



Konfederacja Szkół Wyższych Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej – model współpracy Uniwersytetu z uczelniami niepublicznymi

Geneza Konfederacji

Konfederacja Szkół Wyższych UMCS, zawiązana 1 marca 2001 roku w Lublinie, jedno- czy pod przewodnictwem Uniwersytetu w pełni suwerenne uczelnie Polski środkowo- i południowo-wschodniej: Puławską Szkołę Wyższą, Wyższą Szkołę Zarządzania i Administracji w Zamościu, Wyższą Szkołę Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Wyższą Szkołę Administracji i Zarządzania w Przemyśle oraz Wyższą Szkołę Humanistyczno-Przyrodniczą w Sandomierzu. W 2002 roku do Konfederacji, czyli dobrowolnego związku uczelni mających osobowość prawną, dołączyły dwie kolejne: Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna w Łodzi oraz Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie. Łącznie więc w ramach Konfederacji UMCS współdziała z siedmioma uczelniami, w każdym wypadku największymi spośród niepaństwowych w miastach, które są ich siedzibą.

Genezę Konfederacji – która jest godnym uwagi modelem rzeczywistego współdziałania uniwersytetu państwowego z uczelniami niepaństwowymi – określają dwa główne czynniki: wspólnota interesów oraz misja, poczucie powinowactwa celów. Wspólnota interesów polegała na tym, że nowo utworzone uczelnie niepaństwowe, zlokalizowane w Sandomierzu, Zamościu, Puławach i Przemyśle, a opierające się w znacznej mierze na kadrze nauczycieli akademickich UMCS, chcąc zapewnić swoim absolwentom drożność studiów na poziomie magisterskim, w latach 1997–1999 zawarły dwustronne umowy z Uniwersytetem, które skutkowały doświadczeniami i pogłębieniem współpracy, a także myślą o wielostronnym zacieśnieniu związku w formie konfederacji, urzeczywistnioną kilka lat później.

Korzyść była obopólna, gdyż uczelnie niepaństwowe mogły w ten sposób gwarantować swoim absolwentom kontynuację studiów magisterskich prowadzonych przez Uniwersytet (ale w ich siedzibie, co stanowiło oczywistą korzyść dla studentów miejscowych) a UMCS, tak jak i jego partner, partycypował w nadwyżkach finansowych osiąganych z tej działalności. Wspólnota interesów nie oznaczała bynajmniej obniżenia poziomu studiów. Przeciwnie – uzupełniające studia magisterskie prowadzili wyłącznie profesorowie (i to głównie) oraz doktorzy. Studenci mieli zapewnioną rzeczywistą ciągłość studiów, opartą na stabilnej kadrze wysoko kwalifikowanych nauczycieli akademickich i kompatybilnych progra-

mach. Nie trzeba dodawać, że rekrutacja kadry odbywała się na zasadach konkurencji; nic więc dziwnego, że obsada personalna zajęć odbywających się w ośrodkach zamiejscowych była nieraz o wiele lepsza niż na macierzystym Uniwersytecie, gdzie wykładali również ci, których gdzie indziej nie chciano. Proces pozytywnego pozyskiwania kadry rozpoczął się również w sieci kolegów licencjackich UMCS, oferujących w trzech miastach dziewięć kierunków bezpłatnych studiów dziennych na poziomie licencjackim.

Najważniejszym skutkiem współpracy okazała się uznawalność dyplomu licencjackiego dzięki kompatybilności programowej. Ta zaś była głównie skutkiem tego, że autorami czy konsultantami programów byli w znacznej mierze profesorowie UMCS, nie tyle kopiując pewne rozwiązania z macierzystej uczelni (co kwalifikowałoby się jako kradzież własności intelektualnej), ile je tworząc lub modyfikując, czasem w sposób kreatywny, bo poza naciskami kierowników jednostek wewnątrzwydziałowych w Uniwersytecie. Bywało, że efektywniejsze i bardziej logiczne programy powstawały w uczelniach niepaństwowych, które zresztą łatwiej stosowały się do ministerialnych wymogów minimum programowego.

W związku z tendencjami do ulepszeń programowych w UMCS i położenia nacisku na sprawę jakości studiów, a także tendencją do mnożenia specjalności i specjalizacji, która spotęgowała się w ostatnich latach w uczelniach niepaństwowych, w wyniku konieczności zabiegania o kandydatów na studia (w ciągu roku ma nastąpić podporządkowanie specjalności ściśle określonym kierunkom) pojawiła się ze strony uczelni współpracujących z Uniwersytetem chęć unormowania sprawy uznawalności dyplomu licencjackiego jako gwarantującego przyjęcie na uzupełniające studia magisterskie na zasadzie zapisu.

UMCS, wychodząc naprzeciw tej tendencji, w ramach uchwalonego przez Senat Akademicki uczelnianego systemu oceny jakości kształcenia, przewidział procedurę akredytacji wydziałowej opartą na odpowiednim regulaminie oraz pracach Komisji Wydziałowej i Zespołu Oceniającego. Jest to faktycznie procedura uznawalności programu (i odpowiednio dyplomu), który, zgodnie z przepisem postanowień ogólnych uchwały rekrutacyjnej Senatu Akademickiego, gwarantuje absolwentom szkół licencjackich przyjęcie w pierwszej kolejności na uzupełniające studia magisterskie w Uniwersytecie. Za wzorcową można uznać akredytację wydziałową kierunków licencjackich prowadzonych przez Wyższą Szkołę Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie (administracja, politologia, socjologia). Natomiast uczelnie powiązane z UMCS wcześniejszymi umowami dwustronnymi sprzed 2000 roku, do takiej akredytacji nie przystąpiły ani nie wykazały nią zainteresowania, co można tłumaczyć powolnym spadkiem liczby ich absolwentów, mieszczących się swobodnie w limicie miejsc na uzupełniające studia magisterskie. Poza tym dla szkół, o których mowa, o wiele ważniejsze okazały się działania jakościowe, mające na celu uzyskanie certyfikatu Państwowej Komisji Akredytacyjnej.

Oprócz wspólnoty interesów u podłoża Konfederacji leżał czynnik misyjny, zrazu *in potentia*, w końcu urzeczywistniony w formie dobrowolnego związku konfederacyjnego. Ogólnie mianem „misyjności” można określić w tym kontekście przekonanie, że zespolone działania uczelni, które się ze sobą porozumiały i, rzec można, wzajemnie uszanowały, wytworzą wyższą organiczność terytorialną działalności edukacyjnej, budowaną na podstawie systemowej współpracy umacniających się wzajemnie podmiotów. Procesy konsolidacji i federalizowania się instytucji, fuzje przedsiębiorstw i banków są czymś najzupełniej naturalnym we współczesnym świecie; szkolnictwo wyższe nie stanowi tu wyjątku, choć z wielu



powodów nie do końca. W każdym razie wszechstronnie rozumiana współpraca niewątpliwie ma przed sobą przyszłość, bo przecież nie ma w Polsce uczelni pozbawionej jakichkolwiek relacji partnerskich, absolutnie samowystarczalnej i niezależnej od nikogo. O pewnych zależnościach decyduje zresztą prawodawca. Na przykład państwowe i niepaństwowe wyższe szkoły zawodowe oraz kolegia nauczycielskie i nauczycielskie kolegia języków obcych nie mogłyby rozpocząć, ani kontynuować działalności bez zapewnienia opieki naukowo-dydaktycznej przez uczelnie akademickie.

Działalność i doświadczenia

W akcie zawiązania Konfederacji określone zostały jej cele zewnętrzne (m.in. „wypracowanie i wdrożenie systemowych rozwiązań w zakresie rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce środkowo- oraz południowo-wschodniej”) oraz cele wewnętrzne, w postaci dążenia do:

- stałego wzbogacania oferty kierunków studiów w ramach Konfederacji i w poszczególnych ośrodkach;
- zagwarantowania ciągłości kształcenia i swobody wyboru uczelni przez studentów na poziomie licencjackim, magisterskim i doktoranckim w ramach Konfederacji, z wykorzystaniem kadry dydaktycznej i bazy lokalowej uczelni skonfederowanych;
- obniżania kosztów i poprawy jakości kształcenia;
- wymiany doświadczeń oraz rozwijania współpracy w dziedzinie zarządzania, informatyzacji, polityki finansowej, płacowej i marketingowej między poszczególnymi uczelniami tworzącymi Konfederację;
- koordynacji prac związanych z działalnością dydaktyczną: (opracowywaniem nowych programów studiów, pomocy dydaktycznych, wydawnictw itp.);
- wdrażania nowoczesnych technologii edukacyjnych związanych z nauczaniem na odległość;
- wspólnego produkowania multimedialnych programów dydaktycznych;
- współdziałania w zakresie kształcenia kadry dydaktycznej dla uczelni tworzących Konfederację;
- skutecznego konkurowania na rynku edukacyjnym z innymi szkołami wyższymi, pozostającymi poza Konfederacją.

Organem wykonawczym Konfederacji jest Kolegium Rektorów Uczelni Skonfederowanych, które na posiedzeniach odbywanych kolejno w siedzibach poszczególnych uczelni (dotychczas w Lublinie, Zamościu, Puławach, Rzeszowie i ponownie w Lublinie) określa w formie uchwał i stanowisk zasady oraz strategię współpracy wewnątrz Konfederacji, a zwłaszcza zajmuje się bieżącą problematyką podnoszoną przez jej członków. Kolegium przewodniczy Rektor UMCS. W celu zapewnienia podstaw finansowego funkcjonowania Konfederacji utworzony został specjalny fundusz, na który składa się głównie roczna składka członkowska, w wysokości ustalonej przez Kolegium Rektorów oraz wnoszone przez poszczególne uczelnie opłaty roczne z tytułu prawa do posługiwania się nazwą „Uczelnia skonfederowana z UMCS”. Warto dodać, że niektóre szkoły wyższe w swoich działaniach marketingowych zdecydowanie eksponują fakt skonfederowania się z UMCS,

inne zaś raczej go pomijają, zapewne sądząc, iż oznacza to swoistą niesamodzielność czy zbytnie podporządkowanie się uczelni Uniwersytetowi. Inna sprawa, że szkoły wyższe zupełnie nie związane z UMCS i konkurujące z uczelniami skonfederowanymi powołują się w ogłoszeniach prasowych na współpracę, co było powodem moich licznych wystąpień i reakcji.

Jeśli chodzi o tematykę poszczególnych posiedzeń Kolegium Rektorów Uczelni Skonfederowanych, to rzecz przedstawia się następująco.

W dniu 11 maja 2001 roku zdecydowanie dominowały sprawy wewnątrzkonfederacyjne, m.in. ustalenia organizacyjne oraz dotyczące zasad i strategii współpracy wewnątrz Konfederacji. Rozpatrywano też zgłoszenia do niej członkostwa innych uczelni.

Porządek posiedzenia Kolegium w dniu 17 grudnia 2001 roku obejmował aż 10 punktów, w tym problematykę przepływu studentów pomiędzy uczelniami skonfederowanymi, prac nad Polskim Uniwersytemem Wirtualnym, współpracy międzynarodowej, warunków rekrutacji na studia doktoranckie, ujednolicenia stawek honorariów za zajęcia dydaktyczne, a także koordynacji działalności wydawniczej w zakresie podręczników.

W dniu 13 czerwca 2002 roku zajmowano się Polskim Uniwersytem Wirtualnym, dyskutowano też nad projektem nowego regulaminu przyznawania stypendiów studenckich oraz stypendiów naukowych uczestnikom studiów doktoranckich UMCS, będących pracownikami uczelni skonfederowanych. Rozpatrywano też wnioski akcesyjne (jeden pozytywnie i jeden negatywnie).

W dniu 9 grudnia 2002 roku przedmiotem obrad były problemy rynku edukacyjnego oraz nauczania zdalnego, w tym dniu odbyła się też pełna prezentacja wszystkich uczelni – członków Konfederacji, połączona z wnioskami z rekrutacji.

Gdyby powiązać cele misyjne sformułowane w akcie założenia Konfederacji z ich praktycznym urzeczywistnieniem, to można postawić tezę, że mamy tu do czynienia z dość szerokim polem koherencji, naturalnie nie bez pewnych problemów, nie zawsze powstających z powodów wewnętrznych.

Na przykład gotowy już projekt rozwiązań w zakresie studiów doktoranckich został odłożony do lamusa z powodu trwałego – jak się wydaje – zawieszenia ministerialnego algorytmu (powodując „nieoptymalność” tych studiów), który nie wiadomo kiedy zostanie na nowo „odwieszony”. Ogólny bilans jest jednak pozytywny, albowiem:

- Rzeczywiście wzbogacono ofertę studiów w miastach będących siedzibą uczelni skonfederowanych. Z drugiej jednak strony owo wzbogacenie było przejawem (najczęściej skrywanym) zabiegów własnych, połączonych z milczącym zagospodarowywaniem kadr uniwersyteckich.
- Faktycznie zagwarantowano ciągłość kształcenia i swobodę wyboru uczelni przez studentów, ale było to efektem nie tyle specjalnych działań organizacyjnych w ramach Konfederacji, ile rezultatem wcześniejszych umów dwustronnych. Licencjaci bez przeszkód podejmowali magisterskie studia uzupełniające. Swoboda wyboru uczelni skonfederowanej okazała się natomiast pustą rubryką na liście postulatów, gdyż studentów pobierających naukę w miejscu zamieszkania lub w jego pobliżu nie mógł interesować z powodów finansowych odleglejszy ośrodek, np. dla sandomierzanina Puławy nie stanowią żadnej atrakcji, i na odwrót.



- Obniżenie kosztów i poprawę jakości kształcenia można zapisać również na konto poszczególnych szkół, jednak Konfederacja uwrażliwiła je na te kwestie, tym bardziej że przynajmniej w jednym wypadku z dużym sukcesem przeprowadzono akredytację wydziałową.
- Koordynacja prac związanych z dydaktyką – choć zwracano na to uwagę – nie przyniosła oczekiwanych rezultatów. Nowe programy kierunków i specjalności uczelnie opracowywały niezależnie od siebie. Nie udało się również wcielić w życie uznawalności podręczników akademickich ani ich zalecania po zwycięstwie w wewnątrzkonfederacyjnym konkursie. Skuteczna okazała się tylko recepta Wydziału Prawa i Administracji, który dostarcza „obowiązkowe” podręczniki studentom, gdyż ich koszt jest wliczony w czesne.
- Wdrożenie nowoczesnych technologii edukacyjnych związanych z nauczaniem na odległość okazało się sukcesem nie tyle Konfederacji, ile dwóch uczelni wchodzących w jej skład: Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej i Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Humanistycznej w Łodzi. Pozostali partnerzy – choć doskonale zorientowani w sprawie, która przewijała się jako najistotniejsza aż na trzech posiedzeniach Kolegium Rektorów – nie podjęli działań kooperacyjnych i związanego z tym ryzyka finansowego.
- Współdziałanie w zakresie kształcenia kadry dydaktycznej nie jest zbyt intensywne, gdyż w uczelniach niepaństwowych, zwłaszcza na terenie województwa lubelskiego, nastąpił spadek liczby kandydatów na studia. W tej sytuacji większym problemem wydaje się oszczędne gospodarowanie dotychczasowym zasobem kadrowym, wobec konieczności nawet jego uszczuplenia, niż żmudne kształcenie „własnych”, tzn. miejscowych doktorów. Mimo to duże osiągnięcia w tym zakresie może odnotować np. sandomierska Wyższa Szkoła Humanistyczno-Przyrodnicza.
- Konkutowanie na rynku edukacyjnym Konfederacji z innymi szkołami wyższymi jest pewną fikcją, co najwyżej uczelnie wchodzące w jej skład, chcąc pozyskać kandydatów na studia, posługują się formułą „uczelnia skonfederowana z UMCS”. Wydaje się, że w tym wypadku najważniejsze jest imię Uniwersytetu, choć niektóre szkoły skonfederowane unikają odwołań typu patronackiego.

