

Tadeusz Wawak
Uniwersytet Jagielloński

INNOWACYJNA, PROJAKOŚCIOWA STRATEGIA NAPRAWCZO-ROZWOJOWA JEDNOSTKI ORGANIZACYJNEJ SZKOŁY WYŻSZEJ – W WARUNKACH NOWELIZACJI USTAWY O SZKOLNICTWIE WYŻSZYM

1. Wprowadzenie

Od kilkunastu miesięcy przygotowywana jest nowelizacja ustawy z dnia 27 lipca 2005 „Prawo o szkolnictwie wyższym”¹. W pierwszej połowie 2009 r. pojawiły się na stronach internetowych Ministerstwa Szkolnictwa Wyższego „Założenia do nowelizacji ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym oraz ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki”, zwane dalej „Założenia do nowelizacji ustawy”. Po kilkumiesięcznej dyskusji zostały one przez Min. Szk. W. skorygowane i 30.10.2009 r. Rada Ministrów przyjęła te założenia, stwarzając tym samym możliwość do dalszych prac nad nowelizacją ustaw, których „Założenia do nowelizacji ustawy” dotyczyły. Oczekuje się, że ustawy te zostaną znowelizowane najpóźniej w czerwcu 2010 r., tak aby mogły one wejść w życie od nowego roku akademickiego 2010-2011.

Dyskusja nad kwestiami przedłożonych przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego „Założeń do nowelizacji ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym” wskazała na konieczność opracowania strategii rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce, zanim przystąpi się do opracowania zmian w ustawach dotyczących szkolnictwa wyższego Zgromadzenie Plenarne Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich (KRASP) podjęło 5 czerwca 2009 r. uchwałę w sprawie zmian w szkolnictwie wyższym stanowiącym element procesu modernizacji kraju w której po raz kolejny przywołano stanowisko KRASP, wyrażone przez Prezydium KRASP². 12 września 2008 r., w uchwale Prezydium o konieczności przyspieszenia prac nad „Strategią rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce stwierdzono

¹ Dziennik Ustaw Nr 164, poz. 1365, (z późn. zm.).

² Dokument nr 22/V KRASP, www.krasp.org.pl, odczyt 10.09.2009 r.

wprost: „Przyjęcie zasadniczych tez strategii stanowiłyby podstawę do przygotowania głębokich zmian legislacyjnych, dostosowujących system szkolnictwa wyższego do przyszłych potrzeb społecznych³. Prezydium KRASP zaproponowało wówczas, aby opracowaniem tej strategii zajął się zespół działający w ramach Fundacji Rektorów Polskich. Gwarantowało to zachowanie tradycyjnego systemu zarządzania w szkołach wyższych oraz stanowiło możliwość wprowadzenia stopniowo zmian dostosowujących szkoły wyższe do gospodarki rynkowej. Dlatego też przyjęto, że opracowany dokument powinien obejmować 10 lat ewolucji szkolnictwa wyższego w Polsce co zabezpieczało interesy członków KRASPU na niezmiennym poziomie, i eliminowało radykalne przemiany w ustroju i funkcjonowanie uczelni. Uchwała Zgromadzenia Plenarnego KRASP z 5.06.2009 r. w pełni to potwierdza zalecając opracowanie planu strategicznego przyszłych reform w szkolnictwie wyższym, „obejmującego także proces wdrażania przyszłych zmian, opracowany w ramach prac nad „strategią rozwoju szkolnictwa wyższego do 2020 roku⁴, czyli na 10 lat powolnych zmian.

Po okresie niezbędnych dyskusji i przygotowań oraz zawartych porozumień przystąpiono w kwietniu 2009 roku do opracowania w Instytucie Społeczeństwa Wiedzy, czyli Fundacji Rektorów Polskich Strategii rozwoju szkolnictwa wyższego na najbliższe 10 lat, pod kierunkiem prof. J. Woźnickiego, pod nadzorem Konsorcjum z udziałem: Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich, Konferencji Rektorów Zawodowych Szkół Polskich, Konferencji Rektorów Publicznych Szkół Zawodowych oraz Fundacji Rektorów Polskich⁵. Efekt pracy zespołu przedstawiono publicznie 2 grudnia 2009 roku w formie opracowania pt. „Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego 2010-2020 r. – projekt środowiskowy.

Równocześnie, na stronie Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego została opracowana i ogłoszona w listopadzie 2009 roku „Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce przez konsorcjum obejmujące: Ernest&Young Business Advisory i Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową.

Diagnoza ta jest raportem częściowym opracowanym w ramach projektu współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego „Człowiek – najlepsza instytucja” (Program Operacyjny Kapitał Ludzki)⁶.

³ Dokument nr 1/V KRASP, www.krasp.org.pl, odczyt 10.09.2009 r.

