

**Modelowe i praktyczne aspekty
przygotowania i aktualizacji strategii rozwoju
podstawowej jednostki szkoły wyższej**

**Dorota Jankowska
Małgorzata Lechwar**

**Modelowe i praktyczne aspekty
przygotowania i aktualizacji strategii rozwoju
podstawowej jednostki szkoły wyższej**



**WYDAWNICTWO
UNIwersytetu Rzeszowskiego
RZESZÓW 2014**

Recenzował
prof. dr hab. ANDRZEJ P. WIATRAK

Opracowanie redakcyjne i korekta

ANNA SZYDŁO

Opracowanie techniczne

KRYSTYNA BARAN

Łamanie

TOMASZ TWARDOWSKI

Projekt okładki

KATARZYNA JANKOWSKA

NATALIA KOCZĄB

© Copyright by
Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego
Rzeszów 2014

ISBN 978-83-7996-018-7

1015

WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU RZESZOWSKIEGO
35-959 Rzeszów, ul. prof. S. Pigonia 6, tel. 17 872 13 69, tel./fax 17 872 14 26
e-mail: wydaw@ur.edu.pl; <http://wydawnictwo.ur.edu.pl>
wydanie I; format B5; ark. wyd. 8; ark. druk. 9,125; zlec. red. 25/2014

Druk i oprawa: Drukarnia Uniwersytetu Rzeszowskiego

SPIS TREŚCI

PRZEDMOWA.....	7
ROZDZIAŁ 1. Zarządzanie strategiczne organizacją	11
1.1. Istota zarządzania organizacją	11
1.2. Istota zarządzania strategicznego organizacją	15
1.3. Strategia rozwoju organizacji – pojęcie i ogólne zasady przygotowania	20
1.4. Wnioski i zalecenia	25
ROZDZIAŁ 2. Przegląd wybranych szkół strategii w kontekście wyboru sposobu przygotowania i aktualizacji strategii rozwoju podstawowej jednostki szkoły wyższej	27
2.1. Szkoły strategicznego myślenia.....	28
2.2. Determinanty wyboru metody przygotowania/aktualizacji strategii	36
2.3. Wnioski i zalecenia	39
ROZDZIAŁ 3. Przesłanki aktualizacji strategii rozwoju podstawowej jednostki szkoły wyższej	41
3.1. Przesłanki społeczno-gospodarcze	41
3.1.1. Przemiany demograficzne	42
3.1.2. Przemiany na rynku pracy	46
3.1.3. Kryzys i niepewność	49
3.2. Przesłanki instytucjonalne	51
3.2.1. Przemiany prawno-regulacyjne.....	51
3.2.2. Nowe zadania i role szkół wyższych	58
3.2.3. Współpraca międzysektorowa	62
3.2.4. Problemy zarządzania w szkołach wyższych.....	64
3.3. Wnioski i zalecenia	66
ROZDZIAŁ 4. Podstawowe metody przygotowania i aktualizacji strategii rozwoju podstawowej jednostki szkoły wyższej	68
4.1. Przygotowanie i aktualizacja strategii rozwoju w oparciu o metodę PCM	70
4.2. Analiza realizacji dotychczasowej strategii rozwoju	74
4.3. Analiza otoczenia konkurencyjnego.....	77
4.4. Analiza interesariuszy	81
4.5. Analiza otoczenia i wnętrza podstawowej jednostki szkoły wyższej	83
4.5.1. Metody diagnozy makrootoczenia i zasobów podstawowej jednostki szkoły wyższej.....	85
4.5.1.1. Metoda delficka	85
4.5.1.2. Metoda analizy i ekstrapolacji trendów	90
4.5.1.3. Metoda luki strategicznej.....	94
4.5.1.4. Metody scenariuszowe	95

4.5.2. Makrootoczenie podstawowej jednostki szkoły wyższej	98
4.5.3. Zasoby podstawowej jednostki szkoły wyższej.....	99
4.6. Analiza ryzyk wynikających ze zmian otoczenia i zasobów jednostki.....	102
4.7. Analiza SWOT/TOWS.....	107
4.8. Wnioski i zalecenia	111
ROZDZIAŁ 5. Strukturalizacja dokumentu strategii rozwoju podstawowej jednostki	
szkoły wyższej.....	113
5.1. Domeny działania jednostki i przewaga strategiczna.....	113
5.2. Wizja, misja, cele i zadania jednostki	114
5.3. Funkcjonalne programy działania	122
5.4. Matryca logiczna	123
5.5. Wnioski i zalecenia	125
Podsumowanie i wnioski końcowe.....	126
Aneks	129
Słowniczek podstawowych pojęć	133
Bibliografia	136
Spis tabel	144
Spis rysunków.....	145

PRZEDMOWA

Przed szkołami wyższymi i ich podstawowymi jednostkami organizacyjnymi¹ pojawiła się konieczność przygotowania i wdrożenia własnej strategii rozwoju. Znowelizowana w 2011 r. *Ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym* nakłada na rektorów i kierowników podstawowych jednostek nowe obowiązki w procesie zarządzania uczelnią. Zgodnie z ustawą: *rektor opracowuje i realizuje strategię rozwoju uczelni uchwalaną przez organ kolegialny uczelni wskazany w statucie, a uchwała ta może określić środki na wdrażanie tej strategii, w tym pochodzące z funduszy rozwoju uczelni. Z kolei: do kompetencji kierownika podstawowej jednostki organizacyjnej uczelni należy, w szczególności, opracowanie strategii rozwoju jednostki zgodnej ze strategią rozwoju uczelni*². Strategiczne myślenie jest kluczową umiejętnością w nowoczesnym zarządzaniu szkołą wyższą. Strategia opracowywana dla jej podstawowych jednostek ma koncentrować się na celach i sposobach działania, które, wykorzystując zasoby jednostki i uczelni, przyczynią się do pomnażania jej dorobku, stabilizacji pozycji oraz wyznaczą rolę na rynku regionalnym, krajowym i światowym. Konieczność ta jest podyktowana między innymi pojawieniem się szeregu wyzwań i presji o charakterze konkurencyjnym.

Szkoły wyższe i ich podstawowe jednostki muszą połączyć dotychczasową tradycyjną misję uniwersytecką z elementami rynkowymi w obszarze edukacyjnym i badawczym, uwzględniając w szczególności:

- wdrażanie Krajowych Ram Kwalifikacji (KRK) w szkolnictwie wyższym za znowelizowaną ustawą z dnia 27 lipca 2005 roku *Prawo o szkolnictwie wyższym* (Dz. U. Nr 164, poz. 1365 z późn. zm.);
- promocję mobilności obywateli pomiędzy krajami oraz ułatwianie im uczenia się przez całe życie za *Europejskimi Ramami Kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie* (ERK)³;

¹ Według art. 2 ust. 1 pkt 29 podstawową jednostką organizacyjną jest wydział lub inna jednostka organizacyjna uczelni określona w statucie (np. instytut). Zwyczajowo podstawową jednostką organizacyjną uczelni jest wydział prowadzący co najmniej jeden kierunek studiów, studia doktoranckie lub badania co najmniej w jednej dyscyplinie naukowej, *Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym*, Dz. U. z 2012 r. poz. 572, 742, 1544, z 2013 r. poz. 675.

² Art. 66 1a. oraz art. 70.1. *Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym*, Dz.U. z 2012 poz. 572 (brzmienie od 17 czerwca 2013).

³ *Europejskie ramy kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie* (ERK), Komisja Europejska Edukacja i Kultura, Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, Luksemburg 2009, s. 3:

- zmiany jakości kształcenia w polskich uczelniach za priorytetami dla szkolnictwa wyższego do roku 2020, określonymi w komunikacie z konferencji ministrów szkolnictwa państw sygnatariuszy *Deklaracji Bolońskiej*⁴.

W świetle powyższego, celem niniejszej publikacji jest prezentacja modelowego i praktycznego ujęcia strukturalizacji strategii rozwoju podstawowej jednostki szkoły wyższej pozwalającej na określenie, między innymi, kształtu powiązań tejże jednostki z otoczeniem i sposobu, w jaki wyróżnia się w środowisku. Przyjmuje się, iż strukturalizacja strategii jest warunkiem koniecznym realizacji funkcji zarządzania podstawową jednostką szkoły wyższej. Przez strukturalizację strategii rozumie się tu proces porządkowania i podziału zadań, władzy, odpowiedzialności i informacji⁵. Proces ten jest wynikiem wstępnych analiz wnętrza i otoczenia jednostki. Przesłanką tak przyjętego celu niniejszego opracowania jest pilna potrzeba stosowania zarządzania strategicznego w szkołach wyższych, co nierozdzielnie związane jest z przygotowaniem i aktualizacją dokumentu strategii rozwoju wyznaczającego bieżące i perspektywiczne kierunki rozwoju danej jednostki organizacyjnej. Jego realizacja wymaga uwzględnienia założeń przedstawionych w dokumentach strategicznych i aktach prawnych opracowanych dla szkolnictwa wyższego w Unii Europejskiej i w Polsce, jak również zastosowania właściwych metod i technik z zakresu zarządzania strategicznego.

Prowadzona na potrzeby niniejszej publikacji analiza dokumentacyjna⁶ odnosi się do wybranych aspektów strukturalizacji dokumentu strategii rozwoju podstawowej jednostki organizacyjnej szkoły wyższej w perspektywie interdyscyplinarnej, a treść prezentowanego opracowania ma charakter modelowy.

http://www.krak.org.pl/download /dokumenty/Europejskie_ramy_kwalifikacji_dla_uczenia_sie_przez_cale_zycie.pdf <20.08.2013>

⁴ Jak wskazuje P. Wyróżewski: *Proces Boloński był odpowiedzią Europy na diagnozowane tradycyjne i mało elastyczne podejście do nauczania, nieprzystające do wymagań współczesnego świata, zintegrowanych globalnie gospodarek oraz mobilnych studentów i absolwentów, chcących swobodnie poruszać się po otwartym rynku pracy*: <http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/30/id/651> <20.08.2013>

⁵ A. K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 69.

⁶ S. Stachak, *Wstęp do metodologii nauk ekonomicznych*, Książka i Wiedza, Warszawa 1997, s. 151, 152, 153 - 156. Jak wskazuje Autor: *metoda dokumentacyjna występuje pod różnymi nazwami, takimi jak: metoda analizy dokumentów, metoda analizy źródeł, metoda historyczna, czy metoda obserwacji pośredniej. (...) można określić jako metodę wykorzystania w badaniach naukowych informacji faktualnych, zgromadzonych wcześniej dla celów praktyki gospodarczej i utrwalonych w odpowiednich dokumentach (...) jest oparta na dokumentach zastanych*. Przedstawiona metoda jest jedną z podstawowych i zarazem niezbędnych do prawidłowego przeprowadzenia analiz wnętrza i otoczenia podstawowej jednostki szkoły wyższej. Szczególnie cenne są dokumenty zewnętrzne mające charakter normatywny lub informacyjny.

W przypadku metod przetwarzania wiedzy faktualnej wykorzystano metody rozumowań dedukcyjnych⁷ opartych na tzw. logice rozmytej.

Odwołując się do aspektu praktycznego publikacji, można wskazać na możliwość wykorzystania zawartych w niej informacji jako materiału wyjściowego do przygotowania dokumentu „Strategia rozwoju” dla nowo tworzonych, czy restrukturyzowanych podstawowych jednostek organizacyjnych szkoły wyższej, aktualizacji dotychczasowej strategii oraz do opracowania pakietu informacyjno-promocyjnego uzasadniającego potrzebę stosowania strategicznych metod zarządzania podstawową jednostką szkoły wyższej, tj. wydziału, jednostki międzywydziałowej, instytutu, katedry, zakładu.

Zasadnicze pytania, na które niniejsza publikacja stara się odpowiedzieć, są następujące:

- Co składa się na zarządzanie strategiczne podstawowej jednostki szkoły wyższej?
- Jakie są przesłanki przygotowania i aktualizacji dokumentu strategia rozwoju podstawowej jednostki szkoły wyższej?
- Jaka jest logika aktualizacji strategii rozwoju podstawowej jednostki szkoły wyższej?
- Jak, w oparciu o dostępne narzędzia analityczne, profesjonalnie przygotować i aktualizować dokument strategii rozwoju podstawowej jednostki szkoły wyższej?

Jednocześnie, odwołując się do opinii specjalistów⁸ z zakresu zarządzania wskazujących na fakt, iż jest ono zbiorem różnych dyscyplin i specjalności naukowych, nie dysponującym własnym instrumentarium poznawczym i metodycznym, w niniejszej publikacji przedstawiono wybrane metody, które mogą być wykorzystane przy opracowaniu strategii rozwoju podstawowej jednostki szkoły wyższej. W głównej mierze skoncentrowano się na metodyce PCM - Project Cycle Management (Zarządzanie Cyklem Życia Projektu) wykorzystującej podejście oparte na narzędziu zwanym ramą logiczną (Logical Framework Approach – LFA). Przyjęto, że w odniesieniu do strategii podstawowej jednostki szkoły wyższej LFA jest dobrym sposobem na strukturalizację zasadniczych elementów, które są niezbędne do jej przygotowania lub aktualizacji. LFA pozwala na identyfikację i analizę problemów, określenie i analizę celów związanych z problemami jednostki organizacyjnej, wskazanie działań, które należy podjąć na rzecz ograniczania czy eliminacji problemów i na osiągnięcie zamierzonych

⁷ *Ibidem*, s. 173–178.

⁸ J. Bogdanienko, W. Piotrowski (red. nauk.) *Zarządzanie. Tradycja i nowoczesność*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013, s. 35; Ł. Sułkowski, *Rozwój metodologii w naukach o zarządzaniu* [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 32–37.

rezultatów. Wymaga to, między innymi, przeprowadzenia następujących analiz: analizy wnętrza jednostki organizacyjnej szkoły wyższej i wynikającej z niej analizy jej mocnych i słabych stron, analizy otoczenia bliższego i dalszego jednostki i wynikającej z niej analizy szans i zagrożeń dla jednostki, analizy strategicznej pozwalającej na wybór najlepszej strategii działania dla danej jednostki organizacyjnej, analizy interesariuszy oraz analizy ryzyk.

Niniejsza modelowa metodyka przygotowania i aktualizacji strategii rozwoju podstawowej jednostki szkoły wyższej przedstawia zatem:

- uporządkowaną, wybraną interdyscyplinarną wiedzę pozwalającą zrozumieć istotę zarządzania strategicznego jako sposobu myślenia, a nie tylko jako technikę opracowania dokumentu strategii rozwoju;
- procedury postępowania wraz z wybranymi metodami analizy jakościowej i ilościowej;
- techniki, w tym graficzne, prezentacji wyników analiz.

Według standardów Unii Europejskiej istotnym elementem przygotowywania czy aktualizacji strategii rozwoju jest partycypacja społeczna, na którą składa się między innymi proces konsultacyjny, zainteresowanie procesem planowania podmiotów ważnych dla danej jednostki, udział społeczności w procesie planowania, w tym organizacja spotkań, warsztatów. Treść opracowania pomija zagadnienie partycypacji społecznej, koncentrując się na metodyce jakościowo-ilościowej niezbędnej w procesie strukturalizacji dokumentu strategii rozwoju.

Niniejsza publikacja, kierowana w szczególności do jednostek spoza obszaru nauk ekonomicznych oraz nauk o zarządzaniu, jest efektem wiedzy i umiejętności praktycznych zdobytych przez autorki w trakcie dwuletnich studiów *Master of Business Administration* (MBA) na Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie oraz doświadczeń związanych z przygotowaniem analitycznego opracowania pt. *Strategia rozwoju Uniwersytetu Rzeszowskiego w ujęciu modelowym* i udziałem w pracach Komisji ds. opracowania Strategii Rozwoju Uniwersytetu Rzeszowskiego. Ostateczny interdyscyplinarny kształt publikacji jest efektem wieloletnich doświadczeń w pracy naukowo-dydaktycznej, skoncentrowanej na zagadnieniach, obszarach tematycznych i metodach z zakresu ekonomii, statystyki i ekonometrii, które są istotnymi elementami prowadzenia analiz strategicznych niezbędnych przy przygotowaniu i aktualizacji strategii rozwoju organizacji.

Autorki

Rozdział 1

ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE ORGANIZACJĄ

Zdaniem K. Obłója: *kakafonia pojęć tworzona przez teorię i praktykę zarządzania*⁹ nie jest czynnikiem ułatwiającym budowę strategii, stąd też niniejsza część publikacji nawiązuje do podstawowych zagadnień, umożliwiając zrozumienie istoty, roli i korzyści płynących z zastosowania teorii nauki o zarządzaniu.

Nauki o zarządzaniu zajmują się powstawaniem, funkcjonowaniem, przekształcaniem, rozwojem i współdziałaniem organizacji: życia gospodarczego, administracji publicznej oraz użyteczności publicznej, w tym instytucji naukowo-badawczych¹⁰. Wynika stąd, że zarządzanie ma zastosowanie zarówno w organizacjach nastawionych na generowanie zysku, jak i w organizacjach nienastawionych na zysk¹¹.

1.1. ISTOTA ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ

Zarządzanie jest nauką powiązaną z wieloma innymi naukami, w tym w szczególności z naukami ekonomicznymi, tj. z teorią ekonomii, finansami, polityką ekonomiczną, rachunkowością oraz statystyką, ekonometrią¹² i prognozowaniem.

Zdaniem S. Sudoła *nauki o zarządzaniu* zajmują się zagadnieniami mającymi wpływ na podejmowanie w organizacjach trafnych decyzji i sprawne ich realizowanie, przyczyniając się do osiągnięcia celów organizacji. Podstawowym przedmiotem nauk o zarządzaniu jest organizacja, a ich celem jest pomoc w jej funkcjonowaniu i rozwoju. Z kolei *zarządzanie* definiowane jest jako proces kierowania zespołem ludzi odbywający się w organizacji. Jest praktycznym, tj.

⁹ K. Obłój, *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010, s. 22.

¹⁰ S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 35–36.

¹¹ R.W. Grffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 27–29.

¹² S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu...*, op. cit., s. 68.

świadomym i celowym działaniem ludzi mającym na celu doskonalenie rzeczywistości gospodarczej lub społecznej¹³.

Zarządzanie w prakseologii jest to działanie polegające na spowodowaniu funkcjonowania rzeczy, organizacji lub osób podległych zarządzającemu zgodnie z wytyczonym przez niego celem. Istotą zarządzania jest formułowanie celu działania, pozyskiwanie i rozmieszczanie potrzebnych zasobów (ludzkich i rzeczowych), planowanie oraz kontrolowanie realizacji celów. Prawidłowe funkcjonowanie tych elementów zależy w dużej mierze od stylu zarządzania¹⁴.

Zdaniem R.W. Grffina: *Zarządzanie ma zastosowanie do wszelkich organizacji*, a podstawowym celem zarządzania jest zapewnienie sprawnego i skutecznego osiągania celów organizacji. Sprawność rozumiana jest tu jako mądre i oszczędne, tj. bez zbędnego marnotrawstwa wykorzystanie zasobów, z kolei skuteczność to podejmowanie właściwych decyzji, które z powodzeniem mogą być wprowadzane w życie¹⁵. Tak więc istota zarządzania związana jest z formułowaniem celów i ich realizacją w oparciu o decyzje kadry zarządzającej, podjęte na bazie dostępnych, uporządkowanych informacji.

P. Drucker, wybitny praktyk, wyróżnia siedem cech, które charakteryzują dobre zarządzanie¹⁶:

1. zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi;
2. zarządzanie jest głęboko osadzone w kulturze;
3. zarządzanie wymaga prostych i zrozumiałych wartości, celów działania i zadań, jednoczących uczestników organizacji;
4. zarządzanie powinno doprowadzić do tego, by organizacja była zdolna do uczenia się;
5. zarządzanie wymaga komunikowania się;
6. zarządzanie wymaga rozbudowanego systemu wskaźników;
7. zarządzanie musi być ukierunkowane na zadowolenie klienta.

O zarządzaniu można mówić tylko wtedy, gdy:

1. wiąże się z zespołową działalnością większej lub mniejszej grupy ludzi;
2. jest procesem dokonującym się w organizacji, w której występuje organ kierowniczy, i która ma spójny, wspólny cel;
3. organ kierowniczy ma wpływ na procesy zachodzące w organizacji¹⁷.

Zarządzanie koncentruje się na czterech podstawowych funkcjach (obszarach działania), tj.¹⁸:

¹³ *Ibidem*, s. 15, 31, 34, 36.

¹⁴ *Encyklopedia powszechna PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1976, s. 768.

¹⁵ R.W. Grffin, *Podstawy zarządzania organizacjami...op. cit.*, s. 6–7, 29.

¹⁶ http://pl.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker <01.04.2014>.

¹⁷ S. Sudół, *Nauki o zarządzaniu...*, *op. cit.*, s. 30.

¹⁸ R.W. Grffin, *Podstawy zarządzania organizacjami...op. cit.*, s. 8–11.

- planowaniu i podejmowaniu decyzji,
- organizowaniu,
- przewodzeniu,
- kontrolowaniu.

Planowanie i podejmowanie decyzji wpływa na sprawność zarządzania. Organizowanie umożliwia logiczne łączenie działań i zasobów. Przewodzenie poprzez motywowanie daje szansę na dobrą współpracę wewnątrz organizacji z korzyścią dla całej organizacji. Kontrolowanie pozwala wskazać czy uzyskiwane wyniki pozwolą na osiągnięcie przyjętych celów. Powyższe funkcje zarządzania mogą być rozpatrywane w szerszej perspektywie z uwzględnieniem typologii proponowanej przez A.K. Koźmińskiego i D. Jemielniaka, tj.: planowanie, organizowanie, zarządzanie informacją i wiedzą, zarządzanie finansami organizacji, zarządzanie operacjami, polityka personalna, marketing i public relations, negocjacje, kontrola¹⁹. Funkcje te są ze sobą ściśle powiązane w sposób bezpośredni, pośredni i na zasadzie sprzężenia zwrotnego, wymagają kompleksowego, spójnego podejścia do ich realizacji.

Zarządzanie może spełniać w organizacji następujące funkcje szczegółowe²⁰:

- utrzymywanie kompleksowego spojrzenia na organizację,
- formułowanie celów oraz strategii dla organizacji jako całości,
- organizowanie podsystemu technicznego i struktury,
- projektowanie systemu informacyjnego i decyzyjnego,
- kształtowanie systemu zarządzania ludźmi,
- usprawnienie funkcjonowania organizacji.

Według H. Fayola proces zarządzania powinien bazować na następujących zasadach: podział pracy, autorytet, dyscyplina, jedność rozkazodawstwa, jedność kierownictwa, podporządkowanie interesu osobistego interesowi ogółu, wynagradzania, centralizacja, hierarchia, ład, odpowiednie traktowanie pracowników, stabilność personelu, inicjatywa, duch jedności²¹.

Zakres czynności, funkcji i zadań stojący przed menedżerami obejmuje twarde elementy zarządzania, takie jak: zarządzanie finansami czy planowanie oraz elementy miękkie – negocjacje, budowanie wizerunku organizacji. W pracy menedżera szczególnie istotna jest umiejętność łączenia wiedzy opisowej i humanistycznej z wiedzą ilościową. Stawiane przed menedżerami wyzwania wynikają z faktu, że zarządzanie jest wiedzą praktyczną²².

¹⁹ A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 19–21.

²⁰ J. Penc, *Sztuka skutecznego zarządzania*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 66–68.

²¹ L. F. Korzeniowski, *Menedżment. Podstawy zarządzania*, EAS, Kraków 2010, s. 97–99.

²² A. K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw...*, *op. cit.*, 28–32.

Istnieje wiele podejść do pojęcia *zarządzanie*, opartych na różnorodnych kryteriach. I tak wyróżnia się podejście: instytucjonalne i funkcjonalne. Podejście instytucjonalne koncentruje się na osobach, którym powierzono uprawnienia do wydawania poleceń, na określeniu hierarchii w procesie kierowania. Podejście funkcjonalne nawiązuje do takich działań, które służą kierowaniu, mogą to być np. czynności o charakterze organizowania, kierowania lub kontroli²³.

Można też mówić o adaptacyjnym i transgresyjnym zarządzaniu organizacją. Adaptacyjne polega na racjonalizowaniu posiadanych zasobów ludzkich, finansowych i organizacyjnych, zaś transgresyjne jest reakcją na zidentyfikowane szanse. Stosowanie działań adaptacyjnych ma doprowadzić do wzrostu produktywności i obniżenia kosztów, natomiast w przypadku działań transgresyjnych chodzi o przekraczanie dotychczasowych granic materialnych, społecznych, czy kulturowych z wykorzystaniem działań twórczych, innowacyjnych i ekspansywnych jednostki bądź zespołu, grupy zadaniowej²⁴.

Nowoczesne podejście do zarządzania dzieli się na podejście uniwersalne oraz integrujące. Ujęcie uniwersalne reprezentuje podejście klasyczne, behawiorystyczne i ilościowe. Na klasyczne podejście do zarządzania składa się tzw. naukowe zarządzanie oraz zarządzanie administracyjne. Naukowe zarządzanie koncentruje się na polepszaniu działania pracowników, a zarządzanie administracyjne na zarządzaniu całą organizacją. W kierunku behawiorystycznym w teorii zarządzania podkreśla się postawy i zachowania jednostek oraz procesy grupowe. W ilościowej teorii zarządzania szczególne miejsce zajmuje opracowywanie i stosowanie modeli matematycznych. Z kolei podejście integrujące to podejście systemowe i sytuacyjne. W systemowym istotne jest wskazanie na fakt, iż organizacja wchodzi w interakcje z otoczeniem, a w sytuacyjnym uwzględnia się różnorodność organizacji i zdarzeń kształtujących daną sytuację. Praktyczne i skuteczne zarządzanie może być realizowane w oparciu o każdą z osobna lub kombinację zaleceń głównych podejść do zarządzania, organizacją. Potwierdza to treść podręczników i publikacji²⁵ z zakresu zarządzania, wskazując

²³ H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem: koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001, s. 20.

²⁴ J. Kroik, J. Skonieczny, *Adaptacyjne i transgresyjne aspekty zarządzania organizacją publiczną* [w:] W. Kieżun, L. Ciborowski, J. Wołeszo (red.) *Public Management 2010. Prakseologiczne aspekty zarządzania we współczesnych organizacjach publicznych*, Tom II, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2010, s. 238–242.

²⁵ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami...op. cit.*, s. 38–59; Z. Pierścioneł, *Ocena zaawansowania zarządzania strategicznego w praktyce polskich przedsiębiorstw* [w:] S. Łobiejko, Z. Pierścioneł (red. nauk.), *Zarządzanie strategiczne w praktyce polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2011, s. 237–246.

na liczne przykłady organizacji, które podejmując decyzje w oparciu o teorię i historię zarządzania osiągały zamierzone i wymierne cele.

Pewną trudność we właściwym doborze narzędzi, które mogą znaleźć zastosowanie w zarządzaniu organizacjami, może stanowić wielość idei i koncepcji we współczesnym zarządzaniu oraz związany z tym „chaos naukowy”²⁶. Jednocześnie różnorodność ta daje możliwość takiego dobru narzędzi zarządzania, które będą adekwatne do specyfiki danej organizacji.

1.2. ISTOTA ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO ORGANIZACJĄ

Z punktu widzenia horyzontu czasowego i rangi podejmowanych decyzji wyodrębnia się zarządzanie operacyjne (bieżące, codzienne)²⁷ oraz strategiczne²⁸. Zarządzanie strategiczne należy rozumieć jako:

- *kompleksowy, ciągły proces zarządzania nastawiony na formułowanie i wdrażanie skutecznych strategii*²⁹,
- *oddziaływanie na rozwój organizacji przez strategię, polegające na systematycznej, okresowej budowie strategii, jej wdrażaniu, weryfikacji i kontroli*³⁰.

Zarządzanie strategiczne odnosi się do kształtowania rozwoju zasobów i umiejętności organizacji, jak również zmian kierunku i zakresu ich wykorzystania. Z kolei zarządzanie operacyjne jest instrumentem wykonawczym przyjętych założeń strategicznych. Dotyczy ono wykorzystania istniejących w danym momencie zasobów i umiejętności organizacji³¹.

Zarządzanie strategiczne jest zarówno dziedziną wiedzy, jak i działalnością praktyczną, dzięki której istnieje możliwość podejmowania trafnych decyzji i sprawnego ich realizowania, przyczyniając się w konsekwencji do osiągnięcia wyznaczonych celów. A. Stabryła przez zarządzanie strategiczne rozumie proces o charakterze informacyjnym i decyzyjnym, którego celem jest rozstrzygnięcie o zasadniczych problemach organizacji oraz głównych kierunkach jej rozwoju, z uwzględnieniem wpływu otoczenia i posiadanego potencjału wytwórczego³². Zarządzanie strategiczne jest procesem, nie zadaniem, jest to pewna metoda

²⁶ K. Łobos, D. Puciato, *Dekalog współczesnego zarządzania. Najnowsze nurty, koncepcje, metody*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2013, s. 219.

²⁷ H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania...*, op. cit., s. 114–115.

²⁸ Z. Pierścioneł, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 95–96.

²⁹ R.W. Grffin, *Podstawy zarządzania organizacjami...*, op. cit., s. 245.

³⁰ Z. Pierścioneł, *Ocena zaawansowania zarządzania strategicznego...*, op. cit., s. 233.

³¹ Z. Pierścioneł, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 11.

³² A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, 39–41.

(system) działania organizacji, a nie tylko filozofia podmiotu gospodarującego, narzucająca jego sposób myślenia: *Proces ten, w zależności od przyjętej koncepcji zarządzania strategicznego można przedstawić w postaci sformalizowanej lub jako ogólne schematy postępowania. Strukturalizacja procesu zarządzania strategicznego ma duże znaczenie dla praktyki, gdyż ułatwia organizację prac, pozwala też lepiej zrozumieć zarówno poszczególne podejścia, jak i istotę metod analizy i syntezy strategii*³³.

Zdaniem C. Haydena zarządzanie strategiczne organizacją jest to rodzaj działalności, którego głównym zadaniem jest przekładanie na język praktyki założeń dotyczących:

- misji organizacji, czyli jej pożądanego stanu w przyszłości, które wyrażają wizję jej działalności, tożsamość pozwalającą na wyróżnienie się jej w otoczeniu oraz aspiracje pracowników;
- zakresu działalności organizacji, czyli ustalonych domen jej działalności, co jest związane z ustaleniem roli organizacji w integracji wysiłków jej podmiotów w całym cyklu tworzenia produktu finalnego;
- reguł efektywnej alokacji i wykorzystania potencjału działalności organizacji;
- reguł działania, które powinny dotyczyć podstawowych działań zarządczych, takich jak: system podejmowania decyzji, system informacji, system motywacji, system kontroli;
- założeń współdziałania organizacji z otoczeniem, co powinno wyrażać się umiejętnością przekładania dalekosiężnych planów tej współpracy na bieżące decyzje;
- zachowania się w sytuacjach trudnych, kryzysowych, w których konieczna jest aktualizacja przyjętej strategii³⁴.

Zarządzanie strategiczne wyznacza zatem cele i określa pole działania, tj. domeny, oraz ogólny program działania organizacji.

Warto zauważyć i podkreślić, że zarządzanie strategiczne integruje wiedzę z różnych dziedzin nauki, takich jak: ekonomia, socjologia, marketing, finanse, nauki ilościowe, czy psychologia³⁵. Tak więc zarządzanie strategiczne można zaliczyć do nauk interdyscyplinarnych. Zarządzanie strategiczne modeluje rozwój organizacji³⁶, obejmuje identyfikację czynników kluczowych dla rozwoju organizacji oraz³⁷:

³³ Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie...*, op. cit., s. 84.

³⁴ C. Hayden, *The Handbook of Strategic Experise*, McGraw-Hill, New York 1985, s. 23, za: E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 57.

³⁵ J. Polowczyk, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie w ujęciu behawioralnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, s. 17.

³⁶ I. K. Hejduk, *Tradycyjne i współczesne kierunki zarządzania* [w:] M. Strużycki (red. nauk.) *Podstawy zarządzania*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2008, s. 36.

³⁷ M. Godlewska, *Istota strategii w teorii przedsiębiorstwa* [w:] E. Weiss (red.) *Podstawy i metody zarządzania. Wybrane zagadnienia*, Vizja Press & IT, Warszawa 2008, s. 120.

- dobrze zorganizowany system informacji,
- analizę stanu wyjściowego i perspektyw rozwoju organizacji,
- identyfikację celów organizacji oraz określenie jej przyszłej pozycji,
- oszacowanie słabych i mocnych stron organizacji oraz strategicznych czynników organizacji,
- wybór optymalnego wariantu strategii,
- opracowanie planu strategicznego,
- budowę systemu aktywnego wspierania realizacji strategii,
- controlling.

Istotnym elementem zarządzania strategicznego jest zarówno posiadanie wiedzy kadry zarządzającej o procedurach i metodach formułowania strategii, jak i tzw. myślenie strategiczne (filozofia zarządzania). Dane przedsięwzięcie może być uznane za strategię tylko wówczas, gdy bazuje na wiedzy (w tym niejawniej) o tym, jakie czynniki i powiązania są decydujące przy jego realizacji³⁸. Myślenie strategiczne natomiast, polega na precyzyjnej ocenie pozycji organizacji w otoczeniu i wyborze oraz implementacji takich koncepcji działania, które zapewnią korzystny, ukierunkowany rozwój całej organizacji³⁹.

Cechami charakterystycznymi zarządzania strategicznego, opartego na myśleniu strategicznym, jest:

- uwzględnianie wpływu otoczenia na funkcjonowanie organizacji i świadomość konieczności dostosowania się organizacji do cech tego otoczenia;
- koncentrowanie działania i środków na tzw. obszarach krytycznych, strategicznych dla organizacji, które to obszary są diagnozowane w procesie analiz strategicznych otoczenia i wnętrza organizacji;
- myślenie alternatywne polegające na formułowaniu kilku równoważnych rozwiązań strategicznych;
- myślenie przyczynowo-skutkowe, dzięki któremu możliwe jest podjęcie najlepszych decyzji, gdyż uwzględniane są skutki rozważanych działań⁴⁰.

Zarówno myślenie strategiczne, jak i praktyczne działanie w rzeczywistości organizacji wytyczone jest przez następujące zasady zarządzania;

- zasada celowości – np. formułowanie misji i wizji organizacji;
- zasada myślenia strategicznego – np. stosowanie kompleksowej analizy zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań działania organizacji;
- zasada zachowania strategicznego – np. wykorzystanie doświadczeń w podejmowaniu decyzji;

³⁸ Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie...*, op. cit., s. 95–96.

³⁹ A. Zelak, *Zarządzanie strategiczne. Diagnozy, decyzje, strategie*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2000, s. 13.

⁴⁰ A. Zelak, *Zarządzanie strategiczne. Diagnozy, decyzje, strategie*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2000, s. 13 na podstawie: E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, WSP, Poznań 1997, s. 7.

- zasada podejścia systemowego – np. dążenie do osiągnięcia i utrzymania spójności zasobów materialnych i niematerialnych organizacji;
- zasada wyboru strategicznego – np. stosowanie takich kryteriów wyboru strategii, które określają efektywność ekonomiczną organizacji;
- zasada podejścia sytuacyjnego – np. takie kształtowanie relacji między organizacją a otoczeniem, aby wyrażała wzajemne dopasowanie tych stron;
- zasada zmiany strategicznej – np. kształtowanie i podnoszenie kultury organizacyjnej;
- zasada przewagi konkurencyjnej – np. pozyskanie nowych zasobów i ich produktywnie wykorzystanie;
- zasada kreatywności – np. znaczące oddziaływanie na otoczenie przez aktywny wpływ na preferencje klientów;
- zasada rozwijania wiedzy ludzkiej – np. promowanie liderów wśród kierowników i pracowników; doskonalenie metod zarządzania;
- zasada wykorzystania kluczowych kompetencji – np. stosowanie koncepcji *project management*, tzn. organizowanie interdyscyplinarnych zespołów zadaniowych; przemieszczanie pracowników między różnymi szczeblami zarządzania;
- zasada inegratywności – np. spowodowanie szybkiego identyfikowania się pracowników z organizacją; rozszerzanie autonomii decyzyjnej na niższych szczeblach zarządzania;
- zasada rozwijania więzi społecznych – np. rozwijanie komunikacji społecznej; kształtowanie pozytywnego wizerunku organizacji;
- zasada gromadzenia informacji o konkurentach i sprzymierzeńcach – np. wykorzystanie informatycznego wspomaganie zarządzania strategicznego;
- zasada analizy pozycyjnej – np. prowadzenie badań w zakresie oceny pozycji strategicznej i konkurencyjnej; wdrażanie koncepcji *benchmarkingu*;
- zasada planowania działalności globalnej – np. stosowanie metod prognozytycznych;
- zasada globalizacji jako światowego wymiaru organizacji – np. dążenie do stworzenia systemu współdziałania zewnętrznego w wymiarze międzynarodowym; globalizacja prac badawczo-rozwojowych;
- zasada reakcji w warunkach nadzwyczajnych – np. tworzenie zabezpieczeń prawnych i ekonomicznych przy decyzjach strategicznych podejmowanych w warunkach zwiększonego ryzyka;
- zasada kontroli – np. badanie kondycji finansowej organizacji; wdrażanie kontrolingu strategicznego;
- zasada komplementarności strategicznej – np. zachowanie komplementarności celów⁴¹.

⁴¹ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w...*, op. cit., s. 32–36.

Do korzyści związanych z zastosowaniem narzędzi strategicznego zarządzania organizacją należą:

- poznanie źródeł przewagi konkurencyjnej i sposobu jej utrzymania;
- zdefiniowanie wartości, zasad, priorytetów i celów organizacji;
- rozpoznanie źródeł ryzyka i krytycznych obszarów działalności oraz wynikająca z niego minimalizacja możliwości popełnienia błędów;
- identyfikacja kluczowych kierunków rozwoju oraz zdefiniowanie istotnych dla jednostki działań w horyzoncie najbliższych lat;
- racjonalne wykorzystanie istniejących zasobów i potencjału, zwłaszcza niematerialnego;
- wzrost zaangażowania pracowników organizacji oraz utożsamienie ich celów z celami organizacji;
- sprecyzowanie zakresu odpowiedzialności i współpracy pomiędzy podmiotami wchodzącymi w skład jednostki podstawowej;
- poprawa wyników działalności jednostki;
- ukierunkowanie na myślenie strategiczne.

Teoria przedmiotu złożoną problematykę zarządzania strategicznego dzieli na szereg umownych szkół (podejść) strategicznego myślenia. Szkoły te z kolei nawiązują do jednego z dwóch paradygmatów zarządzania strategicznego: paradygmatu racjonalności strategicznej (główny strateg, w imieniu organizacji, formułuje optymalną dla niej strategię) oraz paradygmatu zachowań strategicznych (podejmowanie decyzji w organizacji ma charakter policentryczny, a jej sukces osiągany jest poprzez ciągłą poprawę różnych obszarów funkcjonowania organizacji).

Na paradygmacie racjonalności strategicznej opiera się szkoła harwardzka, szkoła planowania strategicznego, szkoła pozycjonowania macierzowego i szkoła ilościowa.

Na paradygmacie zachowań strategicznych, z kolei, opiera się szkoła behawioralna, systemowa i szkoła przyrostowa.

Inna klasyfikacja koncepcji zarządzania strategicznego podawana jest przez H. Mintzberga, który wyróżnia dziesięć szkół: szkołę projektową, planistyczną, pozycyjną, przedsiębiorczości, poznawczą, uczenia się, polityczną, kulturową, środowiskową oraz szkołę konfiguracyjną⁴².

W rozdziale II niniejszego opracowania przedstawione są szkoły zarządzania strategicznego usystematyzowane przez K. Obłója, tj.: szkoła planistyczna, ewolucyjna, pozycyjna oraz szkoła zasobów i umiejętności i uczenia się.

Bardziej syntetyczne ujęcie wariantów koncepcji zarządzania strategicznego podaje A. Stabryła, który wyróżnia następujące nurty: planistyczny, pozycyjny i integracyjny⁴³.

⁴² W. Janasz, *Podstawowe koncepcje formułowania strategii przedsiębiorstwa* [w:] K. Janasz, W. Janasz, K. Kozioł, K. Szopik-Deczyńska, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody strategii*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010, s. 48–62.

⁴³ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w..., op. cit.*, s. 27–28.

1.3. STRATEGIA ROZWOJU ORGANIZACJI – POJĘCIE I OGÓLNE ZASADY PRZYGOTOWANIA

Jednym z podstawowych instrumentów zarządzania strategicznego jest *strategia*, która⁴⁴:

- jest kombinacją celów, do których organizacja zmierza, i środków, za pomocą których stara się do nich dojść;
- jest całością decyzji zarządzających, wyznaczających zamierzenia i kierunki organizacji, tj. jej podstawowe cele, czynności i zasady działania, które kadra zarządzająca wybiera, żeby osiągnąć te cele;
- określa cel minimalny, tj. przetrwanie organizacji i maksymalny, tj. tworzenie wartości dodanej.

Istnieją dwie możliwości definiowania pojęcia strategia⁴⁵:

- 1) jako łańcuch decyzji dotyczących przyszłych oczekiwanych stanów, do których się zmierza,
- 2) jako zbioru odpowiedzi na zdarzenia i stany otoczenia.

Według kompleksowej definicji B. Olszewskiej, strategia to elastyczny plan działań, który⁴⁶:

- określa długofalowy kierunek i zakres działalności organizacji w warunkach zmieniającego się otoczenia,
- opracowany jest na podstawie wyników analizy strategicznej i indywidualnej konfiguracji zasobów i kompetencji,
- obejmuje działania wcześniej niezaplanowane, wyłaniające się ze względu na zmiany w otoczeniu,
- pozwala uzyskać przewagę nad konkurentami i spełnić oczekiwania interesariuszy.

Według teorii gier: *Strategia to kompletny plan działania gracza, uwzględniający wszystkie możliwe sytuacje* rozumiany jako opis zachowań i działań gracza, wpływających na innych i tworzących sytuacje strategiczne⁴⁷. *Strategia to sterowanie rozwojem organizacji w długim okresie (...) dotyczy wszystkich najważniejszych aspektów jej funkcjonowania*⁴⁸. Strategia umożliwia określenie

⁴⁴ B. Hollins, S. Shinkins, *Zarządzanie usługami. Projektowanie i wdrażanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 29.

⁴⁵ V. Beretta, *Politique et strategie de l'entreprise, Dynamique externe de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris 1975, s. 27–28, za: E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 57.

⁴⁶ G. Gierszewska, B. Olszewska, J. Skonieczny, *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013, s. 40.

⁴⁷ J. Watson, *Strategia. Wprowadzenie do teorii gier*, Oficyna a Wolters Kluwer business, s. 13, 37.

⁴⁸ A. K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw...*, op. cit., s. 331.

domen działania organizacji, kierunku rozwoju organizacji, potencjału organizacji, źródeł przewagi konkurencyjnej⁴⁹.

Należy bardzo mocno podkreślić, iż *żadna z dotychczas prezentowanych w literaturze definicji*⁵⁰ (...) *nie traktuje strategii jako zasobu wiedzy. Tym samym sprowadza strategię do metodologicznej lub metodycznej formy planowania określonych działań. A to nie działania stanowią strategię, ale strategia określa racjonalne działania*⁵¹.

Różnorodność definicji i ujęć strategii pozwoliła na przedstawienie jej w formie „5xP”⁵²:

- P jak plan lub rodzaj świadomie zamierzonego działania,
- P jak *pattern* (model) utożsamiany ze sformalizowanym działaniem,
- P jak *ploy* (sterowanie), działanie zmierzające do realizacji celu,
- P jako *position*, kojarzone z szukaniem korzystnej pozycji w konkurencyjnym otoczeniu,
- P jak *perspective*, czyli postrzeganie pozycji organizacji w przyszłości.

Klasyfikacja rodzajów strategii może odbywać się na podstawie różnorodnych kryteriów przedstawionych w tabeli 1.

Tabela 1. Rodzaje strategii

Kryterium podziału	Rodzaj strategii
1	2
Rodzaj mechanizmu adaptacji systemu do otoczenia	▪ strategie stabilne ▪ strategie ochronne ▪ strategie progresywne
Forma zachowania organizacji względem otoczenia	▪ strategie czynne ▪ strategie antycypacyjne ▪ strategie bierne
Stopień aktywności kierownictwa w rozwiązywaniu problemów rozwoju	▪ strategie defensywne (pasywne) ▪ strategie ofensywne (aktywne)
Ze względu na podmiot celu	▪ strategie menedżerskie ▪ strategie właścicielskie

⁴⁹ *Ibidem* s. 331.

⁵⁰ A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red. nauk.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 127.

⁵¹ T. Gospodarek, *Strategia jako struktura naukowa zarządzania* [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, R. Krupski (red.), Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria Zarządzanie, Wałbrzych 2010, s. 223: http://www.zarządzanie-strategiczne.pl/publikacje/Zarządzanie_strategiczne_Strategie_organizacji_Krupski_2010.pdf.< 24.09.2013>

⁵² J. Ogrzyński, *Wybrane aspekty tworzenia strategii w przedsiębiorstwie* [w:] E. Weiss, M. Godlewska (red.) *Nowe trendy i wyzwania w zarządzaniu*, Vizja Press & IT, Warszawa 2007, s. 134.

1	2
Sposób formułowania i wdrażania celów	- strategie synoptyczne (zamierzone, sformalizowane) - strategie inkrementalne (spontaniczne, niesformalizowane)
Wymiar hierarchii i specjalizacji organizacji	- strategie przedsiębiorstwa - strategie domen - strategie funkcjonalne
Znaczenie celów dla organizacji	- strategie wiodące - strategie wspierające
Środki realizacji strategii	- strategie wykorzystujące środki własne - strategie wykorzystujące środki obce
Formy realizacji strategii	- strategie wewnętrzne - strategie zewnętrzne
Kryterium podmiotowe	- strategie makroekonomiczne - strategie mezoekonomiczne - strategie mikroekonomiczne
Kryterium przedmiotowe	- strategie innowacyjne - strategie adaptacyjne

Źródło: M. Godlewska, *Istota strategii w teorii przedsiębiorstwa* [w:] E. Weiss (red.) *Podstawy i metody zarządzania. Wybrane zagadnienia*, Vizja Press & IT, Warszawa 2008, s. 121–123.

W większości (dużych) organizacji istnieje kilka poziomów strategii⁵³:

- strategia korporacji, czyli strategia przygotowywana przez naczelne kierownictwo dla całej organizacji; nadaje ona kierunek wartościom organizacji, kulturze organizacyjnej, celom i misji;
- strategia jednostki biznesowej, czyli strategia przygotowywana dla niższych szczebli organizacyjnych, która służy do sterowania interesami określonej jednostki gospodarczej;
- strategie funkcjonalne, obejmujące strategię marketingową, strategię kadrową, finansową, administracyjną, strategię zasobów ludzkich, strategię technologii informacyjnej, strategię rozwoju nowych produktów, itp.; formułując strategię funkcjonalną większy nacisk kładzie się na krótko- i średnioterminowe plany, a strategia jest ograniczona do domeny każdego działu funkcjonalnego.

Strategia pozwala odpowiedzieć na następujące, istotne dla organizacji, pytania⁵⁴:

⁵³ B. Hollins, S. Shinkins, *Zarządzanie usługami...op. cit.*, s. 33–34; B. Olszewska, *Rola strategii w zarządzaniu przedsiębiorstwem* [w:] G. Gierszewska, B. Olszewska, J. Skonieczny, *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013, s. 47–50.

