

O TRUDNOŚCIACH W KIEROWANIU UCZELNIĄ NIEPUBLICZNĄ I SPOSOBACH ICH ROZWIĄZANIA.



Krzysztof Pawłowski
Założyciel, b. Rektor, Prezydent
WSB - NLU

Konferencja „Mistrzowie Zarządzania”

23.10.2010

Kilka informacji o uczelniach niepaństwowych (ustawowo niepublicznych)

Początek: ustawa o szkolnictwie wyższym z 1990 r.,
dopuszczająca tworzenie uczelni niepaństwowych.

Pierwsza w 1991 r.

WSB-NLU zarejestrowana 26 czerwca 1992 z nr 10 obecnie
posiada nr 191.

Wzrost liczby studentów od 49,5 tys. w 1995, 472,3 tys.
w 2000 r., 640 tys. w 2006 r. Obecnie studiuje 4577.

Obecnie dominacja studentów na studiach niestacjonarnych

3 rodzaje uczelni:

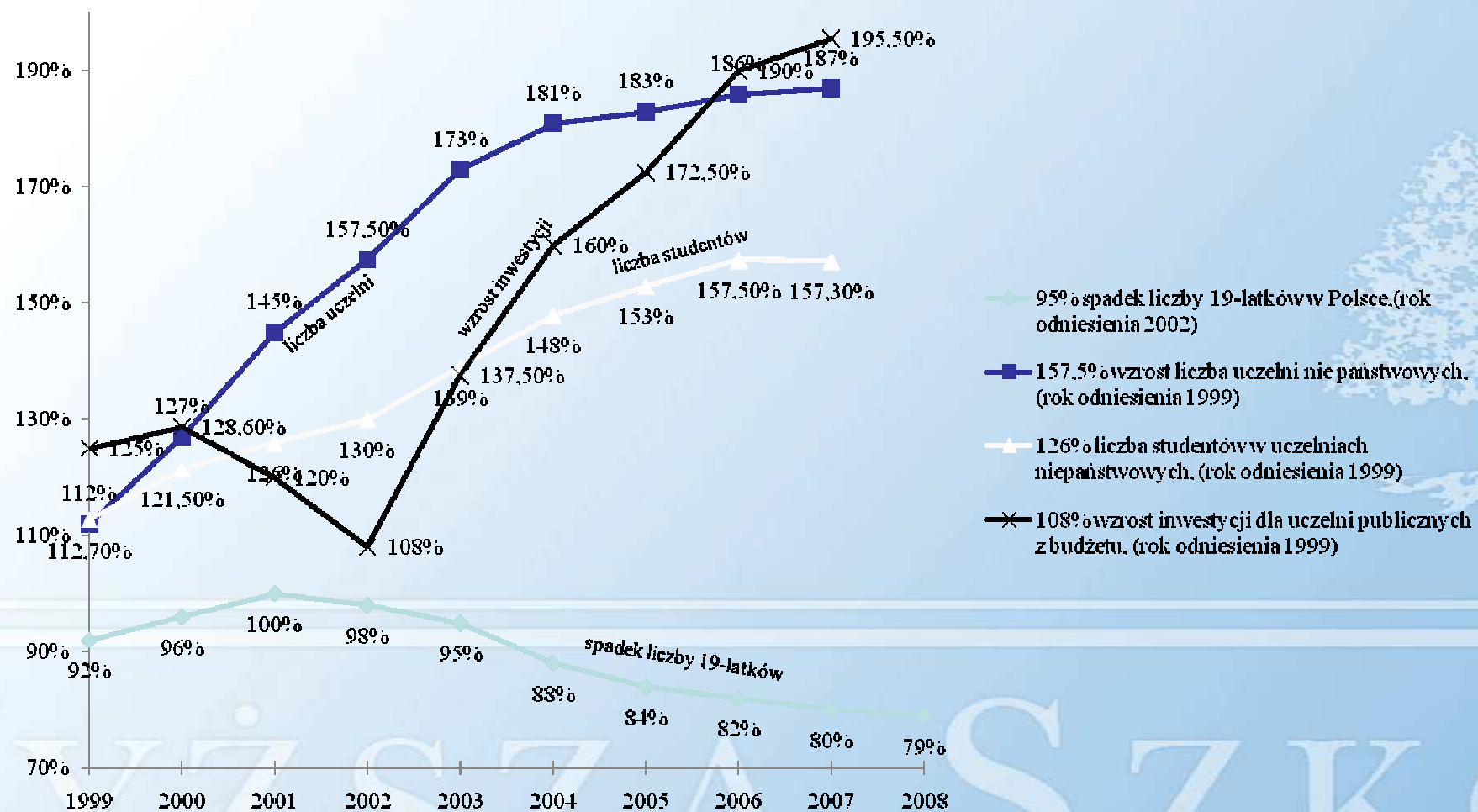
I. Uczelnie tworzone ze względów „misyjnych” –
np: Akademia Z. Koźmińskiego
Collegium Civitas
WSB-NLU i ok. 25-30 innych

