

Julita **Jabłeczka** Diagnoza oraz wizja przyszłości szkolnictwa wyższego w świetle dokumentów UNESCO i Banku Światowego

W artykule omówiono stanowisko zajmowane w latach dziewięćdziesiątych wobec szkolnictwa wyższego przez dwie wpływowe instytucje – UNESCO i Bank Światowy. Zostało ono wyrażone w dwóch szeroko upowszechnionych publikacjach tych organizacji, poświęconych polityce rozwoju sektora szkolnictwa wyższego, zwłaszcza w krajach rozwijających się i postkomunistycznych.

W obydwu opracowaniach przeprowadzono diagnozę obecnej sytuacji szkolnictwa wyższego oraz zarysowano perspektywy jego dalszego rozwoju; różnice dotyczą sposobu ujęcia problemu i akcentów, zarówno w odniesieniu do wymiarów oraz przyczyn kryzysu szkolnictwa (stanowiącego w obydwu stanowiskach punkt wyjścia dla diagnozy), jak i w stosunku do kierunków oraz strategii postulowanych zmian.

Tocząca się obecnie międzynarodowa dyskusja nad kierunkami rozwoju szkolnictwa wyższego jest drugą tak szeroką debatą w okresie powojennym; pierwsza odbywała się 30 lat temu, w połowie lat sześćdziesiątych. We wszystkich rejonach świata dokonywano wówczas reform, był to bowiem okres przechodzenia od elitarnego do masowego kształcenia wyższego. Kluczowa rola szkolnictwa wyższego jako czynnika rozwoju ekonomicznego i społecznego nie ulegała wówczas wątpliwości. W dyskusji odbywającej się w latach dziewięćdziesiątych pojawia się więcej pytań i wątpliwości; ma ona charakter bardziej złożony. W debacie tej poddaje się krytycznej analizie implikacje zaufania społecznego do szkolnictwa, jako szczególnego przedsięwzięcia zarówno na rzecz rozwoju, jak i wzmacniania narodowej tożsamości. Rozważaniom poddaje się zakres samookreślenia szkolnictwa, jego potencjalny wkład w dalszy rozwój społeczny ludzkości (Tunnermann 1996).

Debata ta przeniosła się na forum organizacji międzynarodowych, takich jak Bank Światowy i UNESCO. Stanowisko zajmowane wobec szkolnictwa przez te wpływowe instytucje ilustrują dwie szeroko upowszechnione publikacje poświęcone polityce rozwoju sektora szkolnictwa wyższego, szczególnie w krajach rozwijających się i postkomunistycznych. Pierwszą z publikacji, opracowaną przez Bank Światowy w 1994 r., zatytułowano *Higher Education, the Lessons of Experience*, drugie opracowanie, firmowane przez UNESCO, nosi tytuł *Policy Paper for Change and Development in Higher Education*, opublikowano je w 1995 r. Ukazały się także omówienia obu dokumentów (por. np. Tunnermann 1996). Status Banku Światowego i UNESCO decyduje o ważności tych opracowań, ponieważ obydwie instytucje, a szczególnie pierwsza z nich, oddziałują na rozwój edukacji przez środki polityczne i finansowe zwłaszcza w krajach, które korzystają z pomocy międzynarodowej. Do takich państw należy Polska.

W obydwu opracowaniach przeprowadzono diagnozę obecnej sytuacji szkolnictwa i zarysowano perspektywy jego dalszego rozwoju; różnice dotyczą sposobu ujęcia problemu i rozłożenia akcentów.

W jakich kwestiach stanowiska tych organizacji w zakresie diagnozy aktualnych problemów oraz wynikających stąd zaleceń są podobne, a w jakich rozbieżne?

Diagnoza

Punktem wyjścia obydwu stanowisk jest stwierdzenie o kryzysie szkolnictwa wyższego. W obydwu publikacjach twierdzi się zgodnie, że obecna sytuacja jest nie do utrzymania zarówno w średniej, jak i w dalszej perspektywie.

W opracowaniu UNESCO zwrócono uwagę na trzy tendencje światowe o istotnym znaczeniu (w stosunku do dwóch z nich stanowisko UNESCO pokrywa się z opinią Banku Światowego):

- Ogromna ekspansja ilościowa szkolnictwa wyższego. Ekspansja ta nie prowadzi jednak do wyrównania dostępu do studiów wyższych. Nie spowodowała ona odpowiedniego, proporcjonalnego przyrostu absolwentów studiów inżynierskich oraz przedstawicieli nauk ścisłych i przyrodniczych;
- Rozwój edukacji w warunkach wzrastających ograniczeń finansowych, kiedy nakłady na szkolnictwo wyższe w przeliczeniu na jednego studenta nie nadążają za rosnącą liczbą studentów.

● Niedostateczne zróżnicowanie instytucji oraz programów akademickich. Zakres tego zróżnicowania nie odpowiada minimalnym standardom i nie prowadzi do istotnych innowacji kształcenia.

Powstała paradoksalna sytuacja: kraje rozwijające się, szczególnie biedniejsze, coraz częściej wydają większy odsetek dochodu narodowego na kształcenie w państwowych szkołach wyższych niż kraje rozwinięte. Autorzy opracowania UNESCO twierdzą ponadto, że żaden kraj nie jest w stanie finansować kształcenia na poziomie wyższym wyłącznie ze środków publicznych.

Według autorów raportu Banku Światowego, kryzys dotyczy szkolnictwa wyższego na całym świecie. We wszystkich krajach szkolnictwo to jest w dużym stopniu finansowane przez państwo. W okresie finansowych ograniczeń i trudności budżetowych, gdy maleją nakłady w przeliczeniu na jednego studenta, przed krajami rozwiniętymi i rozwijającymi się stanęło zadanie ochrony jakości kształcenia w szkołach wyższych lub jej poprawy tam, gdzie uległa pogorszeniu. Kryzys ten przejawia się silniej w krajach rozwijających się, ze względu na większe problemy finansowe oraz z tej przyczyny, że w poprzednim okresie kraje te cechowała stosunkowo niewielka liczba studentów, tak więc zaspokojenie rosnącego popytu na kształcenie jest tam trudniejsze. W efekcie tych zjawisk maleją wydatki jednostkowe szkolnictwa wyższego (tzn. w przeliczeniu na jednego studenta); jeśli spadek ten wynika z efektywniejszego wykorzystania środków, jest to zjawisko pożądane, piszą autorzy opracowania Banku. Jednakże wynikiem cięć jest obniżenie poziomu nauki i nauczania. W krajach tych szkolnictwo wyższe działa w warunkach zatłoczenia, starzenia się sprzętu oraz braku środków na podręczniki, materiały edukacyjne, laboratoryjne i utrzymanie pracowni. Ponadto w krajach rozwijających się rośnie bezrobocie wśród absolwentów szkół wyższych.

