

## STRATEGIE ZARZĄDZANIA I ROZWOJU UNIwersYTETÓW KRAKOWA

### 1. Wprowadzenie

Wprowadzone po drugiej wojnie światowej do terminologii nauk o zarządzaniu, zaczerpnięte z wojska, takie pojęcia jak: strategia, taktyka, front, operacja, walka, kampania, bitwa, itp. zadomowiły się na trwałe w literaturze. Strategia (z greckiego) to „dział sztuki wojennej obejmujący przygotowanie i prowadzenie wojny jako całości oraz jej poszczególnych kampanii i bitew”<sup>1</sup> Natomiast taktyka to „część sztuki wojennej, obejmująca teorię i praktykę prowadzenia walki przez jednostki różnych rodzajów wojsk”<sup>2</sup>. Musimy więc rozróżniać strategię bitwy, wojny od taktyki ataku czy obrony podczas danej bitwy. Taktyka jest więc sposobem realizacji, metodą postępowania, zmierzającego do realizacji celu działania według przyjętej strategii. Rozwijająca się konkurencja między samodzielnymi podmiotami gospodarczymi w gospodarce rynkowej przyjęła postać walki konkurencyjnej.

Taką konkurencją stopniowo zostają objęte wpierw nauka a następnie szkolnictwo wyższe. Sprzyja temu globalizacja i integracja europejska. Uniwersytety stają się podmiotami gospodarczymi na rynku usług naukowo-badawczych, edukacyjno-wychowawczych i doradczo-ekspertkich. Walka o rynek staje się bardzo ważnym wyzwaniem stojącym przed każdą szkołą wyższą w Polsce i w Europie. Funkcjonowanie uczelni na zasadach rachunku ekonomicznego sprawia, że muszą one ze swych przychodów pokryć koszty funkcjonowania i wygospodarować nadwyżkę ekonomiczną, przeznaczoną na samofinansowanie swojego rozwoju. Uniwersytety stały się trwałym podmiotem gospodarki rynkowej, podlegającym ekonomicznym prawom rynku.

Celem opracowania jest przedstawienie cech i przebiegu opracowania strategii naprawczo-rozwojowej szkoły wyższej oraz prezentacja i ocena strategii rozwoju sześciu największych, publicznych uniwersytetów Krakowa, mając na względzie sformułowane w opracowaniu pytania postawione przed tymi strategiami.

### 2. Cechy strategii naprawczo-rozwojowej szkoły wyższej

<sup>1</sup> *Słownik języka polskiego*, t. III, PWN, Warszawa 1981, s. 346.

<sup>2</sup> *Tamże*, s. 475.

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. Bardzo duże bezrobocie w Polsce, zwłaszcza nowych absolwentów szkół wyższych oraz istotny spadek ilości osób rozpoczynających studia (w wyniku niżu demograficznego i migracji zarobkowej) zmusza uczelnie publiczne i niepubliczne do opracowania strategii naprawczo-rozwojowej. Bardzo ważną częścią tej strategii, obejmującej całą szkołę wyższą i jej samodzielne jednostki organizacyjne musi być strategia wzrostu jakości zarządzania<sup>3</sup>.

Opracowana strategia musi zawierać tzw. kartę strategiczną, która stanowi podstawę skutecznego wdrożenia tej strategii oraz kryteria niezbędnej ewaluacji przeprowadzanej w wyznaczonych terminach, oceniających poziom jej realizacji. Karta strategiczna powinna zawierać między innymi: opis działań, wskazanie podmiotów odpowiedzialnych za ich wykonanie, terminy rozpoczęcia i ukończenia realizacji poszczególnych celów i zadań oraz źródła pozyskania zasobów niezbędnych do ich wykonania. Każdy cel strategiczny i operacyjny strategii oraz powiązane z nimi działania (zadania) powinny być opisane mierzalnymi wskaźnikami, informującymi o stopniu realizacji poszczególnych celów w wyznaczonym czasie. Okresowa ocena realizacji zapisów w karcie strategicznej jest podstawą walidacji przyjętej strategii naprawczo-rozwojowej, czyli realizacji przyjętych w niej celów strategicznych i operacyjnych, a co za tym idzie misji i wizji danej szkoły wyższej.

Dla potrzeb niniejszego opracowania przyjęto definicję strategii sformułowaną przez J.A.F. 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”<sup>4</sup>. Cele strategiczne powinny być powiązane z programem projakościowej restrukturyzacji zarządzania i stosowanym w organizacji kompleksowym systemem zarządzania opartym na zasadach TQM. Jakość zdaniem J.A.F. Stonera jest częścią strategii korporacji<sup>5</sup>.

Każda strategia uczelni musi to być realistyczna, opracowana przez kompetentnych strategów, tak aby mogła być zrealizowana przez jej twórców. Opracowanie strategii, nawet przez najlepsze biura konsultingowe, dla konkretnej uczelni nie gwarantują, że będą one dobre i będą realizowane. Szkoły wyższe powinny przystąpić do opracowania własnych, realistycznych strategii rozwoju, popartych możliwościami realizacji. W procesie zarządzania strategicznego w szkole

<sup>3</sup> T. Wawak, *Innowacyjna, projakościowa strategia naprawczo - rozwojowa jednostki organizacyjnej szkoły wyższej – w warunkach nowelizacji ustawy o szkolnictwie wyższym*, [w:] „Innowacyjność i jakość – wyznaczniki sukcesu”, praca zbiorowa pod red. Z. Kłosa, Wydawnictwo: Politechnika Poznańska IMR i PS, Poznań 2010, s. 330 – 331.

<sup>4</sup> J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Jr. Gilbert, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 266.

<sup>5</sup> Tamże, s. 272.

wyższej, tak jak w każdej innej organizacji, musimy<sup>6</sup>:

- sformułować strategię rozwoju i zarządzania uczelni,
- wdrożyć przyjętą strategię i oceniać uzyskane wyniki.

Strategie uczelni muszą zawierać<sup>7</sup>:

- diagnozę aktualnej sytuacji panującej w uczelni na płaszczyźnie naukowej, dydaktycznej, organizacyjnej i finansowej oraz projekcję przewidywanych zmian;
- wyznaczone cele strategiczne i operacyjne i zamierzone działania, które muszą być mierzalne i wyposażone w konkretne mierniki realizacji celów i zadań.;
- opisy działań (zadań), które pozwolą na osiągnięcie powyższych celów;
- uzasadnienie przyjętych celów i działań oraz określenie ich rangi i hierarchii ważności;
- wielkość niezbędnych środków realizacji, w tym finansowych oraz źródło ich pochodzenia;
- wskazanie zagrożeń realizacji poszczególnych celów i sposobów przeciwdziałania (działania: korygujące, zapobiegawcze i doskonalące);
- sposób prowadzenia ciągłego monitoringu i okresowych audytów realizacji celów przyjętej strategii oraz nadzoru kierownictwa;
- ocenę poprawy jakości zarządzania i osiągniętych wyników.

Nie wystarczy jednak samo opracowanie strategii, przez którą możemy rozumieć „*wzorce działań, będące swoistą mapą drogową wyznaczającą kierunek, w którym podąża organizacja*”<sup>8</sup>. Niezbędni są stratedzy. Człowiek i strategia to filary sukcesu każdej organizacji. Ludzie tworzący strategię i nadzorujący jej realizację to stratedzy. Rozwój uczelni uzależniony jest od kompetencji strategów oraz jakości przyjętej strategii i jej realizacji.

Zdaniem J. Rokity, istnieją przynajmniej dwa ważne źródła sukcesów organizacji, (a więc także szkoły wyższej): ludzie i strategia. W obu przypadkach decydujące znaczenie ma jakość, albowiem dobrzy stratedzy tworząc dobre strategie, tworzą podstawę sukcesów organizacji<sup>9</sup>. Stratedzy to nie tylko ci, którzy formułują opis proponowanej strategii, ale to przede wszystkim ci, którzy potrafią opracowaną przez siebie strategię zrealizować. Bardzo często, tworzący strategię, nie mają wpływu na jej realizację. Wówczas skuteczne zarządzanie strategiczne jest niemożliwe. Dotyczy to zarówno kraju, jak i uczelni. Opracowana strategia jest często pozycją historyczną, zajmującą miejsce w na półce w biurze osób zarządzających, a powinna być dokumentem, który

<sup>6</sup> T. Wawak, *Projakościowe zarządzanie strategiczne w szkolnictwie wyższym w warunkach kryzysu*, [w:] „Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem”, praca zbiorowa pod red. A. Stabryły, Mfiles.pl seria wydawnicza, Encyklopedia Zarządzania, Kraków 2010, s. 18.

<sup>7</sup> T. Wawak, *Jakość zarządzania w szkołach wyższych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012, s. 383-384.

<sup>8</sup> J. Rokita, *Kluczowe problemy zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach przyszłości*, [w:] „Przedsiębiorstwo przyszłości – nowe paradygmaty zarządzania europejskiego, książka poświęcona 50-leciu pracy naukowej Wiesława M. Grudzewskiego, Wyd. Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”, Warszawa 2003, s. 109.

<sup>9</sup> J. Rokita, *Kluczowe problemy zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie przyszłości*, cyt. wyd., s. 109-110.

jest podstawą ich bieżących decyzji. Dlatego też fakt opracowania, nawet najlepszej strategii rozwoju i zarządzania nie jest sam w sobie dowodem zarządzania strategicznego. Konieczna jest bowiem konsekwentna realizacja przyjętej strategii i jej korekta, jeśli wymagają tego okoliczności. Nadzór nad realizacją tej strategii spoczywa w uczelni na rektorze, a na wydziale na dziekanie.

Realizację dobrze sformułowanej strategii rozwoju i zarządzania mogą zakłócić, a często wręcz uniemożliwić<sup>10</sup>:

- nieodpowiednio sformułowane istniejące rozwiązania prawne (w kraju i w uczelni);
- źle funkcjonujące prawo (w kraju i w uczelni);
- niewłaściwy podział uprawnień i kompetencji (w kraju i w uczelni);
- zmiany w sytuacji ekonomicznej (w kraju i w uczelni);
- brak kompetencji osób pełniących funkcje (w kraju i w uczelni);
- system zarządzania szkolnictwem wyższym w kraju,
- nieodpowiedni, panujący w konkretnej uczelni, ustrój i sposób zarządzania opisany w jej statusie i wewnętrznych regulaminach.

