

Agnieszka PIOTROWSKA-PIĄTEK
Urząd Statystyczny w Kielcach

ANALIZA STRATEGII ROZWOJU SZKÓŁ WYŻSZYCH W POLSCE

Streszczenie. W niniejszym artykule podjęto zagadnienie analizy strategii rozwoju szkół wyższych w Polsce. Zasadniczy problem został sformułowany w postaci pytania o zarządczy wymiar tych dokumentów. Autorka odpowiada na nie poprzez prezentację i interpretację wyników badań własnych, analizę literatury przedmiotu oraz obserwacje własne. Zaprezentowane wyniki wskazują na niewielki stopień przydatności zarządczej strategii rozwojowych szkół wyższych w Polsce.

Słowa kluczowe: zarządzanie, strategia, szkoła wyższa, analiza treści

ANALYSIS OF STRATEGIES DEVELOPMENT OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN POLAND

Summary. This article depicts the issue of analysis of strategies development of higher education institutions (HEIs) in Poland. The fundamental problem was formulated in the form of question about the managerial dimension of these documents. The Author responds to them through the presentation and interpretation of own researches, analysis of literature and own observations. Presented results indicate a slight degree of managerial suitability of strategies development of HEIs in Poland.

Keywords: management, strategy, higher education institution, content analysis

1. Wprowadzenie

Zmiany w warunkach działania i otoczeniu szkół wyższych¹ w Polsce, zarówno w zakresie zewnętrznego i wewnętrznego ładu instytucjonalnego uczelni, jak i zmian ekonomicznych, demograficznych i społecznych, powodują, iż zarządzanie szkołą wyższą nie może obecnie ograniczać się do podejścia administracyjnego, lecz wymaga świadomej i odpowiedzialnej koncepcji zarządzania różnymi zasobami, a także kształtowania właściwych relacji z interesariuszami zewnętrznymi².

Do zmian systemowych wyrażających się między innymi w ewaluacyjnym modelu w zakresie finansowania działalności uczelni dochodzi włączanie się polskich szkół wyższych w nurt nowego zarządzania publicznego, w tym przechodzenie od biurokratycznego administrowania charakterystycznego dla modelu humboldtowskiego do komercyjnego zarządzania typowego w modelu rynkowym, hołdującemu rozwojowi uniwersytetu przedsiębiorczego³.

Za narzędzie umożliwiające zarządzanie szkołą wyższą w sposób menadżerski należy uznać strategię⁴. W niniejszym opracowaniu strategię uczelni rozumie się jako plan zarządzania wszystkimi zasobami uczelni, kreowany w procesie racjonalnej jej analizy i otoczenia, ułatwiający świadome kształtowanie przyszłości uczelni.

Konieczność wykorzystania dorobku teorii organizacji i zarządzania w praktyce zarządzania szkołami wyższymi, bez względu na to, czy są w zarządzie publicznym, czy też prywatnym, w obecnych warunkach wydaje się dość oczywista. Należy jednak przyznać, że na łamach literatury przedmiotu toczy się żywa dyskusja na temat właściwego czasom obecnym modelu kształcenia i zarządzania szkołą wyższą⁵. Warto również dodać, że znowelizowana w 2011 ustawa *Prawo o szkolnictwie wyższym*⁶ nakłada na rektora obowiązek opracowania i realizowania strategii rozwoju uczelni i poszczególnych jednostek organizacyjnych. Również standardy akredytacyjne Polskiej Komisji Akredytacyjnej i instytucji dobrowolnej,

¹ W artykule sformułowania „szkoła wyższa” i „uczelnia” stosowane są wymiennie.

² Piotrowska-Piątek A.: O przydatności strategii rozwoju dla praktyki zarządzania szkołą wyższą. „Marketing i Rynek”, nr 1, 2015, s. 26.

³ Dziedziczak-Foltyn A.: Strategie uczelniane – antycypacja, translacja czy pseudokonformizacja celów polityki rozwoju szkolnictwa wyższego? [w:] Dworak J., Jaworski J. (red.): Zarządzanie szkołą wyższą. Dylematy i wyzwania. Wyższa Szkoła Bankowa, Gdańsk 2011, s. 183.

⁴ W artykule sformułowania strategia i strategia rozwoju stosowane są wymiennie.

⁵ Dla przykładu: Antonowicz D.: Uniwersytet przyszłości. Wyzwania i modele polityki. Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2005; Clark B.R.: Sustaining Change in Universities. Continuous in Case Studies and Concepts. Society for Research into Higher Education & Open University Press, New York 2004; Leja K.: Zarządzanie uczelnia. Koncepcje i współczesne wyzwania. Wolters Kluwer, Warszawa 2013; Thieme J.K.: Szkolnictwo wyższe. Wyzwania XXI wieku. Polska, Europa, USA. Difin, Warszawa 2009.

⁶ Ustawa z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy – *Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw*, DzU 2011 nr 84 poz. 455, art. 66, ust. 1a.

