

# Piotr Dominiak, Krzysztof Leja

## Czy uniwersytet potrzebuje strategii

Autorzy przedstawiają argumenty przemawiające za koniecznością planowania strategicznego w szkołach wyższych. Wskazują potrzebę tworzenia wizji i misji uniwersytetu, wyboru domeny jego działania oraz budowania przewagi konkurencyjnej. Podają również przykłady metod, które mogą być wykorzystywane w planowaniu strategicznym na uczelniach. Są to: SWOT/TOWS, model jakości usług *servqual*, metoda zrównoważonych ocen (*balanced scorecard*).

### Dostrzegać otoczenie

**Czy jakakolwiek organizacja** we współczesnym świecie może pozostać obojętna wobec zmian, które dzieją się wokół niej? Pytanie jest, rzecz jasna, retoryczne. Przynajmniej teoretycznie, bo odpowiedzi praktyczne (poparte działaniami) bywają różne. Systemy szkolne, zwłaszcza uniwersyteckie, są uważane za jedne z najbardziej konserwatywnych. To paradoks, ponieważ systemy te pracują przecież na rzecz przyszłości, kształcąc młodzież, której wiedza i umiejętności muszą odpowiadać przyszłym potrzebom rynku pracy. Szkoły wyższe ponadto parają się badaniami naukowymi, których wyniki decydują o przyszłości gospodarek i społeczeństw. Jednak konserwatyzm, rozumiany jako wierność tradycjom, ma pewną dobrą stronę – pozwala nie ulegać przelotnym modom. To ważne, bo systemy edukacyjne kształtują swoje „produkty” w długim, kilku- lub nawet kilkusetletnim procesie. W coraz szybciej zmieniającym się świecie trudno jest wszak niekiedy odróżnić, co jest krótkotrwałym procesem, co zaś długofalowym trendem.

Uniwersytety w ogóle (choć istnieją wyjątki; w niektórych krajach, np. w Stanach Zjednoczonych, dość liczne) są jednostkami patrzącymi raczej do wewnątrz niż na zewnątrz. Centrum Informacji i Badań nad Szkolnictwem Wyższym (CHERI) w Wiedniu wskazuje (por. *The Role of...* 2000), że tego typu uczelnie charakterystyczne są dla krajów Europy Środkowej i Wschodniej. Zwracają one uwagę głównie na ochronę własnej autonomii i niezależności od ingerencji czynników zewnętrznych. Są na tym punkcie bardzo czułe i poświęcają wiele wysiłków na działania protekcyjne. Nie jest przypadkiem, że w przyjętej 30 września 2000 roku przez Konferencję Rektorów Akademickich Szkół Polskich tzw. *Karcie Krakowskiej*<sup>1</sup> jako punkt pierwszy zapisano: „Podstawową wartością, jaką w ciągu wieków doświadczeń historycznych udało się osiągnąć polskim uczelniom, jest ich pełna autonomia w zakresie prowadzenia badań i uprawiania dydaktyki, a także zarządzania. Dlatego zasada autonomii uczelni o charakterze akademickim nie może być

<sup>1</sup> Tekst *Karty* jest zamieszczony w niniejszym tomie (przyp. red.).

ograniczana w żadnej z wymienionych sfer ich działalności”. Jeśli otoczenie sygnalizuje konieczność zmian w działalności uniwersytetów, postrzegane jest to często jako próba zamachu na autonomię akademicką. Jest tak zwłaszcza wtedy, gdy związki między uniwersytetami a otoczeniem mają charakter instytucjonalny (por. Sagen 1994); sygnały rynkowe bywają zaś ignorowane, jako istotne dla jednostek nastawionych na zysk, a nie organizacji typu *non-profit*, do jakich zaliczane są uniwersytety, przede wszystkim publiczne.

Problem autonomii uniwersytetu ma jeszcze jeden aspekt. Otóż autonomia nie jest warunkiem wystarczającym do tego, by uczelnia zaczęła działać sprawniej. Tym bardziej w krajach takich jak Polska, gdzie największe nawet uniwersytety zarządzane są nie przez menedżerów, ale przez wybitnych naukowców różnych specjalności. Zarządzane są intuicyjnie, z reguły z pominięciem metod i technik stosowanych w dużych organizacjach gospodarczych. Dlatego też niezależne uniwersytety bywają często organizacjami pasywnymi. Żyją raczej przeszłością niż przyszłością. Mogą być usatysfakcjonowane tym, co osiągnęły i nie chcą już niczego więcej (por. Clark 1998, s. 5).

Wciąż mniejszość uczelni akceptuje podejście, jakie w swoich opublikowanych dokumentach przedstawił Kataloński Uniwersytet Techniczny w Barcelonie: „Ciała zarządzające uniwersytetem są świadome, że pełna definicja niezależności akademickiej musi zawierać chęć doskonalenia się i służenia społeczeństwu” (*Contract Programme...* 1997).

Środowisko, w jakim działa uczelnia wywiera presję, którą trzeba brać pod uwagę, choć czasem oznacza ona konieczność dokonywania bolesnych przekształceń.

Dzisiejszy uniwersytet narażony jest na presję z różnych stron. Są to:

- presja globalna, wynikająca z megatrendów, takich jak np. informatyzacja, postęp w telekomunikacji, najnowsze technologie (m.in. biotechnologie, technologie medialne);
- presja władz krajowych, by uczelnia realizowała politykę państwa, a także presja wynikająca z sytuacji ekonomicznej kraju (ograniczenia budżetowe), z sytuacji demograficznej (popyt na kształcenie), z sytuacji na rynku edukacyjnym i na rynku pracy;
- presja władz i społeczności lokalnej, by uniwersytet służył swemu najbliższemu otoczeniu.

Wszystkie te presje ograniczają faktyczną swobodę uniwersytetu. Wydaje się jednak, że dobry uniwersytet stosunkowo najłatwiej może poradzić sobie z presją globalną. Tutaj bowiem świadomość owych megatrendów, globalizacji gospodarki, kultury, informacji jest chyba najwyższa. Nowinki techniczne są przez uczelnie szybko przyswajane (np. komputery osobiste, Internet), a przynajmniej rozumiane są ich konsekwencje. Z pozostałymi dwoma typami presji sprawa wygląda gorzej, bo są to presje wynikające nie tylko i nie tyle z obiektywnych przesłanek, ale często z subiektywnych, czasem politycznych interesów. Poradzić sobie z tymi presjami nie jest łatwo.

## Rola uniwersytetu

Czym jest dzisiejszy uniwersytet? Najkrócej mówiąc, jest dużą (niekiedy bardzo dużą) organizacją. Jest duży w wymiarze zatrudnieniowym, kapitału, obrotów. Warto pamiętać, że (gdyby dział „edukacja” był brany pod uwagę) wiele polskich uczelni znalazłoby się na liście pięciuset największych przedsiębiorstw w kraju (por. Leja 2000).

Wbrew pojawiającym się czasem opiniom uniwersytet nie jest organizacją spełniającą jedną funkcję. W tym skomplikowanym, zmiennym otoczeniu występuje on jednocześnie w trzech rolach:

- jednostki edukacyjnej, spełniającej funkcję publiczną;
- jednostki gospodarczej (głównie o charakterze *non-profit*);
- społeczności akademickiej.

