

## Wyzwania konkurencji dla polskiego szkolnictwa wyższego w nadchodzącej dobie internacjonalizacji

W artykule dokonano analizy polskiego szkolnictwa wyższego w świetle procesów globalizacyjnych w obszarze najbardziej rozwojowych dziedzin badań naukowych oraz procesów internacjonalizacji szkolnictwa wyższego. Zwrócono uwagę na nowe elementy wpływające na polskie szkolnictwo wyższe – konsekwencje wejścia w życie nowej ustawy, dostępu do środków UE czy wzrostu liczby młodych Polaków wyjeżdżających na studia w państwach Unii Europejskiej.

Przedstawiono wyzwania stojące przed polskim szkolnictwem wyższym w całości, jak i przed uczelniami różnej wielkości. Omówiono dwie możliwe strategie sprostania wyzwaniom konkurencyjnym: ucieczki do przodu i podjęcie konkurencji na rynku globalnym (co musi się wiązać z umiędzynarodowieniem uczelni i prowadzeniem badań naukowych na światowym poziomie), lub strategii przetrwania związanej z obniżeniem kosztów stałych funkcjonowania, co może doprowadzić do swoistej sprzedaży dyplomów. Trzy podstawowe obszary funkcjonowania szkół wyższych tzn. kształcenie, powodzenie badań naukowych i działania na rzecz rozwoju lokalnego wskazują, że konkurencja pomiędzy uczelniami doprowadzi do sytuacji, że przetrwają uczelnie najbardziej potrzebne interesariuszom, tzn. gospodarce, studentom i regionowi.

### 1 Wprowadzenie

**W** tym roku obchodzę prywatną 15 rocznicę zaangażowania się w proces zmian w szkolnictwie wyższym. Momenty rocznicowe sprzyjają refleksji, próbie oceny przebytej drogi. Pierwsze spostrzeżenie jakie człowie-

kowi przychodzi do głowy jest dość szokujące – jak wtedy było łatwo!

W moim przypadku, pomimo kompletnego braku pieniędzy oraz braku wiedzy i doświad-

<sup>1</sup> Autor jest doktorem, rektorem Wyższej Szkoły Biznesu-NLU w Nowym Sączu



czenia w zakresie szkoły wyższej wówczas, w roku 1991, było znacznie łatwiej uzyskać sukces niż ten sukces podtrzymać dzisiaj. W początkach lat 90-tych na niemal każdym rynku „branżowym” istniała duża przewaga popytu nad podażą. Niemal każda więc rozsądnie pomyslna inicjatywa, czy to czysto biznesowa czy też organizacyjna, musiała przynieść sukces. W nowych warunkach ustrojowych doszło niemal do natychmiastowego przywrócenia prawidłowych relacji pomiędzy poziomem wykształcenia a placą, co w sposób oczywisty zawoocowało wielkim zapotrzebowaniem na wykształcenie wyższe. Liberalna ustawa o szkolnictwie wyższym z 1990 roku umożliwiła zakładanie pierwszych niepaństwowych szkół wyższych niemal bez konieczności posiadania własnych pieniędzy oraz innych zasobów materialnych. Kandydaci na studia, szczególnie biznesowe, pojawili się natychmiast, bo ówczesna rodzająca się gospodarka prywatna potrzebowała setek tysięcy pracowników. W dużych miastach metropolitalnych wystarczyło uzyskać uprawnienia do prowadzenia studiów, wynająć sale, aby, szczególnie na studia zaoczne, zgłosiło się tysiąc lub więcej kandydatów. Gorzej było w małych i średnich miastach, w których liczba potencjalnych studentów, mieszkających w danym mieście lub najbliższej okolicy, była z oczywistych względów mniejsza. Trzeba było więc mieć dobry pomysł, który mógł przyciągnąć kandydatów na studia z innych regionów, trudniej było też ze znalezieniem odpowiedniej kadry nauczającej. Ale i tak było łatwiej niż dzisiaj. Koniunkturę na wykształcenie wyższe dodatkowo wzmocnił czynnik demograficzny. W życie dorosłe wchodziły coraz liczniejsze roczniki wyżu demograficznego, który osiągnął wartość maksymalną w 2002 roku (697 tys. 19-latków).

