

Radostław Dawidziuk

Analiza SWOT jako metoda diagnozy szkolnictwa wyższego

Poddając analizie opublikowane w latach 2001–2009 diagnozy wykorzystujące metodę SWOT w odniesieniu do szkolnictwa wyższego, autor podejmuje próbę oceny zasadności stosowania wyżej wymienionej metody w tym specyficznym przypadku, a także zmierza do jej usystematyzowania.

Słowa kluczowe: szkolnictwo wyższe, diagnoza szkolnictwa wyższego, analiza SWOT, otoczenie szkolnictwa wyższego.

Wprowadzenie

Niniejsze opracowanie ma wskazać przydatność metody SWOT do diagnozy sytuacji szkolnictwa wyższego. Diagnoza, a dokładniej wnioski z niej płynące, są konieczne dla tworzenia strategii rozwoju szkolnictwa wyższego czy też konkretnej uczelni. W trakcie powstawania koncepcji artykułu scharakteryzowałem krótko możliwe metody diagnozy szkolnictwa wyższego i przyjąłem tezę, że metoda SWOT najlepiej odpowiada wymaganiom stawianym właściwej ocenie sytuacji szkolnictwa wyższego. Za punkt wyjścia oceny przydatności metody SWOT przyjąłem analizę SWOT polskiego szkolnictwa wyższego opublikowaną w raporcie Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową (Dutkowski, red. 2001, s. 85–88), posiłkowałem się również analizą przeprowadzoną przez dr. Tadeusza Kowalewskiego (2005, s. 33–34), a także wstępnymi ustaleniami analizy SWOT dla polskiego systemu szkolnictwa wyższego przedstawionymi przez ministra Michała Seweryńskiego na konferencji pt. „Przyszłość uniwersytetów w Polsce i Unii Europejskiej” (Rocki 2006). Zestawienie analiz jest uzupełnione o najnowsze opracowanie zawarte w strategii szkolnictwa wyższego w latach 2010–2020 (*Strategia...*, s. 56–57), która została ogłoszona 2 grudnia 2009 roku, zaś nosi logo Konferencji Rektorów Zawodowych Szkół Polskich, Fundacji Rektorów Polskich, Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich oraz Konferencji Rektorów Państwowych Wyższych Szkół Zawodowych. Jest to bodaj pierwszy powstały w Polsce kompleksowy dokument programowy poparty wielomiesięcznymi badaniami i analizami. Jego koordynator, prof. Jerzy Woźnicki, wraz ze swoim zespołem twierdzi, iż zmiany w szkolnictwie wyższym są potrzebne, a nawet konieczne (Thieme

2010), zaś określenie „projekt środowiskowy” wskazuje, że jest to oddolne działanie środowiska akademickiego zmierzające do zreformowania szkolnictwa wyższego.

Charakterystyka metody SWOT

Analizę strategiczną szkolnictwa wyższego możemy zdefiniować jako zbiór działań diagnozujących jego stan i otoczenie. Wyniki tej analizy są wykorzystywane do opracowania strategii i jej realizacji. Stan szkolnictwa wyższego i jego otoczenia można diagnozować za pomocą różnorodnych metod i technik analizy, które także pozwalają na zbadanie oraz ocenę wewnętrznej kondycji szkolnictwa wyższego i jego otoczenia, a także umożliwiają na podstawie tych informacji opracowanie i wdrożenie strategii jego rozwoju (Czarnecki 2000, s. 30) w dłuższej perspektywie czasu (10–20 lat). Zbiór wymienionych działań, zaliczonych do metod analizy strategicznej, jest pierwszym etapem planowania strategicznego, po którym następuje sformułowanie strategii szkolnictwa wyższego (czy też pojedynczej uczelni), a także jej wdrożenie i kontrola. Oznacza to, że zadaniem analizy strategicznej jest dostarczenie decydującym informacji, na których podstawie wyznacziliby oni cele oraz opracowali drogi ich osiągnięcia, a więc strategię obejmującą swym zakresem zarówno zjawiska i procesy zachodzące w otoczeniu szkolnictwa wyższego, jak i wewnątrz badanych uczelni. Dlatego też analiza powinna opisywać zjawiska zachodzące w obu tych sferach, starać się rozpoznać ich przyczyny, konsekwencje dla szkolnictwa wyższego oraz identyfikować wzajemne zależności między tymi elementami. Dopiero na podstawie wyników tak skonstruowanej analizy można zmierzać do racjonalnego określenia celów i strategii szkolnictwa (Czarnecki 2000, s. 30). Warto również zaznaczyć, że analiza strategiczna może być wykorzystana do postawienia diagnozy pojedynczej uczelni i umożliwić opracowanie jej strategii.

W myśl najbardziej rozpowszechnionego podziału, nawiązując do tematu opracowania, w zbiorze metod wykorzystywanych w analizie strategicznej możemy wyróżnić:

- metody analizy otoczenia szkolnictwa wyższego;
- metody analizy potencjału strategicznego szkolnictwa wyższego;
- metody integrujące, służące do jednoczesnej analizy stanu szkolnictwa wyższego i jego otoczenia.

Ze względu na najszerszy zakres problemów ujętych w diagnozie, do przeprowadzenia analizy strategicznej szkolnictwa wyższego najodpowiedniejsze zdają się metody integrujące. Metody te, w jednym procesie postępowania badawczego, scalają wiele elementów, co stwarza pole do trafnego rozwiązywania problemów wymagających podjęcia decyzji.

Najszersze możliwości wykorzystania wniosków płynących z wyników badań z wykorzystaniem metod zintegrowanych mają analiza SWOT, analiza SPACE i metody portfelowe.

Należy zauważyć, iż analizę SPACE oraz metody portfelowe, z racji ich konstrukcji i założeń, możemy wykorzystać do diagnozowania konkretnej uczelni (bądź nawet konkretnej usługi edukacyjnej) na tle sektora szkolnictwa wyższego czy też rynku usług edukacyjnych, jednak ich wykorzystanie do analizy strategicznej szkolnictwa wyższego klóci się z ich konstrukcją.

Analiza SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*) to wielokryterialna metoda projektowania strategii autorstwa Alana J. Rowe'a, Richarda O. Masona oraz Karla E. Dickela, którzy sformułowali oryginalne podejście do analizy otoczenia i sytuacji uczelni oparte, nie jak w przypadku tradycyjnych analiz na dwóch, ale na czterech podstawowych kryteriach (Lisiński 2004, s. 253):

- siły finansowej uczelni (dodatnia część osi Y);
- zdolności konkurencyjnych uczelni (ujemna część osi X);
- siły sektora uczelni (dodatnia część osi X);
- stabilności sektora uczelni (ujemna część osi Y).

Wyszczególnione kryteria są rozmieszczone na układzie współrzędnych, na którym siłę finansową przeciwstawia się stabilności sektora, a siłę sektora – zdolnościom konkurencyjnym. Metoda ta służy do analizy strategicznej uczelni działającej w jednym sektorze (np. kształcącej na jednym kierunku studiów).

Metody portfelowe to grupa metod przeznaczonych do analizy oraz planowania strategii uczelni zdyswersyfikowanych, działających w wielu sektorach. Wspólnym mianownikiem wszystkich tych koncepcji metodycznych jest budowanie macierzy na podstawie dwóch kryteriów, z których pierwsze dotyczy potencjału wewnętrznego, a drugie – sytuacji w otoczeniu. W konsekwencji otrzymujemy macierze z umieszczonymi na nich usługami edukacyjnymi lub strategicznymi jednostkami dydaktycznymi (wydziałami uczelni), za pomocą których można porównać korzyści dla całej uczelni, jakie odnosi ona z prowadzenia działalności w danym sektorze lub ze świadczenia określonej usługi (Czarnecki 2000, s. 108). Najpopularniejsze wśród nich to: macierz BCG, McKinsey (GE), ADL oraz macierz Hofera. Metody portfelowe pokazują, że sytuacja danej uczelni zależy w dużej mierze od sytuacji w całym sektorze, a ta jest zróżnicowana w różnych sektorach. Pewnym problemem jest kwestia określenia kryteriów, od których zależy atrakcyjność poszczególnych sektorów. W metodzie BCG uzależniono atrakcyjność sektora od stopy wzrostu rynku, w metodzie ADL – od etapu cyklu życia, w którym dany sektor się znajduje, a w macierzy McKinseya czynnik ten określono po prostu jako atrakcyjność sektora (Czarnecki 1997, s. 131).

Analiza SWOT (akronim od słów *strengths* – silne strony, *weaknesses* – słabości, *opportunities* – szanse oraz *threats* – zagrożenia) może być wykorzystywana w analizie strategicznej szkolnictwa wyższego. Jest metodą szeroko stosowaną i łatwą w realizacji, jej pierwszym krokiem jest zidentyfikowanie silnych i słabych stron szkolnictwa wyższego czy też wybranej uczelni (czynniki wewnętrzne) oraz pojawiających się w otoczeniu szans i zagrożeń (czynniki zewnętrzne). Generalną zasadą jest dążenie do uniknięcia zagrożeń oraz do wykorzystania szans, jakie się pojawiają w otoczeniu. Wyniki tej analizy pozwalają zatem na zdobycie w miarę pełnego obrazu szkolnictwa wyższego (czy też danej uczelni) na tle otoczenia, a wnioski z niej płynące mogą być z powodzeniem wykorzystywane we wszystkich etapach procesu planowania strategicznego, włącznie z oceną i wyborem planu strategicznego (Lisiński 2004, s. 226).

