

# 3.3

## Część 3

Przedsiębiorczość i postawy przedsiębiorcze wobec wyzwań społecznych i technologicznych

Agnieszka Postuła\*

## Rola nauczyciela akademickiego we współczesnej edukacji menedżerskiej

### Streszczenie

Dynamicznie zachodzące procesy społeczne wymuszają zmiany w obszarze kształcenia. Cyfrowe technologie i nowe kanały komunikacyjne zmieniły świat bezpowrotnie. Celem tego opracowania jest ukazanie różnic w edukacji menedżerskiej, jakie nastąpiły na przestrzeni ostatnich lat. Prowadzone analizy oparte zostały na 5-letnich badaniach etnograficznych: wywiadach z uczestnikami procesu edukacji na różnych etapach. W rozdziale przedstawione są style kształcenia oraz uzależniona od tego rola nauczyciela akademickiego. Prowadzone są rozważania o przyszłości nauczycieli w rozwoju uniwersytetów i szkół kształcących kadrę zarządzającą.

**Słowa kluczowe:** nauczyciel akademicki, proces edukacji, rola nauczyciela, style kształcenia, metody etnograficzne, menedżer, edukacja menedżerska

---

\* Uniwersytet Warszawski, ORCID: 0000-0001-9495-0733

## The Role of an Academic Teacher in Contemporary Managerial Education

### Abstract

Dynamically occurring social processes force changes in the area of education. The purpose of this text is to show the differences in managerial education that have occurred in recent years. The analyzes were based on 5-year ethnographic research: interviews with participants of the education process at various stages. The article presents styles of education and the role of an academic teacher depending on it. There are ongoing reflections on the future of teachers in the development of universities and schools educating the management staff.

**Keywords:** academic teacher, education process, teacher's role, teaching styles, ethnographic methods, manager, management education

---

### Wprowadzenie

W obliczu dynamicznie rozwijającej się rzeczywistości edukacja jest jednym z najważniejszych elementów społeczeństwa wymagających uwagi. Zapewnia właściwy rozwój jednostkom, co przekłada się na dobrostan i sprawne funkcjonowanie całego aparatu państwowego. W erze menedżerów szczególne znaczenie zyskuje kształcenie kierowników jako osób wyznaczających kierunki rozwoju, a także będących łącznikami pomiędzy kadrą zarządzającą najwyższych szczebli a pracownikami wykonawczymi. Dlatego w ramach ostatniego dużego projektu badawczego przyjrzałam się bliżej całemu procesowi edukacji menedżerskiej, również z uwzględnieniem w nim roli nauczyciela akademickiego, którego zadaniem jest pośrednio i bezpośrednio m.in. kształcenie menedżerskie. Odkąd wyłoniono specjalizację w ramach edukacji – kształcenie menedżerskie – rola nauczyciela zdecydowanie uległa transformacji. Z przekaźnika wiedzy, który komunikuje się ze studentami i z otoczeniem (np. nauki ścisłe) ewoluowała do łącznika pomiędzy światem biznesu i nauki, kreującego przedsiębiorcze postawy słuchaczy (np. nauki społeczne i humanistyczne). Ta zmiana może z pozoru sugerować zmniejszenie władzy i autorytetu nauczyciela i profesora, patrząc z innej perspektywy – jest to naturalny krok w procesie profesjonalizacji zawodów akademickich.

Celem opracowania jest przybliżenie szczegółów procesu współczesnej edukacji menedżerskiej oraz funkcji, jaką pełnią w nim wykładowcy i prowadzący inne formy zajęć akademickich. W pierwszej części omówiono proces kształcenia oraz pewne stan-

dardy i wyzwania zawodu nauczyciela. W drugiej części przedstawiono rolę nauczyciela akademickiego w zależności od przyjętego typu kształcenia. Rozdział kończą rozważania dotyczące przyszłości nauczycieli w życiu uczelni.

## Metoda

Rozważania zawarte w tym opracowaniu są częścią większego projektu badawczego realizowanego w latach 2014–2019, który obejmuje większość etapów procesu edukacji. Podstawą badań były metody tradycyjnie jakościowe (etnograficzne) – wywiad antropologiczny<sup>1</sup>. Przy poszukiwaniu rozmówców zastosowano nielosowe metody doboru próby: kuli śnieżnej oraz osoby kontaktowej<sup>2</sup>. W badaniu udział wzięło łącznie 53 odbiorców i interesariuszy procesu edukacji. Wywiady prowadzone były ze studentami pierwszego i piątego roku w celu poznania podejścia ludzi młodszych, którzy dopiero rozpoczynają swoją wyższą edukację menedżerską, oraz osób, które już wiedzą, na czym ten proces polega. W badaniu wzięły także udział doświadczeni zawodowo słuchacze studiów podyplomowych (w tym EMBA) oraz menedżerowie różnych szczebli w różnych branżach. Zgromadzony materiał jest bardzo obszerny, gdyż obejmuje ponad 1100 stron standardowego maszynopisu. Z tego względu był kodowany i kategoryzowany za pomocą programu Atlas.ti. Materiał badawczy wsparty jest także kilkunastoletnim doświadczeniem Autorki jako nauczyciela akademickiego od poziomu licencjata do EMBA.