⁵⁴ J. Tidd, J. Bessant, *Zarządzanie innowacjami, Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 302.

- Analizy strategiczne: Co realnie jesteśmy w stanie zrobić?
- Wybory strategiczne: Co zrobimy?
- Monitoring strategiczny: Czy to co robimy jest nadal tym, co zamierzaliśmy. Formułując strategię rozwoju dla organizacji należy przestrzegać następujących zasad:
 - identyfikacji zasadniczych celów i dążenie do ich realizacji,
 - koncentracji zasobów i działań na realizacji zidentyfikowanych celów,
 - nadania budowie strategii charakteru formalnego,
 - nadania strategii partycypacyjnego charakteru,
 - informowania i przekonywania pracowników o treści i słuszności aktualizacji strategii⁵⁵.

Każda strategia powinna zawierać misję, wizję organizacji oraz jasno zdefiniowane i sklasyfikowane jej cele.

Misja i wizja są pojęciami abstrakcyjnymi – misja stanowi specyficzne narzędzie realizacji wizji rozwoju organizacji. Misja formułowana jest w postaci prostych, konkretnych stwierdzeń, które mają być jasne dla pracowników i otoczenia organizacji. Opracowując misję organizacji, należy ustosunkować się do następujących kwestii: po co istnieje organizacja?, do czego dąży?, co organizacja ma osiągnąć?, czyje i jakie potrzeby zaspokaja? Z kolei wizja związana jest z aspiracjami i twórczą wyobraźnią kadry zarządzającej. Musi być ona, przede wszystkim, zrozumiała dla każdego pracownika, musi być możliwa do realizacji oraz potwierdzana działaniami podejmowanymi przez zarządzających organizacją.

W odniesieniu do celów, należy je rozumieć jako formalnie ustalone i przewidywane przedsięwzięcia wynikające z potrzeb organizacji oraz otoczenia, w którym działa. Każdy cel organizacji powinien być: mierzalny, osiągalny i realny⁵⁶.

Przy formułowaniu strategii można wykorzystać następujące podejścia: eksperckie, partycypacyjne oraz współdziałania strategicznego.

Podejście eksperckie związane jest z wykorzystaniem wiedzy specjalistów, ekspertów z zakresu zarządzania strategicznego. Rolą ekspertów jest nie tylko profesjonalna analiza organizacji, ale, co bardziej istotne, kreacja nowych podstaw, sposobów myślenia, podejmowania decyzji, itp.

⁵⁵ K. Kozioł, *Formułowanie strategii* [w:] K. Janasz, W. Janasz, K. Kozioł, K. Szopik-Depczyńska, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody strategii*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010, s. 241–242.

⁵⁶ M. Wójcik-Augustyniak, *Proces zarządzania strategicznego* [w:] J.S. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak (red. nauk.) *Zarządzanie w przedsiębiorstwie-środowisko, procesy, systemy, zasoby*. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008, s. 137–139.

Podejście społeczne do procesu formułowania strategii rozwoju polega na włączeniu do prac jak najszerszego grona przedstawicieli społeczności lokalnej oraz instytucji i organizacji.

Podejście partycypacyjne to mix podejścia eksperckiego i podejścia społecznego. Podejścia te zastosowane łącznie wzajemnie się uzupełniają oraz ograniczają słabości, które mogą się pojawić, gdy w procesie opracowywania strategii bierze udział grupa osób o takim samym podejściu do tego procesu. I tak, na przykład, wykorzystanie tylko i wyłącznie wiedzy eksperckiej specjalistów zewnętrznych wpłynie niewątpliwie na charakter merytoryczny strategii, która będzie przygotowana profesjonalnie, ale może nie być w pełni zrozumiała dla kadry zarządzającej lub/i pracowników. Z kolei, jeżeli przy formułowaniu strategii główny nacisk położony będzie na uwzględnienie potrzeb i oczekiwań poszczególnych grup pracowników, które ze swej natury mają charakter roszczeniowy, w istotny sposób może to ograniczyć realizację przyjętej misji uwzględniającej również oczekiwania interesariuszy zewnętrznych. Atutem podejścia partycypacyjnego jest wykorzystanie profesjonalnej wiedzy ekspertów, akceptacja zapisów strategii przez pracowników, zaangażowanie interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Istotną cechą, choć nie zawsze w pełni akceptowaną, jest fakt, że informacje i decyzje zastrzeżone dla kadry zarządzającej muszą być uspołecznione. Warunkuje to jednak sprawność i efektywność procesu decyzyjnego.

Współdziałanie strategiczne wynika z koncepcji partnerstwa. Jest stosowane przy dużych przedsięwzięciach wymagających współpracy wielu partnerów/interesariuszy. Wymaga identyfikacji partnerów/interesariuszy, określenia ich oczekiwań, korzyści oraz celów, określenia głównych obszarów współdziałania i form współdziałania.

Praktyczna przydatność i sprawność zarządzania strategicznego, w oparciu o dokument strategii rozwoju, jest uzależniona między innymi od⁵⁷:

- zakresu problematyki, której dotyczą przedsięwzięcia rozwojowe – chodzi tu o jak najbardziej kompleksowe i spójne ujęcie trzech poziomów zarządzania strategicznego, tj. zarządzania funkcjami, jednostkami strategicznymi oraz kierownictwem organizacji;
- przyjętej procedury opracowywania i aktualizacji strategii – zaleca się wykorzystanie analizy strategicznej otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego, wykorzystanie intuicji i doświadczeń, czyli wiedzy niejawniej zarządzających

⁵⁷ Z. Pierścionek, *Ocena zaawansowania zarządzania strategicznego w praktyce polskich przedsiębiorstw* [w:] S. Łobejko, Z. Pierścionek (red. nauk.), *Zarządzanie strategiczne w praktyce polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2011, s. 233 – 235.

oraz benchmarkingu, jako metod spełniających wymogi istnienia profesjonalnej strategii⁵⁸;

- wdrożenia, kontroli i bieżącej weryfikacji przyjętej strategii.

Ze względu na rolę, jaką pełni strategia, w szczególności w obszarze przedstawionych w strategii działań pozwalających organizacji na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, nie wszystkie jej elementy powinny być w pełni ujawniane. Ponadto, ze względu na dynamicznie zmieniające się otoczenie zewnętrzne, czy też osiągnięcie zamierzonych celów, wymaga ona ciągłej aktualizacji⁵⁹.

1.4. WNIOSKI I ZALECENIA

Na bazie dokonanego przeglądu literatury przedmiotu można wskazać, że w odniesieniu do szkół wyższych i ich podstawowych jednostek organizacyjnych szczególnie istotna wydaje się funkcja zarządzania informacją i wiedzą, zarządzania finansami organizacji oraz polityka personalna. Zarządzanie informacją i wiedzą pozwala na bardziej świadome pozyskiwanie, przetwarzanie i wykorzystywanie przez szkoły wyższe praktycznych informacji pochodzących z ich otoczenia i wnętrza, ważnych dla przetrwania i rozwoju. Świadome i odpowiedzialne zarządzanie finansami szkół wyższych pozwala na zapewnienie im podstaw prawidłowego funkcjonowania i rozwoju. Efektem polityki personalnej winno być wykreowanie takiej wartości potencjału ludzkiego szkoły wyższej, który umożliwiałby realizację przyjętych celów i zadań.

Odnosząc się do zarządzania strategicznego można wskazać, że łączy w sobie wiedzę z różnych dziedzin nauki, takich jak: ekonomia, socjologia, marketing, finanse, metody ilościowe czy psychologia. Zarządzanie strategiczne to również rodzaj działalności, który wyznacza cele i określa pole działania, tj. domeny, oraz ogólny program działania organizacji. Strategia organizacji daje swobodę działania również niższemu szczeblowi organizacji i ich kierownictwu. Obliguje do takiego przetransponowania ogólnych założeń strategii, aby uwzględniała specyfikę poszczególnych jednostek organizacyjnych i umożliwiała realizację założeń adekwatnych do sytuacji w jakiej dana jednostka się znajduje.

Dobrze opracowana strategia rozwoju podstawowej jednostki szkoły wyższej może w sposób istotny przyczynić się do korzystnej modyfikacji jej dotychczasowej struktury wewnętrznej. Możliwe do przyjęcia warianty strukturalne są następujące⁶⁰: tradycyjna struktura wydziałowa, trwała struktura jednostki

⁵⁸ Jak wynika z przeprowadzonych przez Z. Pierścionka badań, ok. 60% przedsiębiorstw stosuje w procesie budowy strategii analizy strategiczne, a prawie 33% intuicję i ok. 25% naśladownictwo: Z. Pierścionek, *Ocena zaawansowania zarządzania strategicznego...*, op. cit., s. 242.

⁵⁹ A. K. Koźmiński, D. Jemieliński, *Zarządzanie od podstaw...*, op. cit., s. 331.

⁶⁰ W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, W. Kasprzak, K. Santarek, *Autorskie studium koncepcji strategii rozwoju Politechniki Warszawskiej do roku 2015* [w:] T. Gołębiowski, M. Dąbrowski,

podporządkowana dydaktyce, trwała struktura jednostki podporządkowana badaniom, oraz struktura mieszana. Tradycyjna struktura wydziałowa, to połączenie funkcji dydaktycznej i badawczej w ramach jednostki podstawowej, wąska specjalizacja (co najmniej jeden kierunek studiów i jedna dyscyplina naukowa), ogólnouczelniana obsługa administracyjna głównych zadań wydziału, własna infrastruktura (obiekty dydaktyczno-naukowe, wyposażenie). Struktura trwała jednostki podporządkowana dydaktyce to oddzielenie funkcji dydaktycznej i badawczej – skoncentrowana jest na obsłudze dydaktyki, gdzie w skrajnym przypadku może objąć tylko jeden kierunek studiów, występuje względnie ograniczona ogólnouczelniana obsługa administracyjna dydaktyki, własne lokale, wyposażenie dydaktyczne jednostki i tylko pewnej części jednostek naukowych. Występuje jednakże możliwość podejmowania badań interdyscyplinarnych, zorientowanych na rozwiązywanie problemów. Z kolei struktura jednostek podporządkowana badaniom skupia jednostki badawcze, tj. instytuty, katedry, centra, zespoły. Jednostka oferuje usługi dydaktyczne uczelni na zlecenie. Występuje względnie ograniczona ogólnouczelniana obsługa administracyjna badań oraz duża możliwość elastycznego kształcenia o profilu wielodyscyplinarnym, ogólnym, podejmowania indywidualnych ścieżek rozwoju.

B. Mierzejewska (red.) *Uczelnia oparta na wiedzy. Organizacja procesu dydaktycznego oraz zarządzanie wiedzą w ekonomicznym szkolnictwie wyższym*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2005, s. 79–81, za: *Model zarządzania publiczną instytucją akademicką*, J. Woźnicki (red.), Wydawnictwo Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 1999; M. Rocki, J. Woźnicki, *Struktura organizacyjna Szkoły Wyższej* [w:] J. Woźnicki (red.), *Model zarządzania publiczną instytucją akademicką*, J. Woźnicki (red.), Wydawnictwo Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 1999.

ROZDZIAŁ 2

PRZEGLĄD WYBRANYCH SZKÓŁ STRATEGII W KONTEKŚCIE WYBORU SPOSOBU PRZYGOTOWANIA I AKTUALIZACJI STRATEGII ROZWOJU PODSTAWOWEJ JEDNOSTKI SZKOŁY WYŻSZEJ

Proces zarządzania strategicznego jest procesem skomplikowanym, gdyż trudno jest wyodrębnić poszczególne jego etapy. W praktyce etapy składające się na zarządzanie strategiczne zazębiają się, realizowane są równolegle w sposób ciągły⁶¹. Ponadto, analizując kształtowane na przestrzeni XX wieku koncepcje zarządzania strategicznego⁶² można wskazać, iż przy budowie czy aktualizacji strategii rozwoju najbardziej preferowane jest podejście syntetyzujące dorobek różnych dyscyplin nauki, w tym ekonomii, zarządzania, cybernetyki. Przyjęcie tej różnorodności może prowadzić do zaistnienia: *nowej praktyki zarządzania, więzi organizacyjnych i klimatu organizacyjnego*⁶³.

Odwołując się do najbardziej doświadczonych jednostek w zakresie budowy i aktualizacji strategii rozwoju, tj. jednostek samorządu terytorialnego⁶⁴, można wskazać na istotne pytania, na które muszą zwrócić uwagę podstawowe jednostki szkoły wyższej, chcąc w pełni precyzyjnie dookreślić zapisy w dokumencie strategii rozwoju:

- Jak skutecznie wykorzystywać szanse i ograniczać bariery rozwoju jednostki?
- Jak stymulować procesy rozwoju jednostki?

⁶¹ B. Olszewska, *Rola strategii w..., op. cit.*, s. 40.

⁶² Szkoła projektowania (The Design School), szkoła planowania (The Planning School), szkoła pozycyjna (The Positioning School), szkoła przedsiębiorcza (The Entrepreneurial School), szkoła poznania (The Cognitive School), szkoła uczenia się (The Learning School), szkoła władzy (The Power School), szkoła kulturowa (The Cultural School), szkoła uwarunkowań środowiskowych (The Environmental School), szkoła konfiguracji (The Configuration School): zob. R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.

⁶³ P. Sienkiewicz, *Model koordynacji w organizacjach zhierarchizowanych [w:] Public Management 2010. Prakseologiczne aspekty zarządzania we współczesnych organizacjach publicznych*, Tom II, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2010, s. 156.

⁶⁴ A.P. Wiatrak, *Strategie rozwoju gmin wiejskich. Podstawy teoretyczne, ocena przydatności i znaczenie w przemianach strukturalnych obszarów wiejskich*, Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa, Warszawa 2011, s. 25–76.

- Jak racjonalnie i efektywnie wykorzystywać posiadane zasoby kadrowe, organizacyjne, materialne, finansowe?
- Jak chronić aspekty kulturotwórcze idące za działalnością jednostki edukacyjnej i przeciwdziałać ich degradacji, nie rezygnując z potrzeby dostosowania jej działalności do wymogów rynku pracy?
- Jak zaspokajać interes różnych interesariuszy jednostki?
- Jak pozyskiwać zewnętrzne środki finansowe na realizację prac badawczo-rozwojowych?
- Jak realizować bieżącą działalność uwzględniając optymalne wykorzystywanie wszystkich czynników rozwoju jednostki prowadzące do ilościowych, jak i jakościowych zmian w przyszłości?

Każda ze szkół zarządzania strategicznego wskazuje na różne możliwe sposoby szukania odpowiedzi na tak postawione pytania. Zaprezentowane w niniejszej części opracowania wybrane szkoły, choć przedstawione w wersji uproszczonej, dają podstawę do zbudowania dobrej strategii.

2.1. SZKOŁY STRATEGICZNEGO MYŚLENIA

Dla prawidłowego przebiegu prac nad budową, czy aktualizacją strategii rozwoju podstawowej jednostki, jak również jej wysoką jakością merytoryczną niezbędne staje się przyjęcie określonej procedury prac. W przypadku podstawowych jednostek szkół wyższych nie ma jednej sprawdzonej procedury. Szansą na osiągnięcie dobrej merytorycznej jakości dokumentu strategii rozwoju daje przegląd i wybór – adekwatnej do umiejętności i możliwości jednostki – procedury określonej w ramach istniejących szkół strategii i proponowanych w nich podejść do formułowania strategii.

Praktyczne potrzeby zarządzania, wynikające między innymi z bieżącej i dynamicznie zmieniającej się sytuacji gospodarczej, w sposób istotny kreowały nowe koncepcje zarządzania, wskazując na najbardziej pożądane innowacyjne elementy dokumentu strategii rozwoju organizacji. Analiza literatury przedmiotu wskazuje na następujące koncepcje: planistyczną (tradycyjną), ewolucyjną, pozycyjną, zasobów, umiejętności i uczenia się oraz prostych reguł jako najbardziej użyteczne do praktycznego zastosowania w trakcie budowy, czy aktualizacji dotychczasowej strategii rozwoju. Ze specyfiki szkół zarządzania strategicznego⁶⁵ wynikają różnorodne po-

⁶⁵ A. Wąsowska, *Współczesne koncepcje zarządzania strategicznego* [w:] B. Glinka, M. Kostera (red. nauk.) *Nowe kierunki w organizacji zarządzania. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 376–294; K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 33–98; B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu M. Kopernika, Toruń 2001, s. 24–48; M. E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, MTBiznes, Warszawa 2006.

dejsia do formułowania strategii rozwoju organizacji odnoszące się w szczególności do misji i jej roli w zarządzaniu strategicznym.

Poglądy składające się na nurt **planistycznego** myślenia o strategii są najpełniej egzemplifikowane przez koncepcję i praktykę planowania strategicznego, zarówno w odniesieniu do całej organizacji (szkoły wyższej), jak i do jej jednostek organizacyjnych (jednostek podstawowych). U podstaw tej koncepcji leży założenie, że strategię można zaplanować *ex ante* – jest to strategia zamierzona, formułowania „od góry”. Według szkoły planistycznej, zwanej tradycyjną (lata 50. i 60. XX w.), strategia to dokument zawierający kilkuletni plan, precyzyjnie określający misję, cele i zadania oraz system kontroli zapewniający jej wdrożenie w oparciu o harmonogram i budżet. Przyjęta misja uwypukla cele i pozycję organizacji oraz zakres jej działania, natomiast kadra zarządzająca odpowiada za sprecyzowanie tych celów i zadań oraz ich realizację.

W odniesieniu do zarządzania strategicznego w jednostce podstawowej szkoły wyższej, myślenie strategiczne w ramach nurtu planistycznego oparte jest na kilku przesłankach:

- jednostki podstawowe, dzięki budowaniu planów strategicznych, mogą i powinny swoją przyszłość kształtować w racjonalny i uporządkowany sposób, ponieważ są w stanie podejmować racjonalne i długofalowe decyzje;
- decyzje strategiczne podejmowane są w ramach sformalizowanego procesu, w którym uczestniczą przedstawiciele różnych szczebli zarządzania podstawową jednostką szkoły wyższej, a przebieg informacji regulowany jest przez jasno określone procedury;
- w tworzeniu strategii najbardziej liczy się perspektywa „głównego stratega”, tj. kadry zarządzającej;
- budowanie strategii jest zdyscyplinowanym, formalnym procesem opartym na procedurach, z chwilą zakończenia których powstaje gotowa wersja strategii; strategia powinna być na tyle prosta, żeby można było ją w pełni realizować, oraz powinna nawiązywać do specyfiki jednostki podstawowej.

Planistyczny model zarządzania strategicznego eksponuje zgodność pomiędzy zewnętrznymi uwarunkowaniami funkcjonowania organizacji, rozpatrywanymi w kategorii szans i zagrożeń, uwarunkowaniami wewnętrznymi, identyfikowanymi jako jej mocne i słabe strony, oraz zapisami stanowiącymi treść strategii. Tak więc w modelu tym przyjmuje się założenie, że zarządzanie strategiczne jest to proces decyzyjny polegający na ilościowej analizie otoczenia, które jest względnie stabilne i w pewnym zakresie przewidywalne oraz analizie sił i słabości samej organizacji, tu jednostki podstawowej szkoły wyższej.

Krytyka planowania strategicznego wg modelu planistycznego rozumianego jako proces formułowania i realizacji strategii dotyczy zarówno podstawowych założeń leżących u podstaw tej koncepcji, jak i samych procedur oraz technik analitycznych. Podstawowym błędem planowania jest założenie, że można „z góry” ustalić, jakie uwarunkowania funkcjonowania organizacji wystąpią w przyszłości, jakie będą szanse i zagrożenia oraz jakie jej zasoby i umiejętności będą przydatne w przyszłości. Podstawę koncepcji planistycznego zarządzania stanowi bowiem założenie, że organizacja w momencie budowy strategii posiada dostateczną wiedzę, doświadczenie i zdolności dokonywania słusznych wyborów również w przyszłych okresach realizacji strategii, co sugeruje, że przyszłe wybory byłyby takie same jak obecne, a więc organizacja nie uczy się. Praktyka natomiast pokazuje, iż ustalenia planistyczne muszą ulegać częstym zmianom ze względu na zmiany uwarunkowań zewnętrznych (w rzeczywistości otoczenie zewnętrzne organizacji jest nieprzewidywalne i niepewne), a to z kolei wiąże się z koniecznością rewidowania i ciągłej aktualizacji strategii.

Cechy, które zdaniem W. Mintzberga osłabiają praktyczną przydatność planowania, również planowania w podstawowej jednostce szkoły wyższej, to:

- wątpliwa słuszność paradygmatu strategii rozumianej jako zachodzących na siebie cykli: prognozowanie – planowanie – wdrożenie – ocena i korekta, czyli paradygmatu racjonalności strategicznej (proces budowania strategii jest zbyt racjonalny, aby mógł być prawdziwy);
- proces planowania jest scentralizowany (ostatecznym decydentem jest główny menedżer – dziekan) i zarazem odizolowany od wykonawców (pracowników), którzy nie będą się identyfikować z wykreowanym planem i angażować w jego realizację;
- planowanie ogranicza elastyczność działania, ponieważ narzuca gotowy schemat postępowania;
- planowanie nie jest zobiektywizowanym, technicznym procesem, ale wyzwala wiele politycznych manewrów i konfliktów w organizacji, które ograniczają jego skuteczność;
- rygorystyczna kontrola efektów ogranicza, czy wręcz zabija kreatywność pracowników, ogranicza skłonność do ryzyka i utrudnia reakcję na nieprzewidywalne zmiany w otoczeniu.

Jednakże zasadniczym problemem, z którym musi się zmierzyć kadra zarządzająca podstawową jednostką szkoły wyższej, planując jej strategię rozwoju, jest to jak wypracować taki system przetwarzania informacji w instrukcje, działania, aby nieunikniona (i pożądana) formalizacja i standaryzacja nie wyparła kreatywności i elastyczności. Istotą rozwiązania tego problemu jest kompromis: zarządzanie, które redukuje różnorodność i jednocześnie pozwala jej istnieć.

Do zalet szkoły planistycznej, które pozwalają na opracowanie dobrej i przejrzystej strategii rozwoju można zaliczyć:

- równoczesną analizę organizacji i otoczenia, ponieważ żadna wiarygodna strategia nie może powstać bez rzetelnej analizy danych o otoczeniu i organizacji;
- prognozowanie zmian otoczenia oraz dopasowany do wyników prognoz plan działań;
- porządek w czasie i wynikająca z planowania dyscyplina organizacji;
- podział zadań w procesie budowy i realizacji strategii;
- proces ustalania celów;
- dobra podstawa do oceny efektywności działania organizacji.

Warto zwrócić uwagę na fakt, iż różne elementy planistycznego modelu formułowania strategii respektowane są przez inne szkoły strategicznego myślenia, włącznie z aktualnymi koncepcjami zarządzania strategicznego.

Ewolucyjna szkoła strategicznego myślenia powstała jako wyraz krytyki szkoły planistycznej. Rzeczywista strategia, zdaniem zwolenników tego nurtu, jest wynikiem decyzji dostosowawczych, wynikających ze zmian otoczenia zewnętrznego oraz możliwości organizacji. Jest wypadkową tego, co zostało zaplanowane oraz tego, co zaistniało w toku tej realizacji. Nurt ten traktuje strategię jako spójny wzorzec decyzji i działań, kształtujących się ewolucyjnie w trakcie działania organizacji, której przyszłość zależy od jej przeszłości.

Szkoła ewolucyjna ma charakter deskryptywny i opiera się głównie na studiach przypadków. Wnioski płynące z *case studies* nie mogą być jednak uogólniane i bezkrytycznie stosowane, gdyż trudno przenosić wyniki badań na wszystkie organizacje i twierdzić, że organizacje generalnie odnoszą sukcesy w podobny sposób. Takie naśladownictwo mogłoby doprowadzić do unifikacji strategii.

W myśl tego nurtu zarządzanie strategiczne jest procesem niesformalizowanym, a podejście do procesu formułowania strategii jest „oddolne” – strategia, która powstaje w wyniku tego procesu zwana jest strategią wyłaniającą się.

Rzeczywista strategia organizacji powstaje na styku strategii planowej oraz samorzutnej oddolnej inicjatywy, stanowi spójny wzorzec decyzji i działań powstający ewolucyjnie w trakcie działań organizacji. Pożądanym sposobem budowy strategii jest ich ewolucyjne, oddolne powstawanie z różnorodnej i szczegółowej palety decyzji operacyjnych. Proces powstawania strategii jest logiczny, oparty o założenie, że organizacje mają zdolność uczenia się i wyciągania wniosków z dotychczasowych działań. Założenie, że organizacje mają immanentną zdolność do uczenia się lub ją doskonałą z czasem leży u podstaw szkoły ewolucyjnej.

Krytycy ewolucyjnego myślenia strategicznego zarzucają, że słabością szkoły jest formułowanie celów, których ewolucja sama nie tworzy, lecz trzeba je

uprzednio zdefiniować. Ponadto, zdaniem krytyków, powielanie wzorców może być, i często jest, przyczyną kryzysów i upadków wielu podmiotów gospodarczych, gdyż w praktyce wykorzystywane są, przede wszystkim, wzorce podmiotów sprawnych. Co więcej, istnieje całkiem pokaźny dorobek empiryczny, który pokazuje, że wiele organizacji upada lub wręcz ginie dlatego, że powiela spójny wzorec, który powstał ewolucyjnie na styku intencji i ewolucji. W wielu przypadkach przyczynia się on do sukcesu organizacji we wczesnym okresie ich egzystencji, ale z czasem, głównie na skutek braku adaptacji do otoczenia staje się destruktywny.

Również teoria o zdolności organizacji do ciągłego uczenia się jest kwestionowana przez krytyków szkoły ewolucyjnej, głównie ze względu na fakt, że uczenie się wymaga rozumienia tak złożonych i dynamicznych sytuacji, że przekraczają one możliwości ludzkiego umysłu. Proces uczenia się zachodzi jednocześnie na wielu, powiązanych ze sobą, poziomach organizacji. Towarzyszą mu konflikty, nieporozumienia, szum informacyjny oraz natłok informacji. Aby tego uniknąć, ludzie i organizacje ograniczają horyzont czasowy analizy, zakres analizowanych zjawisk oraz ich różnorodność. Ma to bardzo istotne konsekwencje dla zarządzania organizacją – strategicznego i bieżącego. Proces uczenia się w bardzo dużym stopniu jest ograniczany przez fakt, że uczymy się, wykorzystując głównie informacje z najbliższego otoczenia, a różnorodność przetwarzanych informacji ulega ciągłemu zmniejszeniu.

Niewątpliwą zaletą szkoły ewolucyjnego myślenia jest trwałość wzorca działania tworzącego inercję wobec zmiany. Szkoła ta wykazała, że organizacje mają skłonność do budowania wzorców, które, jeśli prowadzą w jakimś okresie do sukcesów, są utrwalane i następnie powielane.

Założenia leżące u podstaw **myślenia pozycyjnego** (lata 70. i 80. XX w.) oparte są na dorobku szkoły planistycznej (rygor analityczny i dyscyplinę organizacyjną procesu budowy strategii, oraz szkoły ewolucyjnej (ograniczone zdolności i możliwości menedżerów do analizowania złożonych i dynamicznych sytuacji, stąd konieczność upraszczania rzeczywistości i korzystania z prostych modeli). Szkoła pozycyjna powraca do sformalizowanego charakteru procesu budowy strategii w bardziej profesjonalny sposób niż szkoła planistyczna. Według założeń szkoły pozycyjnej strategia to nie plan, a sposób na radzenie sobie z konkurencją, budowanie przewagi konkurencyjnej i sposób na maksymalizację korzyści (głównie ekonomicznych) wynikających z działalności organizacji. Szkoła pozycyjna definiuje strategię jako pozycję konkurencyjną organizacji na rynku. Strategia odpowiada na pytanie: *Gdzie powinniśmy być?* Fundamentem szkoły pozycyjnej jest przyjęcie założenia, że istotą strategii jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, a drogą do sukcesu jest jasna identyfikacja celów organizacji przy uwzględnieniu uwarunkowań zewnętrznych, formułowanych w kategorii

szans i zagrożeń oraz wewnętrznych, rozumianych jako jej silne i słabe strony, jak również koncentracja wysiłków strategicznych wokół specyficznych jej umiejętności.

Główną przesłanką szkoły pozycyjnej jest twierdzenie, że prawidłowo zdefiniowana pozycja organizacji w ramach otoczenia stanowi punkt wyjścia do budowy lub aktualizacji jej strategii. Pozycja bowiem decyduje zarówno o charakterze szans i zagrożeń płynących ze zmian otoczenia organizacji, jak i o jej silnych i słabych stronach, które determinują charakter i trwałość przewagi konkurencyjnej. Dlatego też analiza otoczenia (sugerowany jest model pięciu sił Portera) organizacji jest, zgodnie z ideą szkoły pozycyjnej, kluczowym elementem budowania strategii. Zdaniem prekursorów tego podejścia to struktura otoczenia decyduje o skuteczności strategii organizacji i o jej sukcesie⁶⁶.

Kolejną przesłankę szkoły pozycyjnej jest założenie, że istotą strategii jest walka z konkurencją. Szkoła pozycyjna zakłada, że istotą strategii jest wygrana, sukces rynkowy osiągnięty kosztem innych konkurentów, bez których strategia nie ma sensu. Tak więc strategia nie odnosi się do bliżej nieokreślonej przyszłości (szkoła planistyczna), nie powstaje w procesie uczenia się (szkoła ewolucyjna), lecz stanowi oręż walki z konkurencją.

Trzecią przesłanką szkoły pozycyjnej stanowi pogląd, iż strategiami prowadzącymi do sukcesu organizacji poprzez zdobywanie pozycji na rynku jest minimalizacja kosztów i zróżnicowanie. Przewaga kosztowa, jako najbardziej fundamentalna ekonomicznie przewaga konkurencyjna, daje organizacji swobodę strategicznego wyboru, której nie mają konkurenci. Strategia zróżnicowania, z kolei, w większym stopniu niż strategia przewagi kosztowej ogranicza swobodę konkurencyjną organizacji, ale, co jest nie do przecenienia, utrudnia atak konkurencji.

Krytycy szkoły pozycyjnej kwestionują założenie, że menedżer, tylko na podstawie wyników i wniosków wynikających z przeprowadzonych analiz, zawsze będzie umiał zbudować strategię zapewniającą trwałą przewagę konkurencyjną danej organizacji. Kolejny zarzut dotyczy dwóch czynników stanowiących, wg zwolenników szkoły pozycyjnej, źródło przewagi konkurencyjnej, tj. kosztów i zróżnicowania. Przy określaniu pozycji kosztowej podmiotu gospodarczego znalazła zastosowanie koncepcja krzywej doświadczenia. Podnoszony przez krytyków problem dotyczy łańcucha przyczynowo-skutkowego powodującego, że jedne organizacje szybciej przesuwają się po krzywej doświadczenia, czyli

⁶⁶ Warto przypomnieć w tym miejscu, że w szkole planistycznej otoczenie było ważne dla budowania planów, o ile generowało istotne szanse i zagrożenia. W otoczeniu stabilnym to organizacja i jej silne oraz słabe strony stawały się podstawowym kryterium wyborów strategicznych. Zgodnie z założeniami szkoły ewolucyjnej otoczenie, jako istotny element strategii, zanika – istnieje jedynie w tle.

mają niższe koszty niż drugie. Łańcuch ten z czasem się zapętleł tak, że przyczyny stają się skutkami, a skutki – przyczynami, a odpowiedź na pytanie, jak stworzyć przewagę strategiczną przestaje być oczywista.

Ostatnim ważnym zarzutem, który można sformułować pod adresem szkoły pozycyjnej jest jej zbytnia racjonalność (podobnie jak szkoły planistycznej). Pojęcia takie jak intuicja menedżera, szczęście, uczenie się są jej obce. Ponadto myślenie pozycyjne nie zawiera elementów, które często decydują o sukcesie podmiotu gospodarczego, takich jak: system wartości i kultura organizacji.

Do niewątpliwych zasług szkoły pozycyjnej należy stworzenie jasnych dyrektyw metodycznych dotyczące sposobu analizy uwarunkowań zewnętrznych oraz instrumentów tejże analizy. Zaproponowane przez tę szkołę techniki analityczne (m.in. model „pięciu sił” oraz koncepcja łańcucha wartości sformułowane przez M. E. Portera) uznawane są w obecnej chwili za standardowe sposoby analizy strategicznej organizacji, bez których nie może się obejść żaden menedżer odpowiedzialny za budowę czy aktualizację strategii.

Od wielu lat badacze podkreślali, że fundamentalnym czynnikiem powodzenia organizacji jest wiedza. Stąd też postulat zwolenników **szkoły zasobów, umiejętności i uczenia się** (lata 90. XX w.), że budowa strategii powinna być sformalizowanym procesem z dominującym elementem podejścia kreatywnego i twórczego. Wiedza i umiejętności organizacji są istotniejszą podstawą decyzji niż sytuacja w jej otoczeniu. Według szkoły zasobów strategia to sposób alokacji zasobów fizycznych, ludzkich i organizacyjnych. Odpowiada na pytanie: *Czym powinniśmy być?* Zasoby organizacji stanowią podstawę budowy lub aktualizacji jej strategii rozwoju. Stanowią również źródło poprawy jej efektywności. Z kolei umiejętności organizacyjne obejmują dookreślenie i wykorzystanie szans i zagrożeń oraz utrzymanie przewagi konkurencyjnej.

Podstawowe znaczenie dla powodzenia organizacji mają unikalne i często niematerialne zasoby i umiejętności organizacji, które są podstawą jej sukcesu w każdym otoczeniu. Do zasobów niematerialnych możemy zaliczyć: prawa własności intelektualnej, umiejętności pracowników, reputację i kulturę organizacyjną, markę organizacji, lokalizację. Zasoby i umiejętności tworzą kluczowe kompetencje organizacji, które powinny stanowić podstawę do budowy/aktualizacji strategii podstawowej jednostki szkoły wyższej. Organizacja (jednostka) powinna nie tylko sprawnie wprowadzać te zasoby do obecnych przedsięwzięć, ale również wykorzystywać je w mobilizujący strategiczny sposób, sprawniej niż konkurenci.

Tak więc do głównych przesłanek szkoły zasobów należą następujące założenia:

- aby zrozumieć źródła sukcesu organizacji, trzeba zrozumieć konfigurację jej unikalnych zasobów i umiejętności;

- należy odpowiedzieć sobie na pytanie, co powoduje, że dane zasoby i umiejętności są szczególnie cenne;
- między zasobami oraz zamierzeniami organizacji musi istnieć dynamiczne napięcie (organizacja musi pozostawać w równowadze z otoczeniem, sprawnie alokować swoje zasoby oraz używać ich jako źródła przewagi konkurencyjnej i swojej pozycji na rynku).

Szkoła zasobów, umiejętności i uczenia się bazuje na dorobku wszystkich poprzednio omówionych szkół i w umiejętny sposób łączy najistotniejsze ich elementy.

Słabość szkoły zasobów odnosi się do faktu, iż nie zajmuje się organizacjami, które nie osiągnęły sukcesu. Nie potrafi wyjaśnić, jakich kompetencji zabrakło w takich organizacjach lub kiedy i dlaczego kompetencje te stały się przestarzałe. Jest to szkoła zbyt abstrakcyjna, a nawet ogólnikowa, dlatego też trudno jest wykorzystywać jej założenia do działań operacyjnych.

Zaletą szkoły jest wypracowanie narzędzi i procedur, które chronią organizację przed ryzykiem poprzez posiadanie rozwiniętych kluczowych kompetencji jako unikalnych pakietów zasobów niematerialnych, które zapewniają trwałą i wyraźną przewagę konkurencyjną, chronią przed naśladownictwem oraz umożliwiają stałe innowacje.

Istotą koncepcji **prostych reguł** (lata 90. XX w.) jest budowanie przewagi konkurencyjnej na bazie umiejętności wykorzystywania szans, jakie przytrafiają się organizacji.

Strategia według założeń szkoły prostych reguł odpowiada na pytanie: *W jaki sposób powinniśmy działać?*, nie koncentruje się na określaniu pozycji organizacji względem otoczenia, czy wykorzystaniu jej zasobów. Przestrzeganie prostych reguł działania pozwala na osiągnięcie zamierzonych przez organizację celów, np. określenie sposobu wykonywania działań, określenie priorytetów, elastyczne reagowanie na zmiany otoczenia. Strategia to pewne zasady postępowania, raczej ukierunkowujące myślenie, niż formalizujące działania.

Na bazie przeprowadzonej analizy cech głównych szkół zarządzania strategicznego można wskazać, iż z perspektywy **szkoły planistycznej** w tworzeniu strategii najbardziej liczy się perspektywa zarządzających podstawową jednostką szkoły wyższej/dziekanów, a budowa strategii jest zdyscyplinowanym, formalnym procesem. Efektem podejścia planistycznego do formułowania strategii jest strategia gotowa do implementacji – dokument, który mówi, co, kto i jak ma zrobić. W **szkole ewolucyjnej** strategia jest wypadkową zamierzonych i samoistnie powstających (oddolnych) działań strategicznych. Z czasem tworzony jest wzór zachowań podstawowej jednostki, który staje się jej strategią. W **szkole pozycyjnej** punktem wyjścia do budowy strategii jest analiza otoczenia jednostki, a strategia zawsze winna być formułowana pod kątem jej przewagi kon-

kurencyjnej (istotą strategii jest walka z konkurencją). Biorąc pod uwagę przesłanki funkcjonowania **szkoły zasobów, kompetencji i uczenia się** należy wskazać, iż przewagę konkurencyjną buduje się przez odpowiednie dopasowanie zasobów i umiejętności w kluczowe kompetencje jednostki. Zasoby, umiejętności i budowane na ich podstawie kluczowe kompetencje powinny stanowić podstawę strategii podstawowej jednostki szkoły wyższej. W myśl **szkoły prostych reguł** strategia powinna raczej ukierunkowywać myślenie niż formalizować zadania.

2.2. DETERMINANTY WYBORU METODY PRZYGOTOWANIA/AKTUALIZACJI STRATEGII

Zarządzanie strategiczne jest to proces zarządzania nastawiony na przygotowanie i wdrażanie strategii, która powinna zapewnić dostosowanie organizacji do otoczenia i osiągnięcie jej strategicznych celów. Znajomość i weryfikacja teorii dotyczących metod, modeli i procedur zarządzania strategicznego ma na celu zastosowanie w praktyce teoretycznych rozwiązań.

W procesie formułowania strategii, która ma być efektywna i realistyczna, organizacja (jednostka podstawowa) musi wziąć pod uwagę wiele czynników determinujących wybór strategii. Wybór sposobu rozwoju danej jednostki, czyli strategii rozwoju, zależy od jej potencjału, który istnieje w chwili obecnej oraz możliwego do osiągnięcia w przyszłości, który to potencjał określa zdolności strategiczne danej jednostki.

Jest wiele koncepcji formułowania strategii. Z punktu widzenia determinant wyboru strategii można wymienić następujące:

- koncepcja zorientowana na zasoby – zakłada, że podstawą strategii organizacji są jej umiejętności oraz zasoby, którymi wyróżnia się wśród konkurencji i, na bazie których należy budować swą przewagę konkurencyjną;
- koncepcja zorientowana na otoczenie – kładzie nacisk na analizę otoczenia i zakłada, że zasoby i umiejętności organizacji muszą się dopasować do zmian otoczenia;
- dobór strategiczny – polega na identyfikacji zasobów organizacji oraz dopasowaniu ich do jej możliwości rozwojowych⁶⁷.

Budowa strategii każdej organizacji powinna przebiegać według pewnego, ustalonego porządku, lecz są różne sposoby dojścia do strategii. Strategia może być formułowana w dwojaki sposób:

⁶⁷ http://strategia-marketingowa-wawel.eprace.edu.pl/564,Metody_ksztaltowania_strategii_w_przedsiębiorstwie.html <18.10.2013>, Z. Pierścionek. *Strategie konkurencji i...*, op. cit., s. 69.

- strategia zamierzona (koncepcja mechanistyczna odzwierciedlająca podejście planistyczne oraz pozycyjne), powstająca „od góry”, „od zewnątrz do wewnątrz” na bazie misji i wizji organizacji, wytyczonych dla niej celów, oraz na podstawie przeprowadzonych analiz: otoczenia (makro i mikro), konkurencji oraz wnętrza organizacji. Według tej koncepcji wdrożenie strategii jest niezbędnym warunkiem istnienia zarządzania strategicznego, a zarządzanie strategiczne stanowi sekwencyjny, uporządkowany proces tworzenia – w oparciu o metody ilościowe, wdrożenia, kontroli i weryfikacji strategii. Efekt procesu zarządzania pojawia się w wyniku wdrożenia strategii do praktyki;
- strategia wyłaniająca się (koncepcja organiczna odzwierciedlająca podejście ewolucyjne oraz zasobowe), tworzona „od dołu”, „od wewnątrz do zewnątrz”, gdzie podstawową rolę odgrywają inicjatywy i pomysły oddolne oraz kluczowe kompetencje i na ich podstawie formułowana jest misja i wizja organizacji. Proces budowy strategii nie jest sekwencyjny i bazuje na metodach ilościowych i jakościowych. Strategia rozumiana jest tu jako sposób koordynowania głównych celów oraz działań organizacji dostosowany do zmian w otoczeniu. Efekty zarządzania strategicznego występują jako wynik wdrożenia strategii oraz samego procesu zarządzania strategicznego⁶⁸.

W praktyce w większości organizacji strategia powstaje jako kombinacja strategii zamierzonej i wyłaniającej się. Można przyjąć tezę, że nie istnieje w danej organizacji „organiczne” zarządzanie strategiczne, jeżeli nie istnieje zarządzanie planistyczne⁶⁹. Również w pracach nad aktualizacją strategii jednostki podstawowej szkoły wyższej można zastosować kompilację dwóch wyżej przedstawionych procesów tworzenia strategii, co sugerują praktycy z zakresu zarządzania strategicznego.

Z. Pierścionek podaje warianty metody budowy strategii⁷⁰:

1. na podstawie obiektywnych analiz strategicznych otoczenia zewnętrznego i wnętrza organizacji;
2. na podstawie intuicji (wiedzy niejawnej);
3. na podstawie naśladownictwa (benchmarking);
4. na podstawie naśladownictwa „bezkrytycznego”;
5. metodą eksperymentalną (prób i błędów).

Tylko trzy pierwsze procedury mogą być uznane za metody właściwe dla zarządzania strategicznego.

Z kolei Mintzberg wyróżnia trzy sposoby opracowania strategii⁷¹:

1. sposób przedsiębiorczy – silny przywódca podejmuje odważne, ryzykowne decyzje, kierując się często intuicją i doświadczeniem;

⁶⁸ Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i...*, op. cit., s. 69–73. Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie...*, op. cit., s. 62–69.

⁶⁹ *Ibidem*, s. 94.

⁷⁰ *Ibidem*, s. 94–95.

⁷¹ <http://www.twoja-firma.pl/slownik/sposoby-opracowania-strategii-%28mintzberg%20.html> <10-09-2013>

2. sposób dostosowawczy – reagowanie na poszczególne sytuacje w miarę ich pojawiania się, reakcje defensywne na zachowania konkurentów, dramatyczne skoki w warunkach niepewności;
3. sposób planowy – zachowania systematyczne i ustrukturyzowane, racjonalna ocena okazji i zagrożeń, silne dążenie do wytyczonego kierunku.

Warto zauważyć, że istnieje kilka uniwersalnych kryteriów zarządzania strategicznego w praktyce, do których można zaliczyć⁷²:

1. istnienie strategii (można je sprawdzić poprzez kryterium metodyczne, wiedzy oraz zakresu);
2. posiadanie przez analityków i menedżerów odpowiedniej wiedzy o procedurach i metodach formułowania strategii (na podstawie wyników przeprowadzonych analiz strategicznych) w celu osiągnięcia odpowiedniej pozycji organizacji lub wykreowania jej przewagi konkurencyjnej;
3. sprecyzowany zakres problematyki, której dotyczą przedsięwzięcia rozwojowe (przyjmuje się, że pełne zarządzanie strategiczne istnieje wówczas, gdy opracowywane są systematycznie przedsięwzięcia w zakresie strategii funkcjonalnych, strategii konkurencji oraz strategii wzrostu);
4. wdrożenie, kontrola i weryfikacja strategii, które są opracowywane systematycznie, przy użyciu odpowiednich metod i narzędzi;
5. system zarządzania strategicznego powinien być zintegrowany z całym procesem zarządzania organizacją (system zarządzania strategicznego często funkcjonuje na zewnątrz systemu zarządzania organizacją, co świadczy, że kierownictwo nie jest świadome znaczenia tej problematyki i nie przywiązuje wagi do zarządzania strategicznego).

W przypadku wielu organizacji zasadniczym czynnikiem determinującym wybór metody tworzenia strategii rozwoju jest wielkość organizacji. Przeprowadzone przez Z. Pierścionka badania wskazują, iż im większa organizacja tym częściej stosuje przy tworzeniu strategii analizy strategiczne (co może być związane z posiadaniem wysoko wykwalifikowanej kadry menedżerskiej), a rzadziej metodę intuicyjną⁷³.

W procesie zarządzania strategicznego organizacją, bądź jej jednostką, nie do przecenienia jawi się rola kadry zarządzającej, a zwłaszcza głównego menedżera (rektor, dziekan). Rolę kadry menedżerskiej w procesie zarządzania strategicznego w oparciu o sformułowaną strategię przedstawia E. Wrap⁷⁴ w sposób następujący:

⁷² Z. PierścioneK, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie....*, op. cit. s. 94-97.

⁷³ Z. PierścioneK, *Ocena zaawansowania zarządzania strategicznego...*, op. cit., s. 242–244.

⁷⁴ E. Wrap, *Dobrzy menedżerowie nie podejmują decyzji strategicznych*, Harvard Business Review, 1967.

1. menedżerowie stale zdobywają informacje o tym, co się w organizacji dzieje, wykorzystując w tym celu formalny system informacyjny, ale również, a może przede wszystkim, sieć nieformalnych kontaktów, które starannie kultywują w trakcie swojej kariery. Starają się utrzymywać kontakt z pracownikami z działów operacyjnych, dzięki czemu trzymają rękę na pulsie;
2. sprawni menedżerowie mają talent koncentracji na niewielu sprawach, problemach, decyzjach, które rzeczywiście wymagają ich udziału i uwagi. Kluczowe dla menedżera jest opanowanie subtelności rozróżnienia między trzymaniem ręki na pulsie a partycypacją we wszystkich możliwych procesach decyzyjnych. Dobry menedżer jest poinformowany o wielu sprawach, ale wiadomo, że swoją uwagę koncentruje tylko na kilku wybranych;
3. menedżerowie muszą być sprawnymi politykami. Organizacje są systemami politycznymi ze skomplikowaną strukturą władzy formalnej i nieformalnej; władza nieformalna w organizacji jest w stanie zablokować wiele sensownych inicjatyw. Dlatego dobrzy menedżerowie unikają bezpośrednich starć i nacisków;
4. sprawni menedżerowie są nieprecyzyjni. Zdaniem Wraga nie da się ustalić konkretnych celów, które będą miały sens długofalowo, ponieważ otoczenie zmienia się zbyt szybko, a strategia musi się do tego dostosować. Dlatego sprawni menedżerowie formułują precyzyjne cele głównie na użytek otoczenia, sami zaś zostawiają sobie i organizacji swobodę manewru, gdyż są świadomi, że strategie powstają ewolucyjnie z całej masy szczegółowych decyzji operacyjnych;
5. menedżerowie rozumieją, że żadna organizacja nie zmienia się z dnia na dzień. Zamiast tworzyć więc całościową i pełną koncepcję strategii i starać się ją wdrożyć za wszelką cenę, dobrzy menedżerowie budują strategię z kawałków organizacyjnej rzeczywistości.

