

„Pod prąd” – historia sukcesu instytucji i osobistej porażki”

Krzysztof Pawłowski
Pomysłodawca, organizator,
wieloletni rektor,
obecnie Prezydent WSB-NLU

1. Wprowadzenie

Tekst zamówiony został 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 rozpoczętej obradami Okrągłego Stołu w 1989, jakim niewątpliwie był eksplozywny rozwój polskiego sektora szkolnictwa niepaństwowego w latach 90-tych 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 Senatorem 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 prof. H. Moroza będzie więc niestandardowa – motyw utworzenia przyszłej Wyższej Szkoły Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu był wyraźnie polityczny. Byłem wówczas – na początku lat 90-tych głęboko przekonany, że o sukcesie naszych przemian, szczególnie o sukcesie zmian gospodarczych (ale one miały przesądzić o sukcesie innych zmian – społecznych, kulturowych, politycznych) zadecydują ludzie – w jakim stopniu potrafią wykorzystać możliwości jakie stwarza wolny rynek i gospodarka kapitalistyczna. Tak więc byłem pewien, że najważniejsze jest kształcenie pracowników dla potrzeb nowej gospodarki i jestem bardzo dumny, że prawidłowo rozpoznałem ówczesne wyzwania przyszłości. Przecież polskie firmy w latach 90-tych wchłonęły jak przysłowiowa gąbka setki tysięcy młodych ludzi, a ci najlepiej przygotowani dla potrzeb ówczesnych rynków pracy robili błyskawiczne i oszałamiające kariery. Pomysł utworzenia Wyższej Szkoły Biznesu powstał jeszcze w 1989 roku – we wrześniu, w czasie wizyty studyjnej kilkunastoosobowej grupy posłów i senatorów ówczesnego Obywatelskiego Klubu Parlamentarnego w RFN (na

zaproszenie Fundacji K. Adenauera) podczas pobytu w prywatnej elitarnej uczelni biznesowej WHU w Vallendar K. Koblencji. Ja wówczas w 1989 roku miałem 43 lata, byłem dr fizyki z niemal 20 letnim stażem pracy w dużym przemysłowym laboratorium badawczym fabryki produkującej wyroby grafitowe w Nowym Sączu. Nigdy nie pracowałem w wyższej uczelni, współpracowałem natomiast z kilkoma zespołami naukowców pracujących w AGH i UJ. Uczelnię niemiecką, którą poznałem w Vallendar byłem tak zafascynowany, że postanowiłem podobną stworzyć „u siebie w Nowym Sączu” w żaden sposób nie zdając sobie sprawy ze skali trudności przedsięwzięcia, a raczej z niemożliwości utworzenia takiej elitarnej uczelni w polskich warunkach, bez pieniędzy, bez wielkiego „kapitału żelaznego” na stracie, bez 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-tych nie jest przygotowana do tak szybkich zmian aby dostosować w krótkim czasie swoje programy i kadrę do potrzeb nowej gospodarki.

Wtedy, w 1989 roku wielu ludzi działało w sposób (z dzisiejszego punktu widzenia) irracjonalny. Wielu ludzi „niosły” w najbardziej pozytywny sposób 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” zbierając swoistą rentę pierwszeństwa.

W jakiejś mierze Sądecka Szkoła Biznesu i ja osobiście tą rentę pierwszeństwa także zebraliśmy. Przez cały 1990 rok i połowę 1991 roku przygotowując otwarcie Sądeckiej Szkoły Biznesu rozmawiałem z wieloma osobami z różnych środowisk – organizacji biznesowych, międzynarodowych organizacji pomocowych funkcjonujących wówczas w Polsce, 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 i do tego tworzenia tej uczelni w małym mieście. Przełomem było poznanie w 1990 roku młodego (miał wówczas 36 lat) Szweda – Pera Gustawa Nilssona, znającego znakomicie język polski (żona Polska – 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, ale także pomógł nam uzyskać pierwsze zewnętrzne wsparcie techniczne ze szwedzkiej agencji

pomocowej. Problemy były ze wszystkim – także ze statusem prawnym – ja wówczas byłem politykiem, dość naiwnie (z perspektywy upływu czasu) nie chciałem być sam założycielem szkoły, więc z grupą, częściowo przypadkowo dopraszanych osób, założyliśmy na początku 1991 roku Fundację nazwaną 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 tworzonym równolegle w 1991 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 tożsamości i było z mojej strony wyraźnym akcentem politycznym 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).

Wszystko, dosłownie wszystko było w 1991 roku jedną wielką improwizacją, z dzisiejszej perspektywy poza granicą odpowiedzialności, ale wówczas był inny świat i trudno obecną rzeczywistość przenosić na tą sprzed 19 lat. Nikt, dosłownie nikt z ówczesnych organizatorów Sądecko-Podhalańskiej Szkoły Biznesu nie myślał o Szkole jako 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, któryby naszą naiwność wykorzystał.