### Uniwersytet jako jednostka edukacyjna

Kształcąc studentów, uczelnia kreuje to, co teoria ekonomii nazywa „korzyściami zewnętrznymi” (por. np. Kochanowicz 2000). Są to korzyści odczuwane przez całe społeczeństwo, a nie tylko tych, którzy w transakcji „edukacja” uczestniczą, czyli studentów i pracowników uniwersytetu. Pozostając na gruncie teorii ekonomii możemy stwierdzić, że kształcenie jest w dużym stopniu tzw. dobrem publicznym. Czyli z punktu widzenia całości korzyści dostęp doń winien być możliwie szeroki, szerszy niż ten, który determinowałaby gra rynkowa. Jeśli tak, to oznacza to konieczność przeznaczania na szkolnictwo wyższe znacznie większych niż dotąd (nie tylko w Polsce) pieniędzy publicznych. Przy czym środków tych nie można traktować w kategorii „kosztu”, który państwo ponosi na rzecz społeczeństwa, ale jako inwestycję (por. de Woot 1998, s. 12).

Jednak jeśli nawet będziemy patrzeć na problem kształcenia na poziomie wyższym przez pryzmat kosztów, to i tak jest rzeczą bezdyskusyjną, iż decyzje uniwersyteckie muszą uwzględniać cele wynikające z korzyści zewnętrznych. Gdy podchodzimy do problemu traktując go jako inwestycję, uwzględnienie publicznych efektów kształcenia przy podejmowaniu decyzji staje się jeszcze bardziej oczywiste.

### Uniwersytet jako jednostka gospodarcza

Uniwersytet nie jest i nie będzie przedsiębiorstwem. Jest jednak organizacją gospodarczą. Otrzymuje na swe utrzymanie znaczące środki państwowe i różnego typu darowizny, wreszcie pozyskuje pieniądze świadcząc usługi płatne. Wszystkie te środki trzeba liczyć, prowadzić rachunek ekonomiczny (porównywać efekty i nakłady), starać się działać efektywnie. Nie jest to proste, ponieważ definicje efektów i efektywności, jakich używamy w biznesie, wymagają tutaj modyfikacji (por. Leja 2000).

Poddanie rachunkowi wszystkich zasobów ekonomicznych, jakimi dysponuje uczelnia nie spotyka się wcale z powszechnym przychylnym przyjęciem. W szkołach prywatnych nie ma z reguły wątpliwości co do sensowności kalkulacji. W uniwersytetach publicznych, w których udział dotacji państwowych w budżecie jednostki jest dominujący, sprawy nie są takie oczywiste. A przecież pieniądze podatników powinny być rozliczane równie skrupulatnie i wydawane równie (a może i bardziej) sensownie niż pieniądze pozabudżetowe. Jeśli nie będziemy umieli gospodarować tymi pierwszymi, możemy drugi raz ich nie zarobić (nie dostać). Ta sama zasada powinna obowiązywać w przypadku dotacji.

Współczesny uniwersytet skazany jest również na znacznie większą, niż jeszcze niedawno, zapobiegliwość w pozyskiwaniu środków z różnych źródeł. Musi on, jak pisze Burton R. Clark (1998, s. 6–7), dywersyfikować źródła pozyskiwania funduszy na swą działalność.

## Uniwersytet jako społeczność akademicka

Społeczność akademicka jest grupą o szczególnych funkcjach społecznych. Jej rola jest bardzo odpowiedzialna, m.in. z tego powodu, że powinna być zorientowana na przyszłość. Społeczność ta jest grupą, która powinna pielęgnować dobre tradycje, utrzymywać wzorce zachowań, propagować zachowania etyczne. To także grupa, która musi się stale doskonalić, uczyć, mimo (a może właśnie dlatego) że składa się z osób najlepiej wykształconych.

Wymienione wyżej role uniwersytetu muszą ze sobą współistnieć. Pierwsza z nich wydaje się nam dzisiaj nadrzędna (o przyszłości krajów będzie decydował poziom wykształcenia społeczeństw), ale pod warunkiem, że role druga i trzecia nie będą ignorowane.

Organizacja będąca jednocześnie instytucją tworzącą korzyści zewnętrzne (lub – jak określają to inni – instytucją wyższej użyteczności publicznej), jednostką gospodarczą, kierującą się rachunkiem ekonomicznym i wreszcie – społecznością akademicką zawsze będzie miała trudności z jasnym określeniem celu swego funkcjonowania. W konsekwencji powstanie problem zdefiniowania właściwej strategii działania. Zarówno cel strategiczny (misja), jak i strategia powinny brać pod uwagę ową skomplikowaną „osobowość” uniwersytetu, a ponadto uwzględniać wszystkie obszary jego działalności: dydaktykę, badania naukowe i całą resztę (bardzo istotną i znaczącą, jeśli chodzi o udział w kosztach), tj. administrację, usługi itd.

Mamy zatem wiele problemów komplikujących ustalenie misji i strategii dla uczelni. Szkoła wyższa jest bowiem:

- organizacją konserwatywną w szybko zmieniającym się otoczeniu;
- organizacją wielofunkcyjną (mającą bogatą „osobowość”);
- organizacją o wielostronnej działalności.

Uświadczenie sobie tych problemów powinno zmuszać do działań mających stworzyć zarówno misję, jak i strategię. Bez nich bowiem sukces uczelni wydaje się mało prawdopodobny. Tym bardziej że nasila się, i będzie się nasilać, konkurencja. Jest coraz więcej uczelni i będą one walczyć ze sobą o studentów, a także o pieniądze, które społeczeństwo skłonne jest bezpośrednio lub pośrednio przeznaczyć na edukację. Co więcej – konkurencja o pozyskanie środków (publicznych i prywatnych) nie jest konkurencją tylko między jednostkami edukacyjnymi. I państwo, i obywatele mogą kierować swoje fundusze na kształcenie lub na kulturę, turystykę, ochronę zdrowia itp.

## Orientacja na klienta

Jakie jest wyjście z tej sytuacji? Proste i zarazem trudne – orientacja na klienta, a więc koncentracja na tym, czego potrzebuje otoczenie, a nie na tym, co istnieje wewnątrz uniwersytetu. Jest to bardzo trudne do zaakceptowania dla wielu pracowników akademickich, nadal uważających, iż uczelnia (oni) wie, co robi i czego otoczenie potrzebuje najbardziej. Uniwersytet wie lepiej, czego oczekuje odbiorca jego usług i oferuje mu to, co sam uważa za stosowne.

Orientacja na klienta nie jest sprawą łatwą, zwłaszcza że zdefiniowanie klienta nie jest proste. Uczelnia ma wielu klientów (studentów; państwo, które daje dotacje; sponsorów; instytucje finansujące badania; władze samorządowe na poziomie regionów i gmin itd.). Klienci ci są ogromnie zróżnicowani. Różne są ich potrzeby, interesy. Nie zawsze też czerpią satysfakcję z takich samych działań uniwersytetu. Toteż pierwszym krokiem przy budowaniu strategii jest stworzenie wizji uczelni: tego, czym ma ona być w przyszłości. „Plan strategiczny staje się koniecznością we wszystkich wspólnotach i instytucjach, które doświadczają wielkich przemian i są w pełni świadome, że przyszłość przynosi kolejne wyzwania i ważne transformacje” (*A Quality...* 1995, s. 13).

## Wizja i misja organizacji

Żeby stworzyć plan strategiczny, należy przede wszystkim mieć wizję swojej organizacji. Trzeba wiedzieć, czym ta organizacja ma być w przyszłości, jaki jest sens jej istnienia. Krzysztof Oblój trafnie zauważa, że nawet wśród profesjonalnych menedżerów słowo „wizja” budzi niekiedy agresję (por. Oblój 2001, s. 15–17). Wizja kojarzy im się z mrzonką, czymś, co nie przystoi kierującemu poważną instytucją. W środowiskach akademickich niezrozumienie potrzeby budowania wizji własnej uczelni jest jeszcze większe. A przecież w dobrych firmach i organizacjach *non-profit* działających w krajach wysoko rozwiniętych niezbędność posiadania wizji dla sprawnego planowania strategicznego nie budzi już wątpliwości.

