

Krzysztof Pawłowski

Pod prąd – historia sukcesu instytucji i osobistej porażki

Wprowadzenie

Tekst został zamówiony przez prof. Henryka Moroza w ramach pracy badawczej prowadzonej przez Wydział Nauk Społeczno-Pedagogicznych w Katowicach Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Warszawie. Redaktor naukowy zadał autorom 10 pytań – będących zarazem problemami badawczymi mającymi opisać możliwie wszechstronny obraz jednego z fenomenów polskiego okresu transformacji, jakim był niewątpliwie eksplozywny rozwój polskiego sektora szkolnictwa niepaństwowego w latach 90. XX wieku. Nie ukrywam, że dość niechętnie przyjmuję zaproszenia do tego typu badań, mających raczej aspekt historyczny niż przyszłościowy, ale zdecydowałem się przygotować ten tekst, gdy przeczytałem list od prof. H. Moroza nawiązujący do obrad Okrągłego Stołu i do historycznej „zmiany” w życiu polskiego państwa. Tak się złożyło, że byłem bezpośrednio zaangażowany politycznie w przeprowadzenie tej „zmiany” – 4 czerwca 1989 roku zostałem wybrany Senatoren RP z ówczesnego województwa nowosądeckiego z ramienia Komitetu Obywatelskiego „Solidarność” i byłem nim przez dwie skrócone kadencje do 30 maja 1993 roku. Odpowiedź na pierwsze pytanie zadane przez profesora będzie więc niestandardowa – motyw utworzenia Wyższej Szkoły Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu był wyraźnie polityczny. Na początku lat 90. byłem głęboko przekonany, że o sukcesie naszych przemian, szczególnie gospodarczych (ale miały one przesądzić o sukcesie innych zmian – społecznych, kulturowych i politycznych), zdecydują ludzie i to, w jakim stopniu potrafią wykorzystać możliwości, które stwarzają wolny rynek i gospodarka kapitalistyczna. Byłem pewien, że najważniejsze jest kształcenie pracowników dla potrzeb nowej gospodarki i jestem bardzo dumny, że prawidłowo rozpoznałem wtedy wyzwania przyszłości. Przecież polskie firmy w latach 90. wchłonęły jak gąbka setki tysięcy młodych ludzi, a ci najlepiej przygotowani do potrzeb ówczesnych rynków pracy robili błyskawiczne i oszałamiające kariery. Pomysł utworzenia Wyższej Szkoły Biznesu (dalej skrót: WSB-NLU) powstał jeszcze w 1989 roku, w czasie wizyty studyjnej kilkunastoosobowej grupy posłów i senatorów ówczesnego Obywatelskiego Klubu Parlamentarnego w RFN (na zaproszenie Fundacji K. Adenauera), w trakcie pobytu w prywatnej elitarnej uczelni biznesowej

WHU w Vallendar K. Koblencki. W 1989 roku miałem 43 lata, byłem doktorem fizyki z niemal dwudziestoletnim stażem pracy w dużym przemysłowym laboratorium badawczym fabryki produkującej wyroby grafitowe w Nowym Sączu. Nigdy nie pracowałem w wyższej uczelni, współdziałałem natomiast z kilkoma zespołami naukowców pracujących w Akademii Górniczo-Hutniczej i na Uniwersytecie Jagiellońskim. Byłem tak zafascynowany niemiecką uczelnią w Vallendar, że postanowiłem podobną stworzyć „u siebie, w Nowym Sączu”, nie zdając sobie sprawy ze skali trudności przedsięwzięcia, a raczej z niemożliwości powołania do życia takiej elitarnej uczelni w polskich warunkach, bez pieniędzy, wielkiego „kapitału żelaznego” na starcie i grupy profesorów. Byłem pewien dwóch spraw, że taka uczelnia potrzebna jest polskiej gospodarce i że żadna z polskich państwowych szkół wyższych na początku lat 90. nie jest przygotowana do tak szybkich zmian, aby dostosować w krótkim czasie swoje programy i kadre do potrzeb nowej gospodarki.

Wtedy, w 1989 roku wielu ludzi działało w sposób (z dzisiejszego punktu widzenia) irracjonalny. „Niosły” ich emocje i chęć zrobienia rzeczy użytecznych dla swojego państwa, a przy okazji także dla siebie. Tamten okres zaowocował wieloma przykładami sukcesów niezwykłych instytucji, firm i karier konkretnych osób – trzeba też pamiętać, że ówczesni „pionierzy” działali często na „dziewiczej ziemi”, uzyskując swoistą rentę pierwszeństwa. W jakiejś mierze sądecka Szkoła Biznesu i ja jako jej założyciel także zebraliśmy tę rentę. Przygotowując otwarcie szkoły, rozmawiałem z wieloma osobami z różnych środowisk – biznesowych i międzynarodowych organizacji pomocowych funkcjonujących wówczas w Polsce, oraz ekspertami zagranicznymi, których spotkałem czy to w parlamencie, czy w czasie wyjazdów zagranicznych, natomiast praktycznie nie szukałem pomocy merytorycznej na polskich uczelniach. To nie była jakaś ideologiczna blokada, niechęć, tylko brak wiary, że znajdę tam osoby zdolne do podjęcia się bardzo ryzykownej próby budowania elitarnej uczelni biznesowej na wzór tej, którą poznałem w niemieckim Vallendar, a na dodatek w małym mieście. Przełomem było poznanie w 1990 roku młodego (miał wówczas 36 lat) Szweda – Pera Gustawa Nilssona, znającego znakomicie język polski (żona Polka – znana szwedzka malarka), który był wówczas doradcą ministra przemysłu, a wcześniej był mocno związany ze wspieraniem podziemnej Solidarności. Piotruś – jak Go nazywaliśmy, wykładał jakiś czas w jednej ze szwedzkich uczelni biznesowych i pomógł nam uzyskać pierwsze zewnętrzne wsparcie techniczne ze szwedzkiej agencji pomocowej. Problemy były ze wszystkim – także ze statusem prawnym. Byłem wówczas politykiem i dość naiwnie (z perspektywy czasu) nie chciałem być samodzielnym założycielem szkoły, więc z grupą, częściowo przypadkowo zapraszanych osób, założyliśmy na początku 1991 roku Fundację: Sądecko-Podhalańskie Centrum Szkolenia (ogółem było 28 fundatorów, a kwoty wpłacane przez nas wynosiły zwykle od 50 do 500 zł), która miała wystąpić do ówczesnego Ministerstwa jako formalny założyciel Szkoły. Startowaliśmy zupełnie bez pieniędzy, jeśli nie liczyć ogromnego entuzjazmu kilkusobowej grupy organizacyjnej, zatrudnionej początkowo w tworzącym

równolegle w 1991 roku Sądecko-Podhalańskim Towarzystwie Gospodarczym (przekształconym następnie w Izbę Gospodarczą). Występujące w nazwie określenie „Sądecko-Podhalańska” miało podkreślić podwójną tożsamość ówczesnego województwa nowosądeckiego, składającego się z dwóch regionów o bardzo silnej lokalnie tradycji. Był to z mojej strony wyraźny akcent politycznego działania na rzecz całego województwa, a nie tylko Nowego Sącza. Stosunkowo łatwo uzyskaliśmy pierwszą lokalizację – ponad 1000 m² powierzchni w Zamku Stadnickich w Nawojowej (11 km od centrum Nowego Sącza), którą w użytkowanie przekazał nam ówczesny Urząd Rejonowy (mieliśmy tylko pokryć koszty eksploatacji bez konieczności płacenia czynszu).

Dosłownie wszystko było w 1991 roku jedną wielką improwizacją, z dzisiejszej perspektywy poza granicą odpowiedzialności, ale wówczas był to inny świat i trudno obecną rzeczywistość przenosić na tę sprzed 19 lat. Nikt z ówczesnych organizatorów Sądecko-Podhalańskiej Szkoły Biznesu nie myślał o niej jako o instytucji *for profit*. Byliśmy idealistami aż do przesady, bo osobami mocno naiwnymi i mieliśmy sporo szczęścia, że w tym początkowym okresie nie trafiliśmy na jakiegoś cwaniaka, który by naszą naiwność wykorzystał.

