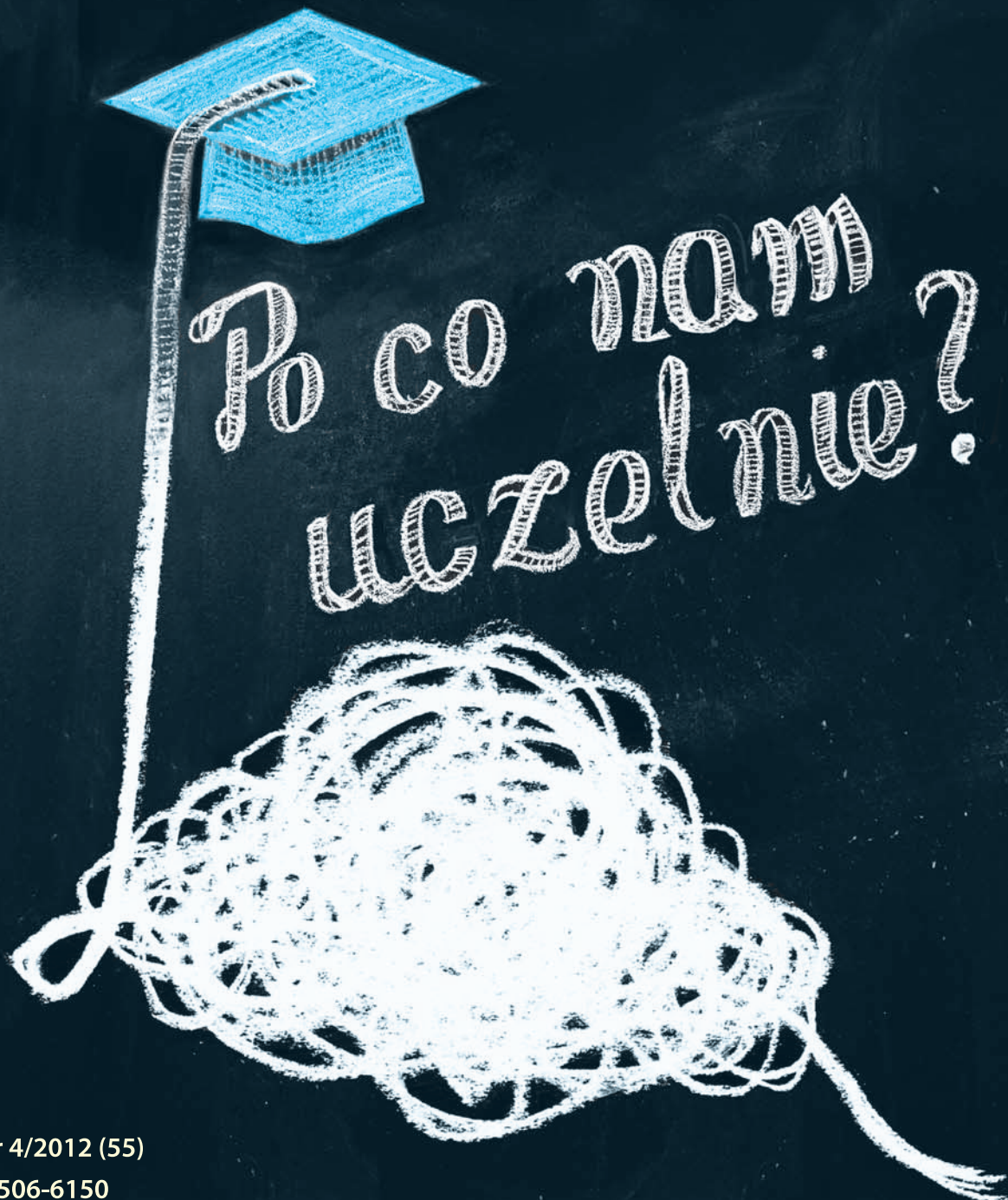




# Pomorski Przegląd Gospodarczy



Numer 4/2012 (55)

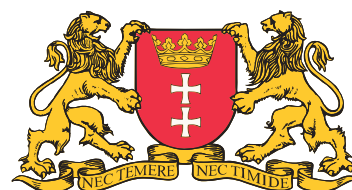
ISSN 1506-6150

[www.ppg.gda.pl](http://www.ppg.gda.pl)

Partnerzy i sponsorzy Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego:  
Samorząd Województwa Pomorskiego, Miasto Gdańsk,  
Grupa LOTOS S.A., Grupa ENERGA S.A.,  
Nordea Bank Polska S.A.



SAMORZĄD  
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO



**GDAŃSK**  
miasto wolności



# W NUMERZE

## PO CO NAM UCZELNIE?

- prof. dr hab. inż. Roman Galar **9** *Rozprawmy się z mitami*
- Edwin Bendyk **15** *Edukacyjne podróbki?*
- prof. dr hab. Michał Kleiber **20** *Od ilości do odpowiedzialności*
- Artur Waliszewski **25** *Czy globalne aspiracje firm odmieniają uczelnie?*
- prof. dr hab. Andrzej Blikle **31** *Kuźnia charakterów i postaw*
- Paweł Adamowicz,  
Mieczysław Struk **37** *Urbi et Regio*
- Janusz Sepioł **43** *Uniwersytety – ważny zawodnik w regionalnej grze o rozwój*
- dr inż. Krzysztof Leja **47** *Uczelnia społecznie odpowiedzialna*
- dr Dominik Antonowicz **51** *Uczelnie są różne*
- Studenci i absolwenci  
uczelni wyższych **54** *Głosy młodych*
- dr Maciej Tarkowski **56** *Sytuacja gospodarcza województwa pomorskiego w III kwartale 2012 roku*

**redaktor naczelny**

Jan Szomburg Jr.

**redaktor prowadzący**

Wojciech Woźniak

**korekta**

Katarzyna Topka

**dystrybucja**

Katarzyna Topka

**projekt okładki**

Jarosław Bujny

**autor ilustracji**

Jarosław Bujny

**autor portretów**

Krzysztof Wieliczko

ISSN 1506-6150

© Copyright by Instytut Badań  
nad Gospodarką Rynkową

Wszelkie uwagi i opinie na temat  
„**Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego**”  
prosimy kierować pod adresem:  
Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową  
ul. Do Studzienki 63, 80-227 Gdańsk  
tel.: +48 58 524 49 00  
faks: +48 58 524 49 08  
e--mail: redakcja@ppg.gda.pl  
<http://www.ppg.gda.pl>

„PPG” ukazuje się dzięki pomocy:  
Samorządu Województwa Pomorskiego,  
Miasta Gdańsk,  
Grupy LOTOS S.A.,  
Grupy ENERGA S.A.,  
Nordea Banku Polska S.A.

Redakcja zastrzega sobie prawo opracowywania,  
dokonywania skrótów oraz nadawania tytułów  
i śródtytułów nadesłanym tekstom.

Opinie zawarte w prezentowanych artykułach nie zawsze  
odzwierciedlają stanowisko IBnGR.



**P**o co nam uczelnie? Polska gospodarka stoi na rozdrożu. Funkcjonujący model gospodarczy, oparty o imitowanie istniejących już rozwiązań i o konkurowanie ceną wyczerpuje się. Jeśli nadal będziemy w nim trwać, jeśli nie uruchomimy „silnika innowacji”, to wpadniemy w pułapkę krajów odbijających się od granicy średniego dochodu. Co prawda będziemy mogli osiągnąć pułap 60–70% PKB krajów „starej Unii”, nie zdołamy jednak wykonać kolejnego kroku, bo nawet perfekcyjne kopiowanie i imitowanie nie umożliwią nam wejścia na wyższy stopień rozwoju.

**A**by uniknąć tych zagrożeń, by nie nabawić się syndromu średniaka potrzebna jest fundamentalna metamorfoza – zmiana sposobu myślenia o sobie, o świecie, o prowadzeniu biznesu, a także o relacjach z otoczeniem i innymi ludźmi. A gdzie szukać iskry inicjującej takie przeobrażenie jeśli nie w procesie edukacji, w którym dochodzi do kształtowania postaw, systemów wartości, charakterów? Tu właśnie pojawia się wielka rola uniwersytetów. By mogły one stać się katalizatorem takich zmian, ich „mury” muszą oprzeć się na fundamentach zaufania i kapitału społecznego, empatii, etosu i moralności oraz poszanowania wartości. Te same składniki

są też spoiwem zdrowego i kreatywnego społeczeństwa, nowoczesnej i konkurencyjnej gospodarki.

**U**czelnie borykają się dziś z tymi samymi problemami, które doskwierają całemu społeczeństwu. Kłopotem jest demografia – z roku na rok zmniejsza się liczba studentów, podmywając nieco fundamenty (także te finansowe) dydaktycznej działalności uniwersytetów. Świat zmienia się błyskawicznie, a utrzymując obecny „liniowy” i ściśle specjalizujący sposób nauczania trudno wyzwolić w młodych ludziach zdolność adaptowania się do tych zmian. By tego dokonać, trzeba postawić na modułowość i interdyscyplinarność kształcenia, zaszczepiać wśród ludzi „geny” zaradności, otwartości, innowacyjności i poczucia własnej wartości.

**P**rzeformułowanie modelu funkcjonowania uczelni jest nieodzowne. Sytuację tę trzeba jednak potraktować nie jako problem sektorowy, ale jako szansę na jakościową zmianę całego systemu społeczno-gospodarczego. Zatem odpowiadając na pytanie „po co nam uczelnie?”, odpowiadamy sobie na pytanie o to, jak chcemy się rozwijać jako gospodarka, społeczeństwo i kraj.





# Po co nam uczelnie?



prof. dr hab. inż. Roman Galar  
Politechnika Wrocławska

## Rozprawmy się z mitami

Sensowna organizacja szkolnictwa wyższego jest dziś problemem złożonym, podobnie jak powikłany jest otaczający nas świat. Kłopot w tym, że decydenci, chcący się z tym problemem uporać, ulegają pokusie używania znanego im oprzyrządowania, opartego na upraszczających i redukcjonistycznych procedurach i standardach. Chcemy kształcić specjalistów – ale czy znamy specjalizacje przyszłości? Mamy kształcić na rynek pracy, ale czy jesteśmy w stanie za nim nadążyć? Czy monitoring procesów dydaktycznych rzeczywiście prowadzi do podnoszenia ich poziomu, czy raczej sprowadza się do utrwalania wtórności? Mówimy o dążeniu do standardów, zapominając, że szansa na prawdziwy skok rozwojowy czeka na marginesie głównych trendów.

9



Edwin Bendyk  
publicysta tygodnika  
„Polityka”

## Edukacyjne podróbki?

Kierunek zmian polskich uczelni jest znany – to poprawienie ich konkurencyjności, podnoszenie jakości badań i oferty kierowanej do studentów. Pytanie, jak to zrobić? Do tej pory, chyba nie do końca świadomie, pozwalano swobodnie działać rynkowi, zapominając o akademickich fundamentach, takich jak choćby etos, misja szerzenia wiedzy i kultury. Obecnie, wzorując się na firmach i fetyszyzując nieco transparentność, podejmuje się próby opomiarowania i owskaźnikowania działalności akademickiej – a to dusi kreatywność. Siła i energia uczelni tkwią w jej murach, w kulturze sporu i dyskusji opartej o rozum, logikę, a nie o „obiektywne” wskaźniki. Wygląda to tak, jakby nie najwyższej jakości produkt pakowano do pudełka z markowym logo.

15



prof. dr hab. Michał Kleiber  
prezes Polskiej Akademii  
Nauk

## Od ilości do odpowiedzialności

Dynamiczny wzrost liczby studentów i osób z wyższym wykształceniem, to największy sukces polskiej transformacji ustrojowej. Niestety, obecnie nasza gospodarka nie jest w stanie zapewnić wszystkim absolwentom miejsc pracy. Problem nadmiaru dotyka też samych uczelni, tym bardziej, że prawie wszystkie mają wysokie aspiracje naukowo-badawcze. Nie stać nas na to. Dlatego musimy nauczyć się odpowiedzialności. Pracodawcy – odpowiedzialności za swoich przyszłych pracowników, uczelnie i nauczyciele akademicy – za studentów i ich przyszłe losy, za jakość badań, za otoczenie, w którym funkcjonują, a przede wszystkim za sposób wydawania publicznych pieniędzy.

20



**Artur Waliszewski**  
dyrektor Google Polska & CEE

### Czy globalne aspiracje firm odmienią uczelnie?

Firmy takie jak Google tworzą produkty o zasięgu globalnym, potrzebują więc pracowników nie tylko o wybitnych umiejętnościach branżowych, ale przede wszystkim ludzi o szerokich horyzontach, myślących logicznie i potrafiących szybko odnaleźć się w nowej sytuacji. W Polsce wciąż trudno znaleźć takie osoby. Czy winne temu są uczelnie? Nasz rynek jest wciąż bardzo młody, a uczelnie i biznes jeszcze nie nauczyły się ze sobą współpracować. Kluczowa jest tu postawa – polskie firmy muszą mieć globalne aspiracje. Kiedy już znajdą taką motywację, pojawi się też „ssanie” skierowane na współpracę z uczelniami.

25



**prof. dr hab. Andrzej Blikle**  
wiceprzewodniczący Rady  
Nadzorczej A.Blikle Sp. z o.o.

### Kuźnia charakterów i postaw

Jedną z najważniejszych wartości wynoszonych przez absolwentów szkół powinna być umiejętność znajdowania i wykorzystywania wiedzy. W dobie wszechobecnej, łatwo dostępnej informacji, samo jej posiadanie nie jest już przymiotem samym w sobie. Aby lepiej dostosować studentów do wymagań pracodawców, większy nacisk musi zostać położony na pracę zespołową, budowanie relacji. Nie zapominajmy też, że uczelnie to „kuźnia charakterów i postaw”. Konieczny jest wyraźny sprzeciw wobec nieetycznych zachowań, jak na przykład ściąganie czy plagiatowanie. Nauczony tego student będzie funkcjonował w ten sposób również na dalszych etapach życia – ze szkodą dla siebie i społeczeństwa.

31



**Paweł Adamowicz**  
prezydent miasta Gdańska



**Mieczysław Struk**  
marszałek województwa  
pomorskiego

### Urbi et Regio

Jaka jest przyszłość regionalnych uczelni? Kto powinien wyznaczać kierunki ich rozwoju? Czego od nich tak właściwie oczekujemy? Nieefektywny system szkolnictwa wyższego, niż demograficzny oraz dynamicznie zmieniająca się gospodarka wymagają podjęcia się trudu zmian. Kluczowe wydają się być te, związane z wprowadzeniem kierunków interdyscyplinarnych, modyfikacją programów nauczania i tworzeniem silnego ośrodka akademickiego w regionie. Nie obędziemy się też bez większego zaangażowania przedsiębiorstw w proces kształcenia studentów, a przede wszystkim bez nauczania się realnej współpracy w trójce uczelnie-samorządy-biznes.

37





Janusz Sepioł  
senator RP

### Uniwersytety – ważny zawodnik w regionalnej grze o rozwój

Kształcenie na uniwersytetach zatraciło swój elitarny charakter, stając się dobrem ogólnodostępnym. Masowość studiowania okazała się czynnikiem sprawczym wielu procesów związanych nie tylko ze sferą akademicką. Odpływ młodych ludzi z peryferii do ośrodków uniwersyteckich był dla jednych miast „zastrzykiem energii”, a dla innych – „pocałunkiem śmierci”. Ratunkiem dla tych drugich jest koncepcja regionalnego, sieciowego uniwersytetu masowego, w którym lokalne szkoły są powiązane z głównymi uczelniami regionu. W efekcie – nie tylko zmniejsza się skala emigracji młodych, lecz także w ośrodkach subregionalnych kształtują się kulturalne czy intelektualne „miniśrodowiska”, będące dla mieszkańców zupełnie nową jakością.

43



dr inż. Krzysztof Leja  
Politechnika Gdańska

### Uczelnie społecznie odpowiedzialna

Przez wieki tradycyjną funkcją uczelni było tworzenie i przekazywanie wiedzy. Obecnie coraz częściej wymaga się od nich służenia potrzebom rynku pracy i gospodarki. Żadne z tych podejść nie wychodzi naprzeciw wyzwaniom współczesności. Jaki zatem kształt funkcjonowania uczelni należałoby przyjąć? Jedną z koncepcji jest uniwersytet społecznie odpowiedzialny, łączący cechy uniwersytetu liberalnego i przedsiębiorczego. Społeczna odpowiedzialność przejawia się w umiejętności reagowania na oczekiwania otoczenia i nawiązywania z nim symbiotycznych, wielopłaszczyznowych relacji. Taki uniwersytet może sprostać wyzwaniom naszych czasów.

47

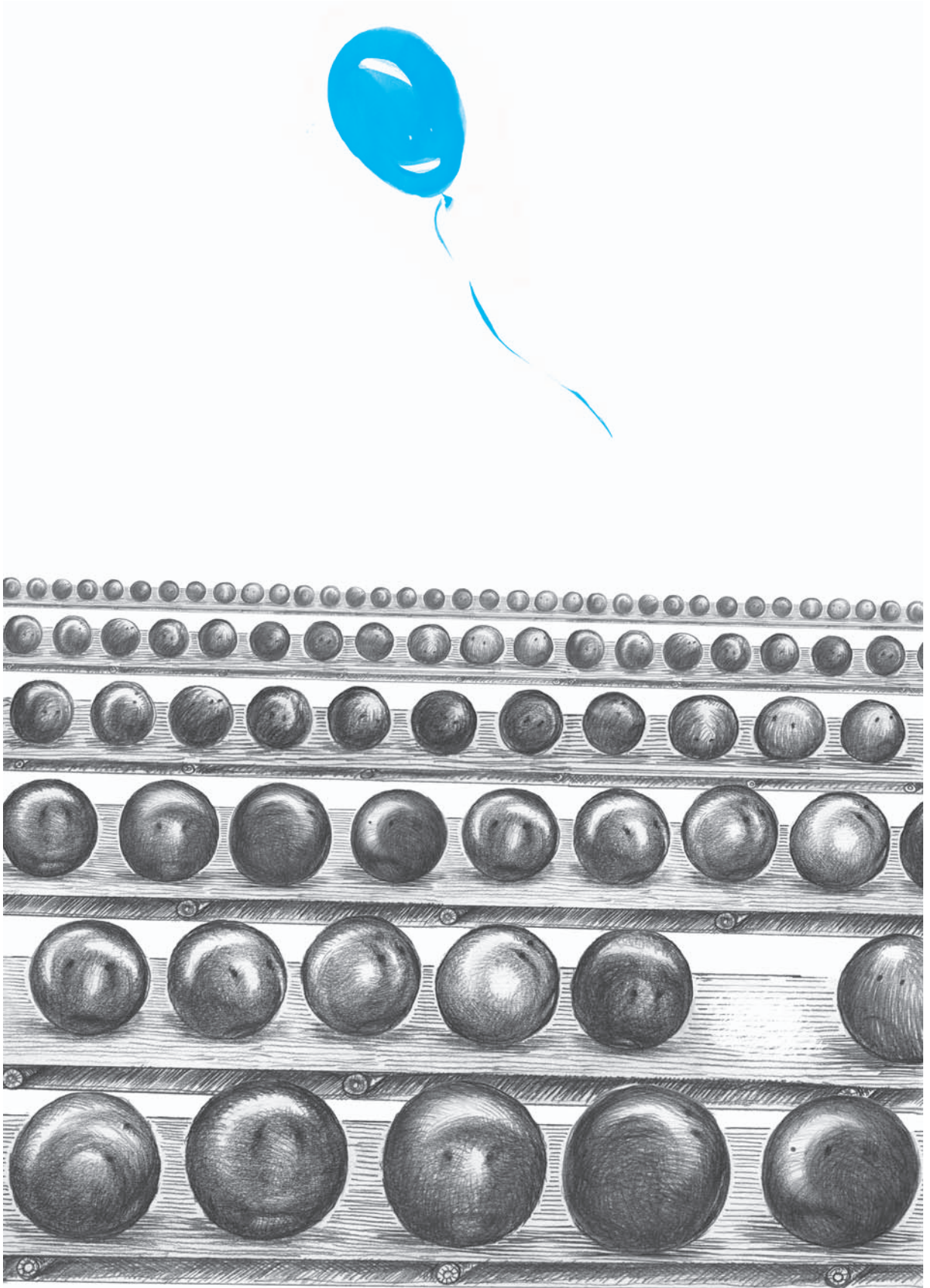


dr Dominik Antonowicz  
Uniwersytet Mikołaja  
Kopernika w Toruniu

### Uczelnie są różne

Dyskusja o przyszłości polskiego systemu szkolnictwa wyższego trwa w najlepsze. Niestety – póki co jest ona równie intensywna, co jałowa. W dużej mierze wynika to z silnie zakorzenionego, błędnego przeświadczenia o jednorodności wszystkich uczelni i ich absolwentów. Kością niezgody jest również problem znalezienia złotego środka w kontekście specyfiki nauczania – uczelnie mają być kuźnią teoretyków-intelektualistów czy praktyków-specjalistów? Realizowanie obydwu funkcji naraz prowadzi najczęściej do popadnięcia w średniactwo. Receptą wydaje się być zróżnicowanie funkcyjne uczelni.

51



## ROZPRAWMY SIĘ Z MITAMI

Współczesne pokolenia ukształtowała szkoła, choć chyba nie tak jak zamierzano. Młode osobniki gatunku *Homo sapiens sapiens* odcięto od realnego świata i umieszczono w inkubatorach edukacyjnych. Mózgi, zaprogramowane genetycznie do uczenia się przez eksperymentowanie z otoczeniem, zmuszono do przyswajania wiedzy książkowej. Jest to potrzebne, aby zaprogramować młodych „dzikusów” do funkcjonowania w cywilizowanym społeczeństwie. Pech w tym, że z tym programowaniem zdecydowanie przesadzono. W rezultacie pastuszek może mieć lepsze rozeznanie, np. w kwestiach złożoności, niepewności, dynamicznej równowagi, niż absolwent renomowanej uczelni, któremu świat wydaje się precyzyjną maszyną, np. zegarkiem lub komputerem.



*prof. dr hab. inż.*  
*Roman Galar*

*Politechnika Wroclawska*

Szkoła przyzwyczyła nas, w tym również nauczycieli, do jasno sformułowanych problemów, które mają jednoznaczne rozwiązania. Tej jasności i jednoznaczności oczekujemy też od świata realnego. To może wyjaśniać, czemu sprawy tak się ostatnio wikłają. Po części dlatego, że wszystkie proste problemy udało się już rozwiązać i zostały tylko te trudne, po części z tego powodu, że prostackie rozwiązania, stosowane do rozwikływania subtelnych problemów, bardzo skomplikowały sytuację.

Sensowna organizacja szkolnictwa wyższego jest dziś problemem złożonym. Nie brakuje nonsensów i paradoksów. Część z nich jest wynikiem ciągu działań reformatorskich, wdrażających proste i z pozoru korzystne rozwiązania. Chciałbym zwrócić uwagę na kilka absurdów. Nie widzę możliwości istotnej poprawy sytuacji, jeśli będzie się je dalej ignorować.

*Utrwała się przekonanie,  
że pracodawcy oczekują osób  
z dyplomami potwierdzającymi  
konkretne umiejętności.  
Okazuje się że pracodawców  
interesuje raczej umiejętności  
nabywania umiejętności.  
Wysuwa to na plan pierwszy  
kształtowanie inteligencji  
i zdolności współdziałania.*

### Utylitarność?

Kształcenie w kierunkach odpowiadających popytowi na rynku pracy może wydawać się dobrym pomysłem. Pod warunkiem, że zna się potrzeby rynku pracy na wiele lat do przodu. Jest to łatwe w warunkach zastoju. W czasach postępu profesje powstają i znikają zbyt szybko. Kto dziś potrzebuje zecerów, kreślarzy czy naprawiaczy telewizorów? Kto przewidział rozmiary popytu na grafików komputerowych i specjalistów od urody? Kto alarmował, że kształci się zbyt dużo prawników i marketingowców? Dlaczego takie doświadczenia są ignorowane? Co usunęło tę niepewność prognostyczną? Czy to postęp się skończył, czy może nagle wzrosły nasze umiejętności przewidywania (kryzysu jednak nie przewidzieliśmy!), że stawiamy sobie takie cele?

Badacze z Oksfordu donieśli kilka lat temu, że większość pracodawców oczekuje nie tyle konkretnych umiejętności, co umiejętności nabywania umiejętności. Wysuwa to na plan pierwszy kształtowanie inteligencji i zdolności współdziałania. Pracodawcy chcieliby też wiedzieć, jak młody człowiek plasuje się pod tym względem w swojej grupie wiekowej. Zależy im na zintegrowanej ocenie, której współczesne uczelnie nie wystawiają rzetelnie.

