

## Edukacja – biznes czy misja?

**Krzysztof Pawłowski**

Wyższa Szkoła Biznesu, Nowy Sącz

Wiedza we współczesnym świecie staje się najważniejszym zasobem, jaki może posiadać korporacja czy państwo, tak więc w oczywisty sposób edukacja, cały system kształcenia staje się jednym z najważniejszych obszarów ludzkiej aktywności.

Znaczenie szkolnictwa jest szczególnie duże w państwach rozwiniętych, gdyż:

- przez szkoły przechodzi każdy członek współczesnego społeczeństwa;
- edukacja kreuje bardzo dużą liczbę miejsc pracy;
- efekt działania szkolnictwa w sposób istotny wpływa na przyszłe losy zarówno przedsiębiorstw, jak i miejscowości, regionów, państw;
- to sprawność systemu szkolnego decyduje o przygotowaniu społeczeństwa do działania w gospodarce opartej na wiedzy.

Coraz częściej używa się określenia 'przemysł edukacyjny', podkreślając w ten sposób znaczenie gospodarcze edukacji, a kondycja tego 'przemysłu' w sposób ważący wpływa na zdolność do osiągnięcia przez państwo przewagi konkurencyjnej we współczesnym świecie.

### Misja, inwestycja czy biznes?

Bardzo często toczony są dyskusje, czym jest edukacja we współczesnym państwie – czy jedną z podstawowych powinności państwa, czy też oczywistą indywidualną inwestycją młodego człowieka, a często i jego rodziny, w swoją przyszłość. Nie ma prostej odpowiedzi na tak postawiony problem – niewątpliwie jakaś część systemu edukacji (różna w różnych państwach) jest powinnością państwa i w świecie współczesnym nie da się znaleźć kraju, w którym nie byłoby obowiązku szkolnego na poziomie szkoły podstawowej, ale z drugiej strony poza wątpliwością jest fakt, że ukończenie studiów wyższych zwiększa prawdopodobieństwo uzyskania stałej i interesującej pracy oraz podwyższa poziom wynagrodzenia w stosunku do osób legitymujących się wykształceniem podstawowym czy średnim. Tak więc ukończenie studiów wyższych można uznać za efektywną inwestycję w udane życie.

Istnieją dwa zasadnicze modele edukacji – model europejski, w którym całą edukację uznaje się za powinność państwa i kształcenie, aż do szkoły wyższej, jest opłacane przez państwo, oraz model amerykański, realizowany w USA, w którym uznaje się inwestycję za prywatną inwestycję rodzinną czy osobistą, co nie oznacza, że państwo, zarówno na poziomie federalnym, jak i stanowym, wycofało się z inwestowania w rozwój edukacji na każdym poziomie kształcenia.

Pytanie o skuteczność obu modeli jest szczególnie uzasadnione w takich państwach jak Polska, które muszą w krótkim czasie nadrobić kilkudziesięcioletnie opóźnienie cywilizacyjne i gospodarcze. Porównując rezultaty działania systemów edukacyjnych w USA i państwach UE, to jest osiągnięty poziom rozwoju gospodarczego, tempo wzrostu produktu krajowego, ale i poziom badań naukowych i ich zastosowania, niewątpliwie trzeba stwierdzić, że model amerykański jest dużo skuteczniejszy. Ten fakt jest zauważony przez władze UE i w strategii lizbońskiej osiągnięcie przez europejskie szkoły wyższe światowego poziomu odniesienia, uzyskanego głównie przez amerykańskie uniwersytety badawcze, jest jednym z zasadniczych zadań do realizacji.

W polskich warunkach na poziomie szkoły podstawowej, gimnazjum i szkoły średniej (liceów i techników) kształcenie musi pozostać powinnością państwa, a szkoły prywatne są i pozostaną w przyszłości tylko marginalnym, choć niezmiernie cennym uzupełnieniem.

Inaczej, zdaniem autora, powinno być ze szkolnictwem wyższym – w naszych polskich warunkach, gdy państwo jest zbyt biedne, aby ze środków budżetowych sfinansować studia dla wszystkich studentów, kształcenie na poziomie szkoły wyższej powinno być inwestycją prywatną, wspartą poprzez państwowy system bonu edukacyjnego oraz system stypendiów i kredytów finansowanych przez państwo. W takim systemie nie jest ważne, czy dana uczelnia była założona przez państwo, czy osobę lub instytucję prywatną, ważne tylko jest jedno, żeby oferowała studia o jak najwyższej jakości.

