

Miesięcznik Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie



GAZETA SGH

publikacja bezpłatna

www.sgh.waw.pl/gazeta/

numer 4/16 (325), kwiecień 2016



WYBORY 2016

110 lat SGH, z tradycją w nowoczesność

Poczet rektorów



August Zieliński
(1906–1908)



Bolesław Miklaszewski
(1925–1928, 1932–1937)



Jan Dmochowski
(1928)



Bolesław Markowski
(1928–1929)



Antoni Sujkowski
(1929–1931)



Aleksander Jackowski
(1931–1932)



Julian Makowski
(1937–1940)



Edward Lipiński
(1941–1944)



Jerzy Loth
(1945–1946)



Aleksy Wakar
(1946–1947)



Andrzej Gródek
(1947–1949, 1955–1959)



Czesław Nowiński
(1949–1952)



Oskar Lange
(1952–1955)



Kazimierz Romaniuk
(1959–1965)



Wiesław Sądowski
(1965–1978)



Stanisław Nowacki
(1978–1983)



Zygmunt Bosiakowski
(1983–1990)



Aleksander Müller
(1990–1993)



Janina Józwiak
(1993–1999)



Marek Rocki
(1999–2005)



Adam Budnikowski
(2005–2012)



Tomasz Szapiro
(2012–2016)

Wybory rektorskie

Przekazujemy do rąk Czytelników numer specjalny Gazety SGH poświęcony wyborom rektorskim. Charakter wydania narzuca nam charakter „wstępniaka” – zero komentarza. Staliśmy się dać jak najwięcej miejsca kandydatom, co w efekcie zmusiło nas do wydrukowania tego numeru jako dodatkowego. Poprzednie kampanie „działy się w numerach zwykłych”, na co pozwalał kalendarz wyborczy i kalendarz redakcyjny. Teraz mamy numer specjalny, a zaraz po nim ukaże się numer zwykły, kwietniowy (znów bardzo obszerny, bo niezależnie od kampanii wyborczej dużo się w szkole dzieje).

Zapraszając kandydatów do wzięcia udziału w tym numerze zaproponowaliśmy: jedną stronę na CV, dwie na program wyborczy (oprócz tego miejsce na plakat wyborczy lub infografikę). Ponadto chcieliśmy przeprowadzić ankietę, która pozwoliłaby skonfrontować poglądy kandydatów na ważne dla wyborców kwestie w sposób bardziej uporządkowany. Otrzymaliśmy materiały nie do końca zgodne z naszymi oczekiwaniami. Otóż część panów wolała swoje 3 strony podzielić w inny sposób, o czym nie będziemy tu pisać, bo to widać w numerze. Uszanowaliśmy ich wolę, kierując się zasadą: „dla każdego tyle samo miejsca”. Największy kłopot sprawiła nam propozycja prof. W. Paprockiego (na którą, m.in. ze względu

na kalendarz, ale także argumentację, przystaliśmy) zbiorczej odpowiedzi na pytania ankiety. Utrudni to być może nieco porównanie poglądów wszystkich kandydatów, ale teksty są na tyle blisko – wypowiedź prof. Paprockiego zamieszczamy po ankiecie i po wypowiedziach pozostałych kandydatów – że zestawianie ich nie zajmie aż tak dużo czasu.

Prezentacje tekstów kandydatów, jak i odpowiedzi na ankietę uporządkowaliśmy w najprostszy możliwy sposób, czyli w porządku alfabetycznym (według nazwisk). Początkowo zamierzaliśmy losować kolejność odpowiedzi na każde pytanie, ale uznaliśmy, że nie ma potrzeby aż takiego „wyrównywania szans”. Niemniej jednak warto zwrócić uwagę i na ten kontekst.

Ankieta jest w jakiejś mierze kopią tej, którą przeprowadziliśmy w poprzedniej kampanii. Dodaliśmy do niej pytania od kandydatów na rektorów oraz kilka, które powstały w wyniku przeprowadzonego sondażu wśród pracowników SGH.

Mamy nadzieję, że zestaw tekstów pozwoli Państwu dobrze przygotować się do debaty wyborczej. A potem ... wszystko w rękach elektorów.

Zapraszamy do lektury,

Barbara Minkiewicz, Jacek Wójcik



Kalendarz wyborczy

04.05.2016	• wspólna debata wyborcza kandydatów na rektora, aula główna godz. 12.00
09.05.2016	• wybory rektora
10.05.2016 – 13.05.2016	• zgłaszanie do rektora-elekta kandydatów na prorektorów i dziekanów Studium Licencjackiego (SL) i Studium Magisterskiego (SM)
16.05.2016	• wybory prorektorów i dziekanów SL i SM
17.05.2016 – 20.05.2016	• zgłaszanie do dziekanów-elektów kandydatów na prodziekanów SL i SM
23.05.2016	• wybory prodziekanów SL i SM
24.05.2016 – 30.05.2016	• zgłaszanie kandydatów na dziekanów kolegów
01.06.2016 – 07.06.2016	• spotkania kandydatów na dziekanów kolegów z wyborcami
09.06.2016	• wybory dziekanów kolegów
10.06.2016 – 14.06.2016	• zgłaszanie do dziekanów-elektów kandydatów na prodziekanów kolegów • zgłaszanie kandydatów do rad kolegów (wybrani przedstawiciele nauczycieli akademickich, doktorantów, samorządu studenckiego i pracowników administracyjnych kolegów) • zgłaszanie kandydatów do senatu uczelni
15.06.16	• wybory prodziekanów kolegów • wybory do rad kolegów • wybory członków senatu
wiosna/lato 2017	• wybory kandydata (kandydatów) na członka (członków) rady głównej nauki i szkolnictwa wyższego kadencji 2017–2021

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA



Koleżeństwo Entuzjazm Jawność Autentyczność

NADZIEJA SGH

Efektywność

Kapitał ludzki

Samorządność

Pewność

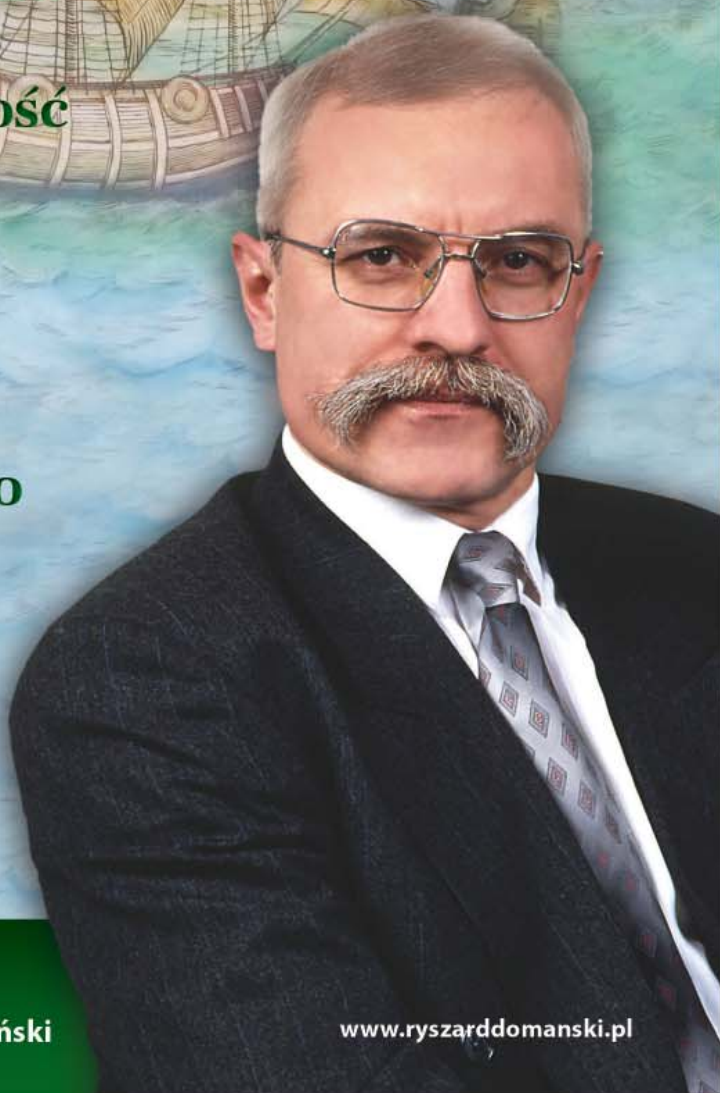
Aktualność

Nowatorstwo

Sprawność

Jakość

Aktywność



Kandydat na rektora
dr hab. prof. Stanisław Ryszard Domański

www.ryszarddomanski.pl

Dr hab. prof. nadzw. w SGH oraz w INE PAN

Stanisław Ryszard Domański

Wykształcenie

1971 magister ekonomii (SGPiS), 1976 doktor nauk ekonomicznych (SGPiS), 1990 doktor habilitowany (SGH)

Przebieg pracy zawodowej.

Osiągnięcia w organizacji nauki i kształcenia

W SGPiS/SGH: studia doktoranckie (1972–1975); adiunkt w SGPiS/SGH (1977–1993); twórca i sekretarz redakcji „Opere et Studio” – kwartalnika naukowego Wydziału E-S SGPiS (1984); profesor w SGH (1994); założyciel i kierownik Katedry Teorii Kapitału (od 1998 r. Katedra Polityki Pieniężnej) w SGH (1996–1998).

Poza SGPiS/SGH: asystent, Ośrodek Koordynacji Badań i Współpracy z Przemysłem PW (1971–1972); starszy asystent i adiunkt w Spółdzielczym Instytucie Badawczym (1975–1977); doradca w Banku Własności Pracowniczej i Polskim Banku Rozwoju (1991–1992); docent w Instytucie Nauk Ekonomicznych PAN (1992); twórca i redaktor naczelny w „Opere et Studio pro Oeconomia” – kwartalnika naukowego Wyższej Szkoły Handlu i Finansów Międzynarodowych im. Fr. Skarbka (2004); twórca i rektor Wyższej Szkoły Handlu i Finansów Międzynarodowych (1995–2007); twórca i kierownik Studium Doktoranckiego INE PAN (2002–2010); kierownik 7 edycji trzech toków studiów doktoranckich w INE PAN (2013–2014).

Wypromowane cztery doktoraty, z tego dwa studentów zagranicznych w SGH.

Organizacja

i (współ)przewodniczenie konferencji

First International Conference on Market Organization, Warszawa, INE PAN (1995); Emerging Capital Markets, Warszawa, Rynia, SGH–WSHiFM (1996); Kapitał ludzki, Warszawa, Rynia, SGH, WSHiFM (1997); Global Financial Markets Equilibrium (z udziałem prof. Mertona Millera), Warszawa (1998); Europe and Fifth Enlargement – Warszawa, WSHiFM (2004); Ignacy Jan Paderewski – Dziedzictwo wartości dla wyborów współczesnych, Warszawa (2011).

Kariera pozaakademicka

Doradca prezesa w Banku Własności Pracowniczej i w Polskim Banku Rozwoju (1991); członek Rady Społeczno-Gospodarczej przy Rządowym Centrum Studiów Strategicznych (1998–2005); członek rad nadzorczych: KGHM „Polska Miedź” S.A. (1999–2000), Telewizji Familijnej S.A. (2000–2001); założyciel i prezes Stowarzyszenia Edukacyjno-Gospodarczego „Capita” (od 2004); ekspert Sejmowej Komisji Śledczej do spraw przekształceń własnościowych w systemie bankowym (2006–2007); członek zarządu Międzynarodowego Towarzystwa Muzyki Polskiej im. I.J. Paderewskiego (2011); przewodniczący Rady Nadzorczej Niezależnego Domu Maklerskiego S.A. (2013).

Udział w programach badawczych

„Zmiany w strukturze produkcji w Polsce i na świecie”, Centralny Program Badawczy nr 9, IRG SGH (1974–1976); „Rozwój budownictwa mieszkaniowego”, Program Rządowy nr 5, Spółdzielczy Instytut Badawczy (1975–1977); „Prognozowanie, planowanie, finansowanie oświaty”, Program Rządowy nr 11, IGS SGH (1978–1981); „Demonopolizacja i konkurencyjność Gospodarki Polskiej”, KBN, No 1P11008506 (1994–1997).

Współpraca międzynarodowa

Visiting scholar at the Department of Economics The University of Chicago (1991/92); workshop Microeconomics and Information System in Erasmus University Rotterdam (1991); od 1986 r. współpraca z późniejszym noblistą Garym S. Beckerem z University of Chicago. Misja naukowa prof. Garego Beckera w Polsce w czerwcu 1989, aranżacja tytułu doctora honoris causa SGH w 1995 r.; półroczny pobyt studialny w the Erasmus University Rotterdam (1987/88); Cicero Foundation, Maastricht, Paris, doradca prezesa do spraw programowych (1988); Midwest Universities Consortium for International Activities, Board of Directors Annual Meeting. Chicago IL, Ohio State University Columbus Oh, visiting professor (1998); British Academy – Polska Akademia Nauk – program wymiany – pobyty studialne w Department of Applied Economics Cambridge University (1994–1995).

Wybrane publikacje

Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy, Monografie SGPiS nr 301, Warszawa 1990, wydanie II rozszerzone, PWN 1993; *The Quest for Ownership*, „Eastern European Economics”, March–April 1994; *Endogenizacja formuły wzrostu M. Kaleckiego*, „Ekonomista” nr 3, 2000; *Kapitał ludzki, podział pracy i konkurencyjność*, „Gospodarka Narodowa” No 7–8, 2000; *Kwestia własnościowa w transformacji systemowej*, „Studia Ekonomiczne” nr 2, 2010, INE PAN; *W sprawie strategii dla Polski w: Przełomowy rok 1956 a współczesność*, Wyd. PTE, Warszawa 2007; *O wpływie restrykcyjnej polityki monetarnej na potencjał badawczo-rozwojowy kraju. Przypadek degradacji Polski*, (współautor) w: *O kształtowaniu ładu gospodarczego*, Wyd. PTE, Warszawa 2008; *Polska wobec perspektyw wstąpienia do strefy euro. Za i przeciw szybkiej integracji walutowej* – Kancelaria Prezydenta RP, grudzień 2008, (współautor); *Europejskie standardy kształcenia na poziomie licencjackim i magisterskim w: Jakość kształcenia ekonomicznego*, Wyd. PTE, Warszawa 2009; *OFE – międzygeneracyjny podział majątku a podział bieżącego PKB, jako podstawa konstrukcji systemu emerytalnego w: Ubezpieczenia społeczne w Polsce. 10 lat reformowania*, ISNS UW, Warszawa 2011; *Polityka pieniężna a kapitał ludzki i rynek pracy w: Sektor finansowy – stymulatory i zagrożenia rozwoju*, IX Kongres ekonomistów polskich, Warszawa 2015.

Aktualne zainteresowania badawcze

Teoria ekonomii: teoria kapitału ludzkiego, teoria wzrostu, inwestycje, ryzyko gospodarcze, organizacja rynku.

Polityka ekonomiczna: systemy ekonomiczne, polityka makroekonomiczna a reakcje w skali mikro.

Członkostwo w organizacjach naukowych

the European Economic Association (od 1986); Rada Warszawskiej Sekcji Teorii Ekonomii i Polityki Ekonomicznej PTE (1989–1991); Royal Economic Association (1997); sąd konkursowy PTE im E. Lipińskiego, II i III kadencja (od 1997); Cicero Foundation, Maastricht, Paris (1998), Rada Dyrektorów (od 1999); Lisbon Civic Forum (Augsburg) (od 2005).

Żonaty, dwoje dorosłych dzieci, czworo wnuków.
Urodzony 26 września 1949 r., Sztum, Polska.

Strategia SGH – program wyborczy

Prolog

1. Centralizacja decyzji o programach i poziomie kształcenia przyczyniła się do podniesienia podstawowego poziomu kształcenia na studiach licencjackich, zbliżając go w zasadzie do standardów realizowanych na I poziomie studiów „za granicą” – w tym w uczelniach będących razem z SGH w sieci CEMS.
2. Przyczyna niskiego poziomu studiów magisterskich nie tkwi w nadmiernej centralizacji decyzji programowych, tylko w generalnie niskim poziomie nauki ekonomii w Polsce i niskim poziomie znajomości teorii ekonomii przez pracowników naukowo-dydaktycznych.
3. Mankamentem dyskusji nad reorganizacją SGH jest brak programowego celu strategicznego i definicji docelowego standardu kształcenia na wyróżnianych poziomach I (studia licencjackie), II (studia magisterskie) i III (studia doktorskie) studiów wyższych w SGH.

Tezy

I. O programie kształcenia – wady programu obecnego

1. Niedostateczną uwagę przywiązuje się do kwestii standardów kształcenia na poziomach I i II, tudzież siłą rzeczy na poziomie III studiów wyższych, a więc do identyfikacji skoku jakościowego między wyróżnionymi poziomami studiów, ważnego – zwłaszcza w kontekście poziomów lansowanych przez konkurencyjne otoczenie międzynarodowe.
2. Program studiów magisterskich w SGH jest opracowany wadliwie, dotyczy to wszystkich kierunków studiów.
3. Specjalności na kierunku ekonomia nie mają charakteru specjalności, tylko kalejdoskopu dość przypadkowo zestawionych i niepowiązanych przedmiotów.

II. O programie kształcenia – docelowy poziom studiów

1. Jest pilna potrzeba wejścia na nową „orbitę” programową, aby nie dopuścić do dalszego pogłębienia się luki edukacyjnej dzielącej nas od krajów wiodących. Ekonomiczne studia magisterskie w Polsce spełniają naprawdę jedynie standardy studiów I stopnia (BA) realizowane w uniwersytetach o renomie międzynarodowej. Osiągnięciem ostatnich kilku lat jest wprowadzenie zajęć z „zaawansowanej mikroekonomii” (ta spełnia kryteria ekonomicznych studiów wyższych II stopnia (magisterskich) adekwatnie opartych na podręcznikach klasy advanced). Nie mamy jeszcze tłumaczenia podręcznika tej klasy na język polski.
2. Bezpośrednia konfrontacja kwalifikacji absolwentów uczelni z otoczeniem w dobie globalizacji gospodarki i integracji w ramach Unii Europejskiej, a także implikacje bolońskiego programu „dostrajania” kształcenia na poziomie wyższym nakazują wprowadzenia rozróżnienia profilu akademickiego i profilu zawodowego na ekonomicznych studiach III stopnia (doktorskich), jak też zmian w polskim prawie otwierających uczelniom możliwość nadawania tytułu MBA/MBE&A i stopnia DBA/DBE&A.

III. Docelowy profil studiów

Dążąc do porównywalności i kompatybilności profilu studiów w SGH z uznanymi i ustabilizowanymi kierunkami studiów ekonomicznych w czołowych uczelniach świata SGH będzie kształciła na makrokierunkach:

1. Ekonomia – Economics (obecnie: ekonomia, msg, miesi, eap, finanse).
Odwołując się zarówno do przykładów z cytowanych uczelni, jak i naszych własnych, można wskazać w ramach makrokierunku ekonomia np. następujące specjalności „funkcjonalne”: finanse, międzynarodowe stosunki gospodarcze (international economics), pieniądz i bankowość, teoria i funkcjonowanie rynku pracy, organizacja i regulacja rynków, teoria producenta i strategię rynkowe, analiza ekonomiczna, teoria kapitału z teorią kapitału ludzkiego, postępu technicznego i wzrostu, teoria inwestycji i zarządzanie finansowe, teoria zachowania konsumenta i prognozowanie rynku, wycena kapitału, ekonomiczna analiza prawa, itd.
2. Systemy polityczne, polityka społeczna i prawo – Political Systems, Public Policy and Law (obecnie: stosunki międzynarodowe, zlikwidowana europeistyka, gospodarka przestrzenna, administracja, polityka społeczna, nauki o polityce publicznej).
3. Ekonomia i kierowanie działalnością gospodarczą – Business Economics and Administration (obecnie: finanse i rachunkowość, turystyka i rekreacja, zarządzanie, international business, zarządzanie strategiczne).

Uwaga: oferta dydaktyczna opracowana obecnie w SGH jest w całości do wykorzystania w przedstawionym schemacie – wymaga jednak przegrupowania, „konsolidacji” przedmiotów również w dłuższe roczne 120-godzinne cykle. Wymaga też uzupełnień. Wymagany może być import kapitału ludzkiego z uczelni będących w sieci CEMS w ramach umów o wymianie kadry.

IV. Organizacja dydaktyki i system rekrutacji

1. Zostaje zachowany system przyjmowania do uczelni.
2. Zostaje zachowana odrębność Studium Podstawowego, które trwa trzy lub cztery semestry, z preorientacją kierunkową na semestrze III (undergraduate studies).
3. Studium Dyplomowe obejmuje studentów od IV lub V semestru studiów i jest podzielone na trzy części według kierunków powiązanych z trzema powołanymi wydziałami-szkołami. Wyróżnia się:
 - a) 1–1,5 roczne kierunkowe i specjalistyczne studia licencjackie (Ist level graduate studies) nakładane na 4–3 semestry studiów podstawowych,
 - b) dwuletnie ukierunkowane studia magisterskie (II level graduate studies),
 - c) dwu-czteroletnie kierunkowe ekonomiczne studia doktorskie o profilu akademickim (III level graduate studies) kończone nadaniem stopnia doktora (Ph.D),
 - d) dwu-czteroletnie kierunkowe ekonomiczne studia doktorskie o profilu zawodowym (III level graduate studies)

kończone nadaniem stopnia doktora biznesu (Doctor of Business Administration degree).

V. Organizacja Uczelni

A. Struktura optymalna organizacji dydaktyki

Logika merytoryczna dyktuje zmiany w organizacji SGH – przekształcenie jej w uczelnię trzy-wydziałową – uformowaną w trzy względnie samodzielne szkoły kierowane przez dziekanów w randze prorektora dla zapewnienia spójności kierownictwa uczelni.

1. Wydział Ekonomii (SGH Warsaw Graduate School of Economics), który skupiałby katedry już istniejące, przy pewnej ich komasacji według specjalności zaznaczonych wyżej w ramach kierunku ekonomia. Wydział ten kształciłby na makrokierunku ekonomia z wyżej wymienionymi specjalnościami – a przy obecnej nomenklaturze na kierunku: ekonomia, finanse, MSG, MIESI.
2. Wydział Polityki Publicznej i Prawa (SGH Warsaw Graduate School of Public Policy and Law), który skupiałby katedry już istniejące, przy pewnej ich komasacji według specjalności zaznaczonych wyżej w ramach makrokierunku systemy polityczne i polityka publiczna, a przy obecnej nomenklaturze na kierunkach stosunki międzynarodowe, europeistyka, gospodarka przestrzenna, polityka społeczna, ekonomiczna analiza prawa.
3. Wydział Zarządzania Działalnością Gospodarczą (SGH Warsaw Graduate School of Business Administration), który skupiałby katedry już istniejące, przy pewnej ich komasacji według specjalności zaznaczonych wyżej w ramach kierunku zarządzanie. Według obecnej nomenklatury kształciłby na kierunkach: administracja, finanse i rachunkowość, turystyka i rekreacja, zarządzanie (strategiczne, operacyjne, marketingowe), „international business”, gospodarka przestrzenna.
4. Projekt alokacji katedr i instytutów adekwatnie do ich merytorycznej konstytucji i otwierający możliwość tworzenia nowych kierunków został opracowany 4 lata temu.

B. Cechy organizacji

1. Szkoły posiadają samodzielność naukową i samodzielność w zakresie współpracy międzynarodowej. Szkoła kierowana jest przez dziekana w randze prorektora. Szkoły posiadają swoich prodziekanów ds. dydaktyki pełniących jednocześnie funkcje prodziekanów w Studium Dyplomowym, adekwatnie w swoich sekcjach tego dziekanatu. Szkoły posiadają swoich prodziekanów ds. współpracy międzynarodowej.
2. Pozostają funkcjonujące instytuty naukowo-badawcze i otwarta jest możliwość tworzenia nowych.
3. Ulega wzmocnieniu rola katedr, jako rzeczywistych ośrodków kreacji produktu dydaktycznego i twórczości naukowej.

VI. Struktura władz SGH

Szczebel centralny:

rektor

prorektor ds. dydaktyki – dziekan Studium Dyplomowego, dziekan Studium Podstawowego, odpowiedzialny za „basic” trzej prorektorzy – dziekani szkół

Szczebel szkół:

dziekan – prorektor

prodziekani ds. nauki i współpracy międzynarodowej
prodziekani ds. dydaktyki i programów kształcenia – jednocześnie prodziekani Studium Dyplomowego
kierownicy studiów podyplomowych i doktoranckich
dyrektorzy instytutów
kierownicy katedr
kierownicy zakładów

Włączenie dziekanów szkół do władz centralnych w randze prorektorów jest niezbędne dla zapewnienia integralności SGH i spójności oraz koordynacji działań poszczególnych szkół, w tym dydaktyki we współpracy z prorektorem ds. dydaktyki, z pożytkiem dla uczelni jako całości, przy znacznej – z założenia – samodzielności naukowej i finansowej szkół.

VII. Dodatek

Komentarz o merytorycznej podstawie wspólnego dla wszystkich kierunków programu nauczania ekonomii

SGH dopracowała się dobrej wspólnej bazy programowej dla pierwszych semestrów studiów. Baza ta wymaga drobnych uzupełnień, reorganizacji niektórych przedmiotów. „Tezowo” można wskazać na:

- potrzebę świadomości istnienia dwóch grup kierunków w SGH – tzn. ekonomiczne i „nieekonomiczne” (administracja, turystyka i rekreacja, stosunki międzynarodowe, a może i gospodarka przestrzenna, a w niedalekiej przyszłości, miejmy nadzieję, prawo), z czego widać:
- potrzebę wprowadzenia – jako przedmiotu obowiązującego wszystkich – filozofii, z takimi jej gałęziami jak teoria poznania i antropologia, bez których z jednej strony nie ma podstaw intelektualnych do odróżniania istoty od formy, z czego wynika potem cały szereg bzdur interpretacyjnych i zarzutów kierowanych pod adresem teorii ekonomii i modelowania ekonomicznego (nazwisk kolegów z SGH nie wymieniam, ale ostatnio coś podobno opublikowali), tudzież trudności z odróżnianiem modelowania ekonometrycznego od ekonomicznego, a z drugiej – rodzą się trudności z właściwym pojmowaniem koncepcji użyteczności, bez optymalizacji której nie może się chyba obejść nie tylko „czysto ekonomiczna” koncepcja równowagi ogólnej, ale i polityczne koncepcje systemów gospodarczych w ogóle, a systemów pobudzania w zarządzaniu różnorodnością zasobów ludzkich w szczególności,
- potrzebę wprowadzenia – jako przedmiotu obowiązującego wszystkich – „podstawy podejmowania decyzji – teoria gier”. Usytuowanie przedmiotu „podstawy teorii gier” albo „teoria gier” w obecnym programie SGH dowodzi jedynie, że układający go nie mają przekonania, że przedmiot ten leży u podstaw myślenia i analizy wyborów oraz zachowań politycznych, którymi zajmują się politolodzy, zachowań społecznych, którymi zajmują się socjologowie i ekonomicznych – od wyborów konsumenta do wyborów strategii firmy,
- potrzebę odpowiedniego dopasowania sekwencji wykładu z teorii ekonomii (i zdaje się, że jest w obecnym programie właśnie odpowiednio dopasowana),
- na poziomie magisterskim widać potrzebę innego usytuowania przedmiotu „teoria kapitału ludzkiego”. Jego obecne uplasowanie jest w sposób oczywisty błędne i dowodzi, że budujący program nie mają świadomości, że dla wielu specjalności przedmiot ten stanowi „prerekwizyt”.

