

Krzysztof Pawłowski<sup>1</sup>

# Wnioski z własnych doświadczeń

*Zostałem poproszony o napisanie uwag dotyczących strategii szkoły wyższej do przygotowywanego przez redakcję „Pryzmatu” specjalnego numeru dotyczącego przyszłej strategii Politechniki Wrocławskiej. Rozum i przezorność powinny mnie skłonić do grzecznej odmowy, są jednak dwa powody osobiste oraz jeden merytoryczny, które spowodowały przyjęcie zaproszenia. Powody osobiste – to współpraca sprzed niemal 30 lat z zespołem prof. Stefana Jasieński, wówczas, gdy zajmowałem się badaniami strukturalnymi węgla i grafitu oraz uznanie, jakie mam dla obecnego rektora prof. Tadeusza Lutego za wyjście poza wąskie myślenie tylko o swojej uczelni. Powód merytoryczny to ten, że jedną z wyraźnych nisz na europejskim rynku edukacyjnym jest nowoczesne kształcenie inżynierskie i wciąż czekam, że któraś z polskich uczelni technicznych wypełni tę niszę, a więc taką szansę dla siebie dostrzeże.*

*Brak czasu powoduje, że ten tekst będzie miał charakter dość luźno związanych notatek i nie będzie klasycznym wywodem naukowym, ani gotowym przepisem na strategię.*



## Współtworzenie – czynnik angażujący

Obserwując od przeszło 10 lat sytuację w europejskimi i amerykańskim szkolnictwie wyższym wyraźnie zauważam narastanie swoistej mody na opracowywanie przez uczelnie misji i strategii. Niewątpliwie ta moda przyszła z korporacji, szczególnie ponadnarodowych.

Dla korporacji posiadanie misji i strategii jest sprawą oczywistą, ale dla uczelni, szczególnie dla dostojnych, działających od stuleci uniwersytetów europejskich jest sprawą nową i dyskusyjną. Dla wielu tradycyjnie myślących przedstawicieli środowiska akademickiego niespieszna egzystencja uniwersytetu, niepoddawanie się modom są immanentnymi cechami uniwersytetu, a zbyt szybkie reagowanie na wyzwania zewnętrzne może spowodować więcej strat niż korzyści. Ale zmiany dokonujące się wewnątrz środowiska akademickiego (umasowienie wykształcenia wyższego, pojawienie się coraz wyraźniejszej konkurencji o zasoby – kandydatów na studentów, pracowników naukowo-badawczych, o środki finansowe na kształcenie i badania czy wreszcie walka o zlecenia na badania ze strony gospodarki) oraz w jego otoczeniu (szczególnie narasta-

nie procesu globalizacji, zmiany demograficzne w Europie, zmniejszenie się znaczenia przemysłów produkcyjnych w stosunku do rozwoju usług) powodują, że trudno nawet najbardziej znanym i istniejącym setki lat uniwersytetom uwierzyć w sposób odpowiedzialny, że zagrożenia i nowe wyzwania ich nie dotyczą.

Zarówno w biznesie, jak i w przypadku szkół wyższych tworzenie strategii ma sens tylko wtedy, gdy staje się procesem, i to nieustannym, a ponadto jeżeli angażuje maksymalnie wielu interesariuszy danej instytucji, zwłaszcza osoby zatrudnione w instytucji opracowującej strategię rozwoju. Dokument strategii, nawet najlepiej opracowanej i najwnikliwiej rozpoznającej wyzwania przyszłości, nie może być dokumentem zamkniętym, danym raz na zawsze. Ideałem jest sytuacja, gdy proces opracowywania strategii rozwoju włącza w sposób aktywny w proces myślenia o przyszłości instytucji dużą grupę pracowników zwiększając zarazem ich zaangażowanie i lojalność w stosunku do instytucji.

Moja Szkoła Sądecka istnieje 13 lat i ja osobiście w tym czasie co najmniej trzykrotnie zmieniałem strategię rozwoju, dostrzegając nowe szanse czy też w sposób aktywny reagując na to, co się dzieje w otoczeniu.