Obecnie wszystkie czynniki, które wówczas sprzyjały założycielom szkół wyższych przestały działać – gospodarka „nasycała się” na wiele lat młodymi, dobrze już wykształconymi pra-

cownikami, do szkół zaczynają wchodzić coraz mniej liczne roczniki 19-latków, państwo – oferując absolwentom wszystkich szkół wyższych swoje dyplomy – coraz silniej utwardza warunki udzielania zezwoleń (koncesji) i zaczyna w sposób systematyczny kontrolować uczelnie poprzez państwowy system akredytacji. Dodatkowo w ostatnich kilku latach państwo utworzyło ponad 30 państwowych wyższych szkół zawodowych, działających w średniej wielkości miastach, wprowadzając nierównoprawną konkurencję (oferując w nich studia nieodpłatne) dla uczelni prywatnych (dla potrzeb tego artykułu w sposób świadomy dzielę uczelnie na państwowe i prywatne, a nie na publiczne i niepubliczne, uważając, że to pierwsze rozróżnienie lepiej oddaje istotę rzeczy).

Mam narastające wrażenie, że spora część środowiska akademickiego (i to z obu sektorów) nie zauważa istotnej zmiany warunków funkcjonowania i wciąż uważa, że będzie tak jak było w latach 90-tych, tylko lepiej, bo pojawią się duże środki z UE możliwe do wykorzystania przez szkoły wyższe na szkolenia, kształcenie zawodowe, ale i na inwestycje, a w najbliższych latach wzrosną (i to znacznie) środki publiczne na badania naukowe.

Moja teza jest jednoznaczna – łatwo i dobrze to już było i używając modnego, słowackiego zwrotu „to se ne vrati”. Będzie coraz trudniej i to nie tylko dla założycieli i organów zarządzających uczelniami prywatnymi, ale i dla większości uczelni państwowych. Uważam, że żadna uczelnia prywatna nie ma gwarancji funkcjonowania przez dłużej niż 10 lat, a czynnik niepewności będzie rósł też dla większości działów uczelni państwowych, nawet gdy władze utrzymają monopol w dostępie do środków publicznych dla uczelni państwowych. Dowód powyższej tezy jest prosty – zmieniają się w sposób drastyczny warunki zewnętrzne – zmienia się otoczenie.

## ■ Czynniki wewnętrzne i zewnętrzne określające stan polskiego szkolnictwa wyższego

Istnieje szereg czynników zewnętrznych i wewnętrznych określających obecny stan polskiego szkolnictwa wyższego. Każdy z tych czynników w jakimś stopniu wpływa też na sytuację pojedynczej uczelni.

### Czynniki zewnętrzne:

- Postępująca globalizacja gospodarki i jej rosnący wpływ na regionalne i lokalne rynki pracy.
- Globalizacja badań naukowych i ich koncentracja w najlepszych światowych uniwersytetach i ośrodkach badawczych światowych korporacji, szczególnie w najbardziej rozwiniętych dziedzinach wiedzy.
- Internacjonalizacja szkolnictwa wyższego w państwach rozwiniętych w zakresie programowym i geograficznym wymuszona procesami globalizacyjnymi w gospodarce (rosnąca część studentów jest i będzie kształcona dla potrzeb globalnych korporacji a coraz mniejsza wyłącznie dla potrzeb lokalnych).
- Upowszechnienie nowych technik uczenia na odległość, co umożliwia z jednej strony kształcenie „ponad granicami państw”, w oderwaniu od regulacji prawnych obowiązujących w danym państwie oraz pojawienie się uniwersytetów *for-profit* z wyraźnie zmienioną kulturą organizacyjną i traktujących studenta jednoznacznie jako klienta, a wiedzę jako sprzedawany produkt.

### Czynniki wewnętrzne:

- Wejście w życie nowej ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym* w 2005 roku i jej konsekwencje dla poszczególnych uczelni (szczególnie ograniczenie i kontrola zatrudnienia pracowników naukowo-dydaktycznych, przeniesienie pozio-

mu akademickowości uczelni, zmiany w systemie finansowania, szczególnie zniesienie dofinansowania ze środków budżetowych studiów niestacjonarnych dla uczelni państwowych).

