

Wojciech POPLAWSKI  
Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu  
Maciej MARKOWSKI, Marcin FORKIEWICZ  
Politechnika Gdańska  
Wydział Ekonomii i Zarządzania

## ŚWIADOMOŚĆ STRATEGII I ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W ZARZĄDZANIU UCZELNIAMI WYŻSZYMI NA PRZYKŁADZIE SZKÓŁ WYŻSZYCH W POLSCE

**Streszczenie.** Celem artykułu jest ukazanie możliwości i zasadności uporządkowanego wdrażania biznesowych modeli zarządzania strategicznego do instytucji użyteczności publicznej, jakimi są uczelnie wyższe. Autorzy zauważają, że obecny rozwój większości uczelni, zarówno niepublicznych, jak i części publicznych, odbywa się bardzo chaotycznie, a decyzje o wymiarze strategicznym, jak uruchamianie nowych kierunków studiów, zapadają na podstawie kryteriów, które w perspektywie długookresowej mogą okazać się dla uczelni wysoce niekorzystne.

**Słowa kluczowe:** uniwersytet przedsiębiorczy, strategia zarządzania, metody zarządzania strategicznego w uczelniach, metody opracowywania strategii.

## AWARENESS STRATEGY AND MANAGEMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT UNIVERSITIES THE EXAMPLE OF UNIVERSITIES IN POLAND

**Summary.** The main aim of the article is to present that orderly implementation of business-like models of strategic management is either possible and justifiable concerning public service institutions like higher education institutions. Authors notice that current development of the majority of non-public and many of public HEI's, is very chaotic, and the strategic decisions, like starting new programs, are based on criteria which in long period might be very unprofitable for the institution.

**Keywords:** entrepreneurial university, management strategy, methods of management strategy in universities, methods of creating strategy in universities.

Tłumiony przez lata, a uwolniony procesem transformacji, bardzo duży popyt na wyższe wykształcenie notowany w latach 90. i w pierwszej połowie 2000 roku, wyraził się niezwykle dynamicznym przyrostem zarówno liczby studentów, jak i instytucji oferujących studia wyższe. Początkowa stosunkowa łatwość zakładania uczelni wyższej, poparta silną presją na chęć studiowania ze strony kandydatów na te uczelnie, przyćmiła niejako konieczność autentycznego myślenia o strategii rozwoju tych instytucji. Aktywność prorozwojowa ograniczała się głównie do intensyfikacji działań marketingowych (zwłaszcza promocyjnych), do rozbudowy infrastruktury materialnej i zwiększania zasięgu terytorialnego działalności edukacyjnej szkoły wyższej. Przyjmowało to nieraz postać kuriozalną, co znalazło w końcu krytyczny oddźwięk ze strony prasy, ale także środowisk uczelni wyższych. Można było odnieść wrażenie, że układ napędza się sam i będzie tak nadal. W tej zawierusze ginęły (bo przecież były takie) pytania o przyszłość rynku edukacji wyższej w Polsce, o jakość kształcenia czy wręcz o politykę edukacyjną.

W połowie 2000 roku do kierujących szkołami wyższymi (zarówno publicznymi, jak i niepublicznymi) dotarła z całą ostrością świadomość trendów głębokich zmian demograficznych i ich przyszłych skutków w funkcjonowaniu lub wręcz istnieniu uczelni. Pytanie o to co robić, by się utrzymać oraz rozwijać, stało się pytaniem dużej wagi, nieraz o znaczeniu podstawowym. Opracowane i wdrożone wymogi Państwowej (obecnie Polskiej) Komisji Akredytacyjnej zapanowały nieco nad turbulencją dowolności, narzucając uczelniom wyższym m.in. konieczność opracowywania strategii swego rozwoju. Podchodząc do tego z poczuciem potrzeby (wręcz konieczności), opracowanie strategii wymaga znajomości metod śledzenia oraz interpretowania zmian w otoczeniu (bliższym i dalszym), znajomości metod analizy strategicznej, budowy scenariuszy rozwoju, wyznaczania krytycznych ścieżek postępowania itp. Wymaga zatem działań przedsiębiorczych.