Odpowiadając na pytanie o motywacje, warto parę zdań poświęcić historycznej i społecznej panoramie Nowego Sącza. Wychowywałem się w klimacie oddziaływania na Sądeczaninów „Eksperymentu Sądeckiego” z końca lat 50. i początku 60. XX wieku – jedyne, choć bardzo krótkie, eksperymentu społecznego w historii całego obozu komunistycznego, w którym uruchomiono w skali lokalnej – jednego powiatu – specjalne rozwiązania pozwalające na rozwój przedsiębiorczości oraz działań samorządowych. Efekt był tak piorunujący, że władze PZPR w Warszawie szybko zablokowały „Eksperyment”, bojąc się zbyt daleko idących skutków politycznych. Jednak ożywienie społeczne i zwiększona przedsiębiorczość na Sądecczyźnie pozostały. Pozostała też duma z mieszkania w miejscu niezwykłym i lepszym. Jednym z rezultatów był „wybuch” prywatnych inicjatyw przedsiębiorczych pod koniec lat 80., by wspomnieć tylko te, które zamieniły się w wielkie firmy o pozycji ogólnopolskiej: Optimus, Konspol, Koral, Fakro czy Wiśniowski. Co ciekawe, firmy te tworzone były głównie przez rodowitych Sądeczaninów bądź ludzi osiadłych od bardzo dawna na Sądecczyźnie. Tak więc Szkoła Biznesu, która od pierwszych informacji ją zapowiadających była przedstawiana jako przyszła najlepsza polska uczelnia biznesowa, dobrze wpisywała się w klimat budowany wówczas przez Romana Kluskę, Kazimierza Pazgana, braci Józefa i Mariana Koralów, Ryszarda Florka czy Andrzeja Wiśniowskiego, nie wymieniając dziesiątek innych znakomitych, choć nie tak sławnych, sądeckich przedsiębiorców.

Kończąc ten wstęp, chciałbym wspomnieć o kilku osobach, które były ze mną od samego początku w czasach najtrudniejszych – bez ich mrówczej pracy, entuzjazmu i radości tworzenia nie byłoby późniejszego sukcesu. Są to: Irena Peszko, Urszula Makosz i Maria Pawłowska; niedługo później dołączyła do nas Anna Lipińska-Zwolińska. Jest też dwóch mężczyzn, bez pomocy których nie byłoby Szko-

ły: legenda sądeckiej przedsiębiorczości Kazimierz Pazgan – właściciel Konspolu, który uwierzył w uczelnię bardziej niż ja oraz wspierał ją wiele razy materialnie i promował na całym świecie, oraz Rudek Borusiewicz – przez krótki, ale bardzo ważny okres dyrektor administracyjny Szkoły.

Pójście pod prąd

Analizując z perspektywy czasu ponad 18 lat działalności uczelni sądeckiej, jej sukcesy i porażki, mam wrażenie, że sukcesy odnosiliśmy wtedy, kiedy szliśmy (często o tym nie wiedząc) pod prąd zjawiskom występującym w tworzonemu w latach 90. sektorze uczelni niepaństwowych oraz w całym polskim systemie szkolnictwa wyższego, a porażki – wówczas, gdy ulegaliśmy bądź zewnętrznym tendencjom, bądź wewnętrznym naciskom grupy profesorów i upodabnialiśmy nasze struktury, programy czy też obyczaje do panujących w uczelniach państwowych czy nawet innych niepaństwowych. Muszę też przyznać, że gdy sprawowałem jednoosobową, silną władzę decyzyjną, kilka razy uległem perswazji osób z tradycyjnego środowiska akademickiego, pełniących w uczelni różne funkcje akademickie i godziłem się na zmiany, które może ułatwiały jej funkcjonowanie wewnątrz polskiego systemu szkolnictwa wyższego, ale odbierały nam rzecz bezcenną, czyli „nimb” oraz „markę” wyjątkowości i inności.

Najważniejszą cechą, która przez wiele lat wyraźnie odróżniała WSB-NLU od reszty uczelni niepaństwowych, była nasza determinacja z uczynienia studiów stacjonarnych podstawową formę kształcenia. W 1991 roku przyjęliśmy na studia stacjonarne 64 osoby (jeszcze na poziomie szkoły pomaturalnej), w 1992 – 90 osób (studiów zaocznych wtedy nie było). Pierwsza niewielka grupa studentów zaocznych pojawiła się w 1993 roku i to raczej był gest pod adresem lokalnej społeczności (dla większości której studia stacjonarne w WSB-NLU były niedostępne ze względów finansowych), niż próba zdobycia tą drogą dużego „zastrzyku” gotówki. A przecież niemal wszystkie polskie uczelnie niepaństwowe powstały w inny sposób – na początku przyjmując na studia zaoczne możliwie dużą liczbę studentów i uzyskując dzięki temu środki na tworzenie infrastruktury, zatrudnienie kadry oraz pokrycie kosztów stałych, a dopiero po kilku latach, rozszerzając formę kształcenia o studia stacjonarne.

Z punktu widzenia racjonalności finansowej zaczęliśmy w najgorszy z możliwych sposobów, oferując bardzo kosztowny program za niewielkie czesne (o czym w dalszej części tekstu) dla nielicznej grupy studentów. Skutek był oczywisty – równowagę finansową uczelnia sądecka osiągnęła dopiero po sześciu latach funkcjonowania. Wtedy wpływy z czesnego pokryły wszystkie koszty i zostały jeszcze środki na pierwsze inwestycje. Przez te sześć lat WSB-NLU, a tak naprawdę jej organizator i rektor musiał znaleźć dodatkowe środki na pokrycie kosztów czy niezbędne zakupy sprzętu (pierwszych pracowni komputerowych – wówczas bardzo drogie) przez

dodatkową działalność szkoleniową (dla prezesów i dyrektorów firm z udziałem amerykańskich wykładowców) bądź prosząc o wsparcie. Ten *fundraising* (w odniesieniu do polskich warunków lepsze jest określenie „żebractwo”) był bardzo nieefektywny, a także nieprzyjemny, ale najważniejszy rezultat został osiągnięty – uczelnia przetrwała najtrudniejszy okres bez jakichkolwiek ustępstw co do misji kształcenia studentów na studiach stacjonarnych, i to na najwyższym poziomie.

To postawienie na studia stacjonarne było najlepszą z możliwych inwestycji w przyszłość WSB-NLU. Pozwoliło w niezwykle krótkim czasie zbudować silną markę, zaistnieć na rynku pracy, co więcej – zbudować swoistą legendę o niezwykłej uczelni sądeckiej, czego nie udało by się, gdyby jej działalność oparto na studiach zaocznych.

Drugim mocnym wyróżnikiem szkoły sądeckiej, a zarazem pójściem pod prąd było nasycenie programu biznesowego studiów stacjonarnych intensywnym programem nauczania języka angielskiego, wkrótce uzupełnionym o drugi język – niemiecki (a później drugi do wyboru spośród kilku języków europejskich). Na początku nawet przesadziliśmy, gdyż studenci mieli codziennie pięć godzin lektoratów (obok zajęć biznesowych)! Doszło do strajku – młodzież nie wytrzymała zbyt dużych obciążeń. Tak znaczące nasycenie programu studiów nauczaniem języków było wynikiem mojej decyzji – byłem przekonany, że nasi absolwenci muszą być gotowi do funkcjonowania w warunkach gospodarki globalnej i że bez perfekcyjnej znajomości języka angielskiego nie da się efektywnie działać we współczesnych warunkach. Jestem z tego dumny, choć wówczas wiele razy słyszałem sceptyczne opinie, że wręcz nie przystoi tak dużo czasu poświęcać nauce języków obcych w trakcie studiów. Słyszając takie opinie, po cichu się cieszyłem, że konkurenci zostawiają nam przewagę konkurencyjną na następne kilka lat. Trzeba pamiętać, że w połowie lat 90. XX wieku przeciętny poziom znajomości języka angielskiego wśród młodych, którzy ukończyli szkoły średnie, był znacznie niższy niż obecnie, więc rezultat naszych wysiłków była taki, iż pierwszych stu absolwentów sądeckiej uczelni zasililo w latach 1994–1996 głównie warszawski rynek pracy (znalazło zatrudnienie w dużych firmach) i znakomicie zbudowało markę uczelni, bo byli lepsi od konkurentów „na wejściu” w zakresie dwóch prostych narzędzi: znajomości języka angielskiego i programów komputerowych (wynik pracy amerykańskich wykładowców).

