

Jabłonna, 7-9 maja 1995

## ROZWÓJ REGIONALNY A KSZTAŁCENIE USTAWICZNE

**dr Krzysztof Pawłowski**  
rektor Wyższej Szkoły Biznesu-  
National-Louis University w Nowym Sączu  
prezydent Sądecko-Podhalańskiej  
Izby Gospodarczej  
członek Prezydium Krajowej Izby Gospodarczej

*referat przygotowany na konferencję partnerską "Kształcenie ustawiczne w okresie transformacji systemowej - doświadczenia krajów Europy Środkowej i Wschodniej".*

### 1. Wstęp

Doświadczenia państw rozwiniętych z ostatnich kilkunastu lat wskazują na wzrastającą rolę edukacji w rozwoju społeczeństwa końca XX wieku.

W najnowszych raportach (Peter Drucker, "Czas robotnika umysłowego", Philippe de Woot, "Zmierzając do uczącego się społeczeństwa"), stawia się wręcz tezę, że pozycja poszczególnych państw w przyszłości będzie zależna od wyedukowania społeczeństw, że stopień masowej skolaryzacji na poziomie wyższych studiów zawodowych będzie decydował mocniej o rozwoju państwa niż kapitał i zastane technologie. Zwraca się uwagę na konieczność głębokiego przeorientowania kultury i techniki nauczania, na rosnącą ideę kształcenia ustawicznego. To są wnioski wysnuwane przez najświetlejszych ekspertów-strategów z najbardziej rozwiniętych społeczeństw. Polska, a także inne państwa z Europy Środkowej i Wschodniej, odbiega od obecnych standardów edukacyjnych państw Unii Europejskiej - ustępując np. wskaźnikiem skolaryzacji min. dwukrotnie. Znacznie mniejsza jest też świadomość znaczenia edukacji - jako inwestycji osobistej, rodzinnej, ale także społecznej i państwowej, na przyszłość.

W poniższym referacie chciałbym omówić problem kształcenia zawodowego, zarówno stacjonarnego, jak i ustawicznego, opierając się na własnych doświadczeniach, patrząc na ten problem z perspektywy polskiej prowincji. Trzeba jasno powiedzieć, że sytuacja kadrowa Warszawy i dużych miast akademickich jest inna i znacznie lepsza niż typowa sytuacja poza tymi ośrodkami. Wciąż jednym z zasadniczych hamulców rozwoju na polskiej prowincji jest brak właściwie przygotowanych "profesjonalistów" w różnych dziedzinach, nie tylko w gospodarce, ale także w administracji publicznej oraz szkolnictwie. Jak temu zaradzić, jak uruchomić szybsze mechanizmy rozwoju regionalnego?

## 2. Początki Szkoły Sądeckiej.

Po wygraniu wyborów do Senatu w 1989 r. starając się rozpoznać sytuację polityczną i gospodarczą bardzo szybko stwierdziłem, że brakuje nam kapitału, technologii, właściwych technik organizacyjnych, ale najbardziej brakuje nam dobrze wykształconych ludzi, którzy potrafią użyć właściwie kapitału i technologii, a także zastosować nową organizację. Moją odpowiedzią (także polityczną) na istniejącą w województwie nowosądeckim sytuację, było utworzenie w Nowym Sączu Regionalnej Izby Gospodarczej i w ślad za tą inicjatywą, utworzenie szkoły biznesu. Zaczynaliśmy w Nowym Sączu dosłownie od zera - bez środków finansowych, bez bazy materialnej i ludzkiej, na szczęście także bez świadomości jak trudne zadanie próbujemy realizować.

Szczyściem projektu sądeckiego było spotkanie właściwych ludzi we właściwym czasie i tutaj muszę wymienić BKKK i osobę dr Tadeusza Kozeka, który jesienią 1990 r. pokazał klasę prawdziwego konsultanta - wskazał pierwsze źródła finansowe. Szkołę formalnie tworzyła powołana do tego celu, założona głównie przez sądeckich przedsiębiorców fundacja, ale tak naprawdę podstawy organizacyjne szkoły sądeckiej tworzyła przez pierwszy rok izba gospodarcza. Silne, także personalne, związki pomiędzy Izbą i Szkołą istnieją do tej pory i one w dużej mierze są przyczyną sukcesu odniesionego przez Szkołę. Startowaliśmy z 2000 USD kapitału założycielskiego i 64 studentami w 1991 r. Obecnie mamy 800 studentów, majątek przekraczający 2 mln USD i plany wzrostu sięgające 3000 studentów kształcących się w ośrodku sądeckim. Odpowiedź na pytanie jak to było możliwe jest stosunkowo prosta - ogromna, sięgająca kilkunastu miliardów złotych pomoc polskich środowisk gospodarczych.