Paradoksalnie, u początku XXI wieku, gdy na rynku pracy dominują usługi, szczególnie atrakcyjny

okazuje się profil wykształcenia oferowany pod koniec XIX wieku pannom z dobrych domów: ogłada, języki, orientacja w trendach i buchalteria (na poziomie zarządzania budżetem domowym).

Uniwersytety powstały jako miejsce kształcenia elit. Nastawienie utylitarne powoduje, że stały się miejscem kształcenia podkomendnych. Utylitarne umiejętności ułatwiają otrzymanie pierwszej pracy, ale utrudniają dalszy awans. Sprawy zaszły tak daleko, że jak pisał „Economist”, wielkie korporacje mają poważne trudności z pozyskaniem dobrych kandydatów na najwyższe stanowiska.

### Monitoring?

Dąży się do lepszego monitorowania procesów dydaktycznych. Uczelnie przeżyły ostatnio falę stresu związanego z przygotowaniem obszernej dokumentacji, mającej umożliwić kontrolę czy wykładowcy na zajęciach realizują akurat to, co sobie wcześniej zaplanowali. Stres wynikał głównie z poczucia bezsensu całego przedsięwzięcia.

Potrzebę doskonalenia monitoringu można tłumaczyć rosnącym brakiem zaufania do niekontrolowanych poczynań dydaktyków. Czyż dobra i mądra władza nie powinna pilnować, by niekompetentni wykładowcy radzili sobie z realizacją szczegółowo ustalonych programów?

*Koncentrowanie  
się na zmuszaniu  
niekompetentnych  
do kompetentnych działań  
jest szkodliwym nonsensem.  
Nonsensem, bo nie może się  
udać; szkodliwym, bo kontrole  
stresują i odciągają od pracy  
wszystkich, również tych,  
którzy wykonują dobrą robotę.*



Ale dlaczego właściwie programy mają być ustalone i to szczegółowo? Załóżmy, że mamy do czynienia z dobrym i kompetentnym wykładowcą. Wiedza jest ogromna, student może przyswoić tylko jej część. Przekaz wiedzy jest najskuteczniejszy, gdy wykładowca mówi o tym, na czym zna się najlepiej. Jeśli nie jest związany szczegółowym programem, to dostosuje swój przekaz do możliwości studentów i uwzględni rozwój zachodzący w danej dziedzinie. Jeśli przekazuje wartościową wiedzę, której nie przekazują inni, to zwiększa tym samym ilość wiedzy w społecznym obiegu i szanse studenta na dobrą pracę. Kto może lepiej ocenić, czy przekazywana wiedza jest wartościowa: dobry wykładowca czy kontrolujący go urzędnik?

W praktyce urzędnik może tylko sprawdzić, czy pozory są zachowane. Zapewne, część kontrolowanych będzie pracować więcej, co nie znaczy, że większy będzie z tego pożytek.

Ale skąd pewność, że wykładowca jest dobry i kompetentny? To tu właśnie powinno

być pole działania dla mądrej władzy. Funkcjonuje przecież rozbudowany i kosztowny system awansów, ukierunkowany na kształcenie i weryfikowanie kompetencji akademickich. Jeśli system ten przepuszcza „zbuki”, to należy go poprawić, a niekompetentne osoby usuwać. Koncentrowanie się na zmuszaniu niekompetentnych do kompetentnych działań jest szkodliwym nonsensem. Nonsensem, bo nie może się udać; szkodliwym, bo kontrole stresują i odciągają od pracy wszystkich, również tych, którzy wykonują dobrą robotę.

Pomińmy jednak (jak to się zwykle dzieje) te pryncypialne zastrzeżenia i pomyślmy, co daje się

monitorować, jakie kategorie procesów mogą być sprawdzane na bieżąco. Niewątpliwie należą do nich proste czynności, jak np. kopanie rowów. Co jednak z działaniami subtelnymi, dotyczącymi samych podstaw człowieczeństwa, jak przekazywanie wiedzy i kształtowanie umysłów? Co sądzić o idei codziennego wykopywania rzodkiewki, aby przekonać się jak rośnie? Jedno z fundamentalnych zdań naszej cywilizacji brzmi: „Po owocach ich poznacie”. Przecież dość łatwo można rozpoznać jakość uczelni po karierach jej absolwentów (jeśli w międzyczasie nie była przesadnie reformowana). Nowoczesnym zbytnio się jednak spieszy, postulatem jest więc „rozpoznawanie po załączkach”, po zapowiedziach, obiet-

nicach i tym, co jest widoczne na bieżąco. Cóż, byłoby to dobre, gdyby odzwierciedlało rzeczywistość.

Monitoring jest potrzebny, aby ocenić wymiennie poziom sukcesu i rozdzielić obiektywnie nagrody i kary. Ma to oznaczać postęp w stosunku do czasów, gdy oceny i wypłaty

określano subiektywnie. Choć subiektywizm ma swoje zalety, np. napędza wolny rynek, to w sferze publicznej musimy ponoć oceniać obiektywnie. Realizacja tego światłego pomysłu jest wyjątkowo kłopotliwa na uczelniach. Z jednej strony, odmawiając zaufania, kwestionuje się sens wieloletnich procedur weryfikowania integralności osobistej pracowników (doktoraty, habilitacje, profesury). Z drugiej strony sama materia, którą chce się monitorować (przekaz wiedzy) jest z natury rzeczy niebywale nieprzejrzysta. Kontrolować obiektywnie i wymiennie można jedynie zewnętrzne objawy, a nie istotę rzeczy. Daje to przewagę cynikom, którzy szybko orientują się, że gdy zwierzchników

*Kontrolować obiektywnie i wymiennie można jedynie zewnętrzne objawy, a nie istotę rzeczy. Daje to przewagę cynikom, którzy szybko orientują się, że gdy zwierzchników interesują wyłącznie objawy, to łatwiej i korzystniej zadbać o punktowane pozory, niż trudzić się nad meritum.*

interesują tylko objawy, to łatwiej i korzystniej zadbać o punktowane pozory, niż trudzić się nad meritum.

### Standardy?

Ogromną wagę przywiązuje się do wprowadzania najwyższych/najnowocześniejszych standardów. W kategoriach chwili bieżącej wydaje się to oczywiste. W perspektywie historycznej już nie. Od stuleci Oksford i Cambridge należą do światowej czołówki, niemniej, jak pisze Paul Johnson, wśród setki angielskich uczonych i wynalazców, którzy odegrali kluczową rolę w rewolucji przemysłowej, zabrakło absolwentów tych uczelni. A zresztą, kto w niedalekiej przeszłości przypuszczał, że międzynarodowe standardy jakości uniwersytetów wyznaczać będzie chińska uczelnia w Szanghaju?

Obiegowa wizja postępu to nieustający ruch „z głównym nurtem” i dochodzenie do doskonałości poprzez kolejne ulepszenia. Przy takiej wizji to najlepsi wyznaczają standardy, a ich naśladowanie przybliża sukces. Historia wskazuje jednak, że istotny postęp odbywał się przez ruch „w bok”, czyli przez zerwanie z bieżącym stereotypem i wprowadzeniem nowego, otwierającego większe możliwości ulepszeń. Ten ruch „w bok” z reguły inicjowany bywa na marginesach, a nie w centrum wdrażania bieżącego trendu. Na tym właśnie polegają korzyści z różnorodności. Stosowna polityka, dla mających ambicje szersze niż imitacyjne, to strategia ewolucyjna: utrzymywanie przyzwoitego standardu i poszukiwanie szans na marginesach głównego trendu.

*Historia wskazuje, że istotny postęp odbywał się przez ruch „w bok”, czyli przez zerwanie z bieżącym stereotypem i wprowadzeniem nowego, otwierającego większe możliwości ulepszeń. Ten ruch „w bok” z reguły inicjowany bywa na marginesach, a nie w centrum wdrażania bieżącego trendu.*

Warto zmierzyć się z paradoksem całkiem udanych karier zagranicznych polskich absolwentów politechnik emigrujących na Zachód w latach 80. Wyjeżdżali bez pieniędzy, z minimalnym opanowaniem języka i bez znajomości realiów, a radzili sobie całkiem nieźle. Czy zawdzięczali swoje sukcesy wysokim standardom obowiązującym w uczelniach PRL? Czy może temu, że chaos i arbitralność (i spora jednak prywatna życzliwość) panujące na tych uczelniach tworzyły stymulujące warunki do rozwoju inteligencji?

Należy uważać, aby wdrażanie kolejnych standardów nie zamieniło naszych uczelni w brojlernie.

Brojlernie, w których studenci umieszczeni na dydaktycznej taśmie obróbczej, tuczeni są standardowymi umiejętnościami, aby zaspokoić popyt pracodawców (czy realny?) na „paczkowane kwalifikacje”. Taki system wypuszcza w świat kolejne roczniki ambitnej i niby wykształconej, ale pozbawionej szerszego obrazu

świata i umiejętności adaptacyjnych młodzieży. Gdy okaże się, że zaprogramowane dla niej ścieżki kariery są zamknięte, pojawi się frustracja. Każda rozsądna władza powinna obawiać się konsekwencji takiej frustracji.

### Specjalizacja?

Uczelnia kształci specjalistów. Ten często spotykany zwrot emanuje kompetencją i obietnicą stabilnej kariery zawodowej. Wiara w takie obietnice pochodzi z czasów, gdy studiowali nieliczni, a rynek odczuwał niedobory ludzi z dyplomami. Sytuacja zmieniła się w wyniku kolosalnej ekspansji



*Nie wiemy, jakie będą nowe dziedziny specjalizacji, ale możemy oczekiwać, że pojawią się tam, gdzie praktyka zmusza dziś do integrowania różnych specjalności. Stąd wniosek, że prawdziwie obiecujące studia, to studia nie specjalistyczne, ale interdyscyplinarne.*

studiów wyższych. Rozeznanie sytuacji nie nadało za tą ekspansją.

Dziś połowa młodzieży kształci się w szkołach wyższych. Poszli na studia w przekonaniu, że zdobyte dyplomy zapewnią im pozycję specjalistów w dawnym stylu. Ich liczba nijak się jednak nie bilansuje z realnymi potrzebami rynku, chyba że definicja specjalisty obejmie także np. „konserwatorów powierzchni poziomych”. Jednocześnie, mimo tego nadmiaru ilościowego, ważne potrzeby gospodarki i społeczeństwa pozostają niezaspokojone, bo brakuje ludzi o naprawdę wysokich kwalifikacjach, których system, nastawiony na masowość, nie jest w stanie uformować na odpowiednim poziomie.

Warto spojrzeć na studia z dwóch perspektyw: społecznej i indywidualnej. Z perspektywy społecznej uczelnie powinny dostarczać pewnej liczby znakomicie wyszkolonych jednostek, które są wręcz niezbędne do dobrego funkcjonowania nowoczesnej cywilizacji technologicznej. Dostęp do takiego kształcenia powinien być otwarty dla wszystkich i finansowany ze środków publicznych, ale poziom wymagań powinien harmonizować liczbę absolwentów z realnymi potrzebami. Z perspektywy indywidualnej studiowanie zwiększa szanse życiowe i rozwija osobowość jednostek. Powinny istnieć szerokie możliwości zaspakajania takich aspiracji na różnych poziomach zaangażowania w naukę,

przy pełnej świadomości, że nie ma mowy o gwarancjach zatrudnienia.

Czy ci, którzy ukończą trudne studia, powinni być specjalistami? Richard Ernest, noblista w dziedzinie chemii, twierdzi, że: — „Chemik, który zna się tylko na chemii, nie zna się nawet na chemii”. To bardzo poważny żart. Teraźniejszość jest oczywiście rozczłonkowana na różne specjalności, ale historycznie specjalności rodziły się, trwały i umierały. Największe szanse na sukces dawało czynne włączenie się w okres powstawania nowej dziedziny. Nie wiemy, jakie będą nowe dziedziny specjalizacji, ale możemy oczekiwać, że pojawią się tam, gdzie praktyka zmusza dziś do integrowania różnych specjalności. Stąd wniosek, że prawdziwie obiecujące studia, to studia nie specjalistyczne, ale interdyscyplinarne.

A co ze studentami bardziej popularnych studiów, tych, których przyszłość zawodowa nie jest z góry gwarantowana przez wyjątkowość ich kompetencji? Ich głównym atutem powinna być elastyczność bazująca na rozbudzeniu intelektualnym i kompetencjach społecznych. Nabywanie konkretnych umiejętności jest konieczne, ale głównym celem powinno być wytworzenie nawyków poszerzania wiedzy oraz uzasadnionego przekonania, że w razie czego będzie się potrafiło szybko dostosować do wymogów nowej sytuacji. Pozostały

*Nabywanie konkretnych umiejętności jest konieczne, ale głównym celem powinno być wytworzenie nawyków poszerzania wiedzy oraz uzasadnionego przekonania, że w razie czego będzie się potrafiło szybko dostosować do wymogów nowej sytuacji.*

czas, a powinno go być sporo, warto przeznaczyć na trenowanie inteligencji i poszerzanie obrazu świata. Katujemy dziś dwunastoletnich uczniów przymusem czytania „Antygony”. Lektury takie mają znacznie więcej sensu w wieku lat dwudziestu. Dwunastolatki, z większym pożytkiem, powinny uczyć się rachunków i programowania.

To wspaniałe, że społeczeństwo stać na masowe studia młodych obywateli. Ale szkoda pieniędzy, czasu i wysiłku na niepotrzebne specjalizacje. Kształcimy ludzi inteligentnych i rozgarniętych, którzy znajdują dla siebie sensowne miejsce w świecie zdominowanym przez usługi. Za takie studia warto płacić. Kształcimy światłych obywateli, użytecznych dla swojego regionu, Polski i Europy, a pojawi się powód, aby i takie studia wspierać ze środków publicznych.

### Istota problemu

W mojej wypowiedzi skoncentrowałem się na dydaktycznej stronie działania uczelni, choć łatwo o dość podobne refleksje dotyczące sfery badań. Istotę problemu dostrzegam w przeświadczeniu decydentów,

że wszystkim da się administrować według „jednego kopyta” oraz że działania, wymagające zrozumienia, można zastąpić procedurami. Takie podejście upraszcza i potania działanie administracji, ułatwia też jej ekspansję na kolejne sfery życia. Sprawdza się ono jednak tylko w tych obszarach, w których procesy są powtarzalne i przewidywalne. Sfera tworzenia i przekazywania wiedzy zdecydowanie nie jest takim obszarem. Wmuszanie w nią powtarzalności i przewidywalności po to tylko, aby dało się nią wygodnie zarządzać i prowadzić statystyki przynosi opłakane skutki. Pamiętam rozmowę sprzed lat dotyczącą modyfikacji nauczania na moim wydziale. Pomysł był dobry i ogólnie aprobowany, sprzeciwił się informatyk. Powiedział: — „Tego nie można zrobić, tego nie przyjmie nasza baza danych”. Wtedy jeszcze wydawało się to zabawne. Cóż, nie tak dawno niepotrzebne były apele o „gospodarkę opartą na wiedzy” — nie było innej.

### O AUTORZE:

prof. dr hab. inż. Roman Galar jest pracownikiem naukowym Zakładu Automatyki i Modelowania w Politechniki Wrocławskiej. Autor blisko 100 publikacji, w tym interdyscyplinarnych, odnoszących się do rozwoju regionalnego, polityki naukowej i innowacyjnej, technologii informatycznej i dynamiki kulturowej. Do jego zainteresowań naukowych należą: procesy adaptacyjne, optymalizacja, symulacja procesów ewolucyjnych, dynamika procesów rozwoju, stymulowanie innowacyjności, samorządowe strategie rozwoju.

## EDUKACYJNE PODRÓBKI?

Rozmowę prowadzi Leszek Szmidtke – dziennikarz „Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego” oraz Radia Gdańsk



*Edwin Bendyk*

*publicysta tygodnika  
„Polityka”*

### **Leszek Szmidtke: Czy wiemy dokąd zmierzają polskie uczelnie?**

Edwin Bendyk: Cele są wyznaczone. Pierwszym, bardzo ogólnym, jest poprawienie konkurencyjności polskiego szkolnictwa wyższego. W części naukowej chodzi o poprawienie jakości w sferze badań podstawowych oraz lepsze dopasowanie badań aplikacyjnych do potrzeb gospodarki. Kolejnym celem jest podniesienie jakości oferty dla studentów. Dotyczy to nie tylko Polaków, wśród których niż demograficzny jest coraz bardziej widoczny, ale także przyciągnięcie większej niż do tej pory liczby studentów z zagranicy. W każdym z wymienionych obszarów wchodzimy w konkurencję globalną, więc nasze uczelnie zostaną zbadane i umieszczone w rankingach.

**L.S.: Polskie uczelnie od kilku lat są obecne w światowych rankingach, ale dwie czy trzy jednostki w czwartej setce nie są powodem do chwały.**

**Tylko czy awans do trzeciej lub nawet drugiej setki ma jakiegokolwiek znaczenie? No i po co nam zagraniczni studenci, poza tym, że zwiększą oni wpływy do budżetów uczelni?**

E.B.: Zwiększenie konkurencyjności ma między innymi służyć zatrzymaniu naszych studentów. O nich starają się też zagraniczne uczelnie i coraz więcej osób korzysta z takich ofert. System boloński, mimo wielu wad, otworzył Europę przed naszymi studentami. Poza tym, wyjeżdżają zwykle najlepsi i często nie wracają do kraju. Z zagranicznymi studentami jest podobnie – zazwyczaj przyjeżdżają osoby ponadprzeciętne. One też mogą się później osiedlić w Polsce. Właśnie dlatego warto zwiększać liczbę studentów z innych krajów.

**L.S.: Rankingi są odbiciem amerykańskiego spojrzenia na ideę uniwersytetu. Czy w Europie, a szczególnie w Polsce, oddają one rzeczywistą wartość uczelni?**

E.B.: Rzeczywiście jest wiele różnic. Choćby wielkość: Harvard ma około 20 tys. studentów, a Uniwersytet Warszawski ma ponad 50 tys. Na branych pod uwagę w światowych rankingach polskich uczelniach: Uniwersytecie Jagiellońskim i Warszawskim są bardzo dobre wydziały i kierunki, ale „nikną” one na tle innych i całość wypada dość blado. Oczywiście, młody człowiek, decydując się na studia, wybiera konkretny kierunek i wiedząc, że na UW jest znakomita informatyka, to właśnie

***W Polsce zostawiliśmy edukację samą sobie i decyzję oddaliśmy rynkowi. Jednak gdyby znaczenie miało tylko rynkowe podejście i liczyłyby się tylko zysk, to np. po co na Harvardzie olbrzymia biblioteka? Po co cała misja szerzenia kultury, wiedzy, która ma przecież olbrzymie znaczenie? Jednym z fundamentów jest etos pracownika i etos całej uczelni. Tam nie ma ministerstwa szkolnictwa wyższego, a szkoły wyższe same nadają tytuły profesorskie swoim pracownikom.***

tam będzie starał się dostać. Rankingi nie są jedynym kryterium, ale nie można się na nie obrażać i ich lekceważyć. Odpowiadając na wcześniejsze pytanie – firma, która ma cały świat w swoim zasięgu, do szerszej współpracy wybierze raczej uczelnię z drugiej setki globalnego rankingu, niż z czwartej czy piątej.

**L.S.: Czy relacja uczelni wyższych z gospodarką jest najistotniejszym elementem całego problemu?**

E.B.: Uważam, że ciągle nie potrafimy odpowiedzieć na pytanie, po co w takim kraju jak Polska są uniwersytety? Chyba boimy się tego pytania. Edukacja była i jest nacechowana ideologicznie. Od samego początku, w sporej części krajów, system edukacyjny miał służyć wyrównywaniu szans. W Skandynawii nadal w ten sposób traktuje się edukację i na przykład w Finlandii ma ona prawie wyłącznie charakter publiczny, a wszystkie uniwersytety są państwowe. W innych krajach jest ona z kolei bardziej rynkowa. W Polsce, bojąc się rzeczowej dyskusji, zostawiliśmy edukację samej sobie i decyzję oddaliśmy rynkowi. Jednak brak świadomego wyboru ma swoje konsekwencje i zaczynamy zauważać, że jest to ślepa uliczka.

**L.S.: Pozostawienie tego pytania bez odpowiedzi i czekanie na działanie ręki rynku powoduje, że szkolnictwo wyższe pełni funkcję usługową wobec gospodarki. Czy na pewno o to nam chodzi?**

E.B.: Amerykańscy profesorowie mówią, że świadczą usługi studentom i to student decyduje o tym, co wybiera. Oczywiście, ponosi też konsekwencje swoich wyborów. Płacąc 200 tys. dolarów za naukę na Harvardzie wie, że otrzyma najlepsze możliwe wykształcenie. Później zazwyczaj ta inwestycja przynosi oczekiwane zyski. Jednak gdyby podejście tej uczelni miało znaczenie tylko rynkowe i liczyłyby się tylko zysk, to po co na Harvardzie olbrzymia biblioteka? Po co cała misja szerzenia kultury, wiedzy, która ma przecież olbrzymie znaczenie? Jednym z fundamentów jest etos pracownika i etos całej uczelni.

Tam nie ma ministerstwa szkolnictwa wyższego, a szkoły wyższe same nadają tytuły profesorskie swoim pracownikom. Czy taki system można przenieść do Polski?

L.S.: Póki co nadal bazujemy na niemieckim, humboldtowskim systemie akademickim...

E.B.: Obecnie próbujemy go rozmontować. Prywatna część szkolnictwa wyższego ma charakter rynkowy i bazuje na opłatach za studiowanie. Tyle tylko, że pieniądze wędrujące za studentem i brak rynkowej weryfikacji dyplomów przynoszą dość dziwny efekt. Z drugiej strony państwo (i nie jesteśmy w tym odosobnieni) stworzyło coś na wzór postfordowskich przedsiębiorstw, w których wszystko trzeba sparametryzować. W USA liczy się wartość, etos konkretnego profesora, a w Europie wskaźniki. Diagnoza nienajlepszego stanu europejskich uniwersytetów jest znana, ale mimo to brakuje odpowiedzi na pytanie, co z tym zrobić. Próby wprowadzania nowych

*Próby wprowadzania nowych regulacji, mających ograniczyć występujące patologie, równocześnie nakładają na system szkolnictwa nowe „pęta”: sprawozdawczości, opomiarowania, transparentności, na wzór tego, co funkcjonuje w firmach. Tyle, że w przedsiębiorstwach zaczyna się od tego odchodzić, gdyż taki wzorzec działania ogranicza kreatywność.*

regulacji, mających ograniczyć występujące patologie, równocześnie nakładają na system szkolnictwa nowe „pęta”: sprawozdawczości, opomiarowania, transparentności, na wzór tego, co funkcjonuje w firmach. Tyle, że w przedsiębiorstwach zaczyna się od tego odchodzić, gdyż taki wzorzec działania ogranicza kreatywność.

Moim zdaniem mamy do czynienia z kryzysem legitymizacji. W przeszłości uniwersytety były częścią pewnego ładu społecznego. Z jednej strony studia wiązały się ze zdobywaniem wiedzy, ale uczelnie były

też pewnym punktem odniesienia, miejscem, w którym można było np. uzyskać ekspertyzę na dany temat. Niestety, obecnie szkoły wyższe tracą pozycję depozytariuszy wiedzy opartej na dążeniu do prawdy.

L.S.: Do tego należy dołożyć praktyczny zanik granic państwowych, wpływ internetu i coraz dynamiczniej rozwijającą się wirtualną gospodarkę.

E.B.: Internet potęguje transparentność, gdyż student z Polski bez problemu może porównać ofertę swojej uczelni z tym, co proponują na przykład amerykańskie uniwersytety. Z drugiej strony sieć zmieniła sposoby wytwarzania wiedzy, strukturę autorytetów. Istniejące eksperymenty open science są otwarte dla ludzi nie mających stopni naukowych. Linux jest kolejnym przykładem środowiska, gdzie nikt nie pyta o dyplomy uczelni. Cała kultura hakerska jest kontestacją panującego systemu zdobywania wykształcenia. Mamy już owoce tego procesu, np. Encyklopedia Britannica przegrała



walkę z Wikipedią i upadła. Uniwersytety muszą się zmierzyć z nową przestrzenią powstawania i przekazywania wiedzy. Muszą zredefiniować swoje istnienie i na szczęście próbują to robić. Kilka lat temu Massachusetts Institute of Technology (MIT) zainicjował OpenCourseWare (OCW). Pojedynczy profesorowie dochodzą do wniosku, że mogą być jednoosobowymi szkołami lub nawet uniwersytetami. Dobrym przykładem jest Salman Khan, tworząc Akademię Khana czy też Sebastian Thrun – twórca samochodu Google, pracujący wcześniej w Uniwersytecie Stanforda, a obecnie oferujący kursy w internecie. Na te zajęcia zapisało się ponad 130 tysięcy chętnych z całego świata. Ruch OCW przybiera na sile i uniwersytety jakoś muszą się w tych okolicznościach odnaleźć.

