, nie mają atrakcyjnej oferty. Ocena atrakcyjności oferty uczelni wyższych z perspektywy potrzeb danej firmy/przedsiębiorstwa wskazuje na występowanie dekompozycji w strukturze potrzeb podmiotów funkcjonujących na rynku oraz oferty badawczo-rozwojowej podmiotów naukowo-badawczych. Dla 32,6% przedsiębiorców oferta

uczelni wyższych jest nieatrakcyjna i pozbawiona waloru użyteczności z punktu widzenia potrzeb reprezentowanej firmy, a tylko dla 15,2% respondentów (łącznie oceny 4 i 5) okazała się atrakcyjna. Jako powód negatywnej oceny oferty uczelni wskazywano głównie wysoki koszt usług oferowanych przez uczelnie. Z kolei czynniki lokacyjne lub dotyczące stopnia merytorycznego zaawansowania usług znajdują się na odległych miejscach indeksu.

### **Bariery współpracy i propozycje usprawnień**

Z badań wynika, iż istnieje wiele czynników ograniczających rozwój współpracy szkół wyższych i przedsiębiorstw, a także innowacyjność przedsiębiorstw i regionów. Można do nich zaliczyć brak informacji i wiedzy o praktycznej stronie nawiązania współpracy, niejasne korzyści, brak woli do współpracy, sprzeczne interesy zainteresowanych podmiotów, nierównomierny podział ryzyka, brak strategii państwa uwzględniającej potrzebę tworzenia stabilnego i przyjaznego klimatu dla innowacji, jak też rozwiązań fiskalnych i legislacyjnych, w tym dotyczących patentowania, finansowania uczelni wyższych.

W celu zmniejszenia dystansu dzielącego te dwa sektory proponuje się wdrożenie rozwiązań obejmujących różne poziomy odpowiedzialności:

- A. Działania na poziomie szkół wyższych;
- B. Działania na poziomie władz publicznych.

Ad A.

Działania na poziomie szkół wyższych miałyby polegać na:

- opracowaniu przez szkoły wyższe strategii i planów działania dotyczących współpracy badawczej i dydaktycznej z praktyką gospodarczą;
- zintensyfikowaniu działań promocyjnych w uczelniach wyższych, co pozwoliłoby menedżerom z przedsiębiorstw na zapoznanie się z ofertą szkół i możliwością nawiązania potencjalnej współpracy badawczej i dydaktycznej;
- utworzeniu w szkołach wyższych profesjonalnych jednostek organizacyjnych odpowiedzialnych za współpracę z praktyką gospodarczą. Jednostki takie powinny zajmować się wszystkimi działaniami związanymi ze współpracą od gromadzenia informacji na temat kierunków badań i możliwości współpracy do działań związanych z organizacją i koordynacją współpracy zespołów badawczych. Jednostki te byłyby odpowiedzialne również za inicjowanie i uruchamianie wspólnych projektów badawczych przez łączenie środowiska naukowców z praktykami rynku;
- zmniejszeniu procedur biurokratycznych oraz spowodowaniu wzrostu zainteresowania nowymi formami współpracy szkół wyższych i praktyki gospodarczej;
- zwiększeniu gotowości w szkołach wyższych do systematycznego prowadzenia badań na potrzeby praktyki gospodarczej. Zadanie to powinno być wspomagane systematyczną segmentacją i profilowaniem rynkowego potencjału uczelni przez konsultacje trójstronne: uczelnie – przedsiębiorstwa – jednostki samorządu terytorialnego;
- opracowaniu i wdrożeniu zasad aktywnej polityki szkół wyższych w zakresie własności intelektualnej, w tym regulacji dotyczących podziału korzyści związanych z jej komercjalizacją;

- wdrożeniu i upowszechnianiu monitoringu odnośnie do zakresu i rodzaju badań realizowanych przez poszczególne szkoły wyższe;
- na opracowywaniu i dystrybuowaniu – w celu redukcji przekonania menedżerów przedsiębiorstw o wysokiej kosztochońności współpracy – publikacji zawierających oferty uczelni z terenu województwa mazowieckiego z opisem procedur typu *step by step* i dostępnych możliwości finansowania działalności innowacyjnej. Oferta powinna zawierać wskazania możliwości finansowania w ramach pomocy oferowanej przez programy unijne i inne programy regionalne;
- dostosowaniu oferty dydaktycznej szkół wyższych do potrzeb rynku (dotyczy to zarówno programów nauczania, jak i limitów miejsc na poszczególnych kierunkach studiów). Realizacja tego zadania nie jest możliwa bez systematycznego monitoringu rynku pracy prowadzonego przez szkoły wyższe;
- zwiększeniu mobilności pracowników szkół wyższych, jak i przedsiębiorstw, m.in. przez kierowanie pracowników naukowych na staże do przedsiębiorstw oraz powoływanie osób z praktyki gospodarczej na wprowadzone stanowiska profesora honorowego czy wizytującego, zatrudnionego na podstawie umowy zlecenia;
- zwiększeniu motywacji pracowników naukowych do podejmowania współpracy badawczej z podmiotami gospodarczymi;
- uruchomieniu studiów podyplomowych oraz kursów z zakresu zarządzania rozwojem gospodarczym, w tym technologicznym i organizacyjnym przedsiębiorstw, jak też zarządzania własnością intelektualną;
- zwiększeniu działalności ekspercko-doradczej pracowników szkół wyższych przez integrowanie dorobku eksperckiego z trajektorią rozwoju zawodowego pracowników nauki;
- w ramach nabywania kompetencji zawodowych studentów zwiększenie nacisku na kształcenie tzw. twardych umiejętności zawodowych, które dają szansę na zajęcie lepszej pozycji na rynku;
- upowszechnianie w środowisku uczelni wyższych (wśród kadry zarządzającej, pracowników naukowych, studentów, doktorantów) idei wykorzystania swojego potencjału w praktyce gospodarczej oraz wskazywanie korzyści, jakie można odnieść z tego tytułu.

Ad B.

Działania na poziomie władz publicznych mogłyby obejmować:

- stałe monitorowanie poziomu innowacyjności oraz kooperatywności rynku województwa mazowieckiego i regionalnego szkolnictwa wyższego oraz wdrożenie rozwiązań o charakterze systemowym, sprzyjających wzrostowi innowacyjności przedsiębiorstw i regionu;
- prowadzenie systematycznej ewaluacji polityki wsparcia innowacyjności na poziomie lokalnym i regionalnym;
- niemarginalizowanie sektora prywatnego w procesie rozwoju i budowania zdolności innowacyjnej Mazowsza. W planowaniu strategicznym rozwoju Mazowsza powinny być uwzględnione działania w zakresie wzmocnienia aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw z sektorów wysokiej technologii, opierających swój rozwój na niematerialnych źródłach przewagi konkurencyjnej;

- wdrażanie przepisów regulujących współpracę między podmiotami gospodarczymi a szkołami wyższymi, ułatwiających podjęcie pracy w biznesie;
- wprowadzenie zachęty dla przedsiębiorstw zorientowanych na współpracę z praktyką, np. ulgi podatkowe w przypadku finansowania wspólnych projektów badawczych, zatrudniania naukowców;
- wprowadzenie w życie systemu akredytacji, mającego na celu przyznawanie punktów kredytowych za rozwijanie instytucjonalnych i nieinstytucjonalnych form współpracy szkół wyższych z praktyką gospodarczą;
- promowanie najlepszych praktyk w zakresie współpracy przez ustanowienie nagrody dla najlepszych praktyk w tym zakresie;
- utworzenie regionalnego centrum odpowiedzialnego za koordynację, organizację i promocję działań związanych ze współpracą nauka – gospodarka. Centrum takie mogłoby udzielać wsparcia w tworzeniu sieci kontaktów między szkołami wyższymi i przedsiębiorstwami, jak też zachęcać do dzielenia się najlepszymi praktykami;
- promowanie postaw przedsiębiorczych wśród młodzieży, zaczynając od kształcenia na poziomie podstawowym. Należy również wspierać działania edukacyjne w tym zakresie<sup>3</sup>.

Trzeba zaznaczyć, iż przedstawione rekomendacje nie pretendują do kompleksowego systemu wspierania współpracy szkół wyższych z praktyką gospodarczą. Opracowanie systemu wymagałoby kompleksowej analizy barier o charakterze systemowym, strukturalnym oraz świadomościowo-kulturowym, co nie było przedmiotem niniejszego opracowania. Dlatego powyżej wskazano na niektóre działania, które mogłyby przyczynić się do intensyfikacji współpracy szkół wyższych na Mazowszu z praktyką gospodarczą.

## Podsumowanie

Intensyfikację działań w zakresie wspierania współpracy szkół wyższych ze sferą gospodarczą można zaliczyć obecnie do najważniejszych wyzwań, przed jakimi stoi gospodarka polska. Związane jest to z dystansem dzielącym obydwie sfery z jednej strony, z drugiej zaś strony z koniecznością wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw i gospodarki. Wyzwanie to dotyczy również województwa mazowieckiego, które wprawdzie charakteryzuje się najwyższą innowacyjnością w porównaniu z innymi województwami, ale zakres i formy współpracy podmiotów gospodarczych i szkół wyższych pozostawiają wiele do życzenia. Wykorzystanie wiedzy i wyników badań naukowych sektora szkół wyższych stwarza z pewnością szansę na wzrost innowacyjności i konkurencyjności Mazowsza. Punktem wyjścia działań w tym zakresie powinna być analiza istniejącego stanu, a następnie wdrożenie procesu sformułowania strategii zmian.

Obecnie, o czym świadczy ogólny wskaźnik innowacyjności, województwo mazowieckie zajmuje pierwszą pozycję, przed województwami: małopolskim, dolnośląskim i śląskim. Również porównanie poszczególnych wymiarów innowacyjności wypada na korzyść województwa mazowieckiego. Takie wskaźniki, jak: udział wydatków na B+R w PKB (w %),

<sup>3</sup> Propozycja rekomendacji jest wynikiem przemyśleń autorów raportu *Innowacyjność przedsiębiorstw na Mazowszu oraz współpraca ze szkołami wyższymi* (Poznańska i in. 2012).



udział przedsiębiorstw wprowadzających innowacje w ogólnej liczbie przedsiębiorstw w województwie, udział patentów udzielonych na wynalazki w ogólnej liczbie patentów w Polsce, zatrudnienie pracowników B+R w sektorze przedsiębiorstw, wykorzystanie technologii informacyjnej plasują województwo mazowieckie na pierwszym miejscu. Tak korzystna pozycja województwa mazowieckiego w zakresie innowacyjności nie przekłada się na aktywność badawczo-rozwojową MSP oraz współpracę z uczelniami wyższymi. Tylko 8,2% badanych podmiotów wskazywało bowiem, że podejmuje jakąkolwiek współpracę w tym zakresie. Przedsiębiorcy nie doceniają działalności badawczej szkół wyższych i rzadko korzystają z ich usług, ale podkreślają konieczność kształtowania odpowiedniego profilu absolwentów. Zwracali oni uwagę na praktyczną stronę programu dydaktycznego, służącego przygotowaniu absolwentów do wykonywania zawodu, na doświadczenie zawodowe, umiejętność pracy w zespole i odpowiedzialność. Natomiast cechy zewnętrzne i osobowościowo-charakterologiczne nie odgrywały większego znaczenia wśród pożądanych kompetencji zawodowych przyszłych pracowników.

## Literatura

### **Bariery... 2006**

*Bariery współpracy przedsiębiorstw i ośrodków naukowych*, Raport Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Wdrożeń i Innowacji, Warszawa.

### **Bąk M., Kulawczuk P. (red.) 2009**

*Warunki skutecznej współpracy pomiędzy nauką a przedsiębiorstwami*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, KFKP, Warszawa.

### **Budowa... 2010**

*Budowa współpracy nauki z gospodarką*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa.

### **COM 2006**

*Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions*, Commission of the European Communities, final 28, Brussels, 6 lutego.

### **Emerling A., Orlińska A., Węsierska S. 2010**

*Współpraca firm z sektorem edukacji. Raport z badań*, Warszawa.

### **Gabrys A. (red.) 2008**

*Najlepsze praktyki w zakresie współpracy ośrodków naukowych i biznesu przy wykorzystaniu środków z UE*, Fundacja Aurea Medicritas, Warszawa.

### **Górzyński M., Pander W., Koć P. 2006**

*Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP i instytucjami otoczenia biznesu*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

### **Kierunki... 2007**

*Kierunki inwestowania w nowoczesne technologie w przedsiębiorstwach MSP*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

**Łącka I. 2011**

*Współpraca technologiczna polskich instytucji naukowych i badawczych z przedsiębiorstwami jako czynnik wzrostu innowacyjności polskiej gospodarki*, Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie, Szczecin.

**Poszewiecki A. 2009**

*Współpraca nauki i przedsiębiorstw w świetle badań oczekiwań przedsiębiorstw i pracowników naukowych. Synteza wyników*, w: M. Bąk, P. Kulawczuk (red.): *Warunki skutecznej współpracy pomiędzy nauką a przedsiębiorstwami*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, KFKP, Warszawa.

**Poznańska K., Zarzecki M., Matuszewski P., Rudawski A. 2012**

*Innowacyjność przedsiębiorstw na Mazowszu oraz współpraca ze szkołami wyższymi. Raport z badań*, Wydawnictwo Politechniki Warszawskiej, Warszawa.

**Rozwój... 2009**

*Rozwój Regionalny w Polsce*, raport, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.

**Rudnicki Ś. 2011**

*Nowe perspektywy. Nauki społeczne dla gospodarki*, Wyższa Szkoła Europejska im. Józefa Tischnera, Kraków.

**Santarek K. (red.), Bagiński J., Buczacki A., Sobczak D., Szerenos A. 2008**

*Transfer technologii z uczelni do biznesu. Tworzenie mechanizmów współpracy*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

**Strategia... 2007**

*Strategia Lizbońska. Europejskie uniwersytety po 2010 r.: różnorodność przy wspólnym celu*, Bruksela.

**Tomowicz P 2006**

*Przedsiębiorczość akademicka. Spółki spin-offs w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

**Ustawa... 2005**

*Ustawa – Prawo o szkolnictwie wyższym z dnia 27 lipca 2005 roku*, „Dziennik Ustaw” Nr 164, poz. 1365.

**Wissema J.G. 2005**

*Technostarterzy – dlaczego i jak?*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

**Woźnicki J. (red.) 2006**

*Regulacje prawne, dobre wzorce i praktyki dotyczące korzystania przez podmioty gospodarcze z wyników prac badawczych i innych osiągnięć intelektualnych instytucji akademickich i naukowych*, Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Krajowa Izba Gospodarcza, Warszawa.

# Maria Romanowska

## Dopasowanie kwalifikacji i kompetencji absolwentów szkół wyższych do oczekiwań pracodawców na Mazowszu<sup>1</sup>

W artykule Autorka szuka odpowiedzi na pytanie, czy powszechna krytyka polskich uczelni i ich absolwentów jest słuszna. Opierając się na badaniach opinii pracodawców Mazowsza i prognozach ekonomicznych dla rynku pracy, stara się ocenić stopień dopasowania absolwentów uczelni mazowieckich do obecnego i przyszłego rynku pracy pod względem ilościowym, strukturalnym i jakościowym oraz zdiagnozować sytuację absolwentów szkół wyższych na mazowieckim rynku pracy za pomocą analizy SWOT.

Słowa kluczowe: rynek pracy, pracodawcy, absolwenci szkół wyższych, kwalifikacje i kompetencje absolwentów, profil kompetencji.

### Wstęp

W ostatnim czasie polskie uczelnie stały się przedmiotem ostrej krytyki ze strony pracodawców i absolwentów szkół wyższych, a także samokrytyki ze strony samych środowisk uczelnianych. Główny zarzut, jaki jest formułowany pod adresem polskich uczelni, to zarzut kształcenia dla dyplomu, a nie dla potrzeb rynku pracy. Jeden z uczestników dyskusji w artykule opublikowanym na łamach „Gazety Wyborczej” następująco scharakteryzował absolwentów polskich uczelni: „Co z tego, że wiedzą, jeśli nie potrafią”, dowodząc, jak bardzo polscy absolwenci są nasyceni wiedzą podręcznikową, a nieprzygotowani do rozwiązywania problemów i realizacji konkretnych projektów (Bachmann 2012). W dyskusjach przewija się też niepokój o losy absolwentów, wszak coraz większy odsetek bezrobotnych to właśnie absolwenci szkół wyższych. Zmiany w *Ustawie z dnia 25 lipca 2005 roku – Prawo o szkolnictwie wyższym* stwarzają możliwości dostosowania uczelni do potrzeb rynku pra-

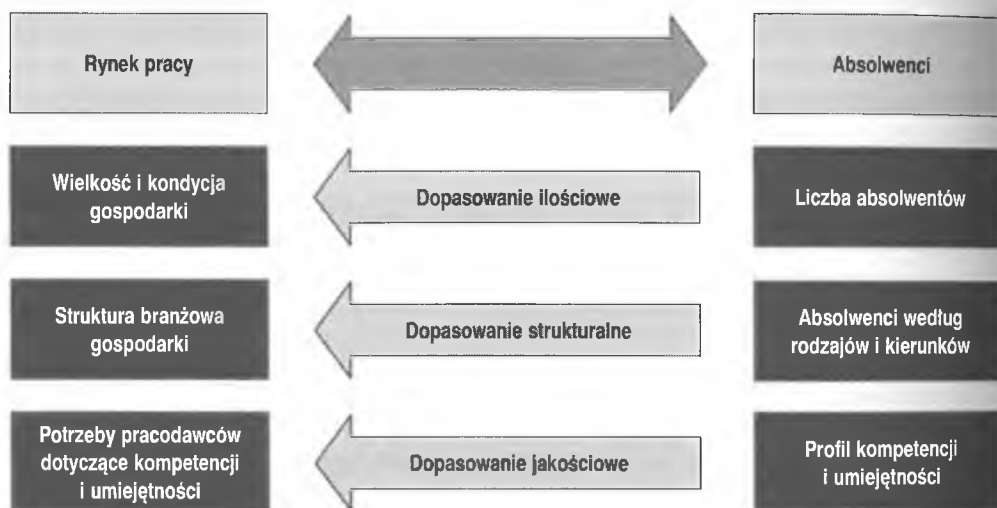
<sup>1</sup> Artykuł napisany na podstawie *Raportu z badań pt. Diagnoza zapotrzebowania na kwalifikacje i kompetencje absolwentów uczelni Mazowsza wchodzących na rynek pracy*, ORSE SGH, Warszawa 2012, projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka.

cy dzięki większej swobodzie tworzenia kierunków dostosowanych do potrzeb lokalnych rynków pracy oraz kierunków o profilu praktycznym, tworzonych i prowadzonych wspólnie przez uczelnie i lokalnych pracodawców (*Ustawa...* 2005). Samo Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego prowadzi aktywną politykę zmierzającą do zwiększenia udziału w rynku pracy absolwentów studiów technicznych i stara się zainteresować przedsiębiorców procesem doskonalenia i współfinansowania kształcenia.

Wyniki badań zrealizowanych w ramach projektu „Akademickie Mazowsze 2030”, a w szczególności badania opinii pracodawców dobrze wpisują się w tę dyskusję i pozwalają bardziej precyzyjnie odpowiedzieć na pytanie, w jakim stopniu i dlaczego absolwenci szkół wyższych są niedostosowani do oczekiwań rynku pracy. W artykule zostaną przedstawione wyniki badań dotyczące Mazowsza, ale mimo pewnych różnic wynikających ze specyfiki regionu, większość obserwacji i wniosków można odnieść do całej zbiorowości polskich absolwentów.

W badaniach wzięto pod uwagę trzy rodzaje dopasowania absolwentów do potrzeb rynku pracy. Zostały one przedstawione na rysunku 1.

**Rysunek 1**  
Rodzaje dopasowania absolwentów do potrzeb rynku pracy



Źródło: opracowanie własne.

Dopasowanie ilościowe polega na tym, że w danym okresie kształci się tylu absolwentów, ilu może wchłonąć rynek pracy i nie ma ani bezrobocia absolwentów uczelni, ani ich deficytu. Dopasowanie strukturalne oznacza zgodność rodzaju studiów, poziomu i kierunków kształcenia absolwenta z oczekiwaniami praktyki. Dopasowanie jakościowe natomiast to dopasowanie kwalifikacji i kompetencji absolwentów do aktualnych i przyszłych oczekiwań pracodawców.

W artykule zostanie pokazany poziom dopasowania absolwentów do mazowieckiego rynku pracy oraz sytuacja absolwentów tego regionu zaprezentowana w formie analizy SWOT.

## Dopasowanie ilościowe

Oczekiwania dotyczące liczby i rodzaju absolwentów szkół wyższych potrzebnych administracji i gospodarce do sprawnego funkcjonowania określają takie czynniki, jak obecna i przewidywana koniunktura gospodarki, tendencje demograficzne, struktura branżowa gospodarki i zmiany w poziomie jej innowacyjności. Zapotrzebowanie na absolwentów województwa mazowieckiego określa przede wszystkim wielkość województwa i gospodarki na jego terenie oraz wartość PKB w przeliczeniu na jednego mieszkańca. Mazowsze jest największym województwem w Polsce pod względem liczby ludności, a wartość PKB jest wyższa od przeciętnej w kraju o prawie 58%. Odpowiada temu duża liczba zatrudnionych na Mazowszu (prawie 17% wszystkich zatrudnionych w Polsce pracuje na Mazowszu) i wynagrodzenie przeciętne wyższe o jedną czwartą od wynagrodzenia w kraju. Towarzyszy temu niższa od średniej krajowej stopa bezrobocia (9,6% w stosunku do krajowej wynoszącej 11,9%) i wyższa o ponad 30% od przeciętnej krajowej wydajność pracy.

Specyficzną cechą mazowieckiego rynku pracy jest dominacja Warszawy jako ośrodka skupiającego ponad 50% podmiotów gospodarczych i 40% zatrudnionych w całym województwie. Od lat stolica na skutek procesów migracyjnych ściąga zatrudnionych nie tylko z regionu Mazowsza i jest to tendencja rosnąca. Inną cechą specyficzną jest ogromne zróżnicowanie rynku pracy między powiatami województwa mazowieckiego zarówno pod względem poziomu rozwoju gospodarczego, jak i pod względem bezrobocia oraz wysokości wynagrodzeń. Dla Mazowsza korzystny wpływ ma wysoki, mimo kryzysu, poziom bezpośrednich inwestycji zagranicznych, gdyż duża część tworzonych przez inwestorów zagranicznych miejsc pracy powstaje na terenie tego regionu.

Przy ocenie przyszłego zapotrzebowania rynku pracy na absolwentów szkół wyższych ważne są prognozy dotyczące koniunktury gospodarczej, demografii i rozwiązań prawnych regulujących warunki zatrudnienia i rozwiązania emerytalne, a także strategii rozwoju regionalnego. Z prognoz ekonomicznych wynika, że Polska znajduje się w fazie spowolnionego wzrostu gospodarki i oczekiwana jest w najbliższych latach stopa wzrostu na poziomie od 1% do 3%. Spowolnienie wzrostu będzie silniejsze w przemyśle przetwórczym i budownictwie, słabsze zaś w handlu i można oczekiwać większej aktywności w sektorze usług bankowych i usług w ogóle.

Rynek pracy Mazowsza, a szczególnie Warszawy, jest atrakcyjny dla absolwentów wyższych uczelni z innych regionów Polski, gdyż charakteryzuje się niskim bezrobociem, wysokim przeciętnym wynagrodzeniem, a także dużą liczbą miejsc pracy tworzoną przez rosnącą liczbę podmiotów gospodarczych, głównie przedsiębiorstw usługowych. Pewnym zagrożeniem dla absolwentów jest fakt skupienia się na Mazowszu bardzo wielu uczelni, na których studiuje 334 tys. studentów, a rokrocznie opuszcza je prawie 84 tys. absolwentów. W samej Warszawie działa 78 uczelni. Dodatkowo do stolicy napływa w wyniku procesów migracyjnych masa absolwentów uczelni z innych regionów poszukujących tu pracy.

Czynniki demograficzne, przede wszystkim spadek liczby ludności w wieku szkolnym i studenckim oraz utrzymanie się dotychczasowego poziomu emigracji zarobkowej, będą tworzyły w skali regionu ograniczenia w podaży siły roboczej, co może relatywnie poprawić sytuację absolwentów poszukujących pracy. W przypadku Warszawy na rynek pracy będzie miał wpływ postępujący proces migracji ze wsi i małych miast do aglomeracji warszawskiej oraz napływ imigrantów, którzy zazwyczaj lokują się w dużych miastach, co może

tworzyć konkurencję dla miejscowych absolwentów. Wpływ na sytuację na rynku pracy będą miały w przyszłości rozwiązania dotyczące emerytur (wydłużenie wieku emerytalnego), a także poziom obciążeń finansowych przedsiębiorstw związanych z pracownikami. Oceniając dopasowanie ilościowe absolwentów szkół wyższych do liczby miejsc pracy na Mazowszu, można powiedzieć, że nie ma istotnego niedopasowania. Co prawda około 12% bezrobotnych na Mazowszu to ludzie z wyższym wykształceniem, ale brak pracy wynika raczej z niespełniania przez nich oczekiwań pracodawców niż z braku miejsc pracy. Powoduje to silną konkurencję na rynku pracy. Perspektywy długoterminowe zapowiadają znaczące zmiany w strukturze popytu na absolwentów, ale nie przewidują zmniejszenia zatrudnienia, tylko zmianę wymagań kierowanych do szukających zatrudnienia. Zaledwie jedna czwarta badanych pracodawców Mazowsza stwierdziła, że nie będzie przyjmować do pracy absolwentów wyższych uczelni w najbliższych trzech latach.

### Dopasowanie strukturalne

Dopasowanie strukturalne kształtują po stronie podaży absolwentów takie czynniki, jak: proporcje studentów na różnych typach studiów (techniczne, społeczne, medyczne, ekonomiczne i inne), popularność różnych poziomów kształcenia (studia licencjackie, inżynierskie, magisterskie, doktoranckie), a przede wszystkim struktura absolwentów według kierunków studiów. Po stronie zapotrzebowania na absolwentów występują następujące czynniki: struktura gospodarki na danym terenie, poziom jej rozwoju, lokalizacja centrów administracyjnych, rozwój strefy *non profit* i inne wpływające na charakter miejsc pracy.

Już obecnie Mazowsze, a głównie aglomeracja warszawska, ma specyficzną strukturę branżową miejsc pracy – dominują dwa działy gospodarki: usługi (ponad 50% miejsc pracy) i handel (prawie 35%). W ostatnich latach na Mazowszu odnotowano znaczący wzrost zatrudnienia w następujących działach gospodarki: reklama i marketing, usługi inżynieryjno-konsultacyjne, doradztwo w zarządzaniu i *public relations*, usługi pośrednictwa pracy, a spadek w takich dziedzinach, jak: rolnictwo, budownictwo, przemysł i nauka. W założeniach rozwojowych dla Polski i dla Mazowsza przewiduje się dalszy rozwój sfery usług i zmniejszenie udziału w dochodzie narodowym rolnictwa i przemysłu – taka zmiana struktury gospodarki Mazowsza powinna osłabić skutki spowolnienia gospodarczego i sprzyjać zwiększaniu liczby miejsc pracy w usługach i handlu. Prognozy zatrudnienia dla województwa mazowieckiego do 2030 roku zakładają, że proces zmian w strukturze zatrudnienia według działów gospodarki będzie dalej postępował i w 2030 roku struktura ta będzie wyglądała następująco: sektor usług – 72,8 % zatrudnionych, przemysł – 11,6%, rolnictwo – 6,8%. Jedną z konsekwencji prognozowanych zmian będzie powstanie prawie 390 tys. nowych miejsc pracy na Mazowszu w dwóch działach gospodarki, które wysuną się na pierwsze i drugie miejsce w rankingu pracodawców: obsługa firm i handel.

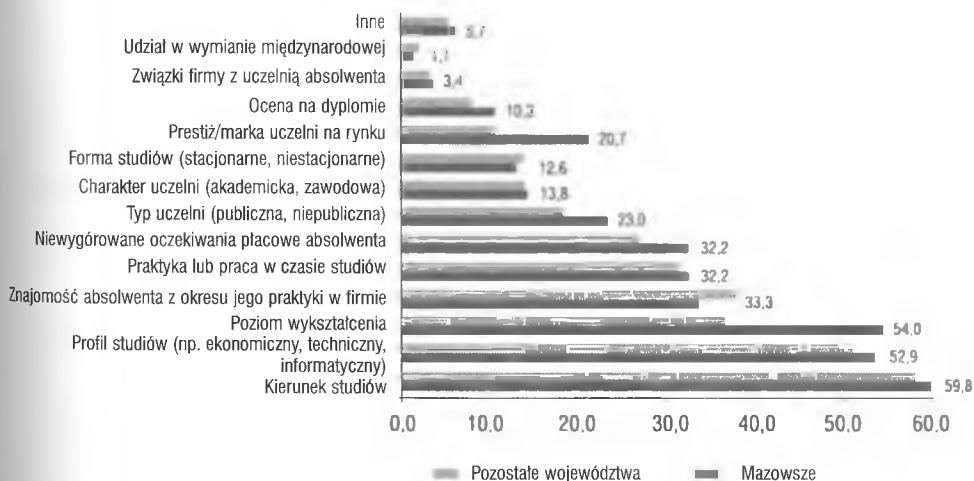
Z programów rozwojowych wynika, że zwiększą się nakłady inwestycyjne zarówno budżetu, jak i przedsiębiorstw na cele prorozwojowe i rozwój innowacyjności gospodarki. Spodziewany jest też postęp w konwergencji Polski do gospodarki europejskiej. Realizacja tych celów rozwojowych kraju i Mazowsza będzie się wiązała ze wzrostem znaczenia kapitału ludzkiego w gospodarce, a zarazem ze wzrostem wymagań dotyczących jakości zatrudnionych i absolwentów szkół wyższych oraz profilu kwalifikacji i zakresu kompeten-

cji. Takie zmiany w gospodarce Mazowsza spowodują wzrost zapotrzebowania na tzw. pracowników wiedzy, którzy odgrywają ważną rolę w obsłudze firm i którzy znajdują zatrudnienie w takich obszarach, jak: przemysły wysokiej techniki, przemysł biotechnologiczny, przemysły nanotechnologiczne, ochrona środowiska i budowa obiektów inżynierii wodnej, infrastruktura obsługi samochodów, ochrona zdrowia i opieka nad ludźmi w podeszłym wieku. Zawody niezbędne dla rozwoju gospodarki opartej na wiedzy (GOW) to przede wszystkim informatycy i techniczny personel obsługi komputerów, specjaliści od zarządzania i marketingu, nauczyciele szkół wyższych, operatorzy zautomatyzowanych linii produkcyjnych i robotów przemysłowych. Prognozuje się przyrost popytu na zawody potrzebne do rozwoju GOW w liczbie od 100 do 220 tys. do 2020 roku. Badanie planowanych przez pracodawców przyjęć absolwentów szkół wyższych na Mazowszu w najbliższych latach pokazuje, że mimo kryzysu są planowane przyjęcia absolwentów szkół wyższych.

Z badania pracodawców wynika, że typ uczelni i kierunek, a także poziom wykształcenia są najważniejszymi elementami, które pracodawcy w całej Polsce biorą pod uwagę przy rekrutacji absolwentów. Wśród pracodawców z Mazowsza procent wskazań tych samych czynników był jeszcze wyższy. Pracodawcy Mazowsza za najważniejsze kryterium zatrudnienia uznali kierunek studiów skończony przez absolwenta (prawie 60%), na drugim miejscu wymienili poziom wykształcenia (54%), na trzecim – profil studiów. Do ważnych czynników (ponad 20% wskazań) pracodawcy Mazowsza zaliczyli też: znajomość absolwenta z okresu jego praktyki w firmie, praktyka lub praca w okresie studiów, niewygórowane oczekiwania płacowe, typ uczelni (publiczna, niepubliczna) i prestiż uczelni na rynku. Szczegółowy rozkład odpowiedzi pracodawców zawiera rysunek 2.

### Rysunek 2

Kryteria rekrutacji absolwentów szkół wyższych w opinii pracodawców



Źródło: <http://www.akademickiemazowsze2030.pl>

Badania pracodawców pozwoliły ustalić preferencje dotyczące zatrudnienia według typów uczelni i kierunków studiów. W całej zbiorowości pytaných pracodawców na pierw-

szym miejscu wskazywano absolwentów studiów inżynieryjno-technicznych, na Mazowszu prawie równie często planowano zatrudnienie absolwentów kierunków ekonomicznych na dalszych miejscach kierunków informatycznych oraz prawa i administracji. Tymczasem struktura absolwentów szkół wyższych z tego samego okresu pokazuje, że wykształcono najwięcej absolwentów uczelni ekonomicznych, pedagogicznych, humanistycznych i medycznych. Zawody inżynieryjno-techniczne znalazły się dopiero na szóstym miejscu. Na Mazowszu popyt na ekonomistów jest większy niż w całej Polsce ze względu na duży udział usług (w tym finansowych) i handlu w strukturze gałęziowej gospodarki regionu. Trzecią co do wielkości grupą absolwentów, która może liczyć na propozycje pracy, są informatycy, czwartą – prawnicy.

Porównanie preferencji pracodawców z danymi dotyczącymi struktury absolwentów studiów wyższych według kierunków ujawnia niedopasowanie struktury absolwentów szkół wyższych do preferencji pracodawców. Niedopasowanie to dotyczy przede wszystkim deficytu absolwentów studiów inżynieryjno-technicznych. O niedopasowaniu struktury kierunków studiów do oczekiwań rynku pracy świadczy też struktura bezrobotnych z wyższym wykształceniem. Wśród bezrobotnych najwięcej jest ekonomistów, specjalistów ds. marketingu i handlu, pedagogów, specjalistów od administracji publicznej, usług hotelarskich, gastronomicznych i turystycznych. Z monitoringu ofert biur pracy na Mazowszu wynika, że zawody deficytowe to: prawnicy, informatycy, inżynierowie innych specjalności technicznych.

Dopasowanie strukturalne ma miejsce jedynie w przypadku poziomu studiów. Pracodawcy wyraźnie preferują absolwentów studiów magisterskich, na drugim miejscu – studiów inżynierskich. Małe jest zainteresowanie absolwentami studiów licencjackich i doktoranckich. Struktura liczebna absolwentów według poziomu studiów odpowiada preferencjom rynku pracy.

## Dopasowanie jakościowe

W tych samych badaniach zarejestrowano oczekiwania pracodawców dotyczące kompetencji absolwentów uczelni oczekiwanych przez pracodawcę. Badani pracodawcy sformułowali bardzo długą listę kompetencji oczekiwanych przez nich od absolwentów, a jednocześnie ocenili, w jakim stopniu absolwenci posiadają te kompetencje. W tabeli 1 pokazano listę kompetencji oczekiwanych przez pracodawców i stopień spełnienia tych oczekiwań.

Największą liczbę wskazań pracodawcy Mazowsza dali takim kwalifikacjom, jak: wiedza kierunkowa, samodzielność, umiejętności analitycznego myślenia, umiejętności używania narzędzi informatycznych, umiejętności pracy zespołowej i rozwiązywania problemów, kreatywność, umiejętności zawodowe potwierdzone certyfikatami, umiejętność nawiązywania kontaktów, znajomość języków obcych, umiejętność pracy pod presją czasu, wiedza ogólna i ogólnozawodowa, umiejętności komunikacyjne i umiejętność kierowania zespołem.



**Tabela 1**  
Kompetencje absolwentów szkół wyższych w opinii pracodawców Mazowsza

Kompetencje	Oczekiwane przez pracodawców	Posiadane przez absolwentów	Różnica	
			niedobór	nadwyżka
Samodzielność	52,9	21,8	31,1	-
Umiejętność analitycznego myślenia	51,7	25,3	26,4	-
Umiejętność pracy pod presją czasu	32,2	10,3	21,9	-
Umiejętności zawodowe (w tym potwierdzone dodatkowymi certyfikatami)	42,5	23,0	19,5	-
Umiejętność rozwiązywania problemów	39,1	11,5	17,6	-
Wiedza kierunkowa	56,3	39,1	17,2	-
Kreatywność	42,5	25,3	17,2	-
Umiejętność pracy zespołowej	42,5	28,7	13,8	-
Umiejętność kierowania zespołem	21,8	10,3	11,5	-
Umiejętność nawiązywania kontaktów	33,3	23,0	10,3	-
Umiejętności komunikacyjne (w tym umiejętność wystąpienia)	24,1	14,9	9,2	-
Umiejętność używania narzędzi informatycznych	48,3	44,8	3,5	-
Znajomość języków obcych	32,2	39,1	-	6,9
Wiedza ogólna i ogólnozawodowa	24,1	41,4	-	17,3

Źródło: <http://www.akademickiemazowsze2030.pl>

Z porównania wskazań całej zbiorowości pracodawców i pracodawców Mazowsza wynika, że ci ostatni mają dużo większe oczekiwania dotyczące kompetencji, a szczególnie kompetencji pozazawodowych, takich jak: kreatywność, umiejętność rozwiązywania problemów, umiejętności komunikacyjne czy umiejętność używania narzędzi informatycznych.

Pracodawcy najwyżej ocenili cztery kompetencje posiadane przez absolwentów: wiedzę ogólną i ogólnozawodową, umiejętność używania narzędzi informatycznych, wiedzę kierunkową i znajomość języków obcych. Najniżej oceniono: umiejętność pracy pod presją

czasu, umiejętność kierowania zespołem, umiejętność rozwiązywania problemów i umiejętności komunikacyjne. Biorąc pod uwagę oczekiwania pracodawców i ich ocenę dotyczącą kompetencji otrzymano długą listę kompetencji (12), które tworzą niedobór kompetencji pożądaných przez pracodawców, a tylko dwie, które wypadają lepiej, niż oczekują tego pracodawcy i których ocena odpowiada oczekiwaniom.