S. Ryszard Domański

JOACHIM OSIŃSKI

#WszyscyTworzymySGH

JAKOŚĆ ROZWÓJ BEZPIECZEŃSTWO

Dr hab. Joachim Stefan Osiński, prof. nadzw. SGH, ur. 3 sierpnia 1950 r. w Kargowej. Absolwent LO im. M. Curie-Skłodowskiej w Wolsztynie w 1968 r., a w 1970 r. Wydziału Historii Studium Nauczycielskiego im. E. Estkowskiego w Gorzowie Wlkp., dyplom z wyróżnieniem.

Wykształcenie: studia w Instytucie Nauk Politycznych UW, ukończone z wyróżnieniem w 1974 r. Od 1975 r. w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie (SGPiS), jako asystent, potem starszy asystent, a od 1982 r. jako adiunkt. Stopnie doktora (1981 r.) i doktora habilitowanego (1995 r.) nadane na Wydziale Dziennikarstwa i Nauk Politycznych UW. Od 1997 r. profesor nadzwyczajny w SGH. Uczelnia była i jest moim jedynym miejscem pracy, mimo licznych propozycji.

Stypendia i staże naukowe długoterminowe: Uniwersytety w St. Petersburgu, Moskwie, Oslo. Staże krótkoterminowe i wyjazdy studyjne na uczelniach m.in. w Budapeszcie, Pradze, Moskwie, Lund, Uppsali, Kopenhadze, Heidelbergu, Oslo, Paryżu, Calgary, Seattle, Helsinkach, Wiedniu, Madrycie, Edynburgu.

Zainteresowania naukowe: nauka o państwie, polityka publiczna, prawo konstytucyjne, administracja i współzrządzenie państwami (*new public governance*), państwa skandynawskie – problemy historii regionu Norden, zagadnienia konstytucjonalizmu i reform konstytucyjnych w Europie, współczesne stosunki międzynarodowe, problemy integracji i globalizacji oraz ich wymiar gospodarczy, społeczny i polityczny, przemiany ustrojowe i konstytucjonalizm RP, zagadnienia konstytucyjno-prawne związane z członkostwem RP w UE.

Działalność dydaktyczna: zajęcia na wszystkich poziomach studiów m.in. z: nauki o państwie, porównania systemów politycznych, międzynarodowych stosunków politycznych, prognozowania i symulacji międzynarodowych. Wielokrotnie w TOP-10 wykładowców SGH, autor projektu organizacyjnego i programowego kierunku studiów stosunki międzynarodowe. Promotor ponad trzystu prac magisterskich i licencjackich.

Działalność naukowa: wykłady i projekty badawcze za granicą (uczelnie m.in. w Oslo, Uppsali, Barcelonie, Calgary, Moskwie, St. Petersburgu, Paryżu). Pomysłodawca i organizator



cyklu seminariów naukowych „Zrozumieć kryzys”, dotyczących kryzysu ekonomicznego 2007+, wspieranych grantem NBP (2009–2010), a także cyklu seminariów naukowych „Zrozumieć politykę publiczną” (od 2014 r.). Redaktor naczelny pierwszego w Europie Środkowej periodyku naukowego o polityce publicznej – „Studia z Polityki Publicznej/Public Policy Studies”.

Promowanie kadr naukowych: wypromowanych 12 doktorów, w tym pierwszy w Polsce doktor w dyscyplinie nauki o polityce publicznej. Inicjator, koordynator i współautor wniosków o uprawnienia do nadawania stopnia doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinach finanse (2012 r.) i nauki o polityce publicznej (2013 r.) oraz doktora habilitowanego w dyscyplinie finanse (2016 r.).

Działalność organizacyjna: sekretarz Senatu (1996–1999), od 1996 r. członek Uczelnianej Komisji Dyscyplinarnej ds. Studentów, współtwórca koncepcji organizacyjnej i programowej Szkoły Służby Cywilnej w SGH, od 1999 r. kierownik Katedry Administracji Publicznej, od 1999 r. członek Senackiej Komisji Programowej SGH, dziekan KES w latach 1999–2005 i następnie 2008–2016, prorektor ds. nauki i zarządzania w kadencji 2005–2008. Inicjator powołania i pierwszy przewodniczący Polskiego Towarzystwa Polityki Publicznej.

Nagrody i odznaczenia: Medal KEN, Srebrny Krzyż Zasługi, Medal 100-lecia ZNP, ponad 20 nagród rektorów SGH za działalność naukową, organizacyjną i dydaktyczną.

JAKOŚĆ w badaniach i dydaktyce musi polegać nie tylko na naśladowaniu pozytywnych wzorców, ale przede wszystkim na kreowaniu własnych pionierskich rozwiązań i koncepcji.

Sprzyjające nam otoczenie: podmioty władzy publicznej, biznes, organizacje pozarządowe oraz absolwenci SGH, będą warunkiem *sine qua non* **ROZWOJU** i dopełnieniem naszego potencjału intelektualnego.

Wolne od zagrożeń – **BEZPIECZNE** – środowisko akademickie, oparte na zaufaniu i współpracy, pozytywnie wpływa na jakość pracy nauczycieli akademickich, doktorantów i studentów oraz jest podstawową potrzebą każdego człowieka.

Założenia do Programu działań

Preambuła – WARTOŚCI

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, nasza *Alma Mater*, musi przededefiniować swoją misję w dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości społecznej, politycznej i gospodarczej. Chcąc nadążyć za przemianami w Polsce, Europie i świecie, a nawet częściowo je kreować, musimy być gotowi na nowe wyzwania. Sprostanie tym wyzwaniom nie okaże się skuteczne bez wyłonienia lidera, którego atutami będą: otwartość, decyzyjność, konsekwencja w działaniu, skuteczność i apolityczność, ale również umiejętność współzrządzenia oraz wypracowywania kompromisów i wspólnego wytyczania celów dla całej społeczności SGH – pracowników naukowo-dydaktycznych, doktorantów, studentów, pracowników administracji i absolwentów.

Wyższą skuteczność działań zagwarantuje nowy styl zarządzania w uczelni oparty na naukowych podstawach nowego współzrządzenia publicznego (*new public governance*), z których korzystają m.in. najlepsze uczelnie w Skandynawii. Zasadniczą logiką *new public governance* jest współzrządzenie przez WARTOŚCI. Do niedawna zarówno w nauce, jak i praktyce dominowało zarządzanie przez cele, które bądź pomijało wartości, bądź traktowało je instrumentalnie, a w najlepszym przypadku budowało własny katalog wartości zapożyczony z doktryny neoliberalnej. Dlatego kładę nacisk na **wartości** – są one podstawą naszego funkcjonowania w społeczeństwie, a w społeczności akademickiej przede wszystkim, choć niekiedy o nich zapominamy. Znajdują swój wyraz w zwyczajach akademickich wynikających z autonomii oraz apolityczności szkoły. Wszyscy powinni je szanować i przestrzegać (ślubują to studenci, doktoranci, czy doktorzy, a ślubowali profesorowie), aby nie zaburzać jednoci środowiska. Niekiedy mogą być wyrażane w normach prawnych, choć nie jest to konieczne. Musimy pamiętać, że bez wartości niemożliwe byłoby porównywanie, ocenianie i dokonywanie wyborów, a to stanowi istotę życia akademickiego. Dla filozofów wartości mają obiektywny charakter, choć ich semantyczny opis może być różny, co oznacza, że wszyscy aprobujemy zasadnicze z nich.

Program oparty jest o trzy zasadnicze wartości, które uznałem za najważniejsze dla poszczególnych środowisk SGH, tj. pracowników naukowych, pracowników administracji, doktorantów, studentów, absolwentów i naszego otoczenia. Są nimi: **jakość, rozwój i bezpieczeństwo**. Działania podejmowane na różnych szczeblach i w różnych konfiguracjach strukturalnych i personalnych są oparte na przynajmniej jednej z nich.

Wyróżniająca **jakość** badań naukowych, dydaktyki na wszystkich poziomach i współpracy z otoczeniem powinna być najważniejszym atutem SGH. Jakość w badaniach i dydaktyce musi wynikać jednak nie tylko z naśladowania pozytywnych wzorców, ale przede wszystkim polegać na kreowaniu własnych pionierskich rozwiązań i koncepcji oraz ich upowszechnianiu w Polsce i Europie. Musimy zdecydować o strategii korzystania z właściwych wzorców. Rozstrzygnięcie alternatywy: wzorce zza Atlantyku czy zza Bałtyku jest istotne, ale nie wyczerpuje możliwości, które powinniśmy brać pod uwagę.

Stosowane w SGH wskaźniki ilościowe dotyczące badań, dydaktyki i polityki kadrowej należy w większym stopniu uzupełnić wskaźnikami jakościowymi. Jakość dydaktyki powinna być oparta na kryteriach merytorycznych – przekazywanie najnowszej wiedzy – nie zaś biurokratycznych. Wyróżniającą **jakość**

w badaniach i dydaktyce nie jest możliwa do osiągnięcia bez sprawnej i kompetentnej administracji w podstawowych jednostkach organizacyjnych i w uczelni. Synergiczna współpraca pracowników naukowych i administracji oparta na wzajemnym zaufaniu, przy uwzględnieniu reguły pomocniczości, jest absolutnie niezbędna.

Obowiązkiem władz szkoły, a szczególnie rektora, jest tworzenie optymalnych warunków prawnych, organizacyjnych, kadrowych i finansowych dla **rozwój** podstawowych jednostek organizacyjnych i funkcjonujących w ich ramach instytutów, katedr i zakładów oraz jednostek ogólnouczelnianych. Nie będzie to możliwe bez ścisłej współpracy władz rektorskich ze wszystkimi dziekanami. Wysoka pozycja naszej szkoły w Polsce i świecie w przyszłości, jej **rozwój** będzie możliwy tylko w oparciu o pełne wykorzystanie potencjału intelektualnego i innowacyjności pracowników naukowo-dydaktycznych, administracji, doktorantów i studentów. Sprzyjające nam otoczenie, składające się z podmiotów władzy publicznej, biznesu, organizacji pozarządowych oraz absolwentów SGH, będzie warunkiem *sine qua non* naszego **rozwój**.

Bezpieczeństwo fizyczne i duchowe jest podstawową potrzebą każdego człowieka, a więc i członków naszej akademickiej społeczności. Wolne od zagrożeń środowisko akademickie, oparte na zaufaniu i współpracy, zawsze pozytywnie wpływa na jakość pracy nauczycieli akademickich, doktorantów i studentów, jak również administracji. Stabilność strukturalna i funkcjonalna wewnątrz szkoły, przewidywalność działań władz uczelni, niezaskakiwanie środowiska akademickiego wątpliwymi decyzjami, wysoka jakość i kultura formalna procesów decyzyjnych oraz upowszechnianie i wspieranie akademickich relacji między pracownikami, są podstawami **bezpieczeństwa** całego środowiska. Dbałość o jego techniczny, organizacyjny i finansowy wymiar jest powinnością władz akademickich i administracji uczelni. Szacunek dla nestorów szkoły, wrażliwość i empatia w sytuacjach losowych świadczy o jakości naszej kultury akademickiej. Każdy pracownik, doktorant i student, który potrzebuje pomocy społecznej w trudnych dla siebie i bliskich chwilach oraz przypadkach losowych, powinien ją uzyskać w SGH. Jako rektor deklaruje reagowanie na takie sytuacje.

W mojej ocenie, zgadzamy się w Senacie, we władzach uczelni oraz wśród większości pracowników naukowo-dydaktycznych i administracji co do diagnozy sytuacji, w jakiej znalazła się nasza szkoła w aspekcie organizacyjnym, finansowym, kadrowym i kształcenia na wszystkich poziomach oraz studiach podyplomowych. Dlatego w moim programie nie zamierzam silić się na oryginalność i powtarzać tego, co jest wiedzą zastaną na temat SGH i może być nowością tylko dla kogoś, kogo przez lata w szkole nie było. Skupiam się natomiast na tym **co należy zrobić i w jaki sposób**, aby wykorzystać nasz potencjał endogeniczny, ale również skorzystać z synergii, jaką może nam dać otoczenie polskie i międzynarodowe. Jednak nie zamierzam ujawnić w pełni mojego *know-how*; byłoby to nierozsądne w tym momencie, a dodatkowo nikt nie jest w stanie przewidzieć nowych wyzwań i sytuacji, które pojawiają się w międzyczasie. Moje plany działań przedstawię niezwłocznie po wyborze mnie na rektora SGH, na spotkaniach z pracownikami oraz studentami i doktorantami.

Joachim Osiński



Misja Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie jest najstarszą uczelnią ekonomiczną w Rzeczypospolitej Polskiej. Jako uniwersytet ekonomiczny łączy w swojej działalności badawczej i edukacyjnej ponadstuletnią tradycję akademicką z realizowaniem zadań stawianych przez współczesność oraz prognozowaniem i monitorowaniem cywilizacyjnych wyzwań przyszłości w dziedzinie gospodarki, państwa i życia społecznego. Tworzy i promuje wzorce kultury akademickiej oparte na poszanowaniu podmiotowości każdego z członków tej społeczności: wzajemny szacunek, przestrzeganie norm etycznych oraz odpowiedzialność za wszechstronny rozwój każdego członka społeczności i dobro ogółu. Nauczyciele akademicy, doktoranci, studenci, pracownicy administracji i absolwenci Szkoły są głównymi reprezentantami tożsamości akademickiej Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, która zbudowana jest na humanistycznej aksjologii i pochvale racjonalności.

Uczelnia nasza kształci studentów i doktorantów w zakresie ekonomii, nauk o zarządzaniu, nauk o finansach oraz nauk o polityce publicznej, korzystając z interdyscyplinarnego dorobku nauk społecznych i innych. W realizacji misji edukacyjnej Szkoła – w poczuciu odpowiedzialności wobec własnego środowiska akademickiego i społeczeństwa – dąży do przekazywania najnowszej wiedzy na światowym poziomie, kształtowania umiejętności niezbędnych dla praktycznego stosowania posiadanej wiedzy i nawyku rzetelnej pracy. Absolwenci Szkoły dysponują najnowszą wiedzą akademicką i specjalistyczną na poziomie europejskim i globalnym oraz mają praktyczne umiejętności i kompetencje społeczne, umożliwiające im aktywny i profesjonalny udział w życiu społecznym, gospodarczym i politycznym w Polsce, Europie i na świecie.

Kształcenie studentów i doktorantów jest integralnie związane z prowadzeniem badań naukowych poszerzających wiedzę zastaną z różnych dyscyplin naukowych. Misją badawczą szkoły jest przyczynianie się do powiększania dorobku naukowego oraz dbałość o popularyzację tego dorobku i jego wykorzystanie dla pożytku społecznego i dobra Ojczyzny. W badaniach naukowych pracownicy i doktoranci kierują się obiektywizmem, dążeniem do prawdy, szacunkiem dla faktów i logicznej argumentacji, krytycyzmem oraz odpowiedzialnością za słowo. Badania naukowe i związane z nimi kształcenie młodych kadr naukowych opierają się na wartościach i więziach społecznych charakterystycznych dla akademickiej relacji mistrz–uczeń.

Poprzez kształcenie studentów i doktorantów oraz organizowanie i prowadzenie badań naukowych SGH, jako uczelnia publiczna, realizuje swoją misję wychowawczą, kształtując postawy obywatelskie i prodemokratyczne. Aktywni w instytucjach publicznych, przedsiębiorczy w podmiotach gospodarczych i organizacjach społeczeństwa obywatelskiego absolwenci są istotną wizytówką szkoły. Nauczyciele akademicy, doktoranci, studenci i pracownicy administracyjni oraz środowiska współpracujące z naszą uczelnią kształtując jej wizerunek, jako wiodącej uczelni akademickiej – uniwersytetu ekonomicznego, promują Szkołę Główną Handlową w Warszawie w Rzeczypospolitej Polskiej i w świecie.



DYPLOMACJA UCZELNI



STUDENCI

- PRZYJAZNY DZIEKANAT
- MODUŁY
- TUTORING

DOKTORANCI

- RZECZNIK
- MISTRZ-UCZEŃ
- STYPENDIA NAUKOWE

PRACOWNICY NAUKOWI

- OBSŁUGA PROJEKTÓW
- APLIKACJA BADAŃ
- NOWE TECHNOLOGIE

PRACOWNICY ADMINISTRACYJNI

- TRANSPARENTNOŚĆ AWANSÓW
- RACJONALIZACJA PROCEDUR
- KOMFORT PRACY

STUDENCI

- REWITALIZACJA TERENÓW ZIELONYCH
- LEPSZA INFRASTRUKTURA
- PEWNOŚĆ WARUNKÓW STUDIOWANIA

DOKTORANCI

- MODERNIZACJA OBSŁUGI
- STABILNOŚĆ REGULACJI WEWNĘTRZNYCH
- INFRASTRUKTURA

PRACOWNICY NAUKOWI

- KONSEKWENTNA POLITYKA KADROWA
- PRACOWNICY EMERYTOWANI
- REWITALIZACJA KAMPUSU

PRACOWNICY ADMINISTRACYJNI

- STABILNOŚĆ ZATRUDNIENIA
- ZAUFANIE
- PRZEWIDYWALNOŚĆ DECYZJI

STUDENCI

- RELACJE Z ABSOLWENTAMI
- WYMIANA ZAGRANICZNA
- PRAKTYKI

DOKTORANCI

- STAŻE ZAGRANICZNE
- GRANTY
- MODEL KARIERY NAUKOWEJ

PRACOWNICY NAUKOWI

- PROJEKTY I EKSPERTYZY
- WSPÓŁPRACA Z BIZNESEM
- PROCEDURY AWANSOWE
- WSPÓŁPRACA MIĘDZYNARODOWA

PRACOWNICY ADMINISTRACYJNI

- OZE
- KURSY I SZKOLENIA
- PREMIE I NAGRODY

#WszyscyTworzymySGH



[WWW.FACEBOOK.COM/OSINSKIJOACHIM](https://www.facebook.com/osinskijoachim)



WWW.OSINSKIJOACHIM.PL



JOSINS@SGH.WAW.PL

SGH

naszych
aspiracji

Prof. dr hab.
**Wojciech
Paprocki**



Zapraszamy do zapoznania się
z sylwetką kandydata oraz
jego programem wyborczym

www.paprocki.pl

Cele rozwoju

Pozycja		
Lider na arenie międzynarodowej w zakresie badania gospodarki Europy Środkowo-Wschodniej	Najlepsza uczelnia ekonomiczna i miejsce w TOP5 uczelni w Polsce	Uznanie SGH jako zbiorowego eksperta
Kompetencje kadry zapewniające		
Osiągnięcie standardu „dydaktyka PREMIUM”	Sukcesy badawcze i kategoria A+ dla podstawowych jednostek organizacyjnych	Uznanie międzynarodowe w skali globalnej
Efekty		
Wysoki poziom wykształcenia absolwentów wyszczepionych w rozbudowaną wiedzę oraz wykazujących opanowanie miękkich umiejętności	Awanse naukowe kadry	Satysfakcjonujące wynagrodzenie dla wszystkich pracowników

Profesor doktor habilitowany Wojciech Paprocki

Jestem chłopak z warszawskiego Powiśla, z okna mojej klasy w Szkole Podstawowej nr 29 im. G. Garibaldiego widać było stadion Legii. W dorosłe życie wszedłem w 1974 r., po uzyskaniu świadectwa dojrzałości w Liceum Ogólnokształcącym nr II im. S. Batorego w Warszawie i zdaniu egzaminów wstępnych do SGPiS.

Przez okres od 1966 r. do 1976 r. byłem harcerzem i instruktorem w Szczepie ZHP im. P. Wysockiego. Działalność społeczną kontynuowałem do 1980 r. w SZSP, pełniąc m.in. funkcje przewodniczącego Rady Wydziałowej na Wydziale Handlu Wewnętrznego oraz przewodniczącego Rady Uczelnianej w SGPiS.

Pracę na stanowisku asystenta stażysty w Katedrze Transportu na Wydziale Handlu Wewnętrznego SGPiS podjąłem 1.11.1978 r., początkowo po zawarciu umowy zlecenia, a po obronieniu pracy magisterskiej od 15.07.1979 r. na podstawie pierwszej w moim życiu umowy o pracę. Od tej daty liczy się mój nieprzerwany staż pracy w SGPiS, a następnie w SGH.

15.01.1980 r. zostałem zatrudniony na stanowisku asystenta, a od 1.04.1981 r. starszego asystenta. Dysertację doktorską napisałem pod opieką prof. dr hab. Romualda Bauera. **Stopień doktora nauk ekonomicznych** uzyskałem decyzją Rady Wydziału Handlu Wewnętrznego SGPiS z 18.11.1985 r., co stało się podstawą do zatrudnienia mnie na stanowisku adiunkta od 1.02.1986 r. **Moje kolokwium habilitacyjne odbyło się** 23.10.1989 r., a decyzja Rady Wydziału Handlu Wewnętrznego SGPiS została zatwierdzona przez CKK 26.02.1990 r., co dało podstawę do powołania mnie przez prof. dr hab. H. Samsonowicza, ówczesnego ministra edukacji narodowej, na stanowisko docenta w Katedrze Transportu od 1.07.1990 r.

W wyniku zmian w szkolnictwie wyższym oraz reformy w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie otrzymałem szansę współtworzyć Katedrę Logistyki w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, w której pracowałem na stanowisku profesora nadzwyczajnego od 1.10.1992 r. do 30.06.1996 r. Następnie wróciłem do Katedry Transportu w Kolegium Zarządzania i Finansów, gdzie uzyskałem 1.01.2007 r. awans na **stanowisko profesora zwyczajnego** po uzyskaniu **tytułu profesora** 21.02.2005 r. od A. Kwaśniewskiego, ówczesnego prezydenta RP. Od 1.05.2001 r. jestem kierownikiem Zakładu Ekonomiki Przedsiębiorstwa Transportowego.

Karierze akademickiej towarzyszyła działalność w przedsiębiorstwach transportowych i logistycznych. W 1988 r. podjąłem pracę w Dyrekcji Generalnej przedsiębiorstwa państwowego Polskie Koleje Państwowe, gdzie zostałem pierwszym w historii naczelnikiem Wydziału Marketingu. Od 1990 r. do 2015 r. pracowałem w Polsce oraz w szwajcarskim holdingu M&M Militzer & Münch International Holding AG w St. Gallen, pełniąc m.in. funkcje prezesa zarządu spółki oraz członka Verwaltungsrat. Kierowałem zespołami pracowniczymi liczącymi kilka tysięcy pracowników i podwykonawców, w których aktywne były osoby o różnicowanym poziomie wykształcenia i reprezentujące odmienne kultury pracy i życia, od azjatyckich, przez wschodnioeuropejskie i zachodnioeuropejskie, po arabskie w krajach Afryki Północnej. Z mojej inicjatywy i pod moim nadzorem zrealizowane zostały w Polsce dwa projekty inwestycyjne: budowa kompleksu magazynowo-biurowego na terenie powiatu Łódź Wschód (w 2000 r.) oraz zespołu magazynów na terenie miasta Jaworzno (2009 r.). Do projektów logistycznych zrealizowanych pod moim kierownictwem w Polsce i innych krajach zalicza się m.in. zaprojektowanie i ukształtowanie systemu dystrybucji towarów do sieci sklepów Żabka.

Od 1979 r. pozostaję w związku małżeńskim, mamy córkę, syna i dwoje wnuków.

Posługuję się językami obcymi: angielskim, niemieckim i rosyjskim. Od dwóch lat kontynuuję naukę języka hiszpańskiego.



SGH naszych aspiracji

Środowisko Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie stoi przed wyzwaniem, jakim jest osiągnięcie pozycji lidera wśród uczelni ekonomicznych w Europie Środkowo-Wschodniej, co stanowi jednocześnie szansę rozwoju uczelni i jej społeczności. Nasza *Alma Mater* powinna umocnić pozycję liczącego się partnera ośrodków akademickich z całego świata. Działalność SGH ma służyć rozwojowi zatrudnionej kadry i zapewnieniu najlepszej wiedzy i potrzebnych umiejętności studentom. Ubiegam się o godność Rektora SGH i pragnę pełnić tę funkcję, aby przyczynić się do spełnienia naszych wspólnych aspiracji.

Uwzględniam **zróżnicowanie aspiracji** poszczególnych grup naszego środowiska:

- studentów, którzy wybierając SGH jako swoją uczelnię i świadomie korzystając z możliwości wyboru przedmiotów i formy zajęć dążą do uzyskania wiedzy i umiejętności poszukiwanych na krajowym i międzynarodowym rynku pracy, jak również potrzebnych dla podejmowania przez nich własnej działalności gospodarczej i budowania start-upów,
 - doktorantów, którzy przygotowując dysertację stają przed dokonaniem świadomego wyboru, czy kontynuować rozwój naukowy, czy też wykorzystać swoje unikalne kompetencje w służbie publicznej, w gospodarce lub w innych środowiskach, w kraju bądź za granicą,
 - adiunktów, którzy podejmując projekty badawcze o zasięgu krajowym i międzynarodowym oraz uczestnicząc aktywnie w procesie dydaktycznym, zmierzają do uzyskania awansu naukowego i stabilizacji swojej pozycji zawodowej,
 - doktorów habilitowanych, którzy stają przed szansą realizacji ambitnych projektów badawczych współuczestnicząc oraz kierując zespołami obejmującymi specjalistów z kraju i z zagranicy, jak również wychowywania młodych kadr nauki, a także budowania autorskich programów dydaktycznych, a następnie uzyskania tytułu profesora,
 - profesorów, którzy kontynuując prace badawcze i działalność dydaktyczną oraz szkolenie młodych kadr, mogą umacniać swoją pozycję w międzynarodowym środowisku naukowym i przyczyniać się do wzrostu renomy *Alma Mater* i jej wielokierunkowego rozwoju,
 - pozostałych nauczycieli akademickich i pracowników Biblioteki SGH, którzy chcą doskonalić swoje kompetencje i umiejętności, aby coraz lepiej prowadzić zajęcia dydaktyczne oraz stosować zróżnicowane formy kształcenia i wychowywania studentów, doktorantów i słuchaczy studiów podyplomowych,
 - pracowników administracji, którzy stają przed wyzwaniem profesjonalnego wsparcia podlegających w coraz większym zakresie cyfryzacji procesów dydaktycznego oraz badawczego, a także rozwoju działalności związanej z komercjalizacją wyników twórczości pracowników i studentów SGH.
- Diagnoza** obecnego etapu rozwoju SGH ujawnia następującą sytuację:
1. Po prowadzonej w latach 2012–2015 dyskusji o strukturze organizacyjnej nie zdołano podjąć żadnej decyzji, a w efekcie zablokowano pracę nad nową strategią rozwoju uczelni.
 2. Budowany przez dziesięciolecia duży potencjał intelektualny kadry SGH nie jest wykorzystany w sposób zgodny z aspiracjami środowiska, co wywołuje poczucie uzasadnionego zawodu.
 3. Władze akademickie SGH nie wykazują determinacji w realizacji programów ogłoszonych przed wyborami w 2012 r., czego istotnym źródłem jest ujawniony brak zdolności do współpracy między osobami piastującymi różne funkcje w uczelni.
 4. Władze rektorskie nie planują procesu dydaktycznego, czego konsekwencją jest nasilające się wśród nauczycieli akademickich odczucie, iż nowatorskie rozwiązania stosowane w SGH od ponad 20 lat obciążone są zasadniczymi wadami.
 5. Zróżnicowanie obciążeń obowiązkami dydaktycznymi oraz nieprzejrzysty sposób oceny pracowników naukowo-dydaktycznych za ich zaangażowanie w wypełnianie tych obowiązków powoduje, że spada motywacja do pracy wśród nauczycieli akademickich.
 6. Zróżnicowana wobec poszczególnych kolegiów polityka kadrowa prowadzona przez władze rektorskie doprowadziła do sytuacji, w której część jednostek organizacyjnych (instytutów, katedr i zakładów) nie może utrzymać racjonalnej struktury zatrudniania. W konsekwencji wystąpiło zjawisko „samotnych profesorów”, tj. samodzielnych pracowników nauki pozbawionych możliwości współpracy ze swoimi adiunktami i asystentami, co powoduje, że wielu doktorów habilitowanych w SGH nie ma warunków do podejmowania funkcji kierowników projektów badawczych i budowania dorobku niezbędnego dla dalszego awansu.
 7. Pracownicy SGH uzyskują niewiele grantów finansowanych ze źródeł publicznych (krajowych i unijnych) oraz od podmiotów gospodarczych (krajowych i zagranicznych), a w konsekwencji do uczelni trafia skromny strumień dodatkowych przychodów, co zasadniczo ogranicza możliwości rozbudowy potencjału kadrowego oraz rzeczowego.
 8. Niedostatecznie wykorzystane jest zaangażowanie pracowników administracji, która nadal nie reprezentuje poziomu profesjonalizmu pożądanego w obsłudze unowocześnianego, wspartego technologiami cyfrowymi, procesu dydaktycznego, a także w obsłudze badań naukowych o zasięgu krajowym i międzynarodowym, jak również zleceń od partnerów zewnętrznych na opracowania o różnorodnym charakterze.
 9. Brakuje zespołu menedżerskiego, który specjalizowałby się w komercjalizacji dorobku intelektualnego i udzielając wsparcia pracownikom naukowo-dydaktycznym, eliminowałby zjawisko przenoszenia przez wielu pracowników SGH realizacji projektów poza uczelnię.
 10. Praktykowany od kilku kadencji podział kompetencji i odpowiedzialności między rektorem a kanclerzem, stwarza komfort pracy zespołowi rektorskiemu, ale nie sprzyja konsekwentnej realizacji wytyczonych krótko- i długookresowych celów rozwoju SGH.
- Na funkcjonowanie SGH wpływa otoczenie, w którym występują ważne okoliczności:
11. Kandydaci i studenci mogą korzystać z coraz bardziej atrakcyjnych ofert uczelni krajowych i zagranicznych, co powoduje, że SGH musi nieustannie dbać o podwyższenie jakości studiów stopnia I, II i III, a także studiów podyplomowych, aby wzmocnić osiągniętą pozycję.
 12. Na krajowym i międzynarodowym rynku pracy wzrasta zapotrzebowanie na pracowników, którzy obok wiedzy i twardych umiejętności zawodowych przyswoili „miękkie” umiejęt-

ści, co powoduje, że w SGH konieczne jest znaczne rozszerzenie oferty zajęć prowadzonych w małych grupach przy zastosowaniu wzbogaconych form dydaktycznych.