Punktem wyjścia do opracowania strategii naprawczo-rozwojowej każdej uczelni powinno być szczegółowe zapoznanie się przyszłych jej współautorów z dwiema konkurencyjnymi strategiami rozwoju szkolnictwa wyższego na lata 2010-2020 w Polsce, które ukazały się na przełomie lat 2009/10, także na stronach internetowych MNiSW:

- „Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego 2010-2020. Raport środowiskowy” opracowany pod kierunkiem prof. J. Woźnickiego, przez zespół powołany przez Konsorcjum z udziałem: Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich, Konferencji Rektorów Publicznych Szkół Zawodowych oraz Fundacji Rektorów Polskich – przedstawiona publicznie 2 grudnia 2009 r. i umieszczona na stronie internetowej KRASP<sup>11</sup>,
- „Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku” – zamieszczona na stronie internetowej wykonawców (w lutym 2010 r.) oraz „Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce” (listopad 2009 r.), stanowiące całość, opracowane przez Konsorcjum: Ernst&Young Business Advisory oraz Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – wykonany na zlecenie Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego<sup>12</sup>.

Pierwsza, opracowana została z inicjatywy środowiska akademickiego, dlatego też możemy ją nazwać „Strategią środowiskową”, a drugą opracowały instytucje eksperckie, dlatego też można ją nazwać umownie „Strategią ekspertów”.

„Strategia środowiskowa” sformułowała siedem celów strategicznych, które mają być

<sup>10</sup> T. Wawak, *Projakościowe zarządzanie strategiczne w szkolnictwie wyższym w warunkach kryzysu*, cyt. wyd., s. 19.

<sup>11</sup> *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego 2010-2020. Projekt środowiskowy*, t. 1, [www.krasp.org.pl](http://www.krasp.org.pl), odczyt 1 marca 2014 r.

<sup>12</sup> *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku i Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce*, [www.uczelnia2020.pl](http://www.uczelnia2020.pl), odczyt 1 marca 2014 r.

osiągnięte przez realizację 24 celów operacyjnych (szczegółowych), obejmujących 181 działań. Do celów strategicznych szkolnictwa wyższego w Polsce zaliczono<sup>13</sup>:

- dostosowanie systemu kształcenia do zmieniających się potrzeb społecznych,
- podniesienie jakości kształcenia w warunkach jego masowości,
- zwiększenie produktywności działalności naukowo-badawczej szkolnictwa wyższego,
- zwiększenie efektywności działalności naukowo-badawczej pracownika naukowego szkolnictwa wyższego,
- rozszerzenie służebnej roli uczelni względem społeczeństwa,
- zwiększenie stopnia umiędzynarodowienia polskiego szkolnictwa wyższego i poprawa pozycji polskich uczelni w skali międzynarodowej,
- usprawnienie rozwiązań systemowych szkolnictwa wyższego.

„Strategia ekspertów” wyróżnia sześć celów strategicznych<sup>14</sup>:

- RÓŻNORODNOŚĆ: różnorodność uczelni i programów studiów,
- OTWARTOŚĆ: otwartość na otoczenie społeczne i gospodarcze,
- MOBILNOŚĆ: mobilność kadry akademickiej i studentów,
- KONKURENCJA: zwiększenie pozytywnej konkurencji między uczelniami,
- EFEKTYWNOŚĆ: poprawa efektywności wykorzystania zasobów oraz funkcjonowania szkół wyższych,
- PRZEJRZYSTOŚĆ: zapewnienie możliwości pełnego rozliczenia, jawności i przejrzystości funkcjonowania uczelni oraz całego systemu szkolnictwa wyższego.

Nadrzędnym celem strategicznym w perspektywie 2020 r. a zarazem efektem „Strategii ekspertów” powinno być: *„Znaczne podniesienie jakości w trzech najważniejszych obszarach działania szkolnictwa wyższego: kształcenia, badań naukowych oraz relacji uczelni z otoczeniem społecznym, gospodarczym”*<sup>15</sup>. W tak sformułowany cel – efekt strategii rozwoju szkolnictwa wyższego wpisuje się także „Strategia środowiskowa”. Przedstawione powyżej strategię są w dużym stopniu zbliżone i dążą do doskonalenia funkcjonowania i zarządzania w szkolnictwie wyższym. Cel jaki mają uczelnie osiągnąć, w obu strategiach, jest taki sam – wzrost jakości pracy, w tym szczególnie jakości zarządzania, we wszystkich jej jednostkach organizacyjnych.

Musimy więc zastanowić się nad tym jak doskonalic jakość zarządzania i jakość wykonania: na szczeblu uczelni, na wydziale, w instytucie i katedrze, czyli jak wszyscy zatrudnieni, zarządzający i zarządzani w szkole wyższej, powinni doskonalic swoją pracę oraz jakie działania korygujące i doskonalące powinni podjac. Punktem wyjścia, skłaniającym do opracowania tej

<sup>13</sup> *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego 2010-2020. Projekt środowiskowy*, cyt. wyd., s. 9 i 124-130.

<sup>14</sup> *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku*, cyt. wyd., s. 45.

<sup>15</sup> *Tamże*, s. 44.

strategii uczelni jest bowiem jej niezadowolający stan, wymagający przeprowadzenia równoległe działań naprawczych (korygujących i zapobiegawczych) oraz doskonalących. Dlatego też opracowywana strategia w uniwersytecie musi mieć charakter naprawczo-rozwojowy i bazować na rzetelnej ocenie stanu rzeczywistego uczelni i jej zamierzeń. Nie można skutecznie wdrożyć strategii rozwoju, jeśli zapomina się o konieczności naprawy wpierv tego co jest niewłaściwe; a dopiero potem można wdrażać rozwiązania zapewniające rozwój. Oczywiście, gdyby istniejący aktualny stan danej szkoły wyższej nie wymagał dokonania jakichkolwiek napraw i korekt to wówczas uczelnia ta mogłaby przystąpić od razu do opracowania strategii rozwoju, opuszczając strategię przeprowadzenia napraw. Taka uczelnia jednak w Polsce nie występuje.

### 3. Proces opracowania strategii uczelni

Proces opracowania i wdrożenie strategii uczelni składać się musi z kilku występujących po sobie faz<sup>16</sup>:

- I faza wstępna na wejściu – przegląd, ocena i diagnoza stanu uczelni na wejściu procesu opracowania strategii;
- II faza – przeprowadzenie analizy strategicznej w uczelni;
- III faza – formułowanie strategii naprawczo-rozwojowej uczelni, czyli ustalenie jej celów strategicznych i operacyjnych, działań oraz opracowanie karty strategicznej;
- IV faza – zatwierdzenie i wdrożenie strategii w uczelni oraz monitoring jej stosowania;
- V faza – weryfikacja efektów w wyznaczonych okresach, formułowanie wniosków i zaleceń korygujących, zapobiegawczych oraz doskonalących,
- VI faza – zatwierdzenie i wprowadzenie przyjętych korekt do aktualizowanej strategii naprawczo-rozwojowej uczelni.

Faza wstępna formułowania strategii naprawczo-rozwojowej uczelni - na wejściu powinna obejmować następujące działania<sup>17</sup>:

- gruntowne zapoznanie się z dwiema konkurencyjnymi strategiami rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce na lata 2010-2020 (środowiskową i ekspertów);
- ocena stanu i problemów z jakimi się boryka uczelnia, skłaniających ją do rozpoczęcia prac nad strategią naprawczo-rozwojową;
- ocena problemów i przypadków funkcjonowania uczelni i jej jednostek organizacyjnych wymagających przeprowadzenia działań naprawczych;
- określenie rodzaju strategii jaką zamierza się wdrożyć; może to być, mając na uwadze

<sup>16</sup> T. Wawak. *Innowacyjna, jakościowa strategia naprawczo - rozwojowa jednostki organizacyjnej szkoły wyższej – w warunkach nowelizacji ustawy o szkolnictwie wyższym*, cyt. wyd., s. 331-332.

<sup>17</sup> Tamże, s. 304-305.

przewidywany kierunek zmian, strategia: defensywna, stabilizująca, naprawcza, rozwojowa lub kombinacja powyższych. W warunkach współczesnych uczelni najbardziej pożądane będzie wdrożenie strategii naprawczo-rozwojowej;

- wyraźne określenie misji oraz wizji uczelni przez inicjatora lub inicjatorów nowej strategii lub korekty istniejącej;
- opracowanie projektów wariantów strategii uczelni, uwzględniającej strategię wydziałów;
- ocena możliwości strategii na poziomie funkcjonalnym poszczególnych aktywności uczelni;
- uzyskanie konsensusu (w trakcie spotkań i dyskusji) wszystkich zainteresowanych rozwojem jednostki organizacyjnej uczelni co do koncepcji strategii jaką zamierza się wdrożyć;
- opracowanie testu akceptowalności, a po jego pozytywnym wyniku przystąpienie do dalszych etapów;
- określenie niezbędnych zasobów finansowych niezbędnych do realizacji strategii oraz opracowanie prognozy przyszłych wpływów i wydatków;
- opracowanie prognozy dotyczącej efektów realizacji strategii uwzględniającej scenariusze zmian w otoczeniu;
- przeprowadzenie wstępnego testu wykonywalności i osiągnięcia założonych celów strategicznych w przyszłości;
- wstępne wyznaczenie strategii optymalnej oraz metod i narzędzi jej realizacji;
- opracowanie wstępnego projektu koncepcji rozwoju potencjału uczelni, obejmującej dostosowanie do wymogów strategii sfery i organizacji, kultury, jakości pracy, zarządzania, księgowości, itp.;
- opracowanie zarysu projektów dotyczących: zasobów kadrowych, marketingu świadczonych usług, zasobów materialno-technicznych, itp.;
- opracowanie i przyjęcie wstępnego, realnego, finansowo zabezpieczonego harmonogramu opracowania i wdrożenia nowej lub skorygowanej strategii naprawczo-rozwojowej uniwersytetu akceptowaną przez pracowników jednostek;
- opracowanie wstępnego projektu karty strategicznej i planu strategicznego wraz z załącznikami.

W drugiej fazie opracowania strategii należy koniecznie przeprowadzić w szkole wyższej wszechstronną analizę strategiczną obejmującą<sup>18</sup>:

- analizę: celów działania, stanu organizacji i otoczenia;
- analizę strategiczną: ASTRA i SWOT;

---

<sup>18</sup> Tamże, s. 332-333.

- 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.

Formułowanie, czyli budowa skoordynowanej strategii naprawczo - rozwojowej powinno nastąpić jednocześnie na:

- poziomie podstawowej, samodzielnej ekonomicznie, jednostki organizacyjnej uczelni, czyli wydziału;
- poziomie jednostek operacyjnych wchodzących w skład wydziału (instytutów, katedr i zakładów) o ograniczonej, czyli częściowej samodzielności ekonomicznej uczelni;
- poziomie funkcjonalnym, czyli aktywności uczelni (prace naukowo-badawcze, dydaktyka, kształcenie kadr, finanse, marketing świadczonych usług, sprawy socjalne, itp.).

