

Szymon Cyfert, Jakub Jasiczak, Cezary Kochalski

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

PRZESŁANKI WDRAŻANIA PODEJŚCIA STRATEGICZNEGO DO PRAKTYKI ZARZĄDZANIA PUBLICZNYMI SZKOŁAMI WYŻSZYMI*

Streszczenie: Celem opracowania była identyfikacja i analiza przesłanek wdrażania podejścia strategicznego do praktyki zarządzania publicznymi szkołami wyższymi w Polsce. Przeprowadzone postępowanie badawcze wykazało, że kluczowymi czynnikami wpływającymi na podjęcie decyzji o inicjacji procesu zarządzania strategicznego są czynniki pochodzące z otoczenia bliższego i dalszego – wzrastająca presja konkurencyjna, zapowiadane zmiany w szkolnictwie wyższym oraz zmiany demograficzne.

Słowa kluczowe: zarządzanie strategiczne, wdrażanie strategii, uczelnie publiczne.

1. Uwagi wprowadzające

Strategia jest sztuką prowadzenia wojny o zdobycie jak największych udziałów w określonej domenie funkcjonowania organizacji. O skuteczności realizacji strategii decyduje, z jednej strony, precyzja w definiowaniu celów strategicznych i planów operacyjnych, z drugiej zaś, zdolność organizacji do adaptacji i w konsekwencji do możliwie elastycznych zachowań. Procesy tworzenia, implementacji i kontroli strategicznej przestają być w takiej sytuacji czynnikami tworzącymi przewagę konkurencyjną, a stają się kluczowymi umiejętnościami organizacji, niezbędnymi do efektywnego funkcjonowania na rynku.

Do połowy lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku na świecie, a w Polsce niemal do końca pierwszej dekady obecnego stulecia, zakładano, że proces zarządzania strategicznego dotyczy wyłącznie przedsiębiorstw, czyli organizacji nastawionych na generowanie dodatniego wyniku finansowego. Dowodząc zasadności powyższego założenia, wskazywano na dwustronne relacje zawiązujące się między kategoriami zyskowności a konkurencyjnością. Podejście to uległo zmianie w ostatnim dziesięcioleciu.

* Praca naukowa finansowana ze środków budżetowych na naukę w latach 2009-2011 jako projekt badawczy N N115 008337.

Nie można utożsamiać szkoły wyższej, a szczególnie publicznej szkoły wyższej, z przedsiębiorstwem. O ile bowiem przedsiębiorstwo w swoim funkcjonowaniu kieruje się kryterium zysku, o tyle szkoły wyższe nastawione są na realizację działalności misyjnej, związanej z prowadzeniem działań naukowych oraz edukacją studentów. Przyjęcie takiego założenia nie oznacza jednak, że szkołą wyższą nie można i nie trzeba zarządzać w wymiarze strategicznym. Jednym z efektów postępujących procesów globalizacji i rozwoju cywilizacyjnego jest zjawisko egalitarności studiów, w konsekwencji czego edukacja przestaje być przywilejem dla nielicznych i staje się produktem ogólnodostępnym. W polskich warunkach dodatkowym czynnikiem wymuszającym konieczność zmiany podejścia do procesu zarządzania strategicznego w praktyce zarządzania publicznymi szkołami wyższymi było zjawisko deregulacji, w efekcie którego, obok sztywnego systemu szkolnictwa publicznego, rozwinęło się elastyczne szkolnictwo niepubliczne.

Przyjęcie założenia, że szkoły wyższe stają przed koniecznością wdrożenia do systemu zarządzania organizacją procesu zarządzania strategicznego, skłania do postawienia pytania o istotność poszczególnych przesłanek i ich znaczenie z punktu widzenia dokonywanych wyborów strategicznych.