W ciągu ostatnich 20 lat szkolnictwo wyższe było najszybciej rozwijającym się sektorem edukacji. Towarzystwo temu rosła dotowanie szkolnictwa, a w niektórych krajach – gwarancje zatrudnienia absolwentów. W wielu przypadkach efektem tej polityki był wzrost liczby studentów, nie dostosowany do możliwości finansowych państwa, a także gwałtowny spadek jakości kształcenia. Przyczyniło się do tego obniżenie standardów kształcenia w szkolnictwie niższych szczeblach. Chociaż wzrost przyjęć na uczelnie prowadził do otwarcia edukacji dla grup tradycyjnie niedoreprezentowanych, w tym kobiet i kandydatów o pochodzeniu chłopskim, to generalnie szkolnictwo wyższe nadal ma charakter zbyt elitarny i korzystają z niego przede wszystkim studenci z rodzin o wyższych dochodach.

Autorzy z Banku Światowego twierdzą, iż spadkowi nakładów w przeliczeniu na studenta towarzyszy nieefektywne wykorzystanie zasobów. W wielu krajach szkolnictwo wyższe charakteryzuje niski wskaźnik liczby studentów przypadających na jednego pracownika akademickiego, niepełne wykorzystanie infrastruktury, powielanie ofert programowych, wysoki odsiew i nieterminowość kończenia studiów. Znaczna część środków jest przeznaczana na wydatki nie związane bezpośrednio z nauczaniem, tzn. na subsydiowanie domów akademickich, posiłków i innych usług. (Wydatkowanie środków jest mniej efektywne w sektorze publicznym szkolnictwa: w jednym z krajów Ameryki Łacińskiej koszt kształcenia w szkołach państwowych okazał się siedmiokrotnie wyższy niż w szkołach prywatnych, z powodu wysokiego odsiewu i repetowania kolejnych lat studiów). W ciągu ostatniej dekady wiele państw OECD odpowiedziało na kryzys finansowy wprowadzeniem innowacji mających na celu podniesienie efektywności w szkolnictwie wyższym. Tymczasem w krajach rozwijających się – mimo trudności finansowych – przeprowadza się niewiele reform.

Przedmiotem dyskusji jest także problem zarządzania oraz przywództwa instytucjonalnego. Nie ulega wątpliwości, że bez zwrócenia baczonej uwagi na poziom instytucji szkolnictwa wyższego, tzn. na zarządzanie, przywództwo, wykorzystanie i rozliczanie się z publicznych środków, nie można oczekiwać poważnych efektów reform szkolnictwa.

Zalecenia

Podstawowe **zalecenia Banku Światowego** w kwestii strategii reform obejmują działania w czterech następujących kierunkach:

- Zachęcanie do rozwoju zróżnicowania instytucjonalnego szkolnictwa wyższego, a zwłaszcza rozwoju sektora prywatnego tego szkolnictwa;
- Zróżnicowanie źródeł finansowania, w tym udziału studentów w pokryciu kosztów kształcenia oraz powiązanie finansowania uczelni przez państwo z ich osiągnięciami;
- Przedefiniowanie roli państwa wobec szkolnictwa wyższego;
- Koncentracja na jakości i odpowiedzialności szkolnictwa wyższego oraz równości szans w dostępie do szkół wyższych.

W omawianym dokumencie podkreśla się, iż nie ma jednego wspólnego wzorca reform dla wszystkich państw, a kierunek zmian powinien zależeć od konkretnych warunków danego kraju.

Tradycyjny model europejski, oparty na koncepcji uniwersytetu jako instytucji badawczej o jednego rodzaju strukturze programowej, nie wydaje się odpowiedni dla krajów rozwijających się. Rosnącemu popytowi na edukację na poziomie wyższym można sprostać przez zwiększenie zróżnicowania szkolnictwa lub przez rozwój sektora pozauniwersyteckiego i powoływanie instytucji prywatnych. Pozwoli to na stworzenie systemu lepiej powiązanego ze zmianami potrzeb na rynku pracy.

W ostatnich latach instytucje sektora pozauniwersyteckiego (publiczne i prywatne) rozwijały się w krajach rozwijających się szybciej niż uniwersytety. Te pierwsze obejmują politechniki, instytuty techniczne i instytucje prowadzące krótkie cykle kształcenia zawodowego, kolegia komunalne, kształcenie na odległość oraz programy kształcenia otwartego. Prowadzą one mniej kosztowne studia, atrakcyjne dla studentów i łatwiejsze do uruchomienia z prywatnej inicjatywy. Odniosły sukces te instytucje, które oferują programy kształcenia w sposób elastyczny odpowiadające (reagujące) na potrzeby rynku. Instytucje te są powiązane z programami uniwersyteckimi poprzez odpowiednie mechanizmy drożności, takie jak system kredytów czy ekwiwalencja dyplomów.

W krajach rozwijających się instytucje prywatne są często istotnym elementem systemów edukacji o bardziej zaawansowanym rozwoju. Mogą one efektywnie i elastycznie reagować na zmiany popytu oraz zwiększać możliwości kształcenia, przy niewielkich lub żadnych dodatkowych kosztach ze strony państwa. Rządy mogą wspierać rozwój tego sektora, który uzupełnia sektor publiczny, traktując go jako sposób na zmniejszenie kosztów ekspansji edukacyjnej, na wzrost zróżnicowania programów nauczania oraz zwiększenie uczestnictwa społecznego w procesach kształcenia. Wsparcie państwa dla rozwoju szkolnictwa prywatnego wymaga określonych ram politycznych i prawnych, co powinno wykluczyć wpływ czynników zmniejszających elastyczność, takich jak np. kontrola czesnego, oraz stworzyć mechanizmy stymulacji, takie jak akredytacja, nadzór, ocena instytucji prywatnych. W niektórych krajach wprowadzono już bodźce finansowe sprzyjające rozwojowi sek-

tora prywatnego. Udostępnienie środków na poprawę jakości zarówno prywatnym, jak i państwowym instytucjom szkolnictwa wyższego służy celom długookresowym, tzn. osiągnięciu właściwego poziomu (jakości) edukacji dla obu typów uczelni. Taka konkurencja o środki publiczne, jako metoda stymulacji jakości, została wprowadzona w kilku krajach.