Inna sprawa, że w różnego rodzaju ogłoszeniach nadużywane jest posługiwanie się nazwami renomowanych uczelni akademickich przez wskazanie, skąd pochodzi kadra zatrudniana w danej szkole, co jest literalną prawdą, ale też oznacza posłużenie się nazwą „światnej” firmy. Zapewne prawnie wszystko jest w porządku, choć w wielu wypadkach przydałaby się interwencja choćby rzeczników prasowych uczelni. UMCS wielokrotnie występował pisemnie przeciw nieprawdziwym treściom w artykułach prasowych i w ogłoszeniach zamieszczanych przez rozliczne szkoły wyższe, a wśród nich także uczelnie skonfederowane z Uniwersytetem. Interwencje te okazały się dość skuteczne.

Wyłaniający się z przedstawionych faktów obraz działalności Konfederacji jest w sumie korzystny, zwłaszcza jeśli wziąć pod uwagę dynamikę i trendy zmian w edukacji, które były zupełnie niezależne od uczestniczących w niej stron. Najważniejsza okazała się organiczność i wspólnota interesów, to, że decyzję o utworzeniu dobrowolnego związku uczelni poprzedziła praktyka i bogate doświadczenia płynące ze współpracy, nie tylko zresztą pozy-

tywne, ale także negatywne, co w pewnej mierze legitymizuje Konfederację jako kooperatywę rzeczywiście partnerską, a nie papierową. Strony poznały się wzajemnie, również personalnie, tocząc autentyczne dyskusje, poświadczone w protokołach obrad Kolegium Rektorów. Ważne, że w tych ramach mogło dojść do konfrontacji stanowisk uniwersytetu państwowego z uczelniami niepaństwowymi, co uczyło zasad wzajemnego respektu.

W ostatnim roku nad szkołami wyższymi przeszły olbrzymie burze: wytworzył się nieznosny stan napięć pomiędzy szkolnictwem państwowym i niepaństwowym, by wymienić tu ministerialne rozporządzenie o ośrodkach zamiejscowych, dyskusję o wieloletowości nauczycieli akademickich, wystawianie „rachunku krzywd” w kwestii nierównoprawnego traktowania sektorów przez przepisy prawa i Ministerstwo Edukacji, a wreszcie polemiki na tematy etyczne nie tyle pożyteczne, ile otwierające pole do instrumentalizacji kwestii mających więcej wspólnego z interesem niż z moralnością.

Burzowa atmosfera na pewno nie sprzyjała energicznemu inkorporowaniu prezydenckiego prawa o szkolnictwie wyższym nie tylko do świadomości ciał ustawodawczych, ale również do świadomości dość odrębnych „środków” i reprezentacji uczelni akademickich i nieakademickich, państwowych i niepaństwowych.

Uczelnie skonfederowane odczuwały skutki tego stanu rzeczy, który można nazwać niewypowiedzianą wojną, a jednak w ani jednym wypadku, ciągle współpracując z sobą, nie gorszyły – ani w relacjach wewnętrznych, ani w enuncjacjach publicznych – z góry powziętą wrogością sektorową. Można przypuszczać, że misja Konfederacji, jeśli w jakiś sposób ucierpiała, to raczej z powodu okoliczności zewnętrznych i w mniejszym stopniu presji zbyt namiętnych kampanii „stronnictw” edukacyjnych niż wewnętrznej słabości. Dlatego obecnie Konfederacja dryfuje bardziej w stronę „krajiny łagodności”, tzn. luźnego forum dialogu i wymiany poglądów oraz załatwiania spraw bieżących, niż prężnego związku autonomicznych uczelni. Interes egoistyczny zawłaszcza ideologię partnerstwa. Zapewne to rzecz naturalna, gdyż nic nie jest bardziej szczere niż interes własny, ale też, z drugiej strony, częścią interesu własnego jest współpraca.

Typologia – wnioski

Warto w tym kontekście podkreślić kwestię typologii rzeczywiście funkcjonujących bądź projektowanych relacji między uczelniami. Można je ogólnie podzielić na „związki” (uznajmy, że jest to kategoria rodzajowa) dwóch lub co najmniej trzech uczelni oraz związki prawne (formalne) i nieformalne.

Typologia związków może przeto mieć następującą postać:

- **Dobrowolna umowa między uczelniami**, dotycząca spraw interesujących obie strony, umocowana w przepisach prawa cywilnego.
- **Umowa o współdziałaniu**, obligatoryjna przez przepis art. 8 *Ustawy o wyższych szkołach zawodowych* oraz umowa o opiece naukowo-dydaktycznej, obligatoryjna dla kolegiów publicznych i niepublicznych.
- **Nieformalne** (pozarządowe) **stowarzyszenia uczelni** państwowych i niepaństwowych oraz „branżowych” (typu Konferencja Rektorów Akademickich Szkół Polskich, Konferencja Rektorów Uczelni Niepaństwowych czy Konferencja Rektorów Uniwersytetów Polskich), nie licząc wielu innych, których znaczenie



niewątpliwie wzrasta nie tylko jako „konferencyjnych” organów artykułowania szeroko rozumianych interesów odpowiednich dziedzin szkolnictwa (jednak nie całego) wobec Ministerstwa Edukacji i opinii publicznej, ale także jako czynnika lobbystycznego, o na razie niewykrystalizowanych funkcjach nacisku publicznego. Odpowiednio też politycy mogą skuteczniej wpływać na ciała konferencyjne, wykorzystując rysujące się między nimi konflikty i różnice interesów. Trudno zresztą czasem określić, kto czym jest klientem i jaki jest kontur „szarej strefy” wpływów polityki i poszczególnych polityków na szkolnictwo wyższe.

Kres temu mogłoby położyć prawne usankcjonowanie Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich (KRASP) w „prezydenckim” projekcie ustawy jako zrzeszenia uczelni akademickich mającego osobowość prawną, którego członkami stowarzyszonymi (indywidualnymi lub zbiorowymi) mogłyby być odpowiednio uczelnie nieakademickie lub konferencje rektorów różnego typu uczelni nieakademickich (art. 50). Konferencja w swoich ramach mogłaby m.in. zgłaszać kandydatów na członków Państwowej Komisji Akredytacyjnej. Wprowadzenie i silne umocowanie KRASP w ustawie, jak się wydaje, mogłoby dobrze się przysłużyć szkolnictwu wyższemu w dziele przeciwstawienia się presji politycznej i „kawałkowaniu” interesów sektorowych uczelni.

Ustawowe „przywództwo” KRASP nad innymi konferencjami mogłoby też zapewnić swego rodzaju ład hierarchiczny, oczekiwany przynajmniej przez część środowiska akademickiego, zwłaszcza w sytuacji przybierających na sile konfliktów w łonie szkolnictwa wyższego. Z drugiej jednak strony np. w Konferencji Rektorów Uczelni Niepaństwowych może powstać poczucie upodrzednienia, którego efektem będzie, jak się wydaje, nie tyle niechęć do zbiorowego członkostwa w KRASP (co oznaczałoby zgodę na swego rodzaju status klienta), ile nieuchronne konsolidowanie się przeciw KRASP i uzyskanie wcale atrakcyjnego statusu, rzecz można, antypapieża. Jeśli zatem w ustawie ma być KRASP, to i powinna się w niej znaleźć także Konferencja Rektorów Uczelni Niepaństwowych, a może najlepiej: wybrany według ustalonych parytetów jakiś organ wszystkich szkół wyższych, np. Izba Akademicka.

- **Platformy i fora.** Mianem tym określamy wielkie inicjatywy dyskusyjne, które gromadzą przedstawicieli uczelni, głównie w układzie terytorialnym. Jako przykład może posłużyć Małopolskie Forum Edukacyjne, powołane z inicjatywy Kolegium Rektorów Szkół Wyższych Krakowa, którego celem jest wymiana poglądów i doświadczeń uczestniczących stron, skutkująca uzgodnieniami i ściślejszą współpracą, zwłaszcza w zakresie rozwoju dydaktyki akademickiej.
- **Konfederacje.** Przykładem jest właśnie Konfederacja Szkół Wyższych UMCS, której celem jest kooperacja i regionalne porządkowanie sceny edukacyjnej, przekraczające granice dotychczasowych umów dwustronnych. Konfederacja w stosunku do forum oznacza wyższy, bo bardziej organiczny i skonsolidowany model współpracy, ale w obu wypadkach nie są to związki mające osobowość prawną i umocowanie w ustawie.
- **Związki uczelni publicznych albo niepublicznych,** przewidziane w art. 28 ustawy „prezydenckiej”. Związek uczelni ma mieć osobowość prawną, a jednobrzmiąca formuła organów kolegialnych zainteresowanych uczelni określać będzie w szczególności uczestników związku i jego zadania oraz składniki mienia przekazywane przez uczestników do wykonywania zadań związku. W zasadzie



Konfederacja Szkół Wyższych UMCS bliska jest idei tak pomyślanego związku (naturalnie nie mając obecnie ani nie zmierzając do posiadania osobowości prawnej). Przedstawiony bilans doświadczeń Konfederacji nakazuje zdecydowaną ostrożność w prognozowaniu, czy szkoły wyższe zechcą działać w tym kierunku.

Ponadto podział związków na publiczne i niepubliczne zdaje się dezawuować sam sens ich istnienia. Być może bardziej zasadne byłoby rozwiązanie, że mogłyby powstać „bezprymiotnikowe” związki uczelni, a więc gdyby chciały „związać się” ze sobą uczelnie państwowe z niepaństwowymi, realizując swoje podstawowe zadania i przekazując własne składniki mienia, to nic nie powinno stać temu na przeszkodzie; przecież składniki mienia to nie majątek, a związek to dokładnie odwrotny wektor intencji w stosunku do likwidacji. Gdyby natomiast założyć tworzenie tych związków w podziale zaprojektowanym przez nową ustawę, mogłoby to tylko pogłębiać i konserwować dwusektorowość szkolnictwa wyższego.

Doświadczenia Konfederacji Szkół Wyższych UMCS prowadzą do kilku wniosków ogólnej natury. Najważniejszy jest chyba ten, iż Konfederacja stanowiła i nadal stanowi poważną próbę działań przyczyniających się do przezwyciężania bariery sektorowej, jaka istnieje między szkolnictwem państwowym i niepaństwowym. Bilans tych działań wypada ocenić pozytywnie, nawet nieporozumienia i różnego rodzaju problemy okazywały się cennym dla stron doświadczeniem. Psychologicznie skutkuje to powściągliwością w eksponowaniu racji „sektorowych” i skłonnością do koncyliacji.

W tym kontekście istotne wydaje się wypracowanie „schematów reakcji” na presję zewnętrznych okoliczności związanych z funkcjonowaniem szkolnictwa wyższego, a ponadto wywiedzenie myśli, że skrytym źródłem prawodawstwa edukacyjnego – a zwłaszcza zarządzeń ministerialnych – jest balans interesów sektorowych i grupowych, a także gra polityczna wykorzystująca różnice interesów między uczelniami państwowymi i niepaństwowymi. Ogólna niemoc legislacyjna, marazm, rozmagnesowanie ideałów akademickich, hałaśliwa artykulacja racji udająca wigor nie prowadzą do niczego, a co gorsza – zagęszczają atmosferę wokół ustawy „prezydenckiej”, która, najniesłuszniej, może podzielić losy osławionej „Strategii rozwoju szkolnictwa wyższego”.



Współpraca między uczelnią niepubliczną a uczelniami publicznymi w zakresie kształcenia na poziomie magisterskim – przykłady z praktyki

Środowisko konkurencyjne w sektorze szkół wyższych

Klasyczna teoria zarządzania strategicznego wyróżniała dwa rodzaje podstawowych relacji między firmami: konkurencję i współpracę. Przyjmowano, że zwykle konkurują ze sobą firmy mające tych samych potencjalnych klientów. Współpracują zaś najczęściej firmy będące elementami wertykalnego łańcucha wartości, tzn. przede wszystkim dostawcy z odbiorcami. Współczesna teoria i praktyka zarządzania strategicznego rozmywa ten układ, który staje się coraz bardziej wirtualny, niejednoznaczny, a kategorie: „konkurencja” i „współpraca”, przestają być antynomiczne. Firmy działające na tych samych rynkach, mające w związku z tym tych samych potencjalnych klientów, często współpracują ze sobą. Współpraca ta, nosząca nazwę aliansu strategicznego, może mieć charakter podmiotowy lub przedmiotowy. Alians podmiotowy oznacza współpracę konkurentów we wszystkich możliwych dziedzinach, a co za tym idzie – rezygnację z wszelkiej walki konkurencyjnej z aliantem, w jakiegokolwiek dziedzinie. Alians przedmiotowy oznacza, że firmy konkurencyjne współpracują w jednych obszarach, konkurując natomiast ze sobą w pozostałych. Klasyczna zaś współpraca między dostawcami i odbiorcami w wertykalnym łańcuchu wartości, o określonych niestandardowych cechach jakościowych, może stanowić kluczową kompetencję niektórych firm, a tym samym być egemplifikacją konkurencyjnej strategii *lock in*, trudnej do skopiowania przez pozostałe firmy sektora.

Tyle współczesna teoria i praktyka zarządzania strategicznego. Czy jej elementy mogą być wykorzystane w szkolnictwie wyższym? Przyjrzyjmy się temu dokładniej. W połowie kwietnia 2003 roku w Polsce było już 384 uczelnie, w tym 127 państwowych i 257 niepaństwowych (wśród tych ostatnich 74 szkoły miały uprawnienia do nadawania tytułów magisterskich). Ogółem studiowało w nich ok. 1,7 mln osób. Ponad 0,5 mln, w większości mło-

dych ludzi, kształciło się w uczelniach niepaństwowych. Na uniwersytetach najwięcej osób studiuje prawo, pedagogikę, administrację oraz zarządzanie i marketing. Na politechnikach najpopularniejsze kierunki to: mechanika i budowa maszyn, budownictwo, elektrotechnika oraz informatyka. W akademiach ekonomicznych najwięcej jest studentów zarządzania i marketingu oraz finansów i bankowości. W uczelniach niepaństwowych najpopularniejsze kierunki to zarządzanie i marketing, ekonomia, pedagogika oraz administracja.