- Powszechny dostęp do stypendiów ze środków publicznych dla wszystkich studentów, co skutkuje istotnym „potaniem” kosztów studiów, szczególnie dla niezamożnych studentów uczelni prywatnych, ale i dla studentów studiów niestacjonarnych w uczelniach państwowych. Możliwość przeznaczenia do 50% środków na stypendia za wyniki w nauce po raz pierwszy dało kierownictwom uczelni prywatnych ważny mechanizm wzrostu jakości kształcenia.
- Systematyczne, choć w pierwszych kilku latach powolne, zmniejszanie się liczby kandydatów na studia w polskich uczelniach z uwagi na coraz mniejsze roczniki 19-latków (przy już bardzo wysokim współczynniku skolaryzacji, co ogranicza możliwość jego wyraźnego podwyższenia) oraz z uwagi na wyraźnie zwiększającą się liczbę Polaków wyjeżdżających na studia do państw Unii Europejskiej.
- Pojawienie się dostępnych dla uczelni, dużych pieniędzy ze środków europejskich zmieniających w sposób istotny sytuację na rynkach wyspecjalizowanych (np. studiów MBA, studiów podyplomowych, szkoleń) przy znacznie bardziej demokratycznym dostępie do tych środków (konkursy z jasno określonymi kryteriami i procedurami).
- Porządkujące działania PKA, które w powiązaniu z konsekwentnym i długookresowym działaniem MNiSzW powinny utrudnić i ograniczyć sprzedaż dyplomów, co do tej pory było dość łatwe i powszechne (to może dotyczyć nawet 20-30% ogółu dyplomów).

- Zmiany organizacyjne w zakresie zarządzania nauką, ograniczenie władzy profesorskich ciał kolegialnych w KBN, co może skutkować, w połączeniu z planowanym na najbliższe lata wyrazistym zwiększeniem środków na badania, łatwiejszym dostępem do tych środków młodych naukowców i pracowników naukowo-dydaktycznych zatrudnionych w uczelniach prywatnych.

Istnieje też kilka czynników specyficznych, które mogą w sposób dość istotny wpłynąć na sytuację wewnątrz polskiego szkolnictwa wyższego.

- Perspektywa (zawarta w *Prawie o szkolnictwie wyższym*) częściowego dofinansowania ze środków budżetowych kosztów studiów stacjonarnych w uczelniach prywatnych, co w sposób istotny może zwiększyć dostępność do tych stu-

diów mniej zamożnych kandydatów i zmniejszyć nierównoprawność konkurencji ze studiami stacjonarnymi w uczelniach państwowych.

- Oferowanie przez rosnącą liczbę uczelni prywatnych ograniczonej, ale rosnącej liczby miejsc na studiach stacjonarnych, bez konieczności płacenia czesnego dla szczególnie uzdolnionych kandydatów na studia (co spowoduje rosnącą konkurencję pomiędzy najlepszymi uczelniami z obu sektorów w ubieganiu się o najzdolniejszych studentów).

- Oferowanie przez stale rosnącą liczbę uczelni (z obu sektorów) studiów 3- lub 5-letnich realizowanych w całości w języku angielskim (a więc dostępnych dla kandydatów na studia z zagranicy).

## 3 Internacjonalizacja szkolnictwa wyższego

W literaturze pojęcia globalizacji i internacjonalizacji są często używane wymiennie i często nieprecyzyjnie. Dla potrzeb tego artykułu przyjmuje definicję za OECD [3, s. 5-23], która zakłada, że na internacjonalizację składają się następujące aktywności:

- międzynarodowe programy studiów (np. stosunki międzynarodowe, europeistyka, biznes w UE),
- przygotowanie studentów do międzynarodowych karier,
- programy nauki języków obcych poszerzające międzykulturową wiedzę i umiejętności,
- studia specjalistyczne dotyczące obszarów (kontynentów czy związku państw, itp.),
- przygotowanie studentów do uzyskania uznanych międzynarodowo kwalifikacji zawodowych,
- wspólne lub podwójne dyplomy studiów,
- studia za granicą własnego kraju,
- programy wymiany studentów z uczelniami zagranicznymi.

Tak więc umiędzynarodowienie szkolnictwa wyższego to proces polegający na oferowaniu programów studiów zorientowanych na przygotowanie studentów do pracy w świecie rozwiniętym (a nie tylko w kraju macierzystym) lub w firmach zagranicznych czy instytucjach międzynarodowych, funkcjonujących w krajach pochodzenia, a szczególnie na oferowaniu programów studiów dla studentów pochodzących z całego świata, a podejmujących studia w danej uczelni, głównie z uwagi na jej prestiż.