Szkoła w dwóch pierwszych latach skoncentrowała się na pracy ze studentami stacjonarnymi. Obecnie mamy także studia zaoczne dla pracujących (ok. 130 osób) oraz studia podyplomowe realizowane w tym roku akademickim w trzech firmach Polski Pd. Cechą charakterystyczną szkoły sądeckiej, także w znaczeniu szerszym, tj. grupy ludzi realizujących to zadanie, jest jej nieustający rozwój i stałe wybieganie w przyszłość. Mamy wręcz poczucie, że jesteśmy cały czas w ruchu, że stale "idziemy do przodu", że co roku wyprzedzamy zadania zapisane np. w biuletynach informacyjnych Szkoły. Wpisujemy się więc w obecne koncepcje ustawicznej zmiany, dopasowywania programów, metod, technik nauczania do zmieniających się możliwości technicznych i organizacyjnych. Dla przykładu, w następnym roku akademickim uruchamiamy Szkołę Mediów, mając znakomicie wyposażone studio telewizyjne. Mamy unikalną bibliotekę elektroniczną - dar University Microfilms International - ze zbiorem 714 czasopism amerykańskich. Wyposażenie wymusza wręcz zmiany programowe.

Szkołę budujemy na fundamencie 4 modułów:

biznes - administracja - języki obce - media
--

starając się oferować program nauczania na miarę potrzeb nadchodzących czasów. Rozszerzenie oferty edukacyjnej następuje poprzez poszukiwanie nisz na rynku edukacyjnym.

### 3. Kształcenie dorosłych.

Sąddecka uczelnia i Izba mają interesujące doświadczenia w prowadzeniu bardzo specjalnej działalności szkoleniowej dla menedżerów dużych firm. Dokładnie za miesiąc, organizujemy tygodniowe, szóste już seminarium dla dyrektorów dużych firm w Krynicy. Początek tej działalności dały dwa seminaria European Round Table of Industrialists - elitarnego stowarzyszenia 48 największych korporacji europejskich, których stroną organizacyjną zajęła się WSB-NLU w 1992 i 1993 roku. Od stycznia 1994 r. organizujemy je sami - dwa razy w roku. Udział w tych seminariach wzięli szefowie 85 dużych firm z różnych branż produkcyjnych, firm usługowych i banków. Ok. 25 osób uczestniczy w nich w sposób systematyczny. Cechą charakterystyczną tych seminariów jest fakt, że przeważającą część wykładów dają praktycy-szefowie korporacji, menedżerowie, a jeśli akademicy, to z dużym doświadczeniem biznesowym. Dla przykładu, w seminariach wykładali m.in.: Walter Claes, dyrektor ds marketingu, Solvay Group; Bruno Charpentier, dyrektor ds międzynarodowego marketingu, Thomson CSF; J. de Jong, dyrektor Continenta Europe, Unilever; Fausto Lanfranco, wiceprezydent, Fiat SpA; Keith Richardson, sekretarz generalny European Round Table; Paul Rottig, wiceprezydent ds zarządzania zasobami ludzkimi, Austrian Industries; Bertrand Collomb, prezydent-dyrektor generalny Lafarge Coppee; James D. Moore, dyrektor Sun University związanego z Sun Microsystems; b.wiceprezydent ds szkoleń i rozwoju kadr Northern Telecom, USA; Zygmunt Nagorski, prezydent Center for International Leadership, Washington; Artur Wollert, b. szef kadr Siemens i BMW.

Drugą cechą seminariów jest duży udział zajęć interaktywnych, w których uczestnicy przedstawiają sobie wzajemnie, własne osiągnięcia, doświadczenia, a także trudności. Tematyka kolejnych seminariów ustalana jest w dużej mierze w oparciu o potrzeby zgłaszane przez uczestników. Poniżej przedstawiam wiodące tematy sześciu seminariów:

1. Pułtusk, luty 1992: **W stronę gospodarki wolnorynkowej - wybrane zagadnienia z dziedziny marketingu, zarządzania zasobami ludzkimi i prywatyzacji.**
2. Pułtusk, marzec 1993: **Metody pracy szefów wielkich firm.**
3. Krynica, styczeń 1994: **Zarządzanie jakością w nowoczesnym przedsiębiorstwie.**
4. Zakopane, czerwiec 1994, **Międzynarodowy biznes w warunkach nowej gospodarki globalnej.**
5. Bystre, styczeń 1995, **Zarządzanie zasobami ludzkimi.**
6. Krynica, czerwiec 1995, **Mechanizmy finansowe w przedsiębiorstwie wolnorynkowym.**