Przedsiębiorczość i zachowania przedsiębiorcze są różnie definiowane przez licznych autorów publikacji z dziedziny zarządzania, ale większość z nich (o ile nie wszystkie) sprowadzają się do wspólnego mianownika pojęciowego, który można przytoczyć tak, jak to robi S. Sudoł, mianowicie: „przedsiębiorczość jest cechą (lub sposobem zachowania się), przez którą rozumie się gotowość i zdolność do podejmowania oraz rozwiązywania w sposób twórczy i nowatorski nowych problemów, przy świadomości związanego z tym ryzyka, umiejętności wykorzystywania pojawiających się szans i okazji oraz elastycznego przystosowywania się do zmieniających się warunków” [16, s. 26]. Mówiąc krótko – trzeba umieć dostrzec problem i znać sposoby jego rozwiązania. Sięgamy zatem na pułap nowoczesnej wiedzy menedżerskiej.

W światowej literaturze naukowej zwraca się uwagę na problematykę przedsiębiorczości jako cechy (sposobu zachowania się) widocznej w każdym niemal rodzaju organizacji [4; 10; 14]. W tej kategorii mieszczą się, rzecz jasna, szkoły wyższe. Podlegają one w całości (lub znacznej części) wymogom rywalizacji konkurencyjnej, będącej konsekwencją ubiegania się o ograniczone zasoby. Przetrawanie i rozwój organizacji, w tym uczelni, zależą w dużym



stopniu (a nieraz całkowicie) od umiejętności pozyskiwania tych zasobów i efektywnego ich wykorzystania. Zachowania przedsiębiorcze uczelni wyższych są potrzebne, by radzić sobie z rosnącą presją otoczenia konkurencyjnego, z rosnącym oczekiwaniem społeczeństwa na nowoczesne kształcenie przydatne otoczeniu, z koniecznością budowy swego prestiżu itp. Problemy i wyzwania, z którymi spotykają się polskie szkoły wyższe, nie są niczym szczególnym w porównaniu z uczelniami w innych krajach. Wszystkie muszą mierzyć się z konkurencyjnymi organizacjami, wszystkie muszą potrafić pozyskać wspomniane wyżej zasoby. Mając to na uwadze, można sformułować pytania, jak np.: czy polskie uczelnie wyższe przejawiają cechy przedsiębiorczości?; czy kierujący nimi mają świadomość konieczności posiadania cech przedsiębiorczych i czy znają metody nowoczesnego zarządzania?; czy można powiedzieć, że stosowane metody zarządzania uczelniami są barierami ich rozwoju?

Jak się wydaje, są to bardzo ważne pytania, a odpowiedź na nie mogłaby dostarczyć istotnej wiedzy nie tylko dla zarządzających szkołami wyższymi, ale także dla twórców i realizatorów polityki edukacyjnej. Problematyka zarządzania uczelniami w Polsce była już, choć niezbyt obficie, poruszana [3]. Natomiast brak poszerzonych badań dotyczących zachowaniach przedsiębiorczych szkół wyższych, chociaż ta problematyka była i jest bardzo żywo poruszana na świecie, a wnioski nie pozostawiają wątpliwości o konieczności takich zachowań [1].

Znaczenie potencjału rozwojowego generowanego przez działania przedsiębiorcze także stało się przedmiotem prac badawczych w ramach OECD. Raport z tych badań wymienia zasadnicze cechy uniwersytetu przedsiębiorczego, a mianowicie [11]:

- wiodącą rolę zarządzania strategicznego,
- kulturę organizacyjną,
- kształcenie postaw przedsiębiorczych,
- orientowanie się na organizacje zewnętrzne i relacje z biznesem,
- internacjonalizację uczelni,
- monitorowanie skuteczności własnej strategii.

Różnica między uniwersytetem przedsiębiorczym a tradycyjnym polega na orientowaniu się na odmienne czynniki, będące podstawą decyzji zarządczych. Uniwersytet przedsiębiorczy, po pierwsze, zdaje sobie sprawę ze znaczenia elementów tworzących jego otoczenie (bliższe i dalsze) i, po drugie, zna metody oceny otoczenia oraz oceny swojego potencjału na jego tle. Nie ulega wątpliwości, że są to umiejętności charakterystyczne dla zarządzania strategicznego. Dużą rolę w procesie decyzyjnym odgrywa zatem strategia realizowana przez przywództwo na wszystkich szczeblach organizacyjnych.