W dokumencie Banku Światowego podkreśla się, iż – mimo rozwoju i wzmacniania sektora prywatnego oraz kierowania się w ostatnich latach studentów do uczelni prywatnych – to instytucje państwowe, a nie prywatne powinny nadal kształcić znaczną część (lub wręcz większość) studentów. Doświadczenie pokazuje, iż warunkiem podniesienia jakości lub zwiększenia efektywności kształcenia przez uczelnie państwowe jest przeprowadzenie przez rząd reformy systemu finansowania, stwarzającej zachęty dla szkół wyższych do zdobywania większych środków prywatnych.

Źródła zasobów zewnętrznych to wkład studentów w pokrywanie kosztów kształcenia, a także dary i pomoc finansowa absolwentów oraz prywatnego przemysłu. Współdziałanie studentów w pokrywaniu kosztów kształcenia może zwiększyć zasoby finansowe szkolnictwa. Taki współdziałanie można uzasadnić kilkoma argumentami, np. tym, że studenci mogą oczekiwać znacznie wyższych zarobków jako efektu wykształcenia, a także tym, iż pochodzą oni często z rodzin, które stać na udział w opłacaniu kosztów edukacji swych dzieci. Cel ten można zrealizować poprzez wprowadzenie czesnego oraz likwidację lub poważne ograniczenie subsydiowania kosztów innych niż te, które się wiążą bezpośrednio z edukacją, dotyczących np. utrzymania akademików czy stołówek studenckich. Rządy mogą zezwolić na określanie czesnego przez same uczelnie państwowe, mają jednak ważny obowiązek obiektywnego informowania przyszłych studentów o poziomie tych uczelni.

Kolejnym źródłem pozyskiwania środków prywatnych mogą być dary i pomoc finansowa absolwentów oraz prywatnego przemysłu. W niektórych krajach, takich jak Stany Zjednoczone czy Wielka Brytania, pomoc finansowa absolwentów stanowi ważne źródło przychodów szkół wyższych. Tego typu działalność filantropijna powinna być stymulowana przez odpowiednie przypisy podatkowe. Inną formą finansowania, ważną szczególnie w krajach o ograniczonych funduszach na edukację, powinno być utworzenie funduszy powierniczych z początkowym wsparciem pochodzącym z pomocy zewnętrznej oraz działalność agencji udzielających pożyczek.

Rządy powinny stosować zachęty wobec instytucji szkolnictwa, by podejmowały one działalność przynoszącą dochody, taką jak: krótkie kursy kształcenia, badania kontraktowe (zlecone) dla przemysłu lub doradztwo. Pierwszym krokiem prowadzącym w tym kierunku jest eliminacja czynników destymulujących tę działalność; taką akcją podjęło wiele krajów poprzez redukcję dotacji budżetowych dla państwowych szkół wyższych. Uczelnie kompensują zmniejszone dotacje zasobami pochodzącymi ze źródeł zewnętrznych. Rządy mogą stworzyć pozytywne bodźce skłaniające szkoły wyższe do poszukiwania takich zewnętrznych funduszy, np. w postaci sprzęgnięcia własnych, tzn. państwowych, dotacji z wielkością przychodów zewnętrznych (tzw. *marching funds*).

Zadaniem państwa jest pomoc materialna dla studentów, którzy nie są w stanie studiować z powodu niskiego dochodu ich rodzin. Zasada pokrywania części kosztów kształcenia przez studentów nie może być stosowana w sposób ujednolicony i bez funkcjonowania programu pomocy materialnej dla studentów, tzn. pożyczek dla tych, którzy chcą skorzystać z tej formy pomocy oraz programu stypendialnego, który zapewni konieczne wsparcie

dla studentów zdolnych do podjęcia studiów, którzy nie są w stanie samodzielnie pokryć kosztów kształcenia, gdyż pochodzą z biednych rodzin.

Rządy mogą usprawnić efektywność już istniejących form pożyczek i poszerzyć ich zakres. Dotychczasowe doświadczenia około 50 krajów dotyczące systemu pożyczek nie składają do optymizmu. Skutki finansowe programu pożyczek nie są pozytywne z powodu wysoce subsydiowanych odsetek, wysokiego poziomu strat i wysokich kosztów administracyjnych. Doświadczenia takich krajów, jak Kolumbia czy prowincja kanadyjska Quebec wykazują jednak, że możliwe jest opracowanie takich rozwiązań, których skutki finansowe są zadowalające.

Pożyczki oparte na poziomie zwrotu związanym z wysokością dochodów absolwentów zostały wprowadzone przez wiele krajów i mogą one być bardziej efektywne niż tradycyjne formy pożyczek, jeśli władze podatkowe oraz instytucje zajmujące się polityką społeczną będą w stanie administrować tym procesem.

Program wyrównywania szans można także realizować poprzez system dotacji dla studentów z najuboższych rodzin oraz przez system łączenia studiów i pracy. Istotną przewagę nad uczelnianymi programami stypendialnymi mają programy pomocy finansowej, administrowane przez agencje centralne (tak jak np. w Stanach Zjednoczonych czy Wielkiej Brytanii), które opierają się na zasadzie, że przyznane stypendia są związane ze studentem, a nie z uczelnią i „wędrują” wraz z nim do instytucji kształcenia, którą wybierze. Zdaniem autorów z Banku Światowego, pomoc powiązana nie z instytucją, ale z konkretnym studentem umożliwi uboższym studentom dokonywanie takich samych wyborów, jakie mają studenci bogaci. Ponadto, co ważne, taka zasada rozdziału pomocy materialnej dla studentów stymuluje konkurencję między instytucjami szkolnictwa wyższego w zakresie oferowanych programów zgodnie z popytem ze strony studentów. Opisywane rozwiązanie stanowi jeden ze sposobów tworzenia przez rządy mechanizmów rynku, pozwalających na stymulowanie wzrostu jakości i efektywności szkolnictwa.

W większości krajów rozdział środków państwowych w systemach szkolnictwa wyższego między instytucje edukacyjne opiera się na negocjowaniu budżetu. Taka metoda nie pozwala jednak na stymulowanie efektywnego funkcjonowania i podnoszenie jakości uczelni oraz utrudnia przystosowanie alokacji środków do zmieniających się okoliczności. Mechanizmy, które wiążą finansowanie z kryteriami osiągnięć są stosowane w coraz większym zakresie przez kraje OECD i powinny być rozważone przez kraje rozwijające się.