## Proces kształcenia

Nauczanie jest bardzo złożoną pracą, wymagającą najwyższych standardów i profesjonalnej praktyki<sup>3</sup>. Jest to jeden z najważniejszych zawodów we współczesnym społeczeństwie wiedzy<sup>4</sup>. Nauczyciel jako jedyny pełni funkcję, która ma moc wprowadzania każdego człowieka w świat wiedzy. Bez nauczycieli i ich kompetencji nie ma szansy dobrze przygotować ludzi do funkcjonowania w dynamicznej rzeczywistości. Mimo to zawód nauczyciela przechodzi swoisty kryzys. Jednym z powodów jest upadek

<sup>1</sup> A. Fontana, J.H. Frey, *Wywiad. Od neutralności do politycznego zaangażowania*, w: *Metody badań jakościowych*, N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (red.), WN PWN, Warszawa 2010.

<sup>2</sup> E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, WN PWN, Warszawa 2003.

<sup>3</sup> A. Hargreave, I.F. Goodson, *Teachers' Professional Lives: Aspirations and Actualities*, w: *Teachers Professional Lives*, I.F. Goodson, A. Hargreaves (eds.), Farmer Press, London 1996, s. 1–27.

<sup>4</sup> P. Drucker, *The Age of Discontinuity*, Harper & Row, New York 1969; D. Jemielniak, *Praca oparta na wiedzy*, WAIp, Warszawa 2008.

autorytetu tego zawodu oraz zbyt częste reformy wprowadzające chaos do środowiska nauczycieli, w tym akademickich. Wymagania wobec nauczyciela akademickiego w Polsce są obecnie bardzo wysokie, jednak nie idzie to w parze z gwarantowaniem mu satysfakcji materialnej. Ogólnoświatowa tendencja do biurokratyzacji wielu zawodów spowodowała, że nauczyciel zajmuje się w bardzo dużej części pracą administracyjną, zamiast koncentrować się na kwestiach edukacyjnych. Standardy pracy stale rosną, ale nie w kontekście jakości dydaktyki, a wymogów do spełnienia przez potencjalnych prezydentów do tego zawodu. W ostatnich dziesięcioleciach cztery paradygmaty zdominowały dyskurs na temat kształcenia nauczycieli<sup>5</sup>. Wyróżnia się kształcenie:

- 1) behawiorystyczne (*behavioristic learning*),
- 2) humanistyczne (*personalistic*),
- 3) tradycyjno-czeladnicze (*traditional-craft*),
- 4) refleksyjne (*inquiry-oriented*).

Nauczanie behawiorystyczne podkreśla rolę konkretnych i obserwowalnych umiejętności. Treści nauczania są wcześniej zdefiniowane przez innych, a nauczyciel jest ich biernym odbiorcą. W podejściu personalistycznym edukacja nauczycieli jest pojmowana jako proces osobistego rozwoju. Nauczyciel rozwija się jako psychologicznie dojrzała osobowość, zdolna do tworzenia swoich osobistych teorii edukacji. Kształcenie rzemieślnicze zakłada rozwój umiejętności technicznych oraz uwypukla rolę zgromadzonego przez praktyków doświadczenia. Nauczyciel uczy się od mistrzów mających szeroką wiedzę i kompetencje. Posługuje się metodą prób i błędów. Nauczyciel refleksyjny to profesjonalista, który osiąga cele ważne dla niego samego. Pedagog jest zdolny do refleksji krytycznej, samodzielnej analizy, badania oraz dochodzenia do danych kwestii. Ma kontrolę nad swoim działaniem i samodzielnie je kreuje. Czerpie siłę z przenikania się światów: intelektualnego i osobistego<sup>6</sup>.

Kształcenie jest procesem interaktywnym, złożonym. Od dobrego nauczyciela wymaga się zatem, aby dobrze uczył studentów. Jednocześnie musi on sam opracować własny styl uczenia się, co stanowi zamknięte koło. Badacze organizacji naukowej International Academy of Education (IAE) opracowali syntezę profesjonalnego kształcenia nauczycieli oraz ich rozwoju. Wyniki badań przeprowadzonych w ramach stowarzyszenia jasno pokazały, że dobrze przygotowany nauczyciel przekłada swoją wiedzę i umiejętności na jakość dydaktyki. IAE sformułowała cztery kluczowe stwierdzenia mające bezpośredni wpływ na jakość procesu uczenia się:

<sup>5</sup> K. Zeichner, *Alternative Paradigms of Teacher Education*, "Journal of Teacher Education" 1983, vol. 34, no. 3, s. 3–9.