**L.S.:** W USA dyplom miał i nadal ma wartość rynkową. Jak w takim razie rynek reaguje na takie przewartościowanie?

**E.B.:** Dyplom nadal ma znaczenie w Stanach Zjednoczonych.

Jednak maleje zwrot inwestycji edukacyjnych. Zrobiono badania zależności pensji oraz wykształcenia od lat 60. do 2010 roku. Początkowo relacje między różnymi poziomami wykształcenia a zarobkami były blisko siebie. Obecnie jedynie doktorat zapewnia sukces finansowy. W USA mówi się o bańce kredytu edukacyjnego wartości biliona dolarów. Coraz trudniej spłacić pożyczki zaciągnięte na finansowanie studiów. W Polsce tego problemu nie ma, za to są inne. List prezesa PZU Andrzeja Klesyka jest świadectwem frustracji pracodawców. Rektor Uniwersytetu Warszawskiego odpowiada, że będąc największym pracodawcą w Warszawie sam doświadcza tych trudności, bo też zatrudnia ludzi.

*Uniwersytet musi być miejscem sporu, dyskusji, ale opartej o rozum, logikę i szacunek dla innych poglądów. Nie może uczyć konkretnego zawodu, bo coś takiego nie ma sensu. Zmiany zachodzą tak szybko, że nie jesteśmy w stanie przewidzieć zawodów przyszłości.*

We wszystkich polskich metropoliach szkoły wyższe są największymi zakładami pracy. Mają olbrzymi, choć pośredni, wpływ na lokalną gospodarkę. Tak długo jak mieliśmy do czynienia z demograficzną nadwyżką, szkolnictwo wyższe funkcjonowało dobrze. Teraz to środowisko staje przed poważnym wyzwaniem i szuka sposobów uniknięcia perturbacji. Stąd min. konsolidacje uczelni, które i tak nie uchronią większości prywatnych uczelni przed upadkiem. Publiczne szkoły przetrwają, tym bardziej, że mogą liczyć na środki unijne.

**L.S.:** Nawet jeżeli z 460 istniejących uczelni zostanie połowa, to chyba nie będzie miało to tak dużego znaczenia, jak ucieczka najzdolniejszych studentów

na zagraniczne uczelnie i bezpłatny dostęp do najlepszych światowych uniwersytetów jak Harvard, Stanford czy MIT, które utworzyły i cały czas poszerzają dostęp do specjalnych kursów online. Z czym zostaniemy?

**E.B.:** Trudno odpowiedzieć na to pytanie, bo nieliczne uczelnie

opracowały długoterminowe strategie, w których autorzy zadali sobie trud odpowiedzenia na pytania dotyczące przyszłości. Jednym z rozwiązań jest powrót do sytuacji sprzed lat, tzn. pięć razy mniejszą liczbę studentów kształciła kadra niewiele mniejsza niż obecnie. Kadra taka mogłaby sobie pozwolić na robienie dobrych badań i kształcenie 400–500 tys. studentów. Wtedy zyskalibyśmy lepszą jakość pracy dydaktycznej i badawczej. Jednak powrót do modelu elitarnego jest mało prawdopodobny.

**L.S.:** Profesor Kleiber uważa, że jednym z najważniejszych osiągnięć polskiej transformacji było właśnie podniesienie udziału studentów w grupie młodych Polaków. Co więcej, powinniśmy, przy spełnieniu



*Na początku lat 90. chcieliśmy się ubierać w markowe rzeczy, ale nie było nas na nie stać, więc na bazarze kupowaliśmy podróbki. Z edukacją jest podobnie: wiemy, że jest ona ważna, ale ciągle nie stać nas ani mentalnie, ani finansowo na wysoką jakość.*

pewnych założeń, zwiększać ten odsetek nawet do 70–80%. Równocześnie należy, jego zdaniem, znacznie ograniczyć liczbę uczelni badawczych.

E.B. W większości krajów nieliczne uczelnie prowadzą działalność badawczą. Dopiero silny ośrodek akademicki może podołać poważnej pracy badawczej.

**L.S.:** Czy uniwersytet nadal pozostanie miejscem, w którego murach spotyka się z profesorami, innymi studentami?

E.B.: Przekonanie, że wszystko uda się przenieść do przestrzeni wirtualnej odchodzi. Życie akademickie, przepływy do gospodarki toczą się w konkretnym miejscu. Fenomen Krzemowej Doliny ma miejsce w określonej części Kalifornii, wokół Uniwersytetu Stanforda. Uczelnia jest punktem, który koncentruje energię w swoich murach. Natomiast każdego dnia trzeba udowodniać kolejnymi osiągnięciami swoją wartość. Przeszłość, tradycja mają

znaczenie, ale życie pędzi do przodu i uczelnie muszą przekonywać coraz to nowe roczniki, że właśnie tam warto studiować. Dlatego uniwersytet musi też być miejscem sporu, dyskusji, ale opartej o rozum, logikę i szacunek dla innych poglądów. Nie może uczyć konkretnego zawodu, bo coś takiego nie ma sensu. Zmiany zachodzą tak szybko, że nie jesteśmy w stanie przewidzieć zawodów przyszłości.

**L.S.:** W dyskusji o przyszłości polskiego szkolnictwa nie porusza się tematu postaw, etyki.

E.B.: Problem nie dotyczy tylko uczelni, ale całego systemu edukacji, który się wyrzekł wychowania. Wracamy do punktu wyjścia, czyli do wartości i braku zgody na pewien wspólny kanon w edukacji formalnej. Natomiast uczelnia powinna być miejscem szacunku dla prawdy, rozumu, uczciwości.

**L.S.:** Czy kadra, która obecnie pracuje na uczelniach, może sprostać takiemu wyzwaniu?

E.B.: Wydaje mi się, że tak. Jednak my jako społeczeństwo musimy tego wymagać. Należy na nich wywierać silną presję, żeby uczelnie były też miejscem kształtowania postaw. Niestety, nasze aspiracje jeszcze nie sięgają tak daleko. Kiedyś napisałem, że na początku lat 90. chcieliśmy się ubierać w markowe rzeczy, ale nie było nas na nie stać, więc na bazarze kupowaliśmy podróbki. Z edukacją jest podobnie: wiemy, że jest ona ważna, ale ciągle nie stać nas ani mentalnie, ani finansowo na wysoką jakość.

## O ROZMÓWCY:

Edwin Bendyk jest pisarzem i publicystą obecnie związanym z działem naukowym tygodnika „Polityka”. Zajmuje się problematyką cywilizacyjną, kwestiami modernizacji, ekologii i rewolucji cyfrowej. Publikuje także w tygodniku „Computerworld”, „Res Publice Nowej”, „Krytyce Politycznej”, „Przeglądzie Politycznym” i magazynie „Mobile Internet”. Jest także nauczycielem akademickim, wyklada w Collegium Civitas, gdzie kieruje Ośrodkiem Badań nad Przyszłością, a także w Centrum Nauk Społecznych PAN. Został też członkiem rady Fundacji Nowoczesna Polska oraz rady programowej Zielonego Instytutu.



*prof. dr hab. Michał  
Kleiber*

*prezes Polskiej Akademii  
Nauk*

## OD ILOŚCI DO ODPOWIEDZIALNOŚCI

Rozmowę prowadzi Leszek Szmidtke – dziennikarz „Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego” i Radia Gdańsk.

**Leszek Szmidtke: „Uczelnie produkują bezrobotnych” – pod takim hasłem toczy się dyskusja dotycząca szkolnictwa wyższego. Czy złe relacje z gospodarką są najważniejszym problemem świata nauki?**

Michał Kleiber: Troską przedsiębiorców jest otrzymywanie kadr potrzebnych w gospodarce. Istnieją jednak inne ważne elementy. Generalny wzrost poziomu wykształcenia społeczeństwa przekłada się na większe zrozumienie dla mechanizmów i potrzeb demokracji. Dlatego musimy kształcić młodych Polaków, żeby budować świadome wyzwań społeczeństwo i z tego powodu szkolnictwo wyższe musi być zróżnicowane. Ma kształcić ludzi do szeroko rozumianej działalności gospodarczej oraz eksperckiej – polityka jest dziś tak skomplikowana, że potrzebne są sztaby analityków. Dobrze wykształcone osoby potrzebne są też w innych dziedzinach: w kulturze, edukacji

oraz oczywiście nauce. Jednak nie wszyscy muszą się zajmować badaniami. W USA jest około 150 uczelni, które prowadzą badania. Olbrzymia reszta zajmuje się wyłącznie nauczaniem. W Polsce mamy ponad 460 uczelni (około 130 publicznych i 330 prywatnych) i prawie wszystkie chcą być ośrodkami badawczymi. Ubiegają się o środki, często je otrzymują – tym samym niewielkie pieniądze przeznaczone na badania stają się jeszcze mniejsze. Powinniśmy mieć 30–40 uczelni badawczych, które dzięki koncentracji kadry i pieniędzy będą w europejskiej czołówce, a około 50–60 o statusie akademickim, kształcących na dobrym, magisterskim poziomie. Reszta powinna mieć charakter regionalny lub branżowy i reprezentować wysoki poziom zawodowy.

**L.S.:** Nasze szkolnictwo ma charakter masowy i uplasowanie się najlepszych polskich uczelni w czwartej setce światowego rankingu nie świadczy o ich wysokiej jakości. Czy krytycy tej masowości i wynikającej z tego niskiej jakości mają rację?

**M.K.:** Kiedy jestem pytany o największy sukces polskiej transformacji odpowiadam, że jest nim znaczący wzrost liczby studentów oraz liczby obywateli z wyższym wykształceniem. Był to olbrzymi wydatek rodzin, firm, także samorządów. Była to demonstracja wiary w znaczenie edukacji. Jak każde wielkie przedsięwzięcie i to nie jest jednak pozbawione wad. Wielki wzrost liczby studentów oraz uczelni był na przykład bardzo chaotyczny i nie skoncentrowany na rzeczywistych, długopłanowych potrzebach kraju.

**L.S.:** Nawet jeżeli będzie ich mniej, to większość obecnych problemów pozostanie. Co zrobić?

**M.K.:** Potrzebna jest konsolidacja szkół. Niedawno w Warszawie doszło do połączenia Vistuli z paroma innymi uczelniami. We Wrocławiu nawet państwowe placówki mówią o założeniu konsorcjum uczelni różnych typów. Przykładów jest dużo więcej i dzięki temu ograniczymy, nieuchronną bez tego, wielką falę upadków. Poszerzy się natomiast oferta tych nowych uczelni, na czym skorzystają studenci. Wtedy być może w mniejszych miastach uda się zachować wyższe szkoły w formie filii. Jeżeli nie zapanujemy nad sytuacją, to może się okazać, że 75% uczelni prywatnych przestanie istnieć. Powinniśmy się też starać o to, by niż demograficzny wykorzystać do poprawy jakości nauczania. To perspektywicznie bardzo

korzystne, kiedy 50% młodego pokolenia studiuje, więcej – powinniśmy dążyć do tego, żeby było to 70%, a może nawet 80%. Są jednak dwa pytania: czy nas na to stać oraz czy nasza gospodarka jest dzisiaj w stanie wykorzystać tyle osób z wyższym wykształceniem? Niestety, dziś odpowiedź na oba pytania jest

przecząca. Dlatego moim zdaniem mniejsza liczba uczelni i mniej studentów (w czym dopomoże niż demograficzny) stwarzają szansę na poprawę jakości nauczania i większą przydatność absolwentów. Już dziś stosunek środków przeznaczanych na dydaktykę oraz infrastrukturę do krajowego PKB jest przyzwoity. Bardzo źle wyglądają natomiast nakłady na badania i rozwój. Niewielkie i mocno rozproszone środki z budżetu państwa, niewielkie zainteresowanie biznesu i wreszcie niedostateczne wsparcie badań ze środków unijnych powodują, że możemy nie doczekać się wybitnych uczonych, pracujących w wybudowanych aulach i laboratoriach.

***W Polsce mamy ponad 460 uczelni i większość z nich chce być ośrodkami badawczymi. Powinniśmy mieć 30–40 uczelni badawczych, które dzięki koncentracji kadry i pieniędzy będą w europejskiej czołówce, a około 50–60 o statusie akademickim, kształcących na dobrym poziomie.***

*Jeżeli kolejne nabory absolwentów nie spełniają oczekiwań przedsiębiorców, to w trosce o własną firmę powinni oni zaangażować się w tworzenie programów nauczania na uczelniach, powinni sami prowadzić zajęcia lub delegować swoich pracowników.*

L.S.: Niska jakość kształcenia powoduje, że uczelnie wypuszczają wykonawców poleceń, a nie ludzi kreatywnych, liderów i właśnie te zarzuty najczęściej formułują nasi przedsiębiorcy.

M.K.: Często krytykują szkolnictwo wyższe właściciele i menedżerowie polskich firm, które odniosły sukces. Jak więc udało się go osiągnąć, skoro niemal całe kierownictwo i wszyscy pracownicy kształcili się w krajowych uczelniach? Swoje potrzeby biznes powinien poznać wcześniej, niż na etapie naboru pracowników. Niestety – coś, co jest standardem w wielu krajach, czyli bogata oferta studenckich praktyk w firmach i zajęcia prowadzone przez kadrę kierowniczą firm, u nas są rzadkością. Jestem szefem Konwentu Politechniki Warszawskiej. Jego członkami są nie tylko przedstawiciele świata nauki, politycy, samorządowcy, ale również przedsiębiorcy. Podobne ciała istnieją na wielu innych uczelniach i jednym z ich zadań jest integracja tych środowisk na rzecz danej placówki. Z przychodzącymi na nasz konwent przedsiębiorcami rozmawiamy o potrzebach, usprawnieniu komunikacji. Nadal jednak nie ma większego przełożenia deklaracji na czyny. Brakuje myślenia w długiej perspektywie, a przecież jeżeli kolejne nabory nie spełniają oczekiwań przedsiębiorców, to powinni oni w trosce o własną firmę zaangażować się w tworzenie programów nauczania, powinni sami prowadzić zajęcia lub

delegować swoich pracowników. Obserwuję dużą chęć do takiej współpracy po stronie znanych mi paru uczelni.

L.S.: Jak ocenić wartość uczelni?

M.K.: W USA jest prosty miernik, będący efektem przekonania, że rynek weryfikuje wszystko – zarobki absolwentów. Uczelnia, po ukończeniu której zarabia się więcej, jest wyżej notowana. U nas taki mechanizm jeszcze nie działa, między innymi dlatego, że jest mniejsza mobilność absolwentów. Jestem przewodniczącym kapituły prestiżowego rankingu wyższych uczelni miesięcznika „Perspektywy” oraz dziennika „Rzeczpospolita” i spędziłem sporo czasu nad wypracowaniem najlepszych parametrów, dzięki którym można oszacować jakość uczelni. Pod uwagę są brane różne dane statystyczne, jak np. liczba awansów i zdobytych stopni naukowych przez pracowników, dorobek badawczy i wdrożeniowy, etc. Kolejnymi elementami są efekty współpracy międzynarodowej czy warunki studiowania, ale największe problemy mamy z uzyskaniem wiarygodnych opinii pracodawców. Nie wynika to z ich niechęci, ale raczej ze wspomnianej już niewielkiej mobilności. W Warszawie dominują absolwenci warszawskich uczelni, w Gdańsku oczywiście gdańskich szkół

*Jakie wartości ma przekazywać uniwersytet? To pytanie jest niezwykle istotne, gdyż powoli odchodzące pokolenie profesorów kształciło i kształtowało się w innych realiach ustrojowych. Co gorsza, nie widać ich następców, a wśród obecnych 40–50 latków mało jest autorytetów.*

wyższych, a tylko w mniejszych miejscowościach zatrudniani są absolwenci szkół zarówno tamtejszych jak i uczelni położonych w innych miastach – ale tu z kolei jest niewielu reprezentatywnych pracodawców. W takiej sytuacji trudno jest dostać w pełni wiarygodne opinie porównywujące jakość kształcenia i dostosowanie do wymogów rynku pracy.

**L.S.: Ministerialni urzędnicy mogą polegać na takiej ocenie?**

M.K.: Ministerstwo powinno wykorzystywać jak najwięcej informacji o podległych sobie uczelniach, choćby po to, aby móc prawidłowo wypłacać dotacje – dydaktyczne i badawcze. Obecny system nie jest doskonały i powinien być konsekwentnie optymalizowany. Koniecznie trzeba położyć nacisk na jakość. Dobrze, że Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego także widzi tę potrzebę i prowadzi prace w tym kierunku. Powinniśmy jednak wcześniej odpowiedzieć sobie na kilka pytań: czy uczelnie są bardziej dobrem publicznym, czy może prywatnym? Jaka ma być rola państwa – znacząca czy niewielka? Jaki kształt ma mieć prawo regulujące działalność uczelni? Jaki powinien być model zarządzania uczelniami? Jakie wartości ma przekazywać uniwersytet? To istotne pytania, bowiem jesteśmy świadkami zmiany generacyjnej – powoli odchodzi pokolenie profesorów wykształconych i ukształtowanych w zupełnie innych realiach ustrojowych. Co gorsza, mamy dziurę pokoleniową. Wśród obecnych 40–50 latków jest zbyt mało wybitnych naukowców, którzy byliby już powszechnie akceptowanymi autorytetami.

Wśród poważnych problemów do rozwiązania jest też określenie roli rektora. W Stanach Zjednoczonych kierujący uczelnią ma realną władzę. Nie musi na każdym kroku pytać o zgodę ciał kolegialnych. A przede wszystkim szefa się nie wybiera. W gruncie rzeczy jest wyznaczany przez tych, którzy finansują uczelnię. Dlatego uważam, że powoływane

konwenty, gdzie zasiadać mogliby, m.in.: wybitni uczeni spoza danej uczelni, przedstawiciele przedsiębiorców czy przedstawiciele właściwych ministerstw i lokalnych samorządów, powinny ogłaszać konkursy i wybierać najlepszego kandydata na rektora. Można także pomyśleć o podziale władzy między rektora – prezydenta, będącego reprezentantem środowiska naukowego oraz rektora zarządzającego, czyli menedżera.

Kolejną sprawą jest tzw. chów wsobny. W Polsce 90% pracowników naukowych jest doktorami uczelni, na której pracują. W Niemczech wskaźnik ten wynosi 6%, niewiele wyższy jest w wielu innych krajach, a w żadnym mi znanym nie przekracza 70%. Często obowiązuje wręcz zakaz zatrudniania własnych wychowanków bezpośrednio po zdobyciu przez nich kolejnego stopnia naukowego. Brakuje nam przez to mobilności, wymiany myśli, poznawania nowych środowisk. Konferencje i współpraca przy projektach tego nie zastąpią. Narzekamy na słabą jakość kształcenia, ale trudno o nią dbać przy tak olbrzymiej liczbie uczelni. W Niemczech – przeliczając liczbę szkół na liczbę mieszkańców – jest ich czterokrotnie mniej. Podobnie w USA, Wielkiej Brytanii, Finlandii i wielu innych krajach. Niż demograficzny może jeszcze spotęgować ten problem. Szansą jest otwarcie się na studentów z zagranicy. Niestety, jest to raczej marzenie, gdyż na razie poziom naszego umiędzynarodowienia jest chyba najniższy w Unii. A przecież Polska stała się krajem bardzo atrakcyjnym dla cudzoziemców. Coraz częściej przyjeżdżają do nas do pracy i osiedlają się na dłużej. Dlaczego więc studenci z innych krajów omijają nasze uczelnie? Jest ich mniej, niż 1%. Nie mówiąc nawet o Wielkiej Brytanii, gdzie dodatkowym elementem jest znany powszechnie język, w krajach takich jak Włochy czy Hiszpania ten poziom jest wielokrotnie wyższy.

**L.S.: Uczelnie nie są samotnymi wyspami i nie odpowiadają wyłącznie za absolwentów.**



*Uważam, że za prawem do swobodnej działalności idzie odpowiedzialność. Uczelnia ponosi szeroką odpowiedzialność za studentów, za otoczenie, w którym funkcjonuje, a przede wszystkim za sposób wydawania publicznych pieniędzy. Jeżeli efekt jej działalności nie odpowiada oczekiwaniom, to ktoś musi powiedzieć „nie”.*

M.K.: Moje wyobrażenia autonomii uczelni różni się od opinii większości środowiska akademickiego. Uważam, że za prawem do swobodnej działalności idzie odpowiedzialność. Atrybutem młodych demokracji jest szerokie rozumienie wolności i niewiele

miejsca pozostaje na obowiązkach. Oczywiście, najlepsze uczelnie powinny mieć prawo do realizowania własnych programów nauczania, ale też ktoś, kto finansuje działalność nie może być pozbawiony prawa do kontrolowania i oceny efektów. Uczelnia ponosi szeroką odpowiedzialność za studentów, za otoczenie, w którym funkcjonuje, a przede wszystkim za sposób wydawania publicznych pieniędzy. Jeżeli efekt jej działalności nie odpowiada oczekiwaniom, to ktoś musi powiedzieć „nie”. Wobec skomplikowanych wyzwań współczesności ponownie zwracamy, według mnie, do znanej ze średniowiecza tradycji uniwersytetu, będącego centrum lokalnej cywilizacji. Społeczeństwo wiedzy przy wszystkich swoich zaletach ma też wadę złożoności, prowadzącą do tego, że ludzie czują się zagubieni w natłoku informacji. Dlatego uniwersytet powinien być otwarty i zaangażowany w różnego typu zadania, przede wszystkim w bardzo szeroko rozumiane kształcenie ustawiczne. Złożoność naszego życia wymaga dzisiaj dzielenia się wiedzą na wszystkich możliwych poziomach.

#### O ROZMÓWCY:

prof. dr hab. Michał Kleiber jest prezesem Polskiej Akademii Nauk od 2007 roku. Specjalista w zakresie zastosowań nowoczesnych technik komputerowych w badaniach naukowych i gospodarce. Ukończył studia na Politechnice Warszawskiej i Uniwersytecie Warszawskim. Przez wiele lat prowadził badania i wykłady na uniwersytetach w Niemczech, USA i Japonii. W latach 2001–2004 piastował urząd Ministra Nauki, a w latach 2004–2005 urząd Ministra Nauki i Informatyzacji.



## CZY GLOBALNE ASPIRACJE FIRM ODMIENIĄ UCZELNIE?



*Artur Waliszewski*

*dyrektor Google Polska & CEE*

Rozmowę prowadzi Leszek Szmidtke – dziennikarz „Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego” i Radia Gdańsk

**Leszek Szmidtke: Jakich absolwentów szkół wyższych będzie potrzebowała gospodarka przy postępującej cyfryzacji i wirtualizacji?**

Artur Waliszewski: Świat bardzo przyspieszył, więc jeszcze bardziej niż do tej pory potrzebujemy ludzi potrafiących szybko przystosować się do nowych wyzwań. Muszą być wszechstronnie wykształceni i elastyczni, ale też muszą umieć analizować oraz wyciągać wnioski z tego, co dzieje się dookoła. Nieprzywiązywanie się do wyuczonych schematów, ale analizowanie sytuacji i adaptowanie się do nowych okoliczności – to są najbardziej pożądane cechy. A ponieważ nie zanosimy się na zmianę tego trendu, to będą one nabierały coraz większego znaczenia. Pokolenie dzisiejszych trzydziestolatków nabyte do tej pory wiedzę i umiejętności

*Osoby trafiające do Google, niekoniecznie są reprezentatywne dla naszego systemu edukacji. Posiadaną wiedzę i umiejętności zdobyli dzięki swojemu zapałowi, pracowitości, pomysłowości, często wychodząc poza ramy oferowane w naszych szkołach i uczelniach.*

za 15 lat będzie musiało wręcz „wyrzucić do kosza”. Trzeba będzie cały czas uaktualniać jedno i drugie.

**L.S.:** *Co w takim razie powinny zrobić uczelnie, żeby kształcić takich ludzi?*

A.W.: Jestem fanem przedmiotów ścisłych oraz ludzi, którzy wynoszą z uczelni umiejętności analizowania danych, sytuacji, wyciągania wniosków. Dlatego matematyka, logika czy inne przedmioty, wymuszające rzetelne podchodzenie do rzeczywistości, będą bardzo potrzebne i na to powinniśmy stawiać.

