

Mieczysław Moszkowicz

Politechnika Wrocławska

STRATEGICZNE PROBLEMY PUBLICZNEJ SZKOŁY WYŻSZEJ

1. Wstęp

Niniejsze rozważania zostały oparte na wynikach analizy strategicznej pewnej uczelni publicznej i jednego z jej wydziałów. Płynące z niej wnioski jednak – zdaniem autora – w większości odnoszą się do całego sektora publicznego szkolnictwa wyższego w Polsce. Oczywiście, uwiarygodnienie tych wniosków jako rzetelnych poglądów naukowych wymaga szerzej zakrojonych badań, co miejmy nadzieję nastąpi.

Punktem wyjścia do przeprowadzonej analizy było zorganizowanie dwóch sesji, na których przeprowadzono zgrubną analizę strategiczną. Na sesjach używano metody pracy zespołowej, w której ustalenia przyjmowano na zasadzie uzgodnionej akceptacji, tzn. *consensus* w danej sprawie był osiągany w drodze racjonalnej argumentacji, a nie głosowania.

Szkolnictwo wyższe, a właściwie należałoby powiedzieć cały sektor gospodarki opartej na wiedzy (GOW), należy do ostatnich enklaw gospodarki nie poddanych transformacji. Potrzeba „urynkowienia” omawianego sektora właściwie nie jest kwestionowana, z tym jednak, że opór różnego rodzaju grup nacisku przed uruchomieniem tego procesu transformacyjnego jest bardzo silny. Opór przed urynkowaniem ma oczywiście miejsce również w ramach struktur sektora GOW, ale szczególnie niepokojąca jest obecna struktura wydatków budżetowych, w których preferowane są sektory schyłkowe. Obecny układ polityczny raczej nie daje podstaw do zmiany tej struktury, dlatego należy się liczyć z tym, że **rozpoczęcie rynkowej transformacji sektora GOW nie nastąpi w ciągu najbliższych lat. Oznacza to, że obecny, nieracjonalny system funkcjonowania (a w szczególności finansowania) szkolnictwa wyższego zostanie utrzymany.** Utrwali to wiele obecnych tendencji negatywnych, w tym m.in.: pozostawanie szkolnictwa wyższego (edukacji i badań naukowych) poza obiegiem ekonomicznym gospodarki, wy-

rażnie zaniżony poziom kosztów kształcenia i kosztów naukowo-badawczych, społeczną deprecjację wiedzy i nauki, zafałszowanie rynkowych sygnałów dotyczących alokacji zasobów na badania i edukację, nie rozwiązany problem współistnienia uczelni państwowych i prywatnych itp.

Perspektywy rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce nie są zatem zachęcające, dlatego warto przyrzeć się jego konkretnym uwarunkowaniom rozwojowym.

2. Wybrane fragmenty analizy strategicznej

Z metodycznego punktu widzenia opracowanie strategii uczelni (centrali) oraz wydziału (domeny) znacznie się różni. Tu jednak te różnice pominiemy, ograniczając się jedynie do merytorycznych konstatacji wynikających z przeprowadzonej analizy. Co ciekawe, merytoryczne problemy funkcjonowania uczelni i wydziału niewiele się różnią. Wynika to z tego, że – i to jest jeden z wniosków wynikających z analizy – w kwestiach naukowo-dydaktycznych wydziały wykazują dość sporą niezależność, natomiast w kwestiach funkcjonowania (głównie finansowania) mają wyjątkowo małą samodzielność, pozostając częścią uczelni jako centrum kosztów.

Tabela 1. Szanse i zagrożenia badanej uczelni

Szanse	Zagrożenia
1. Inwestycje koncernów zagranicznych (BIZ)	1. Niskie nakłady na szkolnictwo w Polsce
2. Zapóźnienie cywilizacyjne	2. Niż demograficzny
3. Zapóźnienie technologiczne	3. Brak „ssania” ze strony przemysłu
4. Komercjalizacja badań	4. Uzależnienie od obcej myśli technicznej
5. Wzrost popularności niektórych nauk	5. Brak odpowiedniej polityki naukowo-technicznej
6. Lepsze wykorzystanie studentów i absolwentów	6. Niski poziom maturzystów
	7. Odływ młodzieży za granicę

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Słabe i mocne strony badanej uczelni