Niestety, nie ma badań dotyczących potencjału kształcenia na polskich uczelniach. Uczelnie państwowe limitują liczby studentów studiów stacjonarnych. Studentów studiów zaocznych przyjmuje się bez opamiętania, nie bacząc na normy Państwowej Komisji Akredytacyjnej (dotyczące np. liczby studentów przypadających na jednego profesora), wychodząc z założenia, że ostra selekcja następuje w toku studiów. Decydują tu oczywiście dodatkowe przychody z czesnego i innych opłat. W uczelniach niepaństwowych *in statu nascendi*, przyjmowano najczęściej wszystkich chętnych do studiowania. Według niektórych prognoz liczba studentów osiągnęła apogeum, a liczba uczelni nadal wzrasta. Istniejące szkoły wyższe, które ze względu na już wypracowaną markę oraz lokalizację notują dalsze przyrosty naboru na studia, rozbudowują się. Kilkanaście wniosków o założenie uczelni czeka na rozstrzygnięcia. W wielu miastach i uczelniach w roku akademickim 2003/2004 odnotowano również kilkudziesięcioprocentowe spadki rekrutacji na studia w ogóle lub tylko w ramach poszczególnych kierunków. „Tort edukacyjny” jest do podziału na coraz mniejsze kawałki. Nasila się walka konkurencyjna. Ze względu na wysokie koszty studiowania jednym z podstawowych kryteriów wyboru uczelni staje się jej lokalizacja. Ankieta przeprowadzona wśród kilkuset studentów studiów zaocznych Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości wykazała, że o wyborze przez nich uczelni zadecydowała przede wszystkim bliskość miejsca zamieszkania. Powstanie wielu niepaństwowych szkół wyższych poza tradycyjnymi ośrodkami akademickimi, spowodowało zmniejszenie rekrutacji na studia zaoczne w renomowanych uczelniach państwowych. Niezależnie od tego inne niepaństwowe uczelnie z dużych ośrodków akademickich potrafią skutecznie konkurować z uczelniami państwowymi, zabierając tym ostatnim potencjalnych studentów. Uczelnie państwowe, nieprzywykłe do prowadzenia walki konkurencyjnej, szukają odwetu w regulacjach prawnych ograniczających możliwości dorabiania poza macierzystą uczelnią, w ten sposób zmierzając do eliminacji szkół niepaństwowych.

Można byłoby przytoczyć jeszcze wiele przejawów walki konkurencyjnej, która toczy się na rynku usług edukacyjnych w sektorze szkół wyższych. Przyjmując jednak, że ostra walka konkurencyjna w tym sektorze jest faktem, spróbujemy odpowiedzieć na pytanie, czy może być inaczej (przynajmniej w relacjach: uczelnie państwowe – uczelnie niepaństwowe).

Jako przykład posłużą rozwiązania przyjęte przez Wałbrzyską Wyższą Szkołę Zarządzania i Przedsiębiorczości.

Charakterystyka uczelni niepublicznej i jej relacji z uczelniami publicznymi

Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości powstała w 1996 roku. Jej założycielem jest Fundacja Szkolna w Wałbrzychu. Przeciętnie na trzech latach studiów studiuje około 2,5 tys. studentów. Uczelnia kształci na poziomie licencjackim na trzech



kierunkach: zarządzanie i marketing, informatyka i ekonometria oraz socjologia. Kadra naukowo-dydaktyczna dwóch pierwszych kierunków pochodzi z Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Na socjologii wykładają profesorowie i adiunkci z Uniwersytetu Wrocławskiego. Większość studentów pochodzi z Wałbrzycha lub jego najbliższych okolic. Na rynku edukacyjnym na tym terenie działa obecnie dziewięć szkół wyższych, które oferują studia zarówno w zakresie nauk technicznych, jak i humanistycznych. Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, nie mając możliwości uruchomienia studiów magisterskich, przyjęła strategię ścisłej współpracy z obiema wspomnianymi wyżej renomowanymi uczelniami państwowymi w zakresie dalszego kształcenia swoich absolwentów na magisterskich studiach uzupełniających.

Kilka lat temu udało się przekonać dziekana Wydziału Zarządzania i Informatyki Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu o celowości uruchomienia w Wałbrzychu magisterskich studiów uzupełniających na kierunku zarządzanie i marketing. Z tak zwaną przechodnością studiów nie było problemu, ponieważ w Wałbrzyskiej Wyższej Szkole Zarządzania i Przedsiębiorczości od początku jej istnienia dbano o to, by programy studiów (układ przedmiotów i godzin) były identyczne jak w Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Wykładowcy najczęściej pozostawali ci sami. Seminaryjne grupy magisterskie często niewiele różniły się swoim składem od poprzednich grup seminariów dyplomowych z WWSZiP. Mając pozytywne doświadczenia w ramach kierunku zarządzanie i marketing, z chwilą pojawienia się absolwentów WWSZiP innego kierunku – informatyki i ekonometrii, Wydział Zarządzania i Informatyki uruchomił w Wałbrzychu kolejne magisterskie studium uzupełniające dla tego właśnie kierunku. Od kilku lat około 250 osób, absolwentów Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, co roku podejmuje studia w Wałbrzychu na magisterskich studiach uzupełniających Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Uruchomienie magisterskich studiów uzupełniających na kierunku socjologii było trochę trudniejsze z wielu przyczyn. Po pierwsze, władze Uniwersytetu Wrocławskiego nie miały doświadczeń w tym zakresie i początkowo z nieufnością podchodziły do naszych propozycji. Po drugie, sam proces decyzyjny na Uniwersytecie jest wielopoziomowy, a przez to dość skomplikowany i czasochłonny. Po trzecie wreszcie, nasze propozycje ilościowe w zakresie kształcenia socjologów znacznie odbiegały od standardów uniwersyteckich. Mimo trudności udało się podpisać umowę i ostatecznie Uniwersytet Wrocławski uruchomił w Wałbrzychu magisterskie studia uzupełniające na kierunku socjologii. Zajęcia odbywają się w tym samym budynku co zajęcia poziomu licencjackiego WWSZiP (WWSZiP udostępniła własne sale dydaktyczne Uniwersytetowi Wrocławskiemu oraz zapewniła własną obsługę administracyjną).

W związku z organizowaniem nowego kierunku studiów – fizjoterapii, kierownictwo WWSZiP podpisało kolejną umowę o współpracy: z Akademią Medyczną w Poznaniu. Umowa przewiduje nie tylko pomoc Akademii Medycznej w opracowaniu programów dydaktycznych i zapewnieniu obsady kadrowej kierunku, ale także przyrzeczenie zorganizowania magisterskich studiów uzupełniających dla przyszłych absolwentów tych studiów.

Studenci chwalą sobie te rozwiązania, ponieważ :

- studiuja blisko miejsc swojego zamieszkania i pracy, oszczędzając czas i pieniądze;

- zajęcia dydaktyczne – zarówno na poziomie licencjackim, jak i magisterskim – prowadzą najczęściej ci sami profesorowie (co jest niezwykle istotne ze względu na kwestie zaufania, przyzwyczajenia i wzajemnego poznania);
- ostatecznie, po pięciu latach studiów otrzymują dyplomy magisterskie renomowanych uczelni wrocławskich, na których nie ma śladu, że studiowali w Wałbrzychu.

Wydaje się również, że korzyści odnoszą obie uczelnie państwowe ponieważ:

- bez najmniejszego wysiłku w zakresie rekrutacji mają zapewnionych studentów;
- liczba potencjalnych kandydatów na studia jest dość dokładnie znana na kilka miesięcy przed okresem rekrutacji, co ułatwia planowanie;
- przychody z czesnego są istotne dla budżetu uczelni państwowej, a także są łatwo przewidywalne;
- pracownicy tych uczelni mają możliwość uzyskiwania dodatkowych dochodów.

Korzyści z tego układu ma również Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, gdyż:

- nie ma relatywnie dużych kosztów związanych z koniecznością spełnienia określonych wymogów kadrowych dla studiów magisterskich;
- prowadzenie przez tych samych profesorów zajęć dydaktycznych na obu poziomach, licencjackim i magisterskim, choć w ramach różnych firm, gwarantuje odpowiednio wysoką jakość kształcenia w WWSZiP,
- zapewniona przechodniość studiów i dobre funkcjonowanie tego układu zostały już zaakceptowane przez społeczność lokalną, co z pewnością podnosi wartość WWSZiP i ułatwia rekrutację na studia licencjackie.

Próba uogólnienia

Jak wynika z codziennej praktyki, przeprowadzanych rozmów oraz różnych spotkań – zadowoleni są wszyscy. Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, kształcąca na poziomie licencjackim – dzięki strategii *lock in*, zakładającej budowanie przewagi konkurencyjnej na podstawie współpracy z renomowanymi uczelniami państwowymi – ma w Wałbrzychu największy udział na rynku usług edukacyjnych w zakresie szkolnictwa wyższego i jest tam niekwestionowanym liderem. Wydaje się, że kierownictwa: Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu oraz Uniwersytetu Wrocławskiego również są zadowolone z tego układu, ponieważ tanim kosztem istnieją na tym rynku i zbierają należne im profity zarówno dla uczelni jako całości, jak i dla poszczególnych ich pracowników. Poza tym, prowadząc studia magisterskie poza wrocławskim ośrodkiem akademickim, swoimi firmami utrwalają pozytywny wizerunek uczelni w tzw. terenie, oddziałując kulturotwórczo na społeczności lokalne. Przede wszystkim zaś zadowoleni są studenci, którzy, oszczędzając czas i pieniądze, mają bezpośredni dostęp do profesorów akademickich, do ich wiedzy i umiejętności. Nie bez znaczenia jest również fakt otrzymywania przez nich dyplomów magisterskich renomowanych uczelni wrocławskich.

Wszystkie te niekwestionowane sukcesy Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości byłyby niemożliwe do osiągnięcia, gdyby nie dobra wola kierownictwa



wymienionych uczelni państwowych, ich dalekowzroczność i rozumienie potrzeby istnienia rynku usług edukacyjnych w zakresie szkolnictwa wyższego. Były one i są nadal pozytywnie nastawione do naszych propozycji, chociaż domagają się przede wszystkim zapewnienia przez WWSZiP wysokiego poziomu kształcenia na poziomie licencjackim – takiego, który zagwarantuje wysoki poziom zawodowy i intelektualny kandydatów na magisterskie studia uzupełniające.

Płaszczyzny współdziałania uczelni publicznych i niepublicznych

Wstęp

Koegzystencja publicznych i niepublicznych szkół wyższych w III Rzeczypospolitej ma relatywnie krótką historię, która datuje się od 1990 roku, chociaż jej korzenie sięgają okresu dwudziestolecia międzywojennego. Większość uczelni niepublicznych stanowią szkoły o profilu ekonomicznym; w latach 1990–1999 liczba studentów na tzw. studiach biznesowych wzrosła ponad 7-krotnie. W 1999 roku w uczelniach publicznych studiowało na tych kierunkach 189 662 osób, a w niepublicznych 205 264¹.

Punktem wyjścia do rozważań nad zmianami w szkolnictwie wyższym jest pytanie zasadniczej natury, czy wymienione dwie grupy uczelni, należące do dwóch różnych sektorów, powinny w stosunku do siebie pozostawać w roli konkurentów czy kooperantów. Aby odpowiedzieć na tak postawione pytanie, trzeba przede wszystkim stwierdzić, jaka była sytuacja niepublicznych szkół wyższych w punkcie startu oraz dlaczego znalazło się dla nich miejsce w przestrzeni społecznej. Podobnych pytań nie trzeba kierować pod adresem uczelni publicznych, ponieważ one już istniały na rynku edukacyjnym zanim pojawiły się szkoły niepubliczne. Dopiero w dalszej kolejności będzie można sformułować określone tezy, stanowiące podstawę do określenia stanu i obszarów współdziałania obu sektorów w szkolnictwie wyższym oraz sformułować wnioski na temat kierunków rozwoju.

Podstawy konwergencji publicznych i niepublicznych szkół wyższych

Rozpoczynając od pierwszej kwestii, związanej z sytuacją „wyjściową” szkół wyższych, należy zwrócić uwagę na następujące problemy:

- Tworzone na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych niepubliczne szkoły wyższe nie miały własnej bazy kadrowej. W związku z tym wyko-

¹ B. Minkiewicz: *Zmiany na rynku edukacji menedżerskiej w latach dziewięćdziesiątych*, w: *Zmiany na rynku edukacji ekonomicznej w Polsce w latach dziewięćdziesiątych*, Biuro Koordynacji Kształcenia Kadr, Fundusz Współpracy, Warszawa 2001 s. 19–20.



- rzystywały nauczycieli akademickich zatrudnionych w publicznych szkołach wyższych, co wynikało z niskiego poziomu wynagrodzeń w tych uczelniach.
- Niepubliczne szkoły wyższe wypełniły niszę, która powstała w wyniku zwiększonego zapotrzebowania gospodarki na osoby z wyższym wykształceniem o określonym profilu wiedzy. Stąd lawinowy, blisko trzykrotny, przyrost liczby uczelni w ciągu 10 lat. Publiczne szkoły wyższe – ze względu chociażby na bazę materialną, a zwłaszcza lokalową – nie były w stanie zaspokoić powstałych potrzeb.
 - Wraz z przejściem do gospodarki rynkowej nabrało znaczenia pojęcie *human investment*. Wynika to z przywiązywania na całym świecie coraz większej wagi do wartości, które nie są obarczone ryzykiem ekonomicznym. Wiedzy, poza przypadkami o podłożu chorobowym, nie można stracić. Umiejętności raz nabyte i wzbogacane w toku permanentnego, ustawicznego kształcenia nie podlegają deprecjacji. Pracę, kapitał, majątek można stracić, ale wiedza pozostaje². Wychodząc z tego założenia, należy przyjąć, że inwestowanie w kształcenie jest wprawdzie procesem długofalowym, ale *per saldo* zawsze opłacalnym nie tylko dla jednostki, ale także dla całego społeczeństwa. Nabiera to znaczenia zwłaszcza w warunkach konkurencji, gdy liczy się suma wiedzy, posiadane wykształcenie i nabyte umiejętności. W procesie transformacji ustrojowej odgrywa to szczególną rolę i wynika przede wszystkim z konieczności restrukturyzacji gospodarki. Osobny problem to pozycja na rynku pracy. Przy narastającym bezrobociu jednym ze sposobów na przeciwstawienie się temu zjawisku jest kształtowanie odpowiedniej do zapotrzebowania gospodarki struktury wykształcenia na coraz wyższym poziomie.
 - Wyższe szkoły niepubliczne stanowią uzupełnienie w stosunku do uczelni publicznych, gdyż zaspokajają popyt na wykształcenie w sytuacji, kiedy „pojemność” tych ostatnich jest wyczerpana. Wyrazem tego są limity przyjęć na pierwszy rok w uczelniach publicznych.
 - Ponieważ jednak akumulacja finansowa w Polsce i kapitały posiadane przez osoby fizyczne są ograniczone, tworzenie niepublicznych szkół wyższych, wymagające zaangażowania środków pieniężnych, poszło w kierunku kreowania uczelni, w których kształcenie jest niskonakładowe i mało kosztochłonne. Dlatego zakładano głównie uczelnie o profilu ekonomicznym, kształcące w dziedzinie zarządzania i administracji. Nie powstały natomiast szkoły wymagające nakładów (np. na laboratoria wyposażone w odpowiedni sprzęt i stanowiska indywidualne do przeprowadzania eksperymentów).

² Por. A. Pelczar: *Inwestować w edukację*, w: A. Buchner-Jeziorska, B. Minkiewicz, A. Osterczuk-Kozińska (red.): *Studia wyższe – szansa na sukces?*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 1998.