środowiskowej akredytacji (m.in.: Stowarzyszenia Edukacji Menadżerskiej FORUM, Fundacji Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych) opierają się na założeniu funkcjonowania takich dokumentów w uczelniach.

Analiza literatury przedmiotu w obszarze dotyczącym niniejszego artykułu wskazuje, że problem ten jest rzadko podejmowany w badaniach empirycznych, szczególnie w odniesieniu do wszystkich typów szkół wyższych w Polsce (w szczególności dużej i zróżnicowanej wewnętrznie grupy uczelni niepublicznych). Jak pisze A. Dziedziczak-Foltyn, pomimo zauważalnego przez ekspertów i środowisko akademickie nieefektywnego zarządzania uczelniami, wcale nie jest łatwo znaleźć informacje o podejmowanych na szerszą skalę badaniach ukierunkowanych na analizę strategii rozwoju szkół wyższych⁷.

Przykładem nielicznych badań z tego obszaru były badania, dotyczące strategii rozwoju uczelni publicznych⁸. Wynika z nich niepokojący obraz stanu planowania i zarządzania strategicznego w uczelniach publicznych: 27% uczelni opracowało w okresie objętym badaniem dokument o charakterze strategicznym, 39% posiadało misję, a jedynie 7% określiło wizję uczelni. Bardzo ciekawie przedstawia się motywacja uczelni do posiadania dokumentów, o takim charakterze – była to, w świetle cytowanych badań, motywacja raczej zewnętrzna niż wewnętrzna. Wśród czynników decydujących o rozpoczęciu prac nad takimi dokumentami znalazły się: rosnąca presja konkurencyjna (95% wskazań), zapowiadane zmiany w szkolnictwie wyższym (75%), oczekiwania ze strony interesariuszy zewnętrznych (45%). Uwarunkowania wewnętrzne, takie jak niesprawności wewnętrzne czy sytuacja finansowa, były wskazywane przez mniej niż połowę respondentów. Również struktura, zawartość tych dokumentów a przez to i znaczenie przypisywane tym dokumentom przez zarządzających uczelniami budzi pewien niepokój. O ile prawie wszystkie strategie zawierały określone cele strategiczne (94%), o tyle nieco częściej niż co druga strategia zawierała operacjonalizację tych celów (53%), a tylko 41% analizowanych dokumentów zawierało wskaźniki realizacji strategii.

Autorzy *Diagnozy stanu szkolnictwa wyższego w Polsce* wskazują, że niektóre uczelnie przyjmują strategie rozwoju, ale często ich jakość jest niska, nie spełniają one podstawowych warunków, które mogłyby z tych strategii uczynić efektywne narzędzie zarządzania. Strategie zazwyczaj mają charakter fasadowy i bywają traktowane jako zbędne wymaganie biurokratyczne przy wypełnianiu wniosków o środki Unii Europejskiej. Podkreślają, że brak sformułowanych misji, wizji i celów strategicznych uczelni stanowi ważną barierę w ich rozwoju, a jedynym publicznie dostępnym dokumentem, na podstawie którego otoczenie

⁷ Dziedziczak-Foltyn A.: op.cit., s. 193.

⁸ Jasiczak J., Kochalski C., Sapała M.: Wstępne wyniki badań nad projektowaniem i wdrażaniem strategii rozwoju w publicznych szkołach wyższych w Polsce. Zeszyty Naukowe, nr 167. Uniwersytet Ekonomiczny, Poznań 2011.

zewnątrzne może ocenić wiele aspektów funkcjonowania uczelni, jest sprawozdanie roczne rektora. Nadmienią przy tym, że czynnikiem, który dodatkowo nie sprzyjał tworzeniu planów strategicznych, był występujący do niedawna całkowity brak zarządzania strategicznego na poziomie kraju oraz brak jasnej wizji i strategii rozwoju szkolnictwa wyższego. Chlubne wyjątki w tym zakresie wynikają z zapału entuzjastów, a nie rozwiązań systemowych⁹.

Negatywne opinie co do poziomu zarządzania polskimi uczelniami pojawiają się również w *Strategii rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do roku 2020*. Wśród słabych stron polskiego systemu szkolnictwa wyższego Autorzy *Strategii* wymieniają brak strategicznego na poziomie całego systemu i poszczególnych uczelni¹⁰.

Na potencjalne powody takiego stanu rzeczy wskazuje J. Thieme. Pisze – w *wielu uczelniach nie ma planów strategicznych, co wynika z tego, że uczelnie nie potrafią wypracować takich misji i wizji lub nie czują takiej potrzeby. Zamiast tego troska wielu uczelni koncentruje się na bardzo wątpliwej jakości rankingach prasowych, na podstawie których nie da się stwierdzić, czym te uczelnie się różnią*¹¹.