Celem opracowania jest przedstawienie wyników postępowania badawczego skierowanego na identyfikację przesłanek wdrażania strategii w publicznych szkołach wyższych w Polsce. Wyniki badań są częścią szerszego projektu zmierzającego do opracowania modelu projektowania i wdrażania strategii rozwoju w publicznych szkołach wyższych w Polsce¹.

2. Zarządzanie strategiczne publicznymi szkołami wyższymi w literaturze przedmiotu

Sytuacja uczelni publicznych w Polsce w zakresie zarządzania strategicznego nie jest korzystna. Pojawiające się niesprawności powodują, że uczelnie publiczne rozwijają się, nie zawsze mając wyraźnie sprecyzowaną dalekosiężną wizję rozwoju, w konsekwencji zaś koncentrują się na doraźnych zadaniach. Przykładem takiego stanu rzeczy może być obserwowany w ostatnich latach ekstensywny rozwój uczelni publicznych, polegający na wykorzystywaniu efektu skali w odniesieniu do kształcenia studentów. Uczelnie publiczne zaczęły wykorzystywać modele biznesowe charakterystyczne dla uczelni niepublicznych, koncentrując się w zbyt dużym stopniu na procesach dydaktycznych, a zwłaszcza na kształceniu na tych kierunkach, które były relatywnie „przyjazne” dla studentów, a do tego nie wymagały wielu dodatkowych nakładów i mogły być realizowane w oparciu o kadre dydaktyczną uczel-

¹ Przedstawione w opracowaniu badania stanowią fragment realizacji projektu badawczego zmierzającego do opracowania modelu budowania i wdrażania strategii rozwoju w publicznych szkołach wyższych w Polsce. Ze względu na to, że projekt badawczy jest nadal w trakcie realizacji, prezentowane w opracowaniu wyniki badań należy traktować jako wstępne.

ni. Uwzględniając dramatycznie wysokie niedofinansowanie nauki i szkolnictwa wyższego w Polsce na tle krajów zachodnich, takie zachowania uczelni publicznych można by uznać za zrozumiałe. Warto jednak postawić pytanie – czy gdyby dzisiaj uczelnie publiczne miały możliwość cofnięcia się w czasie i ponownego dokonania wyboru, nie postawiłyby na jakość, wyróżnianie się, poszukiwanie specjalizacji?

Już na podstawie powyższego przykładu widać, jak jest ważne, aby uczelnia publiczna była w stanie zainicjować proces zarządzania strategicznego. Samą strategię uczelni publicznej można rozumieć jako plan działalności tworzący i utrzymujący w sposób spójny i zintegrowany relacje między sformułowanymi celami i będącymi w jej dyspozycji zasobami a zmieniającymi się uwarunkowaniami w otoczeniu.

Zarządzanie uczelniami publicznymi, nastawione w perspektywie ostatnich dwudziestu lat przede wszystkim na przetrwanie, przyniosło wiele negatywnych konsekwencji, powodując, że podaż absolwentów oraz jakość i efekty kształcenia nie odpowiadają zapotrzebowaniu na rynku pracy, a poziom i efekty badań naukowych są mało konkurencyjne na międzynarodowym rynku badań naukowych.