Na podstawie tych opinii opracowano profil kompetencji absolwentów szkół wyższych Mazowsza. W tabeli 2 zamieszczono listę kompetencji oczekiwanych przez pracodawców w podziale na kompetencje kluczowe (wskazane przez więcej niż 40% pracodawców) i niekluczowe, czyli pozostałe, oraz poziom spełnienia oczekiwań pracodawców przez absolwentów (niski, średni, wysoki).

**Tabela 2**  
Profil kompetencji posiadanych przez absolwentów szkół wyższych na Mazowszu

Rodzaj kompetencji według częstości wskazań		Poziom spełnienia oczekiwań przez pracodawców		
		Niski	Średni	Wysoki
KLUCZOWE	Wiedza kierunkowa	●		
	Samodzielność	●		
	Umiejętność analitycznego myślenia	●		
	Umiejętność używania narzędzi informatycznych			●
	Umiejętności zawodowe potwierdzone certyfikatami	●		
	Kreatywność	●		
	Umiejętność pracy zespołowej		●	
NIEKLUCZOWE	Umiejętność rozwiązywania problemów	●		
	Umiejętność nawiązywania kontaktów		●	
	Umiejętność pracy pod presją czasu	●		
	Znajomość języków obcych			●
	Umiejętności komunikacyjne		●	
	Wiedza ogólna i zawodowa			●
	Umiejętność kierowania zespołem		●	

Z tabeli 2 wynika, że istnieje duża luka kompetencyjna, czyli różnica między profilem kompetencji pożądanym przez pracodawców u absolwentów a profilem istniejącym. Z siedmiu kluczowych dla pracodawców kompetencji na wysokim poziomie zgodności została oceniona tylko jedna i jedna na poziomie średnim. Aż pięć kluczowych kompetencji jest reprezentowanych przez absolwentów w małym stopniu. Wyższy stopień spełnienia oczekiwań dotyczy kompetencji niemających kluczowego znaczenia.

Ciekawe wnioski nasuwają się po porównaniu oczekiwań pracodawców dotyczących kompetencji absolwentów z listą czynników, które biura karier uczelni Mazowska uznały za ułatwiające absolwentom wejście na rynek pracy. Są to: doświadczenie praktyczne, udział w wymianie międzynarodowej, aktywność naukowa i społeczna, dodatkowe kursy i szkolenia, marka uczelni i bycie mężczyzną. Część z tych czynników pracodawcy uznali za nieistotne, a kwestię płci, która ma znaczenie dla niektórych pracodawców, pominęli. Pracownicy biur karier wyżej niż pracodawcy wycenili znaczenie poziomu kształcenia. Jeszcze większe różnice dotyczyły oceny, jakie kompetencje są najbardziej pożądane w pracy zawodowej. Przedstawiciele biur karier najwyżej wycenili znajomość języków obcych, umiejętność analitycznego myślenia i wiedzę kierunkową, najniżej – umiejętność kierowania zespołem, umiejętność rozwiązywania problemów, wiedzę ogólną i kreatywność. Różnice w ocenie pożądanego i posiadanego przez absolwentów profilu kompetencji mogą wynikać z nieznaności potrzeb praktyki przez pracowników biur karier. To w pewnym stopniu tłumaczy niedostosowanie profilu i jakości kształcenia do oczekiwań rynku – biura karier nie przekazują uczelniom prawdziwego obrazu rynku pracy i opinii pracodawców. Lista pożądanых kompetencji opracowana przez samych absolwentów uczelni (tylko SGH) zawiera jeszcze inne przykłady pożądanых kompetencji. Wydaje się, że najbardziej wiarygodne i ważne dla dopasowania profilu kompetencji są jednak opinie pracodawców, ponieważ oni podejmują decyzje o zatrudnieniu absolwenta, opierając się w tych decyzjach na swoich preferencjach.

## **Analiza SWOT absolwentów szkół wyższych Mazowska**

Przedstawione w opracowaniu wyniki analiz pozwalają na ocenę pozycji absolwentów szkół wyższych Mazowska na regionalnym i warszawskim rynku pracy. Syntetyczna ocena została sformułowana w postaci analizy SWOT absolwentów, która zawiera zestawienie mocnych i słabych stron absolwentów z szansami i zagrożeniami tworzonymi zarówno przez samo środowisko szkół wyższych, jak też przez elementy makroekonomiczne, demograficzne, społeczne i prawne. Wyniki analizy prezentuje tabela 3.

Analiza SWOT ujawnia, że na Mazowszu mamy do czynienia z rynkiem pracy atrakcyjnym dla absolwentów ze względu na relatywnie duże zapotrzebowanie na ludzi z wyższym wykształceniem i perspektywę powstania wielu nowych atrakcyjnych miejsc pracy w obszarze gospodarki opartej na wiedzy. Jednocześnie jest to rynek pracy niezwykle trudny dla rozpoczynających pracę ze względu na opisane wyżej niedopasowanie absolwentów do struktury zawodów, kwalifikacji i kompetencji, spowodowane przez uczelnie i ich złą współpracę z rynkiem pracy. Absolwenci są też narażeni na silną konkurencję ze strony ludzi z wyższym wykształceniem z innych grup wiekowych i regionów. Bardzo długa jest lista zagrożeń, których oddziaływanie będzie trudne do zmiany w krótkim okresie. W opinii

pracodawców lista kwalifikacji i kompetencji absolwentów, które można uznać za mocne strony absolwentów, jest niezwykle krótka, za to długa jest lista brakujących kompetencji, szczególnie tych o kluczowym znaczeniu.

**Tabela 3**  
Analiza SWOT absolwentów szkół wyższych Mazowsza

Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wzrost nakładów inwestycyjnych na cele prorozwojowe</li> <li>• Relatywnie niski poziom bezrobocia w regionie</li> <li>• Przewidywany wzrost liczby miejsc pracy w regionie</li> <li>• Dobra koniunktura w regionie na tle kraju</li> <li>• Emigracja zarobkowa</li> <li>• Wzrost zapotrzebowania na absolwentów szkół wyższych</li> <li>• Wzrost konkurencji między uczelniami</li> <li>• Malejąca liczba ludności w wieku szkolnym i studenckim</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wzrost wymagań pracodawców</li> <li>• Częste zmiany potrzeb rynku pracy</li> <li>• Brak wsparcia instytucjonalnego w poszukiwaniu pracy</li> <li>• Niedostosowanie programów i metod kształcenia do oczekiwań rynku pracy</li> <li>• Brak praktyk zawodowych lub ich za mały wymiar w programie studiów</li> <li>• Duża liczba bezrobotnych z wyższym wykształceniem</li> <li>• Napływ absolwentów z innych regionów i z zagranicy</li> <li>• Duża liczba uczelni i studentów na Mazowszu</li> <li>• Zastępowanie umów o pracę umowami cywilnoprawnymi</li> <li>• Metody rekrutacji i adaptacji nastawione na selekcję, a nie dostosowanie pracownika do pracy</li> <li>• Złe działające biura karier na uczelniach</li> </ul>
Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umiejętność używania narzędzi informatycznych</li> <li>• Dobra znajomość języków obcych</li> <li>• Dobry poziom wiedzy ogólnej i ogólnozawodowej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niedostosowanie rodzaju studiów i kończonych kierunków do potrzeb praktyki</li> <li>• Brak doświadczeń praktycznych</li> <li>• Słaba wiedza kierunkowa</li> <li>• Brak samodzielności</li> <li>• Brak umiejętności analitycznego myślenia</li> <li>• Brak umiejętności zawodowych potwierdzonych certyfikatami</li> <li>• Brak umiejętności pracy zespołowej</li> <li>• Brak kreatywności</li> <li>• Brak umiejętności rozwiązywania problemów</li> <li>• Małe umiejętności pracy zespołowej</li> <li>• Małe umiejętności nawiązywania kontaktów</li> <li>• Brak umiejętności pracy pod presją czasu</li> <li>• Małe umiejętności komunikacyjne</li> <li>• Niedostateczne umiejętności kierowania zespołem</li> </ul>

Podsumowując wyniki analizy SWOT, można powiedzieć, że na Mazowszu mamy do czynienia z sytuacją krytyczną dla absolwentów – są nieprzygotowani do zatrudnienia na coraz bardziej wymagającym i szybko zmieniającym się rynku pracy i praktycznie nie mają wpływu na zmianę tej sytuacji. Jedyną możliwością poprawienia przez nich swojej sytuacji na rynku pracy wiąże się ze świadomym i samodzielny rozpoznaniem rynku pracy w swoim regionie i wyborze kierunku oraz typu studiów, który będzie doceniony przez pracodawcę. Natomiast – co trzeba podkreślić – absolwenci nie mają wpływu na profil swoich kompetencji już po wyborze uczelni i kierunku.

## Wnioski

Na podstawie prognoz makroekonomicznych dla regionu i wyników badania opinii pracodawców dotyczących zatrudnienia absolwentów można wyciągnąć następujące wnioski:

- na terenie Mazowsza nie występuje istotne niedopasowanie liczby absolwentów do obecnego i przyszłego zapotrzebowania rynku pracy na absolwentów szkół wyższych;
- mamy do czynienia z istotnym niedopasowaniem struktury kwalifikacji zawodowych rozumianych jako rodzaj i kierunek ukończonych studiów z zapotrzebowaniem zgłaszanym przez pracodawców;
- największe niedopasowanie dotyczy profilu kompetencji oczekiwanych przez pracodawców do profilu kompetencji posiadanych.

Przyczyny niedopasowania są złożone – tkwią one po stronie szkół wyższych, po stronie pracodawców, ale przede wszystkim odpowiadają za nie czynniki systemowe i instytucjonalne. Określenie, kto jest odpowiedzialny za poszczególne elementy niedopasowania, może ułatwić projektowanie zmian niezbędnych do efektywnego funkcjonowania rynku pracy i rozwoju sfery nauki i szkolnictwa wyższego nie tylko na Mazowszu, ale w całym kraju.

**Szkoły wyższe** odpowiadają przede wszystkim za ofertę kierunków i specjalności niedostosowaną do potrzeb lokalnego rynku pracy. Mimo formalnego monitorowania losów absolwentów i istnienia biur karier uczelnie nie prowadzą systematycznych badań rynku i nie prognozują zmian w popycie na poszczególne zawody i kompetencje. Brak jest współpracy z biurami pośrednictwa pracy i pracodawcami regionu. Drugim „grzechem” uczelni jest dobór kierunków z punktu widzenia kryteriów pozarynkowych: posiadanych zasobów i uprawnień akademickich, kosztów kształcenia i unikanie trudności związanych z uruchomieniem nowych kierunków. Kolejną przyczyną niedostosowania to brak reakcji uczelni na zmiany na rynku pracy – niedokonywanie zmian programów i jakości kształcenia odpowiednich do bieżących wymagań praktyki. Jest to nie tylko problem nieznajomości tych oczekiwań lub nieumiejętności opracowania dobrego programu kształcenia, ale także przyzwyczajenia kadry nauczającej i oszczędności. Wyuczenie pewnych kompetencji, szczególnie „miękkich”, związanych z kierowaniem zespołem, z kreatywnością, umiejętnością podejmowania decyzji wymaga interaktywnych metod dydaktycznych, zajęć w małych grupach, bliskości wykładowcy i wielu elementów, o których uczelnie wiedzą, ale rezygnują z nich z powodu wysokich kosztów i trudności lokalowych.

**Pracodawcy** również mają swój udział w niskiej jakości absolwentów. Stosują w metodach rekrutacji i polityki kadrowej nieefektywną metodę „sita”, polegającą na koncentrowaniu się na pozyskaniu taniego i już ukształtowanego kandydata, bez dalszego inwestowania w niego. W przypadku, kiedy kandydat nie spełnia oczekiwań, zwalnia się go i zamienia na nowego, czemu sprzyjają umowy „śmieciowe”. W przedsiębiorstwach, które mają strategię budowania kapitału intelektualnego, stosuje się strategię kapitału ludzkiego, polegającą na starannym doborze kandydatów o dużym potencjale rozwojowym i dopasowywanie ich intelektu i wiedzy zawodowej do potrzeb organizacji. Wymaga to współpracy z uczelniami, wpływania na kształt procesu edukacyjnego i rozwinięcia własnych kompetencji z zakresu doskonalenia pracownika.

**Instytucje** odpowiedzialne za kształcenie mają bardzo silny wpływ na jakość kształcenia i strukturę kierunkową. Przepisy prawne tworzone przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, reguły akredytacji, zasady finansowania wciąż dają uczelniom mały zakres swobody programowej i rekrutacyjnej. Wszystko to skutkuje za małą aktywnością uczelni w doskonaleniu procesów kształcenia. Kluczowe znaczenie ma tu niedofinansowanie szkół wyższych, co zawsze odbija się na spadku jakości kształcenia.

Analiza stopnia dopasowania, a raczej niedopasowania kwalifikacji i kompetencji absolwentów uczelni Mazowska do potrzeb rynku pracy oraz uwarunkowań związanych z sytuacją demograficzną, ekonomiczną, a przede wszystkim z systemem kształcenia na polskich uczelniach potwierdza, że krytyka polskiego szkolnictwa wyższego jest ze wszelkich miar uzasadniona, a poprawa stanu w tym zakresie jest wielkim wyzwaniem wymagającym czasu, nakładów finansowych, a przede wszystkim zrozumienia wagi problemu przez wszystkich zainteresowanych.

## Literatura

### **Bachmann K. 2012**

*Co z tego, że wiedzą, jeśli nie potrafią*, „Gazeta Wyborcza”, 12–13 maja.

### **Raport... 2012**

Raport z badań pt. *Diagnoza zapotrzebowania na kwalifikacje i kompetencje absolwentów uczelni Mazowska wchodzących na rynek pracy*, projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, ORSE SGH, Warszawa.

### **Ustawa... 2005**

*Ustawa – Prawo o szkolnictwie wyższym z 27 lipca 2005 roku*, „Dziennik Ustaw” Nr 164, poz. 1365; wielokrotnie nowelizowana – ostatnia nowelizacja: „Dziennik Ustaw” z 2011 r. Nr 185, poz. 1092.

# **Tomasz Sobierajski**

## **Przyszłość szkolnictwa wyższego. Od kompetencji do konsumpcji**

Artykuł przedstawia podstawowe problemy dotyczące szkolnictwa wyższego w Polsce. Nakreślając dynamikę zmian głównych założeń kształcenia w wyższych szkołach publicznych i niepublicznych w ostatnich latach, autor próbuje zarysować przyszłość szkół wyższych i szkolnictwa wyższego z perspektywy zmian postaw studentów i wykładowców, starzenia się społeczeństwa i zmian demograficznych, a także zmian form kształcenia, ze szczególnym uwzględnieniem kształcenia na odległość.

Słowa kluczowe: szkolnictwo wyższe, kształcenie na odległość, edukacja, futurologia.

### **Wprowadzenie**

Kilka lat temu dwoje amerykańskich naukowców David J. Staley i Kara J. Malenfant pochyliło się nad przyszłością bibliotek uniwersyteckich, analizując ich los pod kątem przewidywań dotyczących przyszłości szkolnictwa wyższego (por. Staley, Malenfant 2010, s. 57–90). Ich skądinąd bardzo interesująca analiza w kręgach osób badających szkolnictwo wyższe przeszła niemalże bez echa. Prawdopodobnie dlatego, że zasadzała się właśnie na analizie rozwoju bibliotek. Jednak wczytując się w tę pracę, nie sposób nie docenić jej wagi, a wnioski z niej wysnute mogą stanowić niebywale ciekawy punkt wyjścia do rozważań na temat przyszłości szkolnictwa wyższego w ogóle, nie tylko w aspekcie związanym z szeroko pojętą informacją naukową.

### **Socjologia przyszłości, czyli co nas czeka**

Niemalże wszystkie dywagacje dotyczące przyszłości, szczególnie tej odległej o kilkanaście lat, skazywane są z góry na przedwczesny osąd, a nierzadko na ośmieszenie. Wynika to z pewnością z tego, że swego czasu zbyt mocno uwierzyliśmy futurologom i rozwiniętej przez nich nauce – futurologii, która niekiedy jest nazywana socjologią przyszłości (por. Goldthorpe 1971, s. 263–288). Myślę, że nadanie tej ostatniej nazwy jest trochę na wyrost, tym bardziej że w przypadku futurologii, w przeciwieństwie do socjologii, trudno

mówić o twardej empirii. Poza tym, o ile futurologia w przypadku osiągnięć techniki czy przesunięcia granic ludzkich możliwości, typu lot na Marsa czy pobicie kolejnego rekordu w biegu na sto metrów, ma swoje uzasadnienie, bo analiza matematyczna wyników uzyskanych w badaniach laboratoryjnych jest łatwa do zastosowania, o tyle w przypadku społeczeństw czy też, ujmując to bezpośrednio – ludzi, sprawdza się bardzo rzadko. Jestem zdania, że piękno socjologii zasadza się na pewnym emocjonującym pierwiastku niewiedzy zaskoczenia, dotyczącym wielu działań społecznych, oczekiwań czy dążeń ludzi. Mając do dyspozycji pewien zestaw cech, świadomość kulturowych zależności i doświadczenie analityczne, jako socjologowie możemy przewidzieć w krótkiej przyszłości pewne zachowania. Niemniej zdarza się, że cała ta wiedza zostaje poddana brutalnej próbie, a ludzie zachowują się zupełnie niezgodnie z oczekiwaniami. To czasem frustrujące, ale jeszcze bardziej pasjonujące. A co najważniejsze, uczące pokory do społecznego świata i przewidywań odnoszących się do ludzkich, szczególnie grupowych, zachowań.

To „podstawowe” socjologiczne doświadczenie nie pozwala mi spojrzeć na futurologię jako na socjologię przyszłości. Stosując rachunek prawdopodobieństwa, już niestety mało popularny w procesie szkolnictwa podstawowego i średniego, zobaczymy, że szansa na przewidzenie społecznych zachowań w perspektywie kilkunastu czy kilkudziesięciu lat jest bardzo trudna albo wręcz niemożliwa. Patrząc na to z jeszcze innej strony, to, że nasze przewidywania się spełnią, jest tak samo prawdopodobne jak to, że się nie spełnią. Czy warto zatem zajmować się przewidywaniem przyszłości społecznej? Czy komuś jeszcze potrzebne są dywagacje dotyczącego tego, co może stać się za kilkanaście czy kilkadziesiąt lat?

## Zrób to sam, czyli przyszłość w naszych rękach

Moja odpowiedź na oba postawione wyżej pytania jest twierdząca. Tak, warto zajmować się przewidywaniem przyszłości społecznej, i tak, warto, a nawet trzeba zastanawiać się na tym, co stanie się z nami, jako istotami społecznymi, za kilkadziesiąt lat. Jednak, żeby bez uszczerbku dla nauki i samego siebie prowadzić takie rozważania, potrzebne jest zastosowanie się do kilku zasad. Po pierwsze, nasze analizy, nawet te najbardziej żmudne i „prawdopodobne”, nie mogą być głoszone jako prawdy objawione, bo może to posłużyć tylko ośmieszeniu nauki i samych naukowców, z czym mamy obecnie do czynienia chociażby w przypadku Francisca Fukuyamy i jego teorii z początku lat dziewięćdziesiątych, dotyczących demokracji i ekonomii w XXI wieku (por. 1996). Po drugie, należy podejść do tych analiz ze szczególną pokorą, biorąc pod uwagę, że liczba zmiennych, z jakimi mamy do czynienia w przypadku działań ludzi, jest przeogromna i w związku z tym sposobów zachowania jest również bez liku. I po trzecie, do wyżej wymienionych zasad należy dołączyć świadomość istnienia czegoś, co nazywam „boską cząstką”, mającą swoje umocowanie w refleksyjności, czyli tym, co odróżnia ludzi od innych zwierząt żyjących na planecie, sprawiającą, że ludzkie zachowania są tak bardzo nieprzewidywalne. Stosując się do powyższych zaleceń, opierając się na analizie dostępnych obecnie danych, mając przy tym otwarty umysł, wręcz należy snuć dywagacje na temat poszczególnych dziedzin ludzkiego życia. Jak podkreślała wybitna antropolożka Margaret Mead: „[...] nasza przyszłość nie jest ani z góry ustalona, ani przewidywalna; to raczej coś, co pozostaje w naszych rękach,



a my możemy to kształtować i formować poprzez wybory, których dokonujemy w chwili obecnej” (Mead 2005, s. 329). Zatem prognozy dają nam przede wszystkim szansę na zmianę, zmianę polityki myślenia, zmianę działania, a także na spojrzenie nie w szklaną kulę, ale w wyrysowane na podstawie danych statystycznych krzywe zmian i tendencji, które czasem skłonią nas do pewnych działań, a czasem do zaniechań. W efekcie sprawią, że będziemy przygotowani na nowe wyzwania.

## Szkolnictwo wyższe w nowej odsłonie

Stwierdzenie, że zmiany w szkolnictwie wyższym w ciągu ostatnich kilkunastu lat są większe niż w ciągu ostatnich kilkudziesięciu, trąci wprawdzie banałem, jednakże zwraca uwagę na to, jak szybko edukacja na poziomie wyższym zmieniała się i będzie się zmieniać. Patrząc tylko na nasz kraj, w ciągu ostatnich dwudziestu lat mieliśmy do czynienia z powstaniem i rozwojem wielu uczelni prywatnych, nazwanych później niepublicznymi, z których wiele doskonale sobie radzi i z pełnym powodzeniem konkuruje z uczelniami państwowymi, nazywanymi ostatnio publicznymi.

Tabela 1 ilustruje dynamikę zmian w liczbie szkół wyższych w Polsce i spektakularny wzrost (prawie 20-krotny) liczby niepublicznych szkół wyższych w ciągu 19 lat.

**Tabela 1**  
Liczba szkół wyższych w Polsce w wybranych latach

Rok akademicki	Liczba szkół wyższych		
	ogółem	publiczne	niepubliczne
1992/1993	124	106	18
1995/1996	179	99	80
2000/2001	310	115	195
2005/2006	445	130	315
2010/2011	470	132	338

Źródło: <http://www.nauka.gov.pl> – dane Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Znacząco wzrosła liczba studentów studiów wyższych (z 403 tys. w 1990 roku do blisko 2 mln w 2007 roku<sup>1</sup>, szczególnie na kierunkach społecznych i pedagogicznych. Zmieniała się struktura wiekowa studentów, przeważnie w uczelniach niepublicznych i na studiach niestacjonarnych, gdzie studiuje coraz więcej osób powyżej 40 roku życia. Pojawiła się ogromna oferta studiów podyplomowych, cieszących się dużym uznaniem i kształcących w bardzo różnych, specjalistycznych dziedzinach. Wiele uczelni wyższych przekształciło się w uniwersytety, przy czym w niektórych przypadkach można było odnieść wrażenie, że wzrost prestiżu uczelni ma charakter głównie marketingowy i/lub jest uwarunkowany

<sup>1</sup> Por. <http://www.nauka.gov.pl/szkolnictwo-wyzsze/dane-statystyczne-o-szkolnictwie-wyzszym/> [dostęp 01.11.2012].

przede wszystkim ekonomicznie. Dostęp do kształcenia na poziomie wyższym stał się prostszy, a koncepcje egalitarne i wskazania dotyczące równości szans znajdują swoje najlepsze odbicie właśnie na studiach I i II stopnia.

W ostatnim jednak czasie warunki ekonomiczne, problemy demograficzne i zbyt mocno rozdmuchane oczekiwania przyszłych pracowników, w związku ze zdobytym wyższym wykształceniem, spowodowały, że kwitnący rozwój szkolnictwa wyższego został zahamowany, a proces kształcenia na poziomie wyższym dostał lekkiej zadyszki. Tym samym jest to najlepszy moment na postawienie kilku tez odnoszących się do przyszłości szkolnictwa wyższego, które zostaną zweryfikowane w ciągu kilkunastu lat. Tezy te mogą skłonić do dyskusji na temat kierunku, w którym powinny się rozwijać uczelnie wyższe i na co zwrócić uwagę. A warto to zrobić po to, żeby przygotować jak najlepszą ofertę dla słuchaczy, ale również po to, żeby w ogóle móc przetrwać na coraz bardziej ciasnym rynku edukacji wyższej.

### Jak daleko stąd, jak blisko

Wspomniani przeze mnie na początku artykułu Staley i Malenfant w swoich futurologicznych rozważaniach wybiegli do roku 2025. Niektóre ze swoich tez tworzyli już w roku 2005. Po siedmiu latach widać, że w wielu punktach mieli rację, świetnie dostrzegli bowiem niektóre tendencje. Rok 2025 z naszej perspektywy nie wydaje się zbyt odległy. To raptem trzy pełne kursy studiów inżynierskich I stopnia.

Zanim opiszę moje przewidywania, w kontrapunkcie do założeń Staleya i Malenfant, chciałbym zastrzec, że to, co prognozuję, z pewnością nie stanie się jednocześnie. W większości przypadków to proces, który będzie się pogłębiał, a na pełną zmianę (jeśli się w ogóle dokona) będziemy potrzebowali czasem kilkunastu lat. Mimo to wydaje się, że wielu rzeczy nie unikniemy, nawet gdybyśmy z całych sił zaprzeczali rzeczywistości.

To, co możemy zaobserwować już dzisiaj, to niezwykła specjalizacja kształcenia. Powstają nowe kierunki, które w dużym stopniu zawężają zakres dziedziny. Zamiast psychologii studenci mogą wybrać psychologię zarządzania, psychologię reklamy czy komunikację interpersonalną. Socjologia zróżnicowała się na antropologię społeczną czy naukę o rodzinie. O ile było to wcześniej spotykane w przypadku studiów podyplomowych, o tyle coraz częściej pojawia się w przypadku studiów I stopnia. Można domniemywać, że ten rodzaj specjalizacji będzie postępował, tym bardziej że już mamy do czynienia z pierwszymi kierunkami „zamawianymi”, do których zachęca rząd. Celem tego projektu jest zwiększenie zainteresowania wśród absolwentów szkół ponadgimnazjalnych kończących się maturą, kierunkami przyrodniczymi, matematycznymi czy technicznymi. W tym celu Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego zrealizowało projekt „Zamawianie kształcenia na kierunkach technicznych, matematycznych i przyrodniczych – pilotaż” w ramach Priorytetu IV Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, w ramach poddziałania 4.1.2. „Zwiększenie liczby absolwentów kierunków o kluczowym znaczeniu dla gospodarki opartej na wiedzy”. Pilotażem objęto takie kierunki, jak: automatyka i robotyka, biotechnologia, budownictwo, chemia, energetyka, fizyka/fizyka techniczna, informatyka, inżynieria materiałowa, inżynieria środowiska, matematyka, mechanika i budowa maszyn, mechatronika, ochrona środowiska, wzornictwo. Zgodnie z założeniami pilotażu studenci tych kierunków mogli otrzymywać

stypendium w wysokości tysiąca złotych miesięcznie (w efekcie otrzymała je połowa studentów kierunków zamawianych), mieli dostęp do specjalnie przygotowanych podręczników i skryptów, możliwość uczestnictwa w wykładach profesorów z uczelni zagranicznych, szansę na spotkanie się z pracodawcami i wizyty studyjne w laboratoriach doświadczalnych, a także uczestnictwo w zajęciach wyrównawczych. Uczelnia otrzymała możliwość zakupu sprzętu doświadczalnego i wyposażenia laboratoriów. Wykładowcy uczący na tych kierunkach otrzymywali blisko dwa razy większe wynagrodzenie za prowadzone zajęcia. Pilotaż zakończył się w marcu 2012 roku. A w roku akademickim 2013/2014 programem kierunków zamawianych mają zostać objęte 22 kierunki na 8 uczelniach.

Sukcesem pilotażu było z pewnością zwiększone zainteresowanie kierunkami technicznymi. Jak podaje Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (MNiSW): „[...] przy znacznym spadku liczby studentów I roku ogółem z ponad 500 tysięcy w 2007 roku do 428 tysięcy w roku 2011, liczba studentów I roku kierunków ścisłych i technicznych wzrosła z 119,5 tysiąca w roku 2007 do 130 tysięcy w 2011 roku”<sup>2</sup>. O wzroście zainteresowania kierunkami technicznymi świadczy wyraźnie procentowy udział kandydatów na tego typu studia w ogólnej liczbie kandydatów. Zgodnie z danymi MNiSW: „wskaźnik ten w roku 2007 ukształtował się na poziomie 25,11%, natomiast w roku 2011 osiągnął wartość 31,45%”<sup>3</sup>. Tym samym w ciągu pięciu lat, mimo spadku liczby kandydatów na studia ogółem, na uczelniach technicznych nastąpił wzrost liczby kandydatów.

Niemniej pewne niepokojące sygnały napływające od studentów i uczelni biorących udział w pilotażu skłaniają do bardzo restrykcyjnego podejścia do wydatkowania pieniędzy w tym działaniu.

## Specjalizacja-indywidualizacja dla wspólnego dobra

Wysoka specjalizacja kierunków, o której wcześniej wspomniałem, musi pociągnąć za sobą również specjalizację wykładowców i pracowników naukowych. Obserwując chociażby fizyków zajmujących się cząstkami elementarnymi, można odnieść wrażenie, że są oni mniej przywiązani do instytucji, a bardziej do specjalizacji i wynikającej z niej idei myślenia. Na ostatniej niezwykle ważnej dla tego środowiska międzynarodowej konferencji ICHEP w Melbourne w lipcu 2012 roku można było wyraźnie zaobserwować, że choć poszczególni prelegenci formalnie przynależą do określonych instytucji, takich jak Uniwersytet Rockefellera czy CERN, to tak naprawdę liczy się dla nich wspólna idea związana z pytaniami dotyczącymi modelu podstawowego. Swobodna i szybka, dzięki Internetowi, wymiana myśli i poglądów uczonych, możliwość pracy *on-line*, mimo różnic czasowych, a także coraz mniej ograniczony przesył danych sprawia, że punktem odniesienia dla pracowników naukowych, przynajmniej w kwestii merytorycznej, będzie nie wydział, nie instytut, a właśnie specjalizacja. Już od pewnego czasu powstają społeczności internetowe naukowców skupione wokół określonego problemu badawczego. Z pewnością ich działalność przyczyni

<sup>2</sup> Por. <http://www.nauka.gov.pl/ministerstwo/aktualnosci/aktualnosci/artukul/studenci-pilotazowej-edycji-kierunkow-zamawianych-juz-ukonczyli-studia/> [dostęp 12.11.2012].

<sup>3</sup> Por. <http://www.nauka.gov.pl/ministerstwo/aktualnosci/aktualnosci/artukul/studenci-pilotazowej-edycji-kierunkow-zamawianych-juz-ukonczyli-studia/> [dostęp 11.11.2012].

się do zwiększenia rozwoju określonych dziedzin, wpłynie na poszerzenie i pogłębienie dialogu. Publikacje *on-line*, których w Polsce jest tak mało, a na świecie jest coraz więcej, sprawiają, że zwiększy się liczba osób analizujących wyniki, dzięki czemu będzie większa szansa na szybkie przejście od teorii do praktyki, a także na twórczą dyskusję i w efekcie wskazanie nowych dróg rozwiązań i kolejnych kanałów badań.

## Kształcenie na odległość, czyli o potęgę Internetu

Pozostając przy zagadnieniu nowych technologii i Internetu, myślę, że już w niedalekiej przyszłości również polskie uczelnie będą zdominowane przez kształcenie na odległość. Wpłynie to nie tylko na rodzaj kształcenia, ale również na charakter działania samych placówek. Kształcenie na odległość na większości polskich uczelni dopiero raczkuje, nawet jeśli pierwsze kursy e-learningowe zostały w nich uruchomione przeszło 10 lat temu. Analiza niepublikowanych jeszcze wyników badań, zatytułowana *Diagnoza stanu kształcenia na odległość w Polsce i w wybranych krajach Unii Europejskiej*, którą miałem przyjemność koordynować pod kątem merytorycznym, wskazuje na stosunkowo niewielką, jeśli nie znikomą, ofertę studiów na odległość z wykorzystaniem nowych technologii<sup>4</sup>.

Liczyby mówią same za siebie – na dużych, wiodących uniwersytetach w Polsce mamy średnio ok. 50 kursów e-learningowych w semestrze na kilka albo nawet kilkanaście tysięcy kursów odbywających się metodą tradycyjną. To musi się zmienić z kilku względów, z których najbardziej przekonującym będą oszczędności. Kształcenie na odległość jest tańsze zarówno dla uczelni, która nie będzie potrzebowała dużego zaplecza dydaktycznego w postaci sal czy auli, jak i dla studentów, którzy oszczędzą na dojazdach, zakwaterowaniu czy wyżywieniu. Taki rodzaj kształcenia wychodzi również naprzeciw oczekiwaniom równościowych polityk Unii Europejskiej, bo dzięki niemu wyższe wykształcenie mogą zdobywać osoby niepełnosprawne, biedniejsze, z małych miejscowości i z różnymi możliwościami intelektualnymi, dostosowując treści i czas nauki do swoich indywidualnych potrzeb. W Polsce kształcenie na odległość (KNO) wymaga szczególnej promocji, ponieważ opór środowiska naukowego do takiej formy uczenia jest ciągle bardzo duży. Zwolennicy KNO nie mają również oparcia w prawie. Rozwój KNO jest blokowany przez rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 25 września 2007 roku w sprawie warunków, jakie muszą być spełnione, aby zajęcia dydaktyczne na studiach mogły być prowadzone z wykorzystaniem metod i technik kształcenia na odległość (*Rozporządzenie...* 2007). Zgodnie z aktualnym stanem prawnym: „[...] liczba godzin zajęć dydaktycznych na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych, prowadzonych z wykorzystaniem metod i technik kształcenia na odległość, nie może być większa niż 60% ogólnej liczby godzin zajęć dydaktycznych określonych w standardach kształcenia dla poszczególnych kierunków studiów oraz poziomów kształcenia, z wyłączeniem zajęć praktycznych i laboratoryjnych”.

<sup>4</sup> Badania *Diagnoza stanu kształcenia na odległość w Polsce i w wybranych krajach Unii Europejskiej* zrealizowano w latach 2010–2012 w ramach projektu „Model systemu wdrażania i upowszechniania kształcenia na odległość w uczeniu się przez całe życie”, realizowanego przez Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej. W projekcie przebadano ponad 3 tys. nauczycieli, dyrektorów i słuchaczy z kilkuset placówek w całej Polsce, ponad pół tysiąca organizacji pozarządowych, 250 urzędów pracy i 200 OHP. Prowadzono również badania o charakterze jakościowym, m.in. na uczelniach wyższych, wśród pracodawców, w firmach szkoleniowych i językowych.

Powyższy zapis w dużym stopniu wypacza ideę kształcenia na odległość i wskazuje, jak dziś – po pięciu latach od uchwalenia zasad KNO – niedoskonałe i ograniczające jest to prawo. Wynika bowiem z niego, że na studiach I stopnia student musiałby blisko połowę zajęć odbyć stacjonarnie. Dla wielu osób może to być zbyt duża przeszkoda w podjęciu kształcenia na poziomie wyższym. A w przypadku studiów inżynierskich, w których zajęcia praktyczne stanowią dużą część ogólnej liczby zajęć, kształcenie na odległość – ze swoją podstawową ideą równania szans – całkowicie traci znaczenie. Do maja 2008 roku, czyli do momentu zmiany rozporządzenia, jednostki, które posiadały tytuł do nadawania stopnia doktora i doktora habilitowanego, mogły przeznaczyć na kształcenie na odległość 80% ogólnej liczby godzin zajęć. Jednak z roku na rok odsetek zajęć „wirtualnych” malał i jak na razie zatrzymał się na poziomie rzeczonych 60%.

Wzrost liczby studentów kształcących się na odległość będzie miał wpływ również na zmianę charakteru uczelni. Dawny charakter stracą tradycyjne kampusy. Tu również podstawową rolę odegrają względy ekonomiczne. Dotychczasowe utrzymanie budynków (nierazko zabytkowych), tysiące sal, gabinetów, laboratoriów i pracowni pociąga za sobą ogromne koszty. Zmiana formy kształcenia na *on-line* w przypadku wielu wydziałów sprawi, że one również będą działały *on-line*, a pracownicy wydziałowi będą pracowali w domu lub w wynajętych pomieszczeniach biurowych, ściśle dostosowanych do ich potrzeb.

## Nowe oblicze studenta

Zmieni się również charakter studenta. Już dziś większość studentów łączy naukę i pracę. Zmiana kształcenia, digitalizacja zasobów bibliotek, dostępność materiałów dydaktycznych *on-line*, możliwość kontaktu z wykładowcą *on-line* sprawią, że więcej będzie studentów „nietradycyjnych”, a indywidualny tok nauczania, który w tej chwili jest wyjątkiem od reguły, stanie się standardem, regułą. Zaliczenie studiów będzie wymagało od studentów większej kreatywności, samodyscypliny i zaangażowania niż do tej pory, kiedy zaliczenie przedmiotu jest uzależnione niekiedy tylko od obecności na zajęciach. Nietradycyjność studiowania znajdzie odbicie również w charakterze oferty studiów. W tej chwili studenci otrzymują gotowy zestaw zajęć, którego zaliczenie warunkuje otrzymanie dyplomu. Jednak skupienie na specjalizacji, przywiązanie do idei, a nie do formy oraz zwiększona oferta *e-learningowa* sprawią, że to student samodzielnie będzie komponował swój zestaw kursów, zgodnie z własnymi oczekiwaniami i możliwościami.