II. Uczelnie tworzone i prowadzone przez „Spółdzielnie”
Profesorskie lub Doktorskie.

III. Uczelnie tworzone z przyczyn czysto biznesowych
i dla celów komercyjnych.

Powody załamania się koniunktury po 2005 r.

- nadchodzący niż demograficzny (max. liczba 19-latków w 2002 r.),
- wyczerpywanie się „zapasu rekrutacyjnego” z przeszłości, szczególnie dla studiów niestacjonarnych
- utworzenie po 1998 r. 36 PWSZ (w sytuacji gdy nadchodził niż demograficzny)
- wzrost liczby miejsc na studiach nieodpłatnych w uczelniach publicznych (200 tys. miejsc co roku)
- otwarcie uczelni z UE dla kandydatów z Polski
- rosnące wsparcie finansowe władz państwowych dla uczelni publicznych.



Dane z roczników GUS, szkoły wyższe i ich finanse

Co stanie się z sektorem szkolnictwa niepaństwowego

- wszystko wskazuje na to że władze państwowe (rząd, parlament) godzą się na marginalizację sektora i godzą się na postulowane przez większość środowiska nie wprowadzanie zasad konkurencji do polskiego systemu szkolnictwa wyższego
- docelowo pozostanie co najwyżej kilkadziesiąt prywatnych szkół wyższych, otwartym pytaniem jest to jakie uczelnie pozostaną, te najlepsze (ale nadal pozbawione pomocy państwa) czy te najgorsze.

Jakość w sektorze uczelni niepublicznych

- Podobnie jak wśród uczelni publicznych i ich wydziałów są znakomite i bardzo słabe.
- Paradoksem (ale i stratą dla państwa) jest to że, największe kłopoty mają obecnie te niepaństwowe uczelnie, które w przeszłości najwięcej inwestowały w budowanie własnej kadry akademickiej i w rozwój studiów stacjonarnych.

Krótką historia powstania WSB-NLU

- wrzesień 1989 pomysł (wizyta w WHU w Koblencji)
- 1990-1991 szukanie wsparcia i profesjonalistów
- 1 października 1991-otwarcie szkoły pomaturalnej (64 przyszłych studentów).
- listopad 1991- marzec 1992 - rozmowy z National-Louis University.
- 8 maj 1992 - podpisanie umowy z NLU
- czerwiec 1992 – zgoda MEN na utworzenie szkoły wyższej.

Trzy okresy

1991 – 1997 - okres wzrostu

1998 – 2005 - okres koniunktury („lata tłuste”)

2006 – 2010 - okres narastającego kryzysu,
silna restrukturyzacja

Październik 2010 - wchodzimy ponownie
w okres rozwoju

Sposób finansowania uczelni

- kapitał założycielski - tylko 2 tys. USD
- inwestycje w infrastrukturę i kadre – ok. 50 mln zł do spłacenia w banku zadłużenie 12,5 mln zł (spłata w ciągu 10 lat)
- finansowanie głównie z chesnego, dodatkowo - programy komercyjne adresowane w latach 90-tych do dużych przedsiębiorstw produkcyjnych (np. „Zelmer”, „Opoczno”, „Tymbark”, „Mostostal”)
- działalność zebracza (tzn. „fund rising” - owa) w pierwszym okresie działalności.

