

# Ireneusz Biatecki

## Przegląd artykułów zamieszczonych w zagranicznych czasopismach naukowych

**Graham Bowley: *How Harvard Got Ahead*, „Financial Times Weekend”,  
16–17 października 2004**

Uniwersytet Harvarda w międzynarodowym rankingu w 2004 roku zajął pierwsze miejsce zarówno jeśli chodzi o badania, jak i nauczanie. Dziennikarz brytyjski Graham Bowley zastanawia się, jakie cechy tej uczelni doprowadziły do tak wysokich notowań. Jeszcze niedawno Oksford i Cambridge uznawane były powszechnie za wzory dla innych uczelni. Autor artykułu studiował w Oksfordzie i swoje rozważania zaczyna od wspomnień. Początek schyłku Oxbridge (taka jest wspólna nazwa obu uniwersytetów) autor wiąże z nastrojami egalitarnymi z lat 50. ubiegłego stulecia. Nastroje te objawiały się stopniowym wprowadzaniem polityki jednakowego finansowania wszystkich uczelni, a także rekrutacji opartej na przekonaniu, że w zasadzie każdy chętny powinien mieć wstęp na studia. Konsekwencją tych przekonań było stanowisko, że studia powinny być „bezpłatne” – to państwo, nie zaś student lub jego rodzice, powinno płacić za edukację. Towarzyszyła temu rozpowszechniona wśród elit „filozofia” łącząca hierarchię intelektualną z porządkiem klasowym. Dopiero niedawno, za rządów Tonyego Blaira, Parlament wprowadził prawo odwołujące się do tego, że jedni studenci są lepsi (studiują lepiej) niż inni – na ich edukację należy przede wszystkim przeznaczyć więcej zasobów, także pieniędzy. Oksford i Cambridge to nadal bardzo dobre uczelnie, jedne z najlepszych w Europie. Autor uważa, że aż do połowy XX wieku przez całą swoją historię Oxbridge było „zorientowane na wybitność”: na talenty, na tworzenie elit na potrzeby kościoła i państwa. To się widzi i czuje, kiedy spogląda się na tradycję tych szkół, ich etos, obyczaje, a nawet architekturę. Od lat 50. poczynając uczelnie brytyjskie stawały się instytucjami masowego kształcenia. Sławny raport Robbinsa, ogłoszony w 1963 roku, określał ich rolę jako „przekazywanie umiejętności istotnych w podziale pracy”. Udział osób zdobywających wyższe wykształcenie wzrósł z 2% rocznika tuż po II wojnie światowej do ponad 40% rocznika studiujących obecnie (podobnie jak dziś w Polsce). I podobnie jak u nas, kiedy liczba studiujących rosła, malało finansowanie państwa (dotacja) przypadające na jednego studenta. W Anglii wysokość dotacji państwowej zmniejszyła się z 10 tys. funtów płaconych na studenta około 20 lat temu do 5 tys. funtów wypłacanych obecnie. Oksford i Cambridge w ostatnich latach miały deficyt – właśnie do-

placając do każdego studenta około 5 tys. funtów rocznie. Jednak nastawienie władz i opinii publicznej zmienia się. Od pięciu lat rząd przyznaje znacznie więcej funduszy na badania instytutom o najlepszej reputacji. Podobnie jest z pieniędzmi na kształcenie. Ponadto przyjęto prawo o tzw. czesnym uzupełniającym (*top-up fees*): od 2006 roku każdy uniwersytet, niezależnie od dotacji od państwa, może pobierać czesne do wysokości 3 tys. funtów rocznie. Studenci spłacać je będą mogli dopiero po ukończeniu studiów, z chwilą kiedy ich roczny dochód przekroczy 15 tys. funtów. Czesne będzie różnej wysokości, zależnie od uczelni, wydziału i programu, ma przy tym łączyć się ze stosunkami popytu i podaży. Stoi za tym – skądinąd udokumentowane empirycznie – przekonanie, które trafiło już do opinii publicznej, że wykształcenie wyższe przynosi korzyść zarówno państwu (zwiększone wpływy z podatków, a także rozwój gospodarczy i społeczny zawdzięczany „kapitałowi ludzkiemu”), jak i jednostce (lepsza praca, lepsze zarobki). Jednak czesne w wysokości 3 tys. funtów rocznie błędnie w porównaniu z czesnym w wysokości 30 tys. dolarów, jakie pobiera się (z pewnymi wyjątkami, o których dalej) w Uniwersytecie Harvarda.