K. Obłój w artykule *Znaczenie spójności strategii* jako typowy przykład braku wewnętrznej spójności strategii podaje uczelnię państwową. Swoje stanowisko uzasadnia w sposób następujący – *Każdy nowy rektor, obejmując stanowisko, myśli o zbudowaniu strategii dla uczelni. Problem polega na tym, że nie jest to w praktyce możliwe. Każda próba wdrożenia nowej strategii uczelni państwowej natrafi na niespójności strukturalne, prawne, finansowe i personalne. Brak spójności powoduje, że uczelnie są prawie niezarządzanym, inercyjnym systemem, a władze rektorskie, mając ograniczony horyzont czasowy, w praktyce mają małą szansę to zmienić*¹².

W niniejszym artykule podjęto próbę włączenia się w dyskusję dotyczącą strategii rozwoju szkół wyższych w Polsce. Prezentacja i interpretacja wyników badań własnych (analiz ilościowo-jakościowych) wsparta jest analizą literatury przedmiotu. Dodatkowo, tłem dla prowadzonych badań było doświadczenie Autorki, które wynika z pełnienia w przeszłości funkcji kierownika podstawowej jednostki organizacyjnej szkoły wyższej.

Zasadniczy problem został sformułowany w postaci pytania o zarządczy wymiar dokumentów określanych jako strategię bądź strategię rozwoju uczelni. Odpowiedź na tak

⁹ Ernst & Young Business Advisory, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową: Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce. 2009, s. 22, 26, www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_05/fa5b19e372e1bed45db817b8380c8468.pdf.

¹⁰ Ernst & Young Business Advisory, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową: Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do roku 2020 – drugi wariant. 2010, s. 37, www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_05/59579f9e6efaec82014d6d5be081ca23.pdf.

¹¹ Thieme J.: op.cit., s. 245.

¹² Obłój K.: Znaczenie spójności strategii. „Przegląd Organizacji”, nr 9, 2009, s. 6.

postawione pytanie wymagało przyjęcia określonych cech warunkujących przydatność takiego dokumentu dla celów zarządczych. Wśród cech takich znalazły się:

- oparcie strategii na prawidłowej diagnozie stanu obecnego (poprzez wykorzystanie metod z zakresu analizy strategicznej),
- prawidłowa predykcja stanu pożądanego oraz wskazanie sposobów jego realizacji (obecność w strategii takich elementów, jak: misja, wizja, cele strategiczne, programy działania, wskaźniki ewaluacji strategii),
- zapewnienie, aby w procesie przygotowania i przyjmowania (zatwierdzania) strategii uczestniczyli kluczowi dla wspólnoty akademickiej interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni (podmiotowy wymiar kreacji i akceptacji strategii).

W trakcie prac analitycznych zwrócono również uwagę na dodatkowy, bardzo ważny wymiar – horyzont czasowy badanych dokumentów.

2. Metodologia przeprowadzonych badań

Badania przeprowadzono w okresie od lipca 2013 r. do lutego 2014 r. Operat stanowił wykaz uczelni publicznych i niepublicznych oraz państwowych wyższych szkół zawodowych o statusie uczelnia działająca będących pod nadzorem Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego¹³. Wykaz ustalono na podstawie:

- *Rejestru uczelni niepublicznych i związków uczelni niepublicznych* dostępnego w systemie POL-on¹⁴,
- *Wykazu publicznych uczelni akademickich*¹⁵,
- *Wykazu państwowych szkół zawodowych*¹⁶.

Analizę strategii rozwoju uczelni przeprowadzono przy wykorzystaniu analizy treści. Analiza treści jest jedną z metod badań niereaktywnych, a więc takich, gdzie przedmiotem badania są rzeczy, np. dokumenty. Metoda ta ma zaletę wszystkich metod niereaktywnych, między innymi umożliwia poprawienie dostrzeżonych w trakcie badania błędów poprzez rekodowanie części danych a nie całości, jest natomiast metodą pracochłonną. Obiektywność analizy, rozumianą jako intersubiektywną ważność jej wyników, zapewnia systematyczność,

¹³ W operacie nie uwzględniono uczelni mających uprawnienia do kształcenia poza granicami RP, uczelni kościelnych oraz niebędących pod nadzorem Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego – tzw. uczelni resortowych.

¹⁴ <http://polon.nauka.gov.pl/>, 30.07.2013.

¹⁵ www.nauka.gov.pl/uczelnie-publiczne/wykaz-uczelni-publicznych-nadzorowanych-przez-ministra-wlasciwego-ds-szkolnictwa-wyzszego-publiczne-uczelnie-akademickie.html, 15.09.2013.

¹⁶ www.nauka.gov.pl/uczelnie-publiczne/wykaz-uczelni-publicznych-nadzorowanych-przez-ministra-wlasciwego-ds-szkolnictwa-wyzszego-panstwowe-wyzsze-szkoly-zawodowe.html, 15.09.2013.

a więc podporządkowane ustalonym i standaryzowanym regułom postępowanie badawcze. Standaryzację analizy treści zapewnia analiza ilościowa, ale na etapie badań eksploracyjnych i opisowych przydatna jest również analiza jakościowa¹⁷.

