

# Controlling

we wspomaganiu zarządzania  
uczelnia niepubliczną  
funkcjonującą w Polsce



Elżbieta Janczyk-Strzała

Recenzja: Dr hab. Beata Filipiak, prof. nadzw. WSB Poznań  
Dr hab. Andrzej Piosik, prof. nadzw. UE Katowice

Wydanie publikacji zostało dofinansowane przez Wyższą Szkołę Bankową we Wrocławiu

© Copyright do wydania polskiego CeDeWu Sp. z o.o.  
Wszelkie prawa zastrzeżone.

Zabronione jest kopiowanie, przetwarzanie i rozpowszechnianie w jakimkolwiek celu oraz postaci bez pisemnej zgody autorów i wydawcy.

Wydawnictwo CeDeWu oraz autor dołożyli wszelkich starań, aby treści zawarte w niniejszej publikacji były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności za ich wykorzystanie ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw autorskich oraz za skutki działań wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Zdjęcie (grafika) udostępnione dzięki:

#55836881 – abstract industrial background © Oleksandr Dorokhov – Fotolia.com;  
#55891967 – abstract industrial background © Oleksandr Dorokhov – Fotolia.com

Projekt okładki: Agnieszka Natalia Bury

DTP: CeDeWu Sp. z o.o.

Wydanie I elektroniczne, Warszawa 2016

ISBN 978-83-7941-235-8

Wydanie I, Warszawa 2013

ISBN 978-83-7556-548-5  
EAN 9788375565485

**Wydawca: CeDeWu Sp. z o.o.**

00-680 Warszawa, ul. Żurawia 47/49

e-mail: [cedewu@cedewu.pl](mailto:cedewu@cedewu.pl)

Redakcja wydawnictwa: (4822) 374 90 20, 374 90 22

Fax: (4822) 827 38 89

**Księgarnia Ekonomiczna**

00-680 Warszawa, ul. Żurawia 47

Tel.: (4822) 396 15 00...01

Fax: (4822) 827 38 89

**Ekonomiczna Księgarnia Internetowa**

[www.cedewu.pl](http://www.cedewu.pl)

[www.4books.pl](http://www.4books.pl)

Made in Poland

# Spis treści

<b>Wstęp .....</b>	<b>5</b>
<b>Rozdział 1</b>	
<b>Uczelnia niepubliczna jako podmiot systemu szkolnictwa wyższego w Polsce.....</b>	<b>11</b>
1.1. Powstanie i rozwój wyższego szkolnictwa prywatnego w Polsce .....	11
1.2. Specyfika uczelni niepublicznej jako jednostki gospodarczej .....	25
1.3. Struktura zarządzania uczelnią niepubliczną.....	44
<b>Rozdział 2</b>	
<b>Controlling jako koncepcja zarządzania uczelnią niepubliczną .....</b>	<b>51</b>
2.1. Współczesne koncepcje i metody zarządzania uczelniami niepublicznymi.....	51
2.2. Pojęcie controllingu w organizacji .....	78
2.3. Funkcje i zadania controllingu .....	85
2.4. Czynniki wpływające na wykorzystanie i rozwój controllingu w uczelni niepublicznej .....	98
2.5. Struktura controllingu w uczelni niepublicznej .....	102
<b>Rozdział 3</b>	
<b>Controlling w uczelniach niepublicznych w Polsce w świetle wyników badań.....</b>	<b>117</b>
3.1. Założenia przyjęte w procesie badawczym .....	117
3.2. Charakterystyka badanych jednostek.....	120
3.3. Analiza wyników badań własnych.....	130
3.4. Analiza porównawcza wyników badań własnych i obcych .....	173
3.5. Zalecenia w zakresie wykorzystania controllingu w uczelniach niepublicznych.....	178

## **Rozdział 4**

<b>Rozwiązania controllingowe w praktyce wybranych uczelni europejskich .....</b>	<b>189</b>
4.1. Rozwiązania controllingowe w uczelni norweskiej.....	189
4.2. Rozwiązania controllingowe w uczelni belgijskiej .....	195
4.3. Rozwiązania controllingowe w uczelni hiszpańskiej.....	201
4.4. Synteza wyników i rekomendacje w zakresie controllingu dla uczelni niepublicznych w Polsce.....	209

## **Rozdział 5**

<b>Perspektywy rozwoju controllingu w uczelniach niepublicznych.....</b>	<b>215</b>
5.1. Rozwój controllingu w badanych uczelniach polskich.....	215
5.2. Rozwój controllingu w badanych uczelniach niepublicznych z Norwegii, Belgii i Hiszpanii .....	220
5.3. Ocena perspektyw, barier i możliwości rozwoju controllingu w uczelniach niepublicznych.....	222

## **Rozdział 6**

<b>Model wdrożenia controllingu rozszerzonego w uczelni niepublicznej .....</b>	<b>227</b>
6.1. Założenia do modelu wdrożenia controllingu rozszerzonego w uczelni niepublicznej .....	227
6.2. Propozycja wdrożenia rozwiązań modelowych w uczelni niepublicznej...	230
6.3. Korzyści i bariery wdrożenia rozwiązań modelowych .....	234

<b>Zakończenie .....</b>	<b>237</b>
--------------------------	------------

<b>Literatura .....</b>	<b>243</b>
-------------------------	------------

<b>Załącznik 1.....</b>	<b>255</b>
-------------------------	------------

<b>Załącznik 2.....</b>	<b>265</b>
-------------------------	------------

<b>Spis tabel .....</b>	<b>269</b>
-------------------------	------------

<b>Spis rysunków .....</b>	<b>273</b>
----------------------------	------------

## Wstęp

W obecnych czasach, w warunkach dynamicznie zmieniającego się rynku, konkurencji i nadchodzącego niżu demograficznego uczelnie niepubliczne zmuszone są do optymalizacji podejmowanych decyzji operacyjnych i strategicznych. Z jednej strony, stwarza to uczelniom nowe możliwości, lecz z drugiej – jest źródłem zagrożenia dla dalszego ich funkcjonowania. Muszą więc one nie tylko przewyżczać trudności, na jakie napotykać w codziennym funkcjonowaniu, lecz również starać się odpowiadać na wyzwania pojawiające się w ich otoczeniu, wykazując przy tym szczególną dbałość o zapewnienie sprawności ich działania. Powinny więc nie tylko starać się zwiększać jakość oferowanych usług czy racjonalnie gospodarować posiadanymi środkami, lecz z równą dbałością „inwestować” w nowoczesne metody i koncepcje zarządzania. Należy jednakże pamiętać, że choć w niektóre obszary działalności współczesnej uczelni niepublicznej powinno implementować się rozwiązania stosowane w innych sektorach gospodarki to nie ona jest typowym przedsiębiorstwem. Jest jednak bez wątpienia organizacją gospodarczą. Organizacją, która nie może pozostać obojętna na zmiany zachodzące w jej bliskim i dalekim otoczeniu. Działając na współczesnym trudnym i dynamicznym rynku uczelnie niepubliczne powinny dążyć do zapewnienia odpowiednich warunków w celu uzyskania możliwości ciągłości realizacji swojej misji edukacyjnej. Ta potrzeba stabilizacji prowadzi do konieczności wykształcenia pewnych mechanizmów wczesnego ostrzegania przyczyniających się do podniesienia sprawności zarządzania tak specyficzną organizacją. Pojawia się m.in. konieczność analizowania prowadzonych działań w odpowiednich przekrojach rachunku kosztów (np. dla zleceń, prowadzonych projektów) czy planowania i analizy wykonania w przekroju wyodrębnionych ośrodków odpowiedzialności (np. miejsc powstawania kosztów czy centrów zysku). Nieodzowne wydaje się również, by uczelnie, poprzez możliwość wykorzystania wyszukanej technologii informatycznej, czerpały z możliwości, jakie oferuje wielowymiarowe raportowanie dostosowane do wymagań konkretnych odbiorców. Naprzeciw tym potrzebom wychodzi *controlling*, który poprzez dostarczenie odpowiednich rozwiązań i narzędzi, wspomaga zarządzanie uczelnią niepubliczną oraz umożliwia dostosowanie jej do wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań oraz utrzymanie, a nawet polepszenie dotychczasowej pozycji konkurencyjnej uczelni na rynku usług edukacyjnych.

Prezentowana publikacja jest pierwszą w Polsce tak kompleksową pozycją odnoszącą się tematyki controllingu w uczelniach niepublicznych. Na rynku wydawniczym dominuje bowiem literatura, w której prezentowane są przede wszystkim poszczególne obszary zastosowań controllingu w podmiotach typowo produkcyjnych, usługowych czy bankach. Z drugiej strony, dotychczas wydane pozycje literaturowe traktujące o szkolnictwie niepublicznym skupiały się głównie na obszarze zarządzania kadrami, marketingiem czy też na aspektach ekonomiczno-prawnych funkcjonowania sektora uczelni niepublicznych. Z tych względów niniejsza pozycja jest pierwszą, dogłębną analizą rozwiązań controllingowych stosowanych w uczelniach niepublicznych w Polsce, a co więcej umiejscawia te zjawiska na tle rozwiązań funkcjonujących w wybranych krajach europejskich. Podjęcie tej tematyki jest uzasadnione ponadto koniecznością podniesienia efektywności zarządzania finansami uczelni niepublicznych w wyniku zmian, jakie wystąpiły na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat na polskim rynku edukacyjnym. Za konieczne uważa się zatem włączenie w zarządzanie uczelnią niepubliczną controllingowej koncepcji zarządzania. Za niezbędne uznano więc przedstawienie nowoczesnego narzędzia wspierającego zarządzanie uczelnią niepubliczną, wskazania na rozwiązania już istniejące oraz propozycje wprowadzania dalszych zmian. Niniejsza publikacja stanowi więc próbę przedstawienia i uporządkowania dotychczasowego stanu wiedzy na temat controllingu oraz wskazania potencjalnych możliwości wdrożenia i wykorzystania proponowanych rozwiązań do zarządzania uczelniami niepublicznymi, jak również prezentuje model, według którego powinno przebiegać wdrożenie controllingu w uczelni niepublicznej. Tym samym, dając odpowiedzi na szereg nurtujących pytań i wskazując pewne modelowe rozwiązania, praca stanowi znaczący wkład w rozwój nauki w sferze zastosowania koncepcji controllingu w zarządzaniu uczelnią niepubliczną.

Mając na uwadze wyżej wymienione stwierdzenia, jako podstawowy cel niniejszej pracy przyjęto charakterystykę i ocenę controllingu w wybranych uczelniach niepublicznych z Polski i wybranych krajów europejskich oraz opracowanie na tej podstawie kierunków i autorskiego modelu wdrożenia koncepcji controllingu rozszerzonego w uczelniach niepublicznych funkcjonujących w Polsce.

