

Польське освітнє диво 90-х років

Приватна вища освіта в умовах гострої конкуренції

Кшиштоф Павловський,
ректор Вищої школи Бізнесу
Національного університету Луїса
у Новому Сончі та Вищої школи
бізнесу у Тарнові (Польща)

Після червня 1989 року майже відразу виявилось, що вища освіта має велику вартість, а заробітна плата у приватних фірмах залежить від кваліфікації, вмінь, тобто опосередковано – від освіти. Відтак освіта стала важливою не лише для інтелігентних родин, але і для робітників та селян. Польське академічне середовище відповіло напрочуд оперативно. Наслідком цього стало те, що пропозиція стала більшою за попит.

У 1990 році перший некомуністичний уряд та парламент прийняли новий, ліберальний закон про вищу освіту, що допускав створення приватних вищих навчальних закладів та їхню широку автономію. Новий закон обмежував права державної адміністрації у сфері нагляду над ВНЗ, зводячи їх на практиці до розподілу бюджетних коштів між закладами (але на підставі алгоритму, opracованого спільно з органом їхнього самоуправління Головною

кількох років, без перебільшення можна назвати суспільною ментальною революцією. Це явище збіглося у часі ще з одним істотним явищем – дітям, народженим у роки навчальних закладів та їхню широку автономію. Новий закон обмежував права державної адміністрації у сфері нагляду над ВНЗ, зводячи їх на практиці до розподілу бюджетних коштів між закладами (але на підставі алгоритму, opracованого спільно з органом їхнього самоуправління Головною

У Польщі нині діє 377 вищих навчальних закладів, у тому числі 252 приватних, і все ще створюються нові, хоча до вищих шкіл прийшло уже по-

Польське академічне середовище відповіло на суспільні потреби щодо вищої освіти у неочікувано підприємницький та активний спосіб. Нині у Польщі навчається понад 1 млн 800 тис. студентів, а "індекс школяризації" брутто сягнув рівня 46,2%, тобто є вищим від аналогічних показників у багатьох розвинутих державах світу.

радою вищих навчальних закладів) та до надання концесії на створення приватних навчальних закладів. Одночасно запроваджені у Польщі основні правила гри у сфері ринкової економіки цілком змінили пріоритети на польському ринку праці. Радикальні зміни, що відбулися протягом

коління студентів, народжених у період демографічної кризи. Цікаво, що приватні заклади створюються не лише у великих містах, де є державні навчальні заклади, і, відповідно, великий кадровий потенціал, але також і в малих та середніх містах. Першим



таким навчальним закладом, створеним ще у 1991 році у місті з населенням 80 тис. чоловік, була Вища школа бізнесу Національний університет Луїса. Її успіх, помітний на ринку праці уже по 3-4 роках діяльності, дав поштовх до створення багатьох подібних шкіл. Нині таких вищих навчальних закладів (більш чи менш розвинутих), розміщених поза традиційними польськими освітніми центрами, нараховується уже 106.

2003 рік можна визнати роком, що завершує період швидких змін на ринку польської вищої освіти. По-перше, з огляду на демографічні процеси кількість абітурієнтів (навіть за умови збільшення кількості осіб, що закінчують середню школу) перестане зростати, по-друге, вперше кількість запропонованих вищими закладами місць перевищує кількість кандидатів. Найближчі роки можна назвати роками відносної рівноваги перед тим, як до навчальних закладів прийдуть абітурієнти, народжені у роки демографічної кризи, що зменшать кількість польських студентів щонайменше на третину.

Характерні риси польської вищої освіти

Польські вищі навчальні заклади у сегменті платного навчання можна поділити на три основні групи:

- ✓ державні (прийняли у 2000 році на перший курс аж 131 235 студентів);
- ✓ недержавні – створені кооперативами професорів;
- ✓ недержавні приватні, – створені засновниками, фізичними чи приватними особами.

Звичайно, важко провести чітку межу між закладами – "кооперативами" та "приватними", але вона виявляється насамперед у видатках. З високою імовірністю можна висловити тезу, що кошти, якими оплачується навчання у державних та кооперативних навчальних закладах, майже цілком "споживають" викладачі, а у ВНЗ, які ми назвали "приватними", ці кошти призначаються на розвиток, тобто матеріальні інвестиції, створення креативної команди працівників.

Аналізуючи сектор приватних ВНЗ, можна віднайти майже 30 шкіл, які послідовно інвестують у їхній розви-

ток та завжди існують у формі альтернативи для державних закладів. Решта ВНЗ справляє враження "кооперативів", котрі зникнуть тоді, коли кількість студентів у них стане замалою, щоб покривати поточні кошти функціонування.

Від 1990 року законом було запроваджено два етапи процесу навчання. Окрім 5-річного навчання (диплом магістра), що існувало і раніше, з'явилися 3-річне навчання (диплом ліценціата польський відповідник бакалавра та інженера), а також 2-річна магістратура. Нині, з перспективи 13 років, можна твердити, що освіта

Визначення освітнього потенціалу можна точніше представити за допомогою аналізу кількості місць, якими диспонує ВНЗ на першому році стаціонарної форми навчання.

першого ступеня не отримала суспільної підтримки, і більшість випускників, що дістали ступінь бакалавра, продовжує навчання.

Аналіз даних свідчить, що польська вища освіта диспонує великим потенціалом спеціалізованого вузько-профільного навчання. Насамперед це стосується політехнічних та медичних закладів. На приватні ВНЗ припадає 17% загальної кількості усіх студентів стаціонарної форми навчання у 2003 році.

Специфічною рисою польської державної вищої освіти є обмежена кількість безплатних місць на стаціонарній формі навчання та необмежена кількість місць на платній заочній формі. Це зумовлено скромними можливостями бюджету держави (кількість безплатних місць на першому курсі у державних закладах становить близько 200 тис., тоді як щороку до ВНЗ приходить близько 470 тис. осіб) та відповідного запису у Конституції про право на безкоштовну освіту. У цій ситуації приватні заклади (без державних дотацій) мають обмежену можливість конкурувати з державними ВНЗ, особливо у сегменті стаціонарного навчання. Практично (за неістотними винятками) приватні заклади позбавлені допомоги держави та місцевої влади. Крім того, протягом 8-10 років лише кілька десятків із 252 приватних ВНЗ подбали про власну матеріальну базу, що створило їм умови для конкуренції з державними закладами. Приватні ВНЗ на час їхньої організації, за кількома винятками, не мали суттєвих коштів, розпочинали з

оренди будинків та приміщень, поступово накопичуючи кошти з оплати за навчання для інвестицій у матеріальну базу. Рівень оплати у польських приватних ВНЗ порівняно зі світовими стандартами дуже низький, найдорожчі програми коштують не більше 2000 дол. США за рік, причому суспільство через обмежену платоспроможність сприймає як приватну вартість суму до 1000 дол. США.

