

**dr Krzysztof Pawłowski**  
**Prezydent WSB-NLU z siedzibą**  
**w Nowym Sączu**

**„Faces of Leadership”**

**London, 26.11.2010**

Przywódstwo w edukacji jest silnie uzależnione od systemu oświaty czy systemu szkolnictwa wyższego istniejącego w danym kraju (głównie od stopnia regulacji ustawowych)

Moje doświadczenie zawodowe i wiedza ogranicza moją wypowiedź do systemu polskiego

WYŻSZA SZKOŁA  
NATIONAL - LOU

## Polskie warunki

1. Drobiazgowa regulacja ustawowa (np. w zakresie narzuconego uczelniom programu studiów w postaci tzw. minimów programowych) w połączeniu z bardzo szeroką autonomią prawną uczelni.

2. Uzależnienie swobody w tworzeniu programów studiów I czy II poziomu od uprawnień do nadawania stopnia doktora i dr habilitowanego - od lat proszę aby ktoś przedstawił mi realny dowód na to, że jakość realizowanego programu studiów licencjackich i jakość wykształcenie absolwentów jest powiązana z posiadanymi przez dany wydział uczelni uprawnieniami do nadawania stopnia dr habilitowanego.

## Polskie warunki cd.

3. Polski system doboru rektora w szkolnictwie publicznym niezwykle utrudnia skuteczny sposób zarządzania uczelnią i raczej eliminuje wizjonerów i potencjalnych liderów chcących realizować długoterminowe programy rozwojowe uczelni (uzależnienie od głosowania większości w wyborach rektorskich powoduje konieczność koncentrowania się na działaniach przynoszących szybkie wyniki - "tu i teraz").

4. Polski system oświaty (szkoły podstawowe, gimnazja i licea) jest silnie uzależniony od zachowawczej postawy nauczycielskich związków zawodowych. „Karta nauczyciela” promuje w szkołach publicznych słabych i średnich nauczycieli.

## Polskie warunki cd.

5. Można prześledzić jak kolejne ustawy o szkolnictwie wyższym utrudniły proces tworzenia „autorskich” niepublicznych szkół wyższych. Najciekawsze uczelnie prywatne powstały w okresie obowiązywania ustawy z 1990 r.

6. Łatwiej i szybciej jest stworzyć bardzo dobrą prywatną szkołę podstawową czy średnią niż szkołę wyższą. Jednym z powodów jest fakt, że państwo (samorządy lokalne) dopłacają do każdego ucznia 50% dotacji dla szkół publicznych.

Prywatne szkoły wyższe w Polsce nie otrzymują dofinansowania z budżetu państwa.

## Case Gimnazjum i Liceum w Nowym Sączu

Prywatyzacja szkoły publicznej w latach 2000 wspólnie przez Urząd Miasta i WSB-NLU. Budynek Szkoły będący własnością miasta oddany Szkole w użytkowanie (pokrycie kosztów funkcjonowania bez czynszu)

Organ prowadzący WSB-NLU

Podstawowy zasób w momencie prywatyzacji: dyrektor szkoły – Bogusław Kołcz – prawdziwy lider (jeden z 10 osób, które jako pierwsze w Polsce otrzymały tytuł profesora oświaty).

Przyjęcie modelu szkoły elitarniej, do której mogą być przyjęci tylko uczniowie mający tzw. świadectwa ukończenia szkoły podstawowej z czerwonym paskiem

## Case Gimnazjum i Liceum w Nowym Sączu cd.

Efekt - Gimnazjum i liceum jedne z najlepszych w Polsce, najwyższe wyniki egzaminów państwowych, utrzymujące się corocznie w najwyższym pułapie 9-stopniowej skali stanikowej, obejmującym ok. 5 % szkół w kraju:

2004 – pierwsze egzaminy zewnętrzne – najwyższy wynik spośród szkół okręgu (Polska pd.-wsch.);

2005 – najwyższy wynik egzaminu w Małopolsce, największa ilość „olimpijczyków”, tj. uczniów-laureatów małopolskich konkursów przedmiotowych wśród szkół gimnazjalnych z miasta i powiatu nowosądeckiego;

2006 – najwyższy w Polsce wynik egzaminu gimnazjalnego w części humanistycznej;

2008 – najwyższy w Małopolsce wynik egzaminu gimnazjalnego w części humanistycznej;

2009 – najwyższy wynik egzaminu językowego (język angielski) w Małopolsce (średni w szkole 47,12 pkt na 50 możliwych);

2010 – najwyższy stanin w Polsce, najwyższy wynik egzaminów gimnazjalnych w Nowym Sączu (75,2 pkt na 100 możliwych), Liceum Akademickie - pierwsze miejsce w Małopolsce z egzaminu maturalnego z języka polskiego.