Tim Mazzarol i inni [2, s. 90-99] nawiązując do klasyfikacji Cowell'a rodzajów strategii wejść na rynki zagraniczne dla firm usługowych [1] przedstawili trzy „fale” procesu umiędzynarodowienia szkolnictwa wyższego:

- **fala pierwsza** – wyjazd kandydatów na studia z kraju rodzinnego na pełne studia za granicą,

- **fala druga** – sprzedaż lub przekazanie licencji, franchisingu lokalnym uczelniom przez uniwersytety wchodzące na rynki międzynarodowe,

- **fala trzecia** – bardziej zaawansowane metody uzyskiwania przewagi konkurencyjnej polegające na oferowaniu zagranicznych, podwójnych dyplomów (twinning programs) w specjalnie utworzonych oddziałach i kampusach poza granicami kraju pochodzenia danego uniwersytetu.

Mazzarol i inni [2] przedstawiają także 3 strategie umiędzynarodowienia uczelni:

- otwarcie kampusów wyspecjalizowanych (zwykle wraz z partnerami lokalnymi) za granicą,
- partnerstwo z korporacjami prywatnymi, aby utworzyć „uniwersytet korporacyjny”,
- używając technik internetowych tworzyć wirtualny uniwersytet otwarty dla studentów z całego świata.

Internacjonalizacja szkolnictwa wyższego to wielowymiarowy proces powodujący to, że dana uczelnia, która decyduje się na rozpoczęcie procesu umiędzynarodowienia stopniowo zmienia swój rynek, swoje programy, miejsca zatrudnienia swoich absolwentów. Powyżej omówiono tylko jeden aspekt działania szkoły wyższej – kształcenie.

Badania naukowe (z wyjątkiem nielicznych dziedzin humanistycznych) z istoty rzeczy mają charakter ponadnarodowy, ale Internet w sposób znaczący przyspieszył, ułatwił i potanił proces wymiany informacji naukowej oraz współpracę uczonych ponad granicami państw. Wieloaspektowa współpraca pomiędzy uczelniami z całego świata stała się czymś normalnym, im dana uczelnia jest bardziej znana tym współpraca na różnych poziomach jest bardziej ożywiona – wymiana studentów, wykładowców, wspólne inicjatywy badawcze, tworzenie międzyuczelnianych instytucji naukowych czy eksperckich.

## 4 Wyzwania stojące przed polskim szkolnictwem wyższym w dobie jego narastającej internacjonalizacji

Na te wyzwania trzeba spojrzeć z trzech perspektyw:

- z punktu widzenia państwa polskiego,
- z punktu widzenia polskiego szkolnictwa wyższego jako całości,
- z punktu widzenia pojedynczej uczelni.

Często powtarzam (niestety nieskutecznie patrząc na brak zainteresowania polityków sprawami szkolnictwa wyższego), że podstawowym i to strategicznie ważnym zaobsem jakim dysponuje nasze państwo jest dobrze wykształcona polska młodzież, bardzo często pochodząca z ubogich czy niezamożnych rodzin, a więc bardziej niż to czynią młodzi ludzie z zamożnych państw UE, umotywowana na osobisty sukces, na intensywną

pracę zawodową, na osiągnięcie poziomu życia niedostępnego dla jej rodziców. W ciągle zmieniającym się świecie, w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, nasz narodowy indywidualizm, skłonność do „kombinowania” przestają być wadami, a mogą się stać czynnikami pożądanymi. Jestem głęboko przekonany, że inwestycje w edukację (od szczebla podstawowego do doktorskiego) powinny być zasadniczym sposobem na uzyskanie przez Polskę przewagi konkurencyjnej. Ten podstawowy polski zasób – wykształcone, młode pokolenie Polaków zostało już dostrzeżone na zewnątrz – stąd narastająca trzecia fala globalizacji – tworzenia w Polsce kompetencyjnych centrów usługowych przez światowe korporacje. Niestety z zalem trzeba stwierdzić, że wciąż pol-

ska klasa polityczna zamiast myśleć o przyszłości państwa, zajmuje się sama sobą. To oznacza, że sami musimy zająć się szkolnictwem wyższym.

Podstawowe wyzwania stojące przed polskim szkolnictwem wyższym z perspektywy całości systemu są następujące:

- a) zmiany demograficzne, które w ciągu najbliższych 15-17 lat zaowocują spadkiem o 50% populacji 19-latków;
- b) otwarcie zagranicznych rynków (głównie wewnątrz Unii Europejskiej) dla:
  - kandydatów na studia
  - absolwentów;
- c) postępująca globalizacja polskiej gospodarki wymuszająca szersze niż dotychczas dostosowanie badań naukowych i standardów kształcenia do potrzeb gospodarki globalnej;
- d) zmiany dokonujące się w sferze produkcji i usług, które wymuszają istotne zmiany w programach i sposobach kształcenia (szczególnie w uczelniach technicznych i innych uczelniach wyspecjalizowanych).