Wspomniany raport OECD wskazuje zmiany, które dokonują się w postrzeganiu sposobu funkcjonowania uniwersytetu. Chodzi tu o zwrot, przy zachowaniu pełnej akademickości uczelni, w kierunku profesjonalnego zarządzania tą instytucją, będącą podmiotem



konkurencyjnym i konkurującym. Staje się zatem oczywiste, że w praktyce funkcjonowania uczelni uzasadnione staje się wykorzystanie dorobku nauk o zarządzaniu. Adaptacja praktyk stosowanych w biznesie ma zapewnić uczelniom odpowiednią elastyczność organizacyjną wobec zmieniających się warunków otoczenia. Liczne publikacje poparte badaniami na uczelniach na świecie dowodzą, że możliwe jest pogodzenie i współistnienie na uczelniach wartości akademickich oraz praktyk przedsiębiorczych [2; 9; 12]. Będziemy mieć zatem do czynienia z przedsiębiorczością strategiczną, polegającą na poszukiwaniu szans oraz przewag rynkowych, na innowacyjnym ich wykorzystaniu, a także na umiejętności reagowania na zmiany. Wskazać także trzeba na kilka postaw, stanowiących o orientacji przedsiębiorczej organizacji. Są to:

- niezależność w działaniu,
- poszukiwanie rozwiązań innowacyjnych,
- skłonność do podejmowania ryzyka,
- proaktywność wobec zmienności otoczenia,
- czynna (agresywna) postawa wobec konkurencji<sup>1</sup>.

Postawy te mogą mieć miejsce równocześnie lub wybiórczo, w zależności od sytuacji, a także kultury organizacyjnej samej instytucji.

Zarysowana powyżej problematyka i jej odzwierciedlenie w literaturze światowej zachęca, wręcz prowokuje, do zadania pytania o postrzeganie znaczenia przedsiębiorczości przez władze polskich uczelni wyższych. Koncepcja „uniwersytetu przedsiębiorczego” (obecna we wspomnianej literaturze) sugeruje, że jest to kolejny, i prawdopodobnie nieunikniony, krok ewolucji uczelni wyższych. Nie ma powodu, by sądzić, że polskie uczelnie ominie ten proces. Rozwój postaw przedsiębiorczych na uczelniach wyższych jest nieodzowny wobec powszechnej już konkurencji w sektorze szkół wyższych. Dotyczy to zarówno uczelni publicznych, jak i niepublicznych. Powoduje ją, wspomniana już na początku, sytuacja demograficzna, ale także polityka finansowa państwa wobec szkół wyższych. Postawa przedsiębiorcza ważna jest choćby dlatego, że po pierwsze, uczelnie wyższe odgrywają szczególną rolę w rozwoju społeczno-gospodarczym państwa, a po drugie, konserwatywna natura tych instytucji przeszkadza w podejmowaniu trudnych decyzji (nieraz radykalnych), w warunkach silnej konkurencji. Podjęte przez autorów, zrealizowane i pokrótce omówione poniżej badania koncentrowały się na kluczowej kwestii, mianowicie: czy i na ile polskie uczelnie są przygotowane do konkurowania, wykazując się działaniami przedsiębiorczymi i umiejętnością wykorzystywania nowoczesnych metod i instrumentów zarządzania<sup>2</sup>?

Uzyskanie zobiektywizowanych wyników badań wymaga posłużenia się odpowiednią i poprawną metodologią. W odniesieniu do podjętej problematyki pierwotna koncepcja

<sup>1</sup> Na przykład: Covin J.G., Slevin D.P.: Conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (1), 1991.

<sup>2</sup> Pełne wyniki badań, z omówieniem ich metodyki i zakresu, zawarte są w [13].

zakładała badania o charakterze ilościowym. Przeprowadzone badanie pilotażowe ostrzegło przed niską zwrotnością kwestionariuszy ankietowych. Zdecydowano się zatem na badania jakościowe, z wykorzystaniem techniki wywiadu pogłębionego IDI (ang. Individual In Depth Interview)<sup>3</sup>.

Odwołując się do modelu uniwersytetu przedsiębiorczego [11], przedmiotem badań były działania mieszczące się w dwóch obszarach, mianowicie: przywództwa i zarządzania oraz kultury organizacyjnej, ludzi i motywacji. Badania zostały zatem nakierowane na identyfikację oraz ocenę postaw przedsiębiorczych, przejawianych przez kierownictwo szkół wyższych. Porządkując zaś wyniki badań, starano się grupować je w obszarach kształtujących „krajobraz przedsiębiorczości” [5], czyli autonomię uczelni, zarządzanie strategiczne, strukturę organizacyjną, wspieranie oddolnych postaw i inicjatyw przedsiębiorczych, a także budowanie konkurencyjności uczelni.