13. Publiczne szkoły wyższe będą uzyskiwać coraz skromniejsze dotacje z budżetu państwowego, przez co zdolność SGH do finansowania procesu rozwoju będzie uzależniona od wzrostu przychodów z tytułu badań naukowych i działalności eksperckiej, a także kształcenia coraz większej liczby studentów zagranicznych oraz słuchaczy studiów podyplomowych.
14. Na rynku pracy coraz bardziej są cenieni zdolni i dobrze wykształceni absolwenci, co zmusza SGH do stworzenia bardzo atrakcyjnej oferty dla osób, które chcemy zatrzymać i zapewnić im rozwój naukowy.

Celem rozwoju SGH jest zwiększenie dorobku całego środowiska w zakresie dydaktyki oraz badań naukowych. Zakres i tempo rozwoju powinno odpowiadać aspiracjom wszystkich nauczycieli akademickich, pozostałych pracowników SGH, studentów i doktorantów, którzy wspólnie przyczynią się do osiągnięcia **celów cząstkowych** przedstawionych na schemacie na str. 12.

Ukształtowanie i korygowanie programu rozwoju SGH, a następnie jego realizacja, wymagają rozszerzenia procesu partycypacji wszystkich grup interesariuszy, tj. samodzielnych pracowników naukowych, pozostałych grup nauczycieli akademickich, pracowników administracji, studentów oraz doktorantów, a także przedstawicieli partnerów zewnętrznych uczelni w podejmowaniu decyzji. Władze akademickie muszą ze sobą ściśle współpracować, aby uniknąć sytuacji pozostawienia kogokolwiek poza kręgiem beneficjentów rozwoju SGH.

Proponuję zarysowany tu schematycznie następujący program rozwoju obejmujący trzy bloki:

Działalność dydaktyczna – Dydaktyka PREMIUM:

- korekta programów nauczania służąca rozszerzeniu oferty o przedmioty przygotowujące do pracy w epoce „Czwartej Rewolucji Przemysłowej”;
- weryfikacja i koordynacja programów zajęć na studiach I, II i III stopnia w celu wyeliminowania powtórzeń i zapewnienia prawidłowej czterosemestralnej sekwencji zdobywania wiedzy i opanowywania umiejętności na kierunkach studiów, tj. od III-go semestru;
- zastąpienie części zajęć prowadzonych w formie tradycyjnej ofertą treści dostępnych wirtualnie oraz dopuszczenie prowadzenia konsultacji podczas sesji video;
- zwiększenie liczby zajęć przeznaczonych do zdobywania miękkich kompetencji prowadzonych w małych grupach, podczas których mogą być studiowane przypadki, prowadzone gry itd.;
- przygotowanie oferty zajęć „impulsowych” (wymiar od 2 do 6 godzin) prowadzonych przez wybitnych specjalistów z zewnątrz (krajowych i zagranicznych);
- rozszerzenie oferty dla studentów zagranicznych z różnych regionów świata;
- wzbogacenie oferty studiów podyplomowych, w tym wprowadzenie studiów w języku angielskim dla słuchaczy pracujących w tej samej branży w różnych krajach Europy Środkowo-Wschodniej;
- uruchomienie studiów II stopnia dla osób, które ukończyły studia przed 1990 r. i w ramach programu „Lifelong Learning” chcą wzbogacić swoje kompetencje w celu poprawy swojej pozycji na rynku pracy i zwiększenia komfortu życia.

Badania naukowe i ekspertyzy

– Kategoria A+ i uznanie międzynarodowe:

- wspomaganie pracowników naukowo-dydaktycznych, którzy podejmują ambitne, ale także ryzykowne projekty badawcze;
- wspieranie inicjatyw podejmowanych przez dziekanów kolegiów, dyrektorów instytutów oraz kierowników katedr i zakładów, które służą rozwojowi prac badawczych oraz działalności eksperckiej;
- wspieranie inicjatyw nakierowanych na tworzenie zespołów (w tym interdyscyplinarnych) z udziałem zagranicznych specjalistów, które będą aplikować o krajowe i międzynarodowe granty naukowe i zlecenia na przygotowanie ekspertyz;
- ożywienie dyskusji naukowej w środowisku SGH oraz w relacjach z ośrodkami krajowymi i zagranicznymi, której celem jest wypromowanie SGH jako podmiotu przewodzącego badaniom nad rozwojem społeczno-gospodarczym w Europie Środkowo-Wschodniej i jego powiązanie z trendami zmian na rynku globalnym;
- przygotowanie i regularne publikowanie „Nawigatora Ekonomicznego SGH”, stanowiącego zbiorowy interdyscyplinarny raport środowiska Uczelni o sytuacji społeczno-gospodarczej i perspektywie zmian w Europie Środkowo-Wschodniej.

Organizacja i baza rzeczowa

– Planowanie „2 lata plus”:

- rozpoczęcie procedury prowadzącej do powstania kolejnych podstawowych jednostek organizacyjnych;
- planowanie i budżetowanie zajęć dydaktycznych w perspektywie 24 miesięcy (tj. w IV kw. 2016 r. na rok akademicki 2018/19 i kolejne); tym samym zapewnienie studentom i nauczycielom akademickim możliwości organizacji studiów w cyklach od III do VI semestru studiów I stopnia oraz od pierwszego do czwartego semestru studiów II stopnia;
- planowanie i budżetowanie prac badawczych i przygotowanie aplikacji o granty i zlecenia krajowe i międzynarodowe (tj. w IV kw. 2016 r. na 2018 r. i kolejne), z uwzględnieniem cyklu ogłaszania konkursów w Polsce i za granicą;
- przygotowanie zestawu zadań uzupełniających obciążenia nauczycieli akademickich, którzy nie wypełniają swojego pensum;
- zapewnienie profesjonalnego wsparcia administracyjnego i menedżerskiego dla zespołów, które podejmą się przygotowania projektów badawczych;
- zapewnienie wsparcia menedżerskiego dla zespołów, które będą poszukiwać w gospodarce partnerów dla realizacji projektów badawczo-wdrożeniowych oraz opracowań eksperckich;
- otwarcie rekrutacji dla asystentów;
- zapewnienie dostępu do potencjału rzeczowego, w tym ICT (hardware i software), a także indywidualnych stanowisk pracy oraz dostatecznego potencjału sal wykładowych i ćwiczeniowych.

Promocja SGH w kraju i za granicą wymaga aktywnego kształtowania relacji z otoczeniem, obejmującym władze publiczne na szczeblu unijnym, krajowym i samorządowym oraz w różnych państwach poza UE, jak również podmioty gospodujące, ośrodki akademickie w kraju i we wszystkich regionach świata, a także absolwentów pozostających w Polsce i przebywających za granicą oraz uczniów i nauczycieli szkół średnich w Warszawie i całym kraju.

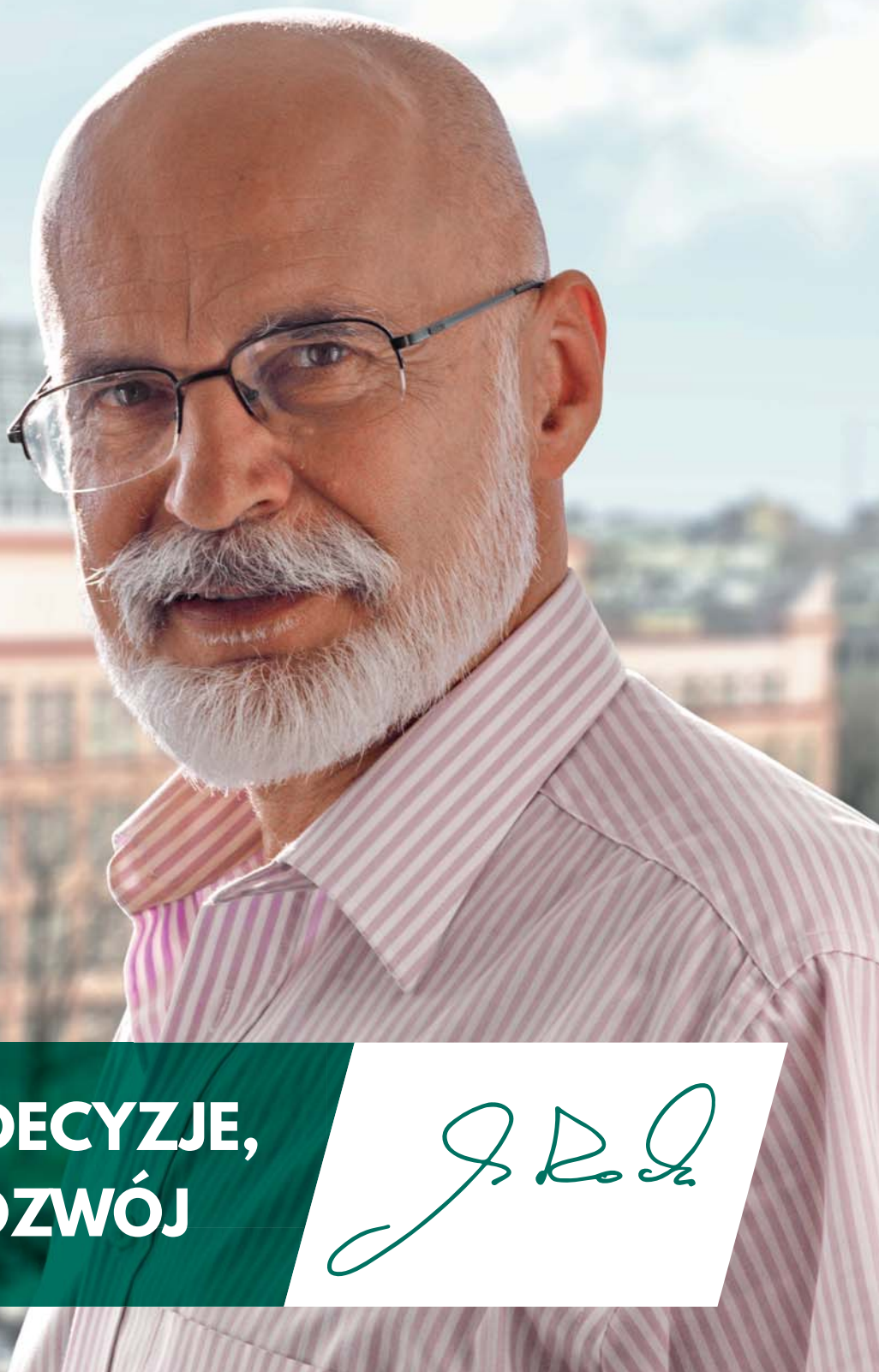
Wojciech Paprocki

MAREK ROCKI

KANDYDAT NA REKTORA SGH



SGH



WSPÓLNE DECYZJE,
TRWAŁY ROZWÓJ

WWW.MAREKROCKI.PL

#REKTORROCKI

Doktor habilitowany Marek Rocki, profesor nadzwyczajny

Jestem absolwentem Wydziału Finansów i Statystyki Szkoły Głównej Planowania i Statystyki. Dyplom magisterski z zakresu ekonometrii uzyskałem w 1977 r.

Zanim zostałem pracownikiem SGPiS

Pierwszą pracę podjąłem w Zjednoczeniu Przemysłu Piwowarskiego. W 1978 r. rozpocząłem naukę w Międzywydziałowym Ekonomicznym Studium Doktoranckim w SGPiS. W 1981 r. na Wydziale Finansów i Statystyki uzyskałem stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie ekonometrii i podjąłem pracę w Instytucie Organizacji Przemysłu Maszynowego.

Praca w SGPiS/SGH

Na stanowisko adiunkta w Instytucie Ekonometrii SGPiS zostałem powołany w listopadzie 1981 r. W 1982 r. objąłem dodatkowo funkcję sekretarza naukowego Instytutu Cybernetyki i Zarządzania SGPiS. W latach 1984–1988 byłem kierownikiem Zakładu Ekonometrii w Instytucie Ekonometrii. W 1988 r. Rada Wydziału Finansów i Statystyki nadała mi stopień doktora habilitowanego.

Kadencja 1990–1993

W latach 1990–1993 byłem prorektorem do spraw dydaktyczno-wychowawczych i komputeryzacji w ekipie prof. Aleksandra Müllera. Od powołania w 1991 r. Studium Podstawowego SGH, aż do wyborów dziekana tego studium w 1992 r. (została nim profesor Maria Podgórska), pełniłem dodatkowo funkcję dziekana tego studium. W tym czasie przeprowadziłem pierwszą rekrutację do uczelni, w miejsce poprzedniej na wydziału.

Rekrutacja do uczelni oznaczała dla mnie konieczność napisania nowego regulaminu studiów. A w praktyce – dwu: dla Studium Podstawowego, a następnie odrębnego dla Studium Dyplomowego.

W 1992 r. opracowałem zarys programu studiów i zasady studiowania, a następnie przeprowadziłem pierwszą rekrutację na płatne bezwydziałowe studia zaoczne.

W 1992 r. wprowadziłem w rekrutacji na studia stacjonarne czwarty egzamin wstępny (obok matematyki, geografii lub historii i języka obcego: drugi język obcy), co spowodowało obniżenie liczby kandydatów z 2350 w 1991 r. do 1637 w 1992 r. Wprowadziłem też zmianę w ocenianiu egzaminów wstępnych – punkty zamiast szkolnych ocen.

W odpowiedzi na potrzeby kandydatów zainicjowałem prowadzenie przez uczelnię kursu przygotowawczego, co generowało znaczący przychód dla uczelni. Doprowadziłem także do powstania pierwszej ogólnodostępnej dla studentów pracowni komputerowej.

Kadencja 1993–1996

W ekipie prof. Janiny Józwiak zostałem wybrany na stanowisko prorektora do spraw zarządzania.

W kwietniu 1994 r. na mój wniosek Senat wprowadził opłaty za powtarzanie przedmiotu w miejsce wcześniejszych opłat ryczałtowych za powtarzanie semestru. W 1995 r. skonstruowałem model symulacyjny służący do obliczeń, które pozwalały ustalić optymalne przeliczniki za zajęcia na studiach zaocznych, a w konsekwencji przyjąć uchwałą Senatu zasady rozliczania pensum dydaktycznego (wcześniej zajęcia na studiach zaocznych nie były *de facto* zaliczane do pensum).

Za zgodą prezesa Stowarzyszenia Wychowanków SGH wykorzystałem formę graficzną ich znaczka do sporządzenia odznaki, którą mogą nosić dzisiejsi studenci i absolwenci.

W styczniu 1996 r. Senat przyjął moją propozycję zasad podziału (decentralizacji) funduszu płac pomiędzy kolegia. Niestety, po wyborach rektorskich rozwiązanie nie zostało wprowadzone w życie.

W tej kadencji przebudowany został budynek przy ul. Batorego: stołówkę (stąd nazwa budynek S) – prowadzoną wcześniej przez zlikwidowane przedsiębiorstwo Bufety i Stołówki Studenckie – zastąpił obiekt dydaktyczny. A w budynku F powstały laboratoria komputerowe ze szklanymi ścianami.

Kadencja 1996–1999

W kadencji 1996–1999 pełniłem funkcję dziekana Studium Dyplomowego SGH.

W tej kadencji najważniejszym zadaniem było uporządkowanie regulaminów studiów. W 1996 r. w SGH obowiązywały bowiem równolegle cztery regulaminy studiów: dla Studium Podstawowego, dla Studium Dyplomowego, dla Centrum Edukacji Gospodarczej, które było poprzednikiem Dziekanatu Studiów Zaocznych, oraz dla studentów studiujących na likwidowanych wydziałach (warto pamiętać, że w 1995 r. działało w SGH osiem dziekanatów zajmujących się sprawami studenckimi: pięć starych wydziałowych i trzy nowe: uczelni bezwydziałowej).

Kadencja 1999–2005

W roku 1999 zostałem wybrany na rektora SGH w kadencji 1999–2002, a następnie w kadencji 2002–2005. W kadencji 2002–2005 byłem przewodniczącym Konferencji Rektorów Uczelni Ekonomicznych i z tego tytułu członkiem Prezydium Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich (KRASP). Przewodniczyłem też komisji ds. finansowania szkolnictwa wyższego powołanej przez KRASP.

W latach 1999–2005 pojawiły i utrwaliły się w SGH ścieżki studiów (nieistniejące w innych uczelniach, formalnie certyfikowane zestawy przedmiotów niepowiązane z kierunkiem studiów) i certyfikaty ukończenia studiów doktoranckich (na wzór SGH



wprowadzone w 2005 r. do nowego *Prawa o szkolnictwie wyższym*), gromadzenie wyników egzaminów w postaci protokołów czytanych przez urzędników optyczne, zbieranie zgłoszeń rekrutacyjnych za pośrednictwem internetu, przeprowadzanie czatu z rektorem, dwustronne drukowanie prac dyplomowych (dla zaoszczędzenia miejsca w archiwum) i gromadzenie ich w postaci CD, na długo zanim stało się to obowiązującym prawem. W 2001 r. uruchomiona została dla studentów SGH pierwsza platforma e-learningowa. Podnoszeniu jakości studiów służyć miało wprowadzenie recenzji ofert dydaktycznych i powołanie pełnomocnika rektora do spraw jakości.

W miejscu tradycyjnego „chlewika” – nad wejściem do gmachu głównego – pojawiła się kawiarenka internetowa finansowana przez m-Bank, a w pomieszczeniach magazynów centralnych powstała Sala Klubowa. Zmieniła się aranżacja holu na parterze gmachu głównego, w części pomieszczeń archiwum powstała siłownia. Znaczną część remontów i adaptacji sal sfinansowały firmy – członkowie Klubu Partnerów.

W 2001 r. SGH weszła do pierwszej piątki ogólnopolskiego rankingu uczelni w klasyfikacji generalnej. W latach 2005 i 2006 w tym rankingu zajmowała nawet czwarte miejsce. W rankingu „Neewsweka” przez kilka lat SGH była na pierwszym miejscu wśród wszystkich polskich uczelni.

Przez całą kadencję 2002–2005 realizowane były działania związane z zagospodarowaniem działki przy ul. Madalińskiego zakończone wmurowaniem kamienia węgielnego przez premiera, profesora Marka Belkę. Moim pełnomocnikiem do spraw tej inwestycji był prof. Marek Bryx. W międzyczasie uczelnia kupiła też od gminy Mokotów budynek przy ul. Kieleckiej.

W 2001 r. rektorzy tworzący KRUE postanowili powołać Fundację Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, a Fundacja ta powołała Komisję Akredytacyjną (KA FPAKE). Interesujące jest to, że po powołaniu przez ustawodawcę Państwowej Komisji Akredytacyjnej (obecnie Polskiej Komisji Akredytacyjnej, PKA) inne komisje środowiskowe w praktyce obumarły, bo zostały się jedynie UKA, KAUT i KAUM (choć ta ostatnia *de facto* została w 2014 r. inkorporowana do PKA) oraz KA FPAKE. Działalność KA FPAKE jest o tyle wyjątkowa, że komisja wydała kilkanaście certyfikatów akredytacyjnych uczelniom nienależącym do KRUE (niepublicznym), podczas gdy regułą działania pozostałych komisji środowiskowych było (jest) to, że udzielają akredytacji jedynie wewnątrz grona uczelni założycieli. Przyznam, że pierwotny zamysł był taki, aby KRUE udzielało akredytacji uczelniom, które zechcą w jakiejś formie współpracować z uczelniami tworzącymi KRUE. Daliśmy się jednak przekonać pani prof. Ewie Chmieleckiej, że zacząć powinniśmy od siebie: sprawdzając, czy nasze uczelnie wypełniają przyjęte przez KA FPAKE kryteria i standardy jakości.

W 2005 r. wraz z prof. Marią Romanowską uruchomiliśmy we FPAKE olimpiadę przedmiotową dla licealistów – Olimpiadę Przedsiębiorczości. Dzięki temu projektowi od ponad 10 lat nie tylko promujemy postawy przedsiębiorcze, ale także tworzymy pozytywne podejście do działalności gospodarczej i rozwijamy zainteresowania w zakresie szeroko rozumianej ekonomii.

Od 2005 r. jestem społecznie prezesem zarządu Fundacji, a wcześniej byłem przewodniczącym Rady Fundatorów.

W 2000 r. z mojej inicjatywy Senat SGH powołał Niepubliczne Liceum Ogólnokształcące SGH, które od stosownych władz otrzymało numer 81. Jego rozwój był możliwy dzięki ogromnemu zaangażowaniu prof. Marty Juchnowicz oraz prof. Romana Sobieckiego. Od 2006 r. NLO SGH nr 81 jest prowadzone przez FPAKE, pod opieką dr Barbary Trzcńskiej. Liceum jest dobrze notowane na rynku i zajmuje – mimo relatywnie młodego wieku – dobre pozycje w rankingach (na przykład w 2014 r.: 26 miejsce w ogólnopolskim rankingu według wyników matur i 14. miejsce wśród wszystkich liceów warszawskich).

Kadencje 2005–2011

W 2005 r. zostałem wybrany na dziekana Kolegium Analiz Ekonomicznych w kadencji 2005–2008, a następnie 2008–2012. W związku z nowelizacją ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym* złożyłem rezygnację z pełnienia tej funkcji z końcem roku 2011.

W latach 1990–2011 byłem członkiem Senatu SGH i uczestniczyłem w pracach jego różnych komisji.

Aktywności akademickie poza uczelnią

Od 2003 r. jestem prezesem zarządu głównego Akademickiego Związku Sportowego (ZG AZS) (wybory odbywają się co dwa lata). Za sukces uznaję doprowadzenie do podpisania w 2011 r. porozumienia na rzecz rozwoju sportu akademickiego przez ministra sportu oraz ministra nauki i szkolnictwa wyższego. Dzięki temu porozumieniu sportowcy–studenci uzyskali lepsze warunki do szkolenia sportowego wspieranego przez badania naukowe. Ministerstwa przeznaczyły na realizację tego porozumienia kilkadziesiąt milionów złotych.

Od 2005 r. jestem członkiem Polskiej Komisji Akredytacyjnej (PKA) powoływanym przez kolejnych ministrów. W kadencji 2005–2008 byłem członkiem zespołu kierunków ekonomicznych. Od 2008 r. przez dwie kadencje byłem przewodniczącym PKA. W tym okresie komisja uzyskała akredytację European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA, w 2009 i ponownie w 2014 r.) i akredytację z Departamentu Edukacji rządu Stanów Zjednoczonych dla oceny jakości kierunków lekarskich.

W związku z zaangażowaniem w prace PKA uczestniczyłem w pracach nad nowelizacją *Prawa o szkolnictwie wyższym* i doprowadziłem do wprowadzenia istotnych poprawek, wśród których za zasadniczą uważam poprawkę likwidującą państwowe dyplomy ukończenia studiów. Dzięki temu nowelizacja z 2011 r. wprowadziła rzeczywistą autonomię w tworzeniu i realizowaniu programów studiów. Konsekwencją tej poprawki była likwidacja listy kierunków studiów prowadzonej przez ministra i likwidacja standardów kształcenia.

Od stycznia 2016 r. zostałem ponownie powołany do PKA i powierzono mi przewodniczenie Zespołowi Odwoławczemu PKA.

Inne aktywności poza uczelnią

W latach 1989–1996 pracowałem dodatkowo na stanowisku głównego specjalisty w Komisji Planowania przy Radzie Ministrów, a następnie w Centralnym Urzędzie Planowania.

Od wyborów w 2005 r. już cztery razy zostałem wybrany do Senatu Rzeczypospolitej Polskiej. Przez dwie ostatnie kadencje przewodniczyłem Klubowi Senatorów PO.

Od lipca 2005 r. do kwietnia 2006 r. byłem przewodniczącym Rady Służby Cywilnej.

Wyzwania na najbliższe lata

Sprawy strategiczne w dydaktyce

- Podniesienie jakości oferty dydaktycznej poprzez wspieranie współpracy między jednostkami organizacyjnymi uczelni w tworzeniu oferty dydaktycznej.
- Podniesienie jakości studiów I stopnia poprzez wprowadzenie egzaminu wstępnego na studia licencjackie. Egzamin taki powinien merytorycznie wykorzystywać licealny przedmiot podstawy przedsiębiorczości, co dałoby lepszy dobór kandydatów na studia (także dzięki stworzeniu impulsu do bardziej rzetelnej samooceny przed podjęciem decyzji o ubieganiu się o przyjęcie do SGH), dzięki czemu studentami naszej uczelni w większym stopniu stałyby się osoby faktycznie zainteresowane problemami z dziedziny ekonomii.
- Podniesienie jakości studiów II stopnia poprzez:
 - nadanie kolegom uprawnień do prowadzenia studiów II stopnia, przy zachowaniu koordynacyjnej roli Senatu;
 - wprowadzenie dwu profili studiów II stopnia: profilu ogólnoakademickiego, wymagającego uczestniczenia studentów w badaniach naukowych, przeznaczonego z zasady dla absolwentów kierunków ekonomicznych oraz profilu praktycznego dla pozostałych.
- Przywrócenie systemu tutorskiego w celu wspierania studentów w dokonywanych przez nich wyborach.
- Pogłębienie współpracy z pracodawcami, także w celu ułatwienia ich wpływu na kształtowanie i realizowanie oferty dydaktycznej.
- Przywrócenie studium pedagogiczno-metodologicznego dla nowych pracowników oraz chętnych spośród tych, którzy już pracują, a chcieliby podnieść swoje kompetencje miękkie i doskonalić warsztat dydaktyczny.

