UCZELNIA IV GENERACJI JAKO KREATOR ROZWOJU LOKALNEGO I REGIONALNEGO

1. Definicje podstawowych pojęć

W światowej literaturze naukowej dla określenia szkoły wyższej używa się powszechnie określenia uniwersytet. W Polsce, z uwagi na restrykcyjne zapisy prawa o szkolnictwie wyższym dotyczące kwalifikacji szkół wyższych, uniwersytet oznacza konkretny rodzaj szkoły wyższej i z tego względu poniżej użyto najbardziej pojemnego pojęcia „uczelnia”. Analizując stan szkolnictwa wyższego w rozwiniętych państwach można wyróżnić dwie nierozerwalne funkcje każdej szkoły wyższej, zwłaszcza tej, która ma charakter uniwersytetu:

- uniwersytety kształcące, których główną misją jest kształcenie studentów i przygotowywanie ich do pracy zawodowej, a badania naukowe są podporządkowane celowi głównemu, bądź wynikają one z zainteresowań pracowników akademickich lub zamówień zewnętrznych;

- uniwersytety badawcze, w których proces kształcenia traktowany jest jako pochodna badań naukowych a kształcenie, ukierunkowane na określoną dziedzinę nauki, ma przygotować студenta do samodzielnej pracy badawczej w danej dziedzinie nauki.

W latach 90. XX wieku, głównie poprzez B. Clarka, zostało upowszechnione określenie uniwersytetu przedsiębiorczego. To określenie nie wzięło się znikąd — w latach 70. i 80. w wielu europejskich państwach rządy lub władze regionalne tworzyły

1 Zob. Prawo o szkolnictwie wyższym z 27.07.2005, art. 3, definicje uniwersytetu profilowanego, uniwersytetu technicznego, politechniki, akademii.
nowe uczelni, lokując je poza dużymi metropoliami w małych i średnich miastach. Te uczelnie tworzone od podstaw pozbawione wynikających z długotrwałej tradycji sztywnych struktur akademickich łatwiej przyjmowały nowe sposoby zarządzania uczelniami w dużej mierze wzorowane na zarządzaniu przedsiębiorstwem. Określenie „universytet przedsiębiorczy” oczywiście nie jest związane z podstawowymi kierunkami dydaktycznymi, nie zapewnia nazwy szkoły biznesu tylko odnosi się do sposobu działania władz uniwersyteckich, które w sposób przedsiębiorczy reagują na sygnały dochodzące z otoczenia, na potrzeby konkretnych firm czy administracji publicznej, potrafią też rozpoznać potrzeby społeczne. Władze uniwersytetu przedsiębiorczego nie tworzą stałych hierarchicznych struktur organizacyjnych ze stałymi (na kilkadziesiąt lat) kierownikami katedr czy instytutów tylko tworzą zespoły zadawane do realizacji konkretnych zadań, nie tylko na styku z wdrożeniami i edukacją, ale także zadańie zespoły badawcze. Elastyczność struktur organizacyjnych z menedżerami zarządzającymi pracą zespołów zwiększa mobilność pracowników wewnątrz uczelni i zwiększa efektywność działania. Uniwersytet przedsiębiorczy to uczelnia silnie związana z bliskim i dalszym otoczeniem, to uczelnia wtopiona w społeczność lokalną przez udział uczestników w klubach, stowarzyszeniach, inicjatywach lokalnych. Uniwersytet przedsiębiorczy to instytucja szkolnictwa wyższego, która działa na wielu obszarach, zazwyczaj poszukując nowych możliwości, jest elastyczna, dostosowując się do zmieniającego się rynku, potrzeb i nowych wyzwań. Dobrym określeniem uniwersytetu przedsiębiorczego jest zaproponowany M. Croziera1 określenie instytucja „zwinnie”.

W ostatnich latach, w związku z narastającym procesem rozwoju gospodarki opartej na wiedzy wprowadza się pojęcie „uczelnii opartej na wiedzy” lub „podporządkowanej wiedzy” jako instytucji, która w sposób świadomie zarządza wiedzą i transferuje wiedzę na zewnątrz do otoczenia. Taka uczelnia traktuje swoich interesariuszy jako współtwórców oferty: zarówno edukacyjnej, budulczowej jak i konsultingowej. Istota uczelni podporządkowanej wiedzy jest m.in. służebne przywództwo, elastyczność struktury (otrzymanie na zmienny) oraz kierowanie kulturą organizacyjną sprzyjającą dzieleniu się wiedzą. Dominuje tu interaktywny (zamiast liniarnego) model zarządzania wiedzą, charakterystyczny dla społeczeństwa uczącego się.

W drugiej połowie XX wieku w coraz większej skali do podstawowych celów uczelni tj. kształcenia i badań naukowych dochodził trzeci czynnik — kontakty z otoczeniem, szczególnie gospodarczym. Najszybciej do nowej rzeczywistości dostosowały się czolowe uniwersytety amerykańskie a Stanford University i Dolina Krzemowa stały się symbolem współdziałania jeszcze niedawno odległych światów — nauki i gospodarki.
3. Czym najwyraźniej różnią się uczelnie amerykańskie od europejskich?

