

Aleksandra Krawczyńska, Anna Sibińska***

METODY KSZTAŁCENIA MENEDŻERÓW NA WYŻSZYCH UCZELNIACH

1. Wprowadzenie

Szybkie zmiany zachodzące w otoczeniu, narastająca konkurencja, globalizacja zjawisk, tworzenie się społeczeństwa wiedzy zmieniają uwarunkowania funkcjonowania gospodarki i stawiają nowe wymagania uczestnikom procesów gospodarczych. We współczesnych przedsiębiorstwach rośnie rola wykształcenia pozwalającego na uzyskanie umiejętności dalszego zdobywania wiedzy. Powoduje to określone konsekwencje dla edukacji na potrzeby biznesu. Aby przygotować studentów do pracy w nowych warunkach, system kształcenia musi przekazać im nie tylko właściwą wiedzę merytoryczną, lecz również wykształcić postawy sprzyjające rozwojowi jednostki, a także ukształtować świadomość, że zdobyta na studiach wiedza jest jedynie fundamentem poszerzanej przez cały okres życia zawodowego wiedzy specjalistycznej. Z punktu widzenia współczesnego biznesu istnieje niestety luka pomiędzy poziomem kształcenia studentów na kierunkach biznesowych a wymaganiami rynku pracy.

Rozwój umiejętności pozwalających na wykorzystanie nabytej wiedzy do rozwiązywania problemów w sposób nowatorski i twórczy wymaga stosowania w procesie dydaktycznym różnych technik aktywnego nauczania.

Aby więc system kształcenia sprostał wymaganiom, jakie stawia przed nim współczesny biznes, należy postawić sobie pytanie: W jaki sposób kształcić na studiach z zakresu nauk o zarządzaniu, aby wiedza służyła karierze zawodowej a kwalifikacje były rzeczywiste?

Praca jest próbą znalezienia odpowiedzi na to pytanie. Próbowemy zatem wskazać, za pomocą jakich metod nauczania należy kształcić studentów,

* Mgr, Katedra Marketingu, Uniwersytet Łódzki.

** Dr, Katedra Marketingu, Uniwersytet Łódzki.

tak aby rozwijać w nich wymagane przez rynek pracy wiedzę i umiejętności, oraz jaka jest rola nauczycieli akademickich i jakim wyzwaniom powinni oni stawić czoło.

2. Wymagania rynku pracy

Współczesne firmy, zarówno te małe, jak i wielkie korporacje międzynarodowe są zmuszone do funkcjonowania w zmieniających się warunkach. Nowa rzeczywistość firm ery informatycznej i społeczeństwa globalnej komunikacji określana jest mianem tzw. przedsiębiorstwa jutra; jest to przedsiębiorstwo wiedzy, w którym coraz większe znaczenie odgrywają „przedsiębiorcy intelektualni”¹ posiadający kwalifikacje transnarodowe.

To kapitał intelektualny² decyduje o przewadze konkurencyjnej na obecnym dynamicznym i wymagającym rynku. Wiedza, w odróżnieniu od pozostałych zasobów kapitałowych, a także umiejętność jej kreowania, upowszechniania i wykorzystania, jest kluczem do osiągnięcia sukcesu w dziedzinie społecznej i ekonomicznej, to ona staje się jedynym istotnym zasobem ekonomicznym. Obecnie klient wymaga coraz więcej, a proste rozwiązania przestają być dla niego wystarczające³. Niezbędni są zatem pracownicy, którzy potrafią szukać jeszcze lepszych sposobów zaspokajania jego potrzeb. To dzięki wiedzy i umiejętnościom, kreatywności i doświadczeniu pracowników firma staje się innowacyjna, zdolna do zmian, konkurencyjna i może zapewniać satysfakcję swoim klientom.

Zanim zostaną omówione metody kształcenia studentów warto przedstawić główne cechy i umiejętności, którymi powinien charakteryzować się absolwent kierunków biznesowych.