⁴ Dokument nr 22/V KRASP, www.krasp.org.pl, odczyt 10.09.2009 r.

⁵ *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego 2010-2020*, tom I, s. 15, www.krasp.org.pl, odczyt 15.01.2010 r.

r.

⁶ *Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce*, Raport Częstkowy, listopad 2009,

Opracowanie to jest oceną stanu szkolnictwa wyższego w Polsce na tle świata, która zawiera także proponuje uwagi, sugestie, wskazówki dotyczące koniecznych zmian, jakie należy szybko przeprowadzić. Raport ten nie formułuje jednak strategii rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce, nie jest planem strategicznym działań na rzecz rozwoju szkolnictwa wyższego i nauki w Polsce; podkreśla rolę zarządzania strategicznego oraz konieczność zmian ustroju szkół wyższych i ich uwarunkowania. Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce jest pierwszą częścią projektu sektorowej strategii rozwoju szkolnictwa wyższego do roku 2020, ze szczególnym uwzględnieniem okresu do 2015 roku. Kolejne raporty opracowane będą dotyczyć:

- analizy zadań i celów strategicznych szkolnictwa wyższego w Polsce,
- uwarunkowania rozwoju szkolnictwa wyższego w zakresie prawa, finansów publicznych, czynników kulturowych, itd.,
- końcowego projektu strategii rozwoju szkolnictwa wyższego.

Omawiany Raport przedstawiający stan szkolnictwa wyższego w Polsce opiera się w dużym stopniu na opracowaniach OECD, z których wynika, że⁷:

- priorytetem polskiego rządu powinno być opracowanie wizji przyszłości szkolnictwa wyższego i strategii jego rozwoju,
- propozycje nowych rozwiązań nie mogą pochodzić tylko ze strony środowiska akademickiego,
- szkolnictwo wyższe samo się nie zreformuje, w przygotowaniu zmian i debacie nad nim muszą wziąć udział instytucje prawne i publiczne, władze lokalne oraz organizacje społeczne.

2. Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego – projekt środowiskowy

Opracowana pod kierunkiem prof. Jerzego Woźnickiego „Strategia Rozwoju Szkolnictwa Wyższego 2010-2020” wydana została w dwóch tomach. W tomie pierwszym przedstawiono tzw. „Projekt środowiskowy” strategii rozwoju szkolnictwa wyższego, a w drugim stan, uwarunkowania i perspektywy polskiego szkolnictwa wyższego.

Projekt środowiskowy formułuje siedem celów strategicznych, które realizowane są przez wskazanie celów operacyjnych (łącznie jest ich 24). Do każdego celu operacyjnego ustalono od kilku do kilkunastu działań (w sumie 181). Autorzy zwracają uwagę na to, że

⁷ Tamże, s. 15.

niektóre cele operacyjne i działania mogą wspierać realnie więcej niż jeden cel strategiczny. Wymienione cele strategiczne wynikają z przyjętej misji i wizji szkolnictwa wyższego w Polsce i mają służyć⁸:

- zapewnieniu równych szans i powszechnego dostępu do szkolnictwa wyższego oraz wymaganej jakości studiów w Polsce;
- osiągnięciu przez szkolnictwo wyższe należytej pozycji międzynarodowej, adekwatnej do potencjału Polski;
- wprowadzeniu nowych rozwiązań systemowych i instytucjonalnych w szkolnictwie wyższym w Polsce, które umożliwią osiągnięcie celów strategicznych.

Projekt środowiskowy przyjmuje następujące cele strategiczne i związane z nimi cele operacyjne⁹:

- Dostosowanie się systemu kształcenia do zmieniających potrzeb poprzez:
 - upowszechnienie uczenia się przez całe życie;
 - zwiększenie dostępności studiów i wyrównywanie szans edukacyjnych na poziomie wyższym;
 - poprawa stopniowa dopasowana absolwentów uczelni do potrzeb społecznych i gospodarczych;
 - poprawa warunków kształcenia się osób szczególnie uzdolnionych.
- Podniesienie jakości kształcenia w warunkach jego masowości poprzez:
 - poprawę poziomu przygotowania kandydatów na studia poprzez lepszą koordynację działań w systemie szkolnictwa wyższego i w systemie oświaty;
 - stworzenie warunków systemowych sprzyjających jednoznaczności i poprawie efektów oraz zwiększenia społecznego zaufania do studiów wyższych;
 - zwiększenie skuteczności działania mechanizmów zapewniających jakość kształcenia w warunkach postępującej dywersyfikacji i internacjonalizacji szkolnictwa wyższego;
 - zwiększenie podmiotowości studentów w procesie kształcenia;
 - ograniczenie zjawisk patologicznych w procesie kształcenia.

⁸ *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego 2010-2020*, t. I, s. 9-10.

⁹ *Tamże*, s. 124-127.