Taką działalność Szkoła zamierza prowadzić także w przyszłości. Ale ta działalność to nie tylko efekty dla dyrektorów uczestniczących w seminariach. Już w trzech firmach uczestników seminariów dla "top managers" prowadzimy roczne studia podyplomowe dla kady zarządzającej, a nasi studenci mają rosnącą ilość praktyk i miejsc pracy. Dzięki tym seminariom, Szkoła zyskuje jeszcze coś niezwykle ważnego - zapraszamy szefów najlepszych firm uczestniczących w seminariach do WSB-NLU w charakterze visiting professors oraz opracowujemy case'y w tych firmach. Daje to gwarancje, że w przyszłości proces nauczania

biznesu w szkole sądeckiej będzie żywy i dostosowany do potrzeb polskiej gospodarki. Podobne działania zamierzamy rozpoczac także na uruchomionym obecnie w naszej szkole Wydziale Administracji Publicznej dla kadr pracujących w administracji lokalnej i radowej.

Istotnym dla jakości polskich kadr kierowniczych jest poszerzenie formuły rocznych studiów podyplomowych. Powinny one być oferowane w dwóch zasadniczych ścieżkach, jako:

a) studia podyplomowe przygotowywane dla ludzi, ktorzy ukończyli rózne kierunki i porzebuja podstaw, ale na wysokim poziomie, wiedzy zawodowej, np. w zakresie zarządzania czy też administracji.

b) studia podyplowe specjalne - oferowane dla kadry zarządzającej jednej firmy, przedstawiające najnowsze teorie i techniki w/z zarządzania, finansów, socjologii, psychologii itp., powtarzane co ok. 5 lat.

Podobny system powinno się zastosować w przypadku ksztalcenia kadr administracji publicznej.

Autor referatu jest zwolennikiem oddzielenia (wszędzie tam, gdzie to jest możliwe) studiów zawodowych licencjackich od studiów magisterskich). Dominująca powinna być formuła studiów dziennych. Tylko w ograniczonym wymiarze i tylko dla ludzi z pewnym doświadczeniem zawodowym, pracujących, powinny być oferowane studia zaoczne. Zarówno na poziomie studiów licencjackich jak i magisterskich, obok programu zawodowego, dającego opanowanie podstawowych umiejętności odpowiednich dla danego kierunku studiów, konieczna jest duże porcja wiedzy ogólnej, przedmiotów społecznych, humanistycznych dających umiejetnoc otwartego myślenia i rozwiązywania problemów.

#### **4. Rozwój regionalny - mechanizmy wzrostu i bariery rozwoju.**

W ostatnich kilku miesiącach, WSB-NLU w oparciu o grant amerykańskiej instytucji Center for International Private Enterprise (CIPE) afiliowanej przy U.S. Chamber of Commerce, organizowala cykl konferencji poświeconych strategii rozwoju regionalnego Polski Pd. Przy jednym stole w Nowym Sączu udalo się zgromadzić ok. 200 przedstawicieli samorządów lokalnych, zarówno dużych miast wojewódzkich, jak i małych gmin wiejskich, przedsiębiorców, przedstawicieli izb gospodarczych i naukowców. Jednym z wniosków z tych spotkań jest unaocznienie jak ważnym dla rozwoju regionu jest wlasny, prezny ośrodek akademicki, jak kluczowe znaczenie ma nowoczesne przygotowanie kadr zarówno zarządzających, jak i pracowników szczebli niższych.

Na te stwierdzenia należy nałożyć jeszcze inne obserwacją - jak kluczowe dla możliwości ksztalcenia się potencjalnego studenta mają koszty pobytu w dużym mieście akademickim. Zauwaza się niedobrą tendencję, że zwiekszala się liczba studentów w dużych uczelniach pochodzących z tego miasta, w ktorym uczelnia dziala. To prowadzi do swoistej dyskryminacji młodzieży z małych miast i ze wsi. Miejsce zamieszkania, a nie talent i pracowitoc moga decydować o przyszosci młodego pokolenia. Ponieważ sytuacja materialna polskiej rodziny dużo jeszcze będzie niedobra, jedynym rozwiązaniem jest zbliżenie ośrodka edukacji do potencjalnego studenta. Nie jest to latwe, gdyż czasem może grozić obniżeniem poziomu studiów, ale nie ma wyboru, konieczne jest pójście w tym kierunku. Znowu odwolam się do doświadczeń sądeckich: pomimo płatnej nauki (poziom czesnego 900-1200 USD na rok) w naszej uczelni studiuje ok. 60% młodzieży z małych

miast i ze wsi. Dla sądeczan i młodzieży z okolic Nowego Sącza te studia są wręcz tańsze niż pozornie bezpłatne studia w Krakowie czy też Warszawie.