Przyczyny kryzysu finansowego lat 2008 - 2009

- decyzja o zatrudnieniu na etatach całej kadry akademickiej (w 2009 r. 250 osób) i koszmarny ZUS (w 2008 r. blisko 6 mln zł na ok. 18 mln zł pochodzących z czesnego)
- gwałtowny spadek liczby studentów przyjmowanych na studia stacjonarne (począwszy od 2004 r.), które w WSB-NLU były podstawą naszej działalności
- duże inwestycje w rozwój akademicki
- zbudowanie luksusowego otoczenia (akademik, własne zaplecze sportowe - inwestycje ok. 11 mln zł)
- zbyt duże inwestycje w jakość kształcenia (nowe kierunki , specjalności, przedmioty do wyboru, specjalne programy wspierające) w czasie koniunktury

Dlaczego osiągnęliśmy tak duży sukces w latach 90-tych

Pierwsze zwycięstwo w rankingu polskich uczelni biznesowych
już w 1996 r.

- innowacyjne (i unikalne) przeniesienie do polskiej rzeczywistości programu i kultury organizacyjnej amerykańskiego uniwersytetu
- uczelnia wyraźnie nachylona w stronę studentów
- postawienie na początku na rozwój studiów stacjonarnych
- radykalne nasycenie programu kształcenia nauką języków obcych i informatyką
- dyplom amerykańskiego uniwersytetu i tytuł bakałarza.

Struktura społeczna studentów na koniec koniunktury (2003 r.)

Studenci stacjonarni: struktura studentów I roku:

- ok. 30% z województwa Małopolskiego (w tym ok. 15% z Sądecczyzny)
- ok. 13% do 15% ze Śląska,
- ok. 15% z województwa Podkarpackiego,
- ok. 10% z zagranicy!!

Wśród studentów wyróżniali się absolwenci szkół średnich, amerykańskich (ok. 10% populacji).

- ok. 1/3 studentów z tzw. rodzin „VIP-owskich”,
- ok. 1/3 z rodzin nowych przedsiębiorców,
- ok. 1/3 z innych (rodzice- urzędnicy, nauczyciele, rolnicy czy wręcz niezatrudnieni)