Słabe strony	Mocne strony
1. Znajomość uczelni za granicą (<i>image</i>)	1. <i>Image</i> uczelni w kraju
2. Konkurencyjność uczelni w UE	2. Konkurencyjność uczelni w Polsce
3. Wyposażenie naukowo-badawcze	3. Poziom kształcenia
4. Jakość kadry	4. Potencjał rozwojowy
5. Kontakty naukowe z jednostkami zagranicznymi	5. Lokalizacja
6. Kontakty z praktyką gospodarczą	6. Wyposażenie sal dydaktycznych
7. Sprawność zarządzania	
8. Rentowność kapitałowa	
9. Płynność finansowa	
10. Komercjalizacja wyników badań	
11. Przystosowanie do gospodarki rynkowej	
12. Polityka kadrowa	
13. Dostosowanie do potrzeb rynku	
14. Znajomość języków obcych	
15. System motywacyjny	
16. System zasilania finansowego	

Źródło: opracowanie własne.

Po tym wprowadzeniu przyjrzymy się zidentyfikowanym szansom i zagrożeniom oraz słabym i mocnym stronom badanej uczelni. Wybrane wyniki analizy strategicznej uczelni przytoczymy poniżej.

3. Przemysł a finansowanie badań

W przytoczonych wynikach analizy SWOT wyraźnie przebiega problem współdziałania uczelni z gospodarką (kontakty z praktyką gospodarczą, dostosowanie do potrzeb rynku, komercjalizacja wyników badań itp.). W gospodarce nastąpiły niezwykle istotne i rzadko dostrzegane na uczelniach zmiany, które uświadamiają powagę sytuacji strategicznej uczelni i całego szkolnictwa wyższego. Warto temu problemowi poświęcić nieco uwagi.

Oddziaływanie przemysłu rodzimego. Ograniczonym możliwościom budżetowym naszego państwa towarzyszy małe zaangażowanie polskiego przemysłu w finansowanie B+R (w 2001 r. polski przemysł sfinansował 35,8% ogółu wydatków na B+R, podczas gdy wskaźnik ten w UE wyniósł 65,6%). Wynika to, z jednej strony, z rozdrobnienia i pewnej marginalizacji rodzimego przemysłu oraz z drugiej, z braku dostatecznej troski przy zawieraniu umów prywatyzacyjnych o to, aby kapitał obcy finansował i prowadził B+R w naszym kraju. Skutki są już dramatyczne, skoro udział eksportu wyrobów *high-tech* w eksporcie ogółem w 2001 r. w Polsce wyniósł zaledwie 2,6%, podczas gdy w bliskich nam: Słowacji – 3,7%, Czechach – 9,2%, Węgrzech – 20,7%.

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Przez cały okres dotychczasowej transformacji gospodarczej polska gospodarka cierpi na chroniczny niedobór kapitału. Nic więc dziwnego, że wielkie nadzieje na pozyskanie tego kapitału wiąże się z inwestycjami zagranicznymi, szczególnie z tzw. bezpośrednimi inwestycjami zagranicznymi (BIZ), które – w odróżnieniu od inwestycji portfelowych – mają charakter inwestycji rzeczowych.

Szacuje się, że aby utrzymać średnioroczny wzrost PKB na poziomie 5%, Polska potrzebuje rocznie ok. 10 mld USD, a więc tyle, ile napłynęło do nas w najlepszym 2000 r. Niestety, w ostatnich 2 latach poziom BIZ w Polsce ustabilizował się znacznie niżej – ok. 4,2 mld USD w 2003 r. [1].

Zmniejszającemu się napływowi BIZ do Polski towarzyszą inne niekorzystne zjawiska, szczególnie z punktu widzenia omawianej tu GOW. Okazuje się bowiem, że najbardziej konkurencyjne działy wysokiej technologii przyciągnęły do Polski zaledwie 2% wszystkich strumieni BIZ. **Większa część skumulowanego kapitału zagranicznego w formie BIZ skierowanych do Polski ułożyła się w działach niskiej i średnioniskiej techniki**, w tym przede wszystkim przetwórstwa spożywczego. Spora część z nich skierowana była po prostu na tworzenie sieci dystrybucyjnych dla sprzedaży towarów zagranicznych.