<sup>6</sup> A.L. Cunliffe, *Alterity: The Passion, Politics, and Ethics of Self and Scholarship*, "Management Learning" 2018, vol. 49, no. 1, s. 8–22.

1. Niezależnie od czynników, takich jak status społeczno-ekonomiczny, dom i społeczność, na proces uczenia się jednoznaczny wpływ mają poziom i sposób przygotowania nauczyciela.
2. Nauczanie jest złożoną czynnością. Nauczyciele często muszą podejmować decyzje dotyczące treści lekcji i procesu, które są kształtowane na bieżąco, gdyż na proces nauki mają wpływ liczne czynniki zewnętrzne. Nauczanie nie jest procesem odtworczym, zgodnym z nienaruszalnym programem, polegającym jedynie na przekładaniu teorii na praktykę, jak obecnie wymagają studenci. Czynniki, które mają wpływ na przebieg procesu nauczania, obejmują wiedzę nauczycieli i ich przekonania o tym, co jest ważne, aby uczyć, jak studenci się uczą, oraz jak zarządzać zachowaniami uczniów tak, aby mieli szansę sprostać wymaganiom zewnętrznym.
3. Ważne jest, aby stworzyć nauczycielom odpowiednie warunki, które pasują do ich indywidualnych sposobów uczenia się.
4. Profesjonalne uczenie się jest silnie kształtowane przez kontekst, w którym nauczyciel uczy. Decydują o tym kultura akademicka i społeczność lokalna uczelni. Codzienne doświadczenia nauczycieli kształtują ich rozumienie świata, a ich interpretacja wpływa na ich doświadczenie. Tak zamyka się cykl<sup>7</sup>.

Przed pracą nauczyciela stoi zatem wiele wyzwań. Aby była ona wartościowa dla studentów oraz dla nich samych, potrzebne jest spełnienie wielu warunków, które nie we wszystkich środowiskach akademickich są kwestią oczywistą. Jest to zadanie dla akademickich decydentów w różnych obszarach.

## Nowoczesne metody kształcenia menedżerów

Mimo ogólnych zagrożeń jest również sporo nadziei w rozwoju tej profesji. Jest wielu entuzjastów nowych metod nauczania, dostosowanych do wymogów pędzących gospodarek. Rośnie liczba nauczycieli świadomych znaczenia współpracy i wspólnego zaangażowania w wykonywanie codziennych zadań. W polskim świecie akademickim nie jest to nadal powszechne podejście, ale w ostatnim czasie znacznie wzrosła pozycja wspólnot i rozumienie zaangażowania w pracę nauczycieli, obok ich bogatego CV i innych osiągnięć akademickich<sup>8</sup>. Świadomość potrzeby wspomagania nauczycieli w budowaniu wspólnot i pracy zespołowej ma niebagatelne znaczenie dla jakości nauczania. Również Z. Bauman zwracał uwagę na rolę wspólnot we współczesnych

<sup>7</sup> H. Timperley, *Teacher Professional Learning and Development*, Imprimerie Nouvelle Gonnet, France, 2008.

<sup>8</sup> L. Stoll, K.S. Louis, *Professional Learning Communities: Divergence, Depth and Dilemmas*, Open University Press/McGraw Hill, London/New York 2007.

społeczeństwach<sup>9</sup>. W idealnej sytuacji jest ona kojarzona pozytywnie, ponieważ posiadanie wspólnoty lub bycie we wspólnocie daje poczucie przynależności i bezpieczeństwa. Jego zdaniem współczesność jest daleka od zagwarantowania nam takiego poczucia. Autor zwraca także uwagę na paradoks: im bardziej pragniemy zbudować wspólnotę, tym bardziej staje się ona sztuczna i nierzeczywista, a więc przestaje mieć rację bytu.