Tak więc pytanie sformułowane w tytule referatu jest dla celów swoistej prowokacji intelektualnej pytaniem źle sformulowanym. Bo to nie jest problem, czy kształcenie ma być tylko misją, czy tylko biznesem. Kształcenie na poziomie realizacyjnym, tzn. kształcenie i formowanie młodego człowieka musi być misją realizowaną przez głęboko zaangażowanych ludzi, ale zarazem proces kształcenia musi być realizowany skutecznie, tzn. efektywnie od strony ekonomicznej.

W tej sytuacji warto zadać pytanie, czy szkoła może być w Polsce dobrym biznesem. Odpowiedź, obserwując rozwój edukacyjnych inicjatyw prywatnych w Polsce, musi być pozytywna, choć poziom efektywności jest różny dla szkół różnego typu. Dużo trudniej jest uzyskać wysoką rentowność, a więc i duży zysk w szkołach od podstawowej do średniej (może oprócz Warszawy), gdy wszystkie zajęcia prowadzone są w małych grupach, a możliwość skutecznego (tzn. nie odbijającego się małą rekrutacją) ustanowienia wysokiego czesnego jest poza dużymi metropoliami bardzo ograniczona. W szkole wyższej uzyskanie wysokiej rentowności umożliwia efekt 'dużej skali', tzn. możliwość oferowania większości (lub wszystkich) zajęć w dużych grupach wykładowych, oczywiście skutkującym wyraźnym obniżeniem poziomu. Uzyskanie wysokiej rentowności jest w polskich warunkach ustawowych najłatwiejsze przy studiach zaocznych (duże grupy wykładowe, mało zajęć ćwiczeniowych, wynajmowana – obca kadra, mała liczba zajęć w programie studiów). Niestety takie studia nie mogą prowadzić do dobrego wykształcenia absolwentów i uczelnie

(zarówno państwowe, jak i prywatne) stają się 'sklepami' czy też 'hurtowniami' sprzedającymi dyplomy.

W Polsce, porównując rozwiązania ustawowe, można mówić o swoistym paradoksie. Można być legalnym, zgodnie z prawem, właścicielem szkoły podstawowej czy liceum, a nawet szkoły pomaturalnej i po zapłaceniu odpowiedniego podatku wyprowadzić ze szkoły zysk, nie można być jednak formalnym właścicielem szkoły wyższej, która zgodnie z ustawą musi mieć charakter instytucji *non-profit*. Zgodnie z ustawą wypracowany zysk musi być reinwestowany w rozwój uczelni. Nie zawsze, a może poprawniejszym stwierdzeniem będzie, że rzadko tak jest, a najprostszym sposobem wyprowadzenia zysku z uczelni jest to, że obiekty uczelni są prywatną własnością założyciela (osoby, firmy czy stowarzyszenia) i uczelnia wynajmuje u swojego założyciela pomieszczenia do prowadzenia zajęć, płacąc za to odpowiedni czynsz.

Tezę o znacznie wyższej rentowności szkół wyższych niż pozostałych typów szkół potwierdza choćby porównanie udziału procentowego uczniów i studentów kształcących się w sektorze prywatnym. W przypadku szkół podstawowych czy średnich ten udział jest minimalny, a w przypadku szkół wyższych już ponad 25% studentów studiuje w uczelniach niepaństwowych.

Ale można też postawić tezę, że znacznie wyższy jest udział procentowy instytucji stawiających na wysoką jakość oferty edukacyjnej w przypadku prywatnego sektora szkół podstawowych i średnich niż w przypadku szkół wyższych. Większość szkół prywatnych jest niewielka – przyjmują co roku uczniów do 1 lub 2 oddziałów, jeżeli takie klasy są małe (do 18-20 uczniów) i dobór kandydatów do szkoły jest właściwy, to można przy właściwej pracy nauczycieli uzyskać efekt niemal indywidualnego nauczania, przekładający się na wysoką jakość. W przypadku szkół wyższych, w których znaczna część studentów studiuje w trybie zaocznym, uzyskanie wysokiej jakości kształcenia jest dużo trudniejsze, a często niemożliwe do uzyskania.

### Czy polski system edukacji jest optymalny?

Najkrótszą ocenę zmian, które dokonały się w polskim systemie edukacji po 1989 roku, można sprowadzić do stwierdzenia – w sektorze szkolnictwa wyższego ogromna zmiana ilościowa (wzrost liczby studentów z 400 tys. w 1990 roku do 1, 85 mln obecnie) oraz wyrazista zmiana jakościowa w sektorze oświaty (wprowadzenie nowego typu szkół – gimnazjum i systemu 6+3+3 w połączeniu z systemem egzaminów kompetencyjnych i wprowadzanych obecnie matur państwowych) niestety nie przełożona jeszcze na wyraźny wzrost poziomu kształcenia.