Przyjeżdżając do Harvardu wieczorem, autor spostrzega, że o ile w kolegiach Oksfordu po zmierzchu jedyne światła, które pozostają zapalone, to światła w stołówkach i kantinach, w Harvardzie światło pali się w czytelnich, laboratoriach i biurach. Zwolna Oxbridge stawał się systemem nastawionym raczej na obronę słabych niż na premiowanie najlepszych. Dlatego najlepsi opuszczali te uniwersytety – bardziej pociągał ich świat poza uczelnię; centra finansowe, media, administracja i wolne zawody, a także inne uczelnie (m.in. Harvard).

Uniwersytet Harvarda jest najstarszą amerykańską uczelnią, założoną przez zakonników w 1636 roku. Jego nazwa pochodzi od pierwszego większego fundatora. Do niedawna pozostawał instytucją lokalną, religijną, nastawioną na kształcenie potomków okolicznej klasy średniej. W XX wieku rozpoczęła się modernizacja: jak pisze autor – Harvard otworzył się, dopuszczając na studia kobiety i Żydów, kierując się przy tym coraz bardziej zasadą merytokracji. W zeszłorocznym światowym rankingu specjalistów z Uniwersytetu Szanghajskiego Harvard zajął bezapelacyjne pierwsze miejsce. Trzy dalsze zajęły inne uczelnie amerykańskie: Stanford, California Institute of Technology i Berkeley. Mimo wszystko w rankingu Oksford zajął dziewiąte miejsce, Cambridge – wysokie piąte. Podstawą rankingu był łączony wskaźnik obejmujący takie parametry jak nagrody Nobla, liczba cytowań i publikacji.

Harvard jest uczelnią w dużej mierze niezależną od państwa – pisze autor. Znaczy to w tym wypadku tyle, że konkuruje o pieniądze, o najlepszych studentów i najlepszych naukowców z innymi prywatnymi uczelniami amerykańskimi, takimi jak Princeton, Yale czy Stanford. W 2001 roku prezydentem Uniwersytetu Harvarda został Larry Summers, dawna akademicka gwiazda i profesor tejże uczelni, a potem sekretarz US Treasury (minister finansów) w administracji Clintona. Summers – jak pisze Graham Bowley – łączy w sobie intelektualny elitaryzm z wielką energią i przebojowością. O kierowanej przez siebie uczelni mówi, że stała się „systemem wysoce konkurencyjnym: wprowadzamy bezlitosne [*cutthroat*] współzawodnictwo o najlepszych uczonych i najlepszych studentów [...]. To system, w którym wybitność, merytokracja jest doceniana i wynagradzana na każdym poziomie, na każdym kroku”. Jak wiadomo, najlepsi studenci wybierają najlepszych wykładowców, ci zaś starają się pozyskać najlepszych studentów – to sprzężenie zwrotne jest

znane. Trudno jednak byłoby je zainicjować bez pieniędzy. A więc batalia o pieniądze staje się kluczowym elementem działania systemu.