**L.S.:** *Absolwenci, którzy trafiają do Google spełniają takie oczekiwania?*

A.W.: Tak, ale w czasie rekrutacji przechodzą oni bardzo skrupulatną weryfikację i trafiają do nas już głównie wybitne jednostki. Te osoby nie są reprezentatywne dla naszego systemu edukacji. Posiadaną wiedzę i umiejętności zdobyli dzięki swojemu zapałowi, pracowitości, pomysłowości, często wychodząc poza ramy oferowane w naszych szkołach i uczelniach. Zatrudniając ludzi do biznesowej gałęzi naszej firmy, zwracamy uwagę głównie na ich potencjał intelektualny: zdolność do analizowania, szukania rozwiązań, logicznego myślenia, a trochę mniej na ściśle zawodowe doświadczenia, które zdobywa się, pracując w różnych firmach.

**L.S.:** *Czy przyjmując studentów na praktyki, zauważacie różnicę w posiadanej wiedzy, umiejętnościach czy właśnie w wymienionych przez Pana predyspozycjach między słuchaczami uczelni publicznych i prywatnych?*

A.W.: Starannie obserwujemy rynek uczelni w Polsce i wiemy, gdzie szukać pracowników. Niestety, nie jest on tak dobrze opomiarowany jak w innych krajach. Nie bez znaczenia jest krótsza historia tego rynku czy też mniejsza mobilność Polaków. W naszym kraju najbardziej elitarne, reprezentujące najwyższy poziom szkoły wyższe są uczelniami publicznymi. Nie należą one jednak do światowej czołówki: Uniwersytet Jagielloński i Uniwersytet Warszawski w światowych rankingach lokują się w czwartej setce zestawienia. Poza tym, my nie zatrudniamy w Polsce na tyle wielu ludzi, aby na przykładzie naszej firmy pokusić się o daleko idące wnioski, dotyczące jakości i profilu kształcenia na poszczególnych uniwersytetach.

**L.S.:** *Pracodawcy w Polsce narzekają jednak na niedostosowanie wykształcenia absolwentów uczelni do ich potrzeb. Równocześnie ze środowiska naukowego słychać pytanie: czy nasza gospodarka w ogóle jest przygotowana na przyjęcie wysoko wykwalifikowanych pracowników?*

*Jestem przekonany, że gospodarka jest w stanie wchłonąć większe ilości dobrze przygotowanych absolwentów wyższych uczelni. Szczególnie ta jej część, która musi konkurować na globalnych rynkach, potrzebuje znakomitych pracowników. Takich ludzi jest jednak stanowczo za mało.*

A.W.: Nie jest nam łatwo znaleźć pracownika, odpowiadającego naszym potrzebom. Mamy wysokie wymagania i z setki, zgłaszających się do nas ponadprzeciętnych kandydatów, wybieramy jednego. Gdyby na rynku było, na przykład, więcej dobrych programistów, to pewnie znaleźliby u nas zatrudnienie. Dlatego jestem przekonany, że gospodarka jest w stanie wchłonąć większe ilości dobrze przygotowanych absolwentów wyższych uczelni. Szczególnie ta jej część, która musi konkurować na globalnych rynkach, potrzebuje znakomitych pracowników. Takich ludzi jest jednak stanowczo za mało.

**L.S.: Pracodawcy mają swoje preferencje i wymieniają kierunki studiów, które ich zdaniem są potrzebne i te, które są zbędne. Przed wszystkim potrzebni są inżynierowie. Tymczasem np. sukces produktów Apple jest bardziej zasługą psychologów, architektów i designerów niż programistów.**

A.W.: Apple nie jest wyjątkiem. Nie ma większego znaczenia czy są to bardziej informatycy, czy też psychologowie. Decydujące znaczenie ma umiejętność wyciągania rzetelnych wniosków i proponowanie skutecznych rozwiązań. Zwykle takie cechy przypisuje się absolwentom kierunków ścisłych, ale to nie jest reguła. W takiej firmie jak Apple musi pracować ktoś „z wizją”. Jednak później tę wizję trzeba przekuć w produkt, który będzie się podobał ludziom i który po prostu będzie chętnie kupowany. Dlatego potrzebny jest projektant, który potrafi analizować rynkowe trendy, potrafi słuchać tego, co mówią ludzie, wyciągać z tego wnioski i proponować innowacyjne rozwiązania i urządzenia, które konkretna osoba będzie chciała kupić. Oczywiście, takich klientów musi być dostatecznie dużo, żeby ów produkt odniósł na rynku sukces.

**L.S.: Dziś np. samochody technologicznie i jakościowo prezentują tak zbliżony poziom i tak podobne rozwiązania, że czym innym trzeba zachęcić do ich kupna. Czy tutaj jest miejsce na oryginalny, urzekający pomysł?**

A.W.: Artysta, który zaprezentuje swoją wizję, ma szansę na sukces, ale większe prawdopodobieństwo powodzenia będzie miał człowiek lub zespół artystyczny – analityczny, który mając trzy hipotezy wybierze pomysł z jednej strony podobający się ludziom – do tego potrzebna jest jednak analiza rynku – a z drugiej strony taki, który będzie też kształtował gusta konsumentów. Udany produkt najczęściej jest wynikiem połączenia kilku czynników: pewnej artystycznej wizji, umiejętności odczytania potrzeb przyszłych klientów, użyteczności produktu i sformułowania przekazu, który uświadomi ludziom, że nawet jeżeli wcześniej o tym nie wiedzieli, to właśnie tego potrzebują. W Google wierzymy w potęgę ciągłych eksperymentów i ciągłych zmian, dochodzenia do celu w wielu drobnych krokach, ale z weryfikacją efektów po każdym z nich.

**L.S.: W dyskusji o kształcie polskiego szkolnictwa wyższego znajduje Pan te elementy, których potrzebują takie firmy jak Google?**

A.W.: Częściowo tak, bo problem tkwi w tym, że dość słabo układa się współpraca na linii biznes-polskie uczelnie. Kiedy obie strony się tego nauczą, nastąpi sprawniejsze weryfikowanie pomysłów i koncepcji naukowych. Następnym krokiem będzie przekazywanie studentom wiedzy, płynącej z tej kooperacji. Bez współpracy tych środowisk takie firmy jak nasza będą miały problemy ze znalezieniem odpowiednich pracowników.

**L.S.: Ale tu jest miejsce dla biznesu, żeby jego przedstawiciele zaangażowali się na przykład w tworzenie programów.**

A.W.: Google ma bardzo szeroki program współpracy z uczelniami i to na wielu płaszczyznach. Na dużo skalę dzieje się to w USA, na mniejszą w Polsce. Nasza firma powstała przecież na uniwersytecie, co więcej – ta uczelnia nadal jest naszym udziałowcem.

**L.S.: Czy w globalnej firmie, jaką jest Google, jest miejsce na pomysły powstające w polskich uczelniach?**

*Przede wszystkim, żeby tworzyć globalny produkt – trzeba mieć globalną perspektywę. Podobnie wykształceni, podobnie uzdolnieni młodzi ludzie w Dolinie Krzemowej mają nad polskimi studentami olbrzymią przewagę, dzięki „zanurzeniu” w specyficznym środowisku tego miejsca.*

A.W.: Naszą filozofią jest tworzenie produktów, które mają charakter uniwersalny. Chcąc tworzyć takie rzeczy, musimy mieć w zespole ludzi z różnych części świata, różnych kultur i różnych poglądów. Tylko w ten sposób można zrozumieć lokalne uwarunkowania niezbędne przy tworzeniu rozwiązań wszędzie działających. Dlatego między innymi nasze produkty powstają w różnych miejscach.

**L.S.: Czy polscy studenci, w polskim garażu mogą stworzyć produkt, który zainteresuje Google?**

A.W.: Wprawdzie nie ma żadnych przeszkód, ale w praktyce nie będzie to łatwe. Przede wszystkim, żeby tworzyć globalny produkt – trzeba mieć globalną perspektywę. Jeżeli polscy studenci nie będą włączeni w światowy obieg informacji, nie będą spotykać się z ludźmi, z ich różnymi doświadczeniami i nie będą czerpać z tego inspiracji, to ustawią się na nieuprzywilejowanej pozycji. Podobnie wykształceni, podobnie uzdolnieni młodzi ludzie w Dolinie Krzemowej mają nad polskimi studentami olbrzymią przewagę, właśnie dzięki „zanurzeniu” w specyficznym środowisku tego miejsca. Będąc tam i mając pomysł, można na jednej z wielu konferencji spotkać doświadczonego inwestora, który szybko potrafi ocenić wartość takiego pomysłu. Jeżeli uda się go przekonać do swojej idei, to można rozpocząć jej wdrażanie niemal następnego dnia.

W Polsce też można przejść taką drogę, ale jest to dużo trudniejsze.

**L.S.: Mało odkrywczym pytaniem, ale co zrobić, żeby nasze uczelnie i biznes wypracowały podobne rozwiązania?**

A.W.: Czy biznesmen, który chce robić globalne produkty będzie szukał do współpracy uczelni w pierwszej czy czwartej setce rankingów? Wprawdzie mamy wybitnych naukowców i zdolne zespoły, ale są to nie czyniące wiosny jaskółki. Na amerykańskich uczelniach panuje ogromna konkurencja wśród naukowców. Polskie szkoły wyższe są tego pozbawione, a dla gospodarki jest to czynnik mający ogromne znaczenie. Potrzebujemy też czasu na wypracowanie rozwiązań, które skłonią nasze uczelnie do otwarcia się na świat i globalnego konkurowania. Inna sprawa, że mamy krótki staż w gospodarce rynkowej. Nasi przedsiębiorcy zbyt długo ograniczali się do krajowego rynku i dopiero teraz wkraczają na szerokie wody rynków międzynarodowych. Kluczem jest postawa – firmy muszą mieć globalne aspiracje. Kiedy już znajdą taką motywację, to pojawi się też „ssanie” skierowane na współpracę z uczelniami. Jeżeli chcemy ten proces przyspieszyć, musimy się zastanowić czy bardziej potrzebne są nam autostrady, czy też światłowody?

*Kluczem jest postawa – firmy muszą mieć globalne aspiracje. Kiedy znajdą taką motywację, to pojawi się też „ssanie” skierowane na współpracę z uczelniami. Jeżeli chcemy ten proces przyspieszyć musimy się zastanowić czy bardziej potrzebne nam są autostrady, czy światłowody?*

## O ROZMÓWCY:

**Artur Waliszewski** pracuje na stanowisku Regional Business Director w Google Polska & CEE. Od 2006 roku odpowiedzialny za określanie i wdrażanie strategii rozwoju działalności biznesowej Google w Polsce, w ostatnich latach także w kolejnych krajach Europy Środkowo-Wschodniej. Jako dyrektor regionalny zarządza obecnie działalnością biznesową Google w kilkunastu krajach. Wcześniej należał do grupy tworzącej największą polską firmę internetową Onet.pl; w 1996 roku został jednym z jej pierwszych pracowników, a przez ostatnie 4 lata pracy w Onet.pl był członkiem zarządu i dyrektorem portalu. Jest absolwentem Wydziału Zarządzania i Marketingu Akademii Ekonomicznej w Krakowie.





24 UNIWERSYTET POLSKI  
Imię i nazwisko Jan Polakowski  
Rok studiów IV

Semestr: VIII

nazwa przedmiotu	ocena	podpis
Matematyka	5 bdb	JM
Informatyka	5 bdb	SH
Empatia	2 ndst	PPG





*prof. dr hab.*  
*Andrzej Blikle*

*wiceprzewodniczący Rady  
Nadzorczej A.Blikle Sp. z o.o.*

## KUŹNIA CHARAKTERÓW I POSTAW

Rozmowę prowadzi Leszek Szmidtke – dziennikarz „Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego” i Radia Gdańsk

**Leszek Szmidtke:** Zagraniczni pracodawcy, działający w Polsce, chwalą absolwentów naszych uczelni. Polscy pracodawcy narzekają natomiast, że są oni źle przygotowani do wejścia na rynek pracy. Kto ma rację?

Andrzej Blikle: Bez szczegółowych badań trudno wyjaśnić ten paradoks. Łatwiej wytłumaczyć, dlaczego młodzi Polacy wyjeżdżający do innych krajów i tam podejmujący pracę mają dobrą opinię – są to zazwyczaj osoby bardziej dynamiczne oraz lepiej wykształcone.

**L.S.:** Trwająca w ostatnich tygodniach dyskusja o „fabrykach bezrobotnych” – jak nazywa się uczelnie – właściwie oddaje istotę problemu, po co gospodarce są uczelnie?

*Wiedza zdobyta na uczeniu wystarcza aktualnie jedynie na kilka pierwszych lat. Należy ją nieustannie poszerzać, modyfikować lub czasami nawet znacząco zmieniać.*

A.B.: Jeżeli ograniczymy rolę uczelni do rynku pracy, to rzeczywiście – przede wszystkim mają one dostarczać wiedzy oraz umiejętności, dzięki którym absolwenci znajdują pracę. Dlatego też kierunki techniczne i biznesowe powinny uwzględniać obecne i przyszłe wymagania rynku. Nie możemy jednak pomijać pozostałych ścieżek kształcenia, na przykład społecznych czy humanistycznych. Ich absolwenci też są potrzebni szeroko rozumianej gospodarce, w której wszystko się przenika i jest ze sobą powiązane. Ten etap edukacji ani nie rozpoczyna, ani nie kończy procesu uczenia się. Powinniśmy uczyć się przez całe życie – przecież w pracy też to robimy. Jeżeli właściciel firmy kupi nowe maszyny lub wdroży nowe technologie, to musimy się nauczyć ich obsługi. Na przełomie XIX i XX wieku, inżynierowie kończący Wyższą Szkołę Wawelberga mieli wykształcenie na całe życie. Teraz wiedza zdobyta na uczelni wystarcza zaledwie na kilka pierwszych lat i należy ją nieustannie poszerzać, modyfikować lub czasami nawet znacząco zmieniać. A niezależnie, wiedzę akademicką należy przełożyć na praktykę konkretnej firmy.

L.S.: Kształci Pan studentów na kilku uczelniach i równocześnie nadal jest pan pracodawcą. Czego pan oczekuje od zatrudnianych ludzi?

A.B.: Obecnie jestem wiceprzewodniczącym rady nadzorczej, której przewodniczącym jest mój syn. Ludzi do pracy przyjmowałem przez 20 lat, na przełomie XX i XXI wieku. Wychodziłem wówczas z założenia, że skoro we wczesnych latach 90. nie było na rynku np. kierowników sprzedaży, to osoby

podejmujące się tej funkcji będą musiały wszystkiego się nauczyć. Dlatego nie miało dla mnie znaczenia, jaki skończyli kierunek studiów. Technolodzy natomiast musieli wykazać się doświadczeniem. Zatrudnialiśmy też studentów Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, nie posiadających jeszcze dyplomu. Po ukończeniu studiów, mając też niezbędne doświadczenie, znajdowali u nas pracę. Dlatego dobrym pomysłem są praktyki w firmach. Niestety, nie zawsze są poważnie traktowane zarówno przez uczelnie, jak i przedsiębiorstwa, w efekcie czego niekiedy studenci snują się bezcelowo po korytarzach. Obecnie uczę zarządzania na różnych poziomach kształcenia, także słuchaczy MBA oraz DBA (Doctor of Business Administration). Widzę, że studenci oczekują praktycznej wiedzy o zarządzaniu i na tym się koncentrują. Nie można jednak zapominać o podstawach teoretycznych. Często obserwuję popadanie w skrajność i koncentrowanie się wyłącznie na praktyce – kosztem wiedzy ogólnej. Tymczasem kumulowanie doświadczenia i jego twórcze wykorzystywanie muszą być oparte na solidnych fundamentach.

L.S.: Cała edukacja, a w szczególności studia, powinny wykształcić ciekawość, chęć uczenia się – takie są w każdym razie teoretyczne założenia. W praktyce często spotykanym zarzutem jest zabijanie w szkole i na uczelniach takiego twórczego poszukiwania.

*„Wiedzieć” i „umieć” to dwie różne rzeczy. Wiedza jest niezbędna do wytworzenia kwalifikacji, ale bez umiejętności jej zastosowania w różnych sytuacjach i jej dopasowania do zmieniających się wydarzeń pozostanie niewykorzystana.*

A.B.: Jedną z wartości wyniesionych ze szkół powinna być umiejętność uczenia się. Należy też pamiętać, że „wiedzieć” i „umieć” to dwie różne rzeczy. Wiedza jest niezbędna do wytworzenia kwalifikacji, ale bez umiejętności jej zastosowania w różnych sytuacjach i jej dopasowania do zmieniających się wydarzeń pozostanie niewykorzystana.

**L.S.: Szkolnictwo wyższe od lat jest krytykowane i często słyszymy, jak powinny wyglądać reformy, skąd czerpać wzorce itp. Zmiany są jednak powolne.**

A.B.: Szkolnictwa wyższego nie da się zreformować przy pomocy prostych działań. Trzeba zacząć od zmiany systemu oceniania. Oparcie prawie wszystkiego na egzaminach testowych jest błędną drogą. Pamiętam, jak na ubiegłorocznym Kongresie Obywatelskim rozmawialiśmy na ten temat i nauczyciele biorący udział w panelu edukacyjnym mówili, że rodzice domagają się dobrego przygotowania do testów, gdyż wtedy ich dzieci dostaną się na studia. Nadmierne przywiązanie do testów jest nie tylko problemem uczelni wyższych, ale także całego systemu edukacyjnego. Na podstawie testów rozlicza się ucznia, studenta, nauczyciela, profesora, szkołę i uczelnię. Chcę też zwrócić uwagę, że w całym procesie dydaktycznym od szkoły do uczelni kładzie się nacisk na pracę samodzielną, całkowicie pomijając kształcenie umiejętności pracy zespołowej. Szkoły i uczelnie powinny w szerszym stopniu uczyć poprzez realizację projektów. Podejście takie występuje w Wielkiej Brytanii, gdzie obserwowałem np. zadanie polegające na zaprojektowaniu i zbudowaniu

*Oparcie prawie wszystkiego na egzaminach testowych jest błędną drogą. Na podstawie testów rozlicza się ucznia, studenta, nauczyciela, profesora, szkołę i uczelnię. Chcę też zwrócić uwagę, że w całym procesie dydaktycznym od szkoły do uczelni stawia się nacisk na „pracę samodzielną”, całkowicie pomijając kształcenie umiejętności pracy zespołowej.*

przez uczniów roweru. Na początku musieli się oni wielu rzeczy nauczyć i wiele zrozumieć. Dopiero wtedy zabierali się za budowę. Uczyli się chętniej, gdyż rozumieli, do czego im ta wiedza będzie potrzebna. Jednocześnie nabywali umiejętności pracy zespołowej, co wciąż jest nieobecne w polskich szkołach. Absolwenci rodzimych szkół wyższych nie potrafią pracować razem, chociaż w niektórych uczelniach programy już są w tym kierunku modyfikowane. Zmiana w sposobie oceniania powinna też polegać na weryfikowaniu i ocenianiu tego, co student potrafi, a nie tego, co wie. Internet oraz

biblioteki zawierają olbrzymie ilości wiedzy, możemy nawet mówić o pewnym przesycie ilości źródeł informacji. Dlatego ważniejsza jest umiejętność szukania i wykorzystywania wiedzy, niż samo jej posiadanie. Co z tego, że będę świetnym „rozwiązywaczem” testów, skoro nie potrafię tego wykorzystać w praktyce? Nasze uczelnie potrzebują zatem więcej praktyków, którzy będą

w stanie przybliżyć problemy zarządzania, marketingu itd.

**L.S.: Uczelnie nie mogą sobie poradzić z błędami wcześniejszych etapów edukacji czy może właśnie szkolnictwo wyższe jest najsłabszym ogniwem całego systemu?**

A.B.: Myślę, że przede wszystkim szkolnictwo wyższe wymaga reformy. Szczególnie kierunki bliżej związane z gospodarką muszą stać się bardziej projektowe i zespołowe. Wymaga to większego wysiłku od wykładowców, ale ograniczy to powszechne posługiwanie się nie swoim dorobkiem przez

studentów. Prowadząc zajęcia i rozdzielając projekty wśród moich słuchaczy, nie mam oczywiście gwarancji, że ktoś nie będzie chciał łatwym kosztem na plecach innych zaliczyć udziału w projekcie. Zwiększa się jednak wówczas odpowiedzialność samych studentów za końcowy kształt pracy. Poza tym, jeżeli ktoś nie chce się uczyć, to nie będę go do tego zmuszał. Ważne jest też, żeby studenci wiedzieli, po co przyszli na zajęcia. Wykłady na MBA bardzo odbiegają od tego, co zazwyczaj spotykam w szkołach wyższych – nie tylko dlatego, że słuchacze mają doświadczenie praktyczne. Istotna jest motywacja, chęć nauki.

**L.S.:** W Polsce istnieje ponad 400 wyższych uczelni, z tego jedna czwarta to uczelnie państwowe. Dlaczego wśród prywatnych szkół jest tak mało wybitnych, zdolnych do konkurencji z najlepszymi publicznymi?

**A.B.:** Kiedy mamy do czynienia z masowym produktem, to cierpi jakość. W USA są znakomite uczelnie, ale przeciętny poziom

nie jest wysoki. Uniwersytet Stanforda lub MIT (Massachusetts Institute of Technology – przyp. red.) nie są wcale reprezentatywne dla ogółu amerykańskiego szkolnictwa wyższego. Nasz problem polega na tym, że nawet najwybitniejsze polskie uczelnie są dopiero w czwartej setce światowych rankingów.

**L.S.:** Co zrobić żeby podnieść poziom absolwentów?

**A.B.:** Przede wszystkim zwiększyć udział zajęć warsztatowych, projektowych. Takie umiejętności na pewno poprawią ich szanse na rynku pracy.

Polskie uczelnie potrzebują też liczniejszej i lepiej przygotowanej kadry naukowej. Profesorowie – szczególnie na kierunkach związanych z gospodarką – muszą inaczej traktować studentów. W procesie dydaktycznym podmiotem powinna być grupa, składająca się oczywiście z poszczególnych ludzi. I właśnie zespół tych ludzi ma być prowadzony przez profesora. Mniej wykładów, a więcej takiej interakcji ze studentami.

**L.S.:** Stawia pan wysokie wymagania kadrze naukowej. Tymczasem z samego środowiska akademickiego słychać głosy o poważnych mankamentach warsztatowych, społecznych, a nawet moralnych.

**A.B.:** Nie chcę oceniać polskiej kadry naukowej. Uczelnie natomiast powinny być miejscem, gdzie kształtuje się postawy. Wykład o tym, że trzeba być uczciwym i zaangażowanym nie ma większego sensu. Wzorce etycznego i zaangażowanego zachowania trzeba kształtować przez tworzenie odpowiednich sytuacji społecznych.

Doskonałym polem do takich działań są społeczne organizacje oparte na pracy ochotników. Bardzo wielu młodych ludzi potrafi poświęcić się działalności w nich bez reszty. Trzeba dać im tylko szansę, stawiając konkretne i osiągalne cele. Jeżeli zabraknie takich inicjatyw, nierzadko pojawia się zjawisko zwane anomią, manifestujące się powszechnym przyzwoleniem w danej społeczności na działania nieetyczne. Dokładnie mówiąc, anomia polega na tym, że w ramach jakiejś społeczności ludzie uzgadniają, jakie przekroczenia norm etycznych są społecznie akceptowalne.

