

Krzysztof Pawłowski

W stronę uniwersytetu przedsiębiorczego

W artykule przedstawiono obraz prywatnej szkoły wyższej umiejscowionej poza głównymi ośrodkami uniwersyteckimi, zmierzającej od organizacji szkoły biznesu w kierunku uniwersytetu przedsiębiorczego. Wychodząc od pytań dotyczących kryteriów przetrwania i rozwoju niepaństwowych szkół wyższych w Polsce, autor – rektor Wyższej Szkoły Biznesu – National Louis University – ukazuje podstawowe zagrożenia zewnętrzne i wewnętrzne, a następnie szanse rozwoju uczelni. Na tym tle nakreśla model uniwersytetu przedsiębiorczego, a także kierunek zmian dokonywanych w opisywanej uczelni, wskazujący na jej przemianę w taką właśnie organizację.

Wprowadzenie

W 2001 r. minęło dziesięć lat od rozpoczęcia działań, które doprowadziły do powstania Wyższej Szkoły Biznesu – National Louis University – uczelni, która łamała i łamie wiele środowiskowych stereotypów, a ma ambicje wyznaczania standardów przyszłości. Dziesięć lat w historii szkoły wyższej to zaledwie krótka chwila, ale dla organizatorów instytucji jest to cała epoka.

W tym tekście pomijam historię Szkoły, jej korzenie i drogę dojścia do stanu obecnego. W załączniku przedstawiam w skrócie jej stan materialny oraz największe dotychczasowe osiągnięcia. Można stwierdzić, że WSB–NLU posiada obecnie wyróżniające się w Polsce zaplecze materialne i socjalne oraz uznaną markę. Nie oznacza to gwarancji sukcesu w przyszłości, a wielu przedstawicieli środowisk akademickich kwestionuje możliwość rozwoju WSB–NLU w długim okresie.

Dobrym wprowadzeniem do artykułu będzie przytoczenie dwóch wypowiedzi przedstawionych na konferencji „Rola wyższej uczelni w rozwoju społecznym i ekonomicznym regionu” (Łódź, 8–9 czerwca 2000 r.) – prof. Bohdana Jałowieckiego (2000, s. 103–121) oraz prof. Jerzego Dietla (2000, s. 215–240).

Bohdan Jałowiecki, opisując przypadek WSB–NLU, zadaje pytanie: „Czy jest możliwy dalszy rozwój Szkoły na bardzo już konkurencyjnym rynku i czy Nowy Sącz będzie dostatecznie atrakcyjny dla młodzieży jako miejsce czteroletnich studiów?”

Jerzy Dietl formułuje natomiast siedem kryteriów przetrwania (a w domniemaniu także rozwoju) niepaństwowych uczelni w Polsce. Są to:

1. Podniesienie jakości studiów i rozwinięcie oczekiwanych przez biznes umiejętności młodzieży.
2. Współpraca z różnymi lokalnymi grupami interesariuszy.
3. Stworzenie bazy materialno-technicznej.

4. Rozwój własnej kadry nauczającej, identyfikującej się z uczelnią.
5. Rozwój środowiska przyjaciół uczelni.
6. Stanie się czynnikiem integrującym działalność lokalnego sektora edukacji i kultury.
7. Rozwinięcie krajowej i międzynarodowej działalności edukacyjnej, mającej na uwadze potrzeby lokalne.

Rozważając problem przyszłości WSB–NLU, warto przytoczyć jedną z ostatnich wypowiedzi Petera Druckera (2000), że edukacja stała się główną częścią amerykańskiego produktu krajowego, a roczne wydatki na kształcenie i szkolenie przekroczyły w Stanach Zjednoczonych kwotę jednego trylionu dolarów. Według cytowanego autora, główny wzrost wydatków na edukację będzie w przyszłości dotyczył obszaru edukacji dorosłych, polegającej na swoistym odświeżeniu wiedzy (*re-immersion, refresher courses*), głównie dla grupy 40-latków.

James W. Michaels (2000), pokazując rozkwit kształcenia na odległość i perspektywy rozwoju edukacji, przewiduje rozwój ilościowy kształcenia przy użyciu Internetu oraz wyjście poza dominujące obecnie kształcenie na rzecz biznesu do obszarów nauk społecznych i ścisłych. Stwierdza przy tym kategorycznie, że nastawienie uczelni na kształcenie indywidualne jest sprawą przeszłości, zadaniem na przyszłość jest powszechna edukacja dla masowych odbiorców przy użyciu przestrzeni wirtualnej.

Zagrożenia rozwoju WSB–NLU

Mysząc o przyszłości instytucji, nie sposób nie wziąć pod uwagę nie tylko stanu faktycznego samej instytucji (na którego zmianę mamy bezpośredni wpływ), ale także stanu bliskiego i dalekiego otoczenia.

Zasadnicze zagrożenia zewnętrzne dla WSB–NLU to:

- Całkowity brak stabilności na polskim rynku edukacyjnym, przerost podaży nad popytem w obszarze szeroko rozumianego kształcenia biznesowego przy braku powszechnej zewnętrznej kontroli jakości oferty edukacyjnej. Wciąż powstają dziesiątki nowych szkół wyższych przy zauważalnym już nasyceniu rynku pracy. Równocześnie niemal wszystkie uczelnie państwowe (poza artystycznymi i medycznymi) uruchomiły już studia dzienne i zaoczne na kierunku „zarządzanie i marketing”.