Moja Szkoła jest w dużej mierze pomysłem autorskim i aż do dzisiaj jest zarządzana jednoosobowo. Jednak już rok temu, przygotowując WSB-NLU na swoje odejście (nastąpi najpóźniej w 2014 roku) powołałem zespół planowania strategicznego, liczący 12 osób (na 260 osób zatrudnionych, w tym 170 pracowników dydaktycznych i naukowo-dydaktycznych). Sposób doboru członków zespołu był następujący – spośród osób, które odpowiedziały na mój list do pracowników dotyczący strategii, wybrałem osoby reprezentujące wszystkie uczelniane „grupy interesu” oraz kilku nieformalnych liderów. To byli wyłącznie pracownicy naukowo-badawczy, w różnym wieku (od 27 do 50 lat), z różnym stopniem rozwoju kariery naukowej (od magistra do doktora habilitowanego), i to pracujący w WSB-NLU jako wyłącznym miejscem pracy (chodziło o taki dobór osób, aby myśląc o przyszłości uczelni myśleli równocześnie o własnej przyszłości).

Do zespołu nie został włączony żaden członek kierownictwa uczelni ani nikt z pracowników administracyjnych. Ja osobiście byłem zapraszany kilkakrotnie na spotkania zespołu, ale jako osoba odpowiadająca na pytania, a nie uczestnicząca w debacie. Po około siedmiu miesiącach zespół pla-

nowania strategicznego przedstawił trzydziestojednostkowy dokument będący podsumowaniem prac, zawierający sześć tez w sprawie utrzymania pozycji Uczelni, diagnozę, analizę wyników badań ankietowych (przeprowadzonych osobno wśród pracowników, osobno wśród studentów studiów dziennych), cztery obszary działania, które powinny zapewnić przewagę strategiczną na rynku kształcenia oraz dwanaście projektów konkretnych działań.

W oparciu o ten dokument w grudniu 2004 roku powołałem zespół składający się z członków kierownictwa Uczelni (dwóch prorektorów, trzech dziekanów, dyrektora studium języków obcych), czterech wybranych przedstawicieli podstawowych grup pracowniczych oraz przedstawiciela administracji Uczelni i to ten zespół w oparciu o raport z prac zespołu planowania strategicznego ma przedstawić do czerwca 2005 roku dokument, który (mam nadzieję) będzie aktualną strategią rozwoju WSB-NLU. Niewątpliwie nasze sądeckie doświadczenie nie ma szczególnego znaczenia dla Politechniki Wrocławskiej, bardzo dużej uczelni państwowej i uczelni leżącej w dużym mieście, przedstawione powyżej uwagi mają tylko zilustrować, jak skomplikowane jest tworzenie strategii nawet dla małej instytucji.

## Nasi klienci

Polskie szkolnictwo wyższe znajduje się w bardzo specyficznym i burzliwym momencie swojego istnienia. Z uwagi na dokonujące się procesy demograficzne liczba kandydatów na studia spadnie o około 50% w ciągu najbliższych 10-15 lat (liczba 19-latków spadnie z około 697 tys. w 2002 roku do około 350 tysięcy za 17 lat, zmaleje też praktycznie do nieliczących się wielkości liczebność tzw. edukacyjnego nawisu z przeszłości, tzn. osób, które nie podjęły lub przerywały studia w wieku 19-24 lat, a które chcą uzyskać wyższe wykształcenie), co oznacza, że nawet przy likwidacji studiów zaocznych liczba miejsc na studia dzienne we wszystkich istniejących polskich uczelniach jest zbyt duża w stosunku do przyszłej (docelowej) liczby kandydatów. Oczywiście nie wszystkie uczelnie stracą proporcjonalnie liczbę studentów, na pewno zniknie zdecydowana większość uczelni niepaństwowych, ale także wszystkie uczelnie państwowe czeka restrukturyzacja zasobów i znacznie ostrzejsza walka o studentów. Obecnie przygotowywane strategie rozwoju muszą wziąć pod uwagę czynnik zmian