## Nieubłagane zmiany

Na koniec kwestia, której nie można uznać za futurologiczną, ponieważ dotyczy naszego kraju już dziś. Mowa o dynamicznym starzeniu się polskiego społeczeństwa – jest ono jednym z najszybciej starzejących się społeczeństw w Europie. Jeśli na ten dość niepokojący demograficznie fakt nałożymy coraz silniej propagowaną ideę uczenia się przez całe życie, to uczelnie muszą być przygotowane na kształcenie seniorów i to nie tylko w ramach Uniwersytetów Trzeciego Wieku, ale i tradycyjnych kursów. Wymaga to opracowania określonej polityki zarówno infrastrukturalnej, jak i dydaktycznej, uwzględniającej możliwości

percepcyjne osób starszych. Z drugiej strony, jeśli na starzenie się społeczeństwa nałożymy zwiększającą się aktywność zawodową osób starszych, a dzięki rozwojowi medycyny ich ciągle dużą, mimo wieku, witalność, bezzasadne wydaje się często przymusowe wysyłanie pracowników akademickich po skończeniu siedemdziesiątego roku życia na emeryturę i odbieranie im możliwości kierowania katedrami, wydziałami czy instytutami. Tę granicę z pewnością trzeba będzie przesunąć nie tylko z konieczności, że nie będzie kto miał tych osób zastąpić, ale również dlatego, że nierzadko ich doświadczenia i wiedzy nie jest w stanie zastąpić nawet tuzin młodych naukowców.

### Kij w mrowisko

Kończąc moje rozważania, chciałbym podkreślić, że nie zależało mi na uprawianiu futurologii. Zwracałem uwagę przede wszystkim na to, z czym już dziś mamy do czynienia, a uważny czytelnik dostrzeże w powyższych opisach symptomy realnych problemów na wielu uczelniach. Szkolnictwo wyższe stoi na progu ogromnych przemian, na które jednak wszyscy zainteresowani – rząd, ministerstwo, władze uczelni i sami pracownicy – zastanawiają oczy, wierząc, tak jak w dzieciństwie, że to, czego nie widzimy, nie istnieje. Nie zatrzymamy wartkiego nurtu rozwoju technologicznego, a także związanej z nim zmiany oczekiwań młodych ludzi w odniesieniu do kształcenia na poziomie wyższym. Możemy się zżymać na ich konkretne oczekiwania, stać na straży akademickości uczelni, jednak żyjemy w świecie konsumpcji, gdzie każda kwalifikacja ma swoją cenę.

Zdaję sobie sprawę, że tematy, które poruszyłem w artykule, są bardzo złożone i nie poddają się prostej ocenie. Świadomie zrezygnowałem z wszelkich odcieni szarości i przedstawiłem świat szkolnictwa wyższego w sposób monochromatyczny. Zależało mi bowiem na bardzo wyraźnym uwypukleniu istotnych problemów, które choć będą nas dotyczyć w przyszłości, musimy zacząć rozwiązywać już dziś.

Staley i Malenfant wskazują, że dojdziemy w przyszłości do momentu, kiedy wyższe wykształcenie nie będzie przeliczane na konkretne pieniądze. Bardziej będzie się liczyć poczucie przynależności, tak jak to było jeszcze dwadzieścia lat temu i u nas. Pamiętajmy jednak, że przywołani naukowcy odnosili swoje stwierdzenia do społeczeństwa amerykańskiego. Na powrót tej postawy w przypadku naszego społeczeństwa będziemy musieli poczekać dłużej niż do 2025 roku. Z pozostałymi wyzwaniem powinniśmy, a nawet musimy zmierzyć się już dziś.

### Literatura

**Fukuyama F. 1996**

*Koniec historii*, tłum. T. Bieroń, M. Wichrowski, Zysk i S-ka, Poznań.

**Goldthorpe J.H. 1971**

*Theories of Industrial Society: reflections on the recrudescence of historicism and the future of futurology*, „European Journal of Sociology”, t. 12, nr 2, s. 263–288.

**Mead M. 2005**

*The World Ahead: An Anthropologist Anticipates the Future*, red. R.B. Textor, Berghahn Books, New York.

**Moore R. 2004**

*Education and Society: Issues and Explanations in the Sociology of Education*, Polity Press, Cambridge.

**Newman F., Couturier L., Scurry J. 2004**

*The Future of Higher Education: Rhetoric, Reality, and the Risks of the Market*, Jossey-Bass, San Francisco.

**Privateer P.M. 1999**

*Academic Technology and the Future of Higher Education: Strategic paths Taken and Not Taken*, „The Journal of Higher Education”, t. 70, nr 1, s. 60–79.

**Rozporządzenie... 2007**

Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 25 września 2007 roku w sprawie warunków, jakie muszą być spełnione, aby zajęcia dydaktyczne na studiach mogły być prowadzone z wykorzystaniem metod i technik kształcenia na odległość, „Dziennik Ustaw” Nr 188, poz. 1347, z późn. zm.

**Staley D.J., Malenfant K.J. 2010**

*Futures thinking for academic librarians: Higher education in 2025*, „Information Services & Use”, t. 30, nr 1–2, s. 57 – 90.

**Wójcicka M. 2010**

*Uniwersytet – stabilność i zmiana*, Centrum Badań Polityki Naukowej i Szkolnictwa Wyższego Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

# Arnold Pabian

## Działalność edukacyjna ośrodków akademickich w koncepcji *sustainability*

Edukacja w koncepcji *sustainability* to młody, dopiero rozwijający się na świecie nurt w obszarze *sustainable science*. Pojawienie się tej koncepcji jest skutkiem narastających globalnych problemów ekologicznych i społecznych. Pogarszający się stan zdrowia naszej planety zagraża egzystencji przyszłych pokoleń. Edukacja, respektująca zasady zrównoważonego rozwoju, ma przyczynić się do powstania zrównoważonego społeczeństwa (*sustainable society*), którego funkcjonowanie osłabi te negatywne trendy. Szczególnie istotne jest jej wdrażanie w szkołach wyższych, których absolwenci – po podjęciu pracy – mają wpływ na działanie różnych organizacji tworzących państwo i jego gospodarkę. Zrównoważona edukacja wymaga proekologicznej i prospołecznej transformacji kadr kierowniczych uczelni, ich personelu naukowo-dydaktycznego, zasobów materialnych i niematerialnych oraz programów nauczania.

Słowa kluczowe: zrównoważony rozwój, zrównoważona edukacja, zrównoważone szkoły wyższe.

### Wstęp

Wzrastająca w skali globalnej produkcja i konsumpcja dóbr materialnych prowadzi do wielu zagrożeń ekologicznych i społecznych. Ziemskie środowisko przyrodnicze nie wytrzymuje nadmiernej eksploatacji zasobów oraz skutków wzrastającego zanieczyszczenia szkodliwymi substancjami. Coraz większą presję człowieka na Ziemię potwierdza kształtowanie się wskaźnika *ecological footprint*. W 2030 roku ludzkość będzie potrzebowała dwóch kul ziemskich, aby zaabsorbować CO<sub>2</sub> i nadążyć z konsumpcją zasobów naturalnych. Natomiast zmiany wskaźnika *living planet indeks* świadczą o gwałtownym zmniejszaniu się bioróżnorodności na naszej planecie. Przykładowo, w latach 1970–2007 liczba gatunków zwierząt zaliczanych do kręgowców zmniejszyła się o 30%<sup>1</sup>. Globalne zagrożenia pogarszają perspektywę rozwoju przyszłych pokoleń. Zużycie zasobów i emisja szkodliwych substancji będzie się podwajać co 28 lat, a to oznacza, że po 280 latach będą one tysiąc razy większe niż dziś. W globalnym rozrachunku eksploatacja natury przekracza

<sup>1</sup> Por. *Living Planet Report 2010*, s. 7, 9 ([http://www.wfpl.panda.org/.../living\\_planet\\_report/living\\_planet\\_reprct...](http://www.wfpl.panda.org/.../living_planet_report/living_planet_reprct...))



obecnie jej możliwości o ok. 20% (ludzkość zużywa o 20% więcej zasobów niż przyroda może odtworzyć) i zjawisko to będzie się nasilało (por. Rogall 2010, s. 158, 312–313). Zagrożenia o charakterze ekologicznym przybliżają człowieka do tragicznego w skutkach przekroczenia granic tolerancji natury warunkującej jego byt i gospodarowanie. Nie mniej istotne są zagrożenia społeczne, których przykład stanowią: ubóstwo, bezrobocie, narkomania, choroby.

Pogarszające się warunki życia na Ziemi są wynikiem postaw oraz zachowań konsumentów i producentów zorientowanych wyłącznie na osiąganie celów ekonomicznych (*homo oeconomicus*). Paradygmat wzrostu, będący podstawą ich wzmożonej aktywności w zakresie podnoszenia poziomu konsumpcji, produkcji i sprzedaży, okazał się błędny z punktu widzenia równoważenia potrzeb międzypokoleniowych. Z perspektywy przyszłych pokoleń (w długim horyzoncie czasu) nie jest możliwy ciągły, niekończący się wzrost gospodarczy zarówno w makro-, jak i w mikroskali. Ziemia stanowi bowiem izolowany system o ograniczonej ilości zasobów, zasilany z zewnątrz jedynie energią słoneczną. Aby powstrzymać destrukcyjną działalność konsumentów i producentów przybliżającą groźbę globalnej katastrofy, niezbędne są głębokie zmiany społeczne inspirowane koncepcją *sustainability*. Ich celem jest przekształcenie społeczeństw konsumpcyjnych w zrównoważone społeczeństwa (*sustainable society*), oparte na zrównoważonym obywatelstwie (*sustainable citizenship*). Zrównoważone obywatelstwo preferuje odpowiedzialną konsumpcję i produkcję, przyczyniając się do równoważenia potrzeb międzypokoleniowych. Paradygmat wzrostu zostaje zastąpiony paradygmatem zrównoważenia.

Tworzenie zrównoważonych społeczeństw zostało już zapoczątkowane. Świadczy o tym wzrastające od lat zainteresowanie konsumentów i producentów zrównoważonym rozwojem (*sustainable development*). Jednak tempo i zakres tych zmian są zbyt małe, biorąc pod uwagę nasilenie się globalnych zagrożeń. Ich presja wywołuje konieczność przyspieszenia transformacji postaw i zachowań zgodnych z koncepcją *sustainability*. Szczególną rolę w tym procesie mogą odegrać szkoły wyższe. W artykule zostanie scharakteryzowane zrównoważone społeczeństwo, a następnie przedstawiona koncepcja zrównoważonej uczelni przyczyniającej się do jego tworzenia. Koncentruję się na zarysie ważniejszych zagadnień, ponieważ podjęta problematyka jest obszerna i interdyscyplinarna.

## Zrównoważone społeczeństwo

Ideę zrównoważonego społeczeństwa promuje nowy obszar nauki zwany *sustainable science*, inspirowany koncepcjami ekonomii zrównoważonego rozwoju. Jej powstanie jest wynikiem zapoczątkowanej w XX wieku ewolucji takich nurtów w nauce, jak chociażby: neoklasyczna ekonomia środowiska, ekonomia ekologiczna, nowa ekonomia ekologiczna. *Sustainable science* to efekt wzbogacania tradycyjnych koncepcji ekonomicznych wątkami ekologicznymi i społecznymi.

Zrównoważone społeczeństwo w znacznym stopniu jest przeciwieństwem współczesnych społeczeństw konsumpcyjnych, złożonych głównie z aspołecznych i zorientowanych wyłącznie na osiąganie celów ekonomicznych konsumentów i producentów (*homo oeconomicus*). Ich postępowanie, skutkujące niepożądaną eksploatacją zasobów, niszczeniem środowiska naturalnego, brakiem reakcji na problemy społeczne zagraża

naturalnym podstawom życia na Ziemi. Podstawowym składnikiem zrównoważonego społeczeństwa jest zrównoważony obywatel. Pełni on dwie funkcje: zrównoważonego konsumenta (*sustainable consumer*) w życiu prywatnym oraz zrównoważonego pracownika (*sustainable employee*) w jego miejscu pracy.

Charakterystyczną cechą zrównoważonych konsumentów jest potrójna orientacja – koncentrowanie się na własnych potrzebach oraz na społecznych i ekologicznych potrzebach obecnego i przyszłych pokoleń. Zrównoważony konsument stanowi syntezę trzech osobowości: konsumenta ekonomicznego, ekologicznego oraz społecznego. Tego typu ludzie włączają się w odpowiedzialną konsumpcję, będąc świadomi dalekosiężnych skutków swoich decyzji związanych z zakupem, użytkowaniem i pozbywaniem się zużytych produktów. Rozumieją oni problemy ekologiczne i społeczne swoich środowisk. Podejmują działania mające na celu zapobieżenie groźbie globalnej katastrofy, wywołanej dewastacją środowiska i zmianami klimatu oraz narastającymi problemami społecznymi. Zrównoważeni konsumenci, zaspokajając swoje podstawowe potrzeby, starają się minimalizować ilości zużywanych dóbr. W ujęciu bardziej szczegółowym – preferują oferty zrównoważonych przedsiębiorstw (*sustainable enterprises*), a więc produkty, które są bezpieczne w użytkowaniu, trwałe i energooszczędne. Interesują się możliwościami poddawania ich w fazie poużytkowej recyklingowi i rozkładowi zgodnie ze standardami ochrony środowiska. Są skłonni ograniczać swoje potrzeby konsumpcyjne, a nawet rezygnować z zakupu niektórych towarów. Wykazują chęć dzielenia się produktami (*product-sharing*), ponieważ prowadzi ono do spadku sprzedaży, a więc zmniejsza obciążenia środowiska. Chętnie uczestniczą w szkoleniach wyjaśniających, jak korzystać z zakupionych dóbr w sposób nie tylko bezpieczny, lecz również ekologiczny. Ich wrażliwość społeczna uzewnętrznia się w konkretnej działalności charytatywnej i wolontariackiej.

Zrównoważony konsument w swoim miejscu pracy przekształca się w zrównoważonego pracownika (zatrudnionego na stanowisku kierowniczym lub niekierowniczym). *Sustainable pracownicy* uznają odpowiedzialne wytwórstwo za fundament rozwoju przedsiębiorstw. Czysta produkcja (*clear production*) to jeden z najważniejszych celów ich aktywności proekologicznej. W taki sposób dobierają technologie oraz kształtują park maszynowy, aby zminimalizować szkody wyrządzane środowisku naturalnemu człowieka oraz marnotrawstwo czynników produkcji. Eliminują więc z jej procesów szkodliwe emisje oraz montują urządzenia umożliwiające ponowne użycie wody, odzyskiwanie ciepła, wykorzystanie odpadów. Są również aktywni społecznie – inicjują lub włączają się w różnego rodzaju akcje społeczne na rzecz osób niepełnosprawnych, bezdomnych, chorych, poszkodowanych w klęskach żywiołowych oraz innych społeczności, które wymagają pomocy materialnej lub finansowej. Zrównoważeni pracownicy stanowią podstawę rozwoju zrównoważonych przedsiębiorstw (*sustainable enterprises*), które przyczyniają się do rozwoju zrównoważonych społeczeństw (por. szerzej: Pabian 2011b, s. 12–15). Kooperanci i dostawcy takich podmiotów gospodarczych muszą również wykazywać się wrażliwością ekologiczną i społeczną.

Kreowanie postaw będących podstawą zrównoważonego społeczeństwa wymaga, jak twierdzą Frank M. Belz i Ken Peattie, głębokich zmian w zachowaniu i sposobach myślenia obywateli. Zmiany te powinny zmierzać m.in. w następujących kierunkach:

- od egocentryzmu do altruizmu,
- od konserwatyzmu do otwartości na zmianę,

- od technocentryzmu do ekocentryzmu,
- od antropocentryzmu do biocentryzmu,
- od materializmu do postmaterializmu (por. Belz, Peattie 2009, s. 84).

Tworzenie zrównoważonego społeczeństwa jest trudne co najmniej z trzech powodów. Po pierwsze, wynika z ograniczonych możliwości oceny przez człowieka zagrożeń ekologicznych i społecznych. „Człowiek nie potrafi zazwyczaj ocenić prawdziwego wymiaru niebezpieczeństw, które nie zagrażają mu bezpośrednio i mają złożony charakter [...] i naiwnie wierzy, że wszystko będzie dobrze” (Rogall 2010, s. 196). Po drugie, jest następstwem kształtowanego od stuleci w społeczeństwach stereotypu „ciągłego rozwoju”. Rozwój gospodarczy, wzrost produkcji, wzrost sprzedaży, wzrost konsumpcji to cechy utożsamiane z sukcesem państwa, przedsiębiorstwa, jednostki, natomiast ich brak oznacza porażkę. Trzecia ważna bariera wynika z cech natury ludzkiej, które ujawniają się zarówno w życiu osobistym, jak i w pełnieniu ról pracowniczych. Wielu ludzi nie jest aktywnych społecznie i nie podejmuje działań na rzecz ochrony środowiska, ponieważ: liczą, że nie zostanie to zauważone i jakoś ukarane (efekt gapowicza), mniej troszczą się o wspólne dobro niż o prywatną własność (dylemat wspólnego pastwiska), trudno jest im zrobić cokolwiek dla wspólnoty, jeżeli sami na tym tracą (dylemat więźnia) (Rogall 2010, s. 67–68). Te uwarunkowania sprawiają, że zrównoważonego społeczeństwa nie zbuduje się na bazie okazjonalnych kampanii i tymczasowych zakazów/nakazów. Jego tworzenie wymaga przemyślanych długoterminowych strategii i programów. Ich celem powinna być przede wszystkim zmiana postaw i zachowań człowieka. Takie strategie i programy trzeba wdrażać na wszystkich szczeblach edukacji począwszy od przedszkola, a skończywszy na studiach wyższych i dalszym edukowaniu człowieka (studia podyplomowe, studia doktoranckie itd.).

Dalsza część artykułu jest poświęcona roli szkolnictwa wyższego w budowie zrównoważonego społeczeństwa. W tym przypadku nie chodzi tylko o edukację i informację ekologiczną (ujęcie fragmentaryczne), lecz o edukację ekologiczną i społeczną w powiązaniu z edukacją ekonomiczną (pełne podejście w zakresie *sustainability*).

## Zrównoważone szkoły wyższe i programy nauczania

Zrównoważone szkoły wyższe i programy nauczania respektujące wszystkie zasady *sustainable development* to rozwiązania przyszłości, wspierające tworzenie zrównoważonych społeczeństw. Dotychczas nie wypracowano przejrzystych założeń i zasad ich funkcjonowania, mimo podejmowania pewnych działań promujących edukację w aspektach *sustainability*. Jedną z najbardziej wartościowych inicjatyw jest realizowany od 2005 roku przez ONZ program *Decade of Education for Sustainable Development* (Edukacja na rzecz Zrównoważonego Rozwoju). Program został oficjalnie ogłoszony przez Koichiro Matsuura, dyrektora generalnego UNESCO w dniu 1 marca 2005 roku w siedzibie głównej ONZ. Ideą edukacji na rzecz zrównoważonego rozwoju jest dążenie do osiągnięcia równowagi między społecznym i ekonomicznym dobrem oraz kulturą, tradycją i ochroną zasobów naturalnych Ziemi, a także podkreślanie potrzeby respektowania godności ludzkiej, poszanowania różnorodności oraz ochrony środowiska naturalnego i zasobów naszej planety<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Por. <http://www.unic.un.org.pl> [dostęp 20.01.2012].

Prowadzone na świecie badania dowodzą braku spójnej i całościowej koncepcji edukacji na rzecz zrównoważonego rozwoju. Daniella Tilbury i Alexandra Ryan, odnosząc ten problem do edukacji biznesowej, zauważają: „[...] główny nacisk kładzie się w niej z reguły na powielanie i doskonalenie istniejących rozwiązań, a nie ich kwestionowanie z myślą o znalezieniu nowych, bardziej odpowiedzialnych względem otoczenia form prowadzenia działalności gospodarczej. [...] Zmiany uwzględniające kwestie odpowiedzialności biznesu i zrównoważonego rozwoju z reguły dotyczą programów nauczania na szczeblu podyplomowym. Najczęściej polegają na wprowadzaniu dodatkowych modułów, które mają charakter opcjonalny. [...] Inny problem polega na tym, że nawet tam, gdzie programy nauczania uwzględniają aspekt zrównoważonego rozwoju, to w ramach poszczególnych przedmiotów kładzie się nań bardzo zróżnicowany nacisk” (Tilbury, Ryan 2011, s. 31–32). Edukacja wyższa w aspektach *sustainability* wymaga więc nowych rozwiązań i modeli uwzględniających jej personel, programy nauczania i zarządzanie. Zarys takiego modelu przedstawiono poniżej.

W aspektach *sustainability* uczelnie można podzielić na trzy kategorie: zrównoważone szkoły wyższe, szkoły, które fragmentarycznie/okazjonalnie przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju, szkoły nie prowadzące żadnej działalności w tym zakresie.

Zrównoważone uczelnie (*sustainable high school*) to edukacyjne placówki przyszłości. Wpisują koncepcję *sustainability* w swoją działalność na wszystkich szczeblach zarządzania. Preferują to podejście zarówno w ofertach edukacyjnych, jak też w programach nauczania. Wchodzą na ścieżkę zrównoważonego rozwoju w sposób świadomy, podporządkowując jej kompleksowo wszystkie obszary swojego funkcjonowania. Jeżeli uczelnia pod presją prawa lub z własnej woli wzbogaca programy nauczania przedmiotami z zakresu *sustainability* lub co pewien czas uczestniczy w kampaniach ekologicznych lub społecznych, to można ją przypisać do drugiej grupy ośrodków akademickich, a więc takich, które fragmentarycznie lub okazjonalnie angażują się w zrównoważony rozwój. Udział tego typu przedsięwzięć w całej ich naukowej, dydaktycznej i organizacyjnej działalności jest niewielki i często marginalizowany. Trzeci rodzaj uczelni to placówki w żaden sposób nie przyczyniające się do zrównoważonego rozwoju.

Zrównoważone szkoły wyższe to najbardziej pożądany z punktu widzenia równoważenia potrzeb międzypokoleniowych rodzaj ośrodków akademickich. Koncepcja *sustainability* obecna jest w trzech zasadniczych obszarach ich funkcjonowania: ofertach edukacyjnych i dydaktyce, nauce oraz bieżącej działalności, w tym w zarządzaniu uczelnią i jej jednostkami. Aby taka szkoła mogła powstać i osiągać swoje cele, niezbędny jest odpowiedni personel, nazwany w niniejszym artykule zrównoważonym personelem (*sustainable personnel*). Zrównoważony personel to pracownicy zorientowani nie tylko na cele ekonomiczne (własne i uczelni), ale również aktywni ekologicznie i społecznie. Aktywność ekologiczna i społeczna uzewnętrznia się w trzech obszarach ich działalności: realizacji celów uczelni, wykonywaniu pracy, zachowaniach. Wszystkie stanowiska pracy w zrównoważonej uczelni powinny być obsadzone przez zrównoważonych pracowników. Chodzi w tym przypadku tak o personel naukowo-dydaktyczny, jak i administracyjny, w tym osoby zatrudnione na stanowiskach kierowniczych i niekierowniczych. Jak twierdzą Christopher F. Achua i Robert N. Lussier: „sukces indywidualnych karier i losy organizacji są determinowane przez efektywność zachowań przywódców” (Achua, Lussier 2010, s. 4), dlatego najważniejszą rolę w strukturze zrównoważonej uczelni odgrywają kierownicy, a w szczególności rektori-

rzy, dziekani, kierownicy instytutów, katedr i zakładów oraz kanclerz wraz z kierownikami podległych mu działów. Bez ich poparcia, dawania przykładu i angażowania się w zrównoważony rozwój kierunek ten prawdopodobnie nie będzie przez szkołę wyższą realizowany lub natrafi na poważne bariery. Kierownicy wszystkich szczebli zarządzania uczelnią oraz personel administracyjny respektują zasady zrównoważonego rozwoju w swoich ogólnych i funkcjonalnych obszarach działania, w tym w gospodarowaniu kadrami, majątkiem trwałym, obrotowym i zasobami niematerialnymi. Przejawia się to m.in. w kupowaniu bezpiecznych, zdrowych, oszczędnych i trwałych produktów, np. sprzętu laboratoryjnego, sprzętu komputerowego oraz rozwijaniu współpracy z wrażliwymi ekologicznie i społecznie kontrahentami, np. dostawcami materiałów biurowych (obecny system zamówień publicznych, preferujący najniższe ceny, nie sprzyja tego typu postępowaniu). Personel kierowniczy wspiera również materialnie i finansowo różnego rodzaju akcje społeczne.

Najważniejszą i najliczniejszą kategorią osób zatrudnionych w szkole wyższej są pracownicy naukowo-dydaktyczni. W zrównoważonej uczelni wrażliwy ekologicznie i społecznie personel tworzący tę grupę zawodową realizuje zadania badawcze respektujące wymogi zrównoważonego rozwoju oraz przekazuje studentom wiedzę i umiejętności wynikające ze zrównoważonych programów nauczania.

Jednym z głównych celów działalności zrównoważonych szkół wyższych jest edukacja w koncepcji *sustainability*, a więc kształcenie zrównoważonych obywateli. Uczelnie tego typu nie tylko przekazują studentom wiedzę i umiejętności objęte danym kierunkiem studiów, ale kształtują ich wrażliwość ekologiczną i społeczną. Odbywa się to za pośrednictwem zrównoważonych programów nauczania. Programy takie obok eksponowania najnowszej wiedzy zawierają przedmioty i treści przyczyniające się do zrównoważonego rozwoju. Przykładowo, ważnym aspektem kształcenia inżynierów będzie ich edukacja w zakresie zasad i metod czystej produkcji (*clear production*). Czysta produkcja oznacza eliminację z procesów technologicznych szkodliwych emisji gazów, cieczy, substancji stałych i promieniowania oraz ograniczanie marnotrawstwa energii, ciepła, wody, surowców i innych czynników wytwórczych. Równie ważne będzie przekazywanie wiedzy dotyczącej wytwórstwa bezpiecznych, zdrowych, oszczędnych i trwałych produktów. Bezpieczny i zdrowy produkt nie zagraża życiu ani nie szkodzi zdrowiu konsumenta. Oszczędny produkt w zależności od swojego przeznaczenia zużywa małe ilości energii elektrycznej, benzyny, wody, gazu lub innych składników potrzebnych do jego funkcjonowania. Trwały produkt jest użytkowany przez długi okres, co ogranicza popyt na nowe wyroby, a więc również ich produkcję. Projektowanie oraz rozwój bezpiecznych, zdrowych, oszczędnych i trwałych produktów wymaga analizy całego ich cyklu życia, a nie tylko fazy produkcji i wprowadzania na rynek.

Przygotowanie i realizacja zrównoważonych programów nauczania to trudne przedsięwzięcie. Aby się powiodło, uczelnia powinna dysponować nie tylko odpowiednimi kadrami, lecz również wyposażeniem. Przykład takiego wyposażenia stanowią specjalne stanowiska dydaktyczno-naukowe wprowadzone przez firmę G.U.N.T. Gerätebau GmbH w dziedzinie energetyki i ochrony środowiska, wnoszące wkład w koncepcję zrównoważonego rozwoju. Stanowisko oznaczone symbolem HL 313 wyjaśnia zasadę działania najważniejszych elementów instalacji wytwarzania ciepłej wody użytkowej z energii solarnej. Stanowisko ET 255 umożliwia badanie praktycznego działania instalacji fotowoltaicznej w realnych warunkach użytkowych. Na stanowisku CE 705 można obserwować najważniejsze fazy procesu

biologicznego oczyszczania wody (por. *Inżynieryjne...* 2011, s. 7, 9, 17). Są to przykłady stanowisk zaczerpnięte z oferty proponowanej przez G.U.N.T. Geratebau GmbH.

Zrównoważony personel, wyposażenie i programy nauczania to najważniejsze elementy szkoły wyższej pragnącej przyczynić się do zrównoważenia potrzeb międzypokoleniowych i tworzenia zrównoważonych społeczeństw.

## Zakończenie

Wzrost produkcji i konsumpcji, jakże pożądany z perspektywy obecnie żyjących ludzi, gospodarek i przedsiębiorstw, staje się zagrożeniem dla przyszłych pokoleń. Konieczne staje się przekształcenie społeczeństw konsumpcyjnych w społeczeństwa zrównoważone, dla których cele ekonomiczne są tak samo ważne, jak cele ekologiczne i społeczne. Taką transformację wymuszają globalne zagrożenia, w wyniku których następuje przekraczanie granic wytrzymałości natury. Mimo wzrostu wrażliwości ekologicznej i społecznej na świecie, aktywność w zakresie tworzenia zrównoważonych społeczeństw jest niewystarczająca i nie ma powszechnego charakteru. Konieczne jest przyspieszenie tego procesu.

Najważniejszym zadaniem w aspekcie przekształcania społeczeństw konsumpcyjnych w społeczeństwa zrównoważone jest zmiana postaw i zachowań ludzi. Nie da się zrobić tego z dnia na dzień, wprowadzając kolejny zakaz lub nakaz. Jest to proces długotrwały, który należy rozpocząć na szczeblu edukacji przedszkolnej i kontynuować w szkołach podstawowych, średnich i wyższych. W tym edukacyjnym łańcuchu edukacja wyższa jest szczególnie ważna, ponieważ poprzedza podejmowanie pracy w przedsiębiorstwach produkcyjnych, które mają szczególnie niekorzystny wpływ na środowisko. Co więcej, absolwenci szkół wyższych przejmują większość stanowisk kierowniczych oraz stają się edukatorami przyszłych pokoleń, występując w roli nauczycieli, konsultantów, doradców. Odpowiednio ukształtowani w zakresie zrównoważonego rozwoju będą się przyczyniali do tworzenia zrównoważonego społeczeństwa nie tylko obecnie, lecz również w przyszłości.

Aby kształcić zrównoważonych obywateli, szkoły wyższe powinny funkcjonować zgodnie z koncepcją *sustainability*. Wymaga to nie tylko tworzenia zrównoważonych programów nauczania, ale i dawania przykładu własną proekologiczną i prospołeczną działalnością. Niezbędnym warunkiem przekształcania się uczelni w zrównoważone szkoły wyższe jest dysponowanie wrażliwym ekologicznie i społecznie personelem kierowniczym i naukowo-dydaktycznym oraz wyposażeniem wspomagającym procesy nauczania. Tworzenie zrównoważonych szkół wyższych w Polsce według tej koncepcji będzie trudnym zadaniem, zważywszy na zbyt małe środki przeznaczane z budżetu państwa na naukę i funkcjonowanie uczelni oraz niekorzystną sytuację materialną nauczycieli akademickich.

## Literatura

**Achua Ch.F., Lussier R.N. 2010**

*Effective Leadership*, South-Western Cengage Learning, Stamford, Connecticut.

**Belz F.M., Peattie K. 2009**

*Sustainability Marketing: A Global Perspective*, John Wiley & Sons, Chichester, West Sussex.

**Inżynieryjne... 2011**

*Inżynieryjne stanowiska dydaktyczne*, Energy & Environment, G.U.N.T. Geratebau GmbH, Barsbüttel (<http://www.gunt.de>).

**Lee K., Carter S. 2009**

*Global Marketing Management*, Oxford University Press, New York.

**Pabian A. 2010**

*Marketing w koncepcji sustainability*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 10.

**Pabian A. 2011a**

*Ecological Aspects of Sustainability in Building Industry*, w: G. Song, L. Liu, T. Chen, F. Li: *Architecture and Urban Construction on the Low-Carbon Strategies*, Beijing University of Civil Engineering and Architecture, Pekin.

**Pabian A. 2011b**

*Sustainable personel – pracownicy przedsiębiorstwa przyszłości*, „*Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*”, nr 5.

**Rogali H. 2010**

*Ekonomia zrównoważonego rozwoju. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.

**Tilbury D., Ryan A. 2011**

*Edukacja i praktyka biznesowa w kontekście zrównoważonego rozwoju*, „*Marketing i Rynek*”, nr 12.

# Lidia Białoń, Emilia Werner

## Spółeczna odpowiedzialność szkoły wyższej w kontekście jej wizerunku

W artykule podnoszony jest problem istoty społecznej odpowiedzialności szkoły wyższej. Omawiane są uwarunkowania oraz korzyści, jakie ten rodzaj aktywności może szkole przynieść, a także bariery, jakie stoją na przeszkodzie jej realizacji. Koncepcję społecznej odpowiedzialności wiążemy z działalnością wizerunkową szkoły wyższej, podkreślając sposób jej komunikowania się z interesariuszami.

Cele artykułu są następujące:

- przedstawienie istoty odpowiedzialności społecznej szkół wyższych, biorąc pod uwagę jej interesariuszy i tendencje rozwojowe;
- zwrócenie uwagi na związek między odpowiedzialnością społeczną a wizerunkiem szkoły wyższej oraz opis podstawowych zasad i narzędzi kształtowania wizerunku;
- propozycje dotyczące zakresu odpowiedzialności społecznej szkoły wyższej.

Słowa kluczowe: szkoła wyższa, wizerunek szkoły wyższej, społeczna odpowiedzialność szkoły wyższej.

### Wprowadzenie

Idea społecznej odpowiedzialności szkoły wyższej związana jest ze współczesnymi organizacjami biznesowymi. Uczelnie ze względu na wymogi otoczenia (i to zarówno szkoły wyższe publiczne, jak i niepubliczne) upodobniły się do działalności przedsiębiorstw (Antonowicz 2004, s. 59–75). Szkoła wyższa jako instytucja zaufania publicznego włącza się również w nurt idei i wyzwań społecznej odpowiedzialności, ma w tym zakresie wiele zadań do spełnienia, przy czym zaufanie rozumiane jest jako przekonanie, iż osoby i organizacje będą postępowały zgodnie ze wzajemnymi oczekiwaniami (Sztompka 2007, s. 10). W przypadku szkoły wyższej szczególne znaczenie mają oczekiwania jej interesariuszy.

Podejmowanie działań z zakresu odpowiedzialności społecznej może przynieść uczelni wiele korzyści, przede wszystkim wizerunkowych. Wyniki badań wskazują, że działania te, związane zresztą z kosztami, kształtują ten wizerunek pozytywnie (Pawłowski, Geryk 2011, s. 294). Podnosi to prestiż szkoły i wzmacnia integrację z otoczeniem, zwłaszcza z otoczeniem lokalnym. Uważa się, że działania w ramach społecznej odpowiedzialności są zgodne z etosem akademickim.



Podstawowe działania w zakresie społecznej odpowiedzialności szkoły wyższej, podobnie jak wszystkich innych organizacji, obejmują cztery wymiary. Według koncepcji Archiego B. Carolla (Caroll 1991 s. 12) są one następujące: ekonomiczny, prawny, etyczny, społeczny i filantropijny. Natomiast Bolesław Rok (2008, s. 4) wymienia pięć płaszczyzn społecznej odpowiedzialności firm:

- społeczna – ten kierunek prowadzi od filantropii do innowacyjnych projektów partnerstwa prywatno-społecznego;
- systemowa – traktowanie społecznej odpowiedzialności jako elementu strategicznego zarządzania firmą. Wydatki na ten cel traktowane są jako nakłady, które przyczyniają się do uzyskania przewagi konkurencyjnej;
- rynkowa – dotyczy wpływu różnych instrumentów oddziaływania firmy na klientów, głównie promocji;
- ekologiczna – wiąże się to nie tylko z ograniczeniem szkodliwego wpływu firmy na środowisko naturalne, ale również na edukowanie społeczeństwa;
- publiczna – powstawanie płaszczyzn porozumienia międzysektorowego.

W każdym z wymienionych obszarów szkoła wyższa ma wiele do zaoferowania, co będzie szczegółowo omówione w dalszej części artykułu.

## **Społeczna odpowiedzialność szkoły wyższej wobec jej interesariuszy**

Punktem wyjścia do rozważań na temat społecznej odpowiedzialności szkoły wyższej oraz odniesieniem do działania w jej ramach są poglądy, opinie, a nade wszystko oczekiwania interesariuszy.

Pojęcie interesariuszy jest podstawowym pojęciem związanym z problemem odpowiedzialności społecznej organizacji. Każda szkoła wyższa ma bardzo szeroki krąg interesariuszy. Zakres odpowiedzialności społecznej szkoły wyższej – w zasadzie nieograniczony – zależy od ich oczekiwań, które można dość ogólnie skonkretyzować. Świadczone przez uczelnie „dobro publiczne” ma ogromny wpływ na społeczeństwo nie tylko w krótszym, ale zwłaszcza w długim wymiarze czasu (mamy tu na myśli wpływ pozytywny). Szkoła wyższa ponosi odpowiedzialność w zakresie wszystkich jej realnych i potencjalnych funkcji i wywiera na nie wpływ (Kowalska 2009, s. 191). Przykładowi interesariusze to: studenci, młodzież pracująca i niepracująca, wykładowcy, samorządy lokalne, sponsorzy, firmy różnego rodzaju, będące aktualnymi bądź przyszłymi pracodawcami, państwo oraz inne grupy i organizacje wyróżniane z punktu widzenia różnorodnych kryteriów. Najogólniej można ich podzielić na dwie bardzo pojemne grupy: wewnętrzną – studenci i pracownicy (w dużym uproszczeniu) i zewnętrzną, tj. najszerzej ujmując, społeczeństwo, które reprezentuje wiele oczekiwań, często sprzecznych, odnośnie do roli wiedzy i jej wpływu na pozycję społeczną i materialną ludzi ją zdobywających oraz na temat dostępu do wiedzy.