- Nierówność warunków konkurencyjnych – państwowe uczelnie ekonomiczne oraz wyspecjalizowane wydziały uniwersyteckie oferują ponad 20 tys. miejsc rocznie na nieodpłatnych studiach stacjonarnych, podczas gdy uczelnie niepaństwowe są pozbawione dotacji budżetowej na nawet częściowe pokrycie kosztów kształcenia.

- Tworzenie przez Ministerstwo Edukacji Narodowej sieci regionalnych, państwowych wyższych szkół zawodowych wyraźnie odbiera część potencjalnych studentów miejscowym uczelniom niepaństwowym.

- Nadchodzący niż demograficzny w połączeniu z ograniczoną liczbą osób kończących szkoły średnie (maturalne) spowoduje znaczące zmniejszenie się populacji 19-latków zdolnych do podejmowania studiów wyższych. (Można przewidywać, że za ok. 20 lat liczba studentów w Polsce zmniejszy się z obecnych 1,7 mln do ok. 1,0 mln osób).

- Powolny wzrost (a może nawet stagnacja) wielkości tej grupy społecznej w Polsce, którą stać na wydatek na cele edukacyjne dziecka kilku tysięcy złotych rocznie (tzn. klasy średniej i wyższej).

- Możliwość wejścia (bezpośredniego lub poprzez programy kształcenia na odległość) do Polski filii dużych uniwersytetów europejskich i amerykańskich (także tych będących instytucjami *for-profit* i rządzących się innymi regułami prowadzenia działalności).

- Podejmowane przez Ministerstwo Edukacji Narodowej i Konferencję Rektorów Akademickich Szkół Polskich próby rozwiązań ustawodawczych są w sposób oczywisty skierowane przeciwko uczelniom niepaństwowym, co dodatkowo utrudnia opracowanie stabilnej strategii rozwoju.

Zagrożenia wewnętrzne to:

- Brak własnego, lokalnego rynku edukacyjnego, mała liczba mieszkańców Nowego Sącza (80 tys.) oraz relatywnie niski stopień zamożności całego regionu powoduje, że na studia stacjonarne w WSB–NLU przychodzi co roku mniej niż 100 mieszkańców byłego województwa nowosądeckiego na ogólną liczbę 500 studentów podejmujących studia stacjonarne. Dodatkowo, w ostatnich 3 latach, studia zaoczne podejmuje ok. 200 sądeczan oraz mieszkańców trzech najbliższych powiatów. Jest to liczba zbyt mała, aby Szkoła, przy obecnej wysokości czesnego, mogła się utrzymać jako uczelnia lokalna. To, co stanowi niezwykle sukces i miarę prestiżu WSB–NLU – 70% studentów przyjeżdżających na studia stacjonarne spoza województwa małopolskiego – jest zarazem realną miarą zagrożenia i braku stabilności.

- Oparcie rozwoju materialnego Szkoły (niezbędnych inwestycji) na dochodach własnych, pochodzących głównie z czesnego.

- Brak wsparcia finansowego władz lokalnych WSB–NLU (bezpośredniego – wsparcia inwestycji lub pośredniego – poprzez fundowanie stypendiów dla studentów z Nowego Sącza).

- Konieczność niemal wyłącznego oparcia rozwoju Szkoły na rozwoju naukowym własnej, młodej grupy asystentów, co jest działaniem niezwykle kosztownym i długotrwałym.

- Bardzo trudne przejście strukturalne (i mentalne) od szkoły autorskiej, kojarzonej z jednym nazwiskiem, do uczelni działającej na podstawie przemyślanych procedur i struktury oraz opartej na stabilnej i utożsamiającej się z macierzystą instytucją kadrze naukowo-dydaktycznej.

- Mała liczba firm w Nowym Sączu mogących oferować studentom studiów stacjonarnych pracę na część etatu, a także staże czy praktyki w czasie studiów.

Szanse WSB–NLU

Trzeźwa ocena zagrożeń powinna przynieść jednoznaczną odpowiedź: WSB–NLU nie ma szans rozwoju. Pytanie zadane przez prof. Bohdana Jałowieckiego jest zatem zasadne. Ale dziesięć lat temu nie było nie tylko realnych szans dla pomysłu tworzenia szkoły wyższej w Nowym Sączu, ale nie było nic – zasobów finansowych, kadrowych i infrastruktury materialnej – jednak Szkoła powstała i często jest określana przez obserwatorów zagranicznych jako jeden z symboli sukcesu polskiej transformacji ustrojowej.

Jeśli nie ma prostych, jasnych, określonych szans, to należy znaleźć szanse w potencjalnych zagrożeniach oraz zamieniać zagrożenia na szanse, tak jak to czyniliśmy do tej pory.

Analizując pochodzenie terytorialne studentów, można wyciągnąć jeden wniosek – zdecydować się, aby przyjechać na studia do WSB–NLU tylko wtedy, gdy będzie to szkoła najlepsza. Jestem przekonany, że w Polsce jest miejsce na działalność elitarnego, relatywnie

małego, zlokalizowanego według wzorów amerykańskich w niewielkim, ale atrakcyjnym miejscu uniwersytetu, którego głównym zadaniem będzie kształcenie polskich elit.