Stworzenie wizji jest trudne, bo przyszłości, tej w horyzoncie kilkunastoletnim, dokładnie przewidzieć się nie da. Ale należy próbować ją sobie wyobrazić, opierając się na przeszłości, teraźniejszości, dotychczasowych trendach, najróżniejszych prognozach, doświadczeniach własnych i innych. Ta wizja nigdy nie będzie stała, trzeba ją korygować w miarę, jak zmienia się otoczenie. To ona jednak wyznacza nam długookresowy kierunek działań. A bez niego mówienie o strategii nie jest możliwe.

O ile **wizja** „jest obrazem przyszłości, którą uczestnicy organizacji chcą wykreować” (Oblój 2001, s. 235), o tyle **misja** jest jasnym, zrozumiałym, skrótowym „sformułowaniem wizji na użytek strategii” (Oblój 2001, s. 235). „Po to, aby przekazać informacje o swoich celach instytucja musi klarownie wyartykułować, co chce osiągnąć, co jest celem nadrzędnym wobec innych celów podporządkowanych. [...] Jest bardzo ważne, aby uczynić cele władz rektorskich przejrzystymi, w celu umotywowania ludzi i jednostek organizacyjnych [...]” (*A Quality...* 1995, s. 15, 33). Ile uczelni w Polsce ma jasną koncepcję swej przyszłości (wizję), klarownie sprecyzowaną misję i podporządkowaną jej strategię? Jest ich kilka (np. Szkoła Główna Handlowa, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Leona Koźmińskiego), ale bardzo wiele sprawy te nadal ignoruje.

## Misja jako początek strategii

Wśród podstawowych cech misji wymienia się jej motywujący, wręcz marzycielski charakter, a jednocześnie wiarygodność, ogólność, a także konkretność oraz lapidarność (por. Oblój 1998a, s. 38–43). Misja zwykle odpowiada na fundamentalne pytania:

Gdzie jesteśmy? Kto jest naszym klientem? Co stanowi wartość dla klienta? Dokąd zmierzamy?

Te podstawowe pytania muszą postawić sobie również osoby kierujące instytucjami niedochodowymi, jakimi są wyższe uczelnie. Starając się na nie odpowiedzieć, władze tych instytucji zastanawiają się nad sprecyzowaniem swoich dalekosiężnych zamierzeń i aspiracji (por. Węgleński 2000). Jeżeli tak nie jest, funkcjonowanie uczelni sprowadza się jedynie do bieżącej działalności i przestrzegania procedur oraz kontrolowania pracowników i otoczenia, a osoby w niej zatrudnione nie znajdują odpowiedzi na pytania: Po co istnieje organizacja? Jaka jest moja rola? Czego można się spodziewać w perspektywie kilku czy kilkunastu najbliższych lat?

Formułowanie misji szkoły wyższej, podobnie jak każdej organizacji czy instytucji niedochodowej, jest przedsięwzięciem złożonym, gdyż efekty jej działalności bardzo często nie są mierzalne wprost. Czy zatem doświadczenie firm komercyjnych może być przydatne instytucjom niedochodowym? A może środowisko biznesu powinno czerpać wiedzę w tym zakresie od organizacji nie nastawionych na zysk? (por. Drucker 1989). Postawione pytanie jest w pełni aktualne w odniesieniu do instytucji akademickiej przynajmniej z dwóch względów: po pierwsze, uczelnie skupiają znaczący potencjał intelektualny (średni poziom wykształcenia kadry jest wyższy niż w przedsiębiorstwach produkcyjnych); po drugie, zarządzanie tymi organizacjami w czasach szybkich zmian w otoczeniu wymaga większej elastyczności, wykorzystywania nowych możliwości i przewidywania zagrożeń, przy braku jednoznacznych wskaźników ekonomicznych opisujących stan firmy. Peter Drucker stawia tezę, w myśl której firmy biznesowe rozpoczynają planowanie rozwoju od oceny, w jakim czasie nastąpi zwrot poniesionych nakładów, a organizacje niedochodowe powinny koncentrować uwagę na sprecyzowaniu misji firmy. Kanclerz Uniwersytetu Maine System pyta wprost: Dlaczego nie zarządzać biznesem jak dobrym uniwersytem? (por. Kotler 1995).

Szukając rozwiązania kwestii **kto** (jakie gremium?) **powinien opracować misję uczelni**, należy pamiętać słowa cytowane przez Druckera za rektorem znanego uniwersytetu: „Ten uniwersytet nie ma żadnego najwyższego kierownictwa. Każdy profesor – a na pewno każdy starszy profesor, jest przynajmniej tak samo jak ja najwyższym kierownictwem – a żaden z nas nie może podjąć decyzji” (Drucker 1995, s. 136). Nie ma wszakże wątpliwości, iż wizję, a zatem i misję, powinno tworzyć wąskie kierownictwo uczelni (por. *Uchwała...* 1999). Nie może to być zadanie, które ciała kolegialne narzucają rektorowi. To rektor i jego najbliżsi współpracownicy muszą je stworzyć, a potem przekonać o ich sensowności całą społeczność. Problem w tym, czy możliwe jest w pełni efektywne łączenie aktywności naukowej z pracą na rzecz osiągnięcia celów uczelni (por. Vorbeck 1997).

Próbując natomiast rozstrzygnąć, **jaka powinna być misja instytucji akademickiej**, należy podkreślić zwłaszcza jej czytelność dla pracowników uczelni oraz dla otoczenia. Jeżeli tak nie jest, można z dużym prawdopodobieństwem przewidzieć wystąpienie dwóch procesów. Pierwszy z nich będzie oznaczał pogłębianie się luki między ofertą usług zarówno edukacyjnych, jak i naukowo-badawczych oferowanych przez uczelnię a oczekiwaniami otoczenia w tym zakresie. Drugi cechował się będzie osłabianiem więzi pracowników z uczelnią, co jest szczególnie ważne w przypadku tak złożonej struktury społecznej i organizacyjnej jaką jest instytucja akademicka.

W zakresie usług edukacyjnych misja powinna informować o dążeniu uczelni do zapewnienia najwyższej jakości kształcenia (por. Wójcicka 1998, s. 206), podlegającego ocenie wewnętrznej i zewnętrznej, niezależnej od uczelni (por. Woźnicki 1998, s. 130). W odniesieniu do działalności badawczo-rozwojowej powinna ona sygnalizować konieczność ukierunkowania rynkowego oraz rosnące powiązania systemowe krajowych i zagranicznych instytucji naukowo-badawczych (por. *Badania...* 1998). Misja powinna również zawierać wyraźny sygnał, że uczelnia jest nie tylko organizacją kształcąca młodzież, lecz również uczącą się. Warto przytoczyć w tym miejscu stwierdzenie, że organizacje edukacyjne powinny być samooceniającymi i samodoskonalącymi się przedsiębiorstwami, gdyż w innym wypadku mogą nie przetrwać epoki nadchodzących zmian (por. Wnuk-Lipińska 1993, za: Cross-Durrant 1992). Wynika stąd ważne zadanie uczelni, jakim jest **wykształcenie u studentów umiejętności wykorzystywania wiedzy istniejącej do zdobywania innej**. Absolwent w działalności zawodowej nie może poprzestawać jedynie na dostosowywaniu się do oczekiwań otoczenia lub jego wykorzystywaniu, lecz powinien stawać się przedsiębiorcą intelektualnym, kreującym otoczenie (por. Kwiatkowski 2000, s. 9–10).