W czasach gdy coraz bardziej zwraca się uwagę na rozwój kapitału ludzkiego, kluczowe stają się zasady odpowiedzialności nie tylko wobec ogółu społeczeństwa, ale i własnych pracowników. Odpowiedzialność społeczna uczelni wyższej nie może być zrealizowana, jeśli za punkt centralny działań nie przyjmie się interesariuszy wewnętrznych (studentów i pracowników). Studenci aktualnie studiujący są grupą opiniotwórczą, uzewnętrzniającą się przez, mówiąc krótko, realizację (bądź nie) ślubowania składanego

na początku studiów, podkreślającego m.in. godne zachowanie studenckie również poza własną uczelnią.

I studenci, i pracownicy wnoszą określony wzór sposobu konsumpcji wiedzy. Owe wzory tkwią w systemie kulturowym, nabywane są w procesie socjalizacji. Często stanowią źródło oporu wobec zmian i modyfikacji. Wzór tradycyjny – mistrz i uczeń – wydaje się już dezaktualizować na rzecz marketingowego ujęcia: student – konsument wiedzy akademickiej i usługodawca – nauczyciel akademicki tę wiedzę przekazujący w określony sposób.

W artykule postawimy wiele pytań, m.in.: na czym polega odpowiedzialność szkoły wobec studentów i studentów wobec szkoły? Jaki rodzaj komunikatów powinien być obustronnie przekazywany? Jedno jest pewne, że wszyscy powinni być zjednoczeni wokół misji i wizji szkoły (Penc 2010, s. 280).

Można wyróżnić kilka grup odpowiedzialności szkoły wyższej wobec:

- a) studentów i absolwentów,
- b) nauczycieli akademickich,
- c) pozostałych pracowników,
- d) pracodawców przyszłych absolwentów,
- e) wszystkich organizacji współpracujących ze szkołą wyższą,
- f) społeczeństwa.

Nie można też nie wspomnieć o sytuacji odwrotnej – odpowiedzialności wymienionych grup interesariuszy wobec szkoły. Szkoła wyższa ma bezpośredni wpływ na wyegzekwowanie odpowiedzialności od grup a, b, c.

Jednym ze sposobów egzekwowania odpowiedzialności studentów wobec szkoły jest dokonanie wspomnianego aktu ślubowania studentów pierwszego roku, którzy składają obietnice: wytrwałego dążenia do zdobywania wiedzy, rozwoju własnej osobowości, poszanowania prawa i obyczajów akademickich, a także dbałości o godność i honor studenta określonej uczelni. Zauważamy, że zarówno studenci, jak i dydaktycy w toku realizacji procesu dydaktycznego przywiązują zbyt małą wagę do sformułowań zawartych w ślubowaniu.

Co do pozostałych grup interesariuszy można stwierdzić, że żądania wysoko kwalifikowanych kadr muszą znajdować pokrycie w stworzeniu warunków do ich uzyskania. Dla przykładu, pracodawcy muszą się zgodzić na odbywanie u nich praktyk studenckich czy wykorzystywanie ich materiałów do prac dyplomowych. Instytucje państwowe i samorządowe, reprezentujące społeczeństwo, powinny stworzyć warunki do uzyskania wykształconych obywateli (np. możliwość uzyskania przez studentów pomocy socjalnej).

W tabeli 1 prezentowane są niektóre grupy interesariuszy oraz przykładowo skonkretyzowane ich oczekiwania. Każde z wymienionych oczekiwań należałoby jeszcze uściślić, rozbudować oraz nadać im przynależne do nich wskaźniki. Dyskusyjne i wymagające dalszych studiów jest zarówno wyróżnienie tych grup jako oczekiwań, a ponadto oba te aspekty są też zmienne w czasie.

**Tabela 1**  
Grupy interesariuszy uczelni i ich oczekiwania

Grupa interesariuszy	Wybrane oczekiwania interesariuszy względem uczelni
<b>Aktualnie studiujący</b> (studenci studiów licencjackich, magisterskich, podyplomowych i doktoranckich)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wykształcenie umożliwiające aktywne uczestnictwo w rozwoju cywilizacyjnym.</li> <li>• Specjalistyczne przygotowanie do zawodu umożliwiające zaistnienie na globalnym rynku pracy.</li> <li>• Uzyskanie dyplomu wyższej uczelni.</li> <li>• Odpowiednia kultura środowiska (sposób traktowania studentów).</li> <li>• Szeroka oferta uwzględniająca kształcenie ustawiczne, zwłaszcza podyplomowe.</li> <li>• Uczestnictwo w bieżącym, wewnętrznym życiu i zewnętrznym środowisku uczelni.</li> </ul>
<b>Potencjalni studenci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atrakcyjne programy nauczania.</li> <li>• Wykształcenie umożliwiające aktywne uczestnictwo w rozwoju cywilizacyjnym.</li> <li>• Wiedza umożliwiająca zdobycie różnorodnych zawodów i zatrudnienia na rynku pracy.</li> <li>• Możliwość studiowania na wielu kierunkach.</li> <li>• Możliwość kształcenia na odległość.</li> <li>• Możliwość podnoszenia kwalifikacji na studiach podyplomowych.</li> </ul>
<b>Potencjalni pracodawcy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wykształcona, kreatywna kadra zdolna do wprowadzania zmian w firmach.</li> <li>• Profesjonaliści zdolni do przekształcenia firmy tradycyjnej w firmę innowacyjną.</li> <li>• Badania naukowe pozwalające na wzrost dynamiki rozwoju firm.</li> <li>• Fachowcy potrafiący nawiązywać kontakty międzynarodowe.</li> </ul>
<b>Wykładowcy, naukowcy, obsługa administracyjna</b> , tym dział rekrutacji, dziekanat, biblioteka, służby socjalne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odpowiednia kultura środowiska (etos).</li> <li>• Odpowiednie warunki pracy.</li> <li>• Ochrona wolności badań i innych wolności akademickich.</li> <li>• Możliwość współpracy ze studentami w zakresie badań naukowych.</li> <li>• Możliwość podnoszenia kwalifikacji.</li> <li>• Możliwość współzrządzenia.</li> <li>• Pełnienie roli ekspertów dla zarządzających uczelnią.</li> <li>• Przyjazna atmosfera pracy, zapewnienie stabilizacji i rozwoju.</li> <li>• Dobre relacje między studentami i pracownikami dydaktycznymi i innymi.</li> <li>• Wyzwalanie inicjatywy, samodzielności i zaangażowania przez eksponowanie misji.</li> </ul>

## cd. tabeli 1

<b>Media</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ciekawe imprezy naukowe do prezentacji różnego rodzaju badań.</li> <li>● Narzędzia dydaktyczne.</li> </ul>
<b>Samorządy lokalne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Współpraca z lokalnymi instytucjami.</li> <li>● Dostarczenie wysoko kwalifikowanych kadr.</li> <li>● Pomoc ludzi nauki w rozwiązywaniu problemów.</li> <li>● Poparcie społeczne dla zamierzeń samorządów.</li> </ul>
<b>Władze naczelne – Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Przygotowanie kreatywnych absolwentów dla rynku pracy.</li> <li>● Rozwój i upowszechnienie zaawansowanej wiedzy.</li> <li>● Przygotowanie absolwentów do bycia aktywnym obywatelem w społeczeństwie demokratycznym w kraju i Europie.</li> <li>● Rozwój osobowy studentów i absolwentów.</li> </ul>
<b>Spółeczeństwo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Odpowiednia jakość kształcenia.</li> <li>● Konkurencyjność na rynku europejskim i światowym.</li> <li>● Kształtowanie postaw obywatelskich.</li> <li>● Depozytariusze wartości i wzorów kulturowych – ośrodek promieniowania kultury i wiedzy.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: Kowalska 2009.

W tablicy 1 wyróżnionych zostało kilka grup interesariuszy, przy czym w różnych okresach komunikat do różnych grup może być w szczególny sposób przekazywany. Gdy na przykład szkoła wyższa zainteresowana jest w większym stopniu dialogiem z jednostkami gospodarki w kwestii nawiązania z nimi współpracy badawczej, wówczas w przekazach marketingowych akcentować się będzie osiągnięcia naukowe, współpracę międzynarodową, przynależność do różnych klastrów czy sieci innowacyjnych, współpracujących nad rozwiązaniem konkretnych problemów. Nawiązywanie wzajemnych relacji między uczelniami i przedsiębiorstwami wymaga przede wszystkim zidentyfikowania przez obie strony potencjalnych płaszczyzn współdziałania, które obejmują (Pluta-Olearnik 2012, s. 22):

- skoordynowanie obszarów zainteresowań badawczych obu stron;
- „zazębianie” się systemów wartości oraz celów strategicznych sformułowanych przez obu partnerów;
- porozumienie się co do czasu i formy upowszechnienia wytworzonej wspólnie wiedzy oraz co do praw własności do niej.

Oczekiwania wysokiej jakości kształcenia dotyczą wszystkich grup interesariuszy. Niezwykle istotnymi i może mało docenianymi w kształtowaniu wizerunku są interesariusze wewnętrzni, a wśród nich studenci aktualnie studiujący. Formułując przekazy marketingowe dla interesariuszy, nie należy zapominać o używaniu różnego języka przez świat nauki i świat praktyki oraz o różnicach mentalnych wśród przedstawicieli tych działów, a także o różnicach w zakresie zdolności przedsiębiorczych.

Trzeba też powiedzieć, że relacje poszczególnych grup interesariuszy oparte są na uzyskiwaniu przez nie obopólnych korzyści. Każda z grup interesariuszy wnosi określone

zasoby i możliwości, które mogą być wykorzystane do osiągnięcia pożądaných korzyści. W celu utrzymania i rozwoju dobrych relacji musi być zachowana względna równowaga między zasobami a możliwościami, a więc tym, co dana grupa interesariuszy wnosi a pożądanymi korzyściami, które grupa ta może osiągnąć. W tabeli 2 zostały przedstawione oferty i korzyści trzech grup interesariuszy, tzw. trójkąt gospodarki i wiedzy w modelu szkoły wyższej.

**Tabela 2**

Oferowane i oczekiwane korzyści z wzajemnych relacji między poszczególnymi grupami interesariuszy

Grupy interesariuszy	Wnoszone korzyści	Oczekiwane korzyści
Institucje naukowe: szkoły wyższe, instytuty, laboratoria i inne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wiedza, nowe technologie;</li> <li>• kreatywne środowisko;</li> <li>• laboratoria i infrastruktura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• korzystna sprzedaż wyników badań;</li> <li>• zlecenia na usługi i ekspertyzy;</li> <li>• finansowanie badań;</li> <li>• zatrudnianie absolwentów</li> </ul>
Administracja lokalna i regionalna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inicjatywa i koordynacja działań prorozwojowych;</li> <li>• finansowanie statutowe;</li> <li>• zamówienia publiczne;</li> <li>• programy wsparcia;</li> <li>• usługi publiczne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dynamizacja procesów rozwojowych;</li> <li>• wzrost wpływów podatkowych;</li> <li>• nowe miejsca pracy;</li> <li>• poprawa pozycji konkurencyjnej;</li> <li>• poprawa wizerunku regionu</li> </ul>
Biznes – małe, średnie i duże przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zdolność do podjęcia ryzyka;</li> <li>• rynki zbytu;</li> <li>• kanały dystrybucji;</li> <li>• inwestycje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nowe produkty i technologie;</li> <li>• wykwalifikowani pracownicy;</li> <li>• partycypacja w ryzyku;</li> <li>• poprawa infrastruktury</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Matusiak s. 210–211.

Dyskusyjne i wymagające dalszych studiów jest zarówno wyróżnienie grup interesariuszy, jak oczekiwań i korzyści. Zmiany przede wszystkim mogą być spowodowane czasem, który może stwarzać różnorodne, specyficzne warunki.

## Społeczna odpowiedzialność szkoły wyższej w kontekście kierunków jej rozwoju

Kierunek rozwoju szkolnictwa wyższego jest przedmiotem rozważań wielu badaczy (por. Wierzbicki 2011, s. 119–124, 160–164; Kukliński 2011, s. 137–55; Galar 2011, s. 156–159; J. Józwiak 2012). Wzbudza też szereg kontrowersji. Dotyczą one głównie roli wiedzy

w życiu społecznym i gospodarczym, problemu dostępu do wiedzy oraz stylu zarządzania uczelniami w związku z zaistnieniem rynku edukacyjnego.

Co do roli wiedzy uważa się, że zwycięstwo w konkurencji na rynku pracy zależy od posiadania bądź nie odpowiedniej do realizowanych zadań wiedzy zawodowej. W Polsce odbywają się liczne debaty na temat tego, że edukacja ma być lepiej dopasowana do gospodarki, która potrzebuje więcej inżynierów, a mniej pedagogów czy psychologów. Niektórzy uczeni uważają jednak, że ten kierunek edukacji – powszechny na całym świecie – nie jest korzystny dla społeczeństwa.

System edukacji, zwłaszcza wyższej, powinien przede wszystkim dążyć do poszerzania świadomości społecznej w różnych dziedzinach. Kształcenie niemal wyłącznie nastawione na technikę i biznes może spowodować konformizm, brak krytycyzmu oraz obojętność na niepożądane zjawiska społeczne, ekonomiczne i ekologiczne (por. Nussbaum 2008; wyborcza.pl/dziennikarze/1,104622,5406016,Humanistyczne\_rozdwojenie\_). Poza tym w polskich warunkach nie ma wyraźnego komunikatu, jaka powinna być ta poszukiwana wiedza techniczna i czy rzeczywiście może być wykorzystywana w polskich przedsiębiorstwach. Obserwacja potoczna oraz liczne publikacje wskazują przy tym, że sam fakt ukończenia szkoły wyższej nie gwarantuje pozycji społecznej (por. PARP 2010).

W odniesieniu do problemu dostępności do wiedzy można zaobserwować oczekiwanie powszechności dostępu i jednocześnie potrzebę pewnej elitarności w tym zakresie. Szkoły wyższe zmagają się z dylematem: egalitaryzm czy elitaryzm. Jak dotąd miały one za zadanie przygotować elity społeczne do przywództwa i kreacji zmian społecznych. Obecnie rola elitotwórcza uczelni staje się wątpliwa, a przyczyn tego zjawiska upatruje się głównie w masowości kształcenia na poziomie wyższym. (Sowa 2008, s. 37; forumakad.pl/ 2008).

Powszechność dostępu do nauczania na poziomie wyższym jest jednak priorytetem w polityce edukacyjnej państwa. Zdaniem minister nauki i szkolnictwa wyższego Barbary Kudryckiej: „Upowszechnienie kształcenia jest sukcesem wolnej Polski. Ale teraz czas na nową mapę edukacji wyższej, na której znajdują się uczelnie badawcze i zawodowe. Tocząca się dyskusja o poziomie uczelni i studentów jest tak naprawdę debatą o elitarnym i egalitarnym podejściu do kształcenia. Często słyszy się opinie, że szeroki dostęp do studiów wyklucza ich wysoki poziom i dobre przygotowanie absolwentów do potrzeb rynku pracy. Dominują tezy, że lepiej kształcić na studiach elity, bowiem dopiero wówczas zamkniemy drogę do bylejałości. Z takim podejściem fundamentalnie się nie zgadzam. Uznając bowiem edukacyjne aspiracje polskiego społeczeństwa za jedną z naszych największych wartości, uważam, że dostęp do edukacji powinien być gwarantowany jak najszerzej” (por. Kudrycka 2012).

Reasumując, można za niektórymi znawcami przedmiotu postulować – szkoła wyższa powinna być elitarna intelektualnie i egalitarna ze względu na swą otwartość (Romanowska 2011, s. 38). Należy umożliwić studentowi dostęp do wiedzy i jednocześnie sprawić, by czuł, że uczestniczy w realizacji ważnych celów społecznych i osobistych. Upatruje się w takim działaniu dużych możliwości realizacyjnych w wykorzystaniu nowych technik komunikacji.

W krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej wprowadzenie do zarządzania szkołami stylu menedżerskiego nie zawsze było oceniane pozytywnie. Zaistniało jednak wszędzie, stosunkowo niedawno również w Polsce (por. Hejwosz 2011). Przeciwnicy urynkowienia szkół wyższych obawiają się, że pieniądź będzie miał rozstrzygające znaczenie w podej-

stawianiu decyzji w sprawach szkoły i że wpływ na nie będą miały głównie potrzeby rynku, a nie swobodna myśl naukowa. Obawy i zastrzeżenia wzbudza też styl życia współczesnego społeczeństwa i jego szczególne przywiązywanie wagi do konsumpcji, które objęło również edukację, czyniąc z edukacji produkt, a ze studenta klienta usług edukacyjnych. Przykładem usługowo-marketingowej orientacji zarządzania szkołami wyższymi są chociażby ich starania o miejsce w rankingach. Używa się w odniesieniu do szkół w ogóle, a wyższych zwłaszcza, pojęcie „marka”. Im wyższą więc lokatę w rankingu zajmie uczelnia, tym jej marka jest bardziej rozpoznawalna i pożądana. Do uczelni wyższych odnosi się również pojęcie „atut konkurencyjny”. Stąd ogromne znaczenie ich marketingowego wizerunku, o czym będzie mowa w dalszej części artykułu.

Abstrahując od wszystkich kontrowersji, rozwój idei szkoły wyższej zmierza do kategorii tzw. uniwersytetu przedsiębiorczego. Ogólne tendencje rozwojowe szkolnictwa wyższego przedstawia tabela 3.

**Tabela 3**  
Podstawowe cechy trzech generacji uniwersytetu

Cechy	Uniwersytet		
	I generacji łaciński, średniowieczny	II generacji humboldtowski, badawczy	III generacji przedsiębiorczy, kreatywny
Cel	kształcenie	edukacja i badania	edukacja, badania i komercjalizacja wypracowanego <i>know-how</i>
Zadania	obrona prawdy i dogmatu	poznanie praw rządzących światem	tworzenie wartości dodanej dla gospodarki i społeczeństwa
Metody	scholastyka	badania naukowe	badania naukowe, poszukiwanie zastosowań
Horyzont	uniwersalny, panchrześcijański	regionalny, często nacionalistyczny	globalny
Język komunikacji	łacina	narodowy	angielski
Struktura organizacyjna	gildie narodowe, kolegia, wydziały	wydziały, hierarchia	sekcje interdyscyplinarne, sieci
Zarządzanie	kanclerz	naukowcy	menedżer

Źródło: Matusiak 2010, s. 173

Wyszczególnione cechy generacji uczelni wyższych pozwalają na ocenę celów i zadań również w pewnym zakresie z punktu widzenia realizacji idei odpowiedzialności społecznej, co jest związane ze zbliżaniem się szkół wyższych do modelu instytucji biznesowych. O ile

główny cel uniwersytetu I generacji łączył się z kształceniem, a w modelu humboldtowskim – z edukacją i badaniami, w III generacji uniwersytetów, zwanych uniwersytetami przedsiębiorczymi i kreatywnymi, głównym celem ich działalności (oprócz edukacji i badań) jest komercjalizacja wypracowanego *know-how*. Podstawowym zaś zadaniem tych ostatnich jest tworzenie wartości dodanej dla gospodarki i społeczeństwa, a także poszukiwanie zastosowań do praktyki. Wyeksponowanie tych celów i zadań może zagrażać tradycyjnemu etosowi akademickiemu, rozumianemu jako zbiór wartości porządkujących życie szkoły wyższej, wśród których naczelną rolę ma wiedza jako wartość autoteliczna. Obecnie studenci i absolwenci coraz częściej stawiają wyżej wartości instrumentalne niż poznawcze i moralne (Chmielecka 2005, 2008). Można ostrożnie sądzić, iż realizacja idei społecznej odpowiedzialności w pewnym sensie zastąpi idee etosu akademickiego. Krzysztof Leja (2006, s. 149–158) stara się udowodnić tezę, że urzeczywistnieniem idei społecznej odpowiedzialności uczelni jest jej ewoluowanie w kierunku organizacji służącej otoczeniu. Jego zdaniem uczelnia nie tylko tworzy i przekazuje wiedzę, ale również pozyskuje ją z otoczenia, czyli współpracuje z otoczeniem, mając na uwadze jego cechy i potrzeby, a idąc dalej działa odpowiedzialnie wobec społeczeństwa. W Deklaracji Lizbońskiej czytamy: „Europejskie Uniwersytety przyjmują na siebie publiczną odpowiedzialność za promowanie równości społecznej oraz społeczeństwa integrującego. Czynią wszelkie starania, aby poszerzyć socjoekonomiczny obszar, z którego pochodzą studenci” (Brdulak 2012, s. 77). Odpowiedzialność społeczna byłaby więc wartością jak gdyby równoważną z tradycyjnymi wartościami etosu akademickiego.

Proces przekształceń szkół wyższych cały czas trwa i jego efekt nie ma jeszcze wyraźnego kształtu. Można natomiast, odnosząc się do sytuacji obecnej, stwierdzić jednak fakt, że szkoły wyższe funkcjonują w szerokim strumieniu powiązań rynkowych. Powiązania te znajdują wyraz w następujących faktach:

- Absolwenci szkół wyższych stanowią wysoki procent wszystkich zatrudnionych w gospodarce.
- Rynek gospodarki jest zasilany w technologie, wiedzę ogólnodostępną w formie publikacji, spotkań, seminariów i konferencji.
- Szkoły realizują wiele opinii, ekspertyz, dostarczają patenty *know-how*, licencje.
- Są też właścicielami nieruchomości, często zabytkowych, w bardzo atrakcyjnych lokalizacjach.
- Dokonują zakupów środków obrotowych znacznej wartości, przeprowadzają remonty, inwestycje, co wymaga ich obecności na szeroko pojętym rynku.

Sytuacja funkcjonowania w strukturze rynku, a zwłaszcza istnienie i funkcjonowanie rynku edukacyjnego, o czym była wcześniej mowa, stwarza konieczność poszukiwania przewag konkurencyjnych. Na pytanie: co stanowi w decydujący sposób o przewadze konkurencyjnej szkół wyższych? brak jest jednoznacznej odpowiedzi. Przewagi mogą być bardzo różne – od posiadania zabytkowej siedziby po specyfikę przedmiotów i atmosfery nauczania. Przewaga konkurencyjna dowolnej organizacji ma miejsce wówczas, gdy realizuje ona wartości nierealizowane przez inne organizacje w obrębie tego samego sektora bądź realizuje je w lepszy, bardziej atrakcyjny sposób. W każdym warunkach ekonomicznych najważniejszym elementem przewagi konkurencyjnej jest jakość nauczania, która obecnie jest zagrożona. Mimo że jest ona najważniejszym, to jednak tylko jednym z elementów tożsamości i ukształtowanego na niej wizerunku szkoły wyższej.



## Wizerunek szkoły wyższej a jej społeczna odpowiedzialność

Formułujemy hipotezę, że wizerunek można traktować jako elementarny czynnik przewagi konkurencyjnej na współczesnym rynku edukacyjnym. Do budowy tego wizerunku przyczyniają się m.in. działania w ramach społecznej odpowiedzialności. Jednocześnie sam fakt dbałości o wizerunek i uczciwość w komunikowaniu tożsamości go budującej jest wyrazem odpowiedzialności szkoły przed społeczeństwem.

Wizerunek uczelni to jej obraz, który funkcjonuje w otoczeniu, a szczególnie na rynku edukacyjnym. Dokładniej, wizerunek to całokształt subiektywnych wyobrażeń i wiedzy o rzeczywistości, które wytworzyły się jako efekt percepcji oddziaływania środków przekazu. Podstawę tworzenia wizerunku stanowi tożsamość, rozumiana jako system cech i właściwości charakterystycznych dla określonej szkoły wyższej, oraz sposób jej przekazywania interesariuszom. Na tożsamość uczelni składa się oferta programów, planów i sposobów nauczania, misja i sposób jej realizacji, a także kultura organizacyjna i realizacja zasad społecznej odpowiedzialności. Tożsamość odpowiada na pytanie, czym jest szkoła, co sobą reprezentuje. Tworzy ona zbiór wartości, jakie szkoła wyższa chce utrwalić w swoim wnętrzu i otoczeniu. Jest w pełni kontrolowana przez szkołę. Natomiast wizerunek odpowiada na pytanie, jak jest postrzegana w swoim wnętrzu i w otoczeniu. Wizerunek szkoły wyższej można więc określić jako całokształt wyobrażeń i wiedzy o niej, które to wyobrażenia ukształtowały się na podstawie oddziaływania środków komunikacji przekazywanych przez szkołę wyższą otoczeniu. Podkreślamy raz jeszcze, że o przewadze konkurencyjnej szkoły na rynku edukacyjnym decyduje wizerunek. Stąd tworzenie i doskonalenie wizerunku szkoły wyższej obejmuje dwa główne procesy:

- doskonalenie jej tożsamości;
- dobór i doskonalenie właściwych środków przekazu, jasnych i zrozumiałych, o dużej sile perswazji, które łatwo mogą dotrzeć do interesariuszy.

Doskonalenie wizerunku szkoły wyższej powinno być poparte odpowiedzią na pytanie, czym jest wizerunek pożądaný, do którego należy dążyć. Można przyjąć, iż wizerunek pożądaný to innowacyjny, przyjazny i atrakcyjny dla studentów model studiowania oparty o styl komunikowania się i budowania relacji ze studentami na zasadach uczciwości i rzetelności w zakresie dotrzymywania obietnic.

Pożądaný wizerunek szkoły wyższej należy budować na takich wyróżnikach, jak:

- istniejące i planowane kierunki studiów oraz charakter programów nauczania;
- istniejąca kadra naukowo-dydaktyczna z zaznaczeniem projektów podnoszenia jej kwalifikacji;
- faktycznie prowadzone badania naukowe i ich projektowanie;
- aktualna i przyszła współpraca z różnymi jednostkami sfery nauki, w tym szkołami wyższymi krajowymi i zagranicznymi;
- posiadana i projektowana infrastruktura dla rozwoju naukowego, kulturalnego, fizycznego studentów;
- wyjątkowa dbałość o dobre relacje społeczności akademickiej, służby administracyjnej i bibliotecznej;
- aktywne uczestnictwo w realizacji społecznej odpowiedzialności uczelni.

Wizerunek jest także, jak już wspomniano, efektem systemu komunikowania tożsamości i rozumienia jej przez interesariuszy. Stąd zbudowanie tego systemu (oprócz oczywiście

zbudowania tożsamości) jest kluczowym problemem przesądzającym o jego pozytywnym postrzeganiu przez interesariuszy wewnętrznych i otoczenie. Warto dodać, że odbiór ten zależy od wiedzy interesariuszy o ogólnych warunkach w zakresie funkcjonowania instytucji nauki oraz wyznawanych przez nich wartości i równocześnie ich oczekiwań w zakresie zaspokojenia swoich potrzeb przez poszczególne uczelnie. Jeśli w drodze ewolucji szkoła wyższa przekształca się w „uczelnię przyszłości”, w model uniwersytetu przedsiębiorczego podobnego w funkcjonowaniu do organizacji rynkowej, gospodarczej, powstaje pytanie czy interesariusze rozumieją tę nieuchronną ideę przekształceń. Omówione wyżej problemy są jakby sporne w stosunku do tej idei. Wydaje się jednak, że właśnie taki model szkoły wyższej jest oczekiwany przez interesariuszy, a szczególnie przez pracodawców.

Budowanie wizerunku uczelni musi być poprzedzone analizą tegoż w przeszłości i czynników, dzięki którym został ukształtowany (o czym była mowa wcześniej). Analiza powinna odpowiedzieć na pytanie, jakie czynniki ukształtowały wizerunek i jakie przedsięwzięcia należy podjąć, aby ten wizerunek udoskonalić.

Tworzenie wizerunku można sprowadzić do czterech głównych etapów:

1. Ustalenie misji, celów oraz strategii szkoły wyższej.
2. Określenie głównych interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych.
3. Opracowanie skutecznych narzędzi marketingowych.
4. Określenie sposobu wdrożenia opracowanego systemu instrumentów marketingowych.

Głównymi celami konstruowania narzędzi marketingowych identyfikujących i kształtujących wizerunek szkoły wyższej jest:

- 1) wywołanie u potencjalnych studentów decyzji o wyborze studiów w danej, konkretnej uczelni przez możliwość:
  - uzyskania przez studentów unikatowego zasobu wiedzy,
  - uczestnictwo studenta w wydarzeniach szkoły (nauka, sport, muzyka itp.),
  - organizowanie przedsięwzięć z zakresu przedsiębiorczości akademickiej,
  - uczestnictwo studentów w kampaniach z zakresu odpowiedzialności społecznej,
  - korzystanie z różnych świadczeń finansowych (obniżone czesne, nagrody za wyróżniające wyniki w nauce, stypendia naukowe, socjalne, inne);
- 2) nawiązanie współpracy w zakresie badań naukowych i procesów dydaktycznych z jednostkami sfery nauki i praktyki;
- 3) pozyskanie funduszy na działalność szkoły (badawczą, dydaktyczną, podejmowanie różnych kampanii z zakresu odpowiedzialności społecznej);
- 4) pozyskanie sponsorów na różne przedsięwzięcia, np. działalność wydawniczą, organizowanie konferencji itp.

Konstruując narzędzia marketingowe przygotowane do identyfikacji i ukształtowania wizerunku szkoły wyższej, należy przestrzegać następujących zasad:

- zgodność z marketingiem opartym na wiedzy i mądrości, co łączy się z dopasowaniem ich do potrzeb intelektualnych interesariuszy;
- zgodność z wymaganiami marketingu relacji, co oznacza zachowanie pewnej symetrii między grupami interesariuszy;
- przestrzeganie założenia o integracji procesów dydaktycznych, badań naukowych oraz odpowiedzialności społecznej;

- uwzględnianie konieczności upływu czasu między wdrożeniem tych narzędzi a spodziewanym efektem ich oddziaływania;
- narzędzia marketingowe powinny być tak konstruowane, aby eksponowały korzyści dla ich odbiorców – interesariuszy, głównie potencjalnych studentów. Jest to znana w marketingu koncepcja 4;
- w proponowanych narzędziach marketingowych należy uwzględnić proces łączenia nauki z gospodarką. Proces transferu wiedzy do praktyki życia społeczno-gospodarczego pozostaje w zgodzie z ideą przekształcania wyższej uczelni tradycyjnej w uczelnię o cechach przedsiębiorczych, o cechach organizacji rynkowej.

Zarówno cele stosowania narzędzi, jak i zasady ich konstrukcji muszą wynikać z misji szkoły wyższej oraz wizji jej rozwoju. Oczywiście narzędzia są częścią składową strategii rozwoju szkoły. Zbiór tych narzędzi powinien być efektem podejścia systemowego do budowy wizerunku.

Usystematyzowany zbiór tych narzędzi można określić roboczo jako megarzędzia marketingu. Przystępując do redagowania zbioru narzędzi, należy wziąć pod uwagę cały proces naukowo-dydaktyczny, a nie tylko jego pojedyncze fazy.

Fundamentem uporządkowania narzędzi marketingowych, kształtujących wizerunek szkoły wyższej, jest koncepcja marketingu mix i jej rozwinięta wersja – koncepcja marketingu relacji.

## Zakres odpowiedzialności społecznej szkół wyższych

Efektom dyskusji na temat wymiarów i zakresu odpowiedzialności społecznej było wiele różnorodnych przepisów, zasad, wytycznych, programów. Oto niektóre z nich (Zemigała 2007, s. 104):

1. Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych.
2. Zasady prowadzenia działalności przyjęte podczas obrad okrągłego stołu CAUX.
3. Globalne zasady Sullivana (Global Sullivan Principles).
4. Inicjatywa „Global Compact”.
5. Program „Responsible Care”.
6. System społecznej odpowiedzialności biznesu według Social Venture Network.
7. Zasady społecznej odpowiedzialności biznesu według World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).
8. Norma AA 1000.
9. Norma SA 8000.
10. Indeksy FTESEA Good.
11. Wytyczne zrównoważonego raportowania Sustainability Reporting Guideline GDI (Global Reporting Initiative).
12. Norma 26000 ([http://ecodialog.pl/sites/default/files/discovering\\_iso\\_26000PL.pdf](http://ecodialog.pl/sites/default/files/discovering_iso_26000PL.pdf)).

W wymienionych dokumentach wyróżnia się odpowiedzialność za zrównoważony rozwój, zabezpieczenie rozwoju społecznego, ochronę środowiska. Podkreśla się też problemy kształtowania relacji międzyludzkich, zaufania itp.

W roku 2010 (1 listopada) Międzynarodowa Organizacja Normalizacji ogłosiła Normę ISO 26000, która systematyzuje wiedzę na temat rozumienia społecznej odpowiedzialności

ści biznesu i staje się uniwersalną wykładnią społecznej odpowiedzialności, która dotyczy poszczególnych organizacji, a nie całego świata (zob. Norma... 2010). Podkreśla się, że odpowiedzialność organizacji oznacza:

- przyczynianie się do realizacji zrównoważonego rozwoju dobrobytu społeczeństwa;
- uwzględnianie oczekiwań interesariuszy;
- zgodność z obowiązującym prawem i spójność z międzynarodowymi normami zachowań.

Podkreślamy, że Norma ISO 26000 stanowi syntezę wyżej wymienionych zasad, stąd też w dalszej części artykułu zakres społecznej odpowiedzialności zostanie omówiony z wykorzystaniem teżej normy.

Norma ISO 26000 prezentuje sześć obszarów działalności firm, które można także odnieść do szkół wyższych, a mianowicie: ład organizacyjny, prawa człowieka, stosunki pracy, ochrona środowiska, relacje z konsumentami oraz obszar zaangażowania społecznego. Systematyzuje i syntetyzuje ona dotychczasowy dorobek w zakresie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

Zwrócono w niej szczególną uwagę na ład organizacyjny, uwzględniający interes społeczny, poszanowanie interesariuszy oraz przestrzeganie zasad etycznych. Aczkolwiek norma ta dotyczy organizacji biznesowych, to jej zasady z powodzeniem mogą się odnosić do szkół wyższych, gdzie przestrzeganie norm etycznych jest szczególnie ważne. W tej kwestii szkoła wyższa ma do spełnienia przynajmniej dwa zadania. Pierwsze to popularyzowanie owych norm etycznych, które powinny znaleźć się w treściach wykładanych przedmiotów, a druga to ich przestrzeganie w praktyce, wobec interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Odnosi się to zwłaszcza do procesu dydaktycznego, w którym szkoła winna zapewnić to, co przewiduje statut szkoły, o czym informują przekazy marketingowe oraz czego oczekuje student i za co zapłacił w postaci czesnego. Naruszenie zasad i norm etycznych może znacznie pogorszyć tożsamość i wizerunek szkoły (por. Czubała 2009). Problem zasad i norm etycznych jest niezwykle aktualny. Postrzeganie tych zasad i norm łączy się bezpośrednio z jakością kształcenia, która niestety jest coraz bardziej zagrożona. Powodem są trudności finansowe szkół wyższych, duża liczebność grup studenckich oraz obniżające się wynagrodzenia nauczycieli akademickich. Konsekwencją jest słabe zaangażowanie nauczycieli w indywidualną pracę ze studentami, co w szczególności wpływa na jakość prac dyplomowych. W ramach społecznej odpowiedzialności można sformułować postulat, by nie „ułatwiać” studentom zaliczania egzaminów przez obniżanie wymagań. Tego typu postępowanie ze strony nauczycieli akademickich można traktować jako obraźliwe dla studentów, a poza tym uczy ono złych nawyków w traktowaniu obowiązków. Warto w procesie dydaktycznym mieć na uwadze znaną sentencję Josepha Conrada: „Tylko praca daje okazję odkryć nas samych, pokazać to, kim naprawdę jesteśmy, a nie tylko to, na kogo wyglądamy”.

Narzędziem realizacji społecznej odpowiedzialności są też m.in. kodeksy etyki, np. kodeks etyki studenta określonej uczelni, akt ślubowania czy kodeks etyki pracownika dydaktycznego. W kodeksie etyki studenta zapisane są głównie powinności studenta:

- uczciwie i rzetelnie wywiązywać się z nałożonych obowiązków;
- wytrwale dążyć do zdobywania wiedzy, realizacji założonych celów i rozwoju własnej osobowości;
- szanować prawa i zwyczaje akademickie;

- wspierać innych studentów w ich dążeniu do zdobywania wiedzy i nowych umiejętności;
- dążyć do prawdy będącej podstawą wszelkiej nauki;
- dbać o honor i godność studenta;
- zapoznawać się z zasadami kodeksu studenckiego oraz rozpowszechniać go w środowisku akademickim.

Warto też przytoczyć zasady postępowania etycznego pracownika nauki jako nauczyciela akademickiego (*Dobre obyczaje...* 2001, s. 21–22), a mianowicie:

- traktuje studenta z życzliwością;
- dba o ustawiczne doskonalenie jakości nauczania;
- rozwija samodzielność myślenia studenta, jego krytycyzm i szanuje prawo studenta do swobodnego wyrażania opinii w kwestiach naukowych;
- ocenia każdego studenta sprawiedliwie na podstawie jego osiągnięć.

Mechanizm postępowania oparty jest na dobrowolnym przyjęciu kodeksów postępowania i ich monitorowaniu.

Drugim obszarem, na który zwraca uwagę Norma ISO 26000, dotyczy praw człowieka. Podkreśla się w normie, iż organizacja powinna funkcjonować, szanując wszystkie prawa człowieka, jego godność, zwłaszcza prawa obywatelskie, polityczne, socjalne i kulturalne, a także przeciwdziałając wszelkiej dyskryminacji. Zasada ta jest szczególnie istotna w całym środowisku szkół wyższych, w którym student powinien te wartości stosować i rozpowszechniać zarówno w trakcie studiowania, jak i w życiu zawodowym – jako absolwent określonej szkoły. Znaczenie tej zasady jest coraz większe w związku z rosnącą liczbą studentów zagranicznych wśród ogółu studentów. We wszystkich organizacjach, w tym i w szkole wyższej, poza uznawaniem praw człowieka rozumianych bardzo ogólnie istnieje konieczność przestrzegania praw człowieka na poziomie zasad kultury osobistej w stosunku do drugiego człowieka. Obowiązek przestrzegania praw człowieka w obu zakresach ciąży zwłaszcza na pracownikach uczelni. Często można spotkać się z opinią, że student bywa upokarzany zarówno przez pracowników dydaktycznych, jak i pracowników administracji czy biblioteki. Najwięcej skarg ze strony studentów dotyczy traktowania ich przez pracowników dziekanatu. Ponadto trzeba uznać:

- prawo studentów do korzystania z urządzeń szkoły, np. Internetu, biblioteki, parkingu, basenu i innych urządzeń sportowych;
- prawo do wyboru wykładowców, przedmiotów, promotorów prac dyplomowych, a nade wszystko do bycia wolnym.

