

**Nowe instytucje  
szkolnictwa wyższego  
jako narzędzia  
rozwoju lokalnego  
- przypadek Nowego Sącza**

**dr Krzysztof Pawłowski**  
Wyższa Szkoła Biznesu - NLU  
w Nowym Sączu

Referat przygotowany na konferencję „Rola uniwersytetów w rozwoju społeczności lokalnych”, Łódź 14-15 czerwca 1996

## 1. WSTĘP

Zmiany systemu gospodarczego w krajach Europy Środkowej i Wschodniej niosą dla ich rządów ale także dla polityków i administracji lokalnych nowe wyzwania.

Jednymi z najważniejszych, a może najistotniejszymi są:

- przeciwstawienie się dużemu bezrobociu lokalnemu
- uruchomienie mechanizmów rozwoju dla miast społeczności lokalnych, regionów.

Wprowadzenie gospodarki rynkowej urealniło wartość przedsiębiorstw, szczególnie przemysłowych w dawnych państwach obozu socjalistycznego. Część przedsiębiorstw utrzymywanych poprzednio sztucznie przy życiu, produkujących często produkcję złą lub niechcianą musiała upaść. Część dostosowując się do warunków gospodarki rynkowej musiało się poddać restrukturyzacji połączonej ze zwolnieniem dużych grup pracowników. Upadały wręcz (lub upadają) ogromne firmy z lubością projektowane przez „planistów” gospodarki księżycowej - tzn. socjalistycznej w małych lub średnich miastach, będących w tamtych warunkach jedynym niemal miejscem pracy dla mieszkańców.

Na te zjawiska przemian systemowych zachodzących w gospodarka dawnego obozu socjalistycznego nakłada się proces globalizacji produkcji wewnątrz wielkich koncernów międzynarodowych.

Pierwsza odpowiedź społeczeństw Europy Środkowej i Wschodniej na zmianę ustroju, szczególnie tych, które przeżyły „tylko” 45-50 lat w warunkach ubezwłasnowolnienia inicjatywy i prywatnej przedsiębiorczości jest niesłychanie pozytywna i optymistyczna. W Polsce dla przykładu powstało z niczego przeszło 2 miliony małych firm, co oznacza, że statystycznie co dziesiąty dorosły Polak założył własne przedsiębiorstwo. Duża część tych przedsiębiorstw powstała w obrębie handlu i drobnych usług - nie wymagało to znacznych zasobów kapitałowych tylko indywidualnej przedsiębiorczości.

Ale nastąpi teraz, a w zasadzie już następuje, bolesny proces koncentracji kapitału, usług i produkcji, a także wzrost konkurencji. Część tych firm musi upaść. Dodatkowo istnieje wciąż sztucznie podtrzymywane nadmierne zatrudnienie w mastodontach socjalizmu - nieprzystosowanych jeszcze do nowych warunków - w wielkich kopalniach, hutach czy przedsiębiorstwach branży motoryzacyjnej.

Tak więc dalsze otwarcie polskiej gospodarki musi wprowadzić na rynek pracy kolejne kilkaset tysięcy bezrobotnych. Co dalej ? Państwo, tzn. administracja rządowa na szczęście przestaje zajmować się „planowaniem” i „projektowaniem” rozwoju gospodarczego poprzez budowę nowych przedsiębiorstw. Część bezrobotnych znajdzie nowe zatrudnienie poprzez dalszy rozwój indywidualnej przedsiębiorczości i rozwój części obecnie już działających firm.

Ale problem ograniczenia bezrobocia pozostanie i spadnie całkowicie na szczebel społeczeństw lokalnych - lokalnych władz i instytucji publicznych i społecznych wspierających rozwój lokalny.

Moją podstawową tezę, którą będę chciał udowodnić w tym wystąpieniu jest stwierdzenie, że:

***jednym z najlepszych sposobów zapewnienia rozwoju lokalnego niektórych średnich miast jest otwarcie w nich i rozwój szkoły wyższej i że inwestycja w edukację jest inwestycją tanią i rodzącą dużą ilość nowych miejsc pracy.***

## 2. EDUKACYJNY PRZYPADEK POLSKI

Polska weszła w proces zmian systemowych, ze stosunkowo dobrze rozwiniętą siecią szkół podstawowych, relatywnie dobrze ilościowo rozwiniętą siecią szkół ponadpodstawowych (choć bardzo złą ich strukturą) oraz z bardzo niskim współczynnikiem skolaryzacji 19-latków, zupełnie nie przystającym do nowej sytuacji gospodarczej i cywilizacyjnej.

