

---

## Scenariusze przyszłości w planowaniu strategicznym z perspektywy szkolnictwa wyższego\*

**Justyna Bugaj**

Akademia WSB w Dąbrowie Górniczej

e-mail: justyna.bugaj@wsb.edu.pl

ORCID: 0000-0002-0652-4134

© 2023 Justyna Bugaj

Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>

**Cytuj jako:** Bugaj, J. (2023). Scenariusze przyszłości w planowaniu strategicznym z perspektywy szkolnictwa wyższego. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 67(5), 78-86.

**DOI:** 10.15611/pn.2023.5.07

**JEL Classification:** I23, L52, C53

---

**Streszczenie:** Scenariusze w planowaniu strategicznym w różnych organizacjach wykorzystuje się od lat 60. ubiegłego wieku. W założeniu mają umożliwić kierującym organizacjami podejmowanie skutecznych decyzji strategicznych dzięki znajomości różnych wariantów przyszłości. Stąd dzięki scenariuszom można być gotowym na wykorzystanie różnych rozwiązań, szczególnie w przypadku nieprzewidzianych sytuacji wynikających z otoczenia organizacji lub tych zachodzących w jej wnętrzu. W przypadku instytucji szkolnictwa wyższego scenariusze są rozbudowanymi raportami, których powstanie wiąże się najczęściej z wykorzystaniem metody delfickiej lub panelu eksperckiego. Celami artykułu są przedstawienie czterech wybranych scenariuszy związanych z przyszłością szkolnictwa wyższego w Europie i na świecie oraz przygotowanie rekomendacji dla kierujących uczelniami w zakresie planowania strategicznego w polskich uczelniach. Postawiono pytanie badawcze: jakie wnioski z badanych scenariuszy dotyczących europejskiego i światowego szkolnictwa wyższego mogą skutkować decyzjami w planowaniu strategicznym w polskich uczelniach. W pierwszej części artykułu wykorzystano krytyczną analizę literatury, a w drugiej analizę wybranych przypadków (scenariuszy). Rozważania podkreślają rolę scenariuszy w planowaniu strategicznym w uczelni.

**Słowa kluczowe:** scenariusze, szkolnictwo wyższe, uniwersytet, planowanie strategiczne

---

---

\* Artykuł został przygotowany w ramach programu Ministra Edukacji i Nauki pod nazwą „Regionalna Inicjatywa Doskonałości” w latach 2019-2023, nr projektu 018/RID/2018/19, kwota finansowania 10 788 423,16 zł.

## 1. Wstęp

Każda instytucja szkolnictwa wyższego boryka się z ciągłym planowaniem. Szacuje się liczbę przyszłych studentów, prowadzonych kierunków studiów, nowych kierunków i tych przewidzianych do likwidacji, liczbę projektów krajowych i międzynarodowych czy też wartość przyszłorocznego budżetu. Czasem planuje się duże inwestycje, szczególnie w nowoczesne technologie, które mają wspierać proces kształcenia lub proces zarządzania uczelnią. Dynamiczne, zmienne, niepewne, złożone i niejednoznaczne otoczenie bliższe i dalsze wymaga od kierujących uczelniami posiadania wizji, zrozumienia przyszłości, przejrzystości działań (*clarity*) i zwinności w uczelnianych procesach zarządczych. Czyli wymaga bycia gotowym do podejmowania decyzji strategicznych w otoczeniu BANI (*Brittle* – kruchym, *Anxious* – niespokojnym, *Non-linear* – nieliniowym i *Incomprehensible* – niezrozumiałym) (Cascio, 2022). Nie wszystko jednak można przewidzieć, a dotychczasowe oszacowania sprawdzają się coraz rzadziej.