Strategia na poziomie wydziału powinna dotyczyć działań podejmowanych wspólnie, gdzie potrzebne jest łączne działanie wszystkich zatrudnionych, dla wspólnego dobra wydziału. Strategia ta powinna określić rolę jakie powinny pełnić na wydziale: poszczególni pracownicy, każda jednostka operacyjna i każdy rodzaj działalności oraz przewidywać przeprowadzenie w przyszłości audytu osiągnięcia założonych celów strategicznych.

Strategia na poziomie jednostki operacyjnej służy sterowaniu interesami i działaniami, określonej, pojedynczej jednostki wchodzącej w skład wydziału. 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 uczelni, wspólnie z jednostkami operacyjnymi. Do tych aktywności należą, między innymi<sup>19</sup>:

- działalność naukowo-badawcza,
- działalność edukacyjno-wychowawcza,
- działalność doradczo-ekspertcka,
- rozwój kadr,
- warunki materialno-techniczne i administracyjne funkcjonowania,
- przeprowadzanie w przyszłości audytów osiągnięcia założonych celów strategicznych,

<sup>19</sup>. T. Wawak, *Strategia rozwoju i zarządzania narzędziem doskonalenia funkcjonowania szkoły wyższej*, [w:] „Zarządzanie jakością. Doskonalenie organizacji”, Tom II, praca zbiorowa pod red. T. Sikory, Wyd. Naukowe PTTŻ, Kraków 2010, s. 303-304.



- marketing świadczonych usług i ich zbytu,
- współpraca z praktyką oraz innymi uczelniami w kraju i za granicą,
- finanse, samofinansowanie rozwoju i inwestycje,
- jakość zarządzania.

Strategia ta powinna zapewnić realizację powyższych zadań (funkcji) i zawsze sprzyjać uzyskaniu pożądaných celów uczelni, jako całości, w zgodzie z oczekiwaniami jednostek organizacyjnych i władz uczelni.

Strategia rozwoju uczelni i zarządzania nimi może być formułowana jako sposób:

- zachowania w obliczu problemu z którym musi się borykać, np.: rekrutacją na studia, poziomem wynagrodzeń pracowników, obowiązującymi przepisami prawnymi, żądaniami MNiSW, oczekiwaniami studentów, wymaganiami pracowników, itp.;
- robienia kariery przez osoby kierujące szkołą wyższą, wydziałami i innymi jednostkami organizacyjnymi uczelni,
- reakcji na otoczenie w którym uczelnia i wydziały funkcjonują i na swój sposób konkurują o między innymi: środki finansowe uczelni, granty, lokale, urządzenia, etaty, itp.;
- realizacji zadań wyznaczonych przez MNiSW lub społecznych oczekiwań.

Wdrożenie strategii naprawczo-rozwojowej wymaga zastosowania, występującej łącznie, koherentnej strategii zarządzania. Obie te, współdziałające z sobą, strategie powinny zapewnić szkołom wyższym doskonalenie funkcjonowania i wysoki poziom jakości zarządzania oraz zagwarantować im sukces na konkurencyjnym, europejskim rynku usług badawczych i dydaktycznych. Dlatego też już dziś konieczne jest<sup>20</sup>:

- zaangażowanie pracowników uczelni, szczególnie profesorów, w podnoszenie jakości swej pracy oraz radykalny wzrost ich wiedzy i kompetencji w zakresie zarządzania w uczelniach i podnoszenia jakości zarządzania strategicznego;
- zapewnienie środków niezbędnych do uzyskania oczekiwanego poziomu jakości kształcenia i badań naukowych;
- współudział studentów w podnoszeniu jakości kształcenia;
- powiązanie uczelni z pracodawcami zatrudniającymi absolwentów w obszarze jakości i kierunku kształcenia;
- współpraca szkół wyższych z gospodarką w obszarze badań naukowych oraz zwiększenie produktywności i efektywności działalności naukowej;
- stworzenie warunków formalno-prawnych do projakościowej restrukturyzacji funkcjonowania i zarządzania operacyjnego i strategicznego w szkołach wyższych;

<sup>20</sup> T. Wawak, *Jakość zarządzania w szkołach wyższych*, cyt. wyd., s. 386.

- realizacja wymagań Unii Europejskiej i zaleceń Procesu Bolońskiego w uczelni.

W realizacji tych bardzo istotnych dla szkolnictwa wyższego zadań, uczelnie nie mogą li tylko oczekiwać na pomoc państwa. Głęboki deficyt budżetowy i recesja nie pozwalają na wzrost nakładów państwa na naukę i szkolnictwo wyższe. Dlatego też uczelnie muszą opracować strategię rozwoju i zarządzania, która pozwoli im na samofinansowanie swojego rozwoju z uzyskanej nadwyżki ekonomicznej. Czy te uczelnie, które tego nie potrafią uczynić, powinny dalej funkcjonować?<sup>21</sup>

#### **4. Pytania postawione przed analizowanymi strategiami rozwoju krakowskich uniwersytetów**

W każdej organizacji przyjętej do realizacji strategii rozwoju musi towarzyszyć zaprojektowanie i implementacja strategii doskonalenia zarządzania, a procesowi ich wdrożenia monitoring i walidacja. Ocena badanych aktualnych strategii rozwoju uniwersytetów Krakowa wymaga szczegółowego zapoznania się z nimi, pogłębionej analizy oraz udzielenia odpowiedzi na liczne pytania. Odpowiedź na nie przybliży nam istotę, właściwości i cechy tych przyjętych do realizacji strategii rozwoju sześciu publicznych, największych uniwersytetów Krakowa: dwóch technicznych: Akademii Górniczo-Hutniczej i Politechniki Krakowskiej oraz Uniwersytetu Rolniczego, Uniwersytetu Pedagogicznego, Uniwersytetu Ekonomicznego i Uniwersytetu Jagiellońskiego. Do tych pytań zaliczyć możemy między innymi następujące:

- Czy strategia jest dostępna na stronie internetowej uniwersytetu?
- Czy strategie zawierają misję uczelni oraz wizję?
- Czy badane strategie uniwersytetów wskazują na fazy ich opracowania i wdrożenia?
- Czy punktem wyjścia do opracowania strategii uczelni było zapoznanie się z dwiema, wspomnianymi powyżej, konkurencyjnymi strategiami rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce na lata 2010-2020 (środowiskową i ekspertów)?
- Czy strategie zawierają diagnozę sytuacji w uczelni na płaszczyźnie naukowej, dydaktycznej, organizacyjnej, kadrowej i finansowej?
- Czy opracowanie strategii poprzedzało przeprowadzenie w uczelni wszechstronnej analizy strategicznej i zaznaczono to w przyjętej strategii?
- Czy opracowana strategia była skoordynowana z tworzeniem strategii na poziomie jednostek podstawowych (wydziałach) i operacyjnych (w instytutach lub katedrach) oraz na poziomie funkcjonalnym (czyli aktywności uczelni)?

<sup>21</sup> T. Wawak, *Quality-oriented changes in knowledge management in colleges of higher education – an outline of the problem*, [w:] „Enterprises in the face of contemporary challenges”, praca zbiorowa pod red. nauk. A. Anastasi, R. Borowieckiego, University of Economics and University of Messina, Kraków-Messina 2000, s. 92.

- Czy strategia na poziomie funkcjonalnym rozwiązuje problem, jak zarządzać rozwojem poszczególnych rodzajów aktywności uczelni wspólnie z jednostkami podstawowymi i operacyjnymi, aby osiągnąć uzyskanie realizacji założonych celów strategicznych i operacyjnych w uniwersytecie jako całości, w zgodzie z oczekiwaniami wszystkich jego jednostek organizacyjnych?
- Czy strategie badanych uniwersytetów mają charakter naprawczo-rozwojowy, czyli punktem wyjścia budowy tych strategii był niezadowolający stan uczelni, wymagający przeprowadzenia równolegle naprawczych działań korygujących, zapobiegawczych, a następnie doskonalących, umożliwiających rozwój?
- Czy są to tylko strategie rozwoju uniwersytetu, abstrahujące od konieczności naprawy wpiętej tego co jest niewłaściwe czyli realizacji programu naprawczego (eliminacji barier lub korekt i napraw w funkcjonowaniu, które uniemożliwiają rozwój uniwersytetu)?
- Czy przyjęte przez badane uniwersytety strategie rozwoju zawierają cele oraz działania dotyczące oceny i poprawy jakości zarządzania w uniwersytecie oraz przewidują osiągnięcie zamierzonych, konkretnych wyników?
- Czy badane strategie są „mapą drogową” wyznaczającą kierunek rozwoju uniwersytetu, szerokim programem wytyczania i osiągania jego celów?
- Czy strategie uniwersytetów mają charakter dynamiczny i są programem osiągania jego celów oraz reakcji uczelni, na oddziaływanie na nią, jej otoczenia?
- Czy opracowane strategie zawierają tzw. kartę strategiczną lub strategiczny plan działania?
- Czy wyznaczone cele strategiczne i operacyjne oraz zamierzone działania są mierzalne i zawierają konkretne mierniki ich realizacji?
- Czy ustalone cele i działania są uzasadnione oraz ustalona została waga i hierarchia ich ważności?
- Czy analizowane strategie określają niezbędne środki realizacji, w tym finansowe oraz źródeł ich pochodzenia?
- Czy przyjęte strategie rozwoju mają charakter realistyczny i nie ograniczają się do tzw. „pobożnych życzeń”?
- Czy w badanych strategiach wskazano zagrożenia realizacji poszczególnych celów i sposobów przeciwdziałania im oraz czy przewidują one możliwość przeprowadzenia dodatkowych działań zapobiegawczych, korygujących i doskonalących w trakcie ich realizacji?
- Czy sformułowane strategie uniwersytetów przewidują i umożliwiają prowadzenie ciągłego monitoringu oraz okresowych audytów realizacji celów strategicznych i operacyjnych i zamierzonych działań?
- Czy osoby, które tworzyły strategię rozwoju uniwersytetu mają wpływ na jej realizację i

sprawują nadzór nad jej wdrożeniem i wykonywaniem?