Analizę dokumentów przeprowadzono przez kodowanie przekazów jawnych. Dla zmniejszenia ryzyka wystąpienia subiektywnej klasyfikacji, w postępowaniu badawczym przyjęto zasadę podwójnego kodowania (metoda sędziów kompetentnych).

Jednostkę analizy stanowiły dokumenty określone jako strategia lub strategia rozwoju, dostępne na stronach WWW uczelni¹⁸. Należy zaznaczyć, iż ustalony w trakcie badań odsetek uczelni, które opracowały swoją strategię, może być wyższy, z uwagi na to, że Autorka analizowała te przekazy, które były publicznie dostępne¹⁹ przez umieszczenie ich na stronie WWW. Analizę przeprowadzono oddzielnie dla każdej z grup uczelni: publicznych uczelni akademickich, państwowych wyższych szkół zawodowych oraz uczelni niepublicznych.

3. Wyniki badań – prezentacja i dyskusja

W pierwszym etapie prac analizie poddano strony internetowe uczelni w celu ustalenia odsetka uczelni publikujących strategie na stronach WWW (tabela 1). Jak widać, najwyższym odsetkiem uczelni publikujących swoje dokumenty strategiczne na stronach www charakteryzują się publiczne uczelnie akademickie. W grupie państwowych wyższych szkół zawodowych ponad połowa uczelni publikuje swoje strategie na stronach www. Najniższe statystyki w tym zakresie stwierdzono w przypadku uczelni niepublicznych.

Tabela 1

Odsetek uczelni publikujących swoje strategie na stronach www
w podziale na typy uczelni (N-386)

Typ uczelni	Odsetek uczelni (%)
Publiczne uczelnie akademickie (N-59)	59,3
Państwowe wyższe szkoły zawodowe (N-36)	52,7
Uczelnie niepubliczne ²⁰ (N-291)	10,9

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Następnie, zgromadzone dokumenty poddano analizie w zakresie szczegółowych celów badawczych. Przeanalizowano zatem zgromadzone dokumenty w zakresie cech uznanych za warunkujące przydatność strategii dla celów aplikacyjnych.

¹⁷ Mayntz R., Hübner K.: Wprowadzenie do metod socjologii empirycznej. PWN, Warszawa 1985, s. 193.

¹⁸ Dostęp w dniach 1-30.08.2013.

¹⁹ W jednostkowych przypadkach dostęp do dokumentów wymagał specjalnych uprawnień.

²⁰ W tym przypadku, w okresie w którym prowadzono badania w przypadku 11 uczelni – strona www nie działała lub pojawiał się komunikat „strona w budowie”, lub też uczelnia nie posiadała strony WWW.

W odniesieniu do podmiotowego wymiaru procesu tworzenia i akceptacji strategii, w przypadku publicznych uczelni akademickich, w 32,5% przypadków zaobserwowano wskazanie autorów strategii, a zdecydowanie częściej, bo w 60,6% przypadków w tekście strategii zdefiniowany był podmiot zatwierdzający strategię (senat). W sytuacji gdy dokument wskazywał autora/autorów strategii w zdecydowanej większości były to powołane komisje/zespoły, składające się z przedstawicieli władz (np. rektor, kanclerz), pracowników naukowo-dydaktycznych oraz pracowników administracyjnych. W przypadku jednej uczelni z tej grupy skorzystano z pomocy firmy konsultingowej. W grupie państwowych wyższych szkół zawodowych, w nieco ponad 10% przypadków strategii wskazywały na autora/autorów tego dokumentu (zespoły pracowników naukowo-dydaktycznych), a w 68,4% definiowały podmiot zatwierdzający strategię (senat lub rektor). W grupie uczelni niepublicznych, 12% strategii zawierało wskazanie autorów (zespoły pracowników naukowo-dydaktycznych, w jednym przypadku autorem strategii była jedna, konkretna osoba). Jedynie w przypadku 4% obserwacji z tekstu strategii wynikało, jaki organ uczelni akceptował strategię (senat).

Należy w tym miejscu zadać pytanie o brak obecności w procesie tworzenia strategii, tak ważnych dla uczelni interesariuszy wewnętrznych, jakimi są studenci, oraz interesariuszy zewnętrznych (np. rad biznesu, jakie powstają przy uczelniach ekonomicznych). Wydaje się, że obecność takich podmiotów w pracach nad opracowywaniem strategii jest niezbędna. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że przyjęta strategia uczelni powinna uwzględniać potrzeby interesariuszy. Daje to rękojmię szerokiego uczestnictwa instytucji szkolnictwa wyższego w tworzeniu i rozwoju szkolnictwa wyższego oraz w tworzeniu i rozwoju społeczeństwa wiedzy²¹. Coraz bardziej istotnym wymiarem działania akademickiego stają się relacje uczelni z otoczeniem społeczno-gospodarczym (koncepcja tzw. trzeciej misji uczelni). W badanych dokumentach często podkreślano, że wpisują się one w założenia strategii krajowych, regionalnych i lokalnych, dla przykładu strategii rozwoju województw, powiatów, miast, regionalnych strategii innowacji. Świadomość istotności tej części misji akademickiej widoczna jest również w obszarze formułowania celów strategicznych (dalsze rozważania w artykule). Wydaje się zatem pożądane, aby uczelnie włączały interesariuszy zewnętrznych w proces formułowania tak fundamentalnych założeń dla funkcjonowania uczelni, jakimi są misja i strategia rozwoju.