W stosunku do tradycyjnej kultury uniwersyteckiej niewątpliwym pójściem pod prąd było wyraźnie nachylenie kultury organizacyjnej uczelni w stronę studentów, a nie kadry akademickiej. W pewnym stopniu wynikało to z przyjęcia pod koniec 1992 roku kultury organizacyjnej amerykańskiego uniwersytetu, a także z tego, że cała grupa organizatorów w pierwszych kilku latach działalności (mających zasadnicze znaczenie dla kształtowania obyczajów) nie pochodziła ze środowiska akademickiego i nie identyfikowała się z nim. Dla nas jedynym celem funkcjonowania uczelni był student i przyszły absolwent, i to oni byli podmiotem naszych dyskusji, marzeń, pracy oraz wysiłku nigdy nieprzeliczanego na wynagrodzenia. Kadra akademicka też była dla nas niezwykle ważnym (bo przekładającym się na jakość) „narzędziem”, ale

tylko narzędziem. To oczywiście budziło napięcia, zwłaszcza że od samego początku, tj. od 1992 roku obowiązywała w WSB-NLU stała ocena wszystkich wykładowców przez studentów, a najgorzej oceniani tracili pracę. To nastawienie na studentów, w połączeniu z rezultatem ich przebywania na terenie uczelni przez większość dnia (lektoraty, ćwiczenia i zajęcia komputerowe były obowiązkowe), kształtowało procesy socjologiczne, których nie planowaliśmy, a które przyniosły bardzo pozytywne efekty. Silne więzi pomiędzy studentami przełożyły się na bliskie relacje w grupie absolwentkiej i między wykładowcami a studentami, a później absolwentów z uczelnią, co jest charakterystyczną cechą WSB-NLU – wyróżniającą sądecką uczelnię na tle wszystkich polskich szkół wyższych, także publicznych.

Obecnie jeden z aspektów naszego pójścia pod prąd budzi we mnie sprzeczne uczucia, to jest prowadzona polityka kadrowa. Tworzenie stabilnej uczelni w małym mieście, oddalonym od najbliższego miasta akademickiego o 110 km, ale dodatkowo fatalnie skomunikowanego (jazda samochodem na trasie Nowy Sącz – Kraków to przeciętnie dwie godziny, pociągiem dwie–trzy godziny), wymagało oparcia rozwoju na własnej kadrze. Dlatego od początku zatrudnialiśmy na etatach wykładowców, którzy na innych uczelniach pracowali na umowę o dzieło czy zlecenie albo na zasadzie samozatrudnienia, tj. lektorów języków obcych (a było ich wielu), instruktorów komputerowych i asystentów. Od momentu osiągnięcia równowagi finansowej zaczęliśmy inwestować w rozwój własnej kadry akademickiej, znowu zatrudniając na pełnych etatach asystentów, adiunktów i profesorów. Chcąc przyspieszyć rozwój naukowy młodych pracowników, opracowaliśmy specjalny system zachęt, zaczynając od stypendiów doktorskich i habilitacyjnych (kosztujących uczelnię ponad milion zł), a kończąc na nagrodach finansowych (wysokich!) za publikacje naukowe. W sumie w 2008 roku, po przyłączeniu do WSB-NLU niewielkiej (mojej) WSB w Tarnowie, w uczelni na etatach zatrudnionych było 380 osób, w tym przeszło 250 pracowników dydaktycznych i dydaktyczno-naukowych. Z punktu widzenia budowy stabilnej w przyszłości instytucji akademickiej to był rezultat pozytywny (bo tylko samodzielni pracownicy naukowo-dydaktyczni byli dodatkowo zatrudnieni jeszcze w uczelniach publicznych), ale ogromne, wręcz „zabójcze” opłaty ściągane przez ZUS omal nie doprowadziły do bankructwa uczelni. Inne szkoły niepaństwowe (a także wiele publicznych) zatrudniają na etatach tylko minimum pracowników niezbędnych do uzyskania na danym kierunku uprawnień, a pozostali są zatrudniani w takich formach, że pracodawca nie musi odprowadzać składek do ZUS-u (np. przy umowie o dzieło). Ostatecznie zostaliśmy zmuszeni przez rzeczywistość i kompletny brak pomocy ze strony polskiego państwa (które nie jest zupełnie zainteresowane rozwojem jakościowo dobrych uczelni niepaństwowych) do radykalnej restrukturyzacji finansowej w latach 2008–2009 i obniżenia liczby osób zatrudnionych na etatach. Dziś do końca nie wiem, czy warto było przeznaczyć tak dużo pieniędzy na rozwój kadry, bo osiągnięte efekty (np. obecnie żaden z 23 asystentów z tytułem doktora uzyskanym w trakcie pracy w WSB-NLU nie otrzymał jeszcze habilitacji) są znacznie poniżej moich oczekiwań.

Podsumowując, działania pod prąd grupy organizatorów sądeckiej szkoły, szczególnie w pierwszym okresie jej tworzenia, przyniosły jeszcze jeden nieoczekiwany rezultat – sympatię polskich mediów, która w różnej postaci towarzyszy WSB-NLU od początku jej istnienia aż do dzisiaj. Tym, co przyciągało i nadal przyciąga do nas dziennikarzy prasowych czy ekipy telewizyjne, są: niezwykła lokalizacja (WSB-NLU była pierwszą polską uczelnią założoną poza tradycyjnym miastem akademickim¹), status polsko-amerykańskiej szkoły wyższej (też jedyny przypadek w latach 90.), szczególna atmosfera panująca wśród studentów (ich entuzjazm, zaangażowanie w życie „pozaakademickie” uczelni i pochodzenie z całego kraju) i wreszcie doskonała opinia o kwalifikacjach pierwszych roczników absolwentów. Mam też świadomość, że na ludziach mediów, którzy często w swojej działalności spotykali się z przypadkami aferałnymi – czy to w gospodarce, czy w polityce – duże wrażenie musiały robić nasza pozytywna naiwność i wielkie przeświadczenie o realności zadania, którego się podjęliśmy. Jeden pozytywny artykuł w poczytnej gazecie czy film w telewizji przynosił wizyty kolejnych dziennikarzy i w efekcie polskie media wypromowały (bez wydania ani złotówki na reklamy przez co najmniej 10 lat) WSB-NLU na terenie całego kraju. W najlepszym okresie, czyli na początku XXI wieku, na studiach stacjonarnych ponad 60% studentów pochodziło spoza województwa małopolskiego, a około 10% kończyło szkoły średnie za granicą (głównie w USA).

Budowanie przewag konkurencyjnych przez innowacje

Pojęcie „innowacje” stało się obecnie najważniejszym, wręcz „świętym” hasłem Unii Europejskiej. W innowacjach UE widzi szansę (może jedyną) konkurowania z gospodarką USA i Chin czy innych budzących się potęg. W szkolnictwie wyższym hasło „innowacja” przyjmowane jest z pewnym dystansem – w procesie kształcenia potrzebna jest powtarzalność, dająca podobny efekt dla kolejnych roczników absolwentów, a więc zbyt szybkie i częste zmiany (kojarzone z innowacjami) mogą nawet szkodzić marce uczelni i temu, co dla niej bezcenne – zaufaniu. Czym innym jest wprowadzenie innowacji w skali całej uczelni, wydziału czy programu studiów. Tak stało się w Nowym Sączu w 1992 roku. Po pierwszych kilkumiesięcznych próbach tworzenia programu Szkoły Biznesu w 1991 roku wiedziałem, że nie poradzimy sobie sami, albo inaczej – sami to najwyżej stworzymy w Nowym Sączu kopię, tylko gorszą, państwowej Akademii Ekonomicznej, może uzupełnioną o intensywną naukę języków obcych, ale nie zbudujemy elitarniej uczelni na wzór WHU w Vallendar. Wtedy wpadłem na zbawienny, jak się

¹ M. Sidor, K. Pawłowski, B. Kołcz, T. Węgrzyński, *Rola uczelni w mieście niemietropolitarnym w rozwijaniu inicjatyw i aktywności obywatelskiej [w:] Rola uczelni w rozwijaniu społeczeństwa obywatelskiego*, red. J. Dietl, Z. Sapijaszka, Łódź 2009, s. 231–245.

