

Krzysztof Pawłowski  
Rektor

## 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<sup>1</sup>, 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 nierozzerwalne funkcje każdej szkoły wyższej, zwłaszcza tej, która ma charakter uniwersytetu:

- uniwersytety kształcące, których główną misją jest kształcenie studentów i przygotowanie 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 studenta do samodzielnej pracy badawczej w dane dziedzinie nauki<sup>2</sup>.

W latach 90. XX wieku, głównie poprzez B. Clarka<sup>3</sup>, 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

<sup>1</sup> Zob. Prawo o szkolnictwie wyższym z 27.07.2005, art. 3, definicje uniwersytetu profilowanego, uniwersytetu technicznego, politechniki, akademii.

<sup>2</sup> Wojcicka M., *Uniwersytet i jego otoczenie — dwa sposoby podejścia i ich możliwe konsekwencje*, w: *Problemy zarządzania w uczelni opartej na wiedzy*, pod red. nauk. K. Leji, Gdańsk 2006, str. 17.

<sup>3</sup> Clark B. R., *Creating Entrepreneurial Universities: Organisational Pathways of Transformation*, Oxford, New York 1998, Published for the IAU Press by Pergamon Press.

nowe uczelnie, lokując je poza dużymi metropoliami w małych i średnich miastach. Te uczelnie tworzone od podstaw pozbawione wynikających z długoletniej tradycji sztywnych struktur akademickich łatwiej przyjmowały nowe sposoby zarządzania uczelnią w dużej mierze wzorowane na zarządzaniu przedsiębiorstwem. Określenie „uniwersytet przedsiębiorczy” oczywiście nie jest związane z podstawowymi kierunkami dydaktycznymi, nie zastępuje 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 zadaniowe do realizacji konkretnych zadań, nie tylko na styku z wdrożeniami i edukacją, ale także zadaniowe 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 bliższym i dalszym otoczeniem, to uczelnia wtopiona w społeczność lokalną przez udział uczonych w klubach, stowarzyszeniach, inicjatywach lokalnych. Uniwersytet przedsiębiorczy to instytucja szkolnictwa wyższego, która działa na wielu obszarach, ustawicznie poszukuje nowych możliwości, jest elastyczna, dostosowując się do zmieniającego się rynku, potrzeb i nowych wyzwań. Dobrym określeniem uniwersytetu przedsiębiorczego jest zapożyczone od M. Croziera<sup>4</sup> określenie instytucja „zwinna”.

W ostatnich latach, w związku z narastającym procesem rozwoju gospodarki opartej na wiedzy wprowadza się pojęcie „uczelni opartej na wiedzy” lub „podporządkowanej wiedzy”<sup>5</sup> jako instytucji, która w sposób świadomy zarządza wiedzą i transferuje wiedzę na zewnątrz do otoczenia. Taka uczelnia traktuje swoich interesariuszy jako współtwórców oferty: zarówno edukacyjnej, badawczej jak i konsultingowej. Istotą uczelni podporządkowanej wiedzy jest m.in. służebne przywództwo, elastyczność struktur (otwartość na zmiany) oraz kreowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej dzieleniu się wiedzą. Dominuje tu interaktywny (zamiast linearnego) model zarządzania wiedzą, charakterystyczny dla społeczeństwa uczącego się<sup>6</sup>.

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 czołowe uniwersytety amerykańskie a Stanford University i Dolina Krzemowa stały się symbolem współdziałania jeszcze niedawno odległych światów — nauki i gospodarki.

<sup>4</sup> Crozier M., *Biurokracja. Anatomia zjawiska*, Warszawa, 1967.

<sup>5</sup> Leja K., *Uniwersytet: tradycyjny — przedsiębiorczy — oparty na wiedzy*, w: „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2006 nr 2 (28), str. 7–26.

<sup>6</sup> *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się*, OECD, Warszawa 2000, str. 38.

Poniżej, opierając się na doświadczeniach amerykańskich, autor wprowadza pojęcie „uczelni IV generacji” (przyjmując, że uczelnia tradycyjna jest I generacji, przedsiębiorcza — II generacji, a podporządkowana wiedzy — III generacji), w której wszystkie trzy elementy tj. kształcenie, badania i kontakty z otoczeniem są jednakowo ważne, a uczelnia wyróżnia się tym, że poprzez transfer wiedzy, technologii, ale i idei, w sposób twórczy odgrywa rolę kreatora, zmieniając bliższe i dalsze swoje otoczenie. Istotnym wyróżnikiem uniwersytetu przedsiębiorczego jak i „uczelni IV generacji” wydaje się być przyjęcie modelu menedżerskiego zarządzania szkołą wyższą.