Sprawy strategiczne w sferze organizacji

- Opracowanie i przyjęcie przez Senat strategii uczelni na lata 2016–2024, a na jej podstawie strategii częściowych, na przykład strategii informatyzacji. Sprzyjać to będzie budowaniu przewag konkurencyjnych dzięki niewykorzystywanym dotychczas kompetencjom pracowników SGH.
- Wprowadzenie większej autonomii finansowej kolegiów dla racjonalnego i sprawniejszego wykorzystywania przyznanych (uzyskanych) funduszy.
- Większe niż dotąd wykorzystanie zespołów dydaktycznych, w tym asystentów i wykładowców do prowadzenia zajęć.
- Doskonalenie kontaktu z absolwentami dla pozyskania dodatkowych powiązań uczelni z przedsiębiorcami, w tym dla poszukiwania tematyki prac dyplomowych związanych z rozwiązywaniem problemów przedsiębiorców.
- Sprofilowanie studiów doktoranckich na bliższe czystej nauce i na bliższe zastosowaniom.
- Pogłębienie współpracy z absolwentami poprzez wykorzystanie ich aktywności studenckich kół naukowych wspartych w tym zakresie przez odpowiednią komórkę administracyjną uczelni.

Sprawy taktyczne

- Ścisłejsze egzekwowanie następstwa treści nauczania ujętych w tradycyjne przedmioty na etapie składania deklaracji semestralnych (rocznych).
- Ułatwienie planowania zajęć (przez studentów i nauczycieli akademickich) poprzez wprowadzenie deklaracji rocznych.

- Dla wspomagania pracowników naukowo-dydaktycznych i studentów warto w porozumieniu z władzami dzielnicy Mokotów zorganizować system okresowej (incydentalnej) opieki dla dzieci pracowników i studentów (żłobko-przedszkole).
- Dla zwiększenia aktywności naukowej i eksperckiej realizowanej przez SGH konieczne jest wzmocnienie obsługi administracyjnej grantobiorców (zleceniobiorców ekspertów) oraz wspieranie pracowników w komercjalizacji wyników badań.
- Dla zwiększenia efektywności procesu dyplomowania na studiach II stopnia warto wprowadzić egzamin z ekonomii jako warunek dopuszczenia do obrony, a nie jako egzamin przeprowadzany w trakcie obrony.
- Dla lepszej komunikacji pomiędzy nauczycielami i studentami w okresie sesji warto wprowadzić uwzględnianie wpisanych i zatwierdzonych ocen w systemie Wirtualnego Dziekanatu bezzwłocznie, a nie dopiero po dostarczeniu papierowej wersji protokołu.
- Dla lepszego wykorzystania potencjału kadrowego SGH i zniwelowania różnic w wykonaniu pensum możliwe jest wykorzystanie osób niedopensowanych w działalności organizacyjnej (np. przewodniczenie komisjom na egzaminach dyplomowych) oraz wprowadzenie godzin zaliczanych do pensum za czynności organizacyjne (inną działalność pośrednio związaną z dydaktyką).
- Dla usprawnienia funkcjonowania administracji uczelni warto wprowadzić szkolenia dla pracowników mające zapewnić zastępowalność osób z różnych powodów nieobecnych w przypadku unikatowych kompetencji.

Źródła dodatkowych przychodów:

- Wykorzystanie możliwości odpłatnego potwierdzania efektów uczenia się.
- Rozwinięcie współpracy z biznesem poprzez ofertę programów rozwojowych dla specjalistów i menedżerów – o charakterze praktycznym, bazujących nie tylko na szkoleniach, ale także wymianie doświadczeń zawodowych pracowników różnych przedsiębiorstw.
- Rozwinięcie oferty uczelni w zakresie specjalistycznych konferencji dla środowiska biznesu.
- Pozyskanie nowych partnerów strategicznych dzięki intensyfikacji relacji uczelni z absolwentami.
- Znaczące zwiększenie oferty dla studentów i uczestników programów szkoleniowych z zagranicy (szczególnie Europy Wschodniej oraz Azji Północnej i Środkowej) oraz intensyfikacji wysiłków organizacyjnych służących ich przyciągnięciu do SGH.
- Zaoferowanie kandydatom na studia I stopnia kursu przygotowawczego w związku z wprowadzeniem egzaminu wstępnego.
- Wypromowanie jako oferty kierowanej do osób nie będących studentami SGH certyfikatów znajomości języków obcych.
- Stworzenie na podstawie doświadczeń w prowadzeniu e-learningu masowych otwartych kursów online w zakresie kompetencji reprezentowanych przez jednostki organizacyjne i poszczególnych pracowników SGH.

Marek Rocki



Profesor Tomasz Szapiro

- Wszechstronne wykształcenie, interdyscyplinarny, międzynarodowy dorobek naukowy, dydaktyczny i organizacyjny – także w obszarze procesów kształtowania edukacji.
- Bogate doświadczenie (także międzynarodowe) w organizacji procesów dydaktycznych, prowadzeniu zajęć ze studentami i we współpracy z biznesem.

Wykształcenie:

- magister fizyki (UW), doktor matematyki (PAN), doktor habilitowany i tytularny profesor nauk ekonomicznych.

Role zawodowe:

- rektor Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie
- profesor w Zakładzie Wspomagania i Analizy Decyzji, w Instytucie Ekonometrii, w Kolegium Analiz Ekonomicznych SGH

2012 - 2016

- współpracownik w międzyuczelnianym Instytucie Problemów Współczesnej Cywilizacji
- Adjunct Professor of International Business Studies w Carlson School of Business Uniwersytetu Minnesoty w Minneapolis, USA.

działania

- członek Rad Naukowych w SGH, na Uniwersytecie Warszawskim oraz w PAN, a także rad programowych w Festiwalach Nauki
- uczestnik i organizator konferencji naukowych w kraju i za granicą, recenzent wniosków o finansowanie projektów naukowych, stypendiów i nagród oraz artykułów dla międzynarodowych periodyków naukowych
- uczestnik międzynarodowej współpracy naukowej zwieńczonej artykułami i innowacjami w dydaktyce
- wykładowca na Carleton University i na University of Ottawa w Kanadzie
- promotor (piętnastu wypromowanych doktorów, ponad dwustu magistrów), wieloletni opiekun koła naukowego.

Badania:

- problematyka badań: metody analizy decyzji w ekonomii i zarządzaniu, negocjacje, zarządzanie procesami edukacyjnymi, ekonomia prywatności
- dorobek: autor/współautor sześciu książek, współredaktor naukowy tomu *Annals of Operations Research* (lista filadelfijska) i ponad 100 artykułów i prac konferencyjnych zamieszczanych m.in. na liście filadelfijskiej.

Unowocześnianie procesu kształcenia:

- dziekan (dwie kadencje) i współtwórca Studium Dyplomowego w SGH, jednostki, która pierwsza w Polsce wprowadziła w pełni zindywidualizowany proces kształcenia, system punktów kredytowych, elektroniczne rozliczanie i inne nowatorskie rozwiązania dotyczące około czterech tysięcy studentów
- kierownik zespołu ekspertów budującego zasady ratingu programów MBA; ekspert europejskiej akredytacji EPAS; członek zespołu przygotowującego raport akredytacyjny SGH dla akredytacji CEEMAN
- autor kilkunastu publikacji i referatów na edukacyjnych konferencjach środowiskowych; m.in. dwa wysokobudżetowe wieloletnie projekty dotyczące ścieżek edukacyjnych oraz procesów decyzyjnych związanych z edukacją; monografie *Biogramy edukacyjne* i *Mechanizmy kształtujące decyzje edukacyjne*.

Projekty:

- kierownik międzynarodowych projektów o dużym budżecie (PHARE, HESP, PALP), koordynator zespołów w projektach unijnych (ALIPRO, TAMI)
- współpraca we wspólnych przedsięwzięciach merytorycznych i zorientowanych na potrzeby studentów z Commerzbank, Ernst&Young, McKinsey, BCG, ERA
- ekspertyzy dla MNiSW, Ministerstw Finansów i Gospodarki
- przewodniczący Stypendialnej Kapituły „Polityki”
- przewodniczący Ministerialnego Interdyscyplinarnego Zespołu ds. Stypendium dla Młodych Naukowców
- niezależny członek Rady Nadzorczej Aviva (Commercial Union)
- wiceprzewodniczący Konferencji Rektorów Uczelni Ekonomicznych
- członek International Advisory Board, ICRI-BioM, Teaming for Excellence, Horyzont 2020.

Uznanie, nagrody i odznaczenia:

- pięć nagród rektora SGH za osiągnięcia organizacyjne, naukowe i w dydaktyce
- trzy nagrody Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
- prestiżowe trzyletnie stypendium „Mistrz” Fundacji na rzecz Nauki Polskiej na badanie procesów edukacyjnych z uwzględnieniem perspektywy międzynarodowej i technologicznej
- prestiżowa nagroda Canadian Executive MBA Program za „excellency in teaching”
- wyróżnienie słuchaczy w programie Polsko-Amerykańskiego programu WEMBA.

Odznaczony Srebrnym Krzyżem Zasługi oraz Krzyżem Kawalerskim Orderu Odrodzenia Polski

2016 - 2020

zamierzenia

Wspieranie tłumaczeń i analiz
Wspieranie relacji zagranicznych

zamierzenia

Asystentury studenckie
Przestrzeń coworkingowa

zamierzenia

Przyjazna administracja
Czytelna polityka kadrowa
Decentralizacja decyzji
Budynek S

Chodzi o naszą SGH!

Skrót programu „Działania w drugiej kadencji
– Nauka, Kształcenie, Wsparcie”. www.szapiro.net

Nauka

Nauka: strategiczne kierunki działania

- Zwiększanie zakresu podstawowych i aplikacyjnych badań naukowych zgodnych z priorytetami badawczymi innowacyjnych ośrodków naukowych w UE i na świecie.

- Wzrost liczby publikacji, grantów i kontraktów badawczych.

Nauka: główne działania zrealizowane w latach 2012–2016

- Granty rektorskie za publikacje na liście filadelfijskiej i projekty badawcze, szeroka prezentacja wyników naukowych i wyróżniających się pracowników nauki, m.in. laureatów nagród rektorskich i stypendystów Fulbrighta.
- Powierzenie nowych zadań administracyjnych i zwiększenie liczebności Działu Obsługi Projektów z 3 do 11 osób.
- Szkolenia, m.in. z ekonometrii i języków obcych (178 osób w uczelni w 20 grupach) oraz spotkania z wybitnymi ludźmi nauki dla młodych pracowników.
- Konsultowanie rozwiązań organizacyjnych w obszarze zarządzania z kierownikami dużych projektów.
- Uzupełnianie opisu bibliometrycznego w postępowaniach awansowych na stanowiska profesorskie.
- Udostępnienie baz danych (oraz zakup bazy Amadeus), dostęp przez VPN do zasobów i aplikacji uczelnianych, dostęp przez eduroam do sieci WiFi.

Nauka: efekty SGH w latach 2012–2016

- Wzrost przychodów z badań z ok. 9 mln zł w 2013 r. do prawie 14 mln zł w 2014 r.
- Poprawa obsługi projektów naukowych.
- Wzrost liczby grantów NCN z 28 (XI 2013 r.) do 68 (X 2015 r.) i wniosków do NCN (ze średnio 9 w 2012 r. do 30 w 2015 r.).
- Wzrost liczby publikacji z afiliacją SGH na liście filadelfijskiej z 51 w 2012 r. do 90 w 2015 r.
- Poprawa jakości czasopism naukowych SGH – wzrost łącznej punktacji z 71 w 2011 r. do 137 punktów w 2015 r.
- Organizowanie (corocznie) konferencji międzynarodowych gromadzących wielonarodowościowe grona uczestników.

Nauka: działania do realizacji w latach 2016–2020

- Stworzenie internetowej platformy dla kontrahentów zewnętrznych z informacjami o kompetencjach naukowców SGH oraz dla naukowców z SGH o zapotrzebowaniu praktyki na konkretną wiedzę i badania naukowe.
- Uruchomienie finansowania korekt językowych i warsztatowych w artykułach do czasopism zagranicznych.
- Kontynuacja warsztatów lub doradztwa nt. pisanie artykułów (prowadzone przez recenzentów lub edytorów czasopism z listy filadelfijskiej).
- Systematyczne badanie opinii pracowników naukowych nt. wsparcia udzielanego im przez jednostki administracyjne przy realizacji grantów, organizacji konferencji i wyjazdach; wdrożenie systemu uwzględnienia wyników tych ocen.
- Nawiązanie i pogłębienie zagranicznych kontaktów środowiska akademickiego poprzez celowe projekty rekonesansowe oraz wprowadzenie konkursu na stanowiska badawcze dla młodych doktorów z zagranicy.
- Przekształcenie przynajmniej jednego periodyku naukowego z pracownikami SGH w radzie redakcyjnej w pismo notowane na liście filadelfijskiej.



Kształcenie

Kształcenie: strategiczne kierunki działania

- Utrzymanie pozycji najsilniejszego w Polsce uniwersytetu ekonomicznego oraz umocnienie pozycji SGH w sieci międzynarodowych partnerów i w rankingach.
- Uwzględnienie w kształceniu fundamentalnych zasad – odpowiedzialnego partnerstwa w relacjach wszystkich podmiotów w procesie kształcenia, wiązania kształcenia akademickiego z prowadzonymi badaniami naukowymi i z praktyką, wymiaru międzynarodowego oraz wyników monitoringu jakości kształcenia i ekonomicznej racjonalności organizacji studiów.
- Monitorowanie pozycji SGH wyrażanej m.in. liczbą uprawnień i nowych kierunków kształcenia na studiach tradycyjnych oraz docieraniem do nowych grup odbiorców zarówno w kraju jak i za granicą.
- Rozbudowa uczelnianej i tworzonej we współpracy z innymi uczelniami lub organizacjami społecznymi oferty kształcenia dla każdej grupy wiekowej – od młodzieży szkolnej po osoby starsze.

Kształcenie: główne działania zrealizowane w latach 2012–2016

- Inwentaryzacja i modernizacja infrastruktury wspierającej dydaktykę.
- Powołanie na rok Rektorskiej Komisji ds. Akredytacji i Rankingów, dokonanie przeglądu dysfunkcji w systemie kształcenia i ich eliminowanie, wydzielanie budżetu na przygotowanie rankingów i raportów akredytacyjnych oraz na działania analityczne.
- Powołanie Senackiej Komisji Dydaktycznej ds. Studentów i Doktorantów, zwiększenie rangi tego obszaru i poddanie go regularnemu monitoringowi.
- Przegląd regulacji i potrzeb regulacyjnych w związku ze zmianami w *Prawie o szkolnictwie wyższym*.
- Przegląd efektywności współpracy zagranicznej i intensyfikacja działań w tym obszarze.
- Modernizacja instrumentów systemu oceny zajęć – internetowego systemu zbierania ocen i procedury hospitacji.
- Rozszerzenie informatycznego wsparcia obsługi studentów i słuchaczy oraz automatyzacja rozliczania pensum i sprawozdawczości nauczycieli akademickich.
- Podjęcie prac nad rocznym planem zajęć.

Kształcenie: efekty SGH w latach 2012–2016

- Najwyższe miejsca w rankingach uczelni i kierunków ekonomii, zarządzania i MBA wśród uniwersytetów ekonomicznych.
- Zmodernizowana infrastruktura – sale, sprzęt komputerowy i aplikacje, sieć WiFi, wydruk centralny, elektroniczny system dostępu do sal.
- Odblokowanie barier regulacyjnych i uruchomienie prac rozszerzających ofertę SGH m.in. o nowe kierunki studiów, program MBA z zarządzania w systemie ochrony zdrowia (wspólnie z WUM), o ofertę dBi (Doing Business in Poland) dla uczelni zagranicznych.
- Reakredytacja dwóch kierunków przez PKA (MSG i z wyróżnieniem MIESI), pozytywne zamknięcie akredytacji umiędzynarodowienia CeQuInt dla kierunku International Economics i ACCA dla kierunku FiRa, certyfikat IPMA.
- System hospitacji zajęć uzupełniający system ocen studenckich.
- Wzrost liczby oferowanych przedmiotów anglojęzycznych ze 158 w r. akad. 2012/2013 do 254 w r. akad. 2015/2016, oraz liczby kierunków anglojęzycznych – z 5 do 9.
- Wzrost liczby osób przyjętych na studia – z 3249 w 2012 r. do 4027 w 2014 r., w tym przyjętych na studia niestacjonarne II stopnia z 499 w 2014 r. do 1119 w 2014 r.
- Wzrost liczby przyjętych cudzoziemców w sem. zimowym (ze 135 w 2013 r. do 179 w 2014 r.).
- Wzrost wykonania pensum, spadek odsetka osób niewykonyjących pensum.

Kształcenie: działania do realizacji w latach 2016–2020

- Wydzielenie Rektorskiego i Kolegialnych Funduszy Rozwoju Dydaktyki na wprowadzanie innowacyjnej oferty dydaktycznej dla osób w nietradycyjnym wieku studenckim lub studentów zagranicznych i kreowanie popytu na tę ofertę.
- Wydzielenie funduszu na asystentury dla studentów, którzy łączą studia z pracą w uczelnianych zespołach badawczych.
- Rozbudowa oferty kursów wyrównawczych i rozszerzenie współpracy SGH ze szkołami ponadgimnazjalnymi.
- Dostęp studentów do baz danych w trakcie przygotowywania prac domowych, dyplomowych itp.
- Integracja działań przyciągających studentów i naukowców zagranicznych i promowanie pracowników SGH poza Polską.
- Rozwinięcie wspieranego przez uczelnię i jej partnerów, akademickiego inkubatora przedsiębiorczości z udziałem praktyków, w tym absolwentów SGH.
- Utworzenie w ramach CRZiT Centrum Studentów i Absolwentów (Centrum Przyjaznego Startu) dla studentów szukających miejsca w gospodarce i możliwości współpracy z naukowcami i praktykami-absolwentami we wspólnych projektach.
- Utworzenie Informatycznego Centrum Egzaminacyjnego (Centrum Przyjaznego Egzaminu), umożliwiającego zdawanie wybranych egzaminów o dowolnej porze, ale w SGH w czasie sesji i pod nadzorem pracownika SGH. Korzyści dla studentów to mniejszy stres egzaminacyjny i lepsze oceny, dla uczelni – niższe koszty, dla pracowników akademickich – bardziej efektywne wykorzystanie czasu niż nadzór egzaminu. Projekt zakłada finansowanie procesu tworzenia materiałów egzaminacyjnych.
- Rozbudowa Działu Rozwoju Edukacji do Centrum Otwartej SGH, kreującego i integrującego ofertę dla słuchaczy w nietradycyjnym wieku studenckim (kursy wyrównawcze ułatwiające podejmowanie studiów I lub II stopnia osobom, kierunki lub przedmioty zamawiane przez firmy i instytucje sektora publicznego, szkolenia zewnętrzne dla firm i jednostek administracji publicznej) i obsługującego certyfikację kompetencji uzyskanych poza systemem edukacji formalnej.

Wsparcie procesów badań i kształcenia

Wsparcie: strategiczne kierunki działania

- Wprowadzenie mechanizmów stabilizacji finansowej uczelni i monitorowanie efektywności jej funkcjonowania.
- Wprowadzenie standardów informacyjnych właściwych dla jednostki działającej w sektorze publicznym – stosowanie strategii transparentności i zapowiedzi planowanych decyzji.

Wsparcie: główne działania zrealizowane w latach 2012–2016

- Przesunięcie do kolegów znaczącej części budżetu centralnego, ujęcie wydatków kolegów w ich budżetach.
- Dwuetapowy algorytm podziału kosztów na kolegia.
- Przejście od rodzajowego do celowego planowania finansów.
- Controlling finansowy i transparentność wydatków.
- Zmiana systemu informowania społeczności uczelni poprzez poszerzenie składów roboczych ciał kolegialnych.
- Szkolenia (509 osób łącznie) i obsługa szkoleń i studiów zewnętrznych (82 wnioski, 108 pracowników administracji).
- Zmiana systemu komunikowania decyzji i zdarzeń, m.in. prezentowanie planów prac rektorów, posiedzeń komisji rektorskich i senackich oraz wyników ich prac przed Senatem i w „Gazecie SGH”, odprawy kierownictwa administracji, spotkania władz rektorskich z radami kolegów i pracownikami jednostek podstawowych, kronika rektorska na facebooku.
- Budowa systemów wspomagających decyzje kadrowe, wprowadzenie dla pracowników bezpłatnego dostępu do pakietu Microsoft Office z możliwością wielokrotnych instalacji.
- Prace wdrożeniowe komputerowego systemu ZSI (ujednolicenie i usprawnienie obsługi księgowej i finansowej, budżetowania, zarządzania zasobami ludzkimi i majątkiem, a także obsługi przychodów, zakupów i gospodarki materiałowej).
- Pełny opis infrastruktury materialnej uczelni i przygotowanie wniosków o finansowanie jej potrzeb w tym obszarze.

Wsparcie: efekty SGH w latach 2012–2016

- Zrealizowanie programu naprawczego, poprawa wyniku finansowego, odbudowa kapitału własnego, obniżenie kosztów, zwiększenie nakładów na inwestycje.
- Pozyskanie 5 mln zł na rozbórkę budynku F oraz ponad 25 mln na inwestycje i remonty.
- Wdrożenie systemu klasy ERP integrującego przetwarzanie danych Zwiększenie liczby partnerów biznesowych uczelni.

Wsparcie: działania do realizacji w latach 2016–2020

- Stworzenie uczelnianego banku propozycji zmian w sposobie funkcjonowania obszarów wsparcia kształcenia i badań.
- Uproszczenie procesów finansowo-księgowo-kadrowych po realizacji planu naprawczego, wykluczenie zbędnych ich elementów i optymalizacja pozostałych.
- Dalsza integracja systemów zarządczych – wyeliminowanie gromadzenia tych samych danych w wielu bazach.
- Międzynarodowy konkurs na rozbudowę kampusu SGH.
- Budowa budynku z salami dydaktycznymi, lokalami dla pracowników i centrum konferencyjnym po koniecznym wyłączeniu z użytkowania budynku S.
- Wprowadzenie transparentnych i akceptowalnych zasad polityki kadrowej.
- Wprowadzenie składnika dodatkowego wynagrodzenia uzależnionego m.in. od oceny pracowników dokonywanej przez klientów wewnętrznych.
- Silniejsza decentralizacja działań.

Szanowni Państwo, swoją wizję i program oraz konkretne rozwiązania umieściłem na portalu [www.szapiro.net].

Zapraszam do rozmów – możemy działać więcej!

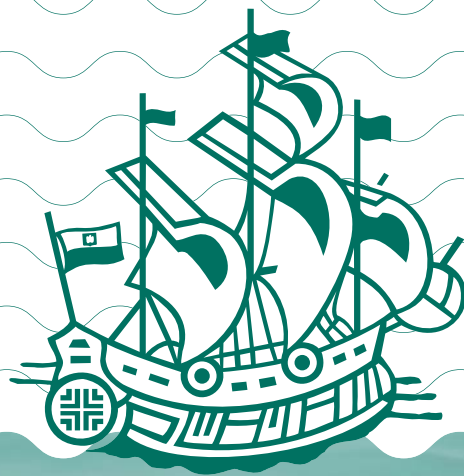
I proszę Was o głos – chodzi o naszą SGH!

Tomasz Szapiro



SGH

SGH 2020



2012 - 2016

działania

Motywacyjne granty rektorskie
Powiększony Dział Obsługi
Szkolenia i bazy danych

2012 - 2016

efekty

Wzrost przychodów z grantów
Wzrost liczby grantów i publikacji
Duże konferencje międzynarodowe

2016 - 2020

zamierzenia

Uproszczenie procedur
Wsparcie tłumaczeń i analiz
Wsparcie relacji zagranicznych

Nauka

działania

Wzmocnienie infrastruktury
Silniejszy nadzór Senatu
Nowe regulacje

efekty

Lider rankingów
Nowe kierunki
Re(akredytacje)

zamierzenia

Fundusz Rozwoju Dydaktyki
Asystentury studenckie
Przestrzeń coworkingowa

Kształcenie

działania

Przejrzyste procedury
Controlling i informatyzacja
Porządkowanie własności

efekty

Zrealizowany plan naprawczy
Wdrożony system klasy ERP
Wzrost liczby partnerów z biznesu
Ponad 30 mln na infrastrukturę

zamierzenia

Przyjazna administracja
Czytelna polityka kadrowa
Decentralizacja decyzji
Nowy budynek S

Wsparcie

Debata – ankieta wyborcza

1. Proszę wskazać najważniejsze obszary badawcze (maksimum 5), które pana zdaniem należy rozwijać w SGH, aby uzyskać przewagę konkurencyjną na rynku naukowym?

Ryszard Domański

Sam sposób postawienia pytania wydaje się świadczyć, że Redakcja zamyka się w tzw. menedżerskim paradygmacie podejścia do nauki i kształcenia, gdzie menedżer, tu dziekan, rektor, lepiej wie co NALEŻY i ten ZARZĄDZA kadrami, zasobami ludzkimi, kapitałem ludzkim, wiedzą. ZARZĄDZA WIEDZĄ (sic!) nie zdając sobie sprawy z tego, że sam tylko – jak pisał wieszcz – takie widzi świata koło jakie tępyimi zatacza oczy. Implicite – wtedy SGH zacznie uzyskiwać przewagę konkurencyjną, gdy mentalność piastujących funkcje władcze (dziekani, rektorzy) w jeszcze większej niż dotychczas mierze będzie oparta na świadomości, że ich zadanie to OBSŁUGA procesów twórczych a nie zarządzanie nimi. Znowu implicite oznacza to, że podmiotem na uczelni jest nieusuwalny pracownik naukowo-dydaktyczny – gdzie nieusuwalność jest gwarancją SWOBODY twórczej i wolności badań. I to z tej gwarancji, wolności i swobody same wyłonią się obszary, w których SGH uzyska przewagę konkurencyjną na rynku naukowym – i będzie ich nie „maksimum 5”, tylko tyle ilu wybitnych badaczy chcących poświęcać życie nauce. Gdyby jako miernik przewagi konkurencyjnej zastosować publikacje w renomowanych światowych czasopismach i granty przyznane do realizacji w SGH, to obecnie już moglibyśmy powiedzieć, że takich obszarów mamy kilkanaście.

Gdyby jednak już być zmuszonym do wskazania takich obszarów – to w sposób oczywisty jest ich trzy a nie pięć – mianowicie „polityka publiczna”, „przedsiębiorczość i funkcjonowanie gospodarki” oraz „teoria ekonomii” – PODKREŚLAM TEORIA EKONOMII, a nie jakaś ekonomia stosowana, albo co gorsza „jakieś mgławicowe i eklektyczne” nauki ekonomiczne.

Na przełomie wieków taką przewagę konkurencyjną – albo lepiej powiedzieć – bieżący kontakt z czołówką światową w obszarze teorii ekonomii SGH posiadała w studiach nad kapitałem ludzkim, a fakt ten został podkreślony przyjęciem tytułu honorowego przez noblistę Garego Beckera. I ta przewaga została umyślnie zlikwidowana w latach 2001–2005 przez ówczesnego Rektora.