Przy odpowiedzi na pytania o motywacje warto parę zdań poświęcić historycznej i społecznej panoramie samego miasta Nowego Sącza. Wychowywałem się w klimacie oddziaływania na Sądeczan Eksperymentu Sądeckiego z końca lat 50-tych i początku lat 60-tych XX wieku – jedyne, choć bardzo krótkiego eksperymentu społecznego w historii całego obozu komunistycznego, w którym uruchomiono w skali lokalnej – jednego powiatu specjalne rozwiązania pozwalające na rozwój przedsiębiorczości, działań lokalnych, samorządowych. Efekt był tak pozytywnie piorunujący, że władze PZPR w Warszawie szybko zablokowały „Eksperyment” bojąc się zbyt daleko idących skutków politycznych. Ale ożywienie społeczne i zwiększona przedsiębiorczość na Sądeczyźnie pozostały. Pozostała też duma z mieszkania w miejscu niezwykłym, ciekawym, lepszym. Jednym

z efektów był wybuch prywatnych inicjatyw przedsiębiorczych pod koniec lat 80-tych by wspomnieć tylko te, które zamieniły się w wielkie firmy o pozycji ogólnopolskiej: Optimus, Konspol, Koral, Fakro, Wiśniowski, co ciekawe firmy te tworzone były przez głównie rodowitych Sądeczian 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 ten klimat jaki tworzyli wówczas Roman Kluska, Kazimierz Pazgan, bracia Józef i Marian Koralowie, Ryszard Florek czy Andrzej Wiśniowski nie wymieniając dziesiątek innych znakomitych, choć nie tak sławnych sądeckich przedsiębiorców.

Późniejszy tekst będzie miał charakter analityczny, więc kończąc ten wstęp chciałbym przypomnieć kilka nazwisk osób, które były ze mną na samym początku w czasach najtrudniejszych i bez których mrówczej pracy, entuzjazmu, radości tworzenia nie byłoby późniejszego sukcesu to są: Irena Peszko, Urszula Makosz, Maria Pawłowska, niedługo później dołączyła Anna Lipińska-Zwolińska. Jest też dwóch mężczyzn bez pomocy których Szkoły nie byłoby – legenda Sądeckiej przedsiębiorczości Kazimierz Pazgan, właściciel Konspolu, który w Szkołę uwierzył bardziej niż ja i wspierał ją wiele razy materialnie i promował ją na całym świecie oraz Rudek Borusiewicz przez krótki, ale bardzo ważny okres dyrektor administracyjny Szkoły.

2. Pójście „pod prąd”

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

Najważniejszą różnicą, która na wiele lat wyraźnie nas odróżniła od reszty uczelni niepaństwowych była nasza determinacja z uczynienia studiów stacjonarnych podstawową formą studiowania w Uczelni Sądeckiej. W 1991 przyjęliśmy na studia stacjonarne 64 osoby (jeszcze na poziomie szkoły pomaturalnej) studiów zaocznych nie było, w 1992 przyjęliśmy na studia stacjonarne już w WSB-NLU 90 osób, studiów zaocznych 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 w ten sposób dużego zastrzyku gotówki.

A przecież niemal wszystkie polskie uczelnie niepaństwowe powstały w inny sposób – na początku przyjmując na studia zaoczne możliwie dużą liczbę studentów, w ten sposób uzyskując środki na tworzenie infrastruktury, zatrudnienie kadry, pokrycie kosztów stałych, a dopiero po kilku latach rozszerzając formy kształcenia na studia stacjonarne.

My zaczęliśmy, z punktu widzenia racjonalności finansowej w najgorszy z możliwych sposobów – oferując bardzo kosztowny program za niewielkie czesne (o czym w dalszej części rozdziału) dla niewielkiej grupy studentów. Skutek był oczywisty – równowagę finansową Uczelnia Sądecka osiągnęła dopiero po sześciu latach funkcjonowania – dopiero wtedy wpływy z czesnego pokryły wszystkie koszty i zostały jeszcze środki na pierwsze inwestycje. Przez te sześć lat Uczelnia, a tak naprawdę jej organizator i rektor musiał znaleźć dodatkowe środki na pokrycie kosztów, niezbędne zakupy sprzętu (pierwszych pracowni komputerowych – wówczas bardzo drogie) bądź poprzez dodatkową działalność szkoleniową (organizowaliśmy szkolenia dla prezesów i dyrektorów firm z udziałem amerykańskich wykładowców) bądź też prosząc o wsparcie. Ten fund-raising, lepiej w polskich warunkach określić go prostym słowem „zebractwa”, był bardzo nieefektywny a często też nieprzyjemny, ale najważniejszy efekt był osiągnięty – Uczelnia przetrwała najtrudniejszy okres bez jakichkolwiek ustępstw co do misji – kształcenia studentów na studiach stacjonarnych i to kształcenia na najwyższym do osiągnięcia poziomie.

Patrząc z perspektywy lat to postawienie na studia stacjonarne było najlepszą z możliwych inwestycji w przyszłość WSB-NLU – pozwoliło w niezwykle krótkim czasie zbudować bardzo silną markę, rozpoznanie uczelni na rynku pracy, a co więcej zbudować swoistą legendę niezwyklej uczelni sądeckiej. Takiej marki, takiej legendy w oparciu o studia zaoczne zbudować by się w żaden sposób nie dało.