okazało, pomysł – poszukania wzorców u najlepszych, a wiadomo, że wówczas najlepszą markę miały i nadal mają amerykańskie uczelnie biznesowe. Korzystając ze znajomości politycznych i biznesowych, zacząłem poszukiwania w mieście dla mojego regionu najbliższym, czyli w Chicago. Bardzo szybko, w ciągu miesiąca, okazało się, że niewielki i niezbyt znany prywatny uniwersytet amerykański z Evanston koło Chicago – National Louis University – szuka partnera w Polsce. NLU próbował namówić na współpracę największe i najbardziej znane polskie uniwersytety, ale bez rezultatu (wówczas przebiegały one wśród ofert pomocy ze strony najlepszych uniwersytetów z całego świata, przynoszących ze sobą środki finansowe swoich rządów). Szybko doszło do pierwszej wizyty przedstawicieli NLU w Nawojowej, później wymiany listów i naszego wyjazdu w lutym 1992 roku na zasadnicze negocjacje do Evanston, w których główną rolę z naszej strony odgrywał Per Gustaw Nilsson, a o stabilności przedsięwzięcia świadczyła obecność prezesa Konsopolu Kazimierza Pazgana. Ze strony NLU liderem prowadzącym rozmowy był wiceprezydent NLU dr Edward Risinger, Amerykanin niemieckiego pochodzenia, aktywnie zaangażowany w ustanowienia partnerstwa i zarazem twardy negocjator. Pamiętam, że kiedy mówiłem o wyzwaniach stojących przed Polską, o misji, jaką mają do spełnienia Stany Zjednoczone w transformacji systemowej, Edward powtarzał: *budget, budget, budget*. Rezultat rozmów był wspaniały – 8 maja 1992 roku w Ratuszu Nowosądeckim, podczas uroczystości z okazji 700-letniej rocznicy powstania Nowego Sącza, podpisałem z Prezydentem NLU Orleyem Herronem umowę powołującą wspólną fundację, która będzie założycielem WSB-NLU. Ponadto w umowie tej zapisano, w jaki sposób nowa uczelnia będzie realizować program studiów biznesowych NLU i co to będzie oznaczać dla jej studentów i przyszłych absolwentów. Niewątpliwie, gdyby szukać pojedynczej przyczyny, która zdecydowała o osiągnięciu przez szkołę sądecką późniejszego sukcesu, to byłoby to podpisanie umowy z NLU, przejście ich programu studiów oraz metod uczenia języka angielskiego i przedmiotów komputerowych.

Dzięki umowie we wrześniu 1992 roku pojawiła się w uczelni (bo w tej sytuacji bez kłopotów uzyskaliśmy uprawnienia licencjackie w MEN) trójka doświadczonych wykładowców NLU – dyrektorów odpowiednich części programów odpowiedzialnych za wdrożenie u nas ich metod kształcenia. Tak więc w ciągu kilku miesięcy z grupy dość przypadkowo zebranych lektorów języka angielskiego (w tym wolontariuszy Korpusu Pokoju, Ambrella Projekt), instruktorów komputerowych oraz wykładowców stworzono sprawnie działające zespoły realizujące precyzyjnie napisane programy nauczania. To był skok jakościowy – w polskich warunkach przeniesienie gotowego programu nauczania amerykańskiej uczelni okazało się istotną innowacją w stosunku do tego, co oferowali nasi konkurenci (zarówno z uczelni państwowych, jak i zakładanych wówczas szkół niepaństwowych). Program studiów biznesowych NLU miał jeszcze jedną znaczącą przewagę nad klasycznymi wówczas polskimi programami na kierunku zarządzanie i marketing; z uwagi na wymagania systemu akredytacyjnego zawierał segment

tw. studiów ogólnych, na które składały się zarówno przedmioty matematyczne, jak i humanistyczne, znacznie poszerzające horyzonty myślowe studentów. Wtedy ze zdziwieniem przyjmowano obecność w naszym programie studiów kursów z historii sztuki, etyki biznesu czy amerykańskiej literatury pięknej. Ten szeroki program przyciągał do uczelni szczególny rodzaj studentów i stwarzał możliwości lepszego wykształcenia, szczególnie dla tych, którzy chcieli z tego korzystać.

Chcąc utrzymać trzyletni cykl studiów licencjackich, musieliśmy czteroletni program studiów bakałarskich NLU zrealizować w ciągu trzech lat. Program studiów stał się więc jeszcze bardziej intensywny; wymagał nauki języka obcego (język angielski był w nim traktowany jako język własny) – musieliśmy dołożyć jeszcze intensywny kurs języka niemieckiego. Warunki przyjęcia (z oczywistych względów narzucone przez naszych partnerów z NLU) na trzyletnie stacjonarne studia licencjackie zakładały wysoki (w polskich warunkach) poziom znajomości języka angielskiego. Egzamin wstępny językowy na tzw. poziomie czwartym w pierwszych latach zdawało około 30% kandydatów. Mogliśmy się wówczas zachowywać jako osoby zarządzające uczelniami państwowymi – z dumą oświadczać, że przyjmujemy tylko 30% zdających. Zachowaliśmy się w sposób przedsiębiorczy, gdy pozostałym kandydatom oferowaliśmy „rok przygotowawczy” poświęcony intensywnej nauce języka angielskiego. Co ciekawe – niemal wszyscy kandydaci tę naszą ofertę dodatkowego roku przyjmowali, a badania socjologiczne, którymi objęto tę grupę studentów, pokazały, że pochodzą oni bardzo często z małych miast lub ze wsi, część kończyła technika lub słabe licea. Okazało się, że trafiliśmy na grupę, którą można było w ówczesnej rzeczywistości nazwać „grupą wykluczonych z państwowego systemu szkolnictwa wyższego”. Wśród tych studentów było wiele osób o ponadprzeciętnej motywacji, bardzo pracowitych i nierzadko uzdolnionych. Była to młodzież, która wcześniej nie ze swojej winy uczęszczała do złych lub słabych szkół średnich. Widząc to, do „roku zerowego”, oprócz zajęć językowych, dołączyliśmy intensywny kurs matematyki, a później także geografii, i okazało się, że duża część osób kończących ten rok była później wśród najlepszych absolwentów i zrobiła znakomite kariery zawodowe.

Wpływ decyzji o partnerstwie z NLU na siłę marki nowosądeckiej uczelni był olbrzymi. Obok programu studiów niezwykle ważne było także przejście (choć nie odbywało się ono bez potknięć i zgrzytów) kultury organizacyjnej amerykańskiego uniwersytetu, co w polskich warunkach było wówczas kolejną istotną innowacją. Polskie uczelnie zawsze były „profesorocentryczne”, co jest naturalnym zjawiskiem, ale w dużych wielotysięcznych uczelniach prowadzi to do takiej sytuacji, w której student zmienia się wyłącznie w numer zapisany w jego indeksie i innych dokumentach, a o jego indywidualnych relacjach z profesorami nie ma mowy. Z takiego uniwersytetu może wynieść tylko wiedzę i nic po za tym. W tym miejscu muszę napisać o projekcie, którego realizacja na równi z programem i wykładowcami NLU zbudowała specyfikę Szkoły Biznesu jako uczelni polsko-amerykańskiej i zarazem niezwyklej. Od października 1993 roku

realizowaliśmy trzyletni program wsparcia rozwoju naszej WSB-NLU (sfinansowany przez amerykańską agencję rządową USIA – US Information Agency) przez drugą uczelnię amerykańską, tym razem z Kalifornii – California State University Fresno i jej Craig School of Business. Pomysłodawcą projektu był pracujący w CSB profesor Tomasz Wielicki, Polak, który wyjechał z Polski na początku lat 80. Został on kierownikiem projektu. W ciągu trzech lat 19 amerykańskich profesorów zrealizowało pełne 25 kursów. Profesorzy przylatywali z Kalifornii zwykle na sześć tygodni, wykładając kursy w formie nieco zblokowanej, ale pozwalającej na równoległą pracę z podręcznikiem. Charakterystycznymi cechami tych kursów były duża praktyczność wykładanych przedmiotów, ubarwienie ich przykładami z życia biznesowego, bezpośredni stosunek do studentów i wręcz przyjazne relacje z całą grupą młodych ludzi uczestniczących w zajęciach. Tych kursów prowadzonych przez profesorów z Fresno było tak dużo, a ich popularność wśród studentów tak wysoka (oceny w *student evaluation* osiąmane przez profesorów z Fresno w skali od dwóch do siedmiu punktów grupowały się w granicach 6.8–7.0, podczas gdy pozostali najlepsi wykładowcy osiągalni maksymalnie około sześć punktów), że narzucali swój sposób prowadzenia zajęć i traktowania studentów pozostałym osobom zatrudnionym w WSB-NLU.