Wniosek jest prosty, choć trudny w realizacji - konieczne jest upowszechnienie wyższych studiów zawodowych kończących się tytułem licencjata wszędzie tam, gdzie to jest możliwe i wyspecjalizowanie dużych uczelni akademickich w studiach magisterskich. Takie rozwiązanie może pozwolić Polsce na podwojenie liczby studentów na pierwszym, licencjackim poziomie studiów. To podwojenie współczynnika skolaryzacji uważam wręcz za zadanie nr 1 w strategii rozwoju Polski na najbliższe 10 lat.

Jeszcze raz krótkie odwołanie do Nowego Sącza. Dopiero teraz zobaczyłem, jak niezwykle miastotwórczą rolę może odegrać w takim mieście jak Nowy Sącz własna uczelnia. To są nowe miejsca pracy - dużo tańsze niż w zakładzie produkcyjnym, to jest doskonała promocja dla miasta, a zarazem ważny sygnał dla potencjalnych inwestorów i przedsiębiorców, że warto tu lokować nowe firmy. Obecnie już ponad 120 osób pracuje w WSB-NLU i instytucjach "okołoszkolnych". Przy uzyskaniu planowanej liczby ok. 3000 studentów i zakończeniu odpowiednich inwestycji (budowa kampusu, akademików) sądecka uczelnia stanie się instytucją, w której zatrudnienie będzie porównywalne z zatrudnieniem w największych firmach Nowego Sącza.

Młódzież wnosi do miasta nie tylko pieniądze - wnosi świeżość, rozmach, nowy styl życia. Uczelnia w sposób naturalny staje się ośrodkiem kulturalnym, który służyć będzie nie tylko studentom, ale i mieszkańcom. Wreszcie, uczelnia ułatwia, a niektórym wręcz umożliwia, podnoszenie kwalifikacji. Jestem pewien, że nasza szkoła zmieni kiedyś obraz i pozycję Nowego Sącza - już teraz uważanego za jedną z lokomotyw rozwoju polskiej gospodarki. Bardzo istotne jest też spojrzenie na tworzenie nowych uczelni poza miastami akademickimi od strony finansowej. W sytuacji kłopotów budżetowych państwa i bardzo skromnych środków przeznaczanych przez budżet na edukację, konieczne jest uruchamianie nowych źródeł finansowania rozwoju edukacji. Jednym z nich powinno być wprowadzenie powszechnej, częściowej odpłatności za studia, także w uczelniach państwowych, wsparte odpowiednim systemem kredytów edukacyjnych (uważam to niezbędne choćby z uwagi na zasady równania szans młodzieży). Ale to nie wystarczy dla podwojenia liczby studentów w Polsce. Konieczne jest uruchomienie źródeł zasilania inicjatyw lokalnych. Nowe szkoły można budować np. w budynkach upadłych przedsiębiorstw (przykład szkoły sądeckiej). Należy pobudzać pozytywne ambicje samorządowych władz lokalnych, organizacji przedsiębiorców, stowarzyszeń lokalnych i liderów.

## **5. Rola państwa w rozwoju edukacji wyższej.**

Konieczne jest ponowne zdefiniowanie roli państwa w rozwoju edukacji. Zadaniem Ministerstwa Edukacji Narodowej powinno być nie tylko podtrzymywanie przy życiu dotychczas działających uczelni państwowych, ale kreatywne kierowanie przyszłością polskiej edukacji, np. poprzez dotacje celowe (przyznawane np. w formie konkursowej) pozwalające rozwijać nowe wyższe szkoły zawodowe. Stawiam tezę (i mogę ją w praktyce obronić), że kilka czy kilkanaście miliardów starych złotych ulokowane na wsparcie inwestycji w nowej uczelni może dać efekt wielokrotnie wyższy niż przeznaczenie tych pieniędzy dla skostniałej uczelni państwowej. Konieczna jest zmiana naszego myślenia - zaprzestanie dzielenia uczelni na państwowe i prywatne na korzyść dzielenia ich na bardzo dobre, dobre i złe. Tak jak można wskazać doskonale rozwijające się uczelnie państwowe, w których właściwie gospodaruje się środkami społecznymi, tak można wskazać słabe, i tylko w celu osiągnięcia krótkotrwałego zysku tworzone szkoły prywatne. Ale są i przypadki odwrotne. MEN

dysponując środkami wypracowanymi przez polskich podatników musi przyjąć, że są one własnością całego społeczeństwa i do tego dostosować metody ich rozdziału.