Poziom innowacyjności przedsiębiorstw zagranicznych jest stosunkowo niski i mocno odbiega od początkowych założeń. Powoduje to sytuację, w której 15 lat po

odejściu od systemu gospodarki centralnie planowanej, znaczna część firm zagranicznych realizuje innowacje wyłącznie na poziomie dostosowania przedsiębiorstw do sprzedaży produktów końcowych w Polsce, a nie na rynkach zagranicznych. Bowiem w dalszym ciągu u znacznej ilości inwestorów zagranicznych w Polsce głównym motywem działalności w naszym kraju jest sprzedaż produktów firmy-matki na rynku lokalnym. **Miejszem tworzenia nowych pomysłów pozostają centrale firm multinarodowych, a produkcja realizowana w Polsce ogranicza się do komponentów z zakresu niskiej techniki, o niskiej wartości dodanej.**

Nie spełniły się również oczekiwania co do udziału przedsiębiorstw BIZ w polskim eksporcie. Wprawdzie podmioty powstałe w wyniku BIZ eksportują w znacznie większym stopniu niż przedsiębiorstwa z kapitałem wyłącznie polskim i ich udział w ogólnym eksporcie Polski wzrasta z roku na rok¹, to jednak właśnie te przedsiębiorstwa w ogromnym stopniu przyczyniają się do utrzymującego się deficytu obrotów bieżących z zagranicą, ponieważ import realizowany przez te podmioty również sukcesywnie wzrasta. Jego struktura w dalszym ciągu jest niekorzystna – ponad 65% stanowi import zaopatrzeniowy, a ok. 20% – konsumpcyjny. Najbardziej pożądany import inwestycyjny nie przekroczył w żadnym roku 20%. Należy stwierdzić, że ta struktura prawie się nie różni od struktury importu firm polskich bez udziału kapitału zagranicznego. Sugeruje to bariery systemowe generujące wysoce importochłonną strukturę całej gospodarki [2]. Wprawdzie u naszych sąsiadów import dokonywany przez podmioty BIZ jest również większy niż eksport, to jednak różnice te są niewielkie. W Czechach w 2000 r. import realizowany przez spółki BIZ przekraczał zaledwie o 2% wartość dokonywanego przez nie eksportu. Na Węgrzech odpowiedni współczynnik wyniósł 17%. W Polsce natomiast import realizowany przez spółki BIZ przekroczył o 72% wartość dokonywanego przez nie eksportu. Ponieważ wskaźnik eksportu do importu spółek BIZ wiele mówi o typie inwestycji i ich wpływie na gospodarkę państwa przyjmującego, nasuwa się spostrzeżenie, że BIZ w Polsce są nastawione w znacznie większym stopniu popytowo niż te dokonywane na Węgrzech i w Czechach [2].

4. Makroproblemy strategiczne

Nie wnikając głębiej w szczegóły, jako bezsporny i najbardziej istotny strategicznie problem uznano **nieprzystosowanie uczelni do gospodarki rynkowej**. Problem ten jest niezwykle złożony, o czym świadczą poniższe problemy makro-

¹ Udział sprzedaży eksportowej w przychodach spółek z kapitałem zagranicznym zwiększył się z 13,2% w 1999 r. do 16,2% w 2000 r. i 18,4% w 2002 r. W podmiotach z kapitałem polskim udział ten w latach 1999-2002 wynosił ponad 6% i był niższy niż w 1995 r., kiedy to osiągnął 9,5%. W efekcie skłonność do eksportu w firmach z kapitałem zagranicznym w 2002 r. była trzykrotnie wyższa niż w podmiotach z kapitałem polskim [1].

ekonomiczne, których rozwiązanie jest niezbędne do podjęcia skutecznych i wewnętrznie spójnych zmian strukturalnych uczelni.

1. Wypracowanie realnej polityki gospodarczej zakładającej ewolucję naszej gospodarki w kierunku gospodarki opartej na wiedzy. Wypracowanie realnej polityki tworzenia GOW musi zakładać polityczną wolę zmian oraz kształtowanie realnych sił pracujących do tych zmian, a więc swego rodzaju lobbing na rzecz nauki, techniki i edukacji.

2. Uwzględnianie w negocjacjach dotyczących lokowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) w Polsce zaangażowania polskiego zaplecza naukowo-badawczego.

3. Podjęcie problematyki transformacji ustrojowej nauki i szkolnictwa wyższego.

4. Konstytucyjne i ustawowe rozstrzygnięcia dotyczące odpłatności za naukę.

5. Uregulowanie współistnienia szkolnictwa państwowego i prywatnego.

6. Rozstrzygnięcie dylematu i odpowiednie regulacje dotyczące emigracji absolwentów polskich uczelni: czy traktować to zjawisko jako zło konieczne (któremu trudno przeciwdziałać), czy też traktować tę emigrację jako swego rodzaju zasoby: kadrowy, wiedzy, kapitału, *image* itp., z których to zasobów można i należy korzystać.