## 4. Krótka prezentacja strategii rozwoju wybranych uniwersytetów

### 4.1. Strategia rozwoju Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie

Senat AGH w Krakowie na mocy swej uchwały przyjął 6 marca 2013 roku „Strategię rozwoju Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie”, nie określając okresu końcowego jej realizacji. Dokument ten składa się z preambuły i czterech części: MISJA, KSZTAŁCENIE, NAUKA, DZIAŁALNOŚĆ ORGANIZACYJNA I ZARZĄDZANIE UCZELNIĄ. Zasadniczym celem tej strategii jest rozwój wiedzy oraz kształcenie studentów w krajowej i europejskiej przestrzeni edukacyjnej poprzez ciągłe podwyższanie jakości kształcenia, prowadzenie badań naukowych na najwyższym poziomie oraz sprawne funkcjonowanie organizacyjne we wszystkich obszarach działania uczelni.<sup>22</sup>

W jednostronicowej misji podkreśla się znaczenie AGH jako uniwersytetu technicznego o zasięgu ogólnopolskim w którym prowadzi się badania na wysokim światowym poziomie w różnych dziedzinach i dyscyplinach naukowych, w powiązaniu z jednostkami gospodarki narodowej i samorządu regionalnego. Natomiast o systemie kształcenia przyjętego na AGH napisano, że zmierza do kształtowania u studentów umiejętności logicznego, konstruktywnego i perspektywicznego myślenia, podejmowania rozsądnych decyzji oraz szybkiego i trafnego wnioskowania. W ostatnim zdaniu zapisana została część zasadnicza misji AGH, która głosi: „Akademia Górniczo-Hutnicza została powołana do kształcenia i wychowania studentów i rozwoju kadry naukowej oraz prowadzenia badań naukowych i prac rozwojowych zgodnie z zasadami wolności nauczania, misji odkrywania oraz przekazywania prawdy, w duchu poszanowania jednostki i służby dla dobra kraju i ludzkości.”<sup>23</sup>

W Strategii rozwoju AGH wyznaczono tylko najważniejsze cele (w sumie 17), które można uznać za strategiczne w trzech płaszczyznach działania: kształcenie, nauka, organizacja oraz zarządzanie. Do tych celów głównych określono najważniejsze zadania, na bardzo wysokim szczeblu uogólnienia, bez konkretnych wskaźników realizacji. Te wymienione najważniejsze zadania można nazwać celami operacyjnymi. W ramach części z nich określono bardziej szczegółowe, niemierzalne zadania do wykonania.

Najważniejszymi celami w Strategii AGH w zakresie kształcenia jest:

- dalsze rozwijanie jakości we wszystkich poziomach kształcenia,

<sup>22</sup> *Strategia Rozwoju AGH*, Preambuła, Uchwała Senatu AGH z dnia 6 marca 2013 r., [http://www.agh.edu.pl/fileadmin/default/templates/images/dokumenty/uchwaly\\_senatu/2013/03\\_06/6\\_03\\_2013\\_ww\\_uchwala\\_nr\\_19.pdf](http://www.agh.edu.pl/fileadmin/default/templates/images/dokumenty/uchwaly_senatu/2013/03_06/6_03_2013_ww_uchwala_nr_19.pdf), odczyt 1 marca 2014 r.

<sup>23</sup> *Strategia Rozwoju AGH*, MISJA, Uchwała Senatu AGH z dnia 6 marca 2013 r., <http://www.agh.edu.pl/uczelnia/dokumenty/misja-statut-strategia/misja-agh/>, odczyt 1 marca 2014 r.

- aktywne współtworzenie i rozwijanie Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego,
- kształcenie studentów o wysokich kwalifikacjach zawodowych, przedsiębiorczych, mobilnych oraz kształtowanie ich odpowiedzialności obywatelskiej,
- przygotowanie studentów do procesu kształcenia przez całe życie w warunkach silnej konkurencji zawodowej.

Natomiast „*Priorytetem strategii AGH w obszarze kształcenia jest wysoka jakość procesu kształcenia oraz wypracowanie jak najlepszej pozycji w tworzącej się Europejskiej Przestrzeni Szkolnictwa Wyższego, w tym umiędzynarodowienia kształcenia.*”<sup>24</sup>

Do najważniejszych celów AGH w zakresie nauki w Strategii zaliczono:

- ugruntowanie i stałe podnoszenie pozycji na rynku badań naukowych poprzez aktywność w regionie, kraju i na rynku międzynarodowym,
- wspomaganie pracowników w zakresie rozwijania bazy badawczej,
- wspieranie działań mających na celu tworzenie konsorcjów naukowo-przemysłowych, których zadaniem jest aplikowanie o różnego rodzaju projekty badawcze,
- wspieranie działalności innowacyjnej i wdrożeniowej o zasięgu krajowym i międzynarodowym,
- stymulowanie aktywności naukowej pracowników w zakresie opracowania publikacji naukowych, patentów, nowych technologii, prototypowych urządzeń oraz ich wdrażanie,
- opracowanie kierunków rozwoju naukowego.

Następnie w Strategii zaprezentowane są zadania w zakresie nauki, umożliwiające realizację postawionych celów na bardzo uogólnionym poziomie, bez konkretnych mierzalnych celów i zadań. Wynika z nich, że AGH zamierza w pełni realizować zadania postawione szkołom wyższym w zakresie nauki zapisane w ustawach dotyczących szkolnictwa wyższego i nauki w Polsce. Natomiast „*Priorytetem strategii AGH w obszarze nauki jest prowadzenie badań naukowych na najwyższym poziomie, ścisły kontakt z przemysłem, otoczeniem gospodarczym oraz pozyskiwanie środków na badania.*”<sup>25</sup>

Do najważniejszych celów Strategii AGH w zakresie działalności organizacyjnej i zarządzania zaliczono:

- dostosowanie struktury organizacyjnej uniwersytetu do uwarunkowań zewnętrznych i nowych zadań,
- prowadzenie racjonalnej polityki kadrowej,
- rozwijanie infrastruktury dostosowanej do potrzeb Uczelni,

<sup>24</sup> *Strategia Rozwoju AGH, KSZTAŁCENIE*, Uchwała Senatu AGH z dnia 6 marca 2013 r., [http://www.agh.edu.pl/fileadmin/default/templates/images/dokumenty/uchwaly\\_senatu/2013/03\\_06/6\\_03\\_2013\\_ww\\_w\\_uchwala\\_nr\\_19.pdf](http://www.agh.edu.pl/fileadmin/default/templates/images/dokumenty/uchwaly_senatu/2013/03_06/6_03_2013_ww_w_uchwala_nr_19.pdf), odczyt 1 marca 2014 r.

<sup>25</sup> *Strategia Rozwoju AGH, NAUA*, Uchwała Senatu AGH z dnia 6 marca 2013 r., odczyt 1 marca 2014 r. [http://www.agh.edu.pl/fileadmin/default/templates/images/dokumenty/uchwaly\\_senatu/2013/03\\_06/6\\_03\\_2013\\_ww\\_w\\_uchwala\\_nr\\_19.pdf](http://www.agh.edu.pl/fileadmin/default/templates/images/dokumenty/uchwaly_senatu/2013/03_06/6_03_2013_ww_w_uchwala_nr_19.pdf), odczyt 1 marca 2014 r.

- racjonalizacja zarządzania Uczelnią,
- racjonalna gospodarka finansowa.

Natomiast „*Priorytetem strategii AGH w obszarze organizacyjnym jest racjonalny rozwój zasobów oraz aktywne zarządzanie w celu zapewnienia sprawnego funkcjonowania Uczelni jako instytucji.*”<sup>26</sup>

W Strategii rozwoju AGH nie zamieszczono karty strategicznej, która pokazałaby drogę i odpowiedzialnych za jej wdrożenie i była podstawą do monitoringu i oceny stopnia realizacji tej Strategii w czasie. Wymienionym w niej najważniejszym celem i zadaniem nie przypisano mierzalnych wskaźników informujących o stopniu realizacji celów, a zarazem misji AGH. Mimo tych braków „Strategia rozwoju Akademii Górniczo-Hutniczej” jest ważnym i istotnym zbiorem celów i zadań przyjętych przez Senat AGH, które powinny być realizowane. Jednocześnie Strategia ta powinna być uzupełniona o mierniki i wskaźniki aktywności, tak aby umożliwiała monitoring oraz przeprowadzanie na bieżąco działań korygujących, zapobiegawczych i doskonalących.

#### **4.2. Strategia rozwoju Politechniki Krakowskiej**

Strategia rozwoju Politechniki Krakowskiej została przyjęta w 2008 roku i zmodyfikowana w maju 2011 roku. W słowie wstępnym Strategii stwierdzono, że jest zbiorem uporządkowanych celów, zadań i decyzji tworzących w sposób spójny i przejrzysty relacje między zasobami PK a celami wyznaczonymi na najbliższe lata, czyli na czas nie określony<sup>27</sup>. Realizacja tych zadań nie może być więc jednoznacznie oceniona, ponieważ nie określono czasu realizacji zadań, których część ma być zrealizowana jednorazowo, a inne wymagają realizacji cyklicznej lub ciągłej. Ogólny obraz Strategii rozwoju przedstawiono w formie tak zwanego Domu Strategicznego Politechniki Krakowskiej, którego dachem jest Misja PK.

Misja Politechniki Krakowskiej została przedstawiona w formie jednostronicowego opisu zadań jakie wykonuje ten uniwersytet techniczny w zakresie: kształcenia, badań naukowych i służby gospodarce i społeczeństwu. „*Realizując swoje cele Politechnika Krakowska działa na rzecz tworzenia krajowej, europejskiej i światowej przestrzeni badawczej i edukacyjnej. Dąży do interdyscyplinarności w badaniach naukowych i kształceniu, łączy nauki techniczne z matematycznymi, przyrodniczymi, ekonomicznymi, prawnymi i humanistycznymi, z wykorzystaniem technologii informacyjnych. Rozwija u studentów umiejętności samokształcenia, dając tym samym dobre podstawy do pracy w zawodach obecnych na współczesnym rynku pracy i powstających w*

<sup>26</sup> *Strategia Rozwoju AGH*, Uchwała Senatu AGH z dnia 6 marca 2013 r., [http://www.agh.edu.pl/fileadmin/default/templates/images/dokumenty/uchwaly\\_senatu/2013/03\\_06/6\\_03\\_2013\\_ww\\_w\\_uchwala\\_nr\\_19.pdf](http://www.agh.edu.pl/fileadmin/default/templates/images/dokumenty/uchwaly_senatu/2013/03_06/6_03_2013_ww_w_uchwala_nr_19.pdf), odczyt 1 marca 2014 r.