Uważna lektura prasy fachowej, a także analiza wielu publicznych wystąpień przedsiębiorców i polityków, prowadzi mnie do przekonania, że w mentalności naszych elit jest głęboka luka – pęknięcie między myśleniem politycznym i ekonomicznym, które sprawia, że sfery te są postrzegane jako wzajemnie sobie niechętne, ale także nie rozumiejące siebie. To zjawisko jest groźne dla przyszłości. Mój pomysł na jego przezwycięzenie polega na stworzeniu szkoły, która łączyłaby w swojej ofercie nowoczesnie prowadzone programy studiów dla przedsiębiorców i menedżerów (zarządzanie i marketing, informatyka, bankowość i finanse) z kierunkami przygotowującymi do innych form aktywności publicznej (studia polityczne, stosunki międzynarodowe, prawo, administracja, dziennikarstwo). Szkoły o takim właśnie profilu nie są w świecie niczym nowym, ale w Polsce wciąż z trudem przyjmuje się model kształcenia interdyscyplinarnego, w którym można łączyć dyplomy biznesu i prawa czy nauk politycznych i informatyki. Tymczasem to właśnie łączenie sfery ekonomicznej i porządku politycznego czy prawnego stwarza pewne szanse na skuteczne funkcjonowanie we współczesnym świecie.

Budowanie uczelni kształcącej interdyscyplinarnie jest szczególnie trudne w przypadku dużej instytucji, działającej wiele lat. Takie ukształtowane już uczelnie mają często, wewnątrz wąsko wyspecjalizowanych wydziałów, zamknięte grupy pracowników naukowo-dydaktycznych, broniących własnych interesów (specjalności). Znacznie łatwiej (ale przesadą byłoby powiedzenie, że łatwo) jest tworzyć tego rodzaju programy studiów na uczelni nowej, w której dopiero kształcą się własnych profesorów.

WSB–NLU weszła obecnie w okres restrukturyzacji, odchodząc od dominującego dotychczas kształcenia biznesowego w stronę uczelni wspartej na czterech głównych, wzajemnie się przenikających programach studiów. Od 1999 r. mamy uprawnienia w zakresie informatyki, obecnie zamierzamy uzyskać uprawnienia dla kierunków „stosunki międzynarodowe” i „nauki polityczne”. Przez następne dziesięć lat będziemy tworzyć własne wydziały dla tych czterech kierunków studiów, nie zaniebując wykorzystania nadarżających się szans dla dalszego rozszerzania oferty programowej.

Naszą szansą jest mocne związanie Szkoły z systemem amerykańskim – sojusz programowy z National Louis University jest już tak mocny (a WSB–NLU tak rozwinięta pod względem programowym, personalnym i materialnym), że możliwe było poddanie realizowanych przez nas programów akredytacji w amerykańskiej instytucji akredytacyjnej – North Central Association (NCA). Efekt jest niezwykle – wszyscy absolwenci studiów dziennych (biznesowych i informatycznych) będą otrzymywać dwa dyplomy i tytuły zawodowe – oprócz polskiego (licencjata czy magistra) także dyplom i tytuł *Bachelor* przyznawany przez NLU.

Rozszerzamy współpracę z partnerami europejskimi – w uczelni, w której wszyscy studenci I roku mogą nie tylko słuchać wykładów w języku angielskim, ale także zdawać w tym języku egzaminy, szanse rozwoju programów międzynarodowych są duże. Stopniowo będziemy zwiększać liczbę kursów realizowanych w języku angielskim, wprowadzimy także całą ścieżkę studiów biznesowych w tym języku, aby ułatwić dwustronną wymianę studentów.

Naszą szansą staje się także to, co dotychczas było dużym zagrożeniem – lokalizacja. Z jednej strony, zmienia się (i to coraz szybciej), otoczenie Uczelni – w Nowym Sączu w ostat-

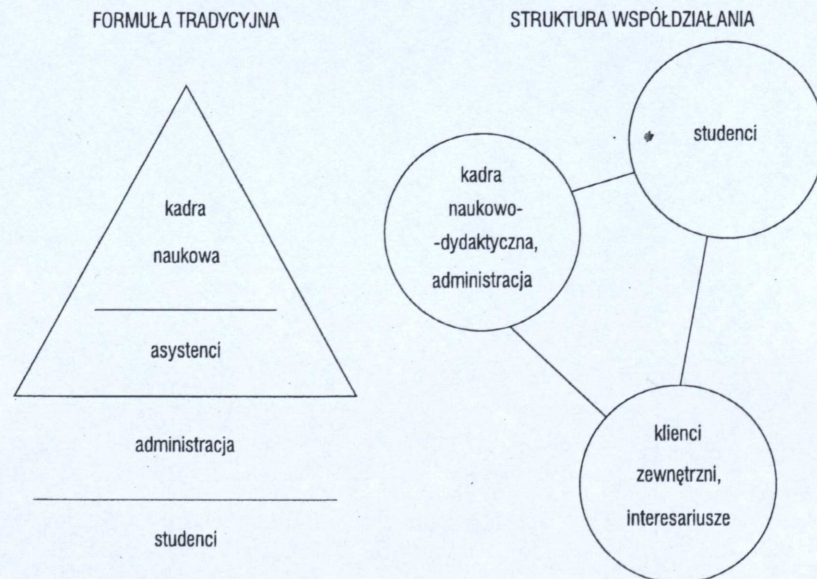
nich trzech latach powstała spora oferta usługowa (kawiarnie, kluby, restauracje), głównymi odbiorcami tych usług jest 1,8 tys. studentów stacjonarnych WSB–NLU. W 2001 r. prywatni przedsiębiorcy rozpoczęli budowę pięciu akademików dla ponad 500 studentów. Zmienia się także sama Uczelnia – dysponuje znakomitym własnym zapleczem sportowym (duży zespół boisk, *fitness club* ze znakomicie wyposażoną siłownią). W latach 2001–2002 zostanie wybudowany nowy gmach uczelniany, o powierzchni ok. 6 tys. metrów kwadratowych, który znacznie podniesie standard warunków pracy kadry i studentów.