Dotychczas praca kolektywna lepiej była wykorzystywana w tradycyjnych naukach, np. eksperymentalnych, gdzie raczej stawia się na działanie zespołu. W naukach o zarządzaniu znacznie łatwiej osiągnąć efekty indywidualne, jednak nigdy nie będą one tak mocne jak wynik prac zespołowych. Praktyka polska pokazuje, że nadal bardziej są doceniane (i systemowo wymagane) osiągnięcia indywidualne niż owoce wspólnej pracy. Wydaje się, że zmiana tego nastawienia miałaby duży pozytywny wpływ na wyniki, m.in. w naukach o zarządzaniu. Dowodzą tego tendencje światowe, które odkrywają stosunkowo nowe formy kształcenia studentów, promujące uczenie się i rozwój wspólnotowy (*community learning and development* – CLD)<sup>10</sup>. Może to dotyczyć zarówno nauczycieli akademickich (jak wspomniano powyżej), jak i studentów. CLD oznacza uczenie się i rozwój przez współpracę z wybranymi osobami i grupami, przy wykorzystaniu licznych metod formalnych i nieformalnych. Programy i działania takich wspólnot są opracowywane w dialogu ze społecznościami i uczestnikami poszczególnych grup. Głównym celem CLD jest pomaganie osobom i społecznościom w rozwiązywaniu rzeczywistych problemów w ich życiu przez akcje społeczne oraz działania oparte na uczeniu się. Wspomniany konkretny program stosowany jest z dużym powodzeniem w Szkocji, ale jest to trend ogólnoświatowy. W Polsce doskonałym przykładem są kooperatywy handlowe. Powszechna Spółdzielnia Spożywców „Społem” rozrosła się już w okresie międzywojennym; w dość zmienionej formie funkcjonuje do dziś. Obecnie powstają nowe spółdzielnie spożywcze, jak Warszawska Kooperatywa Spożywcza, której zadaniem jest zrzeszanie „osób, które chcą budować sprawiedliwą, demokratyczną i ekologiczną gospodarkę, odwołując się przy tym do celów i wartości promowanych przez ruch spółdzielczy”<sup>11</sup>. Społeczność powstała w styczniu 2010 r. Jej głównym celem jest pozyskiwanie zdrowej żywności w dobrych cenach i promowanie samoorganizacji społecznej.

Jeśli chodzi o spółdzielnie studenckie, taka forma współpracy i nauki nie jest jeszcze bardzo popularna. Powoli powstają nieformalne spółdzielnie w mediach społecznościowych – studenci wymieniają się informacjami na temat kursów, zaliczeń, wykładowców

<sup>9</sup> Z. Bauman, *Wspólnota. W poszukiwaniu bezpieczeństwa w niepewnym świecie*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2008.

<sup>10</sup> M. Naulty, D. Jindal-Snape, L. Bidwell, F. Patrick, *Raising the Standard in Scotland: A Report on Perspectives of Practitioners, Trainers and Students on Qualifying Training in Community Learning and Development. Report for Learning Connections*, Scottish Government, Scotland, 2008.

<sup>11</sup> <http://www.wks.waw.pl/kim-jestesmy/>

(niestety też testów), ale także wspólnie się uczą, wymieniają wiedzę i poglądami. Promowanie indywidualnych osiągnięć znacząco ogranicza działania studentów, którzy wyrażają chęć współpracy. Faktem jest, że rozszerzenie takiej formy pracy studentów szkół zarządzania wpłynęłoby znacząco na poprawę ważnych biznesowych kompetencji, jak samoorganizowanie się, angażowanie, kreatywność, skuteczna komunikacja.

## Style kształcenia

Uważa się powszechnie, że jako pierwszy badania nad rozwojem koncepcji pedagogicznych rozpoczął C.E. Shannon<sup>12</sup>. Amerykański matematyk i inżynier jako pierwszy stworzył modele procesu komunikacyjnego, wykorzystywane przez psychologów. Zgodnie z jego koncepcją warunkiem koniecznym do udanego procesu komunikacyjnego jest wolny od zakłóceń przekaz informacji za pomocą nadajników i różnych kanałów. Jest to klasyczne podejście do przekazywania informacji. W konsekwencji teoria Shannona znalazła powszechne zastosowanie w edukacji jako system, który czyni z nauczyciela postać centralną – przekazującą wiedzę innym. W obliczu zmian technologicznych ten model najwyraźniej się dezaktualizuje. Edukacja, w tym edukacja menedżerska, na różnych etapach rozwoju wykorzystywała odkrycia trzech głównych wyżej wymienionych koncepcji.

Ponadto wyróżnia się trzy główne teorie uczenia się: behawiorystyczne (zajmujące się w różnych ujęciach bodźcami, reakcjami i wzmocnieniami), poznawczo-procesualne (ujmują osobę uczącą się w powiązaniu z otoczeniem i rozpatrują sposób, w jaki wykorzystuje ona informacje) oraz fenomenologiczne i humanistyczne (które ujmują człowieka całościowo, w tym jego społeczny, psychiczny i poznawczy rozwój)<sup>13</sup>.