Każde z czterech wyzwań powoduje, że polskie szkolnictwo wyższe za lat 15-20 będzie musiało być wyraziście inne niż jest dzisiaj. Można łatwo policzyć, że liczba kandydatów na studia za 20 lat będzie znacznie niższa niż obecnie. Można przyjąć, że za 20 lat liczba polskich kandydatów na studia nie przekroczy 200 tys. osób rocznie, a to oznacza tylko 40% obecnej liczby studentów przyjętych na I rok studiów. Może się wydawać, że 20 lat to tak długi okres, że to nie jest zmartwienie osób obecnie odpowiedzialnych za uczelnie, ale 20 lat to **tylko** cztery pełne procesy kształcenia, a efekt zmian demograficznych w sposób istotny wpłynie na polskie uczelnie już za kilka lat. To oznacza, że dojdzie do zasadniczych zmian i te zmiany dotyczyć będą obu sektorów – zarówno uczelni prywatnych jak i państwowych.

Wyzwania konkurencji są oczywiście różne dla poszczególnych rodzajów uczelni – inne dla dużej uczelni publicznej, inne dla niewielkiej uczelni prywatnej.

Poniżej przedstawiono wyzwania stojące przed trzema rodzajami uczelni przyjmując umownie, że uczelnia duża to uczelnia kształcąca powyżej 10 tys. studentów, a uczelnia mała to uczelnia kształcąca poniżej 3 tys. studentów.

#### Wyzwania stojące przed dużymi uczelniami publicznymi:

- ograniczona dotacja ze środków publicznych na kształcenie i badania naukowe przy braku możliwości dostosowania liczby zatrudnionych (a także ich profilu naukowego i dydaktycznego) do potrzeb uczelni;
- utrata monopolu na zlecenia na badania stosowane, ekspertyzy ze strony firm lokalnych i regionalnych (w przeszłości „łatwych” pieniądze przekazywanych przez przedsiębiorstwa państwowe);
- konieczność utrzymywania deficytowych (ze względów ekonomicznych) programów studiów oraz naukowych komórek organizacyjnych;
- rosnąca konkurencja (międzynarodowa i krajowa) w ubieganiu się o najbardziej uzdolnionych kandydatów na studia;
- postępująca fragmentyzacja największych uczelni (częściowe usamodzielnienie się wydziałów oferujących popularne i dochodowe kierunki studiów) w powiązaniu z rosnącą niejednorodnością jakościową wewnątrz uczelni (w obu zakresach: kształcenia i badań naukowych);
- wchodzące w życie zmiany w sposobie finansowania kształcenia ze środków publicznych (zniesienie dofinansowania studiów niestacjonarnych ze środków publicznych).

#### Wyzwania stojące przed dużymi uczelniami prywatnymi:

- wyczerpywanie się „zapasu” z przeszłości kandydatów na studia niestacjonarne będą-

ce podstawową formą kształcenia w większości dużych uczelni prywatnych;

- zmiany demograficzne (spadek liczby kandydatów), które prawdopodobnie dotkną w pierwszej kolejności uczelnie prywatne;
- wpływ zapisu w nowej ustawie ograniczającego zatrudnienie pracowników naukowo-dydaktycznych do dwóch uczelni (co może skutkować kłopotem z utrzymaniem tzw. minimum kadrowego, a z drugiej strony wymuszać wzrost plac);
- dumping cenowy (niskie czesne – „po kosztach”) stosowany przez część uczelni jako sposób na przetrwanie, w praktyce ograniczający lub uniemożliwiający zmiany podnoszące jakość i atrakcyjność oferty programowej;
- konieczność sfinansowania niezbędnych inwestycji w zaplecze materialne przy rosnących kosztach budowy, a malejących wpływach i zyskach;
- brak własnej kadry dydaktycznej i uzależnienie kadrowe od najbliższych uczelni państwowych, które ze względów konkurencyjnych mogą lub już stosują ograniczenia w tzw. drugim zatrudnieniu („bonus” placowe dla pracujących jedynie w uczelni macierzystej);
- uruchomienie zbyt dużej liczby kierunków przy ograniczonym wroście liczby studentów, co skutkuje wzrostem kosztów zatrudnienia kadry na jeden kierunek (szczególnie w przypadku studiów magisterskich, w których podstawowym kosztem „stałym” jest koszt zatrudnienia 8 doktorów habilitowanych lub profesorów w podstawowym miejscu pracy).