**Aby spełnić swoją rolę, misja musi zaistnieć w umysłach ogółu pracowników, a nie wyłącznie w oficjalnych deklaracjach władz uczelni.** Z tego względu ważniejszy jest sam proces formułowania misji niż jej konkretne sformułowanie (por. Koźmiński 1999, s. 241).

### Wybór domeny działania uczelni

Misja uczelni stanowi zbiór celów strategicznych zawierających dwa aspekty: aksjologiczny, uwzględniający takie wartości nadrzędne jak wolność akademicka i autonomia, oraz pragmatyczny, dotyczący realizacji celów uczelni (por. Ratajczak 1997, s. 84). W literaturze przedmiotu strategię określa się jako „przemysłaną, ogólną koncepcję działania, której realizacja zapewnia organizacji przewagę na rynku, mimo inteligentnego przeciwdziałania konkurencji” (Obłój 1994).

Przejęcie od misji do strategii rozwoju firmy wymaga zdefiniowania swojej pozycji wobec odbiorców i konkurentów, tj. określenia domeny działania (por. Obłój 1998a, s. 44). W odniesieniu do szkoły wyższej oznacza to sprecyzowanie (projektowanie) oferty (edukacyjnej, naukowo-badawczej), przeanalizowanie rynku, tj. ustalenie, kto jest głównym adresatem oferty (odbiorcą usług) oraz wybór optymalnego sposobu dotarcia do potencjalnych klientów.

Precyzowanie oferty edukacyjnej musi być poprzedzone przez analizę potrzeb rynku pracy, przeprowadzoną w konsultacji z zewnętrznym gremium opiniodawczym (władze regionalne, przedstawiciele biznesu mający rozeznanie na rynku pracy) oraz przez wybór realnych, tj. możliwych do realizacji, oczekiwań (należy także wziąć pod uwagę możliwość zatrudnienia specjalistów spoza uczelni). W procesie projektowania istotne jest przestrzeganie zasady traktowania oczekiwań i planowanych celów jako wskazówek działania. Wreszcie wdrożony już nowy program kształcenia, traktowany nie jako produkt niezmienny, lecz otwarty na innowacje, powinien zostać poddany ocenie (wewnętrznej i zewnętrznej).

Analiza rynku, czyli znalezienie adresatów oferty uczelni, jest istotna z kilku powodów. Najważniejszym z nich jest fakt, iż wykształcenie staje się coraz bardziej opłacalne (por. Białecki, Sikorska 1998), co w praktyce jest tożsame ze stwierdzeniem, że absolwent ma

określoną wartość rynkową. Oznacza to, że otoczenie uczelni – tj. rynek przyszłych konsumentów, czyli kandydatów na studia, rynek pracy dla absolwentów, instytucje centralne odpowiadające za podział środków budżetowych (MEN, KBN), środowiska biznesu jako potencjalni nabywcy usług naukowo-badawczych – ma prawo weryfikować rodzaj i jakość oferowanych usług (a przynajmniej nań wpływać). Wynika stąd, że zdefiniowanie klientów uczelni oraz ich oczekiwań ma niebagatelne znaczenie dla formułowania strategii rozwoju szkoły wyższej.

Sposób dotarcia do potencjalnych nabywców usług ma w przypadku instytucji akademickiej szczególne znaczenie. Decyduje on o pozyskaniu klienta (a tym samym o rozszerzeniu rynku) lub jego zniechęceniu (a tym samym o utracie nowego nabywcy usług). Opracowana oferta uczelni musi zaciekawiać, przekonywać do jej wyboru, podkreślając cechy szczególne, wyróżniające tę uczelnię spośród innych. Opisuując działalność badawczo-rozwojową, trzeba przedstawiać korzyści dla potencjalnego klienta, posługując się językiem niehermetycznym. Należy pamiętać, że dla otoczenia ważniejsze jest, jakie możliwości stwarza oferta uczelni niż kto jest jej autorem.

## Budowanie przewagi strategicznej (konkurencyjnej)<sup>2</sup> uczelni

### Wybór strategii

Opracowanie strategii rozwoju uczelni – przedsięwzięcie złożone i trudne, zważywszy że w Polsce tradycja w tym zakresie nie jest zbyt bogata – składa się z kilku etapów (rysunek 1). Punktem wyjścia jest sformułowanie misji uczelni. Kolejnym etapem jest ocena funkcjonowania instytucji akademickiej, która musi być skorelowana z realizacją celów uczelni – wtedy bowiem służy budowaniu strategii.

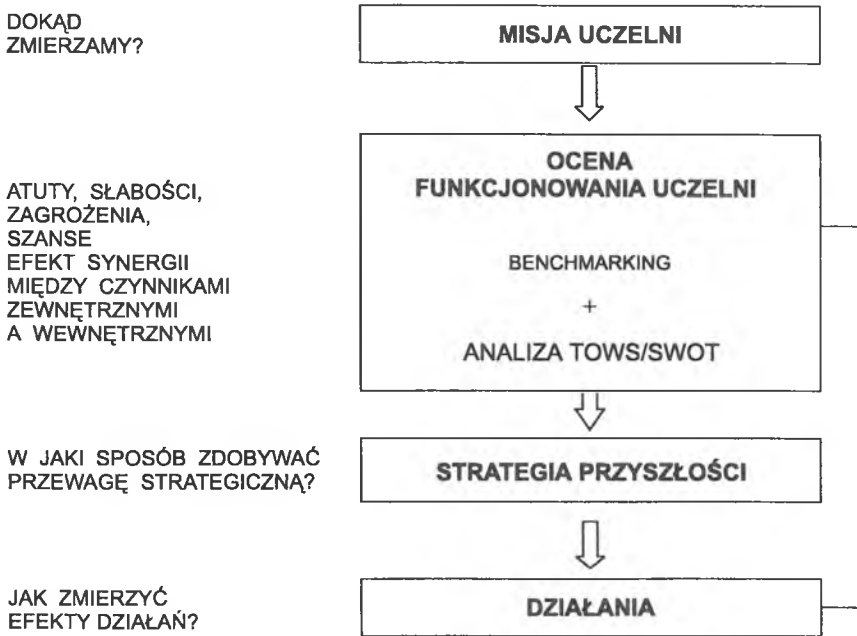
Wytyczenie strategii rozwoju szkoły wyższej powinno być ponadto poprzedzone analizą silnych i słabych stron uczelni oraz zagrożeń i szans ze strony otoczenia – wpływających na jej funkcjonowanie. Atuty i słabości uczelni można ocenić uwzględniając fakt istnienia rynku edukacyjnego, co oznacza porównanie wskaźników (ilościowych lub jakościowych) z odpowiednimi dla innych uczelni, o zbliżonym profilu<sup>3</sup>, czyli posłużenie się *benchmarkingiem*. Taki sposób postępowania wynika z przekonania, że ocenianie danych bezwzględnych ma wątpliwą wartość. Trudno natomiast zgodzić się z twierdzeniem, że porównywanie danych dla różnych szkół wyższych nie ma uzasadnienia, gdyż każda uczelnia jest inna i niepowtarzalna. Co więcej, teza o unikatowości instytucji akademickiej nie jest sprzeczna z inną tezą o zasadności, a wręcz konieczności ewaluacji uczelni. Burton Clark, uznany za autorytet w dziedzinie badania instytucji akademickich, już w 1983 roku rozważał wątpliwości co do zasadności porównywania różnych uczelni, dostrzegając elementy wspólne w systemach funkcjonowania szkół wyższych w różnych krajach (por. Clark 1983).