## 2. Uczelnie w globalizującym się świecie

Dwa czynniki charakteryzują gospodarkę w państwach rozwiniętych — globalizacja i coraz bardziej powszechne używanie wiedzy jako głównego zasobu ważniejszego od surowców, technologii czy kapitału i dającego najwyższą wartość dodaną.

Świat Akademii w wielu państwach, szczególnie w Europie kontynentalnej, wydaje się wciąż nie zauważać zmian dokonujących się w gospodarce, często można usłyszeć, że nauka z istoty rzeczy jest globalna, a doświadczeń ze świata przedsiębiorstw nie da się i nie wolno przenosić do uniwersytetów. Z drugiej strony trudno nie zauważyć, że średni wieloletni wzrost PKB w państwach, które wprowadziły menedżerski sposób zarządzania uczelniami, a uczelnie mają ożywione kontakty z otoczeniem (dla przykładu USA czy Wielka Brytania) jest wyższy niż w największych państwach kontynentalnych Unii Europejskiej. Szczególnie godne analizy i wyciągnięcia głębokich wniosków jest przykład uczelni amerykańskich<sup>7</sup> i ich związków z realnym światem. Ten przykład powinien być nie tylko inspirujący dla władz UE, ale szczególnie dla rządów państw — nowych członków UE.

Władze UE opracowały w 2000 Strategię Lizbońską<sup>8</sup>, stawiając przed Unią zadanie osiągnięcia już w 2010 r. światowego punktu odniesienia, bardzo wyraźnie podkreślając rolę uniwersytetów. Wyrazistą analizę europejskiego świata nauki przedstawia komunikat Komisji Europejskiej z 2003 „Rola wyższych uczelni w Europie wiedzy”<sup>9</sup>. Komunikacja zatrzymuje się jednak na poziomie analizy, brakuje wniosków dotyczących konieczności dostosowania uczelni do współczesnego świata, szczególnie wykorzystanie w praktyce doświadczeń uczelni amerykańskich. Patrząc z perspektywy 2007 r. na zadania postawione przed Unią w Strategii Lizbońskiej można z bardzo wysokim poziomem pewności stwierdzić, że zarówno gospodarka jak i obszar B+R Unii nie stanie się w roku 2010 światowym punktem odniesienia.

<sup>7</sup> Pawłowski K., *Rediscovering higher education in Europe*, CEPES, Bucharest 2004.

<sup>8</sup> [www.strategializbonska.pl](http://www.strategializbonska.pl)

<sup>9</sup> Komunikat Komisji Wspólnot Europejskich (5 luty 2003), *Rola wyższych uczelni w Europie wiedzy*, Bruksela, [http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/cnc/2003/com2003\\_0058en01.pdf](http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/cnc/2003/com2003_0058en01.pdf)

W 2005 roku po raporcie Komisji Kooka Komisja Europejska w specjalnym komunikacie skierowanym do Rady i Parlamentu Europejskiego *Wspólne działania na rzecz wzrostu i zatrudnienia: Wspólnotowy Program Lizboński*<sup>10</sup> przedstawiła korektę Strategii Lizbońskiej. Wciąż brakuje jednoznacznego określenia, że to strategia na minimum 25 lat i to w sytuacji pełnego zaangażowania państw członkowskich, ale korekta strategii idzie w dobrym kierunku. Komisja zrezygnowała z podkreślania celu, jakim jest osiągnięcie światowego punktu odniesienia, obecnie zadania nierealnego. Komisja słusznie pokazuje wzrost i zatrudnienie jako priorytet i przedstawia wspieranie wiedzy i innowacji jako główne narzędzie wzrostu gospodarczego.

To, co zwróciło pozytywnie uwagę w omawianym Komunikacie to:

- zalecenie, aby w programach finansowanych z Funduszy Strukturalnych i Funduszy Spójności wspierać wyraźnie inwestycje w wiedzę, innowacje, potencjał badawczy oraz lepsze kształcenie i szkolenie zawodowe,
- uruchomienie na lata 2007–2013 nie tylko VII programu ramowego na rzecz badań, rozwoju technologicznego i wdrożeń, ale i programu ramowego na rzecz wzrostu innowacyjności i innowacji.

To, co zwraca uwagę negatywnie, a nawet może być przedmiotem krytycznej refleksji, to wskazanie konieczności intensyfikacji współpracy publicznych instytucji badawczych z przemysłem. Autor jest głęboko przekonany o wyższości prywatnych instytucji także w obszarze szkolnictwa wyższego i badań naukowych i nie trzeba w tym celu przywoływać przykładów wyłącznie amerykańskich. Więc zamiast „prosić” czy nalegać na publiczne instytucje naukowe aby „zechciały” zintensyfikować relacje z gospodarką może lepiej uruchomić takie mechanizmy finansowania, które zmuszą te instytucje do wzrostu efektywności i bliskich związków z otoczeniem gospodarczym.