#### Wyzwania stojące przed małymi i średnimi uczelniami prywatnymi:

- niebezpieczeństwo (stałe!) łatwego spadku poniżej punktu równowagi budżetowej w

uczelniach, w których wpływy z czesnego przekraczają 90% ogółu wpływów (wystarczy 2- lub 3-letni wyraźny spadek liczby kandydatów na studia, aby koszty stałe i koszty zatrudnienia stałej kadry, niezbędnej dla utrzymania uprawnień, przekroczyły wielkość wpływów);

- niebezpieczeństwo wynikające ze zbyt jednostronnej oferty studiów (zmiana „mody” na atrakcyjne zdaniem kandydatów kierunki studiów);
- brak własnej kadry dydaktycznej (podobnie jak w przypadku dużych uczelni);
- zbyt duża liczba uczelni oraz liczba oferowanych kierunków studiów przy stale zmniejszającej się liczbie kandydatów, co wymusi dodatkowe działania dumpingowe na rynku kształcenia (dumping cenowy wytrzymują dłużej i lepiej z nim sobie radzą duże organizacje);
- wpływ ustawowego ograniczenia dodatkowego zatrudnienia oraz działania uczelni państwowych zachęcające do pracy wyłącznie w uczelniach macierzystych;
- koszty inwestycji i zakupów sprzętu przy malejących dochodach.

Podsumowując, trzeźwa kalkulacja wskazuje, że w ciągu najbliższych 20 lat istotna większość z obecnych 300 uczelni prywatnych powinna zniknąć, że bardzo niepewna jest długoterminowa pozycja państwowych szkół zawodowych, a wyraźne kłopoty będzie miała także duża grupa akademickich uczelni państwowych. Te kłopoty mogą w sposób istotny zwiększyć się, jeżeli władze państwowe zdecydują się na rozwiązania projakościowe i zwiększające efektywność finansową, tzn. wprowadzą jakiś rodzaj bonu edukacyjnego.

## 5 Strategie rozwoju jako odpowiedź na wyzwania konkurencyjne

Analizując sytuację polskiego szkolnictwa wyższego w chwili obecnej zdecydowanie przeważają czynniki wewnętrzne, czynnik konkurencji międzynarodowej jest znacznie słabszy i wpływa na niewielką liczbę uczelni cieszących się dużym prestiżem i starających się funkcjonować na rynku międzynarodowym. Trzeba jednak wziąć pod uwagę fakt, że efekty wejścia Polski do Unii Europejskiej będą narastać, a procesy globalizacyjne będą wyraźnie zwiększać część polskiego rynku pracy uzależnionego silnie od czynników zewnętrznych. Wniosek jest jasny – rok po roku coraz większa liczba uczelni będzie poddawana wpływowi czynników zewnętrznych, a maleć będzie liczba uczelni bezpiecznie funkcjonujących na „własnych” rynkach lokalnych.

Niewątpliwie w znacznie lepszej sytuacji są rektorzy czy gremia odpowiadające za uczelnie państwowe, w znacznie gorszej sytuacji są założyciele uczelni prywatnych. Władze uczelni publicznych zawsze mogą liczyć na pomoc władz państwowych, założyciele uczelni prywatnych mogą liczyć tylko na siebie i swoich współpracowników. Ale tak to już jest, że często bezpieczeństwo usypia, a zagrożenie wymusza nie tylko działania obronne, ale i nowe pomysły i idee zmieniające w sposób znaczący miejsce na rynku i ukazujące nowe możliwości. Dlatego też nie uważam, że za 15-20 lat zniknie cały sektor prywatny, a pozostaną wszystkie uczelnie państwowe. Przetwarzają te uczelnie, które najlepiej i najszybciej odpowiadają na wyzwania przyszłości i potraktują je nie jako zagrożenia tylko jako szanse.

Możliwe są dwie strategie skrajne, dwie strategie pośrednie w odpowiedzi na opisane wyzwania. Są to:

**Strategia „agresywna rozwoju”** – ucieczka do przodu i podjęcie konkurencji na rynku globalnym (umiędzynarodowienie uczelni, wysoka ja-

kość zarówno w obszarze kształcenia jak i badań naukowych, znalezienie własnych i unikalnych nisz w kształceniu i badaniach), generalnie zmiana rynku lokalnego czy krajowego na globalny.