<sup>2</sup> Przewaga strategiczna uczelni polega na tym, aby w ramach wybranej domeny dana szkoła wyższa była bardziej atrakcyjnym partnerem dla potencjalnych klientów niż inne uczelnie. To z kolei decyduje o jej sile konkurencyjnej na rynku, dlatego pojęcia „przewaga strategiczna” i „przewaga konkurencyjna” używane są przez autorów zamiennie (por. Obłój 1998a, s. 34).

<sup>3</sup> Zadanie to nie jest łatwe z powodu złożoności autonomicznych instytucji, jakimi są uczelnie i wynikającego stąd braku możliwości narzucenia jednolitej, szczegółowej sprawozdawczości.



**Rysunek 1**  
Etapy formułowania strategii przyszłości



Źródło: opracowanie własne.

Podział działalności szkoły wyższej na dydaktyczną, badawczo-rozwojową oraz organizacyjną (kierowanie uczelnią) wskazuje, że analizę TOWS/SWOT<sup>4</sup> należy przeprowadzać odrębnie dla każdej z nich. Takie potraktowanie zagadnienia nie zmienia znaczącego wzajemnego oddziaływania oraz przenikania się tych elementów.

Przystępując do analizy SWOT instytucji akademickiej warto podkreślić, iż uczelnia, podobnie jak **każda** organizacja, ma silne i słabe strony, co jest oczywiste, lecz nie zawsze postrzegane jako fakt. Silne strony pozytywnie wyróżniają ją spośród innych instytucji akademickich, słabości są przeszkodą w jej prawidłowym funkcjonowaniu i rozwoju. Należy pamiętać, iż atuty uczelni nie są elementem stałym, niezmiennym, lecz względnym, tj. zależnym od konkurencji (ryнку usług edukacyjnych i badawczych). Atuty i słabości składają się na diagnozę stanu istniejącego. Drugim elementem analizy SWOT, stanowiącym rodzaj prognozy, jest ocena szans i zagrożeń, jakie istnieją bądź mogą się pojawić w otoczeniu uczelni. Klasyczny model SWOT (analizy organizacji „od wewnątrz na zewnątrz”), w którym poszukuje się odpowiedzi na pytania:

Czy zidentyfikowane atuty pozwolą:

- wykorzystać szanse, które mogą wystąpić?
- przezwyciężyć mogące wystąpić zagrożenia?

<sup>4</sup> TOWS/SWOT to akronimy angielskich słów: *threats* (zagrożenia), *opportunities* (szanse), *weaknesses* (słabe strony), *strengths* (mocne strony) (przyp. red.).

Czy zidentyfikowane słabości:

- nie pozwolą wykorzystać mogących się pojawić szans?
- wzmocnią siłę oddziaływania mogących wystąpić zagrożeń?

można rozszerzyć o analizę TOWS („z zewnątrz do wewnątrz”), w której posługujemy następującym zbiorem pytań (por. Obłój 1998b):

Czy dane zagrożenia:

- osłabiają kolejne atuty?
- spotęgują występujące słabości?

Czy dane szanse:

- spotęgują zidentyfikowane atuty?
- pozwolą przewyciężyć istniejące słabości?

Takie postawienie problemu pozwala na ocenę efektu współdziałania (synergii) między czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi oraz na sformułowanie strategii rozwoju uczelni, nazwanej strategią przyszłości, a opierającej się na wykorzystaniu atutów i szans oraz eliminowaniu (lub minimalizacji) słabości i zagrożeń (tabela 1).

**Tabela 1**  
Macierz normatywnych strategii działania

	Szanse	Zagrożenia
Atuty	Strategia agresywna	Strategia konserwatywna
Słabości	Strategia konkurencyjna	Strategia defensywna

Źródło: Obłój 1998b, s. 182.

Analiza TOWS/SWOT stwarza możliwość zobiektywizowania wyboru strategii rozwoju uczelni. W praktyce analizowane są interakcje między poszczególnymi elementami S,W,O,T. Suma iloczynów tych interakcji (z uwzględnieniem wag) wymienionych elementów dla analizy TOWS i SWOT wskazuje najkorzystniejszą strategię rozwoju uczelni.

### Jak zdobywać przewagę konkurencyjną

Źródła przewagi konkurencyjnej uczelni można podzielić (por. Koźmiński 1999, s. 243) na zasoby (studenci i kadra nauczająca, kultura organizacyjna – normy, wartości, wzorce, symbole, ceremonie, a nawet mity określające tożsamość uczelni oraz dobra materialne), zdolności (wysoka jakość dydaktyki i badań naukowych oraz sprawność funkcjonowania), a także umiejętności, głównie menedżerskie, kierownictwa i administracji uczelni (dotyczące pozyskiwania środków finansowych, kierowania zasobami ludzkimi, stałego funkcjonowania uczelni). W efekcie, jak podkreśla autor cytowanej pracy, przewaga konkurencyjna uczelni wyraża się w reputacji i zdolności do jej podtrzymania w środowiskach zainteresowanych funkcjonowaniem instytucji akademickiej. Wysoka reputacja uczelni jest równoznaczna z tym, iż poziom oferowanych usług jest zbliżony do oczekiwań otoczenia (klientów).

**Przewagę strategiczną można budować podkreślając specyficzne cechy, wyróżniające ofertę uczelni spośród ofert innych instytucji akademickich.**

Na przykład w ofercie Szkoły Głównej Handlowej (por. *Misja Szkoły*) podkreślane są m.in. następujące elementy wyróżniające: najdłuższa tradycja uczelni w zakresie tworzenia i krzewienia wiedzy o gospodarce, akademicki charakter prowadzonych badań, łączący wiedzę praktyczną i kształcenie teoretyczne, najwyższa jakość permanentnie doskonałej oferty edukacyjnej oraz dostosowanie programów studiów do standardów międzynarodowych.

Jeżeli uczelnia nie wykreuje takiej odrębności, czeka ją walka konkurencyjna z innymi instytucjami akademickimi. Przetrwają najlepsze. Które? O tym zdecydują nabywcy oferowanych usług.

Co zatem decyduje o zdobyciu przewagi konkurencyjnej? Składają się na nią trzy elementy: sposób dostarczenia usługi, cena oraz jakość (por. Obłój 1998a, s. 56).

Głównym problemem do rozwiązania w zakresie pierwszego z wymienionych elementów jest znalezienie sposobu dotarcia z ofertą edukacyjną do młodzieży z mniejszych ośrodków. Uczelnia, która to uczyni, wykorzystując własny potencjał kadrowy oraz informatyczny (kształcenie na odległość), przy założeniu, co wydaje się oczywiste, życzliwości władz lokalnych w zakresie zapewnienia niezbędnej bazy lokalowej dla studentów i pracowników, stworzy możliwość zdobywania wiedzy przez młodzież spoza ośrodków akademickich, zachowując standardy dotyczące jakości kształcenia. Propozycje rozwiązań tego problemu zawarte są w strategii rozwoju Uniwersytetu Warszawskiego (por. Węgleński 2000).