У більшості приватних ВНЗ надходження від оплати за навчання становить 90% чи більше загальних надходжень, тому більшість інвес-

тицій реалізується із грошей, внесених студентами. Це свідчить про дуже ефективне управління фінансами у приватних закладах (наприклад, кошти на утримання адміністрації у них витрачаються набагато менші, ніж у державному ВНЗ). Загалом, порівнюючи кошти на реалізацію програми навчання на тому самому факультеті (програми, такої якості, що й у державних навчальних закладах), можна твердити, що відповідні затрати приватного закладу є на 20-30% нижчими, ніж відповідні затрати на програми у державному ВНЗ (не беручи до уваги коштів на проведення наукових досліджень у державних ВНЗ).

Більш триразове зростання кількості студентів у державних закладах протягом десяти років за невеликого, лише 10-відсоткового зростання кількості працівників, призвело до істотного зростання їхнього навантаження. Одним із негативних наслідків збільшення навантаження є зменшення наукової та дослідницької активності наукових працівників, особливо тих, котрі проводять заняття зі студентами на "модних" факультетах.

Аналізуючи розвиток польської вищої освіти протягом тривалішого періоду, можна твердити, що нинішня ситуація змінюватиметься, оскільки через кілька найближчих років можна очікувати зменшення кількості кандидатів на навчання, особливо на заочну форму, з огляду на вичерпання так званого "освітнього запасу", тобто кількості старших осіб, які



вирішили продовжити освіту, та демографічну кризу. Хоча державні заклади втричі збільшили загальну кількість студентів, але зробили це переважно за рахунок розширення кількості місць на заочній формі навчання, де кількість студентів зросла у 7 разів! Це стало причиною того, що протягом уїк-ендів ВНЗ переповнені; відповідно, погіршуються матеріальні умови навчання. Проте поступово майже усі державні ВНЗ почали інвестувати у матеріальну інфраструктуру.

Нові приватні заклади та їхні засновники

Вивчаючи найбільш відомі у Польщі приватні ВНЗ, можна вказати на їхній зв'язок з американською системою вищої освіти. Адже більшість засновників і ректорів знала американські університети ще до створення власних навчальних закладів. Вони перебували на багатомісячних стипендіях, викладали в американських університетах, а у багатьох випадках засновники цілком переймали навчальні ноу-хау конкретних американських чи англійських навчальних закладів.

Крім того, найбільш відомі польські приватні ВНЗ одночасно асоціюються з особою ректора та засновника (наприклад, широко використовуються назви "Школа Бартницького", "Школа Козьмінського", "Школа Лазарського" чи "Школа Пом'янка"). Ці школи за рахунок власних коштів збудували сучасні навчальні об'єкти, часто зі власною спортивною та соціальною базами.

Запровадження менеджерського управління у приватних ВНЗ помітно обмежило кошти функціонування, особливо адміністративні та власні кошти. Кількість працівників адміністрації на 1000 студентів у приватних закладах у кілька разів (у деяких випадках – у 10 разів) менша, ніж відповідна кількість працівників адміністрації у державних ВНЗ, причому широко поширена думка про те, що у класичних приватних ВНЗ адміністративне обслуговування студентів є набагато якіснішим. І розмір сталих коштів, що припадає на одного студента, у приватних ВНЗ є нижчим. Ефективне менеджерське управління

дало багатьом приватним закладам змогу за такого ж рівня оплати та навчання, як і розмір дотації на одного студента з державного бюджету у державних ВНЗ, знайти чималі кошти на розвиток.

Головною і часто єдиною метою існування та діяльності польського приватного ВНЗ є надання освіти студентам. Це – клієнти, що платять за освіту у найбільш ефективних приватних ВНЗ. Водночас вони стають партнерами менеджерського управління та працівників і здійснюють істотний внесок у діяльність закладу.

Нові способи управління, а також інноваційність та підприємливість приватних ВНЗ у Польщі виразно впливають на поведінку державних закладів. По-перше, з'явилася конкуренція у сфері вищої освіти. Щоправда, державні заклади пропонують щороку близько 200 тис. безплатних місць, але мусять конкурувати з приватними ВНЗ у боротьбі за заочну форму навчання. Дедалі частіше працівники переходять на постійну роботу до приватних ВНЗ, відмовляючись при цьому від роботи у державних. Процес конкуренції змушує також до діяльності на користь підвищення рівня навчальних програм як у найкращих державних, так і у великій групі приватних ВНЗ.

Появу великого сектора приватних ВНЗ супроводжував звичний для розвинутих держав, але відсутній у Польщі до 1990 року процес громадської оцінки якості навчальних закладів та їхніх програм. Усі відомі тижневики, що формують громадську думку, а також деякі щомісячники у першій половині 90-х років почали формувати власні рейтинги ВНЗ та деяких їхніх програм.

Характер польської освіти протягом останніх років змінився – від ВНЗ, відкритих лише для вибраних, до масового одержання освіти, від державних ВНЗ, розташованих лише у великих містах, до пропозиції навчання майже у всіх містах Польщі, що нараховують понад 50 тис. мешканців. Діяльність вищої школи у малому місті стала привабливим способом розвитку або принаймні фактором обмеження рівня безробіття.

Дослідження, проведені у Новому Сончі у 2000 році, засвідчили, що 1500 студентів стаціонарної форми навчання залишає щороку у гаманцях мешканців міста близько 20 млн злотих (близько 4,5 млн євро). Це чималі гроші, особливо у державі, де середня місячна зарплата становить близько 500 євро. Вища школа створює навколо себе багато робочих місць у секторі послуг. За експертними оцінками, кожні 40-50 студентів створюють одне нове робоче місце поза ВНЗ та 2 робочі місця у ньому.

