

„Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, nr 1/23/2004

Julita Jabłecka

Planowanie strategiczne w uniwersytecie przedsiębiorczym

Autorka przedstawia podstawowe zagadnienia związane z planowaniem strategicznym w uniwersytecie przedsiębiorczym, koncentrując się kolejno na następujących kwestiach: (a) czym jest przedsiębiorczość; (b) czym jest uniwersytet przedsiębiorczy; (c) co to jest strategia i planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie i uniwersytecie; (d) jakie są zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania strategii i przedsiębiorczości uniwersytetu; (e) jak powinien przebiegać proces planowania oraz jaka powinna być treść planu strategicznego w uniwersytecie przedsiębiorczym.

Wprowadzenie

Wielu przedstawicieli nauk o zarządzaniu jest zdania, iż wchodzimy obecnie w okres tzw. nowej ekonomii czy też gospodarki opartej na wiedzy, a najbardziej wyróżniającą cechą nowej ekonomii jest nieciągłość, która z kolei wymaga nieciągłych idei prowadzenia biznesu (por. Bratnicki 2002, s. 23). W takiej gospodarce ważącą rolę w konkurencji odgrywa, oprócz wiedzy, przedsiębiorczość, ponieważ nie da się bez niej osiągnąć pożądanej nieciągłości pomysłów prowadzenia firmy. Waga przedsiębiorczości dla osiągnięcia i utrzymania *trwałej przewagi konkurencyjnej* nie dotyczy jednak wyłącznie firm działających w gospodarce. Pojęcie to na początku lat dziewięćdziesiątych zaczęło się coraz częściej pojawiać również w sferze publicznej, w odniesieniu do uniwersytetów. Także inne terminy ze sfery zarządzania gospodarką rozpowszechniły się w analizach poświęconych zarządzaniu uniwersytetami. Należy do nich *zarządzanie i planowanie strategiczne*. Tej właśnie tematyce poświęcony jest niniejszy tekst.

Przedsiębiorczość

Nie ma uniwersalnej teorii społecznej, ani też uniwersalnej teorii przedsiębiorczości, wolnej od specyfiki miejsca i czasu (por. Bratnicki 2002). Istnieje jednak podobieństwo rozumienia przez specjalistów do spraw zarządzania istoty przedsiębiorczości. Jest nią tworzenie szans i dążenie do ich wykorzystania bez względu na posiadane zasoby znajdujące się pod bieżącą kontrolą organizacji (por. np. Bratnicki 2002; Koźmiński 2001; Kwiat-

kowski 2001). Należy zauważyć związek pojęcia *przedsiębiorczość* wykorzystywanego w odniesieniu do działalności gospodarczej z trzema zagadnieniami:

- zasobów;
- innowacji;
- zdobywania przewagi konkurencyjnej.

W najbardziej radykalnej wersji definicja przedsiębiorczości zaproponowana przez Jeffreya Timmonsa i Howarda Stevensona pomija całkowicie potrzebę posiadania zasobów przez podmiot podejmujący działania przedsiębiorcze, gdyż – według cytowanych wyżej autorów – przedsiębiorczość to tworzenie czegoś z niczego (cyt. za Kwiatkowski 2001, s. 67). To nieprzywiązywanie wagi do ograniczeń zasobowych wynika jednak z pomijania znaczenia (czy w ogóle istnienia) zasobów niematerialnych, takich jak kontakty osobiste potencjalnego przedsiębiorcy, jego wiedza i reputacja, które pozwalają mu na zdobycie w odpowiednim momencie także zasobów materialnych¹.

Związek między przedsiębiorczością a innowacyjnością był dostrzegany od dawna (por. Schumpeter 1939; Drucker 1973; Kwiatkowski 2001).

Peter Drucker porównuje dwa podejścia: pierwsze polega na wprowadzaniu innowacji tworzących podstawy przyszłego biznesu, drugie odnosi się do najlepszego wykorzystania dostępnych zasobów (administrowania). Według cytowanego autora administrowanie to „robienie rzeczy właściwie (sprawnie)”, a przedsiębiorczość (utożsamiana ze skutecznością) polega na „robieniu rzeczy właściwych”.

Dla Aloisa Schumpetera istnieje wiele wymiarów innowacji. Podejście tego autora analizuje Stefan Kwiatkowski (2001, s. 62): „Poprzez wprowadzenie nowego produktu (innowacja produktowa), nowej metody produkcji (innowacja procesowa), poprzez otwarcie nowego rynku sprzedaży lub zaopatrzenia (innowacja rynkowa) lub poprzez wprowadzenie nowej struktury działania (innowacja w sferze zarządzania) przedsiębiorca kształtuje nową funkcję produkcji, co pozwala mu osiągnąć zysk, którego podstawę stanowi zdobyta tylko na pewien czas pozycja monopolistyczna. Innowacja stanowi więc kwintesencję, jest dosłownie tożsama z przedsiębiorczością”. Według cytowanego autora Schumpeter pomija jednak drobne zmiany adaptacyjne jako istotny element procesu innowacyjnego. Tymczasem Kwiatkowski zauważa, iż takie właśnie zmiany – do których należy np. japońska metoda stałego doskonalenia *kaizen*, jako innowacja z dziedziny zarządzania – likwidują wiele barier niemożliwych do usunięcia w ramach poprzedzających tę metodę systemów zarządzania (por. Kwiatkowski 2001, s. 64). Znaczenie takich drobnych stałych usprawnień jako elementu przedsiębiorczości jest nie do przecenienia w odniesieniu do szczególnego rodzaju organizacji – uniwersytetów, dla których radykalne innowacje są rzadkie, a przeważają zmiany drobne i stopniowe. Do kwestii tej wrócę w dalszej części tekstu.

Przedsiębiorczość – oprócz wiedzy – jest jednym z najważniejszych współcześnie źródeł zdobywania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Uzyskanie trwałej przewagi na rynku jest uważane za podstawowy miernik sukcesu organizacji. W przypadku uniwersytetu uzyskanie przewagi konkurencyjnej oznacza wysoką atrakcyjność oferty edukacyjnej na rynku i występuje wówczas, gdy potencjalni klienci szkoły wyższej w dłuższych okresach wyżej cenią uczestniczenie w oferowanym przez nią programie niż w programach proponowanych przez inne instytucje edukacyjne (por. Koźmiński 2000).