Analiza przemian zachodzących w rozwiniętych państwach świata i potrzeb w/z zasobów ludzkich jasno pokazuje, że już w najbliższej przyszłości ulegnie marginalizacji rola klasycznych, niewykształconych robotników fizycznych, a dominującą rolą w XXI wieku odegrają, jak ich nazwał Peter Drucker „robotnicy umysłowi” - profesjonaliści, mający ukończone studia wyższe, głównie studia zawodowe, umiejący rozwiązać problemy i elastycznie dostosować się do zachodzących w społeczeństwie zmian.

Do tego analiza bezrobocia jasno pokazuje, zresztą nie tylko w Polsce - praktycznie dla chcących poszukać pracy, bezrobocie wśród absolwentów szkół wyższych nie istnieje.

W 1989 r. startowaliśmy ze współczynnika skolaryzacji 19-latków ok. 12-14 %. Obecnie (choć wskaźnik jest nieco zawyżony wskutek niedobrego systemu studiów zaocznych) wskaźnik ten wynosi ok. 18 %.

W rozwiniętych państwach świata wskaźnik ten przekroczył 30 %, a w niektórych zaczyna zbliżać się do 50 %. Na to trzeba nałożyć, nadchodzący w Polsce do szkół wyższych, wyz demograficzny, który apogeum osiągnie dla 19-latków w 2002 roku.

***Stawiam tezę, że opóźnienie w rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce staje się szansą rozwoju lokalnego dla przynajmniej 50 społeczności lokalnych oraz szansą ograniczenia bezrobocia w najbliższych dziesięciu latach.***

Tą tezę chciałbym omówić i udowodnić rozpatrując konkretny przypadek - miasta w którym żyję i pracuję - Nowego Sącza. Ale takich miast jest w Polsce kilkadziesiąt, w których przez współpracę środowisk lokalnych można uzyskać wręcz impet rozwojowy, a na trwałe zorganizować wiele dziesiątek tysięcy nowych, relatywnie tanich miejsc pracy.

Wymaga to jednak odrzucenia kilku, dość powszechnie wśród społeczności akademickich panujących opinii między innymi: traktowania szkolnictwa wyższego uczelni jako „miejsca świętego”, wyłącznie świątyni nauki i ducha, a roli naukowca jako osoby powołanej do sprawowania misji duchowej, której bazę materialną musi zabezpieczyć państwo bez potrzeby wykazywania własnej i środowiskowej zaradności.

Spójrzmy na zmieniający się wokół świat - globalizacja produkcji powoduje przenoszenie zasadniczych badań stosowanych a także niektórych podstawowych do wielkich koncernów ponadnarodowych. Powoduje to też wysysanie do przemysłu najlepszych naukowców i największych kapitałów. Dotyczy to już nie tylko dziedzin techniki ale i wszystkich nauk przyrodniczych począwszy od matematyki, fizyki i chemii, poprzez biologię i medycynę a wcale nie kończąc na psychologii, socjologii czy zarządzaniu. W stanie „czystym” na uczelniach pozostają jeszcze niektóre dziedziny humanistyki.

Procesy te trwają na całym świecie i rozpoczynają się też w Polsce. Środowiska akademickie czeka przewartościowanie celów swojej działalności, szczególnie ta część, która pracuje poza najlepszymi uniwersytetami (które nadal muszą pełnić swoją misję kulturową, naukową i rolę swoistej „kuźni noblistów”). Uważam, że **w przyszłości zasadniczym celem działalności szkół wyższych musi się stać edukacja, a prowadzenie badań naukowych czy stosowanych będzie**

**działalnością towarzyszącą, wspierającą edukację.** Dzieje się tak nie tylko w szkołach biznesu (np. przykład Wharton Business School opisany w „The Economist”, omówiony przez Ewę Zychowicz w artykule Szkoły Biznesu Blżej Życia „Rzeczpospolita”), ale w przyszłości czeka to także szacowne elitarne uniwersytety.