Drugim niezwykle mocnym wyróżnikiem Szkoły Sądeckiej a zarazem pójściem „pod prąd” było nasycenie programu biznesowego studiów stacjonarnych intensywnym programem

nauczania języka angielskiego, w krótkim czasie uzupełnionym o drugi język – język niemiecki (a później drugi do wyboru - jeden z kilku języków europejskich). Z początku nawet przesadziliśmy, studenci mieli codziennie pięć godzin lektoratów (obok zajęć biznesowych)! Doszło do strajku – młodzież nie wytrzymała zbyt dużych obciążeń. Tak duże nasycenie programu studiów nauczaniem języków było moją osobistą decyzją – byłem przekonany, że nasi absolwenci muszą być gotowi do funkcjonowania w warunkach gospodarki globalnej i że bez perfekcyjnej znajomości języka angielskiego nie da się poprawnie działać we współczesnych warunkach. Jestem dumny z tamtych swoich decyzji, choć wówczas wiele razy słyszałem sceptyczne opinie, że wręcz nie przystoi w czasie studiów tak dużo czasu poświęcać nauce języków obcych. Słyszając takie opinie po cichu się cieszyłem, że konkurenci zostawiają nam przewagę konkurencyjną na następne kilka lat. Trzeba pamiętać, że w połowie lat 90-tych XX wieku przeciętny poziom znajomości języka angielskiego wynoszony przez absolwentów szkół średnich był znacznie niższy niż obecnie, więc efekt naszych wysiłków była taki, że pierwszych stu naszych absolwentów, którzy w latach 1994-1996 zasilili głównie warszawski rynek pracy (głównie duże firmy) i znakomicie zbudowali markę uczelni, bo byli lepsi od konkurentów „na wejściu” w zakresie dwóch prostych narzędzi – znajomości języka angielskiego i znajomości programów komputerowych (efekt pracy amerykańskich wykładowców).

Niewątpliwie pójściem „pod prąd” w stosunku do tradycyjnej kultury uniwersyteckiej było wyraźnie nachylenie kultury organizacyjnej uczelni w stronę studentów, a nie w stronę kadry akademickiej. W jakiej mierze wynikało to z przyjęcia pod koniec 1992 roku kultury organizacyjnej amerykańskiego uniwersytetu, ale w dużym stopniu pochodziło od tego, że cała grupa organizatorów w pierwszych kilku latach działalności (mających zasadnicze znaczenie dla kształtowania kultury organizacyjnej, obyczajów) nie pochodziła ze środowiska akademickiego, nie identyfikowała się z nim. Dla nas – jedynym celem funkcjonowania Uczelni był student i przyszły absolwent i oni byli podmiotem naszych dyskusji, marzeń, pracy, wysiłku niewspółmiernego i nigdy nie przeliczanego na wynagrodzenia. Kadra akademicka, także profesorowie byli dla nas niezwykle ważnym (bo przekładającym się na jakość) „narzędziem” ale tylko narzędziem. To oczywiście budziło napięcia, napięcia budził fakt, że od samego początku, tj. od wejścia NLU w 1992 roku obowiązywała u nas stała ocena wszystkich wykładowców przez studentów, a najgorzej oceniani tracili pracę. To nastawienie na studentów, w połączeniu z efektem przebywania w uczelni studentów przez większość dnia (lektoraty, ćwiczenia, zajęcia komputerowe były obowiązkowe) powodowały procesy socjologiczne, których nie planowaliśmy, a które przyniosły bardzo pozytywne efekty.

Bardzo silne więzy pomiędzy studentami przełożyły się na silne relacje w grupie absolwenckiej i silne relacje kadra-studenci przekładające się na silne więzy absolwentów z uczelnią, co jest bardzo mocnym wyróżnikiem WSB-NLU wśród wszystkich polskich uczelni, także publicznych.

Jest jeden aspekt naszego pójścia „pod prąd”, który obecnie budzi we mnie sprzeczne opinie, a nie ukrywam także duże emocje – 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 2 godziny, pociągiem minimum 2 godziny, zwykle 3 godziny) wymagała oparcia rozwoju na własnej kadrze. Dlatego od samego początku zatrudnialiśmy na etatach pracowników, którzy na innych uczelniach są zatrudniani na umowach o dzieło, umowach zleceniach, samozatrudnieniu – tj. lektorów języków obcych (a było ich wielu), instruktorów komputerowych, asystentów. Od momentu osiągnięcia równowagi finansowej zaczęliśmy inwestować w rozwój własnej kadry akademickiej – znowu zatrudniając na pełnych etatach asystentów, adiunktów, profesorów. Chcąc przyspieszyć rozwój naukowy młodych pracowników opracowaliśmy specjalny system zachęt – zaczynając od stypendiów doktorskich i habilitacyjnych (kosztujących uczelnię ponad milion zł) kończąc na nagrodach finansowych (wysokich!) za publikacje naukowe. W sumie w 2008 roku po przyłączeniu do WSB-NLU niewielkiej mojej WSB w Tarnowie na etatach w Uczelni zatrudnionych było 380 osób, w tym przeszło 250 pracowników dydaktycznych i dydaktyczno-naukowych. Z punktu widzenia budowy stabilnej w przyszłości akademickiej instytucji to był rezultat pozytywny (bo tylko samodzielni pracownicy naukowo-dydaktyczni byli dodatkowo zatrudnieni jeszcze w uczelniach publicznych) ale ogromne, wręcz zabójcze opłaty ZUS-U omal nie doprowadziły do bankructwa uczelni. Inne uczelnie niepaństwowe (a także wiele publicznych) na etatach zatrudniają tylko minimum pracowników niezbędnych do uzyskania na danym kierunku uprawnień, a pozostali są zatrudniani w formach „bez ZUS-owych”. Koniec końców zostaliśmy zmuszeni przez rzeczywistość i przez kompletny brak pomocy, czy wsparcia polskiego państwa (które nie jest w żaden sposób zainteresowane rozwojem jakościowo dobrych uczelni niepaństwowych) do radykalnej restrukturyzacji finansowej w latach 2008-2009 i obniżenia liczby osób zatrudnionych na etatach, a ja do końca nie wiem czy warto było przeznaczyć tak dużo pieniędzy na rozwój kadry, bo osiągnięte efekty (m.in. do chwili obecnej żaden z 23 asystentów, którzy uzyskali tytuł doktora pracując w WSB-NLU nie uzyskał jeszcze stopnia dr hab.) są znacznie poniżej moich oczekiwań.