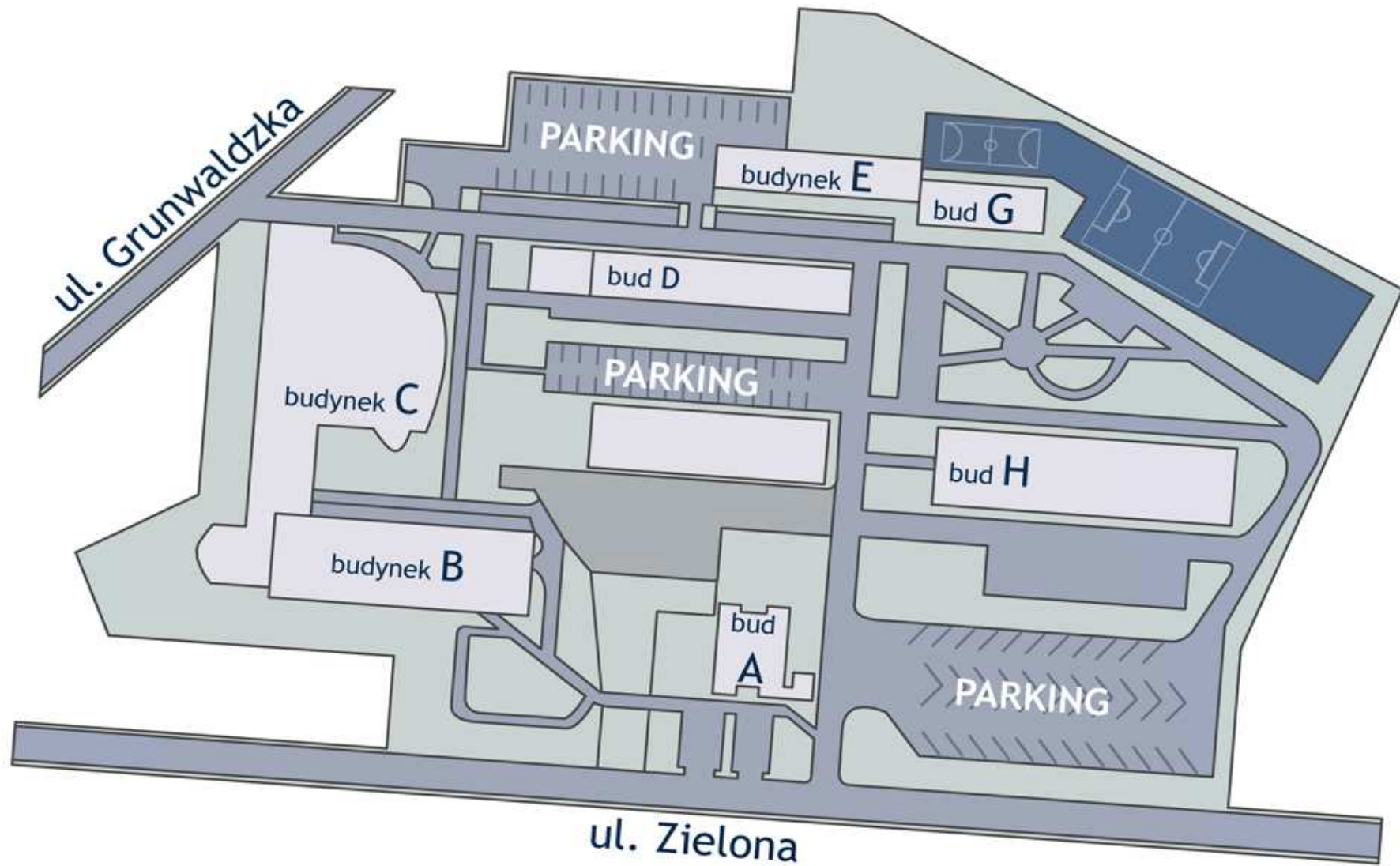
Studenci niestacjonarni: ponad 90% z szeroko rozumianej Sądecczyzny (promień ok. 40 km od Nowego Sącza).

Struktura zatrudnienia absolwentów studiów stacjonarnych

(głównie studiów biznesowych)

(badania z 2002 roku)

- ponad 30% pracujących w Warszawie,
- ok. 30% pracujących w Krakowie i na terenie województwa Małopolskiego,
- rosnąca liczba absolwentów pracujących okresowo za granicą,
- wyraźna migracja, szczególnie z Podkarpacia i Śląska w stronę Warszawy,
- brak kłopotów ze znalezieniem pracy.



Plan Campusu WSB-NLU



Budynek „C” z zewnątrz



Hol główny



Sala C10

A T I O N A L - L O U

Stan techniczny WSB-NLU

- Intranet (zawsze wyprzedzaliśmy innych)
- własne programy zarządzania uczelnią (CODA i HARMO)
- platforma edukacyjna Edu² (jak blackboard)
- Biblioteka (zbiory tradycyjne + Proquest, 10 bibliotekarzy na etatach)
- 500 komputerów pracujących w sieci

Obecna oferta programowa

- studia na kierunku Zarządzanie (I i II stopień):
 - program w języku polskim,
 - program w języku angielskim,
- studia inżynierskie i licencjackie na kierunku informatyki ,
- studia na kierunku Politologii (I i II stopień),
- jednolite studia magisterskie na kierunku Psychologii (tylko stacjonarne).
- nowe kierunki:
 - Inżynieria Chemiczna i Procesowa (razem z ZAT) w kampusie tarnowskim.
 - pomoc socjalna (przy Psychologii).

Obecna oferta komercyjna

- 30 gotowych programów studiów podyplomowych,
- studia podyplomowe i programy specjalne „szyte na miarę” dla konkretnych firm,
- program MBA („General Management”) z dyplomem NLU- program akredytowany w NCA,
- produkty informatyczne (platforma Edu², zlecenia z firm)

Programy specjalne

„Przyjaciele sukcesu”

realizowane wspólnie z Microsoftem

dla ponad 500 właścicieli firm

i członków zarządów

Absolwenci (stan na 10.10.2010 r.)