Także student powinien widzieć nauczyciela akademickiego jako po prostu człowieka, któremu należy się kulturalne wobec niego zachowanie w imię tworzenia wartości intelektualnych i rozwoju własnej osobowości. Chodzi tu o indywidualny, osobisty wymiar zaufania, rozpowszechnienie postaw, które w społeczności akademickiej wytworzą klimat zaufania, pozytywnie rzutujący na całokształt życia uczelni.

Trzeci obszar to stosunki pracy, które według normy ISO 26000 powinny wykraczać poza relacje między pracownikami. Podkreśla się potrzebę prowadzenia stałego dialogu społecznego oraz utrzymywanie dobrych stosunków z władzami lokalnymi, a przede wszystkim z wydziałami tego samego sektora edukacyjnego. Istotne jest też prowadzenie dialogu ze szkołami średnimi, których uczniowie mogą być przyszłymi studentami, oraz

z pracodawcami, do których mogą trafić absolwenci, którzy są również istotną stroną dialogu z uczelnią.

Obszar „stosunki pracy” można rozpatrywać w kontekście innowacyjności, a konkretnie współpracy z innymi jednostkami sfery nauki. Sprzyjające sukcesom w zakresie innowacyjności będą relacje oparte o zasoby tych jednostek, mobilność ludzi nauki oraz gospodarowanie aparaturą badawczą. Chodzi tutaj o nawiązywanie relacji między naukowcami a praktykami, o współpracę między podmiotami w ramach sieci innowacyjnych, a także, co wymusza globalizacja, kontakty z uczonymi całego świata. Obszarem, który określa norma ISO 26000 w odniesieniu do szkół wyższych, jest rynek światowy, na którym ważną rolę odgrywa uczelnia przedsiębiorcza. Takie problemy powinny być uwzględniane w komunikowaniu tożsamości szkoły.

Kolejnym obszarem jest ochrona środowiska przyrodniczego rozumiana jako dbałość o minimalizację szkód, poszanowanie praw własności oraz promocja zasad społecznej odpowiedzialności organizacji. W zakresie ochrony środowiska uczelnie pełnią kilka funkcji: – uczą, czym jest ochrona środowiska; – prowadzą badania naukowe w celu poznania stanu środowiska i możliwości jego ochrony; – uczestniczą w akcjach na rzecz ochrony środowiska (np. zbiórki odpadów). W Polsce istnieją szkoły wyższe, w których nazwie jest ochrona środowiska. Na wielu politechnikach istnieją wydziały ochrony środowiska, w wyższych szkołach menedżerskich zaś są specjalności – zarządzanie ochroną środowiska, przedmioty kierunkowe, specjalnościowe oraz przedmioty do wyboru związane z ochroną środowiska. W zakresie prac badawczych poświęconych temu zagadnieniu największe osiągnięcia mają politechniki – ich istotnym zadaniem jest tworzenie technologii oszczędzających środowisko, oraz akademie medyczne – na wydziałach farmacji. W wyższych szkołach menedżerskich natomiast prowadzone są badania na temat zarządzania różnymi aspektami ochrony środowiska i finansowania przedsięwzięć z tego zakresu. Wykonywane są także prace dyplomowe: licencjackie, inżynierskie i magisterskie poświęcone ochronie środowiska.

Szkoły wyższe uczestniczą w kampaniach na rzecz ochrony środowiska i współpracują ze szkołami średnimi w tym zakresie. Mają duży wpływ na kształtowanie świadomości ekologicznej społeczeństwa.

Warto również podkreślić, iż problem dbałości o środowisko nie jest nowy. Już znany filozof Francis Bacon (1561–1626) podkreślał, iż ważnym problemem w życiu jest nowy stosunek do przyrody i jej technicznego opanowywania. Pisał, iż kto chce przyrodę opanować, musi jej najpierw być posłusznym (za: Eucken 1925, s. 33).

Piątym obszarem ujętym w Normie ISO 26000 są relacje z konsumentami. Wskazuje się w nim na znaczenie transparentności i uczciwości każdej firmy. Powinna być ona zaangażowana w kwestie ochrony zdrowia bezpośrednich konsumentów, wykazywać dbałość w zakresie obsługi. Obszar ten jest również ważny w odniesieniu do uczelni wyższych, w których relacje ze studentami powinny być przyjazne, umożliwiające im rozwój osobowościowy i intelektualny. Dbłość o jakość obsługi jest istotna od pierwszego kontaktu z uczelnią, poprzez dział rekrutacji, dziekanat, bibliotekę, a nade wszystko w toku realizacji procesu dydaktycznego. Szerzej problem ten przedstawiamy w odniesieniu do obszaru pierwszego, tj. ładu organizacyjnego, oraz obszaru dotyczącego praw człowieka.

Ostatnim obszarem zawartym w normie ISO 26000 jest obszar zaangażowania społecznego, oznaczającego aktywne wspieranie społeczności lokalnej, dialog ze społeczno-

stwem w kwestii realizacji różnych projektów społecznych w takich dziedzinach, jak: edukacja, kultura, zdrowie, dostęp do technologii. W każdym z tych obszarów szkoła wyższa może i powinna aktywnie uczestniczyć, np. jako inicjator akcji krwiodawstwa może znacznie wspomóc służbę zdrowia.

Przestrzegając zaleceń zawartych w normie ISO 26000, uczelnia wyższa może wzmocnić swój wizerunek, a tym samym osiągnąć przewagę konkurencyjną. Poza tym, co jest niezwykle ważne na współczesnym rynku edukacyjnym (szczególnie rynku szkół wyższych), może również pozyskać większą liczbę studentów i dobrych pracowników dydaktycznych oraz łatwiej uzyskać wsparcie finansowe na prowadzenie badań naukowych. Dzięki spełnieniu zaleceń normy uczelnia poprawi bądź utrwali dobre relacje z organizacjami współpracującymi i w ogóle społecznościami, w których funkcjonuje, np. z organizacjami pozarządowymi czy mediami. Do innych korzyści można zaliczyć osiągnięcie wzrostu racjonalności funkcjonowania szkoły wyższej, podnoszenie kultury organizacyjnej czy też zwiększenie poczucia identyfikacji, zaangażowania i lojalności pracowników i studentów. Konkludując – można osiągnąć wzmocnienie tożsamości i autentyczności. Odpowiedzialność uczelni wyznaczona jest także przez ustawodawstwo, w którym wskazane są zadania, jakie ma ona realizować. Wyznaczającym obszar odpowiedzialności jest organ ustawodawczy.

## Podsumowanie

Rosnące znaczenie, a nawet pewien rodzaj kontroli społecznej ze strony szeroko rozumianych interesariuszy, zachodzące obecnie zmiany w środowisku społecznym i ekonomicznym stawiają wymóg, aby w centrum uwagi różnorodnych organizacji znalazły się nie tylko problemy zysku, ale współcześnie również, a może przede wszystkim, styl i sposób jego zdobywania. Są oczywiście organizacje, które nie są nastawione na osiągnięcie zysku – realizują one misję społeczną polegającą na zaspokajaniu potrzeb zdrowotnych, edukacyjnych i kształtowaniu postaw obywatelskich. Uczelnia wyższa jest instytucją, na której ciąży szczególna odpowiedzialność wobec społeczeństwa. Nie wystarczy teraz sam fakt bycia szkołą wyższą, nawet z wielkimi tradycjami, trzeba bowiem na bieżąco tworzyć własny wizerunek oparty zarówno na programach nauczania, jak i na realizacji zasad odpowiedzialności społecznej.

Różnorodne funkcje, jakie pełnią uczelnie wyższe, sprawiają, że na problematykę zakresu ich odpowiedzialności można spojrzeć wieloaspektowo: odwołując się do marketingu relacji i etosu akademickiego. Wdrażanie strategii społecznej odpowiedzialności w uczelniach wyższych może stanowić odpowiedź na oczekiwania odnośnie do realizacji przez nich postulatów działania etycznego.

Organizacje, również szkoły wyższe, angażują się w działania społecznie odpowiedzialne na swój własny sposób, w zależności od swojej specjalności, zasobów bądź identyfikowanych potrzeb interesariuszy. Wiedza o oczekiwaniach, zachowaniach i postawach interesariuszy może stać się podstawą współczesnego ujęcia społecznej odpowiedzialności uczelni wyższych w Polsce. Najważniejszym jednak aspektem odpowiedzialności społecznej uczelni wyższych jest ich odpowiedzialność za jakość kształcenia studentów. Uczelnie powinny zadbać o to, aby opuszczający jej mury byli specjalistami w dziedzinie,

którą studiowali. Poza tym konieczne jest aktywizowanie studentów, powierzenie im odpowiedzialnych zadań, stwarzanie możliwości wykazania się. To wszystko tworzy tożsamość szkoły, która jest podstawą wizerunku szkoły społecznie odpowiedzialnej. Wizerunek ten powinien być komunikowany społeczeństwu, w sprzężeniu zwrotnym w ramach realizacji zasad społecznej odpowiedzialności.

Szkoły wyższe były i są instytucjami zaufania publicznego. Oczekuje się od nich nie tylko realizacji własnych zadań, ale tworzenia wzorców zachowań, szerzenia poglądów, które mają istotny wpływ na poglądy i zachowania członków społeczeństwa. Jednym słowem, oczekuje się, że będą one dawały przykład. Realizacja zasad społecznej odpowiedzialności przez uczelnie wyższe byłaby przykładem dla innych organizacji gospodarczych bądź administracyjnych. Ponadto wyższa uczelnia nie jest obecnie miejscem, gdzie tylko tworzy się i przekazuje wiedzę. Jej celem staje się także ukształtowanie mentalności uczestników kształcenia, tak by przyczyniali się w przyszłości do rozwoju społeczno-gospodarczego, który byłby zgodny z zasadami rozwoju zrównoważonego. Głównym zadaniem szkoły wyższej jest ochrona i umacnianie społecznego kontekstu, w którym działa (Griffin 2004, s. 117). Działalność akademicka winna poszerzyć swój wymiar o zaangażowanie społeczne, gdyż od studentów i przyszłych absolwentów zależy, jakie będą wzory postępowania społecznego. Rolą nauczyciela akademickiego jest pomóc dostrzec złożoność świata, wskazać czynniki, które powodują określone zjawiska oraz umieścić je w systemie wartości.

Takie zadania ma spełniać uniwersytet przedsiębiorczy, uniwersytet trzeciej generacji. Jest to podmiot gospodarczy, który powinien być dobrze zorganizowany i zarządzany, o wykreowanym, odpowiadającym zasadom odpowiedzialności społecznej wizerunku.

## Literatura

### **Adamczyk J. 2009**

*Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

### **Antonowicz D. 2004**

*W poszukiwaniu nowego paradygmatu zarządzania uniwersytetami w Polsce*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, nr 2 (24).

### **Brdulak J. 2012**

*Budowanie innowacyjności przedsiębiorstwa poprzez współpracę z gospodarką*, w: M.A. Weresa, K. Poznańska (red.): *Procesy tworzenia wiedzy oraz transferu osiągnięć naukowych i technologicznych do biznesu*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.

### **Caroll A.B. 1991**

*The Pyramid of Corporate social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, „Business Horizons”, Juli – August, s. 39–48.

### **Ciechanowska D. (red.) 2011**

*Studenci konsumentami wiedzy akademickiej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistycznej TWP w Szczecinie, Szczecin.



**Chmielecka E. 2005**

*Etos akademicki a kultura instytucjonalna uczelni*, w: E. Chmielecka, J. Jedliński, A. Rychar: *Ideaty nauki i konflikty wartości*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk, Warszawa.

**Chmielecka E. 2008**

*Kilka uwag o etosie i kodeksach akademickich oraz o odpowiedzialności uczelni*, w: K. Leja (red.): *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.

**Czubała A. 2009**

*Marketingowe instrumenty budowania wizerunku firmy społecznie odpowiedzialnej*, w: R. Niestrój (red.): *Tożsamość i wizerunek marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

**Dobre obyczaje... 2001**

*Dobre obyczaje w nauce. Zbiór zasad i wytycznych*, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Komitet Etyki w Nauce, wyd. 3 zmienione i uzupełnione, Warszawa.

**Eucken R. 1925**

*Wielcy myśliciele i ich poglądy na życie*, Nakład Wydawnictwa Polskiego, Lwów – Poznań.

**Galar R. 2011**

*Komentarz do opracowania A. Kuklińskiego pt. Wizje i strategie rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce*, „Polska Myśl Strategiczna. Spotkanie z Enigmą XXI”, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa.

**Gasparski W. (red.) 2012**

*Biznes, etyka, odpowiedzialność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Geryk M. 2011**

*Społeczna odpowiedzialność uczelni w percepcji jej interesariuszy. Raport z badań*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.

**Griffin R.W. 2007**

*Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. M. Rusiński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Hejwosz D. 2011**

*Studenci jako konsumenci – komercjalizacja szkół wyższych w Stanach Zjednoczonych Ameryki* (<http://liberte.pl/studenci-jako-konsumenci-komercjalizacja-szkolnictwa-wyzszego-w-stanach-zjednoczonych-ameryki/>).

**Jóźwiak J. 2012**

*Foresight „Akademickie Mazowsze 2030”. Raport końcowy*, Wydawnictwo Politechniki Warszawskiej, Warszawa.

**Kossakowski K. 2009**

*Społeczna odpowiedzialność uczelni wyższych w Polsce. Przykłady, strategie, możliwości. „Od biernego słuchacza do świadomego konsumenta” – studium przypadku uniwersyteckich zajęć* (<http://spolecznieodpowiedzialni.pl/files/file/7em9arqc92pxyzd8dndfhfm4954d6.pdf>).

**Kowalska K. 2009**

*Społeczna odpowiedzialność uczelni*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, t. 1, nr 2.

**Kudrycka B. 2012**

*Studia elitarne i egalitarne*, „Forum Akademickie” (<http://www.nauka.gov.pl/ministerstwo/zdaniem-ministra>; <http://forumakademickie.pl/fa/2012/11/studia-elitarne-i-egalitarne/>).

**Kukliński A. 2011**

*Wizje i strategie rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce w perspektywie roku 2050*, „Polska Myśl Strategiczna. Spotkanie z Enigmą XXI”, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa.

**Leja K. 2006a**

*Uniwersytet przyszłości organizacją fraktalną?*, w: A. Binsztok, K. Perechuda (red. nauk.); *Koncepcje, modele i metody zarządzania informacją i wiedzą*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław.

**Leja K. 2006b**

*Uniwersytet tradycyjny – przedsiębiorczy – oparty na wiedzy*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, nr 1/27.

**Leja K. (red.) 2008**

*Spółeczna odpowiedzialność uczelni*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.

**Matusiak K. 2010**

*Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.

**Michalik M. 1998**

*O niektórych paradoksach odpowiedzialności*, w: A. Torzewski (red.): *Odpowiedzialność jako wartość i problem edukacyjny*, Wydawnictwo Wers, Bydgoszcz.

**Norma... 2010**

Norma ISO 26000 (<http://www.pkn.pl/iso-26000>; <http://spolecznieodpowiedzialni.pl/files/file/vs6y70yawb8g8tthdifwzajn4jlxof.pdf>; [http://www.ekcpoland.com/csr\\_iso\\_26000.html](http://www.ekcpoland.com/csr_iso_26000.html); [http://ecodialog.pl/sites/default/files/discovering\\_iso\\_26000PL.pdf](http://ecodialog.pl/sites/default/files/discovering_iso_26000PL.pdf)).

**Nussbaum M. 2008**

*W trosce o człowieczeństwo. Klasyczna obrona reformy kształcenia społecznego*, Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej Edukacji TWP we Wrocławiu ([http://wyborcza.pl/dziennikarze/1,104622,5406016,Humanistyczne\\_rozdwojenie\\_jazni.html#ixz-z2BM7vpPs3](http://wyborcza.pl/dziennikarze/1,104622,5406016,Humanistyczne_rozdwojenie_jazni.html#ixz-z2BM7vpPs3)).

**PARP 2010**

*Bilans Kapitału Ludzkiego pokazuje niedopasowanie na rynku pracy*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości ([http://forsal.pl/grafika/612932,71530,parp\\_bilans\\_kapitalu\\_ludzkiego\\_pokazuje\\_niedopasowanie\\_na\\_ryнку\\_pracy.html](http://forsal.pl/grafika/612932,71530,parp_bilans_kapitalu_ludzkiego_pokazuje_niedopasowanie_na_ryнку_pracy.html)).

**Pawłowski K. 2004**

*Rediscovering higher education in Europe*, UNESCO-CEPES, Bucharest.

**Pawlikowski J.M. 2008**

*Kultura jakości kształcenia*, „Forum Akademickie” ([http://forumakad.pl/archiwum/2008/03/47\\_kultura\\_jakosci\\_ksztalcenia.html](http://forumakad.pl/archiwum/2008/03/47_kultura_jakosci_ksztalcenia.html)).

**Penc J. 2010**

*Sztuka skutecznego zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

**Pluta-Olearnik M. 2012**

*Wdrażanie nowych strategii marketingowych w instytucjach naukowych i badawczych*, w: W. Wiśniewski (red.): *Marketing instytucji naukowych i badawczych*, Wydawnictwo Instytutu Lotnictwa, Warszawa.

**Rok B. 2004**

*Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Wydawnictwo Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.

**Rok B. 2007**

*Odpowiedzialny biznes w Polsce 2007*, Wydawnictwo Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.

**Sowa K. 2008**

*Społeczne funkcje uniwersytetu. Uwagi socjologa*, „Forum Akademickie” ([http://forumakad.pl/archiwum/2008/03/47\\_kultura\\_jakosci\\_ksztalcenia.html](http://forumakad.pl/archiwum/2008/03/47_kultura_jakosci_ksztalcenia.html)); także: *Społeczne funkcje szkolnictwa i elitotwórcza rola uniwersytetu. Uwagi socjologa*, w: K. Leja (red.): *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.

**Sztompka P. 2007**

*Zaufanie*, Wydawnictwo Znak, Kraków.

**Wawrzyniak B. (red.) 2005**

*Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Warszawie, Warszawa.

**Weresa M.A., Poznańska K. (red.) 2012**

*Procesy tworzenia wiedzy oraz transferu osiągnięć naukowych i technologicznych do biznesu*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.

**Wierzbicki A. 2011**

*Wyzwania przed polskim szkolnictwem wyższym*, „Polska Myśl Strategiczna. Spotkanie z Enigmą XXI”, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa.

**Wierzbicki A. 2012**

*Szkolnictwo polskie w perspektywie 2050*, „Forum Myśli Strategicznej. Myśl strategiczna. Punkty zwrotne. Scena globalna”, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa.

**Żemigala M. 2007**

*Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*, Wolters Kluwer, Kraków.

# Małgorzata Olczak

## Kreatywność nauczyciela akademickiego (na podstawie idei innowacyjności Romana Schulza)

Socjologiczna koncepcja twórczości Romana Schulza obrazuje twórczość z perspektywy społecznej aktywności człowieka, odbywającej się w konkretnych, determinujących twórczość społeczno-historycznych warunkach, pozostającej w interakcjach: twórcy z innymi twórcami, dzieła z innymi wytworami twórczymi. Autor wyróżnia cztery kategorie zachowań człowieka, w obrębie których dokonuje się twórczość: autonomiczna działalność kulturotwórcza, nowoczesna praca ludzka, innowacyjne zachowania społeczne, autokreacja. Dziedziny działalności twórczej człowieka stanowią kanwę socjologicznego modelu twórczości, osnową są wymiary twórczości. Autor przyjmuje powszechnie uznane wymiary twórczości, tj. podmiot twórczy, produkt twórczy, proces twórczy, warunki twórczości. Nałożenie tych dwóch elementów: dziedzin i wymiarów twórczości pozwala unaocznnić wielość i różnorodność aktywności innowacyjnych człowieka. Model twórczości Romana Schulza został zanalizowany w kontekście pracy dydaktycznej nauczyciela akademickiego, wskazano braki, niedociągnięcia i potrzeby wsparcia.

Słowa kluczowe: socjologiczna koncepcja twórczości, aktywność dydaktyczna nauczyciela akademickiego.

### Wprowadzenie

Roman Schulz stoi na stanowisku socjologicznej koncepcji twórczości (1990). Jego zdaniem obraz twórczości nakreślony przez dominujące koncepcje psychologiczne jest niepełny. Autorzy tych koncepcji nie przyczynili się bowiem do wypracowania zadowalającego, jednoznacznego stanowiska co do twórczości i jej faktycznego znaczenia społecznego. Prześcigają się oni jedynie w wyodrębnianiu procesów zachodzących w umysłach twórców, czynników warunkujących twórczość, w domniemaniu, czym jest twórczość, na czym polega. Niewzruszenie traktują twórczość jako dzieło jednostek twórczych, pracujących w izolacji czasowo-społecznej. Wielość psychologicznych ujęć twórczości być może

czyni ją bardziej znaną niż obcą, niemniej nie obejmuje całości zjawiska i roli działań twórczych w wymiarze historyczno-kulturowo-społecznym.

Zamiarem R. Schulza jest dopełnienie wizji twórczości właśnie o kontekst historyczno-społeczny. Ta perspektywa pozwala zobaczyć twórczość jako społeczną aktywność człowieka, odbywającą się w konkretnych, determinujących twórczość społeczno-historycznych warunkach, pozostającą w interakcjach: twórcy z innymi twórcami, dzieła z innymi wytworami twórczymi.

Socjologiczna koncepcja twórczości Schulza – jak sam autor o niej mówi – traktuje twórczość behawioralnie, realistycznie i intersubiektywnie. Znaczy to tyle, że stosownie jest rozważać twórczość w kategoriach realnych zachowań ludzi tworzących i ich udziału w życiu zbiorowym. Tym bardziej że twórczość zmieniała swoje oblicze na przestrzeni wieków – czym innym była w społeczeństwach tradycyjnych, a czym innym jest w społeczeństwach nowoczesnych. W społeczeństwach tradycyjnych obejmowała ona węższy obszar działalności kulturowej, występowała w nauce, częściowo w technice, a jej tempo było stosunkowo niewielkie. Dostęp do dóbr twórczości był ograniczony, a zatem samowiedza członków społeczności tradycyjnej, czyli wiedza o tym, jaki wpływ wywiera twórczość na nich, a społeczność na twórczość, była znikoma. W społeczeństwie nowoczesnym nie dość że działalność twórcza ulega ciągłemu zróżnicowaniu i przybiera na dynamice, nie dość że występuje nie tylko w dziedzinach wzbogacających dorobek kultury, ale i w sferze nowoczesnej pracy, w nowoczesnych dziedzinach życia społecznego, to jeszcze wyraża się w dążeniach autokreacyjnych ludzi. Ponadto wysoki stopień samowiedzy znacząco wpływa na ich postawy i zachowania, którym dodatkowo sprzyjają warunki upowszechniania tych postaw i zachowań.

Obserwacja współczesnych społeczeństw doprowadziła Schulza do wyróżnienia czterech kategorii zachowań, w obrębie których dokonuje się twórczość:

- autonomiczna działalność kulturotwórcza,
- nowoczesna praca ludzka,
- innowacyjne zachowania społeczne,
- autokreacja.

Analiza kategorii zachowań Schulza obejmuje nauczycieli akademickich Politechniki Łódzkiej i jest oparta wyłącznie na obserwacji ich działalności dydaktycznej. Z racji objętości niniejszego artykułu analiza ta jest ograniczona.

### **Autonomiczna działalność kulturotwórcza**

Autonomiczna działalność kulturotwórcza, zwana również pracą twórczą, obejmuje znaczny obszar innowacji. Odkrycia, wynalazki, dzieła sztuki odnoszą się do zróżnicowanych i specjalistycznych form działalności, takich jak: nauka, technika, sztuka. W przypadku autonomicznej działalności kulturotwórczej nauczycieli akademickich należy mówić o innowacji czy eksperymencie pedagogicznym. Definicję innowacji pedagogicznej i eksperymentu pedagogicznego, ich zakres oraz procedurę wdrażania zapisano w *Rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 9 kwietnia 2002 roku w sprawie warunków prowadzenia działalności innowacyjnej i eksperymentalnej przez publiczne szkoły i placówki* (*Rozporządzenie...* 2002). I tak innowacją pedagogiczną, prowadzoną w publicznych szko-

tach i placówkach, „są nowatorskie rozwiązania programowe, organizacyjne lub metodyczne, mające na celu poprawę jakości pracy szkoły” (§1.1). Eksperymentem pedagogicznym „są działania służące podnoszeniu skuteczności kształcenia w szkole, w ramach których są modyfikowane warunki, organizacja zajęć edukacyjnych lub zakres treści nauczania, prowadzone pod opieką jednostki naukowej” (§1.2). Jednakże zarówno „innowacje pedagogiczne, jak i eksperymenty nie mogą prowadzić do zmiany typu szkoły” (§1.3).

Potrzeba wprowadzania innowacji w oświacie wyływa z trzech źródeł: 1) twórczego charakteru pracy nauczycieli, 2) konieczności przygotowania uczniów do życia w realnym świecie, 3) zmienności rzeczywistości społecznej, kulturowej i konieczności dostosowania się do nowych sytuacji.

Innowacyjność pedagogiczna to przekształcanie rzeczywistości edukacyjnej zgodnie z jej podstawowym założeniem, jakim jest wspieranie człowieka w jego rozwoju. Działania innowacyjne nastawione są więc na zmianę, którą cechuje nowość, celowość i odpowiedzialność autora za ich efekty.

Mając na uwadze przedmiot analizy – aktywność dydaktyczną nauczycieli akademickich, należy wskazać, iż podejmowana przez nich „praca twórcza” ogranicza się głównie do rozwiązań programowych, obejmuje bowiem:

- uaktualnienie specjalistycznej wiedzy przedmiotowej;
- przygotowanie tematów do nowo tworzonych przedmiotów;
- przygotowanie zagadnień do omówienia ich na zajęciach dodatkowych ze studentami, np. podczas zajęć kół naukowych;
- opracowanie zestawów ćwiczeń i zadań poznawczych przygotowujących wybranych studentów do krajowych lub zagranicznych konkursów naukowo-technicznych.

Rozwiązania organizacyjne zyskują postać opracowania nowych kierunków studiów, będących często rezultatem kontaktów z biznesem, zapotrzebowaniem gospodarczym kraju, nowymi tendencjami w gospodarce światowej. Można przyjąć, iż taką innowacją organizacyjną są także zajęcia opracowane i przeprowadzane w formie *e-learningu*.

Nowatorskie rozwiązania metodyczne są najmniej rozpowszechnione – zajęcia na uczelniach technicznych przyjmują postać wykładów, ćwiczeń, laboratoriów, projektów. Mają one niewątpliwie swój sens i uzasadnienie dydaktyczne. Rzadko jednak wykraczają poza przyjęte standardy i procedury prowadzenia zajęć danego typu. Powyższe stwierdzenie wydaje się wiarygodne – jak pokazują bowiem wyniki badań prowadzonych przez Kuratorium Oświaty i Wojewódzki Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli w Łodzi, obejmujące lata 2005–2007, innowacje pedagogiczne w największym procencie dotyczą działalności placówek przedszkolnych, edukacji wczesnoszkolnej i pozaszkolnej. Ilość innowacji zmniejsza się wraz ze zmianą poziomu kształcenia – im wyższy poziom kształcenia (szkoła podstawowa, gimnazjum, liceum i inne typy szkół średnich), tym mniej innowacji. Wśród różnego rodzaju innowacji najmniej odnotowuje się innowacji o charakterze organizacyjnym i metodycznym (por. Morzyszek-Banaszczyk, Iwicka-Okońska 2007).

Trzeba jeszcze wspomnieć, że nauczyciele akademicki wykazują nikłą znajomość wielości aktywnych metod nauczania. Pozostają oni specjalistami w swojej dziedzinie i nie mają obecnie obowiązku zdobywania podstawowej wiedzy dydaktycznej, kształtowania i rozwijania umiejętności prowadzenia zajęć w sposób maksymalnie aktywizujący studentów.

## Nowoczesna praca ludzka

Innowacje w dziedzinie nowoczesnej pracy ludzkiej powstają na kanwie zaawansowanego dorobku kultury symbolicznej. Zależność między nowoczesnie rozumianą pracą a dorobkiem kulturowym wzbogacanym w toku autonomicznej działalności kulturotwórczej jest aż nazbyt wyraźna. Innowacje kulturowe wymuszają nowy styl pracy, nowe do niej nastawienie. Nowe sposoby wykonywania zadań, skomplikowane zespoły czynności, a nawet nowe profesje owocują innowacjami w dziedzinie kultury symbolicznej. Do stworzenia i wprowadzenia w życie społeczne nowoczesnych sposobów pracy i innowacji powstałych w ich wyniku konieczne stają się przy tym specyficzne kwalifikacje intelektualne i osobowościowe. Zadania podejmowane przez ludzi są bowiem wysoce złożone, nieokreślone i zmienne – odtwórczy charakter pracy traci więc rację bytu.

Przez nowoczesną pracę nauczyciela akademickiego należy rozumieć zarówno znajomość i umiejętność stosowania aktywnych, twórczych metod kształcenia studentów, jak i umiejętności diagnozowania ich postaw i zdolności twórczych. Zakłada się, iż im więcej nauczyciele będą wiedzieli o twórczości, im lepiej będą znali metody stymulowania twórczego myślenia i potrafili je stosować w pracy z uczniami, tym lepiej będą oni uczyć i osiągać lepsze efekty w swej pracy.

Uwaga nauczycieli akademickich w ich nowoczesnej pracy dydaktycznej powinna więc iść w kierunku nieustannego podnoszenia swoich kwalifikacji i kształtowania swoich kompetencji.

Kwalifikacje zawodowe obejmują umiejętności, wiadomości i cechy psychofizyczne niezbędne do wykonywania danego zawodu (Kwiatkowski, Sepkowska 2000, s. 9). Kwalifikacje zawodowe są zawsze potwierdzane określonym certyfikatem. Można przyjąć za Tadeuszem Oleksynem, że kwalifikacje zawodowe obejmują wykształcenie, wiedzę zawodową, umiejętności zawodowe i cechy psychofizyczne (Oleksyn 2000, s. 61).

Kompetencje zawodowe to zdolność wykonywania czynności w zawodzie dobrze lub skutecznie, zgodnie ze standardami wymaganymi na stanowisku pracy, wspierana określonymi zakresami umiejętności, wiadomości i cechami psychofizycznymi, jakie powinien posiadać pracownik (Kwiatkowski, Sepkowska 2000, s.13). Przywołując definicję Oleksyna, możemy powiedzieć, iż kompetencje to te czynniki leżące po stronie pracownika, które zapewniają zdolność do skutecznego działania (Oleksyn 2000, s. 61–62).

A zatem kompetencje zawodowe to pojęcie szersze, obejmujące zarówno potrzebne do wykonywania zawodu kwalifikacje, jak i zdolność przystosowania się do nowych sytuacji, wymagających wiele własnej inicjatywy i zaangażowania, prowadzących do skutecznego działania. „Skuteczność” to domena kompetencji odróżniająca je od kwalifikacji (Konecki 2002). Zatem kompetencje to zdolność skutecznej realizacji określonych zadań związanych z pracą lub osiągania pożądanych wyników (Olczak 2009).

Na stanowisku nauczyciela akademickiego kwalifikacje są konieczne i wymagane – zadaniem nauczyciela akademickiego jest bowiem przekazywanie specjalistycznej wiedzy przedmiotowej. Inaczej kształtują się kompetencje.

„Kompetencje związane z wiedzą” to przygotowanie do wykonywania konkretnych zadań w ramach zawodu, specjalizacji, stanowiska czy organizacji. W tej kategorii mieszczą się kompetencje, które opisują to, czego pracownik nauczył się do tej pory i co może zastosować w odpowiedniej sytuacji. Wiedza może dotyczyć faktów, wydarzeń, procedur, teorii.

„Kompetencje związane z wiedzą” nauczyciela akademickiego łączą się z ich „wiedzą techniczną”. Wiedza techniczna jest doświadczeniem „[...] ukazującym świat [...] jako przedmiot naszych sprawczych oddziaływań. Intencją tej wiedzy [...] jest pytanie o możliwość osiągnięcia ustanawianych przez człowieka celów: co i jak można sprawić, by przeobrazić świat wedle celów, które ustanawiamy? [...] Wiedza techniczna okazuje się użyteczna w trojaki sposób: po pierwsze – wskazuje cele, które należy osiągnąć (cele rozumiane są przez tę wiedzę w sposób techniczny – jako zamierzone skutki działania), po drugie – dostarcza wiadomości o metodach, rozumianych jako sprawdzone i powtarzalne sposoby osiągnięcia celów, po trzecie – określa środki i warunki, od których zależy możliwość osiągnięcia celów” (Kwaśnica 2004, s. 299).

„Kompetencje związane z umiejętnościami i zdolnościami” dotyczą czynników niezbędnych dla odniesienia sukcesu w konkretnym zadaniu w pracy. Należą do nich dobrze znane od dawna kompetencje komunikacyjne, umysłowe, interpersonalne, organizacyjne, techniczne, biznesowe, przywódcze, samozarządzania itp. W przypadku nauczyciela akademickiego należy mieć na myśli wiedzę praktyczno-moralną, czyli „ten rodzaj doświadczenia, które nabywamy w praktyce komunikacyjnej, w szeroko pojętym dialogu [...]” (Kwaśnica 2004, s. 299). Wiedza praktyczno-moralna dostarcza całościowej wizji świata, dzięki której rozumiemy świat i siebie samych jako całość jakoś uporządkowaną i mającą sens, określa reguły stanowienia sensu i zasady moralne budujące nasz stosunek do siebie samych i do innych ludzi oraz normujące nasze postępowanie, „umożliwia dialogowe porozumiewanie się z innymi ludźmi [...] i jednocześnie żyje dzięki temu dialogowaniu. Umożliwia dialog w tym sensie, że zobowiązuje do przestrzegania etyki mowy, etyki, która daje uczestnikom komunikacji równe uprawnienia i nakłada na nich wspólny obowiązek znoszenia blokad komunikacyjnych powodowanych przez stosunki panowania, podległości i przemocy” (Kwaśnica 2004, s. 299).

„Kompetencje związane z uzdolnieniami” odnoszą się do potencjału pracownika, możliwości jego rozwoju, wykorzystania uzdolnień w celu zdobycia nowych kompetencji. Ich znaczenie jest tym większe, im bardziej przedsiębiorstwo nastawione jest na zmiany i konieczność rozwoju „nowych kompetencji”. Przenosząc „kompetencje związane z uzdolnieniami” na grunt nauczycieli akademickich, należy wskazać, iż łączą się one z twórczym przekraczaniem roli zawodowej nauczyciela. Robert Kwaśnica wyróżnia trzy fazy na linii rozwojowej tworzącej zawód nauczyciela: 1) stadium przedkonwencjonalne – „wchodzenie w rolę zawodową”, 2) stadium konwencjonalne – „pełnej adaptacji roli nauczyciela”, 3) stadium postkonwencjonalne – „faza twórczego przekraczania roli zawodowej”. Ostatnia faza wyraża się w dążeniu do wyzwalania się z zastanych konwencji, „czego wyrazem jest opracowywanie własnej osobistej koncepcji rozumienia rzeczywistości edukacyjnej i własnych sposobów działania w tej rzeczywistości” (Kwaśnica 2004, s. 310).

„Kompetencje związane ze stylami działania” opisują cechy osobowe, które determinują np. orientację społeczną, zorientowanie na współpracę, sposoby realizacji celów.

Wydaje się, iż współczesny nauczyciel akademicki winien kształtować swój styl działania oparty o:

- akceptację wspólnoty ludzkiej jako autentycznej, realizującej się w kategoriach „ja i ty”;
- prymat dyrektywy „być jakimś” nad dyrektywą „mieć coś”;



- uznanie prymatu wartości nieinstrumentalnych nad wartościami, które są środkiem służącym do osiągnięcia innych celów;
- uznanie prymatu wartości nad korzyściami;
- poszukiwanie w dialogu różnych wartości powszechnych i trwałych (por. Jankowski 1993, s. 10).

„Kompetencje związane z zasadami i wartościami” dotyczą zasad, wartości, wierzeń, pozwalają na określenie motywów działania. Odnoszą się do tego, czego poszukuje się w pracy oraz do ról życiowych, które wpływają na dokonywane wybory. Nauczyciel akademicki powinien w swej pracy dydaktycznej odwoływać się do wartości autotelicznych – przeżyciem warunkującym te wartości jest bezinteresowność i pragnienie kontaktu z wartością, której motywem aktualnie uświadamianym jest ona sama. Poza tym winien on dążyć ku wartościom humanistycznym (cennym i godnym pożądaną normom i wzorom kulturowym), do poznania i rozumienia wartości, otoczenia ich refleksją, ustanowienia własnej hierarchii wartości, nadto – szukać „sojuszu” między światem wartości materialnych a wartościami duchowymi, bo – jak stwierdził Józef Bańka – człowiek nigdy nie wyznaczy sobie granicy materialnego posiadania, należy więc kształtować wartości humanistyczne już od teraz (por. Bańka 1985, s. 73). Obrazem uwzględnienia wartości autotelicznych i humanistycznych jest pełne i twórcze uczestnictwo w życiu społecznym ze względu na dobro ogółu.