Dla państw mniej rozwiniętych, a szczególnie dla nowych członków Unii, w tym Polski, nowe rozwiązania i priorytety wskazane w Komunikacie z 2005 mogą oznaczać sygnały (a więc w przyszłości decyzje) negatywne — zakładają bowiem potrzebę koncentracji inwestycji w regiony najbardziej rozwinięte i instytucje dysponujące największym potencjałem, kosztem polityki zrównoważonego rozwoju. Takie działanie spowodowałoby niewątpliwie wzrost efektywności użytych funduszy, przy okazji dałoby dalszy wzrost stopnia metropolizacji, ale utrudniałoby nowym państwom członkowskim i ich regionom szybki rozwój i uzyskanie potencjału pozwalającego konkurować z najlepszymi.

Dlatego w dalszej części tekstu autor koncentruje się na działaniach, które także w regionach średnio lub nawet słabo rozwiniętych pozwalają uruchomić wyraziste mechanizmy rozwojowe.

<sup>10</sup> Komunikat Komisji do Rady i Parlamentu Europejskiego (20 lipca 2005), *Wspólne działania na rzecz wzrostu i zatrudnienia: Wspólnotowy Program Lizboński*, Bruksela, [http://ec.europa.eu/growthandjobs/pdf/COM2005\\_330\\_pl.pdf](http://ec.europa.eu/growthandjobs/pdf/COM2005_330_pl.pdf).

### 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 wzorów 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 obszarze R+D jest amerykański system szkolnictwa wyższego. Trudno w krótkim z konieczności 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, algorytm uwzględnia liczbę studentów i pracowników naukowo-dydaktycznych. Obowiązuje zasada równego, demokratycznego „rozsmarowywania” nakładów budżetowych niemal niezależnie od jakości prac naukowych i osiągnięć. W USA w większości uniwersytetów kształcenie studentów finansują sami studenci poprzez czesne, 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 B+R jest zbliżony (1,0 — 1,2%), zasadniczo 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 uniwersytety amerykańskie i ich otoczenie (firmy *spin off*) potrafią wdrażać do zastosowań praktycznych osiągnięcia naukowe.

Generalnie można powiedzieć, że stabilność zasilania finansowego uniwersytetów europejskich usypia 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, „gwiazdy naukowe” swoich uniwersytetów. W USA sprofesjonalizowano stanowisko rektora, to normalny zawód, do którego przygotowuje się menedżerów poprzez system szkolenia i stopniowe obejmowanie coraz wyższych stanowisk. Ostatecznie prezydenta uczelni wybierają członkowie rady powierniczej, nie pracujący w uniwersytecie, a kolegialne ciała uniwersyteckie mają 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 doktorat 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 kariera 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 Ustawa „Prawo o szkolnictwie wyższym” z roku 2005 w pełni weszła w życie, w progi wyższych uczelni od 2004 r. wchodzi 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 w 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. Najszybciej problemy 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 podejmująca studia na uczelniach zagranicznych i konkurencja ze strony uczelni zagranicznych, szczególnie brytyjskich. Poziom ryzyka i niepewności będzie rósł także dlatego, że uczelnie publiczne tracą swoje otoczenie gospodarcze w pewien sposób „przynależne” w przeszłości do uczelni. Jeszcze niedawno w latach 70. czy 80. XX wieku przedsiębiorstwa i instytucje praktycznie były „skazane” na współpracę z najbliższą uczelnią 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 chcące 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 Antonowicza<sup>11</sup>, 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<sup>12</sup>. 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 „rozsmarowywania” pieniędzy publicznych po całym sektorze publicznych instytucji naukowych i szkół wyższych, wyłączając ten sektor z działań konkurencyjnych choćby w obszarze kształcenia. Władze państwowe jak gdyby nie dostrzegają zagrożeń zewnętrznych i faktu, że w nowej rzeczywistości intensywny rozwój nauki i szkolnictwa wyższego daje takim państwom jak Polska jedyną szansę doścignięcia świata rozwiniętego i sprostania wyzwaniom globalnym. Niestety, poza nielicznymi przykładami inicjatyw pozytywnych<sup>13</sup> można 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 kariery naukowe polskich uczonych w instytutach i uczelniach zagranicznych bo nie pracują oni już na prestiż polskich uczelni i polskiego środowiska akademickiego.