¹ Zwraca na to uwagę także Stefan Kwiatkowski (2001).

Przedsiębiorczość tworzą działania zorientowane wokół szansy wynikającej z jakiejś luki, którą można zapełnić robiąc coś inaczej, lepiej, i tworząc nową wartość (por. Bratnicki 2002). Według cytowanego autora jest to forma efektywnego zarządzania, której można się nauczyć, chociaż bycie przedsiębiorczym wymaga wiedzy, umiejętności, pasji, ciężkiej pracy, aktywnego uczenia się, specyficznego podejmowania decyzji strategicznych, kreowania zmian.

Przedsiębiorczość jest „umiejętnością dostrzeżenia i wykorzystania (zrealizowania) nowych możliwości produkcyjnych, usługowych czy organizacyjnych dających szansę na duży zysk w warunkach braku pewności co do sukcesu całego przedsięwzięcia” (Bielecki 1998, s. 35).

Przytoczona definicja jest dość typowa dla analiz dotyczących przedsiębiorczości, która kojarzona jest z organizacjami dochodowymi, a jej celem ma być „tworzenie bogactwa”. Najczęściej o przedsiębiorczości mówi się w odniesieniu do konkretnych ludzi. Jest to jednak cecha przypisywana nie tylko poszczególnym jednostkom, ale także organizacjom i ich działaniom. I to nie tylko organizacjom tworzącym owo bogactwo. Jako przykład może posłużyć tzw. uniwersytet przedsiębiorczy, który jest przedmiotem niniejszego artykułu.

Organizacje przedsiębiorcze to takie organizacje, które:

- są skłonne do ryzyka i eksperymentowania;
- są zdolne do samodzielnego działania i do innowacji;
- mają skłonność do identyfikacji oraz wykorzystywania szans, zanim zrobią to ich konkurenci;
- uczą się tworzenia nowych rozumień i interpretacji;
- są gotowe do zmian wewnątrzorganizacyjnych w celu zwiększenia efektywności funkcjonowania i rozwoju w wysoce konkurencyjnym otoczeniu.

Cechy przypisywane przedsiębiorczemu działaniu to (Bratnicki 2002, s. 24):

- agresywne wykorzystywanie szans;
- podejmowanie ryzyka;
- kwestionowanie nabytych doświadczeń i formułowanych na ich podstawie założeń;
- elastyczność myślenia i działania;
- samokontrola i tolerowanie niepewności;
- twórczość.

Uniwersytet przedsiębiorczy

Fenomen powstania uniwersytetu przedsiębiorczego pojawił się stosunkowo niedawno. Przedsiębiorczość uniwersytetów ujawniła się w Europie jako efekt nacisków ze strony otoczenia. Przykłady uczelni przedsiębiorczych w Europie Zachodniej są nie tylko przykładami sukcesu, ale także wyrazem walki o przetrwanie.

W latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych w otoczeniu uczelni zachodnich następowały zmiany, które stworzyły nowe warunki ich działalności. Otoczenie stało się bardziej burzliwe (większa zmienność elementów otoczenia, większa szybkość zmian, więcej wzajemnych powiązań elementów), mniej hojne, bardziej wrogie i nieprzewidywalne.

W wyniku masowości kształcenia, oczekiwania wykształcenia lepiej dostosowanego do potrzeb rynku, uzyskiwania wartości odpowiadającej włożonym pieniądзом, nacisków na

ekonomiczność rosty oczekiwania w sensie ilościowym i jakościowym wobec uniwersytetów, przy jednoczesnych cięciach funduszy publicznych na kształcenie. Powstała konieczność znalezienia nowych źródeł utrzymania uczelni. Nie był to jednak wystarczający bodziec dla znaczącej modyfikacji zachowań uniwersytetu w kierunku przedsiębiorczości. Z przedstawionych już wcześniej rozważań dotyczących przedsiębiorczości w sektorze biznesu wynika jasno, że ta cecha zarządzania nie ujawni się z pewnością w sytuacji, gdy organizacja nie działa w warunkach rynkowych, nie jest poddana konkurencji między organizacjami o klientów dokonujących zakupów dóbr i usług będących źródłem przychodów dla firmy. Tymczasem szkoły wyższe, działające tradycyjnie w sferze publicznej, nie konkurowały ze sobą o zasoby, zwłaszcza że kształcenie w nich było bezpłatne. Publiczne szkoły wyższe, założone przez państwo, otrzymywały środki na funkcjonowanie bezpośrednio od państwa w wysokości wystarczającej do wykształcenia elit intelektualnych, których liczbę określało państwo. Państwo musiało więc zwiększyć autonomię instytucjonalną uczelni i stworzyć warunki sprzyjające rozwojowi przedsiębiorczości w sektorze szkolnictwa wyższego. Rozpoczęto proces urynkowania usług publicznych, obejmując nim sektor edukacji. W wyniku nacisków władz państwowych na uczelnie oraz zmian w ustawodawstwie w wielu krajach nastąpiło wprowadzenie menedżeryzmu i metod zarządzania z biznesu do uczelni. Często towarzyszyły temu także żądania władz edukacyjnych, by szkoły wyższe opracowywały plany strategiczne². W krajach, w których nie dokonano takich zmian sprzyjających rozwojowi przedsiębiorczości na poziomie systemu zarządzania szkolnictwem wyższym i w systemie zarządzania samych uniwersytetów przedsiębiorczość tych instytucji jest realizowana w ograniczonym zakresie.