**Strategia „przetrwania”** – konsekwentne obniżanie kosztów, zarazem obniżanie czesnego, aż do punktu, poniżej którego zaczyna się sprzedaż dyplomów (koncentracja na tanich, ale słabych jakościowo studiach niestacjonarnych, prowadzonych w dużych grupach). Obniżanie kosztów oczywiście wyklucza inwestycje we własną kadre i rozwój badań naukowych.

**Strategia pośrednia zorientowana na wejście na rynek szkoleń** (kształcenie przez całe życie) – wykorzystując programy europejskie oraz narastający proces dokształcania się pracowników przez całe życie zawodowe uczelnie dokonuje szerszego wejścia na rynek szkoleń i treningów, równoważąc w ten sposób spadek dochodów wynikający ze zmniejszającej się liczby studentów.

**Strategia pośrednia zorientowana na badania** – szczególnie możliwa dla uczelni technicznych, dysponujących własną i względnie młodą kadrami naukową. Poszukanie nowych, obiecujących obszarów badawczych i oparcie działania na środkach uzyskiwanych z funduszy europejskich, KBN czy zleceń od przedsiębiorstw zainteresowanych nowymi technologiami i innowacjami.

Byłoby nieprawdziwe stwierdzenie, że jednakowo stopień zagrożenia i konieczność opracowania strategii „ratunkowych” obejmuje wszystkie polskie uczelnie. Na dzisiaj można określić, że bezpieczne są:

- duże uczelnie państwowe, które w latach 90-tych minimum dwukrotnie zwiększyły liczbę studentów. Takie uczelnie mogą bezpiecznie

znacznie zmniejszyć liczbę studentów niestacjonarnych bez większej szkody dla budżetu uczelni (straci na zarobkach część pracowników), a rezultat może być wręcz pozytywny dla jakości kształcenia i obszaru badań naukowych;

- mogą pozostać bezpieczne nieliczne uczelnie lokalne, zachowujące na rynku lokalnym czy regionalnym pozycję monopolistyczną w zakresie kształcenia na danych kierunkach (np. większość politechnik);
- specyficzne uczelnie lub wydziały dużych uczelni wydziałowych oferujące unikalne programy studiów, lub prowadzące długoterminowe, dobrze opłacane programy badawcze.

Oczywiście zasadniczy warunek bezpieczeństwa uczelni publicznych to utrzymanie monopolu na finansowanie kształcenia ze środków publicznych dla uczelni państwowych. Ale to co jest dobrym rozwiązaniem dla uczelni publicznych staje się dylematem dla polityków odpowiedzialnych za rozwój szkolnictwa wyższego i nauki w Polsce – co ważniejsze – bezpieczeństwo sektora publicznego czy stworzenie warunków dla rozwoju jakościowego dla wszystkich.

Jeszcze większy dylemat stoi przed założycielami i rektorami uczelni prywatnych – jaką strategię przyjąć, która jest bezpieczniejsza i rokująca większe szanse na przetrwanie.

Pytań dotyczących przyszłości nie można ograniczyć tylko do zapewnienia środków finansowych niezbędnych do sfinansowania bieżącej działalności. Pytaniem generalnym jest jak dostosować uczelnię do wyzwań przyszłości. Pomimo rozpoznawalnych trendów wiele spraw jest całkowicie otwartych i stopień niepewności jest bardzo duży.

Dla przykładu, jaka powinna być „optymalna” uczelnia, która najlepiej sprosta wyzwaniom przyszłości – duża uczelnia wielokierunkowa czy też niewielka uczelnia wyspecjalizowana?

Zawsze można stwierdzić, że w każdej rzeczywistości potrzebni będą lekarze, nauczyciele, policjanci, itd., więc uczelnie ich kształcące zawsze będą potrzebne, ale już sposób kształcenia i dziedziny dla przyszłych inżynierów (na pewno będą potrzebni), czy nauczycieli, jest sprawą całkowicie otwartą.

Na pytanie, które uczelnie pozostaną na rynku – moja odpowiedź jest krótka i oczywista – pozostaną uczelnie **potrzebne**. W tym momencie warto stwierdzić, że coraz częściej do dwóch fundamentalnych zadań szkoły wyższej, tj. kształcenia i prowadzenia badań naukowych coraz częściej dopisuje się zadanie trzecie – działanie na rzecz rozwoju lokalnego. Nie ulega wątpliwości, że uczelnie, która najlepiej, nie dziesiątkami, ale setkami powiązań zwiąże się ze swoim otoczeniem – społecznym i gospodarczym i będzie potrzebna różnorodnym instytucjom funkcjonującym na danym terenie, to taka uczelnia będzie znacznie bezpieczniejsza niż ta, która wybierze zamkniętą formę działalności. Ale powiązanie z otoczeniem wymaga specyficznej kultury organizacyjnej, której nie da się zadekretować – potrzebni są pracownicy naukowo-dydaktyczni, którzy obok swojej podstawowej działalności podejmą się funkcji eksperckich, wdrażania wyników swoich badań, będą funkcjonowali w stowarzyszeniach, klubach czy fundacjach lokalnych, będą żyli wraz z miastem i regionem, a nie obok niego.