Najnowsza koncepcja pedagogiczna – konektywizm, określana jako teoria uczenia się w epoce cyfrowej, powstała w pierwszej dekadzie XXI wieku. Jest to rewolucyjne podejście do procesu kształcenia, które zakłada, że uczenie się jest procesem ciągłym i opiera się w głównej mierze na wykorzystaniu sieci<sup>14</sup>. Teoria konektywizmu łączy wiele teorii uczenia się, uwzględniając struktury społeczne i narzędzia technologiczne. Nie musimy już dysponować dużą wiedzą, gdyż wystarczy znać źródła informacji oraz mieć umiejętność ich selekcjonowania. Wybór, czego należy się uczyć, i znaczenie informacji

<sup>12</sup> M. Donderowicz, *Najnowsze teorie uczenia w epoce cyfrowej*, „Dydaktyka Informatyki” 2014, nr 9, s. 153–163.

<sup>13</sup> G. Bartkowiak, *Wykorzystywanie psychologicznych koncepcji uczenia się przez kandydatów na nauczycieli i nauczycieli aktywnych zawodowo*, „KNUV” 2018, nr 2(56), s. 159–175; D.A. Michałowska, *Przegląd głównych teorii nauczania i uczenia się*, Poznań 2010, <https://repozytorium.amu.edu.pl/bitstream/10593/6237/1/Przegl%C4%85d%20g%C5%82%C3%B3wnych%20teorii%20nauczania%20i%20uczenia%20si%C4%99.pdf> (dostęp: 5.03.2019).

<sup>14</sup> G. Siemens, *Connectivism: A Learning Theory for the Digital Age*, 2004, [http://www.itdl.org/journal/jan\\_05/article01.htm](http://www.itdl.org/journal/jan_05/article01.htm) (dostęp: 10.03.2019).

są postrzegane przez pryzmat zmieniającej się rzeczywistości. Fakt, że decyzja była słuszna dziś, nie oznacza, że tak samo będzie jutro. Takie podejście wymusza gruntowne zmiany w edukacji.

## Rola nauczyciela akademickiego

W tej części wyjaśniam, jaką funkcję pełni nauczyciel w zależności od przyjętego typu procesu kształcenia. Opieram się na wyżej omówionych koncepcjach. Tabela 3.3.1 prezentuje zestawienie tych analiz.

**Tabela 3.3.1.**

Rola nauczyciela w teoriach uczenia się

Teorie	Idea	Podstawa	Rola nauczyciela
Teoria Shannona	Teoretyczne podstawy przekazu informacji	Technicznie poprawny, pozbawiony zakłóceń przekaz komunikacyjny	Wszystkowiedzący nauczyciel, mistrz, profesor
Teorie behawiorystyczne	Pasywne uczenie się	Obserwacja zachowania innych, działanie (powtarzanie, ćwiczenia) i wzmocnienia	Badacz, eksperymentator
Teorie poznawczo-procesualne (kognitywne)	Aktywne myślenie	Sekwencyjny rozwój poznawczy dostosowany do wieku studenta	Trener, mediator, konsultant
Teorie fenomenologiczne i humanistyczne (konstruktywizm)	Uczenie się jako proces	Studenci postrzegani są jako indywidualności, o zróżnicowanych potrzebach i możliwościach, z których część obdarzona jest specjalnymi zdolnościami/indywidualną tożsamością	Humanista, inspirator, mentor
Konektywizm	E-learning – nauczanie z wykorzystaniem sieci komputerowych i Internetu	Czerpanie i przekazywanie wiedzy z wykorzystaniem sieci	„Translator” łączy obszary, działający w sferze liminalnej

Źródło: opracowanie własne.

W teorii Shannona nauczyciel jest obdarzony wiedzą, którą przekazuje swoim podopiecznym. Jest dla nich mistrzem, punktem odniesienia, traktowany jest po profesorsku, niezależnie od realnych stopni i tytułów akademickich. Wiedza, którą się dzieli, jest jego najbardziej wartościową kompetencją. W teoriach behawiorystycznych nauczyciel bada uczniów i ich obserwuje. Są dla niego polem doświadczalnym. On sam wchodzi w rolę eksperymentatora, który odkrywając zjawiska i pewne prawidłowości, konstruuje proces uczenia się. W teoriach kognitywnych nauczyciel nie stoi na piedestale, schodzi



do poziomu studentów. Uczy ich m.in. przez doświadczanie konkretnych zjawisk. Obie strony korzystają wzajemnie ze swoich przeżyć, wymieniają się, dyskutują, pomagają. Nauczyciel jest dla swoich podopiecznych wsparciem w różnych sytuacjach, trenerem, mediatorem, konsultantem. W teoriach fenomenologicznych i humanistycznych nauczyciel inspirowa uczniów, wskazuje drogę rozwoju. Nie narzuca najlepszych rozwiązań, raczej pokazuje spektrum możliwości, różnorodność perspektyw i zachęca studentów do podążania ścieżkami wytyczonymi przez nich samych. Konektywizm natomiast stawia nauczyciela w roli łącznika, który działając sieciowo, pomaga studentom łączyć różne obszary. Jest swoistym „tłumaczem” języków świata biznesu niezrozumiałych dla siebie nawzajem (np. język IT i HR). Pomaga się poruszać w sieci zależności, relacji i Internetu. Działając na styku różnych wymiarów, pomiędzy nimi (*in-between*), pozostaje niejako w sferze liminalnej.

