

Krzysztof Pawłowski
Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu
Wyższa Szkoła Biznesu w Tarnowie

Uczelnia w małym mieście i jej otoczenie – przykład sądecki

W artykule przedstawiono strategię rozwoju przyjętą przez WSB – NLU, uczelnię położoną w mieście nieakademickim średniej wielkości (tylko 80 tys. mieszkańców), w regionie o relatywnie niskich dochodach rodzinnych, ośrodku oddalonym od najbliższego dużego ośrodka akademickiego o ponad 100 km, i to w mieście, gdzie w 1998 r. została założona państwowa wyższa szkoła zawodowa oferująca rocznie kilkaset miejsc na studiach nieodpłatnych, głównie dla mieszkańców miasta i najbliższej okolicy.

Wprowadzenie

Sytuacja w niepaństwowym sektorze szkolnictwa wyższego w Polsce w latach 1997–2002 prawdopodobnie zostanie w przyszłości oceniona jako okres największego rozwoju ilościowego, gdyż wchodzące od 2003 r. do szkół wyższych coraz mniej liczne roczniki niżu demograficznego, wzrost bezrobocia wśród absolwentów szkół wyższych (który zapewne przełoży się na zmniejszenie się motywacji do podejmowania studiów), prawdopodobna recesja gospodarcza czy też wieloletnie spowolnienie rozwoju gospodarczego spowodują, z całą pewnością, zmniejszenie się liczby kandydatów na studia i zdecydowaną nadwyżkę podaży oferowanych przez uczelnie miejsc na studia nad popytem. Ta sytuacja, przy obecnych rozwiązaniach prawnych (oferowanie przez uczelnie państwowe studiów nieodpłatnych stacjonarnych), spowoduje, że uderzy to głównie w uczelnie niepaństwowe. Można obecnie z dość dużą precyzją przewidzieć, że docelowa (za 10–12 lat) liczba kandydatów na studia nie przekroczy rocznie 200 tys. Już w 2000 r. uczelnie państwowe proponowały 156 tys. miejsc na pierwszym roku studiów stacjonarnych, a więc nieodpłatnych. Można więc uznać za oczywiste, że kandydaci w ogromnej większości wybiorą właśnie te studia. Wiele uczelni niepaństwowych, szczególnie tych, których założyciele zorientowani są na osiągnięcie zysku oraz tych, które można nazwać spółdzielniami profesorskimi nie przetrwa następnych 10 lat. Można przewidywać, że w walce konkurencyjnej o kandydatów dojdzie do wojny cenowej (dumpingu), połączonej często z oferowaniem tanich i słabych programów studiów i do swoistej sprzedaży dyplomów. Które uczelnie niepaństwowe przetrwają i jakie będą miały szanse w nierównej konkurencji z uczelniami państwowymi (zakładam, że sytuacja budżetowa nie pogorszy się na tyle, by doszło do wprowadzenia w uczelniach państwowych częściowej odpłatności za studia stacjonarne)? Czy przetrwają uczelnie w dużych miastach akademickich, w których większość nauczycieli akademickich bę-

dzie łączyła pracę z pracą w pobliskiej uczelni państwowej, czy też przetrwają uczelnie położone dalej od centrów akademickich, które posiadać będą własną kadre akademicką?

Które uczelnie niepaństwowe w nowych warunkach będą miały większe szanse – czy te, które przyjmują aż do chwili obecnej po kilka tysięcy kandydatów rocznie na studia zaoczne, czy też te, które ograniczyły rozwój ilościowy i dostosowały infrastrukturę do 2–3 tys. studentów?

Warunki stabilnego funkcjonowania

10 lat doświadczeń związanych z tworzeniem WSB – NLU wskazuje, że głównymi warunkami długoterminowej, stabilnej działalności takiej uczelni są:

- uzyskanie rocznych dochodów przeznaczonych na rozwój w wysokości minimum 10–15% rocznego, powtarzalnego budżetu;
 - ustabilizowanie liczby studentów na poziomie 3000–4000 osób, w tym połowy studiującej na studiach stacjonarnych;
 - doprowadzenie do sytuacji, w której wszyscy asystenci, lektorzy i instruktorzy pracują w Szkole na wyłącznych etatach, a co najmniej połowa niezbędnych nauczycieli akademickich z tytułami i stopniami naukowymi od doktoratu w górę pracuje w Uczelni i mieszka w Nowym Sączu lub najbliższej okolicy.
- Strategia rozwoju WSB – NLU, przynajmniej od 1998 r., nastawiona jest na przygotowanie Szkoły na trudny okres walki konkurencyjnej, związanej ze spadkiem liczby kandydatów na studia. Można podać siedem najważniejszych elementów tej strategii:
- działania zmierzające do stałego podnoszenia poziomu oferty programowej, przy równoczesnym rozszerzaniu oferty pozadydaktycznej i tworzenie właściwej atmosfery w Szkole, co składa się na opinię Szkoły przyjaznej studentom;
 - stworzenie komfortowych warunków materialnych do równoczesnego studiowania około 2500 osób na studiach dziennych (niezbędne inwestycje zakończono w październiku 2002 r.);
 - stworzenie znakomitego zaplecza socjalnego i sportowego ułatwiającego podjęcie decyzji o studiowaniu w Nowym Sączu (niezbędne inwestycje, tj. budowę własnego akademika dla około 140 osób, zespołu boisk i *fitness-clubu* zakończyliśmy w 2000 r., obecnie budowę kolejnych akademików – docelowo dla 600 osób – prowadzą już inwestorzy prywatni, bez zaangażowania pieniędzy WSB – NLU);
 - zaproponowanie takiego systemu wynagradzania nauczycieli akademickich, który zwiększy zainteresowanie młodych pracowników dydaktycznych rozwojem naukowym i osiaganiem kolejnych stopni naukowych (WSB – NLU jako pierwsza w Polsce wprowadziła od października 2001 r. motywacyjny system płac oraz od kilku już lat posiada własny fundusz badań naukowych);
 - zbudowanie atrakcyjnej formuły studiów podyplomowych, szkoleń adresowanych do środowisk profesjonalnych (menedżerów, lekarzy, nauczycieli itp.) oraz wykorzystanie nowych technik informatycznych i przekazu obrazu do znacznego rozszerzenia rynku edukacyjnego;

- stworzenie niezbędnego „kapitału żelaznego” przeznaczonego na pokrycie w przyszłości kosztów nowych inwestycji czy zneutralizowanie słabszego naboru (taki fundusz utworzymy do 2007 r.);
- rozszerzenie oferty programowej studiów stacjonarnych (m.in. uruchomiono pierwszy program studiów realizowany w języku angielskim).

Uważamy, że baza materialna jest bardzo ważna, ale najważniejsze, decydujące o przetrwaniu Uczelni, będą dwa elementy strategii: silna marka Szkoły, w tym opinia, że jest ona przyjazna studentom, oraz silne środowisko akademickie, mieszkające w Nowym Sączu i utożsamiające swoje osobiste plany życiowe z sukcesem WSB – NLU.

Pochodzenie geograficzne studentów

Biorąc pod uwagę liczbę mieszkańców Nowego Sącza i najbliższych okolic, za możliwość (a raczej jej brak) mieszkańców oraz zachodzące zjawiska demograficzne i gospodarcze, można oszacować, że maksymalna roczna liczba kandydatów do WSB – NLU pochodzących z Nowego Sącza i powiatu sądeckiego nie przekroczy w przyszłości 100 osób na studia stacjonarne i 200 osób na studia zaoczne. Zakładając, że wszyscy podejmą studia 5-letnie, liczba studentów miejscowych nie przekroczy, w najlepszym wypadku, połowy postulowanej minimalnej liczby studentów, do której dostosowano liczbę nauczycieli akademickich i warunki materialne. Te liczby pokazują, że warunkiem przetrwania i stabilności WSB – NLU jest utrzymanie, a nawet wzrost liczby kandydatów na studia pochodzących z innych regionów kraju. W tej sprawie WSB – NLU osiągnęła wielki sukces – ponad 85% studentów stacjonarnych uczelni pochodzi spoza Sądecczyzny, i to w sytuacji, gdy czesne w Szkole należy do najwyższych w Polsce.

Dla przykładu w tabeli 1 podano, jak wyglądały geograficzne wyniki rekrutacji w latach 1999–2001.