Obszary współdziałania publicznych i niepublicznych szkół wyższych

Biorąc pod uwagę podstawowe, wymienione wyżej elementy, warto wymienić obszary, w których możliwe jest współdziałanie omawianych dwóch kategorii szkół wyższych. Są to następujące obszary:

- Współpraca w zakresie kadry dydaktycznej. Obecna sytuacja – polegająca na zatrudnianiu nauczycieli akademickich w wielu uczelniach równocześnie, zarówno publicznych, jak i niepublicznych – musi ulec zasadniczym zmianom. Procesowi temu sprzyja tworzenie list osób stanowiących minimum kadrowe.
- Przełamanie tendencji do „wieloletowości” wiąże się z koniecznością kształcenia kadr naukowo-dydaktycznych na potrzeby niepublicznego szkolnictwa wyższego. Aby można było realizować to zadanie, trzeba mieć odpowiednie uprawnienia np. w zakresie praw do doktoryzowania czy habilitowania. Większość szkół niepublicznych nie ma takich uprawnień, a więc obowiązek ten spadnie na uczelnie publiczne. Niezbędne są jednak uregulowania finansowe w tym zakresie. Dotyczyć one mogą zarówno systemu stypendiów, jak i wstępnych umów o zatrudnienie w uczelniach niepublicznych osób uzyskujących stopnie naukowe w państwowych szkołach wyższych.
- Tworzenie własnej kadry przez uczelnie niepubliczne i ograniczanie zatrudnienia nauczycieli akademickich w wielu szkołach wymaga istotnych korekt w zakresie wynagrodzeń. Koniecznością staje się znaczne podwyższenie zarobków pracowników naukowo-dydaktycznych w uczelniach publicznych.
- Prowadzenie wspólnych badań naukowych. W tym zakresie nic nie stoi na przeszkodzie w tworzeniu wspólnych programów badawczych, finansowanych z własnych środków, opartych na współdziałaniu uczelni publicznych i niepublicznych.
- Procesowi podwyższania jakości kształcenia powinny sprzyjać wspólne prace nie tylko w zakresie programów (które zawarte są w standardach nauczania), ale także w treściach i wymaganiach egzekwowanych przez wszystkie typy uczelni. Sprzyjać tym działaniom będą niewątpliwie prace Państwowej Komisji Akredytacyjnej oraz komisji środowiskowych.
- Absorpcja kandydatów na studia przez uczelnie niepubliczne, stanowiące nadwyżkę możliwości szkół publicznych, powinna przyjąć postać opartą na określonych zasadach. Wymaga to jednak szerokiej dyskusji na różnych płaszczyznach (chodzi np. o ograniczenie przez uczelnie publiczne kształcenia na poziomie licencjackim, a rozszerzenie kształcenia na poziomie jednolitych czy uzupełniających studiów magisterskich).
- Istotne jest także współdziałanie w rozszerzaniu i tworzeniu zaplecza bibliotecznego, które mogłoby polegać np. na tworzeniu wspólnych centrów bibliotecznych. Obecnie w ośrodkach uniwersyteckich ciężar finansowania bibliotek spoczywa na uczelniach publicznych, które nie mają odpowiednich środków na ten cel.



Kierunki rozwoju szkolnictwa wyższego

Dotychczasowe doświadczenia wskazują na występowanie następujących zjawisk:

- Niepubliczne szkoły wyższe nie są niezależne i potrzebują współpracy z uczelniami publicznymi.
- Bazę kadrową i naukową, a także w zakresie infrastruktury bibliotecznej dla uczelni niepublicznych stanowią publiczne szkoły wyższe.
- Do zachowania warunków związanych z jakością kształcenia konieczna jest troska o wyrównywanie poziomu kształcenia w całym systemie szkolnictwa wyższego.
- W zachowaniu odpowiedniej jakości kształcenia istotną rolę odgrywają instytucje akredytacyjne.
- Należy sprzyjać modelowi współdziałania, a nie tylko konkurowania sektora publicznego i niepublicznego w dziedzinie szkolnictwa wyższego.

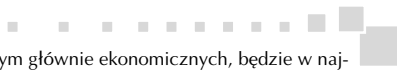
Dyskusja nad modelem kształcenia wyższego zarówno w kontekście narodowym, jak i międzynarodowym wymaga ustalenia strategii rozwoju. Konieczność zachowania dwóch segmentów kształcenia w ramach sektora publicznego i niepublicznego zgodnie z tendencjami światowymi jest sprawą bezdyskusyjną. Niezbędne natomiast są dalsze prace nad modelem koegzystencji wymienionych układów.

Dlatego istnieje potrzeba zebrania konkretnych rozwiązań i poddania ich pod rozważania gremium powołanego do tego, czyli środowiska nauczycieli akademickich. Pozwoli to także na opracowanie odpowiednich przepisów prawa, które będą sprzyjać rozwojowi szkół wyższych, a nie hamować dalszą jego ewolucję.

Proces ten powinien zmierzać w następujących kierunkach:

- Niepubliczne szkolnictwo wyższe powinno tworzyć własną bazę kadrową.
- Niezbędna jest aktywność niepublicznych szkół wyższych w dziedzinie naukowej, czemu sprzyjają działania związane z działalnością badawczą, której przejawem są publikacje i dorobek naukowy.
- W odniesieniu do wyższych szkół ekonomicznych i związanych z zarządzaniem niezbędne jest zwrócenie uwagi na profil naukowy kadry nauczającej, której nie powinny tworzyć osoby „adoptowane” do tych dziedzin, ale osoby legitymujące się dorobkiem w danym obszarze wiedzy.
- Niezbędna jest konfrontacja dorobku naukowego uczelni publicznych i niepublicznych, której mogą sprzyjać wspólne konferencje naukowe.
- Nie należy sprzyjać dalszemu rozwojowi sieci niepublicznych szkół wyższych³, ale dążyć do zachowania uczelni najlepszych z punktu widzenia jakości kształcenia oraz tworzenia akademickiego charakteru.

³ Według prognoz popyt na kształcenie w uczelniach niepublicznych, w tym głównie ekonomicznych, będzie w najbliższych latach maleł. Por. T. Wojciechowski, L. Haligowski: *Prognozy popytu*, „Forum” 2002, nr 3.



Współpraca uczelni publicznych i niepublicznych – utopia czy szansa?

Tworzenie i odtwarzanie inteligencji polskiej to rzeczywisty trud i bezwzględny obowiązek samej inteligencji. Nasz sukces w przyszłości nie zależy bowiem od siły naszych muskułów, lecz przede wszystkim od siły mózgów; jak by powiedział mój promotor, niezrównany profesor Aleksander Nalaskowski, od siły „mięśni mózgu”. Do historii nie przechodzi bowiem operator koparki, lecz ten, który ją wymyślił; nie przechodzi do historii i nie jest odkrywcą pielęgniarzka wstrzykująca pacjentowi zbawienną penicylinę, lecz Fleming, który ją odkrył i zastosował jako pierwszy. Losy naszego kraju zależą bardziej od ludzi w profesorskich togach niż od tych z grubymi karkami i wystrzyżonymi głowami. Aby było inaczej, trzeba by cofnąć ewolucję, a to jest – na całe szczęście – niemożliwe.

Polska jest krajem bogatym w ludzkie inicjatywy, bodaj najbogatszym w Europie. Nasza pomysłowość i przedsiębiorczość nie mają sobie równych. Przed 1990 rokiem nie mieliśmy (poza szczególnym przypadkiem Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego) uczelni prywatnych, teraz kształcą w nich ponad 30% studentów. Weszliśmy na pole edukacji ambitnie, z dobrą kadrą, w pełni przygotowani. Pole edukacji szybko jednak zamieniło się w rynek edukacyjny, który stał się targowiskiem. Tu też zaczął się problem współpracy uczelni publicznych i niepublicznych. Tu także zaistniały pierwsze konflikty i zaskrzenia, które skutecznie uniemożliwiają osiągnięcie najbardziej pożądanego stanu rzeczy – pełnej współpracy wszystkich uczelni kształcących na poziomie wyższym. W myśl maksymy „dziel i rządź” skutecznie zantagonizowano podmioty uczelniane. Na tym przegrywamy wszyscy, a zwłaszcza polska inteligencja. Integracja wszystkich sektorów szkolnictwa wyższego oraz drożność systemu to cel nadrzędny.

Aby to wystąpienie nie było wyłącznie perswazyjną demagogią, pozwolę sobie przytoczyć pewne fakty.

1. Obowiązuje u nas prawo pierwszego etatu dla uruchomienia kierunku kształcenia na poziomie magisterskim. Intencją ustawodawcy było zapewne, aby profesor mieszkał w środowisku, w którym pracuje, udzielał się w nim społecznie, był jego ozdobą, chlubą, autorytetem moralnym i zmieniał je przez własną obecność. Szybko jednak to wypaczono. Nikt bowiem nie potrafi, nie chce i nie śmie śledzić profesora, który, na stałe mieszkając np. w Łodzi, podpisał kontrakt pierwszoetatowy z uczelnią krakowską lub poznańską. W ten sposób profesor dojeżdżający z Łodzi swoją osobą (osobowością?) najbardziej wzbogaca koleje państwowe, bo strasznie dużo czasu spędza na dojazdach. Nie uświadczysz go w Łodzi, nie zagrzeje też zbyt długo miejsca w Krakowie czy Poznaniu, zawsze się spieszy i rzadko



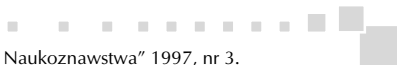
bywa na posiedzeniach rady wydziału. Ale się „liczy do stanu”. Dla Łodzi, z której odszedł do Krakowa czy Poznania, jest już tylko dydaktycznym uzupełnieniem. W Łodzi jednak mieszka, tam zapewne umrze, ale tam się „nie liczy”. Ta cała groteska wzięła się stąd, że założono, iż profesor, zawierając kontrakt, przeprowadzi się do Krakowa/Gdańska. Uznano zatem, że tylko w ośrodku „pierwszoetatowym” profesor jest prawdziwym artystą, a w pozostałych chałturzy. Błąd! Deetatyzacja to zbawienne rozwiązanie na wczoraj, nie tylko na dziś.

2. Nie da się konsekwentnie i kompetentnie udowodnić tezy, że profesor na pierwszym (spisanym formalnie) etacie wykłada gorzej niż na drugim. Oznaczałoby to bowiem, że na pierwszym etacie uczciwie przyznaje, że $2 + 2 = 4$, a na drugim zdarzają mu się stwierdzenia, że $2 + 2 = 3$. Byłby to zarzut krzywienia prawdy, zarzut nieuczciwości dydaktycznej i naukowej. Jeśli tylko uznamy go za absurdalny, automatycznie będziemy musieli uznać, że cała heca z pierwszymi i drugimi etatami jest absurdalna i nie na miejscu. Że niczego nie poprawia, ale wręcz obraża uczonych.

3. Jest zastanawiające, że przeciwko argumentom zwolenników kontraktów na tzw. pierwsze miejsce pracy nie znaleźli się trzeźwi oponenci, którzy w rezygnacji z tego zapisu widzieliby ogromną szansę rozwojową dla uczelni i studentów. Nie od dzisiaj wiadomo, że profesor profesorowi nierówny. Są tacy, którzy swój dorobek liczą w setkach opublikowanych pozycji, którzy są wybierani do liczących się gremiów (np. Komitetu Badań Naukowych czy Komitetów Polskiej Akademii Nauk). „Pierwszoetatowość” zrównuje jednych i drugich, gdyż nie ich wiedza jest atrakcyjna, nie ich kompetencje i talent dydaktyczny, lecz w najwyższej cenie (dosłownie!) jest ich podpis na kontrakcie. Tak naprawdę „wolny rynek w doborze kadry” nie występuje. Możliwość zatrudnienia się profesorów na równorzędnych etatach-kontraktach wygenerowałaby okazję do ich szerszego zaistnienia, a tym samym – paradoksalnie – przybyłoby nam jeszcze raz tyle ważnych osobowości nauki, gdyż uczelnie, uwolnione od rygorów „pierwszoetatowości”, sięgałyby chętniej po luminary nauki. Dobry profesor jest jak artysta. To nam zatem powinno zależeć, aby jego kunszt był upowszechniany możliwie szeroko. Im profesor jest aktywniejszy, im bardziej dynamiczny w upowszechnianiu swej wiedzy, tym cenniejszy społecznie. Chodzi wszak o to, aby ich spotykać nie tylko w Teatrze Wielkim, lecz również w mniejszych ośrodkach. Ich maestria jest bowiem potrzebna wszędzie.

4. Osobną kwestią jest obsada zajęć dydaktycznych w uczelniach. Czymś innym bowiem są kompetencje do nadawania stopni naukowych, a czymś innym prawidłowość prowadzonego procesu dydaktycznego. Można by było zastosować znaną w niektórych krajach zachodnich formułę procentową. Polega ona na tym, że uczelnia nabywająca uprawnienia do nadawania stopnia licencjata czy magistra musiałaby sprostać pewnym (sprawdzalnym!) rygorom. I tak np. prowadzenie kierunku dającego uprawnienia do nadawania licencjatu wymagałoby obsadzenia zajęć w 30% prowadzonych przez samodzielnych pracowników nauki, w następnych 30% przez doktorów i w 40% przez osoby ze stopniem magistra. W przypadku natomiast uprawnień magisterskich należałoby proporcje odwrócić: 40% – pracownicy samodzielni (w tym minimum połowa osób z tytułem), 30% – doktorzy, 30% – magistrzy. Proste, czytelne i jasne. Komisja akredytacyjna miałaby nader uproszczone zadanie, a kwestie jakości prowadzonych zajęć nie podlegałyby dyskusji¹.

¹ Por. A. Nalaskowski: *Wokół kryteriów oceny szkół wyższych*, „Problemy Naukoznawstwa” 1997, nr 3.



Wymienione wyżej tezy są – najogólniej rzecz ujmując – wołaniem o faktycznie równe i porównywalne traktowanie szkół wyższych. Bez względu na podmiot, który je prowadzi. Dla wiedzy nie ma bowiem znaczenia, czy została przekazana „państwowo”, czy „prywatnie”. Po prostu – została przekazana fachowo lub nie, i na tym kwita. Istniejąca i wciąż zaostrzająca się konkurencja między podmiotami kształcenia – z wyraźnie uprzywilejowaną pozycją instytucji publicznych – *de facto* wprowadza więcej destrukcji niżli dobra. Uczelnie niepubliczne bywają postrzegane jako gorsze, gdyż tak jest skonstruowane prawo skazujące je (niesłusznie) na byt drugoligowy. Jako potwierdzenie tej tezy przytoczę prosty przykład². Uczelnia publiczna N ma uprawnienia do nadawania stopnia magistra i doktoryzowania. Niepubliczna placówka X, która zatrudnia niemal 100% kadry z uczelni N plus pięciu tytułarnych profesorów (ale wszystkich na drugich etatach) z ledwością utrzymała możliwość nadawania stopnia licencjata. Gdzie tu jest racjonalność?

Aby dobrze określić i scharakteryzować pola współpracy uczelni publicznych i niepublicznych, trzeba owe pola podzielić na mniejsze segmenty. Wówczas bowiem będzie można zauważyć wspólnotę interesów i ich wyjątkową spójność.