Nie da się doprowadzić polskich uczelni publicznych do rangi czołowych w świecie, a nawet europejskich uniwersytetów tylko nimi administrując, czy to z pozycji ministra szkolnictwa wyższego, czy z pozycji rektora. Do tego potrzebne jest dynamiczne zarządzanie stale uwzględniające 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 Grahama Allison<sup>14</sup> koncentruje się tylko na działaniach bieżących skierowanych do wewnątrz organizacji.

<sup>11</sup> Antonowicz D., *W poszukiwaniu nowego paradygmatu zarządzania uniwersytetami w Polsce*, w: „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, 2004, nr 2(24), str. 25.

<sup>12</sup> Pomimo zapisu ustawy „Prawo o szkolnictwie wyższym” dopuszczającego częściowe finansowanie studiów stacjonarnych w uczelniach niepublicznych (ust. 5, art. 94) Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego nie wydał rozporządzenia wykonawczego dotyczącego warunków i trybu występowania o dotacje czyniąc przepis ustawowy martwym.

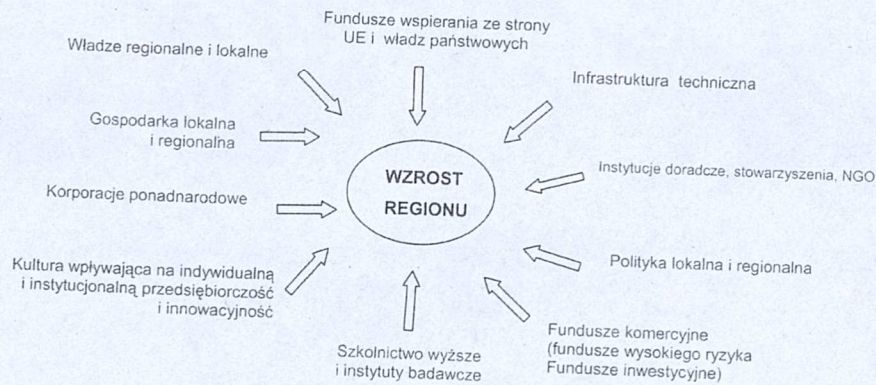
<sup>13</sup> Próba uzyskania przez Wrocław lokalizacji Europejskiego Instytutu Technologicznego finansowanego przez UE

<sup>14</sup> 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.

Pozostaje więc mieć nadzieję tylko w jednym sektorze szkolnictwa wyższego, który od momentu powstania zmuszony jest działać w warunkach ostrej konkurencji w sektorze wyższych szkół niepublicznych.

## 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, zdaniem autora, instytucje i mechanizmy wpływające na rozwój lokalny i regionalny, wyraźnie z pozycji nie teoretyka tematu i uczonego, ale z kilkunastoletniej perspektywy człowieka zaangażowanego w sposób aktywny i wielosektorowy w proces rozwoju lokalnego i regionalnego.



Rys. 1. Czynniki wpływające na rozwój regionalny

Źródło: opracowanie własne

Autor jest głęboko przekonany, że najważniejszym czynnikiem jest element najtrudniejszy, tzn. indywidualna przedsiębiorczość i innowacyjność osób zamieszkujących daną miejscowość lub region. Efekt działań może być silniejszy jeżeli ta indywidualna przedsiębiorczość i innowacyjność jest wsparta przez instytucje wspierające, władze lokalne i regionalne tworzące nie tylko atmosferę wsparcia, ale i uruchamiające odpowiednie mechanizmy wsparcia (np. ulgi podatkowe czy specjalne kredyty), ale kluczem jest budowana przez wiele lat, a czasem przez stulecia, wieloaspektowa 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.

Pozostałe przedstawiane na rys. 1 instytucje i mechanizmy wsparcia odgrywają ważną, czasem bardzo istotną, ale jednak drugoplanową rolę. Autor uważa dla przykładu, że stan gospodarki lokalnej i regionalnej, a więc głównie małych i średnich firm jest ważniejszy niż nawet duże inwestycje korporacji ponadnarodowych. Korporacje ponadnarodowe mogą dać konkretnemu regionowi istotny impuls rozwojowy umożliwiający intensywniejszy rozwój firm lokalnych, ale z natury rzeczy takie korporacje w sposób łatwy i szybki przenoszą swoje oddziały produkcyjne w nowe miejsca przynoszące szybsze czy też większe zyski. Dlatego wsparcie lokalnych firm rodzinnych, z reguły bardziej przywiązanych do społeczności lokalnej w perspektywie długookresowej przyniesie stabilny wzrost. Polityka lokalna i regionalna odgrywa dużą rolę, jeżeli władze lokalne potrafią zrozumieć swoją rolę służebną, to jest rolę inspirującą i wspierającą (np. poprzez inwestycje w infrastrukturę). Instytucje finansowe i instytucje wspierające odgrywać mogą ważną rolę, ale tylko wtedy, gdy będą działać w sposób elastyczny i bardzo szybki. Niestety pierwszym lat członkostwa Polski w Unii Europejskiej jest potworne (trudno znaleźć bardziej odpowiednie słowo) zbiurokratyzowanie i długi czas podejmowania decyzji przez instytucje, które zarządzają programami unijnymi. W dużej mierze procedury biurokratyczne nie wynikają z narzucenia tych procedur przez stosowne władze Unii Europejskiej, tylko wynikają z radosnej twórczości „oddolnej” urzędników chcących się zabezpieczyć przed odpowiedzialnością za błędne decyzje.