Pewnym niebezpieczeństwem stosowania tej metody jest fakt, iż osoby decyzyjne mają tendencję do przeceniania korzystnych zjawisk w otoczeniu, z mniejszą natomiast uwagą traktują kryjące się w nim zagrożenia. Dlatego też, ze względu na znaczną możliwość otrzymania wyników obarczonych błędem, warto uzupełnić stosowanie metody SWOT o koncepcję zwaną analizą wrażliwości. Analizę wrażliwości przeprowadza się na etapie

podejmowania decyzji. Jej podstawą jest opracowanie optymistycznego i pesymistycznego wariantu zmian warunków działania szkolnictwa wyższego. Takie rozwiązanie pociąga za sobą konieczność wykonania szeregu dodatkowych czynności związanych ze zidentyfikowaniem obszarów działalności o największym dla niej znaczeniu, a następnie oszacowaniu wpływu na te obszary potencjalnych zagrożeń (Czarnecki 2000, s. 107).

Pewną słabością jest to, iż przeprowadzając analizę metodą SWOT, można wziąć pod uwagę zarówno bardzo dużą liczbę czynników, jak i bardzo małą. Możemy także, nie wchodząc w kolizję z samą metodą, pominąć niektóre czynniki (np. ze względu na brak informacji bądź niewygodne aspekty funkcjonowania szkolnictwa wyższego). Również wtedy analiza SWOT zostanie wykonana w całości i poprawnie pod względem metodologicznym (Czarnecki 1997, s. 129), a przedstawiony obraz będzie odbiegał od stanu faktycznego.

Przed rozpoczęciem mnożenia elementów zaliczanych do silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń celowe jest dokonanie ich pogrupowania w ramach szerszych zagadnień. Następnie, mając na uwadze wykorzystanie wcześniej wspomnianej analizy wrażliwości, należy określić stopień intensywności oddziaływania poszczególnych zagadnień, a także poszczególnych elementów w ramach tych zagadnień. Wybór tych elementów zależy od ogólnej znajomości czynników rozwoju i barier danej dziedziny aktywności ludzkiej – w naszym przypadku szkolnictwa wyższego. Może on być w pewnym stopniu subiektywny, gdyż zależy m.in. od sytuacji gospodarczej czy też politycznej danego kraju i może się zdarzyć, że ten sam element może być obecnie szansą, a za 10 lat zagrożeniem.

Szkolnictwo wyższe działa w złożonym, dynamicznym środowisku – skomplikowanym systemie trendów, zdarzeń, rynków, które tworzą kontekst działania szkolnictwa wyższego (Obłój 2001, s. 103) – i jest od niego szczególnie zależne. Czerpie z otoczenia i przetwarza najróżniejsze zasoby, niezbędne dla jego istnienia. Z jednej strony otoczenie stawia przed nim pewne wymagania, które mogą zagrażać jego funkcjonowaniu, ale z drugiej – tkwią w nim możliwości rozwoju, dlatego też w otoczeniu należy upatrywać szans i zagrożeń dla szkolnictwa wyższego. Według jednego z głównych podziałów otoczenia, różniamy otoczenie dalsze (pośrednie), nazywane też makrootoczeniem, przedstawiające systemy, które kształtują szkolnictwo wyższe i nadają mu charakter, oraz otoczenie bliższe (bezpośrednie), nazywane mikrootoczeniem, obejmujące wszystkie systemy, z którymi poszczególne uczelnie tworzą sprzężenia zwrotne. Przeprowadzając diagnozę szkolnictwa wyższego jako całego sektora, należy poszukiwać szans i zagrożeń w makrootoczeniu, czyli w zespole warunków funkcjonowania szkolnictwa wyższego wynikających z tego, że działa ono w określonym kraju i regionie, w danym układzie politycznym, prawnym, społecznym, a nawet w określonej strefie klimatycznej (Gierszewska 2003, s. 38–40). Warunki tworzone przez makrootoczenie są zjawiskami, które nie podlegają oddziaływaniu szkolnictwa wyższego.

Makrootoczenie składa się z segmentów (ekonomicznego, polityczno-prawnego, technologicznego, społecznego, demograficznego, międzynarodowego), w których można określić oraz zbadać trendy i zależności między nimi (Gierszewska 2003, s. 40).

W tym miejscu konieczne jest szersze omówienie poszczególnych segmentów makrootoczenia, z uwzględnieniem możliwości podziału w analizie strategicznej (Krzak 2003, s. 91–94):

- Otoczenie ekonomiczne (gospodarcze) jest wyznaczane przez stan gospodarki. Wpływa ono na pojemność i chłonność rynków obsługiwanych przez szkolnictwo wyższe. Z niego płyną takie czynniki tworzące popyt jak np. koniunktura gospodarcza, nakłady publiczne na szkolnictwo wyższe, stopa bezrobocia, wskaźnik inflacji, poziom cen, dostępność kredytów, dochody obywateli itp. Elementy te bezpośrednio bądź pośrednio kształtują siłę nabywczą klientów. Stan tego otoczenia ma wpływ na wielkość dotacji budżetowej dla uczelni publicznych oraz przyjętą przez rynek wysokość czesnego w uczelniach niepublicznych. Należy do podstawowych czynników umożliwiających realizację inwestycji i rozwój kadrowy uczelni.
- Otoczenie polityczno-prawne ma szczególne znaczenie w tworzeniu szans i zagrożeń; rozwiązania legislacyjne decydują m.in. o możliwościach rozwoju i poziomie konkurencyjności (Gierszewska 2003, s. 49). Otoczenie to ustala normy regulujące funkcjonowanie całego szkolnictwa wyższego. W jego skład wchodzi: system prawny, instytucje rządowe i samorządowe oraz grupy nacisku, do których należą m.in. organizacje społeczne. Elementy te tworzą ramy dla możliwych działań szkolnictwa wyższego. Przepisy prawne spełniają wiele szczegółowych funkcji (np. ochrona interesów społecznych, uczelni i konsumentów).
- Otoczenie technologiczne oddziałuje na cechy funkcjonalne, jakość i asortyment usług oferowanych przez uczelnie, środki oraz sposoby dystrybucji i komunikowania się z rynkiem, a także wpływa na technikę procesu dydaktycznego. Za jego przyczyną zmienia się zapotrzebowanie na różnego rodzaju specjalistów na rynku pracy, którzy muszą mieć określone kwalifikacje, dlatego też uczelnie muszą dostosowywać się do zmian (a nawet je wyznaczać) związanych z rozwojem technologicznym.
- Otoczenie społeczne dotyczy wielu aspektów, stąd jego wielokierunkowe oddziaływanie. Współcześnie obserwujemy coraz bardziej otwarte społeczeństwa oraz przywiązywanie coraz większej wagi do rozwoju jednostki, otwartość na nowe i obce idee, docenienie procesów uczenia się (Gierszewska 2003, s. 36). Dlatego otoczenie społeczne oddziałuje przede wszystkim na wielkość popytu na rynku usług edukacyjnych, a jego źródłem są motywy, preferencje, upodobania kształtowane przez religie, tradycje, zwyczaje, kontakty społeczne.
- Otoczenie demograficzne ma największe znaczenie dla szkolnictwa wyższego, gdyż z niego pochodzą fizyczne cechy człowieka, od których uzależniona jest wielkość ludzkich potrzeb. Struktura wieku, płeć, przynależność etniczna, przyrost naturalny, wielkość i stadium życia rodziny, migracje ludności, poziom wykształcenia determinują powstanie ogromnej liczby potrzeb. Ważnymi czynnikami, które koniecznie należy uwzględnić, są m.in. niedobór, a także podeszły wiek kadry naukowo-dydaktycznej.
- Otoczenie międzynarodowe oddziałuje poprzez wpływ gospodarki światowej na szkolnictwo wyższe czy też na poszczególne uczelnie. Stosowanie nowoczesnych środków transportu i łączności, likwidowanie barier polityczno-prawnych przemieszczania się i handlu zagranicznego zmierza nieodwracalnie w kierunku powstania gospodarki globalnej. Współpraca i konkurencja stwarzają nowe możliwości rozwoju dla wielu podmiotów. Powszechnie przyjęte w Unii Europejskiej ustalenia

Procesu Bolońskiego zapewniają swobodny przepływ pracowników naukowo-dydaktycznych i studentów w europejskiej przestrzeni edukacyjnej.

Taki podział makrootoczenia w znacznym stopniu ułatwia i systematyzuje dokonanie wyboru szans oraz zagrożeń koniecznego do przeprowadzenia analizy metodą SWOT.

Zbliżonego usystematyzowania wymaga również określenie silnych i słabych stron. Po przeglądzie opublikowanych dotąd diagnoz oraz szerszym zaznajomieniu się z problematyką szkolnictwa wyższego proponuję rozwinięcie pięciu obszarów funkcjonowania tego szkolnictwa:

- Sytuacja rynku usług edukacyjnych – można tu wyszczególnić m.in.: dynamikę wzrostu rynku (wyrażoną np. liczbą studentów), liczbę uczelni, średnią wielkość uczelni, rozkład geograficzny uczelni, stabilność dużych ośrodków akademickich, średni koszt kształcenia, szerokość oferty edukacyjnej (kierunki, stopnie i tryby studiów itp.).
- Sytuacja kadrowa – zawierająca m.in. następujące elementy: jakość kadry akademickiej, liczebność kadry akademickiej, wiek i perspektywiczność kadry akademickiej, zarządzanie personelem i kadrą akademicką, polityka kadrowa, kontakty kadry akademickiej z uczelniami zagranicznymi, przemysłem czy samorządem terytorialnym.
- Infrastruktura uczelniana – czyli posiadane budynki dydaktyczne, administracyjne, domy studenckie, obiekty sportowe, biblioteki, laboratoria, sieci komputerowe, pomoce dydaktyczne itd., ich stan, a także poziom kosztów związanych z ich utrzymaniem oraz stopień ich wykorzystania, zarządzanie majątkiem uczelni.
- Jakość kształcenia – coraz częściej wymieniane hasło związane z reformowaniem szkolnictwa wyższego, w którym również następuje nawiązanie do sytuacji kadrowej (liczba studentów na jednego nauczyciela akademickiego czy też na jednego pracownika samodzielnego), wewnętrznej polityki projakościowej, a także do posiadanej infrastruktury (dostęp do laboratoriów, sieci komputerowej, biblioteki), modyfikacji planów i programów studiów zgodnie z potrzebami rynku pracy itp.
- Jakość badań naukowych – kwestia niezwykle trudna do oceny. Na potrzeby polskiego szkolnictwa wyższego stosuje się ocenę parametryczną opartą na stosunkowo prostej zasadzie: jednostki naukowe otrzymują punkty za publikacje, udział w projektach naukowych oraz tzw. innowacyjność (np. patenty). Uzyskane punkty są dzielone przez liczbę pracowników naukowych i w ten sposób otrzymuje się wynik. Proces ten jest oparty głównie na danych ilościowych, zostawiając kwestię jakości nieco na drugim planie. Ocena ta w ostatnich latach została poddana pewnym modyfikacjom na podstawie przepisów *Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 17 października 2007 roku w sprawie kryteriów i trybu przyznawania i rozliczania środków finansowych na działalność statutową*¹. Oceny dokonuje się odrębnie w dwóch zakresach:
 - wyników działalności naukowej (ocena obejmuje następujące elementy:
 - 1 – publikacje recenzowane autorstwa pracowników jednostki naukowej, zamieszczone w czasopiśmie, których wykaz jest ogłaszany w formie komunika-

¹ „Dziennik Ustaw” 2007, nr 205, poz. 1489.

