

# Aleksander W. Mikołajczak

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Jana A. Komeńskiego w Lesznie

## Strategia Rozwoju PWSZ im. Jana Amosa Komeńskiego w Lesznie na lata 2012 – 2016

### Streszczenie

Praca poświęcona uwarunkowaniom strategii rozwoju PWSZ w Lesznie oraz celom i działaniom budowie pozycji konkurencyjnej na rynku edukacyjnym. Przedstawiono ogólną charakterystykę uczelni i jej otoczenia, uwarunkowanie strategii rozwoju oraz model jakościowy rozwoju PWSZ w Lesznie, w którym uwypuklono takie elementy jak konkurencyjność, kreatywność, konsolidację oraz kontaktowość.

**Słowa kluczowe:** PWSZ w Lesznie, strategia rozwoju, przewaga konkurencyjna, model jakościowy rozwoju

### Wstęp

Zastanawiając się nad obecną sytuacją i przyszłym modelem działania Państwowych Wyższych Szkół Zawodowych w Polsce trzeba odnieść to zagadnienie do ich specyfiki, polegającej na praktycznym kształceniu oraz do uwarunkowań środowiskowych, w których one działają. Bez wątplenia przesłanki te wyznaczają specyfikę tych uczelni i stanowią o ich odmienności w stosunku do innych podmiotów szkolnictwa wyższego. Dlatego mówiąc o strategii rozwoju Państwowej y Szkoły Zawodowej im. Jana Amosa Komeńskiego w Lesznie w latach 2012-2016, chcę zwrócić przede wszystkim uwagę na te jej aspekty, które odzwierciedlają zarówno praktyczne ukierunkowanie kształcenia, jak i osadzenie uczelni w średniej wielkości mieście, jakim jest Leszno i regionie, któremu w przybliżeniu odpowiada powiat leszczyński. Typowość tych uwarunkowań sprawia, że może to być pewnego rodzaju uogólnienie sytuacji wyższego szkolnictwa zawodowego w Polsce, jak i próba naszkicowania szerszych perspektyw rozwoju tego typu uczelni w najbliższych latach.

### Ogólna charakterystyka uczelni

Dla lepszego zobrazowania kontekstu omawianych zagadnień, przybliżę najpierw samą uczelnię, która została erygowana przez Radę Ministrów Rzeczypospolitej Polskiej postanowieniem z dnia 1 lipca 1999 r. Na tle innych tego typu uczelni w naszym kraju zalicza się ona do średnich i pod wieloma względami

typowych. Jest obecnie miejscem nauki około 2,4 tys. studentów, korzystających zarówno z systemu studiów stacjonarnych (1,6 tys.), jak i niestacjonarnych oraz różnego rodzaju form podyplomowych i kursów (800 osób). W jej murach można uzyskać stopień licencjata na 7 kierunkach humanistycznych, społecznych i medycznych oraz tytuł inżyniera na 4 dalszych kierunkach politechnicznych. Zajęcia ze studentami prowadzi 208 wykładowców, wśród których 92, a więc dla blisko 50% PWSZ jest podstawowym miejscem pracy. W administracji i obsłudze technicznej zatrudnienie znajduje 101 osób. Uczelnia dysponuje własną infrastrukturą, na którą składają się: główny budynek dydaktyczny, adaptowany z gmachu dawnej Wojewódzkiej Rady Narodowej, wielofunkcyjna aula na 660 miejsc, wzniesiona w 2012 r. w większości z funduszy europejskich, wielopoziomowa, nowoczesna biblioteka z pełnym wyposażeniem audiowizualnym i elektronicznym oraz akademik dla 200 studentów i pokojami gościnnymi.