- Zwiększenie produktywności działalności naukowo-badawczej szkolnictwa wyższego poprzez:
 - udoskonalenie systemu finansowania działalności naukowo-badawczej i rozwojowej;
 - udoskonalenie systemu organizacji i zarządzania badaniami naukowymi i procesami rozwojowymi.

- Zwiększenie efektywności działalności naukowo-badawczej pracownika naukowego szkolnictwa wyższego poprzez:
 - zracjonalizowanie mechanizmów ilościowego i jakościowego rozwoju kadr naukowych;
 - poprawę systemu wspomaganie działalności naukowo-badawczej i rozwojowej na uczelniach.

- Rozszerzenie służebnej roli uczelni względem społeczeństwa poprzez:
 - określanie i upowszechnienie idei nowej społecznej odpowiedzialności uczelni;
 - poprawę stopnia przygotowania absolwentów do pełnienia ról społecznych;
 - wzmocnienie służebnej funkcji uczelni podejmującej się działalność na rzecz podmiotów jej otoczenia.

- Zwiększenie stopnia umiędzynarodowienia polskiego szkolnictwa wyższego i poprawa pozycji polskich uczelni w skali międzynarodowej poprzez:
 - podniesienie atrakcyjności polskich uczelni jako partnerów w międzynarodowych przedsięwzięciach edukacyjnych i badawczych;
 - nadanie międzynarodowego charakteru działalności edukacyjnej i badawczej prowadzonej w polskich uczelniach;
 - poprawa wizerunku polskiego szkolnictwa wyższego w świecie.

- Usprawnienie rozwiązań systemowych szkolnictwa wyższego poprzez:
 - usprawnienie rozwiązań systemowych w odniesieniu do instytucji centralnych;
 - rozszerzenie możliwości kształtowania statusu formalno-prawnego szkół wyższych;
 - podniesienie efektywności zarządzania szkołą wyższą;
 - zwiększenie poziomu i racjonalności finansowania szkolnictwa wyższego;

- Zwiększenie efektywności dotacji środków budżetowych oraz ich wykorzystywania przez uczelnie.

W przypisie do podrozdziału 1.3. Założenia ogólne w Projekcie środowiskowym „Strategie rozwoju Szkolnictwa Wyższego 2010-2020” stwierdzono: „Przy redukcji strategii przyjęto ogólną zasadę nie odnoszenia się do aktualnie istniejących rozwiązań w szkolnictwie wyższym – zdaniem autorów – nie wymagają zmiany”. Założenie to wydaje się być całkowicie absurdalne, poznacza akceptację tego co źle funkcjonuje i wymaga restrukturyzacji. Nie można budować strategii w oparciu o takie założenie, ponieważ opieramy ją na wyjściu na nieprawdziwych fundamentach. Negatywne konsekwencje takiego podejścia, z niekorzyścią do strategii pojawiają się w opracowaniu strategii. Wyraźnie widać w podrozdziale 3.7. „Polski system szkolnictwa wyższego w ocenie krajowego grona konsultantów społecznych”:

- dobór konsultantów nie był przypadkowy, należy przypuszczać, że konsultantami były osoby wyznające powyższą, kwestionowaną zasadę – założenie o pozytywnym kształcie obecnych rozwiązań w szkolnictwie wyższym (które wymaga tylko kosmetycznych zmian, radykalne są zbędne, albowiem istniejące rozwiązania nie wymagają zmiany);
- postawienie pytania zadane badanym wybranym konsultantom społecznym zaproszonym do udziału w projekcie oraz innym interesariuszom zostały zubożone w wyniku przyjęcia wyżej wymienionej kwestionowanej zasady- założenie na wejściu do badań.

W tej sytuacji nie dziwi, że do najważniejszych negatywnych cech polskiego szkolnictwa wyższego zaliczono w pierwszej kolejności¹⁰, (nie te co najważniejsze):

- nieadekwatne finansowanie szkolnictwa wyższego ze środków publicznych (63%),
- brak strategii rozwoju szkolnictwa wyższego (58%),
- nierentowność (47%),
- brak konsekwentnej rządowej polityki inwestowania w kapitał ludzki (43%).

Jednocześnie do czynników negatywnych oddziałujących w mniejszym stopniu na system szkolnictwa wyższego zaliczono:

- zbyt niskie wynagrodzenie kadry (31%),
- niedostateczny stopień profesjonalizmu w kierowaniu uczelnią i zarządzania zasobami (27%),
- ucieczka najbardziej uzdolnionych studentów i naukowców (22%),

¹⁰ Tamże, s. 50.

- złe prawo (15%),
- nieefektywność wydatkowania środków przez uczelnie (10%),
- częściowe urynkwienie systemu (6%).