Podsumowując, działanie grupy organizatorów „Szkoly Sądeckiej” „pod prąd”, szczególnie w pierwszym okresie tworzenia Uczelni przyniosła jeszcze jeden nieoczekiwany efekt – sympatię polskich mediów, która w różnej postaci, choć w znacznie mniejszej skali towarzyszy WSB-NLU aż do czasów współczesnych. Od samego początku, praktycznie od 1992 roku WSB-NLU stała się swoistym pupilkiem polskich mediów. To co przyciągało do nas dziennikarzy prasy czy ekipy telewizyjne to niezwykła w polskich warunkach lokalizacja (WSB-NLU była pierwszą polską uczelnią założoną poza tradycyjnym tzw. miastem akademickim¹), status polsko-amerykańskiej szkoły wyższej (też jedyny przypadek w latach 90-tych), niezwykła atmosfera panująca wśród studentów – ich entuzjazm, zaangażowanie w życie „pozaakademickie” uczelni, studenci pochodzący z całego kraju wreszcie doskonała opinia o kwalifikacjach pierwszych roczników absolwentów. Mam też świadomość, że na ludziach mediów, którzy często w swojej działalności spotykali się z przypadkami aferalnymi czy to w gospodarce czy w polityce duże wrażenie musiała robić nasza pozytywna naiwność i wielkie przeświadczenie w realność zadania, którego się podjęliśmy. Jeden pozytywny artykuł w poczytnej gazecie czy tygodniku czy film w telewizji przynosił wizyty kolejnych dziennikarzy i w efekcie polskie media wypromowały (bez wydania przez nas przez okres minimum 10 lat jednego zł na reklamy) naszą WSB-NLU na terenie całego kraju. W efekcie w najlepszym okresie na początku lat dwutysięcznych na studiach stacjonarnych ponad 60% studentów pochodziło spoza województwa Małopolskiego, około 10% kończyło szkoły średnie za granicą (głównie w USA).

3. Budowanie przewag konkurencyjnych przez innowacje.

Słowo „innowacje” stało się obecnie najważniejszym, wręcz „świętym”, hasłem Unii Europejskiej. W innowacjach UE widzi szansę (może jedyną) konkurowania z gospodarką USA i gospodarką Chin czy innych budzących się potęg. W szkolnictwie wyższym, hasło innowacja w sposób naturalny przyjmowane jest z pewnym dystansem – w procesie kształcenia potrzebna jest powtarzalność, dająca podobny efekt dla kolejnych roczników

¹ Maria Sidor, Krzysztof Pawłowski, Bogusław Kołcz, Tadeusz Węgrzyński: Rola uczelni w mieście niemietropolitranym w rozwijaniu inicjatyw i aktywności obywatelskiej (w:) Rola uczelni w rozwijaniu społeczeństwa obywatelskiego: praca zbiorowa/ pod red: J. Dietla i Z. Sapijaszki - Łódź: Wydawnictwo Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, 2009, s. 231-245.

absolwentów, tak więc zbyt szybkie i zbyt częste zmiany (kojarzone z innowacjami) mogą wręcz szkodzić marce uczelni i temu co dla niej bezcenne – zaufaniu. Czym innym jest wprowadzenie innowacji w skali całej uczelni, całego wydziału czy tylko całego programu studiów. Tak stało się w Nowym Sączu w roku 1992. Po pierwszych, kilkumiesięcznych próbach tworzenia programu Szkoły Biznesu z okresu miesięcy letnich 1991 i jego realizacji w październiku 1991 widziałem jasno, że sami sobie nie poradzimy, albo inaczej – sami to najwyżej stworzymy w Nowym Sączu kopię, tylko gorszą państwowej Akademii Ekonomicznej, może uzupełnioną o intensywną naukę języków obcych, ale sami nie zbudujemy elitarnej uczelni, na wzór WHU w Vallendar. Wtedy wpadłem na zbawienny – jak się okazało pomysł – to spróbujmy poszukać wzorców u najlepszych, a wiadomo, że najlepszą markę wówczas, ale i teraz, miały i mają amerykańskie uczelnie biznesowe. Korzystając ze znajomości politycznych i biznesowych zacząłem poszukiwania w mieście dla mojego regionu najbliższym, w Chicago. Bardzo szybko, w ciągu miesiąca okazało się, że niewielki, niezbyt znany, prywatny amerykański uniwersytet z Evanston k. Chicago – National Louis University szuka partnera w Polsce. NLU próbował namówić na współpracę największe i najbardziej znane polskie uniwersytety – bez rezultatu, one wówczas przebierały wśród ofert pomocy ze strony najlepszych uniwersytetów z całego świata (przynoszących ze sobą środki finansowe swoich rządów). Bardzo 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 Konspolu Kazimierza Pazgana. Ze strony NLU liderem prowadzącym rozmowy był wiceprezydent NLU dr Edward Risinger, Amerykanin niemieckiego pochodzenia, niezwykle pozytywnie zaangażowany w ustanowienia partnerstwa choć niezwykle twardy negocjator. Pamiętam jak ja mówiłem o wyzwaniach stojących przed Polską, o misji jaką mają do spełnienia Stany Zjednoczone w realizacji transformacji systemowej, a Edward powtarzał „budget, budget, budget”. Rezultat był wspaniały - 8 maja 1992 w Ratuszu Nowosądeckim podczas uroczystości z okazji 700-letniej rocznicy powstania Nowego Sącza podpisałem z Prezydentem NLU Orley Herronem umowę powołującą wspólną fundację, która będzie założycielem WSB-NLU i umowę, w której zapisano jak nowa uczelnia będzie realizować program studiów biznesowych NLU i co to oznaczać będzie 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, przejęcie ich programu studiów oraz metod uczenia języka angielskiego i przedmiotów komputerowych.