Odwołując się do standardów OECD, jedną z kluczowych cech uniwersytetu przedsiębiorczego jest umiejętność opracowania, rozumienia i realizacji strategii przedsiębiorczej przez kierownictwo takiej organizacji. Również w literaturze podkreśla się znaczenie zarządzania strategicznego jako kluczowego czynnika przetrwania oraz rozwoju uczelni przez świadome i właściwe podejmowanie decyzji [6]. Przystępując do badań i w trakcie ich realizacji, starano się zatem zwrócić szczególną uwagę na podejście kierownictwa uczelni do procesu projektowania oraz realizacji zarządzania strategicznego. Obowiązek opracowania strategii przez uczelnie wynika z nowelizacji ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym* z dnia 1 października 2011 roku. Obowiązek ten rozciąga się na podstawowe jednostki organizacyjne uczelni, czyli zazwyczaj wydziały. Pewnym punktem odniesienia do analizy wyników są badania przeprowadzone przez zespół prof. C. Kochalskiego, dotyczące publicznych szkół wyższych, jeszcze przed okresem obowiązywania znowelizowanej Ustawy [7]. Okazało się, że zaledwie 25% spośród wszystkich polskich publicznych szkół wyższych miało strategię. Jeszcze mniej spośród nich miało wizję swojego rozwoju. Można to było po części tłumaczyć brakiem przymusu prawnego do opracowania strategii.

Powracając do wyników badań, omawianych w tym artykule, szczegółowa analiza wypowiedzi rozmówców (decydentów) badanej populacji polskich uczelni (zarówno publicznych, jak i niepublicznych) wskazuje na dość powszechny brak znajomości oraz wykorzystywania strategii w zarządzaniu uczelnią. Tylko nieliczne osoby podkreślały znaczenie skonkretyzowanych, mierzalnych celów strategicznych, utożsamianych z wizją rozwojową uczelni. W znaczącej większości strategia była odpowiedzią na bieżące problemy i odzwierciedlała krótkookresowe zamierzenia, była raczej ekstrapolacją bieżącego sposobu funkcjonowania uczelni. Strategie powstawały w różny sposób. Literatura nie wskazuje optymalnego podejścia do tego procesu, podkreślając, że zazwyczaj są to indywidualne

---

<sup>3</sup> Pelen opis przyjętej metodologii badań zawiera przywołana uprzednio publikacja: [13, s. 49 i nast.].

decyzje kierownictw uczelni, wynikające z dotychczasowych doświadczeń. Znalazło to potwierdzenia w wynikach badań, których analiza identyfikuje trzy sposoby podejścia do konstruowania strategii. Pierwszy model strategii powstaje oddolnie, na poziomie podstawowych jednostek organizacyjnych. Jest to zatem wypadkowa strategii wydziałowych. Kierownictwo uczelni odgrywa tu bardziej rolę koordynatora niż inspiratora.

Drugim podejściem w tworzeniu strategii jest praca zorganizowana w formie debaty, mającej na celu ustalenie pożądanych kierunków rozwoju uczelni. Oba podejścia, w świetle badania, okazały się charakterystyczne dla uczelni silnie zhierarchizowanych, z dużą rolą kierownictwa średniego szczebla, głównie dziekanów. Miało to miejsce zwłaszcza na publicznych uczelniach akademickich o dużej roli organów kolegialnych (np. senatów), wynikającej z mocy prawa, ale i z uwarunkowań umocowanych w tradycji.

Trzeci zaobserwowany model tworzenia strategii ma miejsce na uczelniach, w których podstawową rolę w tworzeniu wizji rozwoju ma naczelne kierownictwo (rektorzy i prorektorzy na uczelniach publicznych), zaś na niepublicznych – kanclerze i założyciele uczelni. Zaangażowanie osób spoza tego zestawu miało co prawda miejsce, ale w charakterze konsultacji mających na celu akceptację proponowanych rozwiązań. Zaobserwowano tutaj także sięganie po zewnętrzne wsparcie specjalistyczne, np. w postaci firm konsultingowych. Nie było to spowodowane, jak wynika z wypowiedzi przedstawicieli kierownictwa badanych uczelni, z braku ich kompetencji czy braku wiary w znaczenie strategii, ale raczej z chęci pewnego rodzaju asekuracji.