Reformy systemu szkolnictwa nie można uznać za zakończoną, gdyż nie dokończono zmian programowych i w zbyt małym stopniu, i zbyt wolno odchodzi się od przekazywania wiedzy encyklopedycznej do metod aktywnych uczących samodzielnie myślenia czy umiejętności rozwiązywania problemów. Najmniej zmian dokonało się w szkole podstawowej i ona wydaje się najsłabszą częścią polskiego systemu edukacji.

W sektorze szkół wyższych w segmencie studiów płatnych (tzn. nie biorąc pod uwagę studiów nieodpłatnych oferowanych przez uczelnie państwowe) istnieją trzy rodzaje uczelni:

- uczelnie państwowe,
- niepaństwowe uczelnie spółdzielcze,
- niepaństwowe uczelnie prywatne.

Celem działania pierwszych dwóch typów uczelni (uczelnie państwowych i uczelnie spółdzielczych) oferujących studia płatne (głównie zaoczne) jest maksymalizacja wynagrodzeń kadry dydaktycznej zaangażowanej w proces kształcenia. Celem działania uczelni prywatnych jest maksymalizacja zysku przeznaczanego bądź dla założyciela, bądź też na sfinansowanie budowy trwałej bazy materialnej należącej do uczelni. Spośród blisko 300 uczelni niepaństwowych można wyróżnić ponad 30 przypadków, w których widać, że celem ich powołania było zbudowanie prawdziwych, planujących długoterminową działalność szkół wyższych, tworzących własną bazę materialną i kształcących własną kadrę naukowo-dydaktyczną.

Niepaństwowe uczelnie spółdzielcze to uczelnie tworzone przez zespoły profesorów, którzy dostrzegając rosnący popyt na wykształcenie, chcieli podnieść własne dochody. Te uczelnie zwykle wynajmują obiekty, nie inwestują w przyszłość, co nie oznacza, że wśród nich nie ma uczelni kształcących na wysokim poziomie.

Trudno przewidzieć, co stanie się z większością uczelni niepaństwowych, szczególnie tych małych, kształcących poniżej 1500 studentów, a nawet bardzo małych – kształcących poniżej 500 studentów (a takich uczelni w roku akademickim 2002/2003 było aż 77).

Docelowy kształt polskiego szkolnictwa wyższego jest trudny do przewidzenia. Na jego kondycję wpłyną zmiany demograficzne (gwałtowny spadek liczby 19-latków już w najbliższych latach) oraz rozwiązania ustawowe. Można wyobrazić sobie sytuację, że zniknie zdecydowana większość uczelni niepaństwowych i dojdzie do bankructwa najsłabszych uczelni państwowych.

Podstawowym problemem polskiego systemu oświaty jest zły system kształcenia nauczycieli oraz sposób ich zatrudniania wynikający z obowiązującej Karty Nauczyciela.

Kształcenie nauczycieli w specjalnych uczelniach pedagogicznych jest zdaniem autora – przeżytkiem. Szczególnie niebezpieczne jest kształcenie nauczycieli na studiach zaocznych (co w skali masowej robią zarówno uczelnie niepaństwowe, jak i państwowe). Przyszłych nauczycieli powinny kształcić najlepsze polskie uniwersytety na normalnych studiach kierunkowych, a ci z absolwentów, którzy wybiorą zawód nauczyciela, powinni przejść przez roczne, stacjonarne, podyplomowe studia pedagogiczne oferowane na najlepszych z dotychczas działających akademii pedagogicznych. Niewątpliwie obowiązująca Karta Nauczyciela w praktyce gwarantująca nauczycielowi (niezależnie od jego wyników pracy) zatrudnienie aż do przejścia na emeryturę uniemożliwia w polskich szkołach państwowych dobór kadry i zmiany jakościowe.

Podstawową przewagą szkół prywatnych jest zatrudnianie kadry na podstawie umowy o pracę wynikającej ze zwykłego Kodeksu Pracy oraz możliwość motywowania nauczycieli przez wysokość wynagrodzenia skorelowanego z rezultatami pracy.