Do tego dochodzi dzięki łatwości komunikowanie się i otwarciu granic, jeszcze jeden proces - **globalizacji oferty naukowej.** Obecnie nawet średniej wielkości polska firma może zamówić dowolne badania, ekspertyzę czy szkolenie w dowolnym uniwersytecie lub instytucie naukowym na całym świecie - aprecjacja polskiego pieniądza temu sprzyja i obserwuję już takie przypadki. Coraz większego znaczenia nabierają będą organizatorzy edukacji i organizatorzy nauki - menedżerowie świata edukacji i nauki.

### 3. PRZYPADEK NOWEGO SĄCZA I SĄDECKIEJ SZKOŁY BIZNESU

Parę słów przedstawiających Nowy Sącz - średniej wielkości miasto ( ok. 82 tys. mieszkańców) położone w terenie typowo rolniczo - hodowlano - turystycznym raczej w biedniejszej części prowincji, od 1976 r. stolica władz wojewódzkich. Województwo, które we wszystkich zestawieniach (rankingach) zasobności mieszkańców, średniej płacy lokowało się i lokuje w końcówce polskich województw.

Z drugiej strony miasto niezwykle - uważane za jedną z kolebek polskiej samoorganizacji i zaradności w czasach komunizmu. To w Nowym Sączu doszło (jest to jedyny przypadek w całej historii obozu komunistycznego) do unieważnienia wyborów do parlamentu w 1958 r., bo sądeczanie uparli się na swojego posła, a nie na narzuconego z góry komunistę. To tutaj doszło na przełomie lat 50 i 60-tych do Eksperymentu Sądeckiego - uruchamiającego samorządność lokalną, rezultaty eksperymentu były tak dobre, że władze komunistyczną szybko go zablokowały.

Począwszy od początku lat dziewięćdziesiątych Nowy Sącz coraz częściej zaczyna być uważany za jednego z polskich „lokomotyw rozwoju lokalnego”. To tutaj powstał w ciągu 5 lat z niczego „Optimus” - dzisiaj 10-ta największa fabryka komputerów w Europie, to tutaj działa szereg bardzo szybko rozwijających się przedsiębiorstw produkcyjnych, które tworzyli sądecy przedsiębiorcy - liderzy polskich przemian. Dla przykładu tylko:

sądeczanie: Roman Kluska i jego „Opitmus S.A.”, Józef Koral i ogromna wytwórnia lodów, która opanowała sporą część polskiego rynku, Kazimierz Pazgan - pionier sądeckiej prywatnej przedsiębiorczości i jego słynny Konspol , to także Ryszard Florek i jego Fakro - zdobywca „Teraz Polska” oraz Andrzej Wiśniowski i jego wytwórnia bram.

Do nich trzeba dodać menedżerów sądeckich przedsiębiorstw państwowych, którzy z sukcesem przeprowadzili firmy przez proces transformacji gospodarki: Mirosław Lebieziejewski - i grafitowy potentat „Polgraph” oraz Alojzy Oracz - prezes ZNTK - uratowali oni razem ponad 5 tys. miejsc pracy.

Ale niektóre firmy państwowe upadły. Dla przykładu kosmiczny przykład socjalistycznej gospodarki planowej - największy w Polsce zakład naprawy autobusów (na obrzeżach państwa, a więc przy maksymalnym wydłużeniu odległości komunikacyjnych) czy też Kombinat Budowlany.

Te dwa przedsiębiorstwa po upadku wysłały na bezrobocie więcej pracowników niż przyjęły do pracy wszystkie nowe „tygrysy” sądeckiej gospodarki. Powód jest jasny - nowe technologie produkcji wymagają dużych kapitałów i wysokich technik, a mało ludzi - jeśli już to wysoko wykwalifikowanych.

W Nowym Sączu pomimo powstania od 1989 r. aż 8240 nowych firm (razem istnieje ich ponad 10 tys.) żyje wciąż 6191 bezrobotnych. Dodatkowo miastu grozi w ciągu kilku lat utrata pozycji miasta wojewódzkiego, a co za tym idzie utrata kolejnych kilkuset miejsc pracy.