Niezależnie od tego, czy proces tworzenia strategii miał charakter oddolny (debaty) czy odgórny (konsultacje) podstawowy skład zespołu roboczego, tworzącego ostateczną wersję dokumentu, składał się z przedstawicieli władz rektorskich uczelni, jej kanclerza, dziekanów, kierowników innych jednostek, a także profesorów kluczowych dla uczelni.

Ciekawe, jak się wydaje, było pytanie badawcze o metody stosowane w opracowywaniu strategii uczelni. Przywoływane już uprzednio badania C. Kochalskiego [7, s. 131] wskazywały metody SWOT i benchmarking jako najczęściej stosowane, co nie oznacza, że powszechnie. Niniejsze badania potwierdziły w zasadzie ten stan rzeczy. Respondenci, niezależnie od rodzaju uczelni, odwoływali się do analizy danych zastanych, dotyczących rynku pracy dla właściwego uczelni regionu, prognozy rozwoju społeczno-gospodarczego itp. lub wiedzy pochodzącej z nieformalnych rozmów z lokalnymi przedsiębiorcami, izbami przemysłowo-handlowymi, a także z ankietowania studentów i absolwentów uczelni. Tylko na kilku badanych uczelniach posługiwano się pełną metodą analizy SWOT. W jednostkowych przypadkach sięgano po inne metody. Przedstawiciele uczelni publicznych częściej niż pozostali wskazywali na analizę dokumentów wewnętrznych, czyli sprawozdań rektorów, dziekanów i kierowników innych jednostek organizacyjnych. Trzeba powiedzieć, że część badanych nie potrafiła jednoznacznie wskazać metod analizy stosowanych w trakcie tworzenia strategii. Można zatem wysnuć wniosek, że opracowane analizy strategiczne nie miały charakteru systematycznie zaplanowanych działań, a w skrajnych przypadkach opierały



się na ogólnej wiedzy o świecie i regionie, będącej w posiadaniu kluczowych dla uczelni pracowników. We wszystkich przebadanych uczelniach kluczowymi czynnikami zewnętrznymi, mającymi wpływ na treść dokumentu, były uwarunkowania prawne, wynikające z ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym*, oraz rysujące się wyraźnie trendy demograficzne. Żaden z respondentów nie odwołał się do uwarunkowań kulturowych, jak przypisywanie znaczenia edukacji w rozwoju cywilizacyjnym społeczeństwa. Aspekt ten mógłby stanowić ważny element w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej uczelni. Wydaje się zatem, że analiza czynników zewnętrznych ograniczała się do najbardziej widocznych trendów i nie zakładała pogłębionego rozpoznania instytucjonalno-kulturowego otoczenia uczelni.

Czynniki wewnętrzne, mające znaczenie strategiczne w świetle uzyskanych wypowiedzi respondentów, wydają się mieć znaczenie marginalne. Czynnikiem, wymienianym niemal przez wszystkich, były aktualnie posiadane zasoby ludzkie oraz infrastrukturalne. W uczelniach publicznych nawiązywano także do historii i tradycji uczelni, jako czynnika determinującego ich strategię. Zawartość oraz kierunek wypowiedzi respondentów pozwalają na stwierdzenie, że treść strategii dotyka problemów bieżących i stanowi odpowiedź na zmiany w unormowaniach prawnych, regulacjach, wynikających z Krajowych Ram Kwalifikacji, problemów finansowych czy wreszcie demograficznych, a tylko nieliczne uczelnie widziały w strategii element kompleksowej wizji uczelni jako organizacji konkurującej. Wiele badanych instytucji nie traktowało strategii jako dokumentu wspomagającego działanie uczelni, postrzegając ją jako kompozycję misji, wizji, taktyki oraz prognozy. Strategia traktowana jest jako dokument ramowy i bardzo ogólnie wyznaczający kierunki rozwoju uczelni.

Wspólną cechą znacznej większości wypowiedzi dotyczących celów strategicznych była ich powtarzalność. Tylko nieliczne wypowiedzi wskazywały na istnienie wizji uczelni, która w jakimś stopniu wyróżniała się spośród innych, co mogłoby realnie wpływać na jej pozycję konkurencyjną.