7. Podjęcie problemu zreformowania systemu ekonomiczno-finansowego szkolnictwa wyższego i placówek badawczych, dostosowującego go do istniejących realiów społeczno-gospodarczych.

8. Analiza i podjęcie odpowiednich rozstrzygnięć dotyczących finansowania badań naukowych; istniejący system grantów, przywrócenie wielkich programów badawczych czy też stworzenie systemu hybrydowego.

9. Podjęcie odpowiednich działań zmierzających do uruchomienia i uaktywnienia kapitału ryzyka (*ventures capital*).

5. Mikroproblemy strategiczne

Rozwiązanie problemów strategicznych uczelni wymaga więc zasadniczych zmian makrosystemowych. Jest to jeszcze bardziej konieczne z punktu widzenia funkcjonowania badanego wydziału. Na poziomie wydziału możliwości zmian oczywiście istnieją, jednak są bardzo ograniczone.

Pomijając szczegóły analizy strategicznej badanego wydziału, za najważniejsze jego problemy strategiczne uznano: a) potrzebę zmiany tożsamości, b) słabość, a nawet brak polityki marketingowej, c) słabo określoną politykę naukowo-rozwojową, d) racjonalizację systemu finansowania. Pokróćce nakreślimy istotę tych problemów.

a) Potrzeba zmiany tożsamości

Jeśli system nie ma tożsamości, to nie istnieje, jeśli ma tożsamość jednoznacznie określoną, to jest wyrażenie postrzegany. Potrzeba zmiany tożsamości uczelni w Polsce wynika z zasadniczych zmian społeczno-gospodarczych naszego kraju. O ile

jeszcze do niedawna dyplom wyższej uczelni, podobnie jak nobilitacja szlachecka, dawał wejście na salony kariery zawodowej, dzisiaj jest zaledwie punktem wyjścia do prowadzenia wstępnej rozmowy o zatrudnieniu. Dziś zdecydowanie bardziej liczy się wiedza, a dyplom – podobnie jak prawo jazdy dla kierowcy – stał się jedynie podstawą do kształtowania „samorozwoju” zawodowego. Potrzeba tej reorientacji wynika z istotnej restrukturyzacji rynku, co wiąże się z niedostatkiem marketingu.

b) Słabość marketingu

Do momentu przełomu ustrojowego całe szkolnictwo w Polsce było nastawione na masowego klienta, ze wszystkimi tego konsekwencjami (standardowy profil wykształcenia, jednolity program, oderwanie od rynku, brak marketingu zbytu itp.). Dziś masowy rynek należy do przeszłości, a na rynkach pozyskiwania kandydatów na studia i zatrudnienia można wyróżnić co najmniej następujące segmenty:

- obsługujący państwo operujące na tych segmentach rynku, które związane są z funkcjonowaniem państwa (głównie sfery budżetowej), a więc szkolnictwo, służba zdrowia, obronność, służby porządkowe, komunikacja i telekomunikacja itp.,
- obsługujący wielki przemysł (korporacje krajowe i zagraniczne), który już obecnie ma dość zróżnicowane potrzeby odnośnie do wykształcenia własnych pracowników i jednocześnie jest na tyle silny finansowo, aby w całości bądź w części podjąć współfinansowanie kosztów kształcenia. Można przypuszczać, że ten rodzaj klienta będzie skłonny do podejmowania w pełni samodzielnych inicjatyw edukacyjnych, a także własnych inicjatyw w porozumieniu ze szkołami wyższymi. Dotyczy to zarówno edukacji na poziomie wyższym, jak i różnych form studiów podyplomowych, kursów, szkoleń itp. Ten rodzaj klientów jest stosunkowo nowy, praktycznie na naszym rynku nieznan, dlatego będzie wymagał nowych formuł działania w zakresie pozyskiwania, profilu programowego i polityki zatrudnienia absolwentów,
- obsługujący drobny przemysł, który również ma własne potrzeby edukacyjne, jednak nie jest na tyle zasobny finansowo, aby podejmować własne inicjatywy w tym zakresie. Zważywszy na to, że rozwój małej i średniej przedsiębiorczości w Polsce (a także w UE) jest jednym z głównych filarów doktryny polityki gospodarczej, mamy do czynienia z dużym segmentem rynku, który również będzie wymagał odrębnej polityki marketingowej,
- segment rynku podmiotów indywidualnych. Funkcjonowanie tego rynku opiera się na założeniu – bardzo rozpowszechnionym szczególnie w prywatnym szkolnictwie wyższym – że szkoła wyższa sprzedaje wiedzę swym absolwentom, którzy później dysponują nią odpłatnie zgodnie z potrzebami wolnego rynku. Wydaje się, że rynek taki rzeczywiście funkcjonuje, jednak trudno ocenić jego rozmiary. Można przypuszczać jednak, że sukces na tym rynku będzie zależał od umiejętności rozpoznania jego potrzeb oraz zgodności profilu wykształcenia absolwentów z zapotrzebowaniem na nich w konkretnym czasie i regionie. W praktyce oznaczać to będzie znaczne zróżnicowanie liczby studentów w czasie i na poszczególnych wydziałach,

