

PROBLEMY EFEKTYWNEGO ZARZĄDZANIA UCZELNIĄ PAŃSTWOWĄ I NIEPAŃSTWOWĄ

**KRZYSZTOF PAWŁOWSKI
WYŻSZA SZKOŁA BIZNESU - NLU
W NOWYM SĄCZU**

Referat na Konferencję organizowaną przez Samorząd Studencki Uniwersytetu Jagiellońskiego w dniach 13-14 kwietnia 1996 roku.

Uwaga wstępna

Moje spojrzenie jest jednostronne - nigdy nie pracowałem na uczelni państwowej i mój ogląd spraw dotyczących funkcjonowania tych uczelni jest zewnętrzny. Całe moje doświadczenie dotyczące zarządzania uczelnią niepaństwową pochodzi z ostatnich 4 lat. Mogę natomiast wychwycić te elementy, które nas różnią - nie przesadzając, co jest lepsze.

I. ZARZĄDZANIE UCZELNIĄ NIEPAŃSTWOWĄ

- 1) W wypadku uczelni powoływanej przez aktywnego założyciela - władza jej ciał kolegialnych jest bardzo ograniczona - w zasadzie uczelnia zarządzana jest jednoosobowo - przez rektora. Rektor może (ale nie musi) delegować część uprawnień- ale zawsze do organów jednoosobowych. Uważam to rozwiązanie za najlepsze.
- 2) Rektor w WSB-NLU jest powoływany na 7 lat, daje to stabilizację niezmiernie potrzebną w okresie tworzenia, ponieważ jego ponowne powołanie nie zależy od wyboru przez ciało kolegialne wewnątrzuczelniane, zależy natomiast od oceny efektywności zarządzania i rozwoju uczelni przez Założyciela (w naszym przypadku Rady Dyrektorów Fundacji). Pozwala to uniknąć "martwych okresów", typowych dla uczelni państwowych w roku wyboru nowych władz.
- 3) Niezwykłą przewagę w zarządzaniu niepaństwową szkołą daje oparcie stosunków pracy o Kodeks Pracy, a nie o Ustawę o Szkolnictwie Wyższym i Kartę Nauczyciela tzn.:
 - a) wykładowcy, asystenci, lektorzy otrzymują umowy o pracę lub kontrakty, określające dokładnie rodzaj wzajemnych świadczeń, ilość godzin pensum realizowanego rocznie, często z określeniem rodzaju prowadzonych zajęć. W wypadku otrzymania przez wykładowcę trzech negatywnych ocen od studentów (kryteria są ostre i precyzyjne) następuje wypowiedzenie przez rektora umowy o pracę
 - b) ponieważ (na razie) jedynym celem WSB-NLU jest jak najlepsze wykształcenie studentów, to wykładowcy realizują w porównaniu z uczelniami państwowymi znacznie wyższe pensum (ponad dwukrotnie)

- 4) Jestem przekonany, że nasz sukces w ostatnich latach został osiągnięty dlatego, że rektor w swoich decyzjach był całkowicie swobodny - mógł decydować od razu przy nadarzającej się okazji, nie czekając na zgody rad, komisji, komitetów, itp.
- 5) Dużą przewagą WSB-NLU uzyskała dzięki zastosowaniu po raz pierwszy w Polsce tak szeroko narzędzi biznesowych - badań marketingowych, promocji, reklamy - czasami w opinii zewnętrznych obserwatorów, szczególnie tradycyjnych środowisk profesorskich - "wręcz agresywnej i nie przystającej do uczelni wyższej".
- 6) Długoterminowy sukces szkoły sądeckiej zostanie osiągnięty dzięki konsekwentnemu budowaniu związków z kilkudziesięcioma korporacjami gospodarczymi oraz przyjęciu przez szkołę misji - pomocy w znalezieniu przez absolwentów pracy.

Wniosek:

Trudno mówić o rozwiązaniach systemowych, bo:

po pierwsze: zmienia się otoczenie, szkoła zmienia też wielkość - czym innym jest prowadzenie szkoły dla 200 studentów, czym innym uczelnia dla 2500 osób

po drugie: przewagą naszego rozwiązania było odrzucenie wszelkich zastanych reguł, to pozwoliło pokonać wiele przeszkód, ale obecnie tworzymy nowe procedury stosowne do naszego sposobu działania

po trzecie: następuje już teraz korekta zarządzania szkołą w okresie szybkiego wzrostu zarządzanie musiało być jednoosobowe (wręcz dyktatorskie), a przy ograniczeniu rozwoju ilościowego szkoły do około 2500 studentów (w tym około 2000 stacjonarnych) rektor sam zaczyna delegować uprawnienia i budować sprawną biurokrację.

II. FINANSE UCZELNI NIEPAŃSTWOWYCH

a) Szkoła sądecka, z uwagi na tworzenie wszystkiego "od zera" (poszukiwanie wykładowców i lektorów oraz zaplecza materialnego) rozwijała się w sensie ilościowym bardzo wolno, a w sensie procentowym szybko, i tak

w I roku przyjęliśmy	64 studentów
w II	85
w III	110
w IV	220
w V	370
w VI	480

To spowodowało, że przez 4 lata przy utrzymaniu relatywnie niskiego czesnego (1200 USD/rok) środki uzyskane od studentów nie wystarczały na opłacenie nawet kosztów realizacji zajęć (nasz program jest bardzo drogi - niezwykle wysoka liczba zajęć w małych 16 lub 24 osobowych grupach). Było to możliwe dzięki uzyskaniu pomocy materialnej z różnych źródeł, w sumie około 20 mld. zł., w tym duża pomoc pochodziła z polskiego środowiska gospodarczego.

b) Pierwszy break-even point przekroczyliśmy w roku akademickim 1994/5 wówczas wpłaty czesnego pokrywały w pełni koszty osobowe i koszty stałe

(przy 880 studentach)

W bieżącym roku 1995/96, przy niewielkiej podwyżce czesnego (o 100 USD/rok) uzyskaliśmy już własne środki na rozwój.