Jedna trzecia pieniędzy zdobywanych przez Harvard (dochodu) pochodzi z czesnego. Wysokość czesnego odzwierciedla popularność i reputację programów nauczania oferowanych w uczelni. Czesne można ustalać na dowolnym poziomie. Jednak niektórzy przyjęci zostają zwolnieni z opłat. Kolejna jedna trzecia pieniędzy pozyskiwana jest od rządu (federalnego i stanowego). Tu Summers mówi tak: „[...] podstawowym składnikiem przywództwa jest skierowane do społeczeństwa [opinii publicznej] przesłanie, iż poszukiwanie prawdy ma taką wartość, że rząd powinien nas utrzymywać i wspierać”. Skuteczność tego przesłania ma także wielkie znaczenie dla udanego finansowania z trzeciego źródła. Jest nim filantropia, sponsoring ze strony donatorów, fundacji i przede wszystkim dawnych absolwentów Harvardu. Dawni studenci wspierający Harvard to ważny składnik powodzenia tej uczelni. Warto zatrzymać się chwilę nad tą sprawą, bo jest ona obca polskiej tradycji. Służby podtrzymujące związki z absolwentami liczą około 600 osób: 200 ulokowanych w centralnej administracji i 400 rozlokowanych po wydziałach. Ich praca i organizacja budzą szacunek i podziw autora artykułu. Zadaniem tych służb jest utrzymywanie kontaktów z 320 tys. absolwentów Harvardu. Autor rozmawiał z Donellą Rapier, kierującą biurem gromadzenia środków (*fundraising*) i z Jackiem Reardonem, dyrektorem Harvard Alumni Association. Wyjaśniali oni, jak zbiera się informacje o losach absolwentów rozproszonych po całym świecie. Aby pozyskać pieniądze, trzeba wiedzieć, kiedy o nie prosić i o jaką sumę się zwracać. Rapier mówi, że alumni dają pieniądze z różnych powodów: „[...] chcą mieć pewność, że przyszłe pokolenia studentów otrzymają wykształcenie co najmniej tak dobre, jak sami kiedyś uzyskali; są skłonni wspierać badania, które mają istotne znaczenie dla naszego globalnego społeczeństwa. Wreszcie – dotacja jest także rodzajem inwestycji w samego donatora: jest jakby kupowaniem akcji swojej własnej firmy, inwestowaniem we własną tożsamość”. Dotacja nie ma jednak wpływu na przyjęcia na studia rodziny czy kandydatów wspieranych przez donatorów. Ta sprawa stawiana jest jasno.

Przywiązanie absolwentów do swojej dawnej uczelni budzi zdziwienie i podziw także u Anglików (mimo że, jak można sądzić, wywodzi się z anglosaskiej tradycji). Istnieje ponad 165 klubów absolwentów Harvardu na całym świecie. Ich członkowie spotykają się co roku. Także co roku w samym Harvardzie organizowane są spotkania absolwentów. Alumni mają też znaczny i sformalizowany wpływ na działanie swojego uniwersytetu: zasiadają w radzie nadzorczej uczelni i wybierają ją. Mianują prezydenta Harvardu i doradzają mu. Mają więc rzeczywistą władzę – w zamian szczerze obdarowują swoją dawną uczelnię. Dodam od siebie – powszechnie wiadomo, że wiele najważniejszych w kraju i poza nim (na całym świecie) posad zajmują właśnie absolwenci Harvardu. Mamy tu więc typową – powoływaną w teoriach socjologicznych – wymianę i reprodukcję wpływów. Harvard poszukuje wpływowych absolwentów, by poprawić swoje finanse, by dzięki temu ściągnąć i przygotować najlepszych, którzy w przyszłości obejmą kluczowe pozycje w establishmencie. Czy jest to mafia w pozytywnym znaczeniu tego słowa – odpowiedź pozostawiam Czytelnikom. Tak czy owak w 2003 roku zespół Donelli Rapier zgromadził ponad 500 mln dol. W sumie budżet bieżący (*operating budget*) wyniósł w tymże roku 2,5 mld dol. Harvard ma 13,9 tys. pracowników. Warto dodać, że wynagrodzenie sześciu najważniejszych menedżerów zarządzających funduszami Harvardu (składa się nań majątek i in-

westycje w wysokości ok. 20 mld dol.) wyniosło w tymże roku 107 mln dol., co wzbudziło oburzenie części opinii publicznej.