■ Segment I – makro

Naszym obowiązkiem – gdziekolwiek wykładamy, pouczamy, mówimy, jak powinien wyglądać dobry świat – jest odtwarzanie inteligencji, odtwarzanie społecznego myślenia, społecznych kompetencji do podejmowania decyzji. Dzieje się to przy udziale edukacji, nigdy zaś przemocy. Edukacja – co udowadnia życie – może być wielopodmiotowa, i nie ma tu znaczenia, kto bezpośrednio bierze za nią pieniądze, ważne, co za nie daje. My wszyscy – publiczne i niepubliczne podmioty edukacji wyższej – ewidentnie stanowimy filar odtwarzania polskiej inteligencji. To właśnie, a nie zyski, jest istotą naszej działalności. Kto tego nie rozumie, rozumie niewiele.

■ Segment II – mezo

Polska dzieli się na regiony. Regionalna edukacja wyższa jest szansą dla lokalnych kultur na utrzymanie własnej tożsamości w kontekście jednoczenia z Europą. Jedynie dzięki edukacji możemy być ważni i widoczni. Jeśli my tego nie zrobimy, robią to za nas inni. Marginalizacja naszych przedsięwzięć edukacyjnych będzie wówczas nieuchronna. Dlatego w interesie regionalnym (lokalnym) ważna jest współpraca między wszystkimi podmiotami edukacji wyższej, bez względu na stan posiadania czy organ prowadzący.

■ Segment III – mikro

Dlaczego by nie przyjąć założenia, że lokalna współpraca między konkretnymi uczelniami mogłaby mieć charakter rozwojowy? Możliwe są przecież wymiany studentów między uczelniami, wzajemne usługi edukacyjne (np. korzystanie ze specjalistycznych pracowni czy bibliotek), na tym właśnie poziomie można poniechać konkurencji na rzecz wzajemnego wsparcia i ewidentnych korzyści. Trzeba tylko porzucić niepotrzebny schemat wolnorynkowej konkurencji. Konkurencja bowiem niszczy wszystkich, komercjalizując usługi. Jest to dobre w usługach szewskich, ślusarskich czy medycznych, ale wątpliwe w przypadku edukacji.

² Przykład prawdziwy, jakkolwiek pozwalam sobie zachować anonimowość realiów.

O wspólną przestrzeń edukacyjną w Polsce

Relacje między wyższym szkolnictwem publicznym i niepublicznym budzą wiele emocji zarówno wśród nauczycieli akademickich, jak i młodzieży. W pierwszym przypadku jest to wynikiem – śmiem twierdzić – braku odwagi w jasnym i uczciwym wyartykułowaniu własnych koncepcji funkcjonowania szkolnictwa wyższego. W drugim – braku rzetelnej informacji o zadaniach i możliwościach ich realizacji przez różnego typu szkoły wyższe. W istocie więc kluczowa jest sprawa znalezienia przez społeczność akademicką wspólnego punktu widzenia na ten problem. A jeśli ten punkt zostanie znaleziony – łatwiej będzie o podział zadań, i to nie w duchu „rozszarpywania postawu sukna”, lecz wzajemnego zrozumienia. W niniejszym opracowaniu przedstawię pewne propozycje, wynikające z mojej blisko czterdziestoletniej praktyki, zarówno jako nauczyciela akademickiego, jak i organizatora życia uczelni.

Gdzie jesteśmy?

W latach powojennych podjęto ogromny wysiłek w udostępnieniu wykształcenia wyższego jak najszerszym warstwom polskiego społeczeństwa. Mimo wyniszczenia polskiej inteligencji podczas wojny i wynikających stąd braków kadry nauczającej, odrodziły się uczelnie przedwojenne i powstało wiele nowych. W zakresie nauk technicznych przeważało nastawienie na szybkie zaspokojenie zapotrzebowania na kadry w przemyśle. Dlatego do połowy lat pięćdziesiątych przeważał system studiów dwustopniowych, rozwijany nie tylko w uczelniach macierzystych, lecz także w ich filiach ulokowanych w pobliżu ośrodków przemysłowych. Był to okres odbudowy kraju po zniszczeniach wojennych i bardziej niż dowody formalnego wykształcenia liczyła się wiedza oraz umiejętność praktycznego działania. Znaczenie tych ostatnich doszło do głosu w okresie całkowitego scentralizowania gospodarki i wprowadzenia jej na tory działalności społecznej raczej niż ekonomicznej (by wspomnieć tu choćby o nie rozwiązany do dziś problemie górnictwa węglowego). W naukach technicznych oprócz stopnia inżyniera można było też uzyskiwać stopień magistra inżyniera, początkowo w formie studiów uzupełniających, a od połowy lat pięćdziesiątych – jednolitych studiów magisterskich. Oznaczało to początek deprecjacji tytułu zawodowego inżyniera; odtąd będzie się już liczył tylko „magister”, nawet jeśli potem będzie wykonywał pracę czysto administracyjną, a nie twórczą. Niewątpliwy wpływ na to miał pogarszający się stan gospodarki, którego nie można było już dłużej pokrywać sztafpą wielkich inwestycji. Nasy-

cenie przedsiębiorstw „magistrami” było czasami karykaturalnie duże, decyzje gospodarcze były jednak nie przez nich podejmowane, a realizowała je ciągle liczna klasa doświadczonych inżynierów. Wydarzenia drugiej połowy lat siedemdziesiątych, a potem osiemdziesiątych, obnażyły tę fikcję, zastępującą rzeczywistą działalność gospodarczą.

Nie do pominięcia jest tu jednak inny czynnik życia społecznego, który zaczął nabierać coraz większego znaczenia: wykształcenie ogólne. Z bezpłatnego szkolnictwa wyższego (co nie znaczy – bez poświęceń, dramatycznych wyrzeczeń osobistych i trudnych decyzji życiowych) skorzystały całe pokolenia ludzi, dla których stworzono dostęp do studiów. I jeśli nawet później ich potencjał nie był należycie wykorzystywany – z przyczyn politycznych i gospodarczych – tworzyli oni nową inteligencję, świadomą znaczenia nauki i w takim duchu kształcącą następne pokolenia. A czasy uległy zmianie. Wraz z informatyczną rewolucją technologiczną i równie rewolucyjnymi zmianami społeczno-politycznymi coraz większego znaczenia nabrała nie tyle wiedza praktyczna, której i tak nie można było zdobyć na uczelniach, lecz wiedza teoretyczna, ogólna, i to daleko wykraczająca poza tradycyjnie rozumiane studia techniczne.

Aby temu sprostać, konieczne było znaczne zwiększenie liczby kształcących się na studiach wyższych. W latach dziewięćdziesiątych nastąpił niespotykany dotąd – bo blisko trzykrotny – wzrost liczby studentów. Było to możliwe dzięki stworzeniu w latach powojennych kadry nauczającej o wysokich kwalifikacjach. Mimo oderwania nauki od przemysłu (a czasem, paradoksalnie, dzięki temu – jak to było w naukach teoretycznych, które za punkt odniesienia musiały przyjmować osiągnięcia światowe) poziom nauczycieli akademickich, a co za tym idzie – jakość kształcenia były wysokie. Sprzyjało temu stosunkowo niewielkie odizolowanie od nauki światowej, także dzięki niezwykle aktywnej w tym względzie działalności Polskiej Akademii Nauk i jej instytutów. Były to czasy, gdy na jednego nauczyciela akademickiego przypadało 6–8 studentów, co znacznie odbiegało od standardów światowych (15–20 studentów), które teraz stopniowo osiągamy. Ten wskaźnik odnosi się jednak w zasadzie tylko do uczelni publicznych, finansowanych z budżetu państwa (obecnie jest ich ok. 120). Zupełnie nowym zjawiskiem było pojawienie się uczelni niepublicznych, będących w istocie prywatnymi przedsiębiorstwami. Tworzyli je ludzie często nie związani ze szkolnictwem publicznym albo ci, którzy nie znajdowali w nim dla siebie miejsca (czemu trudno się dziwić, biorąc pod uwagę biurokratyzację i spętanie licznymi przepisami prawnymi, niedostosowanymi do szkolnictwa wyższego). Jednak kadra nauczająca była – i jest do dzisiaj – ta sama, która działa w uczelniach publicznych. Owszem, obserwuje się proces powolnego wiązania się nauczycieli akademickich zatrudnionych w uczelniach publicznych z uczelniami niepublicznymi, w których pracują na zasadzie drugiego etatu, lecz ich rozstawanie się z pewnym, choć ubogim życiem „budżetowca” jest zjawiskiem wyjątkowym. Sytuację tę trafnie określiła prof. Mirosława Marody jako „życie przy państwie” („Gazeta Wyborcza”, 18–19 grudnia 1999).

Problem wieloetatowości nauczycieli akademickich nabiera w ostatnim czasie coraz większego rozgłosu. I nie jest to tylko kwestia dobrych zarobków nauczycieli – z jednej strony – i „bylejakiej” dydaktyki z drugiej; to przede wszystkim problem utraty etosu szkoły wyższej, utraty, która w sposób szczególnie bolesny jest widoczna w uczelniach niepublicznych. Zatrudniają one być może najwybitniejszych nauczycieli akademickich z uczelni publicznych, ale ci, nie czując się związani z uczelniami niepublicznymi, które są dla nich



tylko miejscem dodatkowego zarobku, nie angażują się w ich życie. Zresztą nie tego się od nich oczekuje. Byłem kiedyś świadkiem dramatycznego wystąpienia jednego z prorektorów uczelni niepublicznej, który dopominał się prawa uczestnictwa profesury w decyzjach dotyczących życia tej uczelni. Jego głos został skwitowany milczeniem – tu rządził kanclerz... Tę atmosferę odczuwają także studenci: coraz częściej pojawiają się ich wypowiedzi świadczące o tym, że są traktowani przedmiotowo, że widzą pośpiech i brak zaangażowania. Niestety, te same zjawiska można obserwować w uczelniach publicznych. I choć bezpośrednie przyczyny są podobne (nadmiar studentów przy stałej kadrze i malejących nakładach na szkolnictwo) – źródła są inne.

Trzeba przyznać, że wzrost liczby studentów był możliwy także dzięki powstaniu uczelni niepublicznych. Tyle, że powstały one kosztem uczelni publicznych, które dały kadrę nauczającą, same nie będąc w stanie zaoferować ani warunków finansowych nauczycielom, ani dostatecznej liczby miejsc studiującym. Choć ciągle proporcje liczby studentów odniesione do liczby szkół obu typów (w 120 uczelniach publicznych kształci się 1,4 mln studentów, w 300 niepublicznych – 400 tys.) wskazują na to, że wysiłek zwiększenia stopnia skolaryzacji poniosły głównie szkoły publiczne. A mit o lepszym zarządzaniu szkoł niepublicznych, skutkującym niższymi kosztami kształcenia, jest wynikiem nieuwzględniania kosztów kształcenia kadr i prowadzenia kierunków studiów o niskiej kosztochłonności.

Warto jeszcze wspomnieć o publicznych wyższych szkołach zawodowych. Powstały one na mocy specjalnej ustawy, tej samej zresztą, która stanowiła podstawę do utworzenia większości szkół niepublicznych, a które aspirują do miana uczelni. Jednak i dla jednych, i dla drugich prowadzenie badań naukowych, a w ślad za tym tworzenie własnej kadry naukowej, nie należy do obowiązków statutowych. Nie jest to też możliwe choćby ze względu na powszechne zatrudnienie kadry profesorskiej na wielu etatach, a kadry nauczającej – z powodu znacznego obciążenia dydaktycznego (np. w wyższych szkołach zawodowych pensum wynosi 450 godzin).

Jedność czy różnorodność?

Wobec tej różnorodności pojawia się pytanie, które jako pierwsze umieszczono w ankiecie na temat współdziałania publicznych i niepublicznych szkół wyższych, skierowanej do rektorów tych uczelni: czy zasadnicze role społeczne obu typów uczelni powinny być jednakowe? Jeśli przez rolę społeczną rozumie się edukację młodzieży na poziomie wyższym – to odpowiedź powinna być twierdząca. Jeśli jednak chodzi o prowadzenie badań naukowych i tworzenie własnej kadry – to role uczelni publicznych i niepublicznych powinny być różne. Oczywiście, żadnej uczelni nie można bronić prowadzenia badań naukowych, tak jak nie można tego zabronić nikomu – także osobie prywatnej. Zarówno jednak ze względu na ogromny wysiłek państwa poniesiony w ciągu ostatnich 50 lat na utworzenie niezbędnej infrastruktury, jak i na fakt, że nie stać nas – jako zbiorowości – na zaczynanie tworzenia kadr od początku, celowy wydaje się podział ról. Pojawiające się ostatnio informacje o pierwszych doktoratach pracowników szkół niepublicznych (a także – i to w znacznie większym stopniu – wyższych szkół zawodowych) świadczą o chęci podnoszenia kwalifikacji i należy je witać z uznaniem. Jeśli jednak zdamy sobie sprawę, że „wyhodowanie” profesora zabiera w naszych warunkach około 30 lat, a do samodzielności w danej dyscyplinie potrzeba ośmiu

profesorów – droga przed tymi, którzy zaczynają od zera jest długa... A to nie tylko kwestia czasu, to przede wszystkim sprawa nakładów finansowych (szacunki mówią o co najmniej kilkunastomilionowym nakładzie środków na „produkcję” jednego profesora).

Czy taki podział ról można narzucić? To pytanie retoryczne, gdyż odpowiedź jest oczywista: nie można. Taki podział zadań może powstać w wyniku wzajemnego porozumienia uczestników gry oraz ustanowienia zasad, akceptowanych przez wszystkich – i wszystkich obowiązujących. Jedną z takich zasad powinna być jednoetatowość. To nie tylko kwestia etosu uczelni, to przede wszystkim kwestia identyfikacji instytucjonalnej. Nie do przyjęcia jest postawa profesora uczelni publicznej, który nie tylko działa na szkodę swojej macierzystej szkoły wyższej, ale jeszcze zarzuca jej – często publicznie – nieudolność gospodarczą i niesprawność działania, sam się do tego przyczyniając. A czy twórcy (by nie powiedzieć – właściciele) uczelni niepublicznych mogą przystać na taką formę przedstawiania się zatrudnionych w niej profesorów: „Jestem profesorem tutaj, ale tak naprawdę to moją uczelnią jest ...” – i tu pada nazwa uczelni publicznej. Spotykałem się z tym wielokrotnie – i zażenowanie było obustronne. I choć odpowiedź na postawione wyżej pytanie jest twierdząca: tak, można się z tym pogodzić – jak pokazuje życie, to jednak – na jak długo? I jakim kosztem? Obecnie głównym płatnikiem ceny za tę z gruntu fałszywą sytuację jest młodzież. Przeciwwstawić się temu muszą obie strony.

Konkurencja czy współpraca?