- tu w biuletynie „Sprawy Nauki” oraz na stronie internetowej Ministerstwa; 2 – monografie naukowe i podręczniki akademickie autorstwa pracowników jednostki naukowej; 3 – posiadanie uprawnień do nadawania stopni naukowych);
- praktycznych zastosowań wyników badań naukowych i prac rozwojowych (ocena obejmuje następujące elementy: 1 – nowe technologie, materiały, wyroby, systemy, usługi i metody; 2 – wdrożenia wyników badań naukowych i prac rozwojowych; 3 – patenty, licencje, prawa ochronne na wzory użytkowe; 4 – posiadanie laboratoriów z akredytacją Polskiego Centrum Akredytacji). Prawidłowa ocena jakości polskich badań naukowych na tle osiągnięć zagranicznych na tym polu będzie możliwa po opracowaniu i wdrożeniu nowej właściwej metody pomiaru jakości badań naukowych.

Po dokonaniu takiego podziału należy określić stopień intensywności oddziaływania poszczególnych obszarów, a także poszczególnych elementów wewnątrz tych obszarów.

Doświadczenia ośmiu lat – analiza istniejących diagnoz

Silne strony

Szersze omówienie otrzymanych wyników analiz rozpoczniemy od opracowania Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową z 2001 roku przygotowanego przez zespół pod kierownictwem prof. Marka Dutkowskiego (załącznik 1). Autorzy wymienili w zakresie silnych stron osiem elementów, niektóre z nich budzą pewne wątpliwości co do trafności zaliczenia ich do silnych stron. Zdecydowanie należy się zgodzić ze stale występującym prestiżem zawodowym nauczyciela akademickiego wymienionym w punkcie 1, na który to pracownicy naukowcy, naukowo-dydaktyczni oraz dydaktyczni pracowali setki lat. Natomiast umieszczenie w tej części analizy „społecznej świadomości znaczenia wykształcenia dla kariery i poziomu życia” budzi wątpliwość, gdyż świadomość ta dotyczy otoczenia szkolnictwa wyższego i powinna moim zdaniem znaleźć się w części dotyczącej szans. Należy jednak zaznaczyć, iż czynnik ten obecnie ma duże znaczenie, zaś kształtował się również przez wiele lat.

Nie inaczej (czyli jako szansę) powinniśmy sklasyfikować zasygnalizowane w punktach 2 i 3 wzrost popytu na usługi edukacyjne oraz gotowość społeczną do ponoszenia kosztów edukacji. Osoby korzystające z usług edukacyjnych pochodzą z otoczenia szkolnictwa wyższego i w momencie tworzenia raportu była to szansa. Obecnie zmiany demograficzne w Polsce i panujący kryzys gospodarczy przemawiają za zaliczeniem tych pozycji do zagrożeń.

Silne strony wymienione w punktach 4, 5, 6 i 8 są mocno związane z rozwojem strony podażowej rynku usług edukacyjnych na poziomie wyższym, gdzie zanotowano wzrost liczby osób kształcących, a także liczby uczelni, zwłaszcza niepublicznych, i stanowią jedynie rozczłonkowanie tego zjawiska. Ostatnią wymienioną silną stroną jest istnienie równomiernie rozmieszczonych na terenie kraju dużych i silnych ośrodków akademickich. Podsumowując, należy zaznaczyć wskazanie jedynie trzech silnych stron, w których punkt ciężkości opiera się na dużych i silnych ośrodkach akademickich oraz dynamicznym rozwoju rynku usług edukacyjnych na poziomie wyższym.

W opublikowanej kilka lat później (w 2005 roku) analizie SWOT przeprowadzonej przez dr. Tadeusza Kowalewskiego (załącznik 2) wymienionych jest trzynaście silnych stron szkolnictwa wyższego. Podobnie jak w poprzednim opracowaniu znaczna liczba zagadnień (siedem) jest rozdrobnieniem kwestii rozwoju rynku edukacyjnego na poziomie wyższym. W porównaniu z analizą z 2005 roku analiza ta została uzupełniona o stale rozszerzający się wachlarz ofert kierunków i trybów studiów oraz wzrost liczby studiujących w Polsce obcokrajowców. Rynek ten osiągnął obecnie fazę nasycenia po stronie podaży, co sygnalizuje Kowalewski na wstępie, w kolejnych punktach zwraca uwagę na rozwój szkolnictwa niepublicznego, który nastąpił dzięki przyzwoleniu przez resort właściwy do spraw szkolnictwa wyższego na znaczne rozszerzenie oferty edukacyjnej zarówno pod względem trybu studiów (stacjonarne, niestacjonarne, podyplomowe), jak i kierunków studiów oraz ich specjalności. Należy zauważyć w tej kwestii zgodność obu cytowanych opracowań (załącznik 1 i 2), które wzajemnie się uzupełniają.

Autor analizy z 2005 roku zauważa ponadto modernizację techniczną infrastruktury uczelnianej (ze szczególnym wskazaniem informatyzacji szkolnictwa wyższego) oraz wzrost liczby pracowników ze stopniem doktora (co niewątpliwie wywiera wpływ na jakość kształcenia), a także na ciągłe ewoluowanie programów i kierunków studiów w celu dostosowania ich do potrzeb rynkowych, choć wiemy, że lista kierunków studiów oraz treści programowe w zdecydowanej części wynikają ze stosownych rozporządzeń ministra właściwego do spraw szkolnictwa wyższego.

Jedyną znaczącą różnicą występującą między analizowanymi opracowaniami jest przytoczenie jako silnej strony powstawania szkół wyższych w mniejszych ośrodkach (decentralizacji wynikającej z powstawania uczelni niepublicznych oraz państwowych wyższych szkół zawodowych), które to umożliwia dotarcie do jak największej liczby kandydatów na studia. Opracowanie Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową z 2001 roku wyraźnie wskazywało siłę dużych ośrodków akademickich.

Zaprezentowany przez ministra nauki i szkolnictwa wyższego, prof. Michała Seweryńskiego, w październiku 2006 roku wstęp do analizy SWOT dla polskiego systemu szkolnictwa wyższego (załącznik 3) składał się z dwóch części: określenia silnych i słabych stron oraz szerokiego komentarza dotyczącego wyzwań najbliższej przyszłości stojących przed resortem, którym kierował. Podstawy analizy były tworzone z nieco odmiennej, mniej rynkowej, a bardziej politycznej perspektywy i należy stwierdzić, że w znacznym stopniu odbiegają od omawianych wyżej opracowań. Jako silne strony zostało wymienionych sześć pozycji, większość dotyczy efektów działalności resortu szkolnictwa wyższego (np. autonomia finansowa uczelni, funkcjonowanie systemów akredytacji państwowej, rozbudowany system stypendialny i kredytowy wspomagający studentów czy też zaawansowanie wdrażania Procesu Bolońskiego). Należy zwrócić uwagę, że wymienione składniki są następstwem podjętych działań legislacyjnych, a zatem wywodzą się z otoczenia szkolnictwa wyższego, a ich pozytywny wydźwięk skłania do ich umieszczenia w grupie szans.

Pozostałe elementy wymienione w grupie silnych stron są moim zdaniem sklasyfikowane poprawnie. Należą do nich: wysoka jakość kształcenia, dobrze rozwinięta geograficznie sieć uczelni oraz wzrost liczby nadawanych przez uczelnie stopni doktora. Należy jednak zauważyć, że wyszczególnione są tylko trzy pojedyncze elementy spośród pięciu wyżej wymienionych obszarów funkcjonowania szkolnictwa wyższego.

Zaprezentowana w 2009 roku analiza SWOT (tzw. projekt środowiskowy, załącznik 4) wskazuje osiem silnych stron szkolnictwa wyższego, które zostały sklasyfikowane (analogicznie ujęto słabe strony) w dwóch grupach: skali funkcjonowania i jakości funkcjonowania, co stanowi pewne *novum* i swoisty „krok naprzód” wśród analizowanych diagnoz. Wymienione elementy dotyczą wyłącznie trzech aspektów: jakości kształcenia studentów, jakości badań naukowych prowadzonych przez kadre akademicką, a także rozwoju rynku edukacyjnego. W przypadkach związanych z jakością zasygnalizowane są: wdrażanie międzynarodowych standardów i wewnętrznych uczelnianych systemów zapewniania jakości kształcenia, wprowadzenie rozwiązań prorozwojowych w systemie badań naukowych, a także projakościowa działalność organizacji akredytacyjnych (np. Państwowej Komisji Akredytacyjnej), które są organami kontrolnymi dla szkolnictwa wyższego. Ten element według mnie stanowi szansę na osiągnięcie odpowiedniego poziomu kształcenia, nie zaś silną stronę. Aspekt rozwoju rynku edukacyjnego zwraca uwagę na wysokie pokrycie regionalne ofertą studiów oraz dużą dostępność różnych form kształcenia, co nie odbiega od wcześniejszych wyników, wskazuje jednak jako pozytywną tendencję wzrostowe liczby absolwentów nauk ścisłych i technicznych, jako odpowiedź na zapotrzebowanie rynku pracy. Warto zwrócić uwagę, że we wcześniejszych opracowaniach takie potrzeby rynku pracy nie były sygnalizowane.