„Kompetencje związane z zainteresowaniami” oznaczają preferencje dotyczące zadań, rodzaju pracy oraz środowiska pracy. Mają wpływ na efektywność, zwłaszcza wtedy, kiedy rodzaj pracy jest w pełni zgodny z rodzajem zainteresowań pozazawodowych. „Kompetencje związane z zainteresowaniami” – choć na pewno właściwe każdemu nauczycielowi akademickiemu – są mechanizmem napędowym jego pracy, głównym motywatorem jego rozwoju zawodowego, ważnym czynnikiem wyróżniającym go spośród innych nauczycieli. Zaspokajanie własnych potrzeb nie powinno odbywać się kosztem studentów, bez uszczerbku w kształtowaniu w nich poszanowania, rozumienia i osobistej interpretacji przekazów kulturowych. Zaleca się, by „kompetencje związane z zainteresowaniami” mieściły się w szeroko pojętej ambiwalencji (Witkowski 1997, s. 142–143). Postawa ambiwalentna nauczyciela rozumiana jest jako oscylacja między różnoimiennymi wartościami, jako akceptacja konieczności nieprzerwanego oscylowania nauczyciela między aksjosferami.

„Kompetencje fizyczne” odnoszą się do dyspozycji związanych z fizycznymi wymaganiami stanowiska pracy. Niewątpliwie i nauczyciel akademicki zmuszony jest wykazać się odpowiednią sprawnością fizyczną, wyczuleniem zmysłów czy zdolnościami psychofizycznymi, gdyż te mają znaczenie dla jakości procesu dydaktycznego.

## Innowacyjne zachowania społeczne

W związku z pełnieniem przez członka nowoczesnego społeczeństwa jednocześnie wielu zróżnicowanych ról społecznych innowacje dotyczą również zachowań społecznych. Przejawem twórczości w tej dziedzinie nie jest twórczy produkt, twórcze rozwiązania, a zdolność uczenia się nowych wzorów zachowań w odpowiedzi na wymogi społeczeństwa i modyfikacje środowiska życia człowieka. Innowacja jest zmianą dokonującą się w ramach kultury społecznej, na tej zaś drodze dochodzi do wzbogacenia kultury symbolicznej.

Współczesny świat edukacji wymusza na nauczycielu bycie twórczym. Postulaty kształcenia twórczego nauczyciela w literaturze przedmiotu pojawiają się już od dłuższego czasu. Wskazywali na nie choćby Henryk Rowid, Helena Radlińska, Kazimierz Kornitowicz czy Aleksander Kamiński (por. Szmidt 2001). Wincenty Okoń (1970), podejmując zagadnienie twórczości nauczycielskiej, wyróżnił dwa kryteria. Po pierwsze – nauczycielem twórczym jest ten, kto osiąga (lub powinien osiągać) wybitne wyniki w nauczaniu, a po drugie – nauczycielem twórczym jest ten, kto wyróżnia się samodzielnością stosowanych rozwiązań. O ile pierwsze kryterium budzi wątpliwości – wybitne wyniki w nauczaniu osiąga się niekoniecznie poprzez pracę twórczą, a nawet stosując nowe elementy w metodach nauczania, można uzyskać czasowo pogorszenie wyników, to drugie kryterium wydaje się trafne. Niewątpliwie twórczego nauczyciela wyróżniać będzie nowość i samodzielność stosowanych rozwiązań, przejawianie inicjatywy dydaktycznej.

Inaczej definiuje twórczego nauczyciela Jan Poplucz: „[...] twórczym nazwiemy takiego nauczyciela, który bądź oryginalnie rozwiązuje każde zajęcia z młodzieżą, bądź poszukuje nowych rozwiązań w pracy pedagogicznej i stara się je upowszechnić” (Poplucz 1978, s. 158). Taki opis twórczego nauczyciela wynika z faktu, że autor dzieli twórczość nauczycielską na bierną, naśladowczą i właśnie twórczą.

Obrazowo postawę twórczą nauczyciela ukazuje Jacek Banasiak: „Twórcza postawa wobec pracy pedagogicznej jest to tendencja do rozwiązywania problemów zawodowych w sposób polegający na produktywnym poszukiwaniu nowatorskich rozwiązań, ich weryfikacji możliwie naukowymi metodami oraz na instrumentalnym potraktowaniu wyników tej weryfikacji, co stanowić powinno gwarancję uzyskania w podejmowanym działaniu rezultatów lepszych niż w działaniu opartym na dotychczasowych schematach” (Banasiak 1975, s. 93).

Kształcenie nauczycieli akademickich do twórczości i przygotowanie ich do pracy z uzdolnionymi twórczo studentami wydaje się sprawą najwyższej wagi, tym bardziej że: „Poszukiwanie koncepcji twórczego rozwoju nauczycieli, twórczej edukacji nauczycielskiej na miarę potrzeb współczesnej szkoły, uczniów, rodziców i środowisk lokalnych współdziałających w tworzeniu nowych jakości edukacyjnych – jest wyzwaniem czasu. Sytuacja współczesnego nauczyciela coraz bardziej staje się sytuacją twórcy środowiska edukacyjnego i kultury” (Koc-Seniuch 2003, s. 95).

## Autokreacja

Głównie za sprawą wzrostu poziomu samowiedzy Roman Schulz wskazuje czwartą dziedzinę aktywności twórczej człowieka – jest nią autokreacja (lub samorozwój). Współczesny człowiek może być nie tylko odkrywca, wynalazcą, innowatorem w pracy czy zdolnym do kreacji postaw społecznych – może również siebie jako osobę uczynić „obiektem” działalności twórczej. Innowacyjne zadania podejmowane w stosunku do własnego „ja” łączą się z planowaniem własnego rozwoju, formowaniem własnej osobowości i urzeczywistnianiem siebie na przestrzeni całego życia. Przy czym trud tworzenia siebie może dokonywać się przez realizację na polu pracy twórczej, pracy nowoczesnej czy innowacji społecznych.

Samorealizacja zawodowa nauczycieli to rozległe i – jak się wydaje – niedostatecznie spenetrowane pole poszukiwań badawczych w zakresie pedeutologii. Funkcjonowanie twórczych nauczycieli w zawodzie, ich relacje ze współpracownikami i zwierzchnikami uzależnione są bowiem od psychologicznego środowiska jednostki twórczej (wiedzy, motywacji, systemu wartości, uzdolnień, sprawności intelektualnych samego nauczyciela itp.) oraz od warunków zewnętrznych (środowiska pracy, klimatu twórczego, atmosfery, sprzyjania lub hamowania działalności twórczej nauczyciela).

Dorota Ekiert-Oldroyd, odwołując się do modelu amerykańskiego psychologa Gary'ego A. Davisa, tłumaczy samorealizację twórczą nauczycieli jako proces trzyetapowy. Pierwszym etapem jest uzyskanie świadomości, którą należy rozumieć jako: „[...] uświadamianie ludziom pojęcia i znaczenia twórczości w życiu jednostki i społeczeństwa, wpajanie przeświadczenia, że każdy człowiek posiada pewien twórczy potencjał, który może rozwinąć. Na przykład: znajomość cech ludzi twórczych stymuluje do wyrabiania takich właśnie cech u uczniów, wiedza o uwarunkowaniach procesu twórczego pomaga w stwarzaniu warunków sprzyjających twórczości, wiedza o rodzinnych uwarunkowaniach – wychowywaniu do twórczości w rodzinie itd.” (Ekiert-Oldroyd 2003, s. 154).

Do uzyskania samorealizacji twórczej przez nauczycieli konieczna jest także wiedza, czyli „przekazywanie wiedzy o teoriach twórczości, procesie twórczym, produktach twórczych, wiedzy o sposobach rozpoznawania stylów i poziomu twórczości, o twórczych uzdolnieniach i drogach ich manifestowania” (Ekiert-Oldroyd 2003, s. 154).

Trzecim etapem w samorealizacji twórczej są umiejętności, „czyli jak czynić lepszy użytek ze swego rozumu, uczenie technik twórczego myślenia i technik krytycznego myślenia, ćwiczenia w zakresie efektywnego rozwiązywania problemów” (Ekiert-Oldroyd 2003, s. 154).

Świadomość, wiedza i umiejętności – oto optymalny sposób osiągnięcia przez nauczycieli samorealizacji zawodowej, czyli świadomego urzeczywistnienia własnego potencjału twórczych możliwości, twórczego stylu życia, satysfakcji i zadowolenia z własnych działań (por. Ekiert-Oldroyd, s. 155).

Wydaje się, że przeciętny nauczyciel akademicki ma świadomość znaczenia aktywności twórczej dla rozwoju własnej osoby i znaczenia społecznego twórczości. Zdecydowanie gorzej przedstawia się wiedza nauczycieli akademickich z zakresu psychologii i pedagogiki twórczości, a także umiejętności z obszaru metod i technik heurystycznych – choć poniekąd wielu z nich zapewne je stosuje w pewnym wymiarze – dowodem mogą być ich odkrycia, wynalazki i innowacje potwierdzone tytułami i stopniami naukowymi.

## Zakończenie

Formy (dziedziny) działalności twórczej człowieka stanowią kanwę modelu twórczości Romana Schulza – osnową są wymiary twórczości. Autor przyjmuje powszechnie uznane wymiary twórczości, tj. podmiot twórczy, produkt twórczy, proces twórczy, warunki twórczości. Nałożenie tych dwóch elementów: dziedzin i wymiarów twórczości pozwala unaocznnić wielość i różnorodność aktywności innowacyjnych człowieka. Tak więc, gdy przyjrzymy się produktowi twórczemu, w dziedzinie autonomicznej działalności kulturotwórczej będziemy mieć odkrycia, wynalazki, dzieła sztuki; w dziedzinie nowoczesnej pracy ludzkiej produk-

tem będzie szeroko pojęta innowacja; w dziedzinie zachowań społecznych będzie to nowy wzór zachowania; w dziedzinie autokreacji – program rozwoju osobowości.

Proces twórczy w dziedzinie autonomicznej działalności kulturotwórczej będzie równoznaczny z procesem inwencyjnym, w dziedzinie nowoczesnej pracy ludzkiej – z procesem innowacyjnym polegającym na planowaniu i realizacji „nowego produktu”, w dziedzinie zachowań społecznych – z procesem adaptacyjnym rozumianym jako rozwijanie nowych zachowań, w dziedzinie autokreacji – z procesem samorozwoju.

Rozpatrując wymiar podmiotu twórczego w dziedzinie autonomicznej działalności kulturotwórczej, podmiot zyska rangę inventora (np. odkrywcy, wynalazcy, artyści), w dziedzinie nowoczesnej pracy – innowatora, profesjonalisty, w dziedzinie zachowań społecznych – innowatora społecznego, w dziedzinie autokreacji – osoby twórczej.

Mając na uwadze sytuacyjne i podmiotowe warunki twórczości w dziedzinie autonomicznej działalności kulturotwórczej, będą nimi stan i wymogi kultury oraz potrzeby osobowości twórcy, w dziedzinie nowoczesnej pracy ludzkiej – stan i wymogi nowoczesnej pracy, a także potrzeby osobowości innowatora profesjonalnego, w dziedzinie zachowań społecznych – stan i wymogi środowiska społeczno-kulturowego, jak również potrzeby osobowości innowatora społecznego, w dziedzinie autokreacji – stan i wymogi wewnętrznego środowiska człowieka i potrzeby „ja”.

Model twórczości R. Schulza – jak sam autor wskazuje – można rozpatrywać z punktu widzenia jednostki i społecznych zachowań twórczych. Dzięki takiemu oglądowi twórczość można sprowadzić do wielości konkretnych, poszczególnych „aktów” twórczych jednostki i jednocześnie zobaczyć te „akty” we wzajemnej zależności, powiązaniu ze sobą. Taka prezentacja twórczości upoważnia autora do stwierdzenia, że nie ma twórczości jako takiej, twórczości w ogóle, że twórczość jest zjawiskiem heteronomicznym – istnieje wiele kategorii zachowań twórczych człowieka.

Gdyby jednak chcieć rozważać twórczość w kategorii homogeniczności, to wspólnym mianownikiem dla wielości i różnorodności przedsięwzięć twórczych człowieka byłoby świadome wzbogacanie społecznego doświadczenia w nowe elementy, celowa rozbudowa sztucznego środowiska człowieka, poszerzenie repertuaru wyuczonych reakcji behawioralnych. Jedność dziedzin twórczości mierzona jest zatem planowym rozwojem kultury.

W wymiarach twórczości daje się również zauważyć jedność w wielości. Wielość reprezentują cztery możliwe wymiary twórczości, a jednością – wspólnym mianownikiem dla spełniającej się w tych wymiarach twórczości – jest innowacja.

Na podstawie swego modelu twórczości Schulz udziela wskazówek edukacji. By sprostać wyzwaniom społecznym i cywilizacyjnym, dynamice życia i jednocześnie zniwelować dysfunkcyjność obecnej szkoły, należy wychowywać dla „jedności...”, czyli innowacji, i „...w wielości”, czyli przez różnorodność przedsięwzięć na rzecz twórczości. Innowacja jest dla edukacji wartością bezwzględną, wielość zachowań innowacyjnych kształtowanych w toku oddziaływań edukacyjnych – obszarem aksjologicznym.

Nauczyciel akademicki w ramach swej działalności dydaktycznej ma wiele do zrobienia. Winien zadbać nie tylko o uaktualnianie swojej specjalistycznej wiedzy przedmiotowej, ale wzbogacić ją o wiedzę metodyczną, głównie aktywne metody kształcenia.

Nieodzownym wydaje się również poszerzanie repertuaru kompetencji zawodowych dydaktycznych, zwłaszcza umiejętności związanych z „wiedzą techniczną” nauczyciela (celami, formami, metodami, środkami dydaktycznymi), z „umiejętnościami i zdolnościami”

(kompetencje komunikacyjne, interpersonalne, organizacyjne), z „uzdolnieniami” (opracowywanie własnych sposobów działania w rzeczywistości edukacyjnej), ze „stylami działania” (współpraca, synergia w realizacji celów kształcenia), z „zasadami i wartościami” (pewnego rodzaju postępowanie w krzewieniu wiedzy, przekazywaniu wiedzy studentom, wzbudzaniu w nich poszanowania dla wiedzy i dokonań człowieka w obszarze nauki i techniki).

Ponadto nauczyciel akademicki winien przejawiać samodzielność w inicjatywach dydaktycznych, szukać nowych sposobów przekazywania wiedzy studentom, mieć odwagę eksperymentować w obszarze własnej działalności dydaktycznej. Wszak jest odpowiedzialny za kształtowanie elit, formowanie osobowości studentów czynnie i twórczo uczestniczących w kulturze.

By temu sprostać, nauczycielowi akademickiemu potrzebna jest wiedza o twórczości, o psychologicznych jej determinantach i pedagogicznych sposobach jej wdrażania.

Edukacji akademickiej potrzebny jest współczesny – twórczy, kreatywny – nauczyciel akademicki. Jego działalność edukacyjna przekłada się bowiem zarówno na poziom kształcenia studentów, jak i na poziom przyszłych pokoleń odpowiedzialnych za rozwój cywilizacyjno-kulturalny społeczeństwa.

## Literatura

**Banasiak J. 1975**

*Z rozważań o nauczycielu twórczym*, „Kwartalnik Pedagogiczny”, nr 2.

**Bańka J. 1985**

*Etyka prostomyślności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.

**Ekiert-Oldroyd D. 2003**

*Pedeutologiczne konteksty dydaktyki twórczości i ich pragmatyczne implikacje (pedeutologia twórczości a dydaktyka twórczości)*, w: K.J. Szmidt (red.): *Dydaktyka twórczości*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków.

**Koć-Seniuch G. 2003**

*Profesjonalizacja w kształceniu nauczycieli*, w: D. Ekiert-Oldroyd (red.): *Problemy współczesnej pedeutologii. Teoria – praktyka – perspektywy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.

**Konecki K. 2002**

*Pozyskiwanie pracowników o strategicznych kompetencjach*, w: H. Król (red.): *Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.

**Kwiatkowski S.M., Sepkowska Z. 2000**

*Budowa standardów kwalifikacji zawodowych w Polsce*, Biblioteka Pedagogiki Pracy, Warszawa – Radom.

**Morzyszek-Banaszczyk E., Iwicka-Okońska A. 2007**

*Nowatorstwo pedagogiczne w teorii i praktyce*, „Przegląd Edukacyjny”, nr 3(60).

**Okoń W. 1970**

*O postępie pedagogicznym*, Książka i Wiedza, Warszawa.

**Olczak M. 2009**

*Kwalifikacje i kompetencje nauczyciela*, „Edukacja i Dialog”, nr 04/2009(207).

**Oleksyn T. 2000**

*Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, w: A. Ludwiczynski (red.): *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa.

**Poplucz J. 1978**

*Sprawność a twórczość zawodowa nauczycieli*, „Nowa Szkoła”, nr 11.

**Rozporządzenie... 2002**

*Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 9 kwietnia 2002 roku w sprawie warunków prowadzenia działalności innowacyjnej i eksperymentalnej przez publiczne szkoły i placówki*, „Dziennik Ustaw” z 2002 r. Nr 56, poz. 506.

**Schulz R. 1989**

*Nauczyciel jako innowator*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa.

**Schulz R. 1990**

*Twórczość – społeczne aspekty zjawiska*, PWN, Warszawa.

**Schultz R. (red.) 1992a**

*Kształcenie dla innowacji pedagogicznych*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń

**Schulz R. 1992b**

*Szkoła – instytucja – system – rozwój*, Edytor, Toruń.

**Schulz R. 1994**

*Twórczość pedagogiczna. Elementy teorii i badań*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa.

**Szmidt K.J. 2001**

*Twórczość i pomoc w tworzeniu w perspektywie pedagogiki społecznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

**Jan Boguski**

# Uczelnia rolnicza jako instrument rozwoju regionów rolniczych

Wśród funkcjonujących w naszym kraju uczelni ważne miejsce przypada szkołom wyższym o profilu rolniczym. Ich działanie wspomaga rozwój rolnictwa poprzez kształcenie wysokiej klasy specjalistów, kreowanie rozwiązań innowacyjnych i podejmowanie wysiłków na rzecz ochrony środowiska przyrodniczego, z którego czerpią niezbędne surowce oraz inne zasoby. Celem artykułu jest ukazanie roli i znaczenia uczelni rolniczych w środowisku regionalnym.

Słowa kluczowe: uczelnia, przyroda, rolnictwo, kształcenie.

## Wprowadzenie

Mówiąc o uczelniach rolniczych, należy sięgnąć do dziewiętnastowiecznych doświadczeń Stanów Zjednoczonych. Realizowany w tym kraju system nadań ziemskich przyczynił się do tworzenia ośrodków akademickich. W tego typu akcję zaangażował się m.in. departament rolnictwa Stanów Zjednoczonych (por. Leyden, Link 1992, s.13). Dzięki temu powstawały w ramach kompleksów akademickich szkoły rolnicze. Ich zadaniem było kształcenie przyszłych kadr dla rolnictwa oraz kreowanie i rozprzestrzenianie innowacji i wiedzy rolniczej. W wyniku podjętej akcji powołano po jednej szkole w każdym stanie (por. Rogers 2003, s.165). Tego typu ośrodki kształcili zdolnych fachowców oraz prowadziły badania naukowe nad nowymi uprawami i rasami zwierząt hodowlanych.

Amerykański system nadań ziemskich dla szkół rolniczych (*model of Land Grant Colleges/Universities of the United States*) znalazł uznanie w niepodległych Indiach. Nawiązywał do niego przygotowany przez połączone zespoły indyjsko-amerykańskie raport, który sugerował tworzenie w tym kraju uczelni rolniczych (*agricultural universities*). To właśnie te rekomendacje były podstawą utworzenia w 1960 roku uczelni rolniczej w Rudrapur w stanie Uttar Pradesh. Podobne szkoły zakładano w kilkunastu kolejnych latach. Ich głównym celem była edukacja rolnicza zorientowana na technologie dla rolnictwa produkcyjnego oraz podnoszenie produktywności w rolnictwie. W połowie lat siedemdziesiątych XX wieku w Indiach funkcjonowały 22 uczelnie rolnicze. Były one instytucjami innowacyjnymi. Ich

zadania polegały na integrowaniu kształcenia i prowadzenia badań (por. Radhakrishna, red. 1977, s. 63).

Tworzone w różnych zakątkach świata uczelnie rolnicze przyczyniały się do podnoszenia kultury rolnej na wsi, kształciły w nich wysokiej klasy specjalistów dla przedsiębiorstw branży przetwórstwa rolno-spożywczego, a także prowadziły we własnych laboratoriach badania naukowe nad nowymi odmianami roślin.

Duże doświadczenie w zakresie kształcenia specjalistów ds. rolnictwa na poziomie wyższym ma również Polska. Za najstarszą uczelnię rolniczą na ziemiach polskich uchodzi powstały w 1816 roku Instytut Agronomiczny w Marymoncie, który przygotowywał na dwóch poziomach: wyższym – ekonomistów i zarządców dóbr ziemskich oraz elementarnym – robotników wykwalifikowanych. Burzliwe były losy wymienionego ośrodka edukacyjnego w czasie powstań narodowych. Po pierwszej wojnie światowej przyjęto nazwę Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie<sup>1</sup>.

Do historii polskiego szkolnictwa przeszła rolnicza szkoła wyższa w Dublanach (w pobliżu Lwowa), założona w 1858 roku (por. Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu<sup>2</sup>). Jej funkcjonowanie przyczyniło się do podnoszenia kultury rolnej i wiedzy wśród rolników. Miała wpływ na sposoby gospodarowania na ziemiach polskich w tamtym okresie.

Wraz z upływem dziesięcioleci zakładano kolejne szkoły. Po drugiej wojnie światowej reaktywowano uczelnie rolnicze. Ich sytuacja zmieniła się dość znacznie po 1989 roku. W warunkach narastającej konkurencji zostały one poddane silnej presji rynkowej. Zaczęto tworzyć w nich nowe kierunki kształcenia i dostosowywać je do aktualnych potrzeb rynku.

Aby podnieść swój prestiż w kraju i za granicą, wiele szkół rolniczych dokonywało zmian strukturalnych łącznie ze zmianą nazwy. Typowym tego przykładem była Akademia Rolniczo-Techniczna w Olsztynie, która po połączeniu z Wyższą Szkołą Pedagogiczną i Warmińskim Instytutem Teologicznym przekształciła się w 1999 roku w Uniwersytet Warmińsko-Mazurski<sup>3</sup>. Swoją status podniosła Akademia Rolnicza w Szczecinie, która wspólnie z Politechniką Szczecińską przekształciły się w 2009 roku w Zachodniopomorski Uniwersytet Techniczny w Szczecinie<sup>4</sup>.

Współcześnie na polskim rynku usług edukacyjnych funkcjonują uczelnie, które posługują się w nazwie słowem rolnicze oraz przyrodnicze. Zarówno jedne, jak i drugie przygotowują dla potrzeb rynku specjalistów w zakresie rolnictwa. W funkcjonującym w Krakowie Uniwersytecie Rolniczym<sup>5</sup> studenci kształcą się na wydziałach: rolniczo-ekonomicznym, leśnym, hodowli i biologii zwierząt, inżynierii środowiska i geodezji, ogrodnictwa, technologii żywności, biotechnologii, a także architektury krajobrazu.

Podobnie przedstawia się sytuacja z uniwersytetami przyrodniczymi. Na Uniwersytecie Przyrodniczym we Wrocławiu<sup>6</sup> prowadzone są zajęcia na kierunkach: rolnictwo, ogrodnictwo, ochrona środowiska, biotechnologia, technologia żywności, żywienie człowieka, technika rolnicza i leśna, weterynaria, architektura krajobrazu, biologia, bezpieczeństwo żywności i zootechnika.

<sup>1</sup> Zob. <http://www.sggw.pl/o-nas/historia> [dostęp 28.09.2011]

<sup>2</sup> Zob. <http://www.up.wroc.pl> [dostęp 04.08.2011].

<sup>3</sup> Zob. <http://www.uwm.edu.pl> [dostęp 15.12.2012].

<sup>4</sup> Zob. <http://www.zut.edu.pl> [dostęp 04.08.2011].

<sup>5</sup> Zob. <http://www.ur.krakow.pl> [dostęp 04.08.2011].

<sup>6</sup> Zob. <http://www.up.wroc.pl> [dostęp 04.08.2011].



Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu<sup>7</sup> kształci w zakresie nauk rolniczych i leśnych na wydziałach: rolnictwa i bioinżynierii, leśnictwa, hodowli i biologii zwierząt, technologii drewna, ogrodnictwa i architektury krajobrazu, nauk o żywności i żywieniu, melioracji i inżynierii środowiska oraz ekonomiczno-społecznym. Na Uniwersytecie Przyrodniczym w Lublinie<sup>8</sup> istnieją wydziały: nauk o żywności i biotechnologii, inżynierii produkcji, ogrodnictwa i architektury krajobrazu, biologii oraz hodowli zwierząt, medycyny weterynaryjnej, agrobioinżynierii.

Koncepcja kształcenia specjalistów w zakresie rolnictwa w ramach uniwersytetów przyrodniczych wydaje się zasadna. Trzeba też podkreślić, iż odwoływanie się do ochrony przyrody jest bardzo ważne w przypadku prowadzenia gospodarstw rolnych oraz przetwórstwa rolno-spożywczego. Wkomponowane w przyrodę rolnictwo pozyskuje jej zasoby oraz stoi na straży przed nadmierną ich eksploatacją.

### Cele, zadania i funkcje uczelni rolniczej

Uczelnie wyższe (w tym i rolnicze) w ogromnym stopniu przyczyniają się do rozwoju przemysłowego, naukowego i technologicznego regionów. Dzieje się tak, ponieważ mają one odpowiedni potencjał naukowo-techniczny. Dzięki niemu są w stanie wspomagać zachodzące w regionach procesy innowacyjne (por. Boguski 2007, s. 26). Uzyskują bowiem odpowiednią „masę krytyczną” zdolną do generowania wiedzy oraz innowacji niezbędnych dla różnych obszarów rolnictwa.

Są to jednostki edukacyjne i zarazem badawcze, a ich głównym celem jest zabezpieczanie kadr dla rolnictwa i związanego z nim sektora przyrodniczego. Nowoczesna wiedza przyrodnicza i innowacyjne technologie są wykorzystywane do prowadzenia badań i obserwacji w przyrodzie, rolnictwie bądź leśnictwie.

Ważnym zadaniem każdej wyższej szkoły rolniczej staje się podnoszenie kultury rolnej na wsi oraz wspieranie innowacyjności i konkurencyjności gospodarstw rolnych, a także przetwórci rolno-spożywczych. Dokonuje się to w wyniku podnoszenia kwalifikacji zawodowych rolników.

Uczelnia rolnicza spełnia w środowisku przyrodniczym i rolniczym następujące funkcje:

- edukacyjną – polegającą na kształceniu wysokiej klasy specjalistów w zakresie ochrony środowiska przyrodniczego oraz prowadzenia działalności rolniczej;
- badawczą – koncentrującą się na poszukiwaniu nowych rozwiązań dla rolnictwa i przetwórstwa rolno-spożywczego w postaci zielonych technologii oraz ekoinnowacji;
- promocyjną – lansującą wśród przyszłych rolników i biznesmenów założenia zrównoważonego rozwoju na obszarach wiejskich;
- kulturową – wyrażającą się w ochronie materialnych dóbr kultury przed zniszczeniem (stare młyny, cukrownie, gorzelnie itp.);
- ekologiczną – kształtowanie wrażliwości ekologicznej wśród studentów, a także mieszkańców wsi i miast.

<sup>7</sup> Zob. <http://puls.edu.pl> [dostęp 04.08.2011].

<sup>8</sup> Zob. <http://www.ar.lublin.pl> [dostęp 04.08.2011].

Należy jeszcze dodać, że uczelnia rolnicza wpisuje się w dotychczasowe modele rozwoju rolnictwa. Pierwszy, zwany modelem monofunkcyjnym, polega na tym, iż dominuje jeden sposób gospodarowania. Rolnicy zajmują się uprawą zbóż, ziemniaków albo hodowlą trzody chlewnej. Nie szukają pozarolniczych źródeł zarobkowania. W przypadku drugiego modelu, zwanego wielofunkcyjnym, mamy do czynienia ze swoistą kombinacją działalności: od tradycyjnych upraw po prowadzenie agroturystyki czy rękodzieła ludowego (por. Boguski 2011, s. 123–124).

Zmiany klimatyczne na świecie zaczynają wywierać wpływ na pory roku. Dlatego niezbędne staje się wdrażanie w naszym kraju trzeciego, adaptacyjnego modelu rolnictwa. Jego istota sprowadza się do permanentnego dostosowywania upraw do stanów pogodowych, przemysłu oraz przyrody. Rola wyższej szkoły rolniczej sprowadza się do zachęcania studentów do zmiany upraw i hodowli. W modelu tym bierze się pod uwagę czynniki wewnętrzne tkwiące w regionie oraz w jego otoczeniu (por. Boguski 2011, s. 123–124).

## Obszary działalności uczelni rolniczej

Funkcjonujące na rynku usług edukacyjnych uczelnie rolnicze stawiają sobie różne cele. Priorytetem, który realizują obecnie, jest **kształcenie wysokiej klasy fachowców na potrzeby rolnictwa**, specjalistów zdolnych przejmować i prowadzić gospodarstwa rolne zgodnie z nowoczesnymi standardami obowiązującymi na świecie. Przekazywana wiedza musi mieć zatem charakter interdyscyplinarny i dotyczyć nie tylko produkcji roślinnej i zwierzęcej, ale także mechaniki, rachunkowości, zarządzania, marketingu, ekonomii, biologii itp.

Rolnik przyszłości powinien przewidywać potencjalne trendy na rynku produktów rolnych, planować zasiewy i hodowlę, biorąc pod uwagę warunki atmosferyczne oraz postęp techniczny. Ważne jest sięganie przez niego do różnych źródeł informacji i wiedzy, np. Instytutu Meteorologii i Gospodarki Wodnej, który opracowuje tzw. mapy pogodowe. Na ich podstawie może odpowiednio przygotować się do przyszłych zdarzeń, takich jak podtopienia, susze czy silne mrozy.

Ważnym obszarem działalności uczelni rolniczej jest **tworzenie ekoinnowacji i zielonych technologii** na potrzeby gospodarstw rolnych i przetwórci rolno-spożywczych. W tym przypadku chodzi o urządzenia i maszyny do produkcji rolnej, środki ochrony roślin czy składowanie odpadów.

Kolejne wyzwanie, przed którym stoi uczelnia rolnicza, jest **ochrona środowiska przyrodniczego**. Wskutek nieracjonalnej polityki rolnej został naruszony ekosystem. W szybkim tempie zmniejsza się liczba zwierząt, masowo giną bardzo rzadkie gatunki roślin. Szczególny niepokój budzi fakt masowego wymierania pszczoł, które stanowią jeden z podstawowych filarów ekosystemu. Jest to prawdopodobnie wynik nadmiernego używania pestycydów i nawozów sztucznych na polach. Na skutek zmian klimatycznych pojawiają się zaburzenia w przyrodzie. Wpływa to m.in. na cykl wegetacyjny roślin.

Ważnym obszarem działalności pracowników naukowo-badawczych, studentów oraz absolwentów uczelni rolniczych pozostaje **wytwarzanie zdrowej i ekologicznej żywności**. Tego typu produkty pozbawione są chemii oraz innych szkodliwych dla zdrowia ludzkiego składników. Wzrost zainteresowania ze strony klientów ekologicznymi towarami jest m.in. wynikiem poszukiwania żywności wytwarzanej w gospodarstwach agroturystycznych tra-

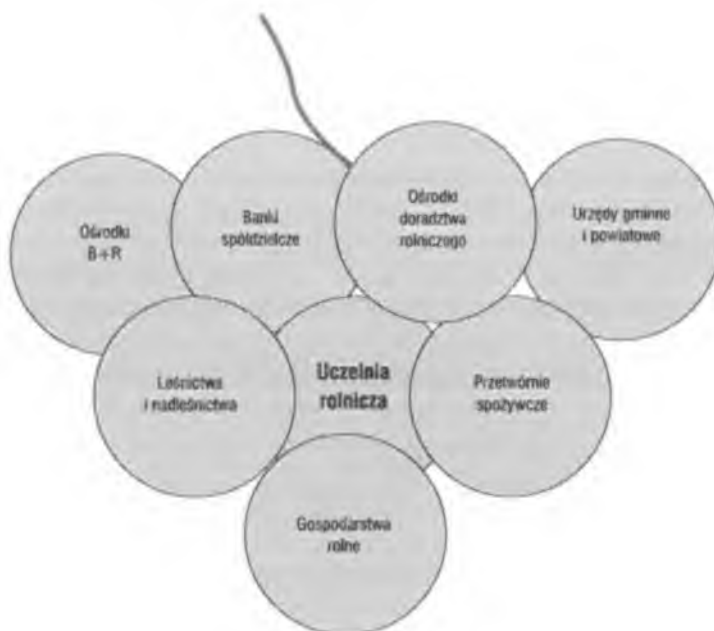
dycyjnymi, domowymi sposobami, ponieważ ma ona wpływ na nasze zdrowie, a samych producentów – możliwością uzyskania unijných dopłat. Warunkiem dopuszczenia tego typu produktów do obrotu jest konieczność posiadania przez producenta odpowiedniego certyfikatu potwierdzającego, że spełnia on wszystkie w tym względzie wymogi (por. Kowalski 2011, s. A7).

### „Doliny Zdrowej Żywności”

Ważnym wyzwaniem, przed którym stoi współczesna uczelnia rolnicza, staje się zachęcanie rolników i biznesmenów do **tworzenia grom rolno-spożywczych**. Tego typu ośrodki akademickie powinny silnie angażować się w procesy budowy „Dolin Zdrowej Żywności”. Zlokalizowane na ich obszarze parki agro-przemysłowe mogą stanowić silne uczelniane zaplecze. Sprzyjają one tworzeniu się współpracy szkół z gospodarstwami rolnymi i zakładami przetwórczymi. W ten sposób dochodzi do wykształcania się w regionach różnych form kooperacji opartej na partnerstwie uczestników (por. Boguski 2005, s. 98).

Klasycznym przykładem grona rolniczego jest klaster winny w Kalifornii w USA. Podstawowym jego elementem składowym jest m.in. Uniwersytet Kalifornijski w Davis, a także organizacje oświatowe i badawcze (por. Porter 2001, s. 251). Jako ośrodek naukowo-badawczy udziela on wsparcia naukowego, dokonuje ekspertyz oraz kształci wysokiej klasy specjalistów dla rolnictwa i przetwórstwa rolno-spożywczego.

**Rysunek 1**  
Miejsce uczelni rolniczej w gronie rolniczym



Typowe grono rolno-spożywcze (rysunek 1) składa się z uczelni rolniczej oraz, funkcjonujących wokół gospodarstw rolnych i ogrodniczych, ośrodków badawczo-rozwojowych, ośrodków doradztwa rolniczego, urzędów gminnych oraz powiatowych, banków spółdzielczych, a także przetwórnictwa rolno-spożywczego. Bliska lokalizacja tych podmiotów sprzyja intensywnej współpracy między nimi, co powoduje tworzenie lokalnej lub regionalnej synergii.

Produkty „Dolin Zdrowej Żywności” powstają na bazie lokalnych surowców zgodnie z miejscowymi recepturami przekazywanymi z pokolenia na pokolenie. Posiadają wysoką wartość zdrowotną i ekologiczną. Czysta woda, gleba i powietrze sprzyjają ich produkcji. Są wytworem gospodarstw agroturystycznych, które łączą działalność rolniczą z prowadzeniem usług turystycznych. Wiejskie hotele i zajazdy stanowią miejsce wypoczynku i są alternatywą dla mieszkańców aglomeracji miejskich.

Na uwagę zasługuje grono ekologicznej żywności w Portland w stanie Oregon (USA). Zaobserwowano tam pewną strukturę sieciową, która opiera się na współpracy miejscowych gospodarstw rolnych z hurtownikami oraz detalistami. Obejmuje ona współdziałanie z agencjami rządowymi oraz organizacjami ekologicznymi. Wytworzony w ten sposób układ produkcyjno-rolniczy wspierają uczelnie wyższe i Departament Rolnictwa Stanu Waszyngton. Miejscowi rolnicy mogą posługiwać się znakiem towarowym na amerykańskim rynku (nie stosują oni pestycydów ani sztucznych hormonów wzrostu)<sup>9</sup>.

W przypadku Polski ogromne szanse ma koncepcja „Doliny Ekologicznej Żywności”, której celem jest pobudzenie podaży oraz popytu na produkty pochodzenia ekologicznego. Powstała ona na poziomie ministerialnym. Ma charakter sieci, które umożliwiają uzyskanie efektów synergetycznych. Doskonałym miejscem do jej wdrożenia wydaje się Lubelszczyzna. Znajdują się tu liczne gospodarstwa ekologiczne. Funkcjonuje również jednostka zajmująca się certyfikacją produktów oraz działa polsko-amerykańska firma eksportująca produkty na rynki zagraniczne. Dotyczy to ekologicznych owoców miękkich oraz przetworów owocowo-warzywnych (por. Skowron, Szymoniuk 2006, s. 6–9).

Budowa gron rolno-spożywczych w polskich regionach stwarza nadzieję na tworzenie konkurencyjnej gospodarki na poziomie lokalnym i regionalnym. Może mieć wpływ na kreowanie specjalizacji w obszarze rolnictwa oraz przemysłu rolno-spożywczego (por. Boguski 2005, s. 97). W „Dolinach Zdrowej Żywności” dominują gospodarstwa ekologiczne, które oferują zdrową żywność.