Omówione wyżej kierunki reform będą miały ważne implikacje dla stosunków między państwem a instytucjami szkolnictwa wyższego. Dla większości krajów będą one także oznaczać silną ekspansję prywatnego sektora szkolnictwa. Istnieją jednak wyraźne powody ekonomiczne do kontynuowania wsparcia szkolnictwa wyższego przez państwo oraz nieograniczania tego wsparcia do finansowania z prywatnych kieszeni studentów, ich rodzin czy przedsiębiorstw:

– inwestowanie w szkolnictwo wyższe przynosi korzyści istotne dla rozwoju ekonomicznego w długich okresach (widać to na przykładzie zwrotów, jakie przynosi finansowanie badań podstawowych czy rozwoju i transferu techniki); ponieważ tego rodzaju korzyści z działalności uczelni nie są odczuwane bezpośrednio przez jednostki (poszczególnych studentów), ograniczenie się do wyłącznie prywatnego inwestowania w szkolnictwo spowodowałoby obniżenie nakładów do poziomu poniżej optymalnego;

– niedoskonałości rynku kapitałowego ograniczają możliwości poszczególnych studentów w zakresie poziomu pożyczek na kształcenie, co zmniejsza udział w procesie kształcenia zdolnych jednostek z grup społecznych upośledzonych pod względem finansowym.

W większości krajów rozwijających się zaangażowanie państwa w finansowanie szkolnictwa przekroczyło dalece poziom, który można by określić jako efektywny. Kryzys szkolnictwa wyższego, a zwłaszcza państwowego sektora tego szkolnictwa, powoduje zmiany zakresu, celów i form ingerencji państwa w szkolnictwo w celu bardziej efektywnego wykorzystania zasobów. Odpowiedzialność państwa zaczyna się przejawiać inaczej: państwo nie pełni już funkcji kontroli, ale stwarza odpowiednie warunki działania instytucji państwowych i prywatnych oraz sprawia, poprzez publiczne finansowanie, by instytucje te efektywnie reagowały na potrzeby edukacyjne i badawcze kraju.

Sukces wprowadzanych reform wydaje się zależeć od spełnienia następujących warunków:

- Stworzenie spójnych ram polityki państwa wobec szkolnictwa wyższego.

Bardziej zróżnicowane systemy szkolnictwa wymagają dobrze zdefiniowanych rozwiązań prawnych i spójnej polityki. Chodzi zwłaszcza o to, by politycy mieli wizję sektora szkolnictwa wyższego jako całości oraz by potrafili określić rolę w tym sektorze poszczególnych typów szkolnictwa, w tym także uczelni prywatnych. Małe, kompetentne, niezależne agencje mogłyby określać i nadzorować politykę wobec szkolnictwa wyższego, kierować procesem alokacji funduszy oraz oceniać i publikować wyniki oceny osiągnięć uczelni na potrzeby kandydatów na studia.

- Większe uzależnienie od bodźców i instrumentów o charakterze rynkowym w procesie realizacji tej polityki.

W krajach, w których konieczne są zmiany na rynku pracy oraz korekty dotyczące przyjęć na uczelnie, rządy powinny się opierać nie na wydawaniu poleceń szkołom wyższym w kwestii naboru na studia, ale na stymulowaniu studentów poprzez system stypendialny i pożyczki oraz na alokacji funduszy dla uczelni. Aby studenci mogli dokonywać racjonalnych wyborów, potrzebna jest jednak rzetelna informacja na temat kosztów kształcenia oraz jakości kursów prowadzonych w różnych uczelniach, a także na temat rynku pracy, płac i możliwości zatrudnienia absolwentów różnych kierunków. Rządy mogą pomóc w podnoszeniu jakości edukacji przez zapewnienie szerokiego rozpowszechnienia takich informacji oraz potwierdzenie jakości przez system akredytacji. Rządy mogą same dokonywać takiej akredytacji (choć będzie to proces dość kosztowny) lub pozwolić na pełnienie tej funkcji prywatnym agencjom i wyspecjalizowanym organizacjom.

- Zwiększenie autonomii zarządzania państwowych instytucji szkolnictwa wyższego.

Warunkiem *sine qua non* sukcesu reform, zwłaszcza dotyczących zróżnicowania źródeł finansowania i efektywnego wykorzystania zasobów, jest decentralizacja kluczowych funkcji zarządzania (w tym kompetencji do określania wysokości czesnego, rozmiarów rekrutacji, zwalniania personelu, wykorzystania środków finansowych na różne kategorie wydatków). Szkoły wyższe nie mogą reagować na bodźce stymulujące do podnoszenia jakości i efektywności nie mając kontroli nad zasobami i procesami. Wraz ze zwiększoną autonomią instytucje szkolnictwa wyższego muszą się czuć zobowiązane do rozliczania za swe osiągnięcia akademickie i administracyjne. Wymaga to stosowania bardziej wysublimowanych kryteriów oceny i kompetencji do nadzorowania aniżeli te, które są obecnie stosowane przez rządy.

Priorytetowe zadania, które są wyznacznikiem postępu reform w szkolnictwie wyższym, to:

- Podniesienie jakości kształcenia i badań.

Wysoki poziom kształcenia i badań wymaga dobrze przygotowanych studentów, a to z kolei jest określone przez jakość szkolnictwa podstawowego i średniego oraz proces selekcji do kształcenia na poziomie wyższym. Najistotniejsze są tu: wysokiej jakości i właściwie umotywowane kadry nauczycieli oraz odpowiednia kultura profesjonalna. Także uniwersytety potrzebują dostatecznego przygotowania pedagogicznego, w tym dostępu do bieżącej informacji poprzez sieć elektroniczną i CD ROM. Wreszcie ważnym czynnikiem osiągnięć akademickich jest zdolność instytucji szkolnictwa wyższego oraz środowiska do oceny, a także nadzoru jakości kształcenia i wyników badań. Najbardziej efektywnym mechanizmem oceny jest ewaluacja misji uczelni oraz jej osiągnięć w połączeniu z oceną zewnętrzną przez organizacje profesjonalne lub rządowe agencje nadzoru.