Podsumowując omówione silne strony szkolnictwa wyższego zawarte w analizach SWOT, należy zauważyć, iż w ciągu ośmiu lat rozwój rynku edukacyjnego jest głównym elementem określającym sytuację szkolnictwa wyższego, przy czym punkt ciężkości zmierza z „ilości” w stronę „jakości”. Od 2005 roku czynniki projakościowe są mocno akcentowane przez analityków i zyskują na wartości.

Słabe strony

W analizie słabych stron szkolnictwa wyższego z 2001 roku Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową eksponuje aż dziewiętnaście czynników (załącznik 1), dr Tadeusz Kowalewski w analizie z 2005 roku – dwanaście (załącznik 2), zaś minister nauki i szkolnictwa wyższego zasygnalizował w 2006 roku zaledwie sześć (załącznik 3). Z przytoczonych liczb można by wnioskować, że słabych stron jest mniej np. dzięki podjętej strategii „terapii usuwania słabych stron”. Jednak moim zdaniem niektóre elementy zostały pominięte, zaś analiza z 2001 roku była nadmiernie uszczegółowiona. Analiza z 2009 roku (załącznik 4) sygnalizuje możliwość takiego scenariusza, gdyż prezentuje piętnaście słabych stron. Jak wcześniej wspominałem, należy dążyć do syntezy, a nie do nadmiernego rozdrabniania obszarów funkcjonowania szkolnictwa wyższego, by nie stracić z oczu ważnych elementów przestanianych ogromną liczbą szczegółów o nikłym znaczeniu.

Według raportu Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową (załącznik 1) należy wyróżnić dwa główne nurty słabych stron: pierwszy – związany z szeroko pojętym obniżeniem jakości kształcenia, drugi zaś – z istnieniem nieprecyzyjnych i ingerujących w autonomię uczelni rozwiązań legislacyjnych w różnych aspektach funkcjonowania szkolnictwa wyższego. W pierwszej grupie znajdziemy m.in.: przeciążenie infrastruktury i kadr uczelni publicznych, słabość kadrową i infrastrukturalną uczelni niepublicznych, niejednolite i nieprzejrzyste zasady rekrutacji, nastawienie na doraźny zysk części uczelni niepublicz-

nych. Należy zauważyć, że tak znaczna liczba elementów obniża ostrość widzenia zarówno silnych, jak i słabych stron.

Do drugiego nurtu słabych stron należy zaliczyć: niski poziom nakładów państwa na naukę i szkolnictwo wyższe, niejasną, skomplikowaną i długotrwałą drogę do stanowiska profesora, brak systemu oceny efektywności funkcjonowania szkolnictwa wyższego, brak współpracy między uczelniami a lokalnymi i regionalnymi władzami samorządowymi, brak kontroli państwa nad znaczną częścią uczelni, małą elastyczność programową, brak regulacji i efektywnych form sporządzania ekspertyz oraz prowadzenia działalności doradczej, wadliwe i mało efektywne struktury zarządzania uczelniami państwowymi, brak możliwości zdalnego zdobywania kwalifikacji. Elementy tej grupy wywodzą się z otoczenia polityczno-prawnego szkolnictwa wyższego, dlatego też, mając na uwadze ich negatywny wydźwięk, powinny być zaliczone do zagrożeń.

Wśród pozostałych elementów słabych stron można wymienić: prowincjonalizm większości polskich uczelni, rozdrobnienie organizacyjne szkół wyższych czy też „niepotrzebną” rywalizację między uczelniami. Wydaje się jednak, że ta konkurencja świadczy o prawidłowym funkcjonowaniu rynku edukacyjnego i nie powinna raczej być zaliczana do słabych stron. Pojawiają się również czynniki, które przeczą przytaczanym wcześniej silnym stronom (np. nadmierna koncentracja uczelni w wielkich miastach).

Opracowanie z 2005 roku (załącznik 2) wśród wymienionych dwunastu słabych stron, podobnie jak analizowane poprzednio, zawiera dziesięć aspektów związanych z otoczeniem szkolnictwa wyższego, pozostałe dwa dotyczą zaś niskiej jakości usług. W grupie dziesięciu czynników, które powinny być raczej ujęte wśród zagrożeń, a nie słabych stron, dominują dwa aspekty: brak rozwiązań prawnych zapewniających współpracę uczelni z otoczeniem (np. sektorem gospodarczym), a także niewystarczający poziom finansowania (z budżetu państwa czy też środków pozabudżetowych, dostępności kredytów itd.) badań naukowych i kształcenia.

Słabe strony zaprezentowane w 2006 roku (załącznik 3) tworzą krótką listę. Dwa czynniki wprost nawiązują do analizy z 2001 roku: wolny przyrost liczby nadawanych stopni doktora habilitowanego oraz tytułów profesorskich (co przy jednoczesnym wzroście liczby nadawanych stopni doktora może być zjawiskiem niepokojącym), niskie nakłady inwestycyjne na remonty i rozbudowę bazy dydaktycznej (oczywiście wynikają one z niezbyt precyzyjnych przepisów oraz ówczesnej sytuacji gospodarczej i powinny trafić do grupy zagrożeń). Pozostałe wymienione czynniki również nie są nowe. W kwestii jakości kształcenia wymienia się dużą liczbę słabych uczelni i studentów studiujących w trybie niestacjonarnym oraz sygnalizuje się niedostateczne powiązanie uczelni z rynkiem pracy i z podmiotami życia gospodarczego.

Analizując opracowanie z 2009 roku (załącznik 4), należy stwierdzić, że tylko w jednym przypadku – braku równych szans w finansowaniu kształcenia – poruszony został aspekt wynikający z uwarunkowań polityczno-prawnych, na który szkolnictwo wyższe nie ma wpływu. Największą liczbę słabych stron (siedem) wymieniono w kwestii rozwoju rynku edukacyjnego – zwraca się uwagę na rozwój form, kierunków i trybów kształcenia zapewniających łatwiejszy dostęp do źródeł ich finansowania i pozyskania większej liczby studentów. Uczelnie rezygnują ze specjalizacji, dążąc do prowadzenia popularnych kierunków, jednocześnie pomijając potrzeby małych grup społecznych. Kolejną sygnalizowaną kwestią wśród słabych stron jest jakość działalności naukowej, która jest mierna na tle kra-

jów Unii Europejskiej i oceniana tylko ilościowo. Ostatnią zarejestrowaną słabą stroną jest kwestia kadry akademickiej – zwraca się uwagę na jej nieodpowiedni rozwój, małą mobilność, a także wieloletowość.

Analiza z 2009 roku (załącznik 4), sygnalizując niską jakość badań naukowych, a także problem z rozwojem kadry akademickiej, potwierdza wcześniej wskazywane słabe strony. Autorzy „projektu środowiskowego” postrzegają jednak problem nieco wnikliwiej, choć wcale nie w sposób rozdrobniony. W kwestii rozwoju rynku usług edukacyjnych wskazują, że rozwój szerokiego asortymentu usług edukacyjnych następował bardzo selektywnie, zmierzając w stronę zapewnienia większej liczby studentów, a co za tym idzie – większych przychodów finansowych. W przypadku uczelni niepublicznych takie rozwiązanie nie powinno nikogo dziwić, jednak prowadzenie np. przez politechniki kierunków prawnych jest pewnym nieporozumieniem.

Szanse

Prezentowane w analizowanych opracowaniach szanse szkolnictwa wyższego przytłaczają liczbą elementów. Nie można też się oprzeć pokusie stwierdzenia, iż w wielu przypadkach są to życzenia autorów, które nie wynikają z procesów występujących w otoczeniu, są natomiast pewnym pozytywnym stanem oczekiwanym (pojawia się wspomniana wcześniej tendencja do przeceniania korzystnych zjawisk w otoczeniu). Zdecydowana większość prezentowanych elementów związana jest z otoczeniem polityczno-prawnym, tak więc przeprowadzenie odpowiednich reform, bądź ich zaniechanie, a także ich charakter i zasięg wywrze największy wpływ na funkcjonowanie szkolnictwa wyższego w przyszłości. Autorzy wskazują również na znaczną rolę otoczenia ekonomicznego, skąd także pojawia się wiele elementów w grupie szans. Te dwie grupy dominują wśród prezentowanych szans, należy jednak pamiętać, że sytuacje polityczna i ekonomiczna są narażone na zmiany, szanse mogą zatem się stać zagrożeniami.

Opracowanie z 2001 roku (załącznik 1), sygnalizując wśród piętnastu szans dziesięć związanych z otoczeniem polityczno-prawnym, zwraca uwagę na potrzeby zmian legislacyjnych. Pewne postulaty zostały już zrealizowane (np. powszechne wprowadzenie punktów ECTS), niektóre raczej nie mają szans na zaistnienie (m.in. wprowadzenie powszechnej odpłatności za studia, choć obecnie pewne kroki w tym kierunku są podejmowane, jak chociażby ograniczenie w dostępie do „darmowych” studiów np. na drugim kierunku). Inne przytoczone kwestie dotyczą m.in.: stworzenia uwarunkowań prawnych wspomagających jakość kształcenia i jakość badań naukowych, restrukturyzacji zarządzania uczelniami oraz współpracy z otoczeniem regionalnym.

Szanse z obszaru ekonomicznego przewidują wyższe nakłady budżetowe i pozabudżetowe na szkolnictwo wyższe. Ponadto sygnalizują możliwość przesunięcia ciężaru finansowania z budżetu centralnego na samorządy lokalne.