demograficznych w Polsce, wzrost konkurencji na rynku edukacyjnym związany z pogłębianiem się procesów integracyjnych w Europie (i możliwością podejmowania studiów poza granicami Polski przez wzrastającą liczbę młodych Polaków) oraz globalizację w obszarze szkolnictwa wyższego (prowadzącą do zakładania kampusów w Polsce przez uniwersytety globalne, czy też wykorzystaniem przez nie Internetu do interaktywnego nauczania na odległość). Przy tworzeniu strategii każda uczelnia musi wziąć także pod uwagę skutki, jakie niosą dla uzyskania zleceń na badania czy konsulting z gospodarki, nowe technologie informatyczne. Do mniej więcej lat dziewięćdziesiątych każda uczelnia techniczna w Polsce „dysponowała” pewnym obszarem wokół siebie, często sprawdzającym się do obszaru odpowiadającego obecnemu województwu, z „naturalnym” zasobem przedsiębiorstw, szczególnie produkcyjnych. W razie potrzeby zamówienia nowej technologii czy modernizacji, uzyskania opinii lub konsultacji zwracały się one do „swojej” politechniki. Obecnie – każda z firm (coraz rzadziej istnieje bariera językowa) korzystając z Internetu może po pierwsze uzyskać natychmiast wyczerpujące informacje o najlepszych zespołach badawczych czy doradczych w danej dziedzinie pracujących na całym świecie, a po drugie – zamówić badanie czy konsulting w wybranym przez siebie instytucie czy na uniwersytecie, nawet bez konieczności kosztochłonnych i czasochłonnych wyjazdów. W tej sytuacji uczelnie polskie straciły lub tracą swój naturalny i potencjalny rynek usług, a przetrwają i wzrosną tylko te, które najwcześniej przygotowują się do konkurencji globalnej.

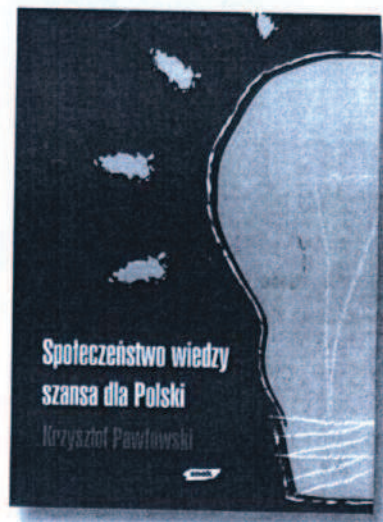
## Formalne uwarunkowania

Bardzo istotnymi czynnikami, które wpłyną na przyszłość uczelni państwowych, są: system finansowania kształcenia i badań naukowych oraz poziom autonomii szkół wyższych akceptowany przez państwo. Moim zdaniem obecne rozwiązania prawne są nie do utrzymania w przyszłości i zostaną zmienione.

I. Obecny sposób finansowania kształcenia – dla ograniczonej liczby studentów studiów stacjonarnych – jest niesprawiedliwy społecznie i wysoce nieefektywny. Widać też, że krok po kroku wprowadzane są rozwiązania prawne (patrz

projekt nowej ustawy), które wprowadzą częściowe finansowanie kształcenia także na uczelniach niepaństwowych. Ja w swojej książce przedłożyłem projekt nowego systemu finansowania kształcenia w szkołach wyższych sprowadzający się do trzech zasadniczych rozwiązań.

- A. sfinansowanie z budżetu państwa całkowitych kosztów kształcenia dla wszystkich studentów I roku studiów, niezależnie od rodzaju uczelni czy trybu studiów.
  - B. wprowadzenia bonu edukacyjnego dla studentów studiów stacjonarnych od II roku wwyż, niezależnie od rodzaju uczelni.
  - C. systemu stypendiów socjalnych oraz nagród za dobre wyniki studiowania, umożliwiającego ukończenie studiów bez wnoszenia opłat czesnego, ale tylko studentom osiągającym dobre wyniki.
- II. W zakresie finansowania badań naukowych trzeba przyjąć z dużym prawdopodobieństwem, że środki z budżetu państwa przeznaczone na badania i rozwój będą rosły bardzo powoli, a polska gospodarka jeszcze przez wiele lat nie będzie zainteresowana finansowaniem badań naukowych w uczelniach, poza nielicznymi i nieistotnymi w skali państwa wyjątkami. Duże przedsiębiorstwa, będące w większości częścią korporacji globalnych, mają własne korporacyjne centra badawcze, a małe i średnie firmy będą głównie przejmowały poprzez licencje gotowe rozwiązania techniczne i technologie. W tej sytuacji polskie uczelnie badawcze muszą w sposób istotny przewartościować posiadane zasoby i przeprowadzić restrukturyzację swoich jednostek badawczych. Uważam, że priorytetem dla polskich uczelni powinna być wysoka jakość