W latach 90. słyszałem wiele razy od tzw. dobrze poinformowanych o wielomilionowych grantach (oczywiście w dolarach), które otrzymała WSB-NLU od strony amerykańskiej. Wówczas z żalem stwierdzałem, że nie dostaliśmy ani jednego dolara, ale z dzisiejszej perspektywy uważam, iż kilkuletnia praca trójki profesorów NLU oraz trzyletnie wykłady profesorów z CSB-CSU Fresno były warte więcej niż miliony dolarów gotówki, bo zbudowały rzecz bezcenną – markę, swoisty klimat, legendę polsko-amerykańskiej uczelni i wreszcie kulturę organizacyjną przyjazną dla studentów.

Jedną z niewątpliwych innowacji, wcale nieplanowanych, był łatwy dostęp studentów (niekontrolowany i stały) do kierownictwa uczelni, w tym bezpośrednio do rektora. To było proste w uczelni, w której było kilkuset studentów, znacznie trudniejsze, gdy na studiach stacjonarnych liczba studentów znacznie przekroczyła tysiąc osób. Łatwość nawiązania kontaktu i szybkie reakcje na pomysły studentów zaowocowały niezwykle ożywionym pozauczelnianym życiem studenckim, które stało się dodatkową wizytówką uczelni przyciągającą osoby na studia².

² K. Pawłowski, *Rola rektora w budowaniu długotrwałych relacji szkoły wyższej z otoczeniem* [w:] *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, red. G. Nowaczyk, P. Lisiecki, Poznań 2006, s. 275–287.

Stan współczesny WSB-NLU

Obecnie uczelnia ma dwie lokalizacje: w siedzibie głównej w Nowym Sączu działają cztery Wydziały: Przedsiębiorczości i Zarządzania, Informatyki, Politologii i Psychologii, a w Tarnowie – Wydział Zamiejscowy Zarządzania oferuje studia licencjackie z zarządzania. WSB-NLU prowadzi studia magisterskie na kierunkach: zarządzanie, politologia, psychologia, licencjackie na kierunkach: zarządzanie, informatyka, politologia, a inżynierskie na kierunku informatyka. Wraz z NLU uczelnia oferuje także studia magisterskie Maastricht School of Management (MBA), które ukończyło dotąd 157 osób, a dla absolwentów studiów stacjonarnych z zarządzania dyplom bakałarza ze studiów biznesowych. Studia MBA-NLU ukończyło 330 osób.

Do dzisiaj studia w WSB-NLU (wraz ze studentami w WSB – Tarnów w latach 1996–2006) ukończyło 11 493 osób.

WSB-NLU oferuje także studia podyplomowe, które na wszystkich specjalnościach ukończyło dotąd 2134 osoby.

- Studia stacjonarne licencjackie na kierunku zarządzanie: 2188 osób;
 - Studia niestacjonarne licencjackie na kierunku zarządzanie: 2580;
 - Studia stacjonarne magisterskie na kierunku zarządzanie: 1478;
 - Studia niestacjonarne magisterskie na kierunku zarządzanie: 2133;
 - Studia stacjonarne licencjackie na kierunku informatyka: 370;
 - Studia niestacjonarne licencjackie na kierunku informatyka: 155;
 - Studia stacjonarne licencjackie na kierunku politologia: 143;
 - Studia stacjonarne magisterskie na kierunku politologia: 10;
- Pierwsi absolwenci psychologii ukończą uczelnię w 2011 roku.

WSB-NLU posiada majątek własny zlokalizowany w: Nowym Sączu przy ul. Zielonej 27: trzy budynki dydaktyczne i administracyjne o łącznej powierzchni 10 772 m², w tym: dziewięć sal wykładowych, 20 – ćwiczeniowych, 19 – lektoratowych, 10 – komputerowych, oraz w Tarnowie przy ul. Kochanowskiego 30: pięć budynków dydaktycznych i administracyjnych o łącznej powierzchni 5087 m², w tym: trzy sale wykładowe, 27 sal ćwiczeniowych, sześć – lektoratowych i dwie komputerowe. Ponadto WSB-NLU ma bibliotekę z czytelnią o powierzchni 750 m² (w Nowym Sączu o powierzchni 612 m², a w Tarnowie – 129 m²). Biblioteka WSB-NLU jest jedyną biblioteką specjalistyczną w regionie Polski południowo-wschodniej z tak bogatymi zasobami z zakresu nauk społecznych, stosowanych i informatyki. Stan zbiorów wygląda następująco: 84 754 woluminów, zbiory adiowizualne: 1 824 jednostek inwentaryzacyjnych, 9 100 książek elektronicznych, 56 baz on-line, m.in. ProQuest, EBSCO, ISI Emerging Markets, Sources OECD, GMID International Euromonitor, Emerald. Biblioteka jest wyposażona w zintegrowany system zarządzania ProLib: elektroniczne opracowanie, gromadzenie, wypożyczenie, katalog OPAC, sprzęt reprograficzny, elektroniczny system zabezpieczenia–3M, klimatyzację oraz

magazyny zablokowane. System biblioteczny jest zintegrowany z bazą dziekanatu i kadr. Wdrożono elektroniczną legitymację studenta, która jest jednocześnie kartą biblioteczną. W roku akademickim 2009/2010 wprowadzono moduł SYLABUSY, wspomagający zarządzanie zasobami naukowymi. Walorem biblioteki WSB-NLU są bogate zasoby informacyjne. Poza własnymi użytkownikami obsługuje studentów i kadre innych uczelni, uczniów szkół lokalnych oraz szerszą publiczność (wymiana międzybiblioteczna).

Nowoczesna i niezawodna infrastruktura teleinformatyczna jest podstawowym narzędziem do prowadzenia codziennej pracy w WSB-NLU. Wykorzystywanie sieci informatycznej do przyspieszenia obiegu informacji, wzrostu wydajności pracy oraz konkurencyjności jest dla WSB-NLU kwestią o fundamentalnym znaczeniu. Szkoła posiada jedną z najnowocześniejszych akademickich sieci komputerowych w Polsce. Lokalna sieć komputerowa obejmuje swym zasięgiem sześć budynków uczelni przy ul. Zielonej 27 oraz budynki akademików przy ul. Jana Pawła II 16. Budynki połączone są za pomocą wiązek światłowodów jedno- i wielomodowych. Łączna długość tras światłowodowych przekracza trzy km. Szkielet sieci ma przepustowość jednego gigabita (Gigabit Ethernet) i zbudowany jest z wykorzystaniem urządzeń sieciowych Cisco Catalyst (3 500, 4 006) i 3 Com SuperStack. Umożliwia to szybkie przesyłanie dużych danych multimedialnych i pozwala na budowę dużej liczby sieci wirtualnych. Sieć lokalna zbudowana jest z ok. tysiąca punktów logicznych. Infrastruktura ta jest stale modernizowana i rozbudowywana. Do połączenia z siecią komputerową Liceum i Gimnazjum Akademickiego przy ul. Jagiellońskiej 63 wykorzystywane jest łącze bezprzewodowe. Dziś do sieci podłączonych jest ok. 570 komputerów.

WSB-NLU wykorzystuje do wspomaganie obsługi procesu dydaktycznego własny system informatyczny o nazwie CODA. Aplikacja pozwala na wprowadzanie i pobieranie danych oraz ułatwia i automatyzuje czynności wykonywane przez obsługę systemu. System CODA zintegrowany jest z innymi systemami funkcjonującymi w szkole: Kwesturą (obsługującą część finansową, głównie ewidencję zbieranego czesnego), Harmo (służącym do wspomaganie układania harmonogramu zajęć), Rekrutacją (służącą do obsługi internetowych formularzy rekrutacyjnych oraz wstępnej weryfikacji danych), Intranetem (obsługującym wewnętrzne strony WWW Szkoły Biznesu) oraz autorską platformą e-learningową EduKwadrat.

Budując infrastrukturę sieci komputerowej WSB-NLU, przyjęto założenie, że rozproszenie zasobów jest jednym z najlepszych sposobów zachowania pełnego bezpieczeństwa i dyspozycyjności usług. W naszej sieci lokalnej pracuje obecnie 30 serwerów z różnymi systemami operacyjnymi. Umożliwia to komfortową pracę wszystkim użytkownikom sieci. Łączna pojemność dyskowa wszystkich serwerów wynosi powyżej 30 terabajtów.

Nazwa systemu operacyjnego	Liczba serwerów
Novell NetWare	1
Linux	17
Windows NT Server 4.0 TSE	1
Windows 2000 Server	1
Windows Server 2003	9

Dostawcą serwerów są firmy Dell i Optimus. Wszyscy studenci i pracownicy posiadają swoje konta poczty elektronicznej na serwerach internetowych WSB-NLU. Absolwenci uczelni otrzymują dożywotnie konta poczty elektronicznej. Łączna liczba kont w sieci przekracza 20 tys. Liczba użytkowników sieci WSB-NLU wynosi 8430 (w tym 2028 tzw. kont wiecznych absolwentów).