Диво: ефемериди чи фундамент успіху?

Майбутнє польської вищої освіти великою мірою залежить від політичних рішень щодо фінансування ВНЗ. Чи утримається монополія щодо доступу до громадських коштів для державних навчальних закладів та абсурдний конституційний запис про безкоштовну вищу освіту у ситуації обмежених бюджетних коштів, призначених на фінансування державних ВНЗ, чи приймуть закон про часткову огляду за навчання на стаціонарі у державних закладах та запровадять принцип, що за кожного студента до ВНЗ, який він вибрав, надходить відповідна до можливостей державного бюджету кількість грошей (принцип алгоритму)? Цей принцип, зміцнений ширшим доступом до державних стипендій та преференційних банківських кредитів, дасть можливість змінити неефективну нині структуру вищої освіти та підвищити якість пропонованих програм завдяки запровадженню рівноправної конкуренції між ВНЗ. Час для якісних змін є дуже вигідним, навіть з огляду на демографічну кризу, що стане причиною поступового зменшення кількості студентів протягом наступних 15-20 років із 1,8 млн осіб до майже 1 млн осіб.

2004 рік у польській системі вищої освіти може бути переломним із кількох причин. По-перше, від цього року до вищих шкіл приходиме дедалі менше абітурієнтів (демографічна криза) та увиразниться надлишок кількості місць у ВНЗ порівняно з кількістю абітурієнтів.



По-друге, уряд може прийняти закон про вищу освіту, де буде по-новому сформульовано умови функціонування вищих навчальних закладів.

Нині у Польщі важко говорити про співіснування чи співпрацю обох секторів вищої освіти: державних та приватних ВНЗ. Державні навчальні заклади утримують монополію на кошти з бюджету держави, а про відсутність рівних прав не варто нагадувати. Державні кошти, призначені на фінансування освіти у ВНЗ, залишатимуться обмеженими та дають змогу отримати безплатну освіту лише 700 тис. студентам (це менше ніж 40 відсотків усіх студентів). Ситуація з державними фінансами у Польщі не дасть можливості збільшити ці кошти протягом наступних кількох років.

Стосунки між цими секторами можна описати як "холодну війну" за кошти. Державні ВНЗ після багатьох років нехтування загрозами (кількість кандидатів у ВНЗ була такою великою, що їх вистачало для усіх закладів) з боку приватних закладів перейшли до спроби обмеження можливостей розвитку приватних ВНЗ через відповідні законодавчі ініціативи.

Особлива суперечка триває про можливість залучення приватними ВНЗ викладачів, які працюють також у державних навчальних закладах. З іншого боку, приватні ВНЗ, наголошуючи на інтересах

Рейтинги вищих шкіл, що спочатку гостро критикувалися традиційною та консервативною частиною академічного середовища, стали нині звичним явищем, а позиція найважливіших ВНЗ у рейтингах часто є одним з найбільш істотних критеріїв вибору закладу абітурієнтом та його батьками.

держави та студентів, вимагають рівного доступу до державних коштів, призначених на освіту. Без перебільшення можна сказати про драматичну ситуацію: польська система вищої освіти стоїть на роздоріжжі – чи після прийняття відповідного закону вона піде американсько-британським шляхом (з великим та сильним сегментом приватних ВНЗ), чи типовим для континентальної Європи шляхом, лише трохи його гіршою версією,

коли безплатні місця будуть доступні лише для деяких студентів.

Загалом правила гри запроваджено для всіх, а створення умов рівного доступу до державних коштів, призначених на освіту, разом із концентрацією коштів, призначених на підтримку найкращих ВНЗ, викладацьких колективів, науковців, змусило б підвищити якість освіти в цілому. Альтернативою є повільне повернення до монополії державних ВНЗ, утримання кастового домінування "корпорації професорів", поступове (у міру заможності громадян Польщі) зростання кількості студентів, які планують навчання за

Власне, запровадження менеджерського управління дало можливість зробити також значно важливіше, ніж ефективне управління засобами – змінило філософію діяльності вищої школи та виразно спрямувало її на студента.

кордоном, та занепад багатьох польських закладів, у тому числі державних.

Майбутнє польської вищої освіти великою мірою залежить від усунення трьох перешкод, що існують в освітній системі завдяки недосконалим правовим рішенням:

- ✓ фінансування з державного бюджету освіти студентів лише у державних ВНЗ;
- ✓ надто довга дорога до отримання чергового ступеня чи посади у ВНЗ для наукових працівників;
- ✓ погодженість академічного се-

та справило б позитивний вплив на збільшення конкурентного потенціалу держави.

Сучасна система фінансування системи вищої освіти з погляду системних рішень нагадує систему, що існує у Європейському Союзі, але у фазі її реалізації нагадує її карикатуру.

Конституція Республіки Польща гарантує демократичний доступ до одержання вищої освіти (запис про безкоштовне навчання для студентів), на практиці цей доступ обмежено. Майже 2/3 студентів Польщі платять за навчання як у приватних, так і в державних ВНЗ. Це обмеження є наслідком незначних можливостей

бюджету держави, і можна з великою ймовірністю припустити, що воно існуватиме ще протягом кількох десяти років. Тобто державні ВНЗ можуть пропонувати безкоштовне навчання лише для обмеженої кількості студентів. Це зумовлює те, що в державних ВНЗ існують вступні іспити, конкурси, внаслідок яких заклади приймають кандидатів, які найкраще склали іспити. За такої ситуації на безкоштовне навчання можуть розраховувати лише кандидати з добре забезпечених родин, які можуть собі дозволити чималі інвестиції у серйозну освіту для дітей, віддають їх до найкращих шкіл ще на перших етапах одержання освіти. Такий "подарунок" з державних коштів для заможних родин дорого коштує, оскільки середні витрати на 5-річне навчання у Польщі становить близько 35 тис. злотих – вартість автомобіля середнього класу. Натомість абітурієнти з бідніших родин, які проживають у малих містах та селах, закінчують слабкі середні школи і мусять платити за навчання. Таким чином, у Польщі дійшло до карикатурної реалізації демократичного доступу до вищої освіти, що, очевидно, є несправедливим.