### **Otoczenie środowiska uczelni**

Niezwykle ważne dla planowania strategii rozwoju uczelni jest także jej specyfika i charakter leszczyńskiego środowiska, które stanowi zarówno naturalne zaplecze działań edukacyjnych, jak i głównego ich beneficjenta. Leszno jest średniej wielkości miastem, liczącym ok 65 tys. mieszkańców, stanowiącym lokalne centrum kulturalne i ekonomiczne, zlokalizowane pomiędzy dwoma metropoliami: Poznaniem i Wrocławiem. Gospodarczą infrastrukturę miasta tworzą głównie małe firmy, zatrudniające do 9 osób, które stanowią 94% wszystkich przedsiębiorstw. Dużych zakładów pracy, o zatrudnieniu powyżej 250 osób jest jedynie 13. W mieście dominuje branża usług z 50% udziałem w rynku, podczas gdy przemysł stanowi jedynie 8% tego udziału. Miasto ma dobrze rozwinięty system oświaty z licznymi szkołami średnimi i wyższymi. Prócz PWSZ działają w nim jeszcze dwie prywatne uczelnie o charakterze humanistycznym, kształcące na poziomie licencjackim i magisterskim. Bezpośrednie otoczenie miasta stanowi subregion leszczyński, zajmujący południowo-zachodni kraniec Wielkopolski i zamieszkiwany przez ok. 390 tys. osób. Tworzy go 5 powiatów, w których przeważają gminy o charakterze wiejskim i miejsko-wiejskim, ze stosunkowo niedużym stopniem urbanizacji.

### **Uwarunkowania strategiczne**

Przedstawione uwarunkowania, związane zarówno z obecną kondycją PWSZ w Lesznie, jak i specyfiką otoczenia, w którym działa, stanowią jedną z dwu podstawowych przesłanek wpływających na myślenie o strategii uczelni w najbliższych latach. Drugą z nich jest przewidywalny rozwój sytuacji na rynku usług oświatowych, związany zarówno z procesami demograficznymi, jak i stanem gospodarczym Polski i Unii Europejskiej oraz kształtowaniem się euro-

pejskiej przestrzeni edukacyjnej. Przypuszczać należy, że istniejący obecnie niż demograficzny będzie się jeszcze pogłębiał, stwarzając wyzwanie dla wszystkich uczelni wyższych w zakresie pozyskiwania kandydatów na studia. Wzmoże to konkurencję na rynku edukacyjnym, zmuszając do podejmowania innowacyjnych i niestandardowych działań. Jednocześnie nie wydaje się, by obecny kryzys gospodarczy w Europie miał się szybko skończyć, co skutkować będzie w Polsce dalszym wzrostem bezrobocia i możliwym do przewidzenia spadkiem dotacji na szkolnictwo wyższe. Dla przeciwdziałania negatywnym skutkom tego drugiego czynnika PWSZ-y będą musiały podjąć działania zwiększające ich dochody własne, niezbędne do dalszego rozwijania misji edukacyjnej. Nie bez znaczenia jest także otwarcie europejskiej przestrzeni edukacyjnej, co stanowi z jednej strony szansę pozyskiwania zagranicznych studentów, z drugiej zaś daje możliwość wybierania przez polskich studentów uczelni w innych krajach.

### **Kierunki i obszary dostosowań**

Mając to wszystko na uwadze, opracowana na kadencję 2012-2016 strategia rozwoju PWSZ w Lesznie, wytycza zasadniczy kierunek, w jakim uczelnia winna zmierzać, określając zakres działań organizacyjnych, tworzących podstawy do zdobycia przewagi konkurencyjnej w zakresie usług edukacyjnych na poziomie wyższym. Uwzględnia ona również dostosowanie funkcjonowania uczelni do wymogów jej społecznego otoczenia, szczególnie zaś środowiska biznesowego, poprzez respektowanie lokalnego zapotrzebowania na konkretne kwalifikacje i umiejętności absolwentów, a także poprzez włączanie potencjału intelektualnego środowiska akademickiego w projekty społeczne i gospodarcze realizowane w mieście i regionie. W tym aspekcie nie bez znaczenia jest także uwzględnienie kulturotwórczej funkcji PWSZ, która winna spełniać stymulującą i inspirującą rolę dla podejmowania różnorodnych działań służących rozwojowi duchowemu i intelektualnemu społeczności Leszna i regionu. Wreszcie uczelnia powinna także wspomagać samorząd lokalny w nawiązywaniu i podtrzymywaniu kontaktów międzynarodowych i tworzeniu sprzyjającej atmosfery do otwierania się na wspólnotę europejską, stanowiącą naturalną przestrzeń realizacji strategicznych celów tak szkoły, jak i miasta oraz regionu.