W pracy wyodrębniono ponadto cele szczegółowe, które mają pomóc w realizacji celu głównego, a mianowicie:

- opracowanie definicji controllingu w uczelni niepublicznej,
- wskazanie współczesnych koncepcji zarządzania dostosowanych do specyfiki uczelni niepublicznych,
- zbadanie świadomości controllingowej wśród osób zarządzających uczelnią oraz jej finansami,
- określenie powodów wdrożenia koncepcji controllingu bądź jego braku,
- zbadanie i ocena aktualnego stopnia wykorzystania rozwiązań controllingowych w procesie zarządzania uczelnią niepubliczną,
- określenie perspektyw rozwoju controllingu w kontekście możliwości jego wykorzystania do poprawy konkurencyjności sektora uczelni niepublicznych,

- przedstawienie koncepcji controllingu rozszerzonego o pewne elementy zaczerpnięte z innych nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania uczelniami niepublicznymi,
- zaproponowanie założeń do autorskiego modelu wdrożenia rozszerzonego controllingu w uczelni niepublicznej.

Teza pracy stanowi, iż *controlling* tworzy podstawę informacyjną, odpowiednie narzędzia i rozwiązania, wspomaga proces podejmowania decyzji przez władze uczelni niepublicznych w taki sposób, by były one skierowane wprost na realizację misji i celów uczelni.

Hipotezy pomocnicze zostały określone w następujący sposób:

- *controlling* wspomaga procesy zarządzania uczelnią niepubliczną,
- głównymi przyczynami wdrożenia i dalszego rozwoju controllingu w uczelniach niepublicznych są: nasilająca się konkurencja na rynku edukacyjnym oraz potrzeba uzyskiwania dodatkowych informacji do podejmowania decyzji.

W celu weryfikacji postawionej tezy i hipotez zastosowano następujące metody badawcze:

- metodę opisową,
- analizę analogii historycznych,
- analizę szeregów czasowych,
- analizę strategiczną (w szczególności analizę SWOT),
- badania empiryczne z wykorzystaniem kwestionariusza i wywiadu bezpośredniego,
- obszerne studia literaturowe,
- analizę porównawczą (np. wyników własnych badań z rezultatami badań przeprowadzonych przez innych autorów),
- techniki twórczego myślenia (wykorzystane w warstwie projektowej, dla opracowania modelowej koncepcji wdrażania i doskonalenia controllingu w uczelni niepublicznej w Polsce).

Realizacji i wyjaśnieniu wszystkich aspektów sformułowanych celów i hipotez badawczych podporządkowano konstrukcję pracy, wyodrębniając wstęp, zakończenie i sześć rozdziałów, z których każdy kolejny stanowi logiczne następstwo przedstawianych uprzednio rozważań.

Rozdział pierwszy ma charakter przeglądowo-wprowadzający. Zaprezentowano w nim uwarunkowania historyczne szkolnictwa wyższego w Polsce, istotę uczelni niepublicznej, jako specyficznej organizacji gospodarczej oraz strukturę zarządzania nią (uczelnie niepubliczne mają pewną swobodę w kształtowaniu swojej struktury zarządzania).

Rozdział drugi pokazuje wybrane nowoczesne koncepcje i metody zarządzania uczelnią. Ciągły wzrost konkurencyjności na rynku edukacyjnym oraz oczekiwań ze strony klientów uczelni niepublicznych zmuszają uczelnie nie tylko do dążenia zapewnienia dotychczasowej jakości świadczonych usług, lecz również do poszukiwa-

nia nowych efektywnych metod zarządzania. W celu zachowania swojej dotychczasowej czy uzyskania większej przewagi konkurencyjnej w dobie zbliżającego się niżu demograficznego uczelnie niepubliczne powinny zwrócić swoją uwagę ku nowoczesnym koncepcjom i metodom zarządzania, które od lat są z sukcesem wykorzystywane w innych sektorach gospodarki. Wśród najważniejszych, które mogłyby być zaadoptowane i wykorzystane na gruncie akademickim proponuje się: *balanced score card*, *benchmarking*, *business proces reengineering*, *continous process improvement*, *controlling*, *lean management*, *organizację opartą na wiedzy*, *outsourcing*, *time based management* czy *total quality management*. W rozdziale przybliżono ideę controllingu, jako proponowaną metodę zarządzania uczelnią niepubliczną. W literaturze często można spotkać się ze stwierdzeniem, iż *controlling* jest koncepcją sztywą niejako na miarę oraz dopasowywaną do rzeczywistych potrzeb i uwarunkowań jednostki, w której zostaje wdrożony. Z tego względu przedstawiono uwarunkowania controllingu w uczelni niepublicznej. Projektując system controllingu w uczelni należy uwzględnić specyfikę uczelni niepublicznej jako jednostki gospodarczej, która, z jednej strony – ma do spełnienia swoistą misję – edukacyjną, lecz z drugiej strony – musi sprostać rosnącym wymaganiom rynku. W rozdziale tym unaoczniono, iż należy wziąć pod uwagę warunki funkcjonowania uczelni, specyficzne potrzeby zarządzania nią oraz szereg innych czynników. Omówiono również strukturę controllingu proponowaną do wdrożenia w uczelniach niepublicznych poprzez powiązanie controllingu z poszczególnymi obszarami funkcjonalnymi uczelni.

Rozdział trzeci, czwarty i piaty mają charakter empiryczny. Zostały one poświęcone rozwiązaniom controllingowym wdrożonym w uczelniach niepublicznych w Polsce i w wybranych krajach europejskich.

Treścią rozdziału trzeciego są wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w niepublicznych uczelniach z obszaru Polski. Do badania zaproszono 322 uczelnie niepubliczne wpisane do prowadzonego przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego rejestru uczelni niepublicznych i związków uczelni niepublicznych (z wyłączeniem uczelni niepublicznych będących w fazie likwidacji oraz którym minister cofnął pozwolenie na działalność). Zgodę na przeprowadzenie w nich badania wyraziły 54 uczelnie. W projekcie badawczym wytypowane zostały 3 grupy respondentów: Kanclerze (jako osoby zarządzające uczelnią, w tym odpowiedzialne za finanse Uczelni), Dyrektorzy finansowi/Kwestorzy (jako osoby sprawujące nadzór nad finansami uczelni) oraz wyznaczone osoby bezpośrednio odpowiedzialne za działania controllingowe w Uczelni.

Badanie przeprowadzone zostało metodą wywiadu bezpośredniego przy wykorzystaniu odpowiednio skonstruowanego kwestionariusza. Badaniem objęte ponadto zostały: struktury organizacyjne Uczelni, statuty (w obszarze zarządzania finansami), informacje opublikowane na stronach internetowych Uczelni oraz dane o uczelni zamieszczone na stronie Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego w systemie POLON.

W celu potwierdzenia prawidłowości uzyskanych danych wyłoniono losowo 10% przeprowadzonych wywiadów, które poddano telefonicznej kontroli. W ten



sposób podjęto próbę wyeliminowania/zminimalizowania niepoprawnych odpowiedzi (np. w wyniku niezrozumienia idei badającego) czy też nieprawdziwych (np. opisu sytuacji pożądaną wizerunkowo, lecz niezgodną z rzeczywistością). Wywiady te były przeprowadzane z potencjalnymi odbiorcami informacji controllingowej (np. kierownikami działów) i pracownikami działu finansów.

Uzyskane informacje gromadzone były w specjalnie zaprojektowanych formularzach, co umożliwiło ich pogrupowanie w odpowiednich przekrojach. Zbadano okoliczności i warunki wdrożenia funkcjonującego w ankietowanych jednostkach controllingu. W obszarze planowania, koordynacji i kontroli oraz raportowania (z punktu widzenia odbiorców informacji controllingowej) zweryfikowano główne zadania należące do pracowników controllingowych. Zbadano również, jakiego rodzaju działania są przez nich podejmowane oraz ustalono wachlarz wykorzystywanych instrumentów. Rozważaniami objęto szczegółowe rozwiązania istniejące w poszczególnych obszarach. Wyniki przeprowadzonych badań zostały zweryfikowane z pracami innych autorów. Następnie, w wyniku analizy wyników badań przeprowadzonych przez autorkę oraz dotychczasowych publikacji, jakie pojawiły się na temat propozycji wsparcia procesu zarządzania uczelniami, wskazano na konieczność dalszego wzmocnienia roli i stopnia wykorzystania controllingu w obszarze strategicznego zarządzania uczelnia niepubliczną.

Rozdział czwarty przedstawia uwarunkowania niepublicznego szkolnictwa wyższego i rozwiązania controllingowe istniejące w uczelniach niepublicznych w Norwegii, Belgii i Hiszpanii. Stosowane w tych krajach rozwiązania controllingowe zostały zweryfikowane poprzez badanie przeprowadzone na dużych, prestiżowych uczelniach niepublicznych, posiadających wdrożony controlling. Badanie prowadzone było metodą wywiadu bezpośredniego przy wykorzystaniu odpowiednio skonstruowanego kwestionariusza. Badaniem objęte zostały ponadto struktury organizacyjne oraz udostępniona dokumentacja finansowa Uczelni. Otrzymane wyniki badań przeprowadzonych w wybranych uczelniach europejskich stanowiły następnie bazę do porównań z rozwiązaniami controllingowymi wdrożonymi w uczelniach niepublicznych w Polsce. Pozwoliło to na sformułowanie rekomendacji w zakresie wykorzystania doświadczeń uczelni polskich i z wybranych krajów europejskich. Przedstawione rozwiązania controllingowe istniejące w poszczególnych uczelniach oraz obserwacje poczynione na ich podstawie mają posłużyć jako „dobre” praktyki dla polskich uczelni niepublicznych, które dopiero zamierzają wdrożyć u siebie controlling lub też pragną wprowadzić dalsze jego modyfikacje.

Piąty rozdział publikacji pokazuje bariery, możliwości i perspektywy rozwoju controllingu w uczelniach niepublicznych w świetle wyników poczynionych badań (analizie poddano również planowane działania w zakresie controllingu uczelni niepublicznych – zarówno zamierzenia dotyczące rozwoju controllingu w uczelniach, gdzie go już wdrożono oraz działania tych, które zamierzają go dopiero „wprowadzić” w najbliższej przyszłości) oraz studiów literaturowych. Następnie dokonano oceny perspektyw, barier i możliwości rozwoju controllingu w uczelniach niepublicznych w świetle badań i teorii.

Przeprowadzone badania oraz dogłębne studia literaturowe pozwoliły na opracowanie modelu, według którego proponuje się wdrażanie controllingu w uczelniach niepublicznych. Tak więc rozdział szósty przedstawia autorską koncepcję controllingu rozszerzonego, jako proponowaną do implementacji w uczelni niepublicznej. Zaprezentowano założenia i wymagania, jakie musi spełnić uczelnia zanim przystąpi do wdrożenia oraz korzyści i bariery wdrożenia rozwiązań modelowych. Autor, proponując nowe rozwiązania, kierował się ich uniwersalnością, a więc możliwością ich wprowadzenia i wykorzystania w procesie zarządzania uczelniami niepublicznymi – zarówno tymi stosunkowo niedawno założonymi, jaki i istniejącymi już od dłuższego czasu.