W połowie lat dziewięćdziesiątych Burton Clark (1998) przeprowadził w kilku krajach Europy Zachodniej badania nad transformacją uniwersytetów. W wyniku swoich studiów wyróżnił pięć podstawowych cech uczelni przedsiębiorczych, odróżniających je od uniwersytetów tradycyjnych:

- **Wzmocnienie trzonu (centrum) sterującego.** Bardziej zaawansowane przekształcanie metod działania uniwersytetu w kierunku zachowań przedsiębiorczych wymaga wzmocnienia centrum sterującego, tzn. władz uczelni na szczycie uniwersytetu, ale także władzy wydziałów. Powstała również konieczność akceptacji silniejszej, menedżerskiej formy zarządzania na wszystkich szczeblach (zmniejszenie liczebności i roli ciał kolegialnych na rzecz organów jednoosobowych).
- **Rozwój segmentów peryferyjnych** (czyli jednostek pomostowych między uczelnią a otoczeniem, które zajmują się transferem wiedzy, kontaktami z przemysłem, ochroną własności intelektualnej, edukacją permanentną, pozyskiwaniem środków, sprawami absolwentów).
- **Zróźnicowanie bazy finansowej.** Jest ono wynikiem pozyskiwania środków przez uczelnie z wielu dodatkowych źródeł, poza tradycyjną dotacją ministerialną na kształcenie, tzn. od rad badawczych, z chesnego, od absolwentów, z usług świadczonych na rzecz otoczenia i społeczności lokalnej, ze zleceń oraz z przemysłu.
- **Stymulowanie centrum akademickiego.** Przedsiębiorcze powinny stawać się nie tylko segmenty peryferyjne, ale także jednostki działalności podstawowej (tzn. wydziały i instytuty).

² Szerzej o zmianach w zarządzaniu uczelniami por. Jabłecka (1998; 2000).

- Zintegrowania kultura przedsiębiorcza, rozwijana od początku zmian.
Ujęcie przedstawione przez Clarka koncentruje się na charakterystyce cech uniwersytetu zwanego *przedsiębiorczym*. Nie mówi jednak wiele o tym, na czym polegają przedsiębiorcze zachowania uniwersytetu. Podejście takie rodzi także wiele innych pytań i wątpliwości. W niniejszym opracowaniu nie zamierzam ich rozstrzygnąć, wymagają one bowiem poważnych studiów, pragnę jednak zasygnalizować kwestie mające istotne znaczenie dla kształtowania modelu uniwersytetu:
- Czy uniwersytet jest przedsiębiorczy jako całość organizacyjna w wyniku określonej całościowej strategii instytucjonalnej, czy też jest przedsiębiorczy w efekcie przedsiębiorczości poszczególnych pracowników, a organizacyjna przedsiębiorczość to jedynie wypadkowa (suma?) przedsiębiorczości akademickiej?
- Czy fakt, że tylko część wydziałów lub/i innych jednostek danej uczelni przejawia cechy przedsiębiorczości pozwala nazwać ją „uniwersytetem przedsiębiorczym”?
- Czy uniwersytet przedsiębiorczy ma być wzorcem dla wszystkich uczelni, czy też cechą elity uniwersytetów? A może właśnie najlepsze, stare, elitarne uniwersytety nie muszą być przedsiębiorcze, ponieważ opierają swą przewagę konkurencyjną na reputacji, prestiżu bądź wysokiej pozycji naukowej? Inaczej mówiąc, czy każdy uniwersytet powinien starać się osiągnąć wyżej wymienione cechy przedsiębiorczości i czy w ogóle powszechność takich uczelni jest pożądana?
- Czy uniwersytet mający tylko część cech wyróżnionych przez Clarka jest uniwersytetem przedsiębiorczym?
- Czy przedsiębiorczość uniwersytetu musi iść w parze z komercjalizacją jego działalności? I czy powszechna odpłatność na studia powinna być elementem uwarunkowań uniwersytetu przedsiębiorczego?

Udzielenie odpowiedzi na sformułowane wyżej pytania jest niezwykle istotne m.in. dlatego, że charakter tych odpowiedzi może zadecydować o kierunku rozwoju nie tylko pojedynczych instytucji, ale także całych systemów szkolnictwa wyższego.

Strategia i planowanie strategiczne

Zarówno strategia, jak i przedsiębiorczość to cechy zarządzania. W literaturze zwraca się uwagę na powiązanie tych dwóch wymiarów.

Strategia jest definiowana bardzo różnie, a definicje te ujawniają różnorodność podejść (por. Penc 2001). Najogólniej mówiąc, strategia oznacza określenie głównych długofalowych celów firmy oraz kierunków, reguł i środków działania, a także takie rozmieszczenie i wykorzystanie zasobów, by firma mogła spełnić swoją misję i osiągnąć główne cele, na które jest nastawiona, zachowując równowagę dynamiczną względem otoczenia. Strategia to określenie spójnych działań i środków w celu zwiększenia zdolności konkurencyjnej organizacji i urzeczywistnienia jej misji oraz polepszenia własnej sytuacji w otoczeniu (Penc 2001, s. 142). Podstawowe cechy, jakimi powinna charakteryzować się strategia to (Gierszewska, Romanowska 1988):

- **ciągłość**: istnienie logicznego związku między programami działania o różnych horyzontach czasowych;
- **kompleksowość**: ogólnoorganizacyjny zasięg strategii, objęcie programem rozwoju wszystkich sfer (podsystemów) organizacji;

- **spójność**: zgodność merytoryczna programów rozwoju dotyczących zróżnicowanych horyzontów czasowych i różnych podsystemów organizacji;
- **elastyczność**: zdolność dostosowania tempa i sposobów rozwoju do istniejących warunków;
- **realność**: dostosowanie strategii do obecnych i przyszłych warunków funkcjonowania.

W skład strategii przedsiębiorczej wchodzi:

- identyfikacja szans;
- tworzenie wizji;
- wypracowanie koncepcji domeny działania (ryнку, biznesu);
- pozyskiwanie niezbędnych zasobów i kompetencji;
- wykorzystywanie okazji pojawiających się w czasie szybkiego rozwoju;
- podtrzymywanie zachowań przedsiębiorczych;
- prowadzenie działalności w sposób tworzący wartość.