Wróćmy jednak do studentów. Jak prowadzi się politykę zdobywania najlepszych studentów? Każdego roku składa podania około 20 tys. kandydatów na 1650 miejsc. Jednak służby odpowiedzialne za rekrutację nie poprzestają na przyjmowaniu podań. Prowadzona jest aktywna polityka rekrutacyjna. Harvard kupuje listę wyników SAT (*student achievement test*) przeprowadzanego w szkołach średnich i najlepszym uczniom wysyła formularze zgłoszeniowe. Na wiosnę członkowie zespołu rekrutującego studentów odwiedzają 70–75 miast (podobnie jak przedstawiciele innych uczelni), spotykając się z najlepszymi kandydatami ze szkół. Rozmowy i procedury rekrutacyjne prowadzi się z każdym zgłaszającym się, niezależnie od tego, czy kandydata stać na opłacenie czesnego. W 2003 roku wysokość czesnego ustalono na 26 tys. dol. za rok, zaś wraz z opłatą za pokój i wyżywienie – 38 tys. dol. Dwie piąte przyjętych otrzymuje rozmaite ulgi (od całkowitego zwolnienia z opłat, poprzez stypendia aż po kredyty i propozycje rozmaitych prac w kampusie i poza nim). W roku 2003 stypendia otrzymali wszyscy przyjęci, pochodzący z rodzin o rocznych dochodach poniżej 40 tys. dol. Zawsze chodziło o to, by nie pozbywać się dobrych studentów, których nie byłoby stać na czesne. Harvard rekrutuje talenty także za granicą; w 2004 roku przyjęto 30 Brytyjczyków (spośród 217 zgłoszeń z tego kraju).

A jak zabiega się w Harvardzie o najlepszych naukowców? W Stanach Zjednoczonych występuje znacznie większa niż w Europie mobilność środowiska akademickiego. Najlepszych kusi się wysokim wynagrodzeniem, mieszkaniem (domem), pieniędzmi na laboratoria i organizowanie zespołów. Harvard stać na „zakup” największych gwiazd. Oczywiście Europa, a zwłaszcza Wielka Brytania, staje się także polem rekrutacji. Zwłaszcza że wynagrodzenie w Uniwersytecie Harvarda jest ponaddwukrotnie wyższe niż np. w Oksfordzie. Oprócz warunków finansowych młodych wybitnych naukowców pociąga także środowisko wybitnych kolegów. Summers w swoich wypowiedziach podkreśla przede wszystkim orientację na współzawodnictwo, osiągnięcia i wybitność. W Harvardzie, inaczej niż w Wielkiej Brytanii, państwo nie daje pieniędzy na instytucje, na istnienie, nie ma finansowania statutowego (tzw. *block grants*). Wszystkie fundusze na badania agendy rządowe rozdzielają drogą współzawodnictwa. W Harvardzie zdarza się często, że młodzi naukowcy zarabiają więcej od starszych. Ambicją, dążenie do osiągnięć nie jest niczym wstydlivym; czymś, czego nie należy okazywać. Powracając do rekrutacji studentów, Summers mówi: „[...] trzeba ściągnąć najinteligentniejszych i kształcić ich najlepiej jak można. Tylko w ten sposób społeczeństwo rozwija się i pozostaje silne”.