### **Cele i istota strategii rozwoju**

Wspólnym mianownikiem tej strategii jest program podnoszenia jakości, czyli dalszego rozwoju uczelni nie poprzez rozbudowywanie infrastruktury, mnożenie kolejnych kierunków studiów, czy nawet forsownego zwiększanie liczby studentów, lecz poprzez udoskonalanie i innowacyjne wzbogacanie form działania, tak, by coraz lepiej służyły one misji edukacyjnej i społecznej szkoły. Takie podejście zaproponował społeczności akademickiej obecny rektor PWSZ

w Lesznie, prof. Maciej Pietrzak, prezentując swój program na spotkaniu z elektorami, stawiając tezę o potrzebie zredefiniowania pojęcia rozwoju uczelni, by odpowiadało ono zmieniającym się realiom ponowoczesnego świata i wymogom współczesnego społeczeństwa informacyjnego. Przekładając to język konkretnych, propozycje tę można streścić w kilku hasłach, które odnosząc się do różnych wymiarów działalności szkoły, syntetycznie ujmują jej postulowaną w nowej strategii tożsamość:

- uczelnia w Europie i w świecie, Europa i świat w uczelni;
- uczelnia przyjazna studentom i pracownikom;
- kształcenie dla praktyki i przyszłości, przyszłość w kształceniu i praktyce;
- uczelnia dla miasta i regionu, miasto i region dla uczelni;
- uczelnia cyfrowa, ekologiczna i oszczędna.

Zdefiniowany w ten sposób hasłowo model jakościowego rozwoju PWSZ w Lesznie na lata 2013-2016 wymagał wskazania działań, które należało podjąć dla osiągnięcia zakładanych w strategii efektów. Obejmują one 4 zasadnicze kierunki, tworzące czworokąt jakości, na który składają się: konkurencyjność, kreatywność, konsolidacja oraz kontaktowość. Pozostają one w ścisłym związku z kontekstem otoczenia, w którym leszczyńska uczelnia działa, wyznaczanym przez faktory kultury, społeczeństwa, gospodarki i samorządu. Razem stanowią one sieć relacji, wzajemnie oddziałujących na siebie kategorii, które warunkując się wyznaczają obszar realizacji strategii rozwoju nakierowanej na podnoszenie jakości w rozmaitych aspektach funkcjonowania leszczyńskiej uczelni.

### **Budowanie przewagi konkurencyjnej**

Pojęcie konkurencyjności odnosi się w istocie do kilku zakresów działań, których optymalizacja powinna doprowadzić do zbudowania względnie trwałej przewagi konkurencyjnej uczelni na rynku usług edukacyjnych. Dotyczy to takiego budowania, rozwijania i wzmacniania struktur oraz ich organizacji, by prowadziło to do podwyższenia standingu rynkowego szkoły. Dokonać tego można poprzez optymalizację produktu edukacyjnego, którego podstawową cechą jest wartość użytkowa, czyli zdolność do zaspokajania oczekiwań jego potencjalnych nabywców. W głównej mierze są nimi maturzyści, a ich oczekiwania zawarte są w przekonaniu, że dzięki ukończonym studiom I stopnia:

- uzyskają solidne podstawy do dalszego wszechstronnego rozwoju;
- znajdą zatrudnienie lub sami podejmą działalność gospodarczą;
- bez problemów będą mogli kontynuować studia II stopnia.

Uczelnia musi zatem stworzyć taki produkt edukacyjny, który w maksymalnym stopniu będzie akceptowany przez maturzystów i innych potencjalnych nabywców, np. uczestników studiów podyplomowych i kursów. Miarą tej akceptacji jest liczba osób chętnych do podejmowania nauki na leszczyńskiej PWSZ. Kolejnymi warunkami podnoszenia konkurencyjności są: skuteczna promocja

uczelni, optymalizacja jej zarządzania oraz racjonalizowanie kosztów. Promocja sprowadza się w istocie do aktywnego marketingu produktu edukacyjnego, który powinien uwzględniać wpływ nowych mediów, a zwłaszcza Internetu na przekaz odbierany przez młodych ludzi. Stąd wielka rola portalu internetowego uczelni w kreacji jej rynkowego wizerunku i jego marketingowego oddziaływania.