Z powodu ograniczonych zasobów ludzkich i finansowych, trudności w wykorzystaniu ekonomii skali (ze względu na niewielką liczbę uczelni), a także ograniczonych rynków pracy, kraje o niskich dochodach borykają się ze szczególnymi trudnościami w zakresie funkcjonowania szkolnictwa wyższego. Kraje te powinny określić swe możliwości i ustalić, w jakim stopniu mogą sobie pozwolić na szkolnictwo w skali lokalnej (kraju), w jakim zaś w skali regionalnej (tzn. kilku sąsiadujących państw). W wielu przypadkach jedynym efektywnym sposobem stworzenia i utrzymania kształcenia na poziomie II (tzn. studiów zaawansowanych, *graduate*) oraz realizacji programów badawczych jest ich zorganizowanie w skali regionu. Każde z uczestniczących państw mogłoby wspierać kilka silnych programów krajowych, jako regionalne centra specjalistyczne w ramach międzynarodowej instytucji.

- Zwiększenie stopnia reagowania szkolnictwa wyższego na potrzeby rynku pracy.

W kontekście strategii wzrostu ekonomicznego, opartego na innowacjach technicznych, jest ogromnie istotne, by instytucje odpowiedzialne za kształcenie na poziomie zaawansowanym (*graduate*) oraz za programy badawcze uwzględniały potrzeby sektora produkcji. Udział przedstawicieli sektora prywatnego w ciałach zarządzających państwowych i prywatnych instytucji szkolnictwa wyższego może pomóc w dostosowaniu programów akademickich do potrzeb społecznych. W zacieśnianiu więzi między szkolnictwem wyższym i gospodarką mogą pomóc środki finansowe przeznaczone na wspólne badania uczelniano-przemysłowe, stypendia fundowane przez firmy studentom oraz zatrudnianie (w niepełnym wymiarze) w uczelniach przedstawicieli sektora produkcji.

Osiągnięcie większej równości dostępu do szkolnictwa wyższego jest ważne zarówno dla efektywności ekonomicznej, jak i dla sprawiedliwości oraz stabilności społecznej. Polityka preferencji, mająca na celu wzrost udziału w kształceniu na poziomie wyższym mniejszości narodowych, grup o niższych dochodach i kobiet, nie wpłynie negatywnie na poziom kształcenia, jeśli ogólna selektywność systemu jest wysoka, jeśli możliwe są środki zaradcze wobec obniżenia jakości i jeśli czyni się wysiłki, by podnieść poziom szkolnictwa średniego. Równość nie zostanie osiągnięta, jeśli kobiety, ubożsi kandydaci na studia i inne grupy upośledzone nie będą miały dostępu do dobrych szkół już na poziomie edukacji przedszkolnej, podstawowej i średniej.

Zalecenia UNESCO nie mają charakteru szczegółowych recept na reformę, ale raczej propozycji ustalenia wspólnej platformy zmian. Ta część opracowania UNESCO składa się

z dwóch części: pierwsza określa wyzwania dla szkolnictwa wyższego w zmieniającym się świecie, druga dotyczy odpowiedzi ze strony szkolnictwa oraz jego nowej wizji.

● Wyzwania dla szkolnictwa wyższego w zmieniającym się świecie.

Wyzwania dnia dzisiejszego wobec szkolnictwa wyższego wynikają z następujących tendencji globalnych:

- demokratyzacja, przejawiająca się w upadku wielu reżimów totalitarnych;
- globalizacja, która jest odbiciem wzajemnych zależności w skali światowej krajowych i regionalnych ekonomii oraz handlu, a także wynikiem potrzeby przyjęcia globalnego podejścia do wynikających stąd problemów;
- regionalizacja, polegająca na tworzeniu zgrupowań krajów w procesie integracji ekonomicznej i handlowej jako sposobie wzmocnienia konkurencyjności;
- polaryzacja, przejawiająca się w postaci rosnących różnic w skali globalnej, regionalnej i krajowej; powoduje ona pogłębianie się przepaści między poszczególnymi krajami oraz ludźmi biednymi i bogatymi, wraz z konsekwencjami ekonomicznymi tego procesu;
- marginalizacja, widoczna w postaci izolacji międzynarodowej lub lokalnej pewnej liczby krajów i pewnych grup populacji, z powodu różnych form niedorozwoju;
- rozproszenie, które wiąże się z różnicami społecznymi oraz kulturowymi i w ekstremalnej formie może prowadzić do atomizacji społeczności na tle etnicznym, plemiennym lub religijnym w skali kraju lub w wymiarze lokalnym.

Autorzy opracowania UNESCO stwierdzają, iż poszczególne kraje, społeczeństwa oraz społeczności zawodowe powinny dojść do porozumienia, które pozwoli na kontynuowanie rozwoju humanistycznego. Niezbędnym warunkiem przezwyciężenia nieporozumień jest rozwój zasobów ludzkich. Dostęp do szkolnictwa wyższego i szerokiego zakresu usług, które świadczą uczelnie, jest istotną częścią programu rozwoju ludzkości, dla którego niezbędne są: wysoki poziom umiejętności oraz sprawność zawodowa.

Wyzwania stawiane przez gospodarkę międzynarodową oraz przez gwałtowny wzrost i zmiany w obszarze nauki i techniki mogą być pokonane przy udziale szkolnictwa wyższego. Stanowisko UNESCO wobec szkolnictwa wyższego wyrażają następujące stwierdzenia:

- Szkolnictwo wyższe jest jednym z kluczowych elementów wdrażania procesów pozwalających sprostać wyzwaniom współczesnego świata.
- Szkolnictwo wyższe oraz akademickie organizacje naukowe i instytucje zawodowe, dzięki swym funkcjom, tzn. kształceniu, badaniom i usługom, są istotnym czynnikiem przygotowania oraz realizacji strategii i polityki rozwoju.
- Konieczne jest stworzenie nowej wizji szkolnictwa wyższego oraz zadań uniwersytetu dotyczących kształcenia; niezbędne jest także lepsze dostosowanie szkolnictwa wyższego do potrzeb i oczekiwań społecznych.
- Taka wizja wymaga respektowania wolności akademickiej i autonomii instytucjonalnej, a jednocześnie odpowiedzialności szkolnictwa wobec społeczeństwa.

Nowa wizja szkolnictwa wyższego obejmuje wiele kwestii.

● Dostosowanie szkolnictwa wyższego do potrzeb społecznych.