Tak więc, jeśli autor artykułu wiernie oddaje „receptę na sukces” prezydenta Uniwersytetu Harvarda, dwie najważniejsze zasady rozwinięte w strategię to: zabiegać o najwybitniejszych naukowców i najlepszych studentów. Potem zaś pobudzać orientację na osiągnięcia w obu grupach. W rzeczy samej można dalej (o czym autor już nie pisze) zakładać pewien automatyzm. Mając bardzo dobrych studentów i wybitnych badaczy (zwłaszcza tych ostatnich), można zasadnie się spodziewać, że reszta stanie się niejako sama: zwłaszcza wybitni naukowcy to ludzie niejako z definicji twórczy, wybitnie inteligentni, bardzo ambitni i zorientowani na osiągnięcia naukowe. Takim wystarczy stworzyć odpowiednie warunki, a może tylko dać pieniądze – resztę zrobią sami. Wybiorą najważniejsze tematy do badań, stworzą zespoły, laboratoria... i dalej będą działać tak, by ich praca przynosiła najlepsze wyniki w najważniejszych obszarach dyscypliny. Można więc przypuszczać

(i zapewne do pewnego stopnia zasadnie), że takim ludziom wystarczy nie przeszkadzać, a sami zorganizują swoją pracę tak, by produktywność uczelni rosta (zgodnie z przyjętymi standardami liczby cytowań, publikacji, grantów, puli nagród...). Może dlatego w streszczonym tu reportażu nie wspomina się o rozmaitych technikach poprawy jakości; o ewaluacji, o zarządzaniu jakością. Nie mówi się też o szkodliwych, obniżających jakość stronach konkurencji i mechanizmie rynkowego, o których tak wiele mówi się w polskiej debacie. Czy dążenie do lepszego finansowania, do zysku, nie prowadzi do zwiększania nad miarę liczby studiujących i płacących? Czy to z kolei nie prowadzi do przeciążenia środowiska akademickiego dydaktyką ze stratą dla badań i działalności naukowej? Czy dążenie do pozyskania większych sum na badania nie prowadzi do nadmiernej pogoni za grantami, do wybierania mniej ambitnych tematów i preferencji dla wiedzy lepiej opłacanej, wiedzy stosowanej kosztem nauki czystej, tworzenia teorii i rozwiązywania problemów abstrakcyjnych?

Być może są to jednak problemy średniego poziomu, problemy przeciętnych uczelni... Być może wystarczy zastąpić badaczy średnich podobną liczbą badaczy wybitnych, a pogoń za zyskiem z działalności, która obniża jakość – zniknie. Trzeba jednak pamiętać, że większość szkół wyższych to (na mocy definicji) uczelnie przeciętne. Do takich nie można stosować tych samych recept, które sprawdzają się w środowisku wybitnych uczonych i najlepszych studentów. Ponadto, czy polityka prezydenta Harvardu, jaka wyłania się z reportażu – owo stawianie na wybitność i współzawodnictwo – mogłaby się stać modelem polityki państwa wobec szkół wyższych, czy też nadaje się tylko do stosowania w pojedynczych szkołach, i to tych najlepszych? Odkąd kształcenie na poziomie wyższym stało się masowe, trzeba także podtrzymywać słabsze uczelnie, kształcące słabszych studentów. Zapewne, aby uczelnie te utrzymywały konieczne standardy, potrzebne są też procedury akredytacyjne i dodatkowe dofinansowywanie nie najlepszych, lecz najslabszych szkół, chroniąc je w ten sposób przed zamknięciem. Z drugiej wszakże strony polityka wobec szkół wyższych, także ze strony państwa, powinna wspierać elitarność, sprzyjać reprodukcji i kształtowaniu elit; selekcjonować najlepszych i dawać im więcej.

Polityka państwa wobec szkół wyższych, ale także strategii konkretnych uczelni zależą od debaty, opinii publicznej, nastrojów. Autor reportażu dwukrotnie powoływał się na egalitarne nastroje lat 50., wyjaśniając politykę równego traktowania wszystkich uczelni w Wielkiej Brytanii oraz wysiłki zmierzające do wyrównania dostępu do studiów. Jeśli w polityce szkół wyższych i wobec szkół wyższych ważna jest równowaga między elitaryzmem i egalitaryzmem, to zapewne dobry poziom debaty pomaga osiągnąć ową równowagę.