Władze samorządowe Nowego Sącza stają przed zadaniem opracowania nowej strategii rozwoju miasta, nowego „pomysłu na Nowy Sącz”.

Autor referatu ma już gotową odpowiedź - zbudujemy przyszłość Nowego Sącza wokół „Sądeckiego Uniwersytetu” będącego efektem rozwoju w ciągu najbliższych 25-30 lat uczelni wokół działającej już od 1991 r. szkoły biznesu.

Autor referatu, ówczesny senator sądecki tworząc na początku lat dziewięćdziesiątych szkołę biznesu traktował ją jako osobistą odpowiedź na ówczesne wyzwania - potrzebę kształcenia profesjonalnych kadr dla polskiej gospodarki. Dopiero później przyszła świadomość, jak ważną miastotwórczą rolę może tworzyć szkoła wyższa w średnio - małym mieście.

Stan dzisiejszy szkoły to tysiąc studentów stacjonarnych i 500 zaocznych, uzyskana równowaga finansowa, a nawet środki na rozwój wyłącznie w oparciu o wpłaty przez studentów czesnego i wpisowego, i to stosunkowo skromnego (w roku akademickim 1996/97 wpisowe na I rok 200 USD i czesne 1400 USD). To wreszcie zdobyty w ogromnym trudzie duży majątek: 3 obiekty z około 5000 m kw., z 46 salami wykładowymi i ćwiczeniowymi, to 70 komputerów dla studentów, biblioteka elektroniczna i studio TV.

Ale co ważniejsze dla miasta, to nowe miejsca pracy 155 (ogółem), powstające okołoszkolne firmy usługowe (bary, kawiarnie, kluby, wynajem pokoi i mieszkań). To wręcz pomysł na rozwój miasta.

Czy można zbudować dużą uczelnię wyłącznie w oparciu o wpłaty czesnego ? Zbudować nie! (gdyż jako swoiste seed - money organizatorzy zdobyli z różnych źródeł środki ok. 1 mln USD, a zagraniczna pomoc techniczna też sięgnęła 1 mln. USD) jednak rozwijać się już utworzoną uczelnię da wyłącznie w oparciu o własne środki.

Dowodem na to jest skrócony budżet obecnego roku akademickiego, budżet realny, gdyż zapisany na podstawie realnych danych z pierwszych dwóch trymestrów obecnego roku akademickiego (dane podano w USD).

TAB I

Wpływy	
1. z czesnego (razem ze studiami podyplomowymi)	1.625 000
2. z wpisowego	100 000
3. inne wpływy	<u>165 000</u>
RAZEM	1.890 000
Wydatki	
1. na realizację procesu nauczania (płace kadry, wykłady zleczone)	920 000
2. na obsługę procesu dydaktycznego (płace, część kosztów stałych przeznaczonych na edukację)	120 000
3. koszty administracji	320 000
4. koszty stałe	<u>170 000</u>
RAZEM	1.530 000
Pozostaje na zakupy i inwestycje	360 000

Taki rezultat osiągnęliśmy przy 1500 studentach. Kończymy adaptację do celów edukacyjnych kolejnej hali produkcyjnej. Pozwoli to (już bez dalszych inwestycji) podnieść liczbę studentów do ok. 2400 (w tym 1900 stacjonarnych).

Można ekstrapolować, że wzrost liczby studentów, przy naturalnym obniżeniu kosztów stałych zwiększy wartość środków, które można przeznaczyć na dalsze inwestycje do ok. 600 - 700 tys. USD rocznie.

Poniżej, z wyraźnej inspiracji organizatorów Konferencji, którzy zaprosili Krzysztofa Pawłowskiego do wygłoszenia niniejszego referatu, zostały przyspieszone prace nad opracowaniem założeń finansowych, kadrowych, tworzenia w przeciągu jednego pokolenia dużej, wielokierunkowej uczelni, kształcącej ogółem docelowo w trybie stacjonarnym około 12000 studentów, a w trybie zaocznym dodatkowo ok. 3000 studentów.