Badanie prowadzone w Uniwersytecie Jagiellońskim nie potwierdza takiej hierarchii negatywnych przyczyn cech polskiego szkolnictwa wyższego¹¹, a wystawienie oceny 3,5 (plus dostateczny) systemu szkolnictwa wyższego jest wyrazem opinii badanych konsultantów oraz przyjętej zasady, że stan jest zadowalający i wymaga tylko doskonalenie bez zmian ustroju uczelni.

3. Zarządzanie strategiczne w opinii ekspertów

We wspomnianej wcześniej „Diagnozie stanu szkolnictwa wyższego w Polsce”, zwanej dalej „Diagnozą”, eksperci Ernest&Young Business Advisory i Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową, mówiąc o tzw. Ładzie wewnętrznych polskich uczelni, szczególnie nacisk położyli na zarządzanie strategiczne (strategią zajmę się w drugiej części Raportu z badań) autonomiczną uczelnią. W swych badaniach dostrzegają że¹²:

- na kraju do niedawna występował całkowity brak zarządzania strategicznego oraz brak jasnej wizji i strategii rozwoju szkolnictwa wyższego;
- w uczelniach brakuje sformułowanych misji, wizji i celów strategicznych uczelni, co stanowi ważną barierę ich rozwoju;
- większość uczelni nie ma planu strategicznego rozwoju, część nie potrafi ich przygotować lub nie czuje potrzeby ich posiadania;
- symptomem niskiej jakości zarządzania w większości polskich uczelni jest także brak w większości uczelni systemu informacji zarządzającej, a także brak systemów planowania wykorzystywania zasobów;
- niektóre uczelnie przyjmują strategie rozwoju, ale często ich jakość jest niska i nie spełniają one podstawowych warunków, niezbędne do tego aby strategie te stały się efektywnym narzędziem zarządzania;

¹¹ *Zarządzanie w szkole wyższej*, Raport z badań zrealizowany pod kierunkiem T. Wawaka w ramach projektu badawczego finansowanego z wydziałowej rezerwy na badania własne, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008/2009.

¹² *Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce. Raport cząstkowy*, listopad 2009 r., s. 22-23 cyt. wyd.

- strategie zazwyczaj mają charakter finansowy i bywają traktowane jako zbędne wspomaganie biurokratyczne przy wypełnianiu wniosków o środki Unii Europejskiej;
- w sprawozdaniach rektorów większości polskich uczelni są bardzo słabo obecne, co wskazuje na niskie znaczenie zarządzania strategicznego w polskich uczelniach;
- brak planów strategicznych rozwoju powoduje, że podstawą oceny kandydatów na funkcje rektora nie jest skuteczność realizacji strategii, lecz inne często pozamerytoryczne czynniki,
- działania uczelni powinny uwzględnić długi horyzont czasowy, wychodzący poza kadencje władz akademickich; można to osiągnąć wyłącznie poprzez umacnianie roli procesu zarządzania strategicznego.

Bardzo ważne znaczenie zarządzania strategicznego oraz opracowanie strategii rozwoju nie tylko uczelni, ale także: wydziałów, instytutów, katedr i samodzielnych zakładów podkreślają eksperci – autorzy wspomnianego już wcześniej raportu z badań prowadzonych w Uniwersytecie Jagiellońskim w roku akademickim 2008/2009 na temat „Zarządzanie w szkole wyższej”. Kwestie te były podnoszone podczas trzech seminariów zorganizowanych w UJ na temat „Zarządzania jakością w szkole wyższej”.

4. Projekt scenariusza opracowania i wdrożenia strategii naprawczo - rozwojowej wydziału lub instytutu.

Człowiek i strategia to filary sukcesu każdej organizacji. Ludzie tworzący strategię i nadzorujący jej realizację to stratedzy. „Strategie natomiast to wzorce działań, będące swoistą mapą drogową wyznaczającą kierunek, w którym podąża organizacja.”¹³ Rozwój uczelni uzależniony jest od kompetencji strategów oraz jakości przyjętej strategii i jej realizacji. Jakość zarządzania strategicznego na wydziałach i w instytutach warunkuje przyszłość szkół wyższych, nie tylko w Polsce.

Uczelnie powinny opracowywać i realizować strategię promowania i wdrażania innowacji w: badaniach naukowych, kształceniu oraz zarządzaniu. Innowacje w zarządzaniu to wdrożenie różnych przedsięwzięć w kierowaniu uczelnią i jej jednostkami organizacyjnymi, w ramach realizowanej strategii projakościowego rozwoju, które zapewniają wzmocnienie potencjału, szczególnie intelektualnego, uczelni, lepsze jego