W wielu publikacjach podkreśla się niedoskonałość planowania strategicznego w szkołach wyższych w Polsce (Bugaj i Szarucki, 2014, s. 281-296; Dziedziczak-Foltyn, 2011, s. 183; Piotrowska-Piątek, 2018). Strategie są formułowe w wyniku zaleceń zewnętrznych (np. prawnych, jak Ustawa prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z 2018 r.), jak również presji konkurencji oraz oczekiwań ze strony interesariuszy uczelni (Jasiczak i in., 2011). W raporcie Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce (Ernst & Young Business Advisory, 2009, s. 22, 26) autorzy podkreślają przygotowanie strategii uczelni jako biurokratycznego obowiązku niezbędnego przy staraniu się o środki z funduszy Unii Europejskiej (UE) lub do spełnienia wymagań Polskiej Komisji Akredytacyjnej (PKA) podczas akredytacji. Podobnie uważa J. Thieme (2009, s. 245), twierdząc, że w uczelniach nie ma planów strategicznych i kierujący uczelniami nie czują potrzeby posiadania dobrych dokumentów strategicznych. K. Obłój uzasadnia (2009, s. 6-8), że dzieje się tak dlatego, iż „rektorzy są ograniczeni swoją kadencją stąd nie planują długoterminowo (stąd) każda próba wdrożenia nowej strategii natrafi na niespójności strukturalne, prawne, finansowe i personalne”. Zmieniają się też zachowania studentów (Chorab, 2016, s. 127-142; Oczachowska, 2014, s. 193-202) wynikające z uwarunkowań społecznych i gospodarczych. Zmieniają się ich potrzeby wskazujące na skrócenie czasu studiowania i rezygnowania ze studiowania w trakcie toku kształcenia. Zmieniają się wreszcie oczekiwania pracodawców (The Future of Jobs Report, 2020), które można było do tej pory dość skutecznie przewidzieć. Rośnie niepewność (Urbanowska-Sojkin, 2016, s. 363-375) w podejmowaniu decyzji kierujących uczelniami, także dlatego, że nasila się konkurencja realizująca podstawowe aktywności uczelni. Liczne instytucje szkoleniowe oraz szkoły policealne przejmują kształcenie specjalistyczne i zawodowe, zapewniając ich absolwentom osiągnięcie określonych kwalifikacji zawodowych. Funkcje badawcze przejmują ośrodki B&R tworzone przy różnych organizacjach, spółkach oraz przez indywidualnych badaczy. Rozwój społeczności lokalnej i upowszechnianie wiedzy realizowane jest dzięki przestrzeni wirtualnej także na różne sposoby, niekoniecznie dzięki pracownikom uczelnianym. Stąd nadal istnieje potrzeba wykorzystania skutecznych narzędzi pozwalających na podejmowanie decyzji strategicznych i operacyjnych uwzględniających potencjalne bariery realizacji celów strategicznych. Można do tego wykorzystać dotychczasowe narzędzia służące opracowaniu analiz strategicznych. Są one jednak pracochłonne i kosztowne oraz sprawdzalne dla mniej zmiennych i bardziej przewidywalnych czasów. Dlatego proponuje się, by w planowaniu strategicznym wykorzystać scenariusze dotyczące przyszłości szkolnictwa wyższego europejskiego i światowego (nie tylko polskiego) przygotowane przez różne instytucje międzynarodowe. W dokumentach tych można znaleźć warianty bardziej lub mniej prawdopodobnej przyszłości i w następstwie można lepiej przygotować do nich uczelnię. W artykule skupiono się na przedstawieniu czterech wybranych scenariuszy związanych z przyszłością szkolnictwa wyższego w Europie i na świecie oraz na przygotowaniu rekomendacji dla kierujących polskimi uczelniami.

## 2. Scenariusze w planowaniu strategicznym

Za prekursora metod scenariuszowych w początkach lat 70. ubiegłego stulecia uznano amerykański koncern General Electric i firmę Shell Nederland (Gierszewska i Romanowska, 1995, s. 49-50). Występujący w tamtym czasie kryzys energetyczny podważył przydatność dotychczas stosowanych prognoz opartych na ekstrapolacji, czyli na szukaniu prawidłowości w rozwoju minionych zdarzeń oraz przeniesieniu ich w przyszłość (Cabała, 2007, s. 14-16). Sprawdziły się za to scenariusze stanowiące alternatywne opisy możliwych wariantów przyszłości, uwzględniające prawdopodobne konsekwencje podejmowanych decyzji i umożliwiające kreatywną adaptację ich skutków (Górniak i Mazur, 2012, s. 207). Tworzenie scenariuszy to według H. Storch, R. Tol, G. Flöser kombinacja sztuki i wiedzy (2008, s. 22). To, co różni podejście scenariuszowe od planowania i prognozowania, to koncentracja na niejednoznaczności, niepewności i kompleksowości rzeczywistości (tab. 1). Opracowanie scenariuszy to proces uczenia się, na który składają się dwa podstawowe elementy, tj. konstruowanie kwestionariuszy odpowiedzi oraz ich powiązanie z procesami decyzyjnymi. W procesie tworzenia scenariuszy centralne miejsce zajmują dyskusja i dialog. Uczestnicy tego procesu dzielą się ideami, pomysłami i obawami. W sposób nieunikniony wywołuje to napięcia, które w istocie są źródłem wspólnego uczenia się i refleksji (Fahey i Randall, 1998).