Absolwenci studiów stacjonarnych - 4411

Absolwenci studiów niestacjonarnych - 5305

Absolwenci studiów podyplomowych - 2296

Absolwenci studiów MBA - 346

Stan kadrowy na 10.10.2010

- liczba etatowych pracowników naukowo-dydaktycznych: 132
- liczba pracowników dydaktycznych zatrudniona w innych formach: 54
- liczba pracowników zaplecza dydaktycznego: 32
- liczba pracowników technicznych, ochrony, sprzątania: 39
- liczba pracowników administracji: 33

Stan kadry akademickiej

- 22 doktorów - osób, które w WSB-NLU pracują od ukończenia studiów lub po przyjeździe z firm,
- pierwsza habilitacja „własna” w roku 2010/2011, następne 2-3 w 2012 r.,
- II kategoria w 2005 dla Instytutu Zarządzania (tylko 2 uczelnie niepaństwowe miały II), obecnie też 2,
- nagrody naukowe im. M. Bielskiego.

Trudności z tworzeniem własnej kadry

- brak „mistrzów akademickich” związanych wyłącznie z WSB-NLU, będących wzorem i oparciem dla młodych asystentów i adiunktów
- „zainfekowanie” naszej kultury organizacyjnej przez kadre dojeżdżającą, blokowanie działań innowacyjnych
- trudny dostęp do środków publicznych na badania naukowe (wciąż istnieje nieformalne zamknięcie systemu dla „korporacji profesorskiej”)
- zachłyśnięcie się części młodzieży akademickiej łatwymi zarobkami z dydaktyki i brak ambicji wyjścia poza doktorat
- niechęć rad wydziałów uczelni publicznych do otwierania przewodów habilitacyjnych obcych osób (habilitacje tylko dla „swoich”)

Trudności z budową stabilnej uczelni na prowincji

- mała atrakcyjność miasta (zarówno dla kadry akademickiej jak i studentów stacjonarnych)
- fatalne warunki dojazdu do Nowego Sącza
- brak realnego wsparcia ze strony władz samorządowych (lokalnych i regionalnych)

Zdaniem wielu - fakt, że WSB-NLU istnieje graniczy z cudem.

Co myśli założyciel WSB-NLU w 18 lat od jej założenia:

- świadomość ponadnormalnego sukcesu w przeszłości („zrobienie czegoś z niczego”)
- zupełnie inne otoczenie i warunki rynkowe niż w latach 1991-2004.
- Rząd PO zostanie w przyszłości uznany za grabarza uczelni niepaństwowych (dowód-brak rozporządzenia w/s Art. 95 Prawa o szkolnictwie wyższym)
- Trzeba od nowa skonstruować uczelnię i znaleźć nowe obszary przewag konkurencyjnych
- Zasadniczym problemem przed którym stoi Założyciel jest problem sukcesji

Nasza odpowiedź na kryzys i wyzwania przyszłości

- całkowita rezygnacja ze złudzeń, że polskie państwo jest zainteresowane wsparciem wysokiej jakości i uruchomieniem konkurencji w obszarze szkolnictwa wyższego
- opracowanie strategii rozwoju do roku 2020
- tworzenie Konsorcjum akademicko-biznesowego o rozluźnionej strukturze
- projekt Miasteczka Multimedialnego
- inicjatywy tarnowskie