2.3. WNIOSKI I ZALECENIA

Różne mogą być drogi dojścia do strategii rozwoju podstawowej jednostki szkoły wyższej. Najważniejsze jednak wydaje się zrozumienie przez kadrę zarządzającą samej idei, filozofii zarządzania strategicznego, rozumianego jako proces, a nie zadanie. Bardzo ważnym elementem jest wiedza, zarówno o otoczeniu, jak i zasobach organizacji, która powinna być gromadzona przez zespół ekspertów i udostępniana kadrze zarządzającej w odpowiednim momencie. Strategia powinna być budowana na zasadzie doboru strategicznego, co polega na dopasowaniu zasobów jednostki do bieżącego i prognozowanego stanu otoczenia zewnętrznego oraz do aspiracji rozwojowych jednostki. Istniejące zasoby

niematerialne poszczególnych jednostek szkoły wyższej mają olbrzymie znaczenie dla ich istnienia i funkcjonowania, nie należy ich więc lekceważyć, lecz wykorzystywać twórczo i w oparciu o nie kreować rozwój tych jednostek. Należy pamiętać, że istniejący kapitał intelektualny nie jest dla organizacji kosztem, lecz zasobem, kapitałem potrzebnym do jej rozwoju.

W kontekście obecnych wymogów stawianych uczelniom i ich podstawowym jednostkom najbardziej pożądana jest struktura mieszana, hybrydowa, na którą składa się duża różnorodność rozwiązań w zależności od potrzeb krótko- i długookresowych. Taka struktura obejmuje struktury dla realizacji dydaktyki, badań oraz wyodrębnione struktury dla realizacji prac przydatnych dla praktyki. Ponadto zróżnicowany zakres ogólnouczelnianej obsługi administracyjnej, zróżnicowane formy własności i lokalizacji infrastruktury, duże możliwości elastycznego kształcenia o profilu wielodyscyplinarnym, ogólnym i indywidualnych ścieżek kształcenia pozwalają na realizację prac na rzecz praktyki, w tym realizację programów badawczych, transfer technologii w postaci centrów badawczych, centrów ponadwydziałowych, centrów uczelniano-przemysłowych, konsorcjów, projektów i sieci międzyinstytucjonalnych w oparciu o idee partnerstwa. Wprowadzenie tego typu struktury wymaga: profesjonalizacji i wzmocnienia zarządzania w obszarze planowania strategicznego, oceny, doskonalenia i promocji kadry, następnie profesjonalizacji administracji, w tym w obszarze marketingu i promocji jednostki, dywersyfikacji źródeł pozyskania środków finansowych, rozbudowy profesjonalnej obsługi dydaktycznej i badawczej, stworzenie/doskonalenie jednostki wewnętrznej umożliwiającej koordynację prac na rzecz praktyki.

O strukturze organizacyjnej podstawowej jednostki szkoły wyższej decyduje między innymi:

- akcent położony na poszczególne funkcje działalności podstawowej, tj. kształcenie i badania oraz działalności wspomagającej, tj. administracja;
- trwałość w czasie i niezmienność składu kadrowego, w tym charakter pracy kadry, tj. oparta o nominację i zatrudnienie na umowę lub na podstawie podjęcia zlecenia, w tym wewnętrznego;
- stan organizacyjno-prawny, finansowy, kadrowy, lokalowo-sprzętowy jednostki;
- złożoność struktury obszarów wiedzy, dziedzin nauki i dyscyplin naukowych, tj. dyscyplinarne, multidyscyplinarne, interdyscyplinarne.

Powyższe kwestie winny być również uwzględnione przy przygotowaniu/aktualizacji strategii rozwoju podstawowej jednostki szkoły wyższej.

ROZDZIAŁ 3

PRZESŁANKI AKTUALIZACJI STRATEGII ROZWOJU PODSTAWOWEJ JEDNOSTKI SZKOŁY WYŻSZEJ

Wszystkie organizacje działające na rynku, w tym szkoły wyższe, powinny mieć opracowaną i wdrożoną strategię rozwoju. Opracowanie strategii nie jest aktem jednorazowym. Strategia podlega ciągłej modyfikacji w zależności od pojawiających się zmian w jej otoczeniu oraz od aktualnej sytuacji organizacji. Stąd też jawi się potrzeba ciągłego monitorowania wszelkich zmian, przeobrażeń i fluktuacji społeczno-gospodarczych oraz instytucjonalnych, które zachodzą na poziomie całego kraju, regionu czy województwa.

Ważne jest, aby planowanie rozwoju szkół wyższych i ich jednostek organizacyjnych miało charakter ciągły, otwarty i elastyczny, co pozwoli na każdorazowe dopasowywanie zadań i inwestycji do sformułowanych w dokumencie strategii celów oraz do dynamicznie zmieniającego się otoczenia.

3.1. PRZESŁANKI SPOŁECZNO-GOSPODARCZE

W opinii M.G. Woźniaka sprawny system ekonomiczny to taki, który tworzy możliwości realizacji celów zintegrowanego rozwoju⁷⁵. Z tego powodu musi wykazywać zdolność do stabilnego wzrostu gospodarczego, ekwiwalentnego podziału nowo wytworzonej wartości, upowszechniania innowacyjności, zrównoważonego ekonomicznie, społecznie i ekologicznie rozwoju⁷⁶. Potrzeby te, jak również inne diagnozowane w gospodarkach, wymuszają ciągłe i dynamiczne

⁷⁵ Zintegrowana interpretacja współczesnych procesów rozwojowych jest przedstawiona w opracowaniu M.G. Woźniaka, *Od gospodarki „ekonów” do zintegrowanego rozwoju, poprzez nową edukację ekonomiczną*, <http://www.pte.pl/kongres/referaty/wo%5Cbaniak%20micha%5%82%20g/wo%5Cbaniak%20m.%20g.%20%20od%20gospodarki%20e2%80%9eekon%3%93w%e2%80%9d%20do%20zintegrowanego%20rozwoju,%20poprzez%20now%4%84%20edukacj%c4%98%20ekonomiczn%c4%84.pdf> <18.10.2013>.

⁷⁶ M.G. Woźniak, *Gospodarka Polski 1990–2011 Transformacja, Modernizacja. Droga do spójności społeczno-ekonomicznej*, t. 1: *Transformacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 15–46.

zmiany natury społecznej i gospodarczej, stanowiąc ważne przesłanki dla procesu aktualizacji strategii rozwoju organizacji.

3.1.1. PRZEMIANY DEMOGRAFICZNE

Istotnym elementem wpływającym na kierunek zmian w sektorze publicznym, jak i prywatnym są procesy demograficzne. Czynniki demograficzne, takie jak: liczba i struktura ludności według wieku, dynamika urodzeń i zgonów, migracje zewnętrzne i wewnętrzne, poziom urbanizacji demograficznej, aktywność zawodowa ludności są istotnymi zmiennymi kształtującymi rynek usług edukacyjnych. Tendencja do starzenia się społeczeństw oraz ograniczony lub ujemny przyrost naturalny wpływają na charakter oferowanych usług⁷⁷.

Strukturę ludności według wieku i płci przedstawia się zazwyczaj za pomocą zestawienia jednowymiarowych rozkładów kobiet i mężczyzn według wieku, zwanego piramidą wieku. Uwzględniając strukturę płci i wieku ludności poszczególnych krajów struktury społeczeństw mogą być następujące:

- **progresywna** – charakterystyczna dla krajów o dużym przyroście naturalnym. Dzieci i młodzież stanowią od 40 do 60% ogółu. Występuje niski udział ludności w wieku poprodukcyjnym. Dominują kobiety w wieku 20–35 lat, a mężczyźni w grupie 40–50 lat. W najstarszych grupach wiekowych ponad 65 lat uwidacznia się wyraźna nadwyżka kobiet. Piramida obrazująca typ społeczeństwa progresywnego ma kształt trójkąta równoramiennego o szerokiej podstawie;
- **stacjonarna** – w krajach o wysokim poziomie gospodarki i niskim przyroście. Występuje niski udział grupy w wieku przedprodukcyjnym – do 25%, znaczny udział ludności w wieku poprodukcyjnym 15% i więcej. Liczebność poszczególnych grup podobna. Taką strukturę posiada np. Szwecja. Graficznym obrazem takiej struktury jest piramida w kształcie dzwonu;
- **niestabilna** – charakterystyczna dla Polski. W tej strukturze liczebność poszczególnych roczników jest zróżnicowana i wywołana niestabilnością, głównie polityczną. Małe liczebnie roczniki urodzone w czasie wojen i w okresach, kiedy roczniki te wchodziły w okres rozrodczy oraz duże liczebnie roczniki urodzone zaraz po wojnie (rekompensaty powojenne). Struktura, w której konieczne są ciągłe zmiany w polityce ekonomicznej państwa⁷⁸;
- **regresywna** – charakteryzująca się malejącą w kolejnych latach liczbą urodzeń (wąska podstawa piramidy) oraz stosunkowo dużą liczbą zgonów, ponieważ roczniki najstarsze są stosunkowo liczne. Społeczeństwo o charakte-

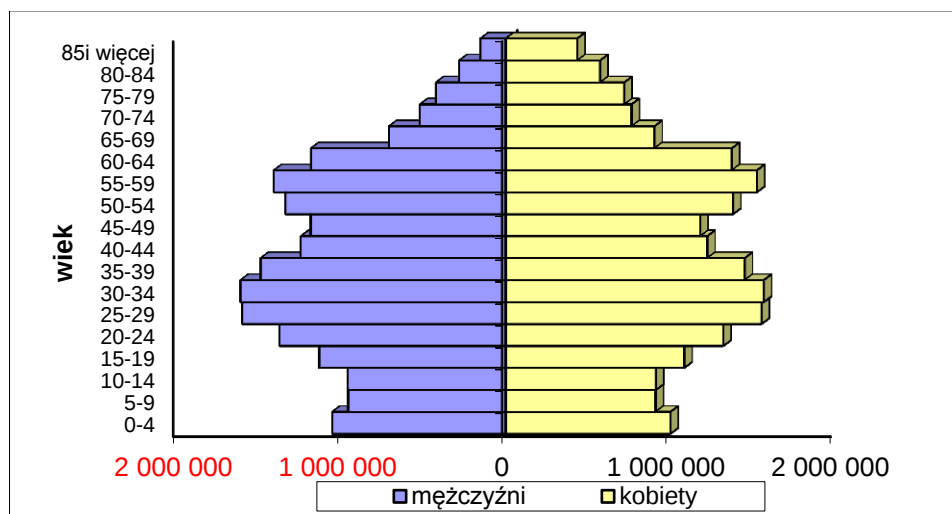
⁷⁷ A. Szewczuk, M. Ziolo, *Zarys ekonomiki sektora publicznego*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 353.

⁷⁸ <http://ludnosc.w.interia.pl/09.htm> <25.07.2013>

rze regresywnym charakteryzuje spadek liczby ludności, a graficznym jego odzwierciedleniem jest piramida o kształcie zbliżonym do wrzeciona⁷⁹.

Warto zaznaczyć, że **obserwacja kształtu piramidy** wieku pozwala na ocenę:

- przeszłości demograficznej prezentowanej populacji, na którą wskazują nieregularności w kształcie piramidy; wyrwy pokazują okresy niskiego poziomu urodzeń, natomiast wybrzuszenia dotyczą okresów wzmożonej rozrodczości;
- obecnej struktury według płci w poszczególnych grupach wieku oraz proporcji pomiędzy wyróżnionymi grupami wieku dla każdej płci oddzielnie;
- przyszłej liczebności populacji, jej struktury oraz spodziewanej w przyszłości liczby urodzeń i zgonów, bowiem relacje pomiędzy podstawą i wierzchołkiem „piramidy” pozwalają przewidywać rozwój liczby ludności⁸⁰.



Rysunek 1. Piramida wieku ludności Polski, stan na koniec roku 2012

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS: http://www.stat.gov.pl/bdl/app/strona.html?p_name=indeks<20.02.2013>

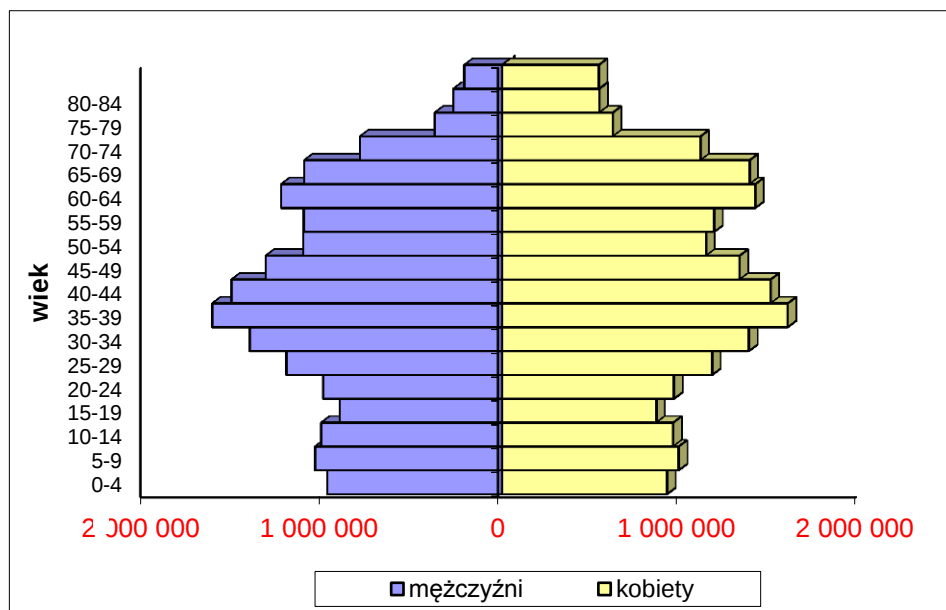
Rysunki 1–3 przedstawiają strukturę ludności Polski w roku 2012 oraz jej prognozę na rok 2020 oraz 2035.

Strukturę społeczeństwa polskiego można określić jako niestabilną z tendencją do regresywnej. Zwężająca się podstawa piramidy związana jest z malejącym natężeniem liczby narodzin. Mimo że w 2011 roku odnotowano dodatni

⁷⁹ J. Z. Holzer, *Demografia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 133–134.

⁸⁰ W. Makać, *Podstawy statystyki i demografii dla studentów administracji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003, s. 184–188.

przyrost naturalny ludności (szacuje się, że urodziło się o ok. 15 tys. dzieci więcej niż wynosiła liczba zgonów), to zarejestrowano o ponad 22 tys. mniej urodzeń żywych niż przed rokiem; współczynnik urodzeń wyniósł 10,2‰ – o 0,5 pkt mniej niż w roku 2010⁸¹. Ten bardzo niski poziom dzietności w naszym kraju jest efektem głębokiego niżu demograficznego z lat 90. XX w., co w połączeniu z emigracją za granicę ludzi młodych może spowodować duże dysproporcje w rozwoju demograficznym społeczeństwa polskiego w przyszłości.



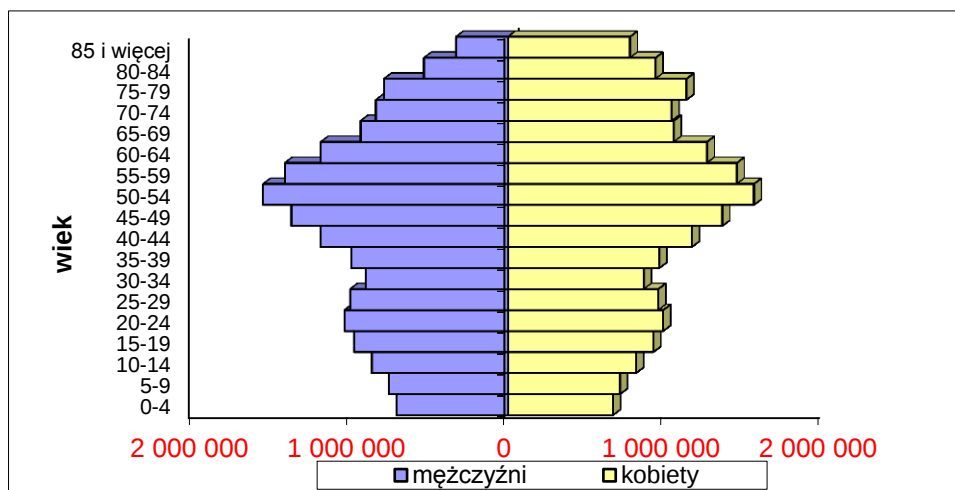
Rysunek 2. Piramida wieku ludności Polski, prognoza na rok 2020

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS: http://www.stat.gov.pl/bdl/app/strona.html?p_name=indeks<22.02.2013>

Piramida wieku zbudowana na podstawie prognozowanych wartości na rok 2020 jest zbliżona w kształcie do piramidy z roku 2012. Zauważyć można, że najliczniejszą grupą będą osoby w wieku 35–45 lat. Eksperci spodziewają się, że liczba urodzeń kształtować się będzie na podobnym, jak obecnie, poziomie.

Z kolei piramida wieku dla roku 2035 przedstawia swoim kształtem wręcz ciono, co sugeruje, że społeczeństwo polskie charakteryzować się będzie strukturą regresywną. Spadnie liczba urodzeń, natomiast roczniki urodzone w pierwszej i drugiej dekadzie XXI w. wejdą w okres edukacyjny. Dopiero wtedy może nieznacznie poprawić się sytuacja na rynku edukacyjnym od strony popytowej.

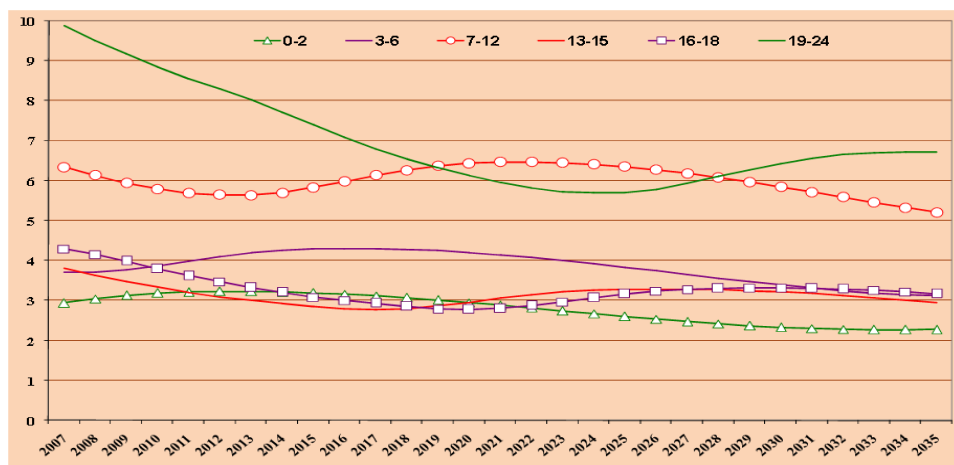
⁸¹ http://www.stat.gov.pl/gus/5840_12442_PLK_HTML.htm <20.02.2013>



Rysunek 3. Piramida wieku ludności Polski, prognoza na rok 2035

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS: http://www.stat.gov.pl/bdl/app/strona.html?p_name=indeks<22.02.2013>

Obecna struktura wiekowa ludności Polski znajdzie niewątpliwie odzwierciedlenie w przyszłości. Niż demograficzny obserwowany w ostatnich latach (przełom XX i XXI w.) przyczyni się do zmiany liczebności poszczególnych grup edukacyjnych dzieci i młodzieży – rysunek 4.



Rysunek 4. Zmiany struktury subpopulacji w wieku edukacyjnym (ludność w wieku 0–24=100)

Źródło: Prognoza ludności na lata 2008-2035, GUS, Warszawa 2009, http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/L_prognoza_ludnosci_na_lata2008_2035.pdf#page=171&zoom=page-width,28,651<12.03.2013>

W grupie młodzieży w wieku 19–24 wpływ wyższych urodzeń będzie rejestrowany dopiero w latach 2024–2026, nieco wcześniej w grupie wiekowej 16–18 lat – po 2020 r., w grupie 13–15 lat wzrost liczebności jest przewidywany po 2015 r., a w grupie 7–12 lat po 2010 r.

Jednak mimo występowania okresowych przyrostów w wybranych grupach – w prognozowanym okresie – spodziewane jest systematyczne zmniejszanie się liczebności subpopulacji 0–24. Niekorzystne zmiany liczebności młodych generacji znajdą odzwierciedlenie w zmianach struktury populacji według wieku. W ciągu kilku lat, do roku 2017 odsetek osób w wieku 0–24 lat zmniejszy się o 5 pkt % (z 31% do 26%). W kolejnych latach wystąpią minimalne zmiany udziału tej zbiorowości w strukturze ogółem, jednak do 2035 r. spadek wyniesie 2,6 pkt %. W 2035 r. udział dzieci i młodzieży w populacji ogółem wyniesie tylko 23,4%⁸².

3.1.2. PRZEMIANY NA RYNKU PRACY

Z raportu o stanie polskiej gospodarki wynika, iż⁸³:

- modernizacja gospodarki przyczynia się do zmian struktury popytu na pracę na lokalnych i krajowym rynku pracy;
- zmiany struktury popytu na pracę wymagają dostosowania podaży pracy, między innymi poprzez rozwój kwalifikacji pracowników;
- podnoszenie kwalifikacji ma wyraźny wpływ na sytuację jednostki na rynku pracy;
- podnoszenie kwalifikacji zawodowych nie jest zjawiskiem powszechnym;
- zwiększa się społeczna świadomość konieczności mobilności terytorialnej na rynku pracy.

Odnosząc się do kwestii podnoszenia kwalifikacji zawodowych – co ma istotne znaczenie w perspektywie rozszerzania np. oferty kierunków, specjalności, studiów podyplomowych – zdecydowana większość Polaków, ponad 64%, nie podnosiła swoich kompetencji w 2012 r., nawet przez samokształcenie. Pozostałe 36% w wieku 18–59/64 (prawie 9 mln osób) podnosiło swoje kompetencje w formie kursów, szkoleń lub przez samokształcenie, w tym poprzez kształcenie formalne (uczyli się w jakiegokolwiek szkole średniej lub w uczelni) – 15% (3,7 mln)⁸⁴.

⁸² Prognoza ludności na lata 2008–2035. GUS, Warszawa 2009, http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/L_prognoza_ludnosci_na_lata2008_2035.pdf#page=171&zoom=pagewidth,28,651<12.03.2013>

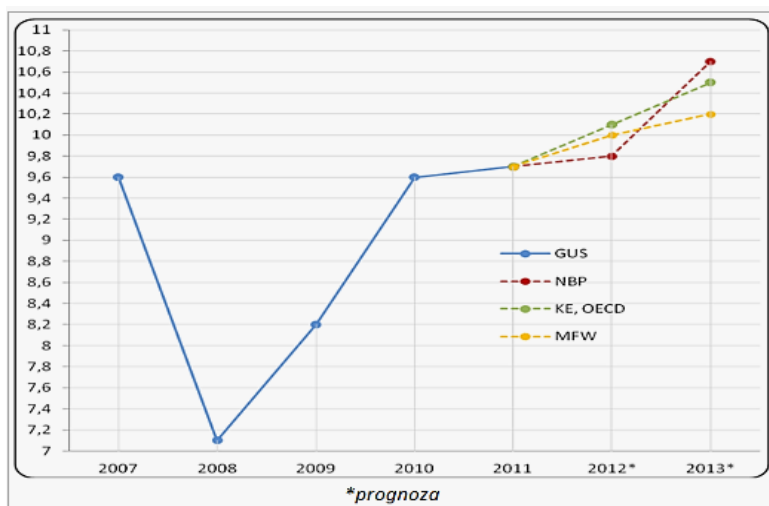
⁸³ *Polska 2012 – raport o stanie gospodarki*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2012, s. 12–13: http://www.mg.gov.pl/files/upload/8436/PL_MG_DSA_MWP_Polska_2012_Raport_o_stanie_gospodarki_w_ost.pdf<15.05.2013>

⁸⁴ A. Szczucka, K. Turek, B. Worek, *Kształcenie przez całe życie*. Uczenie się dorosłych, inwestycje w kadry w przedsiębiorstwach i instytucje szkoleniowe na podstawie badań realizowanych w 2012 roku w ramach III edycji projektu Bilans Kapitału Ludzkiego, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012 s. 29: http://bkl.parp.gov.pl/system/files/Downloads/20121128143313/Kszta_cenie_przez_ca_e_ycie.pdf?1354109622<12.06.2013>

Z raportu *Młodość czy doświadczenie?...* wynika, iż *Wykształcenie sprzyja sukcesowi w rywalizacji o miejsce pracy*. Pracodawcy od kandydatów na specjalistów wymagają wykształcenia wyższego, przynajmniej licencjackiego. Jednocześnie, szanse na posiadanie pracy zwiększa ukończenie studiów magisterskich przez osobę z tytułem licencjata. Z kolei wzrost szans na uzyskanie zatrudnienia w sytuacji posiadania tytułu inżyniera sprawdza się jedynie podczas porównywania sytuacji osób kończących I stopień studiów – w ich przypadku zdecydowanie bardziej opłaca się mieć tytuł inżyniera niż licencjata. Zależności takiej nie obserwuje się wśród absolwentów studiów II stopnia – stopy bezrobocia w grupie magistrów posiadających tytuł inżyniera i nieposiadających takiego tytułu są takie same. Ponadto, zgodnie z przedstawionymi w raporcie informacjami, sytuacja absolwentów uczelni jest trudna w pierwszych dwóch latach od opuszczenia szkoły (wysokie wskaźniki bezrobocia), jednak wraz z kolejnymi latami przebywania na rynku istotnie się poprawia⁸⁵.

Zatem kolejną istotną sytuacją rynku pracy, która powinna być uwzględniana przy podejmowaniu decyzji dotyczących kierunku rozwoju podstawowej jednostki szkoły wyższej jest bezrobocie.

Rysunek 5 prezentuje prognozę stopy bezrobocia w Polsce na koniec 2013 roku. Z przedstawionych danych wynika, iż bezrobocie będzie wzrastać.



Rysunek 5. Stopa bezrobocia w Polsce w latach 2007–2012 oraz prognoza na rok 2013 wg różnych źródeł informacji

Źródło: Sedlak & Sedlak za: http://www.akcjonariatobywatelski.pl/palm/pl/88/709/Polski_rynek_pracy_w_2013_roku_przewidywane_trendy_w_zakresie_zatrudnienia_dyna.html<3.03.2013>

⁸⁵ *Młodość czy doświadczenie? Kapitał ludzki w Polsce*. Raport podsumowujący III edycję badań BKL z 2012 roku, pod redakcją J. Górniaka, s. 12, 13, 15, 139, 140: http://bkl.parp.gov.pl/system/files/Downloads/20121128143313/BKL_Raport_2013_int_m.pdf?13 64281 897<18.06. 2013>

W kontekście powyższego, aktualizując strategię rozwoju jednostki szczególną uwagę należy poświęcić społecznej odpowiedzialności podstawowej jednostki szkoły wyższej (propozycja SOSW) w obszarze odpowiedzialności ekonomicznej – na wzór społecznej odpowiedzialności biznesu CSR – *Corporate Social Responsibility*⁸⁶. Dostępne wyniki badań wskazują, iż odpowiedzialność społeczna uczelni jest interpretowana, między innymi, jako „kształcenie zgodne z potrzebami społeczeństwa i rynku”⁸⁷.

Etyka zrównoważonego rozwoju wskazuje na obraz *homo oeconomicus* podejmującego decyzje z punktu widzenia krótkotrwałej maksymalizacji korzyści, co niestety prowadzi do złych wyborów w procesach o długookresowych konsekwencjach i przeciwstawia im współczesny pożądaný obraz *homo cooperativus*, potrafiącego uwzględnić w swoich decyzjach interesy innych ludzi i rozwój w długookresowej perspektywie⁸⁸. Potrzebę uwzględniania przy aktualizacji strategii rozwoju jednostki sytuacji na rynku pracy można również uzasadnić wypowiedzią A.I. Brzezińskiej, T. Czub: *większa lub mniejsza reorganizacja bądź po prostu lepsze dostosowanie ofert systemu edukacji do potrzeb indywidualnych i społecznych (...) od najwcześniejszych lat dzieciństwa (...) do edukacji ustawicznej i edukacji seniorów traktowane być muszą dziś jako istotne narzędzie stymulowania pożądaných, a nawet koniecznych zmian społecznych*⁸⁹.

⁸⁶ Społeczna odpowiedzialność biznesu, to między innymi proces poznawania i włączania zmieniających się oczekiwań społecznych w strategię zarządzania. Termin ten ma charakter wartościujący. To tworzenie nowych szans rozwoju jednocześnie dla biznesu/tu jednostki i społeczeństwa w oparciu o wspólne projektowanie i wdrażanie innowacyjnych rozwiązań w głównych obszarach działalności. W ramach CSR firma/tu jednostka może: angażować się społecznie, by wzmacniać kapitał społeczny, doskonalić system zarządzania, by budować kapitał organizacyjny i szczególnie istotna kwestia – wdrażać innowacyjne rozwiązania na rzecz wspólnego dobra, by stwarzać szanse rozwoju. Według najnowszego podejścia, odpowiedzialność biznesu/tu jednostki umożliwia budowanie dynamicznej równowagi w wymiarze ekonomicznym, społecznym i ekologicznym, w relacjach z aktualnymi interesariuszami/tu absolwenci, pracodawcy: C.N. Smith, G. Lenssen, (red.), *Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka*, Studio Emka, Warszawa 2010. Ponadto, jak wskazuje J. Bogdanienko: *W rzeczywistości można dostrzec (...) proces, lawinowego wzrostu zainteresowania społeczną odpowiedzialnością biznesu*, co nie może być nie zauważone przez jednostki naukowo-dydaktyczne w kontekście sytuacji na rynku pracy i odpowiedzialności za decyzje podejmowane w ramach aktualizowanych strategii rozwoju: J. Bogdanienko, W. Piotrowski (red. nauk.), *Zarządzanie. Tradycja i nowoczesność...*, op. cit., s. 35.

⁸⁷ M. Geryk, *Społeczna odpowiedzialność uczelni w opinii jej interesariuszy*, Współczesne Zarządzanie nr 3/2008, s. 88.

⁸⁸ H. Rogall, *Ekonomia zrównoważonego rozwoju. Teoria i praktyka*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2010, s. 181.

⁸⁹ A.I. Brzezińska, T. Czub, *Zaufanie społeczne jako wyzwanie i ratunek dla polskiego systemu edukacji*, Nauka 1/2013, PAN, Warszawa 2013, s. 39.

3.1.3. KRYZYS I NIEPEWNOŚĆ

Współczesna gospodarka charakteryzuje się niepewnością i nietrwałością, co wynika między innymi z postępu technologicznego, przemian dokonujących się nie tyle w skali kraju, co w skali światowej, w tym związanych z globalizacją. Ta niepewność i nietrwałość wymaga szeregu działań, podejmowanych przez różnorodne instytucje, w tym edukacyjne. Tym bardziej że w warunkach gospodarki opartej na wiedzy istotnym czynnikiem sukcesu jest wiedza, a jak wskazują przeprowadzone w kraju analizy, najistotniejszymi barierami ograniczającymi możliwość funkcjonowania organizacji w sytuacji zagrożenia są właśnie bariery edukacyjne, w tym brak elementów związanych z zagadnieniami dotyczącymi prowadzenia działalności gospodarczej w obowiązujących programach nauczania różnych szczebli; niedobór kompetencji kierowniczych oraz wiedzy z zakresu zarządzania, rozwiązywania problemów w sytuacjach kryzysowych, metod restrukturyzacji i prawnych narzędzi ochrony przed niewypłacalnością; brak podejścia strategicznego do zarządzania organizacją, zwłaszcza wśród MŚP; brak edukacji przedsiębiorców, sędziów, syndyków oraz przedstawicieli administracji publicznej w zakresie rozumienia upadłości, niska edukacja prawna społeczeństwa oraz ograniczona znajomość prawa, w tym prawnych instrumentów naprawy i restrukturyzacji przedsiębiorstwa oraz jego ochrony przed niewypłacalnością i upadłością likwidacyjną⁹⁰.

W świetle powyższego istotne są rekomendacje Rady Unii Europejskiej ds. Edukacji z 2011 roku wskazujące, iż⁹¹:

- modernizacja europejskich uczelni jest szansą na sprawniejsze wyjście z kryzysu gospodarczego – współpraca państw członkowskich z instytucjami szkolnictwa wyższego pozwoli na spełnienie kluczowego zapisu Strategii Europa 2020 mówiącego, że pod koniec dekady liczba młodych osób (30–34 lata) z wyższym wykształceniem powinna sięgać w Europie 40 procent;
- skuteczna walka z kryzysem ekonomicznym wymaga, aby państwa UE dążyły do lepszej współpracy uczelni z gospodarką, a uczelnie monitorowały i analizowały zawodowe losy absolwentów, co z kolei pozwoli modyfikować programy kształcenia, by absolwenci mieli lepsze szanse na rynku pracy;
- konieczne jest silniejsze powiązanie szkolnictwa wyższego z badaniami;

⁹⁰ *Polityka nowej szansy*, Ministerstwo Gospodarki Departament Innowacji i Przemysłu, Warszawa 2012, s. 26–27: http://www.mg.gov.pl/files/upload/17483/Nowa_szansa_miedzy-resortowe_spoleczne_wersja3_ost_.doc. <20.10.2013>

⁹¹ *Nowoczesne uczelnie radą na kryzys*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego: https://www.google.pl/search?q=Nowoczesne+uczelnie+rad%C4%85+na+kryzys&oq=Nowoczesne+uczelnie+rad%C4%85+na+kryzys&aqs=chrome..69i57.995j0j7&sourceid=chrome&espv=210&es_sm=122&ie=UTF-8<20.10.2013>

- szkoły wyższe winny podejmować partnerstwo i współpracę z przedsiębiorcami, a państwa członkowskie zacieśniać powiązania między uczelniami, pracodawcami i instytucjami rynku pracy;
- konieczne jest podnoszenie jakości wyższego wykształcenia poprzez większą mobilność studentów i naukowców oraz intensywniejszą współpracę transgraniczną;
- konieczne jest wprowadzenie reform, które umożliwią bardziej elastyczne zarządzanie uczelniami i efektywny system ich finansowania, powiązany z osiąganymi wynikami i konkurencyjnością;
- kraje winny promować interdyscyplinarne studia i badania, a także: *walczyć ze stereotypami i usuwać przeszkody, które nadal utrudniają kobietom osiągnięcie najwyższych szczebli w kształceniu podyplomowym i badaniach – w szczególności w niektórych dyscyplinach i na stanowiskach kierowniczych.*

Również i w krajowych dokumentach podkreśla się istotną rolę uczelni i kształcenia akademickiego w procesie ograniczania skutków kryzysu ekonomicznego. Przedstawiona przez Ministerstwo Gospodarki „Polityka nowej szansy”⁹² jest dokumentem, który w sposób kompleksowy opisuje problematykę funkcjonowania przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysowej. Rozwiązania w niej zapisane przygotowane zostały z myślą o właścicielach narażonych na trudności na poszczególnych etapach prowadzenia biznesu. Jak pokazuje praktyka, odpowiednio wczesna reakcja na szeroko rozumiane trudności ekonomiczne, gwarantuje większe szanse na przetrwanie organizacji. Z przedstawionego w powyższym dokumencie zestawienia działań w zakresie polityki nowej szansy wynika, iż istotną rolę w tym procesie mają odgrywać uczelnie. Stosowne zapisy przedstawiają się następująco: *Analiza i dostosowanie treści dotyczących zarządzania firmą, wykładanych w szkołach wyższych, do realiów prowadzenia działalności gospodarczej oraz efektem zmian w programie i sposobie nauczania będzie przygotowanie absolwentów uczelni wyższych do prowadzenia działalności gospodarczej w sposób jak najbardziej efektywny oraz posiadanie przez absolwentów wiedzy w zakresie sposobów działania w sytuacji zagrożenia firmy upadłością, w szczególności w zakresie uzyskiwania pomocy finansowej oraz znajomości przepisów prawa upadłościowego.*

Kryzys to proces, czyli ciąg określonych zdarzeń zachodzących w określonym czasie, będących zagrożeniem nie tylko dla gospodarki i jej sektorów, ale i dla istnienia danej organizacji. Do kryzysu organizacji dochodzi między innymi, gdy niedostosowane zostały cele do zasobów, jakimi dysponuje lub w niedalekiej przyszłości może dysponować. Kryzysy są nieuniknione w działaniu organi-

⁹² *Polityka nowej szansy*, Ministerstwo Gospodarki Departament Innowacji I Przemysłu, Warszawa 2012, s. 6, 8: http://www.mg.gov.pl/files/upload/17483/Nowa_szansa_miedzyresortowe_spoleczne_wersja3_ost_.doc. <20.10.2013>

zacji – jeżeli system funkcjonuje przez dostatecznie długi czas, to przechodzi przez wszystkie możliwe stany, bez względu na to, jak małe jest prawdopodobieństwo zajścia danego stanu. Wśród istniejącej typologii kryzysu organizacji należy zwrócić szczególną uwagę na kryzys adaptacji i ciągłości. Przejawem pierwszego są kłopoty przystosowania się do zagrożeń, a najczęstszą przyczyną jest skostnienie struktur organizacyjnych i procedur zarządzania – niemożność zastosowania rozwiązań i metod stosowanych w przeszłości do zmienionych warunków działania. Z kolei kryzys ciągłości polega na braku inercji organizacji, a spowodowany jest rozregulowaniem procesu zarządzania na skutek stałych zmian. Przygotowane i stosowane procedury zarządzania, powinny w tym przypadku pomóc wprowadzać zmiany w sposób elastyczny i kroczący, a nie skokowy. Do istotnych wewnętrznych przyczyn kryzysu organizacji należy między innymi: brak wizji i misji oraz jasnych celów, nieznajomość celów przez pracowników, brak identyfikacji pracowników z organizacją, niedostosowany do warunków styl kierowania, konserwatywne metody organizacji czy zarządzania finansami, błędy w zakresie zarządzania finansami, brak strategii finansowej i controllingu, konflikty wewnątrz organizacji. Stąd też wynika potrzeba takiej budowy czy aktualizacji strategii rozwoju podstawowej jednostki, która pozwoliłaby identyfikować sytuacje kryzysowe i dookreślać sposoby panowania nad nimi⁹³.

3.2. PRZESŁANKI INSTYTUCJONALNE

Pojawiające się nowe rozwiązania instytucjonalno-systemowe w gospodarce, w tym znowelizowana ustawa *Prawo o szkolnictwie wyższym* nakłada na szkoły wyższe i ich jednostki organizacyjne obowiązek współpracy z instytucjami i organizacjami z ich otoczenia. Dlatego też monitorowanie zmian w otoczeniu instytucjonalnym jest bardzo ważne, zwłaszcza w kontekście prac nad aktualizacją dotychczasowej strategii rozwoju szkoły wyższej i/lub jej podstawowej jednostki organizacyjnej.

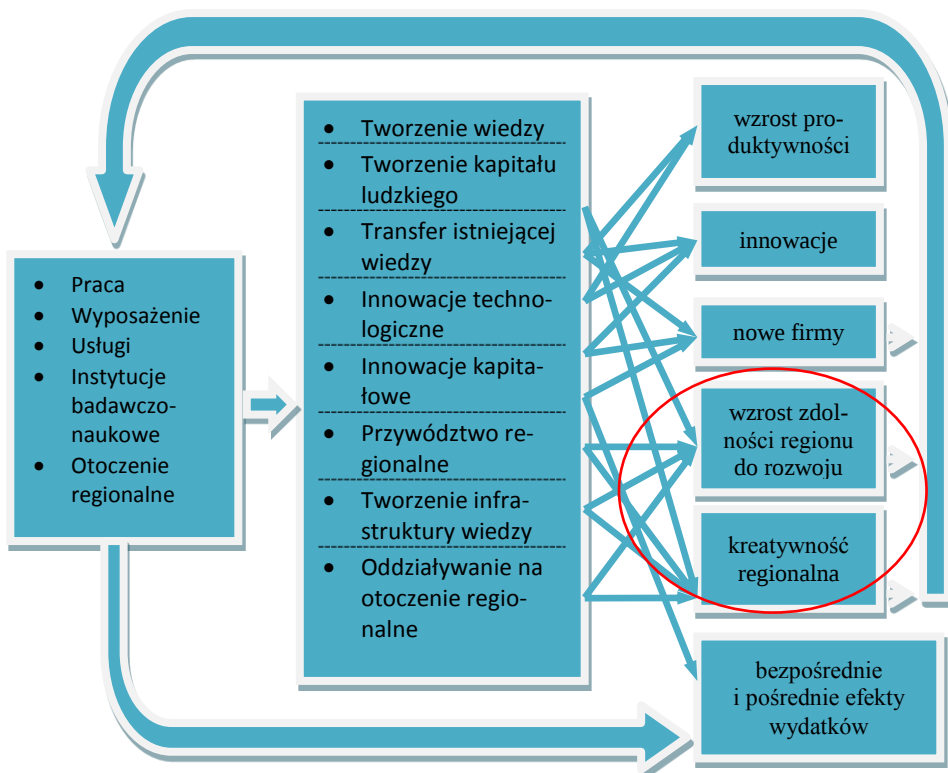
3.2.1. PRZEMIANY PRAWNO-REGULACYJNE

Zmieniająca się rola szkół wyższych i ich podstawowych jednostek we współczesnej gospodarce – wyznaczająca zakres prac nad przeorientowaniem obecnego kształtu funkcjonowania szkół wyższych – jest prezentowana między innymi w następujących opracowaniach:

⁹³ J. Bogusz, *Zarządzanie w kryzysie*, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2011, materiały powielane.

- Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku;
- Analiza strategii, modeli działania oraz ścieżek ewolucji wiodących szkół wyższych na świecie. Raport z badań;
- Raport końcowy. Modele zarządzania uczelniami w Polsce;
- Przedsiębiorczy uniwersytet. Praktyczna użyteczność badań naukowych i prac badawczo-rozwojowych. Projektowanie i prowadzenie badań naukowych we współpracy z gospodarką.

W Strategii rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku wskazuje się, iż: „Ostatnie dwadzieścia lat to okres wielu zmian w szkolnictwie wyższym na całym świecie, związanych przede wszystkim z przemianami politycznymi oraz technologicznymi — w tym z rewolucją informatyczną. Badania naukowe na nieznaną dotąd skalę wyszły poza mury uczelni i instytutów, koncentrując się w sektorze przedsiębiorstw. Czołowa rola szkół wyższych jako motoru postępu cywilizacyjnego i innowacji zaczęła być kwestionowana, choć z drugiej strony



Rysunek 6. Funkcje i oddziaływanie szkoły wyższej w regionie

Źródło: A. Olechnicka, W. Pander, A. Płoszaj, K. Wojnar, *Analiza strategii, modeli działania oraz ścieżek ewolucji wiodących szkół wyższych na świecie. Raport z badania*, Politechnika Warszawska, Warszawa 2010, s. 15.

wyraźnie wzrosło zapotrzebowanie gospodarki na ich najważniejszy produkt: wysoko wykwalifikowanych pracowników”⁹⁴.

Ostatnia wyeksponowana w powyższym dokumencie kwestia, odnosząca się do zasadniczego produktu szkoły wyższej, tj. wysoko wykwalifikowanych pracowników powinna zajmować szczególne miejsce również w strategii rozwoju podstawowej jednostki, przede wszystkim ze względu na rolę, jaką pełni szkoła wyższa w regionie – rysunek 6. Szczególnie istotne jest jej oddziaływanie na wzrost zdolności regionu do rozwoju i kreatywność regionalną.

Podniesiona kwestia jest tym bardziej istotna, ponieważ coraz częściej dostrzegana jest przez jednostki odpowiedzialne za kreację rozwoju regionalnego. W przypadku poszczególnych regionów ma to odzwierciedlenie w dokumentach strategicznych, jak *Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego (KSRR) 2010–2020: Regiony, miasta, obszary wiejskie*, w strategiach rozwoju poszczególnych województw, czy regionalnych strategiach innowacji (RSI). W krajowym dokumencie strategicznym rozwoju regionalnego (KSRR) wskazuje się, iż realizacja przyjętych celów polityki regionalnej nie może zaistnieć bez sieci współpracy tworzonej na szczeblu nie tylko krajowym, ale i regionalnym. W proces ten są zaangażowane, na zasadzie partnerstwa, podmioty o różnym statusie (stowarzyszenia, organizacje pozarządowe), w tym przedstawiciele środowiska akademickiego, tj. uczelni, instytutów badawczych i naukowych.

W nowym systemie zarządzania rozwojem kraju do głównych dokumentów strategicznych, w oparciu o które prowadzona jest polityka rozwoju, należą⁹⁵:

- Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności (DSRK) – dokument określający główne trendy, wyzwania oraz koncepcję rozwoju kraju w perspektywie długookresowej, przyjęty przez Radę Ministrów 5 lutego 2013 r.;
- Strategia Rozwoju Kraju 2020. Aktywne społeczeństwo, konkurencyjna gospodarka, sprawne państwo (SRK 2020) – dokument stanowiący aktualizację Strategii Rozwoju Kraju 2007–2015, przyjęty 25 września 2012 r. przez Radę Ministrów;
- oraz strategie rozwoju (tzw. strategie zintegrowane).

⁹⁴ *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku – drugi wariant*. Organizacyjna i merytoryczna koordynacja procesu opracowania projektów sektorowej strategii rozwoju szkolnictwa wyższego do 2020 roku, ze szczególnym uwzględnieniem okresu do 2015 roku. Raport cząstkowy przygotowany przez konsorcjum: Ernst & Young Business Advisory, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa marzec 2010, s. 8: http://www.nauka.gov.pl/fileadmin/user_upload/Finansowanie/fundusze_europejskie/PO_KL/Projekty_systemowe/20100727_Strategia_rozwoju_SW_w_Polsce_do_2020_roku_war_2.pdf<12.08.2013>

⁹⁵ http://www.mrr.gov.pl/rozwoj_regionalny/polityka_rozwoju/system_zarzadzania_rozwojem/zintegrowane_strategie_rozwoju/strony/default.aspx<15-02-2013>

Realizacji celów rozwojowych SRK 2020 służyć będzie 9 strategii zintegrowanych⁹⁶, będących dokumentami nowej generacji, tj.:

- Strategia innowacyjności i efektywności gospodarki (Ministerstwo Gospodarki),
- Strategia rozwoju kapitału ludzkiego (Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej),
- Strategia rozwoju transportu (Ministerstwo Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej),
- Strategia bezpieczeństwa energetyczne i środowisko (Ministerstwo Gospodarki),
- Strategia sprawne państwo (Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji),
- Strategia rozwoju kapitału społecznego (Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego),
- Krajowa strategia rozwoju regionalnego – Regiony, Miasta, Obszary wiejskie (Ministerstwo Rozwoju Regionalnego),
- Strategia zrównoważonego rozwoju wsi, rolnictwa i rybactwa (Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi),
- Strategia rozwoju systemu bezpieczeństwa narodowego RP (Ministerstwo Obrony Narodowej).