Настав благодатний час для змін. Для Польщі особливо вигідним було б запровадження принципу демокра-



тичного доступу до вищої освіти шляхом додаткового фінансування з державних коштів першого року навчання для усіх абітурієнтів, незалежно від вибраного ВНЗ та форми навчання, або додаткове фінансування перших двох років для студентів стаціонарної форми. У Польщі дотація з бюджету держави на наукову діяльність у держаних ВНЗ становила у 2002 році 4,922 млрд злотих (понад 1 млрд євро). Прості розрахунки свідчать, що за ті самі кошти можна було б фінансувати навчання усіх студентів Польщі на першому і другому курсах! Залишилося б розумно розширити систему стипендій, що дала б змогу продовжити навчання на вищих курсах студентам із бідних чи менш заможних родин.

Найбільш контроверсійною справою є створення умов, що дають можливість молодим, здібним науковим працівникам швидше отримати організаційну та наукову самостійність. Нині у польських ВНЗ юридичні рішення (закони про вищу освіту розробляє група професорів вищих навчальних закладів, а не політики) однозначно створили систему привілеїв для групи професорів. Деякі рішення можуть шокувати зовнішнього спостерігача – наприклад, у процесі оцінювання якості ВНЗ, його права надавати наукові ступені, створювати нові факультети засадничо не береться до уваги кількість докторів наук, що працюють у даному закладі. Справу вирішує кількість професорів. А кожен хоч трохи обізнаний з вищою школою знає, що кадрова структура наукових працівників повинна нагадувати ромб, і кожен знає, що з огляду на частоту контактів зі студентом якість освіти головною мірою залежить від асистентів та молодших наукових працівників. Деякі рішення щодо визнання чергових наукових ступенів та титулів можна було б назвати "принципом суддів у масках" (анонімні рецензії та відсутність інстанції, до якої можна звернутися з метою спростування рішення комісії, що надає наукові ступені). У польській системі наукової кар'єри необхідно підвищити вимоги

до одержання наукового ступеня доктора та скасування вченого звання почесного доктора або професора як державних ступенів. Звання професора було б пов'язано лише з посадою, яку займає науковий працівник у даному ВНЗ. Можна також подумати про визнання титулу заслуженого професора для "увінчання" фахової кар'єри найбільш заслужених науковців. Такі рішення у поєднанні з прозорою системою конкурсів на посаду професора у ВНЗ не лише скоротили б час, протягом якого найбільш здібні наукові працівники могли б зайняти посади у ВНЗ, але й збільшили б зацікавлення науковою роботою у них та зменшили такий небезпечний для потенціалу конкурентної держави "відтік мізків", тобто еміграцію найбільш здібних науковців, що виїжджають на роботу до закордонних освітніх закладів. Істотним було б одночасне запровадження усіх пропонованих змін.

Конституція Республіки Польща гарантує демократичний доступ до одержання вищої освіти (запис про безкоштовне навчання для студентів), на практиці цей доступ обмежено. Майже 2/3 студентів Польщі платять за навчання як у приватних, так і в державних ВНЗ. Це обмеження є наслідком незначних можливостей бюджету держави, і можна з великою ймовірністю припустити, що воно існуватиме ще протягом кількох десятків років. Тобто державні ВНЗ можуть пропонувати безкоштовне навчання лише для обмеженої кількості

Запровадження загального фінансування студентів першого курсу незалежно від засновницького статусу ВНЗ у поєднанні з принципом часткового фінансування стаціонарного навчання справило б істотний вплив на збільшення конкуренції між освітніми закладами, що у перспективі кількох років зумовило б підвищення якості пропонованих програм.

студентів. Це зумовлює те, що в державних ВНЗ існують вступні іспити, конкурси, внаслідок яких заклади приймають кандидатів, які найкраще склали іспити. За такої ситуації на безкоштовне навчання можуть розраховувати лише кандидати з добре забезпечених родин, які можуть собі дозволити чималі

інвестиції у серйозну освіту для дітей, віддають їх до найкращих шкіл ще на перших етапах одержання освіти. Такий "подарунок" з державних коштів для заможних родин дорого коштує, оскільки середні витрати на 5-річне навчання у Польщі становлять близько 35 тис. злотих – вартість автомобіля середнього класу. Натомість абітурієнти з бідніших родин, які проживають у малих містах та селах, закінчують слабкі середні школи і мусять платити за навчання. Таким чином, у Польщі дійшло до карикатурної реалізації демократичного доступу до вищої освіти, що, очевидно, є несправедливим.

Настав благодатний час для змін. Для Польщі особливо вигідним було б запровадження принципу демократичного доступу до вищої освіти шляхом додаткового фінансування з державних коштів першого року навчання для усіх абітурієнтів, незалежно від вибраного ВНЗ та форми навчання, або додаткове фінансування перших двох років для студентів стаціонарної форми. У Польщі дотація з бюджету держави на наукову діяльність у державних ВНЗ становила у 2002 році 4922 млн злотих (понад 1 млрд євро). Прості розрахунки свідчать, що за ті самі кошти можна було б фінансувати навчання усіх студентів Польщі на першому і другому курсах! Залишилося б розумно розширити систему стипендій, що дала б змогу продовжити навчання на вищих курсах студентам із бідних чи менш заможних родин.

Найбільш контроверсійною справою є створення умов, що дають можливість молодим, здібним науковим працівникам швидше отримати організаційну та наукову самостійність. Нині у польських ВНЗ юридичні рішення (закони про вищу освіту розробляє група професорів вищих навчальних



закладів, а не політики) однозначно створили систему привілеїв для групи професорів. Деякі рішення можуть шокувати зовнішнього спостерігача – наприклад, у процесі оцінювання якості ВНЗ, його права надавати наукові ступені, створювати нові факультети засадничо не береться до уваги кількість докторів наук, що працюють у даному закладі. Справу вирішує кількість професорів. А кожен хоч трохи обізнаний з вищою школою знає, що кадрова структура наукових працівників повинна нагадувати ромб, і кожен знає, що з огляду на частоту контактів зі студентом якість освіти головною мірою залежить від асистентів та молодших наукових працівників. Деякі рішення щодо визнання чергових наукових ступенів та титулів можна було б назвати "принципом суддів у масках" (анонімні рецензії та відсутність інстанції, до якої можна звернутися з метою спростування рішення комісії, що надає наукові ступені). У польській системі наукової кар'єри необхідно підвищити вимоги до одержання наукового ступеня доктора та скасування вченого звання почесного доктора або професора як державних ступенів. Звання професора було б пов'язано лише з посадою, яку займає науковий працівник у даному ВНЗ. Можна також подумати про визнання титулу заслуженого професора для "увінчання" фахової кар'єри найбільш заслужених науковців. Такі рішення у поєднанні з прозорою системою конкурсів на посаду професора у ВНЗ не лише скоротили б час, протягом якого найбільш здібні наукові працівники могли б зайняти посади у ВНЗ, але й збільшили б зацікавлення науковою роботою у них та зменшили такий небезпечний для потенціалу конкурентної держави "відтік мізків", тобто еміграцію найбільш здібних науковців, що виїжджають на роботу до закордонних освітніх закладів. Істотним було б одночасне запровадження усіх пропонованих змін.