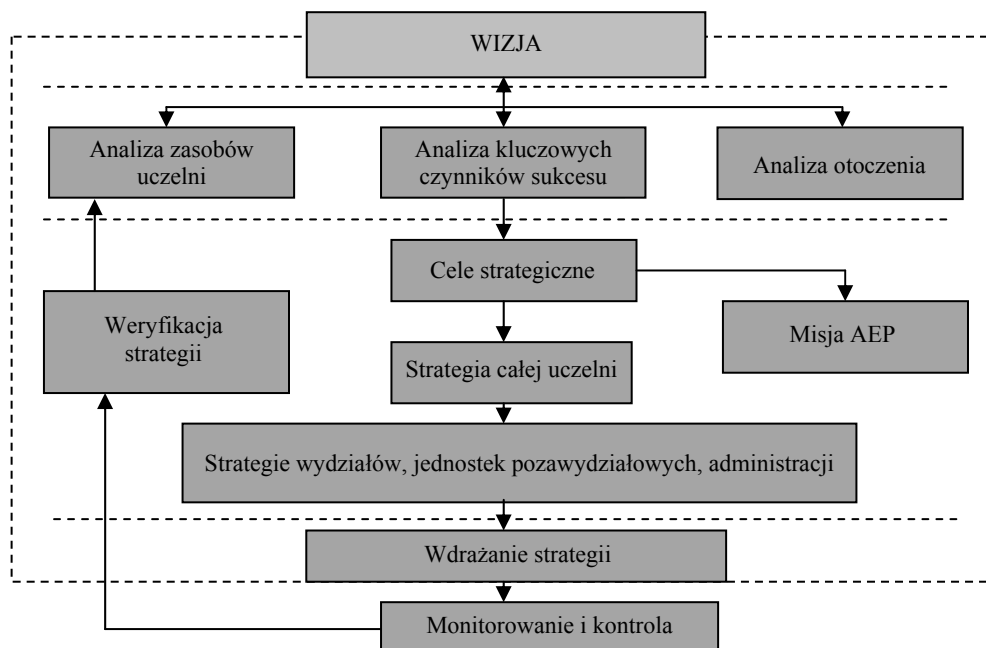
Krytycznym czynnikiem zmiany zaistniałej sytuacji jest profesjonalizacja zarządzania. W uczelniach publicznych jest niezbędne, jeżeli nie zastąpienie, to uzupełnienie podejścia „akademicko-rytualnego” podejściem menedżerskim. Uczelnie publiczne w Polsce będą w stanie sprostać narastającej presji na zmiany tylko wówczas, jeżeli będą dysponowały wypracowaną strategią, którą będą następnie potrafiły skutecznie wdrożyć.

Podejście menedżerskie do zarządzania publicznymi szkołami wyższymi nie musi (a często nie może) polegać na wprowadzaniu rozwiązań stosowanych w biznesie bądź naśladowaniu uczelni niepublicznych. Takiego zastrzeżenia nie powinno się jednak stawiać w odniesieniu do samej zasadności budowania i wdrażania strategii.

Podejście strategiczne do zarządzania zwiększa szanse uczelni publicznej na skuteczne sprostanie wyzwaniom, które mogą wynikać z rysujących się trendów w otoczeniu oraz sytuacji w samym wnętrzu uczelni. Dzięki strategicznemu podejściu do zarządzania uczelnie publiczne będą w stanie lepiej uwalniać się od zjawiska uniwersalizmu, czyli podejmować działania zmierzające w kierunku wyróżniania się na tle uczelni zarówno publicznych, jak i niepublicznych.

Wprowadzanie zarządzania strategicznego w szkołach wyższych oznacza, że biurokratyczne administrowanie uczelnią publiczną powinno ustępować miejsca procesowi projektowania i wdrażania strategii. Trzeba w tym miejscu podkreślić, że o ile zagadnienia związane z procesem formułowania i wdrażania strategii są dość dobrze rozpoznane w wymiarze teoretycznym i praktycznym w odniesieniu do biznesu, o tyle w odniesieniu do szkół wyższych kwestie te należy uznać za stosunkowo nowe. A.K. Koźmiński do procesu zarządzania strategicznego w uczelni wyższej zalicza: analizę otoczenia i wnętrza uczelni, formułowanie misji, formułowanie strategii i programów strategicznych, budżetowanie oraz realizację i kontrolę [Koźmiński 1999, s. 238]. Z kolei Zespół ds. Strategii Uniwersytetu Ekonomicznego w Po-

znaniu realizujący grant pt. „Model projektowania i wdrażania strategii rozwoju w publicznych szkołach wyższych w Polsce” w ramach procesu zarządzania strategicznego uczelnią publiczną wyodrębnia następujące etapy: analizę strategiczną (zasobów, otoczenia, kluczowych czynników sukcesu), formułowanie strategii (uczelni, wydziałów, jednostek pozawydziałowych, administracji), wdrażanie strategii, monitoring i kontrolę realizacji strategii. W ujęciu graficznym elementy procesu zarządzania strategicznego zaprezentowano na rys. 1.