W ślad za umową, od września 1992 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 stworzone zostały sprawnie działające zespoły realizujące godziną po godzinie precyzyjnie napisane programy nauczania. To był skok jakościowy i 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 istotną przewagę w stosunku do klasycznych ówczesnych polskich programów na kierunku „Zarządzanie i Marketing” - z uwagi na wymagania systemu akredytacyjnego zawierał istotny segment tzw. „studiów ogólnych”, na które składały się zarówno przedmioty matematyczne jak i humanistyczne, znacznie poszerzające horyzonty myślowe studentów. Pamiętam jak wtedy ze zdziwieniem przyjmowano obecność w naszym programie studiów kursów z Historii Sztuki, Etyki Biznesu czy Literatury Pięknej Amerykańskiej. Ten szeroki program przyciągał do Uczelni szczególny rodzaj studentów i stwarzał możliwości szerszego wykształcenia, szczególnie dla tych studentów, którzy chcieli z tego korzystać. Chcąc utrzymać trzyletni cykl studiów licencjackich musieliśmy czteroletni program studiów bakałarskich NLU zrealizować w ciągu trzech lat, to program studiów stał się jeszcze bardziej intensywny. Program NLU 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. Egzaminy wstępne językowe na tzw. „poziomie IV” 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 – pozostałym kandydatom oferując tzw. rok przygotowawczy poświęcony bardzo intensywnej nauce języka angielskiego. Co ciekawe – niemal wszyscy tą naszą ofertę dodatkowego roku przyjmowali, a bardzo szybko zrobione badania socjologiczne tej grupy studentów i 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 była bardzo duża grupa osób o ponadprzeciętnej motywacji, bardzo pracowitych a często bardzo uzdolnionych, które wcześniej nie ze swojej winy trafiły do złych lub słabych szkół średnich. Widząc to, dołożyliśmy do zajęć językowych „roku zerowego” intensywny kurs matematyki, później także geografii i okazało się, że duża część osób kończących rok zerowy była później wśród najlepszych studentów kończących studia i zrobiła znakomite kariery zawodowe.

Gdy analizuję wpływ decyzji o partnerstwie z NLU na siłę marki to obok samego programu studiów najważniejszą było przejęcie (choć nie odbywało się ono bez potknięć i zgrzytów) kultury organizacyjnej amerykańskiego uniwersytetu. To w polskich warunkach było wówczas istotną innowacją. Polskie uczelnie zawsze były „profesorocentryczne” to naturalne zjawisko, ale szczególnie w dużych wielotysięcznych uczelniach prowadzi to do sytuacji gdy student zmienia się wyłącznie w numer zapisany w jego indeksie i innych dokumentach, gdy o osobistych relacjach profesor-student nie ma mowy i student z 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 Sądeckiej jako uczelni polsko-amerykańskiej i uczelni niezwyklej. Od października 1993 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 Szkołę Biznesu Craig School of Business. Pomysłodawcą projektu był pracujący w CSB profesor Tomasz Wielicki, Polak, który wyjechał z Polski na początku lat 80-tych. On też został dyrektorem projektu. W ciągu trzech lat 19 amerykańskich profesorów wyłożyło pełne 25 kursów. Profesorzy przylatywali z Kalifornii zwykle na 6 tygodni, wykładając kursy w formie nieco zblokowanej, ale pozwalającej na równoległą pracę z podręcznikiem. Zasadą była duża praktyczność wykładanych przedmiotów, ubarwianie ich przykładami z życia biznesowego, bezpośredni stosunek do studentów i wręcz przyjazne relacje z całą grupą studentów uczestniczących w zajęciach.

Tych kursów prowadzonych przez profesorów z Fresno w ciągu trzech lat było tak dużo, a ich popularność wśród studentów tak wysoka (oceny w „student evaluation” osiągnęte przez profesorów z Fresno w skali ocen od 2 do 7, grupowały się w okolicach 6.8-7.0, gdy pozostali najlepsi wykładowcy osiągnęli maksymalnie około 6 punktów), że narzucali swój sposób prowadzenia zajęć i sposób traktowania studentów pozostałym osobom zatrudnionym

w WSB-NLU. W latach 90-tych słyszałem wiele razy informacje 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 1 dolara bezpośredniej pomocy, która byłaby pomocą gotówkową – z dzisiejszej perspektywy uważam, że kilkuletnia praca trójki profesorów NLU oraz wykłady przez 3 lata profesorów z CSB-CSU Fresno były warte więcej niż miliony dolarów gotówki bo zbudowały rzecz bezcenną – markę, swoisty klimat i legendę polsko-amerykańskiej uczelni i wreszcie kulturę organizacyjną uczelni przyjaznej dla studentów.