*Uczelnie powinny być miejscem, gdzie kształtuje się postawy. Bardzo dużo zależy od tego, co wyniesie się z domu, jednakże czas, jaki młody człowiek spędza w szkole, też trzeba wykorzystać na kształtowanie postaw. Warunkiem jest odpowiednie przygotowanie i świadomość wpływu, jaki wywiera się na uczniów, a później studentów.*

### L.S.: Czy obserwuje Pan anomie na uczelniach?

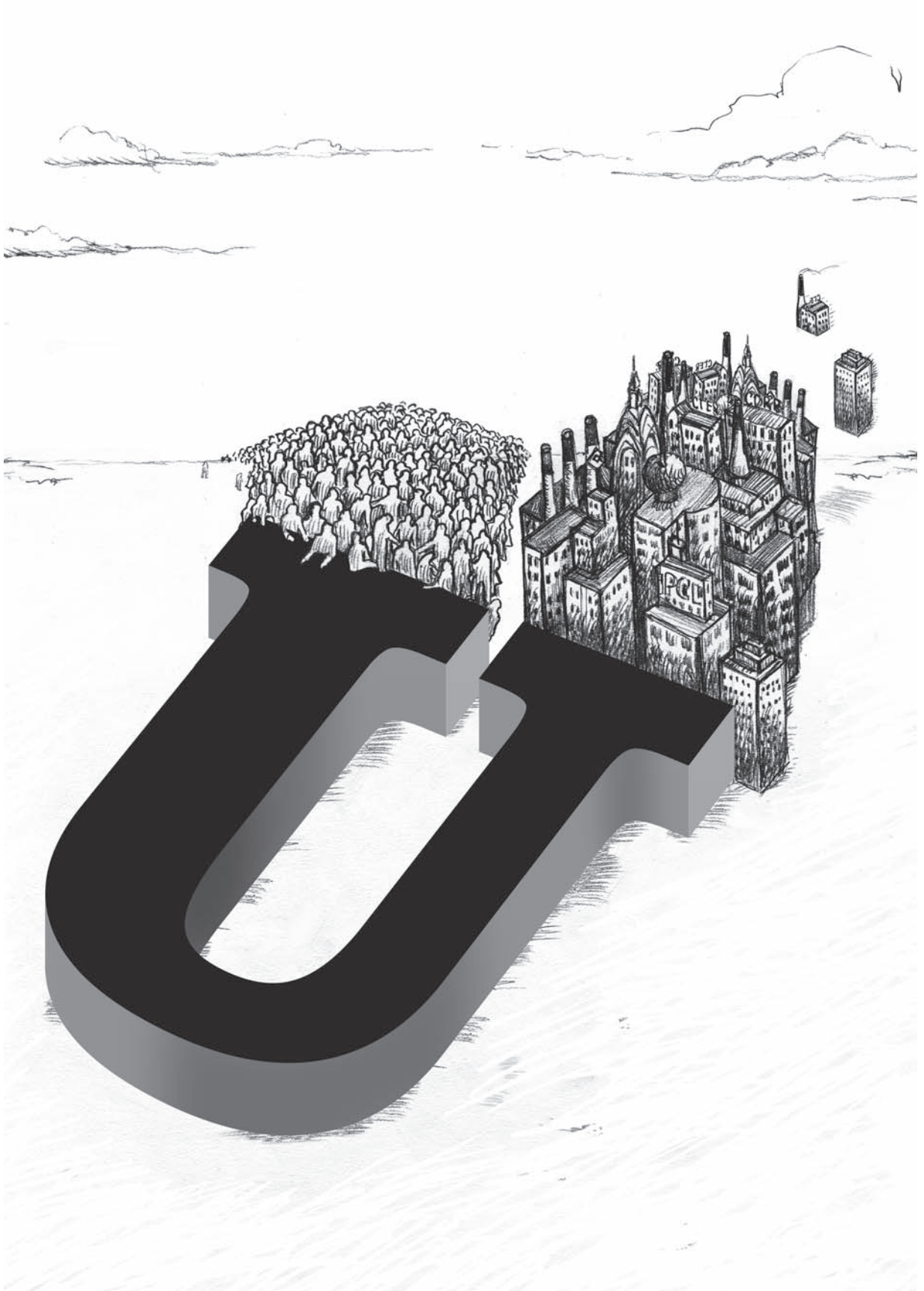
A.B.: Jeżeli studenci kupują prace magisterskie, jeżeli pracownicy naukowcy robią plagiaty na poziomie habilitacji, to mamy do czynienia z takim zjawiskiem. Bardzo dużo zależy od tego, co wyniesie się z domu, jednakże czas, jaki młody człowiek spędza w szkole, też trzeba wykorzystać na kształtowanie postaw. Warunkiem jest odpowiednie przygotowanie i świadomość wpływu, jaki wywiera się na uczniów, a później studentów. Profesor Zbigniew Pełczyński – twórca szkoły liderów i wykładowca w Oxfordzie

– opowiadał o swoim zdziwieniu na przyzwolenie ściągania w polskich szkołach. W angielskich jest to niespotykane, ponieważ wywołuje natychmiastowy sprzeciw społeczny. Trzeba więc i u nas budować etos sprzeciwu wobec tego typu postaw. Nie można stwarzać warunków, które zachęcają do nieuczciwości i eliminować absurdy. Jeżeli student na uczelni będzie musiał oszukiwać, żeby omijać różne niedorzeczne przepisy lub zachowania wykładowców, to będzie powtarzał takie zachowania również na dalszych etapach życia.

### O ROZMÓWCY:

prof. dr hab. Andrzej Blikle jest doradcą w dziedzinie szeroko pojętego zarządzania kompleksową jakością. W przeszłości prowadził istniejącą od 1869 roku rodzinną firmę cukierniczą „A.Blikle”. Jest profesorem zwyczajnym nauk matematycznych, a jego specjalność naukowa to matematyczne podstawy informatyki. Wykładał na wielu uniwersytetach: Warszawskim, Berkley, w Kopenhadze czy Linköping.







**Paweł Adamowicz**

*prezydent miasta Gdańska*



**Mieczysław Struk**

*marszałek województwa pomorskiego*

## URBI ET REGIO

Rozmowę prowadzą Marcin Nowicki – dyrektor Obszaru Badań Regionalnych i Europejskich IBnGR oraz Leszek Szmidtke – dziennikarz „Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego” i Radia Gdańsk

***Marcin Nowicki: Czego panowie oczekują od pomorskich uczelni?***

Mieczysław Struk: Przede wszystkim tego, by pomorskie uczelnie były miejscem kształcenia przyszłej inteligencji – ludzi, którzy w przyszłości będą pracowali, tworzyli w gospodarce, kulturze, w innych dziedzinach. Silny ośrodek akademicki ma również zatrzymywać bardzo wartościowych ludzi w naszym regionie. Powinien być postrzegany jako miejsce awansu społecznego

***Nasz kapitał społeczny jest niski i trudno wyzwolić współpracę między światem akademickim, gospodarką i administracją samorządową. O ile poziom intelektualny nie odbiega od tego, co występuje w innych krajach, o tyle różnimy się pod względem poziomu aktywności społecznej.***

czy zawodowego, w którym doskonale odnajdują się ludzie kreatywni. Wreszcie, w takim miejscu powstają nowe produkty, koncepcje i pomysły, dzięki którym region może się dynamiczniej rozwijać. Uczelnie to także miejsce wspierania lokalnej i regionalnej tożsamości, miejsce, w którym skupiają się twórcy, ludzie kultury. Na końcu wymienię dziedziny i obszary działalności pomorskich uczelni, które wywołują duży niedosyt, a mianowicie prace badawczo-rozwojowe na rzecz gospodarki oraz badania podstawowe. Co istotne, pomorskie uczelnie mają nie tylko zaspokajać potrzeby mieszkańców regionu, ale także przyciągać młodych ludzi z ościennych województw oraz obcokrajowców.

*Paweł Adamowicz: Dołożę jeszcze funkcję formacyjną. Oczekujemy, że młody człowiek przez 4–5 lat studiowania wyrobi sobie pewne potrzeby związane z kulturą, postawami społecznymi, otwartością itd. Ogromne znaczenie ma też funkcja opiniotwórcza, czyli aktywne zaangażowanie w debatę publiczną. Przywództwo intelektualne powinno być na stałe wpisane w środowisko akademickie, jak jest np. w USA, w Wielkiej Brytanii oraz wielu innych krajach. Kadra naukowa w Polsce po 1990 roku zbyt rzadko zabiera głos w ważnych sprawach publicznych.*

*M.N.: Uczelnie są wypadkową stanu całego społeczeństwa. Dlatego warto zapytać, czy pozostałe części tej*

*układanki dają szansę naszemu szkolnictwu wyższemu na spełnianie oczekiwań. Doskonałym przykładem są relacje z gospodarką – po co kształcić świetnych fachowców, którzy nie znajdują pracy? Powstaje coś, co określić można jako paradoks innowacyjności – najbardziej kreatywni pracownicy w nieprzygotowanych, skostniałych strukturach korporacyjnych stają się dla nich prawdziwym obciążeniem, a nie atutem.*

*P.A.: W tej prowokacji jest wiele prawdy. Mamy do czynienia z mocno zróżnicowanymi oraz podzielonymi środowiskami biznesowymi i olbrzymi potencjał nie znajduje odbicia w działalności uczelni. Administracja państwowa i samorządowa też jest zbyt pasywna i może nawet źle interpretuje autonomię wyższych uczelni. Nie ma komunikacji oraz współpracy, więc nie ma efektów.*

***Leszek Szmidtke: Ktoś jednak powinien przerwać ten zaklęty krąg i może należy zacząć od środowiska akademickiego?***

*P.A.: Uważam, że ciężar aktywności i przerwania tego kręgu niemocy spoczywa na przedsiębiorcach i administracji samorządowej. Środowiska biznesowe są w swych działaniach racjonalne i bardziej im powinno zależeć na efektywniejszej współpracy. Od ich postawy oraz potrzeb będzie zależał poziom absolwentów, a także wdrażanie pomysłów powstających w uczelnianych laboratoriach. Nie chcę przerzucać na przedsiębiorców odpowiedzialności,*

***Nie jestem przekonany, że samorząd ma wyznaczać kierunki rozwoju uczelni lub odwrotnie, że uczelnie mają wskazywać drogę samorządowi. Lepszym rozwiązaniem jest współpraca, wzajemne inspirowanie się. Korzyść będzie obopólna.***

ale przykładowo firmie z sektora ICT, działającej na zagranicznych rynkach, coraz bardziej będzie zależało na podnoszeniu swojej konkurencyjności poprzez zatrudnianie lepszych pracowników. Naturalna będzie współpraca z Wydziałem ETI na Politechnice Gdańskiej, wpływanie na zmiany programowe i przyjmowanie na staże studentów. Liderzy samorządowi są zainteresowani rozwojem swoich miast i regionów, więc też będą pomagać, naciskać i wymagać od uczelni lepszego dopasowania się do wymogów współczesnego świata. Przecież od jakości wykształcenia będzie zależała przyszłość.

M.S.: Nie jestem przekonany czy samorząd regionalny ma wyznaczać kierunki rozwoju uczelni lub odwrotnie – że uczelnie mają wskazywać drogę samorządowi. Lepszym rozwiązaniem jest współpraca, wzajemne inspirowanie się. Korzyść będzie obopólna. Zgadzam się, że nasz kapitał społeczny jest niski i trudno wyzwolić współpracę między światem akademickim, gospodarką i administracją samorządową. O ile poziomem intelektualnym nie odbiegamy od innych krajów, o tyle poziomem aktywności społecznej różnimy się znacząco. Na to nakładają się problemy o charakterze instytucjonalnym. Co zmieniło się na uczelniach po 1990 roku? Jak wygląda zarządzanie, szczególnie publicznymi, uniwersytetami? Jak wygląda motywowanie pracowników naukowych? Czy jest różnica w ocenie między publikacją w światowej rangi naukowym czasopiśmie, a wydawnictwem uczelnianym? Jak więc widać, jest mnóstwo błędów systemowych, które bardzo negatywnie rzutują na szkolnictwo wyższe.

**M.N.:** *Zmiany są widoczne gołym okiem, ale mają bardzo powierzchowny charakter. Publiczne uczelnie, dzięki unijnemu i samorządowemu wsparciu, otrzymały spore środki na nowe budynki z salami wykładowymi oraz laboratoriami. Moja wątpliwość dotyczy przekładania się tych inwestycji na jakość kształcenia i badań – czyli jak te nowe „skorupy” wypełnić teraz lepszą treścią?*

P.A.: *Mamy bardzo dobre relacje z rektorami pomorskich uczelni. Wątpliwość natomiast budzi otwarcie niższych szczebli: katedr, zakładów, a nawet wydziałów na współpracę z biznesem, samorządami, lokalnymi społecznościami. Nie mówię o indywidualnej działalności poszczególnych pracowników naukowych, ale o współpracy instytucjonalnej. Musimy się zastanowić, jak ma wyglądać polski uniwersytet, a jak wyższa szkoła o profilu zawodowym? Jak je finansować? A szczególnie, jaką część powinny stanowić pieniądze publiczne i czy – tak jak do tej pory – powinny iść za studentem? Rzeczywiście, pomogliśmy w budowie nowej infrastruktury, ale nie pomożemy w jej utrzymaniu. Uczelnie same będą musiały podołać rosnącym kosztom. Dotychczasowe źródło w postaci płatnych studiów się wyczerpało – niż demograficzny mocno przebuduje dotychczasowe szkolnictwo wyższe.*

**M.N.:** *W trwającej obecnie dyskusji dominuje relacja uczelnie-gospodarka. Jednym tchem wymienia się kierunki potrzebne i niepotrzebne gospodarce. Czy nie upraszczamy problemu i czy pies nie jest jednak pogrzebany gdzie indziej? Może zamiast przestarzałego szufladkowania wiedzy w tzw. kierunki i całej tej dyskusji, który z nich jest bardziej przydatny na dzisiejszym rynku pracy, powinniśmy wprowadzić prawdziwą modułowość kształcenia – interdyscyplinarność, w której decydować będzie jakość edukacji, a nie nazwa kierunku?*

P.A.: *Nie możemy się rzucać od ściany do ściany. Na naszych uczelniach muszą być różne kierunki, ale musimy uwzględniać w proporcjach oczekiwania, między innymi gospodarki. Nie można planować z wieloletnim wyprzedzeniem liczby studentów na poszczególnych kierunkach w oderwaniu od prognoz rozwoju gospodarki czy społeczeństwa. Uczelnie są finansowane z pieniędzy podatników i muszą w swojej pracy uwzględniać potrzeby swoich dobroczyńców. Opinia publiczna ma prawo wymagać, żeby uniwersytety dopasowywały się do potrzeb rynku z myślą o tym, co będzie za 10 lub 20 lat.*



***Bardziej trzeba skupić się na modyfikacji programów niż likwidacji mniej potrzebnych kierunków. Można łączyć nawet na pozór bardzo od siebie odległe kierunki. Dlatego studiujący, np. kulturoznawstwo – też powinni poznać mechanizmy gospodarcze lub odbywać praktyki w firmach.***

*Dlatego trzeba kierunki modyfikować i na przykład zapraszać do prowadzenia zajęć praktyków biznesu albo inne interesujące osoby. Wykłady Jana Krzysztofa Bieleckiego lub Lecha Wałęsy na Uniwersytecie Gdańskim są ciągle wyjątkami. Przepływ powinien też odbywać się w drugą stronę – a więc studenci muszą uczestniczyć w życiu publicznym, w różnego rodzaju wolontariatach. Wiedza i umiejętności zdobyte w ten sposób są równie ważne jak wykłady w aulach.*

M.S.: Potrzebny jest balans między bieżącymi i przewidywanymi potrzebami rynku, przy zachowaniu konkurencji w dostępie do kierunków studiów. Bardziej trzeba skupić się na modyfikacji programów niż likwidacji mniej potrzebnych kierunków. Można łączyć nawet na pozór bardzo od siebie odległe kierunki. Dlatego studiujący, np. kulturoznawstwo – też powinni poznać mechanizmy gospodarcze lub odbywać praktyki w firmach. Rzeczywiście – uczelnie są mało elastyczne w modyfikowaniu programów lub nawet uruchamianiu nowych kierunków studiów.

L.S.: Co przy autonomii uczelni mogą zrobić samorządy, żeby w programach czy szerszej działalności pracowników naukowych oraz studentów pojawiały się treści ważne dla regionu?

M.S.: Świat zewnętrzny jest pełen inspiracji. Staramy się oferować udział w różnego rodzaju przedsięwzięciach i angażować zarówno profesorów, jak i studentów. Jest to oczywiście długotrwały proces, w którym mamy sukcesy, ale też porażki. Niedawno byliśmy z prezydentem Adamowiczem w Dolinie Krzemowej w Plug and Play Tech Center. Wręcz legendarne miejsce, w którym następuje inkubacja, rozwój start-upów. Tam schodzą się aniołowie biznesu, żeby posłuchać krótkich prezentacji pomysłów na biznes. Jeżeli w czasie 4–5-minutowej prezentacji inwestor zostanie przekonany do pomysłu na biznes, to wyklada pieniądze na realizację projektu. Szef Plug and Play przyjechał do Gdańska i na spotkanie z nim w Parku Naukowo-Technologicznym przyszło zaledwie 7 osób. Spotkanie z taką osobą nie zainteresowało żadnego z adiunktów czy asystentów pomorskich uczelni na tyle, by przyjść ze swoimi studentami. Takich przykładów jest więcej i nie rozumiem, jak można nie korzystać z takich inspiracji.

***M.N.: Uczelnie mają otwierać filie w mniejszych miastach czy studenci z Chojnic, Człuchowa i Kwidzyna mają przyjeżdżać do trójmiejskich szkół wyższych?***

P.A.: *Siłą uczelni jest wspólnota. Tak było u zarania uniwersytetów w średniowieczu, tak jest i dziś.*

***Siłą uczelni jest wspólnota. Nowe pomysły, idee rodzą się w rozmowie. Uniwersytet jest takim miejscem, gdzie ludzie się spotykają, dyskutują, a nawet spierają się. Dlatego środowisko akademickie musi skupiać się w określonym miejscu i w naszym regionie uczelnie powinny działać w Trójmieście.***



## **Strategia uczelni musi też realizować strategię rozwoju regionu i chyba trudno o trafniejsze podsumowanie jej społecznej odpowiedzialności.**

*Nowe pomysły, idee rodzą się w rozmowie. Uniwersytet jest takim miejscem, gdzie ludzie się spotykają, dyskutują, a nawet spierają się. Dlatego środowisko akademickie musi skupiać się w określonym miejscu i w naszym regionie uczelnie powinny działać w Trójmieście.*

M.S.: Wprawdzie będę bronił Słupska jako miasta, gdzie powinna być uczelnia, ale silny ośrodek akademicki rzeczywiście powinien być w Trójmieście. Co natomiast mogę powiedzieć samorządom, np. Starogardu Gdańskiego lub Kwidzyna, w których zlokalizowany jest silny przemysł potrzebujący dobrze wyedukowanych absolwentów szkół wyższych? To, że na ich terenie są znakomite miejsca na odbywanie praktyk. Jabil, IP, Polpharma i wiele innych firm powinny otworzyć się na studentów – w trakcie praktyki można wybrać oraz kształcić dla siebie przyszłych pracowników.

**M.N.: Co w takim razie mogą zaproponować Prezydent Gdańska i Marszałek Województwa Pomorskiego młodym ludziom z Chojnic, Człuchowa, Kwidzyna lub Ustki? Jak powinien wyglądać konsensus niezbędny przy tworzeniu silnego ośrodka akademickiego w Trójmieście bez straty dla mniejszych miast, w których zlokalizowane są dziś niewielkie uczelnie i często jest to dla nich kwestia prestiżu?**

P.A.: W najbliższej przyszłości trzeba będzie dokonać strategicznych wyborów. Jeżeli chcemy tworzyć w naszym regionie silny ośrodek ICT, to trzeba łowić talenty nie tylko z Pomorza, ale z całej północnej Polski. Dlatego potrzebny jest rozbudowany program łączący wysoką jakość kształcenia z atrakcyjnym systemem stypendialnym.

M.S.: Trójmiasto już staje się coraz silniejszym ośrodkiem. Między innymi demografia będzie wymuszała zarówno coraz szersze poszukiwania studentów, jak i koncentrację. Prognozy demograficzne wskazują, iż w roku 2030 studentów będzie mniej o 20%. Nie wszystkie prywatne uczelnie się obronią. Będziemy wykorzystywali środki unijne na kierunki szczególnie dla nas ważne, będziemy też rozwijali programy stypendialne dla doktorantów. Gdańsk, Gdynia i Sopot, gdzie jakość życia jest dobra, będą naturalnym magnesem przyciągającym młodych ludzi. Jest jednak jedno zastrzeżenie: nie może spadać status uczelni. Niestety, nasze możliwości, tj. możliwości władz samorządowych regionu, są ograniczone i dlatego oczekujemy, że rząd ograniczy autonomię uczelni i będąc płatnikiem, zacznie wymagać wyższej jakości nauczania i efektywnych badań. Jesteśmy sojusznikami szkół wyższych. Bardzo pomagaliśmy w modernizacji i rozbudowie infrastruktury i naprawdę jako samorzady zrobiliśmy wiele, by zaplecze infrastrukturalne uczelni spełniało wysokie standardy. Natomiast w nowym okresie programowania środki unijne będziemy wydawali już inaczej, oczekując efektów i tego, by mury uczelni nie były puste. Zwłaszcza mury uczelni publicznych.

**L.S.: Jak powinna wyglądać społeczna odpowiedzialność uczelni?**

P.A.: Uczelnie wyższe powinny być bliżej związane z regionami, na terenie których działają. Oczekujemy takich rozwiązań prawnych, które ułatwią instytucjonalną współpracę samorządów ze szkołami wyższymi, które między innymi będą przekładały się na rozwój pożądanego kierunku kształcenia i podnoszenie jakości nauczania. Uważam też, że inaczej powinno wyglądać zarządzanie uczelniami. Potrzebne są działania, które przygotują nas na dobre wykorzystanie środków unijnych w latach 2014–2020 i które nastawione będą na rozwój innowacji. Innowacje tworzą zaś ludzie, a nie mury.

M.S.: Musi się zmienić klimat i musimy nauczyć się współpracy w trójkącie uczelnie-samorządy-biznes. Ponieważ samo narzekanie nie przyniesie poprawy, trzeba przygotowywać konkretne propozycje współpracy. Od rektora Politechniki Gdańskiej usłyszałem niedawno, że strategia jego

uczelni musi też realizować strategię rozwoju regionu i chyba trudno o trafniejsze podsumowanie społecznej odpowiedzialności. Niestety, póki co przekonanie profesora Krawczyka nie znajduje naśladowców we władzach pomorskich szkół wyższych.

#### O ROZMÓWCACH:

**Paweł Adamowicz** od 1998 r. piastuje urząd prezydenta miasta Gdańska. W latach 1984–1989 studiował na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Gdańskiego. W 1990 r. został wybrany na radnego Gdańska z ramienia Komitetu Obywatelskiego. W kolejnej kadencji, w latach 1994–1998, pełnił funkcję przewodniczącego Rady Miasta. W 2001 r. znalazł się wśród założycieli regionalnych struktur Platformy Obywatelskiej. Jest przewodniczącym, powołanego do życia w 2011 roku, Gdańskiego Obszaru Metropolitalnego.

**Mieczysław Struk** jest marszałkiem województwa pomorskiego od 2010 roku. Absolwent Wydziału Turystyki i Rekreacji Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu. Ukończył podyplomowe studia organizacji i zarządzania oraz integracji europejskiej na Uniwersytecie Gdańskim, a także trzyletnie studia doktoranckie na Wydziale Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego. Od 1990 roku przez 12 lat był burmistrzem Jastarni, a od ponad 1998 roku jest radnym Sejmiku Województwa Pomorskiego.

## UNIwersYTETY – WAŻNY ZAWODNIK W REGIONALNEJ GRZE O ROZWÓJ



*Janusz Sepioł*

*senator RP*

### Zanik modelu

Uniwersytet jest instytucją średniowieczną – wtedy to bowiem powstały owe zdumiewające korporacje uczonych i studentów. Przypominają o tym niektóre akademickie rytuały czy utrzymująca się do dziś łacińska tytułatura.

Uniwersytety powstawały z inicjatywy panujących, a ich założenie z reguły wymagało dodatkowo zgody papieża. Akt lokacyjny był symbolem siły i znaczenia państwa oraz miasta, ale także wyrazem troski o kadry dla królewskiej kancelarii, o kadry dla instytucji państwa. Średniowieczny uniwersalizm sprawiał, że wędrowne studia od uniwersytetu do uniwersytetu nie stanowiły problemu. Podobny program i metody, powszechność języka łacińskiego, żadnych wiz i paszportów, kruszcowa waluta... Dziś

***Jeśli, zgodnie z celami Komisji Europejskiej, studiować ma ponad 40% młodych ludzi, to nieuchronnie studia muszą oznaczać coś jakościowo różnego niż w czasach, gdy po trudnych, selekcyjnych egzaminach do szkół wyższych trafiało 5–10% poszczególnych roczników.***

w tzw. „procesie bolońskim” z mozołem dojdziemy do tego, co dla Kopernika i Kochanowskiego było oczywistością.