Rozumienie znaczenia strategii w rozwoju uczelni to jedno, drugie to jej rozpowszechnienie i monitorowanie w trakcie realizacji. Większość przebadanych uczelni zdaje się nie doceniać ważności tego problemu. Odpowiedzi na pytanie o sposoby komunikowania strategii pracownikom zazwyczaj ograniczały się do tego, że zostali oni zapoznani ze strategią, biorąc udział w jej opracowywaniu lub na posiedzeniach senatów i rad wydziału. Strategia jest udostępniana na stronach internetowych, zatem każdy może, zdaniem respondentów, zapoznać się z jej treścią. Dużo mniej wspomniano o metodach komunikacji bezpośredniej, jak np. wspólne zebrania pracowników czy konsultowanie strategii przez intranet. W świetle uzyskanych wypowiedzi uprawomocnione stało się stwierdzenie, że strategia jest komunikowana pracownikom jedynie raz, w chwili jej sformułowania. Potwierdza to częste przywoływanie strony internetowej uczelni jako jedynej miejscy informacji o strategii. Nie oznacza to, że w żadnym przypadku nie doceniano znaczenia strategii



i powiązanego z nią zarządzania. Wśród uczelni z powagą traktujących takie postawy wyróżnić można dwa podejścia. Pierwsze to to, w którym strategia jest wykorzystywana jako uzasadnienie do pozyskania zewnętrznego finansowania inwestycji lub też nadawania priorytetów w dysponowaniu zasobami uczelni, między inicjatywami zgłaszanymi przez pracowników. Podejście to może jednak istotnie ograniczać wykorzystanie nawet dobrze opracowanej strategii, zwłaszcza jeśli jest poprzedzone tworzeniem strategii jedynie na potrzeby instytucji zewnętrznych i o niskim poziomie komunikacji między kierownictwem a pracownikami. Drugim podejściem, zauważalnym jednakże w nielicznych przypadkach, było dążenie władz uczelni do ukierunkowania działań poszczególnych pracowników na realizację celów strategicznych. Aby to osiągnąć, celom strategicznym przypisywano cele operacyjne. Jedynie nieliczni respondenci wskazywali na dalszą dekompozycję celów operacyjnych na projekty, co wymusza włączenie szerszego grona pracowników do ich realizacji już od etapu ich planowania. Co ciekawe, takie podejście widoczne było jedynie pośród uczelni niepublicznych.

Różnica w podejściu władz do opracowania strategii oraz jej zakomunikowaniu pracownikom niemal w każdym przypadku skutkowało niskim ich zaangażowaniem w jej realizację. Jest to ważne z tego prostego powodu, że brak zaangażowania wszystkich pracowników w realizację strategii czyni osiągnięcie jej celów niemożliwym, zaś całą strategię nieomal bezużyteczną.

Obserwacja i analiza wszystkich wskazanych przez respondentów metod opracowania strategii oraz sposoby jej dalszego wykorzystywania wskazują, że główną przeszkodą jej skutecznego wdrożenia do zarządzania uczelnią jest brak odpowiedniego przygotowania jej kierownictwa. Świadczy o tym, po pierwsze, deklarowana przez część respondentów negacja sensu budowania strategii. Jako powód wskazuje się odgórnny, prawny nakaz, odbierany jako zbyteczny zabieg biurokratyczny. W jakimś sensie jest to uzasadnione, bo strategia opracowana bezrefleksyjnie, jedynie po to, by spełnić wymogi prawa, nie może przynieść rezultatów oczekiwanych od tego rodzaju dokumentu. Jednocześnie utożsamianie strategii z biurokacją świadczy o braku wiedzy i zrozumienia dla istoty zarządzania strategicznego. Po drugie, brak wiedzy o strategii oraz jej znaczeniu dla funkcjonowania i rozwoju uczelni, o ile nie jest widoczny na etapie budowy strategii, zdecydowanie uwidacznia się podczas analizy jej wykorzystywania w zarządzaniu uczelnią. Jak powiedziano wcześniej – głównym źródłem wiedzy pracowników na temat strategii są strony internetowe lub wręcz źródła nieformalne, jak kontakty z osobami zaangażowanymi w pracę organów uczelni. Nie można oczekiwać, by pracownicy realizowali strategię, której nie znają, w szczególności jeżeli nie przypisano im odpowiedzialności za realizację poszczególnych zadań.