Joachim Osiński

Obszary badawcze w SGH są dawno określone i pracownicy szkoły mają znaczące osiągnięcia w tych dziedzinach, które ukształtowały się ewolucyjnie i są skupione wokół dyscyplin: ekonomia, finanse, zarządzanie i nauki o polityce publicznej. Nie widzę potrzeby wyważania otwartych drzwi, bowiem obszary te są wyznaczone przez obszar nauk ekonomicznych oraz obszar nauk społecznych. Dodam, że w moim głębokim przekonaniu nie uda się naukowo przeanalizować współcześnie żadnego zjawiska lub procesu gospodarczego, społecznego czy politycznego nie korzystając z multidyscyplinarnego dorobku naukowego. SGH dysponuje różnorodnością o uniwersyteckim charakterze, szkoda, że nie w pełni wykorzystaną. Badania są domeną podstawowych jednostek organizacyjnych i pracowników zorganizowanych w instytuty, katedry i zakłady. To rady kolegów i kierownicy jednostek powinni planować i rozwi-

jać badania w bliskich im obszarach. Dziekani wraz z radami powinni koordynować te wysiłki i inspirować podejmowanie nowych tematów, tak, aby nie tylko nadążać za najnowszymi osiągnięciami w danej dziedzinie i twórczo je rozwijać, ale aby prowadzić badania pionierskie, niekiedy nawet wbrew „poprawności naukowej” czy panującej „modzie badawczej”. W roku 110-lecia SGH należy przypomnieć o ogromnym dorobku naszej szkoły w dziedzinie nauk prawnych, zarówno w okresie międzywojennym, jak i później. Osobiście brakuje mi skoordynowanych badań w ramach tych nauk i martwi marnotrawstwo rozproszonego potencjału kadrowego i intelektualnego.

Marek Rocki

Według mnie przewagę konkurencyjną stwarzają publikacje pracowników uczelni w wysoko notowanych czasopismach, ale o konkretnych obszarach badawczych leżących w obszarze nauk społecznych w dziedzinie nauk ekonomicznych powinny decydować strategie przyjęte przez jednostki podstawowe w ramach ich autonomii wynikającej zarówno z misji jak i statutu SGH.

Tomasz Szapiro

Trzeba zadbać o infrastrukturę, wydając środki, które wynegocjowałem z MNiSW. Badania wymagają nie tylko określenia ich obszaru, ale także zabezpieczenia DACHU NAD GŁOWĄ, zwłaszcza że nie ma czegoś takiego jak „rynek naukowy”, a rozwój „obszarów badawczych” jest wypadkową naszych indywidualnych pasji i szansy na finansowanie badań tworzonej przez udostępniane granty. Dlatego będziemy rozwijać te obszary, w których dzięki swojej pozycji mamy szansę wywalczyć finansowanie na badania i z tych obszarów będziemy wychodzić na inne. A i tak będziemy rozwijać te kierunki naukowe, które nas fascynują. To między innymi dlatego wybraliśmy ten zawód. Uczelnia ma już własne środki na rozwój. Projekt Rekonesans wspiera tych, którzy chcą i potrafią poszerzać sferę oddziaływania swoich wyników naukowych. Obszary dzisiaj? Nowoczesna teoria wzrostu. Zrównoważony i trwały rozwój. Stosowana inżynieria finansowa. Metody symulacji na podstawie analiz danych. Grupy kapitałowe i ład korporacyjny. Międzynarodowe analizy komparatywne. Konkurencyjność i innowacyjność. Jutro? Mechanizm design – teoria gier i modelowanie matematyczne. Nowoczesna ekonomia instytucjonalna. Analiza zjawisk sieciowych. Wpływ czynników behawioralnych, subiektywnych i kulturowych na mechanizmy zarządcze.

2. Proszę wskazać najważniejsze obszary (szeroko pojmowane: kierunki, rodzaje i poziomy studiów) dydaktyczne (maksimum 5), które pana zdaniem należy rozwijać w SGH, aby uzyskać przewagę konkurencyjną na rynku usług edukacyjnych?

Ryszard Domański

Najpierw wskażę, że mniej czy bardziej spontanicznie pracowaliśmy się w Polsce w ogóle, a w SGH w szczególności, rozbudowanej i kompleksowej i prawie kompletnej struktury kształcenia wyższego, pozwalającej zarówno na ucieleśnianie

bazowej, względnie trwałej wiedzy teoretycznej (studia I, II i III stopnia – zwłaszcza dzienne), jak i na bieżące dopasowywanie kształcenia do tzw. potrzeb rynku pracy. Rozumiemy bieżących potrzeb, bo tylko taki rynek jest w stanie zgłaszać – a więc cała sieć studiów podyplomowych, w tym MBA, kursów, szkoleń, szkół letnich. Ale rzeczywiście głębsze powiązanie praktyki z teorią uzyskamy, gdy zrobimy to co świat czyni od dawna – a mianowicie otworzymy możliwość uzyskiwania tzw. doktoratu zawodowego. Oferowanie np. stopnia Doctor of Business Economics and Administration, w ślad za istniejącymi już studiami typu MBA i tytułem MBA, to otwarcie się na szerokie zapotrzebowanie ze strony rzeszy kierowników średniego i wyższego szczebla z całego świata, ogromne pole do popisu dla naszej kadry i źródło niebagatelnych dochodów.

Gdyby zaś mówić o merytorycznej stronie zagadnienia, to przypomnę swoje, roztrwonione przez obecnego Rektora postulaty oddzielenia u nas uprawianych kierunków mieszczących się w dziedzinie nauki ekonomicznej od należących *de facto* do dziedziny nauk humanistycznych, czy prawnych. Szczęśliwie, uporem prof. Osińskiego, udało się chociaż utworzyć kierunek polityka publiczna. Konkludując, szeroko pojmowane kierunki kształcenia, takie jak przedsiębiorczość i funkcjonowanie gospodarki, teoria ekonomii oraz polityka publiczna i prawo (gospodarcze) – razem merytorycznie zbliżają SGH do statusu uniwersytetu ekonomicznego o trzech na razie szkołach.

Joachim Osiński

Nasza szkoła jest od wielu lat bardzo wysoko pozycjonowana w kształceniu na wszystkich poziomach studiów stacjonarnych i niestacjonarnych. Jest to wspólny dorobek pracowników, kierowników jednostek podstawowych (kiedyś były to wydziały, dziś kolegia) i władz rektorskich. W kształceniu powinniśmy zachować wysoką jakość, unowocześniać ofertę kierunków, wykorzystywać w pełni „5 minut” kierunków, które obecnie cieszą się największą popularnością i reagować na potrzeby zgłaszane przez otoczenie. W tym ostatnim przypadku nie powinniśmy jednak dokonywać pochopnych działań, jak powiadają „próbować dogonić horyzontu”. Oznacza to, że jednocześnie powinniśmy odbiurokratyzować procedury zgłaszania nowych kierunków studiów i uczynić je bardziej elastycznymi oraz przyjaznymi dla zgłaszających, ale także dla studentów. Zupełnie nie rozumiem, dlaczego np. studenci, wzorem uczelni skandynawskich, nie zgłaszają propozycji uruchomienia nowych przedmiotów, specjalności czy kierunków. Brakuje rozwiązania systemowego.

Marek Rocki

Strategicznie należałoby rozwijać studia II stopnia o profilu ogólnoakademickim oraz studia III stopnia, ale biorąc pod uwagę przeciętny (w Polsce) poziom studiów I stopnia niezbędne jest prowadzenie także takich studiów I stopnia. Warto przy tym analizować propozycje Ministerstwa dotyczące zmian w algorytmie podziału dotacji budżetowej, bo zapowiedzi wskazują, że warto będzie ograniczać liczbę przyjmowanych studentów i stosować surowe reguły rekrutacji.

Tomasz Szapiro

Misja SGH mówi o kształceniu Polaków a nie o przewadze konkurencyjnej. To potrzeby Polski są kompasem dla budowania dydaktyki a nie walka konkurencyjna. Nie możemy orientować się na wygraną na edukacyjnym ringu ustawionym

na edukacyjnym Titaniku. Polska potrzebuje profesjonalistów zdolnych do funkcjonowania w globalnym otoczeniu społecznym i gospodarczym. Trzeba przejść od zasobowej do celowej podaży oferty. Dwie dekady otwarcia Polski na świat pozwoliły stworzyć w SGH potencjał kadrowy i zaczątki oferty na miarę takich aspiracji. Oferujemy wykłady w obcych językach i wykłady prowadzone wraz z firmami. Obecność praktyków na regularnych zajęciach to dopiero zwiastun nowego podejścia, ale liczba takich wizyt rośnie. Najważniejsze zatem to wsłuchać się w edukacyjne potrzeby i dbać o jakość.

3. Jaka jest pana opinia o Krajowych Ramach Kwalifikacji?

Ryszard Domański

Po pierwsze, dobrze że zostały sformułowane jako przeciwieństwo element szerszego procesu poszukiwania porównywalności dyplomów i poziomów wiedzy. Po drugie, określanie jakości kształcenia poprzez jego deklarowane efekty, może być nawet bardziej mylące – w sensie pustej obietnicy – niż określanie go poprzez „nakłady” – co miało miejsce dawniej, gdy Rada Główna i PKA biedziły się nad ustalaniem minimum programowych. Samemu jest mi łatwiej stwierdzić czy dana uczelnia prowadzi ekonomiczne studia magisterskie rzeczywiście na II poziomie, w zależności od tego, czy studenci na tych studiach korzystają np. z podręczników należących do klasy Advanced. Po trzecie, coraz bardziej odczuwalny jest brak w Polsce oddzielania i usankcjonowania ścieżki akademickiej ekonomicznego kształcenia wyższego na poziomie III (Ph. D in economics) od ścieżki zawodowej – DBA/DBE&A (Doctor of Business Administration; Doctor of Business Economics and Administration). Proces boloński do takiego rozróżnienia doprowadził – ale nie u nas, z uwagi chyba na braki w kwalifikacjach osób tym się zajmujących. Dlatego też nie mamy tytułu MBA w naszej nomenklaturze tytułów zawodowych i musimy podierać się w tym zakresie uczelniami zagranicznymi (jak w CEMBA), bo w naszym MBA SGH nie nadaje się stopnia/tytułu (*degree*) a jedynie dyplom ukończenia studiów Master of Business Administration, słowem tak jakbyśmy dawali „dyplomy ukończenia studiów magisterskich”, a nie tytuły magistra. Można ten wątek dalej pogłębiać w kontekście ram kwalifikacji, ale pointa jest ta sama – nie podejmujemy za kształcenie pieniędzy, które poniewierają się po ulicy.

Joachim Osiński

Sądzę, że pytanie jest zbyt ogólne, aby nie powiedzieć ogólnikowe. Nie wiem czy odnosi się do Polski czy innych państw europejskich (bo nie tylko UE), czy odpowiedź ma dotyczyć tylko ram dla szkolnictwa wyższego – trzy poziomy (licencjacki, magisterski, doktorski) i dwa profile (ogólnoakademicki i praktyczny) – czy też dla całego systemu edukacji, łącznie z LLL. Ten drugi w Szkocji ma np. 12 poziomów, w propozycji Komisji Europejskiej było to 8 poziomów, podobnie jest we Francji od 2002 r. itd., itp. W Polsce Międzyresortowy Zespół został powołany w 2010 r. W odniesieniu do szkolnictwa wyższego, jak pokazują przykłady wielu państw na świecie, można się bez KRK obejść z powodzeniem. W UE jest to przejaw nadmiernej ingerencji biurokratycznej w autonomię uniwersytetów. Polityka edukacyjna nie jest jedną z wspólnych polityk UE, mimo tego jednak władze poszczególnych państw członkowskich zakładają „kajdany” szkołom wyższymi przy pomocy instrumentów ingerencji, które byłyby często nie do pomyślenia w ramach wspólnej polityki UE. Taki paradoks.

Marek Rocki

Wdrożenie Krajowych Ram Kwalifikacji i jednocześnie zlikwidowanie listy kierunków prowadzonej przez ministra oraz – w zakresie potencjalnych kierunków kształcenia leżących w kompetencjach SGH – sztywnych standardów nauczania, dało możliwość realizowania rzeczywistej autonomii programowej. Dzięki KRK uczelnia może prowadzić kierunki studiów według własnej, autorskiej koncepcji, jednocześnie biorąc odpowiedzialność za ich jakość. Ta odpowiedzialność jest tym bardziej wyrazista, że wraz z pojawieniem się KRK w ustawie zlikwidowano państwowe dyplomy ukończenia studiów. Uważam jednak, że wprowadzenie KRK nie było poprzedzone dobrą kampanią informacyjną, czego efektem jest wiele nieporozumień. Sądzę, że KRK stwarzają szanse dla dobrych uczelni, a taką jest SGH, do tworzenia unikatowych, wartościowych jakościowo ofert programowych, które związane są z badaniami naukowymi prowadzonymi przez pracowników uczelni, jednocześnie odpowiadając przyszłemu zapotrzebowaniu rynku pracy.

Tomasz Szapiro

Uważam, że to źle zaimplementowana, ale bardzo ważna koncepcja, która zasługuje na korektę, więc wymaga należnego miejsca w edukacyjnych dyskusjach. Na pewno można i trzeba wycofać się z błędów. Uczelnia poza dodawaniem własnych błędów – czego na szczęście uniknęliśmy – nie ma w swoich murach wiele do zrobienia. O wadach KRK z punktu widzenia lidera, jakim jest SGH, pisałem w tekście z 2008 roku *Proces Boloński: nowe szanse, czy nieznane zagrożenia* – jest na mojej stronie [www.szapiro.net].

4. Czy pana zdaniem aktualna struktura uczelni jest efektywna (dlaczego tak? dlaczego nie?)

Ryszard Domański

Pytanie 4 i 5 łączę w jednej odpowiedzi.

Joachim Osiński

Na gruncie bliskich mi nauk o administracji i nauki o państwie struktura uczelni nie może być efektywna czy nieefektywna. Ona jest neutralna efektywnościowo. Struktura organizacji publicznej (a taką jest SGH) jest jednym z czterech elementów istotnych dla całościowej oceny jej efektywności ze względu na wartości i cele, jakim organizacja ma służyć i jakie ma realizować. Czy istnieje podobna do SGH organizacja publiczna, która jest bardziej efektywna od nas ze względu na realizowane wartości i cele? Całkowita efektywność organizacji publicznej (proszę nie mylić tego ze *stricte* ekonomicznym rozumieniem pojęcia) wynika z komparatystyki i uwzględnienia w niej pozostałych trzech elementów: funkcji organizacji, jej rozwoju (historii) oraz potencjału intelektualnego i materialnego.

Marek Rocki

Zawsze można (i trzeba) poszukiwać możliwości poprawy efektywności struktur organizacyjnych, jednak nie widzę potrzeby znaczącej rewolucji w tym zakresie. Zasadniczym atrybutem SGH, wskazywanym zarówno przez studentów jak i przez absolwentów, jest swoboda kształtowania indywidualnego programu studiów. Atrybut ten jest też ważny dla kształtowania przewagi konkurencyjnej SGH na rynku edukacji wyższej.

Tomasz Szapiro

Nasza struktura jest instrumentem rewolucji dydaktycznej przeprowadzonej w SGH lat 90. Gigantyczna transformacja programów była możliwa dzięki zmianie systemu organizacji studiów – przypomnijmy – zaakceptowanej przez Senat i zgodnej z ówczesnym i obecnym prawem. Doświadczenia ćwierćwiecza pokazały, że jako instrument struktura uczelni okazała się efektywna, wspierała realizację przyjętej strategii elastycznego tworzenia jednostek podstawowych – kolegiów – zespołów ludzi, którzy chcieli ze sobą współpracować. Koszty związane z tą zmianą i jej skutkami dzisiaj nie są już ani konieczne ani akceptowalne. Podstawowym celem jest teraz poprawa jakości dydaktyki i badań oraz wzmocnienie zdolności do ich akademickiej weryfikacji w globalnym otoczeniu. Aktualna struktura powinna być dostosowana do tego strategicznego wyzwania. Utworzenie trzech szkół byłoby rozwiązaniem pro jakościowym przyspieszającym rozwój, które chociaż uzyskało większość, to niestety nieznaczna i obecnie jest już przeszłością. Trzeba zatem zrezygnować z przyspieszania i działać w obecnej strukturze, tym bardziej, że nie przeszkodziła ona uczelni ani w osiągnięciu obecnej znakomitej pozycji ani w wyjściu z finansowej zapaści.

5. Jeśli nie jest, to proszę opisać strukturę organizacyjną SGH (z pominięciem administracji), która by sprzyjała realizacji priorytetów wskazanych przez pana w zakresie badań i dydaktyki?

Ryszard Domański

Nie jest efektywna w każdym z dwu aspektów pytania o efektywność – a więc merytorycznym (dydaktycznym i badawczym) i ekonomiczno-finansowym. W aspekcie merytorycznym, bo wystarczą trzy jasno zdefiniowane już cztery lata temu (a nawet 15 lat temu w pierwszym programie strategii SGH mojego autorstwa) szkoły/wydziały składające się na Uniwersytet Ekonomiczny – SGH: School of Public Policy and Law (Szkoła Polityki Publicznej i Prawa), School of Business (Szkoła Przedsiębiorczości i Funkcjonowania Gospodarki), School of Economics (Szkoła Ekonomii). W ślad za tym idzie różny i również cztery lata temu zdefiniowany profil kształcenia w tych szkołach/wydziałach, adekwatny zresztą do a'priorycznej mentalności i zainteresowań osób szukających studiów im odpowiadających (zob. artykuł: *Korab trójjedyny w półświatecznej konwencji*). Taka struktura jest też adekwatna do tego o czym było w punkcie 3. (o konieczności odróżniania ścieżki akademickiej i ścieżki zawodowej w studiach wyższych trzeciego stopnia).

W warstwie ekonomiczno-finansowej nie jest efektywna po stronie dydaktyki, bo mamy razem 38 rektorów, dziekanów i kierowników ich biur. Poprawa struktury SGH przyniesie zmniejszenie liczby generałów i *implicite* kilka milionów rocznie oszczędności na wsparcie wojska walczącego na prawdziwych frontach rozwoju nauki i kształcenia. Nie może budzić zdziwienia, że generałowie zapytani czy chcą, aby było ich o 15 mniej odpowiedzieli, że nie i na tym rektor Szapiro zakończył reformę SGH, którą zwodził środowisko akademickie SGH przez cztery minione lata.

Utworzenie trzech szkół/wydziałów otworzy też możliwości pozyskiwania przez Uniwersytet SGH uprawnień na kierunkach pozaekonomicznych, w obszarze nauk humanistycznych i prawnych, gdzie dysponuje wysokokwalifikowaną, ale w tym sensie niewykorzystaną, bo rozproszoną kadrą. Pierwszym

dobrym przykładem w tym względzie są nauki prawne, gdzie zatrudnionych jest 13 samodzielnych pracowników nauki, ale teraz rozproszonych po czterech jednostkach. Utworzenie Szkoły Polityki Publicznej i Prawa otwiera tu zupełnie nowe szerokie perspektywy.

Joachim Osiński

Raz jeszcze podkreślam, że struktura organizacyjna jest tylko wycinkiem naszej uczelnianej rzeczywistości. Nawet nie wiem, czy najważniejszym. Samą strukturę należy modernizować. W instytucjach publicznych modernizacja nie jest działaniem jednorazowym, jest to proces, który musi być skomponowany i wspierany harmonijnymi działaniami oddolnymi i odgórnymi, wszak mówimy o nowym współrzędzeniu publicznym (new public governance). Harmonizacja tych dziedzin jest największym problemem, ale wiem jak jej dokonać.

Tomasz Szapiro

A dlaczego pomijać administrację? Bez niej nie ma wsparcia dla badań i dydaktyki. Zwłaszcza przy obecnej zależności jakości zajęć i badań od technologii. Warto i należy mówić też o strukturze administracji – nie wszystkie wnioski naszych pracowników i administracyjnych i akademickich w tej sprawie udało się dotąd uwzględnić... Struktura kolegialna ma swoje wady, ale – nawet po sporych korektach – utrzymała jednak swoją najistotniejszą cechę – wolę i zdolność współpracy zespołowej, które ją tworzą. Jej zmiana nie jest dzisiaj celowa. Należy doprecyzować wspomniane wyżej cele i pozwolić jednostkom organizacyjnym skuteczniej działać. Uprościć lub usunąć czynności konieczne w czasie nadzoru a dzisiaj zbędne, zwiększyć skalę decentralizacji decyzji, lepiej opisać odpowiedzialność za skutki tych decyzji i uwzględnić je w ocenie pracowników. To wymaga zmian w systemie funkcjonalnym i decyzyjnym a nie w strukturze organizacyjnej. Zmiany w strukturze organizacyjnej dzisiaj muszą – i mogą – wynikać tylko z inicjatyw oddolnych, co najwyżej koordynowanych przez władze akademickie.

6. Przy założeniu, że byłaby inna niż obecna, w jakim czasie ta nowa, docelowa struktura uczelni mogłaby być pana zdaniem osiągnięta?

Ryszard Domański

Powinna być osiągnięta 4 lata temu, byłibyśmy w innej rzeczywistości i na innej orbicie. Można ją zadekretować z dniem 1 października, z wejściem w życie 15 lutego 2017 r. przy powołaniu przez rektora na rok dziekanów szkół/wydziałów, którzy przygotowują wnioski o nowe uprawnienia szkół adekwatnie do struktury kwalifikacji kadry połączonej w szkołach. Można wymienić od razu kierunki nieekonomiczne – polityka publiczna (którą już pilotuje prof. Osiński), prawo gospodarcze, oraz stosunki międzynarodowe, czy należący do socjologii kierunek ekonomika i kultura krajów Orientu (program tego ostatniego mam biurku).

Joachim Osiński

Idąc powyższym tokiem rozumowania, nie ma czegoś takiego jak docelowa struktura SGH wymyślona przy biurku. Tak byłoby w statycznej, skostniałej organizacji i do tego przy niezmiennym otoczeniu społecznym, gospodarczym czy politycznym. Przecież takiej sytuacji nigdy nie będzie! Zwykle wspomnianą wyżej modernizację przeprowadza się w orga-

nizacjach publicznych, nawet bardziej złożonych niż SGH, w dwa lata.

Tomasz Szapiro

Nie ma docelowej struktury uczelni. W organizacji okresowo dostosowuje się strukturę zgodnie z wynikami strategicznej oceny sytuacji. Nawet bardzo stare „wydziałowe” uniwersytety rozbudowują swoje struktury o jednostki innego typu (np. Kolegium Międzyobszarowych Indywidualnych Studiów Humanistycznych i Społecznych na Uniwersytecie Warszawskim czy Instytut Badań Stosowanych Politechniki Warszawskiej). Tempo tych dostosowań mierzą kadencje, czasami ich półmetki. Także w SGH.

7. Czy w nadchodzącej kadencji planuje pan jakieś zmiany w obszarze dydaktyki? Jeśli tak, to jakie?

Ryszard Domański

Wiele pozytywnych zmian już się dokonało i tu owocna była kadencja prof. Adama Budnikowskiego i jego ekipy. Zmiany główne, które mają przynieść wzrost popytu na SGH oraz oszczędność kosztów to wyraźne oddzielenie kierunków ekonomicznych od nieekonomicznych, o czym pisałem 3–4 lata temu w artykule *Struktura kształcenia i organizacja dydaktyki*. Łączy się to w sposób oczywisty ze zmianą godzinowej siatki godzin, ze zmniejszeniem liczby godzin nauki języków obcych do ministerialnego minimum programowego i przemiana CNJO w Europejskie centrum nauki języków obcych, gdzie znajdują się wszystkie ważne języki nowożytnie, a nie tylko europejskie.

Joachim Osiński

Jest szereg propozycji, zgłoszonych np. w komisjach rektorskich czy senackich, które zostały włożone do szuflady, albo wyrzucone do kosza. To karygodne marnotrawstwo czasu i pracy wielu osób; pracowników naukowych, doktorantów i studentów. Niektóre z nich znalazły się w ostatnim *Raporcie Studenckiego Think Tanku*, np. system tutoringu umożliwiający zarządzanie ryzykiem niewłaściwych wyborów kierunków, specjalności czy potocznie mówiąc wyboru ścieżki studiowania przez poszczególnych studentów, jak również upowszechnienie modułów. Spotkałem się z różnymi systemami tutoringu na uczelniach skandynawskich i jestem gotowy do szczegółowej dyskusji na ten temat. Warunkiem jest uwzględnienie także strony kosztowej tej propozycji. Inną moją propozycją jest powołanie w kolegiach dodatkowych prodziekanów ds. dydaktyki i studentów. Jest to konieczne dla systemowego łączenia badań naukowych prowadzonych w kolegiach z działalnością dydaktyczną pracowników naukowych oraz porządkowania systemu dydaktyki. Jest to również korzystne dla studentów, którzy po pierwsze, mieliby możliwość opiniowania kandydatów na te stanowiska, po drugie i znacznie ważniejsze, mieliby osobę, do której mogą zgłaszać propozycje nowych przedmiotów czy specjalności, a nawet kierunków (*vide* pkt. 2), szczególnie po pobytach na uczelniach zagranicznych i tamtejszych dobrych doświadczeniach, można to wykorzystać w SGH.

Marek Rocki

Zasadniczy kierunek zmian związany jest z koniecznością ciągłego podnoszenia jakości studiów. Począwszy od lepszej, bardziej selektywnej rekrutacji, sprzyjającej jakości przyjmowanych kandydatów, skończywszy na ukształtowaniu

dwu profili studiów magisterskich: praktycznego i ogólnoakademickiego. Powszechne odczucia osób prowadzących zajęcia na studiach II stopnia są takie, że w zajęciach uczestniczą studenci dobrze przygotowani do podjęcia tych studiów oraz tacy, którzy nie mają odpowiedniego przygotowania, bo nie kończyli studiów ekonomicznych I stopnia. Warto wykorzystać fakt, że ustawa zakłada możliwość współistnienia programów studiów o dwu profilach: praktycznym i ogólnoakademickim. Można wprowadzić program o profilu praktycznym dla tych absolwentów studiów I stopnia, którzy są słabo przygotowani do studiów II stopnia w SGH, a więc na przykład absolwentów innych niż ekonomiczne kierunków studiów. Kandydaci tacy wymagają uzupełniania wiedzy i umiejętności w zakresie niezbędnym do dalszych studiów w naszej uczelni. Z kolei osobom dobrze przygotowanym (przykładowo: tym, które uzyskały licencjat w SGH) można oferować profil ogólnoakademicki, wymagający, jak wiadomo, uczestniczenia w badaniach naukowych prowadzonych na uczelni.

Tomasz Szapiro

Rektor ma tu niewielkie pole do działania. Nie ma uprawnień do tworzenia kierunków, zgłasza przedmioty z tymi samymi rygorami co każdy inny pracownik. Jedynym jego specyficznym instrumentem jest program wyborczy. Moje zdanie ma więc charakter opinii. Wyróżniam dwa obszary – programów i procesów kształcenia. W pierwszym, patrząc z zewnątrz, jesteśmy w fazie prosperity (programy skutecznie przyciągają chętnych do studiów) i – paradoksalnie – wewnętrznego niepokoju o jakość i strukturę naszej oferty. Dobrze, że dbamy o zewnętrzne akredytacje, które są dobrym barometrem luk i wskazują kierunki koniecznych korekt. Bardziej niepokoi mnie proces kształcenia – trudności z obsadą zajęć, nieprawidłowości w systemie oceniania pracy studentów, nadmierne podporządkowanie organizacji zajęć interesom pozauczelnianym, niewystarczający nadzór nad jakością prac licencjackich i magisterskich. Będę adwokatem zmian wprowadzających większą odpowiedzialność twórców oferty za jej realizację. Kierunek wskazuje inicjowana przeze mnie uchwała przekazująca kolegiom inicjatywę tworzenia kierunków i – w dużej mierze – decyzje o obsadzie przedmiotów. To już zaczyna działać i prowadzi do międzykolegialnych uzgodnień i zobowiązań do prowadzenia zajęć. Dopóki nie stać nas na uruchomienie klasycznych seminariów, np. magisterskich, konieczne jest przyjęcie innych rozwiązań chroniących centralny dla formowania zawodowej sylwetki absolwenta element procesu kształcenia – integrację treści kształcenia. Kroki w tę stronę już podjęliśmy, wprowadzając z inicjatywy Studium Magisterskiego konwersatorium przygotowujące do obron.