¹³ J. Rokita, *Kluczowe problemy zarządzania strategicznego*, [w:] „Przedsiębiorstwo przyszłości - nowe paradygmaty zarządzania europejskiego”, praca zbiorowa poświęcona Prof. W.M. Grudzewskiemu, Wydawnictwo Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 2003, s.109

wykorzystanie, poprawę efektywności i skuteczności funkcjonowania szkoły wyższej. Zarządzanie innowacyjne w szkole wyższej prowadzi do eliminacji i osłabienia barier: biurokratycznych, ekonomicznych, psychospołecznych wdrażania innowacji w uczelni, właściwego projakościowego zarządzania w szkole wyższej. Zarządzanie innowacyjne i zarządzanie innowacjami, w przypadku szkoły wyższej to dwie strony tego samego medalu. Zarządzanie innowacjami musi być innowacyjne.¹⁴ Wówczas i strategia rozwoju uczelni i zarządzanie strategiczne w szkole wyższej muszą być innowacyjne i projakościowe.

Uczelnie i jej jednostki organizacyjne powinny przestudiować podejście H. Mintzberga do strategii. „Zajmuje się on nie tylko strategią jako narzędziem, ale także człowiekiem będącym strategiem oraz całym kontekstem, zwanym zachowaniami organizacyjnymi”¹⁵ Wśród różnych podejść i teorii opisujących proces opracowania strategii, najwłaściwszą dla szkół wyższych będzie obecnie szkoła konfiguracji, traktująca strategię jako proces transformacji, sposób proinnowacyjnej i projakościowej restrukturyzacji instytucji, wydziałów i całych uczelni.

Wydziały i instytuty powinny opracowywać innowacyjne i projakościowe strategie swojego rozwoju w oparciu i na bazie strategii uczelni oraz szkolnictwa wyższego przyjętej i realizowanej w kraju przez rząd. Przedstawione w pierwszej części opracowania: proponowana przez zespół (pod kierunkiem Prof. Jerzego Woźnickiego) strategia środowiskowa zarządzania rozwojem szkolnictwa wyższego w Polsce na lata 2010 – 2020 oraz uwagi ekspertów zagranicznych i krajowych dotyczące zarządzania strategicznego stanowią wytyczne dla wydziałów i instytutów opracowujących strategie swojego rozwoju.

Jednostki organizacyjne uczelni z reguły dążą do rozwoju. Bardzo często rozwój ten jest żywiołowy i przypadkowy. Dlatego też jednostki te nie osiągają zamierzonych celów. Przyczyny tego stanu rzeczy są różne. Do nich należy między innymi brak samodzielności ekonomicznej w kierowaniu i funkcjonowaniu danej jednostki organizacyjnej oraz brak strategii naprawczo-rozwojowej.

¹⁴ T. Wawak, *Innowacje a zarządzanie w szkole wyższej*, [w:] *Kapitał intelektualny i jego ochrona*, praca zbiorowa pod red. naukową E. Okoń-Horodyńską i R. Wisły, Wydawca: Instytut Wiedzy i Innowacji,, Warszawa, 2009, s.234.

¹⁵ J. Rokita, *Kluczowe problemy zarządzania strategicznego*, cyt. wyd. s 110

Warunkiem właściwego opracowania i wdrożenia strategii naprawczo-rozwojowej w jednostce organizacyjnej szkoły wyższej jest jej samodzielność ekonomiczna oraz ścisły związek ze strategią uczelni. Poziom samodzielności ekonomicznej wydziału i instytutu w decydujący sposób wpływa na kształt i skuteczność ich strategii naprawczo-rozwojowej. Na wielu wydziałach szkół wyższych w Polsce instytuty zostały uznane za niepotrzebne ogniwo w zarządzaniu wydziałem i jako takie zostały zlikwidowane. Jednocześnie na niektórych wydziałach, np. filologicznych instytuty pełnią bardzo ważną rolę, ponieważ posiadają samodzielność ekonomiczną i uprawnienia do nadawania stopni, a nawet i tytułów naukowych. W jednostkach organizacyjnych nieposiadających samodzielności ekonomicznej wdrożenie strategii naprawczo-rozwojowej jest trudne i mało efektywne. Dlatego też w dalszej części opracowania będzie mowa o wdrożeniu pełnej strategii w samodzielnej ekonomicznie w jednostce organizacyjnej: na wydziale i w instytucie. W jednostkach nie posiadających samodzielności ekonomicznej można wdrażać tylko fragmenty strategii naprawczo-rozwojowej. Dlatego też aktywne katedry i zakłady nie chcą wchodzić w skład instytutu i dążą do osiągnięcia samodzielności ekonomicznej. Kiedy je osiągną będą mogły dopiero w pełni zatroszczyć się o swój rozwój, oczywiście na własny rachunek. Część katedr i zakładów nie dąży do samodzielności ekonomicznej, lepiej czują się jako bierna część instytutu czy działu. Te katedry mogą nadawać ton na wydziale lub w instytucie, hamując ich rozwój. Jeśli szkoła wyższa chce, aby jej jednostki organizacyjne się rozwijały, musi zapewnić im samodzielność ekonomiczną. Wówczas jednostkom tym będzie potrzebna właściwa strategii naprawczo-rozwojowa.