Загрози, перетворені на шанси

Історія успіху

Школу Сондецького регіону було створено з виразною політичною метою – давати освіту польській еліті. Реалізація цього задуму вимагала прийняття багатьох організаційних та програмних рішень. Організуючи Школу, ми явно вийшли поза чинні у першій половині 90-х років класичні стандарти створення приватних навчальних закладів: створили нашу навчальну програму на базі програми, яку запропонував наш американський партнер, вирішили, що основною формою навчання буде стаціонар. На підставі 10-річного досвіду можна впевнено сказати, що це були правильні рішення, які допомогли нам досягти успіху. Але водночас ці рішення протягом кількох років зумовлювали наші фінансові проблеми.

Особливо важливим було для Вищої школи бізнесу Національного університету Луїса (ВШБ-НУЛ) досягнення однієї з найістотніших цілей: доведення її до такого рівня матеріального та кадрового розвитку, які б уможливили визнання пропонованих у Новому Сончі програм такими, що дорівнюють програмам Bachelor of Arts (BA) нашого американського партнера. Нам вдалося досягти цієї мети у 1999 році, і нині усі випускники стаціонарного навчання, окрім польського диплома, отримують також диплом та ступінь BA Національного університету Луїса, США. Формально ми є незалежним польським навчальним закладом, у якому НУЛ пропонує свої програми "overseas", представники НУЛ є членами наглядової ради Школи, котра має право змінювати статут Школи та обирати ректора.

Дуже істотним моментом було прийняття разом із програмою НУЛ також стандартів та процедур, типових для американських університетів. Наприклад, від самого

початку ми запровадили процедуру оцінювання роботи кожного викладача (незалежно від його статусу) студентами. Результати такого студентського оцінювання аналізує керівництво, вони беруться до уваги при прийнятті кадрових рішень. Протягом дев'яти років кілька десятків викладачів завершили свою роботу у ВШБ-НУЛ саме через надто низькі оцінки, виставлені студентами протягом певного періоду. Істотним елементом нашого успіху стало природне для американських програм насичення програми навчання загальними предметами, що очевидно виходять поза межі дисциплін бізнес-групи. Запровадження таких загальних дисциплін з інтенсивною та розбудованою (на жаль, дуже дорогою) програмою вивчення іноземних мов стало причиною того, що наших випускників стали швидко розпізнавати на ринку праці.

Істотним фактором успіху стало перейняття від наших американських партнерів (як із НУЛ, так і від професорів, що приїжджають читати лекції з інших американських університетів) їхнього ставлення до студентів – дуже серйозної підготовки до занять, партнерських відносин зі студентами. Американці визначили стандарти поведінки, які існують у нашому закладі. Дуже важливим фактором успіху Школи стало рішення про те, що основною формою навчання у ній буде стаціонарна форма. Протягом перших двох років ми приймали студентів лише на стаціонарну форму, проте пізніше фінансові реалії і тиск місцевого середовища змусили нас відкрити також заочну форму навчання. Але дотепер приймаємо значно більше студентів на перший курс стаціонарної форми навчання, ніж заочної. Студенти заочної форми навчання переважають лише на другому етапі навчання – у магистратурі.



Стационарне навчання дає можливість не лише формувати вміння, але і завдяки постійній присутності студентів у ВНЗ, частішим контактам із викладачами також створює умови для формування важливого рис характеру: сміливості, впевненості, активності, уміння співпрацювати у колективі, вирішувати проблеми. Формування специфічної атмосфери серед студентів полегшує локалізація Школи у малому містечку. Усі студенти, що приїжджають до Нового Сонча, "змушені" перебувати у своєму товаристві. Місцеве середовище досить насторожено ставилося до Школи. Таке своєрідне неприйняття студентів ВШБ-НУЛ місцевими жителями зумовило дуже сильні взаємні зв'язки, близьку та міцну дружбу між студентами, які сьогодні допомагають збудувати мережу персональних контактів між випускниками ВНЗ та зберегти близькі стосунки зі Школою.

Престиж та популярність ВШБ-НУЛ стали причиною того, що навчання у Новому Сончі свідомо вибирає близько 3/4 наших абітурієнтів, які подають заяви на стаціонарну форму навчання. Прийом документів проводимо у той же час, що і державні ВНЗ. На стаціонарну форму навчання приймаємо щороку близько 400 студентів у червні, близько 100 студентів у вересні, і лише серед цих останніх переважають ті, кому не вдалося успішно скласти іспити на безкоштовну форму навчання у державних ВНЗ. Дедалі частіше повторюється ситуація: навчання у ВШБ-НУЛ вибирає молодь, яка одночасно успішно склала екзамени на правознавство чи менеджмент у престижних ВНЗ, але вибрала нашу Школу. Навчання у Новому Сончі часто вибирає молодь з малих та середніх

міст, подібних до Нового Сончу, але навчаються у нас також діти найвідоміших польських підприємців, менеджерів, політиків.

У вересні 2003 року ми завершили будівництво нового навчального корпусу, площа якого становить 6,2 тис. м². Розраховуючи збільшити площу навчальних корпусів удвічі, плануємо лише 20-відсоткове зростання кількості студентів. Основною причиною прийняття рішення про будівництво стало підвищення стандарту одержання освіти. Також уперше в десятирічній історії Школи частина нового будинку була призначена для поліпшення умов праці викладачів.