Władze Unii Europejskiej jak i rządy poszczególnych państw członkowskich oraz władze regionów realizując strategię Lizbońską muszą analizować doświadczenia światowe i stosować zasadę najlepszych wzorców i rozwiązań. Takim rozwiązaniem w zakresie szkolnictwa wyższego, obszaru badań i zastosowań, a więc szeroko rozumianego obszaru R+D jest amerykański system szkolnictwa wyższego. Trudno w krótkim z connaîtności opracowaniu przedstawić dokładnie zasadnicze elementy wpływające na skuteczność amerykańskiego systemu, jednak warto zwrócić uwagę na czynniki najważniejsze.

Liczba uczelni w Unii Europejskiej i USA jest porównywalna. W większości państw członkowskich Unii Europejskiej finansowanie działalności wszystkich uczelni państwowych jest równe, algorytmem uwzględnia liczbę studentów i pracowników naukowo-dydaktycznych. Obowiązuje zasada równego, demokratycznego „rozsumarowywania” nakładów budżetowych niemal niezależnie od jakości prac naukowych i osiągnięć. W USA w większości uczestników kształcenie studentów finansują sami studenci poprzez czynsz, a władze federalne ze swoich środków finansują badania w około 50 najlepszych uniwersytetach badawczych. Udział procentowy środków publicznych przeznaczonych przez Unię Europejską i USA na R+D jest zbiórny (1,0 — 1,2%), zaśacademiczne różnią się środki na R+D przeznaczone przez przedsiębiorstwa i prywatne instytucje (np. fundacje). W USA udział procentowy funduszy prywatnych przeznaczonych na R+D jest kilka razy większy od europejskich. Bardzo ważna jest także szybkość, z jaką banki uniwersytetów amerykańskich i ich otoczenie (firma spin-off) potrafią wdrażać do zastosowań praktycznych osiągnięcia naukowe.

Generalnie można powiedzieć, że stabilność zasiania finansowego uniwersytetów europejskich uspyła władze uczelni i część pracowników.

Autor jest przekonany, że jednym z istotnych powodów wyższej skuteczności uniwersytetów amerykańskich jest sposób kierowania uczelniami oraz krótka „ścieżka” kariery naukowej. Zasada szerokiej autonomii akademickiej w większości państw Unii Europejskiej powoduje, że pracownicy danej uczelni sami wybierają władze uczelni. Często rektorami czy dziekanami zostają wybitni uczeni, „wzajemne nauki” swoich uniwersytetów. W USA profesjonalizowano stanowisko rektora, to normalny zawód, do którego przygotowuje się menedżerów poprzez system szkolenia i stopniowe obejmowanie coraz wyższych stanowisk. Ostatecznie prezydent uczelni wybierać członkowie rady powierniczej, nie pracujący w uniwersytecie, a kolegiatka ciała uniwersyteckiego ma tylko głos doradczy. Kilkunastoletnia obserwacja przez autora obu systemów szkolnictwa wyższego amerykańskiego i europejskiego wskazuje, że menedżerskie zarządzanie uczelniami jest jednym z najważniejszych elementów przewagi amerykańskiego uniwersytetu.

Akademicki system w USA ma tylko jeden tytuł naukowy — doktora. Pozwala to na wyraźnie szybsze uzyskanie samodzielności badawczej i dydaktycznej przez...
najzdolniejszych i najbardziej pracowitych pracowników naukowych. Profesor jest tylko stanowiskiem na konkretnym uniwersytecie. Niezwykle istotnym elementem kultury organizacyjnej jest powszechnie obowiązująca zasada, że dorobek uzyskuje się na innej uczelni niż uczelnia, w której kończy się studia I czy II stopnia. Pozwala to na uniknięcie przypadków, że naukowiec od początku studiów do końca kariery pracuje tylko w jednej uczelni. Istotnym elementem systemu amerykańskiego jest duża mobilność pracowników naukowych — typowa kariery naukowa to przechodzenie po kilku latach pracy do bardziej prestiżowego uniwersytetu, aż do osiągnięcia tzw. tenure i stanowiska profesora w uczelni uznanej przez siebie za optymalną z uwagi na możliwości badawcze, prestiż i wynagrodzenie. System ewaluacji wymusza stałą aktywność badawczą, a przy ocenie uwzględnia się nie tylko publikacje, ale na równych prawach także wdrożenia własnych osiągnięć badawczych.