Na terenie WSB-NLU znajduje się dziesięć laboratoriów komputerowych, wyposażonych w komputery firmy Optimus. Wszystkie komputery posiadają procesory Intel Pentium 4, Intel Dual-Core i Intel Xenon.

Laboratoria również mają bardzo nowoczesne wyposażenie: każde ma 25 stanowisk komputerowych, drukarki laserowe, wideoprojektor, klimatyzację oraz system alarmowy i monitoring pomieszczeń. Oprócz laboratoriów komputerowych do ogólnego przeznaczenia na terenie kampusu znajduje się laboratorium grafiki komputerowej, elektroniki i sieci komputerowych. Poza zajęciami studenci mogą korzystać z dwóch ogólnodostępnych laboratoriów komputerowych niemal całą dobę. Są wyposażone w 50 komputerów PC z procesorami Pentium 43 GHz, drukarki laserowe oraz skaner. Są w nich również stanowiska, gdzie mogą podłączyć swój prywatny komputer przenośny do sieci komputerowej WSB-NLU. Laboratorium C007 i jego okolice są pokryte zasięgiem sieci bezprzewodowej. Studenci mogą korzystać z popularnych obecnie systemów operacyjnych, takich jak: Microsoft Windows XP, Server 2003, 2000 Professional i Linux. Na komputerach w sieci lokalnej zainstalowane są różne oprogramowania: wspomagające prace biurowe Microsoft Office (Word, Excel, Access, Powerpoint, Outlook), Microsoft Project; środowiska programistyczne Microsoft Visual Studio (Visual C++, Visual Basic), Java, MS SQL Server, Krasnal; programy graficzne Gogle SketchUp, CorelDRAW Graphics Suite X4, Macromedia Flash, Adobe Creative Studio 3, Autodesk 3ds Max, Gimp, POV-Ray, pakiet matematyczny Mathematica, programy finansowo-księgowo oraz oprogramowanie służące do komunikacji w Internecie. Konfiguracja oprogramowania w laboratoriach jest uaktualnianiana co semestr. Sprawna jego wymiana jest możliwa do szybkiego wykonania dzięki korzystaniu z komputerów zbudowanych na tej samej platformie sprzętowej. Raz stworzone rozwiązanie jest wykorzystane wielokrotnie, by obniżyć koszty utrzymania i rozwoju systemu. Tak bogata oferta

dostępnego oprogramowania umożliwi rozwój zainteresowań informatycznych nawet najbardziej wymagającym studentom.

Ponadto kampus w Nowym Sączu posiada własne zaplecze sportowe: halę sportową wielofunkcyjną o powierzchni 932 m², fitness-club z siłownią, salą do aerobiku i zapleczem (szatniami, sanitariatami) o powierzchni 685 m² oraz zespół boisk o powierzchni 3491 m² (do piłki ręcznej, koszykówki i dwa korty tenisowe), a w Tarnowie 375 m² (boisko do siatkówki plażowej).

Trzeba też podkreślić, że WSB-NLU dysponuje ponad trzystoma miejscami w prywatnym akademiku dla swoich studentów.

Materialne oraz merytoryczne warunki studiowania w WSB-NLU są zatem na najwyższym w Polsce poziomie, nieosiągalnym dla studentów nawet najlepszych uczelni publicznych (szczególnie w zakresie wyposażenia i możliwości wsparcia procesu kształcenia przez narzędzia informatyczne).

Możliwości zatrudniania absolwentów i problem praktyk zawodowych

Przez cały okres bezpośredniego kierowania uczelnią byłem przeciwnikiem tworzenia w niej specjalnej komórki organizacyjnej zajmującej się poszukiwaniem miejsc pracy dla osób kończących studia (tzw. biur karier). Uważałem, że w takiej uczelni jak nasza taka komórka jest niepotrzebna, byłaby wręcz szkodliwa, bo mogłaby uczyć studentów bezradności czy przyzwyczajając do oczekiwania na pomoc.

Jednym z elementów procesu kształcenia w nowosądeckiej uczelni było kształtowanie aktywnych postaw studentów: poszukiwania odpowiednich praktyk, a później miejsc pracy. Oczywiście w innej sytuacji są studenci studiów stacjonarnych, dla których naturalnym rynkiem pracy jest cały kraj (a dla absolwentów kierunków informatyka i zarządzanie cały świat), a w innej studentki i absolwenci studiów niestacjonarnych, bardzo często związani różnymi więzami, głównie rodzinnymi, z lokalnym rynkiem pracy. W pierwszych latach działalności uczelni, gdy zastanawialiśmy się, czy uruchomić na stałe studia niestacjonarne, ostatecznym argumentem „za” był fakt, że w pierwszych grupach uczestników tych studiów niemal wszyscy pracowali, a ich główną motywacją była próba poprawy swojej pozycji w pracy lub plan zmiany jego miejsca na lepsze. Nie było więc obawy, że po tych studiach pojawi się grupa osób trwale bezrobotnych. Z miejscami pracy dla absolwentów studiów stacjonarnych uczelnia nie miała problemów praktycznie przez cały okres jej istnienia. W czasie każdej graduacji rektor deklarował, że jeśli ktoś z absolwentów miałby kłopoty ze znalezieniem pracy, to on zapewni osobistą pomoc. Rzadko się zdarzało, żeby w ciągu roku kalendarzowego zgłosiło się więcej niż pięć osób i to głównie z prośbą o rekomendację do bardzo dobrych firm. Rynek pracy w Nowym Sączu i Sądecczyźnie jest ograniczony – oficjalne

bezrobocie w powiecie sądeckim jest wysokie, choć nieformalnie wiadomo, że część z osób zarejestrowanych pracuje poza oficjalnym rynkiem pracy (szczególnie w dużych metropoliach, w których sądeckie „brygady budowlane” cieszą się bardzo dobrą renomą). Tylko wśród absolwentów studiów niestacjonarnych, zmuszonych ze względów rodzinnych do pracy w Nowym Sączu i nieprzygotowanych do świadczenia pracy przez Internet, znajdują się osoby mające kłopoty ze znalezieniem zatrudnienia zgodnego z kwalifikacjami (nasylenie Nowego Sącza absolwentami szkół wyższych jest już wysokie z uwagi na działalność nie tylko WSB-NLU, lecz także PWSZ i filii uczelni krakowskich).

Obecna sytuacja sądeckiego rynku pracy, czyli opieranie się gospodarki sądeckiej, a więc i rynku pracy na tradycyjnych dziedzinach przemysłu (przetwórczym, spożywczym, produkcji okien, bram, zakładzie naprawy sprzętu kolejowego, fabryce produkującej wyroby z węgla i grafitu) było jedną z przyczyn tego, że WSB-NLU postanowiła wyjść z pomysłem intensywnego przebudowania przyszłej gospodarki Nowego Sącza (czyli lokalnego rynku pracy) przez budowę parku naukowo-technologicznego „Miasteczka Multimedialnego” i rozwój tego projektu. Doprowadziło to do rozwoju w Nowym Sączu sektora gospodarki opartej na wiedzy, wyraźnego wzrostu miejsc pracy w firmach wiedzy, a co za tym idzie, potencjału konkurencyjnego miasta. Rozwój „Miasteczka Multimedialnego” stwarza dodatkowe szanse dla WSB-NLU, szczególnie jej Wydziału Informatyki.

Bardzo dobra jest, wręcz organiczna, współpraca pomiędzy WSB-NLU a lokalną Sądecką Izbą Gospodarczą. To Izba wsparła Szkołę Biznesu w momencie jej powstania; przez wiele lat wyraźna była swoista unia personalna władz uczelni i Izby (rektor był zarazem Prezydentem Izby), wiele inicjatyw było i jest wspólnych, taka sama jest lokalizacja.

Od dziewięciu lat WSB-NLU jest organem prowadzącym dla prywatnego Gimnazjum i Liceum Akademickiego im. Bolesława Chrobrego, szkoły, która została wspólnie z władzami samorządowymi Nowego Sącza sprywatyzowana z państwowego liceum, a obecnie wygrywa rankingi na najlepsze gimnazjum i liceum Polski południowej.