Jedną z niewątpliwych innowacji, wcale nie planowanych, które stały się faktem w sposób spontaniczny, był łatwy dostęp studentów (niekontrolowany i stały) do kierownictwa uczelni, w tym bezpośrednio do rektora. To było łatwe w przypadku Uczelni, w której było kilkuset studentów, znacznie trudniejsze gdy na studiach stacjonarnych liczba studentów przekroczyła znacznie granicę 1000 osób. Ta łatwość kontaktu i szybka reakcja na pomysły studentów przyniosła w efekcie niezwykle ożywione pozaklasowe życie studenckie – które stało się dodatkową wizytówką uczelni przyciągającą aktywnie osoby na studia².

4. Stan współczesny WSB-NLU.

W chwili obecnej Uczelnia zorganizowana jest w dwóch lokalizacjach: siedzibie głównej w Nowym Sączu – działają 4 wydziały Przedsiębiorczości i Zarządzania, Informatyki, Politologii i Psychologii oraz w Tarnowie, w którym działa Wydział Zamiejscowy Zarządzania oferujący studia licencjackie z Zarządzania. WSB-NLU oferuje: studia magisterskie na kierunkach: Zarządzanie, Politologia, Psychologia, studia licencjackie na kierunkach: Zarządzanie, Informatyka, Politologia oraz studia inżynierskie na kierunku Informatyka. Wraz z NLU Uczelnia oferuje także studia MBA oraz dla absolwentów studiów stacjonarnych z Zarządzania dyplom bakałarza ze studiów biznesowych.

Do chwili obecnej studia w WSB-NLU (wraz ze studentami w WSB – Tarnów w latach 1996-2006) ukończyło: 11493.

Studia stacjonarne licencjackie na kierunku zarządzanie: 2188

² Pawłowski, Krzysztof: Rola rektora w budowaniu długotrwałych relacji szkoły wyższej z otoczeniem [w:] Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą : praca zbiorowa / pod red. Grażyny Nowaczyk i Piotra Lisieckiego. – Poznań : Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, 2006, s. 275-287

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 oferuje także całą gamę studiów podyplomowych.

Studia podyplomowe na wszystkich specjalnościach ukończyło 2134 osoby.

Studia MBA- NLU ukończyło 330 osób,

Studia magisterskie Masstricht School of Management –157 osób,

WSB-NLU posiada majątek własny zlokalizowany w Nowym Sączu przy ul. Zielonej 27: 3 budynki dydaktyczne i administracyjne o łącznej powierzchni 10772m² w tym: sal wykładowych 9, sal ćwiczeniowych 20, sal lektoratowych 19, sal komputerowych 10 oraz w Tarnowie przy ul. Kochanowskiego 30: 5 budynków dydaktycznych i administracyjnych o łącznej powierzchni 5087m² w tym: sal wykładowych 3, sal ćwiczeniowych 27, sal lektoratowych 6, sal komputerowych 2.

Ponadto WSB-NLU posiada bibliotekę z czytelnią (w Nowym Sączu – o pow. 612m², w Tarnowie – 129m²).

Biblioteka WSB-NLU jest jedyną biblioteką specjalistyczną w regionie Polski połud.-wschod. z tak bogatymi zasobami z zakresu nauk społecznych, stosowanych i informatyki. Stan zbiorów: 84 754 wol, zbiory adiowizulane 1 824 jed. inwent., książki elektroniczne 9 100, 56 baz on-line m.in. ProQuest, EBSCO, ISI Emerging Markets, Sources OECD, GMID International Euromonitor, Emerald i in. Wyposażenie biblioteki: zintegrowany system zarządzania Prolib: elektroniczne opracowanie, gromadzenie, wypożyczanie, katalog OPAC; sprzęt reprograficzny, elektroniczny system zabezpieczenia-3M, klimatyzacja, magazyny zblokowane. Powierzchnia biblioteki 750 m². System biblioteczny jest zintegrowany z bazą dziekanatu, kadr. Wdrożono elektroniczną legitymację studenta, która jest jednocześnie kartą biblioteczną. W 2009/10 został wdrożony moduł SYLABUSY, wspomagający zarządzanie zasobami naukowymi. Zdecydowanie mocną stroną biblioteki WSB-NLU są bogate zasoby informacyjne. Biblioteka poza własnymi użytkownikami obsługuje studentów i kadrę innych uczelni, uczniów szkół lokalnych oraz szerszą publiczność (wymiana międzybiblioteczna).

Infrastruktura teleinformatyczna - nowoczesna i niezawodna infrastruktura teleinformatyczna jest podstawowym narzędziem do prowadzenia codziennej pracy w WSB-NLU. Wykorzystanie 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 3 km. Szkielet sieci ma przepustowość 1 gigabita (Gigabit Ethernet) i zbudowany jest z wykorzystaniem urządzeń sieciowych Cisco Catalyst (3500, 4006) i 3Com SuperStack. Umożliwia to szybkie przesyłanie dużych danych multimedialnych i pozwala na budowę dużej liczby sieci wirtualnych. Sieć lokalna zbudowana jest z ok. 1000 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.

W chwili obecnej do sieci podłączone jest ok. 570 komputerów.

WSB-NLU wykorzystuje do wspomagania 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 (służącego do wspomagania układania harmonogramu zajęć), Rekrutacją (służącą do obsługi internetowych formularzy rekrutacyjnych oraz wstępnej weryfikacji danych) oraz Intranetem (systemem obsługującym wewnętrzne strony WWW Szkoły) oraz autorską platformę 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	Ilość 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 i Intel Dual-Core i Intel Xenon.