Niezbędnym elementem dla wymiaru aplikacyjnego strategii jest wytyczenie ram czasowych planowanych działań. Zdefiniowanie horyzontu czasowego dla strategii i poszczególnych jej elementów umożliwia bieżącą ewaluację podejmowanych działań i niewątpliwie przyczynia się tym samym do osiągnięcia założonych celów strategicznych. Należy pamiętać, że strategia to nie tylko określenie celów strategicznych i operacyjnych, ale

²¹ Geryk M.: Społeczna odpowiedzialność uczelni. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2012, s. 24.

konkretny harmonogram ich implementacji poprzez konkretne typy działań i same działania.²² Czy zatem strategie szkół wyższych spełniają te postulaty?

W przypadku publicznych uczelni akademickich oraz państwowych wyższych szkół zawodowych ponad 2/3 badanych dokumentów charakteryzuje się określonym horyzontem czasowym (72,7% i odpowiednio 73,6%). W przypadku uczelni niepublicznych nieco rzadziej niż co drugi dokument spełniał to kryterium (40%). Zdefiniowanie horyzontu czasowego w badanych dokumentach obserwowane było na poziomie tytułu dokumentu bądź w treści zasadniczej (najczęściej we wstępie).

Biorąc pod uwagę rozpiętość czasową badanych dokumentów – najkrótszy okres, na który przyjęto strategię, wynosił 3 lata, najdłuższy 11. Również i w przypadku tego kryterium analizy strategie publicznych uczelni akademickich i państwowych wyższych szkół zawodowych charakteryzowały się zbliżoną rozpiętością czasową (4-11 lat i odpowiednio 3-11 lat). Najdłuższa, najczęściej obserwowana liczba lat, na jaką strategia została opracowana, dotyczy grupy uczelni publicznych, najkrótsza z kolei odnosi się do grupy uczelni niepublicznych. Wydaje się, że wniosek ten wpisuje się w charakterystykę zarówno formalno-prawną, jak i kulturę organizacyjną tych grup uczelni.

Ciekawie przedstawiają się wyniki analizy w zakresie roku początkowego i końcowego, na jaki przyjęto strategię. Okazuje się, że w przypadku wszystkich typów uczelni dominantą pierwszego roku obowiązywania strategii był rok 2012. Prawdopodobnie jest to związane z tym, iż uczelnie dostosowały się do wymogów formalnoprawnych (nowelizacja ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym* z 2011 roku), o których była mowa wcześniej. Dominantą ostatniego roku obowiązywania strategii dla uczelni publicznych i państwowych uczelni zawodowych jest rok 2020, w przypadku uczelni niepublicznych nie można jednoznacznie wskazać tej statystyki. Rok 2020 wydaje się mieć szczególne znaczenie jako koniec okresu nowej perspektywy finansowej, która zakłada istotną partycypację uczelni w procesie alokacji środków z UE. Warto dodać, że zarówno „ministerialna”, jak i „środowiskowa” wersje strategii rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce, opracowane w 2010 roku, również sięgają perspektywy roku 2020.

Kolejnym celem badawczym była analiza struktury badanych dokumentów pod kątem obecności elementów istotnych w procesie formułowania strategii. Do elementów takich zaliczono: misję, wizję, diagnozę otoczenia, cele strategiczne, programy działania (operacjonalizacja celów strategicznych) oraz wskaźniki monitoringu realizacji strategii. Przeprowadzona analiza, jak przedstawia tabela 2, wskazuje podobieństwo strategii akademickich szkół publicznych i państwowych wyższych szkół zawodowych i zdecydowanie

²² Strategia, zmiany, rozwój. Rozmowa z prof. Wiesławem Banysiem. „Forum Akademickie”, marzec 2013, s. 22.

wyższe odsetki obecności wymienionych powyżej elementów w porównaniu do strategii szkół niepublicznych. Pewnym wyjątkiem jest tu kryterium obecności zdefiniowanych celów strategicznych. W tym przypadku wszystkie strategie szkół niepublicznych zawierały zdefiniowane cele strategiczne.