4. Polskie uczelnie w roku 2007

Rok akademicki 2006/7 dla polskiego szkolnictwa wyższego można określić jako ostatni rok okresu rozpoczętego w 1990 r. ówczesną ustawą o szkolnictwie wyższym, wprowadzającą bardzo szeroką autonomię dla uczelni publicznych oraz stwarzającą warunki do powstawania uczelni niepaństwowych bądź też jako pierwszy rok nowego okresu. W ciągu 15 lat liczba studentów w Polsce wzrosła niemal pięciokrotnie, powstało ponad 300 uczelni niepaństwowych i 33 państwowe wyższe szkoły zawodowe. W roku 2007 ustawą „Prawo o szkolnictwie wyższym” z roku 2005 w pełni weszła w życie, w progi wyższych uczelni od 2004 r. wchodzą coraz mniej liczne roczniki 19-latków, przed środowiskiem akademickim rysują się nowe perspektywy — dostęp do środków Unii Europejskiej przeznaczonych dla Polski na lata 2007–2013 oraz planowany wzrost nakładów budżetowych na badania naukowe i ich zastosowania. W nadchodzących latach można oczekiwać coraz silniejszej walki o kandydatów na studia, najsilniejszej oczywiście we sektorze uczelni niepublicznych, ale skutki braku wystarczającej liczby kandydatów będą też stopniowo obejmować coraz większą liczbę wydziałów uczelni publicznych, szczególnie tych oferujących mało popularne wśród kandydatów kierunki studiów. Najszczybciej problemi mogą mieć te uczelnie, które strategię rozwoju oparły na oferowaniu głównie studiów niestacjonarnych, z uwagi na wyraźnie malejący „zapas” potencjalnych kandydatów na studia, którzy nie podjęli studiów w wieku 19 lat. Dodatkowym, choć jeszcze trudnym do oszacowania czynnikiem jest wzrastająca liczba młodych Polaków podejmujących studia na uczelniach zagranicznych i konkurencja ze strony uczelni zagranicznych, szczególnie brytyjskich. Pozostaje ryzyko i niepewność będzie rościć także dlatego, że uczelnie publiczne tracą swoje otoczenie gospodarcze w pewien sposób „pryzynały” w przeszłości do uczelni. Jeszcze niedawno w latach 70. czy 80. XX wieku przedsiębiorstwa i instytucje praktycznie były „skazane” na współpracę z najbliższą uczelnianą państwową, każdy uniwersytet czy politechnika dysponowały „swoim” obszarem działania i wpływów. Obecnie dzięki rozwojowi Internetu

praktycznie każde rozwijające się przedsiębiorstwo potrzebujące konsultacji, szukające nowych technologii czy chcącą zamówić konkretne badania może wybrać dowolną uczelnię czy instytut naukowy z dowolnego miejsca świata.

Polskie uczelnie publiczne, zdaniem wielu ekspertów, by przytoczyć tylko opinię Dominika Antonowica, wciąż tkwią w biurokratycznym porządku nieprzystosowanym do funkcjonowania w warunkach silnej konkurencji, niepewności i ryzyka.

Władze państwowe w ustawie z 2005 r. utrzymały dla uczelni publicznych tradycyjny sposób administrowania i utrzymały dla nich monopol w dostępie do środków budżetowych przeznaczonych na kształcenie studentów. Obserwując od lat politykę, albo nazywając to inaczej brak polityki państwa wobec sektora nauki i szkolnictwa wyższego można stwierdzić, że władze państwowe pogodziły się z rolą państwa II lub III kategorii, rezygnując z szansy, jaką dla wszystkich daje rozwój gospodarki opartej na wiedzy. Utrzymano zasady równego „rozsmarowania” pieniędzy publicznych po całym sektorze publicznych instytucji naukowych i szkół wyższych, włączając też te działania konkurencyjnych choćby w obszarze kształcenia. Władze państwowe jak gdyby nie dostrzegają zagrożeń zewnętrznego i faktu, że w nowej rzeczywistości intensywny rozwój nauki i szkolnictwa wyższego daje takim państwom jak Polska jedyną szansę do osiągnięcia świata rozwiniętego i sprostania wyzwaniom globalnym. Niestety, poza nielicznymi przykładami inicjatyw w pozytywnym może mieć wrażenie, że niemal całe polskie środowisko akademickie i władze uczelni pogodziły się z obecnym stanem rzeczy i odległą pozycją uczelni w konkurencji międzynarodowej. Tego pesymistycznego wniosku nie osłabiają liczne indywidualne kary w dziedzinie naukowej polskich uczonych w instytutach i uczelniach zagranicznych bo nie pracują oni już na prestiżu polskich uczelni i polskiego środowiska akademickiego.

Nie da się doprowadzić polskich uczelni publicznych do rangi czołowych w świecie, a raczej europejskich uniwersytetów tylko nimi administrując, czy to z pozycji ministra szkolnictwa wyższego, czy z pozycji rektora. Do tego potrzebne jest dynamiczne zarządzanie stale uwzględniając zmiany w otoczeniu globalnym. A na to zarówno „Prawo o szkolnictwie wyższym” z 2005 r. jak i praktyka ministerialna nie pozwala. Pozostaje więc administrowanie, które według Graham Allison koncentruje się tylko na działaniach bieżących skierowanych do wewnątrz organizacji.