W badaniach prowadzonych przez Katedrę Marketingu UŁ⁴ jednym z obszarów zainteresowań było zdefiniowanie wymagań, które rynek pracy stawia marketingowcowi – jakie umiejętności powinien on posiadać, pracując na samodzielnym stanowisku, a jakie, gdy jest członkiem zespołu.

Uczestniczące w badaniu firmy zwróciły uwagę na następujące cechy:

W przypadku samodzielnego pracownika marketingu:

- komunikatywność,
- znajomość języków obcych,

¹ J. Dietl, *Wyzwania dla postaw, umiejętności i wiedzy przyszłych menedżerów*, „Master of Business Administration” 2000, nr 1.

² B. Gregor, M. Stawiszyński, *e-Commerce*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Łódź 2002, s. 39.

³ M. de Kare-Silver, *E-szok. Rewolucja elektroniczna w handlu*, PWE, Warszawa 2001, s. 225.

⁴ Dokładny opis metodologii oraz głównych założeń badawczych przeprowadzonych przez zespół Katedry Marketingu UŁ badań stanowi odrębny artykuł w tym zbiorze.

- zdolności negocjacyjne,
- zdolność analitycznego myślenia,
- umiejętność prezentacji przed szerokim audytorium.

W przypadku osoby pracującej w zespole marketingowym:

- zdolność pracy w grupie,
- kreatywność,
- komunikatywność,
- zdolność analitycznego myślenia,
- znajomość języków obcych.

Jak wynika z badań przeprowadzonych przez firmę konsultingową Andersen Consulting⁵, za bardzo istotne cechy menedżera przyszłości uznano:

- życie zgodne z głoszonymi wartościami,
- dbanie o satysfakcję klientów,
- tworzenie wspólnej dla firmy wizji.

Należy podkreślić, że w teorii i praktyce zarządzania uwypukla się koncepcja **organizacji inteligentnej**, w której zostają docenione cechy osobowe pracowników. Wymogi rynku sprawiają, że przed menedżerem marketingu stoją takie wyzwania, jak:

- zdolność efektywnego porozumiewania się, komunikowania z pozostałymi pracownikami i klientem, używanie nowoczesnych narzędzi komunikacji, w tym Internetu,
- wykazywanie inicjatywy i przedsiębiorczości przy rozwiązywaniu problemów i wykonywaniu zadań w organizacji, dzielenie się władzą z innymi i zapewnienie spójnego działania w zespołach,
- spojrzenie perspektywiczne oraz przewidywanie przyszłości, zdolność reagowania na zmiany i wprowadzania tych zmian w firmie, umiejętność i chęć uczenia się przez całe życie.

A oto inny przykład wymagań w stosunku do absolwentów. Bank Schroders pogrupował cechy, którymi powinien charakteryzować się kandydat do zatrudnienia w następujący sposób⁶:

1. Umiejętności interpersonalne, takie jak: umiejętność pracy w zespole, zrozumienie sytuacji innych, oddziaływanie osobiste, zarządzanie wymiernym wrażeniem.
2. Umiejętności porozumiewania się – efektywna komunikacja za pomocą mowy i pisma oraz zdolność słuchania innych.
3. Zarządzanie osobiste, czyli dążenie do osobistego rozwoju, organizacja czasu i pracy, odporność i nieustępliwość, przypisywanie priorytetów.

⁵ Badania firmy konsultingowej Andersen Consulting, „Rzeczpospolita” nr 294 z 16.12.1998.

⁶ A. Miciński, *Oczekiwania współczesnego biznesu wobec absolwentów wyższych uczelni*, [w:] *Wyzwania Unii Europejskiej dla postaw, umiejętności i wiedzy przyszłych menedżerów*, materiały konferencyjne, Łódź 1999.

4. Skłonności przywódcze, takie jak: zdobywanie szacunku, motywowanie innych, dążenie do brania odpowiedzialności.

5. Intelpekt i umiejętność decydowania, osiągnane poprzez inicjatywę, decyzyjność i zdrowy rozsądek.

6. Wiedza i umiejętności biznesowe: nastawienie komercyjne, wiedza z zakresu finansów, umiejętność pracy z komputerem i z klientem.