Proces opracowania i wdrażania strategii naprawczo-rozwojowej w samodzielnej jednostce organizacyjnej składa się z pięciu występujących po sobie faz, które możemy nazywać podprocesami, składających się etapów. Procesowe podejście, do opracowania i wdrożenia właściwej strategii naprawczo-rozwojowej wymaga wyróżnienia następujących faz (podprocesów):

- I faza – wstępna na wejściu procesu,
- II faza – analizy strategicznej,
- III faza – formułowania strategii,
- IV faza – implementacji (wdrożenia),

- V faza – efektów i weryfikacji na wejściu procesu.

Faza wstępna - na wejściu powinna zawierać kolejne etapy:

- gruntowne zapoznanie się ze strategią rozwojową uczelni i dokładne jej przeanalizowanie pod kątem miejsca jednostki organizacyjnej w uczelni i zadań, które przed nią stoją;
- ocena syntetyczna stanu istniejącego, skłaniająca jednostkę do rozpoczęcia prac nad strategią naprawczo-rozwojową;
- wyraźne określenie misji jednostki organizacyjnej oraz wizji (marzeń) inicjatora lub inicjatorów nowej strategii lub korekty istniejącej;
- akceptacja inicjatywy podjęcia prac nad nową strategią jednostki oraz wstępnych jej założeń przez jednostki wchodzące w skład samodzielnej jednostki organizacyjnej oraz jej pracowników;
- określenie rodzaju strategii jaką zamierza się wdrożyć; może to być, mając na uwadze przewidywany kierunek zmian, strategia: defensywna, stabilizująca, naprawcza, rozwojowa lub kombinacja powyższych. W warunkach współczesnych uczelni najbardziej pożądane będzie wdrożenie strategii naprawczo-rozwojowej;
- opracowanie i przyjęcie realnego, finansowo zabezpieczonego harmonogramu opracowania i wdrożenia nowej lub skorygowanej strategii naprawczo-rozwojowej przez jednostkę organizacyjną (wydział lub instytut), akceptowaną przez pracowników jednostki;
- pozyskanie akceptacji władz uczelni do inicjatywy opracowania i wdrożenia strategii;
- uzyskanie konsensusu wszystkich zainteresowanych rozwojem jednostki organizacyjnej co do koncepcji strategii jaką zamierza się wdrożyć w ramach spotkań i dyskusji.

Druga faza poprzedzająca opracowanie strategii polega na przeprowadzeniu wszechstronnej analizy strategicznej obejmującej:

- przeprowadzenie analizy: celów działania, stanu organizacji i otoczenia;

- przeprowadzenie analizy strategicznej: ASTRA i SWOT;
- badanie synergii w układzie: jednostka organizacyjna – otoczenie;
- opracowanie prognoz przyszłych sukcesów i uwarunkowań;
- sformułowanie zadań dla przyszłości;
- opracowanie i analiza scenariuszy rozwoju;
- sformułowanie wariantów strategicznych rozwoju.

Kolejna faza (podproces) to formułowanie strategii naprawczo-rozwojowej czyli budowa skoordynowanej strategii na poziomie:

- samodzielnej jednostki organizacyjnej (wydziału lub instytutu);
- jednostki operacyjnej wchodzącej w skład samodzielnej jednostki organizacyjnej (katedra i zakład o ograniczonej czyli częściowej samodzielności ekonomicznej);
- funkcjonalizm samodzielnej jednostki, taki jak: prace naukowo-badawcze, dydaktyka, kształcenie kadr, finanse, marketing świadczonych usług, sprawy socjalne, itp.

Strategia na poziomie samodzielnej jednostki ekonomicznej powinna dotyczyć działań przez nią podejmowanych wspólnie, jako całości, gdzie potrzebne jest łączne działanie wszystkich zatrudnionych, dla wspólnego dobra tej jednostki (wydziału lub instytutu). Strategia ta powinna określić rolę jaką odgrywa i powinna pełnić każdy pracownik, każda jednostka operacyjna oraz każdy rodzaj działalności jednostki organizacyjnej.

Strategia na poziomie jednostki operacyjnej służy sterowaniu interesami i działaniami, określonej, pojedynczej jednostki wchodzącej w skład samodzielnej jednostki organizacyjnej. Może to być częściowo samodzielna katedra lub zakład. Strategia ta musi aktywizować wszystkich pracowników jednostki operacyjnej w jak najlepszym wykonaniu jej zadań dziś i w przyszłości.