8. Czy w sytuacji, gdy dany kierunek studiów chciałby prowadzić więcej niż jeden wydział/kolegium należy:

- dopuścić do tego, aby dwa lub więcej wydziałów/kolegiów prowadziło ten sam kierunek,
- wybrać tylko jeden wydział/kolegium, który będzie prowadził kształcenie na tym kierunku wyłącznie w oparciu o swoje kadry,
- wybrać jeden wydział/kolegium, który będzie wydziałem/kolegium wiodącym dla kształcenia dla danego kierunku, a który przy realizacji kształcenia będzie się posilkował pracownikami innych wydziałów/kolegiów.

Ryszard Domański

Po pierwsze, trzeba by uściślić co znaczy słowo kierunek przy obecnej deregulacji nomenklatury, gdzie tytuł kierunek przysługuje nowym ofertom programu nauczania w ramach eklektycznej grupy nazywanej nauki ekonomiczne.

Jeśli więc nazwą KIERUNEK określiłbyśmy program studiów pt. Teoria i kapitał inwestycji albo Teoria konsumenta i prognozowanie rynku, które postulowałem 3 lata temu, to podpytania w tym pytaniu stają się bezprzedmiotowe. Jeśli zaś muszę na nie odpowiedzieć, to jak niżej:

- dopuścić do tego, aby dwa lub więcej wydziałów/kolegiów prowadziło ten sam kierunek: **tak**
- wybrać tylko jeden wydział/kolegium, który będzie prowadził kształcenie na tym kierunku wyłącznie w oparciu o swoje kadry: **nie** – ten sam kwiat może kwitnąć swoim profilem w różnych doniczkach!
- wybrać jeden wydział/kolegium, który będzie wydziałem/kolegium wiodącym dla kształcenia dla danego kierunku, a który przy realizacji kształcenia będzie się posilkował pracownikami innych wydziałów/kolegiów
ten pomysł jest absurdalny

Joachim Osiński

Każda z tych sytuacji jest trudna do jednoznacznej oceny i będzie ona zależeć od zdefiniowania własnych interesów przez daną podstawową jednostkę organizacyjną i jej pracowników. Jednocześnie, raz jeszcze podkreślam, siła i innowacyjność SGH w przyszłości zależeć będzie od współpracy pomiędzy podstawowymi jednostkami organizacyjnymi (kolegiami). Widzę możliwość porozumienia się w tej sprawie i jestem w stanie określić warunki wyjściowe takiej współpracy. Dalsze pozostawianie „bezpąskich” kierunków studiów, dodatkowo jeszcze bez technicznego i profesjonalnego nadzoru ze strony wyspecjalizowanej komórki administracyjnej (np. ORSE), uważam za szkodliwe dryfowanie w bliżej nieokreślonym kierunku i będę gorąco zachęcał dziekanów do uporządkowania tej kwestii.

Marek Rocki

Oczywiście odpowiedź na to pytanie ma charakter hipotetyczny, wynikający z założenia, że Senat zdecyduje o powierzeniu kolegiom prowadzenia kierunków studiów: KRK i jednocześnie ustawowe uprawnienie podstawowych jednostek organizacyjnych do prowadzenia (tworzenia) kierunków studiów wskazuje, że nie powinno być ograniczeń w tym zakresie. Z drugiej strony, sytuacja, w której różne wydziały oferują taki sam (co do nazwy) kierunek studiów nie jest moim zdaniem czytelna dla kandydatów, studentów i pracodawców. Rozwiązaniem jest poszukiwanie tak skomponowanych (i nazwanych) kierunków studiów, które wskazywałyby na ich odrębność. Oczywiście nie może to skutkować tworzeniem kierunków, które miałyby wąski charakter.

Tomasz Szapiro

Dziś praktycznie nie ma tego problemu – kierunek zgłasza jedno kolegium. Co będzie jeśli dwa kolegia zgłoszą ten sam kierunek? Będą musiały zaproponować obsadę i zagwarantować obsługę tych kierunków, które w konsekwencji będą likwidowane. To bardzo trudne wymaganie – potrzebne są międzykolegialne negocjacje, w których arbitrem jest Senat działający na podstawie rekomendacji Senackiej Komisji Programowej. Jeśli oba kolegia będzie stać na niezależne, kanibalizujące się kierunki, to Senat uzna czy uczelnia więcej

wygra na projekcyjnej rywalizacji tych kolegów czy straci na zamazaniu wizerunku i kierunków i kolegów. Odnajmy, że KAE wprowadzając kierunek analiza danych – big data przeprowadziło niekonfliktowy podział kierunku istniejącego (MIESI). Na kierunkach mniej licznie wybieranych (zarządzanie) obecne próby (wprowadzenie kierunku menedżerskiego) mają charakter korekty oferty poprzez wprowadzenie nowego elementu a nie konkurencji. Podsumowując, trzecie rozwiązanie wydaje się faktem, którego zasadności nikt nie podważa.

9. Czy pana zdaniem możliwe jest uzdrowienie finansów uczelni przy utrzymaniu dotychczasowego poziomu zatrudnienia?

Ryszard Domański

Dla poprawy finansów uczelni potrzebna jest ekspansja programowa, a więc POWIĘKSZENIE ZATRUDNIENIA, przy radykalnym zmniejszeniu zarządu SGH o 2/5 (parę milionów zł rocznie zgadując na podstawie średnich płac według grup pracowniczych – dokładne liczby podam, jak społeczność akademicka SGH wygra proces przeciw władzom SGH o ujawnienie informacji publicznej).

Joachim Osiński

Oczywiście. W odniesieniu do pewnych grup pracowników można zasadnie rozważać zwiększenie zatrudnienia. Na oszczędnościach nie wygeneruje się ROZWOJU Szkoły.

Marek Rocki

Od kilku lat następuje powolne, ale istotne obniżanie poziomu zatrudnienia, a jednocześnie – zgodnie z informacjami przekazanymi Ministerstwu przez władze SGH – finanse SGH są obecnie w dobrym stanie. Zasadniczą sprawą jest więc moim zdaniem podwyższanie jakości świadczonej pracy i sprzyjanie coraz lepszej organizacji pracy.

Tomasz Szapiro

Finanse uczelni są zdrowe. Poziom zatrudnienia należy w najbliższej kadencji utrzymać – w przeciwnym wypadku funkcjonowanie uczelni zdestabilizuje się. Kolejny etap to dalsze zwiększenie przychodów – następne kilkadziesiąt milionów – na inwestycje rozwojowe.

10. Czy ma pan jakiś pomysł, i jeśli tak, to jaki, na aktywizację tych pracowników, którzy od lat wykonują 50% i mniej pensum?

Ryszard Domański

Tak. Po pierwsze, ukarać dziekanów, kierowników katedr i koordynatorów przedmiotów za braki w gospodarowaniu kapitałem ludzkim, bo pracy w SGH jest dość dla każdego. Po drugie, zmienić strukturę uczelni na wyżej postulowaną. Po trzecie, poprawić zasady rozliczania pensum.

A w ogóle to sprawdzić, ile dotacji przyznawane jest uczelni w powiązaniu z takimi pracownikami, np. dwóch dodatkowych kanclerzy i ile z tego zostaje na finansowanie innych jednostek i NIE MARUDZIĆ, że ktoś nie wykonuje pensum.

Joachim Osiński

Oczywiście. Obowiązkiem rektora i władz akademickich jest tworzenie optymalnych warunków do pełnego wykorzystania potencjału intelektualnego i materialnego uczelni. Jego obecne

wykorzystanie oceniam na 65–70%, co oznacza, że osoby kierujące SGH nie wywiązują się ze swoich obowiązków. Sądzę, że 99,9% pracowników naszej szkoły w dobrej wierze pragnie jak najlepiej wykonywać swoje zadania; prowadzić badania, uczestniczyć w kształceniu na różnych poziomach i czuć się potrzebny. Przeciwstawianie pracownikom wykonujących pensum dydaktyczne tym, którzy nie ze swojej winy najczęściej, tego nie mogą dokonać, uważam za destrukcyjne i antymotywacyjne. Zasada: dziel i rządź, jest mi całkowicie obca i stoi w sprzeczności z kulturą uniwersytetu. Uczelnia to nie fabryka śrubek i nigdy nią nie będzie, bowiem etos akademicki nie wymaga natychmiastowej użyteczności. #WszyscyTworzymySGH.

Marek Rocki

Myślę, że możliwe jest wliczanie do pensum szeregu czynności mających bezpośredni lub pośredni związek z procesem dydaktycznym, co poprawiłoby w tym zakresie sytuację osób prowadzących zajęcia unikatowe (niezbędne dla ukształtowania pełnowartościowej oferty programowej) i zajęcia niemające charakteru „masowego”.

Tomasz Szapiro

Pensum jest bardzo ułomnym instrumentem zarządzania nauczycielami akademickimi, a jego nieostrożne, automatyczne stosowanie przynosi szkody nie pożytek. To samo wykonanie pensum przez dwie osoby nie musi oznaczać ani tego samego nakładu ich pracy ani tej samej korzyści dla uczelni i studentów. Wiele osób, które nie wykonują pensum jest uczelni bardzo potrzebnych, gdyż są bardzo aktywne na innych ważnych dla uczelni polach działania. Od marca 2015 r. monitorujemy precyzyjnie ten obszar i sukcesywnie eliminujemy negatywne skrajne przypadki.

11. Biorąc pod uwagę, że kapitał ludzki jest fundamentem uczelni, to jakie konsekwencje powinny być wyciągane wobec władz akademickich za niegospodarność kapitałem ludzkim?

Ryszard Domański

Jeśli za ostateczną miarę niegospodarności kapitałem ludzkim uznać przegranie przez rektora procesu o bezpodstawne wypowiedzenie pracy pracownikowi naukowo-dydaktycznemu, to karą powinno być dyscyplinarne odwołanie rektora przez ministra z piastowanej funkcji. W innych przypadkach, gdy np. pracownik z doktoratem u Blancharda lub absolwent MIT – jest „wyścigany” z uczelni przez nękającego kierownika katedry, to karą powinno być odwołanie kierownika katedry przez rektora. Przy okazji kolejnego podejścia do *Prawa o szkolnictwie wyższym*, stosowne zapisy powinny się znaleźć w ustawie, bez tego nie ma prawdziwej autonomii i podmiotowości pracownika naukowego, a więc nie ma rozwoju nauki, jest tylko pozór „niezależności”, czy autonomii, instytucji.

Joachim Osiński

Potencjał intelektualny i materialny SGH jest ogromny. Dotyczy to wszystkich grup naszego środowiska akademickiego: od profesorów po studentów. Brakuje dobrego gospodarza a zarazem lidera, który współpracując z prorektorami (nie marginalizując ich), dziekanami podstawowych jednostek organizacyjnych (wsłuchując się ze zrozumieniem w ich propozycje), dziekanami studiów (powiększając ich możliwości decyzyjne), będzie mobilizował i koordynował działania władz

akademickich i administracyjnych, zmierzające do wykorzystania tego potencjału. Będzie to czynił z zachowaniem otwartości wobec wszystkich pracowników i studentów, transparentności procesów decyzyjnych, terminowości decyzji i poszanowaniem podmiotowości pracowników naukowych, administracyjnych, doktorantów i studentów. Nie uczyni tego ani rektor powołujący rozliczne komisje, aby wszystko było jak dotąd (lub gorzej), ani rektor na pół czy ćwierć etatu.

Marek Rocki

Jeśli dobrze rozumiem pytanie, chodzi o to, że wśród zatrudnionych nauczycieli akademickich są tacy, którzy oferują zajęcia niewybrane przez studentów i nienależące do przedmiotów obowiązkowych. Zakładam, że w takim przypadku powodem zatrudnienia były wybitne uzdolnienia naukowe wykładowcy, niezbędne do realizacji misji uczelni. Nie sądzę, by w takim przypadku władze akademickie mogły zmusić nauczyciela do zmiany oferty dydaktycznej, ale zmiany w zasadach obliczania pensum mogą sprzyjać podejmowaniu innych aktywności ważnych dla działania uczelni jako miejsca przekazywania wiedzy i prowadzenia badań naukowych.

Tomasz Szapiro

Uczelnia posiada instrumenty potrzebne do reakcji na niegospodarność. Od stworzonych możliwości monitorowania jej działania, przez funkcjonowanie komisji dyscyplinarnych wnikliwie analizujących wszelkie takie sygnały, po związki zawodowe reprezentujące swoich członków, ale mające też prawo do zajmowania stanowiska w sprawach ogółu pracowników i wyposażone w niezbędne instrumenty (obecność na posiedzeniach Senatu, ochronne formy zatrudnienia gwarantujące niezależność itp.). Można też powoływać zespoły nadzwyczajne. Rzetelna ocena niegospodarności wymaga znajomości faktów i rozumienia mechanizmów, które do niej prowadzą. Do tego etapu dopiero dochodzimy.

12. W jaki sposób można wykorzystać efekty synergii pomiędzy pracownikami kolegiów (chodzi głównie o relację międzykolegialną)?

Ryszard Domański

W kategoriach strategicznych wydaje się możliwe uzyskanie dodatkowych uprawnień do nadawania stopnia doktora, zarówno w obszarze nauk humanistycznych, jak i prawnych – jak postulowany od lat kierunek prawo (dla identyfikacji, że to SGH zwane gospodarcze); czy stosunki międzynarodowe i nauki polityczne, albo wreszcie np. administracja czy gospodarka przestrzenna wyzwolone z gorsetu studiów ekonomicznych. Również – przy usamodzielnieniu instytutów – pomnożenie jednostek uczelnianych mających uprawnienia do nadawania stopni w obszarze nauk ekonomicznych. Poza wszystkim innym podniosłoby to poziom prac i obron.

Joachim Osiński

Wystarczy odejść od retoryki ciągłej konkurencji wewnętrznej, jako motoru postępu i osiągnięć SGH. Historia ludzkości pokazuje, że cywilizacyjnie osiągalni byliśmy znacznie więcej współpracując i współdziałając ze sobą, niż konkurując czy rywalizując. Pora wyciągnąć z tego wnioski. Wmówiono nam, że konkurencja wewnętrzna jest najlepszym środkiem na rozwój. To bzdura, bowiem znacznie bardziej korzystna jest wewnętrzna współpraca po to, aby móc lepiej konkurować na

zewnątrz. Tak czynią uczelnie skandynawskie. Proszę sprawdzić, ile ich jest w pierwszej setce Rankingu Szanghajskiego (nagroda: uścisk dłoni kandydata), a cały region ma o 10 mln ludności mniej niż Polska. Nie szukajmy wzorców za oceanem – to inny świat i inna skala. Wzorce mamy na wyciągnięcie ręki, korzystajmy z nich. Wiem jak to zrobić.

Marek Rocki

Współpraca międzykolegialna może i powinna prowadzić do zwiększenia liczby „dużych” projektów badawczych, a więc pośrednio do wzrostu liczby publikacji. W wielu przypadkach możliwe jest wykorzystanie kompetencji reprezentowanych przez pracowników z różnych kolegiów do realizacji badań o szerszym zakresie merytorycznym.

Tomasz Szapiro

Synergia jest wypadkową dwóch mechanizmów. Pierwszym jest wykorzystywanie wyników analizy kosztów i korzyści. Można sprawdzić czy synergia się opłaca – obecnie stosowane instrumenty analizy kosztów pozwalają to ocenić, a struktura kolegialna temu nie przeszkadza. Drugim mechanizmem jest integracja wokół spraw SGH i tego, co stanowi treść naszej pracy. Ta integracja wymaga platformy kontaktów. Nie ma wątpliwości, że potrzebne są coroczne konferencje uczelniane poświęcone debacie o strategicznej sytuacji uczelni w badaniach i kształceniu, organizowane na wzór dorocznych konferencji kolegialnych. Będzie to sprzyjać powstawaniu międzykolegialnych zespołów, w których pracownicy o różnych specjalnościach mogą się uzupełniać i – dzięki temu – tworzyć innowacyjne treści naukowe i dydaktyczne. Chcę też stworzyć stosowną platformę internetową – bank pomysłów, wzmacniający synergiczne interakcje pracowników.

13. Jak zamierza pan stymulować współpracę dydaktyczną między wydziałami/kolegiami?

Ryszard Domański

Myślę że dobrym kierunkiem postępowania (pomijając oczywisty fakt, że kadra z przedmiotów podstawowych przynależna danemu kolegium jest wykorzystywana do prowadzenia swoich zajęć na wszystkich kierunkach) jest współpraca, polegająca na takim wspólnym precyzyjnym profilowaniu swoich propozycji programowych, żeby oferty np. dotyczące danego kierunku (np. ekonomia) nie wchodziły sobie w drogę, ale składały się na szeroki wachlarz quasi-komplementarnych programów. Wtedy nie byłoby zawracania głowy z tzw. kaniibalizmem wewnątrzuczelnianym, ale ekspansją programową na zewnątrz i poprawą pozycji konkurencyjnej.

Joachim Osiński

Odniosłem się do tego w odpowiedzi na pyt. 8. Dodam, że uważam za konieczne w dobie inter- i multidyscyplinarności dydaktyki i badań, tworzenie międzykolegialnych kierunków studiów. Przygotowywanie takich kierunków może być doskonałym wstępem do wzajemnego poznania się oraz pozbycia obaw i fobii, jakie niektóre środowiska SGH wobec siebie odczuwają. Podstawą musi być zmiana myślenia większości z nas, na myślenie w kategoriach akademickich a nie korporacyjnych. Ze względu na związki wielu pracowników SGH z praktyką biznesową jest to po części uzasadnione. Jednak kultury uniwersytetu i kultury korporacyjnej nie należy mieszać czy zastępować jednej, drugą. Byłoby to nieszczęściem dla każdego z tych podmiotów. Pisa-

tem o tym obszernie w „Gazecie SGH” niedawno, zachęcam do lektury.

Marek Rocki

W połowie lat 90. prof. Urszula Ornarowicz, ówczesnie dziekan Studium Podstawowego, zorganizowała konferencję, w której udział wzięli przedstawiciele katedr i instytutów prowadzących zajęcia dla studentów trzech pierwszych semestrów studiów. Była to okazja do przedyskutowania, w gronie międzykolegialnym, współpracy związanej na przykład z sekwencją tematyki zajęć i wzajemnymi oczekiwaniami. Myślę, że tego typu spotkania są pożyteczne i sprzyjałyby podnoszeniu jakości studiów i efektywności wykorzystania czasu studiów.

Tomasz Szapiro

Wyrośłem w czasach, kiedy stymulowanie przez władzę, zwłaszcza poprzez apele, było nieskuteczne, wręcz odnosiło skutek odwrotny do zamierzonego. Jestem zwolennikiem autonomii jednostek podstawowych i pozostawienia im decyzji o współpracy. Rolę władz akademickich widzę głównie w procesie koordynacji. Niemniej rektor, jako przywódca w organizacji, nie może rezygnować z wpływu na proces jej funkcjonowania. Na szczęście i tu istnieją stosowne instrumenty, jak np. polityka finansowania innowacji w sferze dydaktyki. Chcę wydzielić Fundusz Rozwoju Dydaktyki, poprzez który będę mógł inicjować i wspierać działania w obszarze kształcenia i wokół niego.

14. Jak zamierza pan stymulować współpracę badawczą między wydziałami/kolegiami?

Ryszard Domański

Za współpracę badawczą między wydziałami/kolegiami odpowiedzialni są kierownicy tematów badawczych i to oni będą zabiegali, lub nie o udział kolegów z innych wydziałów/kolegów w zależności od potrzeb. Jakies stymulatory od góry mogłyby wykrzywiać rzeczywistą substytucyjność pracowników z różnych kolegiów.

Joachim Osiński

Ze względów wspomnianych wcześniej, konieczne jest dla ROZWOJU szkoły tworzenie międzykolegialnych zespołów badawczych, które skutecznie będą ubiegać się o finansowanie swoich projektów. Wystarczy przyrzeć się priorytetom Horyzontu 2020, aby skonstatować, iż takie właśnie badania będą miały priorytet. Poszczególne osoby już współpracują z zespołami z innych kolegiów, chodzi jednak o to, aby uczynić z takiej aktywności rozwiązanie i mechanizm systemowy, wzmacniający naszą konkurencyjność wobec otoczenia.

Marek Rocki

Tradycją kolegiów jest organizowanie konferencji podsumowujących procesy badawcze i dających okazję do prezentowania uzyskanych wyników. Jak sadzę współpracę między kolegiami może stymulować organizowanie konferencji służących merytorycznym dyskusjom zespołów zajmujących się podobnymi problemami, ale z różnych punktów widzenia, albo rozwiązujących te problemy różnymi metodami.

Tomasz Szapiro

Na szczęście nauka nie respektuje podziałów organizacyjnych i nasi koledzy dobierają się w zespoły stosownie do swoich potrzeb w zakresie pracy naukowej. Przykładowo,

mamy współpracujących specjalistów z finansów i zarządzania z ekonometrykami, specjalistów z zarządzania z informatykami. Najważniejsze są działania integracyjne – piszę o tym obok w swoim programie i na internetowej stronie [www.szapiro.net].

15. Jakie zamierza pan podjąć działania, aby zwiększyć praktyczne zastosowanie wyników naszych aktywności, (zarówno w sferze dydaktycznej, jak i naukowej) w biznesie?

Ryszard Domański

Nasze aktywności są zapewne dobrze stosowane przez bezpośredni udział pracowników SGH w programach badawczych, zewnętrznych kursach i szkoleniach. Sporo o tym słyszymy. Potrzebne są rozstrzygnięcia, które pozwoliłyby uczelni też czerpać jakieś korzyści z wyników aktywności naszych pracowników, którzy faktowi, że są z TAKIEJ uczelni, też w jakimś stopniu zawdzięczają swoje wzięcie.

Joachim Osiński

Komercjalizacja i transfer rezultatów prac naukowych z uczelni do praktyki biznesowej powinien odbywać się w profesjonalny sposób. Jesteśmy do tego częściowo i niedoskonale przygotowani. Musimy mieć co komercjalizować i co transferować. To pole kompetencji prorektora ds. nauki. Oprócz projektów badawczych inter- i multidyscyplinarnych opracowanych w SGH, należy mobilizować i zachęcać do składania projektów do NCBiR we współpracy z przedstawicielami uczelni technicznych czy rolniczych lub we współpracy z zainteresowanymi podmiotami sektora prywatnego (innowacyjne przedsiębiorstwa). Aby nasze osiągnięcia badawcze trafiły do znacznie szerszego grona interesariuszy niż obecnie potrzebne jest od zaraz repozytorium online wszystkich publikacji naszych pracowników i wszystkich prac wydawanych przez Oficynę SGH i inne wydawnictwa, raportów z badań czy innych publikacji.

Marek Rocki

Niezbędne jest aktywne pogłębianie współpracy SGH z pracodawcami. Wynika to zarówno z dostrzeżonej przez władze uczelni już w początku lat 90. potrzeby opiniowania przez pracodawców oferty dydaktycznej, jak i z obecnych uwarunkowań ustawowych. Merytoryczna aktywność pracodawców w toku prac nad programami studiów, ich bezpośredni udział w realizacji zajęć, kreowaniu tematyki prac dyplomowych, czy we współpracy ze studentami kołami naukowymi sprzyja podnoszeniu jakości studiów. Najważniejszą szansą SGH w tym zakresie jest liczne grono absolwentów naszej uczelni sprawujących kierownicze funkcje w biznesie, a także w instytucjach publicznych.

Tomasz Szapiro

Funkcjonuje mylne domniemanie, że tych zastosowań jest mało. Ze sprawozdań wynika jednak, że to liczba około 400 rocznie – dwóch na trzech pracowników informuje o swojej roli eksperta. Niewątpliwie to tylko część tej aktywności, którą rejestrujemy poprzez sprawozdania. Wiele ekspertyz powstaje w efekcie pracy u innego pracodawcy, we własnej firmie, lub w formie instytucji „wolnego strzelca”. Nie są to formy komfortowe dla ekspertów – wiążą się z prowadzeniem działań administracyjnych czy prawnych i niosą ryzyko – dochodzenia należności itp. Budujemy więc opłacalność wsparcia CRZiT dla zainteresowanych tym ekspertów. Podstawowe regulacje przyniosła ostatnia ustawa. Ten obszar tworzymy od podstaw – powstają pierwsze profesjonalnie przygotowane dokumenty

zabezpieczające pracowników przed ryzykiem, jakie niesie współpraca ekspercka, oraz formy wsparcia zmniejszające pozamerytoryczny nakład pracy eksperta. Gdy ten zbędny nakład i ryzyko będą droższe od kosztów pośrednich to eksperci szerszą ławą wrócą na uczelnię.

16. Proszę wymienić trzy najważniejsze działania, których efektem będzie zwiększenie przychodów uczelni.

Ryszard Domański

- Poszerzenie oferty dydaktycznej o nowe kierunki, wyżej wspomniane i powiązane z tym konieczne powiększenie zatrudnienia kadry, która obsłuży te kierunki i z którą wiąże się dotacje budżetowe.
- Ekspansja na rynku międzynarodowym, dla zadania klamtu twierdzeniu, że jest jakiś kryzys demograficzny.
- Poszerzenie skali studiów podyplomowych, w tym doktoranckich w języku angielskim, wraz z prowadzeniem dochodowych studiów MBA i DBA.

Joachim Osiński

Możemy zwiększać przychody szkoły w oparciu o jak najlepsze kontakty i współpracę z naszym organem właściwym, czyli Ministrem NiSW oraz w oparciu o partnerskie relacje ze strategicznymi podmiotami, najlepiej spółkami skarbu państwa. Istotne jest uczestniczenie w programowaniu i monitorowaniu polityki publicznej oraz jej sektorowych odmian – polityce społecznej, gospodarczej, podatkowej, ochrony środowiska, zdrowia, itd. Ważnym źródłem przychodów uczelni mogą być badania i projekty realizowane na rzecz samorządów terytorialnych, Mazowska, m.st. Warszawy, Mokotowa oraz projekty realizowane dla zagranicznych podmiotów z zakresu polityki regionalnej, przestrzennej, gospodarczej czy innych. Nasza szkoła jest i musi pozostać apolityczna, co oznacza, że powinna utrzymywać jak najlepsze kontakty z otoczeniem, bez względu na opcję polityczną osób kierujących wspomnianymi instytucjami. Do tego potrzebna jest Dyplomacja SGH – wyspecjalizowana jednostka administracyjna szkoły, której pracę koordynuje prorektor ds. współpracy z zagranicą i otoczeniem. Dyplomacja SGH dotyczyć będzie stałych i uporządkowanych merytorycznych kontaktów z instytucjami i organizacjami spoza „świata czystej nauki”. Ma ona posiadać charakter lobbystyczno-promocyjny i przygotowywać od strony merytorycznej oraz organizacyjnej wizyty i kontakty rektora SGH z otoczeniem. Udział rektora powinien mieć miejsce na finalnym etapie spraw, jako najwyższego przedstawiciela SGH.