W literaturze poświęconej uniwersytetom przyjmuje się klasyczną definicję Alfreda Chandlera (1962) dotyczącą planowania strategicznego: jest to wytyczanie długoterminowych celów i zadań, organizacja i przyjęcie kierunku działania oraz alokacja zasobów potrzebnych do realizacji tych celów.

W skład planowania strategicznego w uniwersytecie, będącego pierwszym etapem wypracowywania i realizacji strategii, wchodzi:

- ocena otoczenia, identyfikacja trendów i zmian;
- ocena instytucji, problemów, możliwości, analiza SWOT;
- ocena wartości, aspiracji i ideałów różnych interesariuszy oraz odpowiedzialności instytucji wobec nich i społeczeństwa;
- przygotowanie planu, jako wzorca strategii, kierunku działalności.

Etapy planowania w uniwersytecie nie odróżniają się niczym szczególnym od cech planowania w innych organizacjach.

Efektom planowania jest przygotowanie określonej strategii. W literaturze dotyczącej uniwersytetów wyróżnia się dwa rodzaje strategii (por. Taylor, Miroiu 2002):

- strategię reaktywną (zachowawczą), polegającą na biernej adaptacji do wymagań otoczenia;
- strategię przedsiębiorczą, która jest nastawiona na zmienianie otoczenia i koncentruje się na silnych stronach organizacji.

W uniwersytecie przedsiębiorczym powinien oczywiście dominować ten drugi rodzaj strategii.

W ramach strategii przedsiębiorczej Peter Drucker (1992, s. 224–259) – największy guru od spraw zarządzania – wyróżnia cztery ofensywne szczegółowe rodzaje strategii firmy:

- Być najpierwszym i najsilniejszym.
- Uderzać w nich tam, gdzie ich nie ma. Określenie to obejmuje dwie różne strategie:
 - twórcze naśladownictwo;
 - „przedsiębiorcze judo”.
- Wyszukać i zająć wyspecjalizowaną niszę; tu można wyróżnić trzy odrębne strategie:
 - strategię rogatek (poborcy myta);
 - strategię wyspecjalizowanej umiejętności;
 - strategię wyspecjalizowanego rynku.

- Zmienić ekonomiczne właściwości wyrobu, rynku lub przemysłu.
 Blizsza analiza poszczególnych typów strategii Druckera wskazuje, że strategię przydatną w biznesie niekoniecznie mogą być stosowane w innych sferach działania. Instytucje szkolnictwa wyższego wymagają wypracowania odrębnych strategii, dostosowanych do specyfiki tej sfery działalności.

Zewnętrzne oraz wewnętrzne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości i strategii uniwersytetu

Jak już wcześniej wspominałam, kształtowanie się uniwersytetu przedsiębiorczego, a także możliwość prowadzenia strategii instytucjonalnej w ramach organizacji przedsiębiorczej zależy od pewnych uwarunkowań. Ogólnie mówiąc, decydują one o tym, jakie możliwości manewru ma uczelnia w odniesieniu do poszerzania, a także zawężania swej domeny działania oraz kształtowania oferty edukacyjnej i badawczej, w zakresie regulacji popytu na swe usługi, określania ceny tych usług (czesne), tworzenia nowych obszarów działania i oferowania nowego typu usług, nowych sposobów ich pełnienia i „tworzenia nowych wartości dla klienta” (żeby użyć terminologii z zakresu zarządzania), tworzenia nowych treści i metod kształcenia, podejmowania nowych kierunków badań i współpracy z gospodarką. Inaczej mówiąc, zewnętrzny i wewnętrzny kontekst funkcjonowania wpływa na to, w jakim zakresie uniwersytet może tworzyć nowe możliwości działania oraz wykorzystywać te szanse. Wspomniane wyżej warunki wpływają więc na swobodę podejmowania nowych inicjatyw, tworzenia szans, kształtowania zakresu działania, wyboru klientów i rynku, na elastyczność i kreatywność zachowań uniwersytetu, a także na strategię działania uniwersytetu i planowanie strategiczne, a zwłaszcza na:

- cele, zakres, charakter planu;
- przebieg procesu planowania;
- uczestnictwo określonych podmiotów (osób, zespołów) w planowaniu.

Uwarunkowania przedsiębiorczości i tworzenia strategii uniwersytetu podzieliłam na zewnętrzne i wewnętrzne.

Uwarunkowania zewnętrzne

Do najważniejszych zewnętrznych elementów kontekstu rozwoju przedsiębiorczości i strategii uniwersytetu należą uwarunkowania prawne, finansowe, polityczne i ekonomiczne, kulturowe, demograficzne i technologiczne. Mogą się one zmieniać w czasie i są zróżnicowane w poszczególnych krajach.

Opisanie w krótkim artykule wszystkich szczegółowych elementów tych uwarunkowań oraz ich roli jest niemożliwe, ograniczę się więc do wymienienia przykładowych, najważniejszych elementów otoczenia zewnętrznego, przede wszystkim zaś tych, które wpływają na strategię edukacyjną uczelni.

Uwarunkowania prawne

Spośród uwarunkowań prawnych można wspomnieć o kwestiach podstawowych (które np. w Polsce regulują przepisy *Ustawy o szkolnictwie wyższym*), takich jak m.in.:

- przepisy dotyczące zakresu autonomii instytucjonalnej, substancjalnej i proceduralnej oraz strukturalnej (odpowiedni zakres autonomii jest podstawowym czynnikiem

określającym pole manewru poszczególnych uczelni w zakresie strategii i przedsiębiorczości);