#### 4. PROJEKT „UNIWERSYTETU PRZYSZŁOŚCI” W NOWYM SĄCZU

Poniższy projekt opracowano przy następujących założeniach:

- duża uczelnia powstaje w Nowym Sączu etapowo, a rozszerzanie jej oferty następuje w wyniku odpowiedzi organizatorów na pojawienie się nisz na rynku edukacyjnym lub poprzez realizację projektów nowych programów przedstawionych przez liderów naukowych
- w II etapie, tj. na przełomie XX i XXI wieku do inicjatywy włączają się władze samorządowe Nowego Sącza, przeznaczając w formie wkładu rzeczowego, kompletnie uzbrojony teren min. 15 ha oraz biorąc na siebie wykonanie części infrastruktury
- w odpowiednim momencie do inicjatywy włączają się działające obecnie samodzielnie kolegium nauczycielskie i kolegium języków obcych
- całkowity rozwój ilościowy i jakościowy uczelni odbywa się bez pomocy budżetu państwa, a ewentualne dotacje celowe mogą odpowiednio skrócić okres osiągnięcia docelowej wielkości
- inwestycje socjalne (akademiki, stołówki, itp.) tworzone są przez lokalnych inwestorów jako normalne przedsięwzięcia biznesowe
- szybkość tworzenia nowej uczelni i jej ilościowy rozwój jest uwarunkowany wzrostem ilości samodzielnych pracowników naukowych i rozwojem ilościowej młodej kadry

#### Etapy rozwoju

##### **Etap I 1997 - 2000**

(realizacja pewna, 100% gwarancji finansowych)

#### Rozwój materialny

Adaptacja pozostałych obiektów i ich rozbudowa w obecnej siedzibie WSB-NLU:

razem dla celów dydaktycznych dodatkowo 5000 m kw. x 300 USD/m kw. = 1,5 mln USD  
oraz biblioteka uczelniana 1200 m kw. x 200 USD/m kw. = 0,24 mln USD + 0,26 mln USD  
wyposażenie razem ok. 2 mln USD (zrealizowane z dochodów w latach akademickich 1997/98, 1998/99, 1999/2000)

Zakończenie I etapu 1.07.2000 r. osiągnięcie 3500 studentów studiujących kierunek Zarządzanie i Marketing i kierunki pokrewne już także na poziomie magisterskim.

#### Rozwój kadrowy

- przyjmowanie na etaty asystenckie co roku 8-10 młodych absolwentów uczelni wyższych w latach 1996-98 oraz 15-20 w latach 1999-2000, aż do osiągnięcia liczby asystentów min. 120 osób
- rozpoczęcie i kontynuacja studiów doktoranckich w najlepszych polskich uczelniach przez min. 30 osób zatrudnionych na pełnym etacie na Uczelni
- przyjęcie z zewnątrz (z kraju i z zagranicy) na pierwsze etaty 25 doświadczonych samodzielnych pracowników naukowych
- trwałe związanie się uczelni dodatkowo z jeszcze 50 wykładowcami z tytułami naukowymi min. dr realizujących rok po roku cykle wykładowe w trybie trymestralnym.

W wyniku realizacji etapu I zakończony zostaje proces budowy kadrowej i materialnej szkoły biznesu, z założenie elitarniej - ubiegającej się trwale o pozycję nr 1 w Europie Środkowej i Wschodniej.

#### Osiągnięte rezultaty

- liczba pracowników dydaktycznych z tytułami naukowymi (min. dr)	100 osób
- liczba asystentów i instruktorów na wyłącznych etatach	120 osób
- liczba lektorów języków obcych	<u>100 osób</u>
Razem	320 osób

Wskaźnik edukacyjny przy założeniu 3500 studentów stacjonarnych i 500 zaocznych wynosi 12,5 studenta / jednego pracownika dydaktycznego (dobry).

Wskaźnik lokalowy przy założeniu ok. 10000 m kw. dla 3500 studentów stacjonarnych wynosi 3 m kw. / jednego studenta (słaby).