12 Pomimo zapisu ustawy „Prawo o szkolnictwie wyższym” dopuszczającego częściowe finansowanie studiów stażowych w uczelniach niepublicznych (ust. 5, art. 94) Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego nie wydał rozporządzenia wykonawczego dotyczącego warunków i trybu występowania o dotacje czy inny przepis ustawy martwym.
13 Próba uzyskania przez Wrocław lokalizacji Europejskiego Instytutu Technologicznego finansowanego przez UE.
14 Allison G., Public and private management: are they fundamentally alike in all important respects, w: Frederic S. Le (red.) Current Issues in Public Administration, New York, 1982.
5. Kto i jak może dać impuls rozwojowy regionowi?

Literatura fachowa wymienia wiele czynników i instytucji wpływających w sposób mniej lub bardziej silny na rozwój lokalny i regionalny. Na rys.1 przedstawiono najważniejsze, zdaniami autora, instytucje i mechanizmy wpływające na rozwój lokalny i regionalny, wyraźnie z pozycji nie teoretyka tematu i uczoncego, ale z kilkunastoletniej perspektywy człowieka zaangażowanego w sposób aktywny i wielosektorowy w proces rozwoju lokalnego i regionalnego.

Rys. 1. Czynniki wpływające na rozwój regionalny

Zdroś: opracowanie własne

Autor jest głęboko przekonany, że najważniejszym czynnikiem jest element najtrudniejszy, tzn. indywidualna przedsiębiorczość i innowacyjność osób zamieszkałych daną miejscowość lub region. Efekt działań może być silniejszy, jeżeli ta indywidualna przedsiębiorczość i innowacyjność jest wsparta przez instytucje wspierające władz lokalne i regionalne tworzące nie tylko atmosferę wsparcia, ale i urywające odpowiednio mechanizmy wsparcia (np. ulgi podatkowe czy specjalne kredyty), ale kluczem jest budowa przez wiele lat, a czasem przez stulecia, wielosektoperka kultura przedsiębiorczości, atmosfera czyniąca indywidualnego przedsiębiorcę czy grupy obywateli podejmujących wspólną inicjatywę pozytywnymi bohaterami działającymi na rzecz dobra wspólnego. Dla uzyskania prawdziwego, a więc wielopokoleniowego efektu potrzebny jest system edukacji (począwszy od I klasy szkoły podstawowej), który rozbudza w dzieciach i młodzieży postawy przedsiębiorcze i innowacyjne.
W dobie rozwoju gospodarki opartej na wiedzy coraz mocniej o kształcenie do stanowisko lokalnego czy regionalnego decydować będą instytucje obszaru R+D, a więc szkoły wyższe, instytuty badawcze i instytucje wspierające, poszerzające, zwiększające i transformujące wyniki badań do gospodarki.

Z pięciu najważniejszych, zdaniem autora, czynników wzrostu regionu: przedsiębiorczości indywidualnej, innowacyjności przedsiębiorstw, wykształcenia obywateli, badań naukowych i transferu wiedzy i technologii, a czyste zależy w sposób zasadniczy od jakości szkół wyższych i instytucji badawczych znajdujących się na danym terenie lub pracujących na rzecz miasta lub regionu. Środki finansowe są te oczywście potrzebne, ale odgrywają one rolę wtórną — potrzebne są wtedy, gdy jest rezultat badań naukowych czy konkretna innowacja, która powinna i może być wdrażana i przyzniesie wartość dodaną. Obszar szkolnictwa wyższego i badań naukowych to obszar, na który mogą mieć wpływ władze lokalne czy regionalne — nie wprost i nie poprzez proste sterowanie, ale poprzez stymulacje, inspiracje, motywację i wreszcie wyraziste, a także elastyczne szybkie wsparcie finansowe konkretnych inicjatyw.

6. Prywatny uniwersytet przedsiębiorczy

Obserwując praktykę Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego można wyciągnąć wniosek, że liczący na powolne wymianowanie, w miarę zmniejszenia się liczby kandydatów na studia, niepublicznych szkół wyższych. Tych uczelni jest za dużo, wiele z nich jest słabszych i zbyt małych aby utrzymać się na konkurencyjnym rynku. Wiele powstało jako siostrze „spółdzielnie profesorskie”15, które miały być zlikwidowane w miarę jak uwalniany byłby kandydatów na studia ale dziś można już ocenić, że przynajmniej 30 z nich powstało i działa ze strategiami długoterminowej działalności, osiągają one coraz lepsze rezultaty swojej działalności. Te 30 uczelni jest zarządzane w sposób profesjonalny, a kilka z nich zaczynają działać w sposób typowy dla uniwersytetów przedsiębiorczych. Niezależnie od tego, obecnie ich wsparcie finansowego — pomocy publicznej ze strony państwa, może zmusić do inicjatyw i innowacyjnych działań, na które nie będzie długo stać powolne uczelnie publiczne.