Odpowiedź na to pytanie już padła: porozumienie i współpraca. Nie wyklucza to konkurencji, ale w ramach wspólnego systemu edukacji. Pozostaje tylko najtrudniejsze zadanie: kto powie, że król jest nagi? Kto powie to, o czym wiedzą wszyscy: o ubóstwie finansowania szkolnictwa wyższego, o braku polityki społecznej w tym zakresie, o tym, że nie można być sługą dwóch panów, że nie można „uczciwie” pracować na wielu etatach. Wchodzimy tu w delikatną strefę etyki. Była ona punktem wyjścia dla sformułowanego ostatnio kodeksu etycznego Uniwersytetu Jagiellońskiego, naszej najstarszej Alma Mater, karmiącej nas wszystkich od sześciu stuleci.

Nie musimy się jednak zaślaniać autorytetami (choć przysłuchiwać się ich głosowi zapewne warto). Odpowiedź na powyższe – w swojej istocie retoryczne – pytania dają wszyscy obecni dzisiaj na tej sali. Naszą obecnością dajemy dowód chęci porozumienia się. I nawet jeśli ranimy się nawzajem stwierdzeniami, niesprawiedliwymi w oczach drugiej strony – mamy szansę na porozumienie, jeśli, odkładając na bok osobiste ambicje, podejmiemy ten trud.

Czy możliwe jest powstanie wspólnej przestrzeni edukacyjnej?

Najpierw trzeba odpowiedzieć na pytanie, jakie mają być elementy tej przestrzeni. Przyjęta w roku 1999 *Deklaracja Bolońska*, wraz z późniejszymi uzupełnieniami porozumienia praskiego, a ostatnio – berlińskiego, dają jednoznaczna odpowiedź: elementami tymi powinny być studia trzystopniowe.



Studia pierwszego stopnia (licencjackie czy inżynierskie w naukach technicznych) powinny zapewnić masowość kształcenia – zarówno uniwersyteckiego, jak i zawodowego. Trzeba zadbać o odbudowanie pozycji tego etapu kształcenia. Obecny, powszechny pęd do studiów drugiego stopnia wynika z niezrozumienia sensu studiów przez studentów, którzy ciągle liczą na to, że zostaną czegoś „nauczeni”, a nie że otrzymali szansę uczenia się, a więc zdobywania umiejętności, które zapewne będą kluczowe w nadchodzących czasach przemian technologicznych. Być może studia te powinny trwać 4 lata, a nie jak dotąd 3 lub 3,5 (nie mówiąc już o patologicznych przypadkach nadawania magisterium po studiach 3-letnich). Ale powinny je prowadzić zarówno uczelnie niepubliczne, jak i publiczne. Te ostatnie jednak powinny się koncentrować na studiach drugiego i trzeciego stopnia, zapewniając dostęp do nich zarówno własnym absolwentom, jak i absolwentom studiów pierwszego stopnia w wyższych szkołach zawodowych i szkołach niepublicznych. Z tym, że te uczelnie publiczne, które mają pełne prawa akademickie powinny ograniczać swoją działalność na poziomie studiów pierwszego stopnia na rzecz studiów wyższych stopni. Wymaga to wprowadzenia jednolitego systemu kwalifikacji na te studia, tak aby zapewnić równe szanse dostępu do nich, niezależnie od miejsca zdobycia przez kandydata wykształcenia na pierwszym stopniu. Te ostatnie powinny ograniczyć się do studiów o charakterze podstawowym lub stosowanym (w wyższych szkołach zawodowych) na danym kierunku, bez podziału na specjalności. Studia powinny się kończyć dyplomowym egzaminem klauzulowym, nie pretendującym do oryginalności, ale raczej wskazującym na umiejętność poruszania się w zdobytym obszarze wiedzy.

Specjalności powinny się pojawić dopiero na studiach drugiego stopnia, i to jako wynik doboru studiowanych przedmiotów, prowadzącego do wykonania pracy magisterskiej. Studenci drugiego, a zwłaszcza trzeciego stopnia studiów powinni być traktowani jako studiujący według indywidualnego toku studiów i być włączani do prac badawczych prowadzonych na uczelni. Czas trwania studiów drugiego stopnia powinien zapewne zależeć od kierunku studiów i wybranej specjalności, raczej nie powinien jednak przekraczać 2 lat. Trzeba tu od razu odrzucić argument, że w ten sposób zwiększa się czas studiów magisterskich do 6 lat (a więc i ich koszt), gdyż studia drugiego stopnia nie powinny mieć charakteru masowego. Ich zadaniem powinno być tworzenie kadr, które będą mogły prowadzić badania naukowe lub kierować zespołami badawczymi w przemyśle.

Celem studiów trzeciego stopnia (doktoranckich), które nie powinny trwać dłużej niż 4 lata, powinno być zdobycie samodzielności naukowej. Jest to standard światowy i utrzymanie go nie musi oznaczać obniżenia jakości, pod warunkiem zmiany podstawowego paradygmatu: zdobycie stopnia powinno być wynikiem systematycznej, intensywnej działalności naukowej, a nie wyprodukowania stosownej dysertacji. Absolwenci tych studiów powinni zasilać inne uczelnie (niezależnie od ich typu) i przemysłowe ośrodki badawcze. Być może drażniąca – z pozoru – zasada, że nie można kontynuować kariery naukowej w uczelni, w której uzyskało się stopień naukowy doktora sprzyjałaby nie tylko obiektywizacji dalszego rozwoju naukowego, ale także porządkowałaby podział ról we wspólnej przestrzeni edukacyjnej. Pytanie tylko, czy w naszych warunkach ekonomicznych ograniczających mobilność jest to możliwe...

W przedstawionym tu apelu o tworzenie wspólnej przestrzeni edukacyjnej nie poruszyłem problemu finansowania szkół wyższych. Temat jest zbyt szeroki, by zawrzeć go w jed-



nym wystąpieniu. Narażając się na zarzut daleko idącego uproszczenia, można by powiedzieć to, co wynika niejako z istoty rozróżnienia między uczelniami publicznymi i niepublicznymi: te pierwsze – powinny być finansowane z budżetu państwa, te drugie – ze środków własnych założycieli szkół. Z jednym wszak zastrzeżeniem: nośnikiem środków powinien być także – oprócz środków wnoszonych przez założyciela szkoły – student: poprzez bon edukacyjny, przyznawany albo przez państwo (jeśli chce ono popierać politykę gospodarki opartej na wiedzy), albo przez prywatnego sponsora. Oznaczałoby to odejście od fałszywego mitu o bezpłatności studiów wyższych i stworzenie warunków do rzetelnej konkurencji w ramach jednolitej przestrzeni edukacyjnej.

Możliwości współpracy między bibliotekami uczelni publicznych i niepublicznych

Pojawienie się niepublicznych szkół wyższych na polskim rynku edukacyjnym nie jest ani zagrożeniem, ani konkurencją dla uczelni publicznych. Rozwój szkolnictwa wyższego w każdej jego postaci stanowi bardzo pozytywną tendencję. Edukacja służy osobistemu rozwojowi młodzieży, który następnie służy dynamizowaniu gospodarki, rozwojowi miast i regionów. Szybki rozwój kształcenia na poziomie wyższym przyczynia się do wzrostu dobrobytu, zwiększa szansę na to, że Polacy będą w stanie sprostać wyzwaniu, jakie powstaje w związku z członkostwem w Unii Europejskiej.

Mając na uwadze dobro wyższego rzędu, jakim jest edukacja i podnoszenie kwalifikacji, powinniśmy stworzyć wspólny program działania. Uczelnie publiczne i niepubliczne nie powinny postrzegać siebie konkurencyjnie. Przy różnych formach organizacyjnych można zadbać o lepsze wykorzystanie posiadanych środków. Kadra naukowa może być lepiej wykorzystana, zgodnie z posiadanymi kwalifikacjami. Te same laboratoria i biblioteki mogą służyć większej liczbie studentów. Uczelnie niepubliczne nie są równymi partnerami uczelni publicznych. Istnieją zaledwie kilka lat, mają zdecydowanie mniejszą liczbę studentów, niewielką bazę materialną i małe doświadczenie w organizowaniu badań naukowych. Biorą jednak udział w podnoszeniu kwalifikacji społeczeństwa. Wypracowanie form współdziałania między uczelniami publicznymi i niepublicznymi zwiększy rozmiar edukacji na poziomie wyższym.

Współpraca bibliotek szkół niepublicznych z bibliotekami uczelni publicznych jest jeszcze bardzo skromna, ale nie jest to podyktowane niechęcią obu środowisk, ale raczej faktem krótkiego istnienia uczelni niepublicznych na rynku edukacyjnym.

Na przykładzie Biblioteki Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu chciałabym przedstawić możliwości współpracy ze środowiskiem bibliotekarzy uczelni publicznych – te, które już zostały wykorzystane i te, które widzę na przyszłość.

Formy współpracy mogą być bardzo różne, a w zależności od terenu, na którym są prowadzone, można je podzielić na ogólnokrajowe i lokalne.

Współpracę ogólnokrajową Biblioteka Wyższej Szkoły Bankowej realizuje poprzez:

- prowadzenie wypożyczeń międzybibliotecznych;
- wymianę wydawnictw uczelnianych z 30 bibliotekami niepublicznych szkół wyższych, a także z 5 największymi uczelniami ekonomicznymi w Polsce (Akademiemi Ekonomicznymi w Poznaniu, Krakowie, Katowicach i Wrocławiu oraz Szkołą Główną Handlową w Warszawie; o tym, jak ogromny jest udział wy-

- dawnictw z wymiany w gromadzeniu księgozbioru świadczą dane z ostatnich trzech kwartałów 2003 roku: liczba książek otrzymanych z wymiany wynosi 330 egzemplarzy i każdego roku wzrasta);
- nawiązanie kontaktu z Biblioteką Kongresu Stanów Zjednoczonych i wejście na listę bibliotek otrzymujących od niej dary (w nieregularnych odstępach czasu otrzymujemy wykazy książek z wybranych dziedzin – ekonomii, informatyki, zarządzania, marketingu, które możemy zamówić);
 - udział w konferencjach, seminariach i warsztatach np.: Akademia Ekonomiczna w Krakowie: „Wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania w instytucjach non-profit na przykładzie naukowej biblioteki akademickiej” (1998); Uniwersytet Śląski w Katowicach: „VI Krajowe Forum Informacji Naukowej, Technicznej i Ekonomicznej” (2001); Wigry: „Jakość w bibliotekarstwie” (2001); Wyższa Szkoła Biznesu w Nowym Sączu (seminarium, warsztaty): „Źródła informacji biznesowej i ich użytkownicy” (2000); Wyższa Szkoła Zarządzania i Finansów we Wrocławiu (warsztaty): „Ewidencja materiałów pozaksiążkowych w bibliotece” (2002); Politechnika Wrocławska: „Czasopisma elektroniczne” (2002); Uniwersytet A. Mickiewicza w Poznaniu: „Stan i potrzeby polskich bibliotek uczelnianych” (2002); Uniwersytet Jagielloński: „Public Relations” (2003);
 - udział w Konsorcjum Bibliotek Ekonomicznych ProQuest (około 1000 pełnotekstowych czasopism). Celem Konsorcjum jest wspólne finansowanie dostępu do bazy czasopism elektronicznych ABI/Inform. Global. Dzięki utworzeniu Konsorcjum możliwe stało się wynegocjowanie znacznie korzystniejszych warunków finansowych od oferowanych odbiorcom indywidualnym. Umowę podpisały biblioteki Akademii Ekonomicznych w Krakowie, Katowicach i Wrocławiu, Szkoła Główna Handlowa, Wyższa Szkoła Biznesu w Nowym Sączu, Uniwersytet Szczeciński, Biblioteka Uniwersytetu Warszawskiego, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna oraz Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości im. Leona Koźmińskiego. Adresatami oferty są specjaliści z różnych dziedzin naukowych, a także osoby zajmujące się na co dzień biznesem bądź polityką. W systemie ProQuest dostępne są bazy dla specjalistów w dziedzinie nauk ekonomicznych, technicznych, społecznych i medycznych. Dostęp do bazy ProQuest spotkał się z bardzo przychylnym przyjęciem przez wykładowców naszej uczelni.

Drugą płaszczyzną współpracy Biblioteki Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu są kontakty lokalne na terenie miasta, np. z Biblioteką Uniwersytecką czy Akademią Ekonomiczną. Polegają one na:

- udostępnianiu bieżących czasopism studentom wszystkich uczelni poznańskich;
- współpracy bibliotek gromadzących literaturę ekonomiczną (ostatnie spotkanie odbyło się w marcu 2003 roku i dotyczyło podziału obowiązków w zakresie gromadzenia literatury ekonomicznej w środowisku bibliotek poznańskich szkół wyższych);
- tworzeniu zestawień czasopism zagranicznych (AE);
- uzupełnianiu roczników czasopism ekonomicznych (AE);
- udostępnianiu elektronicznych baz danych studentom (AE);



- udziale w konferencjach (zaproszenia z Biblioteki Politechniki Poznańskiej, Biblioteki Uniwersyteckiej, Biblioteki Akademii Ekonomicznej, ale także obecność dyrektorów bibliotek państwowych na I Ogólnopolskiej Konferencji Bibliotek Szkół Niepaństwowych);
- udziale w wystawach książek organizowanych w bibliotekach uczelni państwowych;
- udziale w szkoleniach środowiskowych (np. Subito);
- organizowaniu spotkań środowiskowych bibliotekarzy poznańskich szkół niepublicznych (ostatnie odbyło się w listopadzie 2002 roku i było poświęcone strategii rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do roku 2010);
- wzajemnym merytorycznym wsparciu bibliotekarzy.

Istnieje jeszcze wiele innych możliwości współpracy, która jest potrzebna bibliotekarzom zarówno z bibliotek uczelni publicznych, jak i nam, bibliotekarzom z torujących sobie drogę placówek szkolnictwa niepublicznego.

Jako przykład takich działań może posłużyć tworzenie dużych i sprawnie działających konsorcjów bibliotecznych. Konsorcja takie mogą się skutecznie przeciwstawić dostawcom, powodując obniżenie cen książek i zmuszając ich do elastyczniejszego układania list oferowanych tytułów. Ponadto zadaniem konsorcjum organizującego współpracę bibliotek byłaby gospodarka zbiorami. Dotyczyłaby ona wspólnego negocjowania warunków zakupu źródeł cyfrowych oraz drukowanych. Tego rodzaju współpraca powinna być uzupełniona wspólnymi działaniami w dziedzinie digitalizacji wybranych zbiorów drukowanych. Konsorcjum, organizując współpracę, umożliwiłoby zapewne zmniejszenie wydatków na gromadzenie źródeł i zwiększyło dostępność posiadanych zasobów. Naturalnym następstwem byłoby zorganizowanie systemu wypożyczeń międzybibliotecznych i systemu dostarczania dokumentów. W Polsce nie ma tradycji tego rodzaju działań, należy więc skorzystać z doświadczeń innych krajów.

Jednymi z najlepszych i najbardziej spektakularnych narzędzi współpracy i komunikacji są wszelkiego typu spotkania, konferencje, łamy czasopism zawodowych i stowarzyszenia.