<sup>27</sup> *Strategia Rozwoju Politechniki Krakowskiej*, SŁOWO WSTĘPNE, Uchwała Senatu PK z 27 maja 2011 r., [http://www.pk.edu.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3&Itemid=104&lang=pl](http://www.pk.edu.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=104&lang=pl), odczyt 1 marca 2014 r.

wyniku rozwoju cywilizacyjnego.”<sup>28</sup>

Cele strategiczne Politechniki Krakowskiej i związane z nimi działania przypisano czterem obszarom jej funkcjonowania (edukacja, badania naukowe i rozwój kadry, współpraca z otoczeniem krajowym i zagranicznym i zarządzanie) oraz sześciu głównym kierunkom działań PK<sup>29</sup>:

- doskonalenie procesu kształcenia i dostosowania go do potrzeb społecznych i gospodarczych;
- podnoszenie efektywności badań naukowych i powiązanie ich z rozwojem kadry;
- zwiększenie umiędzynarodowienia działalności uczelni;
- usprawnienie rozwiązań systemowych w zarządzaniu;
- rozwój infrastruktury dydaktycznej i badawczej;
- współpraca z otoczeniem.

W Strategii wymieniono wartości, którymi kierować się będzie PK. Są to:

**P** – prawda

**R** – rzetelność

**O** – otwartość na nowe trendy w edukacji i badaniach oraz ich kreowanie

**G** – gospodarność

**R** – rozwój osobowy

**E** – efektywność działania

**S** – szacunek dla dokonań innych badaczy

**J** – jawność działania

**A** – akademickie wartości

Politechnika Krakowska chce być „*innovacyjnym i przedsiębiorczym uniwersytetem technicznym, realizującym na równych prawach misję edukacyjną oraz badawczą w połączeniu z transferem technologii i produktów do gospodarki.*”<sup>30</sup>

Strategia PK zawiera pięć ogólnie sformułowanych wyzwań nazwanych celami głównymi<sup>31</sup>:

- Rozszerzenie i uatrakcyjnienie oferty kształcenia oraz ciągłe podnoszenie jego jakości i użyteczności na rynku pracy z uwzględnieniem kształcenia ustawicznego w różnych formach i stopniach – w obszarze edukacji.
- Wysoka pozycja uczelni i jej jednostek w nauce, wsparta konkurencyjnością zespołów na krajowym i zagranicznym rynku badawczym – w obszarze badań naukowych.
- Politechnika Krakowska uczelnią przedsiębiorczą i innowacyjną – w obszarze innowacji i transferu technologii.

<sup>28</sup> *Strategia Rozwoju PK*, MISJA, Uchwała Senatu PK z 27 maja 2011 r., [http://www.pk.edu.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3&Itemid=104&lang=pl](http://www.pk.edu.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=104&lang=pl), odczyt 1 marca 2014 r.

<sup>29</sup> *Strategia Rozwoju PK*, Uchwała Senatu PK z 27 maja 2011 r., [http://www.pk.edu.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3&Itemid=104&lang=pl](http://www.pk.edu.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=104&lang=pl), odczyt 1 marca 2014 r.

<sup>30</sup> *Strategia Rozwoju PK*, Uchwała Senatu z 27 maja 2011 r., <http://bip.pk.edu.pl/index.php?Upprz=219>, odczyt 1 marca 2014 r.

<sup>31</sup> Tamże.

- Sprawne i skuteczne zarządzanie uczelnią wspomagające działalność edukacyjną oraz badawczą i innowacyjną – w obszarze zarządzania i współpracy.
- Rozwój współpracy z otoczeniem – w obszarze zarządzania i współpracy.

W ramach tych celów głównych wyznaczono, w Strategii rozwoju PK, 21 ogólnie sformułowanych celów szczegółowych i 95 niemierzalnych (z wyjątkiem jednego) zadań.

Na szczególną uwagę zasługuje ostatnia, krótka część analizowanego dokumentu, zatytułowana: „Wdrażanie strategii”, która rozpoczyna się od stwierdzenia: „*Obowiązek wdrażania Strategii spoczywa na całej społeczności uczelni. Szczególna rola i zadania przypadają władzom jednoosobowym i kolegialnym.*”<sup>32</sup> Monitoring wdrażania powierzono organom jednoosobowym uczelni i wydziałów – w zakresie swoich kompetencji na podstawie ustalonych w przyszłości mierników i wskaźników realizacji celów i zadań. Dla autora te mierniki i wskaźniki okazały się niedostępne; prawdopodobnie jej nie ujawniono lub nie ustalono.

#### **4.3. Strategia rozwoju Uniwersytetu Rolniczego w Krakowie w latach 2008-2015**

Na stronie internetowej Uniwersytetu Rolniczego w Krakowie umieszczono misję Uniwersytetu, strategię rozwoju poszczególnych wydziałów i wybranych innych jednostek organizacyjnych UR. Natomiast w (umieszczonym także na stronie internetowej UR) Biuletynie Uniwersytetu znaleźć można dokument zatytułowany: „Strategia rozwoju Uniwersytetu Rolniczego w Krakowie w latach 2008-2015”<sup>33</sup>

Misja Uniwersytetu Rolniczego w Krakowie przedstawia zarys historii Uniwersytetu (który powstał w 1953 r. na bazie kilku wydziałów Uniwersytetu Jagiellońskiego) oraz główne jego zadania i wyzwania<sup>34</sup>:

- uznawanie za priorytet niezależność myśli i postaw oraz obronę powszechnie uznawanych zasad i wartości akademickich;
- kształcenie przyszłych elit do pracy w sferze szeroko pojętej gospodarki żywnościowej, leśnej oraz kształtowania i ochrony środowiska przyrodniczego; kadry zdolnej sprostać współczesnym wymaganiom zrównoważonego rozwoju opartego na ekologicznych zasadach gospodarowania i korzystania z zasobów Ziemi;
- przekazywanie przyszłym absolwentom nowoczesnej wiedzy i umiejętności w zakresie nauk rolniczych, leśnych, biologicznych, ekonomicznych i inżynierskich;
- dostosowywanie programów kształcenia do zmieniającego się profilu absolwenta oczekiwanego na rynku pracy i reorientacja postrzegania roli nauczyciela akademickiego i jego przygotowania do spełnienia swych funkcji i zadań;

<sup>32</sup> *Strategia Rozwoju PK*, Uchwała Senatu z 27 maja 2011 r., <http://bip.pk.edu.pl/index.php?Upprz=219>, odczyt 1 marca 2014 r.

<sup>33</sup> *Uniwersytet Rolniczy im. Hugona Kollątaja w Krakowie*, <http://www.ur.krakow.pl/>, odczyt 1 marca 2014 r.

<sup>34</sup> *Misja Uniwersytetu Rolniczego w Krakowie*, <http://ur.krakow.pl/index/site/25>, odczyt 1 marca 2014 r.



- podejmowanie szerokich programów badawczych, także międzynarodowych, oraz wprowadzanie technik informatycznych, służących rozwojowi rolnictwa i wzmocnienia znaczenia i tożsamości Uniwersytetu w kraju i na świecie;
- dbanie o dynamiczny rozwój kadr zdolnych do prowadzenia badań na poziomie światowym;
- wprowadzenie zmian organizacyjnych pozwalających na efektywne wykorzystanie zasobów majątkowych uczelni.

Strategia rozwoju Uniwersytetu Rolniczego w Krakowie na lata 2008-2015 została przyjęta uchwałą Senatu 22 lutego 2008 r. Celem tej Strategii jest wytyczenie głównych kierunków funkcjonowania uczelni w bliższej i dalszej perspektywie oraz realizacja misji i wizji Uczelni. „Podstawowym elementem strategii rozwoju Uczelni jest diagnoza mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń funkcjonowania Uczelni”<sup>35</sup>

Po zaprezentowaniu tej ciekawej i istotnej diagnozy określono działania (cele) strategiczne w czterech obszarach funkcjonowania uczelni: dydaktyka i wychowanie, nauka, współpraca z gospodarką narodową i zarządzanie uczelnią. Przyjęto, że kierunki działań strategicznych Uczelni są elastycznym w czasie programem rozwoju Uniwersytetu.

Strategicznym działaniem uczelni w zakresie dydaktyki i wychowania jest przekazywanie studentom nowoczesnej wiedzy i umiejętności stosowania jej w praktyce. W tym zakresie przyjęto 12 (sformułowanych ogólnie) zadań. W obszarze nauki ustalono, że podstawowym działaniem będzie utrzymanie statusu znaczącego ośrodka nauk rolniczych i leśnych Temu ma służyć 10 (sformułowanych ogólnie) zadań. Natomiast do głównych działań strategicznych w zakresie współpracy z gospodarką narodową będzie intensyfikacja transferu nauki do praktyki i osiąganie trwałych partnerskich więzi z gospodarką kraju i Unii Europejskiej. Mając to na uwadze wytyczono 7 (sformułowanych ogólnie) zadań. W obszarze zarządzania Uczelnią postanowiono skupić swą uwagę głównie na stworzeniu pracownikom i studentom zgodnych ze standardami UE warunków pracy i studiowania. W tym obszarze wyznaczono w 10 (ogólnie sformułowanych) zadań, w tym<sup>36</sup>:

- doskonalenie funkcjonowania uczelni poprzez dostosowanie struktury organizacji i zarządzania do zmieniającego się otoczenia zewnętrznego,
- reorganizację stacji doświadczalnych,
- poszerzenie elektronicznej bazy informacji,
- wdrożenie systemu motywacji dla pracowników nie będących nauczycielami akademickimi,
- opracowanie zasad polityki personalnej dla nauczycieli akademickich,
- powiązanie rozwoju kadry z wymogami współczesnej nauki i gospodarki.

<sup>35</sup> *Strategia rozwoju Uniwersytetu Rolniczego w Krakowie na lata 2008-2015*, Uchwała Senatu Uniwersytetu Rolniczego w Krakowie z 22 lutego 2008 r., <http://www.ur.krakow.pl/>, odczyt 1 marca 2014 r.

<sup>36</sup> Tamże.

Obecnie obowiązująca Strategia rozwoju Uniwersytetu Rolniczego w Krakowie nie zawiera konkretnych, mierzalnych celów i zadań. Obecnie jest opracowywana nowa, aktualna strategia rozwoju UR, która ma zawierać kartę strategiczną, mierniki aktywności oraz wskaźniki realizacji celów i zadań.

#### ***4.4. Strategia rozwoju Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie w latach 2014-2020***

Senat UP w Krakowie przyjął 24 czerwca 2013 r. do realizacji obszerną (40 stron) „Strategię rozwoju Uniwersytetu Pedagogicznego na lata 2014-2020”, która składa się z 10 rozdziałów. W rozdziale pierwszym, zatytułowanym „Misja uczelni”, przedstawiono historię Uniwersytetu oraz scharakteryzowano jej obecną działalność w powiązaniu z Strategią Rozwoju Szkolnictwa Wyższego i Strategią Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011-2020 oraz innymi programami ogłoszonymi w Polsce i w Unii Europejskiej (EUROPA – 2020).