- przepisy dotyczące zasad i możliwości tworzenia (zakładania) szkół wyższych, wydziałów bądź kierunków studiów oraz ich zamykania (określają bariery wejścia i wyjścia z rynku edukacyjnego uczelni krajowych i zagranicznych);
- istnienie oraz założenia działalności instytucji akredytacyjnych, a także kryteria akredytacji (określają bariery wejścia i wyjścia z rynku edukacyjnego);
- uprawnienia do określania wielkości rekrutacji na studia, prowadzenia określonych typów studiów (dzienne, zaoczne, podyplomowe, doktoranckie, krótkie kursy, kształcenie na odległość), zasad selekcji w trakcie studiów, prawa wydawania dyplomów (przepisy te wpływają na pole manewru strategicznego, zmianę segmentu rynku, innowacje w dziedzinie metod i kierunków kształcenia);
- prawo określania treści kształcenia, zasad zaliczeń, istnienie minimów programowych (determinuje ono innowacyjność oferty edukacyjnej);
- zasady mobilności międzyinstytucjonalnej studentów (system punktów kredytowych, standaryzacja programów nauczania) i kadry (ograniczają lub umożliwiają elastyczność strategii i innowacyjność programową);
- przepisy dotyczące możliwości i zasad wprowadzania opłat za studia oraz ustalania ich wysokości (czesne) (mogą pobudzać lub ograniczać przedsiębiorczość oraz możliwości planowania przychodów);
- przepisy dotyczące polityki kadrowej: zasad zatrudniania, awansowania, określania płac (umożliwiają lub ograniczają strategiczne planowanie kadr);
- istnienie sektora prywatnego uczelni i konkurencji z sektorem publicznym (może stymulować przedsiębiorczość).

Uwarunkowania finansowe:

- wielkość środków finansowych przeznaczanych przez państwo na edukację;
- zasady finansowania (miękkie czy oparte na konkurencji, biurokratyczne, oparte na negocjacjach czy na wskaźnikach, popytowe czy podażowe itd., por. Jabłecka 2004);
- swoboda gospodarowania środkami, możliwości pozyskiwania środków zewnętrznych i ich wykorzystania.

Uwarunkowania polityczne, np.:

- istnienie lub brak strategii edukacyjnej i strategii rozwoju społecznego;
- zasady dotyczące stosunków międzynarodowych, mobilności kadry i studentów;

Uwarunkowania społeczno-kulturowe i demograficzne:

- trendy dotyczące liczebności roczników w wieku podejmowania kształcenia na studiach;
- zmiany mody, gustów, postrzegania wartości edukacji.

Uwarunkowania ekonomiczne:

- poziom i tempo rozwoju gospodarczego (ewentualnie recesja, inflacja);
- poziom bezrobocia, struktura i wielkość zapotrzebowania na kadry z wyższym wykształceniem;
- wymagania rynku pracy dotyczące kompetencji zawodowych oraz nowych zawodów.

Sytuacja w sektorze szkolnictwa wyższego:

- nasilenie konkurencji na rynku edukacji wyższej między istniejącymi uczelniami (i placówkami B+R na rynku prac badawczych);
- status prywatnego sektora szkół wyższych i sposób traktowania tego sektora przez państwo.

Uwarunkowania technologiczne:

- dostępność technik umożliwiających stosowanie nowoczesnych form kształcenia (kształcenie na odległość itp., dostępność komputerów dla studentów, dostępność metod audiowizualnych);
- dostępność infrastruktury informatycznej dla zarządzania uczelnią.

Uwarunkowania wewnętrzne

Wewnętrzne, instytucjonalne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości, a także procesu strategicznego planowania w uczelni przedsiębiorczej, to:

- technologia;
- struktura;
- kultura.

Mówiąc o uwarunkowaniach wewnętrznych, skoncentruję się na tradycyjnych cechach uniwersytetu, które, choć ulegają stopniowym zmianom, nadal stanowią istotny element wewnętrznej charakterystyki uczelni.

Technologia

Uniwersytet cechuje zróżnicowany proces technologiczny, jest tu realizowany proces kształcenia na różnych kierunkach, kształcenie obejmuje różne treści i prowadzone jest według zróżnicowanych metod, podobnie proces badawczy jest realizowany w różnych dziedzinach i obszarach. Specyfiką uniwersytetu jest realizacja procesów kształcenia w wielu dziedzinach i kierunkach odpowiadających tradycyjnemu pojęciu tej uczelni. Specyfiką uniwersytetu (w naszej części Europy) jest także nierozłączność kształcenia i badań. Strategia wymagająca zawężenia działalności (domeny działania) i rezygnacji z jednego lub kilku kierunków kształcenia czy też z realizacji badań nie ma tu zastosowania, ponieważ uniwersytet traci wówczas tożsamość, przestaje być uniwersytem.

Struktura

Pośród wielu tradycyjnych cech struktury uniwersytetu można wyróżnić osiem najsilniej oddziałujących na procesy zarządzania, a zwłaszcza na procedury planowania strategicznego i przedsiębiorczość:

- Zorganizowanie uczonych wokół nieformalnej struktury dyscyplin naukowych oraz wokół formalnej struktury wydziałów uczelnianych odpowiadających mniej więcej strukturze kształcenia (struktura macierzowa). Istnieje silny stopień identyfikacji z dyscypliną, a mniejszy z uczelnią jako miejscem zatrudnienia.
- Fragmentaryzacja struktury, jej rozdrobnienie na niezależne części, wynikające z opisanych wyżej podziałów. W efekcie uczelnia tworzy tzw. system luźno powiązany (por. Weick 1976), często towarzyszy temu izolacja jednostek. W istotnym stopniu – podobnie jak cecha opisana wyżej – utrudnia to procesy całościowego, ogólnouczelnianego planowania strategicznego. Można się spodziewać, że uczeni realizują niepowiązane strategie indywidualne.

- Zróżnicowany stopień zaawansowania rozwoju poszczególnych dyscyplin. W efekcie są one w różnym stopniu podatne na zewnętrzne ukierunkowanie nauki (por. teoria finalizacji), co znajduje wyraz w zróżnicowaniu i podziale na nauki podstawowe i stosowane oraz różne kultury dyscyplinarne, a także w różnym zakresie współpracy z przemysłem.

Rozwój współpracy części komórek organizacyjnych (wydziałów, instytutów) z przemysłem i realizacja badań komercyjnych oraz ograniczenia możliwości takiej współpracy w innych komórkach prowadzą do zróżnicowania sytuacji finansowej jednostek w uczelni.