Tabela 1. Rozkład geograficzny miejsc zamieszkania studentów stacjonarnych

Wyszczególnienie	1999/2000	2000/1	2001/2
Woj. małopolskie, w tym:	32,5	30,0	35
Nowy Sącz i powiat	12	12	14
Woj. podkarpackie	15	17	15
Woj. śląskie	17,5	15	12,5
Woj. lubelskie	8	6,5	6,5
Woj. świętokrzyskie	4	6	4
Woj. łódzkie	3,5	4,5	2,5
Woj. dolnośląskie	3,5	4,5	6
Woj. opolskie	4	3	2
Pozostałe województwa	10	10,5	14,5
Spoza Polski	2	3	2
Bezwzględna liczba osób przyjmowanych na studia stacjonarne	535	498	678

Źródło: Oprac. własne.

Analizując wyniki, można powiedzieć o stabilizacji warunków rekrutacji. W latach 1999–2001 około $\frac{2}{3}$ ogółu studentów podejmujących studia stacjonarne pochodziło z pasa trzech województw Polski Południowej, dalsze ponad 20% – z pasa pięciu województw centralnej Polski. Analiza wielkości miejsc stałego zamieszkania studentów pokazuje, że blisko 50% ogółu studentów (44,5% w 2000 r.) pochodziło z miast powiatowych liczących ponad 30 tys. mieszkańców (w dużej mierze podobnych do Nowego Sącza). Pozostali studenci deklarowali następujące miejsca zamieszkania: wieś – 17%, małe miasta do 30 tys. mieszkańców – 21,5%, duże miasta wojewódzkie – 16,5%. Wszystkie te dane pokazują, że Uczelnia stała się atrakcyjnym miejscem studiowania dla młodzieży pochodzącej głównie z miast o wielkości zbliżonej do Nowego Sącza.

Odpowiednio duża liczba studentów stacjonarnych w stosunku do liczby studentów ogółem ma ogromny wpływ na stabilizację zatrudnienia kadry nauczycieli akademickich. Nie da się zbudować stałego zespołu nauczycieli akademickich zamieszkałych w mieście, w którym znajduje się uczelnia, jeśli nie ma wystarczającej liczby studentów umożliwiających pracę w ciągu tygodnia stu kilkudziesięciu nauczycieli akademickich. Mówiąc wprost, nie da się zbudować stabilnej kadrowo uczelni, bazując głównie na studentach studiów zaocznych.

Wnioski z dokonywanych analiz, miejsca pochodzenia studentów, wykształcenia i zawodu rodziców jasno pokazują, że Szkoła ma szansę przetrwania i rozwoju tylko wtedy, gdy potrafi zaoferować takie programy studiów i – szeroko rozumiane – warunki studiowania, które będą ją wyróżniać wśród konkurentów i zachęcać młodzież do studiowania w Nowym Sączu.

WSB – NLU a Nowy Sącz

Do roku 2000 rozwój WSB – NLU odbywał się jak gdyby poza lub obok miasta, w sposób od miasta niezależny. Pewien przełom we wzajemnych stosunkach nastąpił w 2000 r., kiedy to doszło do podjęcia wspólnej inicjatywy z władzami miasta stworzenia liceum i gimnazjum akademickiego. Dla organizatorów Szkoły od początku było oczywiste, że rozwój uczelni ma istotne znaczenie dla miasta, że duża i stabilna uczelnia może stać się wręcz głównym pracodawcą w małym mieście i może być zarzewiem rozwoju lokalnego. Są na to dziesiątki przykładów, zarówno w Europie, jak i w USA. Władze WSB – NLU zgłosiły w 1998 r. do MEN projekt włączenia do WSB – NLU dwóch miejscowych kolegiów nauczycielskich i przekształcenia Uczelni w podmiot prywatno-publiczny, w którym część studiów byłaby nieodpłatna i realizowana na podstawie zamówień publicznych zleconych przez MEN. Projekt został odrzucony przez ministra M. Handke, głównie na skutek oporu władz sądeckich i lokalnych polityków. Zamiast utworzenia jednej dużej uczelni zdecydowano o przekształceniu kolegiów w państwową wyższą szkołę zawodową dla studentów pochodzących z Nowego Sącza.