Budowania przewagi konkurencyjnej nie można także oddzielić od kwestii kosztów funkcjonowania uczelni. Odbywa się ono wszak w określonych ramach finansowych, które określa ministerialny algorytm podziału dotacji dla Państwowych Wyższych Szkół Zawodowych. Rodzi to konieczność optymalizacji zarządzania, na którą w strategii działań składają się m.in. wprowadzenie zintegrowanego systemu kierowania uczelnią, wdrożenie systemu USOS oraz zwiększenie kolektywności w zarządzaniu. Niezbędne jest także przeprowadzenie racjonalizacji kosztów działalności, które powinno obejmować program komercyjnego udostępniania obiektów szkoły, ograniczanie kosztochłonności utrzymywania infrastruktury oraz racjonalizację zatrudnienia, tak w grupie wykładowców, jak i pracowników administracji i obsługi technicznej.

### **Kreatywność jako element modelu rozwoju jakościowego**

Kolejnym obszarem realizacji strategii rozwojowej PWSZ w Lesznie jest kreatywność, czyli w tym przypadku zarówno optymalizacja zarządzania kapitałem intelektualnym kadry wykładowczej oraz zasobami infrastrukturalnymi, jak i zdolność do generowania przez środowisko nowych idei, projektów i innowacji, niezbędnych by uczelnia mogła elastycznie dostosowywać się do szybkich zmian zachodzących w jej otoczeniu. Niezbędne jest tu stymulowanie działań służących wyzwaniu twórczych postaw we wszystkich grupach społeczności akademickiej, od wykładowców, poprzez pracowników administracji i obsługi technicznej, po studentów i słuchaczy studiów podyplomowych i kursów. Powinni oni być odpowiednio motywowani do podejmowania wysiłków w na rzecz kreowania i wdrażania w życie nowych pomysłów, widząc w tym dobro wspólne, a zarazem szansę dla swojego rozwoju i awansu.

Spośród wielu przejawów tak pojmowanej kreatywności, które wpisują się w pryncypia strategii rozwojowej uczelni, wymienię jedynie kilka najbardziej charakterystycznych. Przykładem szybkiego reagowania na zapotrzebowanie rynku stały się tzw. studia dualne, które uruchomiono w 2011 r., natychmiast, gdy tylko pojawiła się możliwość ich prowadzenia. Nowa forma edukacji wyższej wymagała natychmiastowego negocjowania umów z leszczyńskimi przedsiębiorstwami, gdyż studia dualne odbywają się w ten sposób, że studenci naprzemiennie przez tydzień przebywają w uczelni, następny zaś pracują w przedsiębiorstwie, które angażuje ich z myślą o przyszłym zatrudnieniu. PWSZ w Lesznie była pionierem tego rodzaju rozwiązań na rynku edukacyjnym.

Kolejnym przykładem innowacyjności stało się opracowanie w 2013 r. pol-

sko-ukraińskich studiów równoległych, prowadzonych wspólnie z Państwowym Uniwersytetem Pedagogicznym im. Pawła Tyczyny w Humaniu, które na kierunkach ekonomia i turystyka dają możliwość uzyskania zarówno polskiego, jak i ukraińskiego dyplomu. Podobnie innowacyjny był projekt zrealizowany z leszczyńską firmą LOB S.A., polegający na podpisaniu w tym samym roku umowy o utworzeniu konsorcjum prowadzącego wspólne prace nad wdrożeniem nowych rozwiązań w zakresie zamków mechatronicznych.

Przykłady te pokazują innowacyjne podejście do kreatywności, które w przypadku uczelni takich, jak PWSZ-y polega m.in. na szybkim dostosowywaniu się do wyzwań społeczeństwa opartego na wiedzy oraz zdolności pozyskiwania środków i funduszy z gospodarki, a także dostępnych środków z funduszy regionalnych i unijnych. Jest to w istocie konieczność w sytuacji niedoboru środków z dotacji na działalność uczelni, a jednocześnie szansa rozwoju badań własnych i wdrażania innowacji edukacyjnych nakierowanych na praktykę.