Spotkania stanowią rzeczywiste forum wymiany wiedzy, doświadczeń, pomysłów i opinii. Łączą nas bowiem te same problemy, m.in. sprawy związane z prawidłowym gromadzeniem zbiorów i sprawną obsługą użytkowników, a także marketing biblioteczny i problemy relacji bibliotekarz – czytelnik. Jesteśmy zatrudnieni w uczelniach, w placówkach, które wymagają szczególnych usług. Mamy służyć potrzebom nauki i dydaktyki poprzez kontakty z wydziałami i katedrami. Różnice w poglądach czy doświadczeniach mogą być inspiracją, nie zaś powodem konfliktów. Można się od siebie wiele wzajemnie nauczyć. Bibliotekarze szkół niepublicznych określani są przydomkiem „praktycy” (pracują w małych zespołach i często zastępują swych współpracowników w różnych bibliotekarskich działaniach), z kolei bibliotekarze uczelni publicznych to raczej „teoretycy”. Współpraca między nimi wydaje się zatem szczególnie cenna w wymiarze przełożenia teorii na praktykę oraz czerpania z praktyki poprzez teorię. Z kolei praktyka rozwija się dzięki wdrażaniu do codziennej pracy nowych pomysłów.

Podobnie funkcjonują czasopisma zawodowe, które mogą mieć charakter bardzo analityczny, badawczy, ale mogą też prezentować doświadczenia i opinie praktyków zawodu.

Pojawiały się już (np. w „Bibliotekarzu”) artykuły bibliotekarzy uczelni niepublicznych, które pobudzały do dyskusji i sprawiały, że polemizowali z nimi znani specjaliści bibliotekoznawstwa.

Na szczególną uwagę – ze względu na nośnik, na jakim powstaje, a przez to także ze względu na przyspieszenie kontaktu czy publikacji – zasługuje czasopismo „Elektroniczny Biuletyn Informacji Bibliotecznej” (EBIB). Jest on przykładem znakomitej współpracy i wymiany poglądów bibliotekarzy; środowisko bibliotekarzy szkół niepublicznych jest również reprezentowane w redakcji.

Doskonałym narzędziem do dyskusji i porozumiewania się bibliotekarzy z różnego rodzaju bibliotek jest Internet. To dzięki sieci można łatwo znaleźć w wielkim środowisku bibliotekarzy osoby, które zajmują się tym samym co my, mają podobny problem do przedyskutowania, choć pracują w innej bibliotece.

Duże możliwości współpracy dają listy dyskusyjne, których jest w Polsce kilka. Lista BIBLIO-L założona przez Bibliotekę Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, jest przeznaczona dla bibliotekarzy szkół niepublicznych. Mogą się na niej wypowiadać wszyscy, a jej utworzenie miało na celu zaktywizowanie środowiska bibliotekarzy uczelni niepublicznych, które nie miało odpowiedniego forum do porozumiewania się i rozwiązywania problemów. Obecnie obserwuje się, że z list dyskusyjnych korzystają bibliotekarze różnych grup, a rozmowy przebiegają wielopoziomowo.

O udziale w konferencjach już wspomniałam, pragnę jedynie dodać, iż organizowanie konferencji (np. w Bibliotece Uniwersyteckiej w Poznaniu czy ostatnio V Ogólnopolskiej Konferencji Bibliotek Szkół Niepaństwowych w Poznaniu) i zapraszanie do udziału w nich różnych grup zawodowych powoduje, że zaczynają one ze sobą rozmawiać, dyskutować, ponieważ widzą ważne dla całego środowiska bibliotekarskiego cele nadrzędne, np.:

- tworzenie katalogu centralnego;
- zawiązywanie konsorcjów;
- wykorzystanie tych samych systemów komputerowych;
- tworzenie czasopisma elektronicznego.

Biblioteki uczelni niepublicznych nie bacząc na swą niewielką obsadę kadrową, są świadome swego naukowego statusu i uruchamiają aktywność badawczą i naukową, a bibliotekarze, mimo braku czasu, podnoszą swoje kwalifikacje, starając się w ten sposób stworzyć pożądaną wizerunek w skali całego polskiego bibliotekarstwa i przyspieszyć uznanie ich za równorzędnego partnera dla bibliotek uczelni publicznych. Przejawem tego mogą być pierwsze, udane próby przystąpienia do egzaminu na bibliotekarza dyplomowanego.

Niestety, obraz bibliotek niepublicznych szkół wyższych jest bardzo zróżnicowany. Z badań prowadzonych przez pracowników Biblioteki Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu wynika, że rozpiętość liczby zbiorów waha się od niespełna 1000 woluminów (2 biblioteki) do ponad 100 tys. (1 biblioteka). Dominanta oscyluje wokół 8–12 tys. woluminów książek oraz 50 tytułów na bieżąco prenumerowanych czasopism.

Należy jednak wziąć pod uwagę, że nadal istnieją niepubliczne szkoły wyższe, w których brakuje biblioteki z prawdziwego zdarzenia. Posiadanie jej wymagane jest tylko od uczelni ubiegających się o prawo nadawania stopnia magistra. Żadna z bibliotek szkół niepublicznych nie ma dyrektora wyłonionego w drodze konkursu lub wyborów i w żadnej chyba nie istnieje ani Komisja Senacka, ani tym bardziej Rada Biblioteczna. Inna sprawa, że



te uczelnie, które posiadają biblioteki, nie mogą liczyć na żadną formę wsparcia (np. w dofinansowaniu gromadzenia zbiorów, w tym zwłaszcza literatury zagranicznej).

Podsumowując moją krótką refleksję, pragnę stwierdzić, że współpraca bibliotek uczelni niepublicznych z bibliotekami uczelni publicznych jest już widoczna na wielu polach działania, a powinna być tak pogłębianą i rozszerzaną, żeby obie grupy bibliotekarzy obsługujące studentów w największym stopniu uzupełniały się, dzieliły zadania i współpracowały w realizacji wspólnych przedsięwzięć, w celu podniesienia efektywności i jakości świadczonych usług.

Bibliografia

- Górny M.: *Od gromadzenia zbiorów do zarządzania zasobami*, w: *Stan i potrzeby polskich bibliotek uczelnianych*, Poznań 2002, s. 107–124.
- Kubów S.: *Możliwości współpracy między bibliotekami uczelni państwowych i niepaństwowych*, w: *Stan i potrzeby polskich bibliotek uczelnianych*, Poznań 2002, s. 201–207.
- Przybysz J., Pioterek P.: *Charakterystyka bibliotek wyższych szkół niepaństwowych w Polsce*, w: *Marketing i jakość usług bibliotek akademickich*, Wrocław 2002, s. 90–98.

Kreowanie konkurencyjności uczelni niepublicznej na rynku edukacyjnym (na przykładzie tworzenia wizerunku szkoły)

Współistnienie na rynku edukacyjnym uczelni publicznych i niepublicznych (zdecydowanie opowiadamy się jednak za nazewnictwem „uczelnia państwowa” i „uczelnia niepaństwowa”) wymusza podejmowanie decyzji instytucjonalnych dotyczących typu wzajemnego usytuowania. Jedne uczelnie przyjmują tutaj postawę konfrontacyjną, oznaczającą podjęcie walki konkurencyjnej, inne dążą do ograniczania i unikania konkurencji lub jej ignorowania. Jeszcze inne starają się poszukiwać takich sposobów postępowania, które, niezależnie od dążenia do podnoszenia własnej konkurencyjności, pozwalają znajdować możliwości funkcjonowania we współpracy. Może ona dotyczyć np. wpływu na politykę władz regionalnych bądź centralnych, wytyczania kierunków rozwoju sektora, określenia jego nowych granic oraz nowych standardów, ale też strategii wspólnych badań, wspólnych działań i przedsięwzięć edukacyjnych.

Najwięcej szans kooperacyjnych, pozwalających na porozumienie i zrozumienie wzajemnych interesów oraz społeczno-kulturowych sensów edukacyjnych jawi się przed tymi szkołami, które ustawicznie rozwijają własne zasoby, umiejętności oraz kluczowe kompetencje. Ciągłe doskonalenie istniejących i tworzenie nowych kompetencji staje się dla danej uczelni **kreowaniem własnej konkurencyjności** z przekonaniem, iż tylko taka postawa, zwłaszcza w długim okresie, jest warunkiem znajdowania cennych partnerów na rynku edukacyjnym.

Włączyć się we współpracę i skorzystać na wspólnych przedsięwzięciach mogą zatem te uczelnie, które mają odpowiednio wykształcone **kompetencje kluczowe**. Warunki złożonego, zmiennego i silnie konkurującego otoczenia wymagają zatem koncentracji uwagi przede wszystkim na problematyce kształtowania tych kompetencji poprzez różne mechanizmy osiągania własnej konkurencyjności, jej utrzymania, wzrostu i rozwoju.

Szczególnie przydatna w tym zakresie jest wszechstronna wiedza oraz umiejętności z dziedziny zarządzania strategicznego i podejmowania decyzji zarządczych: operatywnych i strategicznych. Pierwsze związane są z bieżącym funkcjonowaniem uczelni, drugie – z tworzeniem podstaw jej konkurencyjności, kształtowaniem rozwoju w aspekcie potrzeb rynku pracy i określonych składników otoczenia, z uwzględnieniem instytucjonalnego rozwoju systemowego, strukturalnego oraz organizacyjnego.

Dla organizacji publicznych, a do nich należą również szkoły wyższe, zachowania konkurencyjne na rynku (tu edukacyjnym) stanowią *novum* w zarządzaniu. Na ogół bowiem dominują strategie przetrwania, a nie dążenie do tworzenia aktywnej konkurencji nie wykluczającej współpracy z podobnymi jednostkami edukacyjnymi.



Niełatwo jest dokonać wyboru spośród wielu różnorodnych koncepcji osiągania konkurencyjności, tym bardziej że zarządzanie strategiczne staje na początku XXI stulecia przed nowymi wyzwaniami. W nowych warunkach pojawiają się bowiem nowe możliwości i problemy oraz nowe sposoby ich rozwiązywania. Powstają więc coraz bardziej zaawansowane koncepcje, strategie, podejścia i narzędzia. Ponadto wśród różnych strategii konkurencji, wzrostu i rozwoju, sieci czy umiędzynarodowienia i globalizacji poszukuje się nie tylko nowych źródeł konkurencyjności, ale także możliwości tworzenia zintegrowanych posunięć konkurencyjnych jak najbardziej dostosowanych do preferencji odbiorców, maksymalnie wykorzystujących posiadane źródła przewagi konkurencyjnej oraz odpowiednio usytuowanych w stosunku do konkurentów.

Można przypuszczać, iż wybór koncepcji konkurencyjności szkoły wyższej opierającej się na jej kluczowych kompetencjach – tj. konkurencyjnych zasobach i umiejętnościach, wyróżniających zdolnościach, kwalifikacjach kadry, jakości oferowanej wiedzy i konkurencyjnych umiejętnościach zarządzania wiedzą, umiejętnościach uczenia się i studiowania, a także umiejętnościach marketingowych – jest dobrym wyborem podstaw konkurencyjności uczelni i jej strategii funkcjonalnej. Obejmuje ona różne horyzonty decyzyjne oraz analityczne, związane ze szczegółowymi strategiami rozwoju kadr, strategiami innowacyjności i przedsiębiorczości, a zwłaszcza strategiami marketingowymi oraz takimi, które pozwalają kształtować wizerunek uczelni na rynku edukacyjnym.

Uczelnie poszukają takich działań, które je odróżniają od innych. Jednym z rozwiązań może być tworzenie własnego wizerunku, jednego z narzędzi konkurencyjności. Wizerunek odbierany przez człowieka to subiektywne wyobrażenie o jakimś obiekcie, (np. szkole wyższej) tworzone w jego psychice. Wizerunek (*image*) nie jest statyczny ani trwały, zmienia się zależnie od poglądów, upodobań, trendów.

Wizerunek stanowi realną projekcję i recepcję zestawu cech, które instytucja przekazuje społeczeństwu. Każda jednostka ma w otoczeniu jakiś wizerunek (jego brak też jest wizerunkiem!). Dla organizacji publicznej, jaką jest każda szkoła, ważna jest filozofia tworzenia własnego wizerunku. O efekcie, który nigdy nie staje się ostateczny, decydują lata pracy i świadomość trudności. Budując wizerunek, powinno się szukać elementu, który odróżnia daną uczelnię od innych, a nie ulepszać element wspólny. Trzeba znaleźć niszę do wypełnienia oraz dążyć do bycia pierwszym i najlepszym w tej wybranej kategorii. Pozwala to na stabilność wizerunku i niepowielanie cudzych pomysłów.

Wizerunek uczelni jest z jednej strony rezultatem jej postrzeganych cech, a z drugiej – ma wiele wspólnego z wartościami, nastawieniami, życzeniami, doświadczeniami osób, do których jest adresowany. Przeobraża się wraz ze zmianami, jakim podlega sama szkoła, a przede wszystkim tak, jak zmieniają się jej odbiorcy i obserwatorzy.

Identyfikacja struktury wizerunku szkoły wyższej jest trudna i złożona. Dla uczelni jest to zestaw różnorodnych elementów, począwszy od wzorców postępowania, wyznawanych wartości, sposobów działania, tworzenie informacji czym jest i dokąd zmierza, aż po elementy przedmiotowe typu nazwa, logo, aranżacja architektury itd.

Kreowanie pozytywnego wizerunku uczelni wymaga podejmowania działań na dwóch płaszczyznach jednocześnie:

- jawnej: promującej to, co „namacalne” (np. foldery, informacje do mediów, wystrój plastyczny szkoły, materiały firmowe);

ukrytej: skupiającej się wokół psychopedagogicznych koncepcji działania szkoły, ujawniających się w jej wizji, misji, celach i zadaniach, formułowanej sylwetce absolwenta, klimacie pracy, poziomie kształcenia itp.;

Jeżeli uczelnia choć w niewielkim stopniu wyróżnia się czymś (pozytywnym) w środowisku (regionie), kreowanie jej wizerunku będzie zdecydowanie łatwiejsze, jakkolwiek też wymaga podjęcia umiejętnych działań.

W momencie tworzenia wizerunku nie można poprzestać na jednym z jego elementów, lecz zrecznie połączyć to, co da możliwie najlepsze efekty.

Za najlepszy można uznać wizerunek:

- wzbudzający pozytywne konotacje;
- wywołujący przyjazne uczucia i skojarzenia;
- oryginalny, odmienny, wyróżniający na tle innych uczelni;
- komunikatywny, jasno i wyraźnie określony;
- stabilny, dający poczucie bezpieczeństwa studentom i pracownikom;
- zgodny z oczekiwaniami społeczeństwa.

Z istnienia pozytywnego wizerunku płyną dla uczelni konkretne korzyści, np.:

- wzmocnienie „wartości” rynkowej;
- gwarancja jakości „usługi” edukacyjnej;
- dobre relacje ze środowiskiem;
- wzrost zaufania dla osiągniętych efektów;
- poczucie indywidualności i odróżnienia.

Jak zarządzać wizerunkiem szkoły wyższej, by podlegał dynamicznej zmianie, tym bardziej, że żadna uczelnia nie jest nieprzerwanie doskonała? Należy skupić się na analizie następujących obszarów:

- określenie adresatów działań (wewnętrzni i zewnętrzni);
- ocena obecnej sytuacji (dotychczasowy wizerunek, mocne i słabe strony – SWOT, co jest za, a co działa na niekorzyść);
- określenie celu (kiedy utrzymać, wzmacniać, zmieniać istniejący wizerunek, realizacja celów poprzez działania krótko- i długookresowe);
- działania właściwe (dobór narzędzi, plan działania, harmonogram, osoby odpowiedzialne, kosztorys);
- ocena (wykorzystanie np. profilu semantycznego);
- ewaluacja.