Nie mniej ważną kwestią jest optymalizacja kosztów usług oferowanych przez uczelnię, bez względu na źródło ich finansowania. Problematyka finansowa nie jest wprawdzie tematem niniejszego artykułu, lecz omawiając metody tworzenia przewagi konkurencyjnej nie sposób jej pominąć. Zmniejszająca się dotacja budżetowa przeznaczana na szkolnictwo wyższe w ostatnich dziesięciu latach stanowiła nie tylko zagrożenie dla bytu uczelni lecz, co może wydać się paradoksalne, szansę na wyzwolenie się wielu inicjatyw, dzięki którym znacznie wzrosła efektywność funkcjonowania instytucji akademickich. Czy obecnie istnieją możliwości obniżenia kosztów kształcenia bez uszczerbku dla jakości? Odpowiedź nie jest jednoznaczna. Analiza dokumentów źródłowych pochodzących z kilku wyższych szkół technicznych upoważnia do stwierdzenia, iż koszty te są niejednakowo definiowane w różnych uczelniach. Trudno zatem o sformułowanie jakichkolwiek wniosków.

Budując przewagę konkurencyjną przez redukcję kosztów, należałoby oprzeć analizy ekonomiczne na rachunku kosztów działań (ABC), zarządzaniu kosztami działań (ABM) oraz wskaźnikach efektywności o charakterze niefinansowym (por. Kaplan, Cooper 2000). Analizując procesy zachodzące w uczelni oraz składające się na nie działania, można z pewnością zidentyfikować te, które przynoszą straty (por. Szuwarzyński 2000, s. 169) i je wyeliminować.

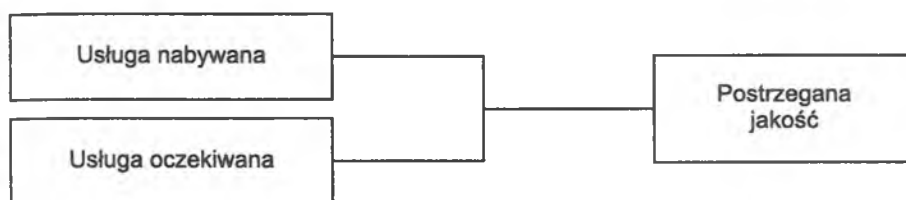
Problematyka zdobywania przewagi konkurencyjnej w obszarze jakości usług oferowanych przez uczelnię – ze względu na jej wyjątkowe znaczenie – zostanie potraktowana szerzej. Jak wynika z raportu Banku Światowego, spadkowi nakładów w przeliczeniu na jednego studenta towarzyszy nieefektywne wykorzystanie zasobów (por. Jabłocka 1996). Jednym z podstawowych zaleceń autorów tego raportu jest skoncentrowanie się na jakości i odpowiedzialności szkolnictwa wyższego oraz równości szans w dostępie do szkół wyższych. Dalej czytamy, że sukces wprowadzanych reform będzie zależał m.in. od zwiększenia autonomii zarządzania państwowych instytucji szkolnictwa wyższego. Auto-

nomia oznacza również podnoszenie jakości i efektywności działalności szkół wyższych oraz konieczność rozliczania za osiągnięcia akademickie i administracyjne<sup>5</sup>.

Raport UNESCO (por. Jablecka 1996) przedstawia natomiast wyzwania oraz nową wizję szkolnictwa wyższego. Mówi on o konieczności usprawnienia zarządzania i wzrostu efektywności szkolnictwa wyższego, dodając, że poszukiwanie sposobów doskonalenia jakości jest głównym przedmiotem zainteresowania w szkolnictwie wyższym.

W jaki sposób zatem doskonalic jakość usług oferowanych przez uczelnię, aby zdobyć przewagę konkurencyjną? Przede wszystkim należy zdefiniować, co oznacza doskonalenie jakości. Proponujemy, aby, zgodnie z modelem jakości usług *servqual*<sup>6</sup>, przyjąć, że jakość jest to realizacja spełniająca lub przekraczająca oczekiwania nabywcy (por. Rogoziński 1998) (rysunek 2).

**Rysunek 2**  
Jakość usług w modelu *servqual*



Źródło: Rogoziński 1998, za: Parasuraman, Zeithmal, Berry 1985.

Twórcy modelu *servqual* dostrzegli, że między jakością oczekiwaną i nabywaną istnieje luka, których wielkość jest miarą jakości oferowanych usług (por. Parasuraman, Zeithmal, Berry 1985). W przypadku zastosowania modelu *servqual* do całościowej oceny jakości usług oferowanych przez uczelnię, ocena ta może dotyczyć zarówno usług edukacyjnych i badawczo-rozwojowych, jak i tych wynikających z kierowania uczelnią. Celem działalności szkoły wyższej jest świadczenie usług o jakości bliskiej oczekiwanej zarówno przez zleceniodawców z zewnątrz uczelni (np. biznes, inne ośrodki prowadzące działalność badawczo-rozwojową), jak i zleceniodawców wewnętrznych (np. pracownicy administracji i obsługi świadczą usługi nauczycielom akademickim, nauczyciele akademicy świadczą usługi studentom).

Aby osiągnąć sukces, nie wystarczy sformułowanie misji, zdefiniowanie domeny strategicznej oraz opracowanie strategii prowadzącej do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Równie ważne jest sprecyzowanie celów i działań, których realizacja może ten sukces przybliżyć.

<sup>5</sup> Liesabeth van Welie, opisując wprowadzanie nowej pro jakościowej strategii na Uniwersytecie Amsterdamskim, podkreślała, że przeobrażenie umożliwiła zmiana ustawy o szkolnictwie wyższym w Holandii. W wyniku tej zmiany przesunięto odpowiedzialność za podejmowane decyzje z ciał zbiorowych (rady, komisje) na konkretnych pracowników pełniących określone funkcje, w tym na dziekana-profesjonalistę (por. van Welie 1998, s. 201). Taki dziekan, to wedle autorki osoba ciesząca się dużym prestiżem, o wysokich kwalifikacjach naukowych, ale również o dużym doświadczeniu w zarządzaniu. I, co ważne, osoba nie wybierana, ale powoływana przez władze uczelni i dobrze opłacana.

<sup>6</sup> Nazwa pochodzi od angielskiego *service quality*.

## Formułowanie celów i programów działania uczelni

Planowanie jest procesem formułowania celów oraz opracowywania programów działania, których realizacja zapewni osiągnięcie sukcesu. Jasne określenie celów ma podstawowe znaczenie dla efektywnego funkcjonowania każdej organizacji, w tym również szkoły wyższej. Dzieje się tak dlatego, że cele zapewniają nam poczucie kierunku, wpływają na koncentrację naszych wysiłków, wyznaczają nasze plany i decyzje oraz pomagają ocenić osiągnięte postępy (por. Stoner 1999). Precyzyjne sformułowanie celów i rygorystyczne przestrzeganie ich realizacji stanowi skuteczną metodę przeciwdziałania koncentrowaniu uwagi na sprawach bieżących i przestrzeganiu procedur oraz kontrolowaniu pracowników i otoczenia.

Podstawowymi zasadami formułowania programów strategicznych są: zaangażowanie naczelnego kierownictwa, systematyczny pomiar efektów i prostota (por. Obłój 1998a, s. 73).

Pierwsza z wymienionych zasad oznacza, że odpowiedzialność za wdrożenie planu strategicznego uczelni spoczywa na jej kierownictwie, niezależnie od stopnia zdecentralizowania instytucji. Przykłady wskazują, że znaczące sukcesy osiągnięto w tych uniwersytetach europejskich, w których postawiono na przedsiębiorczość, a co za tym idzie – wzmocniono ich centra zarządzające (por. Clark 1998).