Podstawowym problemem polskiego szkolnictwa wyższego są nadmierne wpływy 'korporacji profesorskiej' poprzez rozwiązania prawne zawarte w stosownych ustawach i rozporządzeniach ministerialnych. Powiązanie uprawnień do nadawania tytułów i stopni naukowych niemal wyłącznie z liczbą zatrudnionych na tzw. pierwszych etatach samodzielnych pracowników naukowo-badawczych w połączeniu z długą drogą do uzyskania habilitacji spowodowało uzyskanie efektu 'korporacyjnego' – polscy doktorzy habilitowani i profesorzy działający w dziedzinach atrakcyjnych rynkowo (biznes, psychologia, prawo itp.), ponieważ jest ich zbyt mało w stosunku do potrzeb (a jest to podstawowa zasada działania każdej korporacji zawodowej), osiągnęli poziom dochodów porównywalnych z wynagrodzeniami na uniwersytetach państw rozwiniętych (i to często przy wyraźnie skromniejszych zobowiązaniach w stosunku do pracodawcy). Niekorzystnym dodatkowym skutkiem długiej i w dużym stopniu uznaniowej drogi prowadzącej do otrzymania stopnia naukowego doktora habilitowanego jest rezygnacja z kariery akademickiej wielu bardzo uzdolnionych młodych ludzi bądź ich wyjazdy do pracy za granicę Polski – głównie do uniwersytetów amerykańskich.

Ważnym problemem państwowego szkolnictwa wyższego jest nieskuteczne zarządzanie finansami związane z niewłaściwymi rozwiązaniami prawnymi. Problemem nie jest wysokość dotacji z budżetu państwa, tylko sposób wykorzystania środków.

W książce *Spółczesność wiedzy – szansa dla Polski* (2004) przedstawiłem swoją propozycję nowego systemu organizacji i sposobu finansowania szkolnictwa wyższego, który umożliwiłby skuteczne przygotowanie społeczeństwa polskiego do działania w gospodarce wiedzy i doprowadziłby kilka polskich szkół wyższych do poziomu, który obecnie reprezentują czołowe uniwersytety świata.

Konieczna jest głęboka zmiana ustawowa, a czas na zmiany jakościowe w szkolnictwie wyższym jest korzystny z uwagi na nadchodzący spadek liczby studentów (tak więc nie zwiększając wydatków na dotacje z budżetu, można uzyskać wyższą jednostkową kwotę przypadającą na jednego studenta).

Przeszkodą jest fakt, że politycy boją się nauczycielskich związków zawodowych i wpływów korporacji profesorskiej.

### Dlaczego potrzebne są zmiany?

Analiza czasów współczesnych pokazuje kilka wyrazistych zjawisk gospodarczych i społecznych jednoznacznie zwiększających znaczenie wykształcenia i badań naukowych. Są to:

- postępująca globalizacja nie tylko gospodarcza, ale i cywilizacyjna,
- coraz szybsze tempo zmian gospodarczych,
- rozwój technik komunikowania połączony z demokratyzowaniem się (coraz niższe koszty!) dostępu do wiedzy,
- wyraziste zmniejszenie liczby (i udziału procentowego) osób pracujących w sferze produkcji i dominacja liczby miejsc pracy w usługach,
- włączenie sieci wirtualnych (Internetu) do zastosowań gospodarczych,

- spłaszczenie struktur organizacyjnych w przedsiębiorstwach, co skutkuje wyraźnym wzrostem liczby stanowisk wymagających pracy profesjonalistów zdolnych do samodzielnej pracy,
- rozwój gospodarki opartej na wiedzy.

Wszystkie przedstawione powyżej czynniki wskazują na zasadniczy wzrost znaczenia wiedzy jako podstawowego zasobu państwa czy korporacji. To wiedza i sposób zarządzania nią, a nie dostęp do surowców czy źródeł finansowania, staje się kluczowym zasobem, jakim dysponują państwa, wielkie korporacje czy małe przedsiębiorstwa.

Analiza czasów współczesnych pozwala na postawienie trzech tez, które silnie wpływają na zadania, przed którymi stoją systemy edukacji.

Teza I – Przyszłość świata należy do 'robotników wiedzy' (*knowledge workers*), tzn. profesjonalistów posiadających ukończone studia, używających w pracy głównie głowy i wiedzy w niej zgromadzonej. Robotnicy wiedzy stanowią już obecnie 2/3 ogółu zatrudnionych w USA i tak w przyszłości będzie również w Polsce.

Teza II – Ze względu na tempo zmian gospodarczych uczelnie muszą kształcić ludzi przygotowanych na kilkukrotną zmianę nie tylko miejsca pracy, ale i zawodu w okresie aktywnego, zawodowego życia.

Teza III – Z uwagi na spłaszczenie struktur organizacyjnych korporacji zmaleje w przyszłości zapotrzebowanie na menedżerów wysokiego i średniego szczebla. Z kolei rozwój organizacji pozarządowych wskazuje na istotny wzrost liczby miejsc pracy w tych organizacjach. Ze względu na rozwój technik internetowych wzrastać będzie możliwość pracy indywidualnej, bez konieczności przebywania w siedzibie pracodawcy.