- W uniwersytecie egzystują obok siebie nauki humanistyczne i przyrodnicze, medyczne i techniczne, społeczne i rolnicze, teoretyczne i eksperymentalne, o różnych kulturach akademickich (por. Becher 1989), w zróżnicowanym stopniu zdolne do współpracy z otoczeniem.
- Uczelnie to profesjonalne biurokracje (por. Mintzberg 1983), instytucje zdecentralizowane, w których najważniejsze decyzje merytoryczne dotyczące pracy uczonych podejmowane są przez nich indywidualnie jako przez profesjonalistów, a więc na najniższym poziomie w strukturze. Można się więc spodziewać nie tylko indywidualnych strategii, ale także dominowania oddolnych, zdecentralizowanych i wycinkowych innowacji.
- Z rozproszeniem kompetencji profesjonalnych wiąże się niezależność poszczególnych uczonych dotycząca rozwoju zawodowego, karier, sposobu pracy, metod nauczania itp. (por uwaga wyżej).
- W strukturze władzy uczelnianej dominują ciała kolegialne nad organami jednoosobowymi, ciała te podejmują większość ważnych decyzji dotyczących uczelni czy wydziału. Kolegialność jako cecha kultury akademickiej musi zatem być wbudowana w procesy tworzenia strategii uczelnianej oraz uzgadniania strategii wycinkowych.
- Ciała akademickie (jednoosobowe i kolegialne) poddane są zasadzie kadencyjności. Istnieje więc konieczność uwzględnienia tego elementu struktury w celu zapewnienia ciągłości strategicznej.

W kontekście dość powszechnych opinii specjalistów zajmujących się szkolnictwem wyższym na temat uniwersytetów uważanych za instytucje najbardziej konserwatywne i niepodatne na zmiany, obok kościoła i wojska, ważne jest stwierdzenie Burtona Clarka: podstawowa cecha przedsiębiorczości, jaką jest innowacja, ma w uczelni większe znaczenie, niż się potocznie uważa, ale ma charakter oddolny. Zmiany mają charakter marginalny, przyrostowy, natomiast poważne i nagłe, kompleksowe innowacje zdarzają się rzadko ze względu na trudności realizacji: fragmentaryzację struktury i zadań oraz rozproszenie władzy i kompetencji. Stwierdzenie to potwierdza wnioski, jakie płyną z analizy wpływu rozwiązań strukturalnych na procesy zarządzania i przedsiębiorczości przedstawione wyżej.

Ze wskazanych wyżej cech technologii i struktury oraz oddolnego charakteru innowacyjności wynika, że uniwersytet działa na wielu różnych, nie powiązanych ze sobą rynkach: edukacyjnym, badawczym, rynku badań stosowanych, odrębnych rynkach absolwentów różnych wydziałów i dyscyplin naukowych. W tej sytuacji można (a nawet trzeba) realizować wiele różnych odrębnych strategii cząstkowych oraz jedną ogólnoinstytucjonalną strategię integracji. Oprócz ogólnoinstytucjonalnych zmian na szczeblu całej uczelni, można przewidywać wiele innowacji oddolnych. Federalizacja struktury uniwersytetu

i zewnętrzne powiązania jego społeczności naukowej wymagają strategii nastawionej na wzmacnianie więzi i identyfikacji jednostkowej uczonych z uniwersytem jako ich miejscem pracy, aby zapobiec rozwojowi sił odśrodkowych, wzmacnianych poprzez rozkwit rozproszonych strategii wydziałowych, dyscyplinarnych czy nawet indywidualnych.

Trzecim, równie ważnym jak struktura i technologia, wyznacznikiem swobodnego rozwoju przedsiębiorczości oraz planowania strategicznego są **cechy tradycyjnej kultury uniwersytetu**:

- znaczenie swobód akademickich oprócz instytucjonalnej autonomii nauki i kształcenia jako podstawowej wartości w społeczności akademickiej;
- towarzyszący wolności akademickiej indywidualizm dotyczący organizacji własnej pracy, kariery i rozwoju, sposobu komunikacji itp.;
- system motywacji uczonych do podejmowania badań podstawowych związany z rozwojem nauki jako wartości samej w sobie;
- podejmowanie zadań (badawczych) stosownie do indywidualnych zainteresowań badaczy, a jednocześnie zgodnie z ważnością danej problematyki dla nauki (dominacja kultury badań poznawczych);
- skierowanie wyników pracy badawczej do środowiska naukowego jako odbiorcy;
- kontrola nad pracą pracowników uczelni (naukową) nie poprzez formalną władzę, ale przez nieformalne naciski środowiska i oceny wewnątrzśrodowiskowe – *peer review* (kontrola dotyczy rekrutacji do zawodu akademickiego, awansów, publikacji);
- fakt, że główną nagrodą jest uznanie przez kompetentnych ekspertów – kolegów (poprzez prestiż, cytowania, nagrody, przynależność do towarzystw);
- przestrzeganie norm etosu naukowego (np. że nauka jest dobrem publicznym), takich jak uniwersalizm (nie ma uprzywilejowanych źródeł wiedzy), wspólnotowość (odkrycia są własnością wspólnoty, wytwory wiedzy są własnością publiczną), bezinteresowność (naukę uprawia się dla niej samej, samo odkrycie jest nagrodą), zorganizowany sceptycyzm (wiedza musi być nieustannie weryfikowana), oryginalność i nowatorstwo jako najważniejsze kryteria oceny prac naukowych.

Jak widać, kultura organizacyjna uniwersytetu tradycyjnego jest nastawiona jest do wewnątrz, jest kulturą zamkniętą. Tymczasem kultura przedsiębiorczości wymaga nastawienia zewnętrznego – na kontakty z otoczeniem, na przystosowanie do jego potrzeb, ale także na jego kształtowanie.

Wiele cech technologii uniwersytetu, cech strukturalnych oraz cech kultury uniwersytetu utrudnia rozwój przedsiębiorczości i rozwój strategii, porozumiewanie się oraz wspólne decydowanie o przyszłości całej instytucji; z drugiej strony dominacja ciał koleżeńskich nad jednoosobowymi wymaga partycypacyjnego trybu opracowywania strategii. Można także stwierdzić, iż kształtowanie uniwersytetu przedsiębiorczego wymaga częściowej przebudowy jego struktury i kultury bądź też współistnienia dwóch różnych kultur i struktur.