Polskie regiony są wciąż w fazie wstępnej uruchamiania długookresowych programów rozwoju. Polska jest już po pierwszym okresie rozwoju gospodarczego (rozpoczętego w roku 1989), w którym samo wyeliminowanie reguł ograniczających indywidualną przedsiębiorczość przyniosło rezultaty przekraczające przewidywania i prognozy. Ale ten „łatwy” etap, w którym było tyle wielkich, wolnych obszarów na rynku, a nie tylko nisz, że wystarczyło w sposób pragmatyczny zorganizować firmę czy instytucję, aby uzyskać ponadnormalny sukces, już się kończy. Wchodzimy w okres, w którym konkurencja na rynkach lokalnych jest już bardzo ostra, więc firmom i instytucjom, które chcą się nadal rozwijać coraz częściej będzie potrzebne wsparcie zewnętrzne, nie tylko w ich jednostkowym interesie, ale i w interesie całej społeczności lokalnej i regionalnej.

W tym miejscu należy wymienić czynniki, który coraz mocniej wpływać będzie na osiągnięty poziom rozwoju miasta czy regionu oraz na jego potencjał konkurencyjny — jest to cały system edukacji, a nie tylko szkoły wyższe czy instytucje naukowe działające w danym mieście czy regionie. Kluczem, choć wciąż niedocenionym przez władze lokalne jest odpowiedni system kształcenia ucznia w początkowym okresie — w szkole podstawowej. To w tym okresie życia kształtują się postawy — ciekawość świata, pozytywne podejście do rozwiązywania problemów, odwaga intelektualna a więc cechy, które później formują postawę przedsiębiorczą i innowacyjną. Można dzisiaj z dużym stopniem prawdopodobieństwa wyrokować, że te społeczności lokalne, które najsilniej zainwestują w swoje szkoły podstawowe uzyskają najwyższą wartość dodaną za kilkadziesiąt lat pod warunkiem, że potrafią po zakończeniu nauki swoją młodzież zatrzymać u siebie.

W dobie rozwoju gospodarki opartej na wiedzy coraz mocniej o stanie rozwoju lokalnego czy regionalnego decydować będą instytucje obszaru R+D, a więc szkoły wyższe, instytuty badawcze i instytucje wspierające, pośredniczące i transferujące 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, aż cztery zależą 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 też oczywiście potrzebne, ale odgrywają one rolę wtórną — potrzebne są wtedy, gdy jest rezultat badań naukowych czy konkretna innowacja, która powinna i może być wdrażana i przyniesie 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 stymulację, inspirację, motywację i wreszcie wyraziste, a także elastyczne szybkie wsparcie finansowe konkretnych inicjatyw.

## 6. Prywatny uniwersytet przedsiębiorczy

Obserwując praktykę Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego można wyciągnąć wniosek, że liczy on na powolne wymieranie, w miarę zmniejszenia się liczby kandydatów na studia, niepublicznych szkół wyższych. Tych uczelni jest za dużo, wiele z nich jest słabych i zbyt małych aby utrzymały się na konkurencyjnym rynku. Wiele powstało jako swoiste „spółdzielnie profesorskie”<sup>15</sup>, które będą musiały zniknąć w miarę jak ubywać będzie kandydatów na studia ale dziś można już oceniać, 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 zaczyna działać w sposób typowy dla uniwersytetów przedsiębiorczych. Nieoczekiwanie, pozbawienie ich wsparcia 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 stale udowadniać swoją przydatność — studentom, otoczeniu, partnerom i rynkowi. 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 nieustanną zmianę. To, co zmusza do szybkiego działania uczelnie prywatne to: brak pewności przetrwania, bezpiecznego i stałego źródła finansowania, konieczność konkurencyjności o studenta i konieczność znalezienia dla siebie nisz badawczych i tematów, które będą atrakcyjne dla otoczenia gospo-