Od szkoły biznesu do uniwersytetu przedsiębiorczego

Proces, który obecnie zachodzi w WSB–NLU nie jest czymś wyjątkowym w globalnym środowisku akademickim. Naukowcy zajmujący się funkcjonowaniem szkolnictwa wyższego oraz politycy od kilku lat zwracają uwagę na wyczerpywanie się formuły zamkniętego, tradycyjnego uniwersytetu (por. np. *Re-designing ...* 1997; Clark 1998; Delors 1998). Zmienia się świat i jego potrzeby – w społeczeństwach państw rozwiniętych wykształcenie wyższe staje się dobrem powszechnym, dostępnym dla kilkudziesięciu (do 50) procent populacji 20-latków.

Uważam, że nadchodzi czas odejścia od tradycyjnej struktury hierarchicznej instytucji akademickiej – z nadrzędną rolą kadry naukowo-dydaktycznej oraz pełną autonomią – oraz przejścia do formuły, w której podstawowym celem działania uczelni staną się studenci i klienci zewnętrzni, a ich rola nie ograniczy się do biernego odbioru, ale do współdziałania – przyjmowania postaw interaktywnych – będzie to zatem rola partnerska (rysunek 1).

Rysunek 1
Zmiana formuły działania uniwersytetów



Uczelnia, zwłaszcza taka, która chce być aktywnym aktorem życia publicznego i gospodarczego, musi być profesjonalnie zarządzana. Instytucja akademicka jest wielkim, skomplikowanym przedsięwzięciem gospodarczym i w nadchodzących czasach, chcąc wygrać na bardzo konkurencyjnym rynku, będzie musiała stosować metody profesjonalnego zarządzania (marketingu, promocji, zarządzania finansami, zarządzania strategicznego). W literaturze specjalistycznej często używa się pojęcia „menedżeryzm” (por. Jabłeczka 2000) i w tym podejściu szuka się szans na skuteczne zarządzanie dostosowujące się do nowych warunków uniwersyteckich.

Profesjonalne zarządzanie stwarza szansę na uzyskanie przewagi konkurencyjnej przez niepaństwowe szkoły wyższe (nieskrępowane przez tradycyjne struktury uczelniane i sposób zatrudniania wynikający z ustawy o szkolnictwie wyższym). Zarządzanie przez organy jednoosobowe, bez paraliżującej kontroli kolegialnej i uprawnień władczych organów wybieralnych (senatu, rad wydziału), może ułatwić uczelni prywatnej nadążanie za nowymi wyzwaniami i zmianami zachodzącymi w otoczeniu.

W prywatnej szkole wyższej można bardziej aktywnie kształtować kadrę naukowo-dydaktyczną (np. wprowadzając motywacyjny system wynagrodzeń czy standardy dydaktyczne). Ponadto uczelnia taka ma większe możliwości aktywnego współdziałania z otoczeniem, modyfikowania programów studiów, oferowania szkoleń i rozwiniętych programów dokształcania, zwłaszcza dla swoich absolwentów.

Wreszcie, w stosunkowo niewielkiej uczelni prywatnej, i to zlokalizowanej w niedużym mieście, możliwe jest realizowanie drugiego elementu niezbędnego w procesie kształcenia elit – programu kształtowania postaw (przedsiębiorczych, innowacyjnych, otwartych, odpowiedzialnych). Można to określić jako przejście od uczelni nauczającej do uczelni kształcącej i formującej.

Prowadzenie w uczelni badań naukowych jest niezbędne dla wszechstronnego rozwoju kadry i studentów – powinny one jednak pełnić rolę służebną w stosunku do głównego zadania szkoły wyższej – kształcenia studentów.

WSB–NLU poszukuje nisz badawczych (będą one powstawać wraz z pojawianiem się nowych pracowników) i już dzisiaj mogą powiedzieć, że trzy pierwsze obszary badań będą związane z przeniesieniem się z Krakowa i Warszawy do Nowego Sącza pracowników naukowych, 30- i 40-latków w najbardziej twórczym okresie, którzy nie chcieli spędzić reszty życia, działając w powolnych i zamkniętych na zmianę środowiskach. W nadchodzących latach kolejne obszary badawcze znajdzie ponad czterdziestu asystentów i adiunktów, najzdolniejszych spośród zatrudnionych dotychczas w Szkole.

Naszym celem jest przekształcenie WSB–NLU w uniwersytet przedsiębiorczy.

Uniwersytet przedsiębiorczy to instytucja wielowymiarowa, która działa na wielu obszarach, nieustannie poszukuje dla siebie nowych szans i aktywnie współtworzy przyszłość. Dobrze oddaje te cechy określenie zawarte w jednej z francuskich publikacji dla uczelni, którą obecnie tworzymy w Nowym Sączu: instytucja **zwinna**, tzn. elastyczna, dostosowująca się do zmieniających się rynków, potrzeb, nowych możliwości, wciąż szukająca nowych przewag konkurencyjnych. Uniwersytet przedsiębiorczy to zarazem instytucja, która współtworzy (i zmienia) swoje otoczenie, która poprzez rozmaite działania kreuje nowe zapotrzebowanie na swoje produkty, a zarazem swoich nowych klientów.