Zrozumienie znaczenia rozwoju WSB – NLU dla przyszłości miasta wzrasta w miarę dostrzegania w mieście negatywnych skutków likwidacji województwa nowosądeckiego i wyczerpywania się innych możliwości rozwoju (np. liczba zatrudnionych w sztan-darowych sądeckich firmach takich jak Optimus SA czy Fakro nie rośnie; duże prawdopodobieństwo likwidacji ZNTK) i uświadomienie sobie przez mieszkańców Nowego

Sączą korzyści z istnienia Szkoły. Przeprowadzone na początku 2001 r. badania¹ pokazały, że studenci zamiejscowi zostawiają w Nowym Sączu, nie licząc czesnego, ponad 20 mln zł rocznie. Oznacza to około 1000 zł rocznie na statystyczną sądecką rodzinę. Rynek wynajmu mieszkań i – w dużej mierze – „przemysł rozrywkowy” Nowego Sącza opiera się na studentach WSB – NLU, ale w przyszłości uczelnia będzie miała znacznie silniejszy wpływ na losy miasta – już ponad 1000 Sądecczan ukończyło w niej studia wyższe. Wiele sądeckich firm korzysta, uczestnicząc w rozbudowie bazy materialnej Szkoły, wiele osób z kadry menedżerskiej firm ukończyło w Szkole studia podyplomowe i szkolenia specjalne. W miarę stabilizacji kadry naukowej i umacniania się marki Szkoły uczelnia zaczyna przyciągać do Nowego Sącza nowe firmy *high-tech* i firmy innowacyjne oraz inicjować przekształcenia i rozwój firm miejscowych. Pierwszą skuteczną zrealizowaną wspólną inicjatywą władz miasta i WSB – NLU było utworzenie przez WSB – NLU w 2001 r. gimnazjum akademickiego i uruchomienie w 2002 r. liceum akademickiego – obie te szkoły powstają na bazie zlikwidowanego przez Urząd Miasta zespołu szkół publicznych. Następna wspólna inicjatywa to utworzenie, bazując na środkach publicznych i samorządowych, inkubatora przedsiębiorczości. Można mieć nadzieję, że to początek współpracy i wzajemnego wzmocnienia lokalnych inicjatyw.

Nieoczekiwane działania kierownictwa Uczelni zmierzające do współpracy z władzami i zbliżenia z mieszkańcami miasta zostały wzmocnione przez spontaniczne inicjatywy studentów. Od kilku lat grupy studentów, z własnej inicjatywy, opiekują się dziećmi z sądeckich i okolicznych domów dziecka, ucząc je języka angielskiego, ale i pomagając w nauce z innych przedmiotów. Pojawiają się inicjatywy okazjonalne, np. zorganizowanie przez AIESEC wigilii dla ponad 30 dzieci z ogniska opiekuńczego i rodzinnego domu dziecka, akcja honorowego krwiodawstwa zorganizowana przez uczelniany NZS, przeprowadzona wspólnie przez AEGEE i Samorząd Studencki akcja zbierania pieniędzy wśród studentów na ufundowanie dzieciom z dużego państwowego domu dziecka biletów na pływalnię, koncerty i musicale przygotowane przez studentów czy też doskonałe wystawy fotograficzne przygotowane przez prężnie działającą sekcję fotograficzną.

WSB – NLU a lokalny biznes

Jedną z cech charakterystycznych WSB – NLU były, od samego początku istnienia Szkoły, silne związki z lokalnym środowiskiem gospodarczym. To lokalna izba gospodarcza (utworzona w 1990 r. przez K. Pazgana i K. Pawłowskiego) stała się instytucją, która wzięła na siebie w 1991 r. wysiłek organizacyjny i sfinansowanie tworzenia *college'u* menedżerskiego w Nawojowej. To dzięki zabiegom prezesa Sądecko-Podhalańskiej Izby Gospodarczej K. Pazgana w 1993 r. Krajowa Izba Gospodarcza zakupiła dla WSB – NLU sześciopiętrowy budynek administracyjny likwidowanego kombinatu budowlanego, umożliwiając przetrwanie w najtrudniejszym okresie tworzenia uczelni, tj.

¹ P. Chlipała, M. Remi, *Wpływ WSB – NLU na rozwój Nowego Sącza w opinii studentów – wyniki badań*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2001 nr 2–3(6), s. 157 i nast.

lata 1993–1995. Współpraca z izbą, organizacja wielu konferencji, na które zapraszano przedsiębiorców i menedżerów, pozwoliła na szybkie rozpoznanie Szkoły przez środowiska gospodarcze i uznanie jej za własną. Przez całe 10 lat Szkoła i Izba blisko współpracowały, wykorzystując wzajemnie własne zasoby i uzyskując ich synergii przy realizacji wielu projektów, szkoleń i konferencji. Najbardziej skuteczna była ich współpraca przy realizowaniu seminariów dla dyrektorów dużych firm czy specjalnych programów szkoleniowych dla dużych firm produkcyjnych. Wzajemne przenikanie WSB i Sądecko-Podkarpackiej Izby Gospodarczej jest w środowisku lokalnym tak mocne, że obie instytucje postrzegane są w Nowym Sączu jako jedno wspólnie działające konsorcjum.