Według Hardyego, Langleya i Mintzberga (1984) strategia uniwersytetu charakteryzuje się pewnymi cechami szczególnymi, wynikającymi z oddziaływania struktur i kultury tej organizacji (wymieniam tylko te o charakterze uniwersalnym, które nie dotyczą wyłącznie uczelni amerykańskich).

- Strategię tworzy wielu aktorów, a nie mały zespół na szczycie managementu, ze względu na silną decentralizację, rozproszenie uprawnień decyzyjnych, luźne powiązanie.

- Niektóre elementy strategii odnoszą się do całości uczelni, inne – tylko do części (np. kwestie dotyczące biblioteki czy obciążeń dydaktycznych), np. wydziałów, a nawet poszczególnych uczonych (w tym zakresie strategia uczelni = strategii indywidualnej).
- Występuje duży stopień rozczłonkowania strategii, w efekcie elementy strategii (np. metody nauczania) można odrębnie i niezależnie zmieniać bez wpływu na całość.
- Kontrola nad strategiami może być w rękach profesury lub ciał jednoosobowych, a niekiedy kilku szczebli.
- Wiele strategii indywidualnych pozostaje pod wpływem przynależności organizacyjnej i profilu wykształcenia ich autorów.
- Wiele strategii związanych z zadaniami jest wspólnych raczej dla kierunków studiów i dyscyplin naukowych niż uczelni, czyli podlega wpływom profesjonalnym.
- Wiele strategii tzw. rozważanych (wypracowanych) – w przeciwieństwie do tzw. strategii wyłaniających się – jest pod wpływem centralnej administracji (rektora).
- Administracja stara się kontrolować strategie procesowe.
- W sytuacjach kryzysowych administracja centralna umacnia władzę dotyczącą strategii (kwestie likwidacji wydziałów lub połączenia jednostek).
- Strategie negocjowane są uzgodnione, jeśli zostaną podjęte kolektywnie.
- W procesie interaktywnym można zbudować silną strategię ideologiczną, np. wyróżniające się wydziały mogą stworzyć silny system przekonań decydujący w wielu sprawach (np. określona orientacja naukowa jest źródłem ideologii).
- W procesie interakcji może zostać stworzona spójna strategia (np. nowe regulacje senatu dotyczące awansów).
- Strategie mają tendencje do stabilizacji i niechęć do rewolucji, ponieważ odpowiedzialność za zmiany ponosi tu wiele osób.
- W strategii występują zmiany stopniowe i nieustanne (np. tematyka badawcza, uaktualnianie programu kształcenia). Zmiany następują łatwiej w przypadku decyzji administracji (ponieważ nie trzeba ich uzgadniać kolektywnie).

Przedstawiona wyżej charakterystyka procesu planowania nie ma charakteru normatywnego, jest opisem procesów występujących w rzeczywistości w tradycyjnych uniwersytetach. Widać jednak wyraźnie wpływ wszystkich trzech elementów wewnętrznej charakterystyki uniwersytetów, opisanej wyżej, na procesy planowania. Wydaje się, że budując wskazówki o charakterze normatywnym (jak powinien wyglądać proces planowania), należy wziąć pod uwagę obserwacje wspomnianych wyżej autorów oraz „wpisać” uwarunkowania technologiczne, strukturalne i kulturowe w sam proces budowania strategii, jednocześnie stwarzając określone mechanizmy przekształcania uwarunkowań będących ograniczeniami przedsiębiorczości w uwarunkowania sprzyjające jej rozwojowi. Zarządzanie strategiczne w uniwersytecie tradycyjnym powinno zatem mieć dwa wymiary: pierwszy – zewnętrzny, zorientowany na tworzenie i wykorzystywanie szans, drugi – wewnętrzny, nastawiony na proces budowania struktury oraz kultury proinnowacyjnej i przedsiębiorczej w uniwersytecie.

Planowanie strategiczne uniwersytetu

Z analizy uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych strategii oraz przedsiębiorczości wynikają pewne postulaty dotyczące:

- procesu planowania;
- udziału określonych aktorów w tym procesie;
- treści i zakresu planu.

Proces planowania

Wymagania dotyczące procesu planowania można scharakteryzować za pomocą kilku terminów, takich jak: *ciągłość*, *partycypacyjność*, *integracja wokół wizji*, *trwały trzon sterujący planowaniem (niekadencyjny)*, *monitorowanie otoczenia przez łączników organizacji*, *uczestnictwo segmentów peryferyjnych w planowaniu*.

- Planowanie powinno być procesem ciągłym, a nie jednorazową akcją.
- Ważny jest charakter partycypacyjny planowania, przełamujący izolacjonizm i federalność. W procesie planowania powinni uczestniczyć najbardziej wpływowi i przedsiębiorczy przedstawiciele wszystkich względnie niezależnych, luźno powiązanych komórek (niekoniecznie dziekani).
- Sam proces planowania powinien integrować całą społeczność uniwersytetu wokół wizji wypracowanej wspólnie pod kierunkiem władz uczelni i odpowiedniej komisji (np. komisji senackiej do spraw rozwoju uczelni).
- Kluczową rolę w procesie planowania powinien odgrywać trzon sterujący planowaniem, o stałym lub sukcesywnie i stopniowo wymienianym składzie, nie podlegającym jednak kadencyjnym zmianom (w celu zachowania ciągłości koncepcji strategii), zmieniający w zależności od zadań.
- Istotną rolę wspomagającą proces planowania powinni odgrywać łącznicy, działający na pograniczu uczelni i otoczenia (organizacje peryferyjne, biuro zajmujące się pozyskiwaniem środków).
- Udział w realizacji strategii powinni mieć przedstawiciele organizacji ubezpieczających przedsiębiorcze działania uczelni (biuro prawne, ośrodki ochrony własności intelektualnej).