Przed tymi wyzwaniem stoją również polscy menedżerowie. Ze względu na fakt integracji Polski z Unią Europejską polska kadra kierownicza musi sprostać wymaganiom stawianym przez rynek europejski i światowy. Dlatego ważne jest, aby kształtować pożądane postawy i umiejętności już podczas zdobywania wiedzy na studiach. Ośrodki akademickie i szkoleniowe powinny postawić sobie za cel również wyrabianie cech menedżerskich.

Przedstawione tu preferowane cechy tworzące, wraz z jego wiedzą i umiejętnościami, sylwetkę menedżera zwiększają wymagania w stosunku do kadry menedżerskiej, a tym samym także do uczelni wyższych. Ta sytuacja zmusza jednostki dydaktyczne do poprawy jakości kształcenia. Jednym z elementów podnoszenia tej jakości jest wprowadzanie aktywnych metod nauczania studentów.

3. Metody nauczania

Jak wynika z badań przeprowadzonych przez Katedrę Marketingu UŁ⁷, najczęstszą metodą nauczania na studiach są tradycyjne formy kształcenia, takie jak: wykłady i ćwiczenia – również w znacznej mierze oparte na biernych metodach dydaktycznych (podających)⁸ oraz prezentacje referatów. Nazwy: „bierne” i „podające” wynikają z charakteru tych metod. Student pełni jedynie rolę biernego słuchacza, natomiast prowadzący przedstawia materiał merytoryczny do zapamiętania. W ten sposób prowadzone zajęcia dydaktyczne pozwalają jedynie na akceptację pomysłów i teorii prowadzącego. Nie rozwijają natomiast umiejętności analizy i syntezy oraz podejmowania samodzielnych decyzji.

Nie są to preferowane przez studentów formy prowadzenia zajęć. Najwyżej cenią sobie oni pracę w grupach (projekty) oraz analizę przypadków⁹. Tego typu metody nauczania stosowane są przez firmy i ośrodki szkoleniowe organizujące kursy z zakresu zarządzania i marketingu. Potwierdzeniem tego jest ranking¹⁰ najczęściej wykorzystywanych metod kształcenia przez największe

⁷ Badania zostały przeprowadzone w styczniu 2002 r. przez Katedrę Marketingu UŁ.

⁸ T. Wujek, *Wprowadzenie do pedagogiki dorosłych*, PWN, Warszawa 1992.

⁹ Badania przeprowadzone przez Katedrę Marketingu w 2002 r.

¹⁰ <http://www.kadry.info.pl/raporty/rus.htm>

firmy na rynku usług szkoleniowych. Najpopularniejszą metodą kształcenia są warsztaty stosowane niemal przez wszystkich (94,3% firm), ok. 66% firm wykorzystuje w świadczeniu usług szkoleniowych case study, a prawie 60% symulacje. Na marginesie: zaskakujący jest fakt, że jako metoda dydaktyczna w firmach szkoleniowych pojawia się również wykład. Należy jednak zaznaczyć, że jest stosowany głównie przez firmy bardzo tanie, gdyż ta forma pozwala na znaczne zmniejszenie kosztów przypadających na jednego słuchacza. Nie dziwi zatem fakt, że studenci opuszczający uczelnie wyższe spełniają oczekiwania rynku jedynie pod względem teoretycznego przygotowania do pracy.

W przeciwieństwie do tradycyjnych metod aktywne metody nauczania są nastawione na doskonalenie i rozwijanie umiejętności uczestników.

Metody te kształtują zdolność analitycznego myślenia, formułowania własnych wniosków, sztukę komunikacji i kreatywność. Przegląd niektórych z nich wraz z opisem i zwróceniem uwagi na doskonalone przez nie cechy przedstawia tab. 1.