Rys. 1. Elementy procesu zarządzania strategicznego w publicznej szkole wyższej

Źródło: opracowanie własne.

Można przypuszczać, że różne motywacje mogą towarzyszyć inicjatywie wdrażania procesu zarządzania strategicznego w uczelni publicznej. Ocena prawidłowości przesłanek inicjatywy wdrażania podejścia strategicznego powinna zostać przeprowadzona przy wykorzystaniu analizy strategicznej, koncentrującej się na analizie otoczenia (szans i zagrożeń) oraz wnętrza (silnych i słabych stron). Jeśli okazałyby się, że uczelnie publiczne kierują się trafnymi przesłankami przy wdrażaniu podejścia strategicznego do zarządzania, to kwestią zasadniczą dla nich staje się opracowanie trafnej strategii, a następnie skuteczna jej implementacja. Trzeba podkreślić, że problematyka budowania strategii rozwoju w szkole wyższej jest coraz powszechniej prezentowana w polskim piśmiennictwie w wymiarze teoretycznym i empirycznym [Bielecki 2001; Dominiak, Leja 2000; Jabłeczka 2000; Jabłeczka 2006; Czarniecki 2000; Geryk 2007].

Jeżeli natomiast uczelnie publiczne nie będą potrafiły zidentyfikować przesłanek wdrażania podejścia strategicznego do zarządzania, to mogą się narazić ryzyko, że nie podejmą działań, aby uniknąć zagrożeń oraz przełamać słabe strony bądź podejmowane przez nie działania mogą się okazać nieskuteczne i nieefektywne. Jest to szczególnie aktualne w obecnych uwarunkowaniach, kiedy można przewidywać zmianę polityki rządu wobec nauki i systemu szkolnictwa wyższego, która zaczyna się odwoływać do zadaniowo-ewaluacyjnej koncepcji przyznawania środków budżetowych, deregulacji i internacjonalizacji rynku badań naukowych i procesu kształcenia.

3. Identyfikacja przesłanek wdrażania podejścia strategicznego do praktyki zarządzania publicznymi szkołami wyższymi

Zmiany zachodzące w szkolnictwie wyższym, wymuszające konieczność wdrożenia do systemu zarządzania uczelni publicznych koncepcji zarządzania strategicznego, indukowane są przez trzy zjawiska o charakterze generalnym – procesy globalizacji, tendencje demograficzne oraz zmiany wzorców kulturowych [Goastellec 2009, s. 3-10; Rutherford, Fleming, Mathias 1985, s. 443]. Próby konstruowania szczegółowego katalogu determinant procesu zmian w publicznym szkolnictwie wyższym wskazują na wielość i różnorodność zmiennych [Moodie 2007, s. 73], przy czym trudności w identyfikacji i interpretacji wpływu poszczególnych czynników pogłębia konieczność uwzględniania wielokrotnych dodatnich i ujemnych sprzężeń zawiązujących się pomiędzy zmiennymi. Cecha obszerności katalogu determinant pozwala na przyjęcie założenia, że nie wszystkie zmienne są tak samo istotne z perspektywy długofalowego powodzenia szkoły wyższej, co z kolei wymusza konieczność zawężenia analizowanych zmiennych do tych, które mogą zostać uznane za kluczowe. Odwołując się do klasycznego podziału czynników wpływających na sposób funkcjonowania organizacji, owych determinant można poszukiwać w otoczeniu bądź też wewnątrz organizacji, co pozwala na wyróżnienie dwóch grup zmiennych – egzogenicznych i endogenicznych.