Proces dostosowywania wizerunku szkoły, choćby do celów i warunków jej działania, jak uprzednio podkreślono, trwa nieustannie. Dotyczy to zwłaszcza uczelni niepublicznych, które, ze względu na swoją krótką historię, muszą o wizerunek dbać w szczególny sposób. Jeżeli uczelni udaje się trwać i cieszyć uznaniem, oznacza to że podejmując decyzje, umiała i potrafi określić, co było i jest dla niej korzystne oraz efektywnie zarządza swoim wizerunkiem.

Tkwi tu jednocześnie pewna pułapka – trzeba rozróżnić wizerunek pożądaný (widziany przyszłościowo, ze świadomością, iż niektóre cele są nierealne) od wizerunku optymalnego (na miarę możliwości osiągnięcia coraz ambitniejszych celów) – nie można utożsamiać się z cudzym wizerunkiem i dążyć do niego za wszelką cenę. Niestety, są szkoły wyższe które popełniają ten błąd. Zamiast do kreatywnej konkurencji, opartej na współpracy, prowadzi to do niepożądaney konkurencyjności.



Warto podkreślić, iż w wyborze decyzji strategicznej i koncepcji zarządzania strategicznego nie tyle chodzi o formalne planowanie strategii konkurencyjności uczelni, ile raczej o niesformalizowany proces jej permanentnej budowy (z poszerzoną znajomością reakcji otoczenia i uczącej się organizacji szkoły wyższej), sprawnego systemu informacji, procedur i metod podejmowania decyzji zarządczych z dużym udziałem inicjatyw oddolnych.

Wszystko to wymaga uwzględniania zarówno wewnętrznych (teorie zasobowe), jak i zewnętrznych (czynniki i mechanizmy tkwiące w interakcjach szkoły z otoczeniem) źródeł przewagi konkurencyjnej. Wskazane są również pogłębione analizy konkurentów, obecnych i przyszłych, bezpośrednich i pośrednich, ich posunięć konkurencyjnych, zasobów oraz umiejętności, głównie po to, by uczyć się od siebie, dzielić doświadczeniami w imię dobrze rozumianych zobowiązań edukacyjnych względem społeczeństwa wiedzy i ludzi uczących się. Dążność „do wyrównywania” w zakresie osiągania maksymalnie wysokiego poziomu jakości oferowanych usług edukacyjnych może sprawić, iż konkurencja publicznych i niepublicznych szkół wyższych przeniesie się na wspólne propagowanie idei dobrych wzorów edukacyjnych.

Gdyby spojrzeć na szkoły wyższe jako instytucje o określonych funkcjach, celach i zadaniach edukacyjnych, skupiające ludzi o podobnej mentalności, etosie i kulturze organizacyjnej, to istotne staje się postawienie fundamentalnego pytania: **czy jest sens konkurować?** Może lepiej byłoby oprzeć się na koncepcjach innowacyjności i przedsiębiorczości, które zakładają, iż trwałą pozycję edukacyjną można osiągnąć tylko poprzez ciągłe opracowywanie oraz wdrażanie innowacji, kreowanie własnego wizerunku, a także nowego klienta i nowych rynków pracy, poszukiwanie różnorodnych szans rozwoju w obszarach własnego, a także społeczno-kulturowego funkcjonowania w warunkach współistnienia i współpracy.

Bibliografia

- Bednarczyk M.: *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, Warszawa – Kraków 2001.
- Budzyński W.: *Wizerunek firmy, kreowanie, zarządzanie, efekty*, Warszawa 2000.
- Pierścionek Z.: *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Warszawa 2003.

Współpraca publicznych i niepublicznych placówek naukowo-dydaktycznych na przykładzie Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej

Żyjemy w czasach, w których konieczna jest współpraca między szkołami wyższymi, zarówno publicznymi, jak i niepublicznymi. Specyfika współczesnej szkoły wyższej wymaga takiej współpracy, gdyż jest rzeczą niewyobrażalną, aby uczelnia mogła być samowystarczalna zarówno w kwestii prowadzonych badań naukowych, jak i realizowanego procesu dydaktycznego. Nie oznacza to bynajmniej słabości szkoły, lecz dostrzeganie możliwości, jakie daje taka współpraca obydwu stronom.

Zjawisko to nie jest zresztą specyficzne dla naszych czasów. Już w okresie średnio-wieczna, mimo istniejących antagonizmów ówczesne uniwersytety współpracowały ze sobą. Dzięki przyjęciu w całej Europie łaciny jako obowiązującego języka, w którym wykładano oraz publikowano, możliwe było korzystanie z literatury oraz swoista wymiana studentów i wykładowców, którzy mogli swobodnie przemieszczać się między uniwersytetami.

W dzisiejszych czasach dużo wyraźniej dostrzegamy korzyści wynikające ze współpracy między uczelniami, lecz możliwości takiej współpracy są znacznie większe. Korzystamy z możliwości, jakie dają nam nowoczesne technologie, zwłaszcza informatyczne, które umożliwiają sprawną komunikację i przepływ informacji. Istnieją programy finansujące działania zmierzające do integracji; przepływ kadry i studentów między szkołami wyższymi nie odbywa się spontanicznie, jak w minionych wiekach, lecz jest procesem starannie zaplanowanym i sprawnie realizowanym.

Są to działania szczególnie ważne w momencie dziejowym, w jakim się teraz znajdujemy, mając w perspektywie wizję globalizacji, która również obejmie szkolnictwo wyższe. Przyszłość to społeczeństwo wiedzy, w którym najważniejszym dobrem będzie informacja, a ludzie będą musieli efektywnie ją wykorzystywać. Aby jednak tak się stało, konieczne jest ich właściwe kształcenie, zwłaszcza na poziomie szkół wyższych. Ponadto uczelnie będą nie tylko miejscami, w których są przygotowywani uczestnicy społeczeństwa informacyjnego, będą również miejscem, gdzie będzie budować się jego zręby.

Dla Polski sytuacja ta jest szczególnie pod jeszcze jednym względem: w przededniu przystąpienia do Unii Europejskiej musimy się przygotować, aby sprostać wymaganiom



wynikającym z członkostwa oraz właściwie wykorzystać szanse, jakie daje nam ten fakt. Integracja nie będzie krótkim momentem podpisania traktatu akcesyjnego, lecz procesem dostosowywania naszych instytucji do standardów unijnych. Dotyczy to również szkół wyższych – instytucji, które z racji swej specyfiki powinny wcześniej podejmować działania, które umożliwią im jak najpełniejsze zaistnienie w nowej sytuacji oraz optymalne wykorzystanie pojawiających się możliwości.

Obecnie koniecznością dla każdej szkoły wyższej jest współpraca z innymi instytucjami zajmującymi się zarówno działalnością badawczo-naukową, jak i dydaktyczną. Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej prowadzi od lat ożywioną współpracę z wieloma uczelniami i instytucjami naukowymi, wśród których są zarówno szkoły publiczne, jak i niepubliczne, ponadto współpracujemy z zagranicznymi uczelniami oraz instytucjami naukowo-badawczymi. Należą do nich m.in.:

Uczelnie polskie:

- Akademia Ekonomiczna w Krakowie;
- Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie;
- Wydział Automatyki, Elektroniki i Informatyki Politechniki Śląskiej;
- Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej;
- Instytut Informatyki Teoretycznej i Stosowanej PAN w Gliwicach;
- Wyższa Szkoła Administracji w Zawierciu;
- Wyższa Szkoła Zarządzania i Nauk Społecznych w Tychach.

Uczelnie zagraniczne:

- Budapest Business School (Węgry);
- Central Ostrobothnia Polytechnic (Finlandia);
- Europa-Wirtschaftsschulen (Austria);
- Fachhochschule Eberswalde (Niemcy);
- Haute École Galilée (Belgia);
- Hogeschool West Vlaanderen (Belgia);
- Institut d'Études Politiques de Bordeaux (Francja);
- Katholieke Hogeschool Leuven (Belgia);
- New College Durham (Wielka Brytania);
- Technická Univerzita Ostrava, Ekonomická Fakulta (Czechy);
- ULH Department: Faculty of Social & Life Sciences (Wielka Brytania);
- Universität Paderborn (Niemcy).

Współpraca z wyżej wymienionymi instytucjami dotyczy bardzo licznych i różnorodnych zagadnień. W przypadku uczelni położonych poza granicami współpraca dotyczy możliwości dokonywania wymiany studentów oraz kadry. Dzięki temu nasi studenci mogą odbywać część studiów, praktyk i staży za granicą, poznając inne aspekty studiowanych zagadnień, korzystając z nowych doświadczeń, ponadto poznając inną kulturę i doskonaląc znajomość języków obcych. Dzięki stażom zagranicznym pracownicy mają możliwość podzielenia się swoimi osiągnięciami oraz skorzystania z doświadczeń zagranicznych kolegów. Wymiana pracowników i studentów z uczelniami z zagranicy odbywa się w ramach programu Socrates–Erasmus.

Współpraca z polskimi uczelniami dotyczy także wymiany informacji i doświadczeń, wspólnej organizacji konferencji, sympozjów i seminariów naukowych oraz wspólnych pu-

blikacji: np. *Internet w społeczeństwie informacyjnym* (wspólna publikacja Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej i Instytutu Informatyki Teoretycznej i Stosowanej PAN w Gliwicach), *Miejska przestrzeń publiczna w dobie transformacji – Dąbrowa Górnicza i Tychy. Stan obecny i perspektywy przyszłości* (publikacja wspólna Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej i Wyższej Szkoły Zarządzania i Nauk Społecznych w Tychach).

Oprócz wspólnie realizowanych zadań naukowych Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej współpracuje z innymi szkołami wyższymi w dziedzinie dydaktycznej; są ujednolicane programy oraz obopólnie korzysta się z doświadczeń dydaktycznych. Takie działania są niezwykle istotne w obecnych czasach, w których dąży się do ustandaryzowania usług dydaktycznych. Nie oznacza to bynajmniej chęci uczynienia ich mniej ciekawymi, lecz dzięki tym działaniom poziom nauczania jest bardziej wyrównany, ułatwia to też przemieszczanie się studentów w trakcie nauki. Student trafiający na inną uczelnię kontynuując dany kierunek nie jest zmuszony do zaliczania tzw. różnic programowych; dzięki takim działaniom termin ten niebawem zniknie z naszego słownika.

Dzięki umożliwieniu kontynuowania nauki na studiach magisterskich student nie jest przywiązany do uczelni, na której zdobył licencjat, może kontynuować kształcenie w innej szkole wyższej. Działania te mają na celu zapewnienie studentom jak największych możliwości elastycznego kształcenia się, niezmuszania ich do wiązania się ze szkołą, w której rozpoczęli naukę.

Oprócz wyżej wymienionych zadań, które są realizowane w trakcie współpracy ze wszystkimi naszymi partnerami, z niektórymi łączą nas cele szczególne, takie jak ścisła współpraca w trakcie organizacji kierunku studiów podyplomowych. Współpracujemy np. ze Szkołą Przedsiębiorczości i Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie oraz z Wydziałem Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej w trakcie realizacji studiów podyplomowych poświęconych rachunkowości i finansom oraz audytowi.

Zawarliśmy również umowę z Instytutem Informatyki Teoretycznej i Stosowanej PAN w Gliwicach, która umożliwi naszym pracownikom i absolwentom korzystanie z seminariów doktoranckich.

Znaczenie współdziałania między uczelniami będzie z czasem rosło, współpraca ta będzie się zacieśniała. Nie możemy zapominać, iż w dobie społeczeństwa informacyjnego obieg informacji jest niezbędny, konieczne jest więc zapewnienie sprawnego obiegu informacji między uczelniami. Już dziś wykorzystujemy możliwości, jakie daje nam Internet; wśród jego licznych zastosowań może on być wykorzystany we współpracy między ludźmi nauki, a także do studiowania. W najbliższej przyszłości w naszej uczelni zostanie urzeczywistniona koncepcja *e-learningu*, dzięki współpracy z Uniwersytetem Śląskim, który udostępni odpowiednie oprogramowanie.

Dziś stawiamy pierwsze kroki dostrzegając możliwości globalnej sieci, z czasem natomiast te możliwości będą coraz pełniej wykorzystywane, rozwijane i udoskonalane. Studenci będą łączyć tradycyjne formy studiowania ze zdobywaniem wiedzy poprzez pracę w sieci, z której korzystanie będzie nieodzowne. Sieć zapewni sprawne przeprowadzanie badań naukowych, umożliwi uczonym lepsze wykorzystywanie informacji i sprawniejszą współpracę.

Aby jednak tego dokonać, konieczna jest nie tylko powszechna komputeryzacja i dalszy rozwój technologii informatycznych, lecz również zapewnienie sprawnej współpracy mię-



dzy uczelniami, stworzenie jej ram organizacyjnych. Działania podejmowane obecnie staną się podwalinami przyszłych osiągnięć, które będą możliwe tylko dzięki ścisłej, twórczej współpracy nawiązywanej między uczelniami i innymi instytucjami.

Partnerzy strategiczni Fundacji Rektorów Polskich i Instytutu Społeczeństwa Wiedzy



POLITECHNIKA
WARSZAWSKA



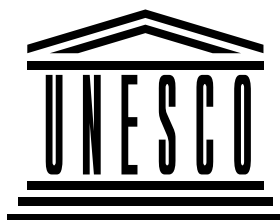
Polski Koncern Naftowy ORLEN
Spółka Akcyjna



KRAJOWA IZBA GOSPODARCZA



TELEKOMUNIKACJA
POLSKA



CEPES



Konsorcjum Uczelni Niepaństwowych

1. Wyższa Szkoła Ubezpieczeń i Bankowości w Warszawie
2. Wyższa Szkoła Zarządzania The Polish Open University w Warszawie
3. Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Warszawie
4. Wyższa Szkoła Biznesu - National Louis University w Nowym Sączu
5. Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku
6. Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego w Warszawie
7. Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. W. Korfantego w Katowicach
8. Wyższa Szkoła Humanistyczna w Puławach
9. Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi
10. Wyższa Szkoła Finansów i Bankowości w Radomiu
11. Wyższa Szkoła Handlu i Finansów Międzynarodowych w Warszawie
12. Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie
13. Wyższa Szkoła Społeczno-Gospodarcza w Tychynie
14. Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych w Łodzi
15. Wyższa Szkoła Suwalsko-Mazurska im. Papieża Jana Pawła II w Suwałkach
16. Szkoła Wyższa Miła College w Warszawie
17. Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej w Warszawie

Wyższa Szkoła Ubezpieczeń i Bankowości realizuje prace naukowo-badawcze w trzech własnych placówkach: Instytucie Finansów, Instytucie Zarządzania Ryzykiem, Instytucie Nauk Społecznych i Stosunków Międzynarodowych.

**Dobroczyńcy
Fundacji Promocji i Akredytacji
Kierunków Ekonomicznych**



PHILIPS

ING  BANK ŚLĄSKI

PROSPER[®] S.A.



arcus 



POLSKA WYTWÓRNA PAPIERÓW WARTOŚCIOWYCH S.A.