Tabela 1. Różnice między prognozami a scenariuszami

Wyszczególnienie	Prognoza	Scenariusz
Sposób przygotowania	Wiele etapów	
Wykorzystane metody	Bardzo podobne Wywiady z ekspertami szkolnictwa wyższego Metoda delficka	
Rezultat	Prognoza Krótkoterminowa lub długoterminowa Jedna lub kilka Przewidywalny z określonym prawdopodobieństwem	Scenariusze Różne warianty przewidywanej przyszłości dalekiej lub bliskiej Kilka Nieprzewidywalny
Rodzaj wykorzystanych danych	Dane historyczne, analiza trendów	Dane obecne, także historyczne, analiza trendów
Skuteczność	Ograniczona	
Cel wykorzystania	Planowanie strategiczne	

Źródło: opracowanie własne.

Przyjęto, że scenariusze to logiczne i ustrukturyzowane tworzenie alternatywnych wizji przyszłości opartych na opiniach różnych grup ekspertów. W założeniu żaden scenariusz nie jest ani dobry, ani zły, przedstawia tylko różne możliwości (Rieley, 1996). Można je określić jako „konsekwentne i spójne opisy alternatywnych, hipotetycznych przyszłości, które odzwierciedlają różne perspektywy przeszłości, teraźniejszości i przyszłości, które mogą służyć jako podstawa do działania” (OECD, b.d.). Są narzędziem inspirującym do myślenia o przyszłości (Kononiuk, 2012, s. 45), która będzie kształtowana częściowo dzięki przemyślanym strategiom (Czakon, 2020) i działaniom, a częściowo przez czynniki pozostające poza kontrolą decydentów.

Scenariusze powinny uwzględniać zmiany społeczne (np. demograficzne, wartości, styl życia, wymagania i oczekiwania studentów, nauczycieli), ekonomiczne (mikro- i makroekonomiczne trendy, w tym konkurencję), polityczne (np. wymagania i ograniczenia prawne, zmiany aktów prawnych, wymagania akredytacyjne, regulacje wewnętrzne), ekologiczne (w tym te związane ze zrównoważonym rozwojem) i technologiczne (np. innowacje, sztuczną inteligencję - SI, systemy zintegrowane). Skrajne kryteria umożliwiają zastanowienie się nad różnymi możliwościami oraz konsekwencjami podjętych decyzji oraz opracowanie różnych wariantów przyszłości na podstawie dowolnego konfigurowania tych kryteriów (tab. 2).

Tabela 2. Kryteria do opracowania scenariuszy szkolnictwa wyższego

Kryteria główne	Parametry do analizy
Równowaga rynku	a) przewaga uczelni publicznych nad niepublicznymi;
	b) podejście lokalne kontra podejście globalne;
	c) podejście instytucyjne kontra podejście indywidualne;
	d) perspektywa pracownika kontra perspektywa technologii;
Ekonomia edukacji	a) inwestycje rządowe kontra inwestycje prywatne;
	b) elitarność kontra masowe kształcenie;
	c) korzyść publiczna kontra korzyść prywatna;
	d) wysokie koszty kontra niskie koszty;
Model uczenia się	a) inwestycje rządowe kontra inwestycje prywatne;
	b) elitarność kontra masowe kształcenie;
	c) korzyść publiczna kontra korzyść prywatna;
	d) wysokie koszty kontra niskie koszty;
Rola technologii	a) inwestycje rządowe kontra inwestycje prywatne;
	b) elitarność kontra masowe kształcenie;
	c) korzyść publiczna kontra korzyść prywatna;
	d) wysokie koszty kontra niskie koszty.

Źródło: tłumaczenie własne na podstawie (HoloniQ Global Higher Education Network, b.d.).

Kryteria wyboru scenariuszy, mające znaczenie dla planowania strategicznego w uczelniach, zostały wyłonione w następstwie przeglądu literatury oraz doświadczeń własnych. Przyjęto przy tym następujące założenie: scenariusz powinien być przygotowany przez międzynarodową organizację publiczną lub międzynarodowe stowarzyszenie uczelni, lub agencję konsultingową, lub przez ekspertów z uczelni. Kryteria te w dniu 24 stycznia 2023 spełniały następujące scenariusze:

1. przygotowany przez OECD – międzynarodową organizację publiczną – scenariusz pt. „Four future scenarios for higher education”;
2. przygotowany przez EUA – stowarzyszenie uczelni o zasięgu światowym – dokument: „Pathways to the future, A follow-up to Universities without walls – A vision for 2030”;
3. przygotowany przez agencję konsultingową HOLON IQ scenariusz pt. „Global Higher Education Network, Prototype. 3 Scenarios for Higher Education”;
4. przygotowany przez ekspertów z University of Edinburgh dokument: „Higher education futures: 8 scenario, 8 tarot cards and 8 short stories”.