Wszystkie wymienione czynniki wskazują na konieczność elastycznego i szybkiego dostosowywania programów kształcenia do potrzeb rynków pracy. A przecież klasyczny wciąż dominujący system edukacji, z powodu dużej bezwładności procesu edukacji kształci do przeszłości. Nie było to tak groźne, gdy procesy gospodarcze zmieniały się wolno, a skala zmian była niewielka. Staje się to bardzo istotne w czasach współczesnych, gdy tempo zmian gospodarczych stale rośnie.

Obecnie, nawet najbardziej energiczni i innowacyjni liderzy edukacji potrzebują 7-10 lat od momentu wprowadzenia zmian programowych do chwili, gdy można już sprawdzić i ocenić dokonane zmiany poprzez osiągnięte rezultaty na rynku pracy.

### Próba podsumowania

Jak więc kształcić dla czasów nadchodzących? Wielki mistrz zarządzania Peter Drucker znajduje na to jedną radę, twierdzi on, że jedyną rzeczą, której można być pewnym w przyszłym systemie edukacji, jest nieustanna zmiana.

Konieczność dokonywania zmian i adaptowania instytucji edukacyjnych do wyzwań przyszłości staje się dramatycznym zadaniem dla wszystkich, ale może być fantastycznym wyzwaniem i szansą dla nowych instytucji, które chcą dostać się na szczyty.

Czasy współczesne coraz częściej są określane mianem czasów burzliwych. Można już stwierdzić, że uniwersytety, przyzwyczajone przez setki lat do trwania, muszą coraz częściej

i coraz szybciej reagować na nowe wyzwania, kto lepiej wykorzysta czasy burzliwe. Burton Clark (1998) w swojej książce opisuje nowy typ uniwersytetów nazwanych przez siebie uniwersytetami przedsiębiorczymi, które jego zdaniem lepiej odpowiadają wymaganiom czasów współczesnych. To są zwykle stosunkowo niewielkie, kształtujące kilka, a nie kilkanaście tysięcy studentów, położone w niewielkich miastach, posiadające elastyczne struktury i zarządzane menedżersko. Niezwykle istotnym elementem wyróżniającym ten typ uniwersytetów jest styk nauki z praktyką, aktywne współdziałanie uniwersytetu z otoczeniem.

Pytaniem otwartym jest, jakie uczelnie przetrwają w Polsce zmniejszanie się liczby studentów i konkurencję z uczelniami zagranicznymi.

Na podstawie powyższych rozważań, można z całą pewnością stwierdzić tylko jedno – że od efektywności i jakości polskiego systemu edukacji zależy, czy Polska będzie mogła sprostać wyzwaniom przyszłości i czy uzyska potencjał pozwalający konkurować z liderami.

Podsumowując można zamknąć trzema wnioskami:

#### Wniosek I

Trzy pierwsze etapy procesu edukacji (od szkoły podstawowej do matury) muszą znacznie większą uwagę poświęcić umiejętnościom i postawom przekazywanym uczniom, a ograniczyć czas poświęcony przekazywaniu wiedzy encyklopedycznej. To umiejętność rozwiązywania problemów, umiejętność posługiwania się programami informatycznymi, znajomość języków światowych, ale i odwaga podejmowania się nowych wyzwań i ciekawość świata zdecyduje o przyszłym miejscu ucznia w świecie. Do nowych zadań podejmowanych przez system oświaty potrzeba dobrze przygotowanych do tego nauczycieli i to system kształcenia nauczycieli ma kluczowe znaczenie dla skuteczności działania systemu oświaty.

#### Wniosek II

Nie wolno (poza nielicznymi, niezbędnymi, bardzo wyspecjalizowanymi kierunkami studiów) kształcić studentów w ramach wąskich specjalności, gdyż będą oni często zmieniać pracę i nie wiadomo dzisiaj, jacy specjaliści będą potrzebni za 10 czy 15 lat. W przypadku studiów w obszarze nauk społecznych czy studiów technicznych im program studiów będzie szerszy i ogólny, tym lepiej dla skuteczności adaptacji absolwenta do zmieniających się rynków pracy.

#### Wniosek III

Zadanie stojące przed szkołami wyższymi są coraz trudniejsze – trzeba wyposażyć studenta nie tylko w wiedzę, ale także w umiejętności i postawy, które przygotowują go do życia i ułatwią znalezienie pracy w zmieniającym się świecie.