Wydaje się, iż w polskich warunkach wpływ na wykształcenie się skutecznych gron rolno-spożywczych mogą mieć dwa czynniki: właściwa struktura upraw oraz obecność grup producentów rolnych (por. Boguski 2006, s. 59). Zmiana dotychczasowych proporcji w strukturze upraw na korzyść roślin strategicznych staje się widoczna. Coraz więcej rolników uprawia kukurydzę jako podstawowy materiał paszowy dla krów mlecznych. Tego typu działania mogą mieć duży wpływ na prawidłowe i skuteczne funkcjonowanie „Dolin Zdrowej Żywności” w Polsce (por. Boguski 2005, s. 94).

<sup>9</sup> Por. <http://www.foodalliance.org.>, a także: Komor, Matras-Bolibok, Żelazko 2006, s. 60.

## Ochrona środowiska przyrodniczego

Ogromną wagę do środowiska przyrodniczego przywiązują władze Unii Europejskiej. Z myślą o jego ochronie wdrażana jest dyrektywa ptasia dotycząca dzikiego ptactwa (por. *Dyrektywa... 2009*). Istotną rolę odgrywa także dyrektywa siedliskowa, aby zachować różnorodność przyrodniczą (por. *Dyrektywa... 1992*).

Ze względu na wybitne walory przyrodnicze pewne obszary są wyłączone z eksploatacji gospodarczej. Dotyczy to m.in. parków narodowych czy rezerwatów przyrody. Należące do państwa lasy wymagają ochrony przed niszczeniem i rabunkiem ze strony nieodpowiedzialnych osób oraz podmiotów gospodarczych. Ważny jest wzrost świadomości proekologicznej rolników, którzy od pokoleń eksploatują zasoby leśne na własne potrzeby.

W związku z faktem, iż rolnictwo funkcjonuje w przestrzeni przyrodniczej, między tymi sferami musi zachodzić symbioza. Oba obszary są od siebie uzależnione.

Promowanie kultury proekologicznej wśród studentów ma na celu ochronę ekosystemów przed degradacją związaną z działalnością człowieka na obszarach wiejskich. Szczególnie chodzi tu o zapobieganie niszczeniu żyjących w glebach mikroorganizmów, które przetwarzają pozostawiane przez ludzi różnego rodzaju odpady. W przypadku gdy natrafiają na pestycydy, detergenty oraz plastikowe opakowania, giną, nie mogąc ich przerobić (por. Mierzwiński 1991, s. 63–64). Dlatego warunkiem zachowania czystego i nieskażonego ekosystemu jest kształtowanie wśród studentów wrażliwości ekologicznej. Dużą w tym rolę uczelni rolniczej. Potrzebne są działania, dzięki którym wzrosną szanse i możliwości ochrony ekosystemów przed zniszczeniem ze strony gospodarstw rolnych oraz zakładów rolno-spożywczych.

Rozwój rolnictwa przyjaznego przyrodzie i oparcie działalności rolniczej na odnawialnych surowcach winno stanowić podstawę funkcjonowania wsi.

## Ekoinnowacje i zielone technologie

Funkcjonujące w poszczególnych regionach uczelnie wyższe mogą kreować kapitał intelektualny. Jest to możliwe dzięki specjalistom, których zatrudniają (por. Auleytner 2011, s. 16). Prowadzone tu badania mogą służyć wypracowywaniu innowacyjnych rozwiązań dla rolnictwa i ochrony środowiska.

Szczególnego znaczenia dla rolnictwa nabierają innowacje ekologiczne. Tego typu rozwiązania przynoszą znaczne oszczędności. Świadczyć o tym może redukcja zużycia surowców czy energii elektrycznej. W konsekwencji następuje zwiększenie innowacyjności i konkurencyjności danej przetwórci czy gospodarstwa na rynku (por. Dąbrowska 2010, s.13).

Tworzone dla potrzeb współczesnego rolnictwa „zielone technologie” pozostają przyjazne dla środowiska przyrodniczego. Dzięki ich zastosowaniu przyroda może odbudowywać utracone zasoby. Mogą one także pomóc w przestawieniu się gospodarstw rolnych na bardziej ekonomiczne i przyjazne środowisku formy działalności.

Dzięki „zielonym technologiom” i ekologicznym innowacjom będzie można skuteczniej chronić cenne przyrodniczo tereny. Chodzi tu o parki narodowe, parki krajobrazowe, rezerваты przyrody oraz inne obszary, które warto zachować dla przyszłych pokoleń. Nowa-

torskie rozwiązania wesprą rozwój turystyki na wsi. Doskonale wpisują się w promowanie rolnictwa ekologicznego oraz zintegrowanego na wsi.

Ekoinnowacje i zielone technologie mogą zapewnić rolnictwu alternatywne źródła energii. Jako przykład można tu wymienić kolektory słoneczne. Ważną rolę odgrywa budowa elektrowni wiatrowych na obszarach, na których panują optymalne ku temu warunki. Można także wspierać tworzenie elektrowni wodnych oraz wykorzystujących biomasę.

## Podsumowanie

Wielość wyzwań cywilizacyjnych, przed którymi stoi współczesne rolnictwo, zmusza uczelnie rolnicze do zaangażowania się w proces ich rozwiązywania. Dlatego zadaniem tego typu instytucji staje się nie tylko kształcenie wykwalifikowanych kadr dla rolnictwa i przetwórstwa, ale także prowadzenie badań nad nowymi rozwiązaniami dla gospodarstw rolnych. Dotyczy to m.in. odpornych na działanie czynników atmosferycznych upraw oraz nowych ras zwierząt hodowlanych.

Z racji posiadanego potencjału naukowo-badawczego uczelnia wyższa stanowi ważny element „Doliny Zdrowej Żywności”. Dzięki współpracy z gospodarstwami rolnymi, przetwórcami spożywczymi, hurtownikami, sklepami, ośrodkami badawczo-rozwojowymi, bankami, ośrodkami doradztwa rolniczego, a także samorządem rolników tworzą się sieci współpracy opartej na partnerstwie. Tego typu konfiguracja różnych instytucji i organizacji sprzyja przepływowi wiedzy praktycznej i ułatwia jego uczestnikom dostęp do informacji oraz innowacji.

Wyższa uczelnia rolnicza wpisuje się w koncepcję zrównoważonego rozwoju, której celem jest zachowanie stanu równowagi między przyrodą a działalnością człowieka. Pomóc w tym mogą wspomniani studenci, mający nie tylko wiedzę, ale i umiejętności praktyczne, przydatne w prowadzeniu gospodarstwa rolnego oraz przetwórci spożywczego.

## Literatura

**Auleytner J. 2011**

*Uniwersytet XXI wieku. Kuźnia nowego kapitału intelektualnego*, „Biuletyn Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego”, wyd. spec., nr 2.

**Boguski J. 2005**

*Doliny Zdrowej Żywności jako wyzwanie dla Regionalnych Strategii Innowacji w Polsce*, „Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego”, nr 2.

**Boguski J. 2006**

*Czynniki wpływające na tworzenie oraz funkcjonowanie gron rolno-spożywczych w Polsce*, „Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego”, nr 2.

**Boguski J. 2007**

*Ośrodki innowacji w świecie*, red. nauk. L. Białoń, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa.

**Boguski J. 2011**

*Trajektorie rozwoju regionów rolniczych*, „Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego”, nr 1.

**Dąbrowska M. 2010**

*Ekoinnowacje*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

**Dyrektywa... 1992**

*Dyrektywa Rady 92/43/EWG z 21 maja 1992 roku w sprawie ochrony siedlisk przyrodniczych oraz dzikiej fauny i flory*, „Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej” L 206 z 22 lipca 1992 roku, s. 7, za: *Zasada Wzajemnej Zgodności (cross-compliance). Minimalne normy, obszar A i obszar B obowiązujący od 2011 roku*, Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, Warszawa 2010, s. 13.

**Dyrektywa... 2009**

*Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/147/WE z 30 listopada 2009 roku w sprawie ochrony dzikiego ptactwa*, „Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej” L 020 z 26 stycznia 2010 roku, s. 7–25, za: *Zasada Wzajemnej Zgodności (cross-compliance). Minimalne normy, obszar A i obszar B obowiązujący od 2011 roku*, broszura, Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, Warszawa 2010, s. 11.

**Komor A., Matras-Bolibok A., Żelazko B. 2006**

*Klaster przemysłowy jako zjawisko przestrzenne w teorii i praktyce*, w: E Bojar (red.): *Klasyry jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin.

**Kowalski J.K. 2011**

*Ekojedzenie uzdrawia rolników*, „Dziennik Gazeta Prawna”, 30 września – 2 października.

**Leyden D.P., Link A.N. 1992**

*Government's Role in Innovation*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht – Boston – London.

**Mierzwiński A. 1991**

*1000 słów o ekologii i ochronie środowiska*, Wydawnictwo Bellona, Warszawa.

**Porter M.E. 2001**

*Porter o konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

**Radhakrishna S. (red.) 1977**

*Science and technology for integrated rural development*, Committee on Science and Technology in Developing, Committee on Science and Technology in Developing Countries, Indian Institute of Science, Bangalore.

**Rogers E.M. 2003**

*Diffusion of innovations*, wyd. 5, Free Press, New York – London – Toronto – Sydney.

**Skowron S., Szymoniuk B. 2006**

*Strategia Doliny Ekologicznej Żywności*, Lublin

(<http://www.dolinaeko.wspa.lublin.pl/plikifile/strategia.pdf> [dostęp 30.09.2011]).

**Paweł Bykowski,  
Marta Szeluga-Romańska,  
Michał Tomczak, Paweł Ziemiański**  
Absolwent uczelni technicznej  
na rynku pracy – na przykładzie badań  
absolwentów Politechniki Gdańskiej  
z rocznika 2010

W artykule podejmowana jest problematyka aktualnej sytuacji absolwentów uczelni wyższej o profilu technicznym na współczesnym rynku pracy. Prezentowane są podstawowe założenia oraz wnioski z badania, które zostało przeprowadzone wśród absolwentów Politechniki Gdańskiej z rocznika 2010. Autorzy postawili sobie za zadanie przedstawienie koncepcji, metodologii badania oraz wykorzystanego narzędzia badawczego (uwzględniającego specyfikę badania absolwentów uczelni wyższej), czyli ankiety w formie elektronicznej. W jednym z głównych wniosków sformułowanych na podstawie badań należy podkreślić stwierdzenie, że badani respondenci to zbiorowość dobrze przygotowana do realiów zmieniającego się rynku pracy, zadowolona oraz optymistycznie orientująca się na przyszłość. W związku z tym możliwe jest również budowanie kapitału społecznego, który będzie łączył Politechnikę Gdańską z jej byłymi studentami, tworzenie oferty oraz zmiana w obszarze jakości kształcenia całej Uczelni.

Słowa kluczowe: absolwent uczelni wyższej, rynek pracy, badanie ankietowe, kształcenie, zmiana.

### **Wprowadzenie – zarys sytuacji absolwentów na rynku pracy**

Nie sposób mówić o sytuacji absolwentów uczelni technicznej na rynku pracy bez zarysowana szerszego kontekstu. Pierwsza część artykułu ma zatem za zadanie krótkie zobrazowanie rzeczywistości, z jaką spotykają się obecnie absolwenci uczelni w Polsce, a także pokazanie przekonań i motywacji osób decydujących się na wybór uczelni technicznej.



Ludzie młodzi uznawani są za grupę, którą szczególnie dotyka obecne spowolnienie gospodarcze. Najwymowniej świadczą o tym dane dotyczące bezrobocia w Unii Europejskiej. Według danych Eurostatu średnia zharmonizowana stopa bezrobocia wśród ludzi młodych, czyli osób do dwudziestego piątego roku życia, liczona dla wszystkich krajów Unii Europejskiej, wyniosła w maju 2012 roku 22,5%. W najgorszym położeniu znajdują się takie kraje, jak Hiszpania i Grecja (odpowiednio 52,6% i 53,8% bezrobocia wśród ludzi młodych), a najlepiej radzą sobie Niemcy, Austria i Holandia (odpowiednio 7,9%, 8,8% i 9,3%). W Polsce bezrobocie w tej grupie wiekowej osiągnęło poziom powyżej unijnej średniej i wyniosło 24,8%, co oznacza, że jest prawie dwa i pół razy wyższe niż bezrobocie w ogólnej populacji Polaków w wieku produkcyjnym, wynoszące w maju 2012 roku 9,9% (por. Eurostat 2012).

Opisana sytuacja sprawiła, że walka z bezrobociem wśród ludzi młodych została uznana w Unii Europejskiej za jedno z priorytetowych działań, w którego realizacji dużą wagę przykładano do roli uczelni wyższych. Jednym z działań podjętych w czasie polskiej prezydencji w Unii Europejskiej było zobowiązanie się krajów członkowskich do wdrożenia działań facylitujących wchodzenie młodych ludzi na rynek pracy. Rada Unii Europejskiej ds. Edukacji, Młodzieży, Kultury i Sportu, w przyjętych w listopadzie 2011 roku wnioskach, wskazała na istotność bardziej ścisłego powiązania instytucji szkolnictwa wyższego z rynkiem pracy. Celem tych działań ma być dopasowanie umiejętności absolwentów do wymagań rynku pracy oraz wdrożenie rozwiązań wspierających zatrudnienie absolwentów (Rada Unii Europejskiej 2011). Stawiane cele są bezpośrednio powiązane z powodami wysokiego bezrobocia wśród młodych ludzi. Dwa najistotniejsze spośród nich to brak doświadczenia zawodowego oraz właśnie niedopasowanie posiadanej wiedzy i umiejętności do wymagań, jakie przed kandydatami do pracy stawiają pracodawcy i jakie cieszą się zapotrzebowaniem na rynku pracy (*Program... 2012*).

W zestawieniu z informacją, że aż 37% pracodawców nie jest w stanie znaleźć pracowników o pożądanym przez siebie kwalifikacjach (Manpower 2012), dane o bezrobociu wśród ludzi młodych stają się szczególnie wymowne. Najpewniej właśnie odwołując się do nich, można wytłumaczyć obserwowany w ostatnich latach trend pojawiający się wśród absolwentów szkół średnich w Polsce, polegający na wzrastającym odsetku osób decydujących się na wybór studiów technicznych. W ostatnich latach, czyli w 2010 oraz w 2011 roku odnotowano większą liczbę kandydatów na jedno miejsce na politechnikach niż na uniwersytetach. Dotychczasowe dane dotyczące rekrutacji w 2012 roku wskazują, że trend ten się utrzymuje. To właśnie inżynierowie zajęli pierwsze miejsce wśród najbardziej deficytowych zawodów we wspomnianych badaniach dotyczących zapotrzebowania pracodawców – zarówno globalnie, jak i w kontekście polskiego rynku pracy. Wprawdzie także wśród osób kończących uczelnie techniczne można często spotkać się z opinią, że rozdźwięk między wiedzą i umiejętnościami nabytymi w ramach studiów a tymi, które są potrzebne do radzenia sobie z wyzwaniami, z jakimi mierzą się w rzeczywistości zawodowej, bywa duży. Na ich korzyść przemawia jednak fakt, że posiadane przez nich kwalifikacje, szczególnie jeśli są związane z nowymi technologiami, są bardziej poszukiwane na rynku pracy. Dodatkowo studia na uczelni technicznej cieszą się powszechnie opinią trudniejszych, w większym stopniu wymagających wyęźżonej, systematycznej pracy. Można zatem wpisany do CV dyplom inżyniera rozpatrywać w kategorii metakomunikatu informującego pracodawcę o pracowitości, samodzielności i wytrwałości kandydata, czyli jednego z naj-

wyżej cenionych przez pracodawców cech (*Pomorski... 2011*). Jest to oczywiście postrzeżenie stereotypowe, które może być mniej lub bardziej prawdziwe (zob. Aronson, Wilson, Ekert 1997), a z pewnością pozostaje krzywdzące dla wielu osób, które ukończyły studia nietechniczne. Warto natomiast na poparcie tezy o sposobie postrzegania absolwentów uczelni technicznych przytoczyć jeden z wyników badania, których wybrane rezultaty są podstawą niniejszego artykułu i zostaną szczegółowo opisane w dalszej jego części, czyli badań dotyczących absolwentów Politechniki Gdańskiej. W odpowiedzi na pytanie dotyczące mocnych stron ukończonej przez siebie uczelni absolwenci najczęściej wymieniali jej pozycję w kraju (59,4% wskazań) oraz właśnie prestiż, jakim cieszy się wśród pracodawców (54,1% wskazań). Co istotne, rzadziej wskazywali natomiast na dobry program kształcenia (22,5% wskazań).

Można zastanawiać się, czy wspomniany wcześniej rosnący poziom popularności studiów technicznych wskazuje na coraz bardziej pragmatyczny stosunek młodych ludzi do studiowania w Polsce. Przemawiać za nim mogą wyniki innych badań. Z raportu *Młodzi 2011*, przygotowanego przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów (2011), wynika, że w ciągu sześciu lat – od 2003 do 2009 roku – wśród osób rozpoczynających szkołę ponadgimnazjalną procent deklarujących, że zamierzają zakończyć edukację po studiach I stopnia, wzrósł o ponad jedną trzecią, tj. zwiększył się z 12,6% do 17,1%. Zanotowano przy tym wyraźny spadek odsetka osób planujących zdobycie tytułu magistra. Wciąż utrzymuje się on wprawdzie na wysokim poziomie, ale na przestrzeni wspomnianych sześciu lat spadł z 63,9% do 55,7%. Coraz bardziej zatem zdobycie wyższego wykształcenia, a nie jego stopień, zaczyna mieć znaczenie dla ludzi decydujących się na studia. Młodzi ludzie być może postrzegają zatem studia wyższe w kategoriach niezbędnego etapu, który wprawdzie nie gwarantuje zdobycia dobrej pracy, ale nie będąc warunkiem wystarczającym, często pozostaje warunkiem koniecznym w procesie aplikowania na stanowisko pracy.

Z raportu z przeprowadzonego przez Millward Brown badania *Barometr edukacyjny Bayer* (2012), którym objęto studentów dziennych niepublicznych oraz publicznych uczelni z 14 największych ośrodków akademickich w Polsce, wynika, że studenci kierunków ścisłych, przyrodniczych i technicznych nie kierują się jedynie zapotrzebowaniem rynku pracy czy chęcią przedłużenia okresu przed wejściem na rynek pracy (por. *Barometr... 2012*). Mówiąc o czynnikach decydujących o wyborze studiów, wskazywali oni zarówno na motywację pragmatyczną, jak i motywację bardziej związaną z pasją i zainteresowaniami. W kwestii pragmatyczności okazali się podobni do studentów kierunków biznesowo-ekonomicznych, a w kwestii kierowania się zainteresowaniami – do studentów kierunków społeczno-humanistycznych. Dla ponad 76,6% badanych studentów kierunków biznesowo-ekonomicznych oraz 71,7% studentów kierunków ścisłych, przyrodniczych i technicznych perspektywa wysokich zarobków była ważnym bądź bardzo ważnym czynnikiem przy wyborze studiów. W przypadku studentów kierunków humanistyczno-społecznych odsetek ten wyniósł zaledwie 43,4%. Podobne wyniki zanotowano w odpowiedziach na pytanie o znaczenie postrzeganych szans na znalezienie pracy po studiach. Prawie trzy czwarte studentów kierunków ścisłych, przyrodniczych i technicznych (72,4%) oraz ponad dwie trzecie studentów kierunków biznesowo-ekonomicznych (68,4%), a zaledwie 36,7% studentów kierunków społeczno-humanistycznych wskazało na ten czynnik. Z kolei zainteresowanie kierunkiem studiów jako czynnik decydujący o wyborze zaznaczyło 86,8%

studentów kierunków humanistyczno-społecznych wobec 77,9% studentów kierunków ścisłych, przyrodniczych i technicznych, i 64,9% studentów kierunków biznesowo-ekonomicznych. W tych samych badaniach studenci kierunków ścisłych, przyrodniczych i technicznych najrzadziej deklarowali, że mając ponowną możliwość wyboru, zdecydowałiby się na inne studia, byli najbardziej zadowoleni ze zdobywanej na uczelni wiedzy i – co nie powinno dziwić w świetle do tej pory przedstawionych informacji – byli najbardziej optymistycznie nastawieni wobec swojej przyszłości na rynku pracy.

Przedstawiona krótka analiza pokazuje, że na dotkniętym spowolnieniem gospodarczym rynku pracy absolwenci uczelni kierunków technicznych znajdują się w dość dobrej sytuacji. Rozwój gospodarki opartej na wiedzy i wzrost wykorzystania nowych technologii sprzyja popytowi na nich na rynku pracy. W dodatku, w kontekście wskazanych wcześniej badań prowadzonych w Polsce, wydają się oni najbardziej zadowoleni ze swoich studiów, które wybierają nie tylko z przyczyn pragmatycznych. W dalszej części artykułu zostaną przedstawione wyniki badania, które dostarczają bardziej szczegółowych informacji, jak na rynku pracy radzą sobie absolwenci najstarszej uczelni technicznej na Pomorzu, czyli Politechniki Gdańskiej (PG).

## Metodologia badania absolwentów na rynku pracy

Założeniem zespołu badawczego było przebadanie wszystkich absolwentów Politechniki Gdańskiej z rocznika 2010, a więc nadanie badaniu wyczerpującego charakteru. Badaną populację stanowili wszyscy absolwenci studiów I i II stopnia PG, których nazwiska zostały umieszczone w bazie danych stworzonej na potrzeby niniejszego badania. Każda spośród tych osób (których nazwiska znalazły się w bazie danych) została zaproszona do wzięcia udziału w badaniu. Badanie ma charakter panelowy i zostanie powtórzone na tej samej populacji za 3 lata.

Przystępując do badania, badacze zdawali sobie sprawę z ograniczeń będących konsekwencją obowiązującego stanu prawnego w obszarze zbierania i przetwarzania danych osobowych. Zgodnie z zapisami *Ustawy o ochronie danych osobowych (Ustawa... 1997)* oraz wytycznymi Głównego Inspektora Ochrony Danych Osobowych uczelnie wyższe mogą monitorować losy absolwentów tylko i wyłącznie po uprzednim wyrażeniu przez nich indywidualnej zgody na gromadzenie, wykorzystanie i przetwarzanie danych osobowych. W związku z tym właściwe czynności badawcze poprzedzono prośbą skierowaną do każdego z absolwentów o wyrażenie takiej zgody.

Przy badaniu losów absolwentów uczelni wyższych stosuje się rozmaite metody oraz techniki pomiaru i pozyskiwania danych empirycznych. Wykorzystywane są m.in.: technika ankiety papierowej, ankiety elektronicznej, ankiety telefonicznej czy wywiadu bezpośredniego (*Ekspertyza... 2011*; Ćwiakalska, Hojda, Ostrowska-Zakrzewska 2011; Fryca, red. 2009). Dane prezentowane w poniższym tekście zostały pozyskane przy wykorzystaniu ankiety dystrybuowanej w formie elektronicznej. W sytuacji upowszechnienia Internetu i możliwości, jakie oferuje to źródło informacji i kanał komunikacji, ankiety rozpowszechniane za jego pośrednictwem stają się coraz bardziej powszechną metodą pozyskiwania danych empirycznych, wykorzystywaną m.in. właśnie do badań nad losami absolwentów uczelni wyższych zarówno w Polsce, jak i za granicą (*Ekspertyza... 2011*). Za prowadze-

niem czynności badawczych drogą elektroniczną przemawia wiele argumentów. Wśród czynników zobiektywizowanych warto wymienić przede wszystkim następujące ich zalety:

- szybkość pozyskiwania danych (oszczędność czasu);
- ułatwiona analiza materiału empirycznego (dane od razu są dostępne w formie elektronicznej, co znacznie przyspiesza proces ich dalszej analizy);
- ułatwiony dostęp do respondentów (kontakt za pomocą poczty elektronicznej niejednokrotnie jest jedyną formą skutecznej komunikacji z absolwentami, a zwłaszcza z osobami zamieszkującymi poza Trójmiastem, obszarem województwa pomorskiego czy za granicą);
- czynniki ekonomiczne (ankieta dystrybuowana za pomocą nośnika elektronicznego charakteryzuje się najniższymi kosztami dotarcia do respondentów).

Nie można pominąć również czynników subiektywnych, trudniejszych do uchwycenia, jednakże mogących wywierać znaczący wpływ na odpowiedzi ankietowanych osób, a przez to wypaczać wyniki badania. Czynniki te zostają jednak usunięte w przypadku ankietowania w formie elektronicznej, co stanowi kolejny argument przemawiający na rzecz stosowania tejże techniki. Ankieta elektroniczna pozwala na wyeliminowanie takich niepożądanych zjawisk w toku badania, jak:

- presja czasu, jakiej może być poddany respondent, co zdarza się podczas wypełniania ankiety w obecności ankietera lub podczas przeprowadzania wywiadu kwestionariuszowego (w sytuacji, gdy osoba uczestnicząca w badaniu zmuszona jest udzielać odpowiedzi od razu, „na gorąco”);
- wpływ ankietera występujący podczas tradycyjnych wywiadów kwestionariuszowych o charakterze bezpośrednim (wynikający m.in. z obserwowalnych cech badacza, jak płeć i wiek, cech psychologicznych i osobowościowych czy też konkretnych zachowań i umiejętności ankieterskich, które mogą okazać się nieobojętne dla osoby badanej i wywierać wpływ na jej odpowiedzi) (zob. Sztabiński 1997).

W związku z powyższym w badaniu, którego wyniki oraz wnioski prezentowane są poniżej, wykorzystano technikę CAWI (Computer Assisted Web Interview). Respondenci wchodzący w skład badanej populacji otrzymywali na swoje adresy e-mailowe listy elektroniczne zawierające informacje o problematyce przeprowadzanego badania oraz spersonalizowany link do ankiety umieszczonej na stronie WWW Politechniki Gdańskiej. W trosce o obiektywizm w toku badania oraz rzetelność pozyskiwanych danych, każda z badanych osób indywidualnie logowała się na stronie tejże uczelni i dopiero wówczas uzyskiwała możliwość wypełnienia ankiety. Czynności tej respondent nie mógł powtórzyć. W formularzu ankiety znajdowały się przede wszystkim pytania jednokrotnego wyboru (z dysjunktywną kafeterią odpowiedzi) oraz pytania wielokrotnego wyboru (z kafeterią koniunktywną). Zastosowano również skalę Likerta, technikę skalowania natężenia postaw opartą na skali interwałowej (zob. Frankfort-Nachmias, Nachmias 2001). Wypełnienie formularza ankiety, w przypadku pytań zamkniętych, polegało na zaznaczeniu przez respondenta odpowiedniego *check box-a*, odpowiadającego konkretnej odpowiedzi na konkretne pytanie kwestionariuszowe. W przypadku pytań otwartych respondent miał możliwość wpisywania swoich wypowiedzi w odpowiednim polu tekstowym. Zgodnie z procedurą badania, po kilku tygodniach od wysłania pierwszej wiadomości elektronicznej do osób, które dotychczas nie wypełniły ankiety, wysłano kolejną wiadomość, zawierającą ponowną prośbę o jej wypełnienie. Na podstawie danych z wypełnionych ankiet stworzono bazę

danych, która została wykorzystana do przeprowadzenia analizy i interpretacji zebranego materiału empirycznego. Dokonano jej przede wszystkim w formie ilościowej (analizy statystyczne przeprowadzono dzięki oprogramowaniu dedykowanemu do przygotowywania i wykonywania komputerowych analiz danych w naukach społecznych). W przypadku kilku pytań otwartych przeprowadzono także analizę i interpretację odpowiedzi badanych osób w wymiarze jakościowym. Łącznie ankiety wypełniło 342 respondentów, co przełożyło się na stopę zwrotu na poziomie 35%, którą należy uznać za dość wysoką.

## Absolwent Politechniki Gdańskiej a rynek pracy – charakterystyka

Na podstawie przeprowadzonego badania i dokonanych dzięki niemu analiz można wysnuć podstawowy wniosek, że absolwent<sup>1</sup> Politechniki Gdańskiej bardzo dobrze radzi sobie na rynku pracy. Podczas badania ponad 90%<sup>2</sup> respondentów pracowało. Ważne jest również, że ponad 80% badanych znalazło pracę w bardzo krótkim czasie po ukończeniu studiów lub pracowało jeszcze podczas ich trwania. Zdecydowana większość z nich (niepełna 80%) otrzymała umowę o pracę. Większość była zatrudniona w firmach dużych, ponad 250-osobowych. Należy również dodać, że do wyboru konkretnego pracodawcy motywowała respondentów przede wszystkim możliwość rozwoju zawodowego (prawie 60% wyborów). Ważna była także zgodność pracy z uzyskanym wykształceniem oraz wykonywanie interesującej pracy. Istotna okazała się jeszcze lokalizacja miejsca pracy, prestiż firmy oraz dobra atmosfera pracy. Respondenci zostali zatrudnieni głównie w sektorze prywatnym (prawie 80%), w wielu różnych działach gospodarki (np. w przemyśle, łączności, handlu, bankowości i ubezpieczeniach, oświacie i wychowaniu), ale także w administracji państwowej. Prawie 70% absolwentów PG znalazło pracę w Trójmieście, czyli pozostało na lokalnym rynku pracy. Na terenie województwa pomorskiego, ale poza Trójmiastem, pracowało dodatkowo 13% badanych.

Ponad 60% badanych było „zdecydowanie” i „raczej” zadowolonych z wysokości otrzymywanego wynagrodzenia. „Zdecydowanie” i „raczej” niezadowoleni to jedna trzecia respondentów. Zarobki netto większości absolwentów PG kształtowały się następująco: nieco ponad 30% badanych przyznała się do kwot w przedziale 1501–2500 złotych, a ponad 23% badanych do kwot między 2501 a 3500 złotych. Należy też zauważyć, że chociaż przedziały skrajne (powyżej i poniżej podanych) należały do mniejszości, to w sumie ponad 20% absolwentów zarabiała powyżej 3501 złotych miesięcznie.

Absolwenci poszukiwali pracy głównie w roku 2010 i 2011. Główny Urząd Statystyczny (GUS)<sup>3</sup> na swojej stronie internetowej podał, iż w regionie północnym, którego częścią jest województwo pomorskie, stopa bezrobocia rejestrowanego w 2010 roku wyniosła 15,9%. Natomiast stopa bezrobocia w całym kraju wyniosła 12,4% w 2010 roku, a w 2011 roku niemal tyle samo – 12,3%. Warto wobec tego podkreślić, że więcej niż 90% absolwentów PG pracowało, przy czym ponad 81% przyznało, że wykonywana praca zawodo-

<sup>1</sup> Dotyczy absolwentów rocznika 2010, którzy uczestniczyli w badaniu.

<sup>2</sup> Wszystkie dane liczbowe z badania są szczegółowo opisane w: Bykowski, Szeluga-Romańska, Tomczak, Ziemiański 2012.

<sup>3</sup> Dane GUS zostały pobrane ze strony: [www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/sy\\_yearbook\\_of\\_the\\_regions\\_2011.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/sy_yearbook_of_the_regions_2011.pdf), s.31 [dostęp 28.08.2012] oraz [www.stat.gov.pl/gus/5840\\_677\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/5840_677_PLK_HTML.htm) [dostęp 28.08.2012].

wa sprawia im satysfakcję. O ich zadowoleniu decydowało m.in.: posiadanie pracy, która była jednocześnie ich pasją, którą potrafili dobrze wykonywać, która była zgodna z ich wykształceniem i z wiedzą wyniesioną ze studiów, która dawała możliwości rozwoju przez uczenie się nowych zadań i uczestnictwo w interesujących projektach, w której mieli pewną samodzielność decyzji.

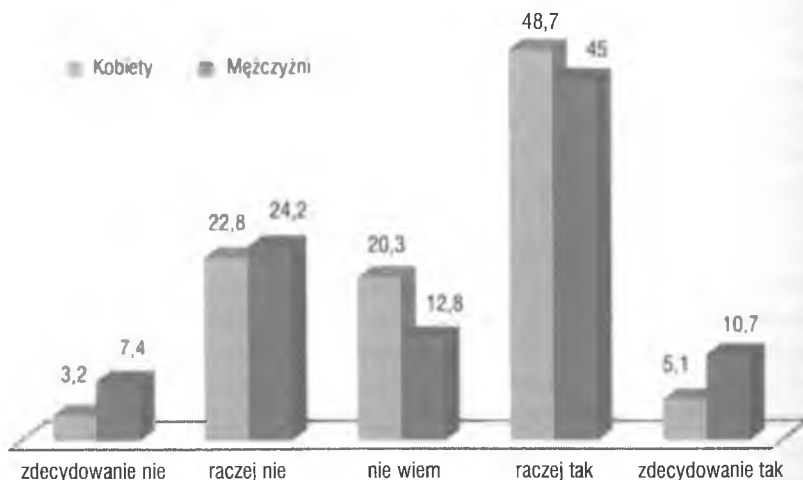
## Rola Politechniki Gdańskiej w przygotowaniu do pracy zawodowej

Należy podkreślić, że absolwenci większości wydziałów znaleźli pracę zgodną z uzyskanym wykształceniem (prawie 80%). Niemal 55% respondentów oceniło, że studia ukończone na macierzystym wydziale „zdecydowanie” i „raczej” dobrze przygotowały ich do pracy zawodowej. Rysunek 1 zawiera szczegółowe dane odzwierciedlające odpowiedzi badanych (z podziałem na płeć).

**Rysunek 1**

Przygotowanie do pracy zawodowej przez uczelnię – wyniki w procentach według płci

Czy studia przygotowały do pracy zawodowej – wyniki w procentach



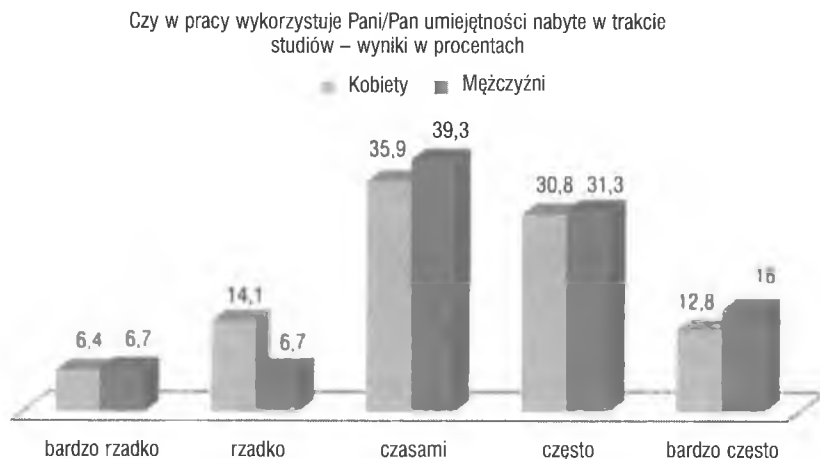
Źródło: Bykowski, Szeluga-Romańska, Tomczak, Ziemiański 2012, s. 27.

Jednym z oczekiwań studentów (późniejszych absolwentów) wobec uczelni było wyposażenie ich w takie umiejętności, które umożliwiałyby znalezienie ciekawej, rozwijającej pracy, zgodnej z wykształceniem. Jakie to umiejętności? Według badanych to m.in.: umiejętność analitycznego myślenia, właściwego zdefiniowania problemu i znalezienia sposobu jego rozwiązania, umiejętność poszukiwania niezbędnych informacji, nabycie szerokiej wiedzy teoretycznej, pewnych podstaw, które wraz z pozyskiwanym doświadczeniem umożliwiają dobre wykonywanie obowiązków pracowniczych. Sposób myślenia niektórych absolwentów bardzo dobrze ilustruje cytat: „Dostałem wędkę, a nie rybę. Radzę sobie w pracy, bo wiem, jak szukać informacji, gdzie się po nie zwrócić i jak je wykorzystać”

(Bykowski, Szeluga-Romańska, Tomczak, Ziemiański 2012, s. 26). Choć nie wszyscy absolwenci Politechniki Gdańskiej wykorzystują w pracy umiejętności nabyte w czasie studiów, to jednak wydaje się, że ich oczekiwanie zostało spełnione, do czego przynajmniej czasami przynajmniej aż 83% badanych. Rysunek 2 pozwala dokładniej przyjrzeć się stosunkowi respondentów (z podziałem na płeć) do tej kwestii.

**Rysunek 2**

Wykorzystywanie w pracy zawodowej umiejętności zdobytych podczas studiów – wyniki w procentach według płci



Źródło: Bykowski, Szeluga-Romańska, Tomczak, Ziemiański 2012, s. 28.

Trzeba dodać, że absolwenci mają świadomość, iż ukończenie nawet prestiżowej szkoły wyższej nie gwarantuje znalezienia satysfakcjonującej pracy. Dlatego też sami starali się dbać o swoją karierę zawodową, o rozwijanie swoich kompetencji, często z pomocą uczelni, np. jednocześnie studiując i pracując. W ten sposób zdobywali nie tylko podstawy teoretyczne, ale też własne, cenne doświadczenia. Temu celowi służył również ich udział w wymianach międzynarodowych, m.in. w ramach programu Erasmus, działalność w różnych organizacjach studenckich, uczestnictwo w wielu szkoleniach, spotkaniach z ludźmi biznesu, wykładach dodatkowych. Można zauważyć, że rola Politechniki Gdańskiej nie sprowadza się jedynie do nadania dyplomu, ale jest przede wszystkim miejscem spotkań różnych ludzi i środowisk, którym towarzyszy wymiana doświadczeń i poszerzanie horyzontów studiujących.