Tabela 1

Aktywne metody kształcenia

Metoda	Opis metody	Rozwijane umiejętności
1	2	3
Dyskusja	prowadzący przedstawia określony problem, a uczestnicy starają się go rozwinąć, w dyskusji ważne jest dochodzenie do wniosków i umiejętność podsumowania przemyśleń uczestników, efektywność tej metody uzależniona jest w dużej mierze od stosunkowo małej liczebności grupy (do 20 osób), bardzo często podczas dyskusji wykorzystywana jest technika „burzy mózgów” służąca do generowania jak największej liczby niekonwencjonalnych pomysłów	kreatywność, rozwiązywanie problemów, kreowanie nowych pomysłów, zdolność werbalizowania i przedstawiania swoich opinii i przemyśleń, umiejętność słuchania innych osób, rozwijanie ról w grupie, np. lidera, inicjatora, wykonawcy.
Metoda przypadków	polega na analizie przez uczestników zajęć opisu przypadku rzeczywistego lub też wymyślnego; poszukuje się tu praktycznego rozwiązania problemu	umiejętność pracy w grupie, umiejętność czytania tekstu i zapamiętywania podanych tam informacji, selekcja informacji, wykorzystywanie wiedzy teoretycznej do rozwiązania praktycznego przypadku, kształtowanie postaw kreatywnych i inicjatywy.

Tabela 1 (cd.)

1	2	3
Symulacja	polega na odegraniu ról zgodnie z ich realizacją w rzeczywistym świecie,	trenowanie reakcji i zmysłu refleksu, doskonalenie umiejętności komunikacji werbalnej i niewerbalnej, doskonalenie technik negocjacyjnych i perswazji.
Metoda inscenizacji	opiera się na opisie sytuacji, który zawiera rzeczowy opis stanu faktycznego, najczęściej jest to opis sytuacji konfliktowej, która sprzyja wywoływaniu emocji jest kilka możliwych rozwiązań	umiejętność analizowania, dochodzenia do wniosków, umiejętność argumentacji, kreatywność, kształtowanie cech przywódczych.
Gry decyzyjne	praca nad sztucznie wymyślonym projektem, najczęściej przypominają rzeczywistą sytuację, gdzie uczestnicy muszą sami podejmować decyzje, tak aby były widoczne efekty ich pracy	sprawowanie przywództwa w zespole, organizacja pracy i czasu innym i sobie, motywowanie do pracy innych, nadzorowanie projektu, podejmowanie decyzji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: CIM Study Text, *Marketing in Practice*, London 2000; R. L. Jolles, *How to Run Seminars and Workshops*, J. Wiley and Sons, New York 1993; G. Kroehnert, *Basic Training for Trainers*, Mc Graw-Hill Education, Rosen 1995.

Przedstawione tu techniki prowadzenia zajęć w dużej mierze przyczyniają się do lepszego przekazywania wiedzy i rozwijania potencjału studentów. Tradycyjne techniki kształcenia studentów, zwłaszcza na kierunkach biznesowych, ulegają zdezaktualizowaniu. Główne różnice pomiędzy tymi tradycyjnymi i aktywnymi metodami zostały przedstawione w tab. 2.

Tabela 2

Różnice pomiędzy tradycyjnymi (biernymi) i aktywnymi metodami nauczania

Metody tradycyjne	Metody aktywne
duża liczba uczestników, z reguły aktywność prowadzącego, skłaniają do akceptacji pomysłów i teorii prowadzącego, w dużym stopniu wymagają od uczestnika ponownego powtórzenia materiału samodzielnie, stawiają uczestnika jedynie w roli słuchacza.	niewielka liczba uczestników, aktywność prowadzącego i uczestnika, skłaniają do rozwijania własnych pomysłów, ułatwiają zapamiętywanie wiedzy, doskonałą sztukę komunikacji.

Źródło: opracowanie własne.