Rozważania prezentowane w każdym rozdziale są krótko podsumowywane, a prócz tego w zakończeniu sformułowano wnioski wyprowadzone z rozważań przeprowadzonych w poszczególnych rozdziałach pracy.

Ramy niniejszego opracowania nie pozwoliły na przedstawienie wszystkich aspektów controllingowego zarządzania uczelnią niepubliczną. Autor zdaje sobie sprawę z ich roli i pragnie zająć się nimi w dalszych badaniach naukowych, co znajdzie swoje odzwierciedlenie w kolejnych publikacjach.

Niniejsza praca to wynik kilkuletnich studiów literaturowych, badań empirycznych oraz doświadczeń własnych autora. Publikacja ta wypełnia istniejącą lukę, jako źródło informacji o możliwościach zastosowania controllingu w tak specyficznych jednostkach jak uczelnie niepubliczne. Zawarte w niej wnioski mogą posłużyć jako zalecenia i rekomendacje dla osób zarządzających uczelniami oraz innym osobom pragnącym zgłębić omawianą problematykę. Autor żywi również nadzieję, iż zaproponowana koncepcja controllingu „wzbogaconego”, rozszerzonego o pewne elementy zaczerpnięte z innych nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania uczelniami niepublicznymi będzie stanowić inspirację do jej weryfikacji w praktyce gospodarczej oraz do dalszych naukowych poszukiwań.

Pragnę podziękować recenzentom niniejszej publikacji – Pani prof. nadz. dr hab. Beacie Filipiak z Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu i Panu prof. nadz. dr hab. Andrzejowi Piosikowi z Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, których cenne uwagi i sugestie przyczyniły się do ukształtowania ostatecznej postaci rozprawy.

Dziękuję prof. dr. hab. Stefanowi Forliczowi, prof. dr. hab. Marianowi Nodze oraz dr. Markowi Natalii – za okazaną życzliwość oraz wsparcie w zdobywaniu wiedzy i doświadczenia naukowego, które było tak cenne na etapie pisania niniejszej pracy. Pragnę również podziękować koleżankom i kolegom z Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu – za cenne rady i możliwość twórczej pracy w doskonałej atmosferze.

Szczególne wyrazy wdzięczności pragnę złożyć moim Najbliższym.

*Elżbieta Janczyk-Strzała*  
Październik 2013

## Rozdział 1

# Uczelnia niepubliczna jako podmiot systemu szkolnictwa wyższego w Polsce

### 1.1. Powstanie i rozwój wyższego szkolnictwa prywatnego w Polsce

Początków szkolnictwa wyższego można upatrywać już w starożytności, kiedy utworzono rzymskie Ateneum cesarza Hadriana, jak również uniwersytet w Aleksandrii. Na przełomie III i IV wieku naszej ery zaczęto tworzyć szkoły rektorów, jako podstawy szkół wyższych kształcących prawników Imperium Rzymskiego. Jednakże uczelnie wyższe wielowydziałowe powstały dopiero w średniowiecznej Europie Zachodniej – Uniwersytet Boloński (założony ok. 1088), Uniwersytet Padewski (1220), Uniwersytet w Neapolu (1224), czy inne: np. Uniwersytet w Oksfordzie (ok. 1167), Uniwersytet Paryski (ok. 1170), oraz Uniwersytet w Cambridge (ok. 1209)<sup>1</sup>. Uczelnie te kształciły absolwentów, prowadziły działalność naukową i posiadały uprawnienia do nadawania stopni naukowych. W czasach zakładania pierwszych uniwersytetów europejskich ukształtowały się i wyróżniały niezależnie trzy modele: uniwersytetu bolońskiego, paryskiego i neapolitańskiego.

**Model uniwersytetu bolońskiego** stanowiły dwie społeczności: wspólnota profesorów (*universitas magistrorum*) oraz wspólnota studentów (*universitas scholarum*). Studenci, jako grupa płacąca za naukę, wybierała rektora, zaś dziekanów – profesoriowie (którzy również ustalali programy nauczania). Uczelnie zakładane według tego modelu były demokratyczne, a każdy student mógł sobie dobrać mistrza, któremu płacił za naukę. Ten model uniwersytetu stał się wzorcem dla wielu późniejszych ośrodków naukowych.

Na przykładzie szkół przy katedrze Notre Dame, kształcących nauczycieli i duchownych, powstał podporządkowany Kościołowi **model uniwersytetu paryskiego**.

---

<sup>1</sup> Szerzej por. również: Raport końcowy „Modele zarządzania uczelniami w Polsce” (red.) M. du Vall, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2011.

Rektor i dziekani byli w nim wybierani przez profesorów, zaś studenci byli traktowani tylko jako odbiorcy wiedzy. Do obowiązków kanclerza (poprzez którego Kościół miał kontrolę nad realizacją zadań i programów) należała m.in. kontrola wykładów i egzaminów. Źródła funduszy na funkcjonowanie uniwersytetu stanowiły nadania kościelne, dotacje królewskie i otrzymane od osób prywatnych. Na podstawie tego modelu uniwersytetu powstała współczesna instytucja uniwersytetu.

Odmienny od dwóch powyższych był *model neapolitański* – uniwersytetu państwowego, założonego przez cesarza (który mianował również rektora i profesorów), niezależny od Kościoła. Był on uczelnią zamkniętą (profesorowie i uczniowie mieli zakazane opuszczanie uczelni). Czesne płacone przez studentów było niewielkie, gdyż z kasy państwowej pokrywano większość kosztów kształcenia (w tym również wynagrodzenia kadry dydaktycznej). Ten model uniwersytetu został przyjęty również na niektórych hiszpańskich uniwersytetach, lecz nie odegrał on znaczącej roli.

Począwszy od XIV w. pomiędzy uniwersytetami w Europie istniała *wspólnota programowa*. Studia były dwustopniowe. Rozpoczynało się na wydziale *artes liberales*<sup>2</sup> (jako *trivium* – gramatyka, logika i retoryka oraz *quadrivium* – arytmetyka, astronomia, geometria i muzyka), po którego ukończeniu można było kontynuować naukę na wydziale teologii, medycyny lub prawa.

Kolejne wieki przyniosły zmiany w działaniach uniwersytetów<sup>3</sup>, jednak radykalną koncepcję zmian zaproponował dopiero w Berlinie *Wilhelm von Humboldt* w XIX w. Jego model opierał się na 5 założeniach:

- uniwersytet wchodzi w skład państwowego systemu edukacji,
- zasada autonomii uniwersyteckiej (gwarancja wolności nauki i nauczania),
- zasada badać i uczyć (zamiast wąsko specjalistycznego kształcenia zawodowego student powinien otrzymać wszechstronną wiedzę poszerzającą jego zdolności i pobudzającą rozwój intelektualny),
- praca i badania profesorów mają być podporządkowane jedności nauki i nauczania, tak by z wykładów studenci mogli wynieść *novum* w danej dziedzinie,
- profesorem mogła zostać osoba mająca *veniam legendi*<sup>4</sup> (prawo do wykładania i prowadzenia seminariów).

Kardynał *Henry Newman* w XIX w. w Dublinie starał się zmienić ten model na czysto dydaktyczny (badania naukowe miały być prowadzone w literackich lub naukowych akademiach bądź towarzystwach) lecz pomysł ten nie został przyjęty przez

<sup>2</sup> Wydział *artes liberales*, czyli wydział sztuk wyzwolonych.

<sup>3</sup> W pierwszej połowie XVI wieku (okres reformacji i kontrreformacji) rozwój uniwersytetów średniowiecznych został zahamowany. Pod koniec XVIw. uczelnie angielskie poddano reformie, co dało początek nowemu modelowi tzw. uniwersytetu nowożytnego. Wśród jego charakterystycznych cech były: niezależność od Kościołów i związków wyznaniowych; zwierzchnictwo i finansowanie przez państwo, autonomia wewnętrzna oraz wprowadzenie języka narodowego jako wykładowego. Z kolei czasy Rewolucji Francuskiej przyniosły zmiany dotychczasowych uczelni wyższych w nie będące uniwersytetami tzw. *grandes ecoles*.

<sup>4</sup> Odpowiednik dzisiejszej habilitacji.

społeczność akademicką (chcącą studiować w miejscu o zagwarantowanym wysokim poziomie uprawianej nauki)<sup>5</sup>.

Przed rozbiorami w państwie polskim działały **4 szkoły wyższe**, charakteryzując się wszystkimi cechami uniwersytetu średniowiecznego. Pierwszym uniwersytetem w Polsce była otwarta przez Kazimierza Wielkiego w 1364 r. Akademia Krakowska, pierwotnie nazywana Studium Generalnym<sup>6</sup>. Rozpoczęła ona swoją działalność zgodnie z modelem bolońskim. Na początku miała trzy wydziały: medycyny, prawa i sztuk wyzwolonych. Po śmierci Kazimierza Wielkiego w 1370 r. uczelnia straciła na znaczeniu i jej działalność zawieszono. Swą działalność wznowiła 30 lat później dzięki staraniom królowej Jadwigi oraz zapisie w testamencie jej osobistego majątku na rzecz Uczelni. Wówczas otwarto również czwarty wydział – teologię. Nazwę **Uniwersytet Jagielloński** nadano dopiero w XIX wieku, w celu podkreślenia związków uczelni z dynastią Jagiellonów<sup>7</sup>. Kolejnymi uniwersytetami były Akademia Wileńska oraz Akademia Lwowska powołana w drugiej połowie XVII wieku<sup>8</sup>.

Na początku **II Rzeczypospolitej**, po okresie zaborów, działało 5 uniwersytetów (w Krakowie, Wilnie, Lwowie, Warszawie i Poznaniu), dwie politechniki (we Lwowie i Warszawie), Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego (Warszawa), Akademia Górnicza (Kraków) oraz Akademia Medycyny Weterynaryjnej (Lwów)<sup>9</sup>.

W II RP poważnym ograniczeniem w dostępie do szkół wyższych była odpłatność za naukę. Jednakże szkolnictwo wyższe, pomimo podporządkowania go MWRiOP, posiadało szeroką autonomię i uprawnienia samorządowe. Oprócz szkół państwowych istniały również powszechnie szkoły prywatne, co znalazło swoje odbicie w dekrete o obowiązku szkolnym z 7 lutego 1919 r., w którym stwierdzono, że realizacja obowiązku szkolnego może odbywać się w innej szkole niż publiczna, pod warunkiem, że zakres wiadomości w nich udzielanych nie może być niższy niż w szkołach publicznych<sup>10</sup>. Następnym krokiem sankcjonującym istnienie prywatnego szkolnictwa była ustawa z 13 lipca 1920 r. o szkołach akademickich, w której czytamy, iż oprócz państwowych mogą być zakładane prywatne szkoły akademickie po zatwierdzeniu statutu<sup>11</sup> przez Ministra Wyznań Religijnych i Oświecenia Publicznego (MWRiOP).<sup>12</sup> Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 17 marca 1921 r. (zwana

<sup>5</sup> Raport końcowy „Modele zarządzania uczelniami w Polsce” pod (red.) M. du Valla, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2011, s. 27-28.