Wybór odpowiedniej metody pomiaru efektów funkcjonowania szkoły wyższej jest niezwykle trudny, gdyż metoda ta musi zapewnić całościowe ujęcie problemu. Metodę umożliwiającą dynamiczne korygowanie strategii firmy i wpływające na doskonalenie efektywności i jakości jej funkcjonowania przez zbudowanie systemu wskaźników pozwalających ocenić realizację przyjętej strategii firmy zaproponowano w 1992 roku (por. Kaplan, Norton 1992). Nazwano ją metodą zrównoważonych ocen – *balanced scorecard* (BSC). Twórcy metody BSC uważają, że pomiar efektów działania firmy powinien dotyczyć czterech obszarów jej funkcjonowania: marketingowego, innowacyjnego, rozwoju i finansowego. Ocena efektywności funkcjonowania firmy w tych obszarach dokonywana jest odpowiednio z perspektywy klientów, organizacyjnej, rozwoju oraz finansowej.

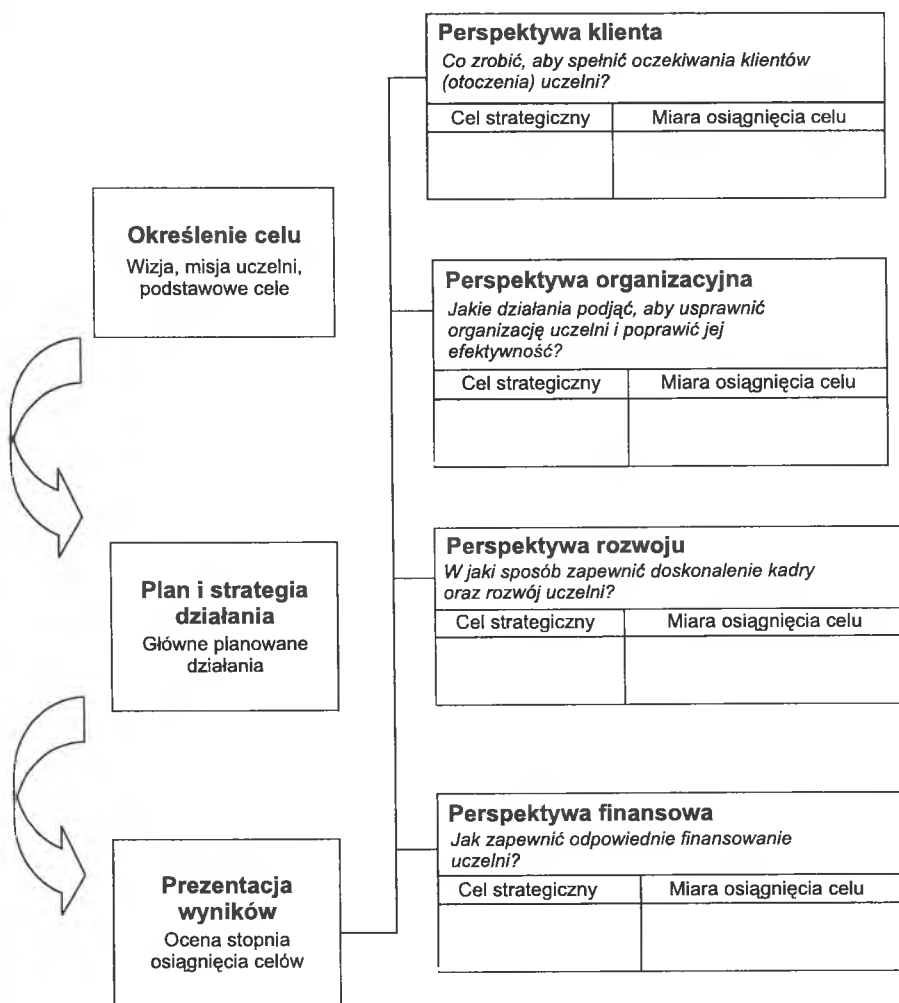
W odróżnieniu od zarządzania budżetowego metoda BSC pozwala ocenić firmę przez pryzmat nie tylko finansowy. Jest to niezwykle istotne, gdyż korzystne wyniki finansowe w przeszłości nie gwarantują takich wyników w przyszłości. Co więcej, czynniki pozafinansowe opisujące firmę będą decydować o przyszłym stanie jej finansów.

Twórcy metody *balanced scorecard*, opracowanej z myślą o organizacjach biznesowych, uważają, iż jej zastosowanie do oceny organizacji niedochodowych jest również w pełni zasadne (por. Kaplan, Norton 1996, s. 179), gdyż precyzyjne formułowanie celów strategicznych oraz wskaźników stanowiących miarę ich realizacji (co jest podstawą metody BSC) może wpłynąć na jakość funkcjonowania tych organizacji, a tym samym spowodować przeznaczanie środków publicznych na realizację celów zgodnych z oczekiwaniami ich klientów.

Czy zastosowanie tej metody do oceny efektywności funkcjonowania instytucji akademickiej jest uzasadnione? (por. Leja 2000). Tradycyjna metoda oceny funkcjonowania uczelni dotyczy głównie aspektów finansowych jej działalności w kolejnym roku kalendarzowym. Taki sposób oceny nie zawiera elementów *benchmarkingu*, dlatego dokonanie wartościowania uzyskanych efektów nie jest możliwe. Ogólnie przyjęte kryteria oceny uczelni w ramach tradycyjnej ewaluacji są niewystarczające, gdyż nie wskazują na silne

strony działalności (oraz sposoby ich wykorzystania) i słabości (oraz metody ich minimalizacji). Nie pozwalają również na stwierdzenie, czy oferta uczelni jest zgodna z oczekiwaniami otoczenia<sup>7</sup>, na dokonanie oceny stopnia realizacji celów strategicznych, a zwłaszcza na zarysowanie tendencji rozwojowych „przedsiębiorstwa” (por. Koźmiński 1999), jakim jest szkoła wyższa. Poszukiwanie nowych, bardziej wszechstronnych metod oceny funkcjonowania uczelni wynika również stąd, iż „dla większości uniwersytetów istnieje zagrożenie, że efektywność działań urośnie do rangi najważniejszego elementu ich misji” (por. Wnuk-Lipińska 1997, za: Habermans 1989).

**Rysunek 3**  
Metoda *balanced scorecard* dla uczelni



Źródło: Leja 2000.

<sup>7</sup> W sprawozdaniach współpracę uczelni z jej otoczeniem traktuje się marginalnie.

Wydaje się, że metoda *balanced scorecard* pozwala na wielostronną ocenę funkcjonowania uczelni, łączącą elementy retrospekcji i projekcji. Tym samym wskazuje, jak doskonalić strategię funkcjonowania, a, co za tym idzie, efektywność działania uczelni w przyszłości. Za wykorzystaniem tej metody do oceny efektów funkcjonowania szkoły wyższej (rysunek 3) przemawiają następujące przesłanki. Po pierwsze, pozwala ona na ocenę stopnia realizacji misji uczelni oraz jej celów strategicznych, a także na ich korygowanie (maksymalizacja atutów i minimalizowanie słabości). Po drugie, umożliwia ocenę poziomu satysfakcji i priorytetów klientów (otoczenia) uczelni. Po trzecie, pozwala na uszeregowanie w sposób usystematyzowany wskaźników oceniających jakość i efektywność kształcenia, badań naukowych i sfery organizacyjnej. W przyszłości ułatwi to analizowanie zmian tych czynników w czasie. Po czwarte, umożliwi porównanie poziomu wskaźników z odpowiednimi dla innych, wybranych uczelni. Ostatecznie, po piąte, ocena ta jest całościowa, co potwierdza zasadność jej stosowania.