W 2009 roku wprowadzono w Polsce miernik jakości szkół, nazywany EWD – edukacyjna wartość dodana (przyrost wiedzy ucznia od wejścia do wyjścia ze szkoły). Gimnazjum Akademickie znalazło się wśród 20 najlepszych szkół w Małopolsce;

W 2008 roku w X ogólnopolskim Rankingu Szkół Ponadgimnazjalnych „Rzeczpospolitej”

i „Perspektyw” Akademickie Liceum Ogólnokształcące znalazło się na pierwszym miejscu w Małopolsce.

## **Najczystsą formą przywództwa jest wywodzący się ze średniowiecza system „mistrzów naukowych”**

### **Tworzenie się szkół „mistrzów naukowych” według prof. Henryka Niewodniczańskiego, fizyka (1900+1968)**

- I. Naukowiec prof. „X”, mający uzdolnienia organizacyjne, dochodzi do kresu swoich możliwości naukowych w wieku ok. 40 lat, ma za sobą duże osiągnięcia naukowe w swojej dziedzinie i liczne kontakty z liczącymi się ośrodkami naukowymi w świecie
- II. Zaczyna gromadzić wokół siebie bardziej od siebie uzdolnionych młodych kandydatów na uczonych, uruchamia dla nich „szybką ścieżkę” karier naukowych, pozwala realizować własne pomysły i badania, wysyła ich na staże do swoich znajomych w najlepszych światowych ośrodkach badawczych



## **Najczystsza formą przywództwa jest wywodzący się ze średniowiecza system „mistrzów naukowych”cd.**

III. Uczniowie przerastają mistrza w zakresie efektów pracy naukowej, ale wszyscy uczeni zajmujący się daną dziedziną nauki wiedzą, że są to ludzie ze szkoły prof. „X” To takie „szkoły mistrzów” potrafią mieć długoterminowy wpływ na otoczenie, przy okazji oferują też programy kształcenia studentów na najwyższym poziomie - bo kształtują u studentów postawy a nie tylko przekazują wiedzę

## Teza kontrowersyjna

W obecnym systemie szkolnictwa wyższego w Polsce prawdziwy lider chcący tworzyć jakościowo dobrą i wyróżniającą się szkołę wyższą musi być **buntownikiem** a jest to możliwe tylko w sektorze uczelni niepublicznych.

## Case WSB-NLU

I. Utworzona w latach 1991-1992 w Nowym Sączu, pierwsza uczelnia utworzona w Polsce w małym mieście, całkowicie od podstaw, bez wsparcia władz.

Był lider myślący przedsiębiorczo, nie przynoszący rozwiązań z uczelni publicznych. Była misja (rozwój miasta i regionu, tworzenie kadr dla gospodarki wolnorynkowej) był jasno określony **cel** (najlepsza szkoła biznesu w Polsce w ciągu 10 lat)

II. Kluczem sukcesu było oparcie działalności uczelni na programie studiów przeniesionym z amerykańskiego uniwersytetu oraz przeniesienie kultury organizacyjnej NLU

III. Ważnymi czynnikami sukcesu było wsparcie programu biznesowych studiów poprzez intensywną naukę języków obcych oraz kształtowanie postaw studenckich (odwaga sprostaniu nowym wyzwaniom, energia, myślenie kreatywne)

**Zadaniem lidera w szkole wyższej jest zrozumienie  
wyzwań przyszłości i otwartość na zmianę**

### **Case WSB-NLU**

I. Okres lata 1991-1997, okres nierównowagi finansowej,  
wsparcie ze strony dwóch amerykańskich uniwersytetów,  
budowa kultury organizacyjnej

II. Okres lata 1998-2005 „lata tłuste”, duża liczba  
kandydatów na studia, wygrane rankingi, inwestycje  
w infrastrukturę materialną i w rozwój pracowników  
akademickich