<sup>6</sup> Był to drugi, po powołanym w 1348 r. w Pradze, uniwersytet w Europie środkowej. Por.: [www.uj.edu.pl](http://www.uj.edu.pl)

<sup>7</sup> Hołub G., *Najstarsze uniwersytety w Europie*, <http://www.twojaeuropa.pl/649/najstarsze-uniwersytety-w-europie>, data odczytu 11.02.2012.

<sup>8</sup> Geryk M., *Rynek uczelni niepublicznych w Polsce*, SGH w Warszawie, 2007, s. 9.

<sup>9</sup> Jaczewski B., *Życie naukowe w Polsce odrodzonej*, [w:] *Życie naukowe w drugiej połowie XIX i w XX wieku. Organizacje i instytucje*, (red.) Jaczewski B., Zakład Naukowy im. Ossolińskich, Wydawnictwo PAN, Warszawa 1987, s. 206-210.

<sup>10</sup> Dz. Urz. MWRiOP 1919, Nr 2, poz. 2-3.

<sup>11</sup> Minister WRIOP zatwierdzał statut po wysłuchaniu opinii senatu/ogólnych zebrań wszystkich szkół państwowych i już istniejących szkół prywatnych tego samego typu.

<sup>12</sup> Dz.U. 1920, Nr 72, poz. 494.

Konstytucją Marcową) przyznawała zaś każdemu obywatelowi prawo do założenia szkoły lub zakładu wychowawczego, jeżeli spełniał określone ustawowo warunki<sup>13</sup>. Podkreślała jednak, że „wszystkie szkoły i zakłady wychowawcze zarówno publiczne, jak i prywatne, podlegają nadzorowi władz państwowych w zakresie przez ustawy określonym.”<sup>14</sup> W myśl kolejnej ustawy z 1932 r. o ustroju szkolnictwa wyższego przez państwo dotowane miało być już tylko szkolnictwo państwowe (prywatne już nie)<sup>15</sup>. Ponadto reformy ministra Jędrzejewicza z 1933 r. odbierały uniwersytetom dużą część swobód w zakresie polityki personalnej i administracji (np. gro dotychczasowych uprawnień ciał kolegialnych przyznano rektorowi, którego stanowisko było uzależnione od ministra).

W roku akademickim 1937/38 statystyki podawały istnienie 15 różnych prywatnych szkół wyższych, w których kształciło się ponad 10 tys. studentów<sup>16</sup>. Największymi były: Katolicki Uniwersytet Lubelski, Akademia Sztuk Pięknych w Krakowie, Wolna Wszechnica Polska w Warszawie z oddziałem w Łodzi, Wyższe Studium Handlowe w Krakowie, Szkoła Nauk Politycznych i Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.<sup>17</sup>

**II wojna światowa** przyniosła polskiej nauce dotkliwe straty. Decyzją okupanta szkolnictwo wyższe było likwidowane. Tajne nauczanie umożliwiło jednak wypromowanie 700 magistrów, 40 doktorów oraz 19 habilitacji<sup>18</sup>.

W **latach 1945-1989**, w okresie PRL szkolnictwo wyższe podlegało silnej indoktrynacji. Uczelnie były współzarządzane przez administrację rządową<sup>19</sup>. W 1989 r.

<sup>13</sup> F. Śliwiński słusznie zauważył, iż konstytucja usankcjonowała pluralistyczny i demokratyczny system szkolnictwa wyższego oraz że „postanowienia oświatowe naszej konstytucji stoją na wysokim poziomie nowoczesnych tendencji rozwojowych w zakresie szkolnictwa i wychowania przez to właśnie, że przekazują państwu naczelny nadzór nad wszystkimi sprawami oświatowo-wychowawczymi, wymagają w szerokim zakresie oświecenia każdego obywatela, umożliwiając pobieranie mu nauki na koszt publiczny” (w: Śliwiński F., *Organizacja władz szkolnych i szkolnictwa wszystkich stopni w Polsce Odrodzonej*, Lwów 1929, s. 9).

<sup>14</sup> Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 17 marca 1921 r. Dz.U. 1921 Nr 44, poz. 267.

<sup>15</sup> Dz. Urz. MWRiOP 1932, Nr 4, poz. 44 i Nr 6, poz. 77.

<sup>16</sup> Jak podaje W. Leżańska, B. Szczepańska w 1938 r. w wyższych szkołach prywatnych kształciło się 18,5% ogółu studentów. Por.: W. Leżańska, B. Szczepańska, *Wyższa szkoła Informatyki w Łodzi na tle szkolnictwa niepublicznego w Polsce*, [w:] Jałmużny T., Leżańska W. (red.), *Szkolnictwo niepubliczne w Polsce i w Europie w XX wieku*, Wyższa Szkoła Informatyki w Łodzi, 2002, s. 267.

<sup>17</sup> Majewski S., *Szkolnictwo prywatne w systemie edukacyjnym II Rzeczypospolitej*, [w:] pod (red.) ks. E. Walewendera *Katolicka i liberalna myśl wychowawcza w Polsce w okresie międzywojennym. Zagadnienia wybrane*, Lublin 2000, s. 325-328; Jaczewski B., *Życie naukowe w Polsce odrodzonej*, [w:] *Życie naukowe w drugiej połowie XIX i w XX wieku. Organizacje i instytucje*, (red.) Jaczewski B., Zakład Naukowy im. Ossolińskich, Wydawnictwo PAN, Warszawa 1987, s. 206-210.

<sup>18</sup> Mauersberg S., *Nauka polska i szkolnictwo wyższe w latach wojny (1939-1945)*, [w:] *Życie naukowe w Polsce w drugiej połowie XIX i w XX wieku. Organizacje i instytucje*, (red.) Jaczewski B., Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wyd. PAN, Warszawa 1987, s. 245-246.

<sup>19</sup> Szerzej por. Thieme J.K., *Szkolnictwo wyższe. Wyzwania XXI wieku. Polska. Europa. USA*, Difin, Warszawa 2009, s. 229.

liczba uczelni wzrosła do 97, a studentów – do 378 tys. Były to wyłącznie uczelnie państwowe, z jednym wyjątkiem – Katolickim Uniwersytetem Lubelskim<sup>20</sup>.

Uchwalona 12 września 1990 r. przez Sejm RP Ustawa o szkolnictwie wyższym<sup>21</sup> stworzyła podstawy prawne do rozwoju szkolnictwa niepublicznego w Polsce. Kolejna ustawa z 26 czerwca 1996 r. o wyższych szkołach zawodowych uregulowała działania szkół prowadzących jedynie wyższe studia zawodowe, których absolwenci otrzymywali tytuł licencjata lub inżyniera. Ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym usystematyzowała podział studiów na studia pierwszego stopnia (licencjackie lub inżynierskie) oraz drugiego stopnia (przyznające tytuł magistra, magistra inżyniera czy lekarza)<sup>22</sup>. Ponadto uczelnie niepubliczne, stosownie do posiadanych uprawnień, mają również prawo kształcić studentów na studiach trzeciego stopnia (doktoranckie) oraz studiach podyplomowych.

W sierpniu 1990 r., na mocy ustawy o szkolnictwie wyższym, zarejestrowano pierwszą uczelnię niepubliczną<sup>23</sup>. Od tego czasu liczba uczelni niepublicznych dynamicznie rośnie – w roku akademickim 2010/11 było ich aż 338<sup>24</sup>. Przedstawia to tabela 1.1.

**Tabela 1.1. Liczba szkół wyższych w Polsce w latach 1990-2010 i dynamika ich przyrostu**

Rok akademicki	Szkoły wyższe ogółem		Szkoły wyższe niepubliczne	
	liczba uczelni	dynamika	liczba uczelni	dynamika
1990/1991	112	-	6	-
1991/1992	117	104,46%	10	166,67%
1992/1993	124	105,98%	18	180,00%
1993/1994	140	112,90%	36	200,00%
1994/1995	161	115,00%	56	155,56%
1995/1996	179	111,18%	80	142,86%
1996/1997	213	118,99%	114	142,50%
1997/1998	246	115,49%	146	128,07%
1998/1999	266	108,13%	158	108,22%
1999/2000	287	107,89%	174	110,13%
2000/2001	310	108,01%	195	112,07%
2001/2002	344	110,97%	221	113,33%
2002/2003	377	109,59%	252	114,03%
2003/2004	400	106,10%	274	108,73%
2004/2005	427	106,75%	301	109,85%
2005/2006	445	104,22%	315	104,65%
2006/2007	448	100,67%	318	100,95%
2007/2008	445	99,33%	324	101,89%

<sup>20</sup> Katolicki Uniwersytet Lubelski jest uczelnią niepubliczną, której organem założycielskim jest Kościół.

<sup>21</sup> Ustawa z dnia 12 września 1990 r. o szkolnictwie wyższym, Dz.U. z 1990 r. Nr 65, poz. 385 z późn. zm.

<sup>22</sup> Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, Dz.U. z 2005 r., Nr 164, poz. 1365.

<sup>23</sup> Według danych: *Szkoły wyższe i ich finanse w 1999 r.*, GUS, Warszawa 2000.

<sup>24</sup> Według danych OECD polski sektor niepubliczny jest największy spośród krajów europejskich (34% ogółu studentów). Jedyne w Portugalii udział tego sektora w łącznej liczbie studentów przekracza 20%, we Francji wynosi 14%, a w Hiszpanii 11%.

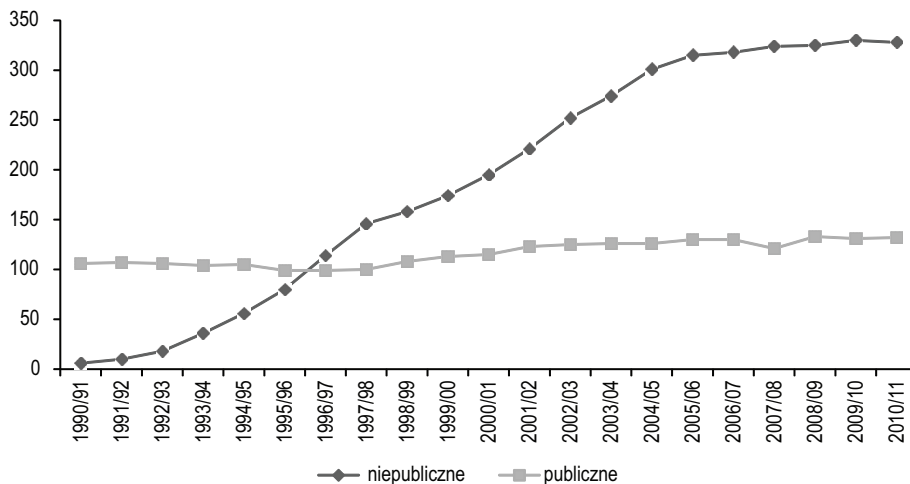
**Tabela 1.1. Cd. Liczba szkół wyższych w Polsce w latach 1990-2010 i dynamika ich przyrostu**