Oprócz wymienionych w referacie technik należy również zwrócić uwagę na dodatkowe zagadnienia w procesie kształcenia menedżerów, które w dużym stopniu pomagają w późniejszym znalezieniu pracy absolwentom. Do najważniejszych aspektów kształcenia studentów na wyższych uczelniach zaliczyć należy:

1. Dbanie o rozwój intelektualny studentów – chodzi tu szczególnie o wykorzystywanie potencjału najzdolniejszych jednostek. Posłużyć temu mogą zindywidualizowane formy pracy nauczyciela ze studentem, takie jak często stosowane obecnie na uczelniach zachodnich tzw. prace nad projektami¹¹. Są to najczęściej metody, w których rola nauczyciela ogranicza się do koordynacji pracy studentów i udzielania im niezbędnych wskazówek. Bardzo często w ramach realizacji tego typu prac studenci wykonują zadania na zlecenie firm z zewnątrz, mogąc dzięki temu poznać charakter działania takiej organizacji, jak również zakres obowiązków na poszczególnych stanowiskach.

2. Oprócz prac nad projektami, warto również wspomnieć o innych możliwościach samodzielnego studiowania (*self-study*) przez studentów. Jest to możliwe przy wsparciu przez nowoczesne metody pozyskiwania wiedzy, chociażby takie jak Internet. Uczelnie powinny stworzyć słuchaczom możliwość dostępu do zbiorów wydawnictw i bibliotek międzynarodowych, baz danych i materiałów źródłowych.

3. Kształcenie menedżerów powinno być wspierane również poprzez wykorzystanie nowoczesnych technologii, takich jak prezentacje multimedialne, programy komputerowe pokazujące metody zarządzania firmą (obecnie popularne systemy w ramach CRM), filmy wideo (np. z prezentacją scenek z negocjacji), Internetu.

4. Dodatkowym atutem jest również włączanie w programy przedmiotów zajęć z praktykami, czyli z osobami ze świata biznesu, którzy naświetlą studentom praktyczne aspekty dotyczące działania firmy, otoczenia relacji z klientem.

Aktywność osoby prowadzącej zajęcia, jak i studentów jest cechą charakterystyczną tych metod. Wykładowca nie tylko przejmuje rolę instruującą, ale staje się współuczestnikiem zajęć, dzieląc się jednocześnie wiedzą i doświadczeniem. Nieodzownym również warunkiem stosowania wymienionych metod kształcenia jest przygotowanie i korzystanie z pomocy dydaktycznych¹².

¹¹ Prace nad projektami stanowią najczęściej odrębny przedmiot na studiach, opierają się na samodzielnej pracy studentów w niewielkich zespołach nad rozwiązaniem problemu lub konkretnego przypadku, bardzo często studenci mają do wykonania pracę na zlecenie konkretnej firmy lub innej organizacji, przeprowadzenie analizy dotyczącej konkretnego sektora lub wykonanie badań z wybranego obszaru.

¹² <http://www.wlo.pl/homepages/szymmp/metodyka/aktmetks.shtml> za: *Encyklopedia Harcerstwa*; hasło: „Aktywne metody kształcenia”, HBW Horyzonty, Warszawa 1998.

To zatem przede wszystkim od osobowości i umiejętności nauczyciela, od tego, jaką stworzy atmosferę na zajęciach już od pierwszych minut ich trwania, od jego autorytetu, znajomości tematu oraz zdolności zaangażowania studenta w proces dydaktyczny zależy efektywność nauki i sukces kształcenia.

4. Profil i sylwetka trenera

Wartość dla studenta (klienta) tworzy nauczyciel – edukator. To on przygotowuje zajęcia i materiały szkoleniowe od strony merytorycznej, przeprowadza zajęcia oraz ocenia stopień przyswojenia przekazywanych treści. Osoba nauczyciela jest jednym z najważniejszych czynników decydujących o stosunku studentów do uczelni. Jego zachowaniu przypisują oni istotne znaczenie przy dokonywaniu wyboru poszczególnych przedmiotów, bloków specjalizacyjnych, a nawet wyboru uczelni i kontynuowania w niej nauki do końca cyklu kształcenia. Należy zatem bacznie przyjrzeć się cechom osobowym nauczyciela i jego kompetencjom.