Były czasy, gdy uniwersytety musiały stawiać czoło konkurencji innych instytucji edukacyjnych i naukowych: jezuickich kolegiów, elitarnych, honorowych akademii zakładanych przez władców lub uczonych czy też wielkich, pragmatycznych szkół państwowych, jak tych francuskich, związanych z imieniem Napoleona. Koniec wieku XIX można uznać za okres ostatecznego ukształtowania się modelu nowożytnego uniwersytetu. Uniwersytetu elitarnego, skupionego bardziej na badaniach niż edukacji, w którym dominuje relacja mistrz – czeladnik. Nierzadko ulokowany w niewielkich miastach, których charakter jest w stanie silnie zdominować (np. Tybinga, Heidelberg, Dorpat, Marburg czy Kraków).

Na naszych oczach ten model zanika, a może nawet już znikł. Stało się tak w wyniku umasowienia wyższej edukacji, które dokonało się w Europie Zachodniej w latach 70-tych, a w Polsce wybuchło po roku 1990. Jeśli studiować ma ponad 40% młodych ludzi – a takie cele stawia Komisja Europejska w programie „Europa 2020”, to nieuchronnie studia muszą oznaczać coś jakościowo różnego niż w czasach, gdy do szkół wyższych, w wyniku

trudnych, selekcyjnych egzaminów, trafiało 5–10% poszczególnych roczników. Warto w tym miejscu przypomnieć, że w Polsce wskaźnik studiujących już przekroczył 50% młodzieży w wieku akademickim. Skalę zmian niech zobrazują poniższe liczby: w przedwojennej Polsce (1938 r.) liczba studentów niewiele przekraczała 48 tys., a dziś pracowników dydaktycznych na uczelniach jest ponad 100 tys., w tym tytularnych profesorów – ponad 12 tys.

### **Magnes dla ludzi i inwestycji**

Masowość studiowania przewróciła wszystko do góry nogami. Mówiąc „wszystko”, mam na myśli nie tylko programy, model pracy studenta, relacje profesor – uczeń, ale także geografie ośrodków akademickich, ich rankingi oraz ekonomiczne i społeczne znaczenie studiowania. Poniżej przedstawiłem skrótowo najistotniejsze skutki tego procesu.

Po pierwsze, masowe studiowanie wywołało ogromne migracje młodych ludzi – a co za tym idzie – ogołocenie mniejszych ośrodków z połowy całego pokolenia ludzi rozpoczynających pracę zawodową. Jedne miasta otrzymują wielki zastrzyk młodości, stając się bardziej atrakcyjnymi, tętniącymi życiem etc., a inne, w sposób naturalny, zamierają. Masowe studiowanie jest ważnym czynnikiem wzmacniającym procesy metropolizacyjne.

Po drugie, masowe studiowanie utrwala trendy migracji stałych. Ludzie chętnie wiążą swoją

***Masowość studiowania przewróciła do góry nogami nie tylko programy nauczania, model pracy studenta i relacje profesor-uczeń, ale także geografie ośrodków akademickich i znacząco zmieniła ich rolę w regionie.***

*Model regionalnego, sieciowego uniwersytetu masowego zakłada działanie zakorzenionych lokalnie szkół licencjackich, powiązanych z centralnym ośrodkiem skupionym na studiach zaawansowanych, doktoranckich, podyplomowych i pracy naukowo-badawczej.*

przyszłość z miejscem studiowania. Tu tworzą rodziny i inwestują w swoją przyszłość. Oznacza to z reguły transfer środków na utrzymanie i transfer kapitału na zakup mieszkania z małych ośrodków prowincjonalnych do centrów akademickich.

Po trzecie, masowe studiowanie oznacza wielką kreację miejsc pracy i powstanie nowych centrów przychodów. Miejscami zatrudnienia stają się same uczelnie. To nie przypadek, że Uniwersytet Jagielloński zatrudnia większą liczbę pracowników niż Huta im. Sendzimira – co 30, a nawet 20 lat temu było w ogóle nie do pomyślenia. Miejsca pracy generują rzecz jasna usługi dla studentów – od gastronomii zaczynając, przez usługi internetowe, mieszkaniowe, sportowe, transportowe, na medycznych i kulturalnych kończąc. Występujące corocznie w październiku nagłe zwiększenie się liczby mieszkańców od 10 do 20% jest swoistym wstrząsem dla każdego z miast akademickich. Z punktu widzenia finansowego jest to wstrząs niezwykle korzystny. Często ważniejszy niż letni, sezonowy przyjazd turystów. Wyniki przeprowadzonych dla Nowego Sącza badań wpływu powstałej tu prywatnej uczelni biznesowej, zaskoczyły wszystkich wielkością i intensywnością oddziaływania tej instytucji na ekonomię i wizerunek miasta.

Po czwarte – uczelnie wciąż pozostają instytucjami naukowymi, przyciągającymi pieniądze na badania

i wdrożenia. Czasem udaje się to lepiej, czasem gorzej. Ale w wypadku renomowanych uczelni technicznych, jak np. Krakowska AGH, dochody z praw licencyjnych, patentów czy zleceń pochodzących z przemysłu przekraczają 50% całego budżetu. A mówimy tu o milionach złotych.

### Regionalny uniwersytet sieciowy

O ile efekty ekonomiczne i społeczne w przypadku ośrodka akademickiego w wielkim mieście wydają się oczywiste, to w co najmniej podobnym stopniu odnosi się to do małych ośrodków, w których dopiero od niedawna funkcjonują nowe, skromne szkoły wyższe. Mam na myśli program zakładania państwowych wyższych szkół zawodowych. Rozpoczął się on w roku 1998 i obok funkcji systemowej, czyli uporządkowania, rozszerzenia i podniesienia jakości szkolnictwa pomaturalnego, miał też na celu bycie swoistą prestiżową rekompensatą dla miast tracących status stolicy województwa. W moim przekonaniu projekt okazał się niezwykle udany. Nie tylko dlatego, że zahamowano odpływ młodzieży z wielu miast średniej wielkości. Udało się również stworzyć wokół tych placówek coś na kształt „miniśrodków” kulturalnych czy intelektualnych, będących w tych miastach absolutnie nową jakością. Zawodowe szkoły wyższe stały się przedmiotem istotnych inwestycji. Marszałkowie województw, którzy poczuli się szczególnie opiekunami tych placówek, skierowali na ich potrzeby znaczące strumienie środków europejskich. W ten sposób w wielu miejscach powstała imponująca baza sprzętowa i lokalowa. Choć w prawdzie togi, berła, gronostaje i nadęta powaga akademickich uroczystości w tych startujących dopiero szkołach mogą budzić czasem uśmiech, to społeczne znaczenie instytucji wyższych szkół zawodowych jest nie do przecenienia. W województwie małopolskim, tradycyjnie zdominowanym przez siłę akademickiego oddziaływania Krakowa, z inicjatywy rządu powołano dwie państwowe wyższe



szkoły zawodowe: w Nowym Sączu i w Tarnowie. Samorząd regionalny doprowadził do powstania jeszcze dwóch takich szkół: w Nowym Targu i Oświęcimiu. W ten sposób każdy z funkcjonalnych subregionów województwa i każdy z jego ośrodków centrotwórczych drugiego stopnia otrzymały własną uczelnię. Zostały one związane umowami partnerskimi z głównymi uczelniami Krakowa. Otrzymały w ten sposób merytoryczne wsparcie, a ich absolwenci gwarancję płynnej kontynuacji edukacji w głównym ośrodku. Polityka utworzenia czterech centrów kształcenia wyższego stała się przykładem regionalnej polityki równoważenia rozwoju, a jednocześnie – polityki wzmacniania lokalnych rynków pracy i w miarę szybkiego reagowania

na lokalne zapotrzebowania edukacyjne. Możemy zatem mówić o modelu regionalnego, sieciowego uniwersytetu masowego, w którym działają zakorzenione lokalnie szkoły licencjackie powiązane z centralnym ośrodkiem skupionym na studiach zaawansowanych, doktoranckich, podyplomowych i pracy naukowo-badawczej. To atrakcyjny model odpowiadający potrzebie wykształcenia się w Polsce grupy uczelni flagowych, zdolnych podejmować konkurencję międzynarodową. Niestety, cieniem kładzie się tu kryzys demograficzny, który sprawia, że przy rozbudowanych możliwościach „przerobowych” głównych ośrodków akademickich, będą one w stanie wyssać całą ambitną i uzdolnioną młodzież do wielkich metropolii.

#### O AUTORZE:

**Janusz Sepioł** z wykształcenia jest architektem i historykiem sztuki. Od roku 1999 sprawował urząd wicemarszałka województwa małopolskiego, a w latach 2002–2006 marszałka województwa małopolskiego. Współautor i koordynator wielu opracowań regionalistycznych oraz projektów i realizacji architektonicznych, autor kilkudziesięciu publikacji z zakresu krytyki architektonicznej, planowania przestrzennego i rozwoju regionalnego. Obecnie senator VIII kadencji z okręgu krakowskiego.

## UCZELNIA SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNA

Na przełomie lat 70. i 80. XX w., kiedy rozpoczynałem pracę w Instytucie Fizyki Politechniki Gdańskiej, za prawdziwą naukę uważano badania podstawowe o czysto teoretycznym charakterze. Uczonych, których interesowała użyteczność i komercjalizacja pomysłów, odzegnano od czci i wiary. Na przełomie pierwszej i drugiej dekady XXI w., postrzeganie nauki w Polsce zmieniło się o 180°. Presja na jak najszybsze zastosowywanie jej osiągnięć jest wyraźna. Podejście takie uważam za równie jednostronne, jak to sprzed 30 lat. Podobne odczucia odnoszę do wszechobecnej tezy, głoszącej że uczelnie powinny kształcić na potrzeby rynku pracy. Uważam bowiem, że przewidywanie, w jaki sposób będzie się on kształtował za 3 czy 5 lat jest jak wróżenie z fusów. Co więcej, pojawia się też pytanie o poziom nowoczesności obecnego rynku: czy jest on gotowy na przyjęcie absolwentów przygotowanych nie tyle do wykonywania zawodu, ile do podejmowania wyzwań na miarę naszych czasów? W tym kontekście należy też pamiętać, że uczelnia nie jest instytucją szkoleniową, lecz edukacyjną, nie jest też przedsiębiorstwem „produkującym” absolwentów, lecz organizacją, której misją jest prowadzenie badań naukowych oraz kształcenie przyszłych światłych obywateli. Uniwersytet pełni też ważną rolę kulturotwórczą.

### Kulturowy miks

Uniwersytet nie ma monopolu na tworzenie i przekazywanie wiedzy, ale nadal jest jedną z głównych instytucji funkcjonujących w trójce wiedzy: kształcenie-badania-innowacje. Zasadne jest zatem pytanie, jaki uniwersytet sprosta wyzwaniom współczesności. Polskie uczelnie wyższe są głęboko zakorzenione w, już ponad 200-letniej, niemieckiej tradycji uniwersytetu humboldtowskiego. Pierwszy po odzyskaniu przez Polskę niepodległości akt prawny, dotyczący szkolnictwa wyższego, z 1920 r. zapewniał wolność nauki i nauczania, przypisywał katedrę do profesora, a władze uczelni i wydziałów zobowiązywał do wykonywania decyzji organów kolegialnych. Również w regulacjach prawnych z kolejnych lat można dostrzec kontynuację wyraźnych wpływów koncepcji uniwersytetu Wilhelma von Humboldta.

To silne zakorzenienie jest wyraźną barierą dla transformacji systemu. Dodatkowo, w polskich realiach opór wobec modyfikacji wzmacnia brak wyraźniej dywersyfikacji misji szkół wyższych, spotęgowany aspirowaniem



*dr inż. Krzysztof  
Leja*

*Politechnika Gdańska*

*W przesiąkniętych duchem  
idei Humboldta polskich  
uczelniach wybrano ciekawą  
drogę przeprowadzania zmian,  
polegającą na adaptacji  
rozwiązań anglosaskich. Ich  
wyróżnikiem jest stawianie  
na najlepszych uczonych, bez  
względu na ich wiek i staż.  
To wyboista droga, biorąc  
pod uwagę przyzwyczajenia  
środowiska akademickiego.*

zbyt wielu z nich do polskiej „Ligi Bluszczonej” – nieformalnej grupy elitarnych uczelni<sup>1</sup>.

Symptomem nadchodzenia zmian było uchwalenie ustawy „Prawo o szkolnictwie wyższym” w 2005 r. oraz jej nowelizacja z 2011 r. Została ona stworzona (przynajmniej częściowo) w duchu koncepcji uniwersytetu przedsiębiorczego Burtona Clarka, która kładzie nacisk na budowanie relacji pomiędzy uniwersytetem a jego interesariuszami. W moim odczuciu tę tendencję przyspieszył Raport OECD o polskim szkolnictwie wyższym z 2007 r.

W przesiąkniętych duchem idei Humboldta polskich uczelniach wybrano ciekawą drogę przeprowadzania zmian, polegającą na adaptacji rozwiązań anglosaskich. Ich wyróżnikiem jest stawianie na najlepszych uczonych, bez względu na ich wiek i staż. To wyboista droga, biorąc pod uwagę przyzwyczajenia środowiska akademickiego. Smarowanie kromki chleba margaryną o grubości nanometra zdaje się być zastępowane rozprowadzaniem prawdziwego masła na niewielkim jej fragmencie. Na zmianach wygrają

<sup>1</sup> Liga Bluszczonej (ang. *Ivy League*) – grupa najbardziej prestiżowych uczelni w Stanach Zjednoczonych, zwana też „Starożytną Ósemką” (ang. *The Ancient Eight*) – przyp. red.

ci, którzy do przyspieszającego pociągu wskoczą, a przegrani będą ci zamierzający przeczekać.

### Spółeczna odpowiedzialność uczelni

W kontekście zachodzących zmian wyłoniły się pojęcia społecznej odpowiedzialności za uczelnie oraz uczelni społecznie odpowiedzialnej. Pierwsze z nich wiąże się z tworzeniem odpowiednich warunków dla funkcjonowania szkół wyższych i w dużej mierze zależy od dostępnych środków pieniężnych oraz czynników politycznych. W moim odczuciu sprawujący władzę mają w tej kwestii obecnie bardzo wiele do zrobienia. Świadczy o tym chociażby fakt, że nakłady na działalność badawczo-rozwojową w Polsce stanowią około trzykrotnie niższy odsetek PKB niż średnio w UE. Pojawianie się nowych możliwości finansowania w niewielkim stopniu zmienia ten ponury obraz. Nakłady na szkolnictwo wyższe są w Polsce znacząco niższe, niż np. na obronność. Czy tak musi być?

Z kolei uczelnia społecznie odpowiedzialna to taka, która służy otoczeniu. W praktyce oznacza

*Czynnikiem szczególnie  
utrudniającym zasadnicze  
zmiany w uczelniach jest  
silna kultura akademicka,  
na którą składają się m.in.:  
kolegializm dominujący nad  
menedżeryzmem, prymat  
wiedzy uczonych, mnogość  
centrów decyzyjnych,  
a także przekonanie  
o indywidualności każdej  
uczelni i o braku konieczności  
poddawania się przez nie  
jakimkolwiek standaryzacjaom.*

*Uczelnia społecznie odpowiedzialna to taka, która służy otoczeniu i odpowiada za jego kształtowanie. W praktyce oznacza to reagowanie przez nią na oczekiwania otoczenia i jednoczesne kreowanie z nim relacji. Lepsza „służba otoczeniu” następuje wtedy, gdy interesariusze mają faktyczny i istotny, a nie jedynie „grzecznościowy”, wpływ na kształtowanie strategii uczelni.*

to reagowanie przez nią na oczekiwania otoczenia i jednoczesne kreowanie z nim relacji w obszarach: ekonomicznym, społecznym i etycznym. Lepsza „służba otoczeniu” następuje wtedy, gdy interesariusze mają faktyczny i istotny, a nie jedynie „grzecznościowy” wpływ na kształtowanie strategii uczelni. W tym aspekcie ważną rolę pełnić mogą konwenty szkół wyższych, przez lata powoływane fakultatywnie, a od niedawna – obligatoryjnie. Generalnie, spełnianie oczekiwań wymaga dobrych regulacji w postaci elastycznego prawa, wyraźniejszego niż dotychczas dostrzeżenia roli interesariuszy uczelni, wzmocnienia roli władz akademickich i ograniczenia kolegalności. Szczególnie ważna jest ewolucja kultury organizacyjnej uczelni. Musi być ona ukierunkowana na wyraźniejsze otwarcie się na zewnątrz, odbudowę relacji mistrz-uczeń, które w wyniku masowego kształcenia zostały zdewaluowane. Ewoluuować powinny również

metody dydaktyczne, w których centralną postacią ma być student, a nie nauczyciel, a podstawą oceny jakości kształcenia – przyrost kompetencji studentów w trakcie studiów. Wyzwaniem dla polskich uczelni jest ponadto kultywowanie etosu naukowego. W tym punkcie mają one szczególnie wiele do zrobienia.

Kultura organizacyjna jest kluczowa dla właściwego funkcjonowania współczesnego uniwersytetu. Pełni ona ważną rolę m.in. w zarządzaniu wiedzą w uczelni, w mediacjach czy też kreacji relacji pomiędzy społecznością akademicką a otoczeniem. Jest ona również ważnym czynnikiem sprzyjającym tworzeniu, dzieleniu się i rozpowszechnianiu wiedzy. Edgar Schein podkreślał, że problemy we współczesnym świecie wymagają dialogu, współpracy i otwartości, a także dostrzegania wielokulturowości. To przesłanie stanowi wskazówkę dla współczesnych uczelni, gdyż doskonalenie kultury akademickiej może stanowić klucz do sukcesu. W uczelni społecznie odpowiedzialnej ważne jest zachowanie równowagi pomiędzy wartością autoteliczną wiedzy, a jej praktycznym wykorzystaniem. Urzeczywistnienie koncepcji uniwersytetu społecznie odpowiedzialnego oznacza połączenie cech uniwersytetu liberalnego i przedsiębiorczego, co wydaje się pozornie niemożliwym. Wyrwanie się z kręgu niemocy oznacza natomiast, że odrzucamy, jak pisali James Collins i Jerry Porras, tyranię „ALBO” i kierujemy się geniuszem „I”. Rozwijając tę myśl, warto przytoczyć zdanie wygłoszone przez Marka Portera i Marka Kramera, którzy uważają, że „sukces korporacji i dobro społeczne nie są grą o sumie zerowej”. Stwierdzenie to można odnieść również do uczelni. A zatem grajmy tak, aby obie strony, jeżeli takie w ogóle istnieją, wygrały.

#### O AUTORZE:

dr inż. Krzysztof Leja jest prodziekanem ds. nauki Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej. Autor wielu publikacji naukowych i popularno-naukowych dotyczących doskonalenia organizacji i zarządzania współczesnym uniwersytetem.





Jarosław Bujny



## UCZELNIE SĄ RÓŻNE

### Uczelnie, które chodzą bez butów

W ostatnich kilku miesiącach wiele mówi się o szkolnictwie wyższym w Polsce. To dobra wiadomość, albowiem sektor ten jest zbyt ważny dla rozwoju gospodarki i utrzymania stabilności systemu politycznego, by pozostawiać go samemu sobie. Problemem jest jednakże to, że w dyskusji tej dominują silne przekonania oraz wypowiedzane są ostre tezy, nieoparte w większości przypadków twardymi argumentami, statystykami publicznymi czy badaniami naukowymi. W efekcie, spór o kształt polskiego szkolnictwa wyższego jest równie intensywny, co jałowy – staje się on konfrontacją indywidualnych przeświadczeń i mocno subiektywnych odczuć, na podstawie których formułuje się daleko idące konkluzje. Nie oznacza to, że opinie te są błędne lub nieprawdziwe, lecz faktem jest, że ciężko jest prowadzić dyskusje pomiędzy osobami o skrajnie odmiennych doświadczeniach osobistych. Rozmowa o szkolnictwie wyższym staje się wówczas licytacją różnorodnych, subiektywnych wrażeń, które w żadnej mierze się nie wykluczają, lecz jednocześnie wiedzy o szkolnictwie wyższym w sposób szczególny nie wzbogacają.

Dlatego też o obszarze tym wciąż wiemy stosunkowo niewiele. Owszem – mamy pewne doświadczenia, przecucia czy intuicje lecz na ich podstawie trudno jest budować lepszą przyszłość Polski. Pozwala to na prowadzenie eseistycznych deliberacji, aczkolwiek tam, gdzie w grę wchodzi miliardy



*dr Dominik  
Antonowicz*

*Uniwersytet Mikołaja  
Kopernika w Toruniu*

*Uczelnie są jak przysłowiowy szewc chodzący bez butów – są źródłem wiedzy o wielu aspektach życia publicznego, lecz nie tworzą jednak tej, dotyczącej szkolnictwa wyższego.*

złoty na kształcenie i badania, jest to zdecydowanie zbyt mało. Paradoksalnie, uczelnie – mimo, że są źródłem wiedzy o wielu aspektach życia publicznego – same nie tworzą wiedzy o szkolnictwie wyższym. Jest to potwierdzeniem starego polskiego przysłowia o szewcu, który chodził bez butów.

#### **Monitoring receptą na narzekanie?**

Aktualnie dyskusja o szkolnictwie wyższym jest prowadzona w sposób charakterystyczny dla lat 80. XX wieku. Wtedy to w Polsce było kilkadziesiąt uczelni kształcących na zbliżonym poziomie, według centralnie zdefiniowanych programów nauczania. Absolwentów szkół wyższych można było wówczas traktować jako w miarę jednolitą grupę, która istotnie różniła się od osób posiadających wykształcenie średnie czy zawodowe. W ciągu dwóch dekad zmieniło się wiele – nie dość, że liczba uczelni przekroczyła 400, a studenci stanowią 40% populacji danego rocznika, to nastąpiło również silne zróżnicowanie placówek nauczania, wydziałów, wykładowców, studentów, a przede wszystkim absolwentów. Nie ma obecnie jednego szkolnictwa wyższego – jest za to zbiór różnych uczelni. W tym sensie posługiwanie się określeniem absolwentów szkół wyższych, jako kategorią analityczną, jest niepoprawne, gdyż ignoruje ich skrajne zróżnicowanie. Śmiem też twierdzić – choć jest to jedynie moja intuicja – że solidny maturzysta jest znacznie lepiej wykształcony, niż wielu absolwentów uczelni „Szczęścia i Uśmiechu”, które umożliwiają uzyskanie dyplomów bez konieczności podejmowania

intelektualnego wysiłku. Uzasadnia to krytyczne opinie dotyczące poziomu kształcenia na polskich uczelniach. Narzekają wszyscy – pracodawcy na niewłaściwie wykształconych absolwentów, wykładowcy na leniwych studentów, a studenci na oderwane od rzeczywistości zajęcia.

Tymczasem zamiast narzekać, należałoby wprowadzić obowiązkowy, państwowy monitoring poziomu zarobków absolwentów. Warto się przekonać, którzy z nich nie są przygotowani do funkcjonowania na rynku pracy, a którzy poruszają się na nim doskonale. Badania pokazują, że premia za kształcenie jest w Polsce wysoka, należąc do najwyższych w Europie. Oczywiście, wysokość wynagrodzenia jest tylko jedną z korzyści płynących z kształcenia, ale przy masowym modelu szkolnictwa wyższego jest ona z pewnością bardzo ważna. Wiedza o finansowych losach absolwentów jest konieczna do podejmowania decyzji w zakresie polityki publicznej. Umożliwia ona również maturalnym podejmowanie racjonalnych decyzji przy wyborze miasta, uczelni i kierunku studiów.