Na szczególną uwagę zasługuje deklaracja głosząca, że: *„Podstawę działalności Uniwersytetu stanowi zasada jedności nauki, dydaktyki i wychowania. Uczelnia przestrzega w niej i strzeże uniwersalnych wartości oraz standardów akademickich, wyrażających się w wolności badań naukowych, swobodzie dyskusji akademickich i upowszechnianiu rzetelnej wiedzy naukowej.”*<sup>37</sup> Prezentację misji UP kończy lista 11 ogólnie sformułowanych celów w zakresie nauki i dydaktyki społeczeństwa otwartego i gospodarki opartej na wiedzy, jakie powinien realizować i osiągnąć Uniwersytet do 2020 r.

W obszernym rozdziale drugim Strategii (7 stron) zaprezentowano stan i determinanty rozwoju Uniwersytetu Pedagogicznego, a w trzecim: planowane cele i zadania strategiczne w zakresie rozwoju badań naukowych. W kolejnych dwóch rozdziałach przedstawiono w sposób uogólniony w formie postulatów zamierzone działania strategiczne zmierzające do: uatrakcyjnienia oferty edukacyjnej, doskonalenia procesu edukacji i przygotowania się do uczenia przez całe życie, podniesienia jakości kształcenia, wysokiej konkurencyjności absolwentów Uniwersytetu na rynku pracy w kraju i za granicą oraz współpracy z pracodawcami absolwentów i organizacjami działającymi na rzecz oświaty.

W przyjętej Strategii podkreślono, że dla realizacji wyżej przedstawionych celów i zadań konieczna jest modernizacja i rozwój infrastruktury Uniwersytetu w różnych obszarach jego funkcjonowania. Przykładem stopnia ogólności celów i zadań ujętych w tym zakresie, może być stwierdzenie, że dla podnoszenia jakości i efektywności zarządzania Uczelnią konieczne jest szerokie wykorzystanie w sferze zarządzania nowoczesnych technik i technologii, w tym informatycznych, internetowych i mobilnych.<sup>38</sup>

<sup>37</sup> *Strategia rozwoju Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie w latach 2014-2020*, Uchwała Senatu UP w Krakowie z 24 czerwca 2013 r., <http://bip.up.krakow.pl/index.php?idstrona=244>, odczyt 1 marca 2014 r.

<sup>38</sup> Tamże.

W rozdziale „Finansowanie działalności uniwersytetu” podkreślono konieczność zwiększenia przychodów uzyskiwanych z budżetu poprzez rozwój usług dydaktycznych finansowanych przez państwo oraz zwiększenie liczby realizowanych grantów krajowych i zagranicznych oraz komercjalizację wyników badań. Jednocześnie zaznaczono potrzebę obniżenia kosztów wynagrodzeń poprzez ograniczenie godzin ponadwymiarowych na rzecz powiększenia etatowej kadry dydaktycznej. W sumie Uniwersytet ma uzyskać nadwyżkę przychodów nad kosztami i uzyskać zysk przekazywany na fundusz rozwoju. Postulat ze wszech miar słuszny. Poza tymi ogólnymi stwierdzeniami Strategia rozwoju Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie, także w tym rozdziale, nie przedstawia żadnych liczb i konkretnych mierzalnych celów i zadań.

W rozdziale poświęconym administrowaniu uczelnią podkreślono konieczność podniesienia poprawy organizacji pracy i sprawności zarządzania, tak aby w planowanym okresie (2014-2020) ukształtować sprawną administrację – przyjazną społeczności akademickiej. Cel ten należy zrealizować poprzez wyznaczone działania, które zostały sformułowane w Strategii hasłowo, postulatywnie, bez konkretnych zadań do wykonania w określonym czasie.

W przedostatnim rozdziale Strategii określono cele i działania w formie niemierzalnych postulatów, które mają zapewnić Uniwersytetowi rozwój współpracy z: środowiskiem lokalnym, regionalnym i ogólnopolskim, administracją i samorządem lokalnym, resortami i instytucjami administracji rządowej, organizacjami społecznymi, środowiskiem międzynarodowym oraz przyszłymi, potencjalnymi pracodawcami absolwentów. Natomiast w rozdziale ostatnim przedstawiono obszerną listę celów i zadań działalności promocyjnej, która ma się stać jednym z głównych celów strategii rozwoju Uniwersytetu. *„Jej zadaniem jest kreowanie pozytywnego wizerunku wewnętrznego i zewnętrznego Uniwersytetu oraz podnoszenia jego atrakcyjności, popularności i nagłaśniać kariery wybranych spośród nich.”*<sup>39</sup>

„Strategia rozwoju Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie w latach 2014-2020” nie mówi na temat jej wdrażania, monitoringu i oceny jej realizacji. Dokument ten nie zawiera karty strategicznej, stanowiącej podstawę skutecznego wdrożenia strategii i kryterium jej ewaluacji. W prezentowanej, obszernej Strategii nie wskazano podmiotów odpowiedzialnych za jej realizację, terminów rozpoczęcia i zakończenia konkretnych działań. Ponadto nie wskazano w niej źródeł pozyskania zasobów niezbędnych do wykonania celów i zadań. Poszczególnym wyznaczonym celom nie przyporządkowano mierników i mierzalnych wskaźników informujących o stopniu realizacji celów, a co za tym idzie misji i strategii Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie w latach 2014-2020.

#### ***4.5. Strategia rozwoju Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie na lata 2011-2020***

---

<sup>39</sup> Tamże.

Senat Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w dniu 6 grudnia 2010 r. podjął uchwałę w sprawie przyjęcia „Strategii Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie na lata 2011-2020” oraz powierzył Rektorowi Uniwersytetu wykonanie zadań związanych z realizacją tej Strategii.

W Strategii przyjęto, że historyczną dewizę Uniwersytetu wyraża sentencja: „*Poznawać przyczyny i wartości rzeczy.*” Natomiast realizowana przez Uczelnię misja polega na wykonywaniu konkretnych działań<sup>40</sup>:

- badaniach naukowych prowadzących do poszerzenia wiedzy ekonomiczno-społecznej,
- kształceniu wysoko kwalifikowanych kadr w dziedzinie nauk ekonomicznych i społecznych,
- podejmowaniu starań, aby w środowisku uczelnianym panował kult prawdy i sumiennej pracy oraz atmosfera wzajemnej życzliwości.

Ta precyzyjnie sformułowana misja jasno określa zadania jakie przyjmuje do wykonania Uniwersytet i precyzyjnie wyznacza miejsce każdego pracownika w realizacji tej misji.

Po sformułowaniu misji, w Strategii rozwoju przedstawiono wizję (wizjonerów, czyli autorów Strategii) Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, która opisuje UEK taki jaki będzie ich zdaniem w 2020 roku.

Opracowanie omawianej Strategii poprzedziło:

- zidentyfikowanie i analiza podstawowych czynników (zasobów) funkcjonowania Uczelni w momencie wyjściowym, czyli w momencie opracowania Strategii,
- zidentyfikowanie i analiza najistotniejszych uwarunkowań funkcjonowania UEK w latach 2011-2020,
- przeprowadzenie prac przygotowawczych, studyjnych i metodologicznych poprzedzające opracowanie projektu Strategii, który został opracowany przez zespół pracowników Uczelni odpowiedzialnych za realizację działań; czyli zgodnie z zasadami opracowania strategii rozwoju organizacji.

Strategia Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie wyróżnia i przedstawia na 16 stronach, w sposób uporządkowany wyodrębnione cele strategiczne, operacyjne i działania dotyczące, kolejno działalności: dydaktycznej i naukowej Uczelni oraz zarządzania Uniwersytetem.

W zakresie działalności dydaktycznej przyjęto cztery cele strategiczne<sup>41</sup>:

- podniesienie poziomu jakości kształcenia;
- dostosowanie oferty dydaktycznej do wymogów gospodarki i dynamiki zmian otoczenia oraz specjalności naukowej Uczelni;

<sup>40</sup> *Strategia Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie na lata 2011-2020*, MISJA, Uchwała Senat Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w dniu 6 grudnia 2010 r., Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 13.

<sup>41</sup> *Strategia Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie na lata 2011-2020*, Uchwała Senat Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w dniu 6 grudnia 2010 r., cyt. wyd., s. 19.

- zwiększenie elastyczności procesu dydaktycznego;
- rozszerzenie umiędzynarodowienia studiowania.

W zakresie działalności naukowej przyjęto trzy cele strategiczne<sup>42</sup>:

- osiągnięcie czołowej pozycji w kraju jako ośrodka badań ekonomiczno-społecznych, a w wybranych dyscyplinach znaczącej pozycji w skali międzynarodowej;
- rozwinięcie współpracy badawczej z praktyką gospodarczą;
- usprawnienie działalności jednostek wspomagających aktywność badawczą pracowników.

Ponadto przyjęto cztery cele strategiczne dotyczące zarządzania w zakresie<sup>43</sup>:

- utrzymanie ekonomicznej zdolności Uczelni do funkcjonowania;
- poprawa jakości obsługi i warunków bytowych studentów;
- doskonalenia sprawności zarządzania Uczelnią;
- wykorzystania majątku (bazy materialnej).

Osiągnięcie każdego z 11 przyjętych celów strategicznych do 2020 r. ma zapewnić realizacja przyjętych 42 celów operacyjnych, w tym 15 w obszarze działalności dydaktycznej, 10 w obszarze działalności naukowej i aż 17 w zakresie zarządzania w Uniwersytecie. Najwięcej celów operacyjnych wyznaczono w zakresie podniesienia jakości kształcenia (sześć) oraz poprawy jakości obsługi i warunków bytowych studentów. Dowodzi to jednoznacznie jak wielką wagę przywiązuje się w Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie do doskonaleniu jakości kształcenia i jakości obsługi studentów i poprawie ich warunków bytowych. Wybór celów strategicznych oraz operacyjnych przez Autorów tej Strategii był przemyślany oraz dokonany z pełną świadomością tego, że nie wszystko można zrealizować w dziesięć lat i należy skoncentrować swe wysiłki na wybranych celach strategicznych i operacyjnych. W tym kierunku poszedł Senat UEK przyjmując omawianą Strategię. Oczywiście można nie zgodzić się w pełni z tymi wybranymi celami strategicznymi i operacyjnymi, ale każda organizacja ma prawo, według własnego uznania, opracowywać dla siebie strategie rozwoju.

Wyznaczenie zbyt rozległych celów, przy bardzo ograniczonych środkach, stwarza niebezpieczeństwo nadmiernego rozproszenia środków na liczne cele oraz uniemożliwia osiągnięcie optymalnego, oczekiwanego poziomu efektów. Przyjęcie do realizacji celów operacyjnych wymaga uprzedniego zapewnienia środków ich realizacji, w tym środków finansowych. Wszystkie wyznaczone działania i każde z osobna są bardzo ważne i istotne dla Uniwersytetu. Dlatego też powinny być realne do wykonania, mierzalne, podatne na monitoring i ocenę efektów ich realizacji w określonym terminie. Do każdego działania powinny być załączone

<sup>42</sup> Tamże, s. 24.