Tabela 2

Struktura badanych strategii według wybranych kryteriów w podziale na typy uczelni

Odsetek strategii, które:	Typ uczelni		
	Publiczne uczelnie akademickie	Państwowe wyższe szkoły zawodowe	Uczelnie niepubliczne
zawierają misję w %	57,5	63,1	28
zawierają wizję w %	33,3	52,6	8
które zawierają diagnozę uczelni i otoczenia w %	36	36,8	4
zawierają cele strategiczne w %	84,8	94,7	100
wskazują sposoby realizacji zdefiniowanych celów strategicznych w %	54,5	47,3	47,3
zawierają wskaźniki monitoringu realizacji strategii w %	42,4	42,4	4

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Jak widać w tabeli 2, elementem, który uczelnie uważają za kluczową część strategii, są cele strategiczne. Na takie podejście wskazuje również sposób, w jaki niektóre uczelnie definiują pojęcie *strategii rozwoju uczelni*. Dla przykładu:

*Przez strategię rozumie się cele edukacyjne, naukowe, organizacyjne w odniesieniu do otoczenia lokalnego, regionalnego, ogólnopolskiego i międzynarodowego, których realizacja służy rozwojowi Akademii oraz tworzeniu jej wizerunku. Strategia – w swej kilkuletniej perspektywie – obejmuje cele i sposoby osiągnięcia tych celów, w zmieniających się uwarunkowaniach demograficznych, finansowych oraz legislacyjnych.*²³

Poniżej przedstawiono obszary formułowania celów strategicznych, zgodnie z kolejnością, w jakiej najczęściej pojawiały się w badanych dokumentach. Wydaje się, że kolejność poszczególnych obszarów jest podyktowana percepcją postrzegania przez uczelnie ich funkcji i zadań – od tradycyjnie uczelniom przypisywanych misji (kształcenie, nauka, relacje z otoczeniem) po obszar zarządzania, właściwy raczej łaadowi korporacyjnemu.

²³ Misja i strategia rozwoju Akademii Humanistycznej im. Aleksandra Gieysztor, załącznik do Uchwały nr 22/2012 Senatu Akademii Humanistycznej im. Aleksandra Gieysztor z dnia 12 maja 2012 r., www.wsh.edu.pl/palio/html.run?_Instance=wsh-postgres&_PageID=1&_CatID=761&_LangID=1&_Check Sum=-1177518005.

Tabela 3

Obszary formułowania celów strategicznych uczelni

Obszary formułowania celów strategicznych	Przykłady sformułowań
Kształcenie	podniesienie jakości i poziomu kształcenia; wiodący ośrodek edukacyjny; doskonalenie procesu dydaktycznego; różnorodna oferta kształcenia; wzmocnienie roli dydaktyki w życiu uczelni
Nauka, prace badawczo-rozwojowe	podniesienie jakości badań naukowych; wspieranie rozwoju kapitału intelektualnego uczelni; środowiskowe centrum naukowo-badawcze; nauka-fundament uniwersytetu
Relacje z otoczeniem („trzecia misja” uczelni)	współpraca z otoczeniem; ośrodek kulturalny, skupiający środowisko lokalne i służący mu; organizacja działająca na rzecz osób defaworyzowanych społecznie i wspierająca działalność społecznie użyteczną; otwarty uniwersytet; rozwijać transfer wiedzy do gospodarki
Zarządzanie zasobami	podniesienie sprawności uczelni; uczelnia stabilna ekonomicznie; realizacja programu inwestycyjnego; zarządzanie zasobami ludzkimi, sprawny system zarządzania finansami; sprawny system zarządzania informacją; nowoczesne zarządzanie infrastrukturą; rozwój kadry naukowej; dostosowanie polityki finansowej i kadrowej do nowych wyzwań; realizacja planu inwestycyjnego i remontowego uczelni
Budowanie pozycji uczelni na rynku usług edukacji wyższej	uczelnia o rozpoznawanej marce; kreowanie wizerunku uczelni; podniesienie rangi i restrukturyzacja uczelni; sprawny i przyjazny uniwersytet

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Nieco odmienne jest podejście w poszczególnych grupach uczelni do sposobów realizacji i ewaluacji celów strategicznych. Na podkreślenie zasługują takie zakładane sposoby realizacji celów strategicznych, jak na przykład w przypadku strategii uczelni publicznych: opracowanie modelu analizy kosztów na poszczególnych kierunkach czy opracowanie systemu ocen okresowych pracowników administracyjnych. Podejście takie wskazuje na wykorzystywanie przez niektóre uczelnie osiągnięć w zakresie ładu korporacyjnego. W tej grupie uczelni za wskaźniki monitorujące wdrażanie strategii przyjęto na przykład: liczbę wydziałów z kat. A lub B, procedury kontroli zarządczej, wskaźnik klimatu społecznego, wskaźnik sprawności administracji, wskaźnik zatrudnialności absolwentów, wskaźnik pozytywnych ocen programowych PKA, liczbę stypendystów MNiSzW, miejsce w rankingach, liczbę cytowań pracowników, poziom wyniku finansowego, oceny preferencji pracodawców, liczbę wdrożeń, liczbę patentów.

W przypadku państwowych wyższych szkół zawodowych w zakresie definiowania kierunków celów strategicznych oraz sposobów ich realizacji wyraźnie widać orientację na obszar związany z kształceniem (np.: *wzbogacanie oferty dydaktycznej, rozwój elastycznych*

form kształcenia, budowa nowego obiektu dydaktycznego, rozwijanie współpracy z interesariuszami zewnętrznymi, rozwój kadry naukowej).