W grupie czynników egzogenicznych, analizowanych w wymiarze zarówno mikro, jak i makro, kluczowymi zmiennymi są:

- Wzrastająca presja konkurencyjna. W gospodarce rynkowej „usługa edukacyjna” stała się produktem ogólnodostępnym. Zaburzona w drugiej połowie XX wieku struktura popytu i podaży, przy stosunkowo niskich barierach wejścia i wyjścia z sektora, spowodowały, że tylko w latach 1990-2001 liczba studentów w Polsce wzrosła prawie pięciokrotnie. Próby dopasowania struktury popytu do podaży skutkowały powstawaniem nowych publicznych i niepublicznych szkół wyższych, przy czym dynamika rozwoju szkolnictwa niepublicznego była znacznie wyższa od publicznego. Gwałtowny przyrost liczby uczelni spowodował stopniowe nasycenie rynku, co z kolei doprowadziło, przy spadku tempa

przyrostu osób kształcących się, do wzrostu presji konkurencyjnej. Zjawisko presji konkurencyjnej jest pogłębiane jeszcze dodatkowo przez procesy deregulacji i internacjonalizacji szkolnictwa wyższego.

- Zmiany demograficzne. Dostęp do usług edukacyjnych, w tym do edukacji na poziomie wyższym, uległ radykalnej zmianie w ciągu ostatnich dwudziestu lat. O ile do początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku wykształcenie wyższe było „dobrem rzadkim” i gwarantowało przynależność do elitarnej grupy społecznej, o tyle obecnie posiadanie wyższego wykształcenia stało się pewnego rodzaju standardem. Umasowienie kształcenia doprowadziło do zmiany struktury osób kształcących się – o ile w latach dziewięćdziesiątych wśród studentów studiów zaocznych przeważały osoby starsze, dążące do podniesienia swoich kompetencji, o tyle obecnie dominujący udział w strukturze osób kształcących się mają ludzie młodzi, dla których studia są naturalnym etapem ukończenia kształcenia na poziomie średnim. Na zmianę struktury osób kształcących się nakłada się dodatkowo zjawisko niżu demograficznego, co jeszcze bardziej zaostrza walkę konkurencyjną.
- Uwarunkowania prawne. W obecnych uwarunkowaniach prawnych to, czy uczelnia wyższa posiada opracowaną strategię rozwoju zależy tylko i wyłącznie od woli osób nią zarządzających. Projekt ustawy z dnia 30 marca 2010 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw w art. 66 ust. 1a zakłada, że „Rektor opracowuje i realizuje strategię rozwoju uczelni, uchwaloną przez organ kolegialny uczelni wskazany w statucie”. Oznacza to, że proces, który obecnie zasadza się na pełnej dobrowolności, w nowym rozwiązaniu prawnym stanie się działaniem obligatoryjnym.
- Oczekiwania ze strony interesariuszy zewnętrznych. Szkoły wyższe funkcjonują w określonym kontekście otoczenia i realizują na rzecz lokalnych społeczności ściśle zdefiniowane działania. Władze szkół wyższych muszą mieć świadomość, że sukces lokalnych społeczności jest gwarantem ich sukcesu, natomiast niepowodzenia lokalnych społeczności znajdą swoje odzwierciedlenie, w wyniku spadku siły nabywczej społeczeństwa, w efektywności funkcjonowania szkół wyższych. Dlatego też oczekiwania interesariuszy, grup zainteresowanych efektywnym funkcjonowaniem uczelni, bez wsparcia których szkoły wyższe nie mogą poprawnie funkcjonować, powinny znaleźć swoje odzwierciedlenie w działaniach realizowanych przez szkoły wyższe.