Jednym z dowodów uznania WSB – NLU za instytucję stabilną było zaangażowanie się w 2001 r., po raz pierwszy w historii Szkoły, lokalnych inwestorów w tworzenie zaplecza socjalnego WSB. W roku 2001 zostały oddane do użytku dwa pierwsze akademiki prywatne dla około 250 osób. Dziś WSB dysponuje czterema akademikami, z łączną liczbą 465 miejsc. Inwestorzy prywatni budujący akademiki gotowi są nawet ponosić opłaty za użycie marki Szkoły oraz przyjąć uczelniane regulaminy dla zapewnienia sobie odpowiedniej liczby mieszkańców. Kolejni inwestorzy zbudowali na terenie Uczelni dużą jadalnię dla studentów. Dzięki studentom WSB – NLU rozbudowała się znacznie oferta rozrywkowa miasta (kluby, dyskoteki, kawiarnie, puby itp.). Dochodzi do współpracy z dużymi firmami, np. umowy barterowej z Optimus SA (firma wyposażała 5 dużych pracowni komputerowych, Szkoła sponała wynegocjowaną cenę za 125 komputerów studiami dla pracowników w ciągu kilku lat).

Podsumowanie

WSB – NLU ma za sobą pierwszy etap budowania stabilnej pozycji umożliwiającej planowanie długotrwałej działalności i rozwoju. Uzyskała, jako pierwsza polska uczelnia ulokowana w małym mieście, pozycję uczelni markowej, powszechnie znanej, Uczelni, którą się wybiera, mimo że czesne należy do najwyższych w kraju. WSB – NLU zbudowała bardzo mocną, wyróżniającą się w skali kraju bazę materialną. Najważniejsze, że rezultaty przynosi już podjęta 7 lat temu polityka (bardzo kosztowna) inwestowania we własną kadrę nauczycieli akademickich. Zakłada się, że do 2005 r. prace doktorskie obroni około 30 osób. Są to mieszkańcy Nowego Sącza, ustabilizowani rodzinie, którzy całą swoją karierę zawodową wiążą z WSB.

W latach 2000–2001 doszło do wyraźnej zmiany opinii lokalnych o znaczeniu Szkoły; WSB – NLU jest już niemal powszechnie uznawana za najważniejszą sądecką instytucję, wręcz jedyną, która się nieustannie rozwija i z którą miasto i jego mieszkańcy mogą łączyć nadzieje na przyszłość. Pojawiły się pierwsze prywatne inwestycje w zaplecze materialne Szkoły. Znaczenie Uczelni dla rozwoju lokalnego docenił Zarząd Województwa Małopolskiego, przeznaczając w 2002 r. kwotę 1,9 mln zł na dofinansowanie nowych inwestycji szkolnych (budowy biblioteki).

Najbliższe lata określą długoterminową strategię rozwoju – zamierzeniem władz WSB jest zbudowanie elitarnego, względnie małego przedsiębiorczego uniwersytetu, o liczbie studentów nie przekraczającej 5 tys. osób, w tym około 20% studentów

z innych miast regionu. W interesie władz miasta i powiatu jest, wykorzystując markę WSB – NLU, budowa dużej uczelni o liczbie studentów przekraczającej 10 tys. osób, uczelni, która umożliwi wielostronny rozwój Nowego Sącza, co zapewni mieszkańcom wiele miejsc pracy (dzisiaj można ocenić, że około 20 studentów przynosi nowe miejsca pracy w Uczelni, a około 70 – nowe miejsca pracy w zapleczu socjalno-rozrywkowym). Budowa dużej uczelni wymagałaby zainwestowania dużych środków publicznych, zarówno lokalnych, jak i regionalnych. Otwarte pozostaje pytanie, czy władze samorządowe potrafią znaleźć środki, a przede wszystkim motywację i zdobyć się na skuteczność, aby wzmocnić dostrzeżoną już unikalną szansę rozwoju Nowego Sącza.