Нині Школа пропонує відмінні соціальні умови для студентів, що приїжджають на навчання до Нового Сончу, – гуртожитки (понад 560 місць) із комфортабельними кімнатами. Школа має чудовий спортивно-рекреаційний центр з гімнастичним залом, фітнес-клубом, тренажерами, 4 тенісними кортами, у тому числі 2 закритими, а також кілька відкритих полів для футболу, гандболу, волейболу та баскетболу.

Віддаленість від великих академічних центрів змусила нас зробити значні інвестиції у бібліотеку: маємо 50 тис. примірників книжок, передплату на більш ніж 1500 американських наукових часописів, що виходять на CD (електронна бібліотека), великий вибір польських часописів.

Наша Школа не має філіалів (незважаючи на понад 25 пропозицій, які ми отримали від місцевої влади різних регіонів Польщі), навчальний процес цілком відбувається безпосередньо у Новому Сончі, поза територією ВНЗ здійснюються лише

спеціальні програми (наприклад, реалізуємо замовлення підприємств, проводимо програми післядипломного навчання чи різноманітні курси).

Характерною рисою ВШБ-НУЛ є те, що майно Школи (земля, будівлі та обладнання) є її власністю, а засновник (спеціально створений Польсько-американський фонд) не здійснює господарської діяльності, не має власного майна, його діяльність обмежується контрольними функціями та прийняттям стратегічних рішень (зміна статуту та призначення ректора).

Тобто ВШБ-НУЛ є класичною неурядовою організацією (non-profit), діяльність якої заплановано на тривалий час. Весь дохід інвестується у розвиток ВНЗ. Функції наглядової ради є почесними, члени ради не отримують винагороди.

Студенти

Головною місією ВШБ-НУЛ є освіта студентів. Саме студенти, а не працівники стоять на першому місці, коли йдеться про майбутнє закладу. Місією та основною метою є освіта польської еліти, а проведення наукових досліджень та розвиток викладацького складу є природним додатковим елементом планування майбутнього ВШБ-НУЛ (причому лише за умови, що відповідні заходи служать освіті студента). Ця теза вважається у польському академічному світі досить революційною, більше того, її часто ставлять під сумнів деякі викладачі нашого ВНЗ.

Саме студенти утримують Школу: майже 90% доходу складається з оплати за навчання, решту коштів отримуємо в програм післядипломної форми навчання та



спеціальних курсів для фірм. На наукові дослідження (спрямовані переважно на розвиток асистентів та молодших наукових працівників) призначаємо лише 1% прибутку з оплати за навчання. Дотації з бюджету держави є мізерними: усе ще існує нерівність між приватними та державними ВНЗ з погляду доступу до державних коштів, призначених на наукові дослідження. У цій ситуації керівництво ВНЗ, якби воно призначало значні кошти з оплати за навчання на проведення наукових досліджень, стало б перед етичною проблемою, бо ж не запитає своїх студентів, чи вони хочуть фінансувати такі дослідження.

За нинішньої фінансової ситуації ВШБ-НУЛ виділяє близько 10% коштів з оплати за навчання на інвестиції, що підвищують комфорт навчання. Після завершення інвестицій та запланованого накопичення багатомільйонного endowment-fund призначатимемо більше коштів на стипендії для студентів.

Школа, включаючи до програми навчання широкий курс вивчення іноземних мов, приймаючи американську програму навчання, свідомо поставила своїм завданням виховання наших студентів як громадян Світу, активних людей, підготовлених до роботи та життя в умовах глобалізації. Це не означає, що ми не прагнемо виховати наших студентів як патріотів та свідомих громадян Польщі. Часто повторюю, що ми (поляки) живемо у щасливий час, коли слово *еміграція* перестало бути актуальним. Тепер із Польщі можна виїхати на кілька років (чи й на кількадесяти) і повернутися, можна працювати у Вашингтоні і залишатися поляком, брати активну участь у політичному чи економічному житті Польщі. Знання двох іноземних мов (англійської та ще однієї на вибір) і додаткові вміння у галузі інформатики відкривають перед нашими вихованцями світ та значно розширюють їхні можливості.

Наші випускники часто повторюють, що ВШБ створена для таких студентів, які хочуть отримати у ній значно більше, ніж просто реалізацію програми навчання.

У Школі діє багато наукових гуртків, гуртків "за інтересами", організовується сила-силенна виставок, конференцій та вистав. У бюджеті Школи завжди знайдуться кошти, призначені на підтримку студентських ініціатив, проте, як правило, студенти самі шукають спонсорів для реалізації своїх задумів. Вважається "хорошим тоном" і є гордістю студентів організація великих заходів, на проведення яких заклад не виділив ані злотого.

Надаємо нашим студентам можливість ведення різної діяльності у ВНЗ, натомість ніколи не змушуємо їх до цього.

Працівники

Наша Школа, як і решта польських приватних ВНЗ протягом першого періоду своєї діяльності мусила покладатися у своїй діяльності на професорів та викладачів, що приїздили до Нового Сончу з великих академічних міст, переважно із Кракова, але також і з Лодзі, Вроцлава, Любліна та Варшави.

Проте від самого початку я усвідомлював, що справжню Школу можна створити лише тоді, коли працівники матимуть основне, а ще краще – єдине місце роботи саме у нашій Школі, постійно мешкатимуть у Новому Сончі або його околицях. Створення власних академічних кадрів є процесом довготривалим та дуже затратним.

Ми розпочали цей процес відразу після того, як у 1996 році нам вдалося отримати збалансований бюджет. До 2000 року у Школі мали єдине місце роботи (і проживали у найближчих околицях) лише 5 осіб з науковим ступенем доктора. Протягом останніх років у ВШБ-НУЛ розпочало роботу (без урахування викладачів іноземних мов, яких 60) понад 40 молодших асистентів у галузі економічних та споріднених дисциплін, з яких 9 уже захистили докторські дисертації. Процес стабілізації триває внаслідок проведення конкурсів на посади наукових працівників. Ми також прийняли на роботу 4 докторів наук. Загалом працівників з науковим ступенем доктора, які працюють лише у ВШБ-НУЛ, уже 23. Передбачаємо, що у 2007 році усі викладачі факультету менеджменту та маркетингу, за винятком професорів, проживатимуть у Новому Сончі чи околицях. Для новостворених факультетів (інформатики, математики, політології та міжнародних відносин) процес формування кадрів буде не таким тривалим з огляду на престиж ВНЗ та його стабільність і полегатиме у прийомі на роботу працівників, що уже мають ступінь доктора.