<sup>43</sup> Tamże, s. 29.

mierniki, metody i kryteria oceny. Każdemu z celów strategicznych i operacyjnych powinny być przyporządkowane mierzalne wskaźniki, informujące o stopniu realizacji celów, umożliwiające ich ocenę w czasie. Znakomita większość przewidzianych w Strategii rozwoju UEK działań ma być wykonywana systematycznie lub zrealizowana do końca 2020 roku. Tymczasem w przypadku wielu z nich powinien być określony konkretny termin rozpoczęcia i zakończenia oraz ponadto podmioty odpowiedzialne za terminową i prawidłową realizację konkretnego zadania oraz źródła pozyskania zasobów niezbędnych do ich wykonania. Ich realizacja bowiem musi być poddana szczegółowej ocenie, a osoby odpowiedzialne za wykonanie rozliczone.

W Strategii rozwoju Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie brakuje informacji na temat przebiegu wdrożenia i monitoringu realizacji oraz zarządzania jej wykonaniem. Nie nieuwzględnione zostały w tej Strategii także kwestie dotyczące przebiegu oceny oraz rozliczenia odpowiedzialnych za jej realizację w czasie.

#### **4.5. Strategia rozwoju Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie 2014-2020**

Projekt „Strategii Rozwoju Uniwersytetu Jagiellońskiego na lata 2014-2020” określającym cele i kierunki rozwoju Uniwersytetu w jego otoczeniu bliższym i dalszym został opracowany przez powołany do tego zespół zadaniowy i poddany w styczniu 2014 pod dyskusję społeczności akademickiej na stronie internetowej UJ. Projekt ten nie zawierał karty strategicznej, która ma zostać opracowana po zakończeniu konsultacji prowadzonych w ramach Uniwersytetu<sup>44</sup>.

Projekt strategii rozwoju UJ otwiera tzw. „Mapa strategiczna UJ”, która zawiera: misję i wizję UJ, listę celów strategicznych (tylko cztery) i celów szczegółowych (w sumie 18). Syntetycznie ujęta „Misja Uniwersytetu Jagiellońskiego” głosi: „*Uniwersytet Jagielloński, czerpiąc z bogactwa wielowiekowej tradycji, zachowując dziedzictwo pokoleń, wytycza nowe kierunki rozwoju myśli poprzez **najwyższej jakości badania i nauczanie** oraz wykorzystanie współczesnej wiedzy i praktyki medycznej w ratowaniu i podtrzymywaniu wartości, jakimi są życie i zdrowie; w atmosferze tolerancji i wolności buduje trwale **relacje ze społeczeństwem** oraz kształtuje **otwartość na nieznane, wrażliwość humanistyczną i odpowiedzialność za działanie.***”<sup>45</sup>

W wizji UJ zapisano, że chcemy aby Uniwersytet<sup>46</sup>:

- *być silny wartościami uniwersalnymi oraz tożsamością i dążeniami swoich studentów, doktorantów, absolwentów i pracowników;*
- *wykorzystał potencjał zawarty w różnorodności działań prowadzonych w obszarze nauk przyrodniczych, ścisłych, humanistycznych, społecznych i medycznych;*

<sup>44</sup> *Strategii Rozwoju Uniwersytetu Jagiellońskiego na lata 2014-2020*, Wprowadzenie, Projekt opracowany przez zespół zadaniowy i poddany społecznej dyskusji w styczniu 2014 r na stronie internetowej UJ - <http://www.uj.edu.pl/documents/10172/bd396022-7f21-4c57-9461-27d6390ad839>), odczyt 1 marca 2014 r.

<sup>45</sup> *Strategii Rozwoju Uniwersytetu Jagiellońskiego na lata 2014-2020*, Misja UJ, cyt. wyd.

<sup>46</sup> *Strategii Rozwoju Uniwersytetu Jagiellońskiego na lata 2014-2020*, Wizja UJ, cyt. wyd.

- osiągnął trwałą pozycję w światowej czołówce ośrodków akademickich w badaniach, nauczaniu i transferze wiedzy;
- był atrakcyjnym miejscem studiowania, wyzwania kreatywności i realizowania aspiracji;
- wpływał na rozwój nowoczesnego społeczeństwa i gospodarki.

Do celów strategicznych UJ zaliczono<sup>47</sup>:

- integrację działalności w dydaktyce i badaniach naukowych,
- osiąganie najwyższej jakości nauczania,
- osiąganie najwyższej jakości badań naukowych,
- skuteczne wpływanie na otoczenie społeczne, kulturowe i gospodarcze.

Uniwersytet Jagielloński wyznaczył, tak jak Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, cztery cele strategiczne; przy czym cele dotyczące kształcenia i badań naukowych są w dużym stopniu zbieżne z sobą. Natomiast różnica między celami strategicznymi przyjętymi przez te uniwersytety występuje w tym, Uniwersytet Ekonomiczny zaliczył do nich cel: doskonalenie zarządzania, a UJ nie. Natomiast Uniwersytet Jagielloński wybrał w to miejsce skuteczne wpływanie na otoczenie społeczne, kulturowe i gospodarcze. Można zasugerować tym uniwersytetom, że powinny uzupełnić swoje cele strategiczne:

- Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie – o skuteczne wpływanie na otoczenie społeczne, kulturowe i gospodarcze,
- Uniwersytet Jagielloński – o doskonalenie zarządzania.

Projekt strategii rozwoju UJ wyróżnia podobną ilość wyselekcjonowanych celów szczegółowych (operacyjnych) co Uniwersytet Ekonomiczny (18 i 17), koncentrując się na sprawach najważniejszych dla rozwoju tego Uniwersytetu. Brak jednak w projekcie strategii UJ celów operacyjnych dotyczących doskonalenia zarządzania nie jest korzystny z punktu widzenia możliwości realizacji misji i wizji każdej uczelni, w tym także Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Projekt strategii UJ nie zawiera działań jakie należy podjąć dla realizacji poszczególnych celów szczegółowych w latach 2014-2020, tak jak to czyniły w swych strategiach rozwoju inne uniwersytety. Ten brak jest wyjaśniony w bardzo krótkiej części ostatniej omawianego projektu, zatytułowanego: „Działania, wdrożenie i monitoring realizacji strategii”. Przedstawiony do publicznej dyskusji projekt strategii jest pierwszą jego częścią. Po przeprowadzonych konsultacjach i zapoznaniu się z opiniami społeczności akademickiej Uniwersytetu zostaną przeprowadzone dalsze prace polegające na opracowaniu konkretnych planów działań szczegółowych prowadzących do realizacji wyznaczonych celów. Następnie, po przeprowadzeniu konsultacji z poszczególnymi

<sup>47</sup> Strategii Rozwoju Uniwersytetu Jagiellońskiego na lata 2014-2020, cyt. wyd.

jednostkami organizacyjnymi uczelni zostanie opracowana szczegółowa karta strategiczna, która będzie podstawą do skutecznego wdrażania strategii, monitoringu i oceny jej realizacji w wyznaczonym czasie. Karta strategiczna ma zawierać: opisy działań, wskazane podmioty odpowiedzialne za ich realizację, planowane terminy rozpoczęcia realizacji konkretnego działania i jego zakończenia, wielkość środków niezbędnych do ich realizacji oraz źródeł ich pochodzenia.

Na szczególną uwagę zasługuje stwierdzenie głoszące, że: „*Każdemu z celów strategicznych i szczegółowych przyporządkowane zostaną mierzalne wskaźniki, informujące o stopniu realizacji celów, a co za tym idzie wizji i misji Uniwersytetu Jagiellońskiego.*”<sup>48</sup> Jeśli w drugiej części opracowywanej Strategii rozwoju UJ spełnione zostaną wyżej przedstawione wymogi i zadania to będzie to najlepiej przygotowana od strony formalnej strategia rozwoju uczelni z jaką autor niniejszego opracowania się spotkał. Nadal natomiast pozostaje otwarta sprawa stopnia realizacji przyjętej strategii rozwoju, w której nie wyznaczono celów szczegółowych dotyczących doskonalenia zarządzania w Uniwersytecie.

## 5. Wnioski i podsumowanie badań

Badane uniwersytety są uczelniami publicznymi funkcjonującymi w Krakowie ponad 60 lat. W 2013 roku studiowało w nich 146 tys. studentów (łącznie w Małopolsce 203 tys.); większość stanowiły studentki - 57%<sup>49</sup>.

Strategie rozwoju badanych sześciu uniwersytetów Krakowa znajdują się na ich stronach internetowych, ale dostęp do połowy z nich był utrudniony. Misja uczelni była formalnie częścią strategii rozwoju bądź odrębnym dokumentem, a pożądana wizja uniwersytetu pojawiła się w części z nich. Przyjęte strategie są w bardzo luźnym związku z wyznaczoną misją badanych uczelni. W analizowanych strategiach rozwoju nie zapisano faz ich opracowania i wdrożenia oraz nie powoływano się na strategie rozwoju szkolnictwa wyższego (środowiskową i ekspertów) w Polsce na lata 2010-2020 (wspomniane na początku opracowania). Większość badanych strategii rozwoju nie zawierała diagnozy sytuacji w uczelni w momencie ich opracowania lub stwierdzeń, które potwierdzałyby, że opracowanie strategii poprzedzone było przeprowadzeniem w uczelni wszechstronnej analizy strategicznej; co nie oznacza, że takich analiz nie przeprowadzono. Z lektury badanych strategii rozwoju nie wynika, aby były one skoordynowane z tworzeniem strategii na poziomie jednostek podstawowych (wydziałach) i operacyjnych (w instytutach i katedrach) oraz na poziomie funkcjonalnym (czyli aktywności strategii). Jednocześnie warto podkreślić, że na stronach internetowych Uniwersytetu Rolniczego i Uniwersytetu Jagiellońskiego umieszczone są strategie rozwoju wydziałów i innych jednostek organizacyjnych.

---

<sup>48</sup> Tamże.

<sup>49</sup> *Studenci i studentki w Małopolsce,*

[http://krakow.gazeta.pl/krakow/56.35798.14704444.Studentki\\_i\\_studenci,.6.html](http://krakow.gazeta.pl/krakow/56.35798.14704444.Studentki_i_studenci,.6.html), odczyt 1 marca 2014 r.