Marek Rocki

Jak rozumiem, chodzi o zwiększenie przychodów pozadotacyjnych, bo dotacja dydaktyczna – ze względów budżetowych i demograficznych – raczej nie będzie znacząco rosła. Na pierwszym miejscu wymieniałbym wspomaganie pracowników uczelni w realizacji grantów, tak by zwiększyć ich liczbę i wartość. Ale jednocześnie potencjał dydaktyczny SGH może być wykorzystany do zwiększenia przychodów poprzez oferowanie programów niekończących się dyplomem ukończenia studiów. Przykładem mogą być certyfikaty dokumentujące znajomość języków obcych (dla osób, które nie są studentami SGH), a także odpłatne masowe otwarte kursy online. Możliwe jest także aktywne wykorzystanie potencjału stworzonego przez ustawodawcę w 2014 roku – poprzez odpłatne potwierdzanie efektów uczenia się. Wymagać to będzie zmiany przepisów we-

wewnętrznych uczelni, a także opracowania szczegółowych zasad i procedur dla zapewnienia najwyższej jakości tego działania. Warto odnotować, że znajdująca się obecnie w fazie konsultacji tak zwana „szybka nowelizacja” ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym* wprowadza znaczące ograniczenia dla liczby niestacjonarnych słuchaczy studiów III stopnia. Tym bardziej będzie to oznaczało konieczność aktywnego poszukiwania innych form pozyskiwania środków pozabudżetowych.

Tomasz Szapiro

Sprawozdania jasno pokazują skąd płyną pieniądze. To dydaktyka i badania naukowe – cały czas mają one potencjał wzrostowy, czego dowodzi stabilna rekrutacja i liczba wniosków grantowych. Teraz najważniejsze działania to staranie przygotowane wnioski o granty badawcze oraz o dotacje i fundusze interwencyjne z sektora publicznego i prywatnego. Pokonanie zaniechań i właściwie przygotowane wnioski o finansowanie infrastruktury doprowadziło ostatnio do ogromnych przychodów. To otwiera perspektywę partnerstwa publiczno-prywatnego jako instrumentu finansowania rozwoju. Drugim kierunkiem działań jest silniejsze wsparcie projektów w uczelni. Spotykamy się z kierownikami i wykonawcami projektów i zbieramy kolejną partię uwag i wniosków dotyczących zmian wewnętrznych. Dzięki temu chcemy zwiększyć skuteczność naszych wniosków grantowych i – w konsekwencji – przychody z tego źródła. Kierunek trzeci to profesjonalna promocja całej naszej oferty dydaktycznej w kraju i za granicą – mamy tu sporo osiągnięć mało jeszcze znanych (Akademickie Klasy SGH i – generalnie – wyjście do liceów) oraz rezerwy w kształceniu kadr menedżerskich wysokiego szczebla.

17. Proszę wymienić trzy najważniejsze działania, których efektem będzie obniżenie kosztów funkcjonowania uczelni.

Ryszard Domański

Koszty funkcjonowania uczelni są niskie, nieporównywalne z tym ile kosztuje wykształcenie absolwenta w krajach, które poważnie traktują kształcenie i naukę, więc o jakim obniżeniu tu mowa? Trzeba zatem zmienić wiele po stronie działań leżących poza SGH. Jedno co ma sens, to obniżenie liczby generałów, a więc kosztów zarządu SGH o 2/5, gdy dokona się przekształcenia amorficznej SGH w Uniwersytet Ekonomiczny SGH według wskazań wymienionych na początku.

Joachim Osiński

Koszty należy obniżać wszędzie tam, gdzie jest to możliwe, ale nie bardziej. Dalsze prowadzenie polityki oszczędności grozi stagnacją, a w konsekwencji utratą wiodącej pozycji i trudnymi do oszacowania stratami wizerunkowymi. Trzeba postawić na ROZWÓJ finansowany głównie ze środków publicznych. Stąd potrzeba profesjonalnego wzmocnienia administracji szkoły, aby mogła skutecznie tworzyć wraz z pracownikami naukowymi projekty znajdujące uznanie naszego Ministerstwa, ale i Rady Ministrów RP. Nie krępujmy się mówić głośno o naszej sytuacji i potrzebach. Najlepsze lata po stronie dochodowej szkoły nie zostały wykorzystane należycie, bieżąca konsumpcja pochłonęła nasze uczelniane dochody i wszyscy z tego korzystaliśmy. Popelniliśmy strategiczny błąd, nie odkładając na „czarną godzinę”. Zabrakło dobrego gospodarza, było rozdawnictwo pieniędzy. Aż dziw, że również dziś niektórzy sądzą, że można „wejść dwa razy do tej samej rzeki”!

Marek Rocki

Biorąc pod uwagę strukturę kosztów funkcjonowania uczelni i dominujące w tych kosztach wynagrodzenia z pochodnymi (łącznie około 80%), trudno wskazać znaczące działania obniżające te koszty, bo musiałoby to oznaczać ograniczanie działalności uczelni. Z tego powodu za ważniejsze uważam poszukiwanie dodatkowych źródeł przychodów.

Tomasz Szapiro

Uporaliliśmy się z największą sferą niegospodarności m.in. poprzez przegląd umów i ich korzystne renegotiacje. Teraz pora na silniejsze skierowanie uwagi na potrzeby tych, którzy środki te sprowadzają poprzez np. studia podyplomowe. Jeśli powstają zbędne koszty, to dysponent środków musi mieć pewność, że jego zespołowi opłaci się takie koszty eliminować, bo powstające oszczędności trafiają do niego. Potencjalne oszczędności nie mogą być odbierane ze względu na zbędne regulacje, które trzeba eliminować. Efektem będzie wtedy realokacja wydatków, rosnąca motywacja do podnoszenia jakości efektów działań i w efekcie – przychód uczelni. Ta filozofia dotyczy wszystkich projektów, nie tylko studiów.

18. Co pan uczynił dla SGH w mijającej kadencji władz i uważa za swoje największe osiągnięcie?

Ryszard Domański

Nieustępliwe reprezentowanie „jednoosobowego oficjum kongregacji wiary w reformę” na posiedzeniach Senatu i głoszenie hasła „Reforma tak. Wypaczenia nie” dla zapobieżenia szkodliwej hybrydzie wyczarowanej przez rektora Szapiro.

Joachim Osiński

Było ich wiele, o czym informowała także „Gazeta SGH”. Gdybym jednak miał wymienić najważniejsze z nich, to byłoby to uzyskanie przez KES, jako pierwszej podstawowej jednostki organizacyjnej w Polsce, uprawnień do nadawania stopnia doktora nauk społecznych w dyscyplinie nauki o polityce publicznej. Związana z tym organizacja kilku znaczących seminariów naukowych i konferencji z zakresu nowej dyscypliny oraz kilkadziesiąt publikacji z polityki publicznej, które ukazały się w ostatnich latach, dzięki powołaniu pierwszego w Europie Środkowej periodyku naukowego „Studia z Polityki Publicznej/Public Policy Studies”. To wielka zasługa i osiągnięcie wszystkich pracowników KES, o historycznym znaczeniu również dla SGH. Dzięki temu SGH stała się uniwersytetem ekonomicznym, co stwarza nowe możliwości w pozyskiwaniu środków finansowych na ROZWÓJ. W przeszłości nasze projekty nie spełniały tego wymogu formalnego.

Marek Rocki

W mijającej kadencji byłem szeregowym pracownikiem SGH, a więc to co robiłem dla SGH – oprócz działalności dydaktycznej, badawczej i organizacyjnej – było raczej związane z moją aktywnością poza uczelnią. W tym okresie uczestniczyłem w pracach parlamentu związanych między innymi z kolejnymi nowelizacjami ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym*. W tym zakresie za największe swoje osiągnięcie uznaję doprowadzenie do zlikwidowania państwowego dyplomu ukończenia studiów. Zawsze uważałem, że to uczelnia odpowiada za jakość wykształcenia swych absolwentów i to uczelnia swym logo powinna sygnować dyplomy. Dyplom uczelniany będący symbolicznym podkreśleniem swobody kształtowania progra-

mów studiów, o czym pisałem wyżej, jest przejawem faktycznej realizacji autonomii szkoły wyższej.

Tomasz Szapiro

Nie tylko moje. Wszystko robimy wszyscy, chcąc nie chcąc, mniej lub bardziej – razem. W tej kadencji te osiągnięcia to doprowadzenie do sformułowania i realizacji planu naprawczego i przez to uchronienie uczelni przed nadzorem komisarycznym i jego negatywnymi skutkami. To także odbudowa prestiżu SGH w relacjach z sektorem publicznym i prywatnym. Uczynienie transparentności w informowaniu standardem w naszych relacjach. Włączenie ponad dwustu osób do pracy w ciałach kolegialnych – komisjach senackich i relacjonowanie Senatowi wyników tej pracy oraz sukcesywne wdrażanie rekomendacji. Skuteczne wprowadzenie mechanizmów motywacyjnych w sferze badań naukowych i zmiana klimatu w tym obszarze. Wreszcie – mówiąc językiem sportu – spokojne wprowadzenie sztafety pokoleń SGH do strefy zmian, w której generacja sław szykuje się do przekazania pałeczki utytułowanym już następcom.

19. Liczba projektów badawczych, opracowań eksperckich i opinii opracowywanych przez pracowników SGH jest bardzo duża. Dobrze świadczy to o potencjale i dorobku pracowników naszej Alma Mater. Problemem jest unikanie przez pracowników realizacji projektów za pośrednictwem uczelni, co prowadzi do uszczuplenia jej przychodów. Jakie działania należy podjąć, żeby pracownicy naukowo-dydaktyczni SGH byli zainteresowani realizacją ekspertyz i opinii w ramach struktury organizacyjnej i pod marką SGH?

Ryszard Domański

Pytanie to wiąże się z pytaniem 15. Pewnie jest dużo czynników i trzeba by najpierw zapytać samych pracowników co im przeszkadza – na pierwszy rzut oka jednym z czynników jest zbyt małe zatrudnienie sił fachowych w tych działach administracji, które zajmują się kompleksową obsługą projektów badawczych. I gdy słyszeć – co pan robi, aby obniżyć zatrudnienie – to się dziwię skąd takie pytanie.

Joachim Osiński

Czy można mówić o unikaniu przez pracowników realizacji projektów za pośrednictwem uczelni? Wątpię. Choćby ostatnio mieliśmy przykład decyzji wręcz odwrotnej, dotyczącej realizacji prywatnego projektu pod egidą SGH i to na wniosek JM Rektora. Pracowników należy zachęcać do przygotowywania i zgłaszania takich projektów (najlepiej międzykolegialnych), a nie ich zniechęcać biurokratycznymi przeszkodami, wysokimi narzutami, czy trudnościami w rozliczeniu projektu w kwesturze.

Marek Rocki

Jak wynika z licznych rozmów, jakie przeprowadziłem z pracownikami uczelni, konieczne jest takie zorganizowanie pracy działów wspomagających uzyskiwanie grantów oraz zamówień na ekspertyzy i realizację badań, by naukowcy mogli skupić się na swym zasadniczym zadaniu, czyli realizowaniu badań naukowych. Są w tym zakresie dobre przykłady w innych polskich uczelniach, także w zakresie wspomagania kadr naukowo-dydaktycznych w formalnościach związanych z realizacją procesu dydaktycznego. Warto te dobre praktyki zbadać i wdrożyć w SGH.

Tomasz Szapiro

Odnoszę się do tego problemu odpowiadając na pytanie 12.

20. Czy uważa pan (i jeśli tak, to dlaczego), że jest pan kandydatem, który zapewni najlepsze relacje uczelni z praktyką gospodarczą, z Ministerstwem Nauki i Szkolnictwa Wyższego i z zagranicznymi instytucjami naukowymi?

Ryszard Domański

Myszę, że do wykorzystania jest moja aktywność pozauczelniana w niektórych kręgach biznesowych, ekspertyzy pisane dla parlamentarzystów, oraz kontakty z uczelniami i kadrą datujące się od mojego pierwszego stypendium w Erasmus University Rotterdam, potem Chicago, Cambridge i wiele ośrodków, z którymi nawiązałem współpracę w zakresie programów kształcenia studentów. W latach 1997–2007 jako rektor Wyższej Szkoły Handlu i Finansów Międzynarodowych.

Joachim Osiński

Udzieliłem na to pytanie odpowiedzi w związku z pyt. 16. Moim atutem jest znajomość dyplomacji, umiejętności jej profesjonalnego zorganizowania w SGH i wykorzystania dla dobra uczelni. Jako apolityczny badacz i nauczyciel akademicki starałem się służyć wiedzą i doświadczeniem poszczególnym organom RP i SGH, jako uczelni publicznej. Do tego niezbędna jest znajomość naszych potrzeb i oczekiwań, umiejętność posługiwania się metodami i instrumentami dyplomatycznymi oraz strategia i konsekwencja w dążeniu do nakreślonych celów. Poza tym liczni moi wychowankowie są zawodowymi dyplomatami i mogą skorzystać z ich wiedzy i doświadczenia.

Marek Rocki

Kto jest najlepszym kandydatem ocenią elektorzy w dniu wyborów. Kształtowanie dobrych relacji z praktyką gospodarczą i z zagranicznymi instytucjami naukowymi nie jest i nie powinno być monopolizowane przez rektora. To aktywność naukowa i ekspercka poszczególnych naukowców, katedr i instytutów tworzy takie relacje poprzez codzienne kontakty z przedsiębiorcami, którzy są odbiorcami aktywności naukowej. Rektorowi zostają relacje z władzami publicznymi: tu służę uczelni swym długoletnim doświadczeniem i kontaktami z tymi, którzy kształtują politykę edukacyjną państwa.

Tomasz Szapiro

Tak uważam. Nie zamierzam bowiem rezygnować, chcę – wręcz przeciwnie – rozszerzać swoje dotychczasowe inicjatywy, które w każdej z tych sfer okazały się skuteczne jak nigdy przedtem. Moje działania przyniosły zwiększenie przychodów na infrastrukturę o ponad 30 milionów złotych pozyskane od obu rządów, z którymi przyszło mi współpracować, rozszerzenie grupy partnerów korporacyjnych uczelni z 14 do 20 i rozbudowanie oraz zintensyfikowanie współpracy międzynarodowej potwierdzone umowami, wzrostem liczby studentów zagranicznych oraz zwiększeniem liczby prestiżowych konferencji międzynarodowych.

21. Czy ma pan jakiś pomysł, i jeśli tak, to jaki, na odwrócenie piramidy wieku pracowników naukowo-dydaktycznych i dydaktycznych w SGH? Czy są jakieś szanse na powrót do zatrudniania asystentów?

Ryszard Domański

Mam i już o tym było przy innej okazji – trzeba zmierzać najpierw do takich proporcji płac między asystentem a profesorem jakie występują w uczelniach niemieckich, a nie takich jakie są w SGH.

Joachim Osiński

Kompetentna, racjonalna, transparentna i prowadzona w uzgodnieniu z dziekanami kolegów polityka kadrowa. Powinna ona być domeną dziekanów podstawowych jednostek organizacyjnych pod nadzorem rektora. Dziś ma charakter uznaniowo-konsultacyjny. Jako szkoła nie posiadamy dotąd uchwały Senatu w sprawie zasad polityki kadrowej. Wstyd. Zamiast narzekać na brak asystentów, należy zastanowić się i zmodernizować formułę studiów doktoranckich, szczególnie stacjonarnych. Są one naturalnym miejscem rekrutacji przyszłych pracowników naukowych, potrzebują jednak zmian, elitarności i gwarancji kontynuowania kariery naukowej przez doktorantów. Asystenci? Bez zmian ustawowych nie widzę możliwości reaktywowania tej grupy pracowniczej.

Marek Rocki

Dane przedstawiane Senatowi SGH w tym zakresie wskazują, że wśród zatrudnionych dominują 40-latkowie i 60-latkowie. Tak więc problemem jest luka pokoleniowa wynikająca z relatywnie małej liczby 50-latków oraz, co ważniejsze, brak najmłodszych: 30-latków. Ten brak wynika – w mojej opinii – z tego, że jakiś czas temu w algorytmie podziału dotacji budżetowej stosowanym przez Ministerstwo liczbę asystentów zaczęto liczyć z mnożnikiem „zero”. Realnie oznaczało to, że asystenci nie stanowili grupy pracowniczej zwiększającej (potencjalnie) przychody budżetowe dla uczelni. Z tego powodu w wielu uczelniach zmniejszała się liczba asystentów, a zwiększała liczba doktorantów. Wzrost liczby doktorantów (na studiach stacjonarnych III stopnia) wynikał z kolei z tego, że doktoranci mają w algorytmie mnożnik znacząco większy od studentów, a więc sprzyjały (potencjalnie) wzrostowi dotacji. Ponieważ jednak parę lat temu algorytm został zmieniony – nie tylko w tym zakresie – i asystenci są ponownie w nim liczeni z mnożnikiem „1” nie ma powodów do wstrzymywania naboru młodych pracowników. W szczególności w tych jednostkach organizacyjnych, które odpowiadają za prowadzenie zajęć dla bardzo licznych grup studentów. Oczywiście asystenci są dla uczelni bardziej kosztowni (ze względu np. na ZUS) niż doktoranci, ale gwarantują stabilność w obsadzie zajęć. A to – nie negując zaangażowania doktorantów w prowadzenie zajęć – sprzyja podnoszeniu jakości oferty dydaktycznej, a jednocześnie pozwala na kształtowanie następowności pokoleń.

Tomasz Szapiro

Sądzę, że na obecnym etapie jej rozwoju uczelnię zde-stabilizuje zwalnianie emerytów, z wyjątkiem pojedynczych, skrajnych przypadków. I byłem dotąd, i jestem zwolennikiem takiego podejścia. Odwrócenie piramidy oznacza więc proces zatrudniania asystentów lub wymiany osób samorzutnie odchodzących na emeryturę na młodych pracowników, np. asystentów. Podpowiadano mi to rozwiązanie i prowadzę stosowne symulacje takiej kilkuletniej polityki.

22. Czy i jakie działania trzeba podjąć, aby zapewnić wyższą jakość kształcenia na studiach II i III stopnia?

Ryszard Domański

Gdy chodzi o jakość – to trzeba zmniejszyć liczebność grup ćwiczeniowych i wykładowych (wykorzystanie kadry, o której się błędnie mówi, że nie realizuje pensum). Trzeba też w technice kształcenia większy nacisk położyć na samodzielne prace domowe studentów. Gdy chodzi o POZIOM – to konsekwentnie nawiązywać do standardów międzynarodowych mierzonych poziomami wykorzystywanych podręczników.

Joachim Osiński

Nie bardzo rozumiem sens łączenia w SGH kwestii jakości na studiach magisterskich i doktoranckich. To dwie różne bajki i każdy dziekan kolegium powinien mówić za siebie w odniesieniu do studiów doktoranckich. W Kolegium Ekonomiczno-Społecznym nie dostrzegam złej czy niskiej jakości tych studiów. Wręcz przeciwnie, poziom studiów zauważalnie rośnie, rozszerza się oferta studiów – w roku akademickim 2015/2016 uruchomiliśmy niestacjonarne studia doktoranckie w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o polityce publicznej. Mamy grupę bardzo obiecujących doktorantów. Władze rektorskie nie muszą pomagać w rozwoju tych studiów, byle tylko nie przeszkadzały, a to jako dziekani kolegiów obserwowaliśmy w ostatnim okresie. Więcej elastyczności organizacyjnej i zaufania do dziekanów. Studia magisterskie wymagają natomiast modernizacji, która powinna odbywać się na zasadzie konsensusu między kolegiami i przy ich wydatnym udziale.

Marek Rocki

Wyższa jakość kształcenia to, po pierwsze, odpowiednie kadry dydaktyczne, a po drugie – kandydaci przygotowani merytorycznie do podjęcia studiów w danym obszarze. Moim zdaniem kadra dydaktyczno-naukowa SGH reprezentuje poziom, który gwarantowałby sukces, gdyby nie problemy z rekrutacją na studia. Od momentu wprowadzenia nowej matury jako kryterium rekrutacji uczelnie – nie tylko SGH – mają problem z odpowiednią jakościowo rekrutacją. Matura jako egzamin „ogólny” nie sprawdza – w naszym przypadku – predyspozycji do studiowania na kierunkach związanych z dziedziną ekonomii. Skutkiem tego jest z kolei słabsze (przeciętnie) przygotowanie do dalszego studiowania kandydatów na studia II stopnia. Moją propozycją – o której pisałem już powyżej – jest stworzenie dwu odrębnych programów studiów II stopnia: innego dla tych, którzy nie mają wykształcenia spełniającego warunki wstępne niezbędne dla studiowania w dziedzinie ekonomii na studiach II stopnia. Proponowałbym także wprowadzenie egzaminu wstępnego na studia I stopnia. Egzamin taki jest formalnie możliwy, bo uczelnia ma obowiązek określenia warunków wstępnych dla kandydatów, a w przypadku oczekiwania od kandydatów szczególnych predyspozycji można je sprawdzić w formie egzaminu. Nie może on jedynie pokrywać się z egzaminami maturalnymi, a przecież przedmiot przedsiębiorczość nie jest przedmiotem maturalnym. Przypomnę, że podczas rekrutacji w 2005 roku taki egzamin był wykorzystany. Dodam, że w toku oceny jakości kształcenia dokonywanej przez PKA pada pytanie o wstępne wymagania stawiane kandydatom na studia (w szczególności II stopnia) oraz o to, w jaki sposób te wymagania są sprawdzane.

Tomasz Szapiro

Z konieczności będę skracał odpowiedź. Potrzebne jest wzmocnienie merytorycznych relacji między katedrami/institutami i studentami. Na studiach II stopnia jest wiele niewykorzystywanych instrumentów do tego celu. Jednym z nich są

wprowadzone właśnie hospitacje. Innym instrumentem byłoby odpowiednio wcześnie rejestrowanie się na seminaria magisterskie do promotorów, z zobowiązaniem jednostki macierzystej promotora jako instytucjonalnego tutora do doradztwa dla studentów. Instrumentem motywacyjnym dla takiej aktywności mogłoby być obniżenie pensum. W przypadku działań na rzecz jakości studiów III stopnia jestem zwolennikiem upubliczniania recenzji doktoratów (podobnie zresztą – prac habilitacyjnych) w internecie i liczę, że niejasny dziś stan prawny zostanie zmieniony tak, by możliwe było zrealizowanie tego postulatu. Dodam tu, że Warszawa ma wielu wybitnych naukowych gości – kadra dbając o jakość powinna silniej włączać takie okazje do zajęć. Studia doktoranckie powinny być silniej powiązane z naukowymi projektami pracowników. To sprzyja jakości. Dobrze, że jakość tych studiów jest w gestii kolegiów, należy to wspierać i utrzymać. Niemniej należy dookreślić i uzgodnić na uczelni minimalny potencjał badawczy, pozwalający prowadzić te kolegialne studia tak, by dawały doktorantom gwarancję dostępności promotora, oraz wypełnienie zobowiązań formalnych (np. dotyczących prowadzenia zajęć dydaktycznych).

23. Jakie korzyści płyną z decentralizacji zarządzania finansami? Czy takie obszary jak: jakość kształcenia, doskonalenie oferty programowej, relacje i monitorowanie losów absolwentów, pozyskiwanie kandydatów i rekrutacja, współpraca międzynarodowa (zdefiniowane jako administracyjne) powinny być pana zdaniem również zdecentralizowane?

Ryszard Domański

Powinny być realizowane konsekwentnie. Nie ma znaczenia czy będą pod egidą dziekana czy rektora. Rektor zawsze może powołać zespół ds. komparatystyki badań tego typu w szkołach czy wydziałach.

Joachim Osiński

Nie wiem co miał na myśli pytający, przyjmując aprioryczne założenie o decentralizacji zarządzania finansami. To jakaś totalna bzdura i nierozróżnianie między decentralizacją a dekoncentracją. W SGH mieliśmy i dotąd mamy do czynienia z nieudolną dekoncentracją niektórych decyzji finansowych przy całkowitej omnipotencji władz finansowych (kwestura), prowadzącej do ograniczenia dysponowania przez jednoosobowe organy szkoły, jakimi są dziekani, środkami finansowymi. Podmiotowość decyzji dziekanów jest ograniczona, choć mamy do czynienia z szerszym informowaniem dziekanów o sytuacji finansowej szkoły. Jeśli w okresie realizacji programu naprawczego było to w pewnym zakresie uzasadnione, dziś takiego uzasadnienia nie dostrzegam.

Marek Rocki

Decentralizacja zarządzania finansami, a więc wprowadzenie wewnętrznego algorytmu podziału dotacji budżetowej powinno skutkować lepszym wykorzystaniem środków finansowych nadzorowanych przez dziekanów kolegiów. Jakości kształcenia nie da się zdecentralizować w uczelni takiej jak SGH (*de facto* jednodzielninowej), swoją drogą przepisy wymagają, by na uczelni działał wewnętrzny system zapewniania jakości. Podobnie nie powinna być zdecentralizowana rekrutacja, bo jednolita rekrutacja zapewnia wyższy przeciętny poziom przyjmowanych kandydatów. Zdecentralizowane jest oczywiście – w mojej opinii już obecnie – doskonalenie oferty programowej formułowanej przecież na poziomie katedr, institutów i kolegiów.

Tomasz Szapiro

Decentralizacja finansowania działań to narzędzie, które ma prowadzić do lepszej realizacji celów podmiotów, które wyznaczają te cele. Troska o jakość musi przenikać całą uczelnię – jakość kosztuje i trzeba ten koszt monitorować, planować i w jednostkach i w zarządzaniu centralnym. Doskonalenie oferty programowej to rola kolegiów, a koordynacja programów i ich wykonalność – władz uczelni. Relacje i monitorowanie losów absolwentów to obszar też współdzielony między kolegią i Senat oraz władze rektorskie, podobnie – pozyskiwanie kandydatów, rekrutacja, współpraca międzynarodowa. Nikogo nie można pomijać. Zatem i centralizacja i decentralizacja jest konieczna, w każdym z tych obszarów w innym stopniu. Poprzez zmianę konstrukcji budżetów np. kolegiów zdecentralizowaliśmy istotnie obszar zarządzania, ale ciągle zbyt scentralizowana jest polityka kadrowa. Każda organizacja udziela odpowiedzi na pytanie o to ile potrzebuje (de)centralizacji. Mimo postępu, na razie decentralizacji mamy za mało.

Właściciel budżetu zazwyczaj dba o racjonalne wydatkowanie tych środków, które go dotyczą. Tworząc wielu dysponentów mniejszych budżetów na jasno zdefiniowane cele tworzymy właścicieli, którzy lepiej dbają o swoje wydatki, zwłaszcza gdy pozostawimy im oszczędności. Ale troska tylko o swoje budżety i o wąskie cele może prowadzić do nieoptymalnego wydatkowania całego budżetu. Co więcej są też cele, które wymagają centralnej koordynacji lub dla których centralizacja prowadzi do synergii i zysku np. promocja. Każda organizacja udziela odpowiedzi na pytanie o to ile potrzebuje centralizacji.

24. Jeśli zostalby panu przedstawiony kandydat na studia magisterskie, w jaki sposób zachęciłby pan go do podjęcia studiów w SGH?

Ryszard Domański

Chciałbym móc mu powiedzieć – światowa jakość.

Joachim Osiński

Akcentowałbym szczególnie potencjał intelektualny Naszej szkoły. Wielu wybitnych w swoich dziedzinach wiedzy profesorów, dynamicznych i bardzo dobrze wykształconych doktorów habilitowanych, pracowitych i innowacyjnych dok-

torów, doskonały zespół nauczający studentów komunikowania w biznesie i życiu publicznym (eufemistycznie i mylnie nazywany Centrum Nauki Języków Obcych) oraz inspirujące środowisko doktorantów i studentów, aktywnych w Samorządzie Studentów, SKN-ach i organizacjach studenckich.

