

Dr TADEUSZ SKARBK

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

KONSOLIDACJA W SZKOLNICTWIE WYŻSZYM

W literaturze poświęconej modernizacji zarządzania instytucjami szkolnictwa wyższego często wskazuje się na pozytywne doświadczenia niektórych państw, których rządy postanowiły połączyć mniejsze uczelnie w większe instytucje. Są to działania konsolidacyjne; prowadzą one z reguły do zwiększenia efektywności i skuteczności oraz zmniejszenia kosztów funkcjonowania nowego podmiotu. Szczególnie ten ostatni aspekt ma duże znaczenie w sytuacji ogólnoswiatowej tendencji spadku wsparcia finansowego uniwersytetów ze strony funduszy publicznych (budżetu państwa).

Udane połączenia uczelni oraz instytutów badawczych przeprowadzono w ostatnich latach między innymi we Francji, Niemczech, Danii i Finlandii. Wiele takich procesów konsolidacyjnych przeprowadziły również władze kilkunastu stanów w USA.

Konsolidacja w sektorze szkolnictwa wyższego jest wyrazem szerszego trendu w wielu gałęziach przemysłu. W Polsce, na przykład, dobiegają końca prace nad koncepcją konsolidacji polskiej energetyki, a połączenie branży chemicznej (zakładów chemicznych Tarnowa, Polic, Puław i Kędzierzyna-Koźła) daje już pierwsze pozytywne efekty. Wielkość instytucji ma znaczenie, nawet w środowisku akademickim. Utrzymanie mniejszych uczelni jest bardziej kosztowne. Większe uczelnie mogą racjonalniej wykorzystywać swoje zasoby, takie jak infrastruktura, pracownicy (nauczyciele akademicy!), majątek czy kapitał.

Chociaż głównym czynnikiem przedstawionego trendu jest presja finansowa, korzyści z konsolidacji w szkolnictwie wyższym nie kończą się wyłącznie na poprawie stanu finansów łączonych uczelni. Konsolidacje czy fuzje insty-

tucji akademickich, choć obarczone znacznym wyzwaniem, mogą przynieść różnorodne korzyści członkom społeczności: studentom i wykładowcom.

Co może dać konsolidacja?

Zwiększona wydajność: konsolidacja pozwala uniwersytetom połączyć zasoby, usprawnić funkcje (szczególnie logistyczne), pomaga przekształcić się w instytucje bardziej efektywne. Wykorzystanie wspólnej infrastruktury, wyposażenia (w tym aparatury naukowej), zasobów ludzkich, a także organizowanie wspólnych zamówień (zakupów) może przynieść znaczące korzyści finansowe.

Większa wartość naukowa: nowa instytucja oferuje szersze, bardziej zróżnicowane programy studiów i większe możliwości rozwoju wydziałów. Pojawia się wartość dodana, zarówno poprzez powstawanie dużych zespołów badawczych (z sukcesem aplikujących o środki finansowe na realizację badań), jak i możliwość tworzenia nowych, interdyscyplinarnych i multidyscyplinarnych programów badawczych i dydaktycznych.

Większy zasięg oddziaływania: konsolidacja może rozszerzyć zasięg i wizerunek nowego uniwersytetu, przyciągając najlepszych studentów i wykładowców z innych uczelni. Konsolidacja pozwala również lepiej wykorzystać zasoby kadrowe.

Wzmocnienie konkurencyjności: lepsza efektywność, niższe koszty, nowe i rozszerzone programy dydaktyczne, dobrzy studenci i wykładowcy, rosnący krajowy i międzynarodowy prestiż powinny wspólnie prowadzić do wzmocnienia konkurencyjności na rynku edukacyjnym. Ponadto, większa liczba studentów różnych typów studiów (w tym płatnych) pozwoli na większą stabilność finansową przychodów z działalności dydaktycznej.

Jakie są wyzwania i zagrożenia?

Nie istnieje *master plan* pozwalający na szybką i łatwą konsolidację instytucji szkolnictwa. Generalnie, instytucje do siebie niepodobne (odmienne) wymagają znacznie większego nakładu pracy w fazie przygotowawczej (analizy ekonomiczno-finansowej, organizacyjnej i prawnej), dłuższego czasu potrzebnego na transformację oraz większych środków finansowych.

Należy szczegółowo rozpatrzyć takie zagadnienia, jak:

- połączenie, a nierzadko przedefiniowanie (często znacząco różnych) misji instytucjonalnych i kultur organizacyjnych konsolidowanych jed-

nostek, bez alienacji żadnej z grup społecznych w obu społecznościach uniwersyteckich;

- utrzymanie klarownej i jednolitej linii władzy w nowej instytucji;
- uzyskanie akceptacji dla proponowanych zmian na wszystkich szczeblach zarządzania oraz przez wszystkie grupy pracownicze i studentów;
- zdefiniowanie nowej marki, która będzie uwzględniać historię instytucjonalną konsolidowanych podmiotów oraz tworzyć nową, wyjątkową pozycję na rynku edukacyjnym;
- możliwość rozszerzenia działalności zarówno na krajowy, jak i na międzynarodowy rynek edukacyjny w warunkach jego postępującej globalizacji;
- zarządzanie komunikacją, zarówno wewnętrzną, jak i zewnętrzną, w dużej, złożonej i często heterogenicznej instytucji.

Wnioski

Bardzo ważne wydaje się zrozumienie różnic między fuzją a konsolidacją:

- łączenie/fuzja może złagodzić problemy związane ze strukturą władzy i marką/znakiem firmowym, ale może prowadzić do zmarginalizowania podmiotu „wchłanianego”;
- konsolidacja prowadzi do powstania nowej jakości (m.in. zapewnia warunki do wzajemnego przejmowania najlepszych praktyk i procedur), jej efektem może być natomiast alienacja niektórych grup pracowniczych obu „konsolidowanych” środowisk.

Łączenie zasobów instytucjonalnych poprzez fuzje lub konsolidacje z pewnością nie jest panaceum na wszystkie problemy uniwersytetów (uczelni), stanowi jednak opcję, którą warto rozważyć w sytuacji nadmiernego rozdrobnienia instytucji szkolnictwa wyższego w Polsce.