### **Konsolidacja potencjału naukowego i dydaktycznego**

Kreatywność wiąże się z kolejnym obszarem strategii, jaką jest konsolidacja rozumiana jako konsolidacja potencjału naukowego i dydaktycznego oraz zacieśnianie więzi z miastem i regionem, a także większa integracja pracowników i studentów uczelni. Chodzi tu głównie o spójność podejmowanych we wszystkich tych zakresach działań, która ma doprowadzić do najefektywniejszego wykorzystania potencjału szkoły. Mieści się tym zarówno integracja badań naukowych z dydaktyką, dbałość o rozwój własnej kadry naukowej, jak i współdziałanie uczelni w promocji miasta Leszna i regionu w Polsce i za granicą. Przykładem tego jest zainicjowanie przez PWSZ tworzenia ligi miast Komeńskiego, która nie tylko ma propagować w Europie idee wielkiego pedagoga i zarazem patrona uczelni, lecz także sprzyjać rozwojowi współpracy partnerskich podmiotów w tym przedsięwzięciu. W maju bieżącego roku została podpisana odpowiednia deklaracja, co dało asumpt do spotkania w Lesznie przedstawicieli środowisk akademickich i samorządowych z kilku sąsiadujących z Polską państw.

### **Rozwój więzi uczelni z otoczeniem krajowym i zagranicznym**

Przykład tego typu działań prowadzi do następnego priorytetu, jakim jest kontaktowość, rozumiana jako rozwijanie więzi z otoczeniem społecznym uczelni oraz intensyfikacja jej kontaktów z polskimi uczelniami akademickimi i partnerami zagranicznymi. Właśnie współpraca z zagranicą stanowi przestrzeń aktywności, z którą leszczyńska szkoła wiąże ogromne nadzieje na podnoszenie jakości zarówno edukacji, jak i prowadzonych w Lesznie badań. Służą temu inicjatywy, takie jak np. zorganizowany w maju 2013 r. Międzynarodowy Festiwal Dialogu Narodów i Kultur, jaki zgromadził studentów z Ukrainy, Czech

i Polski, którzy występowali w auli uczelni prezentując spektakle teatralne, koncerty chóralne oraz inne formy kultury artystycznej. Impreza ta towarzyszyła wspomnianemu wyżej podpisaniu deklaracji inicjującej tworzenie Ligi Miast Komeńskiego.

Zapisane w strategii otwarcie na współpracę międzynarodową spowodowało, że władze uczelni od dłuższego czasu zabiegają też o pozyskanie kandydatów na studia ze Wschodu. Dotyczy to zwłaszcza Ukrainy, Kazachstanu i Chin, z którymi leszczyńska szkoła prowadzi już lub w przyszłości planuje prowadzić wymianę studentów i wykładowców. Obecnie uczą się w Lesznie młodzi ludzie z partnerskiego uniwersytetu w Humanu, którzy odbywają tu swoje zagraniczne praktyki. Na zasadach wymiany na Ukrainę wyjeżdżają z kolei studenci z PWSZ. Duże nadzieje na dalszy rozwój takiej wymiany wiązać należy także z kontaktami nawiązanymi z uczelniami w Chinach. O studentów z tego kraju zabiegają zresztą dzisiaj największe europejskie uniwersytety, upatrując w tym szans na zwiększenie liczny słuchaczy i rozwój potencjału edukacyjnego. Drugim obiecującym obszarem podejmowanych działań jest Kazachstan, gdzie PWSZ w Lesznie podpisał umowę z Uniwersytetem im. Akademika Bukietowa w Karagandzie. Zaowocowała ona przyjazdem na staż naukowy kilkorga studentów, którzy odbywają staż naukowy w Polsce na zasadach komercyjnych, korzystając ze stypendium Prezydenta Kazachstanu.

## **Wnioski**

Przedstawione wyżej działania i priorytety w zakresie strategii uczelni na najbliższe lata doprowadzić mają do istotnego zwiększenia potencjału naukowego i dydaktycznego szkoły. Są one ściśle skorelowane z jej misją i praktycznym charakterem prowadzonych kierunków studiów. Należy sądzić, że realizacja przyjętych założeń doprowadzi do zmian jakościowych i systemowych w funkcjonowaniu uczelni, przyczyniając się do wzmocnienia stałego leszczyńskiego środowiska akademickiego i utrzymania wysokiego miejsca PWSZ w Lesznie w rankingu najlepszych wyższych uczelni zawodowych w Polsce, czego przejawem było zajęcie w nim w 2012 r. II miejsca.

Liczba znaków ze spacjami: 17 907