Miasteczko Multimedialne

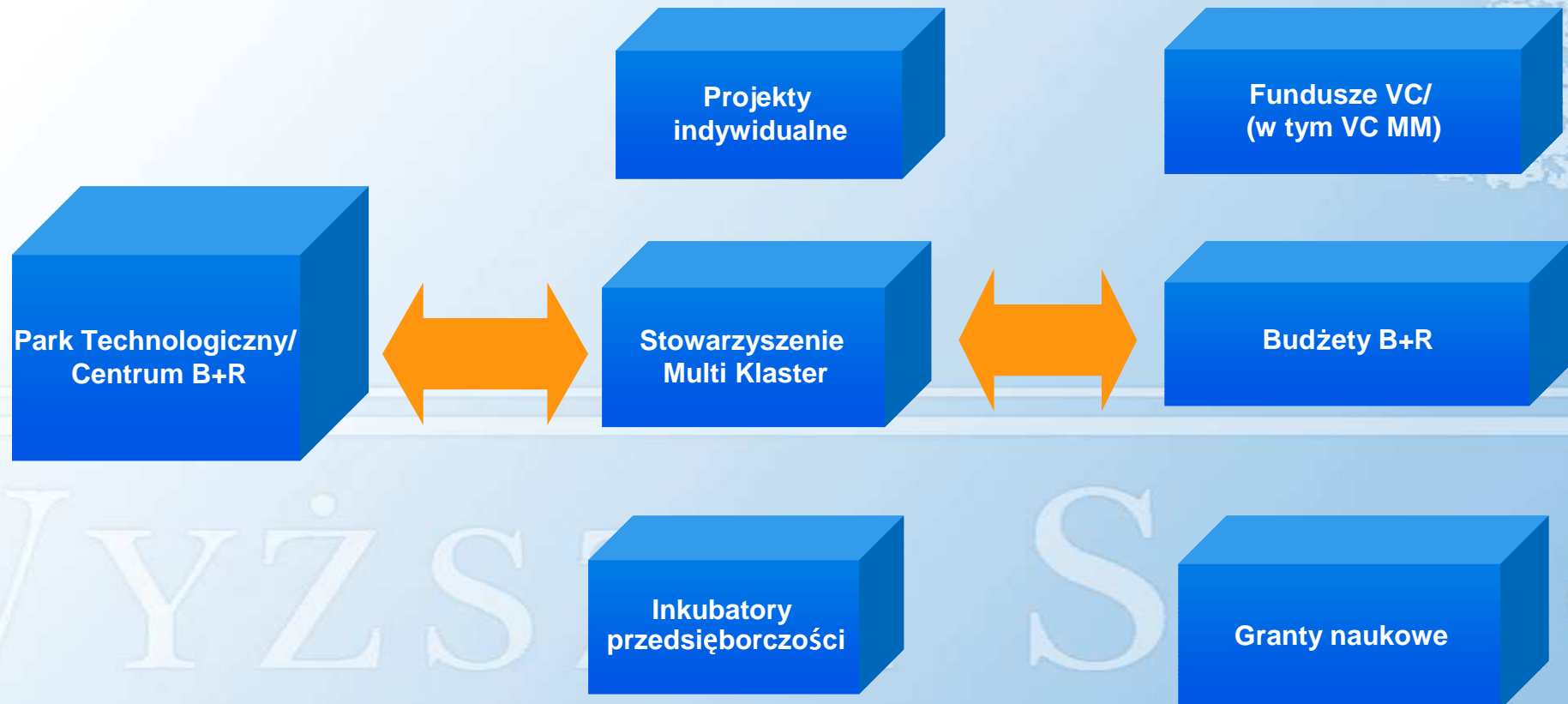
- pomysł ośrodka badawczo-wdrożeniowego, 26.01.2006,
- Ślądecka Sieć Innowacji i Transferu Wiedzy- grant u Marszałka Województwa Małopolskiego, marzec 2006
- 23.06.2006 – „iskra” w czasie Zjazdu Absolwentów aby skoncentrować się w obszarze multimediiów,
- 26.06.2006 – „kupuję” pomysł,
- lipiec – praca nad projektem MM i wejściem na indykatywną listę projektów kluczowych,
- sierpień 2006 po raz pierwszy projekt MM na wstępnej liście projektów kluczowych w ARP na miejscu 9
- 27 luty 2007 decyzja Rady Ministrów o wpisaniu projektu MM na listę w działaniu 5.3 POIG dofinansowanie 94,9 mln zł z PARP
- 24 sierpień 2010- podpisanie umowy o budowie Parku
- 13 października 2010- rozpoczęcie budowy
- 11 wrzesień 2012- otwarcie działalności parku, Forum Innowacyjności