Поведінка викладачів, що прийшли іззовні була різною – від спроби перенесення зі своїх навчальних закладів неприязного ставлення до студента (відтак ми були змушені відмовитися від співпраці з деякими професорами) до швидкого прийнят-

Риси, що вирізняють ВШБ-НУЛ:

- ✓ обмеження кількісного зростання (Школа порівняно мала, кількість студентів не перевищує 4 тис. осіб), причому запланована кількість студентів стаціонарної форми навчання – 3 тис., заочної форми – 2 тис.;
- ✓ дуже інтенсивна програма вивчення іноземних мов (студент у середньому реалізує протягом 3 років навчання близько 900 годин);
- ✓ домінує стаціонарна форма навчання, що завершується одержанням двох дипломів: польського та американського (для усіх факультетів);
- ✓ високе насичення програми навчання дисциплінами бізнес-групи та широка програма загального навчання;
- ✓ серед студентів стаціонарної форми навчання домінують студенти з-поза Нового Сончу (аж 88%), серед них 70% із-поза Малопольського воєводства);
- ✓ Школа розвиває нові напрямки: інформатика (з 1999 року), політологія (з 2002 року), програми та бізнес-навчання з англійською мовою викладання (з 2002 року), інтенсивна стаціонарна програма MBA (з 2003).





тя організаційної структури Школи. Але досі певна частина викладачів, для яких наш заклад не є основним місцем роботи, максимально збільшує кількість занять, при цьому зменшуючи час на консультації студентів чи опіку над молодшими науковими працівниками.

Серйозною проблемою ВШБ-НУЛ залишається відсутність традиційних "наукових майстрів", що творять наукові Школи та опікуються розвитком молодих кадрів. У цій ситуації краще видно ступінь мотивації та характер молодих кадрів. Наприклад, 2 із 4 перших ступенів доктора отримали молоді працівники (вони прийшли до ВШБ-НУЛ відразу після закінчення ВНЗ), які самі знайшли для себе наукових керівників (Сілезький університет і Головна школа торгівлі у Варшаві). Не користуючись жодними підказками, вони захистили свої дисертації протягом трьох років. Але для багатьох асистентів – менш мобільних та не таких здібних – відсутність наукових "майстрів" на місці стає причиною розтягнення періоду підготовки дисертації до 6-7 років. Активність, ініціатива, вихована робота зі студентами належать до винятків. На виправдання молодих колег мушу додати, що обов'язок захистити дисертацію, навантаження в обсязі 400 годин/рік не залишають багато часу для асистентів. Крім того, усі асистенти повинні вільно володіти англійською мовою (мусять скласти відповідний екзамen) та відбутися три місяці практики на підприємстві.

Прагнучи краще мотивувати молодих працівників, у 2001 році ми запровадили для молодших наукових працівників, асистентів та викладачів іноземних мов мотиваційну систему винагородження (першими у Польщі), що залежить від отриманих результатів роботи, у тому числі від оцінки студентів, результатів наукової роботи. Ця система допомагає нам заохотити працівників до різноманітної додаткової діяльності на користь Школи. Ще рано оцінювати ефективність запровадженої системи, але вже можна твердити, що ця система дозволить природним способом провести селекцію кадрів.

Спосіб управління школою

Школа є типовою авторською інституцією, якою керує одна особа з майже необмеженою владою. Такий спосіб управління, який буває часом дуже ефективним протягом першого етапу створення інституції, може стати небезпечним у тривалішій перспективі. Важко аналізувати власну діяльність.

Протягом тривалого періоду, до жовтня 2001 р., Школою керував (авторитарно) лідер, який мав усі риси, необхідні для подолання перешкод – чітке бачення, потужну мотивацію та рішучість.

Школа стала першим у Польщі вищим навчальним закладом, створеним у малому місті, цілком

позбавленому власного академічного середовища. У 1991 році засновницький капітал становив 2000 доларів США плюс право на використання близько 1000 м² площі Палацу Стадницьких у Навоївській поблизу Нового Сончу. Найважчими роками були перші п'ять (1991-1996), оскільки з огляду на наше зосередження на стаціонарній формі навчання та повільний приріст студентів Школа постійно мала незбалансований бюджет. Більша частина енергії засновника спрямовувалася тоді на здобуття грошей: грантів, різноманітної технічної допомоги. Надзвичайно важливою допомогою у той час була участь численних американських викладачів, оплачених НУЛ, та надання іншому партнерському ВНЗ (CSB CSU із Фресно) гранту USA. За винятком кількох осіб, польськими викладачами були професори, що приїздили з Ягелонського уні-верситету та Економічної академії у Кракові.

Після збалансування бюджету Школа розпочала поступовий процес стабілізації кадрів (у нас працює нині понад 100 викладачів, для яких Школа є основним і єдиним місцем роботи) та інвестування у матеріальну базу. Інвестування у базу ми завершили у жовтні 2003 року, загальний розмір інвестицій (переважно з оплати за навчання) перевищив 42 млн злотих. Протягом наступних років, після сплати у 2003-2007 роках кредиту на будівництво, плануємо



створення класичного фонду endowment у розмірі щонайменше 10 млн злотих.

Протягом перших шести-семи років

засновник. Моєю метою та амбіцією є те, щоб мій відхід зі Школи навіть не зауважили.

Найважливішим фактором, який дав

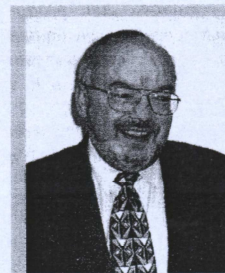
Запровадження загального фінансування студентів першого курсу незалежно від засновницького статусу ВНЗ у поєднанні з принципом часткового фінансування стаціонарного навчання

Школою керувала одна особа ("абсолютна монархія"), проби делегування прав та відповідальності було здійснено у 1998-2000 рр. ("монархія періоду Просвітництва"), а від жовтня 2001 р. послідовно запроваджується реформа, яка створить стабільну організацію, підготує Школу до неминучого відходу лідера. Процес запровадження нової організації Школи є довготривалим процесом. В основу організаційної структури покладено американську систему виборів президента наглядною радою, членами якої не можуть бути особи, що працюють у Школі. Реальна влада (тобто управління персоналом та управління фінансами) у ВШБ-НУЛ мусить залишитися поза межами впливу викладацького складу, який, у свою чергу, має приймати рішення щодо програмного та наукового розвитку.