## Aneks I

### WSB-NLU w Nowym Sączu – opis przypadku

#### Specyfika Szkoły Sądeckiej

- Szkoła stworzona wyłącznie dla kształcenia studentów (jedyny cel)
- silnie i stale związana z amerykańskim szkolnictwem wyższym (dyplomy amerykańskie, sposób kształcenia, oceny kadry przez studentów, studia ogólne)
- istotnym elementem kształcenia jest duży nacisk na naukę języków obcych
- mocne związanie studentów i absolwentów z uczelnią
- atmosfera życia studenckiego na uczelni
- elastyczne reagowanie na potrzeby rynku (rozszerzenie oferty, szukanie nisz), cztery kierunki studiów (Zarządzanie i Marketing, Informatyka, Politologia, Administracja)
- koncentracja na studiach stacjonarnych
- 70% studentów stacjonarnych pochodzi spoza województwa małopolskiego od momentu stworzenia – budowanie silnej, trwałej marki
- kształtowanie postaw i umiejętności
- wyróżnik absolwentów – języki obce, odwaga

#### Krótką historia WSB-NLU

**I etap tworzenia:** 1991-1995 – powolny wzrost liczby studentów próba przetrwania (startowaliśmy od 2.000 USD)

**II etap:** intensywny wzrost liczby studentów, rozbudowa infrastruktury i tworzenie kadry: 1996 – 2002

**III etap:** inwestycje w jakość kadry, studentów i programów od 2003 r.

#### Zasoby materialne WSB-NLU

- własne budynki zapewniające komfortowe warunki studiowania dla 3 tys. studentów stacjonarnych i 2 tys. studentów zaocznych oraz pracy dla 200 pracowników naukowo-dydaktycznych – akademiki (własne i prywatne stowarzyszone) dla 600 studentów, rozwijająca się sieć małych „domów studenckich” w mieście
- zaplecze sportowe (hale sportowe, siłownia, sala do aerobiku, zespół boisk otwartych)
- zaplecze socjalne (hala na imprezy rozrywkowe, jadalnia, sieć barków)
- biblioteka z luksusową czytelnią
- sieć komputerowa (470 komputerów, 10 pracowni komputerowych, rozbudowany intranet)

Status prawny WSB-NLU – założycielem jest specjalnie w tym celu powołana Fundacja. Uprawnienia Rady Dyrektorów Fundacji – zmiana statutu, wybór rektora.

Cały majątek WSB-NLU (grunty, budynki, wyposażenie) należy bezpośrednio do Szkoły. W Szkole nie ma własności prywatnej. Cały wypracowany zysk jest reinwestowany w rozwój Szkoły (inwestycje, sprzęt, rozwój kadry itd.).

Inwestycje WSB-NLU – ponad 47 mln zł w tym tylko 3,2 mln zł środków publicznych.

**Dodatkowy zasób** – Wyższa Szkoła Biznesu w Tarnowie

- 2 h powierzchni kampusu
- 4 budynki
- ponad 10 000 m<sup>2</sup>

#### Zasoby ludzkie WSB-NLU

Na etatach:

34 – profesorów (w tym 28 samodzielnych oraz 6 z USA)

44 – doktorów

58 – asystentów i instruktorów z tytułem magistra

60 – lektorów

87 – pracowników zaplecza (w tym 32 prac. obsługi dydaktycznych, 26 prac. administracyjnych i 29 prac. fizycznych)

Na umowy o dzieło:

12 samodzielnych i 40 dr

#### Zarządzanie szkołą autorską

**I etap** – 1991–1996 (do osiągnięcia równowagi finansowej), władza autorytarna – pełna odpowiedzialność rektora

**II etap** – 1997–2001 – przejście od „monarchii absolutnej” do „monarchii oświeconej” – stopniowe delegowanie uprawnień

**III etap** – od 2002 do 2004 r. – próba delegowania uprawnień i odpowiedzialności do 2 prorektorów w obszarze dydaktyki i badań naukowych. Rektor odpowiada nadal jednoosobowo za strategię rozwoju, finanse i sprawy kadrowe. Główny cel pracy rektora – ugruntowanie zdobytej pozycji Szkoły oraz szukanie nowych przewag.

**IV etap** – od 2005 r. poszukiwanie i kształcenie następców, stopniowe delegowanie uprawnień i przygotowywaniu płynnego przekazania Szkoły w 2014 r.

Rektor w szkole prywatnej jest głównie liderem i przedsiębiorcą, a nie klasycznym rektorem-uczonym.

#### Przyszłość WSB-NLU – okres 2005–2014 r.

- osiągnięcie pełnej niezależności kadrowej
- stopniowe zmiany w stronę uniwersytetu przedsiębiorczego

- ostrożne rozszerzanie oferty programowej bezpieczne z punktu widzenia budżetu)
- umiędzynarodowienie Szkoły (studenci zagraniczni stanowić będą min. 20% ogółu studentów stacjonarnych)
- dalsze poszukiwanie nisz rynkowych
- uzyskanie trwałej pozycji lidera w Europie Środkowej

#### Główne zadanie rektora i założyciela na najbliższe 10 lat

Przekazanie Szkoły w 2014 r. w taki sposób, aby odejście twórcy i lidera nie zakłóciło stabilności Szkoły.