<b>2008/2009</b>	458	102,92%	325	100,31%
<b>2009/2010</b>	461	100,66%	330	101,54%
<b>2010/2011</b>	460	99,78%	328	99,39%

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Dane statystyczne o szkolnictwie wyższym*, <http://www.nauka.gov.pl/szkolnictwo-wyzsze/dane-statystyczne-o-szkolnictwie-wyzszym> z dnia 10.11.2011; *Szkoły wyższe w roku szkolnym 1992/93*, GUS, Warszawa 1993; *Szkoły wyższe w roku szkolnym 1994/95*, GUS, Warszawa 1995; *Szkoły wyższe w roku szkolnym 1996/97*, GUS, Warszawa 1997; *Szkoły wyższe i ich finanse w 1997 r.*, GUS, Warszawa 1998; *Szkoły wyższe i ich finanse w 1998 r.*, GUS, Warszawa 1999; *Szkoły wyższe i ich finanse w 1999 r.*, GUS, Warszawa 2000; *Szkoły wyższe i ich finanse w 2000 r.*, GUS, Warszawa 2001; *Szkoły wyższe i ich finanse w 2001 r.*, GUS, Warszawa 2002; *Szkoły wyższe i ich finanse w 2002 r.*, GUS, Warszawa 2003; *Szkoły wyższe i ich finanse w 2003 r.*, GUS, Warszawa 2004; *Szkoły wyższe i ich finanse w 2004 r.*, GUS, Warszawa 2005; *Szkoły wyższe i ich finanse w 2005 r.*, GUS, Warszawa, 2006; *Szkoły wyższe i ich finanse w 2006 r.*, GUS, Warszawa 2007; *Szkoły wyższe i ich finanse w 2007 r.*, GUS, Warszawa 2008; *Szkoły wyższe i ich finanse w 2008 r.*, GUS, Warszawa 2009; *Szkoły wyższe i ich finanse w 2009 r.*, GUS, Warszawa 2010; *Szkoły wyższe i ich finanse w 2010 r.*, GUS, Warszawa 2011.

Jak widać z przedstawionych danych na przestrzeni tych kilkunastu lat struktura sektora szkolnictwa wyższego uległa bardzo dużym zmianom. Przedstawiono to na rysunku 1.1.

**Rysunek 1.1. Liczba uczelni publicznych i niepublicznych w Polsce w latach 1990-2010**

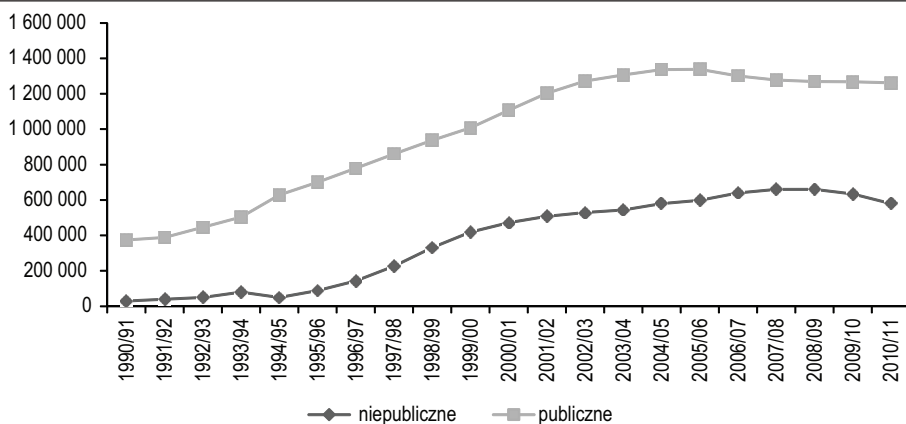


Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Szkoły wyższe w roku szkolnym 1992/93*, GUS, Warszawa 1993; *Szkoły wyższe w roku szkolnym 1994/95*, GUS, Warszawa 1995; *Szkoły wyższe w roku szkolnym 1996/97*, GUS, Warszawa 1997; *Szkoły wyższe i ich finanse w 1997 r.*, GUS, Warszawa 1998; *Szkoły wyższe i ich finanse w 1998 r.*, GUS, Warszawa 1999; *Szkoły wyższe i ich finanse w 1999 r.*, GUS, Warszawa 2000.; *Szkoły wyższe i ich finanse w 2000 r.*, GUS, Warszawa 2001; *Szkoły wyższe i ich finanse w 2001 r.*, GUS, Warszawa 2002; *Szkoły wyższe i ich finanse w 2002 r.*, GUS, Warszawa 2003; *Szkoły wyższe i ich finanse w 2003 r.*, GUS, Warszawa 2004; *Szkoły wyższe i ich finanse w 2004 r.*, GUS, Warszawa 2005; *Szkoły wyższe i ich finanse w 2005 r.*, GUS, Warszawa 2006; *Szkoły wyższe i ich finanse w 2006 r.*, GUS, Warszawa 2007; *Szkoły wyższe i ich finanse w 2007 r.*, GUS, Warszawa 2008; *Szkoły wyższe i ich finanse w 2008 r.*, GUS, Warszawa 2009; *Szkoły wyższe i ich finanse w 2009 r.*, GUS, Warszawa 2010; *Szkoły wyższe i ich finanse w 2010 r.*, GUS, Warszawa 2011.



Zaprezentowana analiza strukturalna sektora szkolnictwa wyższego pokazuje bardzo wyraźny wzrost liczby szkół niepublicznych i znacznie mniejszą tendencję wzrostową uczelni publicznych. Niemniej dynamika rozwoju całego sektora na przestrzeni tych kilkunastu lat była ogromna. Ponadto na podstawie danych statystycznych można zauważyć, że mamy do czynienia z fazą dojrzałości rynku edukacyjnego dotyczący szkolnictwa wyższego. Zmniejszająca się rokrocznie dynamika przyrostu liczby szkół wskazuje na powolne nasycanie się tego rynku. W roku akademickim 2010/2011 nastąpił nieznaczny spadek liczby uczelni niepublicznych w stosunku do roku poprzedniego. Ponadto liczba studiujących w nich osób zmalała o 8,4%. Fakt ten jest bardzo niepokojący, szczególnie w kontekście niżu demograficznego (rysunek 1.2). Oznacza to, że miejsc na studiach będzie znacznie więcej niż kandydatów i tym samym rynek szkolnictwa wyższego będzie rynkiem nabywcy, na którym to klient (jako podmiot po stronie popytowej) będzie mógł wybierać spośród wielu podmiotów podaży.

**Rysunek 1.2. Studenci w szkołach wyższych publicznych i niepublicznych w Polsce w latach 1990-2010**



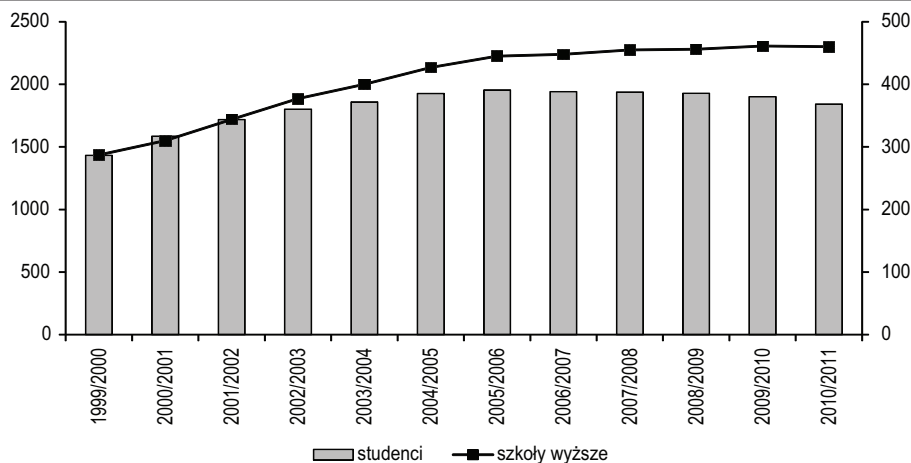
Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Szkoły wyższe w roku szkolnym 1992/93*, GUS, Warszawa 1993; *Szkoły wyższe w roku szkolnym 1994/95*, GUS, Warszawa 1995; *Szkoły wyższe w roku szkolnym 1996/97*, GUS, Warszawa 1997; *Szkoły wyższe i ich finanse w 1997 r.*, GUS, Warszawa 1998; *Szkoły wyższe i ich finanse w 1998 r.*, GUS, Warszawa 1999; *Szkoły wyższe i ich finanse w 1999 r.*, GUS, Warszawa 2000.; *Szkoły wyższe i ich finanse w 2000 r.*, GUS, Warszawa 2001; *Szkoły wyższe i ich finanse w 2001 r.*, GUS, Warszawa 2002; *Szkoły wyższe i ich finanse w 2002 r.*, GUS, Warszawa 2003; *Szkoły wyższe i ich finanse w 2003 r.*, GUS, Warszawa 2004; *Szkoły wyższe i ich finanse w 2004 r.*, GUS, Warszawa 2005; *Szkoły wyższe i ich finanse w 2005 r.*, GUS, Warszawa, 2006; *Szkoły wyższe i ich finanse w 2006 r.*, GUS, Warszawa 2007; *Szkoły wyższe i ich finanse w 2007 r.*, GUS, Warszawa 2008; *Szkoły wyższe i ich finanse w 2008 r.*, GUS, Warszawa 2009; *Szkoły wyższe i ich finanse w 2009 r.*, GUS, Warszawa 2010; *Szkoły wyższe i ich finanse w 2010 r.*, GUS, Warszawa 2011.

Obserwowana w ostatniej dekadzie XX w. oraz w latach 2001-2005 duża dynamika wzrostu liczby szkół wyższych i studentów ewidentnie osłabła na początku drugiej dekady obecnego stulecia. Przy czym, o ile liczba szkół wyższych w roku 2010/2011 wzrosła o 48,4% w porównaniu do roku 2000/2001, to już gdy odniesie się do roku 2009/2010 zaobserwować można nieznaczny spadek. Od roku 2005/2006,

w którym liczba studentów osiągnęła najwyższą wartość 1 953,8 tys., można zauważyć systematyczny spadek liczby studentów. Ponadto podczas gdy liczba szkół wyższych w latach 1999-2010 wzrosła o około 60%, to liczba studentów jedynie o ok. 29% (por. rysunek 1.3). Przy czym o ile liczba uniwersytetów, uczelni ekonomicznych i technicznych w rozpatrywanym okresie utrzymywała się na zbliżonym poziomie to nastąpił gwałtowny wzrost liczby wyższych szkół zawodowych. Prognozy statystyczne pokazują ponadto, iż w ciągu najbliższych 10 lat liczba studentów spadnie o ok. 1/3<sup>25</sup>. Zmiany te związane są ze stale malejącą liczbą ludności w wieku 19-24 lata. Ponadto wejście do Unii Europejskiej otworzyło przed polskimi przyszłymi studentami drogę do studiowania również poza granicami kraju<sup>26</sup>. Oznacza to, że część uczelni zmniejszy swój dotychczasowy udział w rynku, tracąc studentów na rzecz uczelni konkurencyjnych.