Uczelnia prywatna, aby przetrwać i rozwijać się musi stać się dość zrozumiałą swoją przydatność — studentom, otoczeniu, partnerom i rywkowi. Brak długoterminowego bezpieczeństwa finansowego wymusza więc na władzach uczelni działania przedsiębiorcze, stałe przystosowanie się do potrzeb otoczenia, wprowadzenie zasad kultury organizacyjnej instytucji uczącej się i otwartej na nieustaną zmianę. To, co zmusza do szybkiego działania uczelnie prywatne to: brak pewności przetrwania, bezpiecznego i stałego źródła finansowania, konieczność konkurowania o studenta i konieczność znalezienia dla siebie nisz badawczych i tematów, które będą atrakcyjne dla otoczenia gospo-

darczego. Oczywiście uniwersytet, także uniwersytet przedsiębiorczy, to nie korporacja gospodarcza i nie można regulować w niej istniejących i skutecznych w warunkach przedsiębiorstwa przenosić bezkrytycznie na działalność szkół wyższych. Znacznie dłuższy musi być okres oceny pracy danego zespołu czy indywidualnego pracownika akademickiego, nie można w sposób uproszczony mierzyć efektywności działania, jednak w czasach zrównoważonego konkurencji na rynkach, na których działają partnerzy uniwersytetów, nie można też bezkrytycznie przenosić do uczelni rozwiązań, które były odpowiednie 100 czy nawet 20 lat temu. Pomyśl uniwersytetu przedsiębiorczego jest próbą wypracowania nowego, bardziej odpowiedzialnego czasom współczesnym modelu uniwersytetu. Niewątpliwie patrząc z perspektywy rozwoju lokalnego i regionalnego to miasto czy region bardziej potrzebuje uniwersytetu przedsiębiorczego niż publiczny uniwersytet, bezpieczny w swoim trwaniu dzięki pieniądzam publicznym, będzie otwarty na zaangażowanie się w sprawy lokalne, a szczególnie przyspieszenie tempera działania. Autor uważa, że szczególnie regiony mniej rozwinięte, ale przyjmujące strategię szybkiego rozwoju i konkurowania z najlepszymi nie są w stanie osiągnąć zamierzonego celu bez działania na ich terenie przynajmniej kilku uczelni, które można by określić jako uniwersytety przedsiębiorcze. Jest to przesądową oczywistą, że strategii szybkiego rozwoju regionalnego nie można oprzeć tylko na inwestycjach korporacji ponadnarodowych czy licencji na możliwość współpracowania z uczelniami z całego świata. Stale działający ośrodek rozwoju lokalnego czy regionalnego mogą stworzyć tylko aktywność na terenie twojego miasta czy regionu, uczelnia, których kierownictwo i pracownicy są także zaangażowani emocjonalnie w rozwój miasta i regionu, w którym żyjemy i mieszkamy, szczególnie w Europie, w której mobilność świata akademickiego jest niewielka.

7. Wpływ uczelni IV generacji na rozwój lokalny

Tradycyjnie rozumiane pojęcie uniwersytetu przedsiębiorczego oznacza uczelnię, która ma bardzo ożywione kontakty z otoczeniem, ale celem tych kontaktów jest rozwój wewnętrzny uczelni. Można wyobrazić sobie model dalej idący — młodej uczelni, która chce przyspieszyć swój rozwój próbując poprzez inicjatywy zewnętrzne tak zmienić swoje otoczenie, że współdziałanie z nimi zmieni w sposób zdecydowany także samą uczelnię. Dla odróżnienia tego modelu autor używa określenia uczelni IV generacji w celu jej adaptacji w ramach takie, jakie są wiedza odnajdują w przekrwieniu. Uczelnia IV generacji, również kreuje otoczenie, jednak w tym przypadku zasadniczym celem uczelni jest wpływ na zmianę otoczenia, a nawet jego całkowite przeobrażenie zgodnie z potrzebami gospodarki opartej na wiedzy.

Przypadek WSB-NUl ulokowanej w Nowym Sączu dobrze nadaje się jako przykład uczelni przedsiębiorczej, która w ostatnim roku zaczęła zmieniać się w uczelnię IV generacji. Nowy Sącz jest niedużym miastem, liczba mieszkańców przekracza nieznacznie 80 tysięcy, wraz z dwoma integralniełączonymi gminami — „sypialniami”

---

miasta stanowi organizm miejski około 120 tysięczny. Nowy Sącz ma dobre tradycje przedsiębiorczości, w latach 80. i 90. powstało w Nowym Sączu kilka firm o znaczeniu ogólnokrajowym (Konspol, Optimus, Fakro, Koral, Wisniowski), w mieście działa sporo prezentujących małych i średnich firm namiastwionych na innowacje.