Dostosowanie się szkolnictwa do wymagań zmieniającego się świata powinno być podporządkowane trzem zasadom, które określają jego miejsce w skali lokalnej, krajowej i międzynarodowej: dostosowanie do potrzeb społecznych (*relevance*), jakość oraz internacjonalizacja.

Zgodność działań uniwersytetu z potrzebami społecznymi jest postrzegana głównie w kategoriach jego roli i miejsca w społeczeństwie, jego funkcji w zakresie kształcenia, badań i usług oraz w kategoriach jego związków ze światem pracy, z państwem, z finansowaniem publicznym, a także z innymi formami i poziomami edukacji.

Konieczność działania zgodnie z potrzebami społecznymi wymaga nowych aspektów i większej aktualności treści kształcenia; współczesna gospodarka oczekuje bowiem, by absolwenci byli w stanie stale uzupełniać i aktualizować swą wiedzę, uczyć się nowych umiejętności, takich, które pozwalałyby nie tylko na sukces w poszukiwaniu nowej pracy, ale także na podejmowanie twórczej działalności – tworzenie nowych zawodów w warunkach ciągłych zmian na rynku pracy. Szkolnictwo wyższe powinno przemyśleć od nowa swą misję i przedefiniować wiele z pełnionych obecnie funkcji, zwłaszcza w aspekcie społecznych potrzeb kształcenia oraz idei uczenia się przez całe życie.

- Stosunki między uczelniami a otoczeniem (społeczeństwo, państwo), to przede wszystkim problem autonomii szkół wyższych, a z drugiej strony – konieczność rozliczania się uczelni przed otoczeniem.

Jednym z warunków wstępnych dobrego funkcjonowania szkolnictwa wyższego oraz zarządzania tym szkolnictwem są dobre stosunki z państwem i społeczeństwem. Stosunki te powinny się opierać na zasadzie wolności akademickiej i autonomii instytucjonalnej, która jest podstawą dla utrzymania instytucji szkolnictwa jako społeczności kierującej się swobodą badań, zdolnej do pełnienia kreatywnych, refleksyjnych i krytycznych funkcji w społeczeństwie. Podczas gdy państwo powinno pełnić rolę katalizatora i regulatora, w szkolnictwie wyższym powinna dominować instytucjonalna samorządność.

Jednak zasady wolności akademickiej i instytucjonalnej autonomii nie powinny być wykorzystywane do sprzeciwiania się zmianom lub jako parawan dla wąsko rozumianych potrzeb korporacji, tym bardziej że otoczenie społeczno-ekonomiczne zmusza szkolnictwo wyższe do tworzenia więzi z państwem i innymi sektorami społecznymi oraz do zaakceptowania obowiązku rozliczania się przed społeczeństwem.

- Trudności finansowe, odpłatność za studia, konieczność usprawnienia zarządzania i wzrostu efektywności szkolnictwa wyższego.

Wśród różnych determinantów zmian i rozwoju szkolnictwa wyższego ważne miejsce zajmuje ograniczone finansowanie przez państwo, jest to także źródło obecnego kryzysu oraz napiętych stosunków między państwem a społecznością akademicką. Instytucje szkolnictwa wyższego powinny usprawnić system zarządzania, by w sposób bardziej efektywny wykorzystywać zasoby ludzkie i materialne akceptując konieczność rozliczania się przed społeczeństwem. Wsparcie dla szkolnictwa wyższego ze źródeł publicznych pozostanie istotne, ale uczelnie powinny poszukiwać innych źródeł finansowania. W tym procesie poszukiwań muszą uczestniczyć wszystkie zainteresowane strony: studenci, rodzice, sektor państwowy i prywatny, władze lokalne i krajowe. Byłoby jednak błędem oczekiwać, że zewnętrzne źródła finansowania pozwolą wydobyć szkolnictwo wyższe z obecnego stanu kryzysu i powstrzymają proces pogarszania się sytuacji, szczególnie niepokojący w krajach rozwijających się.

Wprowadzenie odpłatności za kształcenie w państwowych szkołach wyższych jest problemem delikatnym, ponieważ dotyka wielu aspektów związanych ze sprawiedliwością i mobilnością społeczną, równością w dostępie do edukacji oraz polityki społecznej i finansowej państwa. Kwestia ta powinna być rozpatrywana w kontekście przyływu studentów do ins-

tytucji akademickich, który jest z kolei określany przez odpłatność na wcześniejszych etapach edukacji. Należy także zwrócić uwagę na możliwość wprowadzenia innych form finansowania szkolnictwa wyższego.

Istnieje ryzyko, że polityka odseparowania państwa od szkolnictwa w kwestiach finansowych może zaowocować silną presją rządu na zwrot poniesionych kosztów, alternatywne formy finansowania i wąską interpretację potrzeby samowystarczalności finansowej uczelni. Jeśli szkolnictwo wyższe ma wносить ważny wkład w rozwój społeczny, państwo i społeczeństwo powinny w mniejszym stopniu postrzegać je jako obciążenie budżetu publicznego, a bardziej jako długoterminową inwestycję państwową mającą na celu wzmocnienie konkurencyjności ekonomicznej kraju, rozwój kulturowy i wzrost spójności społecznej. W takich właśnie ramach powinno się rozważać problem współudziału w pokrywaniu kosztów edukacji.

- Modernizacja kształcenia w szkołach wyższych.

Dla rozwijania zgodności działań szkolnictwa wyższego z potrzebami społecznymi oraz podnoszenia jakości tego szkolnictwa niezbędna jest modernizacja kształcenia w szkołach wyższych. Wymaga to wprowadzenia programów rozwijających możliwości intelektualne studentów, udoskonalenia interdyscyplinarnych i multidyscyplinarnych treści kształcenia oraz wykorzystania takich metod świadczenia usług edukacyjnych, które spowodują wzrost efektywności uczenia się, zwłaszcza w warunkach gwałtownego rozwoju technologii informacyjnych i komunikacyjnych.

- Badania w szkołach wyższych.

Badania to nie tylko jedna z głównych funkcji szkolnictwa wyższego, ale także warunek wstępny jakości akademickiej i zgodności działań szkolnictwa wyższego z potrzebami społecznymi. Korzyści dla edukacji z działalności badawczej są często niedoceniane. Powinno się je brać pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o finansowaniu badań, szczególnie kiedy liczba dziedzin będących przedmiotem zainteresowania oraz wspólnych badań nauki techniki i kultury gwałtownie rośnie. Szkolnictwo wyższe powinno być postrzegane jako niezbędny partner w promowaniu takich więzi.