Dokumenty strategiczne, wyznaczające długookresowe cele rozwoju kraju i poszczególnych regionów wskazują jednocześnie niezbędne do ich realizacji kierunki pożądanych zmian w szkołach wyższych. Mają one istotne znaczenie dla korekt strategii rozwoju szkół wyższych i ich podstawowych jednostek – również w kontekście potencjalnych możliwości pozyskania środków finansowych na realizację przyjętych celów.

Oprócz długookresowego kierunku zmian wytyczanego dla szkół wyższych przez dokumenty strategiczne o zasięgu krajowym i regionalnym, istotny jest kierunek dookreślony przez nowelizację ustawy z 27 lipca 2005 roku *Prawo o szkolnictwie wyższym*⁹⁷ i wynikające z niej wdrażanie Krajowych Ram Kwalifikacji w szkolnictwie wyższym, *na bazie Europejskich Ram Kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie*⁹⁸, jak również priorytety dla szkolnictwa wyższego do

⁹⁶ Jako pierwszą spośród 9 strategii zintegrowanych Rada Ministrów przyjęła 13 lipca 2010 r. – Krajową Strategię Rozwoju Regionalnego 2010–2020. Regiony, Miasta, Obszary wiejskie: http://www.mrr.gov.pl/rozwoj_regionalny/polityka_rozwoju/system_zarzadzania_rozwojem/zintegrowane_strategie_rozwoju/strony/default.aspx<15-02-2013>

⁹⁷ Dz.U. Nr 164, poz. 1365 z późn. zm.

⁹⁸ Zgodnie z nimi efekt uczenia się jest definiowany przez określenie tego, co uczący się wie, rozumie i potrafi wykonać po zakończeniu procesu uczenia się. Kładą one nacisk na rezultaty uczenia się, a nie na wkład. Efekty uczenia się są wyszczególnione w trzech kategoriach – jako wiedza, umiejętności i kompetencje. Wskazuje to na fakt, że kwalifikacje – w rozmaitych kombinacjach – obejmują szeroki zakres efektów uczenia się, łącznie z wiedzą teoretyczną, umiejętnościami praktycznymi i technicznymi oraz kompetencjami społecznymi, gdzie rozstrzygająca jest

roku 2020, określone w komunikacie ministrów szkolnictwa państw sygnatariuszy Deklaracji Bolońskiej⁹⁹.

Nowa ustawa *Prawo o szkolnictwie wyższym*, które weszło w życie 1 września 2011 r. wpływa istotnie na funkcjonowanie szkół wyższych i ich podstawowych jednostek. Dzięki zmianom związanym z jej wprowadzeniem zwiększono autonomię programową szkół wyższych. Zlikwidowano centralne standardy kształcenia i zwiększono swobodę w tworzeniu nowych kierunków studiów. Omawiane rozwiązania wprowadzane są w oparciu o funkcjonujące w Europie tzw. Ramy Kwalifikacji. Krajowe Ramy Kwalifikacji (KRK) perspektywicznie pozwolą na porównywanie dyplomów studentów polskich uczelni, z dyplomami z innych krajów europejskich.



Rysunek 7. Efekty kształcenia zgodne z KRK

Źródło: opracowanie własne na podstawie E. Konarzewska-Gubała, *Obszar nauk społecznych w KRK: budowa programów kształcenia „Krajowe Ramy Kwalifikacji: Budowa programów studiów na bazie efektów kształcenia”*, Uniwersytet Gdański 24 czerwca 2010: <http://www.ug.edu.pl/pl/konferencje/rea/upload/files/27/konarzewskabudowaprogramwstudiow24062010ug.pdf> <10.08.2013>

zdolność do pracy z innymi. *Europejskie ramy kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie (ERK)*, Komisja Europejska Edukacja i Kultura, Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, Luksemburg 2009, s. 3: http://www.krak.org.pl/download/dokumenty/Europejskie_ramy_kwalifikacji_dla_uczenia_sie_przez_cale_ycie.pdf <18.08.2013>

⁹⁹ Jak wskazuje P. Wyrozębski, Proces Boloński był odpowiedzią Europy na diagnozowane tradycyjne i mało elastyczne podejście do nauczania, nieprzystające do wymagań współczesnego świata, zintegrowanych globalnie gospodarek oraz mobilnych studentów i absolwentów, chcących swobodnie poruszać się po otwartym rynku pracy: <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/30/id/651> <18.08.2013>

W świetle wytycznych KRK należy określać tzw. efekty kształcenia, co ma wpłynąć na dostosowanie sylwetki absolwenta do potrzeb rynku pracy, co w praktyce nie jest możliwe bez zmiany postaw i mentalności kadry dydaktycznej. W rozumieniu ustawy efekty kształcenia to zasób „wiedzy, umiejętności i kompetencji (rysunek 7) społecznych uzyskanych w procesie kształcenia przez osobę uczącą się” (rozdz. I, pkt. 18c).

Jednostki realizujące zadania dydaktyczne w ramach szkół wyższych same, a nie jak do tej pory wybierając z listy MNiSW, określają kierunki studiów, przyporządkowując je do jednego lub kilku obszarów kształcenia. Z kolei podział studiów na profil ogólnoakademicki oraz praktyczny wiąże się z odpowiednim przyporządkowaniem im celów, efektów i metod kształcenia. W przypadku profilu ogólnoakademickiego, kształcenie ukierunkowane jest na zdobywanie przez studentów wiedzy teoretycznej, umiejętności badawczych oraz opanowanie metod wnioskowania i wyjaśniania pozwalających na rozwiązywanie problemowych tematów badawczych. Z kolei profil praktyczny studiów powinien być ukierunkowany na zdobywanie niezbędnej wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych wykorzystywanych w pracy zawodowej. W programowaniu tego typu ścieżki studiowania, należy założyć znaczny udział metod kształcenia mających związek z praktycznym wykonywaniem zawodu (praktyki, staże zawodowe, wolontariat). Ponadto prace dyplomowe powinny mieć charakter projektów, gdzie student rozwiązuje problemy występujące w środowisku, w którym w przyszłości będzie szukał zatrudnienia¹⁰⁰.

Tak więc wybór profilu kształcenia w ramach poszczególnych podstawowych jednostek szkół wyższych, w istotny sposób określa ich rolę w kreacji krajowego i regionalnego rynku pracy (między innymi w zakresie spełnienia oczekiwań pracodawców), jak również jego konkurencyjność.

Kolejna kwestia to finansowanie działalności szkół wyższych. W świetle nowych wytycznych, dodatkowe finansowanie uczelni w większym stopniu będzie zależeć od jakości kształcenia oraz skali i jakości badań naukowych. Utrzymano dotychczasowy sposób finansowania uczelni z zachowaniem corocznej waloryzacji, ale coraz więcej funduszy rozdzielanych jest w drodze konkursów i kierowanych do najdynamiczniej rozwijających się jednostek. Coraz więcej środków przeznaczanych jest dla kreatywnych pracowników naukowych, w tym w szczególności młodych naukowców, doktorantów i studentów.

Szczególnie istotna jest kwestia długofalowych skutków wprowadzenia nowego prawa dla wszystkich obszarów działalności szkoły wyższej, jak również

¹⁰⁰ W. Jastrzębska, M. Lechwar, *Projektowanie i wdrażanie zajęć dydaktycznych z zakresu nauk ekonomicznych opartych na efektach kształcenia* [w:] G. Ślusarz (red.) *Współczesne wyzwania rynkowe dla kształcenia na kierunkach ekonomicznych*, Wydawca MITEL, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2011, s. 88–89.

jego zasobów. Przedstawione zmiany prawno-regulacyjne w otoczeniu szkoły wyższej w sposób wyraźny wskazują na kierunek ich rozwoju w długim okresie. Pojawia się tu pytanie o pozycję szkoły wyższej w rankingach, o patenty, innowacje, zmiany i wdrożenia, badania naukowe realizowane dla przedsiębiorstw, a w zasadzie o możliwości/szanse, jakie w tym względzie daje nowa ustawa. Przewidywane i zakładane pozytywne jej skutki, to między innymi¹⁰¹:

- więcej miejsc na studiach bezpłatnych;
- wykładowca dla studenta – reforma ma na celu takie zorganizowanie pracy wykładowców, które pozwoli im na poświęcenie wystarczająco dużo czasu każdemu ze studentów;
- obowiązkowa ocena nauczycieli akademickich przez studentów – pracownicy będą oceniani nie rzadziej niż co dwa lata, a jednym z ważniejszych kryteriów będą opinie studentów;
- praca po studiach – obowiązek monitorowania zawodowych losów absolwentów. Aby zapewnić studentom większe szanse na pracę, uczelnie są zobligowane do unowocześnienia programów studiów i dostosowywania ich do wyzwań rynku pracy;
- elastyczne studia – wprowadzenie KRK, które dają uczelniom swobodę w kreowaniu kierunków i programów studiów i elastyczny wybór przyszłej drogi zawodowej studentów;
- specjalna ścieżka kariery dla najbardziej uzdolnionych studentów w Polsce – młodzi naukowcy otrzymają specjalne środki przeznaczone na badania;
- więcej pieniędzy na naukę – stały wzrost nakładów na naukę i szkolnictwo wyższe w latach 2012–2015;
- dynamiczna habilitacja – w postępowaniu habilitacyjnym bierze się pod uwagę przede wszystkim faktyczne osiągnięcia naukowe kandydata, które oceniane są według ścisłych i jasnych zasad. Odchodzi się od kolokwium i wykładu habilitacyjnego na rzecz merytorycznej oceny dokonań naukowych;
- konkursy na wszystkie stanowiska – wszystkie stanowiska naukowe na uczelniach są obsadzane w drodze konkursów. Młodzi naukowcy mają lepszy dostęp do grantów, ponieważ badania są już finansowane przez zewnętrzne instytucje, które przyznają środki na zasadzie otwartych konkursów;
- ogłoszenia o wakatach dostępne w Internecie – dzięki temu do konkursów przystępować będą kandydaci zarówno z kraju, jak i z zagranicznych ośrodków naukowych;
- program kierunków zamawianych – lista kierunków studiów, które mają strategiczne znaczenie dla państwa, między innymi informatyka, biotechnologia, ochrona środowiska czy matematyka;

¹⁰¹ <http://prawo.e-katedra.pl/s1-studia-prawnicze/artykuly/2804-raport-nowe-prawo-o-szkolnictwie-wyzszym> <15.03.2013>

- programy studiów tworzone wspólnie z pracodawcami – włączenie osób praktycznie zajmujących się daną dziedziną w proces przygotowania programu studiów i jego realizacji. Przedstawiciele biznesu mogą wchodzić w skład organów decyzyjnych uczelni, między innymi na rzecz współpracy i dostosowania programów nauczania do potrzeb rynku. Zajęcia na kierunkach zawodowych i technicznych mogą być prowadzone przez praktyków;
- nowe uprawnienia rektora – rektor ma większe możliwości zarządzania kadrami uczelni, programami studiów, strukturą administracyjną uczelni, a także jej mieniem;
- tworzenie spółek spin-off – spółek odpryskowych opartych na innowacyjnej technologii, wynalazku wypracowanym na uczelni. Udziałowcami takiej spółki mogą być naukowcy.

Analizując istniejące dokumenty strategiczne można sądzić, iż planowana perspektywa rozwoju szkoły wyższej i jej podstawowych jednostek powinna sięgać tylko roku 2020. Wydaje się jednak, iż w kwestii sposobów, instrumentów i narzędzi realizacji tak, natomiast z punktu widzenia kreacji wizji i misji – nie. Tym bardziej iż, jak wskazują A. K. Koźmiński i D. Jemielniak, okres długi w szkolnictwie wyższym to około 20 lat, czyli 4 roczniki absolwentów¹⁰².

3.2.2. NOWE ZADANIA I ROLĘ SZKÓŁ WYŻSZYCH

Aktualizacja dokumentu strategii rozwoju jest istotna ze względu na wyzwania, jakie stoją przed szkołami wyższymi i ich zmieniającą się rolą, jaką pełnią w regionie, kraju, świecie, a mianowicie:

- *Przed nauką i szkolnictwem wyższym stoi obecnie wyzwanie reorientacji w kierunku większego intelektualnego wsparcia procesu rozwoju społecznego i gospodarczego kraju, zwłaszcza poprzez rozwój działalności badawczo-rozwojowej o wysokim stopniu użyteczności*¹⁰³;
- *Przedsiębiorczość akademicka i komercjalizacja wyników prac B+R to pojęcia, które odnoszą się do aktywności środowiska akademickiego w szeroko rozumianej sferze gospodarki. W obu tych procesach największe znaczenie odgrywa stopień zaangażowania uczelni wyższych i ich przygotowanie do partnerskiej współpracy z biznesem*¹⁰⁴;
- *Polskie uczelnie stoją przed wyzwaniami internacjonalizacji i konkurencji międzynarodowej, podnoszenia jakości badań i edukacji, zwiększenia współ-*

¹⁰² A.K Koźmiński., D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw...*, op. cit., s. 354.

¹⁰³ M. Bąk i P. Kulawczuk (red.) *Przedsiębiorczy uniwersytet. Praktyczna użyteczność badań naukowych i prac badawczo-rozwojowych. Projektowanie i prowadzenie badań naukowych we współpracy z gospodarką*, Warszawa 2009, s. 6: http://www.przedsiębiorczy-uniwersytet.iped.pl/Portals/20/Przedsiębiorczy_Uniwersytet_Podrecznik.pdf<22.07.2013>

¹⁰⁴ *Ibidem*, s. 192.

*pracy ze sferą przedsiębiorczości. Szczególnie istotnym czynnikiem w najbliższych latach będzie duże zmniejszenie liczby studentów związane z niżem demograficznym. Aby sprostać tym wyzwaniom, system polskiego szkolnictwa wyższego i same uczelnie będą musiały się zmieniać*¹⁰⁵.

Zmiana w zakresie funkcji przypisywanych szkołom wyższym jest silnie związana z upowszechnianiem się koncepcji gospodarki opartej na wiedzy, w której główną siłą napędową są innowacje inicjowane i kreowane przez ludzi, w tym na poziomie regionu. W szczególności¹⁰⁶:

- zmienia się charakter procesu innowacyjnego, staje się on coraz bardziej otwarty, przedsiębiorstwa poszukują źródeł innowacji nie tylko w ramach danej branży, ale również w instytucjach naukowych publicznych i prywatnych;
- zmienia się specyfika rozwoju regionalnego, szkoła wyższa, to istotny element regionu postrzegany jako bodziec do rozwoju danego obszaru, szkoły wyższe współtworzą charakterystyczne otoczenie innowacyjne dla podmiotów działających w regionie;
- przyczyną zmiany spojrzenia na funkcje i misję szkoły wyższej jest konkurencja ze strony innych instytucji edukacyjnych i badawczych (np. sektor przedsiębiorstw).

Istotnie wzrosło zapotrzebowanie gospodarki na wiedzę i wyniki prac naukowych, które mogą być dostarczane przez szkoły wyższe.

Kolejna kwestia to rola nauki w rozwoju regionu, która na przestrzeni kilkudziesięciu lat uległa zmianom i ewoluowała w następujący sposób¹⁰⁷:

- lata 40. XX w.: nauka jako źródło strategicznych możliwości;
- lata 60. XX w.: nauka jako źródło rozwiązywania problemów;
- lata 90. XX w.: nauka jako lokomotywa rozwoju;
- przełom XX i XXI w.: nauka jako czynnik regionalnego rozwoju gospodarczego.

Z opracowania *Zarządzanie szkolnictwem wyższym w Europie. Strategie, struktury, finansowanie i kadra akademicka*, wynika, iż szkoły wyższe jako instytucje autonomiczne (...) same odpowiadają za swój rozwój, działalność i cele. Na coraz bardziej konkurencyjnym rynku szkolnictwa wyższego uczelnie muszą zadbować o to, aby najlepiej jak potrafią, odpowiadały na wymogi i potrzeby społeczeństwa (...). Plan strategiczny stanowi kluczowy instrument służący rozwijaniu i ukierunkowywaniu działań i priorytetów uczelni¹⁰⁸. W szczególności w sytuacji zaostrzającej się konkurencji o pozyskanie studentów.

¹⁰⁵ A. Olechnicka, W. Pander, A. Płoszaj, K. Wojnar, *Analiza strategii, modeli działania oraz ścieżek ewolucji wiodących szkół wyższych na świecie. Raport z badania*, Politechnika Warszawska, Warszawa 2010, s. 3.

¹⁰⁶ *Ibidem*, s. 17.

¹⁰⁷ A. Olechnicka, W. Pander, A. Płoszaj, K. Wojnar, *Analiza strategii...*, op. cit., s. 20.

¹⁰⁸ *Zarządzanie szkolnictwem wyższym w Europie. Strategie, struktury, finansowanie i kadra akademicka*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2009, s. 28–29: http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/091PL.pdf<27.01.2013>

Na potrzebę budowy i aktualizacji strategii rozwoju szkoły wyższej zwraca również uwagę J. Janeczek: *Myślenie o przyszłym rozwoju jest warunkiem trwania każdej instytucji, w tym także uniwersytetu. Owo myślenie musi przełożyć się na opracowanie strategii krótko- i długookresowej, która wyznaczy główne kierunki działania na nadchodzące lata (...) Zapewnienia o priorytetowym traktowaniu edukacji w naszym kraju pozostają w sferze deklaratywnej i nie przekładają się na czytelną, długookresową politykę w tej kluczowej dla przyszłości Polski dziedzinie. W tej sytuacji uczelnie wyższe opracowują własne strategie rozwoju nawiązujące do trendów światowych*¹⁰⁹.

Współczesne szkoły wyższe traktuje się jako jednostki przedsiębiorcze, źródło kapitału ludzkiego, twórców wiedzy, jak również inspiratorów i kreatorów rozwoju regionalnego. R. Przygodzka podkreśla, że *istnieje silny i wielowymiarowy związek pomiędzy usługami publicznymi a zrównoważonym rozwojem społeczności lokalnych*. Dostęp do edukacji przekłada się na jakość kapitału ludzkiego oraz poczucie bezpieczeństwa mieszkańców. Z kolei, dostarczanie kompleksowych usług publicznych kształtuje uwarunkowania, w jakich dokonują się procesy gospodarcze¹¹⁰. Jest to niezwykle istotna kwestia, tym bardziej że każda szkoła wyższa i jej podstawowe jednostki działają, z jednej strony w warunkach istotnych ograniczeń budżetowych, z drugiej, w warunkach dużych możliwości pozyskania środków zewnętrznych, co stwarza potrzebę kreacji uczelni przedsiębiorczej, dobrze przygotowanej do konkurowania na rynku edukacyjnym oraz badawczym. Wyrazem konkurowania w szkolnictwie wyższym jest, między innymi, rywalizacja o kandydatów na studia, środki na realizację badań, czy kwestia pozycji danej jednostki (szkoły, wydziału, katedry) w środowisku akademickim (regionalnym, krajowym, europejskim, światowym).

Ponadto, przesłanki budowy i aktualizacji strategii rozwoju szkół wyższych wynikają z następujących praktycznych zaleceń:

Prawidłowemu wypełnianiu funkcji i zadań przez uczelnię powinna służyć odpowiednio wypracowana przez nią strategia rozwoju uczelni. Jej uchwalenie – według projektu - należy do kompetencji organu kolegialnego uczelni, wskazanego w statucie. Strategię tę opracowuje i realizuje rektor (art. 66 ust. 1a znowelizowanej u.p.s.w.). Strategię opracowuje także kierownik jednostki podsta-

¹⁰⁹ J. Janeczek, *Uniwersytet Zrównoważonego Rozwoju*: <http://gu.us.edu.pl/node/213141><14.02.2013>

¹¹⁰ R. Przygodzka, *Usługi publiczne a jakość życia w regionach peryferyjnych* [w:] A. Noworól (red. nauk.) *Jakość życia a procesy zarządzania rozwojem i funkcjonowaniem organizacji publicznych*, Tom II, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, Kraków 2010, s. 211–212: <http://149.156.173.214/pliki/e-monografie/monografia-4-t2.pdf><13.09.2013>

wowej. Musi być ona zgodna ze strategią rozwoju uczelni (art. 70 ust. 1 znowelizowanej u.p.s.w.)¹¹¹;

Strategia działania powinna wynikać z analizy stanu faktycznego uczelni, identyfikacji jej silnych i słabych stron, powinna uwzględniać uwarunkowania, w jakich uczelni przyszło i przyjdzie funkcjonować, a także powinna uwzględniać kierunki rozwoju szkolnictwa wyższego oraz nauki w kraju i na świecie. Strategia winna być w miarę potrzeb modyfikowana, ale jej zasadniczy zrąb musi być na tyle trwały, aby kolejne ekipy zarządzających mogły posługiwać się nią dla urzeczywistnienia celów edukacyjnych i naukowych określonych w misji uniwersytetu¹¹²;

*Plan strategiczny określa na ogół wizję i kierunek rozwoju uczelni oraz przedstawia cykl procesów obejmujących cele, realizację i ocenę, które będą miały miejsce w określonych fazach rozwoju. Plan strategiczny ma w założeniu obejmować wszystkie aspekty funkcjonowania uczelni, a w wielu przypadkach uwzględnia również rozwiązania zachęcające do uczestnictwa kadrę akademicką i administracyjną (...) Istotnym elementem planu strategicznego jest także zapewnianie jakości i system przekazywania informacji*¹¹³.

Szkoły wyższe muszą zatem połączyć dotychczasową tradycyjną misję uniwersytecką z elementami rynkowymi w obszarze edukacyjnym i badawczym, uwzględniając jednocześnie dokumenty strategiczne, w tym w szczególności znowelizowaną ustawę z 27 lipca 2005 roku Prawo o szkolnictwie wyższym¹¹⁴ i wynikające z niej wdrażanie Krajowych Ram Kwalifikacji w szkolnictwie wyższym, Europejskie Ramy Kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie¹¹⁵, jak również priorytety dla szkolnictwa wyższego do roku 2020, określone w komunikacie z konferencji ministrów szkolnictwa państw sygnatariuszy Deklaracji Bolońskiej¹¹⁶, które są źródłem zmian jakości kształcenia w polskich szkołach wyższych.

¹¹¹ Raport końcowy. Modele zarządzania uczelniami w Polsce, Uniwersytet Jagielloński Centrum Badań nad Szkolnictwem Wyższym, opracował zespół pod kierunkiem M. du Valla w składzie: R. Batko, J. Bugaj, M. Flasiński, M. Frankowicz, Z. Godzwon, M. Hulicka, P. Jedynek, L. Korporowicz, A. Mania, T. Marek, I. Mika, M. Próchnicka, R. Rybkowski, T. Skarbek, Kraków 2011, s. 42.

¹¹² J. Janeczke, *Uniwersytet Zrównoważonego Rozwoju*: <http://gu.us.edu.pl/node/213141> <14.02.2013>

¹¹³ Zarządzanie szkolnictwem wyższym w Europie. Strategie, struktury, finansowanie i kadra akademicka, Eurydice. Sieć informacji o edukacji w Europie, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2009, s. 28–29: http://eacea.ec.europa.eu/education/Eurydice/documents/thematic_reports/091PL.pdf <18.08.2013>

¹¹⁴ Dz.U. Nr 164, poz. 1365 z późn. zm.

¹¹⁵ Europejskie ramy kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie (ERK), Komisja Europejska Edukacja i Kultura, Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, Luksemburg 2009, s. 3: http://www.krk.org.pl/download/dokumenty/Europejskie_ramy_kwalifikacji_dla_uczenia_sie_przez_cale_zycie.pdf <20.08.2013>

¹¹⁶ Jak wskazuje P. Wyrozębski, Proces Boloński był odpowiedzią Europy na diagnozowane tradycyjne i mało elastyczne podejście do nauczania, nieprzystające do wymagań współczesnego

3.2.3. WSPÓŁPRACA MIĘDZYSEKTOROWA

Jak wskazuje praktyka, możliwość dokonywania istotnych dla gospodarki zmian nie jest możliwa bez pełnego zaangażowania na zasadach partnerskich wszystkich podmiotów, w tym samorządowych, biznesowych, jak i edukacyjnych.

W opinii A. Zybąły w ostatnich latach rola partnerstw w krajach Unii Europejskiej (UE) zwiększyła się. Instytucje rządowe uznały, że partnerstwo stanowi szansę na realizację ogólnokrajowych celów, poczynając od stymulowania rozwoju ekonomicznego po promowanie spójności społecznej. Jak wskazuje A. Zybąła, eksperci z OECD podkreślają, że partnerstwa odgrywają coraz bardziej rolę koordynatora rozwoju¹¹⁷.

U podłoża zasad partnerstwa leżą dwie podstawowe idee¹¹⁸:

➤ po pierwsze, obecne wyzwania, potrzeby i możliwości rozwoju ekonomicznego i społecznego są niejednokrotnie zbyt skomplikowane, aby poszczególne instytucje mogły się właściwie do nich odnieść. W tym kontekście, partnerstwo opiera się na założeniu, że wielowymiarowe problemy mogą być rozwiązywane jedynie wtedy, kiedy organizacje o uzupełniających i wspierających się profilach i kompetencjach aktywnie współpracują, rozwijając synergę, dzieląc się pomysłami, celami, ryzykiem, możliwościami, zobowiązaniami i zadaniami, a także kompetencjami i środkami;

➤ po drugie, zrozumienie faktu, iż wzrost gospodarczy i umiejętność dostosowania się do zachodzących zmian gospodarczych i społecznych nie zależą tylko od ilości dostępnego kapitału naturalnego i materialnego, czy też jakości dostępnego kapitału ludzkiego, lecz także od wypracowanego „kapitału społecznego”. Kapitał społeczny jest tu rozumiany jako powiązania występujące pomiędzy podmiotami gospodarczymi i społecznymi, interakcje zachodzące między nimi, a także sposób, w jaki oni sami się organizują w celu pobudzenia wzrostu i rozwoju; obejmuje on nieformalne sieci społeczne, pomosty i powiązania pomiędzy wspólnotami, a także sformalizowane relacje pomiędzy instytucjami. W tym kontekście partnerstwo może służyć jako narzędzie rozwoju regionalnego.

świata, zintegrowanych globalnie gospodarek oraz mobilnych studentów i absolwentów, chcących swobodnie poruszać się po otwartym rynku pracy: <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/30/id/651<20.08.2013>>

¹¹⁷ Zybąła A., *Partnerstwo lokalne sposobem na dobre zarządzanie*, Dialog. Pismo Dialogu Społecznego, Nr 1/2007 <http://www.dialogspoleczny.pl/<20.09.2013>>

¹¹⁸ *Zasada Partnerstwa w nowych programach EFS (2007-2013). Ramy Programowania. Sprawozdanie grupy roboczej ad hoc państw członkowskich ds. partnerstwa*, Instytucje zarządzające Inicjatywą Wspólnotową EQUAL z Belgii, Austrii, Grecji, Niemiec, Polski, Portugalii, Republiki Czeskiej i Szwecji, 2006: http://ec.europa.eu/employment_social/equal_consolidated/data/document/200606-reflection-note-partner_pl.pdf.<15.06.2013>

Dzięki współpracy międzysektorowej wiele europejskich uczelni i regionów poprawiło swój status ekonomiczny oraz konkurencyjność. Partnerstwo wymusza długoterminową współpracę pomiędzy podmiotami, ułatwia konsultacje, kooperację i koordynację wdrażanych programów, przez co staje się narzędziem lepszego zarządzania. Partnerstwo stwarza szansę na uzyskanie przewagi konkurencyjnej dla danej jednostki organizacyjnej poprzez łączenie, a także uaktywnienie dotychczas biernych zasobów materialnych i niematerialnych.

Zaangażowanie podstawowych jednostek szkół wyższych we współdziałanie na zasadach partnerstwa jest zatem pożądane między innymi ze względu na rolę, jaką pełnią w rozwoju poszczególnych dyscyplin nauki, ale również ze względu na rolę, jaką powinny odgrywać w kreacji innowacyjnych rozwiązań i produktów mogących z powodzeniem mieć zastosowanie praktyczne. A.P. Wiatrak podkreśla, że *Poszukiwanie rozwiązań innowacyjnych przez jednostki naukowe wynika z ich celów powołania, a dodatkowo ukierunkowanie badań może wynikać z zapotrzebowania podmiotów gospodarczych i oddziaływania polityki społeczno-gospodarczej. Badania naukowe są prowadzone w określonym środowisku, które ma środki na ich sfinansowanie, zgłasza konkretne potrzeby, współpracuje w celu prowadzenia badań itp. Uwzględnić należy, że badania te są prowadzone w uczelni lub instytucie, które są kompetentne w danej dziedzinie, posiadają przygotowany personel oraz prowadzą badania zgodnie z procedurami zapewniającymi ich jakość i etyczność*¹¹⁹.

Włączenie szkół wyższych i ich podstawowych jednostek w budowanie więzi między uczelnią a otoczeniem społeczno-gospodarczym służy ponadto:

- realizacji regionalnych strategii rozwoju i innowacji;
- promowaniu wspólnych przedsięwzięć edukacyjnych oraz badawczych zmierzających do integracji szkół wyższych oraz dostosowania ich oferty do potrzeb regionu;
- promowaniu regionalnych powiązań naukowo-przemysłowych.

Ma również służyć osiągnięciu przez uczelnię statusu dobrej uczelni legitymującej się ponadprzeciętną jakością kształcenia, prowadzeniem badań frontier research (poszerzające granice wiedzy), misją cywilizacyjną i wzorcotwórczą, oraz posiadającą wysoką pozycję w skali krajowej i międzynarodowej¹²⁰.

¹¹⁹ A.P. Wiatrak, *Istota, zakres i funkcje publicznych usług doradczych* [w:] B. Kożuch, A. Kożuch (red. nauk.), *Usługi publiczne. Organizacja i zarządzanie*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 63-64: <http://149.156.173.214/pliki/e-monografie/monografia-8.pdf><20.09.13>

¹²⁰ J. Wilkin, *Ile kosztuje dobry uniwersytet* [w:] Nauka 4/2010, s. 138: <https://portalwiedzy.pan.pl/images/stories/pliki/publikacje/nauka/2010/04/N410-17-Wilkin.pdf>< 17.08.2013>

3.2.4. PROBLEMY ZARZĄDZANIA W SZKOŁACH WYŻSZYCH

Zarządzanie to: *formalne i nieformalne sprawowanie władzy, zgodnie z przepisami, polityką i zasadami, które określają prawa i obowiązki różnych uczestników, włącznie z zasadami ich współdziałania czy wzajemnego oddziaływania*, czyli pewne ramy, w których podstawowa jednostka szkoły wyższej realizuje swoje cele i politykę. Zarządzanie obejmuje więc działania o charakterze strategicznym, tj. strukturę oraz procedury podejmowania decyzji¹²¹ w jednostce podstawowej w obszarze procesu dydaktycznego, procesu badawczego, kadr, wiedzy, własności intelektualnej, jakości kształcenia i pracy jednostki, zasobów materialnych, finansowych, ryzyka i narzędzi informatycznych. Należy tu podkreślić, iż *Każdy model zarządzania uczelnią, zarówno małą, jak i dużą, publiczną, a także niepubliczną odnieść się musi do kilku podstawowych dla niej i dla jej środowiska obszarów*¹²². Kwestia ta dotyczy również każdej podstawowej jednostki szkoły wyższej.

W organizacjach publicznych, w tym w uczelniach i ich podstawowych jednostkach, zadania kadry zarządzającej koncentrują się na¹²³:

- konieczności realizowania prawidłowej gospodarki środkami budżetowymi,
- pozyskiwaniu dodatkowych źródeł finansowania,
- tworzeniu i realizacji strategii rozwoju,
- gospodarowaniu majątkiem trwałym,
- zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Skuteczność zarządzania organizacjami publicznymi zależy między innymi od lokalnych uwarunkowań (kulturowych, instytucjonalnych), w których funkcjonuje. To one warunkują dobór optymalnego modelu zarządzania¹²⁴. Brak ich precyzyjnego rozpoznania może stanowić istotną przyczynę problemów efektywnego zarządzania.

¹²¹ M. du Valla (kier.), *Raport końcowy. Modele zarządzania uczelniami w Polsce*, Uniwersytet Jagielloński Centrum Badań nad Szkolnictwem Wyższym, Kraków 2011, s. 28–29: http://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_05/bdfa51cb239812bbeac12dfa59be461c.pdf<28.04.2013>; *Zarządzanie szkolnictwem wyższym w Europie. Strategie, struktury, finansowanie i kadra akademicka*, Eurydice. Sieć informacji o edukacji w Europie, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2009, s. 13: http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/091PL.pdf<28.04.2013>

¹²² M. du Valla (kier.), *Raport końcowy...*, op. cit <28.04.2013>

¹²³ S. Lachiewicz, A. Walecka, *Organizacja jako obiekt zarządzania – spektrum form i możliwości* [w:] A. Adamik (red. nauk.) *Nauka o organizacji ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 64.

¹²⁴ P. Hensel, *Sektor publiczny – specyfika i metody zarządzania* [w:] B. Glinka, M. Kostera (red. nauk.) *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwers business, Warszawa 2012, s. 185.

Literatura przedmiotu¹²⁵ wskazuje na zasadnicze dylematy związane z funkcjonowaniem współczesnych organizacji, tj. trudności w dostosowaniu się organizacji do zmiennych warunków otoczenia, błędy w określaniu celów organizacji, podejmowanie nieracjonalnych decyzji, niesprawne zarządzanie wiedzą. Kwestie te odnoszą się również do jednostek edukacyjnych, w tym uniwersyteckich. Dotyczy to całościowego zarządzania systemem edukacji. Zdaniem specjalistów istniejąca sytuacja w szkolnictwie wyższym wymaga *pilnych, trudnych, wymagających wszak dyskusji, kwestii naprawczych oraz diagnoz o stanie zaistniałych zagrożeń, zapóźnień i kryzysów, o przyczynach tego stanu, wskazania modeli i scenariuszy lepszych rozwiązań, zaproponowania strategii i środków naprawczych*¹²⁶. Sformułowania te odnoszą się do naprawy całego systemu edukacji, niemniej jednak mogą stanowić zachętę i podstawę do dokonywania pożądanych i profesjonalnych zmian już w fazie kreacji wizji rozwoju podstawowej jednostki szkoły wyższej – mając jednocześnie na uwadze „ograniczenia”, jakie są im stawiane przez otoczenie zewnętrzne, na które dana jednostka nie ma wpływu.

Powyższe problemy potwierdzają dotychczasowe wyniki badań¹²⁷. W opinii nauczycieli akademickich nieumiejętność zarządzania uczelniami jest jednym z głównych problemów uczelni. Mimo że za największy problem szkół wyższych nauczyciele akademicki uważają brak środków finansowych, to ponad 1/3 z nich uważa, że przy obecnym systemie zarządzania uczelniami żadne środki nie byłyby wystarczające. W 2010 roku 41% nauczycieli akademickich twierdziło, że uczelnie funkcjonują jak samotne wyspy, są oderwane od rzeczywistości, rynku pracy, potrzeb i zainteresowań studentów i pracodawców. W gronie profesorów odsetek tych opinii wyniósł 55%.

Przyczyn niesprawności zarówno uczelni, jak również jej poszczególnych jednostek można zatem upatrywać w niedostatecznie szybkiej reakcji na zmiany w otoczeniu, w traktowaniu organizacji jako układu zamkniętego, w nadmiernej absolutyzacji reguł i przepisów, w niskiej jakości informacji wspierających proces decyzyjny, w zakłóceniach w kanałach informacyjnych, w sprzeczności interesów indywidualnych i grupowych z interesami organizacji¹²⁸.

¹²⁵ R. Rutka, *Uwarunkowania ewolucji wiedzy o organizacji i zarządzaniu* [w:] M. Czerska, A.A. Szpitter (red. nauk.), *Koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 24.

¹²⁶ Szeroko problemy zarządzania edukacją przedstawiono [w:] Z. Kwieciński, *Edukacja – trudne pytania. Początek działalności Komitetu Rozwoju Edukacji Narodowej PAN*, Nauka 1/2013, PAN, Warszawa 2013, s. 11–16; Z. Kwieciński, *Edukacja wobec opóźnienia kulturowego*, Nauka 1/2013, PAN, Warszawa 2013, s. 19–23, 28–29.

¹²⁷ Ilościowa część badania zrealizowana została na próbie 1452 nauczycieli akademickich reprezentujących różne kierunki studiów. *Analiza zasobów kadrowych w uczelniach na poszczególnych kierunkach i wypracowanie zasad etatyzacji. Raport końcowy*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2010, s. 222, 223: http://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_05/215fd69485a3e2e4ffecbe41cf9183d6.pdf <23.10.2013>

¹²⁸ R. Rutka, *Uwarunkowania ewolucji wiedzy...*, op. cit., s. 24.

3.3. WNIOSKI I ZALECENIA

Jak wskazuje K. Leja: *Tradycyjny humboldtowski uniwersytet to organizacja mechanistyczna, która miała rację bytu w stabilnym otoczeniu. Współczesny uniwersytet funkcjonuje w warunkach niepewności otoczenia, co zmusza do poszukiwania nowych rozwiązań, również w zakresie organizacji uczelni*¹²⁹. Stąd też konieczność ciągłego monitorowania otoczenia szkoły wyższej we wszystkich sferach jego oddziaływania. Zmiany w otoczeniu szkoły wyższej, rozpatrywane w kontekście jej szans i zagrożeń, stanowią przesłankę do ciągłej aktualizacji strategii rozwoju, co jest warunkiem niezbędnym do skutecznego zarządzania szkołą wyższą.

Skuteczne menedżerskie zarządzanie w szkołach wyższych jest pożądane ze względu na rolę, jaką pełnią w gospodarce, w tym w szczególności na rynku pracy. Szkoły wyższe to instytucje zatrudniające osoby kształcące studentów w poszczególnych regionach kraju. Są to podmioty, w których pożądane efekty obejmują kształcenie oraz prowadzenie badań naukowych, a nie zysk. Profesjonalne zarządzanie to efektywne zarządzanie zasobami danej jednostki, w tym finansowymi, materialnymi i ludzkimi, a także zarządzanie tworzoną, przetwarzaną i przekazywaną wiedzą oraz wynikami prowadzonych badań. Skuteczność działań w zakresie zarządzania wiedzą stanowi podstawę do osiągnięcia sukcesu jednostki podstawowej szkoły wyższej i samej szkoły wyższej. Stąd też jednym z wyzwań stojących przed autonomiczną szkołą wyższą¹³⁰ i jej podstawowymi jednostkami organizacyjnymi jest sprecyzowanie misji, opracowanie wizji przyszłości i aktualizacja strategii, co razem wzięwszy daje uczelni szansę na realizację planu strategicznego. Brak profesjonalnie sformułowanych misji, wizji i celów strategicznych stanowi istotną barierę rozwoju wszystkich organizacji działających na rynku¹³¹, nie wyłączając szkół

¹²⁹ K. Leja, *Uniwersytet społecznie odpowiedzialny – próba ujęcia systemowego*, Współczesne Zarządzanie, 2/2009, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009, s. 76.

¹³⁰ Jak podają A. Olechnicka i inni, istotnym w strategii szkolnictwa wyższego w wielu krajach europejskich jest proces zmniejszania kontroli państwa nad uczelniami wyższymi. Liberalizacja obejmuje między innymi rozszerzanie autonomii uczelni w zakresie polityki uczelnianej, a w szczególności zarządzania budżetami, jak również w tworzeniu podstaw do intensywnej interakcji pomiędzy otoczeniem i uczelniami: A. Olechnicka, W. Pander, A. Płoszaj, K. Wojnar, *Analiza strategii...*, op. cit., s. 71.

¹³¹ Według badań prowadzonych przez zespół Kochalskiego w 2010 r. podstawowe trudności towarzyszące procesowi zarządzania strategicznego w polskich uczelniach publicznych to bariery systemowe (np. brak wielu elementów zarządzania strategicznego), ludzkie (np. opór pracowników przed zmianami) i zasobowe (np. ograniczone środki finansowe): <http://www.strategiadlauczelni.pl<12.12.2012>>

wyższych. Opracowanie, wdrożenie, monitorowanie i aktualizacja strategii rozwoju ma służyć osiągnięciu stabilnej pozycji uczelni na rynku, wyróżnieniu jej oferty, zdobyciu przewagi konkurencyjnej, uporządkowaniu procesów wewnętrznych i poprawie relacji z interesariuszami¹³².

¹³² A. Jajszczyk, L. Pacholski, *Pomieszczone role*, Forum Akademickie, nr 1, styczeń 2010. Opracowanie przygotowano na podstawie roboczych dokumentów konsorcjum firmy Ernst & Young i Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową, opracowującego wraz z grupą ekspertów, na zlecenie MNiSW, strategię rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce; K. Pawłowski, *Menedżerskie zarządzanie uczelniami*, Nowe Życie Gospodarcze nr 18,26. 09. 2004, s. 15: http://www.semforum.org.pl/Semforum/pliki/nowe_zycie_gosp-15-18.pdf <21.01.2013>

ROZDZIAŁ IV

PODSTAWOWE METODY PRZYGOTOWANIA I AKTUALIZACJI STRATEGII ROZWOJU PODSTAWOWEJ JEDNOSTKI SZKOŁY WYŻSZEJ

Ujęcie modelowe tej części opracowania jest związane z faktem, iż na proces aktualizacji strategii rozwoju podstawowej jednostki szkoły wyższej realnie mają wpływ różnorodne kwestie, tj. charakter dotychczasowej strategii, dotychczasowy stopień wykorzystania profesjonalnych narzędzi z zakresu zarządzania strategicznego, realizacja dokumentu strategii w oparciu o własne zasoby kadrowe lub zewnętrzne i inne. Najistotniejsze są jednak niezależne decyzje zarządzających jednostką co do wyboru sposobu dojścia do ostatecznego kształtu dokumentu strategii (podejście eksperckie, podejście społeczne lub inne).

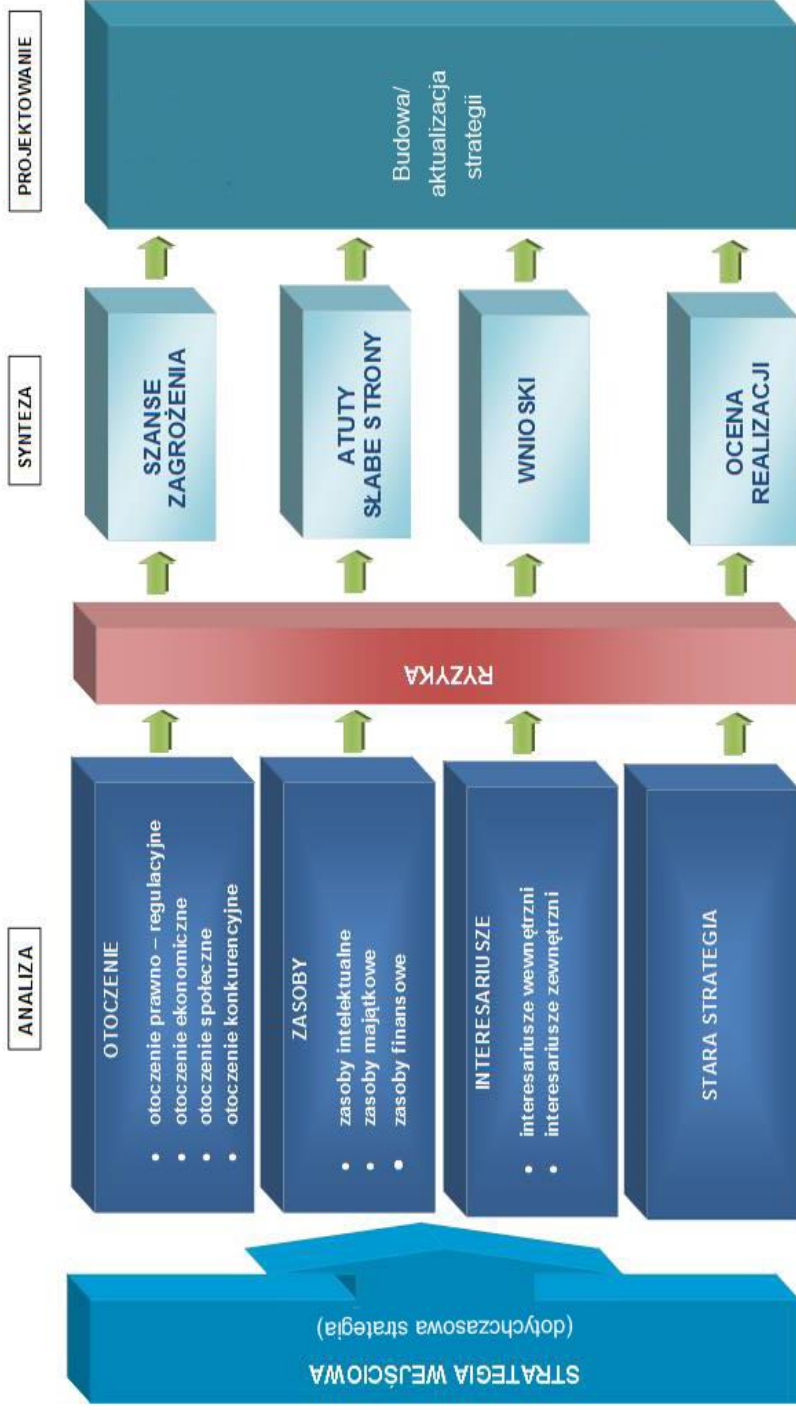
Kolejność i obszary prac nad aktualizacją dokumentu strategii rozwoju podstawowej jednostki szkoły wyższej mogą być następujące:

- zapoznanie się z wiedzą w zakresie projektowania strategii rozwoju organizacji;
- analiza stopnia realizacji dotychczasowej strategii rozwoju podstawowej jednostki szkoły wyższej;
- analiza kierunków zmian w otoczeniu dalszym, otoczeniu konkurencyjnym i zasobach podstawowej jednostki szkoły wyższej;
- modelowanie w oparciu o przeprowadzone analizy strategii rozwoju podstawowej jednostki szkoły wyższej.

Ujęcie graficzne proponowanej kolejności prac nad strategią jednostki prezentuje rysunek 8.

Realizacja proponowanych etapów prac nad aktualizacją strategii rozwoju podstawowej jednostki szkoły wyższej jest niezwykle istotna ze względu na potrzebę uzyskania precyzyjnej i pełnej odpowiedzi na następujące pytania:

- 1) czy istniejąca strategia jednostki uwzględnia dynamicznie zmieniające się otoczenie podstawowej jednostki szkoły wyższej?
- 2) czy funkcjonujące w jednostce programy działania wynikają jedynie z istniejącej strategii i ją wspierają, czy też jest inaczej?
- 3) jakie są zasadnicze wartości stanowiące fundament przewagi strategicznej podstawowej jednostki szkoły wyższej?



Rysunek 8. Etapy przygotowania i aktualizacji strategii rozwoju podstawowej jednostki szkolnej wyższej

Źródło: opracowanie własne.