<sup>15</sup> Pawłowski K., *Spółczesność wiedzy — szansa dla Polski*, ZNAK, Kraków, 2004, s. 112.

darczego. Oczywiście uniwersytet, także uniwersytet przedsiębiorczy, to nie korporacja gospodarcza i nie można reguł 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 zwielokrotnionej 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. Pomysł uniwersytetu przedsiębiorczego jest próbą wypracowania nowego, bardziej odpowiadającego 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 pieniądзом publicznym, będzie otwarty na zaangażowanie się w sprawy lokalne, a szczególnie przyspieszenie tempa działania. Autor uważa, że szczególnie regiony mniej rozwinięte, ale przyjmujące strategię szybkiego rozwoju i konkurencyjności nie są w stanie osiągnąć zamierzonego celu bez działania na ich terenie przynajmniej kilku uczelni, które można by określić jako uniwersytety przedsiębiorcze. Jest wręcz sprawą oczywistą, że strategii szybkiego rozwoju regionalnego nie można oprzeć tylko na inwestycjach korporacji ponadnarodowych czy liczeniu na możliwość współpracowania z uczelniami z całego świata. Stale działający ośrodek rozwoju lokalnego czy regionalnego mogą stworzyć tylko uczelnie działające na tym terenie, uczelnie związane w sposób organiczny ze swoim miastem czy regionem. Uczelnie, których kierownictwo i pracownicy są także zaangażowani emocjonalnie w rozwój miasta i regionu, w którym żyją i mieszkają, 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 chcąc przyspieszyć swój rozwój próbuje poprzez inicjatywy zewnętrzne tak zmienić swoje otoczenie, że współdziałanie z nim zmieni w sposób zdecydowany także samą uczelnię. Dla odróżnienia tego modelu autor używa określenia uczelnia IV generacji a w misji tego typu uczelni jako istotne zadanie pojawia się kreowanie swojego otoczenia. Uczelnia II i III generacji, również kreuje otoczenie, jednak w tym przypadku zasadniczym celem uczelni jest wpływanie na zmianę otoczenia, a nawet jego całkowite przeobrażenie zgodne z potrzebami gospodarki opartej na wiedzy.

Przypadek WSB-NLU 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 integralnie związanymi 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, Wiśniowski), w mieście działa sporo prężnych małych i średnich firm nastawionych na innowacje.

WSB-NLU jest jedną z pierwszych uczelni prywatnych powstałych na początku okresu transformacji systemu politycznego i gospodarczego w Polsce. Szkoła powstała w latach 1991–1992 od podstaw, bez publicznego wsparcia organizacyjnego i finansowego, była inicjatywą prywatną — próbą stworzenia elitarniej szkoły wyższej w małym mieście. Inicjator i organizatorzy nie przenieśli na nowotworzoną instytucję tradycyjnych rozwiązań polskich uczelni państwowych opierając się na programach i kulturze organizacyjnej partnera amerykańskiego oraz z konieczności (brak stabilnych źródeł finansowania) przyjęli menedżerski system zarządzania uczelnią. To, co było istotnymi czynnikami 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 rankingi na najlepszą prywatną szkołę biznesu w Polsce, a w roku 2002 udało się zakończyć inwestycje w budowę nowoczesnej infrastruktury o wartości około 50 mln zł, z czego tylko 3 mln zł pochodziły ze środków publicznych. WSB-NLU 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.

Do 2000 roku WSB-NLU była całkowicie skoncentrowana na kształceniu studentów. Od 2001 roku uczelnia ostrożnie rozwija także badania naukowe, ostrożnie bo świadomie poszukuje swoistych nisz badawczych, czyli obszarów badań nie rozwijanych w Polsce, bądź całkowicie nowych obszarów badań oraz dlatego, że dysponuje bardzo ograniczonymi zasobami na finansowanie badań. Efekt tych działań przekroczył oczekiwania — w 2006 roku Instytut Nauk o Zarządzaniu WSB-NLU otrzymał II kategorii naukową od Rady Nauki przy Ministrze Nauki i Szkolnictwa Wyższego (tak wysoką kategorię uzyskały tylko 2 niepubliczne uczelnie). Od początku uczelnia budowała bardzo mocne więzi z otoczeniem, zarówno gospodarczym jak i lokalnym, jednak istotny rozwój aktywności zewnętrznej (szkolenia, badania i innowacje dydaktyczne) nastąpił po wejściu Polski do Unii Europejskiej w 2004 roku.