Aby zdefiniować otoczenie uczelni, coraz częściej używa się pojęcia „interesariusze” (*stakeholders*).

Głównymi grupami interesariuszy dla przekształcającej się WSB–NLU są:

- studenci;
- pracownicy zatrudnieni w uczelni;
- rosnąca grupa absolwentów;
- mieszkańcy Nowego Sącza i okolicznych miejscowości;
- władze lokalne i regionalne;
- środowisko gospodarcze (lokalne i ogólnopolskie).

Zamierzamy współpracować z każdą z tych grup i każdej będziemy oferować swoje usługi.

Zadaniem na najbliższe lata jest budowa silnego, komercyjnego segmentu WSB–NLU, realizującego programy krótkich i rozwiniętych szkoleń dla różnych grup odbiorców, świadczenie usług konsultingowych, zdobywanie zleceń poprzez wygrywanie przetargów, oferowanie studiów podyplomowych oraz systemu kształcenia ustawicznego dla absolwentów. Docelowo taka działalność powinna przynosić dochody na poziomie 25% wpływów budżetowych (i zasadniczej części zysków na rozwój).

Znajdujemy ogromną szansę w rozwoju usług edukacyjnych poprzez Internet. Pierwsze, pełne programy studiów realizowanych *on-line* uruchomiliśmy w październiku 2001 r. Jest to 16-kursowy program uzupełniających studiów magisterskich. Internet umożliwił WSB–NLU zamianę zagrożenia (lokalizacja oddalona od metropolii) w szansę. Dzięki kształceniu *on-line* Szkoła jak gdyby traci swoją lokalizację – zaczyna funkcjonować w przestrzeni wirtualnej.

Relacje między WSB–NLU i Nowym Sączem – od rywalizacji i odrzucenia do koegzystencji oraz przyszłej synergii zasobów

Uczelnia funkcjonująca w tak małym mieście staje się w sposób naturalny głównym zarzewiem zmiany i rozwoju. Gdy dziesięć lat temu zakładaliśmy Szkołę Biznesu w Nawojowej, różnica kulturowa między Szkołą i otoczeniem (przynajmniej tym bardziej „hałaśliwym”) była tak duża, że uczelnia została odrzucona przez większość mieszkańców miasteczka, stała się niemal eksterytorialna. Na to nałożyły się późniejsze nieporozumienia z władzami miasta na temat planu zagospodarowania przestrzennego, zderzenie publicznie głoszonych planów i ambicji organizatora (będzie to szkoła numer jeden w Polsce) z zażyciem i niewiarą w sukces akcentowanymi przez lokalnych polityków. Doszło do swiego odrzucenia Szkoły przez miejscowe elity polityczne i do rywalizacji, czego szczytowym objawem były działania polityków nowosądeckich, które doprowadziły do utworzenia Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej jako instytucji konkurencyjnej wobec WSB–NLU. Próbowałem wówczas namówić MEN do eksperymentalnego włączenia dwóch sądeckich kolegów nauczycielskich do WSB–NLU i uruchomienia w niej nieodpłatnych studiów poprzez system zamówień publicznych MEN. Opór ze strony władz lokalnych był jednak tak silny, że nie doszło nawet do poważnych rozmów merytorycznych w MEN w sprawie projektu. Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa powstała. A szkoda, bo nasz plan był prosty i bardzo atrakcyjny dla miasta – poprzez połączenie środków budżetowych, samorządowych i prywatnych, przyspieszyć rozwój WSB–NLU i doprowadzić do powstania dużej uczelni prywatno-publicznej, kształcącej 8 tys. studentów stacjonarnych, ze wszystkimi z tego wynikającymi pozytywnymi, materialnymi konsekwencjami dla miasta.

W ostatnich dwóch latach można zaobserwować wyraźną pozytywną ewolucję stosunku do Szkoły zarówno władz lokalnych, jak i mieszkańców Nowego Sącza. Utrata przywilejów wojewódzkich i związany z tym wzrost bezrobocia, a także coraz wyraźniej dostrzegany wpływ na gospodarkę tego miasta dużej grupy studentów (ponad 1,8 tys. osób) studiujących na studiach dziennych, a pochodzących spoza Nowego Sącza, publicznie wyrażane uznanie dla Szkoły ze strony najwyższych władz państwowych i autorytetów społecznych (m.in. nagroda Pro Publico Bono i uznanie WSB–NLU za najlepszą inicjatywę obywatelską dziesięciolecia w Polsce w latach 1989–1999), wreszcie, ujawniane coraz częściej kłopoty, jakie mają władze miasta ze „swoją” Państwową Wyższą Szkołą Zawodową – to wszystko zrobiło swoje i coraz bardziej przechodzimy do fazy współdziałania (jako przykład może posłużyć poparcie naszych starań o dotację Urzędu Kultury Fizycznej i Sportu na budowę boisk czy wspólna inicjatywa utworzenia Gimnazjum i Liceum Akademickiego poprzez prywatyzację zespołu szkół publicznych). Duży wpływ na zmianę stosunku do WSB–NLU wywierają dość częste warszawskie kariery pierwszych grup absolwentów (głównie sądeczan), którzy po 2–3 latach pracy zarabiają często kilkakrotnie więcej niż ich rodzice mieszkający i pracujący w Nowym Sączu.