Strategia na poziomie funkcjonalnym powinna rozwiązywać problem jak zarządzać rozwojem poszczególnych rodzajów aktywności samodzielnej jednostki wspólnie z jednostkami operacyjnymi. Do nich należą, między innymi:

- działalność naukowo-badawcza,
- kształcenie studentów i słuchaczy,
- rozwój kadr,
- warunki materialno-techniczne i administracyjne funkcjonowania,
- marketing świadczonych usług i ich zbytu,
- współpraca z: praktyką oraz innymi uczelniami w kraju i za granicą,
- finanse.

Strategia ta powinna zapewnić to, aby realizowane powyższe zadania (funkcje) były tak realizowane, by sprzyjały uzyskaniu pożądanych celów jednostki organizacyjnej (wydziału, instytutu) jako całości i zgodnie z oczekiwaniami jednostek operacyjnych i władz uczelni.

Strategia samodzielnej jednostki organizacyjnej uczelni może być formułowana jako:

- sposób reakcji na otoczenie w którym ona funkcjonuje i na swój sposób konkuruje o między innymi: środki finansowe uczelni, granty, lokale, urządzenia, etaty, itp.;
- jako sposób zachowania w obliczu problemu z którym musi się borykać, np.: rekrutacja na studia, poziomem wynagrodzeń pracowników, obozującymi przepisami prawnymi, żądaniemi władz uczelni, oczekiwaniami studentów, wymaganiami pracowników, itp.;
- jako sposób robienia kariery przez osoby kierujące samodzielną jednostką organizacyjną,
- jako sposób realizacji zadań wyznaczonych przez zwierzchnika (np. rektora) lub społecznych oczekiwań.

Dla potrzeb tego opracowania przyjęto definicję strategii sformułowanej przez J. Stonera, która wydaje się być najbardziej adekwatna do warunków funkcjonowania szkoły wyższej „Strategia – szeroki program wytyczenia i osiągnięcia celów organizacji; reakcja organizacji w czasie oddziaływania jej otoczenia”.

Organizacją tą jest tu samodzielna jednostka organizacyjna wchodząca w skład danej uczelni.
Formułowanie strategii samodzielnej jednostki organizacyjnej obejmuje kolejno następujące etapy:

- opracowanie wariantów strategii samodzielnej jednostki organizacyjnej uwzględniającej strategię jednostek operacyjnych,
- ocena możliwości strategii funkcjonalnych,
- opracowanie testu akceptowalności, a po jego pozytywnym wyniku przystąpienie do dalszych etapów,
- określenie niezbędnych zasobów finansowych niezbędnych do realizacji strategii,
- opracowanie przyszłych wpływów i wydatków,
- opracowanie prognozy dotyczącej efektów realizacji strategii uwzględniającej scenariusze zmian w otoczeniu,
- przeprowadzenie testu wykonywalności,
- przeprowadzenie testu osiągnięcia założonych celów strategicznych w przyszłości,
- wybór strategii optymalnej,
- wybór metod i narzędzi realizacji strategii optymalnej,
- opracowanie koncepcji rozwoju potencjału przedsiębiorstwa obejmującej:
 - dostosowanie do wymogów strategii sfery i organizacji, kultury, jakości pracy, zarządzania, księgowości, itp.,
 - opracowanie projektów dotyczących: zasobów kadrowych, marketingu świadczonych usług, zasobów materialno-technicznych, itp.,
 - opracowanie planu strategicznego wraz z załącznikami.

Czwartą fazą omawianego procesu jest implementacja opracowanej strategii, obejmująca następujące etapy:

- formalne przyjęcie i zatwierdzenie nowej strategii naprawczo-rozwojowej wydziału lub instytutu, decyzją organu kolegialnego i jednoosobowego danej samodzielnej jednostki organizacyjnej, na zasadzie consensusu, czyli bez głosów przeciwnych;
- integracja faktyczna w praktyce nowego programu strategicznego ze starym;
- pełna realizacja nowego planu strategicznego;
- zapewnienie strategicznej kontroli i nadzoru kierownictwa w trakcie wdrażania i realizacji strategii.

Ostatnia faza obejmuje ocenę wyników wdrożenia nowej lub skorygowania dotychczasowej strategii. Do tej fazy zaliczamy następujące etapy:

- ocena wyników uzyskanych w drodze wdrożenia nowej lub nowelizacji istniejącej strategii;
- przeprowadzanie na bieżąco auditów zewnętrznych i wewnętrznych, przebiegu stosowania i wyników strategii;
- realizacja zaleceń, propozycji i warunków pokontrolnych i poauditowych, sprowadzająca się do działań korygujących, doskonalących i zapobiegawczych;
- przeprowadzenie projakościowej restrukturyzacji zarządzania;
- nowelizacja realizowanej strategii;
- nowelizacja realizowanego planu strategicznego.