WSB–NUU jest jedną z pierwszych uczelni prywatnych powstała na początku ostatnich dziesięciolecia w Polsce. Szkoła powstała w latach 1991–1992 od podstaw, bez publicznego wsparcia organizacyjnego i finansowego, była inicjatywa prywatna — prosta utworzenia nowej szkoły w małym mieście. Inicjator i organizator nie przemyślał na nowo utworzoną instytucję tradycyjnych rozwiązań polskich uczelni państwowych opierając się na programach i kulturze organizacyjnej partnera amerykańskiego i z konieczności (brak stabilnych źródeł finansowania) przyjmuł menuzki system zarządzania uczelni. To, co było istotnym czynnikiem zagrożenia w początkowym kilkuletnim okresie działalności (brak pieniędzy, brak własnej kadry, brak doświadczenia akademickiego organizatorów) nieoczekiwanie dla środowiska akademickiego stało się źródłem sukcesu. Z konieczności organizatorzy musieli zachowywać się innowacyjnie — na tyle skutecznie, że już po 5 latach uczelnia zaczęła wygrywać rankinę na najlepszą prywatną szkołę biznesu w Polsce, a w roku 2002 udało się zakończyć inwestycje w budowę nowoczesnej infrastruktury o wartości około 50 mil zł, z czego tylko 3 mil zł pochodziły ze środków publicznych. WSB–NUU nie miało być i nie jest uczelnią dużą — obecnie liczba studentów wynosi mniej niż 2 tys. stacjonarnych i około 2 tys. niestacjonarnych, a docelowo liczba studentów — stacjonarnych może wzrosnąć tylko do 3 tys.


W 2004 i 2005 roku Instytut Zaawansowanego Zarządzania, wyspecjalizowana komórka organizacyjna WSB–NUU zajmująca się kształceniem i szkoleniem osób pracujących (w tym prowadząca studia MBA i studia podyplomowe), złożyła kilka wniosków adresowanych do różnych programów finansowanych ze środków europejskich, uzyskując ich akceptację i finansowanie. W 2006 roku uczelnia realizowała 4 duże projekty szkoleniowe i badawcze o wartości ponad 10 mil zł (czyli kwotę przewyższającą 50% wpłat czesnego wnoszonego rocznie przez studentów) oraz 9 projektów międzynarodowych. Obsługa administracyjna tych projektów jest bardzo uciszała, ale utrzymanie się obecnie na rynku szkoleń, a szczególnie rynku kształcenia ustawicznego, bez aktywnego udziału w programach finansowanych ze środków europejskich, jest praktycznie niemożliwe, gdyż te programy adresowane są do wszystkich kategorii przedsiębiorstw i instytucji oraz zwiększają się na rynku szkoleń. Udział, szczególnie w dużych programach, pozwala także wykształcić za kształcenie zewnętrzne własną profesjonalną kadru obsługującą projekty i przygotowującą nowe wizytosze. Zakres prac wyspecjalizowanych jednostek organizacyjnych zajmujących się programami krajowymi i międzynarodowymi wzrósł w ciągu 2 lat tak, że liczba osób zatrudnionych przy realizacji projektów wzrosła z 3 do 12 pracowników i 3 studentów wolontariuszy.

Przejęcie do aktywnej działalności kierowanej otoczenie uczelnia nastąpiło w 2006 r. Dzięki inicjatywie spółki giełdowej „Optimus” i wsparciu finansowemu z Działania 2.6 Zintegrowanego Programu Rozwoju Regionalnego (ZPORR) w pierwszym półroczu 2006 r. powstała Sądecka Sieć Innowacji i Transferu Wiedzy jako wydzielona komórka organizacyjna WSB–NUU.

Zasadniczą ideą nowej inicjatywy jest stworzenie instytucji, która będzie miała fundamentalnie wkomponowane mechanizmy organizacji uczącej się oraz innowacyjnej, w której będą działały jednostki organizacyjne „wspierające czas”, skoncentrowane na tworzeniu nowych, a nie odzwierciedlają rozwiązań już istniejących. Dzięki kształceniu kadr na potrzeby Sieci w WSB–NUU i dzięki dostępowi do nowych technologii oraz infrastruktury potrzebnej do rozwoju Sądecka Sieć będzie wraz z pozyskowymi partnerami wprowadzać nowe technologie i rozwiązania oraz przyczyni się do transferu wiedzy z zakresu wysokich technologii.

Pomimo tego, że od pomysłu nowej inicjatywy nie minęły jeszcze rok, to obecnie kilkuosobowa grupa pracowników i wolontariuszy (głównie absolwentów uczelni) działając równolegle uruchomiła nie tylko Sieć, ale także znacznie większy projekt Miasteczka Multimodalnego. Poniżej przedstawiono sta zaawansowania obu projektów na dzień 10 lutego 2007.