### Kontekst tworzenia scenariuszy w szkolnictwie wyższym

Wiele dokumentów (EUA, Universities without walls; EUA, Pathways to the future, A follow-up to “Universities without walls – A vision for 2030”, *Educational Trends for 2023, 10 global megatrends facing education*, Global Strategic Trends, Communication from the commission, on a european strategy for universities), przygotowywanych przez organizacje zrzeszające instytucje szkolnictwa wyższego wskazuje na obserwowalne i nieoczywiste zmiany zachodzące w bliższym i dalszym otoczeniu uczelni. Część z nich była słabo przewidywalna i nieoczekiwana, część była wynikiem wypracowanych podczas pandemii COVID-19 doświadczeń, które po sprawdzeniu stały się obowiązującą praktyką. W analizowanych dokumentach podkreśla się cztery kategorie źródeł najczęściej spotykanych zmian: ekonomiczne i finansowe, organizacyjne, technologiczne i społeczne.

Zmiany finansowe dotyczą nie tylko rosnącej inflacji i wysokich podatków, ale również zmniejszania się środków publicznych przeznaczanych na edukację, badania i rozwój. Skutkują one nie tylko przymusem szukania rozwiązań stabilizujących budżety uczelni, ale również koniecznością szukania innych źródeł finansowania działalności uczelni. Złożoność tych kwestii w kontekście ekonomicznym powoduje ubożenie społeczeństw i brak zgody na wprowadzenie opłat za kształcenie na poziomie wyższym (przynajmniej w Polsce). Z kolei poszukiwanie oszczędności w różnych obszarach aktywności uczelni wiąże się z kwestiami technologicznymi i systemami informatycznymi wspierającymi procesy kształce-

nia, umożliwiającymi prowadzenie kształcenia zdalnego oraz docelowo obniżenie kosztów prowadzenia kierunków studiów. Pozwala to studentom na korzystanie z oferty edukacyjnej uczelni z różnych miejsc, bez ponoszenia kosztów na dojazd lub zakwaterowanie w pobliżu uczelni. Możliwości takie dają zmiany organizacyjne, w tym także zdigitalizowanie programów kształcenia pozwalające na zindywidualizowane podejście, dopasowane do potrzeb studentów w różnym wieku, z różnym doświadczeniem, z różnymi potrzebami edukacyjnymi i z różnym tempem uczenia się. To oznacza konieczność odejścia od tradycyjnego rozumienia kształcenia w postaci studiów pierwszego i drugiego stopnia lub jednolitych studiów magisterskich i w zamian oferowanie uczenia się wybranych kwestii (tzw. pastylek wiedzy) w czasie dłuższym, w miejscu dowolnym i w dowolny sposób. Jednak dyskusyjny w tym obszarze jest dostęp do kształcenia lub jego ograniczanie dla osób wykluczonych. Niwelowanie tego problemu może mieć źródło organizacyjne, finansowe, społeczne, jak również może pochodzić ze zmian prawnych (np. *Uczelnie w Holandii przestaną przyjmować cudzoziemców, 2022*).

W kwestiach społecznych następuje wzrost wartości transferowalnych umiejętności oraz zmiana postaw pracowników na rynku pracy. Z jednej strony nadal będą poszukiwane osoby potrafiące się odnaleźć w różnych warunkach zawodowych, z drugiej strony zaś pracodawcy poszukują wysoko wykwalifikowanych pracowników, których pracy nie da się zastąpić automatyzacją, standaryzacją i sztuczną inteligencją. Od początku XX wieku podkreśla się niedopasowanie kompetencyjne pracowników do wymagań rynku pracy. W raportach (np. WEF, 2022) znaleźć można informacje dotyczące zanikających i nowych zawodów i stanowisk pracy, dużo jest też informacji na temat wykorzystania sztucznej inteligencji w pracach rutynowych, standaryzowanych i powtarzalnych (Ford, 2015). W związku z tym uczelnie powinny tak rozwijać swoje programy kształcenia, by dzięki nim rozwijać ludzkie talenty. Zwłaszcza te, których nie mogą odwzorować maszyny.