- Jakość szkolnictwa wyższego.

Jakość stała się głównym przedmiotem zainteresowania w szkolnictwie wyższym, ponieważ odpowiadanie tego szkolnictwa na potrzeby i oczekiwania społeczne zależy od jakości kadry, programów i studentów oraz infrastruktury i otoczenia akademickiego. Poszukiwania sposobów doskonalenia jakości mają wiele wymiarów, a podstawowym celem stosowania metod podnoszących jakość powinno być instytucjonalne i systemowe samodoskonalenie.

Ocena i podnoszenie jakości powinny rozpocząć się aktywnym włączeniem w ten proces kadry dydaktycznej i badawczej ze względu na jej główną rolę w funkcjonowaniu szkolnictwa wyższego. Polityka rozwijania zasobów ludzkich, a zwłaszcza pozyskiwania pracowników akademickich i ich awansowania, powinna być oparta na klarownych zasadach i mieć jasno określone cele. Powinno się uwzględniać potrzebę doskonalenia i doksztalcania kadry akademickiej (wstępnego i prowadzonego w trakcie pracy) oraz bardziej rygorystycznych mechanizmów selekcji i doksztalcania kadr dla funkcji administracji i zarządzania w szkolnictwie wyższym.

Ważnym czynnikiem decydującym o jakości szkolnictwa wyższego jest poziom studentów, szczególnie w sytuacji masowego naboru, różnicowania programów studiów

i występującego obecnie zredukowanego finansowania szkolnictwa. W tych warunkach rządy i instytucje szkolnictwa wyższego stosują różne rozwiązania. Panuje powszechna zgoda w kwestii, iż poziom studentów zależy od zdolności i motywacji tych, którzy opuszczają szkolnictwo średnie. Stąd wynika potrzeba rozważenia takich problemów jak: stosunek między szkolnictwem wyższym a szkolnictwem średnim, doradztwo dla studentów, potrzeba rozwijania poczucia odpowiedzialności wobec społeczeństwa wśród studentów, zwłaszcza wśród tych, którzy korzystają z państwowego wsparcia.

Jakość infrastruktury materialnej i akademickiej jest ważna dla kształcenia, badań i działalności usługowej oraz dla kultury akademickiej, która jest niezbędna dla spójności wysoce zróżnicowanego i często rozproszonego geograficznie szkolnictwa wyższego. Inwestycje kapitałowe w infrastrukturę kampusu, laboratoria badawcze, biblioteki i dostęp do informacji powinny być postrzegane jako integralna część ogólnego wysiłku zmierzającego do modernizacji infrastruktury całej gospodarki.

Ocena jakości szkolnictwa wyższego jest istotna przy podejmowaniu wysiłków na rzecz jej poprawy. Ważne jest, by ocena jakości nie była prowadzona wyłącznie z punktu widzenia finansowego lub była powiązana tylko z tymi aspektami funkcjonowania uczelni, które są mierzone w formie wskaźników ilościowych.

- Internacjonalizacja szkolnictwa wyższego.

Internacjonalizacja jest przede wszystkim odbiciem uniwersalnego charakteru nauki i badań. Jest ona dostrzegana w obecnych procesach integracji polityczno-ekonomicznej oraz rosnących potrzeb międzykulturowego zrozumienia. Przejawem internacjonalizacji jest rosnąca liczba studentów, nauczycieli i badaczy, którzy pracują, żyją i komunikują się w skali międzynarodowej. Rozwojowi różnych typów sieci i powiązań między instytucjami, pracownikami akademickimi i studentami towarzyszy stały rozwój technik informacyjnych oraz komunikacyjnych.

Międzynarodowa współpraca powinna się opierać na partnerstwie oraz na wspólnym poszukiwaniu jakości i zgodności działania uczelni z potrzebami społecznymi. Pogarszające się warunki, w jakich funkcjonują szkoły wyższe zwłaszcza w krajach rozwijających się wymagają wzmocnienia solidarności międzynarodowej, w tym sensie ważne jest wspieranie tych programów i wymiany, które mogą się przyczynić do zredukowania istniejącej nierównowagi oraz do zwiększenia dostępu do wiedzy i jej przepływu.

UNESCO kładzie szczególny nacisk na finansowanie przez państwo szkolnictwa wyższego, traktowane jako długoterminowa inwestycja społeczna, a nie jako obciążenie finansów publicznych. Dla UNESCO istotne znaczenie ma zróżnicowanie instytucji szkolnictwa wyższego w celu utrzymania zdrowej społeczności akademickiej, postępu wiedzy oraz ochrony narodowej i kulturowej tożsamości lokalnej. Doświadczenia UNESCO wskazują, iż bezkrytyczne przejmowanie modeli szkolnictwa jednych krajów przez inne jest szkodliwe dla szkolnictwa wyższego, które musi utrzymywać równowagę między uniwersalnością a specyfiką potrzeb lokalnych.

Wnioski końcowe

Stanowiska obu organizacji są podobne w kwestii istotnej roli państwa w polityce wobec szkolnictwa wyższego. W obronie roli państwa w długiej perspektywie Bank Światowy jest bardziej stanowczy i konkretny niż UNESCO. Obie instytucje nawołują do zbudowania

politycznego konsensu między różnymi stronami zainteresowanymi szkolnictwem wyższym. W obydwu opracowaniach podkreśla się potrzebę reform instytucjonalnych. Zarówno Bank Światowy, jak i UNESCO są zgodne, że autonomia i decentralizacja są kluczowym elementem reformy. Obecny problem nie polega na tym, czy zredukować rolę państwa a wzmocnić rynek, ale na tym, jak ukształtować państwo bardziej zdolne do rozwiązywania problemów. Inne wspólne stanowisko dotyczy reform na poziomie instytucjonalnym. Podkreślana jest potrzeba rozwoju bardziej kompetentnych instytucji publicznych, ich legitymacji oraz ściślego ich związania z reformą gospodarczą w krajach mniej rozwiniętych.