*Narzekają wszyscy – pracodawcy, wykładowcy i studenci. Tymczasem zamiast narzekać, należałoby wprowadzić obowiązkowy, państwowy monitoring poziomu zarobków absolwentów. Warto się przekonać, którzy z nich nie są przygotowani do funkcjonowania na rynku pracy, a którzy poruszają się na nim doskonale.*

*W rankingowym amoku często zapomina się, że system szkolnictwa wyższego jako całość spełnia wiele skrajnie odmiennych funkcji, dlatego też poszczególne uczelnie nie muszą być jednocześnie globalnymi graczami i instytucjami kształcenia zawodowego.*

### Nowe czasy – nowe role

Umasowienie szkolnictwa wyższego w Polsce było konsekwencją transnarodowych zmian społecznych i gospodarczych. W ich założeniu, uczeni nie powinni dalej tkwić w przysłowiowych „wieżach z kości słoniowej” – dla gospodarki i społeczeństwa uczelnie stały się zbyt ważne, by pozostawiać je wyłącznie samym sobie, nawet jeśli funkcjonowały w ten sposób przez wieki. Świat się zmienia, a wraz z nim musi zmieniać się też sposób, w jaki uczelnie kształcą studentów. W masowym modelu szkolnictwa wyższego model studiów i treści przekazywane w toku edukacji muszą uwzględniać fakt, że większość absolwentów nie ma aspiracji rozwoju intelektualnego. Chcą oni jedynie poznać prawdy, które pozwolą im więcej zarabiać i dostatniej żyć. Nie ma w tym nic zdrożnego, nawet jeśli to trochę smutne. W obliczu zaistniałej sytuacji trzeba zaakceptować więc fakt, że od uczelni nie wymaga się

już kształcenia intelektualistów, a specjalistów, którzy mają sprostać wymaganiom rynku pracy. W tym kontekście trzeba przyznać rację pracodawcom narzekającym na oderwane od rzeczywistości kształcenie na poziomie akademickim. Są oni jednak w błędzie oczekując, że uczelnie będą przygotowywały dla nich gotowych do zatrudnienia pracowników. Rolą kształcenia akademickiego nie jest bowiem zaspokajanie potrzeb pierwszego pracodawcy, u którego zwykle absolwent jedynie zdobywa doświadczenia w zamian za niską pensję. Uczelnie mają za zadanie przygotować młodych ludzi do długiej kariery zawodowej, w ciągu której będą oni wielokrotnie zmieniali zatrudnienie, podczas gdy ich pierwsza praca jest ważnym, lecz tylko i wyłącznie chwilowym epizodem kariery.

Na koniec chciałbym zaznaczyć, że polskie uczelnie dalej będą się różnicowały i obok elitarnych, ukierunkowanych na funkcjonowanie w transnarodowym świecie nauki uczelni badawczych, muszą także funkcjonować szkoły wyższe kształcące specjalistów na potrzeby lokalnego rynku pracy. W rankingowym amoku często zapomina się, że system szkolnictwa wyższego jako całość spełnia wiele skrajnie odmiennych funkcji, dlatego też poszczególne uczelnie nie muszą być jednocześnie globalnymi graczami i instytucjami kształcenia zawodowego. Oczekiwanie od uczelni bycia doskonałym w realizacji wszystkich funkcji powoduje, że wygrywa socjalistyczne średniactwo, które w moim przekonaniu jest największym przekleństwem obecnego systemu.

### O AUTORZE:

**dr Dominik Antonowicz** jest pracownikiem Instytutu Socjologii UMK w Toruniu. Specjalizuje się w badaniu polityki publicznej oraz szkolnictwa wyższego, prowadzi również badania nad społecznym fenomenem kibicowania. Stypendysta rządu brytyjskiego oraz stypendysta Fundacji na rzecz Nauki Polskiej programów START (2006) oraz KOLUMB (2008). Pracował w Center of Higher Education Policy Studies (CHEPS) na Uniwersytecie Twente. Od 2005 roku blisko współpracuje z Centrum Badań nad Polityką Publiczną na UAM w Poznaniu. W latach 2008–2009 pełnił funkcję doradcy Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego prof. Barbary Kudryckiej. Od 2011 jest członkiem Komitetu Ewaluacji Jednostek Naukowych (KEJN).

# Głosy młodych

## Rozczarowane pokolenie

Piotr Szulc

Politechnika Gdańska

Masowość szkolnictwa nie byłaby zjawiskiem negatywnym, gdyby prowadzono ją rozsądnie. W przeciągu ostatnich 20 lat powstała prawie setka szkół wyższych (głównie humanistycznych). Ciągła „propaganda”, przekonująca, że studia wyższe są gwarancją dobrze płatnej pracy, spowodowała nadwyżkę absolwentów (i to nie tylko absolwentów uniwersytetów, ale również kierunków studiów inżynierskich). Kończąc studia osoby te często podejmowały pracę poniżej kwalifikacji, rodziło się w nich poczucie oszukania, bo przecież mówiono im, że po ukończeniu studiów znajdą pracę w wyuczonym zawodzie. W związku z tym powinno się, moim zdaniem, kształcić ludzi w kierunkach, na które będzie zapotrzebowanie za kilka lat, zwracać uwagę na prognozy – w których sektorach gospodarki będą potrzebni specjaliści. A co ważniejsze, powinno się uświadamiać młodych ludzi o możliwościach przyszłej ścieżki kariery i perspektywach po ukończeniu uczelni jeszcze przed wyborem kierunku studiów.

## Owczy pęd

Absolwentka Politechniki Gdańskiej

Czy masowość kształcenia wyższego jest zjawiskiem negatywnym? Moim zdaniem studia wyższe traktuje się jako kolejną obowiązkową szkołę. Podejście studentów jest takie, że na studia się idzie dlatego, że robią to wszyscy. Ci którzy chcą się czegoś nauczyć nie mają łatwo, ponieważ w grupach powyżej 30 osób prowadzący nie jest w stanie poświęcić wystarczającej uwagi każdemu i odpowiedzieć na każde pytanie. Z resztą młodzi ludzie przyzwyczajeni są do tego, by prowadzić ich za rączkę i przekazywać im gotowy materiał. Ciężko jest pracować ze studentami, którzy z roku na rok prezentują coraz niższy poziom. Brakuje też czasu na przekazanie całego materiału. Niestety, dotacje dla uczelni zależą od ilości studentów przyjętych na pierwszy rok, a to jeszcze pogarsza sprawę.



## Potrzeba nam uniwersalnych kompetencji

Przemysław Rzodkiewicz  
Warszawski Uniwersytet Medyczny

Jednym z najważniejszych wyzwań stojących przed szkolnictwem wyższym jest słabe powiązanie kwalifikacji absolwentów z potrzebami pracodawców. Pracodawcy oczekują od absolwentów przede wszystkim umiejętności uniwersalnych – odpowiedzialności, umiejętności pracy w zespole, samodzielności itp. Czy uczelnie muszą jednak stawać przed dylematem czy uczyć specjalistycznie czy skupić się na umiejętnościach ogólnych? Moje obserwacje pokazują, że można łączyć obydwie podejścia. Można przecież nauczyć studentów pracy w zespole poprzez realizację projektu, wymagającego analizy merytorycznej specjalistycznego problemu. Jasno zdefiniowane wymagania warunkujące zaliczenie, połączone z elastycznym podejściem szanującym autonomię studenta w procesie uczenia się, umożliwiają uczynienie go współodpowiedzialnym za uzyskiwane efekty kształcenia. Wynik procesu kształcenia zależy w końcu w największym stopniu od osoby uczącej się.

## Świątynia czy przedsiębiorstwo?

Agata Żbikowska  
Uniwersytet Gdański, Koło Naukowe Polityki Gospodarczej

Czy uczelnie wyższe to świątynia wiedzy, miejsce tworzenia intelektualnych elit? Zdecydowanie nie. Po pierwsze, szczytne cele, takie jak: zgłębianie wiedzy czy kreowanie intelektualnych elit zostały już chyba dawno „zamiecione pod dywan”, a przynajmniej odgrywają one już bardzo znikomą rolę. Pomimo eksploataowania tego tematu niewiele się zmienia. Spotkania i konferencje, na których poruszane są te problemy, rozbudzają we wszystkich nadzieję na zmiany, niestety po powrocie na zajęcia, studenci znowu zderzają się z szarą rzeczywistością. Czy uczelnia to „sprawnie działające przedsiębiorstwo”? Jestem w stanie się z tym zgodzić, ponieważ każdy z nas może podziwiać coraz to bardziej nowoczesne inwestycje budowlane. Dlatego, też przytaczając klasyczną definicję celu funkcjonowania przedsiębiorstwa, czyli: „zwiększanie wartości rynkowej działalności gospodarczej” to oczywiście idea ta jest bardzo sprawnie realizowana.

## Niekompatybilni z przyszłością

Paulina Żelobowska  
Wydział Ekonomiczny Uniwersytetu Gdańskiego

W Polsce mamy do czynienia z pewną niekompatybilnością pomiędzy studiami a możliwością zdobywania doświadczenia. Skoro wchodzimy w świat innowacji, kreatywności, rozwoju możliwości, to dlaczego system szkolnictwa wyższego nie reformuje przekazywanej wiedzy, ograniczając się do programów prowadzonych od wielu, wielu lat? Jeśli przedsiębiorstwa działające na polskim rynku będą kierować się właśnie takimi kryteriami jak kreatywność i zdobyte wcześniej doświadczenie, to czy polski student czy absolwent sprosta ich wymaganiom? Ważną kwestią zdaje się tu być obecność najbardziej konkurencyjnych firm, przedsiębiorstw międzynarodowych, które dawałyby możliwość odbycia bezpłatnych praktyk, stażu w zamian za wykształcenie młodego studenta – potencjalnie przyszłego pracownika. Takim warunkom trudno sprostać przy obecnym programie najlepiej postrzeganych przez pracodawców studiów dziennych. Dlatego też, myślę, iż dobrym krokiem byłoby tworzenie warunków dla zwiększenia mobilności młodej „siły roboczej”, która miałaby okazję realnego posmakowania przyszłego środowiska rozwoju.



## KONIUNKTURA GOSPODARCZA

W trzecim kwartale 2012 r. indeks koniunktury bieżącej<sup>1</sup> w województwie pomorskim przyjmował ujemne wartości, wskazując na przewagę negatywnych opinii wyrażanych przez przedsiębiorców na temat warunków gospodarowania w regionie. Na skutek dynamicznych spadków w II kwartale najniższą wartość wskaźnika (-14,7) odnotowano w lipcu. W sierpniu oraz we wrześniu zaobserwowano nieznaczną poprawę nastrojów. Mimo tego, na koniec III kwartału, indeks koniunktury bieżącej nadal przyjmował ujemną wartość (-3,3).

Nota wojewódzka jest nieznacznie wyższa od ogólnopolskiej (-7,7). Prawdopodobna teza, wskazująca, iż źródła pogorszenia warunków gospodarowania należy poszukiwać na rynkach zagranicznych, okazuje się jednak nieprawdziwa. Indeks koniunktury w przemyśle (ogólnopolskim), choć ujemny – przewyższa indeks koniunktury bieżącej. Negatywne sygnały płyną natomiast z sektorów: handlu i usług oraz bankowości, informując, iż za pogorszeniem stoi raczej sytuacja na rynku wewnętrznym.

Obecne nastroje są zdecydowanie gorsze, niż w latach ubiegłych. Specyfiką III kwartału było bowiem wyhamowanie krótkoterminowego trendu spadkowego obserwowanego w miesiącach poprzednich. Obecnie można również mówić o wyhamowaniu. Jednak zamiast wzrostów (tak jak w latach poprzednich), indeks poruszał się w trendzie bocznym. W rezultacie wskaźnik koniunktury bieżącej nadal przyjmuje ujemne wartości.

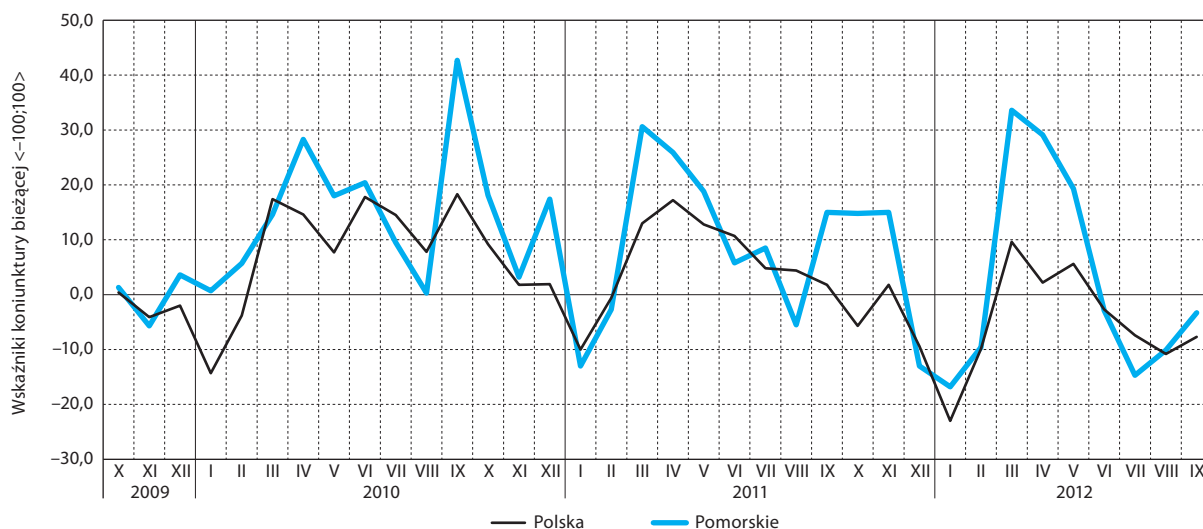
Wartość indeksu informującego o oczekiwaniach na kolejny kwartał wyniosła we wrześniu 2012 r. -3,3 pkt., czyli o 13 pkt. mniej niż przed miesiącem oraz o 14,1 pkt. mniej niż przed dwoma miesiącami. Uwzględniając scenariusz obserwowany w ostatnich trzech latach, oraz niską wartość indeksu bieżącego w III kwartale b.r., można zakładać, iż w ocenach koniunktury gospodarczej w województwie pomorskim w nadchodzących 3 miesiącach nadal będą przeważać opinie negatywne.



*dr Maciej Tarkowski*

*Instytut Badań  
nad Gospodarką Rynkową  
oraz Uniwersytet Gdański*

Rysunek 1. Koniunktura gospodarcza w województwie pomorskim i w Polsce w latach 2009–2012



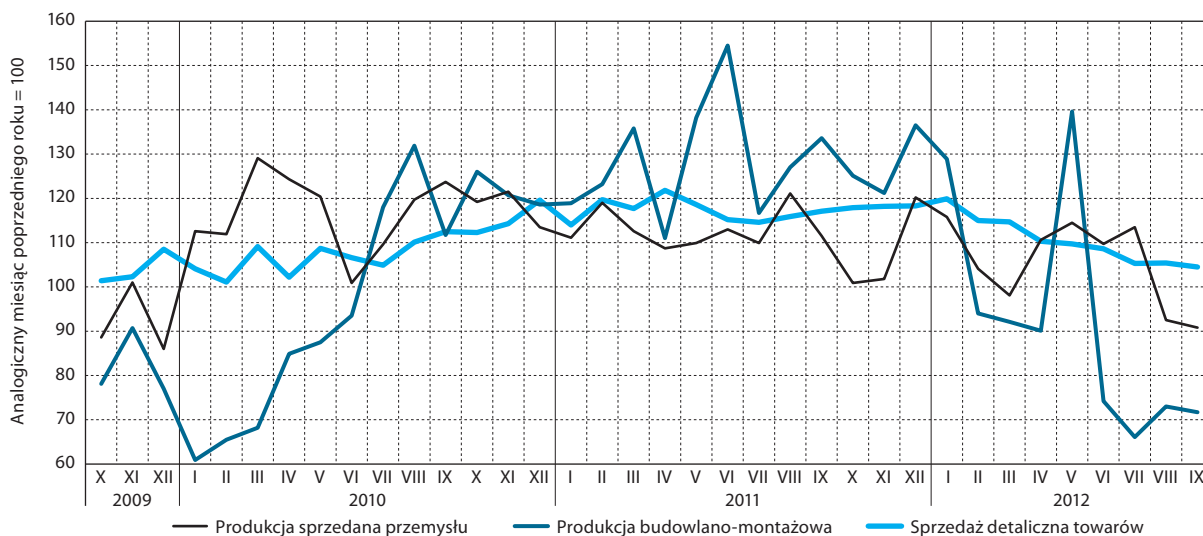
Przedział wahań wskaźnika wynosi od -100 do +100. Wartości ujemne oznaczają przewagę ocen negatywnych, dodatnie – pozytywne.  
Źródło: Opracowanie IBnGR

## DZIAŁALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW

W we wrześniu 2012 r. liczba podmiotów gospodarczych wynosiła 262,7 tys. W stosunku do końca czerwca wzrosła o 0,6 proc. Przyrosty liczby przedsiębiorstw obserwowano w każdym z miesięcy

III kwartału. Odnotowane zmiany wpisują się w sezonową cykliczność, w której przyrosty przeważają w II i III, a spadki w I i IV kwartale. Obserwowane zmiany nie wykraczają istotnie poza sezonową cykliczność.

Rysunek 2. Dynamika produkcji sprzedanej, budowlano-montażowej i sprzedaży detalicznej w województwie pomorskim w latach 2009–2012



Źródło: Opracowanie IBnGR na podstawie danych Urzędu Statystycznego w Gdańsku

Warto jednak zauważyć, że o ile w I kwartale liczba przedsiębiorstw była niższa niż rok wcześniej, o tyle w II i III nieznacznie wyższa. Dane za IV kwartał pokażą czy jest to jedynie chwilowa poprawa, czy też mamy do czynienia z ponownym ożywieniem.

Niezależnie od obserwowanych zmian, liczba podmiotów gospodarczych utrzymuje się na bardzo wysokim poziomie. Doniesienia o rosnącej liczbie upadłości, oparte na informacjach z sądów gospodarczych, nie znajdują na razie odzwierciedlenia w zmianie liczby podmiotów gospodarczych ogółem. Większość z nich, o ile napotyka już realne skutki pogorszenia koniunktury, jest w stanie ponieść ich koszty. Oczywiście trwanie w takim stanie rzeczy na dłuższą metę nie jest możliwe. Jeżeli negatywne tendencje w zakresie koniunktury i działalności przedsiębiorstw miałyby się utrzymać, spodziewać się należy większej liczby upadłości bądź wyrejestrowań działalności gospodarczej, co spowoduje spadek ogólnej liczby podmiotów.

Wysoki poziom przedsiębiorczości, nawet jeżeli jest do pewnego stopnia wymuszany w celu zmniejszenia kosztów pracy i ominięcia niektórych przepisów prawa pracy, ma pozytywne skutki dla rynku pracy, w tym sensie, że prowadzenie własnej działalności gospodarczej pozwala na nabycie nowych

doświadczeń i kompetencji, które są cenione także na rynku pracy najemnej.

W III kwartale 2012 r. zaszły niekorzystne zmiany w zakresie dynamiki działalności przedsiębiorstw. Kontynuowany był, rozpoczęty w czerwcu br., wyraźny regres wolumenu produkcji budowlano-montażowej. Wynikał on z zakończenia znacznej części inwestycji związanych z organizacją EURO 2012, a także z przestojów na placach dużych budow spowodowanych problemami finansowymi wykonawców. Ponadto należy zwrócić uwagę na efekt bazy – drugi i trzeci kwartał 2012 r. to okres bardzo intensywnych prac na licznych i dużych budowach.

III kwartał przyniósł także dość wyraźny regres wolumenu produkcji sprzedanej przemysłu. Spadki o takiej skali ostatni raz notowane były pod koniec 2009 r. Jedynie sprzedaż detaliczna nadal rosła, choć dynamika tego wzrostu była, z miesiąca na miesiąc, mniejsza. Od początku 2012 r. obserwowany jest systematyczny jej spadek. Zjawisko to jest bardzo niekorzystne, gdyż jedynie stosunkowo niewielka liczba (choć z reguły średnich i dużych) firm nastawiona jest przede wszystkim na eksport, podczas gdy większość podmiotów (głównie mikro i małych) obsługuje rynek lokalny. Zmniejszająca się dynamika wzrostu popytu konsumpcyjnego wpływa negatywnie na ich sytuację bieżącą i możliwości rozwoju.

## HANDEL ZAGRANICZNY

We wrześniu 2012 r.<sup>2</sup> wartość eksportu wyniosła 759 mln euro, zaś importu 1119 mln euro. W stosunku do września 2011 r. odnotowano nieznaczny wzrost eksportu – o 5 proc. oraz 18-procentowy wzrost wartości importu (dynamika wyrażona w euro).

Saldo wymiany handlowej województwa pomorskiego z zagranicą pozostawało ujemne i wyniosło 360 mln euro.

We wrześniu 2012 r. największy udział (48 proc.) w strukturze importu miały nadal kraje byłego

ZSRR<sup>3</sup>. W stosunku rocznym ich udział nieznacznie spadł (o 2 pkt. proc.). Kolejną grupę stanowiły kraje kapitalistyczne – ich udział w relacji rocznej wzrósł istotnie, bo o 15 pkt. proc. Ważnymi partnerami importowymi pozostają nadal kraje UE – ich udział spadł jednak nieznacznie (o 2 pkt. proc.) do poziomu 19 proc. Największy spadek udziału zanotowały pozostałe kraje – wyniósł on ponad 10 pkt. proc. W efekcie ich udział w imporcie we wrześniu 2012 r. kształtował się na poziomie 14 proc.

W strukturze geograficznej eksportu we wrześniu 2012 r. pozycję lidera utrzymały kraje UE. Ich

udział wynosił 63 proc. i w stosunku do analogicznego okresu roku poprzedniego wzrósł o ponad 13 pkt. proc. Wyraźny spadek udziału odnotowały natomiast kraje kapitalistyczne – z 38 do 18 proc., co osłabiło ich pozycję jako rynków eksportowych. Wzrost znaczenia (o 6 pkt. proc.) odnotowano w przypadku pozostałych krajów – we wrześniu 2012 r. ich udział wyniósł 12 proc. Brak istotnych zmian odnotowano w przypadku krajów b. ZSRR. Przypadło na nie 7 proc. eksportu. Również udział krajów Europy Środkowo-Wschodniej pozostaje na niezmiennym poziomie – we wrześniu 2011 i 2012 r. wynosił on niecały 1 proc.

## RYNEK PRACY I WYNAGRODZENIA

Zmiany stanu rynku pracy w III kwartale 2012 r. należy ocenić generalnie negatywnie. Za taką oceną przemawia przede wszystkim systematyczny spadek przeciętnego zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw. Ma on miejsce od początku 2012 r. Rok ten zaczynał się optymistycznie, gdyż w styczniu przeciętne zatrudnienie osiągnęło rekordowy (od 2009 r.) poziom. Spadki obserwowane później zredukowały je do wartości obserwowanych przeciętnie w 2011 r. Zatrudnienie nadal utrzymuje się więc na dość wysokim poziomie, choć tendencja jest oczywiście niepokojąca.

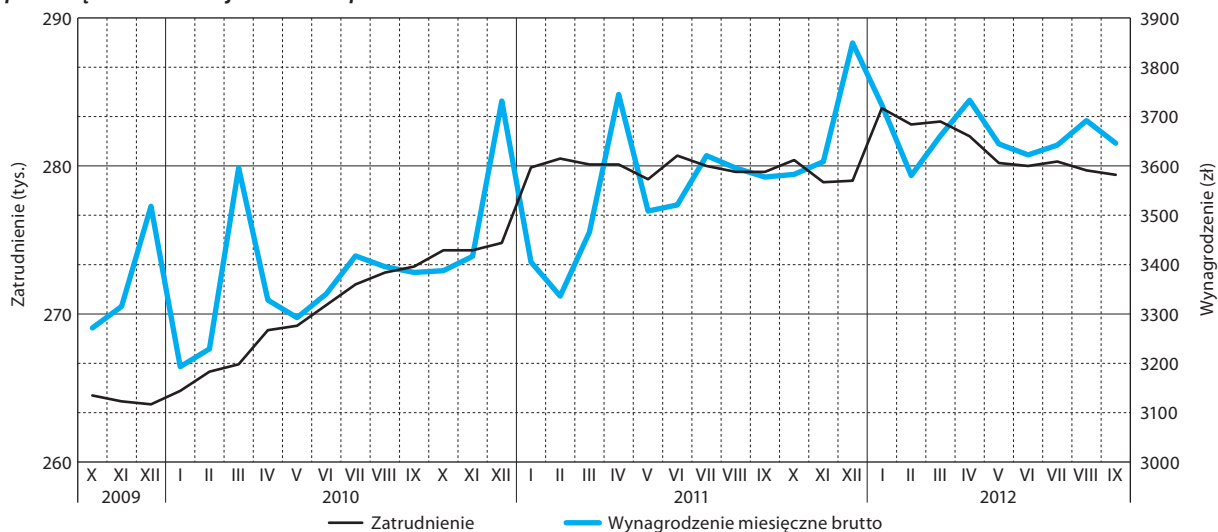
Powodem do niepokoju jest także stagnacja wynagrodzeń nominalnych. We wrześniu 2012 r. przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w sektorze przedsiębiorstw wynosiło 3646 zł i było o 0,7 proc. wyższe niż w czerwcu oraz o 1,9 proc. wyższe niż rok wcześniej. Biorąc pod uwagę stopę inflacji realne wynagrodzenia uległy zmniejszeniu. Mając na względzie oba zaobserwowane zjawiska – redukcje zatrudnienia i niewielki spadek wynagrodzeń

realnych – mamy do czynienia z kurczeniem się funduszu płac, a tym samym siły nabywczej konsumentów, co wpływa na ograniczenie sprzedaży detalicznej.