## Wnioski

Jaką rolę odgrywałby zatem nauczyciel przy tak innych formach współpracy studenckiej? Przy współcześnie zachodzących zmianach rola nauczyciela akademickiego nieuchronnie ulega transformacji. Wynika to, jak już wielokrotnie podkreślałam, ze zmian technologicznych i szybszego dostępu do wiedzy, ale również z oczekiwań społecznych. Ważnym elementem roli nauczyciela staje się prezentowanie opisów rzeczywistości, tłumaczenie jej studentom, ułatwianie analizy tej rzeczywistości oraz jej zrozumienia (profesor). Drogą do osiągnięcia tego celu jest prowadzenie badań (łączenie roli naukowca i dydaktyka), które odkrywają i przybliżają praktykę, prezentowanie ich oraz omawianie wspólnie ze studentami (tłumacz). Opierając się na wynikach badań i analizach, nauczyciel powinien wskazywać drogę zmian, kierunki dalszego rozwoju. Można tu wykorzystać narzędzia warsztatowe, interaktywne, które pobudzają u słuchaczy i studentów twórcze i refleksyjne podejście do nowych zjawisk. W takich sytuacjach nauczyciel może wystąpić w roli trenera lub mentora, który prowadzi grupę, ale również konsultanta w przypadkach omawianych na zajęciach (*case studies*).

Takie połączenie ról wymaga jednak od nauczyciela bycia otwartym, zaangażowanym, ciekawym świata i ludzi oraz zmotywowanym do dzielenia się wiedzą i umiejętnościami z innymi. Oznacza to również częste funkcjonowanie w sferze liminalnej<sup>15</sup>. Liminalność jest stanem, w którym dotychczasowa, tradycyjna praktyka i porządek zostają zawieszane i zastąpione nowymi obrzędami i rytuałami<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> B. Czarniawska, C. Mazza, *Consulting as a Liminal Space*, „Human Relations” 2003, vol. 56, no. 3, s. 267–290.

<sup>16</sup> V. Turner, *Proces rytualny. Struktura i antystruktura*, PIW, Warszawa 1969/2010.

Płynna nowoczesność<sup>17</sup> i pozostawanie w sferze liminalnej wymagają tworzenia zawodów, które w takiej rzeczywistości się odnajdą. Dlatego jestem przekonana, że przyszłością edukacji menedżerskiej są nauczyciele, którzy będą potrafili łączyć wiele płaszczyzn. Wynika to z faktu, że zarządzanie jest nauką interdyscyplinarną i od zawsze wymagało łączenia wielu dziedzin, wątków i obszarów. W tej chwili ta potrzeba jest spotęgowana przez dynamiczną rzeczywistość i postęp technologiczny. Nauczyciele muszą funkcjonować w przestrzeni niedookreślonej (*in-between*). Podobnie jak menedżerowie, których szkolą. Poruszanie się w tej niedookreślonej rzeczywistości jest rozwiązaniem dla poprawy jakości i efektywności edukacji menedżerskiej. Oznacza to wszechstronne i wielokierunkowe wykształcenie, otwartość na stosowanie nowych metod i środków kształcenia oraz – w przypadku nauczycieli edukacji menedżerskiej – szerokie kontakty z biznesem. Rolą nauczyciela akademickiego nie jest już przekazywanie wiedzy. Stanowi to tylko małą część jego pracy. Wiedza dezaktualizuje się tak szybko, że przekazywanie jej w dotychczasowej formie wykładów czy ćwiczeń jest bezcelowe. Nauczyciel powinien raczej skoncentrować się na rozwijaniu odpowiednich kompetencji studentów oraz otwieraniu ich na nowe. Podawanie w wątpliwość, rozwijanie refleksyjnego myślenia i pokazywanie kompleksowości zjawisk zachodzących w organizacjach oraz analizowanie ich w szerokim kontekście to najbardziej pożądane współczesne postawy i kompetencje. Absolwenci uczelni biznesowych nie są dobrze przygotowani do wyścigu technologicznego, z którym obecnie mamy do czynienia. Technologia znacznie wyprzedziła rozwój kompetencji ludzkich. Już w 1993 r. B. Latour krytykował dychotomię między naturą a społeczeństwem, wskazując na konieczność włączenia obu aspektów w analizie katastrof ekologicznych, problemów postępu nauki i innych zjawisk związanych z rozwojem społeczeństw<sup>18</sup>. Autor ten zaburza porządek najbardziej rozpowszechnionych przekonań na temat nauki, technologii, natury, społeczeństwa czy warunków wyłonienia się podstaw cywilizacji zachodniej. Twierdzi, że ludzie z kultury Zachodu nigdy nie byli nowoczesni i ich kultura nie różni się tak bardzo od innych kultur. Wskazuje, że nowoczesność odnosi się do dwóch zupełnie odmiennych zespołów praktyk, które, aby zachować skuteczność, muszą pozostać całkowicie rozdzielone<sup>19</sup>. Pierwszy zespół praktyk wytwarza za pomocą „translacji” mieszaniny zupełnie nowego rodzaju – hybrydy natury i kultury. Drugi zespół praktyk wytwarza za pomocą „puryfikacji” dwie całkowicie różne przestrzenie ontologiczne – jedną dla ludzi, drugą dla nie-ludzi. Bez pierwszego zespołu praktyk puryfikacja byłaby pusta lub zbyt cenna. Bez drugiego praca translacji zostałaby spowolniona, ograniczona, a nawet zawieszona.