Według *Strategii rozwoju szkolnictwa wyższego do 2020* w latach 2008-2020 liczba osób w wieku 18-24 lata zmniejszy się o ok. 36% (tzn. o ok. 1,5 mln). Jeśli założymy, że wskaźniki skolaryzacji pozostaną na niezmiennym poziomie to bezpośrednim efektem będzie spadek liczby studentów o ok. 600-800 tys.<sup>27</sup> Przewidywaną liczbę studentów w latach 2015-2025 przedstawiono na rysunku 1.4.

**Rysunek 1.3. Relacja między liczbą szkół wyższych a liczbą studentów w latach 1999-2011**

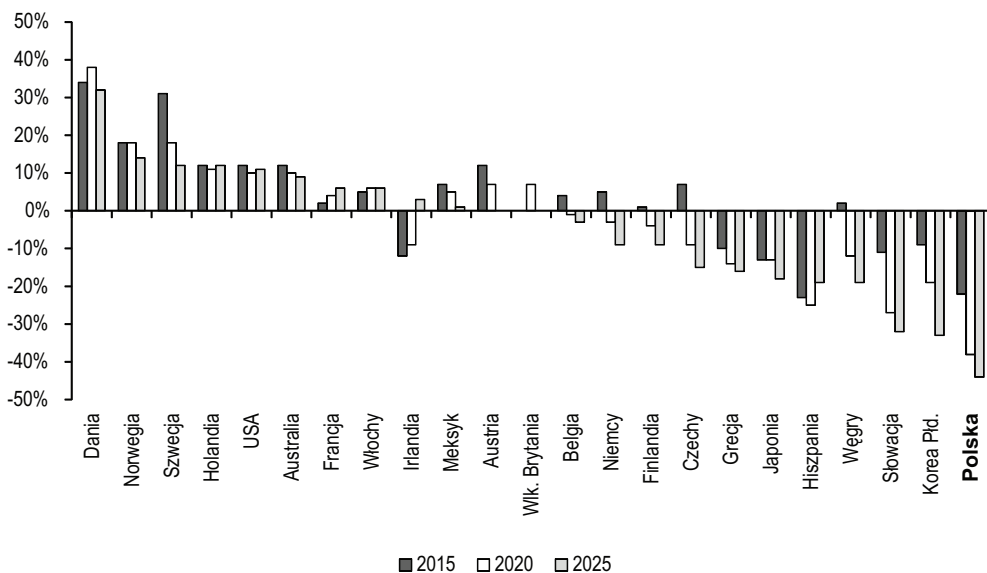


Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Mały rocznik statystyczny 2000-2010*, GUS, Warszawa.

<sup>25</sup> Kula M., *Za dużo indeksów, za mało studentów*, Gazeta Wyborcza, 30.07.2005; Szerzej por. również: *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego do 2020 – drugi wariant*, oprac. Ernst & Young, marzec 2010.

<sup>26</sup> Por również: Seredocha I., *Potrzeba planowania strategicznego w usługach edukacyjnych*, [w:] *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, Nowaczyk G., Lisiecki P., Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 59; Ryńca R., Matuszak M., *Uwagi w sprawie zarządzania strategicznego w szkołach wyższych*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, (red.) Kaleta A., Moszkowicz K., Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2010.

<sup>27</sup> Szerzej por. *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego do 2020 – drugi wariant*, oprac. Ernst & Young, marzec 2010.

**Rysunek 1.4. Prognoza liczby studentów w 2015, 2020 i 2025 r. w wybranych krajach OECD przy założeniu stałej stopy partycypacji (zmiana w % w stosunku do 2005 r.)**

Źródło: *Higher Education to 2030*, Vol. 1, OECD, Paryż 2008.

W 1990 r. w Polsce studiowało tylko ok. 400 tys. studentów, a wykształcenie wyższe miało tylko 7% dorosłych Polaków. Obecny wskaźnik skolaryzacji brutto wynosi w Polsce niemal 48% i jest jednym z najwyższych w Europie<sup>28</sup>. Podczas gdy na uczelniach publicznych najliczniejsze są studia prowadzone w trybie stacjonarnym, to na niepublicznych – niestacjonarnym (tabela 1.2). Należy jednocześnie podkreślić, iż choć w początkowych latach na uczelniach niepublicznych dominowali studenci stacjonarni to począwszy od roku akademickiego 1994/1995 utrzymuje się obecna struktura, właśnie z przewagą studentów niestacjonarnych.

Najwięcej uczelni niepublicznych zlokalizowanych jest w dużych miastach (por. rysunek 1.5) – np. w Warszawie, Poznaniu, Trójmieście, Łodzi, Wrocławiu, Szczecinie, Krakowie czy Katowicach. Powstają one w miejscach będących dużymi ośrodkami akademickimi, które zapewnią, z jednej strony – odpowiednią podaż nauczycieli akademickich, a z drugiej – odpowiednio wysoką liczbę kandydatów na studia.

<sup>28</sup> Wskaźnik skolaryzacji brutto to stosunek liczby osób uczących się w szkołach wyższych do całej populacji będącej w wieku nominalnie przypisanym do poziomu kształcenia w szkole wyższej wyrażony w procentach. Szerzej. por.: *Szkoły wyższe i ich finanse w 2010 r.*, GUS, Warszawa 2011, s. 26.

**Tabela 1.2. Studenci wg formy kształcenia na uczelniach publicznych i niepublicznych<sup>29</sup>**

Uczelnie	Publiczne		Niepubliczne	
	stacjonarne	niestacjonarne	stacjonarne	niestacjonarne
1992/93	333 366	131 512	12 136	3 792
1994/95	400 954	226 913	20 685	28 472
1995/96	421 332	279 182	28 473	60 453
1996/97	448 719	330 520	39 940	102 988
1997/98	479 261	380 808	55 460	170 869
1998/99	511 339	426 128	75 818	255 129
1999/00	543 100	464 303	92 251	326 192
2000/01	586 606	520 192	100 925	370 518
2001/02	643 952	559 565	115 113	392 737
2002/03	706 854	564 874	117 342	411 478
2003/04	744 563	561 662	126 000	418 349
2004/05	777 747	559 304	137 906	442 336
2005/06	802 221	535 999	147 803	451 122
2006/07	950 368	991 077	146 205	494 108
2007/08	803 473	473 464	136 731	523 736
2008/09	807 615	460 751	120 518	538 878
2009/10	827 988	438 929	110 269	323 721
2010/11	851 332	409 843	98 144	481 932

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Szkoły wyższe w roku szkolnym 1992/93*, GUS, Warszawa 1993; *Szkoły wyższe w roku szkolnym 1994/95*, GUS, Warszawa 1995; *Szkoły wyższe w roku szkolnym 1996/97*, GUS, Warszawa 1997; *Szkoły wyższe i ich finanse w 1997 r.*, GUS, Warszawa 1998; *Szkoły wyższe i ich finanse w 1998 r.*, GUS, Warszawa 1999; *Szkoły wyższe i ich finanse w 1999 r.*, GUS, Warszawa 2000.; *Szkoły wyższe i ich finanse w 2000 r.*, GUS, Warszawa 2001; *Szkoły wyższe i ich finanse w 2001 r.*, GUS, Warszawa 2002; *Szkoły wyższe i ich finanse w 2002 r.*, GUS, Warszawa 2003; *Szkoły wyższe i ich finanse w 2003 r.*, GUS, Warszawa 2004; *Szkoły wyższe i ich finanse w 2004 r.*, GUS, Warszawa 2005; *Szkoły wyższe i ich finanse w 2005 r.*, GUS, Warszawa 2006; *Szkoły wyższe i ich finanse w 2006 r.*, GUS, Warszawa 2007; *Szkoły wyższe i ich finanse w 2007 r.*, GUS, Warszawa 2008; *Szkoły wyższe i ich finanse w 2008 r.*, GUS, Warszawa 2009; *Szkoły wyższe i ich finanse w 2009 r.*, GUS, Warszawa 2010; *Szkoły wyższe i ich finanse w 2010 r.*, GUS, Warszawa 2011.

Uczelnie niepubliczne mają za zadanie dostarczyć odpowiednio wykwalifikowanej kadry specjalistów stosownie do aktualnych potrzeb rynku pracy<sup>30</sup>. W tym celu starają się odpowiednio modyfikować swoją ofertę edukacyjną. Podczas gdy uczelnie publiczne są w większości duże i wszechstronne oraz są zarządzane przez samorząd, a także dysponują własną bazą materialną i ustabilizowaną sytuacją finanso-

<sup>29</sup> Informacje o liczbie osób studiujących na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych w podziale na uczelnie publiczne i niepubliczne GUS prezentuje dopiero począwszy od roku 1992/93, stąd za poprzednie lata nie było możliwości ich zaprezentowania.

<sup>30</sup> „Misją szkolnictwa wyższego jest przyczynianie się do podwyższenia jakości życia Polaków przez tworzenie, poszerzanie i upowszechnianie wiedzy, kształtowanie umiejętności wykorzystywania wiedzy ku pożytkowi indywidualnemu i ogólnemu oraz przez wpływ na podwyższanie jakości usług publicznych”. Szerzej por. *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 – II wariant*, oprac. Ernst & Young, marzec 2010.

Rysunek 1.5. Ważniejsze ośrodki akademickie w Polsce



Źródło: *Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce*, oprac. Ernst & Young, listopad 2009.

wą, to niepubliczne – są stosunkowo mniejsze od publicznych, koncentrują się na kształceniu na niewielu kierunkach<sup>31</sup> i w większości bazują na outsourcingu zasobów (np. kadry czy bazy materialnej), przez co mogą elastycznie reagować na zmiany popytu. Ponadto, choć jedną z zalet uczelni publicznych jest fakt, że wskutek dotowania z budżetu państwa mogą one swobodnie realizować swoją podstawową misję dydaktyczną nie pobierając za nią opłat, to coraz częściej spotyka się sytuację, że poszczególne kierunki studiów na uczelniach niepublicznych uzyskują dofinansowanie (np. z ministerstwa, czy funduszy unijnych), dzięki czemu mogą oferować je również bezpłatnie bądź też za niewielką odpłatnością. Uczelnie niepubliczne podejmują też starania o pozyskanie najlepszych maturzystów, poprzez propozycje coraz lepszej kadry naukowo-dydaktycznej, rozbudowanego zaplecza dydaktycznego i wyposażonego w nowoczesną infrastrukturę, a niekiedy również stypendia dla najlepszych studentów. Coraz więcej uczelni niepublicznych prowadzi również szkoły niższego szczebla, oferując uczniom możliwość kontynuacji dalszej nauki niemal w jednym miejscu. Zdarzają się również przypadki porozumień, aliansów

<sup>31</sup> Ponad połowa uczelni niepublicznych oferuje mniej niż 4 kierunki studiów. Szerzej por. *Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce*, oprac. Ernst & Young, listopad 2009.

zawieranych wśród uczelni niepublicznych, dzięki którym absolwenci studiów I stopnia na jednej uczelni mają zapewnione preferencyjne warunki finansowe przy wyborze analogicznego kierunku studiów II stopnia na drugiej uczelni posiadającej uprawnienia do kształcenia na nim.