Rośnie też wpływ coraz liczniejszej grupy lokalnych „interesariuszy” – właścicieli domów i mieszkań wynajmowanych studentom, przedsiębiorców tworzących (głównie dla naszych studentów) akademiki, kluby nocne, dyskoteki, puby, kawiarnie. Coraz częściej i coraz szerzej WSB–NLU jest postrzegana jako jedyna sądecka instytucja, wokół której można budować stabilne plany rozwoju miasta. Już teraz nasi studenci zostawiają w Nowym Sączu rocznie ponad 20 mln zł (por. Chlipała, Remi 2001). Coraz mocniej ujawnia się poparcie udzielone WSB–NLU przez miejscową inteligencję. Nowy Sącz miał zawsze silną elitę, inteligencję głęboko zakorzenioną (często od kilku pokoleń), mocno i emocjonalnie związaną z miastem. Te środowiska najszybciej dostrzegły znaczenie WSB–NLU, głównie to pozamaterialne, związane ze wzrostem prestiżu i popularności miasta, wizytami w Szkole wielu bardzo znanych osób. W ostatnich dwóch latach zaczął się także – niezwykle korzystny dla miasta – proces migracji: kilka osób o znanych nazwiskach przeniósł się z rodzinami do Nowego Sącza, rezygnując z mieszkań w Warszawie i Krakowie oraz z pracy w Polskiej Akademii Nauk, Szkole Głównej Handlowej czy Uniwersytecie Jagiellońskim. Coraz więcej osób zaczyna dostrzegać, że WSB–NLU staje się atrakcyjnym miejscem pracy i instytucją, która przyciąga do Nowego Sącza elity, co – w połączeniu z atrakcyjnym dla życia rodzinnego i wypoczynku otoczeniem (góry Beskidu Sądeckiego, jeziora, bliskość Tatr) oraz rewolucyjnymi zmianami w technikach przekazywania informacji ułatwiający pracę (zwłaszcza intelektualną) na odległość – powoduje, że podjęcie stałej pracy (i zamieszkania) w Nowym Sączu może stać się sposobem na podniesienie standardów życiowych, a zarazem umożliwiać realizację nawet bardzo ambitnych planów osobistych.

Dzięki WSB–NLU oraz rozwojowi instytucji rosnących wraz ze Szkołą, Nowy Sącz może stać się drugim w Małopolsce (obok Krakowa) atrakcyjnym pod względem warunków życia i pracy ośrodkiem miejskim i regionalnym centrum innowacyjnym, różniącym się od Krakowa tylko liczbą mieszkańców.

Czy tak się stanie? Organizatorom Szkoły coraz częściej towarzyszy nie tylko przyjazna atmosfera poparcia lokalnych elit, ale także pierwsze objawy pomocy materialnej – wyrazistym tego dowodem jest dostrzeżenie WSB–NLU przez Zarząd Województwa Małopolskiego i umieszczenie wsparcia finansowego dla nowej inwestycji WSB–NLU (kwota blisko 2 mln zł) w nowym kontrakcie regionalnym. Coraz więcej sądeczan oraz przedstawi-

cieli władz lokalnych i regionalnych zaczyna dostrzegać to, co dla nas, twórców i organizatorów WSB–NLU, było widoczne od przynajmniej pięciu lat – że rozkwit w Nowym Sączu „przemysłu” edukacyjnego jest jedynym pomysłem na długotrwały rozwój miasta.

Podsumowanie

Artykuł został napisany w okresie podejmowania istotnych decyzji organizacyjnych, strukturalnych i personalnych, przygotowujących WSB–NLU nie tylko do sprostania wymaganiom coraz trudniejszego, konkurencyjnego rynku oraz utrzymania pozycji i prestiżu wśród polskich uczelni biznesowych, ale także do uzyskania jeszcze wyraźniejszej przewagi nad konkurentami. Jest to trudne, lecz możliwe, bo WSB–NLU jest już wystarczająco mocną **instytucją**, ze stabilnym budżetem, który pozwala przeznaczać co roku na rozwój kwotę blisko 1 mln dolarów, aby zrealizować plany i wypełnić misję, jaką jest kształcenie polskich elit.

Tak więc odpowiedź władz WSB–NLU na pytanie prof. Bohdana Jałowieckiego przedstawione na początku artykułu jest pozytywna, także dlatego, że chłodna analiza siedmiu „kryteriów przetrwania” sformułowanych przez prof. Jerzego Dietla pokazuje, że WSB–NLU zrealizowała lub realizuje (często w zaawansowanej formie) każde z przedstawionych kryteriów.

Zamiast podsumowania przedstawię krótkie odniesienie do tych kryteriów.

- Uzyskaliśmy akredytację amerykańskiego stowarzyszenia akredytacyjnego NCA. Poprzez zmiany organizacyjne stworzymy system silnie nakierowany na kontrolę i podniesienie jakości realizowanych programów studiów. Nasi absolwenci są dobrze przyjmowani przez polskie środowisko gospodarcze. Oferujemy unikatowe w polskich warunkach programy studiów poprzez Internet oraz znacznie poszerzamy ofertę programową.

- Rozpoczęliśmy współpracę z interesariuszami lokalnymi i regionalnymi. Mamy silne (i rzadko występujące w polskiej rzeczywistości) powiązania z krajowymi dużymi firmami i organizacjami biznesowymi.

- Stworzyliśmy dobrą bazę materialno-techniczną, a nowe inwestycje pozwalają nam na uzyskanie istotnej przewagi nad konkurentami.