<sup>17</sup> Z. Bauman, *Płynna nowoczesność*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2006.

<sup>18</sup> B. Latour, *Nigdy nie byliśmy nowoczesni*, Oficyna Naukowa, Warszawa 1993/2011.

<sup>19</sup> *Ibidem*.

Współczesnego nauczyciela akademickiego widzę właśnie jako punkt translacji, który istnieje na pograniczu światów ludzkiego i nie-ludzkiego. Pozwala mu to łączyć różne płaszczyzny, czerpać z wielu nauk, teorii i praktyki, wykorzystywać interdyscyplinarność zarządzania. Wykorzystanie *Actor-Network Theory* (ANT) jako praktycznego, wymagającego i intrygującego narzędzia do studiowania organizacji zyskuje zwolenników<sup>20</sup>. Unikalne podejście do łączenia ludzi, artefaktów, instytucji i organizacji pozwala dostrzec zawiłości, które do tej pory pozostały niezauważone dla teorii organizacji.

Perspektywa ANT dobrze wyjaśnia nie tylko współczesną rolę nauczycieli. Łączenie światów będzie modą przyszłości. W wielu obszarach namnożone są tak liczne specjalizacje, że przedstawiciele różnych nauk, a nawet różnych tematów/przedmiotów w obrębie jednej nauki o organizowaniu przestali się już rozumieć. H. Mintzberg krytykował nadmierną specjalizację w obszarze edukacji dawno temu, gdyż przewidywał jej skutki<sup>21</sup>. W tej chwili potrzebne są osoby funkcjonujące w niejasnych i niedookreślonych sferach, łączące różne światy, nisze i specjalności wygenerowane w ostatnich latach. Popularne będą płynne zawody, których przedstawiciele zwinnie kojarzą różne przestrzenie, różne języki, różne filozofie. Tym samym pomagają tłumaczyć je nawzajem osobom, które już nie umieją porozumieć się między sobą. Dlatego na znaczeniu będą zyskiwać nauczyciele tłumaczący biznes inżynierom, filozofię finansistom czy zarządzanie prawnikom. Pozostawanie na granicy, w strefie liminalnej, traktowane do tej pory jak margines, zacznie być doceniane przez społeczeństwa, a zwłaszcza w edukacji menedżerskiej, która odpowiada za wypuszczanie w świat bardzo niejednorodnej grupy ludzi: menedżerów, liderów i przedsiębiorców.

Łączenie będzie się odbywało na wielu poziomach. Nie tylko nauczyciele powinni stanowić łącznik, punkt przejścia pomiędzy wieloma różnorodnymi płaszczyznami. Podobnie jak H. Mintzberg<sup>22</sup>, który otwierał nowy tok studiów dla menedżerów i połączył szkoły ze Stanów Zjednoczonych, Francji i Japonii. Po nadmiernej specjalizacji nadszedł czas łączenia. Dlatego tak bardzo będą poszukiwane zawody płynne – funkcjonujące na styku, *in-between*, których przedstawiciele będą nam tłumaczyć nawzajem obce światy.

<sup>20</sup> B. Czarniawska, T. Hernes, *Actor-network Theory and Organizing*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen 2005.

<sup>21</sup> H. Mintzberg, *Managers, Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2004.

<sup>22</sup> *Ibidem*.

## Podsumowanie

Celem niniejszego opracowania było zaprezentowanie nowej roli nauczyciela akademickiego w dynamicznie rozwijających się społeczeństwach. Zawód ten został poddany analizie w perspektywie interpretacyjnej i ujęty w szeroko rozumianym obszarze edukacji menedżerskiej. Przedstawiono proces edukacji i jego kluczowe elementy. Omówiono proces kształcenia, nowoczesne metody edukacyjne, a także style uczenia się rozwinięte na przestrzeni lat. W odniesieniu do tych stylów zostały przedstawione kategorie ról nauczyciela, jakie może odgrywać w zależności od dyscypliny, obszaru dydaktycznego, konkretnej tematyki zajęć.