Podczas badania zapytano respondentów także o zadowolenie z ukończenia Politechniki Gdańskiej i wybranego przez nich wydziału. Aż 92% było „zdecydowanie” i „raczej” zadowolonych z pozyskania dyplomu PG, a 84% – z ukończenia danego wydziału. Gdyby istniała taka możliwość, to Politechnikę Gdańską ponownie wybrałoby 86% absolwentów, a swój wydział – ponad 65%. Blisko połowa badanych, którzy mają w planach dokończanie się, deklaruje chęć podnoszenia swych kwalifikacji na PG. Jeżeli spośród tak ogromnej liczby uczelni publicznych i prywatnych w Polsce i za granicą absolwenci chcą ponownie

wybrać PG, to jest to zapewne dowód uznania i pewien nie do końca mierzalny sukces uczelni.

## Zakończenie

Niniejszy artykuł podejmuje niezwykle ważną problematykę sytuacji absolwentów wyższej uczelni technicznej na rynku pracy – na podstawie badania przeprowadzonego na PG. Prowadzona analiza ilościowa absolwentów tej największej uczelni technicznej w północnej Polsce obrazuje zróżnicowane postawy i zachowania charakterystyczne dla tej populacji. Obraz, jaki się wyłania, jest zapewne wypadkową okresu zmiany, w jakim znajduje się społeczeństwo w Polsce. Zmiany, o jakiej mówi się niezwykle dużo w ostatnim czasie, a która dotyka także obszaru edukacji.

Jak zauważa Piotr Sztompka, zjawisko należy rozpatrywać na wszystkich płaszczyznach współczesnego życia, również w odniesieniu do rynku pracy dla absolwentów wszystkich typów szkół (por. Sztompka 2005). Jednym z przejawów zmiany może być pokolenie Y, kategoria wiekowa od 20 do 30 lat, niezwykle mobilna, bez poczucia zakorzenienia, z wieloma aspiracjami, szczególnie o charakterze materialnym. Generacja ta jest aktualnie uczestnikiem rynku pracy także w Polsce, na co wyraźnie wskazuje wielu badaczy, m.in. Zygmunt Bauman (por. Bauman 2010).

Niektóre zmienne pokolenia Y potwierdza badanie prowadzone wśród absolwentów PG. Ukazuje bowiem wieloaspektowy obraz absolwentów PG – osób zadowolonych i nastawionych optymistycznie wobec otaczającej rzeczywistości, zdecydowanych zadowolonych z wyboru swojej Alma Mater, pozytywnie oceniających lata studiów, doceniających możliwości, jakie stworzyła im PG, mobilnych.

Głównym jednak elementem badania jest ich sytuacja na rynku pracy. Respondenci wskazują wiele korzystnych czynników, które miały wpływ na ich sytuację na rynku pracy:

- możliwość znalezienia po studiach pracy w wyuczonym zawodzie;
- renoma oraz prestiż uczelni i wydziału, a także ich rozpoznawalność przez pracodawców;
- wiedza i umiejętności zdobyte w czasie studiowania, które stanowią gruntowne podstawy do pracy w wyuczonym zawodzie i do dalszego rozwoju;
- zdobywanie przydatnej wiedzy z różnych, często bardzo odmiennych od siebie dziedzin, dobrze skonstruowany program i ścisłe zasady studiowania;
- wykwalifikowana kadra;
- przyjemna atmosfera studiowania;
- możliwość wyjazdów zagranicznych;
- nauka kreatywnego myślenia;
- samodzielność.

Przeprowadzone badanie pokazuje, iż sytuacja absolwentów PG na rynku pracy jest dobra. Większość badanych wskazuje, iż studia na PG odpowiednio przygotowały ich do pracy zawodowej, zdecydowana większość aktualnie pracuje i nie miała trudności ze znalezieniem pracy. Korzysta też, co niezwykle ważne, z wiedzy i umiejętności nabytych w trakcie studiów.



W zakończeniu artykułu należy zaznaczyć, iż mamy tu do czynienia z grupą ludzi (absolwenci PG) aktywnych i mobilnych, z poczuciem wartości, radzących sobie zawodowo, którzy czas swojego studiowania wspominają z zadowoleniem. Taką orientację (nastawienie) można nazwać prorozwojową, nastawioną na sukces, zintegrowaną wewnętrznie.

Grupa ta tworzy niezwykle ważny potencjał do wykorzystania nie tylko w ramach lokalnych i ponadlokalnych struktur społeczno-gospodarczych, lecz także uczelnianych. Aktywny zawodowo absolwent PG może być odbierany nie tylko jako powód do satysfakcji dla Politechniki Gdańskiej, lecz także jako źródło do kreowania pewnych możliwości. Jedną z nich jest stworzenie kapitału społecznego, który będzie kołem zamachowym wielu inicjatyw oraz działań wokół- i wewnątrzuczelnianych. Z takimi sytuacjami mamy do czynienia na każdej prawie uczelni, w wielu krajach na całym świecie.

Pojęcie kapitału społecznego w kontekście szybkich zmian społeczno-cywilizacyjnych oraz ekonomicznych jest dla każdej organizacji fundamentalne, również dla tego typu organizacji, jaką jest uczelnia wyższa. Oznacza to, iż ludzie z nią związani, a więc także jej absolwenci, potrafią nawiązywać ze sobą różnorodne relacje oraz współdziałać dla dobra swojej byłej uczelni. Istotne jest, by podejmowane działania zbliżały dawnych studentów z uczelnią. I nie tylko na polu przedsiębiorczości, innowacyjności czy nowych technologii, lecz także w działaniach społecznych, a nawet towarzyskich. Kapitał społeczny to tworzenie wspólnoty jako połączenie uczestnictwa w tzw. sieci, kreowanie zaufania, norm i wzajemności; w ten sposób powstają zasoby (ludzkie), tak ważne do wykorzystania przez uczelnię. To poczucie więzi między uczestnikami danej zbiorowości. Zadanie zatem trudne, zwłaszcza w sytuacji szybkich przeobrażeń społecznych czasu ponowoczesności, w której tradycyjne więzi również ulegają zmianom (por. Giza-Poleszczuk, Marody 2008).

Główny wniosek, jaki przyświeca autorom artykułu, jest taki, iż absolwentów PG można skategoryzować jako kategorię proaktywną. Dominuje tu orientacja pragmatyczna – nastawienie praktyczne do rzeczywistości i realiów rynku pracy, konkretyzacja planów zawodowych oraz dalszego kształcenia, a także dość jednoznaczne aspiracje życiowe. Dlatego, jak zaznaczono wcześniej, warto wykorzystać te zasoby do tworzenia kapitału społecznego, który będzie cementował związek uczelnia – absolwenci.

## Literatura

**Aronson E., Wilson T.D., Ekert R.M. 1997**

*Psychologia społeczna. Serce i umysł*, tłum. zbiorowe, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.

**Barometr... 2012**

*Barometr edukacyjny*, Millward Brown SMG/KRC 2012, na zlecenie Bayer sp. z o.o. ([www.bayer.com.pl/content/42/press\\_room/146](http://www.bayer.com.pl/content/42/press_room/146) [dostęp 26.08.2012]).

**Bauman Z. 2010**

*Żyjąc w czasie pożyczonym*, Wydawnictwo Literackie, Warszawa.

**Bykowski P., Szeluga-Romańska M., Tomczak M., Ziemiański P. 2012**

*Raport. Badanie losów zawodowych absolwentów Politechniki Gdańskiej rocznik 2010*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.

**Ćwiąkalska M., Hojda P., Ostrowska-Zakrzewska M. 2011**

*Projekt badawczy Losy zawodowe absolwentów szkół wyższych – najważniejsze kwestie i doświadczenia metodologiczne* ([http://www.predictivesolutions.pl/EKSPRESS/Analiza\\_danych\\_w\\_dzialaniu/Artykuly\\_Publikacje/BLAUP\\_Projekt\\_badawczy\\_Losy\\_zawodowe\\_ab\\_solwentow\\_szkol\\_wyzszych\\_Artykul\\_BK\\_UJ.pdf](http://www.predictivesolutions.pl/EKSPRESS/Analiza_danych_w_dzialaniu/Artykuly_Publikacje/BLAUP_Projekt_badawczy_Losy_zawodowe_ab_solwentow_szkol_wyzszych_Artykul_BK_UJ.pdf) [dostęp 27.08.2012]).

**Ekspertyza... 2011**

*Ekspertyza: monitorowanie losów zawodowych absolwentów szkół wyższych – rozwiązania stosowane w wybranych krajach europejskich* ([www.nauka.gov.pl/fileadmin/user\\_upload/Finansowanie/fundusze\\_europejskie/PO\\_KL/KRK/Ekspertyzy/20110222\\_EKSPERTYZA\\_Sedlak\\_Sedlak.pdf](http://www.nauka.gov.pl/fileadmin/user_upload/Finansowanie/fundusze_europejskie/PO_KL/KRK/Ekspertyzy/20110222_EKSPERTYZA_Sedlak_Sedlak.pdf) [dostęp 27.08.2012]).

**Eurostat 2012**

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=teilm021&plugin=1>, Eurostat [dostęp 26.08.2012].

**Frankfort-Nachmias Ch., Nachmias D. 2001**

*Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.

**Fryca J. (red.) 2009**

*Równi na rynku pracy? Analiza sytuacji absolwentów i osób w wieku 50+ w województwie pomorskim*, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, Gdańsk.

**Giza-Poleszczuk A., Marody M. 2008**

*Przemiany więzi społecznych*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

**Młodzi... 2011**

*Młodzi 2011*, raport Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, 29 sierpnia 2011 roku ([www.premier.gov.pl/centrum\\_prasowe/wydarzenia/raport\\_quot\\_mlodzi\\_2011\\_quot\\_7530/](http://www.premier.gov.pl/centrum_prasowe/wydarzenia/raport_quot_mlodzi_2011_quot_7530/) [dostęp 26.08.2012]).

**Niedobór... 2012**

*Niedobór talentów 2012. Wyniki badania*, Manpower Group 2012 ([https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/8b5ddd004bc170fbb7abbf1abeefe959/Niedobor\\_talentow\\_2012\\_pl.pdf?MOD=AJPERES](https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/8b5ddd004bc170fbb7abbf1abeefe959/Niedobor_talentow_2012_pl.pdf?MOD=AJPERES) [dostęp 26.08.2012]).

**Pomorski... 2011**

*Pomorski Barometr Zawodowy*, projekt badawczy, Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku ([www.wup.gdansk.pl/g2/2012\\_04/63d6762efac8caec08117fb2c02a8fb5.pdf](http://www.wup.gdansk.pl/g2/2012_04/63d6762efac8caec08117fb2c02a8fb5.pdf) [dostęp 26.08.2012]).

**Program... 2012**

*Program Młodzi na Rynku Pracy*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej ([www.mpips.gov.pl/aktualnosci-wszystkie/art,5543,5779,program-mlodzi-na-ryнку-pracy.html](http://www.mpips.gov.pl/aktualnosci-wszystkie/art,5543,5779,program-mlodzi-na-ryнку-pracy.html) [dostęp 26.08.2012]).

**Rada Unii Europejskiej, komunikat prasowy. Edukacja, młodzież, kultura i sport 2011** [www.consilium.europa.eu/uedocs/NewsWord/PL/educ/126575.doc](http://www.consilium.europa.eu/uedocs/NewsWord/PL/educ/126575.doc) [dostęp 26.08.2012].

**Rocznik... 2011**

[www.stat.gov.pl/gus/5840\\_677\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/5840_677_PLK_HTML.htm) [dostęp 28.08.2012].

**Rocznik statystyczny województw 2011**

[www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/sy\\_yearbook\\_of\\_the\\_regions\\_2011.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/sy_yearbook_of_the_regions_2011.pdf) [dostęp 28.08.2012].

**Sztabiński P.B. 1997**

*Ankieterzy i ich respondenci. Od kogo zależą wyniki badań ankietowych*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa.

**Sztompka P. 2005**

*Socjologia zmian społecznych*, Wydawnictwo Znak, Kraków.

**Ustawa... 1997**

*Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 roku o ochronie danych osobowych*, „Dziennik Ustaw” Nr 133, poz. 883, z późn. zm.

# Summaries

Janina Józwiak

## **Project “Foresight «Akademickie Mazowsze 2030»” – some results**

The article is presenting assumptions and chosen results of the regional foresight “Academic Masovia 2030”, the main goal of which was developing scenarios of changes in higher education, supporting the development of economy based on knowledge in the region in the perspective of 2030. Presented scripts demonstrate actions and transformations which should be taken in order to get the best – in this respect – effects, they also show the consequences of possible omissions. In the article recommendations drawn up within the project are quoted for effective support of economy based on knowledge by the higher education system.

Keywords: regional foresight, economy based on knowledge, higher education, scenarios

Elżbieta Moskalewicz-Ziótkowska

## **Qualifications and competence of graduates of higher education institutions of Masovia – opinions of college career development agencies**

The author is presenting findings of colleges conducted amongst academic career development agencies of the Masovian province as part of the project “Regional foresight for higher education institutions of Warsaw and Masovia «Academic Masovia 2030»” about the demand of employers for determined qualifications and competence of graduates of the college. She is presenting forms of assistance in planning the professional career of students and graduates, offered by career development agencies; problems, with which 1st and 2nd degree college graduates are reporting to them and factors facilitating the work market penetration for graduates. She is also analyzing fields of cooperation of academic career development agencies with employers, the structure of the demand reported by employers for graduates of higher education institutions and the structure of interest of students and graduates in specific types of job offers. The gathered material shows that all graduates (of both second and first degree studies) most often need the help of career development agencies for job finding, internship or trainee-ship, while employers are rather prepared for a less active and involving cooperation, limited to placing job offers on websites and in the database of career development agencies, and to the transmission of information about the company and its needs. The placement is simpler for graduates of public colleges who finished full-time studies, especially in the computer or technical profile. Graduated-women have much greater problems in finding their first work than men.

Over one third of academic career development agencies is confirming that it is hard for their graduates to find employment and often many-months job-hunt does not bring desired effects. The majority of offers submitted by employers is regarding temporary work – these are proposals of small and micro companies. Meanwhile potential employees are most interested in a steady job, particularly when it is offered by a big or average company. It is noticed that for employees of career development agencies acting in: technical higher education institutions, Warsaw colleges as well as private higher education institutions do decidedly more rarely see threats connected with acquiring the work by their graduates.

Keywords: qualifications, competence, higher education institutions, academic career development agencies, students, graduates, employers.

**Stanisław Maciot**  
**Qualifications and competence of higher education institutions**  
**– from the employers perspective**

The author is presenting chosen results of the questionnaire survey conducted amongst over 600 employers from the entire Poland, this comprising almost 90 from the region of Masovia, pertaining to the demand for qualifications and competence of graduates of higher education institutions entering the labor market. The survey is pointing to a maladjustment of competence of graduates to the expectations of employers, and to a distinct divergence between the directional structure of education in Polish higher education institutions and the structure of the education expected by the economy. Graduates' competence sought by employers are different from competence possessed by these graduates. Employers notice particularly the lack of well-developed general, soft competence of the majority of graduates, competence that considerably increase the chances to get work and have a professional success. The article also contains information about the structure of the demand for graduates of specific groups of studies planned in surveyed companies for 2012–2015.

Keywords: competence, graduates, higher education institutions, employers.

**Elżbieta Drogosz-Zabłocka, Barbara Minkiewicz**  
**What qualifications and competence of graduates of higher education**  
**institutions are needed ? Interviews with employers of Masovia**

In the article a presentation of the qualifications and competence that graduates of higher education institutions possess and which are expected by employers of Masovia. For that purpose the results of the quality survey were used, precisely 45 deepened individual interviews (IDI) with the heads and owners of companies (small, average and big) in the region. In the course of the survey identified and described were mechanisms and procedures applied in companies in order to assess the degree of adaptation of the qualifications and competence with which graduates are equipped by the college to the ones expected by the market, as well as the process of recruitment and the system of evaluations and verification of the qualifications, and action taken by employers in case of discrepancies

between requirements of the job and competence of the employee. It turned out, that selection criteria adopted by employers, i.e. legal form, size of the company and area of its activity, are evidently diversifying recruitment procedures applied by them (recruitment, evaluation and verification of qualifications, training, adaptive). In the article these differences were also shown. Since the issue causing many emotions and discussion is the adaptation, or rather the maladjustment of the directional structure of higher education to the needs of the labor market and since there is a lack of information about these needs, it was also attempted to find a reply to the question put in the title of article.

Keywords: graduates, competence, qualifications, employers of Masovia, higher education institutions.

**Marcin Zarzecki**  
**Higher education institutions in Masovie in creating economy  
based on knowledge (EBK)**

The concept of economy based on knowledge (EBK) is pointing to a direct connection of knowledge and its operational dimension in the form of practical solutions, with the innovation of the economy, but first of all with the competitiveness of economic sectors. EBK is integrated with a few lines of micro- and macroeconomic enquiries: so-called new theories of rise, including the two-sector model of Romer, the examination of the kinds of forms of the new labour organization, the diagnosis of the role of learning and systematic innovation inside companies etc. The main problem is the possibility of measuring EBK, and the simplest seems to be the creation of a fourth economic sector – economy based on knowledge and measuring its share in the GDP. Since a crucial stage of EBK creating is a mutual transfer of knowledge and technology from educational and research institutions to enterprises and, vice-versa, the transmission of knowledge, and also financial resources, from enterprises to the B+R sector, one should recognize that cooperation indicators are strategic for analyses. Amongst recognizable forms of cooperation of the college with market subjects, the ones most often mentioned are spin-off, Centres of Advanced Technology and Platforms of Development of Knowledge. The assessment of the cooperation of business entities with higher education institutions in Masovia comes out disadvantageously in the B+R field of activity. Moreover the majority of entrepreneurs negatively assessed the possibility of establishing a future cooperation. Entrepreneurs also assessed negatively the offers of higher education institutions, giving particular attention to the cost of provided and the low functional advantage of the offer. To the collection of actions which would have a deciding influence on EBK, one should add developing by higher education institutions of Masovia of a strategy and action plans concerning a cooperation in research and teaching with economic practice, intensification of promotional actions in colleges, establishment of professional organizational units responsible for the cooperation with the business sphere, and legislative changes in the scope of the intellectual property, this comprising regulations concerning the explicit division of benefits connected with its commercialization.

Keywords: higher education institutions, Masovia, cooperation, innovation, EBK, B+R, EPC, research and development units, Inter-Voivodships Index of Innovation of the Economy, commercialization of knowledge, intellectual property.

**Krystyna Poznańska**  
**Cooperation of science and economy on the example  
of Masovia higher education institutions**

In the article the conditions of the cooperation of higher education institutions with business entities was discussed as well as an attempt of characterization of the innovation of Masovia and of the role of the cooperation of the economic sector with colleges was made. The assessment of the level of the innovation of Masovia was made based on the methodology of *European Innovation Scoreboard*.

As it transpires from the comparison, the Masovian province is in the first place, before the małopolski, dolnośląski and śląski provinces, in terms of the general innovation indicator. Such a favorable position of the Masovian province in innovation is not transferring itself into the research-developmental activity of the Ministry of Treasury. It results from research conducted with CATI method amongst 500 small and medium enterprises conducting an activity in Masovia that only 30,6% of them had a worked-out development, and 7,2% declared working on B+R during 2005–2011. Examined entrepreneurs do not appreciate the research activity of higher education institutions and rarely use their services.

Keywords: innovation, research-development activity, small and medium companies, cooperation, higher education institutions, Masovia, EBK.

**Maria Romanowska**  
**Matching qualifications and competence of college graduated  
with the expectations of Masovia employers**

In the article the Author is searching the answer to the question whether the general criticism of Polish colleges and their graduates is right. Basing on a research of the opinions of employers of Masovia and on economic forecasts for the labor market, she is trying to assess the degree of fitting of graduates of Masovian colleges to the current and future labor market regarding the quantitative, structural and quality aspects, and to assess the situation of graduates of higher education institutions on the Masovian labor market using the SWOT analysis.

Keywords: the labor market, employers, graduates of higher education institutions, qualifications and competence of graduates, profile of competence.

**Tomasz Sobierajski**  
**The future of higher education.  
From competence to consumption**

The article presents the basic problems concerning higher education in Poland. By drawing the dynamics of changes of main assumptions of studying at public and non-public colleges in the last past years, the author is trying to outline the future of higher education institutions and of higher education from a perspective of changes of approach of students

and academic teachers, ageing of the society and demographic changes, as well as changes of forms of education, with particular reference to of distance training.

Keywords: higher education, distance training, education, futurology.

**Arnold Pabian**  
**Educational activity of centers of higher education  
 in the sustainability concept**

Education in the *sustainability* concept is a young, currently developing trend in the world in the area of *sustainable science*. The appearance of this concept is the effect of increasing global environmental and social problems. The deteriorating medical condition of our planet is threatening the existence of future generations. Education, respecting principles of balanced development, is supposed to contribute to the creation of a balanced society (*sustainable society*) which functioning will weaken these negative trends. It is particularly significant that it is implemented in higher education institutions, which graduates – after taking up work – are affecting the functioning of various organizations forming the state and its economy. The balanced education requires the environment-friendly and pro-social transformation of senior staffs of the colleges, their scientific-teaching staff, financial and immaterial stores and school curricula.

Keywords: sustainable development, balanced education, balanced higher education institutions.

**Lidia Bialoń, Emilia Werner**  
**Social responsibility of the higher education institution  
 in the context of its image**

In the article the problem of the nature of the social responsibility of the higher education institution is being raised. Discussed are considerations and benefits which this kind of the activity can bring to the institution, as well as barriers which are standing in the way of its realization. We connect the concept of social responsibility with the image activity of the higher education institution, emphasizing its way of communicating with stakeholders.

The purposes of the article are as follows:

- describing the nature of the social responsibility of higher education institutions, taking into consideration its stakeholders and developmental tendencies;
- pointing to the the association between the social responsibility and the image of the higher education institution and the description of fundamentals and tools for creating its image;
- proposals concerning the area of responsibility of the social higher education institution.

Keywords: higher education institution, image of the higher education institution, social responsibility of the higher education institution.



**Małgorzata Olczak**  
**Creativity of the university teacher**  
**(based on the idea of innovation of Roman Schulz)**

The sociological concept behind the works of Roman Schulz pictures the work from the perspective of the social activity of the man, being held in specific, determining the work, socio-historical conditions, staying in interactions with: for the author, with other authors, for the work, with other creative products. The author is singling out four categories of behavior of the man, within which the work is taking place: autonomous culture-creating activity, modern human work, innovative social behavior, auto-creation. The fields of creative activity of the man constitute the canvas for the sociological model of the work, while the dimensions of the work are warp. The author is accepting universally recognized dimensions of the work, i.e. the work entity, creative product, creative process, work conditions.

Putting together these two elements: the fields and dimensions of the work enables to see the multitude and diversity of the innovative activities of the man.

The model of the works of Roman Schulz was analyzed in the context of the teaching work of the university teacher, and gaps, shortcomings and needs of support were shown.

Keywords: sociological concept behind the work, teaching activity of the university teacher.

**Jan Boguski**  
**The agriculture college as the instrument of development**  
**of agricultural regions**

Amongst colleges functioning in our country the important place is falling to higher education institutions having an agricultural profile. Their action is supporting the development of agriculture by educating top-class specialists, creating innovative solutions and working for the protection of the natural environment from which they are drawing indispensable raw materials and other stores. The purpose of this article is to show the role and meanings of agricultural colleges in the regional environment.

Keywords: college, nature, agriculture, education.

**Paweł Bykowski, Marta Szeluga-Romańska,**  
**Michał Tomczak, Paweł Ziemiański**  
**The graduate of a technical college on the labour market – on the example**  
**of surveys of graduates of the Gdańsk Technical University, year 2010**

The article raises the problems of the current situation of graduates of technical colleges on the contemporary labor market. The fundamental assumptions and conclusions of the survey conducted amongst graduates of the Gdańsk Technical University year 2010. The authors took the task of presenting the conception, methodology of the survey and the research tool used (taking into account the specifics of the examination of the college graduates), that is a questionnaire in an electronic form.

In one of main conclusions formulated on the basis of the survey one should underline the statement that the examined respondents are a well prepared for the reality of the changing labor market community, satisfied and optimistically looking to the future. Therefore it is also possible to build a social capital which will be connecting the Gdańsk Technical University to her former students, creating an offer and change in the area of the quality of education of the entire University.

Keywords: graduate of the University, the labor market, questionnaire survey, education, change.

## Informacje o Autorach artykułów zamieszczonych w numerze

**Lidia Białoń** – profesor doktor habilitowany, kierownik Katedry Marketingu i Przedsiębiorczości w Wyższej Szkole Menedżerskiej w Warszawie. Jej zainteresowania naukowe koncentrują się wokół zarządzania działalnością innowacyjną oraz marketingu, zwłaszcza marketingu innowacji. Zajmowała wiele stanowisk związanych z zarządzaniem szkołami wyższymi – od kierownika zakładu, przez stanowisko dziekana, do prorektora. Wśród wielu publikacji poświęconych problematyce marketingu, zarządzania przedsiębiorstwami na wyróżnienie zasługują: *Nauka i technika w rozwoju społeczno-gospodarczym* (1989 r.), *Zarządzanie działalnością innowacyjną* (2010 r.).

**Jan Boguski** – doktor nauk ekonomicznych w zakresie zarządzania. Dyrektor biblioteki Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie. Zainteresowania badawcze: regionalne systemy i strategie innowacyjne.

**Paweł Bykowski** – doktor, adiunkt w Katedrze Nauk Społecznych i Filozoficznych na Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej. Kieruje Zespołem ds. Badań Absolwentów PG.

**Elżbieta Drogosz-Zabłocka** – doktor nauk humanistycznych, absolwentka Wydziału Matematyczno-Fizyczno-Technicznego

Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Krakowie (obecnie Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej). Pracuje w Instytucie Badań Edukacyjnych w Zespole Ekonomiki Edukacji. Zajmuje się edukacją zawodową na poziomie średnim i wyższym, a także edukacją ustawiczną, przejściem z edukacji zawodowej do zatrudnienia absolwentów szkół zawodowych i wyższych, jest autorką wielu publikacji o tematyce zawodowej.

**Janina Józwiak** – profesor doktor habilitowany nauk ekonomicznych, dyrektor Instytutu Statystyki i Demografii Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie (w latach 1993–1999 była rektorem tej uczelni). Zainteresowania badawcze: demografia (modelowanie dynamiki populacji i jej struktury, zastosowania metod statystycznych w badaniach zjawisk ludnościowych, uwarunkowania zachowań demograficznych), systemy edukacji wyższej i zarządzania badaniami. W latach 2000–2004 była wiceprzewodniczącą Komitetu Badań Naukowych. Jest członkiem konsorcjum International Max Planck Research School in Demography, członkiem rady redakcyjnej serii wydawniczej European Studies of Population, wchodzi w skład Rady Naukowej Central European Forum for Migration Research.

**Stanisław Macioł** – doktor nauk ekonomicznych, absolwent Wydziału Ekonomiki Produkcji Szkoły Głównej Planowania i Statystyki w Warszawie (obecnie: Szkoła Główna Handlowa). Od 2002 r. dyrektor Ośrodka Rozwoju Studiów Ekonomicznych SGH. Zajmuje się problematyką edukacji ekonomicznej na poziomie wyższym, w tym: organizacją i programami studiów, dostępnością studiów, jakością kształcenia i rynkiem pracy absolwentów uczelni.

**Barbara Minkiewicz** – doktor nauk ekonomicznych, absolwentka Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego. Pracuje w Ośrodku Rozwoju Studiów Ekonomicznych Szkoły Głównej Handlowej. Redaktor naczelny „Gazety SGH”, ewaluator programu LdV. Zajmuje się edukacją zawodową na poziomie wyższym, zmianami w systemie kształcenia, przejściem z edukacji do zatrudnienia, rynkiem pracy absolwentów uczelni (głównie w aspekcie zgodności kierunkowej i kompetencyjnej oferty szkolnictwa wyższego i zapotrzebowania na nią rynku pracy); jest autorką wielu publikacji o tej tematyce.

**Elżbieta Moskalewicz-Ziółkowska** – doktor nauk ekonomicznych, pracuje w Ośrodku Rozwoju Studiów Ekonomicznych Szkoły Głównej Handlowej. Zainteresowania badawcze: zmiany na rynku usług edukacyjnych w zakresie ekonomii i zarządzania, jakość kształcenia w szkołach wyższych, zmiany w systemie kształcenia ekonomistów.

**Małgorzata Olczak** – absolwentka Państwowej Wyższej Szkoły Sztuk Plastycznych w Łodzi (obecnie: Akademia Sztuk Pięknych), doktorantka Wyższej Szkoły Pedagogiki Specjalnej w Warszawie (obecnie: Akademia Pedagogiki Specjalnej). Zatrudniona na stanowisku adiunkta w Zakładzie

Nauk Humanistycznych Politechniki Łódzkiej. W kręgu zainteresowań znajdują się zagadnienia heurystyki, pedagogiki twórczości, wychowania estetycznego. Obecnie w trakcie prac na rzecz habilitacji.

**Arnold Pabian** – profesor zwyczajny doktor habilitowany, specjalista z zakresu zarządzania, marketingu i ekonomiki przedsiębiorstw. Dziekan Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej (kadencje 2008–2012 i 2012–2016), dyrektor Instytutu Marketingu. Doktorat z zakresu nauk ekonomicznych uzyskał w Instytucie Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Habilitował się na Wydziale Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Katowicach (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny). W 2011 r. Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej nadał mu tytuł profesora nauk ekonomicznych. Przez dwie kadencje członek Polskiej Akademii Nauk – Komitetu Inżynierii Lądowej i Wodnej (Sekcja Organizacji i Zarządzania w Budownictwie). Obecnie wchodzi w skład Komisji Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk O/Katowice. Autor około 220 publikacji, w tym książek: *Marketing w budownictwie* (Warszawa 1999), *Biznesplan* (Warszawa 2000), *Marketing szkoły wyższej* (Warszawa 2005), *Promocja. Nowoczesne środki i formy* (Warszawa 2008). Ponad 100 artykułów opublikował w pismach centralnych. Uczestnik kongresów międzynarodowych, konferencji i seminariów, które odbyły się m.in. w USA, Australii, Kanadzie, Meksyku, Singapurze, Zjednoczonych Emiratach Arabskich, Rosji i Chinach. Organizator konferencji oraz seminariów z udziałem uznanych naukowców, ludzi wielkiego biznesu oraz przedstawicieli rządu i organów państwowych. Współautor kilku patentów.

**Krystyna Poznańska** – doktor habilitowany, profesor w Szkole Głównej Handlowej

w Warszawie, w której również doktoryzowała się i habilitowała. Od 2005 r. jest kierownikiem Katedry Zarządzania Innowacjami. Odebrała wiele staży i stypendiów zagranicznych, a także prowadziła wykłady gościnne na uniwersytetach w Niemczech i Austrii. Główne zainteresowania naukowe obejmują tematykę innowacji, transferu technologii oraz instytucjonalnego wspomagania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Zajmuje się badaniami naukowymi z zakresu wymienionych działań tematycznych. Wyniki prowadzonych badań wielokrotnie prezentowała na licznych konferencjach krajowych i międzynarodowych.

**Maria Romanowska** – profesor doktor habilitowany, kierownik Katedry Zarządzania w Gospodarce Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie oraz specjalista z zakresu zarządzania strategicznego. Ma w dorobku ponad 200 publikacji. Prowadzi ze swoim zespołem cieszące się dużym powodzeniem podyplomowe studia menedżerskie. Kwestie programów i jakości kształcenia poznała od strony praktycznej jako prorektor SGH ds. dydaktyki i studentów oraz jako ekspert Państwowej Komisji Akredytacyjnej i Polskiej Fundacji Akredytacji Kierunków Ekonomicznych.

**Tomasz Sobierajski** – doktor, adiunkt w Zakładzie Ewaluacji i Badań nad Edukacją Instytutu Stosowanych Nauk Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego, socjolog, metodolog, badacz, autor licznych badań z zakresu edukacji, twórca narzędzi do monitorowania efektów kształcenia, ekspert Krajowego Ośrodka Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej.

**Marta Szeluga-Romańska** – magister, asystent w Katedrze Nauk Społecznych i Filozoficznych na Wydziale Zarządzania

i Ekonomii Politechniki Gdańskiej. Jest członkiem Zespołu ds. Badań Absolwentów PG.

**Michał Tomczak** – doktor, adiunkt w Katedrze Nauk Społecznych i Filozoficznych na Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej. Jest członkiem Zespołu ds. Badań Absolwentów PG.

**Emilia Werner** – socjolog. Wykonywana praca zawodowa związana jest z następującymi obszarami zainteresowań: – funkcjonowanie rynku, biznesu; – innowacje społeczne i szeroko pojęty marketing społeczny; – rynek pracy, doradztwo zawodowe. Obecnie związana z Wyższą Szkołą Menedżerską jako dydaktyk oraz z Miejskim Zespołem ds. Orzekania o Stopniu Niepełnosprawności w Warszawie – doradca zawodowy.

**Marcin Zarzecki** – socjolog, metodolog badań społecznych, statystyk. Jest absolwentem Studium Generale Europa w zakresie politologicznych zagadnień integracji europejskiej, studiów w Zakładzie Krajów Pozaeuropejskich PAN oraz Instytutu Socjologii Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie. Pracownik naukowo-dydaktyczny w Instytucie Socjologii UKSW w Warszawie. Odebrał staż badawczo-kweryndalny w Catholic University of America w Waszyngtonie. Kierunki specjalizacyjne obejmują metodologię nauk społecznych i metody badań ilościowych. Głównymi obszarami zainteresowań poznawczych są: polityka społeczna i partycypacja obywatelska, strukturalna analiza organizacji i nowych ruchów społecznych, szacowanie ryzyka społecznego oraz socjologia gospodarki. Projektował i koordynował programy badawcze w Polsce i za granicą (strategiczne projekty resortowe oraz projekty celowe, np. na terenie Serbii, Słowacji i Danii).

**Paweł Ziemiański** – magister, asystent w Katedrze Przedsiębiorczości i Prawa Gospodarczego na Wydziale Zarządza-

nia i Ekonomii Politechniki Gdańskiej. Jest członkiem Zespołu ds. Badań Absolwentów PG.



---

Opracowanie redakcyjne  
**Jadwiga Michalska**

Skład, druk i oprawa  
**Drukarnia Klimiuk**

## Informacje dla Autorów

Artykuły, o objętości do około 1 arkusza wydawniczego (tj. 40 tys. znaków drukarskich w tekście ciągłym), łącznie z bibliografią i streszczeniem, prosimy nadsyłać w wersji elektronicznej (w edytorze tekstu MS Word), e-mailem lub na płycie CD na adres redakcji:

e-mail: a.galkowski@uw.edu.pl

lub

Zakład Ewaluacji i Studiów nad Edukacją  
Instytut Stosowanych Nauk Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego  
ul. Nowy Świat 69, 00-046 Warszawa

### Terminy nadsyłania materiałów

W zależności od daty ich otrzymania, artykuły zostaną włączone do najbliższego redagowanego numeru.

Wszystkie nadesłane artykuły są opiniowane przez recenzentów zewnętrznych.

Redakcja zastrzega sobie prawo dokonywania korekty stylistycznej oraz skrótów.

Nie przyjmujemy do druku recenzji książek. Wyjątek mogą stanowić artykuły recenzyjne.

Informujemy równocześnie, że Redakcja nie zwraca materiałów nie przyjętych do druku.

### Strona tytułowa

- Imię i nazwisko Autora.
- Adres do korespondencji, numer telefonu, adres e-mail.

### Tekst

Tekst główny, bez specjalnego formatowania, prosimy drukować czcionką Times New Roman, 12 punktów, z zachowaniem 1,5 interlinii. Tekst ten powinien być poprzedzony streszczeniem w języku polskim (do 2/3 strony), słowami kluczowymi (od 3 do 5) oraz krótką notką biograficzną o autorze.

### Przypisy tekstowe

Przypisy objaśniające lub uzupełniające tekst właściwy, z zachowaniem numeracji ciągłej w całej pracy, prosimy umieszczać na dole strony.

Np.: „Artykuł ukazał się po raz pierwszy w czasopiśmie „Science and Public Policy” 2000, t. 27, nr 5”.

### Przypisy bibliograficzne

Przypisy te powinny zostać umieszczone bezpośrednio w tekście głównym, np.: (Jung 1994, s. 393).

### Bibliografia

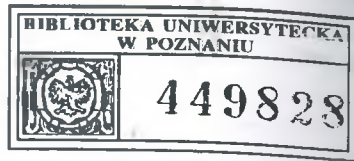
Literaturę wykorzystaną zapisujemy według jednej normy w całej pracy, w formie tzw. harwardzkiego opisu bibliograficznego, np.:

Jung K.G. 1994, *Nietzsche's – Zarathustra*, Jessica Kingsley, London.

Antonowicz D. 2006, *Przyszłość uniwersytetu, jego kształtu, funkcji i wzorów działania*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, nr 1/21.

### Tabele i rysunki

Każda tabela bądź rysunek, kolejno ponumerowane w całym artykule, powinny zostać opatrzone tytułami. Tabele, w razie potrzeby, powinny zostać uzupełnione o objaśnienia i przypisy, które, umieszczone pod tabelami, powinny być oznaczone małymi literami.



**Zamówienia na prenumeratę półrocznika**

„Nauka i Szkolnictwo Wyższe”

prosimy składać w Zakładzie Ewaluacji i Studiów nad Edukacją  
Uniwersytetu Warszawskiego, ul. Nowy Świat 69, 00-046 Warszawa

tel. 22-552-01-55

e-mail: [kmira@uw.edu.pl](mailto:kmira@uw.edu.pl)

Koszt roczny prenumeraty, obejmujący 2 numery  
łącznie z dostawą pod wskazany adres,  
wynosi 40 zł

ISSN 1231-01-98