W 2004 i 2005 roku Instytut Zaawansowanego Zarządzania, wyspecjalizowana komórka organizacyjna WSB-NLU 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 mln zł, (czyli kwotę przewyższającą 50% wpłat czesnego wnoszonego rocznie przez studentów) oraz 9 projektów międzynarodowych. Obsługa administracyjna tych projektów jest bardzo uciążliwa, zbiurokratyzowana, 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 i całkowicie zmieniają sytuację na rynku szkoleń. Udział, szczególnie w dużych programach, pozwala także wykształcić za środki zewnętrzne własną profesjonalną kadrę obsługującą projekty i przygotowującą nowe wnioski. 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 kreującej otoczenie uczelni nastąpiło w 2006 r. Dzięki inicjatywie spółki giełdowej „Optimus” i wsparciu finansowym 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-NLU.

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

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

### Sądecka Sieć Innowacji i Transferu Wiedzy

W Sądeckiej Sieci Innowacji i Transferu Wiedzy połączone 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. Wolfa). W fazie początkowej trwania projektu, zaplanowanej na okres 18 miesięcy, powstaną dwa moduły, które zapoczątkują rozbudowę Sieci. Już na tym etapie uwzględniona będzie współpraca sieciowa i swobodny przepływ informacji oraz zgromadzonej w czasie trwania projektu wiedzy. Ponadto wypracowane zostaną efektywne 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 stanowić będą Obserwatorium Technologiczne i Centrum Doradztwa Innowacyjnego.

Obserwatorium Technologiczne będzie skupiać ekspertów wysokich technologii, studentów kierunku Informatyka, przedstawicieli kadry naukowej i dydaktycznej WSB-NLU 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 będą 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. Rozwiązania wypracowane przez Centrum Doradztwa Innowacyjnego będą przekazywane na zewnątrz, do podmiotów w regionie, w postaci usług doradczych i pomocy przy przeprowadzaniu zmian innowacyjnych. Centrum gromadzić będzie informacje o rynku w regionie, możliwościach i potrzebach przedsiębiorstw na rynku lokalnym oraz innych instytucji 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” kilkudziesięciu najwybitniejszych absolwentów uczelni zgromadzonych na konferencji towarzyszącej rocznicowemu zjazdowi Absolwentów WSB-NLU w ostatnich dniach czerwca 2006 r. Pomysł był tak fascynujący, że został natychmiast podjęty przez rektora 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 Multimedialny i Systemów Informacyjnych (lista firm tworzących klaster Miasteczko Multimedialne jest zaprezentowana na stronie [www.multiklaster.pl](http://www.multiklaster.pl)).

W projekt bardzo energicznie włączyły się władze Nowego Sącza.

Projekt polega na uzyskaniu efektu synergii z połączenia kilkunastu mechanizmów i rozwiązań instytucjonalnych wspierających rozwój proinnowacyjnych przedsięwzięć w polskiej gospodarce. W jednym miejscu i w ramach jednego systemu organizacyjnego funkcjonować będą park naukowo-technologiczny, ośrodek badawczo-rozwojowy, inkubator przedsiębiorczości, klaster multimedialny, fundusz inwestycyjny, oraz system

edukacyjny. Wszystkie elementy połączone będą ze sobą wspólnym kierunkiem rozwoju multimedialny oraz oparte na wzajemnych korzyściach wynikających z transferu wiedzy, pomysłów, powiązań kapitałowych i realizacji wspólnych projektów. Skoncentrowanie w jednym miejscu kompetencji i zaplecza technologicznego pozwalającego 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 światową.

Miasteczko Multimedialne w swojej ofercie kierowanej do przedsiębiorców posiadać będzie m.in. 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.

Projekt zakłada rozbudowę istniejącej infrastruktury Parku o biura, laboratoria, pracownie, studia, sale konferencyjne oraz hale produkcyjne. Całość zaplecza przeznaczona będzie do użytku firm, ośrodka B+R, inkubatora, oraz podmiotów zrzeszonych w klastrze. Projekt zakłada również doposażenie istniejącego specjalistycznego zaplecza sprzętowego oraz zakup sprzętu niezbędnego do tworzenia nowych stanowisk pracy. W ramach projektu przewiduje się również finansowanie działań promocyjnych, doradczych i szkoleniowych. Projekt zakłada osiągnięcie pełnego samofinansowania do roku 2014.