kształcenia i temu trzeba podporządkować wszystko, a więc i problem badań naukowych. Uważam, że z punktu widzenia jakości kształcenia najważniejsze jest prowadzenie badań odtworzeniowych (tzn. nadszycia za najważniejszymi współczesnymi badaniami w najważniejszych światowych ośrodkach badawczych). Z punktu widzenia poszczególnych uczelni istotny jest wybór jednego lub kilku obszarów badawczych, w których z uwagi na posiadany potencjał (szczególnie posiadanie wyróżniającego zespołu badawczego) dana uczelnia może uzyskać pozycję wyróżniającego się ośrodka badawczego w skali światowej lub regionalnej).

- III. Porównując poziom autonomii uczelni polskich z uczelniami europejskimi i amerykańskimi w korelacji z poziomem finansowania ze środków publicznych można zauważyć, że polskie uczelnie mają jeden z najwyższych w świecie poziom autonomii. Dla przykładu: państwo finansujące na 100% kształcenie na studiach stacjonarnych na uczelniach państwowych nie ma żadnego wpływu na liczbę miejsc oferowanych na poszczególnych kierunkach (przykład skrajny: państwo finansuje studia dla dziesiątków tysięcy studentów na studiach nauczycielskich w sytuacji, gdy z uwagi na niż demograficzny w najbliższych latach musi opuścić szkoły wiele tysięcy nauczycieli). Można przypuszczać, że w miarę racjonalizowania działań rządowych wprowadzone zostaną ograniczenia autonomii akademickiej i uczelnie zostaną zmuszone do większej konkurencji w ubieganiu się o środki publiczne na sfinansowanie kształcenia i badań.

## Silne i słabe strony

Tworzenie strategii rozwoju musi być poprzedzone rzetelnym opracowaniem słabych i silnych stron firmy czy uczelni. Bez tego nie da się opracować prawdziwej strategii, tzn. takiej, która wprowadzi do środowiska uczelni realną wartość dodaną. Tego (szczególnie pokazania słabych stron) musi dokonać sama uczelnia, tego nie zrobi nawet najlepsza firma konsultingowa.

Poniżej chciałbym natomiast zwrócić uwagę na potencjalne silne strony czy potencjalne przewagi Politechniki Wrocławskiej sprowadzając je do czterech obszarów, bez wskazywania, który z nich jest najistotniejszy. Są to:

- a) świetne położenie geograficzne Wrocławia

i konotacje historyczne Politechniki (zarówno związane z tradycją akademicką Wrocławia sprzed 1945 roku, jak i tradycjami lwowskiego ośrodka naukowego);

- b) niedobór w skali europejskiej dobrze wykształconych inżynierów opuszczających co roku uczelnie;
- c) fakt, że po 1989 roku polskie uczelnie techniczne (poza szczytnymi wyjątkami) zdecydowały się kontynuować kształcenie wąskowyspecjalizowane, stanowi szansę dla pierwszej uczelni, która zmieni ten system kształcenia;
- d) potencjał kadrowy i materialny Politechniki Wrocławskiej.