Laboratoria posiadają bardzo nowoczesne wyposażenie: każde ma 25 stanowisk komputerowych, drukarki laserowe, wideoprojektor, klimatyzację oraz system alarmowy i monitoring pomieszczeń. Poza laboratoriami komputerowymi ogólnego przeznaczenia na terenie kampusu znajduje się laboratorium grafiki komputerowej, laboratorium elektroniki i sieci komputerowych.

Poza zajęciami studenci mogą korzystać z dwóch ogólnodostępnych laboratoriów komputerowych, które są dostępne niemal całą dobę. Laboratoria te są wyposażone w 50 komputerów PC z procesorami Pentium 4 3 GHz, drukarki laserowe oraz skaner. W laboratoriach są również stanowiska, gdzie studenci 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 Microsoft Windows XP, Server 2003, 2000 Professional, Linux. Na komputerach w sieci lokalnej zainstalowana jest szeroka gama oprogramowania: oprogramowanie 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 uaktualnianiane co semestr. Sprawna wymiana oprogramowania jest możliwa do wykonania w szybkim czasie 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 umożliwia rozwój zainteresowań informatycznych nawet najbardziej wymagającym studentom.

Zaplecze sportowe - kampus w Nowym Sączu posiada własne zaplecze sportowe: halę sportową wielofunkcyjną o powierzchni 932m², fitness-club z siłownią, salą do aerobiku i zapleczem (szatnie, sanitariaty) o powierzchni 685m² oraz zespół boisk o powierzchni 3491m² (do piłki ręcznej, koszykówki i 2 korty tenisowe), a w Tarnowie 375m² (boisko do siatkówki plażowej).

Ponadto WSB-NLU dysponuje ponad 300 miejscami w prywatnym akademiku dla swoich studentów.

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

5. Możliwości zatrudniania absolwentów, problem praktyk zawodowych.

Przez cały okres bezpośredniego kierowania Uczelnią byłem przeciwnikiem tworzenia w uczelni specjalnej komórki organizacyjnej zajmującej się poszukiwaniem miejsc pracy dla osób kończących studia (tzw. „biura 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 Uczelni było kształtowanie aktywnych postaw studentów, w których poszukiwanie odpowiednich praktyk, później miejsc pracy stało się naturalną potrzebą samego studenta. Oczywiście inna sytuacja istnieje dla studentów studiów stacjonarnych dla których naturalnym rynkiem pracy jest cały kraj (a dla absolwentów kierunków informatyka i zarządzanie także świat) a inna jest sytuacja studentów i absolwentów studiów niestacjonarnych, bardzo często związanych 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 miejsca pracy na lepsze, nie istniała więc obawa, 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 istnienia Uczelni. W czasie każdej graduacji rektor deklarował, że gdyby ktoś z absolwentów miał kłopoty ze znalezieniem pracy, to on deklaruje osobistą pomoc. Rzadko się zdarzało, żeby w ciągu roku kalendarzowego zgłosiło się więcej niż 5 osób i to głównie z prośbą o rekomendacje do bardzo dobrych, konkretnych firm. Lokalny 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). Tak więc tylko wśród absolwentów studiów niestacjonarnych, zmuszonych ze względów rodzinnych do pracy w Nowym Sączu i nieprzygotowanych do świadczenia pracy przez Internet zdarzają się osoby mające kłopoty ze znalezieniem pracy zgodnej z kwalifikacjami (nasycenie Nowego Sącza absolwentami szkół wyższych jest już wysokie nie tylko z uwagi na działalność WSB-NLU, ale i na 10-letnią działalność PWSZ i filii uczelni krakowskich).

Obecna sytuacja sądeckiego rynku pracy, oparcie gospodarki sądeckiej a więc i rynku pracy o tradycyjne dziedziny przemysłu (przemysł przetwórczy, spożywczy, produkcja okien, bram, zakład naprawy sprzętu kolejowego, fabryka produkująca wyroby z węgla i grafitu) były jedną z przyczyn dla których WSB-NLU postanowiła wyjść z pomysłem intensywnego przebudowania przyszłej gospodarki Nowego Sącza (a więc i lokalnego rynku pracy) poprzez budowę parku naukowo-technologicznego „Miasteczka Multimedialnego” i rozwój projektu Miasteczka Multimedialnego, który powinien doprowadzić do rozwoju w Nowym Sączu sektora gospodarki opartej na wiedzy, wyraźnego wzrostu miejsc pracy w firmach wiedzy a poprzez to wyraźnego wzrostu potencjału konkurencyjnego Nowego Sącza. Rozwój projektu Miasteczka Multimedialnego w sposób naturalny stwarza dodatkowo szanse rozwojowe dla WSB-NLU, szczególnie jej Wydziału Informatyki.

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

WSB-NLU od 9 lat 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 Polski Południowej a liceum też plasuje się wśród najlepszych.

Autor opracowania uważa, że prywatna uczelnia ulokowana w niewielkim mieście w czasach współczesnych nie tylko chcąc przetrwać, ale chcąc się rozwijać musi odgrywać rolę aktywną inspiratora i organizatora zmian swojego otoczenia. Koncepcja ta została opisana w publikacjach^{3,4}. W świecie rozwoju społeczeństwa wiedzy i gospodarki opartej na wiedzy ale i świecie w którym następuje koncentracja rozwoju w metropoliach, rozwój (a nie wegetacja) małych i średnich miast ulokowanych na prowincji oddalonych od obszaru oddziaływania bezpośredniego metropolii, może nastąpić tylko wtedy gdy swój rozwój oprą na swoim prężnym i dynamicznie współpracującym z otoczeniem lokalnym uniwersytecie.