W procesie formułowania strategii, na etapie diagnozy organizacji i otoczenia, biorąc pod uwagę dorobek zarządzania strategicznego, niezbędne wydaje się wykorzystanie odpowiednich metod z zakresu analizy strategicznej. Wstępne zapoznanie się z badanymi dokumentami pozwoliło na ustalenie najczęściej wskazywanych metod – analizy SWOT oraz analizy PEST. W niektórych strategiach wykorzystano również Strategiczną Kartę Wyników (ang. *Balanced Scored Card*). Szczegółowe wyniki analizy przedstawia tabela 4. Okazuje się, że najczęściej wykorzystywaną metodą jest analiza SWOT. Generalnie jednak w badanych dokumentach stosunkowo rzadko wskazywano na wykorzystywanie metod z zakresu analizy strategicznej. Szczególnie niepokojące wydają się być wyniki dotyczące uczelni niepublicznych.

Tabela 4

Metody analizy strategicznej wykorzystywane do diagnozy uczelni i jej otoczenia w badanych strategiach w podziale na typy uczelni

Odsetek strategii, w których wykorzystano:	Typ uczelni		
	Publiczne uczelnie akademickie	Państwowe wyższe szkoły zawodowe	Uczelnie niepubliczne
- analizę SWOT w %	27,2	36,8	0
- analizę PEST w %	6	6	0
- inną metodę analizy strategicznej (w tym BSC) w %	12,1	10,5	8

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

4. Podsumowanie

W prowadzonych badaniach założono, tak jak zdefiniowano we wstępie, że strategia uczelni jest sformalizowanym planem, którego powstanie określa pewna logika kreacji (metodyka), bazująca na wykorzystaniu dotychczasowego dorobku teorii i zarządzania, który jest przyjmowany przez określone organy i komunikowany wspólnie akademickiej oraz podmiotom, które uczelnia uważa za swoich interesariuszy zewnętrznych.

Czy w ten właśnie sposób zarządzający uczelniami postrzegają proces powstania i charakter strategii rozwoju swoich uczelni? Zaprezentowane powyżej wyniki badań prezentują obraz dokumentów o raczej niewielkim stopniu aplikacyjności i przydatności zarządczej. Dla przykładu – jak wynika z przeprowadzonej analizy – uczelnie za kluczowy element strategii uważają określenie celów strategicznych. Jednocześnie, średnio tylko w co drugim dokumencie wskazano na sposoby realizacji tych celów, a jeszcze rzadziej określano wskaźniki monitorujące realizację tych celów. Strategia, która mówi jedynie o kierunkach zamierzeń i nie konkretyzuje ich przez określenie programów działań

i horyzontu czasowego ich realizacji, wydaje się być raczej deklaracją intencji rozwoju uczelni niż narzędziem zarządzania. Istotnym mankamentem badanych dokumentów jest również niewielki stopień wykorzystania metod z zakresu analizy strategicznej w procesie diagnozy samej uczelni i jej otoczenia, a przecież dorobek analizy strategicznej w obszarze zarządzania jest szczególnie duży.

Wniosek o niewielkiej przydatności zarządczej badanych dokumentów strategicznych wpisuje się w głosy innych badaczy, zaprezentowane we wprowadzeniu. Być może, jednak w koncepcjach zarządczych niektórych rektorów dokumenty określane mianem strategii rozwoju są rzeczywiście wypełnieniem zobowiązań formalnoprawnych uczelni, a istota przywództwa i wizja rozwoju mają charakter bytu emergentnego, bliskiemu podejściu ewolucyjnemu? Taki punkt widzenia wyraźnie ilustruje przykład podany poniżej.

K. Pawłowski – założyciel i wieloletni rektor WSB-National Louis University w Nowym Sączu w sposób następujący wyjaśnia swoje podejście do strategii rozwoju uczelni – *Całe moje doświadczenie pokazuje, że próba takiego uporządkowanego rozwoju przez napisanie, wymyślenie, przedyskutowanie nawet najbardziej głębokich strategii mija się z celem. Niemal przez 3 lata kilkunastu ludzi z różnych środowisk w szkole pracowało nad strategią, chodziło o to, aby prezentowali możliwie głęboko całą szkołę. Ona (strategia – przypis APP) jest napisana, nie jest natomiast opublikowana. Dla mnie praca tej grupy miała tylko jedną wartość, że tych kilkanaście osób jeszcze bardziej emocjonalnie zaangażuje się w myślenie o przyszłości Szkoły.*²⁴

Obserwacje własne i doświadczenie zawodowe autorki również wskazują na wyraźne współfunkcjonowanie elementów formalnych i nieformalnych w procesach zarządzania szkołami wyższymi w Polsce, szczególnie w odniesieniu do grupy uczelni niepublicznych. Można powtórzyć za J. Kubinem – *strategią bywa nazywana sama tylko koncepcja działań i to nie zawsze werbalnie sformułowana*²⁵.