Współcześnie prywatna uczelnia ulokowana w niewielkim mieście musi być inspiratorem i organizatorem zmian w swoim otoczeniu³. Rozwój społeczeństwa wiedzy i gospodarki opartej na wiedzy zarówno w metropoliach, jak i małych i średnich miastach – oddalonych od obszaru bezpośredniego oddziaływania metropolii, może nastąpić tylko wtedy, gdy będzie dynamiczna współpraca ich mieszkańców z lokalnymi uniwersytetami.

³ K. Pawłowski, *W stronę uniwersytetu przedsiębiorczego*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2002, nr 1 (19), s. 110;

Podsumowanie

Na zakończenie chciałbym wytłumaczyć, dlaczego w tytule tekstu, którego spora objętość poświęcona jest sukcesom WSB-NLU w Nowym Sączu, dodałem adnotację o osobistej porażce.

Mogę z dumą stwierdzić, że szkoła sądecka stała się swoistą ikoną polskiej transformacji systemowej. Główna Nagroda „Pro Publico Bono” dla WSB-NLU w 1999 roku w konkursie ogłoszonym przez premiera Jerzego Buzka i uznanie mojej uczelni za „Najcenniejszą inicjatywę Obywatelską Dziesięciolecia 1989–1999” jest tego najlepszym dowodem. WSB-NLU została też doceniona przez ekspertów ze środowiska akademickiego zajmujących się naukowo rozwojem szkolnictwa wyższego, o czym świadczą publikacje Julity Jabłeckiej⁴ i Krzysztofa Leja⁵. Jako założyciel i działacz uczelni uzyskałem wiele prestiżowych odznaczeń, nagród i wyróżnień. Jednak mam stale rosnące uczucie porażki, zmuszające mnie do dokonania istotnej korekty i podjęcia działań, które za 10–15 lat doprowadzą do osiągnięcia oczekiwanego efektu. Oto kilka głównych przyczyn przeświadczenia o porażce:

1. Jako polityk na początku lat 90. nie dostrzegłem konieczności dokonania radykalnej reformy polskiego szkolnictwa wyższego, wprowadzenia do systemu rozwiązań konkurencyjnych, wymuszających zmiany jakościowe i rozwój naukowych badań stosowanych. Polskiej nauce i szkolnictwu wyższemu potrzebny był również radykalny program zmian jak plan Balcerowicza polskiej gospodarce. Wówczas naiwnie uwierzyłem, że wystarczy wprowadzić do państwowych uczelni autonomię akademicką, aby same się zreformowały od wewnątrz. W ten sposób Polska straciła kilkanaście lat w wyścigu ze światem rozwinęty, wówczas, gdy świat buduje gospodarkę opartą na wiedzy.
2. Po osiągnięciu widocznego sukcesu przez WSB-NLU pod koniec lat 90. dzięki doświadczeniom amerykańskim i wyraźnie „idąc z uczelnią pod prąd”, nie byłem wystarczająco konsekwentny i stopniowo poddałem się naciskom wewnętrznym kadry profesorskiej, pozwalając na upodabnianie mojej uczelni do innych polskich, co w konsekwencji osłabiło przewagę nad konkurentami, nie wnosząc, poza wygodami organizacyjnymi, żadnych nowych wartości.
3. W okresie tworzenia własnej kadry naukowo-dydaktycznej w WSB-NLU nie potrafiłem znaleźć wystarczająco skutecznego sposobu na zmotywowanie młodych współpracowników do znacznie mocniejszego zaangażowania się

⁴ J. Jabłecka, *Entrepreneurship, innovation and quality: successful strategy of newly established institution, the example of WSB-NLU in Nowy Sącz*, „Higher Education in Europe” 2001, nr 3, s. 367.

⁵ K. Leja, *Uniwersytet: tradycyjny – przedsiębiorczy – oparty na wiedzy. Przykład WSB-NLU w Nowym Sączu* [w:] *Problemy zarządzania w uczelni opartej na wiedzy*, red. K. Leja, Gdańsk 2006, s. 87–130.

w ich osobisty rozwój naukowy. Sytuacja nie była łatwa, bo nierzadko znajdowali się oni w swoistej próżni, nie mieli swoich mistrzów naukowych (tak jak to jest w starych, dobrych, tradycyjnych instytucjach naukowych), a zmagając się z konieczności z wieloma sprawami, nie miałem czasu na częsty kontakt z każdym z nich (a było takich osób kilkadziesiąt). W efekcie spora część z nich nie wykorzystwała szansy do zrobienia dużych karier naukowych, zadowolając się tylko świadczeniem pracy dydaktycznej na wysokim poziomie.

4. Nie udało mi się, pomimo wielu podejmowanych prób, wprowadzić na wzór amerykański większego (i stałego) udziału praktyków życia gospodarczego (pracujących na co dzień w firmach produkcyjnych, usługowych czy instytucjach konsultingowych) w procesie dydaktycznym. Nie jest to łatwe w uczelni z lokalizacją oddaloną od centrów gospodarczych, ale główne źródła oporu tkwiły wewnątrz – to pracownicy dydaktyczni uczelni obawiali się niejednokrotnie konfrontacji teorii z praktyką, a także znacznego skomplikowania logistycznego prowadzonych zajęć (czy to ćwiczeń, czy wykładów).
5. Mam wrażenie, że sukces z przełomu XX i XXI wieku, pomimo moich bardzo wczesnych przygotowań do okresu niżu demograficznego, uspił moją czujność i gdyby nie to, dostrzegłbym oznaki nadchodzącego kryzysu dwa–trzy lata wcześniej, co znacznie ułatwiłoby przejście przez kryzys z lat 2008–2009. Dodatkową porażką są nietrafne decyzje personalne z lat 2005–2007, które odsunęły prawidłową i szybką reakcję na ten kryzys.
6. Niestety przez wiele lat, aż do 2010 roku, wciąż wierzyłem, co także okazało się dużym błędem, że polscy politycy, szczególnie ci odpowiedzialni za rozwój polskiej gospodarki, szkolnictwa wyższego i badań naukowych, dostrzegą szansę, jaka powstała, bez ingerencji i pomocy państwa, dzięki budowie kilkudziesięciu niepaństwowych szkół wyższych zdolnych do konkurowania z najlepszymi wydziałami i uczelniami publicznymi. Ta wiara przekładała się w przeświadczenie, że wykorzystanie uczelni niepublicznych do wprowadzenia ożywczej konkurencji do całego systemu polskiego szkolnictwa wyższego przyczyni się do wzrostu jakości nie tylko oferty dydaktycznej, ale i badań naukowych oraz całego obszaru transferu wiedzy, technologii i innowacji pomiędzy nauką i gospodarką.

Powyższe problemy spowodowały, że poczułem się zobowiązany do przygotowania „nowego planu otwarcia” – rozwoju swoich instytucji na najbliższe 15 lat, wykorzystując to, co zostało stworzone, negatywne doświadczenia, a także to, co najcenniejsze – entuzjazm i profesjonalizm absolwentów WSB-NLU w Nowym Sączu.

ANEKS

A) Jak przebiega współpraca WSB-NLU z Ministerstwem właściwym dla szkolnictwa wyższego i z innymi szkołami wyższymi?