Analiza przedstawiona w 2005 roku (załącznik 2) pod względem szans zdecydowanie odbiega od opisanej powyżej. Główny nacisk położony jest na możliwości finansowania innowacji w kształceniu i badaniach naukowych z funduszy strukturalnych oraz ułatwienie pozyskiwania środków ze źródeł pozabudżetowych. Autor prezentowanej analizy zgłasza ponadto potrzebę zmian prawnych umożliwiających funkcjonowanie szkolnictwa wyższego również poza granicami Polski, sygnalizuje także możliwości rozwoju nowych usług na

ryнку edukacyjnym, czyli elementy związane bliżej z silnymi stronami. Ta część opracowania wyraźnie zaznacza pojawienie się możliwości związanych z wejściem Polski do Unii Europejskiej, całkowicie pomija natomiast możliwości pozytywnych zmian legislacyjnych i korzyści ekonomicznych płynących ze strony budżetu. Jest to bardzo realne, a nie tylko życzeniowe spojrzenie na sytuację panującą w otoczeniu szkolnictwa wyższego.

Opracowanie opublikowane w 2009 roku (załącznik 4) jest pod względem prezentacji szans najszersze, należy jednak zauważyć, że jedynie w tym opracowaniu dokonano pogrupowania szans w ramach pięciu zagadnień: warunki funkcjonowania, regulacje prawne, sposób funkcjonowania, warunki podażowe i warunki popytowe. Podobnie jak w opracowaniu z 2001 roku, najwięcej szans jest związanych z otoczeniem polityczno-prawnym (czternaście na dwadzieścia pięć wymienionych). Związane są one z koniecznością priorytetowego traktowania rozwoju szkolnictwa wyższego, zapewnienia szerszych możliwości pozyskiwania środków (zarówno budżetowych, jak i pozabudżetowych czy też pochodzących z funduszy strukturalnych), ponadto sygnalizuje się dążenie do powołania organizacji (publicznych bądź niezależnych) oraz wprowadzenie systemów (wewnętrznych i zewnętrznych) wpływających na podnoszenie jakości kształcenia i badań naukowych. Wskazywane aspekty były już sygnalizowane wcześniej, zostały nieco uaktualnione i zmodyfikowane, jednak wyraźnie nawiązują do opracowania z 2001 roku.

Grupa szans związanych z sytuacją ekonomiczną składa się z czterech elementów: wzrost wydatków publicznych na szkolnictwo wyższe, dostępność środków unijnych dla szkolnictwa wyższego, relatywnie niski koszt studiowania na tle krajów Unii Europejskiej oraz wzrost zamożności społeczeństwa (dwa ostatnie elementy pojawiają się po raz pierwszy). Warto zwrócić uwagę, że koszt studiowania jest zmienną wypadkową odpowiedniego zarządzania uczelniami niepublicznymi (silna strona) i niskich nakładów budżetowych na kształcenie w uczelniach publicznych (zagrożenia). Wzrost zamożności społeczeństwa moim zdaniem w pełni słusznie pojawił się wśród szans.

Wymienione szanse wywodzące się z otoczenia społecznego odzwierciedlają znaczne zmiany polskiego społeczeństwa. Związane są one z wolą reformowania szkolnictwa wyższego oraz utrzymywaniem się aspiracji edukacyjnych wynikających z potrzeby dostosowania się do zmieniających się wymagań rynku pracy pod względem m.in. nowych kwalifikacji, postępu technologicznego i organizacyjnego, a także rozwoju osobistego, budowanego na podstawie indywidualnego systemu wartości.

W grupie szans sygnalizowany jest też element demograficzny związany z wydłużeniem się aktywności zawodowej w wyniku wzrostu przeciętnego trwania życia, co oznacza, że konieczne jest doskonalenie i pozyskiwanie nowych umiejętności zawodowych.

Zagrożenia

Podobnie jak w przypadku szans, lista prezentowanych zagrożeń jest niemal równie długa. Opracowania z 2001 roku (załącznik 1) i z 2005 roku (załącznik 2) – w których jako zagrożenia wymienionych jest odpowiednio siedem i dwanaście elementów – nie są uszczegółowione w takim stopniu jak najnowsze (załącznik 4): dwadzieścia osiem elementów.

Autorzy opracowania z 2001 roku (załącznik 1) zagrożeń w sferze społecznej upatrywali w braku społecznego sprzeciwu wobec utrwalania się „PRL-owskich” struktur na

uczelniach publicznych i dualizmu finansowo-organizacyjnego oraz pozornej konkurencji w szkolnictwie wyższym, a także w możliwościach przejścia części kadry akademickiej do administracji państwowej i gospodarki. Należy zaznaczyć, że elementy te leżą na pograniczu otoczenia społecznego, ekonomicznego i polityczno-prawnego, moim zdaniem wywierają największy wpływ ma otoczenie społeczne, ale przy pewnym uszczegółowieniu nie można wykluczyć innego ich sklasyfikowania. Kolejne zgłaszane zagrożenie możemy przypisać do obszaru polityczno-prawnego, gdyż zdaniem autorów brak jest możliwości działalności w Polsce uczelni zagranicznych, a także zwraca się uwagę na możliwą politykę restrykcyjną państwa godzącą w rozwój uczelni niepublicznych. Uzupełnieniem listy zagrożeń są czynniki ekonomiczne związane z niekorzystną sytuacją budżetu państwa i niskim poziomem nakładów na szkolnictwo wyższe.

Autor opracowania z 2005 roku (załącznik 2) większości zagrożeń upatruje w otoczeniu polityczno-prawnym. Największe zastrzeżenia budzą jego zdaniem nieściśle regulacje związane z zapewnieniem jakości kształcenia, ponadto sygnalizuje nieprzejrzysty system pozyskiwania kwalifikacji naukowych, nieskorelowany z potrzebami rynkowymi, oraz niestabilną politykę fiskalną. Wśród zagrożeń o charakterze społecznym wymienione są: brak współpracy przedsiębiorstw ze sferą nauki oraz wtórny (funkcjonalny) analfabetyzm części społeczeństwa. Autor sygnalizuje również – moim zdaniem ważny element – niż demograficzny osób w wieku 19–24 lat. Należy również wspomnieć o umieszczeniu w grupie zagrożeń przestarzałej infrastruktury uczelni publicznych, jednak według mnie jest to słaba strona szkolnictwa wyższego.

Warto zwrócić uwagę na znaczną rozbieżność w kwestii zagrożeń w opracowaniach z 2001 i 2005 roku. Nastąpiło wyraźne pominięcie wielu elementów, gdyż nie możemy stwierdzić, że zostały one zneutralizowane. Opracowania w tej kwestii wskazują wręcz odrębne listy elementów stanowiących zagrożenia.

Analiza przedstawiona w 2009 roku (załącznik 4) w zakresie zagrożeń jest najbardziej rozbudowana wśród czterech omawianych. Jej autorzy pogrupowali dwadzieścia osiem elementów zagrożeń w ramach pięciu zagadnień: warunki funkcjonowania, regulacje prawne, sposób funkcjonowania, warunki popytowe i warunki podaży. Podobnie jak w przypadku szans w analizie z 2009 roku, większość zagrożeń wywodzi się z otoczenia polityczno-prawnego. W tej grupie zawarty jest m.in. brak: narzędzi monitorowania systemu, strategii informacyjnej, monitorowania potrzeb rynku pracy, powszechnego celowego przyznawania funduszy, konwergencji sektorów w zakresie finansowania nauki, regulacji umożliwiających zarządzanie menedżerskie uczelniami. Poza zasygnalizowanymi brakami można wymienić niezmodyfikowaną ścieżkę kariery zawodowej czy też rozdzielenie nadzoru nad uczelniami na różne ministerstwa. Elementy społeczne również stanowią liczną grupę zagrożeń, choć zdecydowanie mniej liczną niż elementy polityczno-prawne. W instytucjach szkolnictwa wyższego brak jest akceptacji modernizacji systemu szkolnictwa wyższego, a także myślenia i planowania strategicznego. W społeczeństwie zauważa się zmniejszenie poczucia korzyści z posiadania wyższego wykształcenia oraz niewielkie uczestnictwo w doskonaleniu i kształceniu ustawicznym. Ponadto występują nierówności w dostępie do wykształcenia. Wymienione w grupie zagrożeń elementy ekonomiczne sygnalizują niedobór środków w wielu sferach związanych z kształceniem i badaniami naukowymi. Elementy technologiczne sygnalizują zagrożenia jedynie w zakresie dostępu i korzystania z Internetu. Elementy otoczenia międzynarodowego postrzegane są jako

zagrożenie (otwarcie międzynarodowego rynku edukacyjnego na studentów i kadre akademicką). Opracowanie zaznacza tylko jedno zagrożenie płynące z otoczenia demograficznego, które moim zdaniem jest jednym z najważniejszych, a mianowicie sygnalizowany już w opracowaniu z 2005 roku (załącznik 2) niż demograficzny ludności w wieku 19-24 lat w kolejnych latach.

Znaczne uszczegółowienie elementów zakwalifikowanych jako zagrożenia w istotny sposób rozmywa ideę zdefiniowania najcięższych gatunkowo zagrożeń. Dążenie do unikania negatywnego wpływu zagrożeń, w trakcie realizacji strategii rozwoju, przy tak szerokiej ich liście jest zadaniem niezmiernie trudnym, jeśli nie niewykonalnym.

Ocena możliwości diagnozy sytuacji szkolnictwa wyższego metodą SWOT

W trakcie dokonywania analizy przeprowadzonych diagnoz można stwierdzić, że mimo przytaczanych informacji dotyczących łatwości i prostoty stosowania metody SWOT, zadanie to w zakresie analizy sytuacji szkolnictwa wyższego wcale nie należy do najłatwiejszych.