Powyższy zaproponowany przez Autora scenariusz przebiegu procesu podejścia do sześciofazowego opracowania i wdrożenia nowej lub skorygowanej strategii naprawczo-rozwojowej w samodzielnej jednostce organizacyjnej uczelni, np. wydziału lub instytutu stanowiący rozwinięcie strategii rozwoju uczelni został party na literaturze przedmiotu krajowej, głównie prac A.Stabryły, J.Penca, A.Matczewskiego, K.Woźniaka, Z.Chrościskiego, W.M.Grudzewskiego, J.K.Hejdruk, L.Garbarskiego, L.Rutkowskiego,

I.Wrzoska i zagranicznej: H.I.Ansoffa, W.Griffina, W.Ricky, J.Stonera, R.Freemana, D.Gilberta.

Szczególne miejsce w opracowaniu powyższego scenariusza procesu opracowania i wdrożenia strategii naprawczo-rozwojowej szkoły wyższej zajęła „Encyklopedia Zarządzania” Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie zamieszczona na stronie: <http://mfiles.ae.krakow.pl>

Opracowanie wyżej wymienionych autorów dotyczyło opracowania i wdrożenia strategii w przedsiębiorstwie głównie przemysłowym, a więc nie w szkole wyższej. Autor tego opracowania zaadoptował myśl tych wyżej wymienionych autorów do potrzeb uczelni, wykorzystując swoje wcześniejsze publikacje dotyczące zarządzania w szkole wyższej oraz praktyczne doświadczenia w formułowaniu strategii naprawczo-rozwojowej w jednostkach organizacyjnych uczelni.

Przedstawione powyżej propozycje wymagają praktycznej walidacji i korekt po jej przeprowadzeniu, zawierają bowiem wiele niedomogów i niedoskonałości wymagają zapewne licznych działań korygujących i doskonalących.

5. Zakończenie

Jednostki organizacyjne szkoły wyższej z reguły dążą do rozwoju. Bardzo często rozwój ten jest żywiołowy i przypadkowy. Przyczyny tego stanu są różne. Do nich należy, między innymi: brak wiedzy o strategii rozwoju szkolnictwa wyższego wyznaczonej przez KRASP oraz planowanych zmian stanu prawnego funkcjonowania uczelni w Polsce, brak samodzielności ekonomicznej i organizacyjnej w kierowaniu i funkcjonowaniu oraz strategii naprawczo - rozwojowej jednostki organizacyjnej (wydziału, instytutu, katedry, zakładu).

Realizacja wymogów Unii Europejskiej i ustaleń Procesu Bolońskiego z jednej strony oraz radykalne zmiany, które wprowadzi nowela do ustawy „Prawo o szkolnictwie wyższym...”, w pierwszym półroczu bieżącego roku, wymaga radykalnych zmian w zarządzaniu i funkcjonowaniu wszystkich jednostek organizacyjnych szkoły wyższej. W związku z powyższym, na każdym wydziale, w każdym instytucie, należy jak najszybciej opracować i wdrożyć innowacyjną, pro jakościową strategię naprawczo – rozwojową oraz w

pełni wykorzystać metody i narzędzia zarządzania strategicznego. We współczesnych polskich uczelniach, zarówno publicznych jak i niepublicznych, muszą główne jednostki organizacyjne funkcjonować na zasadach rynkowych, traktować strategię rozwoju i zarządzania jako proces transformacji i restrukturyzacji oraz samofinansować swój rozwój z wytworzonej nadwyżki ekonomicznej.

Literatura:

Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce, Raport Częstkowy, listopad 2009

Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce. Raport częstkowy, listopad 2009 r., s. 22-23
cyt. wyd.

Dokument nr 1/V KRASP, www.krasp.org.pl, odczyt 10.09.2009 r.

Dokument nr 22/V KRASP, www.krasp.org.pl, odczyt 10.09.2009 r.

Dziennik Ustaw Nr 164, poz. 1365, (z późn. zm.).

Rokita J., *Kluczowe problemy zarządzania strategicznego*, [w:] „Przedsiębiorstwo przyszłości - nowe paradygmaty zarządzania europejskiego”, praca zbiorowa poświęcona Prof. W.M. Grudzewskiemu, Wydawnictwo Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 2003, s.109

Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego 2010-2020, t. I, s. 9-10.

Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego 2010-2020, tom I, s. 15, www.krasp.org.pl, odczyt 15.01.2010 r.

Wawak T., *Innowacje a zarządzanie w szkole wyższej*, [w:] *Kapitał intelektualny i jego ochrona*, praca zbiorowa pod red. naukową E. Okoń-Horodyńską i R. Wisły, Wydawca: Instytut Wiedzy i Innowacji,, Warszawa,2009, s.234.

Zarządzanie w szkole wyższej, Raport z badań zrealizowany pod kierunkiem T. Wawaka w ramach projektu badawczego finansowanego z wydziałowej rezerwy na badania własne, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008/2009.