Analizowane dokumenty wskazywały także szereg innych istotnych zmian mających znaczenie dla planowania strategicznego w polskich uczelniach. Można je zaliczyć do otoczenia dalszego (sfery makro) i bliższego (mikro). Są to np. zmiany demograficzne, kulturowe, zmiany w polityce państwa, zmiany regulacji prawnych (np. Ustawa 2.0), umiędzynarodowienie czy wzrost konkurencji wśród uczelni. Będą one przedmiotem kolejnych opracowań i dalszych badań.

Przedstawione trendy umożliwią uczelniom optymalizację procesu kształcenia oraz opracowanie oferty edukacyjnej dopasowanej do różnorodnych potrzeb studentów nieograniczonych geograficznie, a także umocnienie pozycji konkurencyjnej uczelni. Te trendy stanowią również inspirację do uwzględnienia ich w planowaniu strategicznym.

### 3. Ocena scenariuszy i rekomendacje

Wybrane do analizy scenariusze ukazują odmienne wizje przyszłości oparte na bardzo różnych elementach. Cechuje je też zróżnicowany poziom prawdopodobieństwa. Otwarte pozostaje pytanie, która z tych wizji się sprawdzi i kiedy. W związku z tym istotne staje się przeanalizowanie zalet i wad różnych scenariuszy pod względem ich prawdopodobieństwa czy koniecznych do wdrożenia innowacji oraz wariantów formułowania strategii dotyczących nauki, badań lub kształcenia, jak również planowania strategicznego w poszczególnych uczelniach. Świadomość możliwości i ograniczeń każdego ze scenariuszy służy refleksji i dyskusji kierujących uczelniami oraz stanowi dla nich inspirację do przeprowadzenia debaty podczas warsztatów przywódczych. Ogólne porównanie kryteriów i rezultatów analizowanych scenariuszy przedstawia tab. 3.

Dwa pierwsze dokumenty, czyli OECD oraz EUA, przedstawiają opracowane scenariusze skupiające się na realizacji elementów wizji tych organizacji oraz możliwości realizacji w przyszłości ich nadrzędnych celów. Podkreślają, co jest dla nich ważne, np. autonomia narodowa czy wartości europejskie, i w scenariuszach pokazują różne możliwości dalszej realizacji tych celów. Dokument OECD przedstawia scenariusze w perspektywie światowej, uwzględniając takie parametry, jak: rozwój sieci lub tworzenie narodowych aliansów, finansowanie publiczne lub prywatne, lub też różne warianty dotyczące finan-

sowania tylko badań, tylko kształcenia lub badań i kształcenia na podobnych jak obecnie zasadach, wolny dostęp lub ograniczanie dostępu do wiedzy, większa lub mniejsza autonomia uczelni. Przygotowane przez ekspertów EUA scenariusze są modelami hipotetycznych zmian społecznych, politycznych, gospodarczych i technologicznych, dla których najważniejsze było krzewienie demokracji i rozwijanie wartości europejskich. Jednak wartości w skali świata się zmieniają. Otwarte pozostaje pytanie, kto ma o nadrzędnych wartościach decydować i dlaczego?