Fakt, iż analiza SWOT jest bardzo często stosowana, jak już wcześniej wspomniałem, wynika z najszerzej możliwości wykorzystania wniosków płynących z wyników badań. Inne proponowane metody, z racji ich konstrukcji i założeń, nie były odpowiednie do analizy strategicznej szkolnictwa wyższego. Można by się oczywiście pokusić o zastosowanie metod portfelowych do przedstawienia polskiego szkolnictwa wyższego na tle np. szkolnictwa wybranych krajów europejskich, jednak zawsze pozostałby dylemat doboru krajów i możliwości późniejszego wykorzystania wyników.

Oczywiście analiza SWOT nie jest metodą bez wad, co już wcześniej sygnalizowałem. Dlatego też wydaje się konieczne uzupełnienie tej metody o koncepcję zwaną analizą wrażliwości. Po pogrupowaniu silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń w ramach szerszych zagadnień należy określić stopień intensywności oddziaływania poszczególnych zagadnień, a także poszczególnych elementów w ramach tych zagadnień.

Biorąc to pod uwagę, do analizy powinny być wyselekcjonowane najważniejsze zagadnienia, zaś w ramach zagadnień poszczególnym elementom, w zależności od ich ważności, należy nadać odpowiednią rangę. Takie rozwiązanie eliminuje z analizy elementy o nikłym znaczeniu, gdyż znaczna liczba elementów obniża ostrość widzenia zarówno silnych czy słabych stron, jak i szans lub zagrożeń. W ramach analizy SWOT można wymienić wszystkie potencjalne silne i słabe strony, szanse i zagrożenia, ale najważniejsza umiejętność polega na tym, aby wyodrębnić spośród nich tylko najistotniejsze elementy przyczyniające się do osiągnięcia celów strategii (Jabłocka, b.r.w., s. 9).

Uważam, że autorzy omawianych czterech analiz nie ustrzegli się usterek, polegających zwłaszcza na nieodpowiednim przyporządkowaniu elementów do grup silnych bądź słabych stron, a także szans bądź zagrożeń. Ponadto dobór elementów analizy osiągał niejednokrotnie skrajności pod względem ich liczby. Napotkano zbytnie rozdrobnienie wielu obszarów funkcjonowania szkolnictwa wyższego, a także pominięcie pewnej ich liczby. Żadne opracowanie nie zawierało określenia kryterium znaczenia poszczególnych obszarów czy też zagadnień funkcjonowania szkolnictwa wyższego, więc wszystkie wymienione elementy traktowane były na równi.

Podsumowując kwestię zastosowania analizy SWOT do diagnozy sytuacji szkolnictwa wyższego, zatrzymam się dłużej przy opracowaniu z 2009 roku, w którym wystąpiło najmniej nieścisłości związanych ze sklasyfikowaniem poszczególnych elementów, a zarazem badaniem objęto najszerszą listę zdefiniowanych elementów. Ponadto jedynie w tej analizie dokonano pogrupowania silnych i słabych stron w ramach dwóch obszarów, a szans i zagrożeń w ramach pięciu obszarów.

W opracowaniu z 2009 roku (załącznik 4) niektóre elementy szans i zagrożeń wydają się dotyczyć systemu szkolnictwa, a nie jego otoczenia. Zazwyczaj specjaliści do spraw zarządzania strategicznego postulują, aby budować strategię i trwałą pozycję konkurencyjną organizacji (systemu) na silnych stronach. W przytoczonym przypadku brakuje takiego ujęcia: większa część realizacji priorytetów i celów strategii zbudowana jest na usuwaniu słabych stron (reformowaniu), a nie wzmocnianiu silnych stron. Należy również zauważyć, iż część analizy SWOT odnosi się nie tyle do przewidywanych trendów i oczekiwanych przyszłych zmian otoczenia, ile raczej do stanu aktualnego (por. szanse i zagrożenia – regulacje prawne), a nawet trendów z przeszłości (por. szanse i zagrożenia – warunki funkcjonowania) (Jabłeczka, b.r.w., s. 22).

Znaczna różnorodność przytaczanych czynników, błędy ich klasyfikacji, a także przypadki pomijania czynników kluczowych czy też sygnalizacja czynników niepotwierdzonych świadczą o znacznej trudności w stosowaniu analizy SWOT do diagnozy sytuacji szkolnictwa wyższego. Oczywiście należy dodać, iż przeprowadzenie takiej diagnozy, samo w sobie, jest swoistym wyzwaniem dla osoby podejmującej się tego zadania. Na przyszłość jednak – mimo faktu, że za stosowaniem analizy SWOT do diagnozy sytuacji szkolnictwa wyższego przemawiają względy teoretyczne – należy się zastanowić nad celowością jej wykorzystania.

Przez lata nie zauważano powiązania między przeprowadzonymi diagnozami sytuacji szkolnictwa wyższego a tworzonymi strategiami jego rozwoju. Jest to szczególnie widoczne we wstępie do analizy SWOT z 2006 roku. Na podstawie kilku ogólnych haseł nie jest możliwe sformułowanie strategii, jej wdrożenie i kontrola. Należy podkreślić wykonanie znacznej pracy przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego zmierzającej do sformułowania i wdrożenia strategii rozwoju szkolnictwa wyższego (od 2009 roku). Konsorcjum Ernst & Young Business Advisory i Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową dokonało szerokiej diagnozy sytuacji szkolnictwa wyższego i zaproponowało dwa warianty strategii jego rozwoju (*Diagnoza... 2009*). Należy przyjąć z uznaniem zlecenie wykonania tych prac profesjonalnym firmom wyspecjalizowanym w diagnozowaniu wielu sfer działalności ludzkiej i tworzeniu strategii rozwoju. Takie rozwiązanie powinno zminimalizować możliwość wystąpienia błędów w diagnozie, a także w tworzeniu i realizacji strategii.

Mając na uwadze rozważania prowadzone w niniejszym artykule, można się pokusić o ogólny wniosek, iż cykliczna realizacja analizy strategicznej szkolnictwa wyższego jest koniecznością. Wykorzystanie do tego celu metod zintegrowanych (w naszym przypadku analizy SWOT) należy ocenić pozytywnie, jednak wymaga ona jeszcze wielu prac metodologicznych, w celu odpowiedniego jej dostosowania do złożoności funkcjonowania szkolnictwa wyższego.

Załącznik 1

Analiza SWOT z 2001 roku (Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową)

| Silne strony | Słabe strony |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Społeczna świadomość znaczenia wykształcenia dla kariery i poziomu życia oraz wysoki (choć słabnący) prestiż tytułu profesora i zawodu nauczyciela akademickiego. 2. Stały i szybki wzrost realnego popytu na usługi edukacyjne na poziomie wyższym – na razie popyt ciągle przewyższa podaż. 3. Znaczna gotowość społeczna do ponoszenia kosztów kształcenia na poziomie wyższym. 4. Zapoczątkowanie powstawania rynku usług edukacyjnych na poziomie wyższym. 5. Ogólna poprawa dostępności społecznej i przestrzennej do studiów. 6. Znaczny wzrost w latach 90. liczby studentów (czterokrotny) i doktorantów (kilkakrotny). 7. Istnienie kilku w miarę równomiernie rozmieszczonych na terenie kraju dużych i silnych ośrodków akademickich z wiodącymi uczelniami o co najmniej kilkudziesięcioletniej tradycji (Kraków, Warszawa, Poznań, Wrocław). 8. Znaczny wzrost liczby prywatnych szkół wyższych (w tym w średnich miastach i na terenach odległych od dużych ośrodków akademickich). | <ol style="list-style-type: none"> 1. Konstytucyjnie gwarantowana fikcja społeczna o bezpłatności studiów na uczelniach państwowych. 2. Bardzo niski poziom nakładów państwa na naukę i szkolnictwo wyższe (mniej niż 1% PKB). 3. Znaczne przeciążenie infrastruktury i kadr uczelni państwowych w efekcie lawinowego wzrostu liczby studentów. 4. Niejasna, skomplikowana i długotrwała droga do stanowiska profesora uczelni (w efekcie czego w latach 90. powstała tzw. luka pokoleniowa zagrażająca formalnemu bytowi wielu kierunków i wydziałów). 5. Brak systemu oceny efektywności funkcjonowania szkolnictwa wyższego na wszystkich poziomach (system oceny KBN skomplikował się jako zbyt skomplikowany, podatny na manipulacje i nieprzejrzysty). 6. Zbyt mała otwartość na świat, wręcz prowincjonalizm, większości polskich uczelni. 7. Mimo nadmiernej formalizacji i rosnącej biurokracji – faktyczny brak kontroli państwa nad znaczną częścią uczelni państwowych (falszywie rozumiana autonomia) i prywatnych (samowola). 8. Brak efektywnej i realnej współpracy między uczelniami a lokalnymi i regionalnymi władzami samorządowymi. 9. Mała elastyczność programowa, brak proinnowacyjnego klimatu i bezwład uczelni państwowych (część z nich to ciągle PRL-owskie skanseny). 10. Wadliwe i mało efektywne struktury zarządzania uczelniami państwowymi, co uniemożliwia zastosowanie rozwiązań menedżerskich i zatrudnienie odpowiedniej kadry. 11. Rozdrobnienie organizacyjne uczelni (zarówno państwowych, jak i prywatnych). 12. Nadmierna koncentracja uczelni w wielkich miastach (zwłaszcza w Warszawie). |