– wreszcie ostatni, najbardziej kłopotliwy segment rynku, to rynek absolwentów podejmujących pracę za granicą. Nie jest to segment jednorodny. Należy do niego zaliczyć: 1) tych absolwentów, którzy przypadkiem podjęli pracę za granicą, 2) absolwentów, którzy podjęli pracę w polskich oddziałach firm ponadnarodowych i drogą przeniesienia służbowego znaleźli się za granicą oraz 3) absolwentów, którzy zatrudnienie za granicą przyjęli jako własną orientację kariery zawodowej. Cechą wspólną tego zróżnicowanego segmentu rynku jest to, że możliwość oddziaływania na niego ze strony szkół wyższych jest bardzo ograniczona. Nie chodzi tu nawet o odległość i trudności komunikacyjne, ale o wyraźnie wyższe uposażenia w państwach, w których ten segment rynku istnieje. Kolejną cechą charakterystyczną tego segmentu rynku jest jego bardzo słabe rozpoznanie pod względem ilościowym, kraju zatrudnienia, zajmowanych pozycji zawodowych, profilu wykształcenia itp.

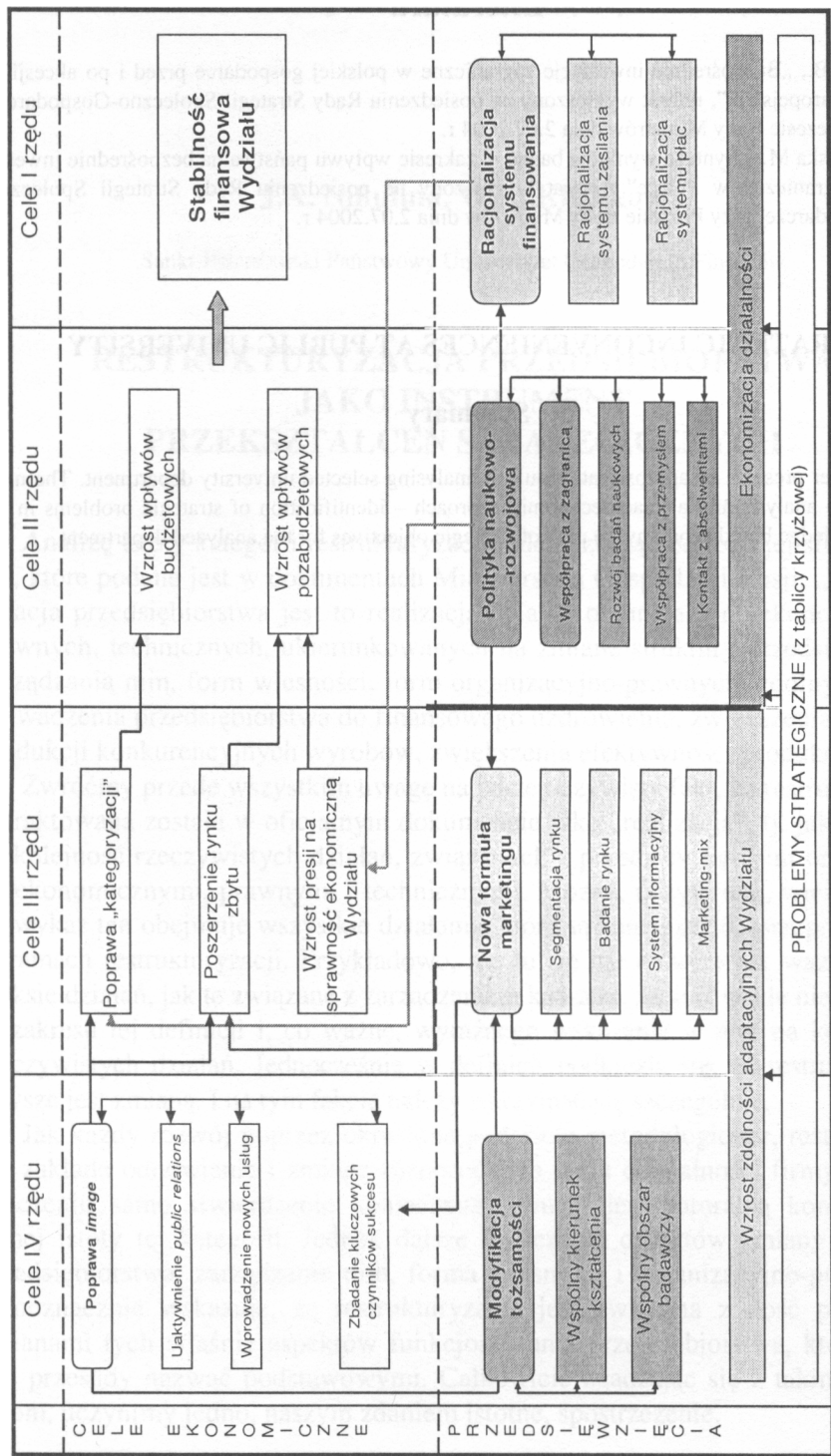
c) Polityka naukowo-rozwojowa

Problemem polityki naukowo-rozwojowej nie jest to, że nie jest ona prowadzona, ale to, że jest prowadzona w oderwaniu od obecnej rzeczywistości gospodarczej (np. wspomniana restrukturyzacja rynku, brak środków finansowych, rosnąca konkurencja itp.). W dodatku przy konstruowaniu owej polityki hołduje się zasadzie rozwoju „czystej nauki”, na zasadzie „dobry pomysł sprzedaje się sam”. Dziś już wiadomo, że tak nie jest, a przemysł w decydującym stopniu finansuje rozwój nauki i dydaktyki i, tym samym, wyznacza kierunki ich rozwoju.

d) W sytuacji gasnących strumieni finansowania nauki i edukacji ze strony budżetu i przemysłu, zły stan finansowy badanego wydziału nie jest zaskoczeniem. Zmniejszenie zasilania finansowego doprowadziło do znacznych niedoborów w zasobach finansowych wydziału. Stan ten implikuje **uprawianie polityki „krótkiej koldry”, której wyrazem jest niezwykle wysoki stopień parametryzacji zarządzania (procedury), a skutkiem – biurokratyzacja struktur i skostnienie działania, tłumienie inicjatywy i brak przedsiębiorczości.**