W omawianych opracowaniach występują jednak istotne różnice dotyczące roli państwa w finansowaniu szkolnictwa wyższego oraz w kwestiach odpłatności za kształcenie w uczelniach państwowych. Podczas gdy autorzy materiału Banku Światowego opowiadają się za prywatyzacją instytucji szkolnictwa wyższego, wprowadzeniem czesnego i traktowaniem edukacji jako inwestycji indywidualnej, UNESCO zwraca uwagę na to, że chociaż źródła finansowania powinny być zróżnicowane, to współudział studentów w pokryciu kosztów kształcenia ma ograniczenia społeczne i polityczne oraz ostrzega przed nadmierną komercjalizacją szkolnictwa wyższego. UNESCO podkreśla także potrzebę przyjęcia statusu szkoły wyższej jako instytucji dobra publicznego. Ponieważ w przyszłości nie będzie żadnego substytucyjnego ciała wobec państwowego finansowania, organizacja ta zachęca do stosowania wobec szkolnictwa wyższego jedynie ograniczonej koncepcji stopnia zwrotu, jako kierunkowskazu dla formułowania polityki finansowej, choć jednocześnie nawołuje do wzrostu inwestowania publicznego i prywatnego, które by pozwoliło na zwiększenie liczby studentów.

Generalnie oba dokumenty opierają się na nieco innej skali wartości i odmiennych koncepcjach. Bank Światowy jest inspirowany koncepcją ekonomiczną, a UNESCO – humanistyczną. „Podczas gdy Bank Światowy postrzega uniwersytety – zwłaszcza prywatne – jako część problemu współczesnego społeczeństwa, w dokumencie UNESCO znajdujemy analizę prowadzoną z perspektywy wkładu uniwersytetów w rozwiązanie tych problemów. Tak więc Bank Światowy widzi uniwersytety jako część problemu, a UNESCO jako część ich rozwiązania” (Tunnermann 1996).

Warto nadmienić, że opracowanie Banku Światowego spotkało się z krytyką społeczności akademickiej, ekspertów zajmujących się studiami społecznymi oraz urzędników organizacji międzynarodowych (Tunnermann 1996).

Podstawowym problemem jest to, iż konwencjonalne sposoby szacowania stopy zwrotu w kategoriach finansowych nie są tożsame ze społecznymi korzyściami z edukacji na każdym jej poziomie. Otwiera to dyskusję nad istnieniem społecznych korzyści ze szkolnictwa, obejmujących nie tylko działalność edukacyjną, ale także badania i inne funkcje szkolnictwa wyższego nie dające się zmierzyć w kategoriach finansowych (np. wzmocnienie tożsamości narodowej).

Pojęcie stopy zwrotu inwestycji w szkolnictwo, jakim posługują się autorzy opracowania Banku Światowego, nie uwzględnia korzyści z edukacji, które mają charakter ponadjednostkowy (są to korzyści, które wynikają z „pozytywnych czynników zewnętrznych” – Tunnermann 1996). Te ostatnie są większe w przypadku szkolnictwa wyższego niż niższych poziomów edukacji; powinno to podważyć legitymację zasad redystrybucji wydatków publicznych na rzecz tych niższych szczebli edukacji, za czym optuje Bank Światowy, oraz spowodować przeznaczanie odpowiednich kwot dla szkolnictwa wyższego.

Zasada przeliczania wszystkiego w kategoriach finansowych i traktowania jako towaru wszelkich działań uczelni nie oddaje rzeczywistych korzyści także np. w odniesieniu do funkcji szkolnictwa związanej ze wzmacnianiem tożsamości kulturowej przez uniwersytety. Te działania nie są towarem, są to ogólnodostępne dobra publiczne.

Szkolnictwo wyższe jest zatem czymś więcej aniżeli tylko funkcją nauczania. Inna poza nauczaniem działalność szkolnictwa wyższego jest dobrem publicznym i obejmuje pozytywne czynniki zewnętrzne. Obecna stopa zwrotu w szkolnictwie wyższym – jeśli wziąć pod uwagę działalność publiczną czy społeczną – może być wyższa w porównaniu z poziomem edukacji podstawowej czy średniej.

Zadania określone przez Bank Światowy w odniesieniu do szkolnictwa wyższego obejmują osiągnięcie większej efektywności na możliwie najniższym poziomie finansowania państwowego. Jest to stwierdzenie ogólne, z którym mogą się wszyscy zgodzić, ale parametry określające tę efektywność i zakres cięć wydatków publicznych nie zostały sprecyzowane. Na podstawie tych stwierdzeń Bank Światowy określa swą politykę i udzielane wsparcie finansowe. Taki rodzaj uzależnień daleko przekracza logiczne wymogi finansowe zabezpieczenia dokonywanych inwestycji przez rozsądnych sponsorów.

W ramach takich uwarunkowań wsparcia (kraje otrzymają pomoc, jeśli będą się stosować do wytycznych tej polityki), Bank określa konkretne kroki i metody działania oraz kierunki reform. Najbardziej kontrowersyjny pozostaje tu problem publicznego czy też prywatnego charakteru kształcenia (Tunnermann 1996).

W przypadku dokumentu UNESCO nasuwa się także wiele pytań. Najważniejsze jest jednak to, komu ma służyć transformacja systemu szkolnictwa wyższego, albowiem dość ogólne sugestie zawarte w materiale nie rozstrzygają tej kwestii. Kto ma skorzystać na podniesieniu jakości i dostosowaniu szkolnictwa wyższego do potrzeb społecznych? Oczywiście jest bowiem, iż zarówno interesy, jak i system wartości społeczeństwa jako całości (nie wspominając o różnych partiach politycznych, regionach, grupach społecznych), rządu, poszczególnych sektorów gospodarczych, rodziców i studentów, a wreszcie społeczności akademickiej – nie są tożsame, a często wręcz przeciwstawne. Dodatkowo, niejednoznaczność pojęć jakości i zgodności z potrzebami społecznymi stwarza możliwość różnych interpretacji i kontrowersji. Dążenie do podniesienia jakości akademickiej niekoniecznie oznacza dostosowanie do potrzeb społecznych. Z tych też przyczyn prezentowane dokumenty mogą stanowić jedynie kontekst, w jakim powinno się rozpocząć, także w Polsce, ogólnokrajową, poważną debatę nad wizją szkolnictwa wyższego i jego rolą we współczesnym społeczeństwie, prowadzącą w pierwszej kolejności do osiągnięcia konsensusu społecznego w sprawach podstawowych, a dopiero później – do propozycji zmian systemowych.

Literatura

Higher Education ...1994

Higher Education, the Lessons of Experience. Washington D.C.: The World Bank.

Policy Paper ...1995

Policy Paper for Change and Development in Higher Education. Paris: UNESCO.

Tunnermann C. 1996

A New Vision of Higher Education. „Higher Education Policy”, vol. 9, nr 1, s. 11-27.