Sądecka Sieć Innowacji i Transferu Wiedzy

W Sądeckiej Sieci Innowacji i Transferu Wiedzy połączono zostaną w pierwszej fazie siły kilku grup tj. studentów oraz kadry dydaktycznej uczelni wyższej oraz ekspertów z firm współpracujących (w tym m. in. Optimus, Novitus, firma T. Wolf). W fazie początkowej trwania projektu, zaplanowanej na okres 18 miesięcy, powstanie dwa moduły, które zapoczątkują rozbudowę Sieci. Już na tym etapie uwzględniona będzie współpraca stacjonara i swobodny przepływ informacji oraz zgromadzenia w czasie trwania projektu wiedzy. Ponadto wypracowane zostaną ekstremalne metody opracowywania i formułowania zdobytej wiedzy, a następnie sposoby jej skutecznego przekazywania do kolejnych grup działających w projekcie oraz będących poza samą Siecią Innowacji. Centralne elementy Sądeckiej Sieci Innowacji i Transferu Wiedzy stanowią będą Obserwatorium Technologiczne i Centrum Doradczeń Innowacyjnego.
Obserwatorium Technologiczne będzie skupiać ekspertów wysokich technologii, studentów kierunku Informatyka, przedstawicieli kadry naukowej i dydaktycznej WSB-NUi oraz partnerów technologicznych. Obserwatorium pozyskiwać będzie wiedzę na temat nowych technologii na rynku, pojawiających się nowatorskich rozwiązań biznesowych — będzie analizować i gromadzić biznesowe oraz technologiczne know-how. Rezultatem przekazywanym na zewnątrz będzie m.in. gotowe do zastosowania rozwiązania biznesowe oraz innowacyjne produkty wypracowane w ramach sieci, przeznaczone na rynek. Obserwatorium będzie przekazywać zdobytą wiedzę dotyczącą technologii oraz rozwiązań biznesowych do Centrum Doradztwa Innowacyjnego, które będzie wdrażać te rozwiązania bezpośrednio w podmiotach, które będą korzystać z jego usług.

Centrum Doradztwa Innowacyjnego będzie zajmować się rozpoznawaniem potrzeb firm, organizacji i jednostek samorządowych w regionie na podstawie wizyt i bezpośrednich obserwacji procesów tam zachodzących. Rozwiązywania wypracowane przez Centrum Doradztwa Innowacyjnego będą przekazywane na zewnątrz, do podmiotów w regionie, w postaci usług doradczych i pomocy przy przeprowadzaniu zmian innowacyjnych. Centrum gromadzi będzie informacje o rynku w regionie, możliwościach i potrzebach przedsiębiorstw na rynku lokalnym oraz innych instytucjach współpracujących w sieci Innowacji. Efektem działania tego Centrum to rozwiązania, które można zastosować na lokalnym rynku, doradztwo w zakresie działalności innowacyjnej, gotowe produkty i rozwiązania.

Obserwatorium Technologiczne oraz Centrum Doradztwa Innowacyjnego będą miały część wspólną zachodzącą na siebie, dzięki czemu utworzony zostanie prosty, obustronny, kanał transferu wiedzy między tymi jednostkami.

MiaSTECZKO MULTIMEDIALNE

Pomysł zbudowania w Nowym Sączu miaSTECZKA Multimedialnego powstał podczas nieformalnej „burzy mózgów” kilkulatysięcznymu najwybitniejszych absolwentów uczelni zgromadzonych na konferencji towarzyszącej rocznicowemu zjazdowi Absolwentów WSB-NUi w ostatnich dniach czerwca 2006 r. Pomysł był tak fascynujący, że został natychmiast podjęty przez rektorę i grupę najbliższych współpracowników. W ciągu dwóch miesięcy opracowano założenia projektu a na początku września 2006 r. w Warszawie zorganizowano pierwsze spotkanie firm tworzących Klaster Multimedii i Systemów Informatycznych (lista firm tworzących klaster MiaSTECZKO Multimedialne jest zaprezentowana na stronie www.multiklaster.pl).

W projekt bardzo energicznie włączyły się władze Nowego Sączu. Projekt polega na uzyskaniu efektu synergii z połączenia kilkunastu mechanizmów i rozwiązań instytucjonalnych wspierających rozwój innowacyjny w regionie. W regionie w ramach jednego systemu organizacyjnego funkcjonować będą centrum naukowo-technologiczne, ośrodek badawczo-rozwojowy, inkubator przedsiębiorczości, klaner multimedii, fundusz inwestycyjny oraz system

Edukacyjny. Wszystkie elementy połączone będą ze sobą wspólnym kierunkiem rozwoju multimedii oraz oparte na wzajemnych korzyściach wynikających z transferu wiedzy, pomysłów, powiązań kapitałowych i realizacji wspólnych projektów. Skoncentrowano w jednym miejscu kompetencje i zaplecza technologiczne pozwalające na produkcję filmową, graficzną, dźwiękową w połączeniu z rozwojem architektury informacji, rozwoju aplikacji i systemem transferu danych, umożliwi tworzenie rozwiązań, produktów i usług najnowocześniejszych i innowacyjnych na skalę globalną.

MiaSTECZKO Multimedialne w swojej ofercie kierowanej do przedsiębiorców posiadają również zarządzanie projektami, kojarzenie partnerów, opracowanie ekspertyz dotyczących własności patentowej i intelektualnej oraz poszukiwanie zewnętrznego finansowania innowacyjnych projektów.