Tabela 3. Porównanie kryteriów i rezultatów analizowanych scenariuszy

Wyszczególnienie	Scenariusze			
	OECD	EUA	HOLONIQ	University of Edinburgh
Liczba scenariuszy	4	9	3	8
Kryteria	Umiędzynarodowienie kontra działanie lokalne; Technologie kontra tradycja działania; Współpraca kontra rywalizacja	Geopolityka; SI i technologie; Rozwój demokracji	Równowaga rynku; Ekonomia edukacji; Model uczenia się; Rola technologii	Działanie samodzielne lub w sieciach; Sposób/metody uczenia się; Finansowanie uczelni; Wykorzystanie technologii; Stosunki pracy; Umiędzynarodowienie
Rezultat	Uniwersytet otwarty ( <i>open networking</i> ); Uniwersytet lokalny ( <i>servicing local communities</i> ); Uniwersytet odpowiedzialny ( <i>new public responsibility</i> ); Uniwersytet korporacyjny ( <i>higher education inc.</i> )	Trzy strefy interesów ( <i>a tri-partite world</i> ); Odnowione partnerstwo transatlantyckie ( <i>a renewed transatlantic partnership</i> ); Odrodzenie multilateralizmu ( <i>resurrection of multilateralism</i> ); Przejęcie kontroli przez SI ( <i>AI takes over</i> ); Przekwalifikowanie i podnoszenie kompetencji ( <i>re- and upskilling</i> ); Wielka rywalizacja technologiczna ( <i>big tech competition</i> ); Technokratyczna władza ( <i>technocrats take over</i> ); Wzrost autorytaryzmu ( <i>the rise of authoritarianism</i> ); Odrodzenie demokracji uczestniczącej ( <i>democratic revival through more direct participation</i> )	Uniwersytet publiczny ( <i>education state</i> ); Uniwersytet skoncentrowany ( <i>practicum pivot</i> ); Uczący się uniwersytet rynkowy ( <i>learning market</i> )	Wymierający uniwersytet ( <i>extinction-era universities</i> ); Inteligentny uniwersytet ( <i>AI academy</i> ); Uniwersalna uczelnia ( <i>the universal university</i> ); Uniwersytet ekstremalnie dzielący się ( <i>extreme unbundling</i> ); Uniwersytet innowacyjny ( <i>justice-driven innovation</i> ); Uniwersytet z kości słoniowej ( <i>return to the ivory tower</i> ); Uniwersytet znużony ( <i>the university of ennui</i> ); Dokształcający się uniwersytet ( <i>enhanced enhancement</i> )

Źródło: opracowanie własne.

Pozostałe dwa dokumenty ekspertów z University of Edinburgh oraz HOLONIQ przedstawiają bardzo różnorodne i szerokie podejście do przyszłości, uwzględniające wiele zmiennych bez nadrzędnego motywu przewodniego. Dzięki temu możliwe jest opracowanie bardzo odmiennych, czasem sprzecznych scenariuszy. Dlatego też stanowią one większą wartość dla kierujących uczelniami i umożliwiają lepsze przygotowanie uczelni do potencjalnych zmian w otoczeniu. Zamiany wynikające z tych scenariuszy można pogrupować następująco:

- niezbędne jest kształcenie u wszystkich studentów kompetencji uniwersalnych, umożliwiających zmiany pracy i elastyczne podejście do obowiązków zawodowych, pracę w zespołach wirtualnych oraz współpracę ze sztuczną inteligencją, w efekcie zachęcających do uczenia się przez całe życie;
- konieczne jest umożliwienie studentom uczenia się praktycznego, łączącego naukę i praktykę, a nawet naukę i pracę zawodową oraz bazowanie na uczeniu przez doświadczenie i doświadczanie;
- należy wprowadzić nowe formy kształcenia umożliwiające realizację pierwszego i drugiego założenia, w tym uruchomienie mikropoświadczeń;
- rozwój uczelni powinien następować przez alianse strategiczne.

Przedstawionych zmian nie da się uniknąć, gdyż część z nich dzieje się już obecnie w uczelniach europejskich. Dyskusja o nich może przygotować kierujących polskimi uczelniami do ich zrozumienia i akceptacji, jak również zachęcić do wdrożenia ich w taki sposób, by były jak najmniej uciążliwe dla pracowników uczelni. Aby te zmiany były możliwe, należy być gotowym na:

- 1) rosnącą inflacją i podatki oraz zmniejszanie wysokości środków publicznych przeznaczanych dla uczelni;
- 2) wykorzystanie rozwoju technologii, systemów informatycznych i współpracę z SI;
- 3) dopasowanie programów kształcenia do osób w różnym wieku, ze zindywidualizowanym sposobem/tempem uczenia się, z odmiennymi doświadczeniami oraz oczekiwaniami edukacyjnymi;
- 4) rozwój mikropoświadczeń i krótkich form edukacyjnych.

#### 4. Podsumowanie

Opisane scenariusze ukazują różne możliwości funkcjonowania uczelni w przyszłości. Nie można stwierdzić, który z nich jest bardziej prawdopodobny. Podczas planowania strategicznego i przed podjęciem decyzji strategicznych należy zastanowić się nad poziomem finansowania realizacji wybranego scenariusza i jego konsekwencjami dla interesariuszy uczelni. Tylko z perspektywy jednego obszaru aktywności uczelni, np. kształcenia, kierujący uczelniami powinni brać pod uwagę konieczność rozwoju programów studiów *online* w powiązaniu z doskonaleniem ich wysokiej jakości i przy opracowaniu oferty krótkoterminowych kursów (w tym także *online*) oferowanych dla różnych grup studentów (w różnym wieku, z różnym doświadczeniem i z różnymi potrzebami edukacyjnymi). To też będzie się wiązało ze znaczącymi zmianami organizacyjnymi, inwestycjami technicznymi i technologicznymi, a także zmianami wewnętrznych aktów prawnych. Stąd w tekście przedstawiono wybrane scenariusze przyszłości mające znaczenie dla planowania strategicznego w szkolnictwie wyższym oraz przygotowano rekomendacje dla kierujących uczelniami w zakresie planowania strategicznego.