Zawartość i forma planu

- Plan instytucjonalny powinien mieć charakter ramowy, ogólny.
- Plan powinien być planem kroczącym, uaktualnianym na bieżąco.
- Plan ogólnouczelniany powinien zawierać superpriorytetowe zadania (organizacja nie może być znakomita we wszystkim) i innowacje ważne dla całej uczelni.
- W planie powinny być określone zakres i sposób wykorzystania kluczowych zasobów, a więc najsilniejszych sfer organizacji.
- Plan powinien obejmować zadania w zakresie utrzymania i rozwoju przedsiębiorczości, a jednocześnie likwidacji jej negatywnych skutków, takich jak sprzeczności interesów, sprzeczności wartości, nierówności statusu finansowego wydziałów.
- W planie powinien się znaleźć wykaz instrumentów stymulowania rozwoju przedsiębiorczości na wszystkich poziomach organizacji, zwłaszcza oddolnej (poprzez bodźce finansowe: nagradzanie za wprowadzanie innowacji programowych, technologicznych, organizacyjnych, dotyczących form, metod i treści kształcenia, za uzyskiwanie grantów, programów międzynarodowych, zleceń z gospodarki);

- Zadania nastawione na wprowadzanie nowych rozwiązań, innowacji zwiększających atrakcyjność uczelni, jej reputację, zainteresowanie potencjalnych studentów i sponsorów oraz otoczenia społecznego (władz samorządowych, przemysłu, biznesu), w tym zadania dotyczące podnoszenia poziomu naukowego i dostosowywania oferty do oczekiwań pracodawców i kandydatów na studia.

Plan ogólnoinstytucjonalny powinien być wspierany przez plany funkcjonalne i subinstytucjonalne (wydziałowe i innych jednostek lub dziedzin działalności uczelni) zawierające następujące elementy:

- diagnoza/prognoza określonego segmentu rynku;
- ocena subinstytucjonalna;
- plan kierunków innowacji (wsparcie silnych stron);
- zadania funkcjonalne (dotyczące kształcenia, badań, współpracy z otoczeniem) i zadania poszczególnych wydziałów (które działają w różnych niezależnych segmentach rynku, wyodrębnionych według kierunków kształcenia (np. filologów, matematyków, historyków) czy dziedzin uprawianej nauki oraz rodzaju kształcenia (tradycyjnego, dla pracujących, podyplomowego, doktoranckiego).

Każdy plan składowy powinien zawierać własną diagnozę/prognozę otoczenia, ocenę własnych silnych stron (zasobów, kompetencji), a także słabych punktów, własne zamierzenia innowacji i wykorzystania kluczowych kompetencji, zadania planowane i innowacje (zmiany) dotyczące różnych obszarów działania (funkcji) uczelni oraz komórek składowych.

*

Problematyka przedsiębiorczości uniwersytetów jest złożona i trudna, zważywszy na dość świeży charakter tego zjawiska. Planowanie strategiczne w uniwersytecie także jest nowym zagadnieniem, zwłaszcza w płaszczyźnie praktykowania tego procesu. Połączenie tych dwóch zagadnień – a więc strategicznego planowania w uniwersytecie przedsiębiorczym – w zasadzie niełatwo znaleźć w literaturze przedmiotu. Tak postawiony problem stwarza wiele trudności teoretycznych i praktycznych zarówno przed specjalistami z zakresu badań nad szkolnictwem, jak i przed władzami uczelni. W niniejszym artykule starałam się jedynie zasygnalizować kilka kwestii, które wydawały się mi szczególnie interesujące i ważne ze względu na specyfikę zarządzania w instytucjach szkolnictwa wyższego.

Literatura cytowana

Becher T. 1989

Academic Tribes and Territories, Intellectual Enquiry and the Cultures of Disciplines, The Society for Research into Higher Education & Open University Press, Buckingham – Bristol.

Bielecki W.T. 1998

Istota przedsiębiorczości, „Master of Business Administration”, nr 2.

Bratnicki M. 2002

Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.

Chandler A. 1962

Strategy and Structure, MIT Press, Cambridge MA.

Clark B. 1998

Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation, Pergamon, for IAU Press, Oxford.

Drucker P. 1973

Management, Tasks, Responsibilities, Practices, Harper Colophon Books, New York.

Drucker P. 1992

Innowacje i przedsiębiorczość, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Gierszewska G., Romanowska M. 1988

Myślenie strategiczne, „Przegląd Organizacji”, nr 6.

Hardy C., Langley A., Mintzberg H., Rose J. 1984

Strategy Formation in the University Setting, w: J. Bess J. (ed.): *College and University Organization: Insides from Behavioral Sciences*, New York University Press, New York – London.

Jablecka J. 1998

Zmiany w systemach zarządzania w uniwersytetach w wybranych krajach Europy, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, nr 12.

Jablecka J. 2002

Menedżeryzm i państwo ewaluacyjne. Zmiany w zarządzaniu uniwersytetami na przykładzie Wielkiej Brytanii, w: M. Wójcicka (red.): *Dywersyfikacja w szkolnictwie wyższym*, Uniwersytet Warszawski, Centrum Badań Polityki Naukowej i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa.

Jablecka J. 2004

Innowacje w sposobach finansowania uniwersytetów. Analiza na przykładzie wybranych krajów OECD, „Problemy Zarządzania”, nr 1 (3).

Koźmiński A.K. 2001

Zarządzanie wiedzą warunkiem konkurencyjności firmy, w: J. Kotowicz-Jawor (red.): *Przedsiębiorczość i konkurencyjność*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa.

Kwiatkowski S. 2001

Przedsiębiorczość XXI wieku (intelektualizacja przedsiębiorczości, intelektualizacja przedsiębiorstw), w: J. Kotowicz-Jawor (red.): *Przedsiębiorczość i konkurencyjność*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa.

Mintzberg H. 1983

Designing Effective Organizations, Structure in Fives (rozdział *The Professional Bureaucracy*), Englewood Cliffs, New York.

Penc J. 2001

Strategiczny system zarządzania, holistyczne myślenie o przyszłości, formułowanie misji i strategii, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

Taylor J., Miroiu A. 2002

Policy Making, Strategic Planning and Management in Higher Education, UNESCO-CEPES, Bucharest.