Problem komunikacji wewnętrznej na uczelniach, a w szczególności integracji oraz organizacji pracy, jak również współpracy jednostek organizacyjnych, uwidacznia się podczas analizy prowadzonych w nich działań o charakterze strategicznym. Opracowanie, a następnie skuteczna realizacja strategii wymaga dużej sprawności organizacyjnej. Problem ten może



być niedostrzegany na uczelniach mniejszych o spłaszczonych strukturach organizacyjnych. Natomiast jest wyraźnie widoczny na uczelniach dużych i silnie zhierarchizowanych.

Wyniki badań, na podstawie których powstał niniejszy artykuł, pokazały, że w znaczącej większości badanych uczelni nie przywiązuje się odpowiedniej wagi do spraw o znaczeniu podstawowym w zarządzaniu taką organizacją. Uwaga ta dotyczy nie tylko samej świadomości, ale i metodyki budowy strategii oraz zarządzania strategicznego. Jednak na tych uczelniach, które z całą powagą traktowały kwestię zarządzania strategicznego odnotowano znaczące korzyści takich postaw. Biorąc pod uwagę rozmiary uczelni, zdecydowana większość z nich kwalifikuje się do takiego zarządzania, jak to ma miejsce w dużych przedsiębiorstwach. W związku z tym od kierownictwa uczelni należy oczekiwać kompetencji typowych dla menedżerów wysokiego szczebla. Tymczasem przyjęte w Polsce rozwiązania prawne i kulturowe umożliwiają kierowanie uczelniami osobom wybitnie utalentowanym naukowo, co nie oznacza, że mają one wiedzę oraz doświadczenie w kierowaniu organizacjami o wielosetmilionowych budżetach i zatrudniających setki, a nawet tysiące pracowników. Tym chyba należy tłumaczyć stosunkowo niską świadomość zarządzania strategicznego szkołami wyższymi w Polsce.

## Bibliografia

1. Clark B.R.: Creating entrepreneurial universities. Organizational pathways of transformation. "Science and Public Policy", No. 35, 2008.
2. Clark J., Holt R.: Reflective judgment: understanding entrepreneurship as ethical practice. "Journal of Business Ethic", No. 94 (3), 2009.
3. Dominiak P., Leja K.: Czy uniwersytet potrzebuje strategii, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, nr 2, 2000.
4. Drucker P.F.: Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady. PWE, Warszawa 1992.
5. Dyduch W.: Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008.
6. Gayle D.J.: A revised model of governance structure In the Twenty – First century, [w:] JASHE – ERIC Higher Education Report. John Wiley&Sons Inc., 2003.
7. Kochalski C.: Model projektowania i wdrażania strategii rozwoju w publicznych szkołach wyższych w Polsce. "Innovation, Management. Policy & Practice", No. 12 (1), 2001.
8. Leja K.: Zarządzanie uczelnią. Koncepcje i współczesne wyzwania. Wolter Kluwer, 2013.
9. Maritz A.: Networking, entrepreneurship and productivity in universities. "Innovation, Management. Policy & Practice", No. 12 (1), 2001.
10. Obłój K.: Pasja i dyscyplina strategii. Poltext, 2013.

11. OECD, A Guiding Framework for Entrepreneurial University. Oslo 2012.
12. Poole D.: Strategically managing entrepreneurialism: the Australian experience. "Higher Education Quarterly", No. 55 (3), 2001.
13. Popławski W., Markowski M., Forkiewicz M.: Przedsiębiorczość polskich szkół wyższych. Diagnoza, uwarunkowania, perspektywy. Raport z badań. TNOiK, Toruń 2014.
14. Rumelt R.P.: Dobra strategia, zła strategia. Poltext, 2013.
15. Sarasvelthy S.D, Venkatamaran S.: Entrepreneurship as method. Open questions for an entrepreneurial future. "Entrepreneurship Theory and Practice", No. 35 (1), 2004.
16. Sudół S.: Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. PWE, Warszawa 2006.

### **Abstract**

The study, based on which was established this study showed that the vast majority of respondents university does not attach sufficient importance to the issues of fundamental importance in the management of such an organization. This applies not only consciousness itself, but the methodology of building the strategy and strategic management. On the other hand, in these universities, which in all seriousness treat the issue of strategic management, there have been significant benefits of such attitudes. Considering the size of the university, the vast majority of them are eligible for such management, as is the case of large enterprises. Therefore, the management of the institution should be expected competencies typical for high-level managers.