Artykuł został przygotowany w nurcie zarządzania strategicznego, a szczególnie planowania strategicznego. W założeniu dotyczy polskich uniwersytetów publicznych. Wykorzystano krytyczną metodę analizy treści i analizę przypadków (scenariuszy). Opisano implikacje teoretyczne (określenie zmian wpływających obecnie na planowanie strategiczne w uczelni) i praktyczne (rekomendacje dla kierujących uczelniami oraz dla tworzących polityki publiczne w tym obszarze).

#### Literatura

- Buchanan, C. (2022). *Higher Education Trends to Watch for in 2023*.
- Bugaj, J. i Szarucki, M. (2014). *Identyfikacja kluczowych kompetencji w misji uczelni publicznych*. W: R. Borowiecki, A. Jaki, *Restrukturyzacja w obliczu wyzwań gospodarki globalnej* (s. 281-296). Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Cabała, P. (2007). Planowanie scenariuszowe w przedsiębiorstwie. *Przegląd Organizacji*, (4).
- Cascio, J. (b.d.). *BANI – How To Make Sense Of A Chaotic World?* Think Insights. Pobrano 8 stycznia 2023 z <https://thinkinsights.net/leadership/bani/>
- Chorab, M. (2016). *Funkcjonowanie studentów we współczesnej rzeczywistości uniwersyteckiej*. Pedagogika Szkoły Wyższej.