4.1. PRZYGOTOWANIE I AKTUALIZACJA STRATEGII ROZWOJU W OPARCIU O METODĘ PCM

Proponowana metoda przy opracowaniu lub aktualizacji treści dokumentu strategii rozwoju podstawowej jednostki szkoły wyższej to metoda PCM – Project Cycle Management (Zarządzanie Cyklem Życia Projektu). Metoda ta została zaadaptowana przez Komisję Europejską do zarządzania projektami współfinansowanymi przez Unię Europejską. Metoda PCM wykorzystuje podejście oparte na narzędziu zwanym ramą logiczną (Logical Framework Approach – LFA)¹³³. W odniesieniu do strategii podstawowej jednostki szkoły wyższej LFA jest sposobem na strukturalizację zasadniczych elementów, które są niezbędne do jej budowy lub aktualizacji. Dzięki LFA możliwe jest uchwycenie logicznych powiązań między analizowanymi elementami, zjawiskami czy procesami, ukazanie związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy zidentyfikowanymi zasobami, zamierzonymi celami, zaplanowanymi działaniami i oczekiwanymi rezultatami. Tak więc zastosowanie LFA pozwala na:

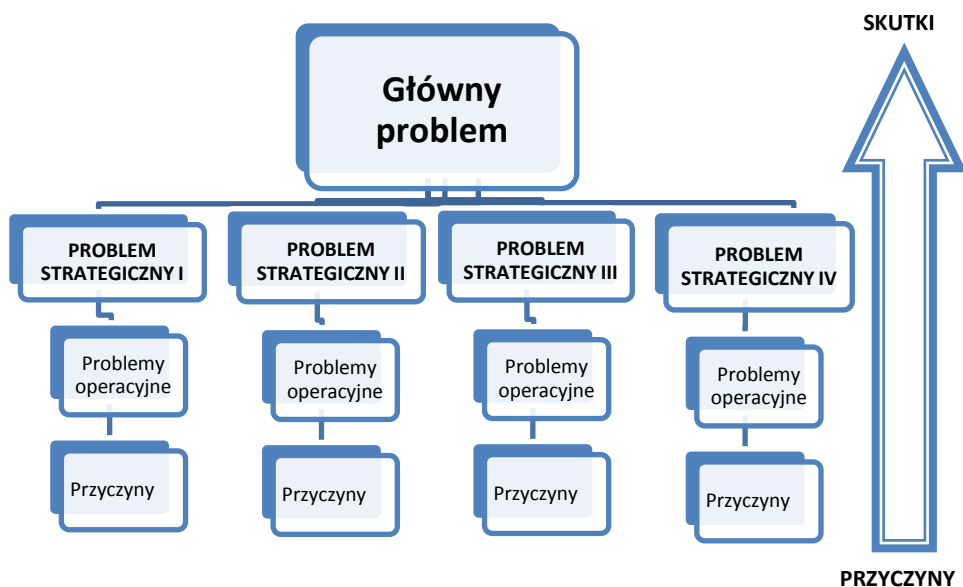
- identyfikację i analizę problemów,
- określenie i analizę celów związanych z problemami,
- wskazanie działań, które należy podjąć na rzecz ograniczania czy eliminacji problemów – z jednej strony, i na osiągnięcia zamierzonych rezultatów – z drugiej.

Dzięki **analizie problemów** można zidentyfikować negatywne aspekty obecnej sytuacji podstawowej jednostki szkoły wyższej oraz określić ich relacje przyczynowo-skutkowe. Wyniki przeprowadzonej analizy można zobrazować w formie diagramu, nazywanego „drzewem problemowym” lub „hierarchią problemów” – ujęcie graficzne rysunek 9.

Budowa drzewa problemów jest istotna ze względu na brak takiej systematyki w szkołach wyższych. Przedstawiony diagram należy interpretować w taki sposób, że prostokąt umieszczony na szczycie drzewa reprezentuje problem główny podstawowej jednostki szkoły wyższej, a cztery kolejne znajdujące się poniżej, to problemy strategiczne. Razem stanowią one zasadnicze skutki zidentyfikowanych przyczyn tzw. „korzeni” problemów.

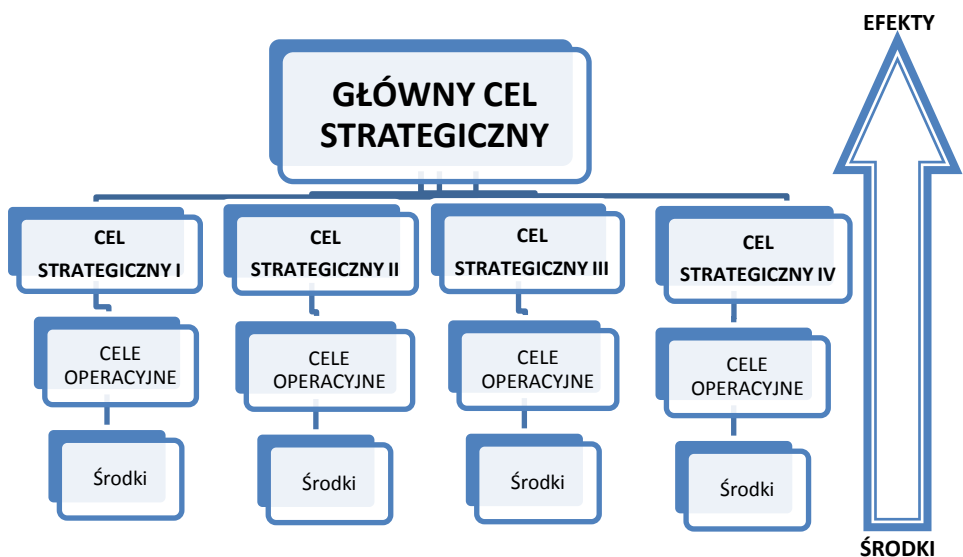
Wśród umieszczonych na diagramie przyczyn i skutków obecne są także potencjalne przyczyny i skutki problemów, które można wyróżnić na podstawie całego kontekstu badania oraz wiedzy eksperckiej zespołu opracowującego strategię.

¹³³ Podręcznik zarządzania cyklem projektu, *Stosunki ogólne. Ewaluacja*, Komisja Europejska, EuropeAid Cooperation Office: http://www.ozewortal.pl/files/biblioteka/podrecznik_zarzadzanie_cyklem_projektu_komisja_europejska.pdf<20.02.2013>



Rysunek 9. Schemat drzewa problemów podstawowej jednostki szkoły wyższej

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Podręcznik – zarządzanie cyklem projektu*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, s. 12: http://www.equal.gov.pl/NR/ronlyres/3A81D042-E1A4-42A6-8A31-6D587DDCB8D9/0/equal_podr_zarz_cykl.pdf <11.02.2013>



Rysunek 10. Schemat drzewa celów podstawowej jednostki szkoły wyższej

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Podręcznik – zarządzanie cyklem projektu*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, s. 14: http://www.equal.gov.pl/NR/ronlyres/3A81D042-E1A4-42A6-8A31-6D587DDCB8D9/0/equal_podr_zarz_cykl.pdf <11.02.2013>

Analiza celów, z kolei, wskazuje na pozytywne aspekty przyszłej, pożądanej sytuacji podstawowej jednostki szkoły wyższej. *Sytuacje negatywne* przedstawione na diagramie problemów są przekształcane w rozwiązania, które można interpretować jako *pozytywne osiągnięcia* – ujęcie graficzne rysunek 10.

Aby podjąć działania mające na celu rozwiązanie zidentyfikowanych problemów oraz osiągnięcie wyznaczonych celów, należy dokonać **analizy strategii** działania. Analiza strategiczna dotyczy wyboru strategii, która będzie użyta do osiągnięcia zdefiniowanych dla podstawowej jednostki szkoły wyższej celów. Należy podjąć decyzje co do tego, jakie dotychczasowe cele będą włączone – w tym nowe – w strategię, a jakie cele pozostaną „poza” strategią oraz jaki będzie główny cel strategiczny (bezpośredni), cele strategiczne i cele operacyjne (tzw. cele pośrednie). Literatura przedmiotu wskazuje na możliwość wyboru typu strategii zalecanych przez Portera, tj. odróżniania się, przywództwa pod względem kosztów, czy koncentracji na niszy rynkowej lub typów klasyfikowanych przez Milesa i Snowa, tj. strategii poszukiwacza, strategii obrońcy, strategii analityka, strategii biernej reakcji. Ponadto zarządzający mają do dyspozycji strategię opartą na cyklu życia produktu, wskazującą na potrzebę zmiany strategii wraz z upływem czasu¹³⁴.

Obok analizy problemów, celów i strategii zalecane jest przeprowadzenie innych analiz:

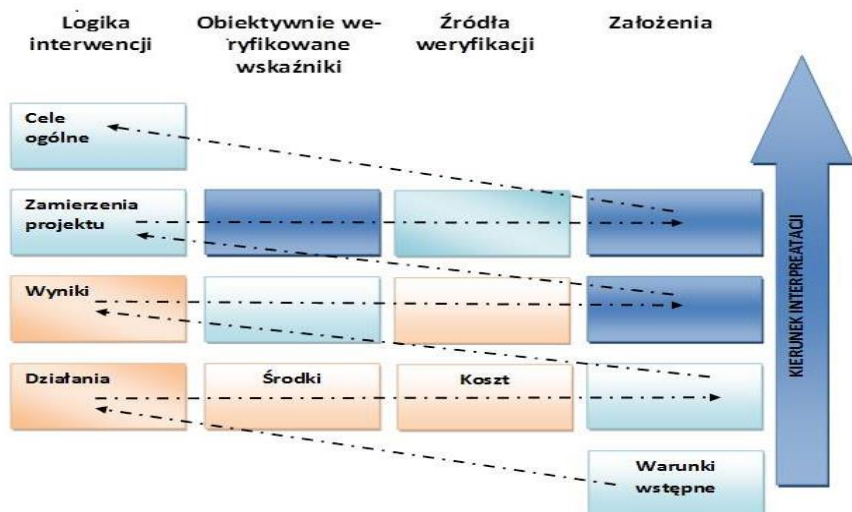
- analizy interesariuszy,
- analizy wnętrza organizacji i wynikającej z niej analizy jej mocnych i słabych stron,
- analizy otoczenia bliższego i dalszego organizacji i wynikającej z niej analizy szans i zagrożeń dla organizacji.

Zasadniczym efektem zastosowania LFA jest matryca logiczna (Logframe Matrix) (rysunek 11), która:

- wyznacza logikę zastosowania strategii rozwoju podstawowej jednostki szkoły wyższej;
- PODJĘCIE DZIAŁAŃ → OSIĄGNIĘCIE REZULTATÓW → OSIĄGNIĘCIE CELÓW → ITD.;
- pozwala na opis istotnych założeń występujących u podstawy logiki metodycznej.

Punktem wyjścia do stworzenia matrycy logicznej są kluczowe założenia, czyli wstępne warunki, które muszą być spełnione, aby strategia w ogóle mogła zaistnieć (być stosowana). Następnie trzeba wskazać działania, które należy przedsięwziąć, aby dojść do określonych celów (zamierzeń) oraz do celu głównego (ogólnego). Cel ogólny, cele, potencjalne rezultaty oraz podejmowane

¹³⁴ R.W. Grffin, *Podstawy zarządzania organizacjami...*, op. cit., s. 254–260; Z. Pierścioneł, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie...*, op. cit., s. 64–71.



Rysunek 11. Schemat podstawy matrycy logicznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Podręcznik – zarządzanie cyklem projektu*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, s. 17: http://www.equal.gov.pl/NR/rdonlyres/3A81D042-E1A4-42A6-8A31-6D587DDCB8D9/0/equal_podr_zarz_cykl.pdf <11.02.2013>

działania identyfikuje pierwsza kolumna matrycy logicznej. To co zostanie w niej zapisane zależy od wybranej strategii. Ostatnia kolumna zawiera założenia – warunki, które należy uwzględnić przy przechodzeniu na kolejne „szczeble” matrycy. Opracowując matrycę logiczną, przedstawia się ponadto:

- obiektywne weryfikowalne wskaźniki (aneks), które mogą stanowić bazę monitorowania strategii, i w razie potrzeby skłonić do podjęcia działań naprawczych; wskaźniki te muszą być prawidłowe, rzetelne, dokładne, oszczędne i niezależne na różnych poziomach; na ich podstawie można śledzić postępy w osiąganiu poszczególnych zamierzeń i celów;
- źródła weryfikacji, tj. źródła informacji i sposób pozyskania danych, co pozwala na sprawdzenie jakości pomiaru wskaźnika¹³⁵.

¹³⁵ W przypadku strategii dla podstawowej jednostki szkoły wyższej kluczowym warunkiem jej realizacji jest znajomość i umiejętność interpretacji zapisów w Ustawie PSW, w KRK oraz strategii nadrzędnej, jaką jest strategia całej uczelni. Cel nadrzędny (ogólny) powinien wyjaśniać, dlaczego strategia jednostki jest istotna w kategoriach długookresowych korzyści zarówno dla samej jednostki, jak i interesariuszy. Cel nadrzędny powinien być zbieżny z misją jednostki. Cele bezpośrednie natomiast, powinny odnosić się do kluczowych problemów jednostki, a być zdefiniowane w kategoriach korzyści (np. poprawa jakości kształcenia, jakości badań, nawiązywanie relacji z otoczeniem jednostki lub ich poprawa, racjonalne wykorzystanie zasobów jednostki, itp.). Wyniki działań przedstawione w matrycy dotyczą przyczyn głównych problemów jednostki (w wyniku zaplanowanych działań jednostka może np. poprawić swoją kondycję finansową, popra-

Matryca posiada swoją logikę pionową i poziomą. Logika pionowa matrycy to relacja między czwartą a pierwszą kolumną. Określa ona co strategia ma osiągnąć, pokazuje związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy działaniami, wynikami, celami a założeniami. Pierwsza kolumna matrycy, zwana logiką interwencji, pokazuje logiczne powiązania pomiędzy środkami a rezultatem (opis od góry do dołu). Kolumna czwarta (opis od dołu do góry) opisuje czynniki (założenia), które mogą decydować o sukcesie projektu, jakim jest strategia rozwoju, a które mogą pozostawać poza kontrolą głównego zarządzającego (menedżera), np. dziekana.

Logika pozioma matrycy, z kolei, odnosi się do pomiaru efektów strategii oraz wskazania zasobów (środków) niezbędnych do jej realizacji.

4.2. ANALIZA REALIZACJI DOTYCHCZASOWEJ STRATEGII ROZWOJU

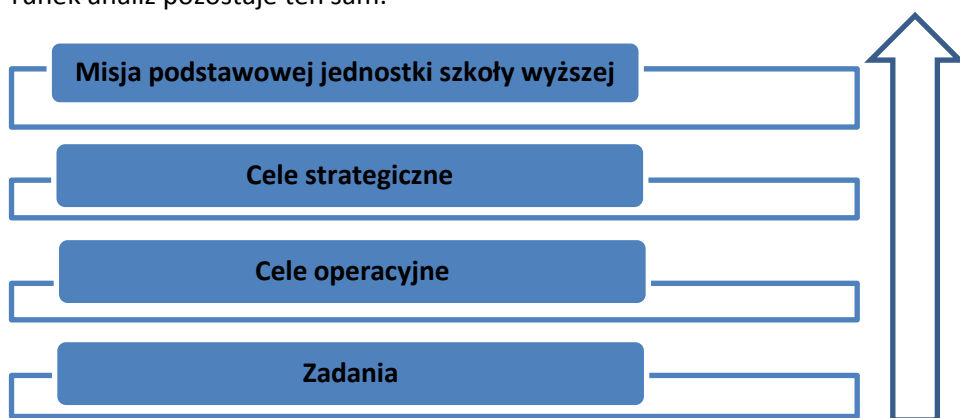
Podstawowe jednostki szkoły wyższej, podobnie jak podmioty działające w sektorze prywatnym, muszą na bieżąco przygotowywać się do nowych wyzwań i działań. Dobra strategia wymaga ciągłego monitorowania i weryfikacji zakresu i sposobu realizacji przyjętych wcześniej założeń i celów. Takie postępowanie pozwala na bardziej precyzyjną korektę dotychczasowej strategii rozwoju podstawowej jednostki.

Celem tego etapu prac nad aktualizacją strategii jest zatem analiza stopnia realizacji dotychczasowej strategii rozwoju podstawowej jednostki szkoły wyższej. Istotna jest odpowiedź na pytanie czy była i jest nadal realizowana i czy skutkuje pozytywnymi zmianami przyjętych w niej obszarów działania w zakresie kształcenia, nauki oraz oddziaływania na środowisko zewnętrzne.

Analiza wstępnie może mieć charakter punktowy, a uzyskane wyniki służyć do oceny dotychczasowych celów i zadań strategii przyjętych w głównych obszarach działania, a także do sformułowania rekomendacji końcowych w zakresie programowania rozwoju – projekcja działań na lata następne. Proponowany

wić funkcjonowanie swoich struktur, kształcić studentów zgodnie z wybranym profilem, w pełni i racjonalnie wykorzystać swój potencjał intelektualny i zasoby majątkowe itp.). Z kolei działania nawiązują do sposobów osiągnięcia oczekiwanych rezultatów (np. modyfikacja programów studiów pod kątem oczekiwań rynku pracy, przygotowanie studiów w języku obcym oraz wykorzystanie interaktywnych form kształcenia – DL, opracowywanie wniosków o granty badawcze, nawiązywanie sformalizowanej współpracy z otoczeniem biznesowym, opracowanie systemów zarządzania jakością, zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania własnością intelektualną, zarządzania ryzykiem itp.). Oprócz tego w matrycy logicznej powinny być przedstawione wskaźniki służące do pomiaru stopnia realizacji założonych celów oraz wskazane źródła ich weryfikacji. W przypadku działań należy wskazać zasoby (środki) niezbędne do ich realizacji oraz oszacować koszty. Na każdym poziomie matrycy logicznej pojawiają się określone i coraz to nowe założenia.

kierunek analizy w ujęciu graficznym przedstawia rysunek 12. W sytuacji gdy dotychczasowa strategia rozwoju obejmowała inny schemat niż poniższy, kierunek analizy pozostaje ten sam.



Rysunek 12. Kierunek proponowanych analiz realizacji dotychczasowej strategii rozwoju

Źródło: opracowanie własne.

Analiza dotychczasowych celów działania podstawowej jednostki szkoły wyższej w poszczególnych obszarach działania może polegać na ich ocenie pod względem (tabela 2):

- 1) **T** – trafności (czy zostały sformułowane trafnie, czy odpowiadały na istniejące potrzeby). Skala od 0 nietrafny do 3 w pełni trafny;
- 2) **S** – skuteczności (czy zostały osiągnięte, w jakim stopniu). Skala od 0 niezrealizowany do 3 w pełni zrealizowany;
- 3) **A** – aktualności (czy cele są aktualne dziś, czy mogą stać się celami do X roku). Skala 0 nieaktualny do 3 aktualny.

Tabela 2. Przykład analizy dotychczasowych celów działania podstawowej jednostki szkoły wyższej – analiza trafności, skuteczności, aktualności

Główne obszary działania/cele działania	T	S	A
W zakresie kształcenia			
np. rozwijać zdalne i interaktywne kształcenie	3	1	2
W zakresie nauki			
np. wspomagać rozwój badań stosowanych	3	1	3
W zakresie oddziaływania na środowisko zewnętrzne			
np. prowadzić szeroką akcję promocyjną i dbać o jej wizerunek	3	2	3

Źródło: opracowanie własne.

Oceny mogą powstać na bazie wywiadów standaryzowanych (kwestionariuszowe) i niestandaryzowanych (wolne)¹³⁶. W ich wyniku można ocenić, które z dotychczas przyjętych celów zostały określone nie w pełni trafnie, a które były trafnie sformułowane, a zatem odpowiadały na istniejące potrzeby (uwzględniające rolę szkoły wyższej w regionie, kraju, świecie, potrzeby rynku pracy, potrzeby interesariuszy).

Należy podkreślić, iż zbyt duża liczba przyjętych dotychczas celów programowych, np. ze względu na wyzwania, jakie stawia się współczesnym jednostkom edukacyjno-naukowym poziomu wyższego (w regionie, kraju, świecie), mogła ograniczać przejrzystość i czytelność założeń strategii. Tego typu sytuacja wymaga zdecydowanego usystematyzowania ze wskazaniem kilku zasadniczych celów strategicznych, przypisanie im celów operacyjnych, oraz wyznaczenie konkretnych zadań do realizacji.

Poddając ocenie dotychczasową strategię rozwoju podstawowej jednostki szkoły wyższej, może okazać się, iż analiza stopnia realizacji dotychczas przyjętych celów szczegółowych może być przeprowadzona tylko w oparciu o opis. Do pełnej ich oceny niezbędny będzie jednak odpowiedni zestaw mierników i wskaźników.

W dalszej kolejności prac nad korektą dotychczasowej strategii można wyznaczyć zadania do realizacji w perspektywie kilku, kilkunastu lat, tj. zadania wymagające kontynuacji, jak i nowe jako wynik wiedzy eksperckiej zespołu roboczego oraz wywiadu ustrukturalizowanego przeprowadzonego z pracownikami. Wywiad ustrukturalizowany pozwoli na wstępną identyfikację nowych zadań podstawowej jednostki szkoły wyższej przewidzianych do realizacji w kolejnych latach.

Należy podkreślić, iż kolejne lata będą trudne dla szkolnictwa wyższego. Prognozowany niż demograficzny¹³⁷ spowoduje, że liczba potencjalnych interesariuszy/studentów obniży się, co będzie miało ogromny wpływ na zachowania konkurencyjne wszystkich istniejących w kraju szkół wyższych. Silna konkurencja stanowi istotne i rosnące ryzyko związane z funkcjonowaniem szkół wyższych. Ponadto pojawia się kwestia zmian legislacyjnych odnoszących się do systemu finansowania uczelni, systemu opartego na efektach pracy naukowej i dydaktycznej (konkursy). Stąd też, budując strategię rozwoju podstawowej jednostki szkoły wyższej należy szczególną uwagę poświęcić analizom, które pozwolą na dokonanie wyboru sprawdzonego, realnego sposobu uzyskania przewagi konkurencyjnej, np. sposób polegający na uzyskaniu wyróżniającej

¹³⁶ S. Stachak, *Wstęp do metodologii...*, op. cit., s. 162. Autor wskazuje, iż „Do celów naukowych nadają się tylko wywiady standaryzowane”. W przypadku prac nad aktualizacją strategii istotne znaczenie należy przypisać właśnie wywiadam niestandaryzowanym.

¹³⁷ Prognoza ludności na lata 2003–2030: [http://www.fundusze-strukturalne.gov.pl/informator/npr2/prognozy/Prognoza%20ludnosci%20na%20lata%202003+2030%20\(GUS\).pdf](http://www.fundusze-strukturalne.gov.pl/informator/npr2/prognozy/Prognoza%20ludnosci%20na%20lata%202003+2030%20(GUS).pdf)<20.06. 2013>

pozycji strategicznej przez realizację unikatowej strategii, a więc strategii konkurencji inaczej. W tej sytuacji jednostka powinna realizować czynności inne niż konkurenci lub wykonywać podobne, ale w inny sposób, np. poprzez organizację krajowych i zagranicznych praktyk zawodowych, prowadzenie zajęć przez praktyków, wprowadzanie unikalnych programów nauczania, czy innowacyjnych metod nauczania, realizację interdyscyplinarnych zespołów i badań, itp. Przewaga strategiczna podstawowej jednostki szkoły wyższej może być budowana na przykład w oparciu o:

- różnorodność oferty kształcenia,
- szeroką paletę prowadzonych badań,
- interdyscyplinarny potencjał z możliwością komercjalizacji wyników badań.

4.3. ANALIZA OTOCZENIA KONKURENCYJNEGO

Jedną z wielu definicji mikrootoczenia, jaką możemy spotkać w literaturze mówi, że są to zjawiska, procesy i podmioty, które wpływają bezpośrednio na organizację, a jednocześnie są przedmiotami jego oddziaływań¹³⁸. Tak więc pomiędzy otoczeniem bliższym a organizacją zachodzi sprzężenie zwrotne. W skład otoczenia konkurencyjnego organizacji, np. jednostki szkoły wyższej, wchodzi:

- konkurenci i potencjalni konkurenci,
- dostawcy np. usług,
- odbiorcy usług,
- interesariusze wewnętrzni,
- interesariusze zewnętrzni¹³⁹.

Wyróżnia się trzy poziomy konkurencji w ramach określonego sektora:

- konkurencja bezpośrednia (aktualnie działająca),
- konkurencja substytucyjna (stanowiąca zagrożenie ze strony produktów zastępczych),
- konkurencja potencjalna (zależna jest od atrakcyjności danej branży)¹⁴⁰.

Punktem wyjścia do przeprowadzenia analizy konkurencji w ramach sektora oraz wyznaczenie pozycji konkurencyjnej organizacji jest model Portera (model 5 sił) rysunek 13.

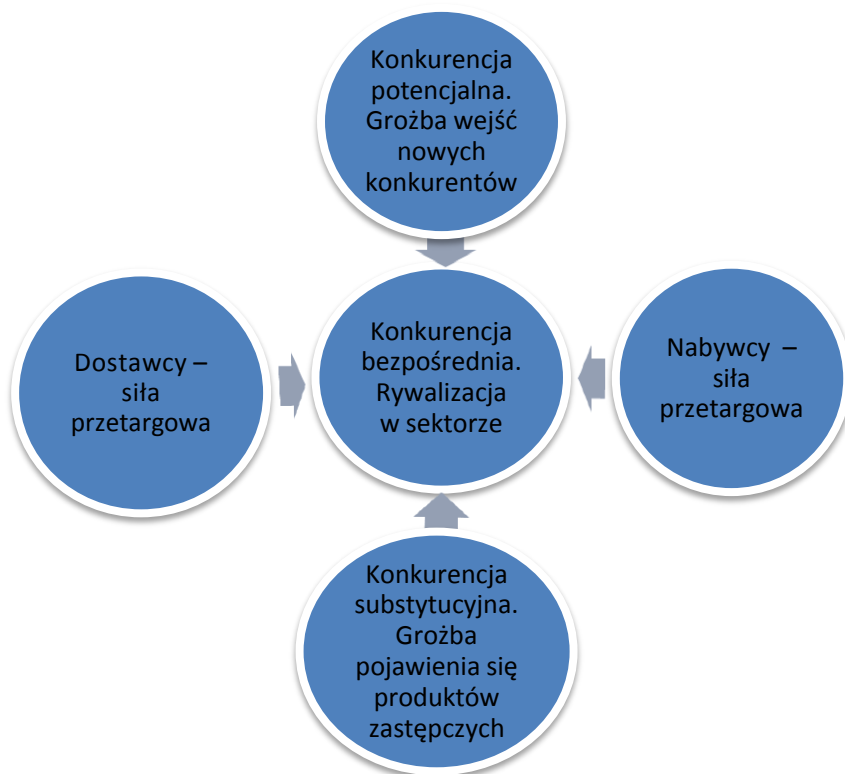
¹³⁸ E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 105.

¹³⁹ K. Koziół, *Analiza makrootoczenia* [w:] K. Janasz, W. Janasz, K. Koziół, K. Szopik, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, strategie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010, s. 168.

¹⁴⁰ M. Moszkiewicz, *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 228–229.

Według M.E. Portera, możliwości rozwojowe i atrakcyjność sektora są tym mniejsze, im większe jest oddziaływanie pięciu sił¹⁴¹: siły oddziaływania dostawców i nabywców, natężenia walki konkurencyjnej wewnątrz sektora, groźby pojawienia się nowych producentów i nowych produktów.

Siła oddziaływania dostawców i nabywców wyraża się w ich pozycji względem organizacji. Siła przetargowa organizacji działającej w danej branży zależy od relacji podaży i popytu na dany produkt. W zależności od rodzaju relacji mamy do czynienia z rynkiem producenta lub rynkiem klienta. Rynek klienta występuje wtedy, gdy podaż przewyższa popyt i klient ma silniejszą pozycję przetargową¹⁴².



Rysunek 13. Model 5 sił pobudzających konkurencję wg Portera

Źródło: opracowanie własne na podstawie M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 2000, s. 22.

¹⁴¹ M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 21.

¹⁴² G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 100.

Na walkę konkurencyjną w sektorze ma wpływ struktura sektora, jego koncentracja i liczba konkurentów. Przy silnej koncentracji warunki konkurencji są zachwiane, gdy branża jest zdominowana przez jedną lub, co najwyżej, kilka dużych podmiotów. Do zwiększenia koncentracji dochodzi w przypadku, gdy dany podmiot przedstawia wyroby spełniające w wysokim stopniu oczekiwania konsumentów lub w przypadku łączenia się i przejęć podmiotów.

Pojawienie się w branży nowych konkurentów zależy od barier wejścia i wyjścia. Są to, z jednej strony, wszystkie przeszkody utrudniające dostęp organizacji do sektora, a jednocześnie chroniące pomioty tworzące sektor (ekonomiczne, biurokratyczne, technologiczne, logistyczne, finansowe, marketingowe) oraz koszty związane z zakończeniem przez organizację działalności – z drugiej (koszty ekonomiczne, społeczno-polityczne, formalne)¹⁴³.

Wyroby substytucyjne ograniczają potencjalne zyski w danym sektorze. Im atrakcyjniejsze są wyroby substytucyjne, tym bardziej radykalne są ograniczenia zysków. Aby przewidzieć możliwość pojawienia się substytutów należy śledzić rynek, pojawiające się technologie, dobrze poznać funkcje użytkowe danego produktu oraz stworzyć przesłanki do jej poszerzenia¹⁴⁴.

W modelu Portera relacje między wymienionymi czynnikami określają intensywność konkurencji wewnątrz sektora i w efekcie jego rentowność. Za M. E. Porterem przyjmuje się, że *sektor to część przemysłu grupująca przedsiębiorstwa produkujące wyroby lub usługi o podobnym przeznaczeniu i sprzedające się na tym samym geograficznie rynku*¹⁴⁵.

Analiza sektora, w którym działa dana organizacja, dostarcza ważnych informacji dotyczących szans i zagrożeń, które są związane z wiekiem, strukturą i dynamiką sektora oraz z zachowaniem dostawców, odbiorców, istniejących i potencjalnych konkurentów. Pozwala ocenić atrakcyjność sektora ryzyko związane z wejściem do niego¹⁴⁶. Celem analizy sektorowej jest odpowiedź na następujące pytania:

1. Jaka jest atrakcyjność danego sektora dla podmiotu, jakie stwarza on szanse i zagrożenia dla jej rozwoju?
2. Jaka będzie sytuacja w sektorze w przyszłości, zwłaszcza w kontekście potencjalnej konkurencji oraz istniejących barier w branży?
3. Które sektory, w jakich działa organizacja, dają lepsze, a które gorsze możliwości dla jego rozwoju?

¹⁴³ K. Kozioł, *Analiza otoczenia konkurencyjnego* [w:] K. Jonasz, W. Jonasz, K. Kozioł, K. Szopik-Depczyńska, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, strategie*. Wydawnictwo Diffin, Warszawa, 2010, s. 179–180.

¹⁴⁴ Strategor. *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamości*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 34–35.

¹⁴⁵ M.E. Porter. *Strategia konkurencji...*, op. cit., s. 23.

¹⁴⁶ K. Kozioł, *Analiza otoczenia konkurencyjnego...*, op. cit., s. 2010, s. 171.

4. Jakie nowe atrakcyjne sektory mogłyby stanowić w przyszłości pole działania organizacji i jakie koszty należy ponieść, aby do nich wejść?
5. Jakie są atuty organizacji, a jakie jej słabe strony, z punktu widzenia powyższej charakterystyki?¹⁴⁷

Dzięki swej uniwersalności model Portera może być stosowany do analizy niemal wszystkich sektorów gospodarki, w tym również sektora usług edukacyjnych (szkolnictwo wyższe). Analiza sektorowa powinna być wykonana w początkowym etapie formułowania strategii dla jednostki podstawowej szkoły wyższej.

Podstawowe jednostki szkoły wyższej powinny szybko dostosować się do wymogów rynku, nawiązać współpracę z innymi szkołami oraz położyć nacisk na praktyczne formy kształcenia. Powinny też docenić doświadczenie swojej kadry w zakresie przekazywania wiedzy i pracy na rzecz jednostki i szkoły wyższej.

Siła przetargowa nabywców jako czynnik konkurencji istnieje tam, gdzie nabywcy mają wiele możliwości alternatywnych wyborów, gdzie koszty zmiany dostawcy są niskie lub żadne. Nabywcy usług edukacyjnych są istotnym elementem konkurencji. Dzięki szerokiej ofercie szkół wyższych mają oni możliwość wyboru szkoły, a kryterium tego wyboru są najczęściej koszty, które trzeba ponieść w procesie edukacji oraz oferta danej jednostki, w kontekście dostosowania kierunków studiów do zdolności i zainteresowań kandydata oraz do wymogów rynku pracy. W przypadku szkolnictwa wyższego mamy obecnie do czynienia z rynkiem klienta, tzn. podaż przewyższa popyt. To klient (student) ma siłę przetargową.

Przy analizie konkurencji konieczne jest też wzięcie pod uwagę siły przetargowej dostawców. Każdy podmiot działający na rynku musi pozyskiwać materiały i usługi, dzięki którym wytwarza swoją produkcję. W przypadku szkół wyższych i ich podstawowych jednostek dostawcą usług, dzięki którym mogą wytworzyć swój produkt, tj. studenta – absolwenta są nauczyciele akademicki. Im mniejsza jest liczba dostawców, tym większą mają oni siłę przetargową, gdyż tym mniejsza występuje między nimi konkurencja. Ze względu na dużą liczbę dostawców usług edukacyjnych, występuje pomiędzy nimi duża konkurencja, mają więc małą siłę przetargową. Obecnie ta ostatnia sytuacja jest charakterystyczna dla szkolnictwa wyższego. Stwarza to ryzyko pojawienia się konfliktów i zachowań nieetycznych w grupie tzw. nauczycieli akademickich.

Nie wydaje się, ażeby w otoczeniu szkoły wyższej istniała groźba pojawienia się produktów substytucyjnych. W sektorze, jakim jest szkolnictwo wyższe nie występuje bowiem zjawisko substytucji.

Należy natomiast liczyć się z realnym zagrożeniem dla funkcjonowania danej jednostki, jakim jest możliwość pojawienia się nowych konkurentów oferujących te same lub bardzo podobne usługi edukacyjne. Należy pilnie śledzić, czy w otoczeniu danej jednostki nie pojawiają się inne, o podobnym profilu, i w

¹⁴⁷ A. Zelak, *Zarządzanie strategiczne...*, op. cit., s. 38.

razie konieczności przedsięwziąć odpowiednie środki zaradcze (umocnienie swojej pozycji na rynku, modyfikacja kierunku, jego zamknięcie, negocjacje z potencjalnym konkurentem). W odróżnieniu do sytuacji panującej w szkolnictwie wyższym na przełomie w latach 90. XX w. oraz na początku XXI w., obecne lata charakteryzują się raczej wychodzeniem wielu podmiotów z rynku edukacyjnego, a te, które na nim pozostają mocno ze sobą konkurują o pozyskanie studentów. Czasy, kiedy powstawały coraz to nowe szkoły oferujące usługi edukacyjne na poziomie wyższym skończyły się ze względu na zmianę struktury demograficznej i trwający od długiego czasu mały przyrost naturalny.

4.4. ANALIZA INTERESARIUSZY

Aktualizując strategię, istotne jest zidentyfikowanie kluczowych interesariuszy. Interesariusze to osoby, instytucje lub ich grupy, które są w strefie bezpośredniego lub pośredniego, pozytywnego lub negatywnego, oddziaływania na jednostkę oraz pozostają pod wpływem jej działalności¹⁴⁸. Innymi słowy są to osoby i instytucje będące otoczeniem organizacji, wchodzące z nim w bezpośrednie lub pośrednie relacje. Do interesariuszy zalicza się również grupy, na które jednostka oddziałuje negatywnie. Wyróżnia się interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych.

Do interesariuszy wewnętrznych zaliczamy: pracowników i zarząd (kierownictwo) organizacji. Do interesariuszy zewnętrznych z kolei: klienci, dostawcy, organizacje polityczne i społeczne, instytucje finansowe, władze państwowe i regionalne, media, związki zawodowe i inne.

Po identyfikacji interesariuszy można określić¹⁴⁹:

- stopień zainteresowania interesariuszy organizacją,
- stopień zainteresowania organizacji interesariuszami,
- wpływ interesariuszy na organizację,
- wpływ organizacji na interesariuszy.

Następnie podzielić interesariuszy ze względu na siłę związku podstawowej jednostki szkoły wyższej z interesariuszem:

- mocny,
- umiarkowany,
- słaby,

oraz istotność interesariusza dla jednostki:

- pierwszoplanowa,
- drugoplanowa.

¹⁴⁸ <https://pl.wikipedia.org/wiki/Interesariusz><30.03.2013>

¹⁴⁹ http://www.foresightobywatelski.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=173&Itemid=28 <30.03.2013>

Przykładowa mapa interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych przedstawiona jest w tabeli 3.

Tabela 3. Przykładowa mapa interesariuszy podstawowej jednostki (PJ) szkoły wyższej

Nazwa interesariusza	Zainteresowanie interesariuszy PJ/ Zainteresowanie PJ interesariuszem M – małe Ś – średnie D – duże	Wpływ interesariusza na PJ/ Wpływ PJ na interesariusza M – małe Ś – średnie D – duże	Związek PJ z interesariuszem M – mocny U – umiarkowany S – słaby	Istotność interesariusza dla PJ P – pierwszopl. D – drugopl.
Interesariusze zewnętrzni				
Państwo	Ś/D	D/M	M	P
Władze regionalne	D/D	Ś/Ś	U	P
Władze lokalne				
Organizacje rządowe				
Organizacje pozarządowe				
Instytucje naukowe krajowe i zagraniczne				
Szkoły wyższe w kraju i za granicą				
Gimnazja i szkoły ponadgimnazjalne				
Przedsiębiorstwa				
Media				
Mieszkańcy				
Absolwenci				
Interesariusze wewnętrzni				
Władze szkoły wyższej	D/D	D/D	M	P
Władze podstawowej jednostki	Ś/D	Ś/D	U	P
Pracownicy naukowo-dydaktyczni				
Pracownicy administracyjni				
Realizatorzy projektów unijnych				
Studenci				

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Kozioł, *Analiza otoczenia konkurencyjnego* [w:] Janasz K., Janasz W., Kozioł K., Szopik-Depczyńska K., *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, strategie*, Wydawnictwo Diffin, Warszawa, 2010, s. 171–176 oraz http://www.foresightobywatelski.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=173&Itemid=28 <30.03.2013>

Aby w pełni wykorzystać zidentyfikowane zależności, należy podjąć stosowne działania na rzecz umacniania i budowy partnerskich relacji z interesariuszami.

Przedstawiony sposób analizy jest jedynie „mapą”, która nie zawiera szczegółowego opisu dotyczącego wpływu interesariusza na podstawową jednostkę i vice versa. Stopień zainteresowania interesariuszy jednostką, stopień zainteresowania jednostki interesariuszami, wpływ interesariuszy na jednostkę, wpływ jednostki na interesariuszy powinien być oceniony przez powołany w tym celu roboczy zespół ekspertów.

Pełna analiza interesariuszy powinna być realizowana z wykorzystaniem technik dyskusji, wywiadu i bezpośrednich spotkań z przedstawicielami różnych grup społecznych. Tak przeprowadzone mapowanie interesariuszy pozwoli dobrze zarządzać istniejącymi relacjami, tj. podtrzymywać i pogłębiać istniejące, lub nawiązać nowe z istotnymi dla organizacji grupami interesariuszy, a także określić ich złożoność i dynamikę. Pozwoli zatem na prezentację pełnego obrazu – kluczowego z punktu widzenia działalności jednostki – istniejącego układu sił.

4.5. ANALIZA OTOCZENIA I WNĘTRZA PODSTAWOWEJ JEDNOSTKI SZKOŁY WYŻSZEJ

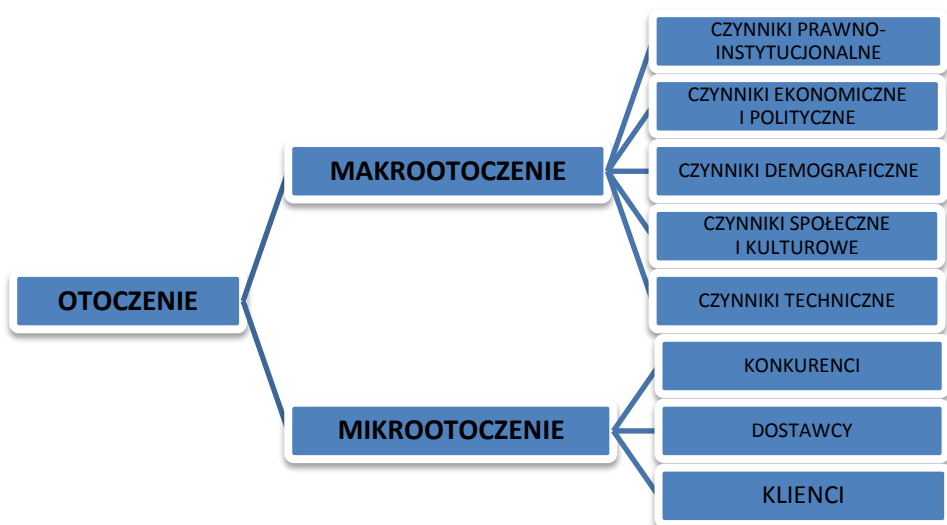
Otoczenie organizacji, to wszystkie zjawiska, procesy, podmioty, które funkcjonują w środowisku organizacji, nie wchodząc w jej skład. Elementy otoczenia mają wpływ na działalność prowadzoną przez daną organizację, która wchodzi z nimi w różnorodne interakcje. Otoczenie organizacji może generować dla niej zarówno szanse i zagrożenia, dlatego też musi być brane pod uwagę przy budowaniu strategii oraz wyznaczaniu jej celów¹⁵⁰. *Strategia nie istnieje w oderwaniu od kontekstu, stanowiącego otoczenie ekonomiczne i środowiskowe*¹⁵¹. Monitorowanie otoczenia powinno obejmować: czynniki polityczne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne (PEST), a także ekologiczne, prawne i sektorowe.

¹⁵⁰ G. Gierszewska, *Analiza strategiczna makrootoczenia przedsiębiorstwa* [w:] G. Gierszewska, B. Olszewska, J. Skonieczny, *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013, s. 61.

¹⁵¹ T. Gospodarek, *Strategia jako struktura naukowa zarządzania* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria Zarządzanie, Wałbrzych 2010, s. 218: <http://www.tgospo.republika.pl/publikacje/Strategia%20naukowa.pdf><14.07.2013>

Otoczenie szkoły wyższej, podobnie jak otoczenie każdej organizacji, dzielimy na:

- otoczenie dalsze, czyli makrootoczenie,
- otoczenie bliższe, czyli mikrootoczenie.
- Makrootoczenie organizacji, to zespół określonych warunków, w których funkcjonuje dana organizacja, a które wynikają bezpośrednio z faktu, że działa ona w określonym państwie, regionie, w określonym układzie politycznym, ekonomicznym i społecznym. Elementy, które wchodzi w skład makrootoczenia muszą być na bieżąco diagnozowane i przewidywane.
- Mikrootoczenie organizacji, to wszystkie podmioty, które mają z nią powiązania kooperacyjne lub konkurencyjne. Mikrootoczenie stanowi warunki brzegowe funkcjonowania organizacji. Cechą mikrootoczenia są sprzężenia zwrotne zachodzące pomiędzy poszczególnymi jego ogniwami, podlegające procesom decyzyjnym w każdym z nich¹⁵².



Rysunek 14. Elementy otoczenia szkoły wyższej

Źródło: opracowanie własne.

W niniejszym rozdziale przedstawione zostaną wybrane metody analizy dwóch obszarów, tj. makrootoczenia oraz zasobów jednostki podstawowej uczelni, ze szczególnym uwzględnieniem metod statystycznych i ekonometrycznych. W dalszej części opisane zostaną zarówno elementy otoczenia zewnętrznego

¹⁵² A. Zelak, *Zarządzanie strategiczne...op. cit.*, s. 31.

nego, jak i elementy wnętrza podstawowej jednostki szkoły wyższej wraz z pozycjami ich diagnozy.

Metody analizy trzeciego obszaru, czyli mikrootoczenia, z najważniejszymi jego elementami, tj. otoczeniem konkurencyjnym oraz interesariuszami omówione są w odrębnych rozdziałach niniejszego opracowania.

4.5.1. METODY DIAGNOZY MAKROOTOCZENIA I ZASOBÓW PODSTAWOWEJ JEDNOSTKI SZKOŁY WYŻSZEJ

Czynniki będące elementami otoczenia zmieniają się nieustannie, dlatego muszą być na bieżąco monitorowane. Poznanie otoczenia wymaga jego strukturalizacji. Należy w taki sposób je podzielić, aby badane zjawiska i tendencje miały charakter jednorodny. Zjawiska jednorodne są niezróżnicowane pod względem cech stałych, które określają zbiorowość pod względem rzeczowym, czasowym, przestrzennym. Wyodrębnienie określonych elementów otoczenia, zarówno makro- jak i mikro- ma istotne znaczenie dla treści strategii¹⁵³.

Do analizy i diagnozy otoczenia danej jednostki stosuje się różnorodne metody. W literaturze przedmiotu i praktyce zarządzania strategicznego wyróżnia się dwie grupy metod analizy makrootoczenia oraz zasobów danej jednostki:

- metody bezscenariuszowe,
- metody scenariuszowe¹⁵⁴.

Koncepcja bezscenariuszowa zakłada, że można przewidzieć przyszłość i dostosować do niej działalność podmiotu; oparta jest na jednej wersji strategii rozwoju. Wśród **metod bezscenariuszowych** wyróżnia się:

- ✓ metodę delficką (ekspercka),
- ✓ metodę ekstrapolacji trendów,
- ✓ analizę luki strategicznej.

Metody scenariuszowe natomiast polegają na określeniu kilku wersji rozwoju organizacji i wyróżnia się wśród nich:

- ✓ scenariusze możliwych zdarzeń,
- ✓ scenariusze symulacyjne,
- ✓ scenariusze stanów otoczenia,
- ✓ scenariusze procesów w otoczeniu.

4.5.1.1. METODA DELFICKA

Istotą tej metody jest korzystanie z pomocy ekspertów, ich opinii i doradztwa. Metoda ta należy do grupy metod heurystycznych, w których do podej-

¹⁵³ G. Gierszewska, *Analiza strategiczna makrootoczenia...*, op. cit., s. 61.

¹⁵⁴ K. Kozioł, *Analiza makrootoczenia...*, op. cit., s. 160.

mowania decyzji wykorzystuje się wiedzę, doświadczenie i opinie ekspertów z danej dziedziny¹⁵⁵. Metoda ta polega na przeprowadzeniu ankiet w grupie ekspertów, którzy odpowiadają na pytania dotyczące przyszłości (np. horyzontu czasowego, w którym dane zjawisko, wg niego, wystąpi, skutków wystąpienia danego zjawiska itp.); w niektórych sytuacjach wymagane jest uzasadnienie dla formułowanych odpowiedzi.

Etapy badania ankietowego w metodzie delfickiej:

1. zdefiniowanie problemu,
2. wybór grona ekspertów,
3. przygotowanie i wysłanie ankiety,
4. analiza odpowiedzi zwrotnych,
5. określenie, czy zgoda została osiągnięta:
 - tak, przejście do pkt 8
 - nie, przejście do pkt 6
6. przygotowanie i wysłanie następnej ankiety,
7. kolejna analiza odpowiedzi, powrót do pkt 5,
8. przedstawienie wyników¹⁵⁶.

Badanie prowadzone jest do momentu, dopóki nie wystąpi względna zgodność ocen. Jeśli organizatorzy stwierdzą zgodność opinii, prezentowane są finalne wyniki. Metoda ta obarczona jest niestety pewnymi wadami: kosztowność, czasochłonność, subiektywizm, trudność w doborze ekspertów, możliwość wykorzystania tylko do prognoz długoterminowych, czyli brak możliwości weryfikacji uzyskanych wyników¹⁵⁷.