- Realizujemy unikatowy program rozwoju własnej kadry nauczającej.

- Tworzymy instytucje przyjaciół WSB–NLU (Fundację Przyjaciół WSB–NLU oraz Stowarzyszenie Absolwentów), które rozpoczynają profesjonalną, zaplanowaną na długi okres działalność.

- Podejmujemy nowe, lokalne inicjatywy edukacyjne (Akademyckie Gimnazjum i Liceum) i kulturalne, a także inicjujemy programy szkoleniowe adresowane do mieszkańców Nowego Sącza.

- Rozszerzamy współpracę międzynarodową, a dzięki dyplomowi amerykańskiemu nasi absolwenci nie muszą nostryfikować swoich polskich dyplomów podejmując pracę za granicą.

W wyniku podejmowanych obecnie działań w latach 2007–2010 powstanie wielokierunkowa uczelnia, kształcąca ok. 5 tys. studentów (w tym ok. 3 tys. stacjonarnych), która będzie oferowała programy studiów wysokiej jakości, a jednocześnie prowadziła wielowymiarową działalność szkoleniową, badawczą i środowiskową.

Literatura

Chlipała P., Remi M. 2001

Studia regionalne i lokalne, w: *Wpływ WSB–NLU na rozwój Nowego Sącza w opinii studentów – wyniki badań*, WSB–NLU, Nowy Sącz.

Clark B.R. 1998

Creating Entrepreneurial Universities – Organizational Pathways of Transformation, IAU, Pergamon Press.

Delors J. 1998

Raport dla UNESCO – Międzynarodowej Komisji do spraw Edukacji dla XXI wieku, *Edukacja, jest w niej ukryty skarb*, Stowarzyszenie Oświatowców Polskich, Warszawa.

Dietl J. 2000

Rola uczelni niepaństwowych w regionie, w: *Rola wyższej uczelni w rozwoju społecznym i ekonomicznym regionu. Materiały konferencyjne*, Łódź 8–9 czerwca 2000.

Drucker P. 2000

Putting More Now into Knowledge, „Forbes Magazine”, 15 May.

Jablecka J. 2000

Misja organizacji a misja uniwersytetu, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, nr 2/16.

Jałowiecki B. 2000

Kształtujący się uniwersytet w rozwoju regionalnym, w: *Rola wyższej uczelni w rozwoju społecznym i ekonomicznym regionu. Materiały konferencyjne*, Łódź 8–9 czerwca 2000.

Michaels J.W. 2000

Perspectives, „Forbes Magazine”, 15 May.

Re-designing... 1997

Re-designing Management Development in the New Europe. Report for Torino Group, ECSC – EC – EAEC, Bruxelles – Luxembourg.

Załącznik – podstawowe dane o WSB–NLU

● Kadra

W WSB–NLU wykłada 133 pracowników etatowych (23 profesorów, w tym 10 zatrudnionych w Szkole jako głównym miejscu pracy, 9 adiunktów, 44 asystentów oraz 57 lektorów języka angielskiego, niemieckiego i rosyjskiego), a także kilkudziesięcioosobowa grupa współpracujących ze szkołą wykładowców akademickich.

W ramach współpracy z uczelniami zagranicznymi kursy biznesowe prowadzą wykładowcy ze Stanów Zjednoczonych i Europy.

● Baza dydaktyczna

WSB–NLU jest niewątpliwie jedną z najlepiej wyposażonych szkół wyższych w Polsce. Posiada 4 obiekty dydaktyczne o łącznej powierzchni ok. 6 tys. m², a w nich 2 kompletnie wyposażone w sprzęt audiowizualny sale amfiteatralne dla 225 i 185 osób, 2 sale wykładowe dla 120 osób, 3 sale wykładowe dla 60 osób, 42 sale ćwiczeniowe i pracownie językowe, a także salę wideokonferencyjną, co umożliwi studentom uczestniczenie w wykładach prowadzonych przez profesorów amerykańskich w Stanach Zjednoczonych.

W 2001 r. Uczelnia rozpoczęła budowę nowego obiektu dydaktycznego o powierzchni ponad 6 tys. m². Obiekt ten został oddany w 2002 r.

Szkoła dysponuje trzema akademikami z łączną liczbą 291 miejsc. Wszystkie są położone w pobliżu jej siedziby (ok. 10 minut drogi) i mają wysoki standard: w każdym pokoju jest zainstalowana sieć telefoniczna, telewizyjna oraz podłączenie do Internetu poprzez sieć komputerową WSB–NLU. W roku akademickim 2002/2003 do użytku zostaną oddane następne 3 domy studenckie o łącznej liczbie 280 miejsc.

W październiku 2001 r. została otwarta stołówka studencka, mogąca obsłużyć jednocześnie do 150 osób. Studenci mogą również korzystać z baru oferującego całodzienne wyżywienie, a także z dwóch barków kawowych serwujących kanapki, przekąski oraz ciepłe i zimne napoje.

● Biblioteka

Biblioteka WSB–NLU posiada unikatowy w polskich warunkach, dostęp do ogromnych zasobów światowej literatury naukowej, dzięki możliwości korzystania *on-line* ze zbiorów National Louis University oraz własnej bogatej biblioteki elektronicznej.