#### **Etap II 2001 - 2010**

(realizacja zależna tylko od włączenia się do inwestycji władz samorządowych Nowego Sącza)

- rozwój materialny - rozpoczęcie budowy drugiego kampusu na terenie 15 ha, w ciągu 10 lat min. potrojenie zasobów lokalowych, tzn. wybudowanie min. 30000 m kw. (optymalnie 40000 m kw.), tak aby uzyskać podwojenie liczby studentów stacjonarnych (do ok. 7000 - 8000), uzyskując znaczną poprawę wskaźnika lokalowego do 5 - 6 m kw / studenta
- rozwój oferty - włączenie do inicjatywy kolegów nauczycielskich, otwieranie nowych kierunków, uruchomienie programów oferowanych w języku angielskim
- rozwój kadry (głównie tworzonej w oparciu o rozwój naukowy własnej młodej kadry i zatrudnianie na 2 - 3 letnich kontraktach wykładowców i naukowców z zagranicy)
- tworzenie i rozwój własnych instytucji badawczych, świadczących prace na rzecz szeroko rozumianej gospodarki

Zakładając niewielki wzrost czesnego (do ok. 1600 USD/rok) oraz wzrost kosztów inwestycji (do 400 USD/m kw.), całkowity koszt budowy nowych obiektów (16 mln. USD) zostanie pokryty z dochodów własnych.

Władze samorządowe miasta wraz z inwestorami prywatnymi tworzą zaplecze socjalne (akademiki i in.) dla ok. 6000 studentów.

#### **Etap III 2011 - 2020**

(hipotetyczny)

Dochodzenie do pełnego zagospodarowania drugiego kampusu i uzyskanie 12000 studentów stacjonarnych i 3000 zaocznych.

Przy realizacji przedstawionego planu w 2025 r. istnieje i działa w Nowym Sączu uczelnia kształcąca ok. 15 tys. studentów.

Co to oznacza dla Nowego Sącza ?

- ok. 1200 pracowników dydaktycznych mieszkających w Nowym Sączu
- ok. 1200 pracowników zaplecza dydaktycznego (pracowników administracji, bibliotek, pracowników fizycznych pracujących bezpośrednio w uczelni)
- min. 400 dodatkowych miejsc pracy (zakładając, że 30 studentów stacjonarnych generuje jedno miejsce pracy w zapleczu handlowym, socjalnym, rozrywkowym).

Duży impuls rozwojowy w latach 2000 - 2025 związany z koniecznością budowy przez firmy lokalne, wraz z zapleczem socjalnym budynków o powierzchni ok. 200 tys. m kw. (co generuje także sporą ilością nowych miejsc pracy).

Tak więc nowa uczelnia jest w stanie praktycznie zlikwidować niemal bezrobocie występujące w Nowym Sączu.

Ale co ważniejsze, powstanie szkoły wyższej, w stosunkowo niewielkim mieście, implikuje jeszcze inne zmiany:

- kulturowe (studenci stanowiąc będą 2-krotnie wyższe nasycenie na 1000 stałych mieszkańców niż w Krakowie)
- kulturalne (rozwój oferty kulturalnej, tworzonej częściowo przez samo środowisko studenckie)
- wzrost zamożności dużej grupy mieszkańców miasta związanej bezpośrednio lub pośrednio ze szkołą
- zmiany zewnętrzne (identyfikacja „miejsca” z edukacją i nauką co powinno spowodować zasysanie kapitału i rozwój nowych przedsiębiorstw działających szczególnie w obszarze wysokich technologii)

## 5. PODSUMOWANIE

Przedstawiony powyżej program tworzenia „uniwersytetu przyszłości” jest z konieczności uproszczony i dostosowany do ram referatu określonych przez organizatorów Konferencji. Wygląda zbyt optymistycznie i propagandowo. Czy jest programem realnym, możliwym do zrealizowania ? Odpowiedź autora jest prosta: TAK!, gdyż:

- oparty jest na doświadczeniu najtrudniejszym, zbudowania w ciągu 5 lat, „od zera”, szkoły, w której liczba studentów wzrosła już 30 razy
- oparty jest na realnym budżecie szkoły z 2000 studentów, która już uzyskała samodzielny, niezależny od jej inicjatora impet rozwojowy.

I wreszcie na koniec przytoczę słowa G.B.Shaw’a: „Rozsądny człowiek przystosowuje się do warunków w których przyszło mu żyć. Człowiek nierozsądny zmienia te warunki tak, aby były odpowiednie dla niego. Cały postęp świata zawdzięczamy działaniu nierozsądnych ludzi”.