Ważnym elementem w metodzie delfickiej, jak i innych metodach heurystycznych, jest analiza uzyskanych opinii ekspertów. Odpowiedzi na pytania zawarte w ankiecie są zazwyczaj pomiarami na skali nominalnej lub porządkowej. Są to skale używane do badania głównie cech jakościowych. Czasem jednak eksperci udzielają odpowiedzi na pytania, wyrażając je liczbami. Mamy wówczas do czynienia z pomiarem na skali przedziałowej (interwałowej) lub ilorazowej. Jednak dla ułatwienia analizy nadaje się często zakresom zmienności wariant ze skali porządkowej.

Pomiar przeprowadzony na skali porządkowej polega na rangowaniu (najczęściej ściśtemu, właściwemu dla niewielkiej liczby wariantów), w którym każ-

¹⁵⁵ http://pl.wikipedia.org/wiki/Metoda_delficka<14.03.2013>

¹⁵⁶ J. Krupowicz, *Metody heurystyczne* [w:] M. Cieślak (red.), *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2002, s. 166: http://pl.wikipedia.org/wiki/Metoda_delficka<5.08.2013>

¹⁵⁷ K. Kozioł, *Analiza makrootoczenia...*, op. cit., s. 160–170.

demu z k rozpatrywanych wariantów przypisuje się jedną z liczb naturalnych od 1 do k , będącą miarą ważności danego wariantu¹⁵⁸.

Od charakteru pomiaru zależy wybór metod statystycznych służących do analizy, uzyskanych w wyniku badania ankietowego, danych. Opracowanie wyników ankiet obejmuje wyznaczenie (tabela 4):

- miar położenia,
- miar dyspersji (zmienności), które oceniają zgodność opinii ekspertów w obrębie poszczególnych pytań,
- miar zgodności (siły związku), które charakteryzują zgodność poglądów wszystkich ekspertów dla całej ankiety.

Tabela 4. Metody analizy na skalach pomiarowych

Skale	Niektóre wykorzystywane miary statystyczne		
	Przeciętne	Zmienności	Siły związku
Nominalna	Modalna	Dyspersja względna klasyfikacji	Współczynnik asocjacji
Porządkowa	Mediana, kwartyle	Rozstęp międzykwartylowy	Współczynnik korelacji rang, współczynnik konkordancji
Przedziałowa i ilorazowa	Średnie klasyczne i pozycyjne	Odchylenia standardowe lub przeciętne, współczynnik zmienności	Współczynnik korelacji i regresji liniowej, współczynniki korelacji cząstkowej i wielorakiej

Źródło: M. Cieślak (red). *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2002, s. 168.

Przy ustalaniu prognozy stosuje się zwykle regułę największego prawdopodobieństwa – prognozą jest najczęściej występująca w odpowiedziach kategoria, wariant lub wartość cechy, czyli wartość dominująca (moda).

Moda (modalna) jest to wartość typowa, powtarzająca się największą ilość razy. Wyznaczanie modalnej możliwe jest dla rozkładów jednomodalnych i o umiarkowanej asymetrii. W przypadku, gdy rozkład zmiennej jest silnie asymetryczny lub zbiorowość jest niejednorodna (występują wartości skrajne) należy stosować medianę. Mediana dzieli zbiorowość na dwie równoliczne części w ten sposób, że połowa badanych jednostek posiada wartości większe, a połowa wartości mniejsze od mediany. Mediana zwana jest kwartylem drugim. Obok niej występuje kwartył pierwszy i trzeci, które dzielą zbiorowość, odpowiednio, w $\frac{1}{4}$ i $\frac{3}{4}$ liczebności¹⁵⁹.

¹⁵⁸ J. Krupowicz, *Metody heurystyczne...*, op. cit., s. 168.

¹⁵⁹ W. Starzyńska, *Statystyka praktyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 47–65.

W sytuacji, gdy mamy do czynienia ze zmienną ilościową, o rozkładzie zbliżonym do normalnego, możemy zastosować klasyczną średnią arytmetyczną. Obliczana jest ona jako iloraz sumy poszczególnych wartości szeregu i jego liczebności.

Stopień zgodności opinii ekspertów dla poszczególnych pytań można scharakteryzować za pomocą miar zmienności.

Dla cech badanych na skali nominalnej można stosować współczynnik dyspersji względnej klasyfikacji.

$$h_r = \frac{k}{k-1} \left(1 - \sum_{j=1}^k f_{rj}^2 \right),$$

gdzie:

k- oznacza liczbę kategorii wyróżnionych w r-tym pytaniu,

f_{rj} - częstość występowania j-tej kategorii w r-tym pytaniu

Współczynnik dyspersji względnej klasyfikacji jest unormowany w przedziale $<0,1>$, im niższa wartość tym większa zgodność opinii¹⁶⁰.

W przypadku cech wyrażonych w skali porządkowej, dla których wyznaczaliśmy wartość kwartyli do oceny zgodności opinii ekspertów można posłużyć się rozstępem międzykwartylowym:

$$\Delta = Q_3 - Q_1$$

Rozstęp międzykwartyłowy bada zmienność badanej cechy w połowie obszaru jej zmienności, tj. po odrzuceniu po 25% wartości skrajnych. Po obliczeniu rozstępu należy sprawdzić czy jego wartość nie przekracza przez nas założonej wartości prognozowej Δ^{*161} . Zgodność opinii ekspertów uznaje się za wystarczającą, gdy: $\Delta \leq \Delta^*$.

W przypadku cech wyrażonych w skali przedziałowej i interwałowej stosujemy klasyczne miary zmienności, do których zaliczamy m. in. odchylenie standardowe oraz współczynnik zmienności. Odchylenie standardowe informuje o ile średnio, na plus lub minus, wartości rzeczywiste odchylają się od średniej arytmetycznej i wyrażone jest wzorem (jako estymator nieobciążony):

$$s = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n-1}}$$

¹⁶⁰ J. Krupowicz, *Metody heurystyczne...*, op. cit., s. 170.

¹⁶¹ J. Krupowicz, *Heurystyczne metody prognozowania* [w:] B. Radzikowska (red.), *Metody prognozowania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 153.

Współczynnik zmienności jest ilorazem odchylenia standardowego i średniej arytmetycznej. Jest wartością unormowaną w zakresie $<0; 1>$. Im mniejsza wartość współczynnika zmienności, tym większe skupienie poszczególnych wartości uzyskanych z badania eksperckiego wokół średniej, czyli większa jest zgodność uzyskanych odpowiedzi¹⁶².

Przeciętny stopień zgodności poglądów wszystkich ekspertów, przy zastosowaniu skali nominalnej, można ocenić za pomocą miar opartych na statystyce χ^2 . Są to miary standaryzowane, przyjmujące wartości z przedziału $<0,1>$. Do mierników takich możemy zaliczyć; współczynnik Youle'a, współczynnik V-Cramera, C-Pearsona, czy współczynnik T-Czuprowa. Na podstawie danych zestawionych w tablicy asocjacji obliczamy wartość statystyki χ^2 :

$$\chi^2 = \sum_{j=1}^c \sum_{i=1}^r \frac{(n_{ij} - \hat{n}_{ij})^2}{\hat{n}_{ij}} = \left(\sum_{j=1}^c \sum_{i=1}^r \frac{n_{ij}^2}{\hat{n}_{ij}} \right) - n,$$

gdzie:

n_{ij} – liczebności empiryczne odpowiadające i-temu wierszowi i j-tej kolumnie,

$\hat{n}_{ij}$ – wartości teoretyczne $\hat{n}_{ij} = \frac{n_{i.} \cdot n_{.j}}{n}$,

$n_{i.}, n_{.j}$ – wartości brzegowe¹⁶³.

Z kolei przeciętny stopień zgodności poglądów wszystkich ekspertów, przy zastosowaniu skali porządkowej, charakteryzuje współczynnik konkordancji Kendalla i Smitha.

$$W = \frac{12S}{n^2(k^3 - k)}$$

gdzie:

n – liczba ekspertów,

k – liczba wariantów,

$$S = \sum_{j=1}^k \left(\sum_{i=1}^n x_{ij} - \bar{x} \right)^2,$$

$$\bar{x} = \frac{1}{k} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^k x_{ij} - \text{przeciętna ranga.}$$

¹⁶² W. Starzyńska, *Statystyka praktyczna...op. cit.*, s. 65–80.

¹⁶³ A. Zeliaś, *Metody statystyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 284–288.

Współczynnik konkordancji przybiera wartości z przedziału [0,1]. Im większa wartość współczynnika konkordancji tym większa zgodność opinii ekspertów¹⁶⁴.

Do oceny istotności współczynnika konkordancji można wykorzystać uproszczoną statystykę χ^2 o k-1 stopniach swobody, której wartość wyznacza się ze wzoru:

$$\chi^2 = \frac{12S}{nk(k+1)}$$

Hipoteza zerowa, która jest weryfikowana tym testem zakłada statystyczną nieistotność współczynnika konkordancji.

Jeżeli wartość obliczonej statystyki χ^2 przekroczy wartość krytyczną odczytaną z tablic statystycznych, dla założonego poziomu istotności α oraz k-1 stopni swobody, wówczas hipotezę zerową należy odrzucić, co z kolei świadczy, że zbieżność opinii ekspertów nie jest przypadkowa, a w związku z tym można uznać zespół specjalistów za kompetentny¹⁶⁵.

Na koniec warto zwrócić uwagę, że współzależność pomiędzy cechami ilościowymi, które charakteryzują się nieograniczoną liczbą wariantów, wykrywa się m. in. za pomocą współczynnika korelacji (Pearsona lub Spearmana). Współczynnik korelacji prostej bada jednak zależność tylko pomiędzy dwiema cechami. Dlatego też, stosując badanie ankietowe dla potrzeb metody delfickiej warto tak je zaprojektować, aby odpowiedzi wyrażone były w skali porządkowej o ograniczonej liczbie wariantów odpowiedzi. Uzyskane w ten sposób dane można ocenić pod kątem podobieństwa odpowiedzi i-tego oraz j-tego eksperta za pomocą wyżej omówionego współczynnika konkordancji.

4.5.1.2. METODA ANALIZY I EKSTRAPOLACJI TRENDÓW

Metoda ta pozwala na dostarczenie informacji o rozwoju poszczególnych zjawisk w czasie. Pozwala badać zmiany zjawisk ciągłych, np. zjawisk demograficznych, makroekonomicznych, społecznych. Metoda oparta na modelowaniu matematycznym przy założeniu, że dane zjawisko będzie zmieniało się jak dotychczas. Na podstawie oszacowanych ekonometrycznych modeli tendencji rozwojowej można budować prognozy krótko- i średnioterminowe. Prognozy długoterminowe obarczone są zbyt dużym błędem, gdyż tzw. czynniki losowe zaburzają często dotychczasowy przebieg trendu. Budowa modelu tendencji rozwojowej obejmuje następujące etapy:

¹⁶⁴ J. Krupowicz, *Heurystyczne metody prognozowania...*, op. cit., s. 155.

¹⁶⁵ A. Jankiewicz-Siwiek, *Prognozowanie na podstawie opinii ekspertów* [w:] E. Nowak (red.), *Prognozowanie gospodarcze. Metody, modele, zastosowania, przykłady*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998, s. 207.

- wybór postaci analitycznej modelu,
- estymację parametrów modelu,
- weryfikację modelu.

Trend lub tendencję rozwojową określa się jako ogólny kierunek zmian zjawisk ekonomicznych w długim okresie czasu, czyli jako dążność danych wielkości do wzrostu lub spadku w ciągu badanego okresu¹⁶⁶. Tendencją rozwojową nazywamy powolne, regularne, systematyczne i jednokierunkowe zmiany określonego zjawiska obserwowane w odpowiednio długim przedziale czasu i będące rezultatem działania w przybliżeniu tych samych przyczyn głównych.

Do najczęściej stosowanych funkcji tendencji rozwojowej należy liniowa funkcja trendu. Liniowa zależność między zmienną Y a zmienną czasową t ma postać:

$$Y = \alpha_0 + \alpha_1 \cdot t + \varepsilon_t \quad (t=1, 2, \dots, n)^{167}$$

Często jednak związek między zmienną zależną Y_t a objaśniającą ją zmienną czasową nie jest liniowy, lecz wykazuje pewne „zakrzywienie”. W takim przypadku linia prosta źle pasowałaby do danych. Znacznie lepsze dopasowanie otrzymuje się, gdy posługujemy się wielomianem stopnia 2 (lub wyższego)¹⁶⁸.

Wielomianowa zależność między zmienną Y a zmienną czasową t ma postać:

$$Y = \alpha_0 + \alpha_1 \cdot t + \alpha_2 \cdot t^2 + \varepsilon_t \quad \alpha_2 \neq 0 \quad (t=1, 2, \dots, n)^{169}$$

Parametry strukturalne powyższych modeli szacowane są na podstawie n-elementowej próby losowej za pomocą metody najmniejszych kwadratów (MNK).

Ocena parametru α_1 funkcji liniowej, tzw. współczynnik trendu α_1 , określa przeciętny przyrost wartości zmiennej Y na jednostkę czasu t. Wyraz wolny α_0 , jeżeli jest wartością dodatnią, określa teoretyczną wartość zmiennej Y w okresie bezpośrednio poprzedzającym okres badany.

Parametrów funkcji wielomianowej nie interpretujemy. Zaletą wyznaczonej paraboli jest możliwość obliczenia teoretycznego maksimum lub minimum zmiennej Y oraz jego zlokalizowania w czasie. Wielość tego ekstremum można obliczyć na podstawie wzoru:

¹⁶⁶ K. Zajac, *Zarys metod statystycznych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994, s. 340.

¹⁶⁷ A. Zeliaś, B. Pawełek, S. Wanat, *Metody statystyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 178–185.

¹⁶⁸ M. Gruszczański, J. Podgórska, *Ekonometria*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1996, s. 129 – 138.

¹⁶⁹ A. Zaliaś, *Metody statystyczne...op. cit.*, s. 128.

$$\hat{y}_{extr} = a_0 - \frac{a_1^2}{4a_2},$$

natomiast czas, w którym to maksimum wystąpi, według wzoru:

$$t_{extr} = -\frac{a_1}{2a_2}.$$

Nie oznacza to jednak, że po osiągnięciu tego poziomu wartości rzeczywiste zmiennej Y zaczną maleć lub rosnać, jakby to wyglądało z dalszego przebiegu paraboli¹⁷⁰.

Po wyznaczeniu t_{extr} można wyznaczyć dwie liniowe funkcje trendu: do punktu przegięcia funkcji wielomianowej i od punktu przegięcia. Trendy takie nazywają się trendami segmentowymi.

Po oszacowaniu parametrów strukturalnych funkcji trendu należy ocenić jej dopasowanie do danych empirycznych (miary zgodności) oraz ocenić istotność statystyczną parametrów strukturalnych (statystyczne testy istotności). W przypadku dobrej „jakości” oszacowanego modelu trendu może on służyć do budowania prognoz.

Prognozy buduje się metodą ekstrapolacji funkcji trendu, podstawiając w miejsce zmiennej czasowej t numer okresu T , na który wyznaczana jest prognoza.

$\hat{y}_T = a_0 + a_1 \cdot T$ prognoza punktowa, na podstawie trendu liniowego,

$\hat{y}_T = a_0 + a_1 T + a_2 T^2$ prognoza punktowa, na podstawie trendu wielomianowego.

Zjawiska i procesy gospodarcze, dla których wyznaczana jest prognoza mają zazwyczaj stochastyczny charakter. Dlatego przyjmuje się z góry możliwość wystąpienia odchyłeń rzeczywistych wartości zmiennej prognozowanej w okresie prognozowania od wartości postawionej prognozy. Uznaje się więc możliwość powstania błędu, zwanego błędem prognozy (predykcji).

Tak więc po wyznaczeniu prognozy punktowej konieczne jest określenie błędu, który wskaże o ile rzeczywista wartość zmiennej prognozowanej w okresie prognozowania T może odchyłać się średnio od wyznaczonej prognozy.

¹⁷⁰ A. Zaliaś, *Metody statystyczne...op. cit.*, s. 129.

Wartość błędu ex ante można obliczyć następująco:

$$S_T^P = s_e \cdot \sqrt{1 + t_T^T \cdot (t^T t)^{-1} \cdot t_T},$$

gdzie:

$$t_T = \begin{bmatrix} 1 \\ T \end{bmatrix} \quad \text{w przypadku trendu liniowego,}$$

$$t_T = \begin{bmatrix} 1 \\ T \\ T^2 \end{bmatrix} \quad \text{w przypadku trendu wielomianowego,}$$

T – nr okresu, na który wyznaczamy prognozę; $T > n$.

Względny błąd prognozy, który wskazuje na jej dopuszczalność, wyznaczamy następująco:

$$V_T = \frac{S_T^P}{\hat{y}_T} \quad [\%]$$

Prognoza jest dopuszczalna, gdy jest obdarzona przez odbiorcę stopniem zaufania wystarczającym do tego, by mogła być wykorzystana do celu, dla którego została ustalona. Najdalszy okres należący do przyszłości, w którym prognoza jest dopuszczalna nazywa się maksymalnym horyzontem prognozy. Jeżeli względny miernik dokładności predykcji jest $\leq 3\%$, to prognozy są bardzo dobre, jeśli zawiera się w przedziale $(3\% - 5\%)$, to prognozy uznajemy za dobre, jeśli wpada do przedziału $(5\% - 10\%)$, to prognozy są dopuszczalne, a gdy jest większy od 10% , to prognozy są niedopuszczalne¹⁷¹.

Obok prognozy punktowej warto wyznaczyć prognozę przedziałową. Prognoza przedziałowa jest przedziałem liczbowym, w którym z góry określonym prawdopodobieństwem $1 - \alpha$, nazywanym wiarygodnością (pewnością) prognozy znajduje się oczekiwana wartość zmiennej prognozowanej w okresie prognozowanym.

$$P(\hat{y}_T - t_{\alpha; n-k} \cdot S_T^P < E(Y_T) < \hat{y}_T + t_{\alpha; n-k} \cdot S_T^P) = 1 - \alpha,$$

gdzie:

E – wartość oczekiwana (nadzieja matematyczna) zmiennej prognozowanej Y w okresie prognozowanym T ,

¹⁷¹ E. Nowak, *Zarys metod ekonometrii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 180–183.

$\hat{y}_T$ – prognoza punktowa w okresie prognozowanym T,
 $t_{\alpha; n-k}$ – wartość krytyczna rozkładu t-Studenta odczytana z tablic statystycznych przy poziomie α i n-k stopniach swobody (k to liczba szacowanych parametrów)^{172, 173}.

Zaletą badań za pomocą analizy i ekstrapolacji funkcji trendu jest to, że pokazują one kształtowanie się różnorodnych zjawisk występujących zarówno w otoczeniu makro- i mikroorganizacji, jak i wewnątrz niej samej¹⁷⁴.

4.5.1.3. METODA LUKI STRATEGICZNEJ

Analiza luki jest metodą, za pomocą której bada się dostosowanie istniejącej strategii oraz sposobów działania organizacji do sytuacji panującej w otoczeniu w chwili obecnej oraz do sytuacji prognozowanej, która może wystąpić w przyszłości¹⁷⁵. Pozwala ona na uzyskanie odpowiedzi na pytanie czy wykorzystujemy możliwości tkwiące w zmianach otoczenia. Opiera się na analizie i porównaniu trendów procesów zachodzących w otoczeniu z trendami odpowiadających im procesów wewnątrz organizacji. Jeżeli trendy odpowiadających sobie procesów są zgodne z celami organizacji oraz oczekiwaniami otoczenia, strategia nie wymaga korekty. Możliwe jest jednak wystąpienie pewnej luki, jeżeli trend mija się z zamierzeniami organizacji¹⁷⁶:

1. luka zgodności – kierunki trendów procesów otoczenia i organizacji są zbliżone bądź identyczne, co wskazuje, że zmiany w organizacji są zgodne ze zmianami w jej otoczeniu zewnętrznym,
2. luka nadmiaru – trend procesu wewnętrznego wzrasta szybciej niż trend procesu w otoczeniu,
3. luka niedoboru – trend procesu wewnętrznego wzrasta wolniej niż trend procesu w otoczeniu, a to oznacza, że nie wykorzystujemy szans rozwojowych danego sektora¹⁷⁷.

Analiza luki strategicznej jest metodą ekstrapolacyjną i może być stosowana w odniesieniu do zjawisk mierzalnych i mających charakter powtarzalny, dla których jesteśmy w stanie określić trend (np. dla zasobów materialnych, niema-

¹⁷² A. Goryl, Z. Jędrzejczyk, K. Kukuła, J. Osiewalski, A. Walkosz, *Wprowadzenie do ekonometrii w przykładach i zadaniach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 118–126.

¹⁷³ B. Borkowski, H. Dudek, W. Szczesny, *Ekonometria, wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 245–254.

¹⁷⁴ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 50–51.

¹⁷⁵ *Ibidem* s. 51.

¹⁷⁶ U. Gołaszewska-Kaczan (red.), *Analiza strategiczna. Wybrane metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2000, s. 57.

¹⁷⁷ K. Koziół, *Analiza makrootoczenia...*, op. cit., s. 156.

terialnych danej jednostki, dla zmian zachodzących na rynku pracy, zmian procesów i zjawisk demograficznych, itp.)

W przypadku liniowego charakteru zmian badanych zjawisk w czasie, alternatywą dla funkcji trendu jest obliczenie średniego tempa zmian G :

$$G = (\bar{i}_G - 1) \cdot 100,$$

gdzie:

$$\bar{i}_G = \sqrt[n-1]{\frac{y_n}{y_1}},$$

y_n – wartość ostatnia w empirycznym szeregu czasowym, y_1 – wartość pierwsza.

Średnią geometryczną można obliczyć również na podstawie n indeksów łańcuchowych.

Jeżeli:

- $G > 0$ – wzrost poziomu badanego zjawiska z roku na rok w całym badanym okresie.

Wartość zjawiska rośnie w kolejnych latach w porównaniu z rokiem bezpośrednio poprzedzającym średnio o wartość G ,

- $G < 0$ – spadek poziomu zjawiska z roku na rok w całym badanym okresie,
- $G = 0$ – poziom badanego zjawiska w badanym okresie nie uległ zmianom.

Średnie tempo zmian w czasie może być wykorzystywane do prognozowania krótkookresowego, pod warunkiem, że będzie ono stałe:

$$y_T = y_n \cdot (\bar{i}_G)^h,$$

gdzie:

y_T – poziom zjawiska w okresie prognozowanym $n+h$,

y_n – poziom zjawiska w ostatnim rozpatrywanym okresie,

h – horyzont prognozy¹⁷⁸.

4.5.1.4. METODY SCENARIUSZOWE

Według M. E. Portera scenariusz jest to: *wewnętrznie spójny obraz tego, jak może wyglądać przyszłość*¹⁷⁹. Metody scenariuszowe polegają na wskazaniu kilku wersji rozwoju danej jednostki, w zależności od zmian makrootoczenia. Metoda scenariuszowa opiera się na założeniu, że zdarzeń w przyszłości nie da

¹⁷⁸ M. Sobczyk, *Statystyka opisowa*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 168–171.

¹⁷⁹ M.E. Poter, *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 526.

się przewidzieć z całą pewnością, należy więc przewidzieć i opracować różne "scenariusze" rozwoju obecnej sytuacji. Do realizacji przyjmuje się ten wariant, który wydaje się najbardziej prawdopodobny, jeśli jednak nie sprawdzi się, należy skorzystać z jednego z uprzednio przygotowanych rozwiązań alternatywnych¹⁸⁰. Metody scenariuszowe służą do analizy zmian nieciągłych, charakteryzujących się odstępstwem od stanów, które występowały w przeszłości, co uniemożliwia powiązanie przeszłości z przyszłością. Wyróżnia się cztery metody scenariuszowe.

Scenariusze możliwych zdarzeń – metoda polegająca na tworzeniu listy wydarzeń możliwych do wystąpienia w przyszłości, które mogą wpłynąć na daną organizację lub jednostkę, identyfikacji przyczyn tych wydarzeń oraz ustaleniu kierunku siły i charakteru oddziaływania ich na organizację. Natomiast od strony organizacji: na określeniu jej zdolności do dostosowania się do tych zjawisk. Podejście takie umożliwia stworzenie scenariusza zmian w otoczeniu i zaplanowanie adekwatnych do nich reakcji organizacji¹⁸¹. Scenariusze możliwych zdarzeń oparte są na logice intuicyjnej, a podejmowane decyzje strategiczne uwzględniają korelacje między czynnikami zewnętrznymi i wewnętrznymi organizacji¹⁸².

Scenariusze symulacyjne – opisują otoczenie konkretnego elementu i czynniki mające na niego wpływ. Służą do oceny poszczególnych decyzji strategicznych w zależności od przyszłej sytuacji w makrootoczeniu organizacji¹⁸³.

Scenariusze stanów otoczenia – metoda ta polega na analizie wszystkich elementów makrootoczenia (sfera polityczna, ekonomiczna, społeczna, demograficzna, technologiczna, międzynarodowa) i otoczenia konkurencyjnego, wyłonieniu czynników w danej sferze, które mogą wpłynąć na działalność jednostki w okresie, dla którego budowana jest strategia, na ocenie mocy oddziaływania tych czynników na organizację oraz na określeniu prawdopodobieństwa ich wystąpienia¹⁸⁴. Dla zidentyfikowanych czynników z poszczególnych sfer makrootoczenia, które, według wiedzy eksperckiej zarządzających, mają największy i kluczowy wpływ na działalność określonej organizacji lub jednostki szacuje się trendy, które opisują kształtowanie się danego czynnika w przeszłości, i które posłużą do budowania tzw. prognoz wariantowych. Na ich podstawie możliwe jest stworzenie 4 scenariuszy:

¹⁸⁰ http://pl.wikipedia.org/wiki/Metoda_scenariuszowa <26.07.2013>

¹⁸¹ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 70–74.

¹⁸² *Ibidem* s. 70.

¹⁸³ K. Kozioł, *Analiza makrootoczenia...*, op. cit., s. 161.

¹⁸⁴ Przykład tworzenia scenariuszy znajduje się m.in. w: K. Kozioł, *Analiza makrootoczenia...op. cit.*, s. 159–167.

- scenariusza optymistycznego – w poszczególnych sferach wybiera się trend, który ma największy pozytywny wpływ na organizację,
- scenariusza pesymistycznego – wybiera się trendy, które mają największy negatywny wpływ na organizację,
- scenariusza przeciętnego – brane są pod uwagę trendy, które mają neutralny wpływ na organizację, co pozwala przypuszczać, że organizacja rozwijać się będzie w dotychczasowym tempie i kierunku,
- scenariusza najbardziej prawdopodobnego – składa się z trendów o największym prawdopodobieństwie wystąpienia,
- scenariusza niespodziankowego – wybiera się trendy charakteryzujące się najmniejszym prawdopodobieństwem wystąpienia.

Scenariusze procesów w otoczeniu są rozszerzeniem metody scenariuszy stanów otoczenia. Skupiają się one na kluczowych procesach, które mogą silnie oddziaływać na funkcjonowanie organizacji w przyszłości. Scenariusze procesów otoczenia tworzy się w kilku etapach. Etap początkowy polega na zidentyfikowaniu dwóch rodzajów procesów występujących w otoczeniu organizacji, tj. procesów kluczowych oraz procesów zmian ciągłych. Prawdopodobieństwo wystąpienia procesów kluczowych jest bardzo duże, tak jak duża jest ich siła oddziaływania na daną jednostkę. Procesy zmian ciągłych, mimo że prawdopodobieństwo ich wystąpienia jest bardzo małe, również mają silny wpływ na daną organizację. W kolejnym etapie należy rozpoznać zjawiska należące zarówno do procesów kluczowych, jak i procesów zmian ciągłych i dokładnie je przeanalizować, zarówno metodami eksperckimi, jak i statystyczno-ekonometrycznymi. Analizowane w tym etapie zjawiska mogą mieć charakter jakościowy (np. zmiany w modzie, nowe trendy społeczne) i ilościowy (ilość oferowanych miejsc pracy, stopa bezrobocia, współczynnik urodzeń itp.). Kolejny etap opiera się na stworzeniu wariantów procesów. Chodzi tu przede wszystkim o określenie i ocenę stopnia nasilenia poszczególnych zjawisk, określenie prawdopodobieństwa ich wystąpienia oraz możliwych skutków. W następnym etapie tworzenia scenariuszy procesów w otoczeniu należy rozpoznać powiązania najważniejszych procesów, których skutki będą najbardziej odczuwalne dla organizacji. Dzięki temu zabiegowi możliwe będzie ponadto określenie kierunku owych skutków, a więc obszarów organizacji, na które wpłyną. Posiadana wiedza pozwoli organizacji na wcześniejsze dostosowanie się do przyszłości oraz wycenę kosztów związanych z dostosowaniem do przewidywanych zmian lub z rezygnacją z takiego dostosowania.

Zadaniem tego typu scenariuszy jest przygotowanie danej organizacji na konsekwencje, jakie niosą przyszłe zdarzenia, podjęcie działań dostosowawczych, a nawet odwrócenie groźnych wydarzeń na korzyść organizacji. Wadą jest to, że przy ich tworzeniu zaangażowani są eksperci zewnętrzni, co może być

przyczyną braku spójności pomiędzy przyszłym opisem organizacji a decyzjami strategicznymi. Ponadto zbyt duża ilość oszacowanych trendów powoduje, że uwaga ekspertów oraz menedżerów skupiona jest, w głównej mierze, na zagrożeniach płynących z otoczenia, przez co utrudnione jest sformułowanie strategii organizacji.

Scenariusze stanów mogą być wykorzystywane do prognozowania zjawisk statystycznych, natomiast scenariusze procesów – do prognozowania zjawisk kinematycznych¹⁸⁵.

4.5.2. MAKROOTOCZENIE PODSTAWOWEJ JEDNOSTKI SZKOŁY WYŻSZEJ

Przez makrootoczenie podstawowej jednostki szkoły wyższej należy rozumieć zespół warunków jej funkcjonowania wynikających z tego, że działa ona w określonych warunkach geograficznych, w danym układzie politycznym, prawnym, ekonomicznym i społecznym. Analizując otoczenie podstawowej jednostki szkoły wyższej, szczegółowej analizie powinno poddać się następujące elementy – tabela 5.

Tabela 5. Otoczenie podstawowej jednostki szkoły wyższej

Element makrootoczenia	Proponowane źródła informacji
1	2
Otoczenie prawno-regulacyjne (europejskie, krajowe i regionalne dokumenty strategiczne, akty prawne).	Należy uwzględnić stan wiedzy w zakresie specyfiki szkolnictwa wyższego dostępny w dokumentach, w szczególności w dokumentach strategicznych: • Ustawa prawo o szkolnictwie wyższym; • Strategia Rozwoju Szkolnictwa Wyższego do roku 2020; • Krajowe Ramy Kwalifikacji; • Strategia rozwoju szkoły wyższej (w ramach której funkcjonuje dana jednostka podstawowa); • Regionalne strategie rozwoju.
Otoczenie demograficzne (przemiany demograficzne w Europie, kraju i regionie, w którym funkcjonuje jednostka, zwłaszcza struktura ludności wg wieku i płci).	Należy skorzystać z opracowań GUS dotyczących stanu i prognoz sytuacji demograficznej w Polsce, jak i poszczególnych regionach lub samodzielnie wykonać potrzebne analizy (analiza i ekstrapolacja trendów, budowa piramidy wieku) na podstawie ogólnodostępnych danych statystycznych.

¹⁸⁵ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 49–66.

1	2
Otoczenie ekonomiczne (regionalny rynek pracy – wielkość i dynamika bezrobocia oraz jego struktura, struktura zatrudnienia, oczekiwania pracodawców wobec absolwentów uczelni wyższych).	Analiza raportów regionalnych UP, opracowań eksperckich dotyczące sytuacji na lokalnych rynkach pracy, zapotrzebowania na określone zawody, wykonanie samodzielnych analiz statystyczno-ekonometrycznych na podstawie ogólnodostępnych danych statystycznych, w tym zbadanie dynamiki zmian stopy bezrobocia oraz jego struktury wg cech społeczno-ekonomicznych osób pozostających bez pracy, analiza dynamiki zmian w zatrudnieniu oraz zbadanie zmian w trójsektorowej strukturze zatrudnienia.

Źródło: opracowanie własne.

4.5.3. ZASOBY PODSTAWOWEJ JEDNOSTKI SZKOŁY WYŻSZEJ

Punktem wyjścia aktualizacji strategii jest diagnoza obecnej sytuacji podstawowej jednostki. Taka diagnoza musi zawierać obiektywną ocenę mocnych i słabych stron wnętrza jednostki oraz pochodzących z otoczenia szans i zagrożeń.

Najważniejsze, z punktu widzenia zarządzania strategicznego, zasoby jednostki szkoły wyższej zestawione są w tabeli 6.

Tabela 6. Zasoby podstawowej jednostki szkoły wyższej

Element zasobów	Proponowane źródła informacji
1	3
Zasoby kadrowe	Analiza ekspercka dotycząca dynamiki i struktury zatrudnienia w jednostce podstawowej osób na stanowisku asystenta, adiunkta, profesora (nadzwyczajnego, zwyczajnego, wizytującego) starszego wykładowcy.
Studenci	Analiza trendów i prognozowanie na ich podstawie liczby potencjalnych studentów na poszczególnych kierunkach, specjalnościach, analizy eksperckie z instytucji rynku pracy i od pracodawców odnośnie do sytuacji na rynku pracy w kontekście zapotrzebowania na absolwentów o określonych umiejętnościach, kwalifikacjach i kompetencjach.
Zasoby informatyczne i informacyjne	Wiedza ekspercka na temat ilości stanowisk komputerowych, dostępności do komputerów, dostępności do oprogramowania, Internetu,

1	2
	wykorzystania technologii informacyjnych do celów edukacyjnych. Analiza informacji uzyskanych z ankiet studenckich dotyczących szybkości przepływu i dostępności informacji oraz nowoczesnych form obsługi studenta (e-dziekanat; e-indeks itp.) Ocena jakości kanałów informacyjnych wewnątrz jednostki oraz pomiędzy wszystkimi jednostkami uczelni.
Sytuacja majątkowa	Wiedza ekspercka na podstawie analizy bilansu na temat struktury i dynamiki zmian majątku trwałego i obrotowego jednostki (aktywa trwałe i obrotowe, pasywa oraz ich najważniejsze elementy, takie jak: wartości niematerialne i prawne, grunty, budynki, urządzenia techniczne i maszyny, środki transportu, środki trwałe w budowie, kapitał własny, zobowiązania i rezerwy na zobowiązania).
Sytuacja finansowa	Wiedza ekspercka z zakresu zarządzania finansami, generowanie informacji o następujących kategoriach wyniku finansowego: ▪ wynik finansowy z działalności operacyjnej, ▪ wynik finansowy z działalności gospodarczej brutto, ▪ wynik finansowy brutto, ▪ wynik finansowy netto. Kategorie te można analizować osobno w każdym roku lub na przestrzeni kilku lat za pomocą indeksów dynamiki lub modeli tendencji rozwojowej, badając jednocześnie dynamikę i strukturę ich części składowych, tj. przychodów i kosztów operacyjnych. Należy też wykorzystać syntetyczne wskaźniki charakteryzujące działalność jednostki szkoły wyższej: ▪ wskaźniki kosztowe: – wartość i dynamika wzrostu kosztów własnych, – struktura kosztów w układzie kalkulacyjnym – struktura kosztów w ujęciu rodzajowym, – struktura kosztów stałych i zmiennych. ▪ wskaźniki rentowności: – rentowność majątku, – rentowność netto, – rentowność kapitału własnego, – poziom kosztów, – sfinansowanie majątku trwałego, – unieruchomienie środków,

1	2
	– stopa zadłużenia, – obciążenie majątku zadłużeniem, – trwałość struktury finansowania, – aktywność majątku. ▪ wskaźniki płynności finansowej: – wskaźnik płynności finansowej I stopnia, – wskaźnik płynności finansowej II stopnia, – wskaźnik płynności finansowej III stopnia, – wskaźnik handlowej zdolności kredytowej, – zdolność płatnicza, – sfinansowanie majątku obrotowego¹⁸⁶.
Oferta kształcenia	Analizy eksperckie z instytucji rynku pracy i od pracodawców odnośnie do sytuacji na rynku pracy w kontekście zapotrzebowania na absolwentów o określonych umiejętnościach, kwalifikacjach i kompetencjach. Badanie popytu na ofertę edukacyjną. Poszerzone wywiady indywidualne wśród obecnych i potencjalnych studentów. Badanie losów absolwentów.

Źródło: opracowanie własne.

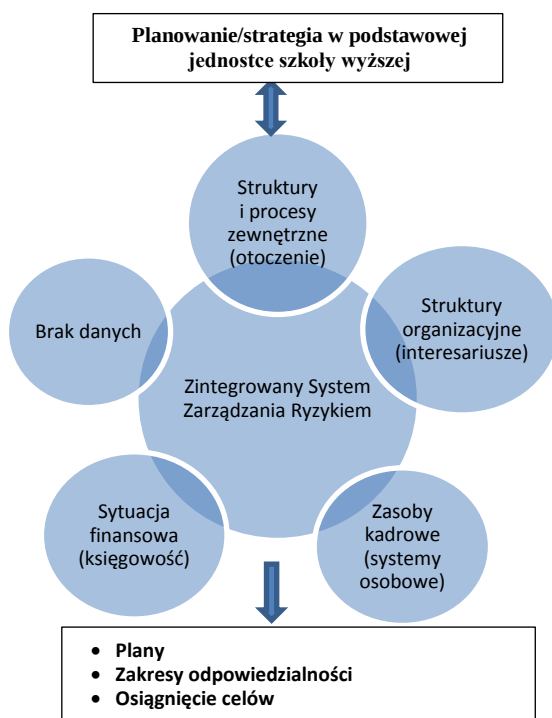
Zasoby to tworzywo, które powinno być wykorzystane w celu realizacji strategii. Oprócz pozycji finansowej organizacji, do jej zasobów zalicza się zasoby ludzkie, kulturę organizacyjną, informację, wiedzę, markę, kontakty, strukturę i dotychczas realizowane strategie wraz z efektami, które przyniosły. Istotnym etapem analizy wnętrza organizacji jest ocena jej sprawności operacyjnej, czyli zdolności do sprawnego (skutecznego i ekonomicznie korzystnego) realizowania podstawowych operacji, dla których została powołana. Np. podstawowym kryterium oceny podstawowej jednostki szkoły wyższej jest sprawność kształcenia, czyli przygotowanie młodzieży do pracy zawodowej oraz jego koszt¹⁸⁷.

¹⁸⁶ Według B. Koźuch, A. Koźuch, istotną barierą usprawniania usług publicznych jest fakt, iż „Stosowanie zasady ekonomiczności na ogół sprowadzane jest do jednej jej postaci, a mianowicie oszczędności. Oznacza to pomijanie wydajności”. Ekonomiczność, to również relacja między efektami a nakładami, której zagregowaną miarą jest kategoria zysk. Niestety, jak wskazują Autorzy: „Odnoszenie kategorii zysku do innych organizacji niż biznesowe wywołuje negatywne zjawisko nadmiernej ekonomizacji świadczenia usług publicznych i nieprawidłowości w zarządzaniu. Kategorią zysku w odniesieniu do organizacji publicznej posługują się kwestorzy państwowych uniwersytetów (...) Nie biorą pod uwagę, że (...) nie każda relacja pomiędzy efektami a nakładami może być nazywana zyskiem”. B. Koźuch, A. Koźuch, *Istota usług publicznych*, Współczesne Zarządzanie, 1/2008, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2008, s. 33–34.

¹⁸⁷ A.K. Koźmiński, D. Jemielniak., *Zarządzanie...*, op. cit. s. 360.

4.6. ANALIZA RYZYK WYNIKAJĄCYCH ZE ZMIAN OTOCZENIA I ZASOBÓW JEDNOSTKI

Według glosariusza Międzynarodowych Standardów Profesjonalnej Praktyki Audytu ryzyko to: *możliwość zaistnienia zdarzenia, które będzie miało wpływ na realizację założonych celów*¹⁸⁸. Ryzyko łączy się z każdą działalnością człowieka i wynika z faktu podejmowania decyzji dotyczących przyszłości. Źródłem ryzyka są ludzie, którzy świadomie podejmują decyzje. Badania prowadzone nad ryzykiem powinny umożliwić menedżerom ograniczenie ryzyka podejmowania błędnych decyzji, ponoszenia strat lub odchodzenia od wyznaczonych celów¹⁸⁹.



Rysunek 15. System zarządzania ryzykiem w podstawowej jednostce szkoły wyższej

Źródło: opracowanie własne na podstawie T.T. Kaczmarek, *Zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010, s. 170.

¹⁸⁸ Za: *Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym. Podręcznik wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem w administracji publicznej w Polsce*, Ministerstwo Finansów RP: http://www.mf.gov.pl/documents/764034/3349878/20130307_3_zarządzanie_ryzykiem_w_sektorze_publicznym.pdf, s.6 <12.05.2013>

¹⁸⁹ T.T. Kaczmarek, *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006, s. 48–56.

Należy podkreślić, iż *Podstawowym warunkiem skuteczności każdego systemu zarządzania ryzykiem jest jego dopasowanie do jednostki*¹⁹⁰. Współczesne czynne zarządzanie ryzykiem polega na poznawaniu przyczyn ryzyka, ograniczaniu strat i budowaniu strategii sukcesu¹⁹¹. Rysunek 15 prezentuje modelowy system zarządzania ryzykiem w podstawowej jednostce szkoły wyższej, wskazując na zasadnicze elementy, które powinny być stale monitorowane w procesie zarządzania ryzykiem, ze względu na potencjał informacyjny, który w sobie noszą.

Pierwszy etap procesu zarządzania ryzykiem w podstawowej jednostce szkoły wyższej polega na identyfikacji ryzyk. W tym celu można wykorzystać wiedzę ekspercką zespołu roboczego oraz techniki proponowane przez Ministerstwo Finansów (tabela 7). Jak wskazują *Szczegółowe wytyczne dla jednostek sektora finansów publicznych...: Ryzyka mogą być identyfikowane przez kierownictwo wyższego szczebla, kierownictwo średniego szczebla oraz pracowników jednostki*¹⁹².

Tabela 7. Techniki identyfikacji ryzyk według Ministerstwa Finansów

Technika	Opis
1	2
Listy potencjalnych zdarzeń	Tworzone są na podstawie doświadczeń innych jednostek wykonujących podobną działalność. Listy te mogą być stosowane jako punkt wyjściowy do identyfikacji zdarzeń.
Moderowane warsztaty i wywiady	Identyfikacja zdarzeń poprzez wykorzystanie w dyskusji skumulowanej wiedzy i doświadczenia kierownictwa i pracowników. Moderator prowadzi dyskusję na temat zdarzeń, które mogą wpływać na osiągnięcie celów i zadań. Dzięki połączeniu wiedzy i doświadczenia uczestników warsztatów czy wywiadów mogą być zidentyfikowane ważne zdarzenia, które inaczej mogłyby zostać pominięte. Warsztaty lub wywiady powinny być odpowiednio zorganizowane, aby zapewnić systematyczną identyfikację ryzyka.

¹⁹⁰ *Szczegółowe wytyczne dla jednostek sektora finansów publicznych w zakresie planowania oraz zarządzania ryzykiem*, Załącznik do komunikatu Nr 6 Ministra Finansów z dnia 6 grudnia 2012 r. (poz. 56), Dziennik Urzędowy Ministra Finansów, Warszawa, dnia 18 grudnia 2012 r, s. 2: http://www.bdo.pl/images/bdo/biuletyn/finanse_publiczne/2013/60/fp60_komunikat-mf-wytyczne-zarzadzanie-ryzykiem.pdf <05.07.2013>

¹⁹¹ T.T. Kaczmarek, *Zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010, s. 163.

¹⁹² *Szczegółowe wytyczne dla jednostek...*, op. cit., s. 13:

1	2
Analiza procesów	Analiza nakładów, zadań, obowiązków i rezultatów, które składają się na proces, poznanie relacji zachodzących pomiędzy nimi. Jednostka/komórka organizacyjna identyfikuje zdarzenia, które mogą wpływać na osiąganie celów poprzez analizę czynników wewnętrznych i zewnętrznych wpływających na nakłady i działania w ramach procesów.
Burza mózgów	Dyskusja, w której uczestnicy spotkania mogą swobodnie zgłaszać wszelkie potencjalne ryzyka, nieprawidłowości, możliwości wystąpienia błędów, które następnie są weryfikowane i selekcjonowane. Istotą burzy mózgów jest pobudzanie jej uczestników do zebrania jak największej ilości potencjalnych zdarzeń, które mogą wpłynąć na osiągnięcie celów i zadań.

Źródło: *Szczegółowe wytyczne dla jednostek sektora finansów publicznych...*, op. cit., s. 13–14.

Bazując na doświadczeniach sfery biznesu można wskazać, iż dobór właściwych narzędzi pomiaru ryzyka wymaga zastosowania między innymi następujących metod¹⁹³:

- analiza dokumentów,
- analiza struktur organizacyjnych,
- badanie otoczenia.

Ryzyka wynikają zarówno z czynników zewnętrznych, jak i wewnętrznych podstawowej jednostki szkoły wyższej. Kolejnym krokiem jest zatem ustalenie przyczyn wystąpienia ryzyk (czynnik ryzyka) oraz przewidzenie możliwego ich następstwa. Możliwość wystąpienia ryzyka przykładowo można ocenić w skali 1-3:

- 1 – ryzyko małe,
- 2 – ryzyko średnie,
- 3 – ryzyko duże.

Podobną trzystopniową skalą można ocenić koszt ryzyka¹⁹⁴. Iloczyn możliwości wystąpienia ryzyka oraz jego kosztu stanowi kategorię poziomu ryzyka. Do oceny poziomu ryzyka proponuje się zastosować matrycę przedstawioną na rysunku 16, na którym różnymi odcieniami zaznaczono poziomy ryzyka:

- 1,2 – ryzyko niskie, brak potrzeby interwencji,
- 3,4 – ryzyko średnie, w szczególnych okolicznościach interwencja zalecana,

¹⁹³ T.T. Kaczmarek, *Zarządzanie ryzykiem...* op. cit., s. 161.

¹⁹⁴ Koszt ryzyka z ekonomicznego punktu widzenia to możliwa do przewidzenia strata związana z niepowodzeniem jakiegoś przedsięwzięcia.

- 6 – ryzyko wysokie, konieczna interwencja,
- 9 – ryzyko bardzo wysokie, konieczna interwencja.

W prawym górnym rogu umiejscowione będą ryzyka krytyczne, w lewym górnym – ryzyka rzadkie (mało prawdopodobne), ale o dużym oddziaływaniu (koszcie), w prawym dolnym – ryzyka częste, o niewielkiej sile oddziaływania.

Koszt ryzyka				
Duży	3	6	9	
Średni	2	4	6	
Mały	1	2	3	
	Mała	Średnia	Duża	Możliwość wystąpienia ryzyka

Rysunek 16. Matryca punktowej oceny ryzyka podstawowej jednostki szkoły wyższej

Źródło: opracowanie własne na podstawie T.T. Kaczmarek, *Zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Wydawnictwo Diffin, Warszawa 2010, s. 162.