Tak więc uzyskaliśmy to, co fachowcy od szkolnictwa wyższego w krajach rozwiniętych uważają za niemożliwe - pełne sfinansowanie kosztów edukacji i rozwoju materialnego szkoły wyłącznie w oparciu o wpłaty czesnego przez studentów i to na poziomie czesnego 1300 USD/rok.

Jak to jest możliwe?

- 1) bardzo wysokie pensum zajęć przez wszystkie grupy pracujące w szkole (profesorzy z min. dr hab. - 500 godzin, dr- 600 godzin, asystenci-800, lektorzy - 850 godzin)

Pensum to pomniejszane jest w przypadku pełnienia funkcji administracyjnych (dziekana, kierownika zakładu dydaktycznego), czy też podejmowana przez asystenta studiów doktorskich.

- 2) bardzo efektywne, oszczędne zatrudnianie na etatach w zapleczu administracyjnym szkoły.
- 3) efektywne wykorzystanie pomieszczeń i sprzętu przez 11 godzin dziennie
- 4) ograniczeniu luksusu (brak dobrych samochodów, wspólne pokoje dla wykładowców i personelu).

Wnioski:

Dobrze zarządzana uczelnia niepaństwowa nie potrzebuje środków budżetowych, może utrzymać się sama.

Jednak uważam za konieczne w przyszłości:

- objęcie systemem stypendialnym państwowym także studentów szkół niepaństwowych (obecne rozwiązanie jest niesprawiedliwe społecznie i w normalnym kraju już dawno byłoby zaskarżone przez Rzecznika Praw Obywatelskich)
- szkoły niepaństwowe powinny otrzymywać dotacje budżetowe, w przypadku (uzgadnianych z MEN) podejmowania się nowych zadań np. gdyby nasza szkoła chciała kształcić nauczycieli.

III OPŁACALNOŚĆ SZKOLNICTWA

Problemem nadrzędnym nie jest opłacalność szkolnictwa wyższego. Problemem jest określenie roli, jaką ma spełnić rozwój szkolnictwa wyższego w osiągnięciu cywilizacyjnego, gospodarczego, kulturalnego rozwoju Polski, prowadzącego do znacznego podniesienia poziomu życia większości Polaków.

Moja odpowiedź jest jednoznaczna - występowałem z nią wielokrotnie, więc już krótko powtórzę; inwestycja w edukację musi się stać priorytetem nr 1 w Polsce i to już

zaraz. Moim zdaniem, a mogę to udowodnić-to jedyna szansa dogonienia w rozsądnym czasie państw Unii Europejskiej.

Celem MEN i całego środowiska szkolnictwa wyższego powinno być uzyskanie wskaźnika skolaryzacji na poziomie minimalnie 30%, optymalnie blisko 40%, w tym około 30% na studiach stacjonarnych.

W tym celu potrzeba:

- zreformować obecny system zarządzania państwowymi uczelniami
- zmienić ustawę o szkolnictwie wyższym
- wprowadzić powszechne czesne (także na uczelniach państwowych - oczywiście częściowe)
- zdobyć pozabudżetowe środki na inwestycje edukacyjne (np. wykorzystując ambicje władz lokalnych mniejszych ośrodków).

Świadomie nie przedstawiłem propozycji dotyczących reformy wewnętrznej uczelni państwowych - dokonać tego muszą ludzie w nich pracujący, wspólnie z odważnymi politykami - bo taka reforma może być przejmująco bolesna dla części środowisk akademickich.

Optymalny (moim zdaniem) system szkolnictwa wyższego to:

- około 10% populacji 19-latków (najzdolniejszych) podejmujących na najlepszych uniwersytetach i uczelniach studia magisterskie - pięcioletnie, tylko stacjonarne
- około 20% populacji 19-latków podejmujących studia na wyższych uczelniach zawodowych (nauczycielskich, ekonomicznych, inżynierskich i innych specjalistycznych. Po zakończeniu studiów i uzyskaniu tytułu licencjata część z nich podejmuje jeszcze studia uzupełniające magisterskie (maksymalnie 50%)
- około 10% populacji 19- latków podejmuje studia zaoczne zawodowe od razu pracując - studia te powinny z zasady trwać dłużej, a realizowany powinien być ten sam program, co na studiach dziennych - zasada ta powinna być narzucona ustawowo.

Obecnie realny koszt studiów w uczelniach państwowych jest trudny do określenia przez obecność na uczelniach profesorów i adiunktów niemal całkowicie nieaktywnych i to zarówno naukowo jak i edukacyjnie.

Przy wyprostowywaniu systemu uważam, że koszt kształcenia jednego studenta może wahać się od 800 USD/rok na studiach "prostych", nie wymagających kosztownego zaplecza, aż do około 1600-1800 USD na studiach najdroższych.

Moje wyliczenia wskazują, że cel główny tj. wzrost liczby studentów i podniesienie poziomu absolwentów oraz efektywności studiów, można uzyskać przy wprowadzeniu czesnego na poziomie 400 USD/rok i podniesieniu nakładów budżetowych o minimum 40%, oczywiście po wprowadzeniu wcześniej stosownych zmian systemowych.