Na niekorzystne tendencje na rynku pracy wskazują także dane o bezrobociu. Nie chodzi tu o sam wzrost bezrobocia – w III kwartale jest to typowe i wynika z sezonowych zmian popytu na pracę – ale o jego tempo. Liczba bezrobotnych zaczęła rosnąć już w sierpniu, a nie we wrześniu, jak miało to miejsce przed rokiem. Ponadto dynamika tego wzrostu była wyższa niż przed rokiem. W efekcie liczba bezrobotnych na koniec września osiągnęła poziom 105,9 tys. i była wyższa niż przed rokiem o 1,5 proc. Stopa bezrobocia wyniosła zaś 12,4 proc. i przewyższała odnotowaną rok wcześniej o 0,7 pkt. proc.

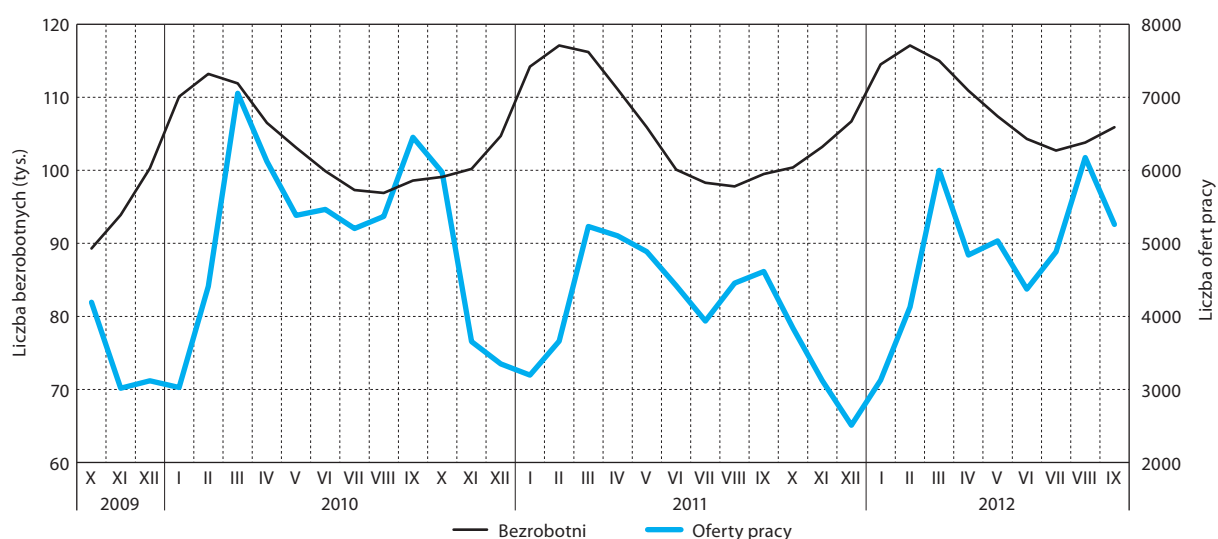
Wzrost bezrobocia w ujęciu kwartalnym wystąpił w dwóch z trzech analizowanych grup znajdujących się w szczególnej sytuacji na rynku pracy

**Rysunek 3. Wielkość zatrudnienia i poziom przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto w sektorze przedsiębiorstw w województwie pomorskim w latach 2009–2012**



Źródło: Opracowanie IBnGR na podstawie danych Urzędu Statystycznego w Gdańsku

**Rysunek 4. Liczba bezrobotnych i ofert pracy zgłoszonych do urzędów pracy w województwie pomorskim w latach 2009–2012**



Źródło: Opracowanie IBnGR na podstawie danych Urzędu Statystycznego w Gdańsku

– bezrobotnych w wieku do 25 lat oraz bezrobotnych długotrwale. Największy przyrost (niecałe 7 proc.) cechował grupę bezrobotnych w wieku do 25 lat. Pod koniec tego kwartału rejestrują się z reguły absolwenci (po ostatnich wakacjach lub po pracy sezonowej), pracownicy sezonowi, wśród których dużą grupę stanowią ludzie młodzi, co wynika z charakteru popytu na pracę generowanego głównie przez sektor turystyczny. W tym roku popyt

ten był szczególnie duży dzięki organizacji EURO 2012, co siłą rzeczy powoduje także znaczną redukcję liczby miejsc pracy po sezonie.

W porównaniu do września 2011 r. wyraźny wzrost (rzędu 7–11 proc.) dotyczył liczebności grupy bezrobotnych w wieku 50 lat i więcej oraz bezrobotnych długookresowo. Była to konsekwencja generalnie trudnej sytuacji na rynku pracy, jaka ma miejsce



od 2009 r. Duża liczba osób, która wtedy straciła pracę, nie może jej nadal znaleźć, a obserwowane w 2012 r. ponowne ograniczenie popytu na pracę nie sprzyja zahamowaniu napływu bezrobotnych do tych dwóch grup.

We wrześniu 2012 r. do urzędów pracy napłynęło 5,3 tys. ofert zatrudnienia. W ciągu całego kwartału liczba oscylowała w przedziale od 5 do 6 tys. Jest to wynik wyższy niż w analogicznym okresie roku poprzedniego, ale nie na tyle, aby mówić o istotnym wzroście popytu na pracę. Wzrost w trzecim kwartale

ma charakter sezonowy, ale oferowana liczba miejsc pracy jest na tyle nieduża, że nie wpływa istotnie na dynamikę bezrobocia. Warto zaznaczyć, że przed kryzysem finansowym – w 2008 r. – liczba ofert pracy zgłaszanych do PUP w województwie pomorskim w ciągu miesiąca przeważnie wynosiła 7–8 tys. Taki poziom na pewno nie zostanie osiągnięty w bieżącym roku. W przyszłym najprawdopodobniej też nie, a dopiero jego osiągnięcie świadczyłoby o wzroście popytu na pracę na tyle dużym, że można by spodziewać się spadku liczby bezrobotnych.

## WAŻNIEJSZE WYDARZENIA

### Zaktualizowana Strategia Rozwoju Województwa Pomorskiego

Po trwającym blisko półtora roku procesie, w dniu 24 września br., Sejmik Województwa Pomorskiego przyjął Strategię Rozwoju Województwa Pomorskiego 2020. Przyjęta Strategia uwzględnia wniośki płynące zarówno z 12-tygodniowych (2 kwietnia–22 czerwca br.) konsultacji społecznych, jak i rekomendacje z ocen eksperckich. Zaktualizowana Strategia wyznacza w perspektywie 2020 roku trzy wzajemnie uzupełniające się i równie ważne cele strategiczne. Są nimi: nowoczesna gospodarka, aktywni mieszkańcy i atrakcyjna przestrzeń.

Celem nadrzędnym jest spójność regionu, ale rozumiana jako zapewnienie możliwości rozwoju i poszukiwanie takich ścieżek zmian, które będą wykorzystywały i wzmacniały potencjał każdego z obszarów. Naczelny zasadami w procesie realizacji Strategii będą zatem: łączenie sił i zasobów, a także koordynacja wysiłków poszczególnych podmiotów.

### W tym roku pojedziemy odcinkiem Słowackiego

Odcinek Trasy Słowackiego i Sucharskiego w Gdańsku mają być do końca roku oddane do użytku. Całkowicie ma być gotowa obwodnica południowa. Do użytku zostanie oddany odcinek Trasy Słowackiego od ronda de La Salle do węzła Marynarki Polskiej. Powstają tutaj m.in.: estakada nad al. Grunwaldzką, czyli główną trasą prowadzącą przez Trójmiasto, wiadukt nad torami PKP we Wrzeszczu oraz podwieszany wiadukt o długości 130 metrów w sąsiedztwie PGE Areny. Natomiast do końca 2014 r. planowane jest zakończenie ostatniego odcinka Trasy Słowackiego – od węzła Marynarki Polskiej do węzła Ku Ujściu – obejmującego też budowę tunelu pod Martwą Wisłą. Wiercenie tunelu ma się rozpocząć na początku 2013 r. Także do końca roku w Gdańsku do użytku ma być oddana Trasa Sucharskiego. Pierwszy odcinek trasy – od obwodnicy południowej Gdańska do węzła Elbląska – został już w przeważającej mierze wykonany.

### Unijne pieniądze na kawerny

Komisja Europejska potwierdziła przyznanie PGNiG ponad 112,5 mln zł dofinansowania na budowę podziemnych kawern gazu Kosakowo. KE nie miała też zastrzeżeń do przyznania wsparcia z Programu Infrastruktura i Środowisko dla gazociągu Szczecin-Gdańsk. W tym przypadku dofinansowanie unijne wynosi prawie 227 mln zł.

### PERN inwestuje w Porcie Północnym

PERN Przyjaźń zbuduje terminal magazynowo-przeładunkowy materiałów płynnych w Porcie Północnym w Gdańsku. Ma on mieć pojemność około 700 tysięcy metrów sześciennych, a szacunkowy koszt inwestycji oceniono na 750 milionów złotych. Około 70–75 proc. kosztów budowy pokryje PERN ze środków własnych, pozostała kwota uzyskana zostanie dzięki kredytowi bankowemu. Budowa terminala powinna zostać ukończona w 2015.

### Czeka praca i wysokie zarobki

Nawet 7 tysięcy złotych brutto miesięcznie będzie można zarobić w Stoczni Gdańsk. Do końca roku zakład planuje zatrudnić 300 osób. Potrzebni są monterzy i spawacze. Kolejnych 300 osób dostałoby pracę w 2013 roku. Według zarządu stoczni ma ona zamiar być najlepiej płacącym pracodawcą w regionie w branży okrętowej. Zwiększenie zatrudnienia jest potrzebne, ze względu na spory portfel zamówień. Zakład ma zakontraktowaną budowę sześciu jednostek. Poza tym zapotrzebowanie na budowę wież wiatrowych jest większe niż obecne możliwości produkcyjne. To nie jedyne zadania do wykonania – na przykład stocznia razem z Mostostalem Chojnice buduje m.in. 700-tonową platformę morską dla Duńczyków.

### Swoboda ze stoczni Jabo już pływa

Największy i najszybszy pasażerski statek śródlądowy w Polsce wypłynął 11 sierpnia w pierwszy rejs po jeziorach augustowskich. Statek zabrał

na pokład ponad 300 pasażerów. Jednostkę wybudowała stocznia Jabo z Gdańska. Ma ona długość 40 metrów i blisko 6 metrów szerokości. Kosztowała ok. 3 mln zł. Pokład dolny pełni funkcje restauracyjną. Górny wypełniony jest głównie przez miejsca siedzące. Pokład ten jest odkryty, dostosowany do tego, by można tam było podziwiać piękne augustowskie krajobrazy.

### Holding WNS w Gdyni

Notowany na nowojorskiej giełdzie holding zamierza otworzyć pierwsze w Polsce centrum usług biznesowych. Znajdzie w nim pracę nawet 500 osób. W pierwszej kolejności będą to księgowi. Potrzebni są pracownicy znający bardzo dobrze języki obce. Nie chodzi tu jednak tylko o język angielski czy niemiecki. Firma chce świadczyć usługi aż w dziesięciu obcych językach. Biuro w Gdyni będzie drugim, po Bukareszcie, centrum WNS w Europie Środkowo-Wschodniej. Obsługuje ponad 200 globalnych korporacji. Koncern pozyskuje klientów głównie z takich branż jak turystyka, ubezpieczenia, finanse i sprzedaż detaliczna.

### Polska potęgą usług biznesowych

Według Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych w Polsce (*Association of Business Service Leaders – ABSL*) w ciągu najbliższego roku w Polsce może powstać kilkanaście tysięcy nowych miejsc pracy w sektorze usług biznesowych. Obecnie w nowoczesnych centrach usług biznesowych pracuje około 90 tysięcy osób. W Sopocie na początku września odbyła się dwudniowa konferencja poświęcona rozwojowi tego sektora. W minionym roku wzrost zatrudnienia wyniósł w nim około 12 tysięcy osób. Podobny wzrost spodziewany jest również w tym roku. W każdej polskiej metropolii powstanie najprawdopodobniej ok. 1–2 tysięcy miejsc pracy, głównie dla ludzi młodych. Najbardziej poszukiwani do pracy w centrach są absolwenci ekonomii, prawa i kierunków technicznych (programiści) znający języki obce. Polska jest na trzecim miejscu

w świecie i na pierwszym w Europie pod względem wielkości sprzedaży i zatrudnienia w sektorze nowoczesnych usług biznesowych. W Polsce około 90 tysięcy osób jest zatrudnionych w około 350 centrach usług, pracujących między innymi dla Hewlett-Packard, IBM, Google, Nokia, Motorola, Shell, General Electric i Bayer.

### Farmaceuci z GUM docenieni!

Wydział Farmaceutyczny z Oddziałem Medycyny Laboratoryjnej Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego uzyskał status Krajowego Naukowego Ośrodka Wiodącego. W ciągu 5 lat jednostka może otrzymać kwotę 50 mln złotych. Dzięki temu będzie mogła nabyć potrzebną aparaturę badawczą i sfinansować rozwój badań. Wydział GUMed został wyróżniony przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Warto dodać, że z 6 jednostek naukowych wyróżnionych statusem KNOW, tylko wydział Farmaceutyczny GUMed otrzymał status KNOW samodzielnie.

### Eksploatacja łupków po polsku

Według Ministra Skarbu Państwa do końca roku rozpoczną się badania nad polską technologią eksploatacji gazu z łupków. Wartość dofinansowania przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju to kwota rzędu 250 mln zł, kolejne 250 mln zł przekazane zostanie przez ARP z Funduszu Restrukturyzacji Przedsiębiorców w formie pożyczek. Pozostałe 500 mln zł pochodzić będzie od przemysłu zainteresowanego wykorzystaniem wyników badań.

### Przyszłościowe porozumienie PGNiG i Grupy Lotos

PGNiG i Grupa Lotos razem poszukają i wydobywać będą gaz i ropę naftową ze źródeł konwencjonalnych i niekonwencjonalnych. Oba koncerny 17 września podpisały umowę w tej sprawie. Porozumienie dotyczy siedmiu koncesji poszukiwawczych PGNiG, w tym pięciu dotyczących złóż niekonwencjonalnych

i dwóch konwencjonalnych. PGNiG i Grupa Lotos będą współpracować na terenach objętych koncesjami w województwach: pomorskim, zachodniopomorskim, warmińsko-mazurskim oraz lubelskim. W przyszłości porozumienie może też dotyczyć koncesji wydobywczych. Porozumienie zakłada możliwość pozyskania przez Grupę Lotos udziałów w każdej z koncesji. PGNiG zastrzegło sobie jednak prawo do sprawowania funkcji operatora na każdej z nich.

### Do Kaliningradu bez wizy

27 lipca uruchomiony został mały ruch graniczny z Rosją. Teraz do Obwodu Kaliningradzkiego można wybrać się na podstawie zezwolenia. Wiza nie jest potrzebna. Czas pobytu nie może być dłuższy niż łącznie 90 dni w ciągu półroczna. Mały ruch graniczny obowiązuje na przejściach granicznych na terenie województw pomorskiego oraz warmińsko-mazurskiego, a także w Obwodzie Kaliningradzkim po stronie rosyjskiej. Zezwolenia mogą otrzymać osoby posiadające miejsce stałego zamieszkania w strefie przygranicznej, od co najmniej trzech lat. Mały ruch graniczny również dotyczy ich współmałżonków i dzieci na utrzymaniu, nawet, jeśli mieszkają w strefie przygranicznej krócej niż trzy lata. Ułatwienia obejmą również obywateli państw trzecich, którzy zamieszkują w Obwodzie Kaliningradzkim i w polskiej strefie przygranicznej. Polscy obywatele o zezwolenie powinni ubiegać się w Ambasadzie Federacji Rosyjskiej w Warszawie albo w Konsulacie FR w Gdańsku. Natomiast Rosjanom wydaje je Konsul RP w Kaliningradzie.

### Muzeum Emigracji na dworcu

Za niespełna dwa lata w budynku Dworca Morskiego w Gdyni powstanie jedyne w Polsce Muzeum Emigracji. Umowę inwestycyjną na finansowanie tego projektu ze środków europejskich – w ramach inicjatywy JESSICA – podpisali 14 września br. Prezes Zarządu Banku Gospodarstwa Krajowego i Prezydent Gdyni. Utworzenie Muzeum Emigracji jest pierwszą

inwestycją samorządową w województwie pomorskim, która otrzyma finansową pomoc w ramach inicjatywy JESSICA, wdrażanej w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego dla Województwa Pomorskiego na lata 2007–2013. Koszt projektu to 49,3 mln zł, z czego ok. 23,8 mln finansowanych jest ze środków inicjatywy JESSICA. Otwarcie muzeum planowane jest na przełomie 2014/2015 roku.

### EURO 2012 przyspieszyło rozwój infrastruktury

Analitycy firmy doradczej CBRE podsumowali wpływ rozgrywek EURO 2012 na rozwój infrastruktury w miastach-gospodarzach. W Trójmieście stadion powstał w jednej z najbardziej zaniedbanych dzielnic Gdańska – Letnicy. Zdaniem analityków wpłynęło to na szybką rewitalizację tej

przemysłowo-portowej części miasta. Bezpośrednim efektem EURO 2012 było też przeniesienie Międzynarodowych Targów Gdańskich do nowego kompleksu biurowo-wystawienniczego Amber Expo, w okolicach stadionu. Nie bez znaczenia jest też powstanie nowego terminalu lotniczego T2 w Gdańsku. Zdaniem szefa Biura Regionalnego CBRE w Gdańsku na największą pochwałę zasługują jednak projekty drogowe, np. obwodnica południowa czy trasa W-Z. Są one ważne dla funkcjonowania i rozwoju portu w Gdańsku, a zwłaszcza głębokowodnego terminalu kontenerowego DCT. Rozbudowa infrastruktury poprawiła warunki zamieszkania i inwestowania, a rozgłos towarzyszący imprezie ułatwił dotarcie z tą informacją do potencjalnych inwestorów i turystów.

1 Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową od stycznia 2001 roku prowadzi badanie koniunktury gospodarczej w województwach. Badanie prowadzone jest metodą testu koniunktury, polegającą na comiesięcznym ankietowaniu określonej grupy podmiotów gospodarczych. Ankietowani odpowiadają na pytania dotyczące swoich odczuć związanych z ogólną sytuacją gospodarczą w województwie oraz na pytania dotyczące sytuacji swoich firm. Pytania dotyczą między innymi poziomu produkcji, sprzedaży, zatrudnienia.

Szczegóły: [http://ibngr.pl/index.php/pl/lewe\\_menu/koniunktura\\_w\\_województwach](http://ibngr.pl/index.php/pl/lewe_menu/koniunktura_w_województwach)

2 Dane za rok 2012 pochodzą ze zbioru otwartego, co oznacza, że przez cały rok sprawozdawczy rejestrowane są dane dotyczące wszystkich miesięcy (bieżących i poprzednich w przypadku dosyłania brakujących danych) oraz korekt rejestrowanych za okres sprawozdawczy, którego dotyczą. Dane na dzień 14.11.2012.

3 Do krajów byłego ZSRR należą: Azerbejdżan, Białoruś, Kazachstan, Kirgistan, Mołdawia, Rosja, Ukraina, Uzbekistan. Do krajów kapitalistycznych zaliczają się m.in.: Watykan, Norwegia, Liechtenstein i Szwajcaria w Europie, USA, Australia, Japonia, Kanada, Singapur, Nowa Zelandia, Wyspy Marshalla. Za kraje Europy Środkowo-Wschodniej uważa się m.in.: Bośnię i Hercegowinę, Chorwację, Serbię i Czarnogórę.

Niniejszy artykuł powstał na podstawie następujących materiałów, w całości opublikowanych na stronie internetowej PPG ([www.ppg.gda.pl](http://www.ppg.gda.pl)): A. Hildebrandt, 2012, *Handel zagraniczny w województwie pomorskim*, I. Wysocka, 2012, *Wiadomości gospodarcze*, P. Susmarski, 2012, *Koniunktura gospodarcza w województwie pomorskim we wrześniu 2012 r.*, M. Tarkowski, 2012, *Poziom rozwoju gospodarczego województwa pomorskiego i jego zmiany we wrześniu 2012 r.*

Opis ważniejszych wydarzeń przygotowała I. Wysocka. Wyboru i zestawienia dokonał M. Tarkowski.

#### O AUTORZE:

dr Maciej Tarkowski jest pracownikiem naukowym Obszaru Badań Regionalnych w Instytucie Badań nad Gospodarką Rynkową oraz Instytutu Geografii Uniwersytetu Gdańskiego. Ekspert w dziedzinie teorii regionu i rozwoju regionalnego, autor licznych publikacji o zasięgu krajowym i zagranicznym.



# GDAŃSK **wygrywamy**<sup>\*</sup> przyszłość

**PLANO WANIE** INWESTYCJE NOWOCZESNE

**TRANSPORT**

**ARENA**

**KULTURA** mieszkańcy

**INWESTYCJE** turyści

**TRANSPORT**

**NOWY TERMINAL PORTU LOTNICZEGO**

**NOWOCZESNE** GOSPODARKA

**DROGI** udogodnienia

**SZTUKA**

**NOWE OBIEKTY SPORTOWE**

**ROZWÓJ** GOSPODARKA

**BRANŻE**

**TRASA W-Z** SPORT

**opieka**

**ROZBUDOWA** SPORT

**BRANŻE**

**INWESTYCJE**

**KOMUNIKACJA** pomoc DROGI

**DRUGI** KULTURA

**atrakcje**

**INWESTYCJE**

**OŚWIATA**

**TEATR SZEKSPIROWSKI** NOWOCZESNE

**PRZESTRZEŃ** mieszkańcy

**TURYSTYKA**

**PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ** FIRMY

**NAUKA** wsparcie

**TRANS** PORT

**OŻYWIENIE DRÓG WODNYCH**







**\* I miejsce** w Rankingu Samorządów dziennika „Rzeczpospolita” 2012

**I miejsce** w rankingu miast wojewódzkich pod względem inwestycji w infrastrukturę techniczną w latach 2009-2011 wg ekspertów Uniwersytetu Warszawskiego



# Mamy energię na przyszłość



## PRZYŁĄCZ SIĘ

Ještěśmy polskim holdingiem energetycznym, z 16-procentowym udziałem w rynku sprzedaży energii. Zajmujemy się wytwarzaniem, obrotem, dystrybucją i przesyłem energii elektrycznej oraz ciepła. Stawiamy na ciągły rozwój. Już w tej chwili dostarczamy prąd do 2,5 mln gospodarstw domowych i 300 tys. firm oraz eksploatujemy 162 tys. km linii energetycznych na obszarze ¼ powierzchni Polski. Z energią patrzymy w przyszłość.

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



**Energa**

# Przyszłość na solidnych filarach

Świat ulega ciągłym zmianom. Przyszłość przyniesie nieznaną dziś możliwości i wyzwania. Czy wiesz, gdzie będziesz za kilka lub kilkanaście lat? Kim będziesz i co będzie dla Ciebie najważniejsze? Wszyscy musimy reagować na zmiany w naszym otoczeniu, ale żeby wykorzystać możliwości i sprostać wyzwaniom jutra, trzeba być przygotowanym na nie już dziś. Dlatego działalność Grupy Kapitałowej LOTOS opiera się na nieustannych inwestycjach w przełomowe i czyste technologie, budowaniu relacji z partnerami oraz zrównoważonym rozwoju we wszystkich wymiarach naszej działalności. Dzięki temu możemy wspólnie spoglądać w pewniejszą i lepszą przyszłość.

# **Pomorski Przegląd Gospodarczy**

## **Po co nam uczelnie?**

Temat wydania:

W numerze:

prof. Roman Galar

Edwin Bendyk

prof. Michał Kleiber

Artur Waliszewski

prof. Andrzej Blikle

Mieczysław Struk,

Paweł Adamowicz

Janusz Sepioł

dr Krzysztof Leja

dr Dominik Antonowicz

Studenci i absolwenci  
uczelni wyższych

*Rozprawmy się z mitami*

*Edukacyjne podróbki?*

*Od ilości do odpowiedzialności*

*Czy globalne aspiracje firm odmienią uczelnie?*

*Kuźnia charakterów i postaw*

*Urbi et Regio*

*Uniwersytety – ważny zawodnik w regionalnej grze o rozwój*

*Uczelnia społecznie odpowiedzialna*

*Uczelnie są różne*

*Głosy młodych*