#### Aneks II

##### Propozycja nowego sposobu organizacji i finansowania szkolnictwa wyższego

W Polsce szczególnie korzystne byłoby wprowadzenie postulowanej poniżej realizacji zasady demokratycznego dostępu do wykształcenia wyższego poprzez sfinansowanie ze środków publicznych pierwszego roku studiów dla wszystkich kandydatów, niezależnie od wybranej uczelni i trybu studiów, bądź sfinansowanie pierwszych dwóch lat dla studentów studiów stacjonarnych. W Polsce dotacja z budżetu państwa na działalność dydaktyczną w uczelniach państwowych wyniosła w 2002 roku 4922 mln zł. Z prostego przeliczenia wynika, że te same pieniądze wystarczyłyby do sfinansowania studiów wszystkich studentów studiujących w Polsce na I i II roku! Pozostałoby w sposób rozważny rozszerzyć system stypendialny, który umożliwiłby kontynuowanie studiów na wyższych latach studentom pochodzącym z rodzin ubogich i mniej zamożnych.

Kompleksowy system studiów zapewniający odpowiednie kadry dla państwa i jego gospodarki powinien w Polsce zawierać:

- I. studia kompetencyjne, nieodpłatne dla studentów na wybranych kierunkach w wybranych, najlepszych uczelniach dla około 20 tys. studentów przyjmowanych co roku;
- II. studia nieodpłatne dla wszystkich studentów I roku niezależnie od formy i trybu studiowania (zapewniające demokratyczny dostęp do wykształcenia wyższego);
- III. studia odpłatne dla wszystkich pozostałych studentów począwszy od II roku studiów, z tym że studia stacjonarne (jako preferowana przez państwo forma studiów) byłyby częściowo finansowane ze środków budżetu państwa poprzez algorytm w wysokości 3 tys. zł/rok studiów;
- IV. nieodpłatne studia doktorskie w najbardziej rozwojowych dziedzinach wiedzy (dla przykładu: matematyka, fizyka, biotechnologia, biologia itp.) dla około 4000 doktorantów przyjmowanych co roku na 3-letnie, stacjonarne studia doktoranckie (doktoranci pod warunkiem uzyskiwania promocji otrzymują dodatkowo stypendium wysokości 50-60 tys. zł/rok.);
- V. zmianę sposobu kształcenia nauczycieli.

Można przyjąć, że w ciągu następnych kilku lat liczba studentów w Polsce przestanie rosnać, a później zacznie stopniowo spadać, aż do docelowej wielkości 1,0-1,2 mln osób przy wskaźniku skolaryzacji wynoszącym 50%. Wprowadzenie nowego systemu byłoby najdroższe w początkowym okresie 5 lat, gdy obowiązywać by musiały dotychczasowe rozwiązania dla obecnych studentów i nowe dla studentów podejmujących studia. Ze względów finansowych łatwiej byłoby podjąć wprowadzenie nowego systemu za około 10 lat, gdy liczba osób podejmujących studia spadnie do mniej niż 300 tys. osób rocznie. Tylko czy Polska może czekać i marnować szanse i talenty przez następne 10 lat?

#### Koszt I roku wprowadzenia systemu

- sfinansowanie według starego systemu studiów stacjonarnych w uczelniach państwowych od II do V roku studiów – przyjmując, że obecnie średnia dotacja na kształcenie na jednego studenta z budżetu państwa wynosi 7 tys. zł/rok, a studentów II, III, IV, V roku jest w uczelniach państwowych około 550 tys. osób, to całkowity koszt sfinansowania studiów według 'starego' systemu wyniósłby nie więcej niż 3,9 mld zł;
- sfinansowanie według nowego systemu studiów na I roku dla wszystkich studentów niezależnie od formy studiów i statusu uczelni. Przyjmując jednocześnie, że wymagania w stosunku do studiów zaocznych zostaną zrównane z wymogami dla studiów stacjonarnych, oznacza to wydłużenie studiów zaocznych o minimum 1 rok. Tak więc można przyjąć, że koszt realizacji I roku studiów zaocznych będzie niższy o około 2000 zł i wyniesie 5000 zł/studenta. Oznacza to całkowity koszt studiów 200 tys. studentów stacjonarnych i 250 tys. studentów zaocznych wyniesie 1,4 mld zł + 1,25 mld zł = 2,65 mld zł;
- sfinansowanie I roku studiów kompetencyjnych dla 20 tys. osób. Można przyjąć, że koszt tych studiów będzie wyższy od kosztów normalnych studiów o około 50%, tzn. wyniesie 10 tys. zł/rok dla studenta. Całkowity koszt wyniesie 0,2 mld zł;
- sfinansowanie I roku studiów doktoranckich dla 4000 osób. Koszt jednostkowy studiów min. 20 tys. zł; stypendium dla doktoranta 50 tys. zł, a więc całkowity koszt 0,28 mld zł.