MiaSTECZKO Multimedialne wspierać będzie bezpośrednio swoim działaniem około 250 firm rocznie, a poprzez doradztwo, szkolenia oraz projekty badawcze będzie docierać do ponad 1000 firm.


Rozwinięty opis projektu miaSTECZKA jest przedstawiony w Internecie16. Koszt realizacji w latach 2008-2013 całego projektu oszacowano na 126 mln Euro. Tego typu przedsięwzięcia wcześniej nie podjął nikt w Polsce. Jest to próbna realizacja dla uczelni całkowicie nowego otoczenia, zmiany podstawowej funkcji całego miasta, stworzenia prawdziwego „Miasta Wiedzy” i nadanie impetu rozwojowemu dla Nowego Sączu, a przez to wyraźnie przyspieszenie rozwoju WSB-NUi i przekształcenia jej w rzeczywistą, przedsiębiorczo uniwersytet wiedzy i uczelni IV generacji. Projekt MiaSTECZKA Multimedialnego, obok funkcji rozwoju WSB-NUi, ma ogromną funkcję miastowcą oraz jest próbą stworzenia dla polskiej gospodarki przewagi konkurencyjnej w warunkach rywalizacji globalnej. Obecnie jest zarządzany i rozwijany przez WSB-NUi, ale w najbliższym okresie powstanie specjalna spółka (z udziałem WSB-NUi, miasta i innych partnerów strategicznych), która przejmie budowę MiaSTECZKA Multimedialnego. Obecnie trwa aplikacja do różnych programów operacyjnych17 i przygotowane są podstawy prawne i organizacyjne działalności. Jednym z podstawowych założeń MiaSTECZKA Multimedialnego jest to, że przyjmuje się całkowicie komercyjną formę działalności i że po okresie finansowania ze środków UE działalność MiaSTECZKA Multime-

16 www.multiklaster.pl
17 Projekt MiaSTECZKA Multimedialnego w całości realizuje założenia Priorytetu 5 POIG, a także spełnia założenia Priorytetów 1, 2, 3, 4.
dialnego musi pokryć koszty funkcjonowania i przynosić zyski. Według wiedzy autora to jedyny projekt przygotowany obecnie przez polską uczelnię, zakładający pełną jego komercjalizację i samofinansowanie.

8. Próba podsumowania

Trudno w tej chwili oszacować nawet w bardzo przybliżonym zakresie efekt zbudowania i uruchomienia Miasteczka Multimedialnego — można z równym prawdopodobieństwem określić je na setki jak i tysiące nowych miejsc pracy, osiągnięcie przez WSB–NU nu Bàiowej marki czy przekształcenie Nowego Sącza i Sądecki w jeden z najbardziej rozwiniętych obszarów UE. Ale już teraz można stwierdzić, że projekt Miasteczka Multimedialnego całkowicie zmienił sposób myślenia o przyszłości władz Nowego Sącza, zmienił wyraźnie strategię rozwoju WSB–NU nadając jej bardziej dynamiczny charakter. Projekt Miasteczka Multimedialnego i szereg inicjatyw w podjętych wokół niego pokazuje także, jaką wielką wartość miało budowanie przez 10 lat w moczol i sporymi kosztami silnej relacji absolwentów z WSB–NU. Efekt już przekroczył nawet najbardziej ambitne oczekiwania, a środowisko absolwentów staje się jedną z najbardziej istotnych grup interesariuszy Szkoły, silnie wpływających na działalność WSB–NU, a pośrednio także na los Nowego Sącza.

Projekt Miasteczka Multimedialnego jest przykładem niezwykle trudnym do zrealizowania i ryzykownym. Podjęta przez założyciela uczelni wraz z grupą absolwentów inicjatywa redefiniowania strategii WSB–NU i przekształcenia kilku etapów rozwoju uczelni jest także niebezpieczna i ryzykowna. W warunkach coraz ostrejszej konkurencji i procesów globalizacji także w obszarze nauki i szkolnictwa wyższego, młoda uczelnia prywatna, pozbawiona stabilizującego zasobu finansowego ze strony budżetu państwa, aby nie tylko przetrwać, ale się rozwijać i konkurekować z najlepszymi, musi podjąć niestandardowe działania wyprzedzające innych, wyznaczyć nowe wzorce, tworzyć nowych produkty i kreować zapotrzebowania na nie.

Realna ocena skuteczności działania WSB–NU jako uczelni IV generacji będzie mogła być podjęta za 20–30 lat. Wówczas będzie można podsumować efekty rozwoju miasta i uczelni, na przykład porównując z rozwojem miasta, które nie podjęło tego typu działania bo nie miało wystarczająco przedsiewierniczej i kreatywnej uczelni.

Post Scriptum: W dniu 27 lutego 2007 Rada Ministrów RP wpisała projekt Miasteczka Multimedialnego na indykatywą listę kluczowych projektów dla rozwoju Polski i przeznaczyła kwotę 30 mln. euro na realizację pierwszego etapu budowy miasteczka.