- Communication from the Commission, on a European Strategy for Uni-Versities. Pobrano 24 stycznia 2023 z <https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/2022-01/communication-european-strategy-for-universities-graphic-version.pdf>
- Czakon, W. (2020). *Krótkowzroczność strategiczna menedżerów*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Dziedziczak-Foltyń, A. (2011). Strategie uczelniane – antycypacja, translacja czy pseudokonformizacja celów polityki rozwoju szkolnictwa wyższego? W: J. Dworak, J. Jaworski (red.), *Zarządzanie szkołą wyższą. Dylematy i wyzwania*. Wyższa Szkoła Bankowa.
- Educational Trends for 2023. Pobrano 5 stycznia 2023 z <https://www.acsaffiliates.com/blog-educational-trends-for2023-1041.aspx>
- Ernst & Young Business Advisory, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową. (2009). *Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce*. Pobrano z <http://ptbk.mol.uj.edu.pl/download/aktualnosci/akt.diagnoza.pdf>
- EUA. (b.d.a). *Pathways to the Future, A Follow-Up To "Universities Without Walls – A Vision for 2030"; A Vision for 2030*. Pobrano 26 stycznia 2023 z <https://eua.eu/downloads/publications/pathways%20to%20the%20future%20report.pdf>
- EUA. (b.d.b). *Universities Without Walls*. Pobrano 26 stycznia 2023 z <https://eua.eu/downloads/publications/universities%20without%20walls%20a%20vision%20for%202030.pdf>
- Fahey, L. i Randall, R. M. (red.). (1998). *Learning from the Future. Competitive Foresight Scenarios*. John Wiley & Sons Inc.
- Ford, M. (2015). *Świt robotów*. CDP.pl.
- Gierszewska, G. i Romanowska, M. (1995). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. PWE.
- Global Strategic Trends. (b.d.). *The Future Starts Today*. Ministry of Defence UK, 6 edycja. Pobrano 26 stycznia 2023 z [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/1075981/GST\\_the\\_future\\_starts\\_today.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1075981/GST_the_future_starts_today.pdf) [26.01.2023].
- Górniak, J. i Mazur, S. (2012). Analiza polityk publicznych i programowanie w obszarze strategii rozwoju. W: J. Górniak, S. Mazur (red.), *Zarządzanie strategiczne rozwojem*. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego. Pobrano z [https://www.euroreg.uw.edu.pl/dane/web\\_euroreg\\_publications\\_files/1210/zarzadzanie\\_strategiczne\\_rozwojem.pdf](https://www.euroreg.uw.edu.pl/dane/web_euroreg_publications_files/1210/zarzadzanie_strategiczne_rozwojem.pdf) [08.01.2023], s. 207.
- HoloniQ Global Higher Education Network. (b.d.). *Prototype. 3 Scenarios for Higher Education*, (2021). Pobrano 24 stycznia 2023 z <https://www.holoniq.com/notes/3-scenarios-for-higher-education-alpha-prototype>
- Jasiczak, J., Kochalski, C. i Sapała, M. (2011). Wstępne wyniki badań nad projektowaniem i wdrażaniem strategii rozwoju w publicznych szkołach wyższych w Polsce. *Zeszyty Naukowe*, (167). Uniwersytet Ekonomiczny, Poznań.
- Kononiuk, A. (2012). Metoda scenariuszowa w antycypowaniu przyszłości. *Organizacja i Kierowanie*, 2(151).
- Obłój, K. (2009). Znaczenie spójności strategii. *Przegląd Organizacji*, 9(836).
- Oczachowska, A. (2014). Zachowania konsumpcyjne deklarowane przez studentów WNE Politechniki Koszalińskiej a style życia. *Handel Wewnętrzny*, 1(354), 193-202.
- OECD. (b.d.). *Four Future Scenarios for Higher Education*. Pobrano 24 stycznia 2023 z <https://www.oecd.org/education/ceri/38073691.pdf>
- Piotrowska-Piątek, A. (2018). *Analiza strategii rozwoju szkół wyższych w Polsce*. Pobrano 23 stycznia 2023 z <https://oamquarterly.polsl.pl/wp-content/uploads/2018/01/07-Piotrowska-Pi%C4%85tekKN30.pdf>
- Rieley, J. B. (1996). *Scenario Planning in Higher Education*. Pobrano 23 stycznia 2023 z [https://www.researchgate.net/publication/234589223\\_Scenario\\_Planning\\_in\\_Higher\\_Education](https://www.researchgate.net/publication/234589223_Scenario_Planning_in_Higher_Education)
- Schleicher, A., *10 global megatrends facing education*. Pobrano 3 stycznia 2023 z <https://www.bbc.com/news/business-47030362>
- Storch, H. i Tol, R. i Flöser, S. (2008). *Environmental Crises. Science and Policy*. GKSS School of Environmental Research, Springer.
- Thieme J. K. (2009). *Szkolnictwo wyższe. Wyzwania XXI wieku. Polska, Europa, USA*. Difin, Warszawa.
- Uczelnie w Holandii przestaną przyjmować cudzoziemców*. (2022, 30 grudnia). Dramatyczna sytuacja. *Rzeczpospolita*. Pobrano z <https://www.rp.pl/biznes/art37698291-uczelnie-w-holandii-przestana-przyjmowaccudzoziemcow-dramatyczna-sytuacja>
- University of Edinburgh. (b.d.). *Higher Education Futures: 8 Scenario, 8 Tarot Cards and 8 Short Stories*. Pobrano 24 stycznia 2023 z <https://www.de.ed.ac.uk/news/higher-education-futures-8-scenarios-8-tarot-cards-and-8short-stories>
- Urbanowska-Sojkin, E. (2016). Paradoksy w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwami. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (420), 363-375.
- WEF. (b.d.). *The Future of Jobs Report 2020*, October 2020. Pobrano 26 stycznia 2023 z [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf)
- WEF. (2022). *The Future of Jobs Report*. Pobrano 2 stycznia 2023 z <https://www.weforum.org/agenda/2022/05/future-work-jobs-davos-experts/>



## Future Scenarios in Strategic Planning from the Higher Education Perspective

---

**Abstract:** Scenarios have been used in strategic planning in various organizations since the 1960s. They are intended to help to develop various variants of the future using one's expert knowledge, and to enable the managers of organizations to make effective strategic decisions. Hence, thanks to the scenarios, one can be ready to use various solutions, especially in the event of unforeseen situations arising from the organization's environment or those taking place inside it. In the case of higher education institutions, scenarios are extensive reports, the creation of which is most often associated with the use of the Delphi method or an expert panel. The article focuses on the presentation of four selected scenarios related to the future of higher education in Europe and in the world, and on the preparation of recommendations for the heads of universities in the field of strategic planning in Polish universities. A research question was posed: what conclusions from the studied scenarios regarding European and global higher education may result in decisions in strategic planning at Polish universities. In the first part of the article, a critical analysis of the literature was used, and in the second, an analysis of selected cases was done. The considerations emphasize the role of scenarios in strategic planning at the university. The article is prepared from the perspective of management and quality science, in the sub-discipline of strategic management.

**Keywords:** scenarios, higher education, strategic planning

---