Warunkiem koniecznym realizacji przyjętych programów jest ich przejrzystość i czytelność dla pracowników uczelni, gdyż to ich podejście do tego przedsięwzięcia zadecyduje ostatecznie o osiągnięciu sukcesu lub poniesieniu porażki. Stawiane cele powinny być proste, jednoznaczne i, jeśli jest to możliwe, mierzalne. Wdrożeniu programów działania powinna towarzyszyć szeroka akcja informacyjna oraz szkoleniowa wyjaśniająca wątpliwości.

\*

Tworzenie wizji, misji, strategii to dopiero wstęp do tego, by uniwersytet próbował sprostać wyzwaniom wynikającym ze zmieniającego się otoczenia. Zdarza się bowiem, że dobrze opracowane plany strategiczne pozostają tylko „na papierze”, a życie nadal idzie swoim torem. Decyzje wciąż podejmowane są intuicyjnie albo na podstawie doświadczeń z przeszłości. Uczelnia nie zmienia się. Dzieje się tak najczęściej wówczas, gdy władze rektorskie i większość społeczności akademickiej nie są przekonane o sensowności realizacji przyjętych formalnie planów. Dlatego też kluczowym elementem jest przełamanie uprzedzeń, oporów, obaw możliwie dużej liczby zatrudnionych. Strategii nie da się realizować wbrew ludziom (pracownikom, studentom). Na pierwszy plan wysuwa się więc problem komunikacji wewnątrz organizacji. Bez jego rozwiązania trudno oczekiwać postępu. Cytowany wcześniej Burton Clark w swej książce *Creating Entrepreneurial Universities* (1998, s. XIV) pisał: „W tradycyjnej Europie przedsiębiorcze uniwersytety były miejscami, gdzie szukano dróg ucieczki przed uregulowaniami rządowymi i sektorową standaryzacją. Poszukiwały one szczególnej osobowości organizacyjnej; ryzykowały bycie innymi, szukały swojej szansy «na rynku». Wierzyły, że podejmowanie ryzyka eksperymentalnych zmian charakteru uniwersytetu powinno być ważniejsze od ryzyka porzestania na tradycyjnych formach i działaniach”.

Aby sukces był pełny, podjęcie wysiłku planowania strategicznego musi być zatem poparte „duchem” przedsiębiorczości. Z drugiej zaś strony, sam „duch”, nie ujęty w procedury planistyczne, może również prowadzić na manowce.

## Literatura

**Badania...** 1998

*Badania uniwersyteckie w okresie przejściowym – streszczenie raportu OECD*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, nr 1.

**Białecki I., Sikorska J.** 1998

*Wykształcenie i rynek*, Wydawnictwo TEPIS, Warszawa.

**Clark B.R.** 1983

*The Higher Education System. Academic Organization in Cross-National Perspective*, University of California Press.

**Clark B.R.** 1998

*Creating Entrepreneurial Universities*, Pergamon Press.

**Contract Programme...** 1997

*Contract Programme for a Quality Catalan Technical University at the Service of Society 1997–2000*, Universitat Politècnica de Catalunya.

**Cross-Durant A.** 1992

*Total Quality Management in Post-Compulsory Education*, 4th International Conference on Assessing in Higher Education, Enschede.

**Drucker P.** 1989

*What Business Can Learn from Nonprofits*, „Harvard Business Review”, July – August.

**Drucker P.** 1995

*Zarządzanie w czasach burzliwych*, Akademia Ekonomiczna, Kraków.

**Jabłocka J.** 1996

*Diagnoza oraz wizja przyszłości szkolnictwa wyższego w świetle dokumentów UNESCO i Banku Światowego*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, nr 8.

**Kaplan R.S., Cooper R.** 2000

*Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.

**Kaplan R.S., Norton D.P.** 1996

*The Balanced Scorecard, Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

**Kochanowicz J.** 2000

*Uwagi o projekcie ustawy „Prawo o szkolnictwie wyższym”*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, nr 1/15.

**Kotler P., Fox K.** 1995

*Strategic Marketing for Educational Institutions*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

**Koźmiński A.K.** 1999

*Misje i strategie szkół wyższych*, w: J. Woźnicki (red.): *Model zarządzania publiczną instytucją akademicką*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.

**Kwiatkowski S.** 2000

*Przedsiębiorczość intelektualna*, PWN, Warszawa.

**Leja K.** 2000

*Efektywność i jakość w działalności szkół wyższych na przykładzie wybranych uczelni technicznych*, praca doktorska, Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2000.

**Misja Szkoły...**

Szkoła Główna Handlowa, <http://www.sgh.waw.pl/info/>



**Oblój K.** 1994

*Mikroszkółka zarządzania*, PWE, Warszawa.

**Oblój K.** 1998a

*Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.

**Oblój K.** 1998b

*Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.

**Oblój K.** 2001 (w druku)

*Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.

**Parasuraman A., Zeithmal V.A., Berry L.** 1985

*A Conceptual Model of Service Quality and Its Implementation for Future Research*, „Journal of Marketing”, vol. 49 (Fall).

**A Quality...** 1995

*A Quality Service for Society*, Univeristat Politecnica de Catalunya, Barcelona.

**Ratajczak Z.** 1997

*Jakość kształcenia jako przedmiot misji uniwersytetu*, w: M. Wójcicka (red.): *Zapewnianie jakości kształcenia. Wprowadzenie do samooceny*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.

**Rogoziński K.** 1998

*Nowy marketing usług*, Akademia Ekonomiczna, Poznań.

**Sagen H.B.** 1994

*Przystosowanie szkolnictwa wyższego do otoczenia. Kilka uwag o wzorze amerykańskim*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, nr 3.

**Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Jr.** 1999

*Kierowanie*, PWE, Warszawa.

**Szuwarzyński A.** 2000

*Informacja finansowa w zarządzaniu publiczną uczelnią wyższą*, w: P. Dominiak (red.): *Gospodarka Polski w okresie transformacji*, Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.

**The Role of...** 2000

*The Role of Universities in the Transformation of Societies. Outline Project Proposal 2000*, (mimeo), Center for Higher Education Research and Information (CHERI).

**Uchwała...** 1999

*Uchwała Senatu Politechniki Warszawskiej nr 25/XLIV/99 z dnia 22 grudnia 1999.*

**Vorbeck M.** 1997

*Quality Assessment in Higher Education – A European Perspective*, International Seminar on Strategic Management and Quality of Universities Lectures, Barcelona, 19–21 January 1998.

**Welie L. van** 1998

*Quality, the Story of Academic Staff*, w: *Univeristy: Strategies for Progress*, International Seminar on Strategic Management and Quality of Universities Lectures, Barcelona, 19–21 January 1998.

**Węgleński P.** 2000

*Strategia rozwoju Uniwersytetu Warszawskiego i proponowane zmiany organizacyjne w latach 2000–2009*, [http://www.uw.edu.pl/o\\_uw/strateg.htm](http://www.uw.edu.pl/o_uw/strateg.htm)

**Wnuk-Lipińska E.** 1993

*Jakość w szkolnictwie wyższym*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, nr 1.

**Wnuk-Lipińska E.** 1997

*Kryzys uniwersytetu jako instytucji edukacyjnej*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, nr 10.

**Woot Ph. de** 1998

*Managing Strategic Change*, w: *University: Strategies for Progress*, International Seminar on Strategic Management and Quality of Universities Lectures, Barcelona, 19–21 January 1998.

**Woźnicki J.** (red.) 1998

*Model publicznej szkoły wyższej i jej otoczenia systemowego*, Konferencja Rektorów Akademickich Szkół Polskich, Warszawa.

**Wójcicka M.** 1999

*Zapewnianie jakości kształcenia*, w: J. Woźnicki (red.): *Model zarządzania publiczną instytucją akademicką*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.