Tak więc całkowita dotacja z budżetu państwa wyniosłaby około 7 mld zł w porównaniu do obecnych 4,9 mld zł.

#### Docelowy koszt funkcjonowania systemu wzbogacony w rozbudowany system stypendialny, przy założeniu, że co roku na studia dostaje się 300 tys. osób

- sfinansowanie I roku dla wszystkich studentów, tzn. 180 tys. studentów stacjonarnych i 100 tys. studentów zaocznych; koszt realizacji 180 tys. x 7 000 zł + 100 tys. x 5000 ≈ 1,8 mld zł (20 tys. x 5 roczników);
- sfinansowanie studiów kompetencyjnych dla 100 tys. studentów łącznie 100 tys. x 10000 zł/studenta = 1,0 mld zł;
- koszty bonu edukacyjnego (algorytmu) dla wszystkich studentów stacjonarnych II, III, IV i V roku studiów (koszt całkowity – około 600 tys. studentów x 3000 zł = 1,8 mld zł);

- dopłata z budżetu państwa do droższych w realizacji kierunków studiów w uczelniach państwowych (medycyna, studia techniczne, studia przyrodnicze, itd.) dla 200 tys. studentów x 4000 zł średnio na każde miejsce na studiach = 0,8 mld zł;
- fundusz stypendialny dla studentów z rodzin niezamożnych (przyznawany przez władze gmin ze środków z budżetu państwa) razem 1 mld zł;
- sfinansowanie studiów doktoranckich dla 12 tys. osób łącznie na 3 latach studiów ze stypendiami – 12 tys. x 20 000 zł/osobę; 60 000 zł/osobę stypendium ≈ 1,0 mld zł.

Tak więc całkowity koszt dotacji z budżetu państwa wyniósłby w cenach bieżących 7,4 mld zł, łącznie z rozbudowanym systemem stypendialnym i sfinansowaniem studiów doktoranckich. Zakładając wariant pozytywny rozwoju polskiej gospodarki i średniorocznego wzrostu PKB przez kolejne 10 lat o 4% rocznie, oszacowane 7,4 mld zł oznaczałoby dla budżetu wyraźnie mniejsze obciążenie niż obecnie.

Przedstawiony powyżej sposób częściowego finansowania ze środków publicznych studiów wyższych jest pewnym kompromisem pomiędzy systemem amerykańskim a europejskim. Otwiera on drogę do wykształcenia wyższego dla wszystkich zainteresowanych, zarazem poprzez wprowadzenie algorytmu (bonu) obniża wielkość opłaty wnoszonej przez studentów studiów stacjonarnych. Biorąc pod uwagę doświadczenia uczelni prywatnych, kwota 3000 zł jest wystarczająca na pokrycie kosztów dla większości kierunków studiów humanistycznych i społecznych, a więc na niektórych kierunkach czesne mogłoby być bardzo niskie. Wprowadzenie częściowej odpłatności za studia stacjonarne w uczelniach państwowych, a zarazem objęcie zasadą algorytmu/bonu także studiów stacjonarnych w uczelniach niepaństwowych stworzyłoby warunki równego dostępu do środków publicznych przeznaczonych na kształcenie dla wszystkich studentów, niezależnie od statusu uczelni, w której studiuje.

Bardzo istotną częścią proponowanego systemu jest formuła studiów kompetencyjnych oraz studiów doktoranckich finansowanych w pełni ze środków publicznych. Cel wprowadzenia nowego rozwiązania jest jednoznaczny – wykształcenie elit służących państwu i społeczeństwu oraz zapewniających państwu przewagę konkurencyjną w zakresie kapitału ludzkiego. Formuła studiów kompetencyjnych i doktoranckich finansowanych przez państwo pozwoliłaby w przyszłości osiągnąć najlepszym polskim uczelniom światowy poziom odniesienia. Proponowane, wysokie w polskich warunkach, stypendia dla uczestników studiów doktoranckich pozwoliłoby choć w części ograniczyć drenaż mózgowi i umożliwić najzdolniejszym rozwój naukowy w kraju.

#### Bibliografia

- Clark, B. (1998). *Creating Entrepreneurial: Organisational Pathways of Transformation*. Oxford, New York: Elsevier.
- Pawłowski, K. (2004). *Społeczeństwo wiedzy – szansa dla Polski*. Kraków: ZNAK.