Zdefiniowano cechy¹³, którymi powinien wyróżniać się nauczyciel akademicki. Oto one:

1. Podstawowa wiedza akademicka i zdolność do jej korygowania zgodnie ze współczesnym stanem wiedzy, umiejętność koncentracji, kompetencje techniczne, czyli wymagane w uprawianej profesji zdolności manualne, koordynacja ruchowa, sprawność motoryczna itp.

2. Umiejętność współżycia z ludźmi – wrażliwość, cierpliwość, tolerancja i szacunek dla studenta, umiejętność aktywnego słuchania i budowania zaufania oraz chęć konsultowania się z innymi, gotowość do współpracy.

3. Umiejętności komunikacji – zdolność do efektywnego komunikowania się werbalnie i na piśmie; sposób mówienia, budowania zdań i akcentowania słów w sposób zrozumiały, jednoznaczny i przekonujący, a jednocześnie taktowny i delikatny.

4. Odpowiedzialność i cechy przywódcze – zdolność do przyjęcia na siebie odpowiedzialności za własne działania, umiejętność kontrolowania i organizowania pracy oraz inspirowania do niej innych, przy jednoczesnej zdolności przyjmowania i wykonywania poleceń.

5. Posiadanie otwartego i chłonnego umysłu, zdolność do szybkiego analizowania danych, ciekawość, dociekliwość i systematyczność we wnioskowaniu.

¹³ H. Gilligan, T. Treasure, T. Watts, *Incorporating psychometric measures in selecting and developing surgeons*, „Journal of Management in Medicine” 1996, Vol. 10, No. 6.

6. Tolerancja na stres – zdolność do podejmowania decyzji i działania pod presją, umiejętność zachowania spokoju w warunkach napięcia emocjonalnego, radzenie sobie z frustracją spowodowaną wymogami konkurencyjności, trudnymi relacjami interpersonalnymi i niepewnością; zdolność do przyjmowania uzasadnionej krytyki.

7. Umiejętność motywowania się – dysponowanie energią, entuzjazmem, ambicją i chęcią do kształcenia się i do pracy.

8. Realistyczna pewność siebie i ocena własnej osoby, umiejętność samokrytyki i wyciągania wniosków z własnych błędów.

9. Zdolności dyplomatyczne – umiejętność radzenia sobie z hierarchią i systemami oraz ich wykorzystania dla dobra studenta.

Umiejętny sposób przekazywania informacji swoim słuchaczom to jedna z najważniejszych umiejętności dydaktycznych nauczyciela akademickiego. Komunikatywność dydaktyka¹⁴ powinna wyrażać się poprzez:

- kanał werbalny – dobór słownictwa dostosowany do poziomu słuchaczy, rzetelność wiedzy, jej naukowość,

- gestykulacja – jej brak wprowadza monotonię, a nadmiar, jak udowodniono, przeszkadza,

- wyraz twarzy – mimika twarzy nauczyciela musi być dostosowana do przekazywanych treści,

- dotyk i kontakt fizyczny – nie stosowane,

- wygląd zewnętrzny i ubiór – są to bardzo ważne elementy w pracy nauczyciela. Jego wygląd fizyczny, np. wszelkie oszpecenia, powodują niezdrową ciekawość, poruszenie,

- wymiana spojrzeń – dydaktyk nie może patrzeć w okno i mówić, musi on nawiązać pewne porozumienie ze studentami,

- dystans fizyczny – nie należy naruszać „bezpiecznej sfery” innej osoby,

- pozycja ciała – zależy ona w znacznej mierze od kondycji fizycznej nauczyciela, lecz w żadnym przypadku nie może wyrażać braku szacunku dla słuchaczy.

W opublikowanym w 1997 r. raporcie o stanie brytyjskiego szkolnictwa wyższego¹⁵ Dearing zaproponował pewien wzorzec współczesnego nauczyciela akademickiego. Według niego, nauczyciel ów, po pierwsze, powinien być szkolony w zakresie nauczania, a szkolenie to powinno być nadzorowane przez stosowne organy zajmujące się szkolnictwem wyższym. Po drugie, nauczyciel powinien reprezentować zaangażowanie dydaktyczne i kompetencje w kierowaniu procesami uczenia się i nauczania¹⁶ oraz stale rozwijać się

¹⁴ K. Ashcroft, *Quality standards and the reflective tutor*, „Quality Assurance in Education” 1996, Vol. 4, No. 4, s. 17–25.