cd. załącznika 1

| | |
|---|---|
| | <ol style="list-style-type: none"> 13. Słaba oferta edukacyjna dla osób starszych i poszukujących specjalistycznej wiedzy uzupełniającej. 14. Brak możliwości eksternistycznego oraz zdalnego zdobywania kwalifikacji na poziomie wyższym. 15. Brak współpracy, a często niepotrzebna rywalizacja między uczelniami, zwłaszcza w skali lokalnej. 16. Brak regulacji i efektywnych form sporządzania ekspertyz oraz prowadzenia działalności doradczej przez pracowników uczelni pod jej logo. 17. Słabość kadrowa i infrastrukturalna oraz niske zasoby wiedzy prywatnych szkół wyższych. 18. Wyłączne nastawienie na doraźny zysk części uczelni prywatnych oraz niektórych form studiów na uczelniach państwowych. 19. Zbyt rozbudowany system <i>numerus clausus</i>, niejednolite i nieprzejrzyste zasady rekrutacji. |
| Szanse | Zagrożenia |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Utrwalenie się wysokiego popytu na usługi edukacyjne przy zwiększonych wymaganiach w kwestii ich jakości. 2. Wprowadzenie powszechnej umiarkowanej odpłatności za studia wyższe oraz systemu pomocy finansowej dla studentów. 3. Podniesienie społecznych nakładów na szkolnictwo wyższe poprzez zwiększenie środków budżetowych i uruchomienie środków pozabudżetowych. 4. Włączenie się samorządów terytorialnych do wspierania i finansowania szkolnictwa wyższego – częściowa decentralizacja tej części budżetu państwa. 5. Lepsza współpraca uczelni z otoczeniem lokalnym i regionalnym. 6. Uproszczenia formalne i ułatwienia dla wszelkich inicjatyw edukacyjnych na poziomie wyższym przy polepszeniu oceny i kontroli wydatkowania środków publicznych. 7. Powołanie regionalnych instytucji finansowania szkolnictwa wyższego jako przedsięwzięć publiczno-prywatnych. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Utrwalenie się sytuacji słabego budżetu państwa i niskich nakładów na szkolnictwo wyższe. 2. Dalszy odpływ najlepszych kadr naukowych i nauczycieli akademickich, zwłaszcza młodych, do krajów oferujących lepsze możliwości kariery i warunki pracy – zwłaszcza po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej, gdyż dla tej grupy nie ma i nie będzie ograniczeń migracyjnych, raczej można się spodziewać werbunku. 3. Utrwalenie się sytuacji dualizmu finansowo-organizacyjnego oraz pozornej konkurencji w szkolnictwie wyższym – odpłatne studia na niskim poziomie (licencjat) dla mas, bezpłatne studia na wysokim poziomie (magisterium i doktorat) dla klas wyższych. 4. Utrwalenie się feudalnych i PRL-owskich struktur na uczelniach państwowych pod pozorem tradycji akademickiej i dbałości o poziom nauczania. |

cd. załącznika 1

- | | |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none">8. Powołanie niezależnej od establishmentu akademickiego instytucji oceny placówek szkolnictwa wyższego.9. Wdrożenie systemu jednolitych państwowych (ale również prowadzonych przez instytucje prywatne) egzaminów i certyfikatów poziomu wiedzy i umiejętności studentów.10. Wdrożenie systemu ECTS w programach studiów (zgodnie z wymaganiami Unii Europejskiej).11. Wdrożenie współpracy między uczelniami państwowymi, prywatnymi oraz innymi instytucjami pod opieką merytoryczną poważnych szkół wyższych w celu wykorzystania efektu synergii i zwiększenia potencjału.12. Głęboka restrukturyzacja zarządzania uczelniami państwowymi w celu zwiększenia ich efektywności; m.in. oddzielenie kierowania działalnością dydaktyczną (profesorowie) i badawczą (kierownicy projektów) od bieżącego zarządzania uczelnią (menedżerowie).13. Lepsza współpraca z nauczycielami akademickimi i badaczami zagranicznymi polskiego pochodzenia oraz powrót do kraju części z nich (czasowy lub stały).14. Upowszechnienie znajomości języka angielskiego (<i>First Certificate in English</i> jako warunek licencjatu, kolejne stopnie umiejętności językowych przy magisterium i doktoracie).15. Wprowadzenie możliwości eksternistycznego i zdalnego zdobywania kwalifikacji. | <ol style="list-style-type: none">5. Pomijanie Polski w decyzjach o lokalizacji wielkich międzynarodowych szkół wyższych, filii uczelni zagranicznych i uczelnianych centrów badawczych finansowanych z funduszy unijnych oraz przez ponadnarodowe korporacje w efekcie dalszego spadku atrakcyjności i braku polityki promocyjnej.6. Upadek lub znaczne ograniczenie prywatnego szkolnictwa wyższego wskutek restrykcyjnej polityki państwa i w efekcie ograniczenie dostępu do kształcenia dla znacznej części młodzieży.7. Przejście części kadry akademickiej, zwłaszcza młodszej, po uzyskaniu doktoratu, do gospodarki lub administracji państwowej. |
|--|--|

Źródło: Dutkowski (red.) 2001, s. 85–88.

Załącznik 2

Analiza SWOT z 2005 roku (Tadeusz Kowalewski)

| Silne strony | Słabe strony |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Stosunkowo duża liczba uczelni kształcących na poziomie wyższym. 2. Szeroka gama alternatywnego szkolnictwa prywatnego w stosunku do uczelni państwowych. 3. Wzrost ofert edukacyjnych na studiach państwowych (zaoczne, wieczorowe, podyplomowe, doktoranckie). 4. Ciągły rozwój oferty edukacyjnej w prywatnych szkołach wyższych. 5. Decentralizacja szkolnictwa wyższego. 6. Nowoczesna, wciąż się modernizująca infrastruktura techniczna szkół wyższych. 7. Sam fakt powstawania firm szkoleniowo-konsultingowych. 8. Wzrost liczby studiujących obcokrajowców. 9. Generalnie wzrost liczby studentów. 10. Wzrost liczby pracowników naukowych ze stopniem doktora. 11. Ciągły proces dostosowywania programów i kierunków studiów do potrzeb rynkowych. 12. Wzrost współczynnika skolaryzacji. 13. Stosunkowo dobry dostęp do zewnętrznych źródeł informacji (Internet). | <ol style="list-style-type: none"> 1. Słabo rozbudowany rynek usług konsultingowych. 2. Nierówna, a czasem niska jakość oferowanych usług szkoleniowych i konsultingowych. 3. Niski i niewystarczający poziom finansowania badań naukowych. 4. Problemy ze znalezieniem zewnętrznego wsparcia finansowego prowadzonych badań naukowych. 5. Brak lub niedostateczna pomoc pożyczkowa i kredytowa, ze względu na duże wymagania stawiane przez instytucje finansowe. 6. Brak powszechnych programów pomostowych między uczelniami w Polsce i poza Polską. 7. Zbyt duże obciążenia podatkowe. 8. Słaby rozwój <i>public relations</i> w sektorze B+R. 9. Niski poziom wynagrodzeń pracowników sektora B+R, 10. Brak parków naukowo-technologicznych. 11. Niedostosowanie trybu pracy pracowników naukowych oraz sposobów jej organizacji do potrzeb gospodarczych (innowacyjności). 12. Nieukierunkowanie modelu kształcenia w szkołach wyższych na potrzeby współpracy z gospodarką. |
| Szanse | Zagrożenia |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Możliwość rozwoju rynku usług szkoleniowych i konsultingowych. 2. Opracowanie pakietów (pakietyzacja) komplementarnych usług oferowanych w różnych dziedzinach przez różne firmy. 3. Możliwość rozbudowy (tworzenia) sieci placówek sektora B+R. 4. Możliwość rozszerzenia działalności na większy obszar (poza region i za granicę). 5. Powstawanie podmiotów ułatwiających uzyskanie zewnętrznych źródeł finansowania potrzeb innowacyjnych (fundusze pożyczkowe, gwarancyjne). | <ol style="list-style-type: none"> 1. Utrzymywanie skomplikowanego i nieprzejrzystego systemu pozyskiwania kwalifikacji naukowych. 2. Brak korelacji systemu zdobywania kwalifikacji naukowych z potrzebami rynkowymi (sfera gospodarcza). 3. Brak stabilności prawnej, zwłaszcza w dziedzinie podatków (finansowej). 4. Przeszarżała infrastruktura w niektórych uczelniach państwowych. 5. Funkcjonujący system oceny działalności naukowej i dydaktycznej (nieczytelne zasady i brak niezależnych ekspertów spoza regionu). 6. Brak upowszechnienia systemu ECTS, zwłaszcza w uczelniach prywatnych. |

cd. załącznika 2

| | |
|--|--|
| 6. Możliwość wykorzystywania funduszy strukturalnych do finansowania rozwoju usług innowacyjnych. | 7. Brak programów ewaluacyjnych (kontrolę powinny zostać zastąpione ewaluacją). |
| 7. Możliwość wykorzystywania funduszy strukturalnych do kreowania nowych potrzeb w dziedzinie innowacji. | 8. Wysokie koszty usług konsultingowych. |
| 8. Możliwość kształtowania środowiskowego charakteru szkół wyższych. | 9. Mała dostępność do informacji o oferowanych szkoleniach i dodatkowych usługach edukacyjnych. |
| 9. Zwiększenie atrakcyjności kapitału ludzkiego w celu pozyskania kapitału rzeczowego. | 10. Niski poziom wykorzystania wiedzy naukowej przez przedsiębiorstwa – brak systemowej współpracy przedsiębiorstw ze sferą nauki. |
| 10. Wzrost liczby absolwentów szkół wyższych. | 11. Niż demograficzny. |
| | 12. Wtórny (funkcjonalny) analfabetyzm. |

Źródło: Kowalewski 2005, s. 33–34)

Załącznik 3
Analiza SWOT z 2006 roku
(minister nauki i szkolnictwa wyższego Michał Seweryński)

| Silne strony | Słabe strony |
|--|---|
| 1. Wysoka jakość kształcenia, potwierdzana sukcesami polskich studentów kontynuujących studia za granicą. | 1. Duża liczba słabych uczelni. |
| 2. Autonomia finansowa uczelni. | 2. Duża liczba studentów kształcących się w trybie niestacjonarnym. |
| 3. Dobrze rozwinięta geograficznie sieć uczelni. | 3. Niedostateczne powiązanie uczelni z rynkiem pracy oraz z podmiotami życia gospodarczego. |
| 4. Rozbudowany system stypendialny i kredytowy wspomagający studentów. | 4. Słabo rozwinięte struktury kształcenia ustawicznego. |
| 5. Szybki wzrost liczby doktoratów nadawanych przez uczelnie. | 5. Wolny przyrost liczby nadawanych stopni doktora habilitowanego oraz tytułów profesorskich. |
| 6. Funkcjonowanie systemów akredytacji państwowej, wzbogacanej i uzupełnianej akredytacjami oferowanymi przez instytucje środowiskowe (Uniwersytecka Komisja Akredytacyjna, Fundacja Promocji Kierunków Ekonomicznych itp.). | 6. Niskie nakłady inwestycyjne na remonty i rozbudowę bazy dydaktycznej. |
| 7. Zaawansowanie Procesu Bolońskiego. | |

Źródło: Rocki 2006.