Rozwinięty opis projektu miasteczka jest przedstawiony w Internecie<sup>16</sup>. Koszt realizacji w latach 2008–2013 całego projektu oszacowano na 126 mln Euro. Tego typu przedsięwzięcia wcześniej nie podjął nikt w Polsce. Jest to próba stworzenia dla uczelni całkowicie nowego otoczenia, zmiany podstawowej funkcji całego miasta, stworzenia prawdziwego „Miasta Wiedzy” i nadanie impetu rozwojowego dla Nowego Sącza, a przez to wyraziste przyspieszenie rozwoju WSB-NLU i przekształcenia jej w rzeczywistości, przedsiębiorczy uniwersytet wiedzy i uczelnię IV generacji. Projekt Miasteczka Multimedialnego, obok funkcji rozwoju WSB-NLU, ma ogromną funkcję miastotwórczą oraz jest próbą stworzenia dla polskiej gospodarki przewagi konkurencyjnej w warunkach rywalizacji globalnej. Obecnie jest zarządzany i rozwijany przez WSB-NLU, ale w najbliższych miesiącach powstanie specjalna spółka (z udziałem WSB-NLU, miasta i innych partnerów strategicznych), która przejmie budowę Miasteczka Multimedialnego. Obecnie trwa aplikacja do różnych programów operacyjnych<sup>17</sup> 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-

<sup>16</sup> [www.multiklaster.pl](http://www.multiklaster.pl)

<sup>17</sup> Projekt Miasteczka Multimedialnego w całości realizuje założenia Priorytetu 5 PO IG, a także spełnia założenia Priorytetów 1, 2, 3, 4.

dialnego musi pokryć koszty funkcjonowania i przynieść 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-NLU światowej marki czy przekształcenie Nowego Sącza i Sądecczyzny 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 wyraziście strategię rozwoju WSB-NLU nadając jej bardziej dynamiczny charakter. Projekt Miasteczka Multimedialnego i szereg inicjatyw podjętych wokół niego pokazuje także, jaką wielką wartość miało budowanie przez 10 lat w mozołe i sporymi kosztami silnej relacji absolwentów z WSB-NLU. Efekt już przekroczył nawet najbardziej ambitne oczekiwania, a środowisko absolwentów staje się jedną z najbardziej istotnych grup interesariuszy Szkoły, silnie wpływających na działalność WSB-NLU, 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-NLU i przeskoczenia kilku etapów rozwoju uczelni jest także niebezpieczna i ryzykowna. W warunkach coraz ostrzejszej konkurencji i procesów globalizacji także w obszarze nauki i szkolnictwa wyższego, młoda uczelnia prywatna, pozbawiona stabilizującego zasilania finansowego ze strony budżetu państwa, aby nie tylko przetrwać, ale się rozwijać i konkurować z najlepszymi, musi podjąć niestandardowe działania wyprzedzające innych, wyznaczyć nowe wzorce, tworzyć nowych produkty i kreować zapotrzebowania na nie.

Realna ocena skuteczności działania WSB-NLU 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 przedsiębiorczej i kreatywnej uczelni.

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

## Bibliografia

- 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.
- Antonowicz D., *W poszukiwaniu nowego paradygmatu zarządzania uniwersytetami w Polsce*, w: „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, 2004, nr 2(24).
- Clark B. R., *Creating Entrepreneurial Universities: Organisational Pathways of Transformation*, Oxford, New York 1998, Published for the IAU Press by Pergamon Press.
- Crozier M., *Biurokracja. Anatomia zjawiska*. Warszawa, 1967.
- Komunikat Komisji do Rady i Parlamentu Europejskiego (20 lipca 2005), *Wspólne działania na rzecz wzrostu i zatrudnienia: Wspólnotowy Program Lizboński*, Bruksela, [http://ec.europa.eu/growthandjobs/pdf/COM2005\\_330\\_pl.pdf](http://ec.europa.eu/growthandjobs/pdf/COM2005_330_pl.pdf).
- Komunikat Komisji Wspólnot Europejskich. (5 lutego 2003), *Rola wyższych uczelni w Europie wiedzy*, Bruksela, [http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/cnc/2003/com2003\\_0058en01.pdf](http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/cnc/2003/com2003_0058en01.pdf)
- Leja K., *Uniwersytet: tradycyjny — przedsiębiorczy — oparty na wiedzy*, w: „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2006 nr 2 (28), str. 7-26.
- Pawłowski K., *Rediscovering higher education in Europe*, CEPES, Bucharest 2004.
- Pawłowski K., *Spółeczeństwo wiedzy — szansa dla Polski*, ZNAK, Kraków, 2004.
- Wojcicka M., *Uniwersytet i jego otoczenie — dwa sposoby podejścia i ich możliwe konsekwencje* w: *Problemy zarządzania w uczelni opartej na wiedzy*, pod red. nauk. K. Leji, Gdańsk 2006.
- [www.strategializbonska.pl](http://www.strategializbonska.pl)
- Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się*, OECD, Warszawa 2000.