Дуже істотним завданням інституції, створеної однією особою, є процес добору та виховання наступника. І це є найбільшим викликом, перед яким стоїть нині автор ситуаційної вправи. Багато авторських інституцій існує так довго, як довго керує ними їхній

можливість Школі досягнути нинішню позицію, було ефективне управління її фінансами. Протягом кількох років, експериментуючи, автор опановував управління бюджетом, крок за кроком добираючи пропорцію та розмір коштів, призначених на зарплату, інвестиції, сталі кошти та адміністрацію. Часто мої американські співрозмовники не могли повірити, що можна ефективно керувати освітнім закладом, у якому найвища річна оплата за навчання становить 2500 доларів США, а понад 90% надходжень до бюджету – це надходження з оплати за навчання. Заробітна плата викладачів, яка у кожному ВНЗ становить основну частку

видатків, поступово зросла від низької на початку 90-х років до цілком пристойної нині, проте "залізним законом" конструкції бюджету є принцип, згідно з яким кошти, призначені на зарплату викладачів та працівників, що обслуговують процес навчання (деканат, бібліотека тощо), не перевищують 50% надходжень з оплати за навчання. На розвиток (інвестиції) Школа призначає щонайменше 10% надходжень з оплати за навчання та усіх прибутків, отриманих від іншої діяльності (наприклад, реалізації програм післядипломного навчання, курсів тощо). Одним із важливих факторів фінансового успіху є успішне обмеження видатків, призначених на адміністрацію (8%) і сталі кошти (13%). Частка коштів, призначених на інші цілі, є невеликою, але дає змогу створити власний фонд наукових досліджень, стипендіальний фонд і навіть соціальний фонд з оплати за навчання, призначених на купівлю працівниками квартири чи будинку.



Кшиштоф Павловський має докторський ступінь з фізики, є почесним доктором Національного університету Люїса (Чикаго, США). Був членом Сейму Польщі у 1989-1993 рр. Засновник і ректор Школи бізнесу в Новому Сончі, Вищій школи бізнесу в Тарнові. Брав активну участь у процесах реформування Польщі. Співзасновник клубу Бізнес-центру у Варшаві і Регіональної торгової палати в Новому Сончі. Д-р Павловський є членом ради директорів Американсько-Польської Фундації свободи з 1999 року. Автор численних публікацій з менеджменту освіти, трансформації системи освіти і питань регіонального розвитку.

ливістю викладачів, які працюють в університетах, та сприяла зосередженню на потребах студентів.

6. Відсутність легкого доступу до додаткових коштів була великою загрозою, але навчила організаторів Школи працювати в складних умовах та зумовила реалізацію послідовної політики "здорового бюджету", тобто базування стратегії розвитку на власних фондах, отриманих з оплати за навчання та власних прибутків.

7. Відсутність наукових амбіцій організаторів та перших академічних викладачів полегшили прийняття рішення про те, що освіта студентів є головним пріоритетом Школи.

8. Відсутність вузької спеціалізації (типової для першої половини 90-х років), вирішальне значення стаціонарної форми із широкою програмою загального навчання дало змогу краще підготувати студентів до ринкової економіки в умовах її швидких змін.

9. Відсутність жорсткого відбору кандидатів на навчання (типового для державних ВНЗ) не стала причиною зниження освітнього рівня, а дала можливість розпочати навчання

здібні молоді з малих міст та сіл, що закінчила слабкі середні Школи. Ця молодь (особливо завдяки запровадженню так званого "підготовчого року") швидко заповнила прогалини у своїх знаннях та часто закінчувала навчання з високим балом.

10. "Неприйняття" Школи місцевими владою та жителями на початку її діяльності стало причиною багатьох проблем для організаторів, але також виявило свої позитивні сторони, а саме – надзвичайно високу ідентифікацію студентів зі Школою та розвитком студентського життя.

11. Сильне авторитарне лідерство не призвело до принципових організаційних проблем, натомість забезпечило у першій, найскладнішій період своєрідний захист для формування команди викладачів та адміністративних працівників (залишаючи "на голові" ректора стреси та рішення, пов'язані з діяльністю в умовах незбалансованого бюджету), також дозволило уникнути тривалого періоду прийняття рішень, необхідного за умови існування великих колегіальних колективів.

Пі загроз, що стали шансами

1. Дуже повільне зростання кількості студентів протягом перших трьох років і реалізація лише дорогої форми стаціонарного навчання призвело до великих фінансових проблем і могло стати причиною банкрутства Школи, проте дало змогу зосередитися на високій якості програми навчання та надати дуже добру підготовку першим випускникам. У свою чергу, завдяки цьому Школа швидко стала відомою на ринку праці.

2. Школа розташована у малому місті, у порівняно непривабливому культурному оточенні (відсутність театрів, великої кількості кінотеатрів, барів, кав'ярні, а також нечасті культурні події). Проте виявилось, що наша Школа знайшла свою нішу на ринку – місто приймає багато випускників, оскільки воно невелике, як і рідні міста більшості наших студентів, натомість розташоване у дуже мальовничому оточенні (гори, озеро).

3. Формулювання стратегії розвитку на основі програмного союзу з невеликим та невідомим у польському академічному середовищі американським університетом виявилось надзвичайно вдалим рішенням, оскільки дало можливість від самого початку використати у Польщі міф "Золотої Америки". Це полегшило визнання освіти студентів нашим найголовнішим пріоритетом, а через вісім років дало змогу досягнути найбільшу конкурентну перевагу, тобто американські дипломи та ступені бакалавра для усіх випускників.

4. Засновниками ВШБ-НУЛ були аматори, особи з-поза академічного середовища, які не знали принципів функціонування польських вищих шкіл, не мали жодної позиції в академічному середовищі. Але ця загроза виявилася перевагою, оскільки дала можливість запровадження неконвенційних та інноваційних рішень.

5. Відсутність власних, "приписаних" до Школи кадрів, була загрозою, але завдяки цьому Школа уникла типового для польських умов створення програми навчання під мож-