Biblioteka tradycyjna ma bogaty księgozbiór: 52 tys. woluminów, w tym ponad 7 tys. podręczników do nauki języków obcych oraz 45 tys. książek (skrypty, podręczniki, informatory, dzieła naukowe, roczniki czasopism, bibliografie). Posiada także bogate zbiory audiowizualne (ponad 1,3 tys. kaset), m.in. serię kaset wideo z wykładami z zakresu zarządzania, prowadzonymi przez profesorów z General Motors Institute (USA).

Biblioteka elektroniczna składa się z zespołu komputerów, czytników CD-ROM-ów i urządzeń peryferyjnych, pozwalających na bardzo szybkie wyszukiwanie oraz wydruk potrzebnych materiałów. Zbiory czytelni elektronicznej stanowią dyski optyczne umożliwiające dostęp do ponad 1,2 tys. czasopism anglojęzycznych.

Użytkownicy Biblioteki mają także dostęp do wirtualnej kolekcji książek elektronicznych – zarówno naukowych, jak i popularnonaukowych.

Biblioteka posiada ponadto własny wirtualny serwis informacyjny (pod adresem <http://www.wsb-nlu.edu.pl/org/biblioteka/>), w którym można znaleźć podstawowe informacje o bibliotece (adres, godziny otwarcia, księgozbiór, kontakt z poszczególnymi pracownikami, zmiany i nowości, przydatne linki do krajowych i zagranicznych serwisów informacyjnych, a także wykazy prenumerowanych czasopism, spis baz danych dostępnych na płytach CD/DVD w czytelni elektronicznej oraz baz z dostępem *on-line*). Poprzez serwis wirtualny można wejść do modułu OPAC (katalog elektroniczny), który jest częścią kompleksowego systemu zarządzania biblioteką – PROLIB.

● Wydawnictwa

W czasopiśmie naukowych znalazło się ponad 950 publikacji i referatów wygłoszonych przez pracowników WSB–NLU. Ponadto w ostatnich latach Uczelnia wydała 24 publikacje zwarte, poświęcone zagadnieniom biznesowym oraz tematyce związanej z Unią Europejską.

● Sieć komputerowa

Studenci mają do dyspozycji 6 laboratoriów komputerowych. Wszystkie komputery spełniają wymagania PC2000 opracowane przez Intel i Microsoft oraz mają dostęp do Internetu. Ponadto na korytarzach w budynkach Uczelni znajdują się ogólnodostępne termi-

nale intranetowe i internetowe. Do sieci podłączonych jest około 350 komputerów. W 2002 r. zostanie uruchomionych 5 nowych pracowni komputerowych ze 125 stanowiskami komputerowymi.

● Baza sportowa

Bazę sportową WSB–NLU tworzą: boisko wielofunkcyjne do piłki nożnej, ręcznej, siatkowej i koszykówki, boisko do piłki siatkowej i koszykówki, 2 korty tenisowe, ścianka treningowa do tenisa, kryta hala tenisowa a także budynek fitness klubu, w którym znajduje się profesjonalnie wyposażona siłownia oraz sala do gimnastyki rekreacyjnej. Ze wszystkich tych obiektów studenci korzystają nieodpłatnie.

Uzupełnieniem oferty Studium Wychowania Fizycznego i Sportu jest działalność klubu Akademickiego Związku Sportowego (AZS), pod którego egidą działają sekcje siatkówki męskiej i żeńskiej, koszykówki, piłki nożnej, tenisa ziemnego, wschodnich sztuk walki, tańca towarzyskiego, narciarska i snowboardowa oraz piłki ręcznej.

● Osiągnięcia sportowe studentów w 2001 r.:

- udział klubowej drużyny żeńskiej w rozgrywkach pierwszej ligi piłki ręcznej, która od sezonu 2001/2002 występuje pod egidą AZS WSB–NLU;
- wprowadzenie drużyny siatkarek do rozgrywek IV ligi państwowej;
- wprowadzenie drużyny siatkarzy do rozgrywek III ligi państwowej;
- IV miejsce drużyny siatkarzy na Mistrzostwach Polski AZS 2001;
- III miejsce drużyny siatkarek na Mistrzostwach Polski AZS;
- I miejsce w konwencji sportowej STARS w Katowicach.

● Życie studenckie

W WSB–NLU działa Rada Uczelniana Samorządu Studenckiego. Ponadto studenci należą do takich organizacji studenckich takich jak: AIESEC, MONSUN, AEGEE, Toastmasters International. W Uczelni działa 12 kół naukowych (Koło Przedsiębiorczości, Koło Naukowe I-Commerce, Klub Finansowy, Koło Studentów dla Przedsiębiorczości – SIFE, Koło Debat pod patronatem Fundacji Młodzieżowej Przedsiębiorczości, Koło Naukowe Stosunków Międzynarodowych, Koło Psychologiczne, Koło Analiz Politycznych, Koło Naukowe Germanistów, Koło Debat Menedżerskich, Stowarzyszenie Przyjaciół Sztuki, Koło Teatralne), 6 sekcji zainteresowań (np. sekcja fotograficzna, sekcja niezależnych filmowców, sekcja brydżowa, 2 zespoły rockowe). Corocznie na przełomie kwietnia i maja studenci wyjeżdżają na Rejs Mazurski. Organizują akcje charytatywne mające na celu pomoc dzieciom z domów dziecka w Nowym Sączu i Rytrze, od dwóch lat uczą je języka angielskiego, a w najbliższym czasie rozpoczną z nimi naukę obsługi komputerów. Przy Uczelni działa także Duszpasterstwo Akademickie.

Studenci WSB–NLU wydają co miesiąc niezależne czasopismo „Zielona 27”.