Analiza sfery potencjału pozwala na wyróżnienie dwóch zmiennych egzogenicznych:

- Niesprawności wewnętrzne. Kategoria ta zawiera zróżnicowane zagadnienia, począwszy od niedopasowanej do strategii i czynników strukturotwórczych struktury organizacyjnej, poprzez niewłaściwie ukształtowaną architekturę procesów, przerosty zatrudnienia wynikające z braku umiejętności realizacji działań outsourcingowych, niesprawny obieg informacji, wydłużone procesy decyzyjne,

aż po działania marketingowe i przedsięwzięcia związane z zarządzaniem majątkiem i infrastrukturą.

- Sytuacja finansowa. Sytuacja finansowa uczelni jest zmienną pochodzącą z wnętrza organizacji, co oznacza, że może być analizowana w ramach kategorii „niesprawności wewnętrzne”, jednakże waga i znaczenie tego czynnika dla właściwego funkcjonowania organizacji wymusza konieczność jego odrębnej analizy. Analiza sytuacji finansowej obejmuje zagadnienia związane z płynnością finansową szkoły wyższej, poziomem zobowiązań, zdolnością kredytową oraz z generowaniem dodatniego bądź też ujemnego wyniku finansowego.

4. Wyniki postępowania badawczego nad przesłankami wdrażania podejścia strategicznego do zarządzania publicznymi szkołami wyższymi w Polsce

Empiryczna weryfikacja przesłanek wdrażania strategicznego podejścia do zarządzania przez uczelnie publiczne stanowi, jak podkreślono na wstępie, element szerszego badania, którego celem jest diagnoza sytuacji w zakresie formułowania i implementacji strategii rozwoju w publicznych szkołach wyższych w Polsce.

W badaniu udział wzięło 19 publicznych szkół wyższych. W grupie tej największy udział mają uniwersytety (5) oraz państwowe wyższe szkoły zawodowe (4). Wśród pozostałych uczelni znalazły się 2 politechniki oraz po 2 uczelnie ekonomiczne, medyczne i wojskowe, a także jedna uczelnia rolnicza i jedna akademia sztuk pięknych. Spośród badanych uczelni 11 posiadało strategię rozwoju, 7 było w trakcie jej opracowywania, a jedna nie posiadała strategii, lecz planowała jej opracowanie.

W prowadzonych badaniach, mających charakter ilościowy, wykorzystana została technika CASI (*Computer-Assisted Self-administered Interviewing*), w której respondent samodzielnie wypełnia elektroniczną wersję kwestionariusza ankiety dostępnego *on-line*. Osoby udzielające odpowiedzi na zawarte w ankiecie pytania wyznaczane były przez rektora każdej z uczelni. Najczęściej byli to przewodniczący zespołu opracowującego strategię, jego członkowie lub przedstawiciele władz uczelni odpowiedzialni za strategię.

Wyniki postępowania badawczego prezentuje rys. 2 oraz tab. 1.

Krytyczną przesłanką determinującą inicjację działań nakierowanych na opracowanie i wdrażanie strategii do praktyki zarządzania w publicznych szkołach wyższych w Polsce jest wzrastająca presja konkurencyjna (zob. rys. 2). Na wysoką istotność tego czynnika wskazało 95% ankietowanych uczelni, co oznacza przewartościowanie podejścia obowiązującego w ciągu ostatnich dwudziestu lat i tym samym dowartościowanie działań nakierowanych na wzmocnienie/odbudowę pozycji konkurencyjnej wyższych szkół publicznych na rynku usług edukacyjnych.

Duży wpływ na podjęcie decyzji o rozpoczęciu procesu zarządzania strategicznego mają zapowiadane zmiany w szkolnictwie wyższym (74%) oraz zmiany demo-



Odpowiedzi nie sumują się do 100%, gdyż respondenci mogli wybrać więcej niż jedną opcję.