Zmiany liczby kierunków oferowanych na uczelniach niepublicznych w latach 2008-2010 zostały zaprezentowane w tabeli 1.3.

**Tabela 1.3. Oferta uczelni niepublicznych w latach 2008-2010**

Kierunek	Studia I stopnia						Studia II stopnia					
	2008		2009		2010		2008		2009		2010	
Zarządzanie	92	8,30%	97	9,21%	97	8,43%	92	8,34%	97	9,26%	97	8,57%
Administracja	74	6,68%	79	7,50%	86	7,48%	74	6,71%	79	7,55%	86	7,60%
Ekonomia	63	5,69%	63	5,98%	65	5,65%	63	5,71%	63	6,02%	65	5,74%
Informatyka	63	5,69%	62	5,89%	61	5,30%	63	5,71%	62	5,92%	61	5,39%
Socjologia	47	4,24%	48	4,56%	50	4,35%	47	4,26%	48	4,58%	50	4,42%
Politologia	47	4,24%	45	4,27%	46	4,00%	47	4,26%	45	4,30%	46	4,06%
Turystyka i rekreacja	39	3,52%	40	3,80%	44	3,83%	39	3,54%	40	3,82%	44	3,89%
Stosunki międzynarodowe	38	3,43%	37	3,51%	38	3,30%	38	3,45%	37	3,53%	38	3,36%
Finanse i rachunkowość	37	3,34%	37	3,51%	37	3,22%	37	3,35%	37	3,53%	37	3,27%
Fizjoterapia	32	2,89%	34	3,23%	35	3,04%	32	2,90%	34	3,25%	35	3,09%
Kosmetologia	20	1,81%	28	2,66%	33	2,87%	20	1,81%	28	2,67%	23	2,03%
Dziennikarstwo i komunikacja społeczna	24	2,17%	25	2,37%	27	2,35%	24	2,18%	25	2,39%	27	2,39%
Pielęgniarstwo	25	2,26%	27	2,56%	26	2,26%	25	2,27%	27	2,58%	26	2,30%
Zarządzanie i marketing	43	3,88%	31	2,94%	24	2,09%	43	3,90%	31	2,96%	24	2,12%
Europeistyka	22	1,99%	21	1,99%	21	1,83%	22	1,99%	21	2,01%	21	1,86%
Gospodarka przestrzenna	14	1,26%	16	1,52%	20	1,74%	14	1,27%	16	1,53%	20	1,77%
Kulturoznawstwo	19	1,71%	19	1,80%	20	1,74%	19	1,72%	19	1,81%	20	1,77%
Zdrowie publiczne	21	1,90%	20	1,90%	20	1,74%	21	1,90%	20	1,91%	20	1,77%
Bezpieczeństwo narodowe	9	0,81%	15	1,42%	19	1,65%	9	0,82%	15	1,43%	19	1,68%
Bezpieczeństwo wewnętrzne	2	0,18%	6	0,57%	18	1,57%	2	0,18%	6	0,57%	18	1,59%
Prawo	14	1,26%	17	1,61%	18	1,57%	14	1,27%	17	1,62%	18	1,59%
Wychowanie fizyczne	16	1,44%	17	1,61%	17	1,48%	16	1,45%	17	1,62%	17	1,50%
Informatyka i ekonometria	24	2,17%	20	1,90%	16	1,39%	24	2,18%	20	1,91%	16	1,41%
Logistyka	9	0,81%	14	1,33%	16	1,39%	9	0,82%	14	1,34%	16	1,41%
Ochrona środowiska	14	1,26%	15	1,42%	16	1,39%	14	1,27%	15	1,43%	16	1,41%
Zarządzanie i inżynieria produkcji	12	1,08%	12	1,14%	15	1,30%	12	1,09%	12	1,15%	15	1,33%
Ratownictwo medyczne	11	0,99%	12	1,14%	14	1,22%	11	1,00%	12	1,15%	14	1,24%
Teologia	2	0,18%	1	0,09%	14	1,22%	2	0,18%	1	0,10%	14	1,24%
Praca socjalna	5	0,45%	6	0,57%	13	1,13%	5	0,45%	6	0,57%	13	1,15%
Budownictwo	8	0,72%	10	0,95%	12	1,04%	8	0,73%	10	0,96%	12	1,06%
Architektura wnętrz	10	0,90%	10	0,95%	11	0,96%	10	0,91%	10	0,96%	11	0,97%
Grafika	7	0,63%	8	0,76%	11	0,96%	7	0,63%	8	0,76%	11	0,97%

**Tabela 1.3. Oferta uczelni niepublicznych w latach 2008-2010**

Geodezja i kartografia	8	0,72%	9	0,85%	10	0,87%	8	0,73%	9	0,86%	10	0,88%
Finanse i bankowość	17	1,53%	14	1,33%	9	0,78%	17	1,54%	14	1,34%	9	0,80%
Pedagogika specjalna	7	0,63%	9	0,85%	9	0,78%	7	0,63%	9	0,86%	9	0,80%
Psychologia	3	0,27%	6	0,57%	9	0,78%	3	0,27%	6	0,57%	9	0,80%
Nauki o rodzinie	6	0,54%	6	0,57%	8	0,70%	6	0,54%	6	0,57%	8	0,71%
Architektura i urbanistyka	5	0,45%	6	0,57%	7	0,61%	5	0,45%	6	0,57%	7	0,62%
Architektura krajobrazu	5	0,45%	6	0,57%	7	0,61%	5	0,45%	6	0,57%	7	0,62%
Filologia polska	8	0,72%	6	0,57%	7	0,61%	8	0,73%	6	0,57%	7	0,62%
Transport	7	0,63%	7	0,66%	7	0,61%	7	0,63%	7	0,67%	7	0,62%
Dietetyka	3	0,27%	5	0,47%	6	0,52%	3	0,27%	5	0,48%	6	0,53%
Edukacja techniczno-informatyczna	4	0,36%	5	0,47%	6	0,52%	4	0,36%	5	0,48%	6	0,53%
Historia	6	0,54%	5	0,47%	6	0,52%	6	0,54%	5	0,48%	6	0,53%
Inżynieria środowiska	5	0,45%	5	0,47%	6	0,52%	5	0,45%	5	0,48%	6	0,53%
Ochrona dóbr kultury	5	0,45%	6	0,57%	6	0,52%	5	0,45%	6	0,57%	6	0,53%
Lotnictwo i kosmonautyka	5	0,45%	6	0,57%	6	0,52%	1	0,09%	1	0,10%	1	0,09%
Wzornictwo	4	0,36%	5	0,47%	6	0,52%	4	0,36%	5	0,48%	6	0,53%
Inne	147	13,27%	55	5,22%	75	6,52%	146	13,24%	54	5,16%	72	6,36%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

10 najczęściej oferowanych przez uczelnie niepubliczne kierunków jest analogicznych na studiach I i II stopnia. Dominują tu kierunki ekonomiczne (zarządzanie, ekonomia, finanse i rachunkowość), administracyjne, informatyka oraz kierunki społeczne (np. socjologia, dziennikarstwo i komunikacja społeczna, stosunki międzynarodowe). Dane te są zgodne z trendem panującym również wśród uczelni publicznych. Pokrywają się one także z oczekiwaniami studentów (por. tabela 1.4).

**Tabela 1.4. Najliczniejsze kierunki na studiach I i II stopnia w latach 2008-2010**

Kierunek	2008		2009		2010	
<b>Studia I stopnia</b>						
Zarządzanie	28 035	16,98%	22 188	16,95%	17 838	15,52%
Administracja	20 512	12,42%	17 093	13,06%	12 061	10,49%
Finanse i rachunkowość	8 188	4,96%	6 680	5,10%	6 324	5,50%
Turystyka i rekreacja	11 610	7,03%	8 139	6,22%	5 855	5,09%
Ekonomia	10 191	6,17%	7 145	5,46%	5 725	4,98%
Pielęgniarstwo	2 480	1,50%	3 565	2,72%	5 611	4,88%
Informatyka	8 367	5,07%	6 177	4,72%	5 478	4,77%
Fizjoterapia	6 711	4,06%	5 890	4,50%	4 405	3,83%
Kosmetologia	4 352	2,64%	4 429	3,38%	3 673	3,20%
Logistyka	2 299	1,39%	3 576	2,73%	3 447	3,00%

**Tabela 1.4. Cd. Najliczniejsze kierunki na studiach I i II stopnia w latach 2008-2010**

Studia II stopnia						
Zarządzanie	20 575	25,56%	23 656	30,29%	22 381	27,02%
Administracja	11 118	13,81%	12 286	15,73%	13 809	16,67%
Ekonomia	8 279	10,29%	8 632	11,05%	9 184	11,09%
Finanse i rachunkowość	8 312	10,33%	8 153	10,44%	7 875	9,51%
Turystyka i rekreacja	6 537	8,12%	5 922	7,58%	5 912	7,14%
Stosunki międzynarodowe	1 904	2,37%	2 456	3,14%	3 589	4,33%
Politologia	2 941	3,65%	3 090	3,96%	3 095	3,74%
Fizjoterapia	1 159	1,44%	2 259	2,89%	2 836	3,42%
Socjologia	1 784	2,22%	1 915	2,45%	2 325	2,81%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Należy podkreślić, że każda uczelnia niepubliczna powinna starać się modyfikować swoją ofertę stosownie do posiadanych możliwości oraz do potrzeb rynku pracy, tak by być dobrze postrzegana nie tylko przez kandydatów szukających odpowiedniej oferty dla siebie lecz również przez pracodawców poszukujących specjalistów z określonej dziedziny. Jak bowiem pokazują wyniki badań „97% studentów uważa za ważne dostarczenie im wiedzy i umiejętności, których potrzebują by osiągnąć sukces na rynku pracy”<sup>32</sup>. Uczelnie powinny więc poszukiwać odpowiednich dla siebie nisz w zakresie kształcenia oraz starać się tak zmieniać swoją ofertę, by dopasowywać ją do trendów panujących na rynku oraz by móc kształcić w tzw. „zawodach przyszłości”. W ciągu tych trzech lat można zaobserwować znaczne zainteresowanie uczelni „nowymi” kierunkami, jak np. bezpieczeństwo narodowe/wewnętrzne, gospodarka przestrzenna, logistyka, kosmetologia czy fizykoterapia. Można również zauważyć wpływ członkostwa Polski w UE oraz rynku pracy innych krajów, do których wyjeżdżają Polacy w poszukiwaniu pracy. Dostrzegając te zjawiska znacznie więcej uczelnie wprowadziło do swej oferty takie kierunki, jak: budownictwo, praca socjalna, pielęgniarstwo. Ponadto coraz częściej zdarza się, iż to właśnie przedsiębiorcy kierują do rektorów uczelni prośby o uruchomienie nowego kierunku czy dedykowanej dla nich specjalności.