Jak każda praca empiryczna, ta również ma swoje ograniczenia. Mogą one wynikać z przyjętego paradygmatu interpretatywnego, który nie pozwala na tworzenie teorii o szerokim zasięgu. Nieuprawnione jest więc generalizowanie i wyciąganie wniosków natury ogólnej. Również przyjęta w badaniu metoda wywiadu otwartego ogranicza liczbę badanych osób.

Jednym z możliwych kierunków dalszych prac może być przeprowadzenie badań w środowisku wielokulturowym. Także włączenie większej liczby nauczycieli akademickich mogłoby rzucić światło na nowe aspekty tego zawodu. Wtedy można by wykorzystać teorie profesjonalizacji do nowych analiz. Uważam to za ciekawy i wartościowy trend dalszych badań.

## Bibliografia

- Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, WN PWN, Warszawa 2003.
- Bartkowiak G., *Wykorzystywanie psychologicznych koncepcji uczenia się przez kandydatów na nauczycieli i nauczycieli aktywnych zawodowo*, „KNUV” 2018, nr 2(56), s. 159–175.
- Bauman Z., *Płynna nowoczesność*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2006.
- Bauman Z., *Wspólnota. W poszukiwaniu bezpieczeństwa w niepewnym świecie*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2008.
- Cunliffe A.L., *Alterity: The Passion, Politics, and Ethics of Self and Scholarship*, “Management Learning” 2018, vol. 49, no. 1, s. 8–22.
- Czarniawska B., Hernes T., *Actor-network Theory and Organizing*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen 2005.
- Czarniawska B., Mazza C., *Consulting as a Liminal Space*, “Human Relations” 2003, vol. 56, no. 3, s. 267–290.
- Donderowicz M., *Najnowsze teorie uczenia w epoce cyfrowej*, „Dydaktyka Informatyki” 2014, no. 9, s. 153–163.
- Drucker P., *The Age of Discontinuity*, Harper & Row, New York 1969.

- Fontana A., Frey J. H., Wywiad. *Od neutralności do politycznego zaangażowania*, w: *Metody badań jakościowych*, N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (red.), WN PWN, Warszawa 2009.
- Hargreave A., Goodson I.F., *Teachers' Professional Lives: Aspirations and Actualities*, w: *Teachers Professional Lives*, I.F. Goodson, A. Hargreaves (eds.), Farmer Press, London 1996, s. 1–27.
- <http://www.wks.waw.pl/kim-jestesmy/>
- Jemielniak D., *Praca oparta na wiedzy*, WAIp, Warszawa 2008.
- Latour B., *Nigdy nie byliśmy nowocześni*, Oficyna Naukowa, Warszawa 1993/2011.
- Michałowska D.A., *Przegląd głównych teorii nauczania i uczenia się*, Poznań 2010, [https://repozytorium.amu.edu.pl/bitstream/10593/6237/1/Prze%C4%85d%C5%82%C3%B3wnych%20teorii%20nauczania%20i%20uczenia%20si%C4%99.pdf](https://repozytorium.amu.edu.pl/bitstream/10593/6237/1/Prze%C4%85d%C5%82%C3%B3wanych%20teorii%20nauczania%20i%20uczenia%20si%C4%99.pdf) (dostęp: 5.03.2019).
- Mintzberg H., *Managers, not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2004.
- Mintzberg H., *The Nature of Managerial Work*, Harper and Row, New York 1973.
- Naulty M., Jindal-Snape D., Bidwell L., Patrick F., *Raising the Standard in Scotland: A Report on Perspectives of Practitioners, Trainers and Students on Qualifying Training in Community Learning and Development, Report for Learning Connections*, Scottish Government, Scotland 2008, <http://www.scotland.gov.uk/Publications/2008/07/16160304/0>
- Siemens G., *Connectivism: A Learning Theory for the Digital Age*, 2004, [http://www.itdl.org/journal/jan\\_05/article01.htm](http://www.itdl.org/journal/jan_05/article01.htm) (dostęp: 10.03.2019).
- Stoll L., Louis K.S., *Professional Learning Communities: Divergence, Depth and Dilemmas*, Open University Press/McGraw Hill, London/New York 2007.
- Timperley H., *Teacher Professional Learning and Development*, Imprimerie Nouvelle Gonnet, France, 2008.
- Turner V., *Proces rytualny. Struktura i antystruktura*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1969/2010.
- Zeichner K., *Alternative Paradigms of Teacher Education*, "Journal of Teacher Education" 1983, vol. 34, no. 3, s. 3–9.