Uważam, że położenie Wrocławia predestynuje uczelnie wrocławskie do stania się uczelniami środkowoeuropejskimi – oczywiście wtedy, gdy stworzą programy atrakcyjne dla kandydatów na studia nie tylko z regionu Dolnego Śląska, ale i ze wschodnich Niemiec, Czech, Słowacji. Wszystkie poważne opracowania analityczne – np. Komunikat Komisji Europejskiej z 5 lutego 2003 roku *Rola wyższych uczelni w Europie wiedzy* – podkreślają, że w Europie stale brakuje absolwentów studiów technicznych, ale moim zdaniem szczególnie brakuje inżynierów innowacyjnych, tzn. takich, którzy będą umieli wprowadzić innowacje właśnie do procesów produkcyjnych, technologicznych czy usług oraz potrafią przenieść tam nowe rozwiązania.

To jest niewątpliwie wielka europejska nisza i te uczelnie, które potrafią takich ludzi w skali istotnej (np. 200 osób rocznie) wykształcić, zyskają niezwykle istotną pozycję na rynku.

Nie znam się na kształceniu technicznym, ale jestem fizykiem i długie lata współpracowałem z uczelniami technicznymi, jestem też pilnym obserwatorem rynku edukacyjnego. Uważam, że wciąż w Polsce dominuje kształcenie wąskowyspecjalizowane. Takie kształcenie potrzebne było w czasach dominacji przemysłu produkcyjnych w dobie nieustannych zmian, coraz większego udziału robotów, automatów i komputerów w sterowaniu procesami i realizacji procesów produkcyjnych potrzebni są zupełnie inni inżynierowie – znacznie wszechstronniej wykształceni – nie „metalurzyści metali kolorowych” tylko inżynierowie materiałowi, którzy dostosują technologie, procesy, surowce i materiały do oczekiwań odbiorców i potrafią znaleźć nowe rozwiązanie materiałowe nie w ciągu kilku lat, ale w ciągu kilku tygodni i wdrożyć je do produkcji. Ta polska uczelnia techniczna, która pierwsza potra-

fi opracować program studiów i wykształcić takich inżynierów, zdobędzie dominującą pozycję na rynku.

## Na zakończenie trzy uwagi:

- A. Nie da się sprostac strategii rozwoju w oparciu o zasoby z przeszłości. Prawdziwa strategia rozwoju tak dużej uczelni jak Politechnika Wroclawska musi zawierac precyzyjny opis niezbędnej restrukturyzacji, tj. rezygnacji z niektórych kierunków czy specjalizacji kształcenia i badań koncentracji najlepszych pracowników w kilku zespołach mających się stać motorami rozwoju.
- B. Najslabszą stroną wszystkich polskich (i większości europejskich) uczelni jest bardzo słaba współpraca z otoczeniem, głównie z gospodarką. Obecnie wielu bardzo uzdolnionych absolwentów szkół wyższych podejmuje pracę w gospodarce. Uważam, że uczelnie, które potrafią do siebie przyciągnąć młodych, obiecujących praktyków z przedsiębiorstw stwarzając im możliwość realizacji osobistych ambicji, zarówno w sferze prowadzenia zajęć ze studentami, jak i realizacji wspólnych przedsięwzięć badawczych, zyskają istotną przewagę konkurencyjną. Ale to wymaga elastycznego podejścia do stopni i tytułów naukowych upoważniających do prowadzenia zajęć ze studentami.
- C. Nie da się sprostać wyzwaniom przyszłości, jeżeli wszystkie pieniądze, które uczelnia otrzymuje z budżetu państwa, będą przeznaczone na podtrzymanie „trwania”, tzn. pokrycie kosztów funkcjonowania działających struktur uczelni. Uczelnia powinna przeznaczyć pewną część stałego budżetu (np. 5 czy 10% dotacji państwowej) na finansowanie nowych inicjatyw zarówno dydaktycznych, jak i badawczych. Ideałem byłoby, gdyby część takich środków była przeznaczona na finansowanie nowatorskich inicjatyw naukowych, dla których trudno zdobyć środki ze źródeł tradycyjnych, np. KBN, nawet przy świadomości wysokiego ryzyka tych inwestycji i przy przyjęciu założenia, że niektóre decyzje dotyczące finansowania takich inicjatyw będą nietrafione.

<sup>1</sup> Dr Krzysztof Pawłowski jest twórcą i rektorem Wyższej Szkoły Biznesu (WSB-NLU) w Nowym Sączu.