Autor opracowania przez jedną kadencję był przewodniczącym Konferencji Rektorów Zawodowych Szkół Wyższych, przez wiele lat uczestniczył w działaniach środowiska uczelni niepaństwowych i praktycznie cały czas obserwował tę samą sytuację w Ministerstwie właściwym dla szkolnictwa wyższego, niezależnie od ścisłej nazwy, jaką w danej chwili nosiło i tego, kto personalnie i z jakiej partii był ministrem konstytucyjnym – zawsze jedynym „podmiotem” troski, działań Ministra były uczelnie publiczne, a szkoły niepaństwowe były dodatkiem przynoszącym kłopoty, problemy. Nigdy, w całym okresie 1992–2010 niepaństwowe szkoły wyższe nie były ani przez kierownictwo Ministerstwa, ani przez jego urzędników traktowane jako dodatkowy zasób (i to bezinwestycyjny), którego właściwe użycie może przyspieszyć rozwój całego polskiego szkolnictwa wyższego i sektora badań naukowych. Zawsze był wyraźny podział ze strony zarówno kierownictwa politycznego, jak i urzędników – „nasze” uczelnie to uczelnie publiczne, a te „prywatne”, w domniemaniu, tworzone wyłącznie z chęci zarobienia, to uczelnie niepaństwowe. W okresie koniunktury demograficznej, gdy kandydatów na studia starczało dla wszystkich, większych napięć w relacjach Ministerstwo – niepaństwowe szkoły wyższe widać nie było. Te napięcia powstawały w okresie przygotowań nowych ustaw (np. ustawy o PWSZ wyraźnie zwróconej przeciw rozwojowi uczelni niepaństwowych działających w miastach, w których powstawały PWSZ) czy nowelizacji ustaw. Znacznie trudniejsze relacje z Ministerstwem stają się w ostatnich kilku latach, gdy sytuacja na rynku edukacyjnym zaczyna wyraźnie się zmieniać na niekorzyść uczelni niepaństwowych (w wiek dorosły wchodzi coraz mniej liczne roczniki niż demograficznego, a uczelnie publiczne wraz z PWSZ zwiększyły w ostatnich 10 latach liczbę miejsc na studiach nieodpłatnych o 75%). Równocześnie w ramach prawa o szkolnictwie wyższym z 2005 roku weszły zapisy wręcz niszczące finansowo uczelnie niepaństwowe (np. poprzez zapis o dodatku stażowym). Pomimo bardzo aktywnej działalności grupy przedstawicielskiej uczelni niepaństwowych (skupionej wokół Stowarzyszenia Założycieli i Rektorów Uczelni Niepublicznych prof. M. Zdanowskiego) obecne władze polityczne Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego nie wykonały ani jednego konkretnego kroku zrównującego warunki działania obu sektorów. Takim symbolem postawy politycznej obecnego kierownictwa jest wciąż niewydanie rozporządzenia do art. 94 i 95 ustawy z 27.07.2005: Prawo o szkolnictwie wyższym, umożliwiającego objęcie kosztów studiów stacjonarnych prowadzonych przez uczelnie niepubliczne dotacjami z budżetu państwa (brak rozporządzenia przez 4,5 roku działania ustawy!). Także wielokrotne wnioski autora publikacji o nowelizację ustawy i usunięcie zapisu o dodatku stażowym (który z punktu widzenia różnic szans sektorów jest wręcz niekonstytucyjny) nie dały żadnego rezultatu.

Co do prób współpracy z uczelniami publicznymi, to WSB-NLU podejmowało ich kilka i to z uczelniami czołowymi. Takich prób było szczególnie wiele w okresie lat 1997–1998, gdy rozważałem utrzymanie charakteru licencjackiego WSB-NLU i stworzenie specjalnego dedykowanego programu magisterskiego z jedną z najlepszych polskich uczelni w charakterze wydziału zamiejscowego w Nowym Sączu zlokalizowanego w siedzibie WSB-NLU. Wszystkie trzy próby skończyły się niepowodzeniem; nawet gdy byli zainteresowani nimi rektorzy, ciała kolegialne mówiły nie. Obecnie próbujemy tworzyć zespoły współpracujące na rzecz projektu Miasteczka Multimedialnego, ale powtarza się syndrom traktowania uczelni „prywatnej” jako wroga, a nie potencjalnego partnera.

Podejmowaliśmy też kilkakrotnie działania konsolidacyjne z uczelniami niepaństwowymi, próbując w ten sposób lepiej (bo wspólnie z kilkoma innymi uczelniami partnerskimi) przygotować się do konkurencji na coraz trudniejszym rynku edukacyjnym. Niestety, wszystkie dotychczasowe próby skończyły się niepowodzeniem. Powody były różne, ale zwykle ich źródłem były różne cele stawiane sobie przez założycieli i brak determinacji na przejście od ograniczonej współpracy do stworzenia wspólnej instytucji założycielskiej.

B) Przyszłość niepublicznych szkół wyższych

Artykuł jest pisany w okresie, gdy opublikowane zostały dwie wersje strategii przyszłości szkolnictwa wyższego – zarówno ta zamówiona przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, a przygotowana przez Konsorcjum Ernst & Young i Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, jak i strategia przygotowana z inicjatywy KRASP-u (zwana strategią środowiskową). Analizując wypowiedź Minister prof. Barbary Kudryckiej, można oczekiwać, że obie wersje strategii poddane zostaną ocenie i dyskusji środowiskowej, następnie powołany zostanie zespół ministerialno-środowiskowy, który przygotuje założenia do wspólnej strategii. O efekcie, tzn. takim przełożonym na odpowiednie ustawy i przepisy wykonawcze, możemy myśleć najwcześniej w 2012–2013 roku. Patrząc z perspektywy sektora uczelni niepaństwowych, to stanowczo za późno, jeżeli chciałoby się użyć najlepsze i najsilniej zbudowane uczelnie niepaństwowe do uruchamiania prawdziwej konkurencji w ubieganiu się o środki publiczne przeznaczone na kształcenie w budżecie państwa.

Patrząc na polskie szkolnictwo wyższe z perspektywy zasobności docelowego rynku edukacyjnego (tzn. zakładając, że roczniki 19-latków będą liczne na poziomie max. 450 tysięcy osób), obecne publiczne uczelnie (wraz z PWSZ) są zdolne same do „zagospodarowania” całego rynku, jeżeli przyjmie się, że docelowy wskaźnik skolaryzacji na poziomie wyższym wyniesie około 60% rocznika (już w 2006 roku uczelnie publiczne przyjęły na pierwszy rok studiów stacjonarnych 189 tysięcy, a na pierwszy rok studiów niestacjonarnych niemal 100 tysięcy osób, tzn. razem 64% z potencjalnego 450 tysięcy rocznika).

To może być też powód obecnej pozycji Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, które uznało, że niepubliczny (niepaństwowy) sektor szkolnictwa wyższego spełnił swoje zadanie i w przyszłości nie jest potrzebny, bo ważniejsze jest właściwe zagospodarowanie infrastruktury i ogromnych środków publicznych zainwestowanych dotychczas w uczelnie publiczne niż wspieranie nawet wybranych uczelni niepaństwowych w obecnej sytuacji demograficznej i rynkowej.

W tej sytuacji należy oczekiwać, że stopniowo spora część sektora uczelni niepaństwowych zaprzestanie swojej działalności bądź poprzez proces zamknięcia instytucji, bądź też przyłączenie się ich do innej, a niektóre z uczelni, zostawiając dotychczasowe nazwy (utrzymując także uprawnienia do prowadzenia studiów), stopniowo przechodząc będą do innej działalności, np. do obszaru B + R, do obszaru otoczenia biznesu i obszaru transferu wiedzy, technologii, innowacji pomiędzy nauką i gospodarką. Rozwój gospodarki opartej na wiedzy tworzy nowe możliwości, globalizacja rynków otwiera nowe perspektywy przed najbardziej odważnymi i dostrzegającymi nowe możliwości, trudno więc stwierdzić, że obecne uczelnie niepubliczne z uwagi na nieprzyjazną politykę Ministerstwa i wyraźnie wrogie działania monopolistyczne uczelni publicznych muszą upaść i nie mają żadnych perspektyw. Można jednak z całą pewnością stwierdzić, że dla naszego sektora okres łatwego rynku i czas koniunktury się skończył i że przetrwają tylko te uczelnie, a lepiej stwierdzić, te zespoły ludzi, które wykorzystały czasy koniunktury do zbudowania kompetencji potrzebnych w nowych czasach działania w znacznie ostrzejszej konkurencji, często w warunkach globalnych.

Literatura

- Jablecka J., *Entrepreneurship, innovation and quality: successful strategy of newly established institution, the example of WSB-NLU in Nowy Sącz*, "Higher Education in Europe" 2001, nr 3.
- Leja K., *Uniwersytet: tradycyjny – przedsiębiorczy – oparty na wiedzy. Przykład WSB-NLU w Nowym Sączu* [w:] *Problemy zarządzania w uczelni opartej na wiedzy*, red. K. Leja, Gdańsk 2006.
- Pawłowski K., *Rola rektora w budowaniu długotrwałych relacji szkoły wyższej z otoczeniem* [w:] *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, red. G. Nowaczyk, P. Lisiecki, Poznań 2006.
- Pawłowski K., *The fourth generation university as a creator of the lokal and regional development*, "Higher Education in Europe" 2009, vol. 34, nr 1.
- Pawłowski K., *W stronę uniwersytetu przedsiębiorczego*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2002, nr 1 (19).
- Sidor M., Pawłowski K., Kołcz B., Węgrzyński T., *Rola uczelni w mieście niemetropolitar-nym w rozwijaniu inicjatyw i aktywności obywatelskiej* [w:] *Rola uczelni w rozwijaniu społeczeństwa obywatelskiego*, red. J. Dietl, Z. Sapijaszka, Łódź 2009.