Tak więc, w ostatnim etapie procesu analizy ryzyk winno się opracować metody przeciwdziałania im, stosując następujące strategie podejścia do ryzyka¹⁹⁵:

- akceptacja A – zaakceptowanie sytuacji poniesienia ryzyka szczególnie w przypadku istnienia okazji osiągnięcia korzyści, występuje brak realnego wpływu na czynnik ryzyka;
- przekazanie P – dzielenie się ryzykiem z innym partnerem, np. przekazanie części ryzyka na instytucje partnerskie;
- działanie D – zmniejszenie ryzyka, działania likwidujące czynnik ryzyka i ograniczające jego skutki;
- wstrzymanie W – rezygnacja z działań obarczonych wysokim ryzykiem, nie-podejmowanie ryzyka.

¹⁹⁵ T.T. Kaczmarek, *Zarządzanie ryzykiem...op. cit.*, s. 27.

Tabela 8. Tabela przykładowych ryzyk dla podstawowej jednostki szkoły wyższej

Kategoria ryzyka	Czynnik ryzyka	Skutki ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia	Koszt ryzyka	Poziom ryzyka = Prawdopodobieństwo x koszt	Metody przeciwdziałania ryzyka
Brak pogłębionego i trwałego partnerstwa międzysektorowego pozwalającego na pełną realizację zadań wyznaczonych przez dokumenty strategiczne	Mała aktywność kadry naukowej w nawiązywaniu współpracy z przedsiębiorstwami, instytucjami i organizacjami	Słaba dynamika rozwoju badań naukowych i ich komercjalizacji Spadek produktywności naukowej	2	3	6	P, D
Grożba konfliktów w organizacji	Niewłaściwa forma konkurencji i niezdrowa rywalizacja. Obawa związana z potencjalną redukcją etatów	Brak pełnej współpracy w zakresie prowadzenia interdyscyplinarnych badań naukowych. Brak motywacji do rozwoju naukowego i zaangażowania w pracę dydaktyczną	3	2	6	D, P

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Szczegółowe wytyczne...*, s. 20–21 http://www.bdo.pl/images/bdo/biuletyn/finanse_publiczne/2013/60/fp60_komunikat-mf-wytyczne-zarzadzanie-ryzykiem.pdf <05.07.2013>; *Zarządzanie ryzykiem...*, s. 32–33.

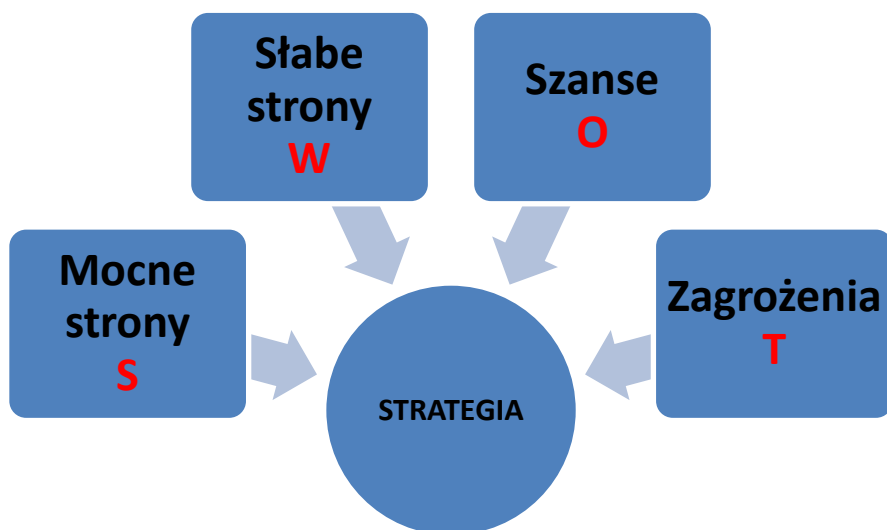
Po zidentyfikowaniu potencjalnych zagrożeń płynących z otoczenia jednostki oraz z jej wnętrza należy podjąć stosowne działania na rzecz ograniczenia istniejących i zapobiegania pojawianiu się nowych ryzyk. Jeżeli ryzyko wzrasta powyżej bezpieczeństwa ekonomicznego podmiotu, wówczas należy rozważyć opcję rezygnacji z kontynuacji strategii. Będzie to miało szczególny wpływ na decyzje przede wszystkim podmiotów wykazujących awersję do ryzyka. W ta-

kim przypadku, pomimo umiarkowanie dobrych wyników pomiarów funkcji celu oraz rezultatów strategia może zostać zaniechana i zastąpiona inną, mniej ryzykowną. To czy jest to modyfikacja realizowanej strategii, czy koniec jej istnienia nie jest możliwe do ustalenia *a priori*¹⁹⁶.

Przykładowe ryzyka dla podstawowej jednostki organizacyjnej szkoły wyższej zostały zestawione w tabeli 8.

4.7. ANALIZA SWOT/TOWS

W celu uporządkowania informacji uzyskanych w trakcie analiz otoczenia podstawowej jednostki szkoły wyższej oraz jej zasobów można wykorzystać jedną z najpopularniejszych heurystycznych technik analitycznych – analizę SWOT¹⁹⁷.



Rysunek 17. Planowanie strategiczne za pomocą SWOT

Źródło: opracowanie własne.

¹⁹⁶ T. Gospodarek, *Strategia jako struktura naukowa zarządzania* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria Zarządzanie, Wałbrzych 2010, s. 221: http://www.zarzadzanie-strategiczne.pl/publikacje/Zarzadzanie_strategiczne_Strategie_organizacji_Krupski_2010.pdf <2.02. 2013>

¹⁹⁷ Anagram skrótu SWOT, wskazuje na odwrócenie kolejności analizy. W analizie TOWS zaczyna się od rozpatrzenia szans i zagrożeń w otoczeniu, przed którymi stoi organizacja, które następnie konfrontuje się z własnymi predyspozycjami do wykorzystania tych szans i niwelowania zagrożeń. Tak więc podejście TOWS polega na analizie od zewnątrz do wewnątrz, natomiast podejście SWOT – od wewnątrz do zewnątrz: K. Obłój, *Strategia organizacji...*, op. cit., s. 183.

Skrót SWOT pochodzi od pierwszych liter angielskich wyrazów: *Strengths* (siły, atuty), *Weaknesses* (słabości), *Opportunities* (szanse, okazje), *Threats* (zagrożenia). Jest to metoda badania sił i słabości organizacji na tle szans i zagrożeń płynących z otoczenia. Istotą analizy strategicznej dla szkoły wyższej jest określenie jej mocnych i słabych stron oraz zagrożeń i szans wynikających ze strony jej otoczenia.

SWOT to jedna z najpopularniejszych heurystycznych technik analitycznych, służąca do porządkowania informacji uzyskanych w procesie opracowywania lub modyfikowania strategii. Bywa stosowana we wszystkich obszarach planowania strategicznego, przez różne jednostki decyzyjne jako uniwersalne narzędzie pierwszego etapu analizy strategicznej¹⁹⁸.

Mocnymi zasobami, czyli atutami organizacji są jej unikatowe zasoby, umiejętności i inne cechy, czynniki, które wyróżniają ją spośród innych, podobnych organizacji. Słabe strony to te wszystkie czynniki tkwiące w samej organizacji, które blokują lub utrudniają jej rozwój. Szanse to wszystkie elementy i procesy zachodzące w otoczeniu dalszym i bliższym organizacji, które pozytywnie na nią oddziałują, stymulując jej rozwój. Zagrożenia, z kolei, to elementy i wydarzenia w otoczeniu, które oddziałują negatywnie na organizację, utrudniając lub uniemożliwiając jej rozwój.

Tak więc czynniki, które oddziałują na dany podmiot możemy podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne w stosunku do organizacji lub wywierające na nią pozytywny, lub negatywny wpływ. Mocne i słabe strony organizacji wynikają z jej wnętrza, natomiast szanse i zagrożenia z jej otoczenia.

Tabela 9 przedstawia przykładową analizę SWOT dla podstawowej jednostki szkoły wyższej.

Tabela 9. Przykład analizy SWOT dla podstawowej jednostki szkoły wyższej

SZANSE	ZAGROŻENIA
- wzrost roli wiedzy w kreowaniu rozwoju regionalnego; - wzrastające zainteresowanie przedsiębiorstw wdrażaniem innowacyjnych rozwiązań technologicznych	- zła sytuacja demograficzna i złe prognozy na przyszłość - oferta innych szkół wyższych na rynku edukacyjnym i wzrost konkurencji w pozyskiwaniu kandydatów na studia
MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
- nowoczesna baza dydaktyczna - wprowadzanie oferty edukacyjnej w języku angielskim	- brak interdyscyplinarnych zespołów prowadzących badania naukowe - brak systemu zarządzania ryzykiem

Źródło: opracowanie własne.

¹⁹⁸ http://pl.wikipedia.org/wiki/Analiza_SWOT<15.08.2013>

Analiza SWOT stanowi metodę ogólnego wnioskowania na podstawie wyników diagnozy makro- i mikrootoczenia oraz konkurencyjnej pozycji podmiotu, przeprowadzonej za pomocą różnorodnych metod, zarówno jakościowych, jak i ilościowych.

	SZANSE	ZAGROŻENIA
MOCNE STRONY	MAXI-MAXI STRATEGIA AGRESYWNA	MAXI-MINI STRATEGIA KONSERWATYWNA
SŁABE STRONY	MINI-MAXI STRATEGIA KONKURENCYJNA	MINI-MINI STRATEGIA DEFENSYWNA

Rysunek 18. Możliwe pozycje strategiczne organizacji i związane z nimi strategie czyste

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Kozioł, *Diagnoza strategiczna przedsiębiorstwa* [w:] K. Janasz, W. Janasz, K. Kozioł, K. Szopik-Deczyska, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, Metody, Strategie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010, s. 222–223; http://pl.wikipedia.org/wiki/Analiza_SWOT<16.07.2013>

Analiza SWOT pozwala na wytyczenie kierunku rozwoju strategicznego, poprzez ukazanie możliwych strategii działania (tzw. czystych) opartych na postulatach minimalizowania słabości i zagrożeń organizacji, a maksymalizowania jej atutów i szans¹⁹⁹.

Powyższe pozycje strategiczne organizacji oraz wynikające z nich strategie można wyjaśnić następująco:

- Pozycja maxi-maxi oznacza uprzywilejowaną pozycję organizacji na rynku; strategia agresywna polegająca na silnej ekspansji i zdywersyfikowanym rozwoju;
- Pozycja maxi-mini oznacza niekorzystny układ warunków zewnętrznych powiązanych z mocnymi stronami wewnątrz organizacji; strategia konserwatywna nakierowana na ograniczenie wpływu zagrożeń, oraz wykorzystanie swoich mocnych stron na ich przewyżczenie w oczekiwaniu na poprawę warunków zewnętrznych;
- Pozycja mini-maxi oznacza, że organizacja posiada przewagę słabych stron nad mocnymi, ale funkcjonuje w przyjaznym dla siebie otoczeniu, co pozwala

¹⁹⁹ A. Zelak, *Zarządzanie strategiczne...*, op. cit., s. 62.

la jej utrzymywać swoją pozycję; strategia konkurencyjna powinna koncentrować się na zmniejszaniu wewnętrznych niedociągnięć i słabości, przy jednoczesnym wykorzystywaniu szans płynących z otoczenia;

- Pozycja mini-mini to sytuacja niekorzystna dla organizacji, gdyż jej słabe strony są silnie powiązane z zewnętrznymi zagrożeniami, istnieje więc duże ryzyko jej upadku; strategia defensywna, która jest strategią nastawioną na przetrwanie organizacji na rynku, a w scenariuszu pesymistycznym – nawet na likwidację²⁰⁰.

W analizie SWOT nie zawsze jest konieczne wyodrębnienie i oszacowanie wszystkich czynników w otoczeniu i wewnątrz organizacji. Często wystarczające jest zdefiniowanie kluczowych czynników, o decydującym wpływie na rozwój organizacji w przyszłości oraz na jej pozycję konkurencyjną²⁰¹. Analizy SWOT/TOWS mogą być zastosowane na poziomie zarządzania całą podstawową jednostką szkoły wyższej, jak i dziedzinami funkcjonalnymi jednostki (kształcenie, nauka, finanse, zatrudnienie itp.).

Szanse	Możliwość wystąpienia 0-10	Waga 0-100	Ocena ważona (M x W)	Zagrożenia	Możliwość wystąpienia 0-10	Waga 0-100	Ocena ważona (M x W)
Razem Szanse	+			Razem Szanse	-		
Atuty	Możliwość wystąpienia 0-10	Waga 0-100	Ocena ważona (M x W)	Słabości	Możliwość wystąpienia 0-10	Waga 0-100	Ocena ważona (M x W)
Razem Atuty	+			Razem Słabości	-		

Rysunek 19. Przykładowy arkusz roboczy analizy SWOT

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Zelak, *Zarządzanie strategiczne...*, op. cit., s. 76.

Sposób przeprowadzenia samej analizy może być różny: można wyodrębnić kluczowe mocne i słabe strony organizacji oraz szanse i zagrożenia płynące

²⁰⁰ K. Kozioł, *Diagnoza strategiczna przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 222–223; http://pl.wikipedia.org/wiki/Analiza_SWOT <16.07.2013>

²⁰¹ G. Gierszewska, *Ocena pozycji strategicznej przedsiębiorstwa* [w:] G. Gierszewska, B. Olszewska, J. Skonieczny, *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013, s. 191–192.

z zewnątrz w postaci listy punktowanej lub można dodatkowo je ocenić. Przykładowy, roboczy arkusz, przeznaczony do przeprowadzenia analizy SWOT prezentuje rysunek 19.

Procedura analizy SWOT zaproponowana na rysunku 19 polega na zdefiniowaniu listy szans i zagrożeń, silnych i słabych stron, ale w dalszej kolejności na:

- określeniu szans (możliwości, prawdopodobieństwa) wystąpienia danego elementu z listy,
- przypisaniu powyższym elementom wag określających ich istotność z punktu widzenia ich wpływu na możliwość rozwoju podstawowej jednostki szkoły wyższej,
- obliczeniu ważonej oceny dla poszczególnych elementów jako iloczynu możliwości jego wystąpienia i wagi,
- zsumowaniu ocen ważonych, otrzymując w ten sposób ogólną ocenę dla mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń,
- określeniu, wynikającej z przeprowadzonych analiz, opcji strategicznej i wyciągnięciu wniosków dla jednostki odnośnie do jej przyszłości.

4.8. WNIOSKI I ZALECENIA

Pośród wielości metod, opisanych w literaturze przedmiotu, przy przygotowywaniu lub aktualizacji strategii rozwoju jednostki organizacyjnej należy wykorzystać te, które umożliwią uporządkowanie informacji zarówno o otoczeniu, jak i wewnątrz organizacji. Należy jasno odpowiedzieć na pytanie, w jakim miejscu znajduje się dana jednostka w chwili obecnej, a jakie miejsce ma zajmować w przyszłości. Dobry menedżer potrafi w swych działaniach wykorzystać metody zaczerpnięte z takich dyscyplin naukowych jak ekonomia, zarządzanie, finanse, statystyka czy ekonometria. Warto też wspomnieć w tym miejscu, iż na wybór strategii istotny wpływ ma przyrostowy charakter celów strategicznych danej organizacji.

Zaproponowana w niniejszym opracowaniu metoda PCM (*Project Cycle Management*) wykorzystuje podejście oparte na narzędziu zwanym ramą logiczną – LFA (*Logical Framework Approach*).

W odniesieniu do strategii podstawowej jednostki szkoły wyższej LFA jest sposobem na strukturalizację zasadniczych elementów, które są niezbędne do jej budowy lub aktualizacji. Dzięki LFA możliwe jest uchwycenie logicznych powiązań między analizowanymi elementami, zjawiskami czy procesami, ukazanie związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy zidentyfikowanymi zasobami, zamierzonymi celami, zaplanowanymi działaniami i oczekiwanymi rezultatami.

W każdej szkole wyższej i jej podstawowych jednostkach organizacyjnych niezbędne jest podjęcie następujących działań:

- dokonanie analizy strategicznej;
- określenie strategicznych kierunków rozwoju, w tym opracowanie lub weryfikacja misji i wizji, identyfikacja kluczowych czynników sukcesu, opracowanie mapy celów strategicznych;
- planowanie strategii, w tym określenie mierników i celów szczegółowych, opracowanie rozwojowych inicjatyw i projektów strategicznych, zaplanowanie zasobów i budżetu;
- wdrożenie strategii, w tym komunikacja strategii, dostosowanie struktury organizacyjnej, procesów i systemów motywacyjnych, uruchomienie strategicznych projektów rozwojowych, przełożenie celów strategicznych na funkcjonowanie działów;
- monitoring i ewaluacja realizacji przyjętej strategii, opracowanie działań naprawczych i korygujących.

ROZDZIAŁ 5

STRUKTURALIZACJA DOKUMENTU STRATEGII ROZWOJU PODSTAWOWEJ JEDNOSTKI SZKOŁY WYŻSZEJ

Zebrany w wyniku przeprowadzonych analiz strategicznych materiał należy uporządkować w ten sposób, by stworzyć logiczny układ dokumentu strategii. Ustrukturalizowana strategia podstawowej jednostki szkoły wyższej stanowi narzędzie efektywnego zarządzania. Proces strukturalizacji dotyczy zdiagnozowanej rzeczywistości, sposobu zapisania informacji oraz stopnia ich przetworzenia.

Specjaliści z zakresu zarządzania strategicznego podkreślają, iż *Obecnie, niezależnie od jakości i stopnia formalizacji planów, samozaangażowanie w proces planowania strategii jest oceniane jako bardzo wartościowe. (...) Wspólna praca kierowników z różnych szczebli zarządzania pozwala na zrozumienie problemów każdego z nich i perspektyw ich rozwiązywania, a także może przyczynić się do poprawy komunikacji, koordynacji i zaangażowania. Wbrew obawom planowanie nie musi oznaczać ograniczenia kreatywności kadry kierowniczej, związanej z perspektywą strategiczną, a wręcz przeciwnie – czyni ją niezbędnym punktem wyjścia ustalania celów głównych i szczegółowych...*²⁰².

5.1. DOMENY DZIAŁANIA JEDNOSTKI I PRZEWAGA STRATEGICZNA

Domena działania pozwala na zdefiniowanie własnego rynku i własnej tożsamości. Z perspektywy podstawowej jednostki szkoły wyższej określa, gdzie i komu może ona zaoferować swoje produkty i usługi.

Określając domeny działania jednostki należy uwzględnić przeprowadzone analizy oraz wszystkie obszary zarządzania. Takie podejście pozwala na wyznaczenie obszarów strategicznych. W odniesieniu do podstawowej jednostki szkoły wyższej obszarami strategicznymi (domenami) mogą być np.:

²⁰² G. Gierszewska, B. Olszewska, *Formułowanie i wybór strategii* [w:] G. Gierszewska, B. Olszewska, J. Skonieczny, *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013, s. 205.

Obszar I. Kształcenie

Obszar II. Nauka

Obszar III. Współpraca z otoczeniem

Obszar IV. Funkcjonowanie podstawowej jednostki

Lub inne dookreślone w ramach jednostki jako strategiczne.

Przewaga strategiczna podstawowej jednostki szkoły wyższej polega na tym, aby w ramach danej domeny być bardziej atrakcyjnym niż inne jednostki. Przewaga strategiczna może dotyczyć oferowanych usług edukacyjnych, badawczych, zasobów materialnych (np. laboratoria, centra badawcze), i niematerialnych (kapitał intelektualny), jak też patentów, technologii, produktów. Z punktu widzenia organizacji nie jest ważne, co konkretnie daje strategiczną przewagę, ważne jest, aby ją mieć i umieć z niej korzystać²⁰³. Przewaga strategiczna organizacji wynika z wiedzy oraz wielowymiarowej analizy, na podstawie której organizacja projektuje rozwiązania i wdraża je w operacyjnym (bieżącym) działaniu. Istotną przewagę organizacji można osiągnąć, budując jednocześnie jej kulturę organizacyjną.

Przewaga to silna strona jednostki organizacyjnej relewantna dla odbiorcy.

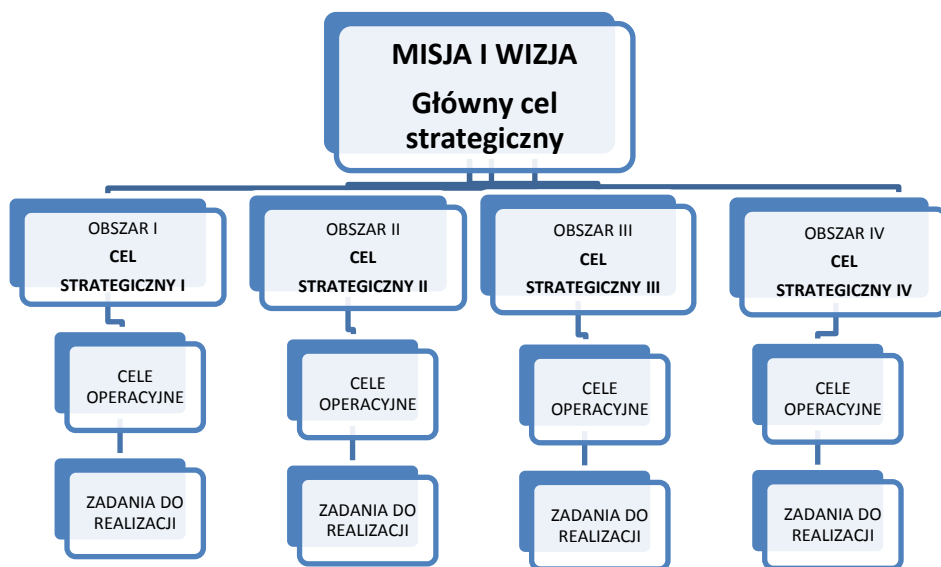
Źródłami przewagi strategicznej mogą być:

- zasoby materialne;
- zasoby niematerialne:
 - ✓ normy, wartości, zachowania społeczne,
 - ✓ wiedza, kompetencje i umiejętności pracowników,
 - ✓ wizerunek organizacji.

5.2. WIZJA, MISJA, CELE I ZADANIA JEDNOSTKI

Różnorodność istniejących rozwiązań organizacyjnych powoduje mnogość możliwych kombinacji konfiguracji samych organizacji, jak i w konsekwencji różnorodność strategii, które mogą przyjmować i stosować. Nie wszystkie z dostępnych koncepcji strategii mogą mieć praktycznie zastosowanie w jednostkach publicznych, w tym w szczególności w szkołach wyższych, ale mogą być pomocne w zdobyciu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej. Rysunek 20 prezentuje w ujęciu graficznych zasadnicze elementy, które stanowią trzon strategii rozwoju.

²⁰³ K. Obłój, M. Trybuchowski, *Zarządzanie strategiczne* [w:] A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red. nauk.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 128–129.



Rysunek 20. Zasadnicze elementy strategii rozwoju podstawowej jednostki szkoły wyższej

Źródło: opracowanie własne.

Wizja i misja winny być wypracowane na bazie wyników przeprowadzonej diagnozy strategicznej. Wizja nawiązuje do niezbędnej przemiany wewnętrznej podstawowej jednostki szkoły wyższej. Z kolei w misji określa się rolę, jaką spełnia jednostka na rzecz interesariuszy, w tym związaną z kreacją podstawowych wartości. Misja określa jak dojść do wyznaczonego celu, natomiast wizja określa cel, jaki zamierza jednostka osiągnąć. Stworzenie dobrej misji wymaga opracowania dobrej wizji. Misja jest pochodną wizji.

Misja to deklaracja głównych kierunków działań i rozwoju podstawowej jednostki szkoły wyższej. Misja stanowi filozofię jednostki, określa jej odrębność i tożsamość. Misja powinna eksponować mocne strony jednostki, odróżniając ją od innych. Misja powinna być łatwa do zdefiniowania, łatwa do zakomunikowania, motywująca, zrozumiała dla pracowników²⁰⁴.

Misja stanowi wizytówkę jednostki, prezentując jej domeny działania, cele, ambicje i cechy wyróżniające ją od innych. Jest ona adresowana do własnych pracowników, studentów, absolwentów, społeczności lokalnej, władz lokalnych i centralnych²⁰⁵.

²⁰⁴ K. Kozioł, *Formułowanie strategii* [w:] K. Janasz, W. Janasz, K. Kozioł, K. Szopik-Depczyńska, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody strategii*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010, s. 242.

²⁰⁵ Z. Pięćciołek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie...op. cit.*, s. 74-78.

Wizja określa długookresowe cele, które są niemożliwe do realizacji obecnie, są one jednak siłą napędową rozwoju jednostki. Jest to określenie stanu jednostki, jaki ma być osiągnięty przez nią w przyszłości. Wizję należy traktować jako zamiar strategiczny, jest punktem wyjścia do budowy długookresowej strategii. Wizja powinna być prosta, jasna i łatwa do zrozumienia, realistyczna i wiarygodna oraz powinna stawiać cel odpowiednio odległy²⁰⁶.

Cele zawsze wynikają z potrzeb wewnętrznych i zewnętrznych organizacji i są konkretyzacją tych potrzeb. Cel to przyszły stan rzeczy, który chcemy osiągnąć, i który wyraża sens istnienia danej jednostki. Cele podlegają hierarchizacji i są ustalane na poziomie strategicznym i operacyjnym. Rozwinięcie celu ogólnego na cząstkowe przedstawia drzewo celów. Cele należy opracować zgodnie z zasadą SMART. Jest to koncepcja formułowania celów w dziedzinie planowania, będąca zbiorem pięciu postulatów dotyczących cech, którymi powinien się charakteryzować poprawnie sformułowany cel. Cele powinny być: Specific – konkretne, Measurable – mierzalne, Acceptable – akceptowalne, Realistic – realistyczne, Time bounded – określone w czasie. Cele nie mogą się wykluczać. Ponadto obraz celów powinien być przynajmniej czterowymiarowy²⁰⁷:

- cele ekonomiczne,
- cele ilościowe,
- cele jakościowe,
- cele rozwojowe.

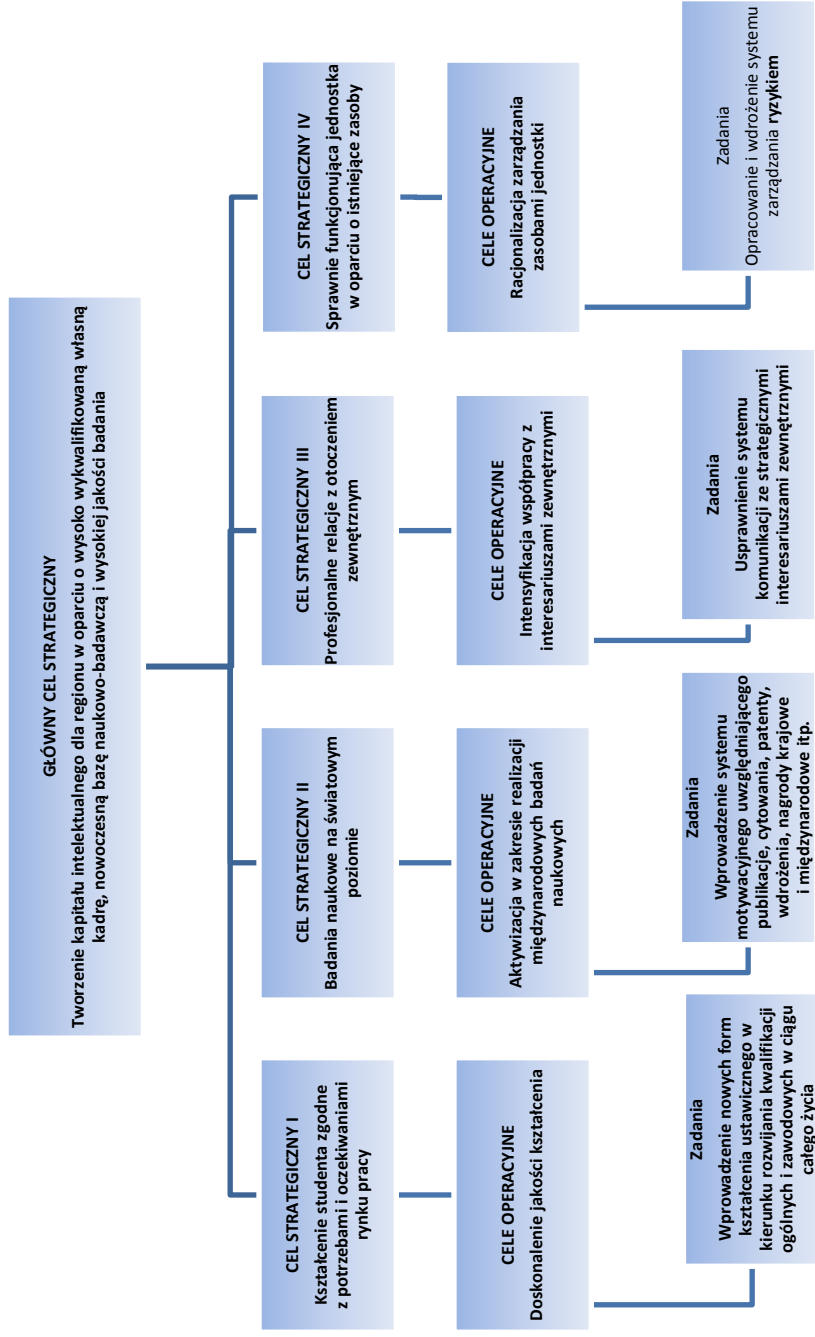
Jest to istotne ze względu na fakt, iż na główny cel strategiczny składają się cele cząstkowe – operacyjne nawiązujące do różnorodnych aspektów funkcjonowania podstawowej jednostki szkoły wyższej. Proponuje się, aby cele strategiczne formułowane były w kategorii stanu przyszłego, który ma być osiągnięty, a nie w kategoriach procesu. Każdemu celowi operacyjnemu przyporządkowuje się konkretne zadania do realizacji.

Przykładowy główny cel rozwojowy podstawowej jednostki szkoły wyższej, a także przykładowe cele strategiczne, cele operacyjne i zadania prezentuje rysunek 21.

Określając dla poszczególnych obszarów-domen działania cele, można w przypadku kształcenia uwzględnić: ofertę studiów jednostki, studentów, kadre, stosowane metody kształcenia, jakość środowiska kształcenia, itp.; w przypadku nauki: kategoryzację jednostki, uprawnienia do nadawania stopni naukowych, aktywność naukową i wydawniczą pracowników, awanse naukowe, wsparcie działalności naukowej, jakość krytyki naukowej, itp. w przypadku

²⁰⁶ M. Koster, S. Kownacki, A. Szumski, *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna* [w:] A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red. nauk.) *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 352–355.

²⁰⁷ A. Zelak, *Zarządzanie strategiczne...*, op. cit., s. 24, 25.



Rysunek 21. Przykładowe drzewo celów podstawowej jednostki szkoły wyższej

Źródło: opracowanie własne.

współpracy z otoczeniem: media, absolwentów, kandydatów, podmioty gospodarcze, itp., natomiast w przypadku funkcjonowania podstawowej jednostki: jej sytuację finansową; organizację i stosowane metody zarządzania dydaktyką, badaniami, kadrami, wiedzą, własnością intelektualną, jakością kształcenia i pracy jednostki, zasobami materialnymi, finansami, ryzykiem, oraz narzędziami informatycznymi; formalno-prawne uwarunkowania funkcjonowania jednostki, strukturę organizacyjną, wykorzystanie zasobów i potencjału oraz zatrudnienie.

W procesie dookreślania celów w domenie „kształcenie” niezbędne jest uwzględnienie potrzeb rynku pracy. Wyniki opublikowane przez IPiPS²⁰⁸ wskazują, w sposób pośredni, na pożądane przez pracodawców umiejętności absolwentów szkół wyższych:

- umiejętność łączenia teorii z praktyką – 42% wskazań,
- umiejętność obsługi klienta/kontakt z klientem – 39% wskazań,
- umiejętność rozwiązywania problemów - 34% wskazań,
- umiejętność organizacji pracy – 33% wskazań,
- znajomość języków obcych – 28% wskazań,
- umiejętności interpersonalne – 23% wskazań,
- umiejętności pracy w grupie – 22% wskazań,
- umiejętność dostosowania się do zmian w otoczeniu – 22% wskazań,
- kreatywność 20% wskazań,
- umiejętność obsługi maszyn i urządzeń – 11% wskazań,
- umiejętność obsługi komputera i Internetu – 10%
- umiejętności szybkiego uczenia się – 7% wskazań.

Pracodawcy wskazali na problemem z wykorzystaniem przez absolwentów posiadanej wiedzy teoretycznej w praktyce oraz braki dotyczące umiejętności obsługi klienta, rozwiązywania problemów, czy organizacji pracy. Zasygnalizowane przez IPiPS kwestie, a także wyniki badań odnoszące się do oczekiwań diagnozowanych w stosunku do lokalnego rynku pracy powinny stanowić istotny element prac nad kształtem zapisów dokumentu strategii rozwoju podstawowej jednostki szkoły wyższej. Można również uwzględnić fakt wzrostu zainteresowania kierunkami niszowymi, unikatowymi. Uczelnie coraz częściej traktują takie kierunki jako swoiste przewagi konkurencyjne²⁰⁹.

²⁰⁸ Badanie realizowano w 2011 roku. Ostatecznie ankietę wypełniło i zaakceptowało 48 uczelni i szkół. *Raport z badań w II edycji projektu Uczelnia Przyjazna Pracodawcom*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2012, s. 11: http://www.uczelniaprzyjaznapracodawcom.pl/wpcontent/uploads/2012/02/Raport_UPP_2011.pdf<14.10.2013>

²⁰⁹ M. Jelonek, D. Szklarczyk, *Kogo kształcą polskie szkoły? Analiza kierunków kształcenia w szkołach ponadgimnazjalnych i wyższych*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, s. 46.

Ta sama kwestia odnosi się do domeny „współpraca z otoczeniem”. Wyniki ogólnokrajowych badań²¹⁰ wskazują, iż najczęściej obserwowanymi formami współpracy podejmowanymi przez pracodawców ze szkołami wyższymi są:

- rekrutacja studentów na praktyki i staże – 68% wskazań,
- udział w konferencjach i seminariach naukowych organizowanych przez uczelnie – 49% wskazań,
- współpraca z pracownikami uczelni w zakresie tworzenia nowych rozwiązań biznesowych (produkty, usługi, metody zarządzania, itp.) – 27% wskazań,
- organizowanie targów pracy, prezentacji firm na uczelniach – 43% wskazań,
- pracownicy firmy prowadzą zajęcia na uczelni – 33% wskazań,
- przeprowadzenie naboru i preselekcji studentów i absolwentów na zlecenie pracodawców – 14% wskazań,
- współpraca w zakresie wdrożeń – 15% wskazań,
- współpraca z akademickimi inkubatorami przedsiębiorczości – 15% wskazań,
- członkostwo organu doradczego działającego przy uczelni/wydziale – 8% wskazań.

Obszarami, w których współpraca pracodawców z uczelniami jest podejmowana rzadko są te, które występują na styku świata nauki i biznesu – działalność wdrożeniowa, czy też wspieranie akademickich inkubatorów przedsiębiorczości. Domena „współpraca z otoczeniem” jest jednym z najbardziej, jak nie najważniejszym obszarem, którego właściwe merytoryczne przygotowanie będzie rzutowało na możliwość pożądanego przez praktykę i wymaganego w kontekście pozostałych, w tym makroekonomicznych uwarunkowań rozwoju danej jednostki podstawowej. Potwierdzają to wyniki dotychczasowych prac badawczych realizowanych przez krajowe uczelnie²¹¹: *współpraca z otoczeniem biznesowym powinna być jednym z głównych elementów strategii uczelni. Działania uczelni powinny być nakierowane na pełne wykorzystanie potencjału naukowego, podniesienie jakości kształcenia, skuteczne przygotowanie przyszłych pracowników i pracodawców, co w efekcie przekładać się będzie na wzrost konkurencyjności uczelni i jej absolwentów na krajowym i międzynarodowym rynku pracy. Działania te powinny być realizowane wielotorowo i wymagają zaangażowania zarówno ze strony samej uczelni, jak i wsparcia ze strony pracodawców.*

²¹⁰ Raport z badań w II edycji projektu Uczelnia Przyjazna Pracodawcom..., op. cit., s. 17–18:

²¹¹ *Model współpracy uczelni z otoczeniem biznesowym*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2010, s. 13: http://bmws.ue.katowice.pl/download/ubico_model_calibri.pdf <19.10.2013>

Z uwagi na fakt, iż cele strategiczne i operacyjne podstawowych jednostek szkół wyższych z reguły nie są określane w sposób mierzalny, zespół roboczy powinien przypisać odpowiednie wskaźniki/mierniki umożliwiające dokonywanie oceny stopnia ich realizacji.

Tabela 10 podaje przykładowe wskaźniki oceny realizacji celu strategicznego wraz z wartością docelową wskaźnika i jednostką monitorującą. W podobny sposób należy je przedstawić dla wszystkich celów strategicznych i operacyjnych.

Tabela 10. Przykładowy cel strategiczny podstawowej jednostki szkoły wyższej oraz wskaźniki wraz z wartością docelową wskaźnika i jednostką monitorującą

Numer celu	Cel strategiczny/operacyjny	Wskaźnik/Rezultat	Wartość docelowa wskaźnika	Jednostka monitorująca wskaźnik
I	Kształcenie studenta zgodne z potrzebami i oczekiwaniami rynku pracy	Wskaźnik zatrudnienia, stopa bezrobocia wśród absolwentów jednostki	Absolwenci znajdujący zatrudnienie do 3 mies., malejąca stopa bezrobocia wśród absolwentów jednostki	Biuro Karier

Źródło: opracowanie własne.

W kolejnym etapie prac nad budową strategii rozwoju podstawowej jednostki szkoły wyższej każdemu celowi operacyjnemu należy przypisać zadania do realizacji. Dokonując wyboru zadań, można brać pod uwagę:

- zadania własne jednostki wynikające z ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym oraz innych ustaw,
- zadania wynikające z krajowych i regionalnych dokumentów strategicznych,
- konieczność kontynuacji zadań podjętych w poprzednim okresie realizacji strategii rozwoju,
- ustalenia Senatu szkoły wyższej,
- wyniki analiz i konsultacji zespołu robczego.

Do każdego ze zdefiniowanych zadań dookreśla się możliwe źródło finansowania i poddaje ocenie zespolonej, która pozwala je porównać na dwóch skalach, tj. pod względem ważności oraz pod względem ryzyka jego realizacji. Umożliwia to odpowiedni dobór zadań do realizacji oraz ustalenie polityki, jaką chce realizować kadra zarządzająca jednostką, tj. dynamiczną i ryzykowną, czy stabilną i pewną.

Ocena zadań może być przedstawiona w ujęciu graficznym (na diagramie oceny zespolonej – rysunek 22), przez zaciemnienie odpowiedniej kratki diagramu. Zadania oceniane są pod względem ich ważności i prawdopodobieństwa ich realizacji.

Trudne			
Umiarkowanie trudne			
Łatwe			
	Ważne	Bardzo ważne	Kluczowo ważne

Rysunek 22. Diagram oceny zespolonej zadań podstawowej jednostki szkoły wyższej

Źródło: opracowanie własne.

Przy założeniu, że zadania zawarte w strategii nie mogą być nieważne, zadania oceniane są w następującej skali:

- 1) ważne, które mogą być niezrealizowane, ale bez istotnego osłabienia rozwoju podstawowej jednostki szkoły wyższej,
- 2) bardzo ważne, których niezrealizowanie osłabi rozwój podstawowej jednostki szkoły wyższej lub w niepożądany sposób zmieni jego kierunek,
- 3) kluczowo ważne, których niezrealizowanie ograniczy istotnie rozwój podstawowej jednostki szkoły wyższej.

Zadania mają różny stopień trudności (ze względu na źródło pochodzenia, finansowania, posiadane zasoby i inne), stąd oceniane są w skali:

- 1) trudne, których możliwość pomyślnej realizacji jest obciążona ryzykiem niepowodzenia,
- 2) umiarkowanie trudne, których powodzenie jest wysoce prawdopodobne,
- 3) łatwe, których powodzenie jest pewne.

Tabela 11. Przykładowy cel strategiczny, cele operacyjne i zadania podstawowej jednostki szkoły wyższej wraz z oceną zespólną zadania i źródłem finansowania

Cel strategiczny	Cel operacyjny	Zadanie	Ocena zespołona zadania	Źródło finansowania									
I. Kształcenie studenta zgodne z potrzebami i oczekiwaniami rynku pracy	Doskonalenie jakości kształcenia	Wprowadzenie nowych form kształcenia ustawicznego w kierunku rozwijania kwalifikacji ogólnych i zawodowych w ciągu całego życia	<table><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table>										Dotacje budżetowe Dotacje UE
Modyfikacja programów studiów i realizacja kształcenia uwzględniającego potrzeby gospodarki opartej na wiedzy	<table><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table>										Dotacje budżetowe Dotacje JST Dotacje UE		
Promowanie form edukacji rozwijającej przedsiębiorczość i przygotowującej do pracy na własny rachunek	<table><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table>										Dotacje UE Fundusze własne		

Źródło: opracowanie własne.

Dzięki podstawowej jednostki szkoły wyższej powinien wskazać jednostki odpowiedzialne za realizację przyjętych zadań.

5.3. FUNKCJONALNE PROGRAMY DZIAŁANIA

Funkcjonalne programy działania stanowią metodę operacjonalizacji celów strategicznych. Operacjonalizacja jest procesem konkretyzacji celów organizacji, wyrażającej się w ich precyzyjnym i wymiernym sformułowaniu. Polega na znalezieniu sposobu formalnego ujęcia cech i składników sytuacji oraz sposobu pomiaru ich wzajemnych relacji. Dotyczy struktury organizacyjnej, koncepcji sytuacji, koncepcji zachowania indywidualnego w organizacji, koncepcji efektywności organizacji.

Funkcjonalne programy działania przekładają koncepcje zapisane w strategii na konkretne działania każdego pracownika. Określają:

- zakres obowiązków poszczególnych pracowników wynikający z zapisów w strategii,
- konieczne usprawnienia niezbędne dla prawidłowej realizacji zapisów strategii,
- sposób funkcjonowania każdego z obszarów działalności jednostki (nauka, badania, kształcenie, finanse, marketing, PR)²¹².

²¹² K. Obłój, M. Trybuchowski, *Zarządzanie strategiczne...op. cit.*, s. 130.

W praktyce, skuteczność strategii organizacji zależy od realizacji funkcjonalnych programów działania, dlatego ich formułowanie i wdrożenie powinny być przedmiotem szczególnego zaangażowania kierownictwa organizacji. Także znajomość funkcjonalnych programów działania przez ogół pracowników jest warunkiem do uzyskania oczekiwanych efektów po wdrożeniu strategii.

5.4. MATRYCA LOGICZNA

Podstawowym celem budowy matrycy logicznej jest uszczegółowienie i operacjonalizacja pomysłu na strategię. Ponadto służy do monitorowania i ewaluacji postępu realizacji strategii. Logika pionowa matrycy to relacja między pierwszą a czwartą kolumną, która określa co strategia ma osiągnąć, wyjaśnia związki przyczynowe i określa istotne założenia i obszary problemowe. Z kolei logika pozioma odnosi się do pomiaru efektów strategii i zasobów niezbędnych do jej realizacji. Cel ogólny wyjaśnia, dlaczego strategia jest istotna dla społeczeństwa/interesariuszy w kategoriach długookresowych korzyści. Przyjęty cel ogólny nie zostanie osiągnięty dzięki samej strategii, będzie wymagał działania innych programów i projektów. Cel bezpośredni odnosi się do kluczowych problemów podstawowej jednostki szkoły wyższej i jest definiowany w kategoriach korzyści dla jednostki, jak i jego interesariuszy. Wyniki przedstawione w matrycy dotyczą głównych przyczyn problemów jednostki, a działania nawiązują do sposobów osiągnięcia oczekiwanych rezultatów.

Należy podkreślić, iż sama strategia rozwoju/dokument nie jest w stanie przyczynić się do realizacji określonych celów w drzewie celów. Aby tak się stało, muszą być spełnione założenia przedstawione w czwartej kolumnie poniższej matrycy – tabela 12. Powodzenie dotyczące rozwoju podstawowej jednostki szkoły wyższej uzależnione jest od zaistnienia przyjętych w matrycy warunków wstępnych.

Tabela 12. Przykład matrycy logicznej strategii rozwoju podstawowej jednostki szkoły wyższej

MATRYCA LOGICZNA: <i>strategii rozwoju podstawowej jednostki szkoły wyższej</i>			
1	2	3	4
LOGIKA INTERWENCJI	Wskaźniki osiągnięć	Źródła weryfikacji	
Cel ogólny/strategiczny			
Tworzenie kapitału intelektualnego dla regionu w oparciu o wysoko wykwalifi-	Wzrostu udziału kapitału intelektualnego w rozwoju regionu mierzonego podstawowymi	Statystyki US, dane GUS	

1	2	3	4
fikowaną kadrę, nowoczesną bazę naukowo-badawczą i wysokiej jakości badania	wskaźnikami makroekonomicznymi		
Cel bezpośredni/ szczegółowy	Wskaźniki osiągnięć	Źródła weryfikacji	Założenia
Poprawa jakości kształcenia	Liczba praktycznych przedsięwzięć jednostki podstawowej z podmiotami gospodarczymi	Instytuty/Katedry/Zakłady	Wyeliminowane lub znaczące ograniczenie nieprawidłowości związanych z funkcjonowaniem jednostki podstawowej
Wyniki/rezultaty	Wskaźniki osiągnięć	Źródła weryfikacji	Założenia
Poprawione funkcjonowanie struktur wewnętrznych jednostki podstawowej	Liczba opracowanych i wdrożonych systemów zarządzania	Instytuty/Katedry/Zakłady	Doświadczona kadra naukowo-dydaktyczna
System edukacji funkcjonujący na poziomie ogólno-akademickim	Wzrost naboru kandydatów na wszystkie kierunki i specjalności	Dział Kształcenia, dziekanaty	Aktywne i przedsiębiorcze postawy pracowników
Dobra kondycja finansowa podstawowej jednostki	Wynik finansowy netto	Budżet jednostki podstawowej	Sprawnie działające systemy zarządzania
Działania	Zasoby/Środki	Koszty	Założenia
Modyfikacja programów studiów pod kątem potrzeb uczestników rynku pracy	Zasoby materialne i niematerialne podstawowej jednostki	Przedstawione w budżecie podstawowej jednostki	Pełne wykorzystanie dostępnych źródeł finansowania działalności statutowej podstawowej jednostki
			Warunki wstępne: Wiarygodność i spójność działań kadry zarządzającej podstawową jednostką z założeniami strategii rozwoju szkoły wyższej

Źródło: opracowanie własne.

Kluczowy warunek realizacji strategii to między innymi odpowiednia dla rozwoju podstawowej jednostki interpretacja zapisów ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym, Krajowych Ram Kwalifikacji (KRK) oraz innych dokumentów, w tym o charakterze strategicznym, jak też wiarygodność i spójność działań kadry zarządzającej podstawową jednostką z założeniami strategii rozwoju.