Brak środków finansowych (a dotyczy to większości publicznych szkół wyższych) jest już tak duży, że na badanym wydziale obserwuje się „przejadanie” własnych zasobów (nadmierne wykorzystanie kadry samodzielnej, pogorszenie standardów i jakości kształcenia). Dlatego jako główny cel strategiczny wydziału przyjęto uzyskanie **stabilności finansowej**.

Zarys strategii wskazującej proces osiągnięcia tej stabilności ukazano na rys. 1. Schemat ten jest na tyle jasny, że pominiemy jego szczegółowe omawianie. Należy jednak zwrócić uwagę, że pokazana procedura zmian zasadza się na dwóch „ścieżkach”: zwiększenia zdolności adaptacyjnych wydziału i ekonomizacji jego działalności. Nie wydaje się możliwe pominięcie którejkolwiek z nich. Niestety, muszą one być realizowane równocześnie.



Rys. 1. Współzależność projektowanych przedsięwzięć i celów strategicznych Wydziału

Źródło: opracowanie własne.

Literatura

- [1] Durka B., „Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w polskiej gospodarce przed i po akcesji do Unii Europejskiej”, referat wygłoszony na posiedzeniu Rady Strategii Społeczno-Gospodarczej przy Prezesie Rady Ministrów dnia 2.07.2004 r.
- [2] Skorupska M., „Synteza wyników badań w zakresie wpływu państwa na bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce”, referat wygłoszony na posiedzeniu Rady Strategii Społeczno-Gospodarczej przy Prezesie Rady Ministrów dnia 2.07.2004 r.

STRATEGIC INCONVENIENCES AT PUBLIC UNIVERSITY

Summary

The paper presents an approximate result of analysing selected university department. The main results of the analysis are: a) macroeconomic approach – identification of strategic problems in the area of knowledge based economy, b) plan of strategic objectives for the analyzed department.