Analizowane strategie rozwoju są ogólną „mapą drogową” wyznaczającą kierunek rozwoju sześciu największych uniwersytetów Krakowa, wskazują cele strategiczne i operacyjne (szczegółowe) oraz określają, sformułowane zbyt ogólnie, zamierzone działania (zadania) jakie mają zapewnić realizację tych celów. Cele i zadania są uzasadnione ale nie mają ustalonej hierarchii ważności; stąd ich realizacja w czasie może być dowolna, co może być rozwiązaniem niekorzystnym dla uniwersytetów. Cele te i zamierzone działania, z reguły nie są mierzalne, nie zawierają konkretnych mierników ich realizacji; natomiast wyznaczone zadania nie określają terminu rozpoczęcia i zakończenia realizacji. Niestety nie zawierają tzw. karty strategicznej, strategicznych planów działania i konkretnych planów działań szczegółowych. Strategia rozwoju Politechniki Krakowskiej i projekt strategii rozwoju Uniwersytetu Jagiellońskiego zakładały opracowanie karty strategicznej w najbliższym okresie. Należy oczekiwać więc, że strategie te zostaną uzupełnione.

Strategie badanych uniwersytetów nie mają charakteru naprawczo-rozwojowego. Punktem wyjścia ich budowy nie był zidentyfikowany niezadowolający stan na wejściu, wymagający przeprowadzenia równoległe naprawczych działań korygujących i zapobiegawczych, a następnie doskonalących umożliwiających rozwój uczelni. Są to strategie rozwoju uniwersytetu, abstrahujące od konieczności naprawy w pierwszej kolejności barier, które uniemożliwiają rozwój uczelni a dopiero potem realizacji działań zapewniających rozwój uniwersytetu. Badane strategie rozwoju uniwersytetów mają charakter dynamiczny i są programem rozwoju uczelni oraz reakcji uniwersytetu w czasie oddziaływania na jej otoczenie. Strategie te nie umożliwiają jednak ciągłego monitorowania realizacji celów i zadań, rozwoju uczelni i jego ewaluację w czasie oraz przeprowadzenie skutecznych, okresowych audytów realizacji celów. W tych strategiach rozwoju brak jest bowiem kryteriów ewaluacji, mierników i wskaźników pozwalających na pomiar i ocenę niezgodności realizacji z ustaleniami przyjętymi w strategii rozwoju.

W badanych strategiach rozwoju uczelni krakowskich nie wskazano na zagrożenia realizacji poszczególnych celów i sposobów przeciwdziałania oraz strategie te nie przewidują konieczności i możliwości przeprowadzenia dodatkowych działań zapobiegawczych, korygujących oraz doskonalących w trakcie realizacji wyznaczonych celów i zadań.

Przeprowadzona analiza badanych strategii rozwoju uczelni nie pozwoliła na udzielenie odpowiedzi na jedno z postawionych wcześniej pytań – *Czy strategia na poziomie funkcjonalnym rozwiązuje problem, jak zarządzać rozwojem poszczególnych rodzajów aktywności uczelni wspólnie z jednostkami podstawowymi i operacyjnymi, aby osiągnąć uzyskanie realizacji założonych celów strategicznych i operacyjnych w uniwersytecie jako całości, w zgodzie z oczekiwaniami wszystkich jego jednostek organizacyjnych?* Na to pytanie odpowiedzieć będą mogły zespoły, jeśli zostaną powołane do okresowej, rzetelnej oceny przebiegu realizacji strategii rozwoju w uniwersytetach.

Na szczególną uwagę zasługuje niezrozumiały brak lub pozostawiające wiele do życzenia ujęcie problemów organizacji i zarządzania w strategiach rozwoju uniwersytetów. Wskazują na to wyznaczone cele strategiczne i operacyjne oraz zadania (działania).

Autorzy wszystkich badanych strategii rozwoju nie określili wielkości niezbędnych środków, w tym finansowych, niezbędnych dla realizacji ujętych w nich celów i zadań oraz źródeł ich pochodzenia. Oznacza to, że przyjęli założenie, że ktoś tym uniwersytetom te środki zapewni w wymaganej wielkości. W rzeczywistości te sytuacje nie występują, a opracowujący te strategie rozwoju uniwersytetów zapomnieli, że do ich realizacji potrzebne są konkretne, określone zasoby i strumienie finansowe zasilające uczelnie.

Autorzy strategii rozwoju sześciu największych uniwersytetów Krakowa bardzo dobrze postrzegają i rozumieją cele jakie muszą realizować uniwersytety w obecnych i przyszłych uwarunkowaniach swego funkcjonowania. Wyznaczone przez nich kierunki rozwoju nie budzą wątpliwości. Zastrzeżenia mogą budzić proponowane działania i zadania przyjęte do wykonania oraz sposób ich realizacji. Mimo tych krytycznych uwag omawiane strategie są zespołem wskazówek postępowania ku lepszej przyszłości dla władz uniwersytetów dążących do rozwoju. Dlatego też jednocześnie są realistyczne i zawierają marzenia do realizacji, bez których nie ma rozwoju we właściwym kierunku. Uszczegółowienie przyjętych celów, działań i wyznaczonych zadań, wprowadzenie mierników i narzędzi pomiaru do strategii rozwoju, ich monitoring, ocena i wzrost jakości zarządzania sprzyjać będą przyspieszeniu rozwoju uniwersytetów w Krakowie

Oceniane strategie rozwoju były opracowywane przez powołane do tego celu zespoły pracowników pod kierunkiem rektorów i akceptowane przez senaty uniwersytetów. Oznacza to, że osoby, które tworzyły te strategie rozwoju mają i nadal będą miały wpływ na ich realizację oraz sprawują i będą sprawować nadzór nad ich wdrożeniem w swoich uczelniach. Dlatego też opracowane i zatwierdzone strategie stanowią bardzo ważne narzędzie w rękach osób kierujących uniwersytetem i jego jednostkami organizacyjnymi oraz pełnią funkcję szczególnej „mapy drogowej” wyznaczającej kierunek rozwoju oraz zadania jakie mają do wykonania pracownicy uczelni pod kierunkiem władz uczelni.

## Literatura

- Rokita J., *Kluczowe problemy zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach przyszłości*, [w:] „Przedsiębiorstwo przyszłości – nowe paradygmaty zarządzania europejskiego, książka poświęcona 50-leciu pracy naukowej Wiesława M. Grudzewskiego, Wyd. Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemśle „ORGMAZ”, Warszawa 2003.
- *Słownik języka polskiego*, t. III, PWN, Warszawa 1981.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Jr., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
- *Strategia Rozwoju Akademii Górniczo-Hutniczej*, Uchwała Senatu AGH z dnia 6 marca 2013 r., [http://www.agh.edu.pl/fileadmin/default/templates/images/dokumenty/uchwaly\\_senatu/2013/03\\_06/6\\_03\\_2013\\_www\\_uchwala\\_nr\\_19.pdf](http://www.agh.edu.pl/fileadmin/default/templates/images/dokumenty/uchwaly_senatu/2013/03_06/6_03_2013_www_uchwala_nr_19.pdf)
- *Strategia Rozwoju Politechniki Krakowskiej*, Uchwała Senatu Politechniki Krakowskiej z 27 maja 2011 r., [http://www.pk.edu.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3&Itemid=104&lang=pl](http://www.pk.edu.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=104&lang=pl)

- *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego 2010-2020. Projekt środowiskowy*, t. 1, [www.krasp.org.pl](http://www.krasp.org.pl)  
[http://krakow.gazeta.pl/krakow/56,35798,14704444,Studentki\\_i\\_studenci,,6.html](http://krakow.gazeta.pl/krakow/56,35798,14704444,Studentki_i_studenci,,6.html)
- *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku i Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce*, [www.uczelnia2020.pl](http://www.uczelnia2020.pl)
- *Strategia rozwoju Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie w latach 2014-2020*, Uchwała Senatu UP w Krakowie z 24 czerwca 2013 r., <http://bip.up.krakow.pl/index.php?idstrona=244>
- *Strategia rozwoju Uniwersytetu Rolniczego w Krakowie na lata 2008-2015*, Uchwała Senatu Uniwersytetu Rolniczego w Krakowie z 22 lutego 2008 r., <http://www.ur.krakow.pl/>
- *Strategia Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie na lata 2011-2020*, Uchwała Senat Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w dniu 6 grudnia 2010 r., Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
- *Strategii Rozwoju Uniwersytetu Jagiellońskiego na lata 2014-2020*, Wprowadzenie, Projekt opracowany przez zespół zadaniowy i poddany społecznej dyskusji w styczniu 2014 r na stronie internetowej UJ - <http://www.uj.edu.pl/documents/10172/bd396022-7f21-4c57-9461-27d6390ad839>)
- *Studenci i studentki w Małopolsce*,  
[http://krakow.gazeta.pl/krakow/56,35798,14704444,Studentki\\_i\\_studenci,,6.html](http://krakow.gazeta.pl/krakow/56,35798,14704444,Studentki_i_studenci,,6.html)
- Wawak T., *Strategia rozwoju i zarządzania narzędziem doskonalenia funkcjonowania szkoły wyższej*, [w:] „Zarządzanie jakością. Doskonalenie organizacji”, Tom II, praca zbiorowa pod red. T. Sikory, Wyd. Naukowe PTTŻ, Kraków 2010.
- Wawak T., *Innowacyjna, projakościowa strategia naprawczo - rozwojowa jednostki organizacyjnej szkoły wyższej – w warunkach nowelizacji ustawy o szkolnictwie wyższym*, [w:] „Innowacyjność i jakość – wyznaczniki sukcesu”, praca zbiorowa pod red. Z. Kłosa, Wydawnictwo: Politechnika Poznańska IMR i PS, Poznań 2010.
- Wawak T., *Jakość zarządzania w szkołach wyższych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.
- Wawak T., *Projakościowe zarządzanie strategiczne w szkolnictwie wyższym w warunkach kryzysu*, [w:] „Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem”, praca zbiorowa pod red. A. Stabryły, Mfiles.pl seria wydawnicza, Encyklopedia Zarządzania, Kraków 2010.
- Wawak T., *Quality-oriented changes in knowledge management in colleges of higher education – an outline of the problem*, [w:] „Enterprises in the face of contemporary challenges”, praca zbiorowa pod red. nauk. A. Anastasi, R. Borowieckiego, University of Economics and University of Messina, Kraków-Messina 2000.
- Wawak T., *Innowacyjna, projakościowa strategia naprawczo-rozwojowa jednostki organizacyjnej szkoły wyższej – w warunkach nowelizacji ustawy o szkolnictwie wyższym*, [w:] „Innowacyjność i jakość – wyznaczniki sukcesu”, praca zbiorowa pod red. Z. Kłosa, Wydawnictwo: Politechnika Poznańska IMR i PS, Poznań 2010.