6. Podsumowanie

Kończąc artykuł chciałbym wytłumaczyć dlaczego opisując w ponad 80% objętości tekstu sukces Wyższej Szkoły Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu jako instytucji zawarłem w tytule dopisek o osobistej porażce. Mogę z dumą stwierdzić „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 Jabłeckiej⁵ i Krzysztofa Leja⁶.

³ Pawłowski K.: W stronę uniwersytetu przedsiębiorczego. *Nauka i Szkolnictwo Wyższe* 1 (19) 2002, str.110

⁴ Pawłowski K.: The Fourth generation University as a Creator of the lokal and regional Development/ *Higher Education in Europe*, - April, 2009, Volume 34, number 1, s.51.

⁵ Jabłeczka 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, s. 367.

⁶ Leja K.: *Uniwersytet: tradycyjny – przedsiębiorczy - oparty na wiedzy , przykład WSB-NLU w Nowym Sączu. Problemy zarządzania w uczelni opartej na wiedzy*, Wyd. Zakład Zarządzania Wiedzą i Informacją Naukowo-Techniczną. Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechnika Gdańska, 2006, Rozdział 6, str. 87-130.

Ja osobiście uzyskałem szereg najbardziej prestiżowych odznaczeń, nagród i wyróżnień za utworzenie i rozwój uczelni. Jednak mam rosnące uczucie osobistej porażki przekształcającej się na konieczność dokonania istotnej korekty i podjęcia działań, które doprowadzą za 10-15 lat do osiągnięcia oczekiwanego efektu.

Oto kilka głównych przyczyn:

1. Jako polityk na początku lat 90-tych 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 równie radykalny program zmian, jak plan Balcerowicza polskiej gospodarce. Ja wówczas naiwnie uwierzyłem, że wystarczy wprowadzić do państwowych uczelni autonomię akademicką aby uczelnie same zreformowały się od wewnątrz. W ten sposób Polska straciła kilkanaście lat w wyścigu ze światem rozwiniętym, w okresie gdy świat buduje gospodarkę opartą o wiedzę.
2. Po osiągnięciu widocznego sukcesu przez WSB-NLU pod koniec lat 90-tych w oparciu o doświadczenia amerykańskie i wyraźnie „idąc z uczelnią pod prąd” nie byłem wystarczająco konsekwentny i stopniowo poddałem się naciskom wewnętrznym kadry profesorskiej pozwalając na upodabnianie Uczelni do innych polskich uczelni, co w konsekwencji osłabiło przewagę nad konkurentami, nie wnosząc, poza wygodami organizacyjnymi, żadnych nowych wartości.
3. W okresie tworzenia młodej, własnej kadry naukowo-dydaktycznej w WSB-NLU nie potrafiłem znaleźć wystarczająco skutecznego sposobu do zmotywowania młodych współpracowników do znacznie mocniejszego osobistego ich zaangażowania w ich osobisty rozwój naukowy. Sytuacja nie była łatwa, bo często znajdowali się oni w swoistej próżni, nie mieli swoich mistrzów naukowych (jak się dzieje w starych, dobrych, tradycyjnych instytucjach naukowych), a ja zmagając się z konieczności z wieloma sprawami równocześnie nie miałem czasu na częsty osobisty 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, dobrym 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, instytucjach

konsultingowych) do procesu dydaktycznego. Nie jest to łatwe w uczelni o lokalizacji oddalonej od centrów gospodarczych, ale główne źródła oporu tkwiły wewnątrz – to pracownicy dydaktyczni uczelni obawiali się często konfrontacji teorii z praktyką, ale też znacznego skomplikowania logistycznego prowadzonych zajęć (czy to ćwiczeń czy wykładów).

5. Mam wrażenie, że sukces z przełomu lat 90-tych i dwutysięcznych, pomimo moich bardzo wczesnych przygotowań na okres niżu demograficznego, uspił moją czujność i gdyby nie to, to dostrzegłbym oznaki nadchodzącego kryzysu 2-3 lata wcześniej, co dałoby wystarczające wyprzedzenie i znacznie ułatwiłoby przejście przez kryzys z lat 2008-2009. Dodatkową porażką są oczywiście nietrafne decyzje personalne z lat 2005-2007, które dodatkowo odsunęły prawidłową i szybką reakcję na kryzys.
6. Niestety przez wiele lat, aż do 2010 wciąż wierzyłem, a to okazało się dużym błędem politycznym, że polscy politycy, szczególnie ci odpowiedzialni za rozwój polskiej gospodarki i 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 użycie uczelni niepublicznych do wprowadzenia ożywczej konkurencji do całego systemu polskiego szkolnictwa wyższego doprowadzi do wzrostu jakości nie tylko oferty dydaktycznej, ale i jakości badań naukowych i rozwoju całego obszaru transferu wiedzy, technologii i innowacji pomiędzy nauką i gospodarką.

Powyższe przyczyny spowodowały, że poczułem się zobowiązany do przygotowania „nowego planu otwarcia” – opracowania planu rozwoju swoich instytucji na najbliższe 15 lat, wykorzystując to co zostało stworzone, także doświadczeń z porażek, ale budując przyszłość w oparciu o to co najcenniejsze – na entuzjazmie, profesjonalizmie swoich absolwentów.