Wydaje się jednak, że tak jak określił to D. Antonowicz, strategia oznacza wprowadzenie w mury akademii mechanizmów planowania i kontroli²⁶, a w obecnym okresie trudnych zmian i wyzwań dla szkół wyższych, mechanizmy te są niezbędne zarówno dla właściwego wypełniania misji akademickiej, jak i sprawności organizacyjnej.

²⁴ Wywiad z K. Pawłowskim, Leja K.: Przedsiębiorcza organizacja wiedzy na przykładzie Wyższej Szkoły Biznesu National LOUIS University w Nowym Sączu, [w:] Leja K. (red.): Problemy zarządzania w uczelni opartej na wiedzy. Politechnika Gdańska, Gdańsk 2006, s. 92.

²⁵ Kubin J.: Myślenie strategiczne w reformowaniu oświaty, [w:] Wojnar I., Bogaj A., Kubin J.: Strategie reform oświatowych w Polsce na tle porównawczym. Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus” przy Prezydium PAN, Warszawa 1999, s. 147.

²⁶ Antonowicz D.: W poszukiwaniu nowego paradygmatu zarządzania uniwersytetami w Polsce, [w:] Leja K. (red.): Problemy zarządzania w uczelni opartej na wiedzy. Politechnika Gdańska, Gdańsk 2006, s. 35-36.

Bibliografia

1. Antonowicz D.: Uniwersytet przyszłości. Wyzwania i modele polityki. Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2005.
2. Antonowicz D.: W poszukiwaniu nowego paradygmatu zarządzania uniwersytetami w Polsce, [w:] Leja K. (red.): Problemy zarządzania w uczelni opartej na wiedzy. Politechnika Gdańska, Gdańsk 2006.
3. Clark B.R.: Sustaining Change in Universities. Continuous in Case Studies and Concepts. Society for Research into Higher Education & Open University Press, New York 2004.
4. Dziedziczak-Foltyn A.: Strategie uczelniane – antycypacja, translacja czy pseudo-konformizacja celów polityki rozwoju szkolnictwa wyższego? [w:] Dworak J., Jaworski J. (red.): Zarządzanie szkołą wyższą. Dylematy i wyzwania. Wyższa Szkoła Bankowa, Gdańsk 2011.
5. Ernst & Young Business Advisory, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową: Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce. 2009 www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_05/fa5b19e372e1bed45db817b8380c8468.pdf.
6. Ernst & Young Business Advisory, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową: Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do roku 2020 – drugi wariant. 2010 www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_05/59579f9e6efaec82014d6d5be081ca23.pdf.
7. Geryk M.: Społeczna odpowiedzialność uczelni. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2012.
8. Jasiczak J., Kochalski C., Sapała M.: Wstępne wyniki badań nad projektowaniem i wdrażaniem strategii rozwoju w publicznych szkołach wyższych w Polsce. Zeszyty Naukowe, nr 167. Uniwersytet Ekonomiczny, Poznań 2011.
9. Kubin J.: Myślenie strategiczne w reformowaniu oświaty, [w:] Wojnar I., Bogaj A., Kubin J.: Strategie reform oświatowych w Polsce na tle porównawczym. Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus” przy Prezydium PAN, Warszawa 1999.
10. Leja K.: Przedsiębiorcza organizacja wiedzy na przykładzie Wyższej Szkoły Biznesu National LOUIS University w Nowym Sączu, [w:] Leja K. (red.): Problemy zarządzania w uczelni opartej na wiedzy. Politechnika Gdańska, Gdańsk 2006.
11. Leja K.: Zarządzanie uczelnią. Koncepcje i współczesne wyzwania. Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
12. Mayntz R., Hübner K.: Wprowadzenie do metod socjologii empirycznej. PWN, Warszawa 1985.
13. Oblój K.: Znaczenie spójności strategii. „Przegląd Organizacji”, nr 9, 2009.

14. Piotrowska-Piątek A.: O przydatności strategii rozwoju dla praktyki zarządzania szkołą wyższą. „Marketing i Rynek”, nr 1, 2015.
15. Strategia, zmiany, rozwój. Rozmowa z prof. Wiesławem Banysiem. „Forum Akademickie”, marzec 2013.
16. Thieme J.K.: Szkolnictwo wyższe. Wyzwania XXI wieku. Polska, Europa, USA. Difin, Warszawa 2009.
17. Ustawa z dnia 18 marca 2011 r. *o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw*, DzU 2011 nr 84 poz. 455.
18. <http://polon.nauka.gov.pl>.
19. www.nauka.gov.pl/uczelnie-publiczne/wykaz-uczelni-publicznych-nadzorowanych-przez-ministra-wlasciwego-ds-szkolnictwa-wyzszego-publiczne-uczelnie-akademickie.html.
20. www.nauka.gov.pl/uczelnie-publiczne/wykaz-uczelni-publicznych-nadzorowanych-przez-ministra-wlasciwego-ds-szkolnictwa-wyzszego-panstwowe-wyzsze-szkoly-zawodowe.html.