Marek Rocki

SGH jest uczelnią, która sprzyja pogłębianiu wiedzy, umożliwia studentom uczestniczenie w badaniach naukowych, a kariery zawodowe absolwentów wskazują, że działania te od lat są skuteczne i dobrze oceniane na rynku pracy.

Tomasz Szapiro

Osobie takiej powiedziałbym: tu rozpoznasz swoje preferencje i potrzeby, tu się spełnisz i ukształtujesz zarazem. Potrafimy w SGH stworzyć studentom takie właśnie środowisko i szansę. O reszcie na pewno wiesz sam – praca, zarobki, prestiż i uczestnictwo we wspólnocie studentów i absolwentów SGH.

25. Jakie według pana powstaną zagrożenia dla uczelni jeśli pan nie wygra tych wyborów?

Ryszard Domański

Takie same jak poprzednio. NIE BĘDZIE DOBREJ ZMIANY.

Joachim Osiński

Alternatywa – rektor KOMISJA albo rektor na ćwierć etatu i konsekwencje tego dla nas wszystkich. Wybór należy do Państwa. #WszyscyTworzymySGH

Marek Rocki

Nie wiem, nie znam programów wyborczych moich konkurentów. Ale jestem przekonany, że znacznie lepiej jest dyskutować o szansach, które niesie za sobą każda z kandydatur – to szanse, a nie zagrożenia w największej mierze decydują o pomyślnym rozwoju uczelni i budowaniu przewagi konkurencyjnej.

Tomasz Szapiro

Powrót SGH do zastoju i zagrożeń sprzed czterech lat.

Wojciech Paprocki

Pytania przedstawione przez Redakcję skłaniają do pogłębionej refleksji dotyczącej *status quo* w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie oraz perspektyw rozwoju naszej Uczelni. Jest to także okazja do przeanalizowania wyzwań, które stoją przed całym naszym środowiskiem, związanych z wypełnianiem prawa (czynnego) do wyboru oraz prawa (biernego) do kandydowania do władz akademickich na nową kadencję. Szczególną wagę przypisuję do myśli ujętej w pytaniu nr 11. Zwyczaj i wspierające go regulacje powodują, że środowisko uczelni publicznych, obejmujące pracowników, studentów i doktorantów, ma szansę wyboru władz akademickich, które będą zdolne do racjonalnego zarządzania szkołą wyższą. To nie jest wybór ani „najmądrzejszego profesora”, ani też „najbardziej popularnego profesora”. **To jest możliwość wyboru takiego zestawu osób, które dzięki posiadanej wiedzy i doświadczeniu oraz swoim osobistym predyspozycjom mogą najlepiej wypełnić postawione zadania.** Są nimi:

- zapewnienie warunków dla zaangażowanej i efektywnej pracy wszystkich pracowników oraz ich rozwoju osobistego i zawodowego,
- zapewnienie warunków dla studentów i doktorantów do efektywnego zdobywania wiedzy, umiejętności i kompetencji, połączonego z aktywnym udziałem w życiu akademickim na wielu polach, w tym kulturalnym i sportowym,
- rozszerzanie relacji z otoczeniem w kraju i za granicą,
- wzmacnianie pozycji uczelni w środowisku krajowym i międzynarodowym.

Poniżej przedstawiam odpowiedzi, które zostały zredagowane w formie syntetycznej i należy je traktować jako materiał komplementarny do mojego programu wyborczego. Ponieważ niektóre z zadanych pytań są powiązane, to większość odpowiedzi nawiązuje do poszczególnych zagadnień, a nie do pojedynczych pytań.

Decyzję, że jestem gotów kandydować na Rektora SGH podjąłem pod koniec wakacji w 2015 r., kiedy uświadomiłem sobie, że **po trzech latach funkcjonowania władz obecnej kadencji w SGH obserwujemy coraz wolniejszy rozwój,**

a aspiracje wielu grup naszego środowiska są zaspokajane w coraz mniejszym stopniu. W październiku ubiegłego roku podjąłem inicjatywę utworzenia **Klubu Dialog i Rozwój**, w którym w ciągu sześciu miesięcy odbyło się sześć debat. Uczestniczyli w nich przedstawiciele pracowników, studentów i doktorantów SGH, a także zaproszeni goście reprezentujący inne uczelnie w Polsce oraz podmioty gospodarcze. Z każdej z debat dostępna jest relacja video [www.dialogirozwoj.pl], a opisy przebiegu debat zostały opublikowane w kolejnych wydaniach „Gazety SGH”.

Tematyka każdej z tych debat została dobrana z rozmysłem. Patrząc na przedłożone pytania stwierdzam, że podczas debaty pierwszej poszukiwaliśmy odpowiedzi na pytanie nr 1, na pytanie nr 2 podczas drugiej debaty, na pytanie nr 3 podczas czwartej debaty, na pytania nr 4 i 5 podczas debaty trzeciej, piątej i szóstej. Nad kwestią określoną w pytaniu nr 9 szczególnie wnikliwie dyskutowano podczas debaty trzeciej.

Nie ma potrzeby, aby jeszcze raz w szczegółach omawiać poglądy i argumenty przedstawione podczas debat. Ograniczę się więc do syntetycznej wypowiedzi podsumowującej te debaty. Po pierwsze, **nie ma uzasadnienia „planowanie w nauczaniu”**. Ani kandydat, ani urzędujący rektor SGH, nie mają podstaw, aby definiować kierunki rozwoju badań. Zadaniem władz akademickich jest ułatwiać, a w szczególnych przypadkach inicjować dyskusję w środowisku uczelni, co do wyboru kierunków badań oraz wspierać te badania. Swoboda wyboru badań przez naukowców jest warunkiem podstawowym właściwego funkcjonowania środowiska **universitas magistrorum et scholarium**, w którym trwa dialog między „mistrzami” a „uczniami”. Pamiętajmy, że absolwent studiów III stopnia uzyskując dyplom doktora uzyskuje potwierdzenie, że wniósł oryginalny wkład do rozwoju nauki, czyli dokonał czegoś nowego w stosunku do tego, co uprzednio osiągnęli mistrzowie. Dlatego głos młodego pokolenia naukowców, a w wielu przypadkach także studentów włączających się w projekty badawcze, powinien być brany zawsze pod uwagę, gdy dyskutowane są plany dotyczące działalności badawczej w SGH.

W epokę, którą określamy Czwartą Rewolucją Przemysłową, upowszechniane są „wywrotowe” innowacje (*disruptive innovations*). To oznacza, że **przed naszymi absolwentami staną wyzwania w perspektywie 2050+**, których obecnie jeszcze nie jesteśmy w stanie przewidzieć. Pozycja SGH w kraju i za granicą determinuje wartość dyplomu absolwenta, a więc pośrednio zdolność młodych osób do uzyskania atrakcyjnej pierwszej pracy. W kolejnych latach losy absolwentów zależą od tego, czy wykazują „miękkie” kompetencje, czyli im dłuższy staż pracy, tym ważniejsze stają się nabyte i rozwinięte umiejętności i kompetencje niż wiedza uzyskana podczas studiów. W SGH powinniśmy to uwzględnić dokonując wyboru treści i form kształcenia. **Z jednej strony zapotrzebowanie, które jest zgłaszane przez kandydatów na studia oraz studentów studiów I i II stopnia, stanowi ważną wskazówkę, jak powinien być kształtowany program dydaktyczny. Z drugiej strony środowisko nauczycieli akademickich powinno wykorzystywać swoją wiedzę i rozpoznanie procesu przemian społeczno-gospodarczych, aby przedstawiać studentom nowe propozycje programowe i pozyskiwać ich zainteresowanie dla tych propozycji.** Konieczne jest rozwijanie relacji uczelni z otoczeniem krajowym i międzynarodowym, aby móc bezzwłocznie reagować na zmiany oczekiwania formułowanych wobec absolwentów SGH. Oceniając obecny program studiów i przyjęte formy kształcenia

należy sformułować i wdrożyć postulat, iż **potrzebnych jest więcej zajęć o charakterze seminaryjnym, realizowanych w małych grupach.**

Prace nad Krajowymi Ramami Kwalifikacji są elementem procesu internacjonalizacji kształcenia w europejskich uniwersytetach. W SGH od wielu dziesięcioleci zapewniamy studentom pogłębianie znajomości języków obcych, co pozytywnie odróżnia naszą uczelnię na tle innych szkół wyższych w Polsce. Nasi studenci mają możliwość wzbogacania ścieżki studiów o udział w zajęciach i praktykach za granicą i z tej możliwości korzystają. Uregulowanie w skali europejskiej statusu studenta i absolwenta, który legitymuje się zdefiniowanymi i uznanymi certyfikatami, leży w interesie SGH i jej studentów krajowych, a także przybywających do Warszawy z zagranicy.

Ponad 20 lat temu w SGH wprowadzono reformę, która ukształtowała strukturę organizacyjną naszej uczelni jako jednowydziałowej. Z przeprowadzonych debat wynika, że **w SGH w minionych latach „zapomniano”, iż w takiej szkole wyższej funkcję osoby odpowiedzialnej za proces dydaktyczny wypełnia rektor.** Konsekwencją jest brak koordynacji procesu dydaktycznego, co wywołuje wiele skutków negatywnie ocenianych zarówno przez środowisko nauczycieli akademickich, jak i studentów. Wśród pracowników upowszechniło się odczucie, że strukturę organizacyjną należy zmienić. Podjęcie decyzji w tej sprawie musi poprzedzić analiza, jakie zalety i wady mają poszczególne rozwiązania, bezwzględnie pamiętając o tym, że zaproponowane rozwiązanie musi się wpisywać w istniejące regulacje prawne. Dyskutując o pożądanej strukturze organizacyjnej warto skorzystać z opinii przedstawicieli władz akademickich i pracowników z innych krajowych uczelni, a także uwzględniać dostępne opinie o zaletach i wadach szkół wyższych funkcjonujących za granicą. Ze szczególną uwagą warto słuchać opinii o wadach, które charakteryzują uczelnie posiadające tradycyjną strukturę organizacyjną z wydziałami, szczególnie w tych szkołach wyższych, w których ta sama dziedzina nauk jest przedmiotem badań i dydaktyki na różnych wydziałach. Fakt, że po 1990 r. żaden inny uniwersytet ekonomiczny w Polsce nie zdecydował się na likwidację wydziałów, nie stanowi argumentu dyskwalifikującego rozwiązanie wprowadzone w SGH. W 1980 r. w SGPiS 110 profesorów oraz doktorów habilitowanych i docentów zasiadało w radach pięciu wydziałów. Obecnie w radach pięciu kolegiów zasiada łącznie ponad 250 profesorów i doktorów habilitowanych. Wydaje się, że **dla poprawy organizacji prac badawczych, tak aby przynosiły wyniki o wyższej jakości oraz aby były prowadzone efektywnie, zasadne byłoby zwiększenie liczby podstawowych jednostek organizacyjnych.** Definiując rozwiązanie modelowe w SGH można rozważać, czy docelowo nie powinno funkcjonować 8–10 rad naukowych, a w każdej z nich zasiadałoby co najmniej 25 samodzielnych pracowników naukowych. Przy takiej obsadzie, zgodnie z obowiązującymi przepisami, te rady dysponowałyby 2–3 uprawnieniami do nadawania stopnia doktora habilitowanego. Należy wziąć pod uwagę, że z tytułu co najmniej podwojenia liczby tych uprawnień (z obecnych dziewięciu) przy stosowanym algorytmie kształtowania dotacji z budżetu państwa SGH mogłaby uzyskiwać do 20 mln złotych rocznie więcej przychodów niż w 2015 r. **Proces zwiększania liczby podstawowych jednostek organizacyjnych i zakresu ich działania powinien następować ewolucyjnie, aby nie zdestabilizować pracy istniejących jednostek oraz zapewnić racjonalne funkcjo-**

nowanie nowych jednostek już w pierwszych miesiącach po ich utworzeniu. Można oczekiwać, że w mniejszych podstawowych jednostkach organizacyjnych doktorzy habilitowani zapewne szybciej wdrażaliby się do nowych obowiązków, co powinno pozytywnie wpływać na ich rozwój i prowadzić do przyspieszenia wszczęcia procedury uzyskania tytułu naukowego i jej pomyślnego zakończenia. Problem awansu profesorów uczelnianych zasługuje na analizę, skoro w SGH spotykane są liczne przypadki, iż przez 20 lat od uzyskania stopnia doktora habilitowanego nie otrzymują oni tytułu naukowego. Do przeanalizowania jest także rozwój poszczególnych instytutów i katedr w różnych kolegiach. W minionych latach ukształtowane zostały „dwa bieguny”. Na jednym z nich znajduje się 7 instytutów (w trzech kolegiach), w których jest zatrudnionych ponad 200 nauczycieli akademickich. Na drugim z nich znajduje się 46 jednostek (instytutów i katedr w pięciu kolegiach), w których jest zatrudnionych ponad 400 nauczycieli akademickich. Wyrażam obawę, czy równie racjonalnie mogą pracować jednostki, w których średnio na jednego samodzielnego pracownika nauki przypada 3 lub więcej pracowników pomocniczych nauki, co jednostki, w których są jedynie samodzielnymi pracownicy (jest jedna taka jednostka) lub w których część (nawet większość) pracowników samodzielnych nie może współpracować z choćby jednym pracownikiem pomocniczym.

Kwestia struktury wiekowej pracowników naukowo-badawczych jest szczególnej wagi, gdyż przy naruszeniu odpowiedniej proporcji rośnie ryzyko powstania luki pokoleniowej w środowisku naukowym. Chcąc przeciwdziałać zjawisku niedoboru młodych kadr w SGH należy przywrócić praktykę zatrudniania asystentów. Uwzględniając różnorodne czynniki wpływające na wielkość i strukturę jednostek zasadne jest poddanie analizie istniejącego stanu, aby mieć przekonanie, że zapewnione są warunki do rozwoju naukowego całej kadry oraz proces dydaktyczny może być organizowany i realizowany właściwie. Z debat w Klubie Dialog i Rozwój nie wynika wniosek, że powołanie wydziałów mogłoby przynieść wiele pożytku. Trzeba natomiast uwzględnić, że taka zmiana może przynieść wiele nieoczekiwanych, ale jednak dających się przewidzieć utrudnień w funkcjonowaniu SGH. Jednym z problemów, które istotnie dokuczają np. w Politechnice Warszawskiej i Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach, jest konieczność prowadzenia rozliczeń między wydziałami za wzajemnie wykorzystywane zasoby kadrowe i rzeczowe. Internalizacja szkoły wyższej, czyli prowadzenie rachunku rozliczeń wewnętrznych, jest dodatkowym wyzwaniem, a w naszej Alma Mater od początku procesu transformacji nie było praktyki prowadzenia pełnego rozrachunku przychodów i kosztów na poziomie podstawowych jednostek organizacyjnych. Pozostawiając na poziomie kolegiów budżetowanie przychodów i kosztów związanych z działalnością badawczą i ekspercką, a także prowadzeniem studiów III stopnia oraz studiów podyplomowych, głównym wyzwaniem dla władz rektorskich pozostaje racjonalna organizacja procesu dydaktycznego studiów I i II stopnia. **Na poziomie Uczelni powinna być wypracowana atrakcyjna oferta dydaktyczna dla studentów krajowych i zagranicznych, której realizacja będzie się odbywać przy efektywnym wykorzystaniu wszystkich zasobów kadrowych i rzeczowych, a tym samym przy utrzymaniu kosztów działalności dydaktycznej w ryzach budżetowych.** Aby osiągnąć zdefiniowane efekty konieczne jest planowanie działalności Uczelni w perspektywie „dwa lata plus”.

Publiczna szkoła wyższa prowadzi działalność, która nie ma przynosić profitu. Jednocześnie jest poddana dyscyplinie budżetowej, czyli władze akademickie i administracyjne mają dbać o utrzymanie zadłużenia uczelni w granicach wyznaczonych w przepisach. SGH w swojej historii znalazła się poza wyznaczonymi limitami. Od 2012 r. dodatni wynik roczny pozwala na redukowanie zadłużenia, które skumulowało się wcześniej. Wysiłek, który został w SGH poniesiony, koncentrował się wokół ograniczania kosztów. Otóż takich wysiłków nigdy za wiele, gdyż sprawne zarządzanie każdą organizacją pozwala bez przerwy eliminować pojawiające się formy marnotrawstwa, ale **ograniczanie kosztów nie może być traktowane jako strategia rozwoju.** Nie kwestionuję, że w SGH uda się osiągnąć kolejne oszczędności, ale jestem bardzo ostrożny w formułowaniu „łatwych recept”. Bez wątpienia można zarządzać efektywniej zasobami kadrowymi w naszej Uczelni, ale nie powinno to prowadzić do obniżenia kosztów osobowych. Składają się na to trzy okoliczności. Po pierwsze, wzrost bezwzględny liczby zajęć w mniejszych grupach będzie przyczyniał się do wzrostu zapotrzebowania na potencjał kadrowy wśród nauczycieli akademickich. **Wyzwaniem nie jest utrzymanie dotychczasowego poziomu zatrudnienia, ale racjonalne zwiększenie liczby pracowników.** Po drugie, przed pionem administracyjnym będą postawione nowe zadania, których wypełnienie spowoduje wzrost zatrudnienia w tym pionie, mimo, że powinny być osiągnięte kolejne efekty racjonalizacji pracy w tej grupie pracowniczej. Wreszcie, po trzecie, niezbędne jest, aby podnosił się poziom indywidualnego wynagrodzenia wszystkich pracowników SGH. Ilozyn wymienionych czynników będzie więc miał w przyszłości wyższą wartość niż obecny fundusz płac. Koszty zaangażowania zasobów rzeczowych będą w SGH także wzrastać. Skoro obecnie w naszej Alma Mater nie możemy zapewnić biurka dla każdego pracownika, a do tego wyposażać tego biurka w odpowiednie urządzenia, to poprawa warunków pracy będzie się wiązać ze wzrostem kosztów. Chcę podkreślić, że wyzwaniem dla władz akademickich kolejnych kadencji będzie rozbudowa infrastruktury, a ten proces znajdzie swoje odbicie w dodatkowym wzroście kosztów utrzymania Uczelni. Nie ma zatem perspektyw na obniżenie kosztów funkcjonowania rozwijającej się SGH, wręcz trzeba się liczyć z ich stopniowym wzrostem. Pozostaje więc dbałość o równowagę finansową dzięki zwiększeniu przychodów. W tym zakresie jest kilka kierunków działania. **Przede wszystkim władze rektorskie w szkole publicznej muszą dbać o pozyskanie odpowiednio dużych kwot dotacji zarówno na pokrycie kosztów funkcjonowania uczelni, jak i na sfinansowanie rozwoju infrastruktury (inwestycje).** Rektor SGH musi być zdolny do kształtowania właściwych relacji z publicznym mecenasem, czyli z władzami na szczeblu europejskim, krajowym i samorządowym. Jednym z warunków jest zachowanie przez rektora neutralnej pozycji politycznej. Nawiązuję do debat: trzeciej i szóstej w Klubie Dialog i Rozwój, w których brał udział prof. dr hab. inż. Zbigniew Kledyński, prorektor Politechniki Warszawskiej oraz prof. dr hab. Piotr Niedzielski, dziekan Wydziału Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego. Z ich relacji wynika, że **można skutecznie pozyskiwać znaczną pomoc finansową na rozwój infrastruktury uczelni publicznych. W SGH niestety nie mamy liczących się osiągnięć w tym zakresie.** Nowe władze akademickie muszą podjąć wyzwanie pozyskania takiego wsparcia. Ważnym zadaniem jest zwiększanie strumienia przychodów własnych, tj. pozyskiwanych

w postępowaniu grantowym prowadzonym przez instytucje międzynarodowe, krajowe oraz podmioty gospodarcze w Polsce i za granicą. Efektami pracy zespołów pracowników i studentów oraz doktorantów SGH powinny być raporty badawcze oraz ekspertyzy, realizowane w wyniku uzyskania grantów oraz zleceń od podmiotów zewnętrznych. **Upowszechnianie wyników tych prac będzie przyczyniać się do poprawy pozycji SGH w otoczeniu, a skutkiem bezpośrednim będzie uzyskanie dodatkowych wpływów.** Ważną pozycją przychodów własnych są także wpływy za realizację studiów niestacjonarnych, a także podyplomowych, w których uczestniczą zarówno słuchacze z Polski, jak i z zagranicy. Uzupełniającą rolę powinny odgrywać darowizny, o które należy aktywnie zabiegać, wykorzystując relacje z wielotysięczną rzeszą absolwentów naszej *Alma Mater* zamieszkałą w kraju i za granicą. Analizując wartość i strukturę przychodów w minionych latach należy stwierdzić, że udział przychodów własnych jest zbyt niski. Odnosi się to do oceny wartości bezwzględnej, a przede wszystkim do relacji między wartością tych przychodów a wielkością potencjału kadrowego SGH. O tym, jak wiele można osiągnąć dla własnego środowiska odpowiednio zabiegając o przychody własne niech świadczy informacja, że w Uniwersytecie Warszawskim grupa aktywnych pracowników naukowo-dydaktycznych uzyskuje przychody znacznie odbiegające w górę od standardów, m.in. są profesorowie zwyczajni, którzy na podstawie umowy o pracę otrzymują brutto prawie 20 tys. złotych miesięcznie.

Wśród przedstawionych pytań znajdują się dwa, które wymagają bezpośredniego odniesienia się do każdego z nich osobno. Pierwszym z nich jest pytanie nr 10. Z danych, które zostały udostępnione członkom Senatu w czerwcu 2015 r. można odczytać, że w roku akademickim 2013/14 liczba nauczycieli akademickich, którzy nie wypełniali swojego pensum dydaktycznego była niższa niż w poprzednich latach. **Szacunkowo ok. 110 nauczycieli akademickich wykonało mniej niż 50% swojego pensum, z tego ok. 40 nauczycieli poniżej 20% pensum. Ok. 140 nauczycieli znalazło się w grupie, w której poziom wykonania pensum dydaktycznego wyniósł od 50% do 99%.** Z przedstawionych danych nie wynika, w jakich grupach stanowisk (profesorzy zwyczajni, profesorzy nadzwyczajni, adiunkci i pozostali nauczyciele akademicy zatrudnieni w jednostkach wchodzących w skład pięciu kolegiów) występuje zjawisko niepełnego wykorzystania pensum dydaktycznego. Nie jest dostępna wiedza o przyczynach występowania tego zjawiska. W tej sytuacji **rektor, który zostanie wybrany na kolejną kadencję, powinien z kierownikami jednostek (instytutów i katedr) wyjaśnić każdy z indywidualnych przypadków.** W uzasadnionych przypadkach należy przygotować indywidualne rozwiązania. **Do rozważenia jest przywrócenie zasady, która była stosowana w SGPiS, iż profesorzy zwyczajni, w okresie 5 lat przed odejściem na emeryturę, mieliby uznane wykonanie pensum w 100% bez konieczności prowadzenia zajęć.** Ten okres powinien być wykorzystywany do przygotowania syntezy dorobku dydaktycznego i badawczego przez każdego z naszych mistrzów.

Drugim jest pytanie nr 18, które skłania do refleksji, co nauczyciel akademicki „robi dla siebie”, a co „*publico bono*”. Wychodzę z założenia, że osoby, które przeszły przez całą ścieżkę kariery i osiągnęły tytuł naukowy, kierowały się zawsze chęcią bycia pożytecznym dla otoczenia, ale dbały zawsze i dbają nadal o to, aby ich osobisty rozwój następował na miarę

ich indywidualnych ambicji. Będąc związanym z SGH, a wcześniej z SGPiS, od 1974 r., z różną intensywnością angażowałem się w działalność społeczną. W roku akademickim 1979/80, kiedy pełniąc funkcję przewodniczącego Rady Uczelnianej Socjalistycznego Związku Studentów Polskich, uczestniczyłem także w pracach Senatu i Kolegium Rektorskiego, kierowanych wówczas przez JM Rektora prof. dr hab. Stanisława Nowackiego. W 1985 r. uzyskałem stopień doktora i dość szybko, w 1989 r., mając 33 lata, stopień doktora habilitowanego. Od awansu na stanowisko docenta w 1990 r. na Wydziale Handlu Wewnętrznego, a następnie na stanowisko profesora nadzwyczajnego w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie i później na stanowisko profesora zwyczajnego w Kolegium Zarządzania i Finansów, uczestniczyłem i uczestniczę w funkcjonowaniu rad tych podstawowych jednostek organizacyjnych. W trakcie trwania mijającej kadencji władz akademickich miałem zaszczyt wygłoszenia wykładu na inauguracji roku akademickiego 2014/2015 w SGH. Ponadto uczestniczyłem aktywnie w wielu konferencjach w kraju i za granicą występując jako reprezentant SGH, w tym na konferencji organizowanej przez SKN Motoryzacji. **Zawsze przedstawiałem się jako pracownik SGH/Warsaw School of Economics występując wielokrotnie w ostatnich latach** w roli moderatora i uczestnika dyskusji lub prelegenta na imprezach, m.in. Europejski Kongres Gospodarczy w Katowicach, Europejski Kongres Finansowy w Sopocie, EuroTrans w Szczecinie, TranSopot w Sopocie, Logistikkongress w Berlinie, SmartRail w Istambule. Moim osiągnięciem, które także było powiązane z sukcesem kierowanego przeze mnie zespołu Katedry Transportu, był udział w 6. Ramowym Programie w wieloletnim projekcie SMMART, który został rozliczony w 2014 r. Publikacje zwarte i w źródłach rozproszonych będące moim dorobkiem naukowym, stanowią przyczynek do kształtowania pozycji SGH w różnorodnych rankingach i są uwzględniane w procesie akredytacji. W latach 2014–2016 kierowałem i kieruję nadal zespołem ekspertów z SGH, który wykonuje ekspertyzy dla Sądu Okręgowego w Warszawie. Za przekazane opracowania SGH otrzymuje przychody, których łączna wartość przekracza 0,5 mln PLN. Ostatnim ważnym osiągnięciem jest uzyskanie zlecenia z PKP Polskie Linie Kolejowe S.A. dla SGH na opracowanie zespołowe. Ponieważ wartość tego jednego zlecenia przekracza 100 tys. EUR, to niezbędna była akceptacja Senatu SGH dla tego projektu. Procedury, które towarzyszą pozyskiwaniu tych zleceń i ich rozliczeniu, wymagały znalezienia wewnątrz SGH nowatorskich rozwiązań, które mogą zostać wykorzystane przy realizacji zadań podejmowanych przez inne zespoły obejmujące pracowników naszej uczelni, jeśli członkowie tych zespołów przełamią występujące uprzedzenia co do przyjazności, sprawności i efektywności pracy zarówno władz akademickich, jak i pionu administracyjnego w SGH. Zainicjowane przeze mnie w 2015 r. funkcjonowanie Klubu Dialog i Rozwój traktuję także jako mój osobisty wkład w rozwój aktywności środowiska naszej *Alma Mater* oraz w rozwój więzi z innymi szkołami wyższymi w Polsce.

GAZETA SGH

Miesięcznik Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie
al. Niepodległości 162, 02-554 Warszawa, budynek G, pokój 146, tel. 22 564 95 34

Wydawca

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Redaktor naczelna dr Barbara Minkiewicz [e-mail: bminkiewicz@sgh.waw.pl]

Z-ca redaktora naczelnego dr Jacek Wójcik [e-mail: jacek.wojcik@sgh.waw.pl]

Sekretarz redakcji Anna Domalewska [e-mail: adomal@sgh.waw.pl]

Serwis internetowy [www.sgh.waw.pl/gazeta]

Skład Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Druk Agencja Reklamowo-Wydawnicza Arkadiusz Grzegorzczak [www.grzeg.com.pl]

ISSN 1644-2237 Nakład 2000 egz.