IDEOGRAM PARKU MIASTECZKA MULTIMEDIALNEGO:

Obszar: Infrastruktury

Projektów

Finansów



Miasteczko Multimedialne Sp. z o.o. – kluczowe

projektu

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

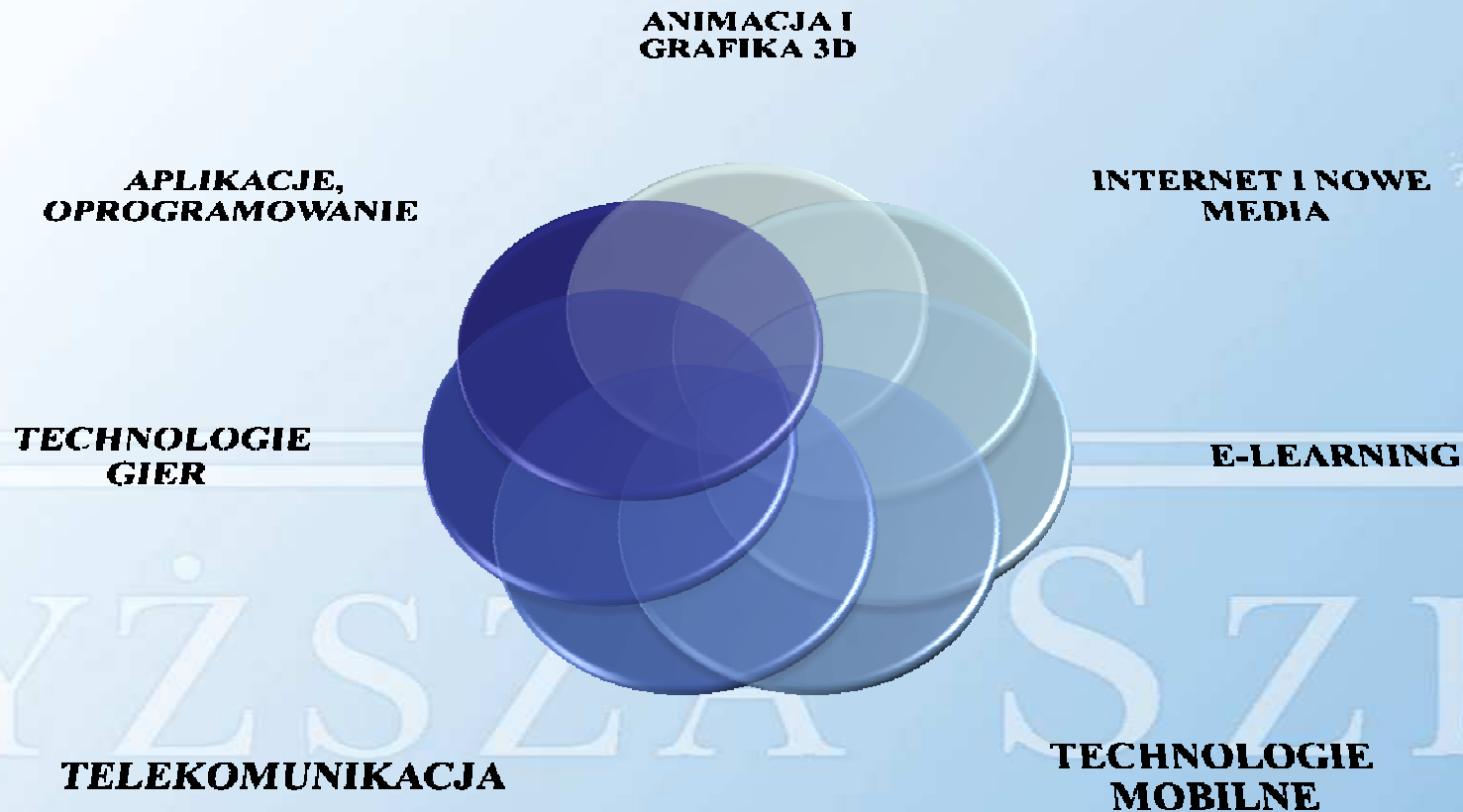
BUDOWA INFRASTRUKTURY

- Centrum B+R (laboratoria & know-how)
- Obserwatorium Technologiczne – analiza trendów
- Centrum Doradztwa Innowacyjnego i Gospodarczego
- Inkubator
- Biznes park
- Powierzchnia 15.900m²
- Wartość netto 111,7 mln PLN (dotacja 85%)