III. Okres 2006-2010 kryzys w rekrutacji na studia  
stacjonarne (przyczyną otwarcie uczelni z UE, szczególnie  
uniwersytetów brytyjskich)

Konieczność „nowego otwarcia” i skoku do przodu

## Strategia na lata 2011-2020

Przejście od „szkoły kształcącej” do uczelni kształcącej praktycznie i prowadzącej badania naukowe, ukierunkowanej na tworzenie istotnego ośrodka rozwoju gospodarki i otoczenie regionalnego

I. Projekt Miasteczka Multimedialnego

II. Projekt Diament

Misja- bez zmian

Cel- osiągnięcie w przyszłości pozycji uczelni klasy światowej konkurującej w wybranych dziedzinach z najlepszymi w świecie

# Miasteczko Multimedialne Sp. z o.o. – kluczowe projekty:

## MEDIA 3.0

- Seed fund
- Inkubator technologiczny
- Pre-inkubacja 30 projektów
- 475 innowacyjnych projektów pozyskanych w ciągu 3 miesięcy działania
- Budżet 14 mln PLN (dotacja 100%)

Inwestycje w projekty - nowe technologie

## PROMOCJA DZIAŁAŃ VC

- Projekt szkoleniowy dla osób mających pomysły na biznes
- Warsztaty szkoleniowe, konferencje nt. VC, Seed Capital, Business Angels
- Budżet 1,5 mln PLN (dotacja 100 %)
- Kilkaset przeszkolonych uczestników

Budowanie świadomości transferu innowacji oraz rekrutacja projektów

## BUDOWA INFRASTRUKTURY

- Centrum B+R (laboratoria & know-how)
- Obserwatorium Technologiczne – analiza trendów
- Centrum Doradztwa Innowacyjnego i Gospodarczego
- Inkubator
- Biznes park
- Powierzchnia 15.900m<sup>2</sup>
- Wartość netto 111,7 mln PLN (dotacja 85%)

Nowoczesna infrastruktura

# Obszary działania:

**ANIMACJA I GRAFIKA  
3D**

**APLIKACJE,  
OPROGRAMOWANIE**

**INTERNET I NOWE  
MEDIA**

**APLIKACJE,  
OPROGRAMOWANIE  
TECHNOLOGIE GIER**

**INTERNET I NOWE  
MEDIA  
E-LEARNING**

**TECHNOLOGIE  
GIER**

**E-LEARNING**

**TELEKOMUNIKACJA**

**TECHNOLOGIE  
MOBILNE**

**TELEKOMUNIKACJA**

**TECHNOLOGIE  
MOBILNE**



WYZZS  
A T I O



Projekt „Diament” jako odpowiedź na największą potrzebę Polski w przyszłości wzrost postaw przedsiębiorczych i innowacyjnych Polaków.

2 segmenty:

- Program kształtowania myślenia kreatywnego poprzez rozwiązanie problemów dla wszystkich uczniów w klasach 1 do 3 szkoły podstawowej
- Program wspierania uczniów uzdolnionych (POWUZ-y)

od klasy 4 szkoły podstawowej do 2 liceum

Projekt realizowany wspólnie z Urzędem Marszałkowskim i MCDN.

## Wniosek generalny

Przyszłość polskiego szkolnictwa wyższego zależy w decydującym stopniu od tego czy zaistnieje prawdziwe przywództwo na poziomie politycznym w polskim rządzie czy:

I. sektor badań naukowych i szkolnictwo wyższe zostanie uznane jako jedyny skuteczny mechanizm budowania potencjalnych obszarów przewagi konkurencyjnej w czasach dominacji gospodarki opartej na wiedzy

II. czy klasa polityczna przestanie się bać reakcji polskiego środowiska akademickiego na wprowadzenie prawdziwych reform m.in. wprowadzenie konkurencji w ubieganiu się o środki publiczne czy ograniczenie autonomii do rozsądnych rozmiarów pozwalających na zarządzanie publicznymi szkołami wyższymi realizującymi interes państwa.

**DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ!**

**KRZYSZTOF PAWŁOWSKI**

WYŻSZA SZKOŁA  
NATIONAL - LOU

WYŻSZA SZKOŁA BIZNESU  
NATIONAL - LOUIS UNIVERSITY