Autor opracowania, po raz kolejny przeżywa dylemat występując z jednej strony jako ekspert (od którego oczekuje się pełnej prawdy i przekazania całej posiadanej wiedzy), a z drugiej strony nie mogąc zapomnieć o swojej pozycji założyciela szkoły wyższej odpowiedzialnego za jej przyszłość.

Nieetycznym rozwiązaniem byłby tekst, którego głównym zadaniem byłoby uśpienie konkurentów, ale równie nieetyczne byłoby przedstawienie najciekawszych projektów, które zamierzamy realizować dając konkurentom gotowe rozwiązania. Tak więc zamiast podsumowania – oferta kompromisowa.

## Rady banalne:

- należy stale podnosić jakość kształcenia, zwiększać atrakcyjność realizowanych programów studiów równocześnie obniżając koszty,
- wyszukiwać nowe obszary kształcenia i nowe dziedziny badań, które będą modne, jeszcze lepiej, potrzebne w przyszłości,
- wyszukiwać nisze (w zakresie kształcenia i badań naukowych), w których uczelnia/wydział będzie monopolistą,
- nieustannie rozwijać te aspekty funkcjonowania uczelni/wydziału, w których uczelnia jest lub może być, unikalna.

Chciałbym też zwrócić uwagę konkurentów, że są trzy sprawy, które utrudniają prawidłowy wybór strategii:

- lenistwo intelektualne i myślenie krótkoterminowe polskich polityków nie chcących, czy nie

potrafiących, zrozumieć szansy jaką dla Polski stwarza rozwój gospodarki opartej na wiedzy oraz rozwój społeczeństwa wiedzy i jaką rolę odgrywa w nim edukacja;

- czy pozostanie bez zmian lub tylko nieco skorygowany sposób finansowania szkolnictwa wyższego w Polsce, czy też przejdziemy na zasadę pieniądze idą za studentem, a każdy student płaci, czesne czy też pozostaniemy przy obecnej zasadzie biedni Polacy kształcą specjalistów (lekarzy, inżynierów, itd.) dla bogatych państw Unii Europejskiej;
- III fala globalizacji (centra badawcze, kompetencyjne, usługowe globalnych korporacji) na dłużej i mocno zatrzyma się w Polsce.

A na koniec jednak stwierdzę, że robię wszystko, aby znowu zaskoczyć konkurentów i zdobyć długotrwałą i wyraźną przewagę konkurencyjną.

## Literatura:

- [1] Cowell D., (1984), *The Marketing Services*, Heinemann, London.
- [2] Mazzarol T., Soutar G.N., Sim Yaw Seng M., (2003), *The third wave – future trends in international education*, [w:] *The International Journal of Education Management*, vol.17, No 3.
- [3] Teichler U., (1999), *Internacjonalisation as a challenge for Higher Education*, [w:] *Tertiary Education and Management*, no. 5(1).

## Krzysztof Pawłowski

## COMPETITION CHALLENGES FOR POLISH HIGHER EDUCATION IN FORTHCOMING AGE OF INTERNATIONALIZATION

The paper analyzes Polish higher education system in the light of globalization processes in the area of the most developmental fields of scientific research and also internationalization of education processes. Particular attention has been paid to new elements influencing Polish higher education – the consequences of passing a new bill, access to European Union resources and the increase of number of young Poles going abroad to complete their studies in European Union countries.

The paper presents challenges faced by Polish higher education in general as well as by higher education institutions of different size. Two possible strategies of living up to competition challenges have been discussed, namely moving ahead and becoming competitive on global market (which has to be connected with making higher education institutions international and conducting scientific research on international level), or a strategy of surviving connected with operating costs reduction. This can finally lead to peculiar sale of diplomas. Three basic higher education institutions operating areas, namely education, success of scientific research and activities for the benefit of local development, indicate that higher education institutions which are the most needed by economy, students and region will survive.