Nowoczesna infrastruktura

Obszary działania:

Działania realizowane w ramach koncepcji Miasteczka Multimedialnego skupiają się na następujących dziedzinach:





WYŻS
AT I O

Szkoła Animacji i Efektów specjalnych

- Szkoła powstała w 2009 r. (idea i grant z MNiSzW)
- Pierwszy lider Z. Rybczyński („Oskar” w 1983 r. za film Tango)
- Pierwsza grupa uczestników 2009 r. to 25 osób
- Druga grupa uczestników (46 osób) obecnie

Pierwsze 2 filmy już są na festiwalach

Problem sukcesji w przypadku uczelni autorskiej

- pierwsza refleksja o sukcesji rok 1996
- pierwsze 12 lat monarchia „lekkooświecona”
- od 2003 (po zakończeniu inwestycji w infrastrukturę) próby stopniowego wciągania pracowników (komisje ds. strategii, wzmacnianie pozycji prorektorów i dziekanów)
- próby wprowadzenia nowego rektora:
pierwsza – rok 2007/2008 (Amerykanin),
druga – rok 2008/2009 (34-latek),
trzecia od 2009/2010 wciąż z kłopotami,
czerwiec 2010 wprowadzenie Zarządu czteroosobowego
i zwiększenie roli menedżerskiej,
- jak zbudować kolegialne poczucie odpowiedzialności za instytucję?
- czy Board of Trustees może być rozwiązaniem?

Strategia na następne 10 lat

- poprzez finansowanie zewnętrzne agresywne wchodzenie w obszar transferu wiedzy, innowacji i technologii pomiędzy sektorem nauki i szkolnictwa wyższego a światem gospodarki,
- wchodzenie w badania naukowe w obszarach niszowych (3 obszary już wybraliśmy),
- stopniowe obniżanie udziału czesnego w budżecie Uczelni (aż do osiągnięcia 50%) poprzez skuteczne działania w obszarze kształcenia ustawicznego i sprzedaży produktów informatycznych,
- brak inwestycji w „twardą” infrastrukturę

Innowacje w zarządzaniu szkołą wyższą

- kluczem sukcesu WSB-NLU było innowacyjne przyjęcie na początku lat 90-tych, programu kształcenia i kultury organizacyjnej amerykańskiego uniwersytetu;
- największą przewagę nad konkurentami mieliśmy wtedy gdy byliśmy inni od konkurencji;
- przewagę (w latach 90-tych widoczną) zaczęliśmy tracić gdy poprzez „osmozę” wprowadzaliśmy do systemu kształcenia rozwiązania typowe z uczelni publicznych.

Uwagi końcowe

- obecny system prawny i obyczaje akademickie (powtarzalność kształcenia, obawa przed nowinkami, system akredytacyjny) są antyinnovacyjne,
- dlaczego wiąże się jakość kształcenia na poziomie studiów licencjackich i magisterskich z uprawnieniami doktorskimi i habilitacyjnymi (czy Korporacja profesorska nie nauczy się nigdy pokory wobec rzeczywistości?). Innowacja może być w każdej instytucji, także tej wchodzącej na rynek. Może „polski Harvard” dopiero powstaje?

Przykazanie dla liderów **instytucji akademickich:**

- **wizja bez twardej realizacji jest halucynacją**
- **musisz być bardziej innowacyjny niż inni albo zginiesz**

WYŻSZA SZKOŁA
NATIONAL - LOU

Dziękuję za uwagę

krzysztof.pawlowski@wsb-nlu.edu.pl

WYŻSZA SZKOŁA
NATIONAL-LOUIS