5.5. WNIOSKI I ZALECENIA

W niniejszym rozdziale przedstawiono propozycje strukturalizacji dokumentu strategii rozwoju podstawowej jednostki szkoły wyższej. Zaproponowane w rozdziale IV metody analiz otoczenia i wnętrza jednostki, interesariuszy, konkurencji, ryzyka mogą stanowić punkt wyjścia do opracowania strategii. Wyniki tych analiz można zestawić w macierzy SWOT, która je porządkuje i systematyzuje. Analiza SWOT/TOWS może stanowić jeden z pierwszych elementów składowych dokumentu strategii. Powinna być podstawą do określenia pozycji strategicznej danej jednostki, do określenia jej przewagi konkurencyjnej oraz wybrania na tej podstawie potencjalnie skutecznej strategii działania.

Ustrukturalizowany dokument strategii powinien ponadto zawierać:

- domeny działania podstawowej jednostki organizacyjnej,
- misję i wizję,
- cele do osiągnięcia wraz z zadaniami i wskaźnikami je monitorującymi,
- funkcjonalne programy działania.

Oprócz tego w dokumencie strategii powinien znaleźć się opis danej jednostki, wstęp zredagowany przez koordynatora strategii (dziekana) oraz lista osób biorących udział w tworzeniu takiego dokumentu.

PODSUMOWANIE I WNIOSKI KOŃCOWE

Każda organizacja powinna mieć swoją indywidualną dopracowaną politykę realizacji strategii. Pozwala to na zwiększenie szans osiągnięcia korzyści dla jednostek stosujących zarządzanie strategiczne.

Przedstawiony model strukturalizacji strategii rozwoju podstawowej jednostki szkoły wyższej można traktować jako ścieżkę dojścia do określonych przez daną jednostkę aspiracji. Uwzględnia on oczekiwania i wymogi społeczne, jak również oczekiwania i wymogi jednostki wobec samej siebie. Model może być zastosowany do aktualizacji strategii (analizy i planowania). Do pełnej oceny stopnia realizacji dotychczasowych celów niezbędny jest odpowiedni zestaw mierników i wskaźników.

Opracowanie strategii rozwoju wymaga:

- poznania otoczenia jednostki, poprzez zrozumienie zachodzących w nim procesów i przewidywania kierunków ich zmian,
- poznania własnej jednostki, tj. jej mocnych i słabych stron, szukania źródeł przewagi konkurencyjnej,
- wyboru spośród różnych możliwości dalszego rozwoju jednostki najlepiej dostosowanej do przewidywanych zmian w otoczeniu (szanse i zagrożenia) oraz jej wewnętrznych możliwości rozwojowych (silnych i słabych stron).

Zarządzanie ryzykiem to kolejna kluczowa kwestia dla wszystkich jednostek. Stanowi podstawę utworzenia właściwego ładu organizacyjnego, czyli kombinacji procesów oraz struktur wprowadzonych przez kierownictwo dla uzyskania przepływu informacji, zarządzania, kierowania oraz monitorowania działań nakierowanych na realizację celów jednostki. W związku z powyższym podstawowa jednostka szkoły wyższej powinna uwzględnić potrzebę zarządzania ryzykiem w celu minimalizacji jego kosztu i prawdopodobieństwa wystąpienia.

Ponadto proponuje się podjęcie następujących działań:

1. Powołanie zespołu ds. aktualizacji, wdrożenia i monitoringu strategii rozwoju jednostki;
2. Promocję zasad strategicznego zarządzania we wszystkich obszarach funkcjonowania jednostki;
3. Weryfikację misji jednostki, a w trakcie prac nad doprecyzowaniem misji wykorzystanie następującego zestawu pytań:
 - Jakie potrzeby i w jakiej przestrzeni, w tym geograficznej, zaspokaja jednostka?

- Dla kogo (interesariusze) istnieje jednostka?
 - Czym wyróżnia się jednostka na rynku badań, kształcenia?
4. Przeformułowanie i dopracowanie celów (i zadań) wg następujących zasad:
- cele strategiczne należy formułować zawsze dla wszystkich obszarów działania (domen) jednostki,
 - cele muszą być aktualne, realne, zrozumiałe,
 - cele powinny być hierarchiczne,
 - cele muszą być zbieżne z celami pracowników,
 - cele powinny być usystematyzowane według harmonogramu ich realizacji, tworząc układ kamieni milowych, których zdobywanie zamyka pewien rozdział aktualizacji strategii;
5. Stosowanie w pracach nad aktualizacją strategii metody benchmarkingu, która może być pomocna w znalezieniu odpowiedzi na następujące pytania:
- Które obszary funkcjonowania jednostki wymagają poprawy i w jakiej kolejności?
 - Jakie rozwiązania można zastosować, aby poprawić funkcjonowanie jednostki?
 - Co zrobić, aby utrzymać poprawę wyników działania w długookresowej perspektywie?
 - Co zrobić, aby utrzymać przewagę konkurencyjną na rynku usług edukacyjnych?

Budując przewagę konkurencyjną należy dokonać wyboru źródeł pozycji strategicznej. Może to być wykonane przez:

- pozycjonowanie oparte na potrzebach, czyli zaspokajanie wszystkich lub większości potrzeb określonej grupy odbiorców. Identyfikacja potrzeb definiuje działania, jakie muszą być realizowane przez jednostkę;
- pozycjonowanie asortymentowe, czyli świadczenie określonych, specyficznych usług, np. lider w zakresie biotechnologii. Wszelkie czynności jednostki będą koncentrować się wtedy wokół tej dziedziny, przez co będzie możliwe osiągnięcie wyróżniającej pozycji.

Usprawnienia w działalności jednostki mogą zostać dokonane w oparciu o analizę, np.:

- produktów i usług innych jednostek szkół wyższych o takim samym lub podobnym profilu,
- sposobów zarządzania odbiorcą usług (student, pracodawca), kadry (co pozwoli m. in. na poznanie źródeł motywacji pracowników i tym samym określenie grup zaangażowanych w proces realizacji założeń strategii), finansami, informacją w innych jednostkach,
- zadań i sprawności kadry innych jednostek,
- organizacji innych jednostek,

- form marketingu usług edukacyjnych i badań naukowych,
 - sposobów transferu wiedzy do praktyki,
 - form współpracy kadry naukowej z praktyką;
 - ryzyka związanego z realizacją przedsięwzięć typu spin-off,
 - metod podziału i szeregowania zadań z uwzględnieniem kompetencji, kwalifikacji i możliwości pracowników;
6. Dokonanie pomiaru kapitału intelektualnego jednostki, co pozwoli na:
 - identyfikację ukrytego potencjału,
 - wykorzystanie rezultatów jako narzędzia badania efektywności wdrażania strategii,
 - porównanie jednostki z innymi,
 - zbadanie efektywności gospodarowania środkami pieniężnymi oraz ustalanie przyszłych kierunków ich zagospodarowania,
 - identyfikację związków i zależności pomiędzy działaniami i efektami w różnych obszarach zarządzania jednostką;
 7. Wykorzystanie metody LFA – *Logical Framework Approach* do wdrożenia i ewaluacji znowelizowanej strategii podstawowej jednostki;
 8. Nadanie procesowi formułowania strategii charakteru partycypacyjnego.

ANEKS

Obiektywnie weryfikowalne wskaźniki stanowiące bazę monitorowania strategii²¹³:

Dostępne źródła informacji o uczelni:

- roczne sprawozdanie rektora,
- sprawozdanie składane do GUS,
- sprawozdanie finansowe i bilans uczelni,
- raporty Polskiej Komisji Akredytacyjnej,
- parametryzacja jednostek naukowych,
- raport Centralnej Komisji ds. Stopni i Tytułów,
- realizowane projekty badawcze – krajowe i międzynarodowe,
- projekty realizowane na zlecenie przedsiębiorstw.

Obszary analizy uczelni:

- edukacja,
- baza intelektualna uczelni,
- działalność naukowa,
- baza materialna uczelni,
- struktura zarządzania,
- współpraca międzynarodowa,
- współpraca z gospodarką,
- współpraca z absolwentami.

Wskaźniki dla obszaru edukacji:

- wykaz kierunków studiów i specjalności wraz z liczbą studentów,
- liczba studentów studiów stacjonarnych i niestacjonarnych,
- liczba studentów niepełnosprawnych,
- liczba studiów doktoranckich,
- liczba doktorantów w dyscyplinach,
- liczba studentów zagranicznych,
- liczba studentów studiujących poza uczelnią (programy UE i in.),
- liczba studentów studiujących w systemie „Most”,
- liczba studiów podyplomowych i słuchaczy tych studiów,
- liczba nadanych dyplomów licencjata/inżyniera, magistra w rozbiciu na kierunki,

²¹³ Wskaźniki opracowano na podstawie T. Szulc, *Bazy danych w zastosowaniu do szkolnictwa wyższego* [w:] J. Woźniacki (red.) *Benchmarking w systemie szkolnictwa wyższego*, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2008, s. 117–123.

- liczba nadanych stopni doktora w rozbiciu na dyscypliny.
- wyniki akredytacji kierunków przez Polską Komisję Akredytacyjną,
- liczba studentów przypadających na profesora i dr hab. (zatrudnionych na pełnym etacie w uczelni jako w podstawowym miejscu pracy),
- liczba zagranicznych wykładowców,
- liczba studentów laureatów konkursów międzynarodowych,
- liczba kierunków studiów prowadzonych w języku angielskim,
- liczba kierunków z kształceniem w systemie e-learning,
- liczba kandydatów ubiegających się o jedno miejsce na kierunkach i łącznie w uczelni,
- liczba stypendiów ministra na kierunkach i w uczelni,
- liczba podręczników akademickich wydanych przez pracowników uczelni,
- zasoby biblioteczne – liczba woluminów książek
- liczba kupowanych woluminów czasopism krajowych i zagranicznych,
- liczba kupowanych książek,
- liczba stanowisk komputerowych do wyłącznej dyspozycji studentów,
- powierzchnia dydaktyczna na studenta (sale wykładowe, seminaryjne i ćwiczeniowe).
- liczba wydawanych przez uczelnię czasopism naukowych i ich punktacja,
- liczba wydawanych czasopism studenckich.
- liczba stypendiów fundowanych przez uczelnię,
- liczba stypendiów fundowanych przez stowarzyszenia, fundacje, osoby prawne lub fizyczne.
- liczba studenckich kół naukowych i ich aktywność,
- liczba studentów w studenckich kołach naukowych,
- liczba studentów zatrudnionych w badaniach,
- liczba publikacji naukowych z udziałem studentów,
- liczba miejsc w domach studenckich,
- powierzchnia obiektów sportowych na studenta,
- liczba zespołów artystycznych i uczestniczących w nich studentów,
- liczba sukcesów artystycznych,
- liczba studentów aktywnie działających w AZS,
- liczba organizacji studenckich działających w uczelni,
- elektroniczny system zarządzania edukacją (elektroniczny dziekanat),
- elektroniczny system dostępności studentów do bibliotek, pracowni komputerowych, laboratoriów specjalistycznych itp.,
- elektroniczny system rekrutacji na studia.

Wskaźniki dla bazy intelektualnej:

- liczba profesorów tytularnych,
- liczba doktorów habilitowanych,
- liczba doktorów,
- liczba pozostałych nauczycieli akademickich,
- liczba pracowników technicznych, pracowników obsługi, pracowników administracji,

- liczba uprawnień do nadawania:
 - ✓ stopnia doktora,
 - ✓ stopnia doktora habilitowanego,
- liczba nadanych stopni (doktora, doktora habilitowanego) i tytułów profesora.

Wskaźniki dla obszaru nauki:

- kategoria naukowa jednostek uczelni,
- liczba publikacji ogółem, w tym:
 - ✓ recenzowanych,
 - ✓ opublikowanych w czasopismach z listy filadelfijskiej,
 - ✓ monografii tematycznych,
 - ✓ podręczników akademickich,
 - ✓ liczba cytowań,
- liczba i ranga wydawanych czasopism naukowych wraz z ich punktacją MNiSW,
- liczba nagród uzyskanych za działalność naukową i organizacyjną, w tym nagrody państwowe i międzynarodowe.
- wyróżnienia pracowników:
 - ✓ członkostwo zagranicznych uczelni,
 - ✓ członkostwo rad naukowych,
- liczba realizowanych grantów i umów badawczych:
 - ✓ granty UE,
 - ✓ granty MNiSW,
 - ✓ inne granty międzynarodowe,
 - ✓ umowy z przedsiębiorstwami o wykonanie badań finansowanych ze środków przedsiębiorstw,
- działalność innowacyjna i wdrożeniowa, w tym liczba:
 - ✓ patentów,
 - ✓ wdrożeń nowych technologii,
 - ✓ akademickich inkubatorów przedsiębiorczości,
- inne formy aktywności naukowej:
 - ✓ liczba zorganizowanych konferencji międzynarodowych,
 - ✓ udział pracowników w międzynarodowych gremiach naukowych,
 - ✓ udział pracowników w krajowych gremiach naukowych.
- warsztat naukowy wyrażony:
 - ✓ wartością rocznie zakupionej aparatury badawczej,
 - ✓ liczbą akredytowanych laboratoriów,
- finansowanie nauki:
 - ✓ wydatki na działalność badawczą na jednego pracownika,
 - ✓ środki przeznaczane na badania bez dotacji MNiSW na jednego pracownika.

Wskaźniki dla bazy materialnej:

- powierzchnia obiektów dydaktycznych na studenta,
- powierzchnia obiektów naukowych na pracownika naukowo-dydaktycznego,
- liczba miejsc parkingowych,

- obciążenie sal dydaktycznych,
- liczba miejsc w domach studenckich,
- liczba obiektów rekreacyjno-sportowych.

Wskaźniki struktury zarządzania:

- wskaźnik zastosowania kapitału własnego,
- wskaźnik wyposażenia jednostki,
- wskaźnik bilansowy jednostki,
- wskaźnik bieżącej płynności,
- liczba własnych jednostek innowacyjnych,
- wynagrodzenie pracowników,
- udział w parkach technologicznych, klastrach itp.,
- model wewnętrznego systemu zarządzania jakością.

SŁOWNICZEK PODSTAWOWYCH POJĘĆ

Cel/cele

- pożądaný przyszły stan rzeczy, który chcemy osiągnąć, innymi słowy zamierzenie;
- wyraża sens istnienia danej jednostki;
- w odniesieniu do instytucji oznacza przedsięwzięcie ustalone w sposób formalny;
- wynika/ją z potrzeb wewnętrznych i zewnętrznych systemu i jest konkretyzacją tych potrzeb;
- podlega/ją hierarchizacji i są ustalane na trzech poziomach: strategicznym, taktycznym i operacyjnym;
- są określane jako cele ogólne i częściowe. Rozwinięcie celu ogólnego na częściowe przedstawia klasyfikator celów (drzewo celów);
- powinny być ściśle sformułowane, mierzalne, akceptowane, realistyczne i określone w czasie (SMART);
- nie mogą się wykluczać.

Cele strategiczne – są ustalone na najwyższym szczeblu i dla najwyższego kierownictwa organizacji.

Cele taktyczne – są ustalone na średnim szczeblu i dla menedżerów średniego szczebla organizacji.

Cele operacyjne – są ustalone na najniższym szczeblu i dla menedżerów niższego szczebla organizacji, są uszczegółowieniem celów strategicznych.

Dokument strategia rozwoju – rzeczowe świadectwo istnienia strategii sporządzone w formie właściwej dla danego czasu i miejsca.

Domena działania – wybór obszaru działania, grupy docelowej, w tym sposobu dotarcia do interesariuszy; w przypadku podstawowej jednostki szkoły wyższej może być: kształcenie, nauka, współpraca z otoczeniem, funkcjonowanie jednostki.

Ewaluacja

- systematyczne badanie wartości cech konkretnego programu, planu, działania bądź obiektu z punktu widzenia przyjętych kryteriów, w celu jego usprawnienia, rozwoju lub lepszego zrozumienia
- jest częścią procesu podejmowania decyzji
- obejmuje wydawanie opinii o wartości działania poprzez systematyczne, jawne zbieranie i analizowanie o nim informacji w odniesieniu do znanych celów, kryteriów i wartości.

Funkcjonalne programy działania – są przełożeniem koncepcji strategii na konkretne działania na każdym stanowisku pracy oraz na codzienne zachowanie każdego pracownika; są niestety często pomijane w kadrach kierowniczych;

- określają co, kto, kiedy będzie robił, FPD łączą bieżące zarządzanie ze strategiczną przyszłością jednostki;
- zakładają stałą konieczność poprawy, usprawnienia, gdyż nie ma sytuacji zadowalającej ze strategicznego punktu widzenia; drobne, ale systematyczne usprawnienia są bardzo ważne dla sukcesu strategii;
- FPD w systemowy sposób obejmują całość funkcjonowania jednostki.

Interesariusze – podmioty (osoby, społeczności, instytucje, organizacje, urzędy), które mogą wpływać na organizację oraz pozostają pod wpływem jej działalności; podejmowanie decyzji strategicznych wymaga analizy interesów, w tym na przykład sporządzenia mapy interesów lub scenariuszy ich zachowań.

Kluczowe czynniki sukcesu – elementy, dzięki którym organizacja pozyskuje i utrzymuje klientów oraz osiąga przewagę nad konkurentami. Elementy te odpowiadają kompetencjom, których posiadanie jest konieczne, aby móc osiągać dobre wyniki w działalności na rynku.

Misja organizacji

- to co jest obecnie, szczególnie powód istnienia organizacji
- zestaw wartości akcentujący specyficzną rolę danej organizacji na rzecz otoczenia, tym samym uzasadniających istnienie danej jednostki
- ukonkretnienie pomysłu na organizację, tworzy osobowość organizacji
- Powinna odpowiadać na pytania:
 - ✓ po co istnieje organizacja
 - ✓ do czego dąży
 - ✓ określenie zbioru klientów
 - ✓ jakie zaspokaja potrzeby

Zasady formułowania misji:

- zwięźłość (lakoniczność)
- elastyczność (możliwość zmian)
- oryginalność

Misja funkcjonuje na trzech poziomach:

- deklaracji – wartości wyrażanych w przekazach dla akcjonariuszy, klientów, pracowników, władz i innych interesariuszy
- intencji – rzeczywistych zamiarów kierownictwa organizacji, niedeklarowanych publicznie
- faktów – rzeczywistych działań, zbieżnych bądź rozbieżnych z deklaracjami i intencjami

Organizacja – w znaczeniu rzeczowym podmiot. W tym znaczeniu organizacja jest synonimem pojęcia instytucja. Instytucja – organizacja (podmiot).

Podstawowa jednostka szkoły wyższej – wydział lub inna jednostka organizacyjna uczelni określona w statucie, prowadząca co najmniej jeden kierunek studiów lub studia doktoranckie lub badania w co najmniej jednej dyscyplinie naukowej.

Podmiot gospodarczy – podstawowa jednostka ekonomiczna podejmująca autonomiczne decyzje o zastosowaniu zasobów, będących jej własnością. Wspólną cechą podmiotów gospodarczych jest posiadanie podmiotowości prawnej, związanej z przypisaniem im własności i odpowiedzialności oraz ryzyka związanego z prowadzoną działalnością. Podmiot gospodarczy to m.in. przedsiębiorstwo.

Strategia:

- to ogólny program definiowania i realizacji organizacji, czyli określenie, co dana organizacja zamierza robić;
- to układ w czasie reakcji organizacji na jej otoczenie, czyli to, co organizacja rzeczywiście robi;
- określa rolę organizacji, jej miejsce w społeczeństwie;
- definiuje misję organizacji (szczególny powód jej istnienia, wyróżniający ją od innych);
- formułuje zadania, które należy wykonać, by zrealizować cele;
- program działania określający główne cele organizacji i sposoby ich osiągnięcia.

Rodzaje strategii, za pomocą których można uzyskać wyniki lepsze od innych organizacji w danym sektorze:

1. wiodąca pozycja pod względem kosztów całkowitych,
2. zróżnicowanie,
3. koncentracja.

Strategia rozwoju – rozumiana jako koncepcja działań organizacji w dłuższym okresie czasu, uwzględniająca zmiany, jakie mogą nastąpić zarówno w otoczeniu zewnętrznym, jak i wewnątrz organizacji.

Strategia rozwoju szkoły wyższej – sposób na dokonanie wymaganych, świadomych i spójnych zmian zarówno w samej strategii, jak i organizacji. Przyjmuje się, iż proces ciągłej budowy i modyfikacji strategii szkoły wyższej jest niezwykle istotny dla jej dynamicznego rozwoju we wszystkich sferach i obszarach działania, z pożytkiem dla wszystkich interesariuszy i regionu.

Strukturalizacja – proces badawczy polegający na właściwym ukształtowaniu i stworzeniu hierarchii struktur. Wybrany przez siebie materiał należy uporządkować tak, by doprowadzić jednocześnie do wyodrębnienia w miarę logicznych układów, które powinny pomiędzy sobą zawierać pewne zgodne elementy i związki.

Wizja organizacji

- najbardziej ogólny, podstawowy cel organizacji, który jest kierunkiem rozwoju danej organizacji;
- obraz, wyobrażenie organizacji w przyszłości – mglisty (kierunkowa wizja organizacji) lub konkretny (całościowa wizja organizacji).

Zarządzanie strategiczne – proces informacyjno-decyzyjny (wspomagany funkcjami planowania, organizacji i kontroli), którego celem jest rozstrzyganie o kluczowych problemach działalności organizacji, o jego przetrwaniu i rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływań otoczenia i węzłowych czynników własnego potencjału twórczego.

BIBLIOGRAFIA

Książki

1. Beretta V., *Politique et strategie de l'entreprise, Dynamique externe de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris 1975, za: E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
2. Bogdanienko J., Piotrowski W. (red. nauk.), *Zarządzanie. Tradycja i nowoczesność*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.
3. Borkowski B., Dudek H., Szczęśny W., *Ekonometria, wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
4. *Encyklopedia powszechna PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1976.
5. Gierszewska G., *Analiza strategiczna makrootoczenia przedsiębiorstwa* [w:] G. Gierszewska, B. Olszewska, J. Skonieczny, *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.
6. Gierszewska G., *Ocena pozycji strategicznej przedsiębiorstwa* [w:] G. Gierszewska, B. Olszewska, J. Skonieczny, *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.
7. Gierszewska G., Olszewska B., *Formułowanie i wybór strategii* [w:] G. Gierszewska, B. Olszewska, J. Skonieczny, *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.
8. Gierszewska G., Olszewska B., Skonieczny J., *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.
9. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
10. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
11. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
12. Godlewska M., *Istota strategii w teorii przedsiębiorstwa* [w:] E. Weiss (red.) *Podstawy i metody zarządzania. Wybrane zagadnienia*, Vizja Press & IT, Warszawa 2008.
13. Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu M. Kopernika, Toruń 2001.
14. Gołaszewska-Kaczan U. (red.), *Analiza strategiczna. Wybrane metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2000.
15. Goryl A., Jędrzejczyk Z., Kukula K., Osiewalski J., Walkosz A., *Wprowadzenie do ekonometrii w przykładach i zadaniach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
16. Grffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
17. Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Kasprzak W., Santarek K., *Autorskie studium koncepcji strategii rozwoju Politechniki Warszawskiej do roku 2015* [w:] *Uczelnia oparta na wiedzy Organizacja procesu dydaktycznego oraz zarządzanie wiedzą w ekonomicznym szkolnictwie wyższym* T. Gołębiowski, M. Dąbrowski, B. Mierzejewska (red.), Fundacja Promocji i Akredytacji Kierun-

- ków Ekonomicznych, Warszawa 2005, za: *Model zarządzania publiczną instytucją akademicką*, J. Woźnicki (red.), Wydawnictwo Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 1999.
18. Gruszczański M., Podgórska J., *Ekonometria*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1996.
 19. Hayden C., *The Handbook of Strategic Experise*, McGraw-Hill, New York 1985, za: E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
 20. Hejduk I. K., *Tradycyjne i współczesne kierunki zarządzania* [w:] M. Strużycki (red. nauk.), *Podstawy zarządzania*, (red. nauk.) M. Strużycki, SGH w Warszawie, Warszawa 2008.
 21. Hensel P., *Sektor publiczny – specyfika i metody zarządzania*, [w:] B. Glinka, M. Kostera (red. nauk.) *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwers businnes, Warszawa 2012.
 22. Hollins B., Shinkins S., *Zarządzanie usługami. Projektowanie i wdrażanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
 23. Holzer J. Z., *Demografia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
 24. Janasz K., Janasz W., Koziół K., Szopik-Depczyńska K., *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, strategie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa, 2010.
 25. Jankiewicz-Siwek A., *Prognozowanie na podstawie opinii ekspertów* [w:] E. Nowak (red.), *Prognozowanie gospodarcze. Metody, modele, zastosowania, przykłady*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998.
 26. Jastrzębska W., Lechwar M., *Projektowanie i wdrażanie zajęć dydaktycznych z zakresu nauk ekonomicznych opartych na efektach kształcenia* [w:] G. Ślusarz (red.) *Współczesne wyzwania rynkowe dla kształcenia na kierunkach ekonomicznych*, Wydawca MITEL, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2011.
 27. Jelonek M., Szklarczyk D., *Kogo kształcą polskie szkoły? Analiza kierunków kształcenia w szkołach ponadgimnazjalnych i wyższych*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.
 28. Kaczmarek T.T., *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.
 29. Kaczmarek T.T., *Zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.
 30. Kłosowski W., Warda J., *Wyspy szans. Jak budować strategię rozwoju lokalnego?*, Wydawnictwo W&K, 2001.
 31. Korzeniowski L. F., *Menedżment. Podstawy zarządzania*, EAS, Kraków 2010.
 32. Kostera M., Kownacki S., Szumski A., *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*, [w:] A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red. nauk.) *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
 33. Koziół K., *Analiza otoczenia konkurencyjnego* [w:] K. Janasz, W. Janasz, K. Koziół, K. Szopik-Depczyńska, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, strategie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa, 2010.
 34. Koziół K., *Analiza makrootoczenia* [w:] K. Janasz, W. Janasz, K. Koziół, K. Szopik, *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.
 35. Koziół K., *Diagnoza strategiczna przedsiębiorstwa*, [w:] K. Janasz, W. Janasz, K. Koziół, K. Szopik-Depczyńska, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, Metody, Strategie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.
 36. Koziół K., *Formułowanie strategii* [w:] K. Janasz, W. Janasz, K. Koziół, K. Szopik-Depczyńska, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody strategie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.
 37. Koźmiński A. K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

38. Koźmiński A. K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
39. Koźmiński A. K., Piotrowski W. (red. nauk.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
40. Kroik J., Skonieczny J., *Adaptacyjne i transgresyjne aspekty zarządzania organizacją publiczną*, [w:] W. Kieżun, L. Ciborowski, J. Wołeszo (red.) *Public Management 2010. Prakseologiczne aspekty zarządzania we współczesnych organizacjach publicznych*, Tom II, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2010.
41. Krupowicz J., *Heurystyczne metody prognozowania* [w:] B. Radzikowska (red.), *Metody prognozowania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001.
42. Krupowicz J., *Metody heurystyczne*, [w:] M. Cieślak (red.), *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2002.
43. Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
44. Lachiewicz S., Walecka A., *Organizacja jako obiekt zarządzania – spektrum form i możliwości*, [w:] A. Adamik (red. nauk.) *Nauka o organizacji ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
45. Łobjko S., Pierścionek Z. (red.), *Zarządzanie strategiczne w praktyce polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2011.
46. Łobos K., Puciato D., *Dekalog współczesnego zarządzania. Najnowsze nurty, koncepcje, metody*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2013.
47. Makać W., *Podstawy statystyki i demografii dla studentów administracji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003.
48. Moszkiewicz M., *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
49. Nowak E., *Zarys metod ekonometrii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
50. Obłój K., *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010.
51. Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE, Warszawa 1998.
52. Obłój K., Trybuchowski M., *Zarządzanie strategiczne* [w:] A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red. nauk.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
53. Ogrzyński J., *Wybrane aspekty tworzenia strategii w przedsiębiorstwie* [w:] E. Weiss, M. Godlewska (red.) *Nowe trendy i wyzwania w zarządzaniu*, Vizja Press & IT, Warszawa 2007.
54. Olechnicka A., Pander W., Płoszaj A., Wojnar K., *Analiza strategii, modeli działania oraz ścieżek ewolucji wiodących szkół wyższych na świecie. Raport z badania*, Politechnika Warszawska, Warszawa 2010.
55. Olszewska B., *Rola strategii w zarządzaniu przedsiębiorstwem* [w:] G. Gierszewska, B. Olszewska, J. Skonieczny, *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.
56. Pierścionek Z., *Ocena zaawansowania zarządzania strategicznego w praktyce polskich przedsiębiorstw*, [w:] S. Łobjko, Z. Pierścionek (red. nauk.), *Zarządzanie strategiczne w praktyce polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2011.
57. Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
58. Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

59. Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
60. Penc J., *Sztuka skutecznego zarządzania*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
61. Polowczyk J., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie w ujęciu behawioralnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
62. Porter M. E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, MTBiznes, Warszawa 2006.
63. Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
64. Porter M.E., *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
65. Rocki M., Woźnicki J., *Struktura organizacyjna Szkoły Wyższej* [w:] J. Woźnicki (red.), *Model zarządzania publiczną instytucją akademicką*, J. Woźnicki (red.), Wydawnictwo Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 1999.
66. Rogall H., *Ekonomia zrównoważonego rozwoju. Teoria i praktyka*, Zys i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2010.
67. Rutka R., *Uwarunkowania ewolucji wiedzy o organizacji i zarządzaniu* [w:] M. Czerska, A.A. Szpitter (red. nauk.), *Koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
68. Sienkiewicz P., *Model koordynacji w organizacjach zhierarchizowanych* [w:] *Public Management 2010. Prakseologiczne aspekty zarządzania we współczesnych organizacjach publicznych*, Tom II, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2010.
69. Smith C. N., Lenssen G., (red.), *Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka*, Studio Emka, Warszawa 2010.
70. Sobczyk M., *Statystyka opisowa*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
71. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2002.
72. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
73. Stachak S., *Wstęp do metodologii nauk ekonomicznych*, Książka i Wiedza, Warszawa 1997.
74. Starzyńska W., *Statystyka praktyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
75. Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem: koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.
76. Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamości*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
77. Sudół S., *Nauki o zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
78. Sułkowski Ł., *Rozwój metodologii w naukach o zarządzaniu* [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
79. Szewczuk A., Ziolo M., *Zarys ekonomiki sektora publicznego*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.
80. Szulc T., *Bazy danych w zastosowaniu do szkolnictwa wyższego* [w:] J. Woźniacki (red.) *Benchmarking w systemie szkolnictwa wyższego*, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2008.
81. Tidd J., Bessant J., *Zarządzanie innowacjami, Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
82. Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
83. Watson J., *Strategia. Wprowadzenie do teorii gier*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
84. Wąsowska A., *Współczesne koncepcje zarządzania strategicznego* [w:] B. Glinka, M. Kostera (red. nauk.) *Nowe kierunki w organizacji zarządzania. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

85. Wiatrak A.P., *Strategie rozwoju gmin wiejskich. Podstawy teoretyczne, ocena przydatności i znaczenie w przemianach strukturalnych obszarów wiejskich*, Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa, Warszawa 2011.
86. Woźniak M.G., *Gospodarka Polski 1990–2011 Transformacja, Modernizacja. Droga do spójności społeczno-ekonomicznej*, t. 1: *Transformacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
87. Wójcik-Augustyniak M., *Proces zarządzania strategicznego* [w:] J.S. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak (red. nauk.) *Zarządzanie w przedsiębiorstwie – środowisko, procesy, systemy, zasoby*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.
88. Wrap E., *Dobrzy menedżerowie nie podejmują decyzji strategicznych*, Harvard Business Review, 1967.
89. Zając K., *Zarys metod statystycznych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994.
90. Żelak A., *Zarządzanie strategiczne. Diagnozy, decyzje, strategie*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2000.
91. Żeliaś A., *Metody statystyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
92. Żeliaś A., Pawełek B., Wanat S., *Metody statystyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.

Artykuły z czasopism

1. Brzezińska A.I., Czub T., *Zaufanie społeczne jako wyzwanie i ratunek dla polskiego systemu edukacji*, Nauka 1/2013, PAN, Warszawa 2013.
2. Geryk M., *Społeczna odpowiedzialność uczelni w opinii jej interesariuszy*, Współczesne Zarządzanie, 3/2008, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2008.
3. Jajszczyk A., Pacholski L., *Pomieszczone role*, Forum Akademickie, nr 1, styczeń 2010.
4. Leja K., *Uniwersytet społecznie odpowiedzialny – próba ujęcia systemowego*, Współczesne Zarządzanie, 2/2009, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009.
5. Koźuch B., Koźuch A., *Istota usług publicznych*, Współczesne Zarządzanie, 1/2008, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2008.
6. Kwieciński Z., *Edukacja – trudne pytania. Początek działalności Komitetu Rozwoju Edukacji Narodowej PAN*, Nauka 1/2013, PAN, Warszawa 2013.
7. Kwieciński Z., *Edukacja wobec opóźnienia kulturowego*, Nauka 1/2013, PAN, Warszawa 2013.

Inne

1. Bogusz J., *Zarządzanie w kryzysie*, Akademia Leona Koźmińskiego, materiały powielane, Warszawa 2011.
2. Czachorowski W., Chrostowski A., *Projekt doradczy*, ALK w Warszawie, materiały powielane, Warszawa 2011.

Dokumenty elektroniczne

1. *Analiza zasobów kadrowych w uczelniach na poszczególnych kierunkach i wypracowanie zasad etatyzacji. Raport końcowy*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2010, http://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_05/215fd69485a3e2e4ffecbe41cf9183d6.pdf
2. Bąk M., Kulawczuk P. (red.) *Przedsiębiorczy uniwersytet. Praktyczna użyteczność badań naukowych i prac badawczo-rozwojowych. Projektowanie i prowadzenie badań naukowych*

- we współpracy z gospodarką, Warszawa 2009, http://www.przedsiębiorczy-uniw-sytet.iped.pl/Portals/20/Przedsiębiorczy_Uniwersytet_Podrecznik.pdf
3. *Europejskie ramy kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie (ERK)*, Komisja Europejska Edukacja i Kultura, Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, Luksemburg 2009, http://www.kr.k.org.pl/download/dokumenty/Europejskie_ramy_kwalifikacji_dla_uczenia_si_e_przez_cale_ycie.pdf
 4. Gospodarek T., *Strategia jako struktura naukowa zarządzania* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria Zarządzanie, Wałbrzych 2010, http://www.zarządzanie-strategiczne.pl/publikacje/Zarządzanie_strategiczne_Strategie_organizacji_Krupski_2010.pdf
 5. Janeczek J., *Uniwersytet Zrównoważonego Rozwoju*: <http://gu.us.edu.pl/node/213141>
 6. Krupowicz J., *Metody heurystyczne* [w:] M. Cieślak (red.), *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2002, http://pl.wikipedia.org/wiki/Metoda_delficka=28
 7. *Młodość czy doświadczenie? Kapitał ludzki w Polsce*. Raport podsumowujący III edycję badań BKL z 2012 roku, pod redakcją J. Górniaka, http://bkl.parp.gov.pl/system/files/Downloads/20121128143313/BKL_Raport_2013_int_m.pdf?1364281897
 8. *Model współpracy uczelni z otoczeniem biznesowym*, Uniwersytet Ekonomiczny Katowicach, Katowice 2010, http://bmws.ue.katowice.pl/download/ubico_model_calibri.pdf
 9. *Nowoczesne uczelnie radą na kryzys*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, https://www.google.pl/search?q=Nowoczesne+uczelnie+rad%C4%85+na+kryzys&oq=Nowoczesne+uczelnie+rad%C4%85+na+kryzys&aqs=chrome..69i57.995j0j7&sourceid=chrome&espmv=210&es_sm=122&ie=UTF-8
 10. Pawłowski K., *Menedżerskie zarządzanie uczelniami*, Nowe Życie Gospodarcze nr 18,26. 09. 2004, http://www.semforum.org.pl/Semforum/pliki/nowe_zycie_gosp-15-18.pdf
 11. *Podręcznik zarządzania cyklem projektu, Stosunki ogólne. Ewaluacja*, Komisja Europejska, EuropeAid CooperationOffice, http://www.ozewortal.pl/files/biblioteka/podrecznik_zarzadzanie_cyklem_projek_komisja_europejska.pdf
 12. *Polityka nowej szansy*, Ministerstwo Gospodarki Departament Innowacji i Przemysłu, Warszawa 2012, http://www.mg.gov.pl/files/upload/17483/Nowa_szansa_miedzyresortowe_spoleczne_wersja3_ost_doc
 13. *Polska 2012 – raport o stanie gospodarki*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2012, http://www.mg.gov.pl/files/upload/8436/PL_MG_DSA_MWP_Polska_2012_Raport_o_stanie_gospodarki_w_ost.pdf
 14. *Prognoza ludności na lata 2003-2030*, [http://www.fundusze-strukturalne.gov.pl/informator/npr2/prognozy/Prognoza%20ludnosci%20na%20lata%202003+2030%20\(GUS\)](http://www.fundusze-strukturalne.gov.pl/informator/npr2/prognozy/Prognoza%20ludnosci%20na%20lata%202003+2030%20(GUS))
 15. *Prognoza ludności na lata 2008-2035*. GUS, Warszawa 2009, http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbr/gus/L_prognoza_ludnosci_na_lata2008_2035.pdf#page=171&zoom=pagewidht,28,651
 16. Przygodzka R., *Usługi publiczne a jakość życia w regionach peryferyjnych*, [w:] A. Noworól (red. nauk.) *Jakość życia a procesy zarządzania rozwojem i funkcjonowaniem organizacji publicznych*, Tom II, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, Kraków 2010, <http://149.156.173.214/pliki/e-monografie/monografia-4-t2.pdf>
 17. *Raport końcowy. Modele zarządzania uczelniami w Polsce*, Uniwersytet Jagielloński Centrum Badań nad Szkolnictwem Wyższym, opracował zespół pod kierunkiem M. du Valla w składzie: R. Batko, J. Bugaj, M. Flasiński, M. Frankowicz, Z. Godzwon, M. Hulicka, P. Jedynak, L. Korporowicz, A. Mania, T. Marek, I. Mika, M. Próchnicka, R. Rybkowski, T. Skarbek, Kraków 2011, http://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_05/bdfa51cb239812bbeac12dfa59be461c.pdf

18. *Raport z badań w II edycji projektu Uczelnia Przyjazna Pracodawcom*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2012, http://www.uczelniaprzyjaznapracodawcom.pl/wpcontent/uploads/2012/02/Raport_UPP_2011.pdf
19. *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku – drugi wariant*. Organizacyjna i merytoryczna koordynacja procesu opracowania projektów sektorowej strategii rozwoju szkolnictwa wyższego do 2020 roku, ze szczególnym uwzględnieniem okresu do 2015 roku. Raport cząstkowy przygotowany przez konsorcjum: Ernst & Young Business Advisory, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa marzec 2010, http://www.nauka.gov.pl/fileadmin/user_upload/Finansowanie/fundusze_europejskie/PO_KL/Projekty_syste_mowe/20100727_Strategia_rozwoju_SW_w_Polsce_do_2020_roku_war_2.pdf
20. *Szczegółowe wytyczne dla jednostek sektora finansów publicznych w zakresie planowania oraz zarządzania ryzykiem*, Załącznik do komunikatu Nr 6 Ministra Finansów z dnia 6 grudnia 2012 r. (poz. 56), Dziennik Urzędowy Ministra Finansów, Warszawa, dnia 18 grudnia 2012r., http://www.bdo.pl/images/bdo/biuletyn/finanse_publiczne/2013/60/fp60_komunikat-mf-wytyczne-zarzadzanie-ryzykiem.pdf
21. Szczucka A., Turek K., Worek B., *Kształcenie przez całe życie*, Warszawa 2012, http://bkl.parp.gov.pl/system/files/Downloads/20121128143313/Kszta_cenie_przez_ca_e_ycie.pdf?1354109622
22. Valla M. (kier.), *Raport końcowy. Modele zarządzania uczelniami w Polsce*, Uniwersytet Jagielloński Centrum Badań nad Szkolnictwem Wyższym, Kraków 2011, http://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_05/bdfa51cb239812bbeac12dfa59be461c.pdf
23. Wiatrak A.P., *Istota, zakres i funkcje publicznych usług doradczych*, [w:] B. Koźuch, A. Koźuch (red. nauk.), *Usługi publiczne. Organizacja i zarządzanie*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, <http://149.156.173.214/pliki/e-monografie/monografia-8.pdf>
24. Wilkin J., *Ile kosztuje dobry uniwersytet*, [w:] Nauka 4/2010, <https://portalwiedzy.pan.pl/images/stories/pliki/publikacje/nauka/2010/04/N410-17-Wilkin.pdf>
25. Woźniak M., G., *Od gospodarki „ekonów” do zintegrowanego rozwoju, poprzez nową edukację ekonomiczną*, <http://www.pte.pl/kongres/referaty/wo%c5%baniak%20micha%c5%82%20g/wo%c5%baniak%20g.%20%20od%20gospodarki%20e%2%80%9eekon%c3%93w%e2%80%9d%20do%20zintegrowanego%20rozwoju,%20poprzez%20now%c4%84%20edukacj%c4%98%20ekonomiczn%c4%84.pdf>
26. *Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym. Podręcznik wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem w administracji publicznej w Polsce*, Ministerstwo Finansów RP, http://www.mf.gov.pl/documents/764034/3349878/20130307_3_zarzadzanie_ryzykiem_w_sektorze_publicznym.pdf
27. *Zarządzanie szkolnictwem wyższym w Europie. Strategie, struktury, finansowanie i kadra akademicka*, Eurydice Sieć informacji o edukacji w Europie, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2009, http://eacea.ec.europa.eu/education/Eurydice/documents/thematic_reports/091PL.pdf
28. *Zarządzanie szkolnictwem wyższym w Europie. Strategie, struktury, finansowanie i kadra akademicka*, Eurydice Sieć informacji o edukacji w Europie, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2009, http://eacea.ec.europa.eu/education/Eurydice/documents/thematic_reports/091PL.pdf
29. *Zasada Partnerstwa w nowych programach EFS (2007-2013). Ramy Programowania. Sprawozdanie grupy roboczej ad hoc państw członkowskich ds. partnerstwa*, Instytucje zarządzające Inicjatywą Wspólnotową EQUAL z Belgii, Austrii, Grecji, Niemczech, Polski, Portugalii, Re-

publice Czeskiej i Szwecji, 2006, http://ec.europa.eu/employment_social/equal_consolidated/data/document/200606-reflection-note-partner_pl.pdf

30. Zybala A., *Partnerstwo lokalne sposobem na dobre zarzadzanie*, Dialog. Pismo Dialogu Społecznego, Nr 1/2007, <http://www.dialogspoleczny.pl/>

Strony internetowe

1. <http://ludnosc.w.interia.pl/09.htm>
2. http://pl.wikipedia.org/wiki/Analiza_SWOT
3. http://pl.wikipedia.org/wiki/Analiza_SWOT
4. http://pl.wikipedia.org/wiki/Metoda_delficka
5. http://pl.wikipedia.org/wiki/Metoda_scenariuszowa
6. <http://prawo.e-katedra.pl/s1-studia-prawnicze/artykuly/2804-raport-nowe-prawo-o-szkolnictwie-wyzszym>
7. http://strategia-marketingowa-wawel.eprace.edu.pl/564,Metody_ksztaltowania_strategii_w_przedsiębiorstwie.html
8. <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/30/id/651>
9. http://www.foresightobywatelski.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=173&Itemid
10. http://www.mrr.gov.pl/rozwoj_regionalny/polityka_rozwoju/system_zarzadzania_rozwojem/zintegrowane_strategie_rozwoju/strony/default.aspx
11. http://www.mrr.gov.pl/rozwoj_regionalny/polityka_rozwoju/system_zarzadzania_rozwojem/zintegrowane_strategie_rozwoju/strony/default.aspx
12. http://www.stat.gov.pl/gus/5840_12442_PLK_HTML.htm
13. <http://www.strategiadlauczelni.pl>
14. <http://www.twoja-firma.pl/slownik/sposoby-opracowania-strategii-%28mintzberg%29.html>
15. <https://pl.wikipedia.org/wiki/Interesariusz>

SPIS TABEL

Tabela 1. Rodzaje strategii	21
Tabela 2. Przykład analizy dotychczasowych celów działania podstawowej jednostki szkoły wyższej – analiza trafności, skuteczności, aktualności.....	75
Tabela 3. Przykładowa mapa interesariuszy podstawowej jednostki (PJ) szkoły wyższej	82
Tabela 4. Metody analizy na skalach pomiarowych.....	87
Tabela 5. Otoczenie podstawowej jednostki szkoły wyższej.....	98
Tabela 6. Zasoby podstawowej jednostki szkoły wyższej.....	99
Tabela 7. Techniki identyfikacji ryzyk według Ministerstwa Finansów	103
Tabela 8. Tabela przykładowych ryzyk dla podstawowej jednostki szkoły wyższej	106
Tabela 9. Przykład analizy SWOT dla podstawowej jednostki szkoły wyższej	108
Tabela 10. Przykładowy cel strategiczny podstawowej jednostki szkoły wyższej oraz wskaźniki wraz z wartością docelową wskaźnika i jednostką monitorującą	120
Tabela 11. Przykładowy cel strategiczny, cele operacyjne i zadania podstawowej jednostki szkoły wyższej wraz z oceną zespoloną zadania i źródłem finansowania	122
Tabela 12. Przykład matrycy logicznej strategii rozwoju podstawowej jednostki szkoły wyższej.....	123

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1. Piramida wieku ludności Polski, stan na koniec roku 2012.....	43
Rysunek 2. Piramida wieku ludności Polski, prognoza na rok 2020	44
Rysunek 3. Piramida wieku ludności Polski, prognoza na rok 2035	45
Rysunek 4. Zmiany struktury subpopulacji w wieku edukacyjnym (ludność w wieku 0–24=100) 45	
Rysunek 5. Stopa bezrobocia w Polsce w latach 2007–2012 oraz prognoza na rok 2013 wg różnych źródeł informacji.....	47
Rysunek 6. Funkcje i oddziaływanie szkoły wyższej w regionie	52
Rysunek 7. Efekty kształcenia zgodne z KRK	55
Rysunek 8. Etapy przygotowania i aktualizacji strategii rozwoju podstawowej jednostki szkoły wyższej	69
Rysunek 9. Schemat drzewa problemów podstawowej jednostki szkoły wyższej	71
Rysunek 10. Schemat drzewa celów podstawowej jednostki szkoły wyższej	71
Rysunek 11. Schemat podstawy matrycy logicznej.....	73
Rysunek 12. Kierunek proponowanych analiz realizacji dotychczasowej strategii rozwoju	75
Rysunek 13. Model 5 sił pobudzających konkurencję wg Portera	78
Rysunek 14. Elementy otoczenia szkoły wyższej	84
Rysunek 15. System zarządzania ryzykiem w podstawowej jednostce szkoły wyższej	102
Rysunek 16. Matryca punktowej oceny ryzyka podstawowej jednostki szkoły wyższej	105
Rysunek 17. Planowanie strategiczne za pomocą SWOT.....	107
Rysunek 18. Możliwe pozycje strategiczne organizacji i związane z nimi strategie czyste	109
Rysunek 19. Przykładowy arkusz roboczy analizy SWOT	110
Rysunek 20. Zasadnicze elementy strategii rozwoju podstawowej jednostki szkoły wyższej....	115
Rysunek 21. Przykładowe drzewo celów podstawowej jednostki szkoły wyższej	117
Rysunek 22. Diagram oceny zespolonej zadań podstawowej jednostki szkoły wyższej	121