¹⁵ R. Dearing, *Higher Education in the Learning Society – Summary Report*, The National Committee of Inquiry into Higher Education, HMSO, London 1997.

¹⁶ G. Badley, *Improving teaching in British higher education*, „Quality Assurance in Education” 1999, Vol. 7, No. 1.

zawodowo. Po trzecie wreszcie, wymagać się od niego powinno skutecznego oceniania postępów w nauce oraz wspierania studenta w wymagających tego przypadkach.

Aby zatem pozostać nauczycielem, należy, bez wątpienia, posiadać pewne powołanie. Samo powołanie jednak nie wystarczy, konieczne jest ustawiczne dokształcanie się i doskonalenie swoich umiejętności oraz kształtowanie swej osobowości.

5. Wnioski podsumowujące

Rosnące oczekiwania środowisk biznesowych w odniesieniu do kompetencji, wiedzy i umiejętności absolwentów wywierają duży wpływ na edukację menedżerów na uczelniach akademickich. Cięży na nich jeszcze większa odpowiedzialność w zakresie kształtowaniu postaw, wiedzy i umiejętności studentów kierunków biznesowych. Dla każdego ośrodka akademickiego ważne jest zatem, aby sprostać tym wymaganiom zewnętrznym. Dlatego też w swoich programach nauczania studentów powinny zwracać uwagę na następujące aspekty.

1. Edukacja menedżerska powinna być przystosowana do wymagań rynku pracy i do zmieniających się czynników otoczenia. Zmiany te powinny znaleźć swój wyraz zarówno w programach nauczania, jak i w metodach kształcenia i kompetencjach kadry dydaktycznej.

2. Uczelnie powinny koncentrować się nie tylko na dostarczaniu wiedzy teoretycznej, ale również na kształtowaniu kapitału intelektualnego studentów, ich umiejętności i postaw.

3. Tradycyjne, podające metody nauczania powinny zostać zastąpione metodami aktywizującymi studentów do pracy i nauki.

4. Wprowadzenie nowoczesnych metod nauczania ma na celu rozwój i kształtowanie umiejętności i stylów zarządzania przyszłej kadry.

5. Ponadto ośrodki akademickie powinny zapewnić sprawny system szkoleń swoim wykładowcom w zakresie nauczania z wykorzystaniem aktywnych metod nauczania.

6. Wymagane zmiany zachowań nauczyciela w procesie dydaktycznym pociągają za sobą konieczność zmian różnych obszarów jego osobowości i przewartościowania jego stosunku emocjonalnego do siebie i świata.

7. Na władzach uczelni ciąży obowiązek kształcenia przyszłych absolwentów, którzy będą konkurencyjni na rynku pracy.

Aleksandra Krawczyńska, Anna Sibińska

EDUCATION METHODS OF MANAGERS IN POLISH UNIVERSITIES

The aims of the article are to contribute to a better understanding of the nature and extent of future managers' skills and abilities and show the role of higher business education in developing these features in graduates. The paper analyses labour market's expectations for business graduates with particular reference to developing them during studies at universities and academies.

The article is based on a research project undertaken by the Marketing Department of the University of Lodz in 2002. The main research hypotheses are touching two issues: the depreciation of marketing manager profession in Poland and big surplus of business graduates (including marketing ones), that are not properly prepared for future work.

The research was carried out in two separate parts: 1. desk research including gathering information of competitive educational market and 2. field surveys based on interviews of academic teachers and students of the Marketing Department and postal surveys of commercial enterprises and personnel companies in Poland. It expresses the opinion, that higher education system in Poland puts the main stress on theoretical background and is not adopted to create and shape skills and abilities.