Bardzo duży wzrost liczby uczelni niepublicznych w Polsce w ciągu ostatniego 20-lecia spowodował, iż sektor uczelni niepublicznych jest najsilniej rozwinięty spośród wszystkich krajów OECD<sup>33</sup>. Działając na globalnym rynku edukacyjnym podlegają one analogicznym oddziaływaniom, jak uczelnie w innych krajach. Wskazując na wyniki badań zaprezentowane w raporcie *EUA-Trends 2010* w ciągu najbliższych 3 do 10 lat ich rozwój będzie się skupiał na: dostosowaniu do Procesu Bolońskiego, zapewnieniu jakości szkolnictwa wyższego, internacjonalizacji, wzmocnieniu współpracy z innymi uczelniami, reformach wprowadzanych rządowo, zmianach

<sup>32</sup> *The Bologna Process – reforming universities In the next decade*, oprac. EU, IP/09/615, Bruksela, 22 kwietnia 2009.

<sup>33</sup> *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego do 2020 – drugi wariant*, oprac. Ernst & Young, marzec 2010, s. 29.



w finansowaniu, reformach/zmianach w obszarze badań i innowacji, większej autonomii, zwiększenia współpracy z przemysłem, dywersyfikacji źródeł finansowania i większej konkrekcji pomiędzy uczelniami<sup>34</sup>. Można więc stwierdzić, przychylając się do zdania takich autorów jak H. Gül, S.S. Gül, E. Kaya, A. Alican<sup>35</sup>, że działalność uczelni, w tym również i niepublicznych w Polsce, będzie w coraz większym stopniu definiowana przez mobilność, zapewnienie jakości i akredytację, zgodność i współpracę (w ramach głównych wymiarów Procesu Bolońskiego), internacjonalizację, innowacyjność prowadzonych badań czy zwiększenie roli i wpływu na uczelnie mechanizmów rynkowych. Zjawiska te kreują nowe wyzwania dla uczelni<sup>36</sup>. Odzwierciedleniem tego staje się krystalizujący się obraz współczesnej uczelni naszkicowany przez poprzedniego włoskiego Ministra ds. Innowacji i Technologii L. Stanca, który wskazał, iż jest uczelnia definiowana przez trzy podstawowe wymiary: autonomię, otwartość i konkurencyjność<sup>37</sup>.

## 1.2. Specyfika uczelni niepublicznej jako jednostki gospodarczej

Szkolnictwo wyższe zarówno publiczne, jak i prywatne, ma do spełnienia trzy funkcje – kształcenie studentów, prowadzenie badań naukowych oraz oddziaływanie na rzecz otoczenia (zarówno społeczności lokalnych, jak i otoczenia gospodarczego regionu, w jakim działa). Realizowane w tych obszarach zadania przedstawia tabela 1.5.

**Podstawowym zadaniem** współczesnej uczelni wyższej jest kształcenie studentów nastawionych na nieustanne odnawianie wiedzy w celu przygotowania ich do przyszłej pracy zawodowej. Pomimo, iż w niektóre obszary działalności uczelni niepublicznej powinno się implementować rozwiązania biznesowe to nie jest ona typowym przedsiębiorstwem. Jest jednak bez wątpienia organizacją gospodarczą. Organizacją, która nie może pozostać obojętna na zmiany zachodzące w jej bliższym i dalszym otoczeniu. Szkoły wyższe w Polsce funkcjonują bowiem obecnie w bardzo złożonych, dynamicznie zmieniających się warunkach, co znacznie utrudnia sprawne zarządzanie nimi. Podlegają one nieustającym wpływom otoczenia zewnętrznego, w jakim działają. Można przy tym wskazać bardzo duże różnice w postrzeganiu

<sup>34</sup> Susrock A., Smidt H., *Trends 2010. A decade of change In European higher education*, Bruksela, European University Association (EUA) and EU Lifelong Learning Program, 2010.

<sup>35</sup> Gül H., Gül S.S., Kaya E., Alican A., *Main trends in the world of higher education, internationalization and institutional autonomy*, [w:] „Procedia Social and Behavioral Sciences”, nr 9(2010), s. 1882.

<sup>36</sup> O perspektywach i wyzwaniach związanych z rozwojem prywatnego szkolnictwa wyższego w Kenii por. również: Oketch M.O., *The emergence of private university education in Kenya: trends, prospects and challenges*, [w:] „International Journal of Education Development”, nr 24(2004), s. 119-136.

<sup>37</sup> Stanca L., *University research and the stakeholders: the expectations and support of government*, [w:] „Managing university autonomy: shifting paradigms in university research”, Magna Charta Observatory. Bologna: Bologna University Press, 2004, s. 100-106.

Tabela 1.5. Zadania szkolnictwa wyższego

Obszar	Zadania
Kształcenie	• rozwijanie osobowości studentów, dostarczanie wiedzy i umiejętności niezbędnych w pracy zawodowej, przekazanie umiejętności samodzielnego zdobywania wiedzy przez całe życie
	• wyrabianie umiejętności dostosowywania się do zmian na rynku pracy,
	• wyrabianie umiejętności do pracy zespołowej,
	• kształtowanie racjonalnych i etycznych postaw obywatelskich,
Badania naukowe	• wyrabianie otwartości na świat oraz wrażliwości na kulturę i dbałości o środowisko naturalne,
	• generowanie nowej wiedzy jako wyniku prowadzonych badań naukowych,
	• popularyzowanie nauki oraz przekazywanie wyników badań do użytku społecznego,
Współdziałanie z otoczeniem	• komercjalizacja wyników badań oraz rozwijanie kontaktów z otoczeniem społeczno-gospodarczym
	• przyczynianie się do rozwoju regionalnego i modernizacji kraju,
	• pielęgnowanie i rozwijanie dziedzictwa narodowego, kultury polskiej i języka polskiego,
	• wspieranie rozwoju społeczności lokalnych (np. poprzez debaty i komunikację społeczną)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego do 2020 – drugi wariant*, oprac. Ernst & Young, marzec 2010, s. 40-41.

systemów prywatnych uczelni wyższych w Polsce. Przychody na finansowanie ich głównych działań uzyskują one głównie z opłat wnoszonych przez studentów na podjęcie nauki. To oraz ich status prawny i sposób zarządzania nimi to podstawowe różnice wyróżniające uczelnie jako podmioty niepubliczne. Te właściwości sprawiają, że prywatne uczelnie należy traktować jako odrębny sektor rynku usług edukacyjnych. Wśród innych cech charakterystycznych dla wyższego szkolnictwa niepublicznego „wymienia się: samorządność, „samogospodarowanie”, autorskie programy kształcenia, możliwość doboru studentów według własnych specyficznych kryteriów, prawo do własnego doboru i sposobu zatrudniania pracowników.”<sup>38</sup>

Ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym rozszerzyła uprawnienia uczelni niepublicznych np. o możliwość tworzenia związku uczelni, studiów międzykierunkowych czy ZOD-ów (zamiejscowych ośrodków dydaktycznych – dla uczelni posiadających uprawnienia do nadawania tytułu magistra czy równorzędnego). Zyskały one ponadto możliwość uzyskania **statusu uczelni samodzielnej**<sup>39</sup>. Uczelnia taka może:

- uchwalać regulaminy studiów przez senat, bez konieczności przedkładania ich do zatwierdzenia ministrowi właściwemu ds. szkolnictwa wyższego,
- nadawania statutu przez założyciela uczelni (lub organ wskazany w statucie) bez konieczności przedkładania ich do zatwierdzenia ministrowi właściwemu ds. szkolnictwa wyższego,

<sup>38</sup> Jałmużny T., Leżańska W. (red.), *Szkolnictwo niepubliczne w Polsce i w Europie w XX wieku*, Wyższa Szkoła Informatyki w Łodzi, Łódź 2002, s. 268.

<sup>39</sup> Samodzielną uczelnią staje się uczelnia posiadająca co najmniej 4 uprawnienia do nadawania stopnia naukowego doktora, a w przypadku uczelni artystycznych – 2 uprawnienia.

- uruchamianie/zamykanie kierunków studiów bez konieczności uzyskania zgody ministrowi właściwemu ds. szkolnictwa wyższego,
- tworzenia podstawowych jednostek organizacyjnych poza siedzibą uczelni bez konieczności przedkładania ich do zatwierdzenia ministrowi właściwemu ds. szkolnictwa wyższego.

Oprócz wyżej wymienionych cech istnieje jeszcze wiele **różnic** między uczelniami publicznymi i niepublicznymi. Przedstawiono je w tabeli 1.6.

**Tabela 1.6. Uczelnie państwowe a prywatne**

Cecha	Uczelnie	
	państwowe	prywatne
Podstawa działania	ustawa lub rozporządzenia	Uzyskanie pozytywnej opinii Państwowej Komisji Akredytacyjnej* i pozwolenia ministra właściwego ds. szkolnictwa wyższego; wpis do rejestru szkół wyższych, a uczelnie zawodowe – rejestru wyższych szkół zawodowych. Uczelnię może założyć zarówno osoba fizyczna, jak i prawna.
Wielkość, skala działania	duże, wszechstronne	małe/średnie; połowa oferuje mniej niż 4 kierunki studiów
Średnia liczba studentów	9,7 tys.	2 tys.
Kadra naukowa	liczna, stabilna kadra	w większości „outsourcing” zasobów
Badania naukowe	ma obowiązek prowadzić badania naukowe	uczelnia zawodowa może prowadzić badania naukowe
Baza materialna	własna	głównie obiekty wynajmowane
Sytuacja finansowa	stabilna	zależna od popytu na swoje usługi
Organy zarządzające i wykonawcze	rektor jest przełożonym wszystkich pracowników. Administracją uczelni kieruje dyrektor administracyjny/Kancelarz. Organy samorządowe (senat i rady wydziałów reprezentują społeczność akademicką i nią zarządzają) często działające fasadowo (zbyt liczne by być efektywne).	Zazwyczaj Rektor jest przełożonym wszystkich pracowników (choć statut uczelni może to regulować inaczej). Założyciel + Kancelarz/Rektor, senat i rady wydziałów.
Struktura studentów	0,83 mln stacjonarni, 0,44 mln niestacjonarni	0,12 mln stacjonarni; 0,54 mln niestacjonarni
Odpłatność nauki	studenci niestacjonarni	wszyscy studenci (stacjonarni + niestacjonarni)
Główne źródło przychodów	środki publiczne	opłaty za studia

\* Do 1 stycznia 2002 r. opinii Rady Głównej Szkolnictwa Wyższego. PKA została powołana *ustawą z dnia 20 lipca 2001r. o zmianie ustawy o szkolnictwie wyższych szkół zawodowych* jako organ działający na rzecz jakości kształcenia, której powierzono nadzór nad działalnością publicznego i prywatnego szkolnictwa wyższego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Ustawa z 12 września 1990 r. o szkolnictwie wyższym*, *Ustawa z dnia 26 czerwca o 1997 r. o wyższych szkołach zawodowych*, *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego do 2020 – drugi wariant*, oprac. Ernst & Young, marzec 2010, s. 29-35.