Rys. 2. Przesłanki wdrożenia podejścia strategicznego do zarządzania w uczelniach publicznych

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 1. Przesłanki wdrożenia podejścia strategicznego do zarządzania w uczelniach publicznych – wskazania dla uczelni posiadających oraz opracowujących strategię

Uczelnie mające strategię	Przesłanki	Uczelnie opracowujące strategię
91%	Wzrastająca presja konkurencyjna	100%
64%	Zapowiadane zmiany w szkolnictwie wyższym	86%
45%	Zmiany demograficzne	86%
45%	Oczekiwania ze strony interesariuszy zewnętrznych	57%
36%	Sytuacja finansowa	57%
36%	Niesprawności wewnętrzne	43%
18%	Uwarunkowania prawne	43%

Źródło: opracowanie własne.

graficzne (58%), natomiast znaczenie uwarunkowań prawnych zostało ocenione jako mało istotne. Stosunkowo niska wycena roli uwarunkowań prawnych jest najprawdopodobniej konsekwencją uwzględniania siły wpływu tego czynnika w zapo-

wiadanych zmianach w szkolnictwie wyższym, jednakże ten ostatni czynnik powinien być traktowany znacznie szerzej niż tylko i wyłącznie sama zmiana prawa.

Na przeciętnym poziomie kształtuje się wpływ zmiennych pochodzących z wnętrza organizacji – sytuacji finansowej (42%) oraz niesprawności wewnętrznych (37%), co pozwala na wyprowadzenie dwóch wniosków. Po pierwsze, decyzje o inicjacji działań strategicznych podejmowane są pod wpływem czynników pochodzących z otoczenia bliższego i dalszego, po drugie, wewnątrz szkół wyższych jest, z perspektywy osób zarządzających uczelniami publicznymi, na tyle właściwie ukształtowane, że nie wymusza konieczności podejmowania radykalnych działań.

Zestawienie wycen przesłanek wdrażania podejścia strategicznego do zarządzania w uczelniach publicznych (zob. rys. 2), dokonanych przez uczelnie posiadające strategię oraz uczelnie będące w trakcie opracowywania strategii, pozwala na przeprowadzenie quasi-dynamicznej analizy. Można bowiem przyjąć założenie, że ze względu na zjawisko inercji charakteryzujące proces zarządzania strategicznego, swoistego rodzaju „przesunięcie w czasie”, odnoszące się do momentu podjęcia decyzji o inicjacji procesu zarządzania strategicznego, pomiędzy szkołami wyższymi, które przeszły przez pełen cykl zarządzania strategicznego (i posiadającymi opracowaną strategię) a szkołami będącymi dopiero w trakcie opracowywania strategii, wynosi dwa-trzy lata. Przyjęcie dodatkowo założenia, zgodnie z którym uczestniczące w postępowaniu badawczym szkoły wyższe (a w zasadzie osoby odpowiedzialne za proces zarządzania strategicznego, które były adresatami ankiety) oceniały stan, który istniał w momencie podjęcia decyzji o rozpoczęciu prac nad strategią, pozwala na wnioskowanie o dynamice zmian.

Wyniki postępowania badawczego odnoszące się do istotności przesłanek wdrażania strategii, wycenionej przez uczelnie posiadające strategię oraz uczelnie będące w trakcie opracowywania strategii, pozwalają stwierdzić, że hierarchia przesłanek w obu grupach jest taka sama, różnice pojawiają się natomiast na poziomie intensywności wskazań. Generalnie można zauważyć, że uczelnie będące w trakcie opracowywania strategii wskazują na większą liczbę determinant inicjacji procesu zarządzania strategicznego niż szkoły wyższe posiadające już strategię, co pozwala na wyprowadzenie wniosku o rosnącej presji czynników wymuszających konieczność podjęcia prac nad formułowaniem i wdrażaniem strategii w publicznych szkołach wyższych.

Najbardziej istotną determinantą w obu grupach jest wzrost presji konkurencyjnej, przy czym o ile w grupie uczelni posiadających strategię nie wszystkie uczelnie podkreślały istotność tej zmiennej (91% wskazań), o tyle już w grupie uczelni opracowujących strategię liczba wskazań odnoszących się do istotności presji konkurencyjnej wynosiła 100%.