## 6. Zakończenie

Postawione przez organizatorów zadanie przedstawienia związków rozwoju regionalnego z procesem kształcenia ustawicznego starałem się zrealizować powołując się na praktykę. Przykład sądecki pokazuje, że ten związek jest silny, powstaje natomiast pytanie na ile ten model można powielić. Odpowiedź pozytywna oznacza wręcz eksplozywny wzrost ilości nowych wyższych szkół zawodowych, coraz częściej powstających poza miastami akademickimi. W ciągu ostatnich 6 miesięcy mieliśmy w Nowym Sączu wizyty zarządów kilku miast z całego kraju oferujących budynki, pomoc, byle tworzyć filie sądeckiej uczelni u siebie. W części rozmów dominowała świadomość tych ludzi jak istotne dla rozwoju miasta może być posiadanie własnej uczelni wyższej. Mamy obecnie w Polsce do czynienia ze swoistą modą na tworzenie szkół wyższych - zapewne część tworzonych uczelni upadnie, nie wytrzyma konkurencji, ale jestem przekonany, że część z nich na trwale wpisze się w polski system edukacji. Powstawanie nowych szkół wyższych powoduje też jeszcze jeden ożywczy proces - żywsze przystosowywanie się większości tradycyjnych uczelni państwowych do prowadzenia działalności w warunkach wzrastającej konkurencji.

Proces kształcenia ustawicznego wprowadzany obecnie do systemu edukacyjnego przyjmowany jest z oporami. Część firm i pracowników ma złe wspomnienia z czasu przeszłego - przymusowych, sztucznych "szkoleń". Ale rośnie świadomość wśród najlepszych, a szczególnie wśród młodego pokolenia, o konieczności dostosowania się do zmieniającego się rynku pracy i uzupełniania kwalifikacji, w celu nadążenia za postępem w nauce i technice. Coraz częściej obserwuje się jasną motywację uczestników seminariów szkoleniowych oraz studiujących zaocznie, że to jest wprost inwestycja we własną przyszłość. Organizowanie seminariów dla szefów dużych firm od 1992 roku pozwala już na wyciągnięcie wniosku o rosnącej świadomości, że także ci najlepsi, liderzy, pomimo braku czasu muszą znaleźć kilka dni na własne udoskonalenie. W 1992 roku z trudem zdołaliśmy skompletować grupę 25 szefów dużych firm na elitarne, bezpłatne seminarium w Pułtusku. Obecnie, takiego problemu już nie ma, pomimo że szkolenia są bardzo drogie. Bardzo pozytywnym sygnałem jest obserwowane przez nas coraz powszechniejsze, prowadzenie świadomej, zaplanowanej na długie lata działalności szkoleniowej przez najlepsze polskie firmy, które koszty tej działalności uważają za niezbędną inwestycję.

Bardzo istotny impuls ułatwiający i umożliwiający szerszy dostęp do procesu kształcenia przynosi rozwój technik informatycznych i medialnych (sieci komputerowe, telewizja kablowa i satelitarna, multimedia, techniki interakcyjnej wymiany informacji wykorzystujące dostęp do poczty elektronicznej, baz danych bibliotek elektronicznych, skomputeryzowane symulatory, itd.). W najbliższym czasie, rosnące "społeczństwo informatyczne" stanie się ważną i wzrastającą częścią społeczeństwa uczącego się (learning society). Rozpowszechnia się stosowanie nowego pojęcia - technik stosujących hi-fi entertainment - media dla programów edukacyjnych nazwane zostały "edutainment" - to staje się jedną z dróg motywowania młodych ludzi do nauki.

Czy możliwe jest przyszłe społeczeństwo, które nie będzie społeczeństwem uczącym się? Tak, jest możliwe, ale oznaczać to będzie, że takie społeczeństwo w Europie stanie się swoistym skansenem. Jediną szansą rozwoju, szczególnie dla państw wychodzących z

etatyizmu i gospodarki socjalistycznej, staje się inwestycja w edukację z dwoma filarami:

- nowoczesnym procesem nauczania stacjonarnego dzieci i młodzieży, dostosowanym do nowych technik informatycznych i medialnych, uczącym stawiać pytania, analizować i rozwiązywać problemy,
- procesem kształcenia ustawicznego, który dla niemal całego społeczeństwa pracującego stanie się ważnym elementem budowania karier zawodowych i zapewnienia sobie pracy.