Największą dynamikę zmian można zaobserwować w trzech grupach czynników – uwarunkowaniach prawnych (przyrost o 138%), zmianach demograficznych (przyrost o 91%) oraz sytuacji finansowej (przyrost o 58%). Silna dynamika uwarunkowań prawnych jest konsekwencją konkretyzacji propozycji zmian w przepisach

prawnych i przedstawienia do konsultacji społecznych projektu „Prawa o szkolnictwie wyższym”. Stopniowe wygaszanie popytu na usługi edukacyjne w grupie osób, które zakończyły edukację na poziomie średnim i podjęły próbę likwidacji luki kwalifikacyjnej, oraz coraz wyraźniej zarysowująca się perspektywa niżu demograficznego spowodowały dowartościowanie czynnika „zmiany demograficzne”. Wzrastający odsetek wskazań na sytuację finansową jako czynnik skłaniający do strategicznej reorganizacji może świadczyć o pogarszającej się kondycji ekonomicznej polskich uczelni publicznych. Ta ostatnie zjawisko jest niekorzystne dla publicznych szkół wyższych, z jednej strony bowiem pojawia się konieczność sfinansowania działań wynikających ze strategii, z drugiej zaś zmniejsza się zdolność uczelni do realizacji tego typu działań.

5. Uwagi końcowe

W opracowaniu przedstawiono wyniki postępowania badawczego nakierowanego na identyfikację przesłanek wdrażania strategii w publicznych szkołach wyższych w Polsce. Przeprowadzone postępowanie badawcze wskazało na rosnącą intensywność czynników wymuszających konieczność podejmowania prac nad formułowaniem i wdrażaniem strategii. Kluczowymi determinantami inicjacji działań strategicznych w organizacji są: wzrost presji konkurencyjnej, zapowiadane zmiany w szkolnictwie wyższym oraz zmiany demograficzne, czyli czynniki pochodzące z makro- i mikro-otoczenia.

Literatura

- Bielecki I., *Reformowanie szkoły wyższej – kierunki polityki*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2001, nr 17.
- Czarnecki P., *Zastosowanie metody SPACE do analizy strategicznej szkoły wyższej*, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, Nowy Sącz 2000.
- Dominiak P., Leja K., *Czy uniwersytet potrzebuje strategii*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2000, nr 16.
- Geryk M., *Rynek uczelni niepublicznych w Polsce*, SGH, Warszawa 2007.
- Goastellec G., *Changes in access to higher education: from worldwide constraints to common patterns of reform?*, The Worldwide Transformation of Higher Education International Perspectives on Education and Society 2009, vol. 9.
- Jablecka J., *Misja organizacji a misja uniwersytetu*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2000, nr 2.
- Jablecka J., *Planowanie strategiczne w uniwersytecie przedsiębiorczym*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2006, nr 1/23.
- Koźmiński A.K., *Misje i strategie szkół wyższych*, [w:] J. Woźnicki (red.), *Model zarządzania publiczną instytucją akademicką*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 1999.
- Moodie G., *Changing Higher Education*, “Minerva” 2007, no. 45.
- Rutherford D., Fleming W., Mathias H., *Strategies for Change in Higher Education: Three Political Models*, “Higher Education” 1985, vol. 14, no. 4.

PREREQUISITES FOR STRATEGIC MANAGEMENT IMPLEMENTATION INTO PUBLIC SCHOOLS OF HIGHER EDUCATION

Summary: The aim of the paper is to identify and discuss the determinants of strategic approach implementation to management in the Polish public schools of higher education. The article starts with a description of the strategic management process. This helps to talk over the determinants of strategic approach implementation and to discuss the results of research. As a result of research, it has been proven that the main determinants are: growing competition pressure, anticipated changes in higher education and demographical factors.