Załącznik 4

Analiza SWOT z 2009 roku (projekt środowiskowy)

| Silne strony | Słabe strony |
|--|---|
| I. Skala funkcjonowania | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Duża pod względem ilościowym dostępność różnych form kształcenia wyższego, duża różnorodność instytucjonalna. 2. Wysokie pokrycie regionalne ofertą studiów i duża dostępność różnych form kształcenia się. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mała skala prac badawczych. 2. Małe zaangażowanie w zewnętrzne usługi edukacyjne (w systemie kształcenia przez całe życie – <i>Lifelong Learning</i>) 3. Brak promocji postaw aktywnych wobec samorozwoju i ciągłego doskonalenia się. 4. Brak równych szans w polityce finansowania studiów (czesne i wsparcie finansowe). |
| II. Jakość funkcjonowania | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Tendencje wzrostowe liczby absolwentów w naukach ścisłych i technicznych. 2. Wdrażanie standardów jakości zgodnie z międzynarodowymi „dobrymi praktykami”. 3. Narastająca w środowiskach akademickich świadomość przeciętności i niekonkurencyjności szkolnictwa wyższego w Polsce. 4. Wprowadzenie w uczelniach wewnętrznych systemów zapewniania jakości kształcenia. 5. Działanie Państwowej Komisji Akredytacyjnej oraz środowiskowych komisji akredytacyjnych Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich na rzecz kultury jakości kształcenia. 6. Wprowadzenie rozwiązań prorozwojowych w systemie badań naukowych (np. ocena parametryczna i ewaluacja jednostek). | <ol style="list-style-type: none"> 1. Polityka programowa podporządkowana podaży i warunkom finansowym 2. Brak jednoznacznych wyróżników umożliwiających klasyfikację szkół wyższych (nadmierny uniwersalizm uczelni). 3. Dwuetatowość + wieloletowość. 4. Słaba mobilność pracowników naukowych w ujęciu krajowym i międzynarodowym oraz niedostateczna dynamika rozwoju kadry akademickiej. 5. Brak otwarcia na wyzwania przyszłości. 6. Koncentrowanie się na efektach ilościowych pod względem zarówno liczby studentów, jak i badań naukowych. 7. Brak wyróżników – dla absolwentów poszczególnych rodzajów i typów studiów – jakości kształcenia, adekwatności kompetencji wobec oczekiwań pracodawców. 8. Mierna, na tle Unii Europejskiej, jakość instytucji prowadzących badania naukowe oraz słaba współpraca nauki i przemysłu. 9. Bardzo niski, na tle Unii Europejskiej, udział studentów z UE-27, Europejskiego Obszaru Gospodarczego i państw kandydujących wśród studentów na polskich uczelniach. 10. Bardzo niska, na tle Unii Europejskiej, liczba zgłaszanych i przyznawanych patentów. |

cd. załącznika 4

| Szanse | Zagrożenia |
|---|--|
| I. Warunki funkcjonowania | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Zapewnienie autonomii uczelni. 2. Elastyczne funkcjonowanie ciał doradczych/konsultacyjnych w systemie. 3. Wzrost wydatków publicznych na szkolnictwo wyższe (1995–2005). 4. Wprowadzenie systemu selektywnego i celowego przyznawania funduszy na badania naukowe. 5. Zaawansowanie wdrażania Procesu Bolońskiego – wielopoziomowość kształcenia zgodna z Procesem Bolońskim. 6. Deklarowana wola reformowania systemu szkolnictwa wyższego. 7. Zaliczenie do krajowych priorytetów strategicznych: <ul style="list-style-type: none"> – zwiększenia nakładów ze środków publicznych, – rozszerzania autonomii uczelni w zarządzaniu finansami, – bezpośredniego powiązania wyników działalności z finansowaniem, – wprowadzenia kryteriów efektywności. 8. Dostępność środków unijnych przeznaczonych na szkolnictwo wyższe oraz infrastrukturę badań naukowych i badań rozwojowych w <i>Agendzie 2007–2013</i>. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Rozdzielenie odpowiedzialności za różne typy szkół wyższych na różne ministerstwa (branżowość systemu). 2. Brak kultury myślenia i planowania strategicznego (fragmentaryczność realizowanych zamierzeń, brak obowiązku przygotowania własnych planów strategicznych przez instytucje szkolnictwa wyższego). Brak zrozumienia dla ciągłości działań modernizacyjnych. 3. Brak odpowiednich narzędzi do monitorowania stanu systemu. 4. Niedostateczna efektywność i skuteczność instytucjonalnego zarządzania uczelniami. 5. Brak strategii informacyjnej (brak skutecznego systemu komunikacji między centrum i instytucjami szkolnictwa wyższego). 6. Brak wdrożenia w niektórych uczelniach dwustopniowej struktury studiów w formułach zgodnych z celami Procesu Bolońskiego. 7. Brak systemu monitorowania potrzeb i preferencji rynku pracy zarówno pod względem kierunków kształcenia, jak i poszukiwanych kompetencji oraz umiejętności. 8. Brak dostatecznego upowszechnienia celowego przyznawania funduszy 9. Niski udział wydatków na B+R w PKB. 10. Zmniejszanie w ostatnich latach udziału wydatków publicznych na szkolnictwo wyższe. |
| II. Regulacje prawne | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Relatywnie krótki czas, jaki upłynął od wejścia w życie <i>Prawa o szkolnictwie wyższym</i> z 2005 roku, co umożliwi wprowadzenie zmian w systemie szkolnictwa wyższego poprzez nowelizowanie ustawy. 2. Prawo uczelni do uchwalania własnego statutu. 3. Obowiązek przeprowadzania samooceny przez uczelnie na potrzeby akredytacji. 4. Przepisy dopuszczające udział interesariuszy zewnętrznych w konwencie. 5. Możliwość tworzenia zróżnicowanych rozwiązań instytucjonalnych w ramach współdziałania i partnerstwa z innymi podmiotami. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Niezmodernizowana ścieżka kariery naukowej oraz brak rozwiniętych form i powszechności wykorzystania alternatywnych ścieżek kariery. 2. Zaległości we wdrażaniu Krajowych Ram Kwalifikacji. 3. Brak przełożenia na praktykę istniejących przepisów przewidujących angażowanie przez uczelnie interesariuszy zewnętrznych. 4. Pominięcie wśród krajowych priorytetów: <ul style="list-style-type: none"> – zrównoważenia struktury kadry akademickiej pod względem wieku i płci, – zagwarantowania większej autonomii uczelni w zakresie zarządzania kadrami. |

cd. załącznika 4

| | |
|--|---|
| 6. Wejście na drogę konwergencji sektorów publicznego i niepublicznego. | |
| III. Sposób funkcjonowania | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Relatywnie niski koszt studiowania (w porównaniu z rozwiniętymi krajami Unii Europejskiej). 2. Wprowadzenie Krajowych Ram Kwalifikacji. 3. Nowa wizja szkolnictwa zawodowego. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Przesadne obciążenie rządności uczelni rozwiązaniami o charakterze samorządowym i kolegialnym. 2. Obciążenia wynikające ze struktury kierunkowej studiów, będącej pochodną możliwości kadrowych szkół oraz identyfikowanych oczekiwań maturzystów. 3. Bariery finansowe w zakresie badań naukowych jako przyczyna braku efektywności. |
| IV. Warunki podażowe | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Funkcjonowanie rynku edukacyjnego. 2. Dostępność programów badawczych i dydaktycznych Unii Europejskiej. 3. Cyrkulacja mózgów. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Drenaż mózgów przez swobodę migracji. 2. Niski na tle Unii Europejskiej poziom nakładów jednostkowych w szkolnictwie wyższym. 3. Brak rozwiązań w sferze konwergencji sektorów w zakresie finansowania nauki ze środków budżetowych. |
| V. Warunki popytowe | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Utrzymywanie się aspiracji edukacyjnych społeczeństwa (wzrost zainteresowania studiami wyższymi i podyplomowymi). Rozwój kształcenia przez całe życie (<i>Lifelong Learning</i>). 2. Wydłużanie się okresu sprawności fizycznej i intelektualnej w wyniku wzrostu przeciętnego dalszego trwania życia, co przekłada się na wydłużanie się okresu aktywności zawodowej i doskonalenia umiejętności zawodowych 3. Presja rynku pracy na modyfikację kwalifikacji i umiejętności, wraz z postępem technologicznym i organizacyjnym. 4. Budowany na indywidualizmie Polaków system wartości, preferujący rozwój osobisty. 5. Wzrost zamożności społeczeństwa. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Prognozy demograficzne przewidujące spadek liczby ludności w wieku 19-24 lat w kolejnych latach, spowodowany falowaniem wyżów i niżów demograficznych. 2. Otwarcie na międzynarodowy rynek edukacyjny. 3. Wzrost podaży na rynku pracy osób o najwyższych kwalifikacjach, w stopniu wyprzedzającym zwiększenie popytu. 4. Relatywne zmniejszenie się poczucia korzyści z wyższego wykształcenia na rynku pracy (zmniejszanie się stopy zwrotu z wyższego wykształcenia, co wskazuje na nasycenie się rynku osobami z wyższym wykształceniem). 5. Przewaga wśród studiujących mieszkańców miast oraz osób lepiej sytuowanych, a także nierówności społeczne w ujęciu geograficznym (regionalnym). 6. Niewielkie na tle Unii Europejskiej uczestnictwo obywateli w edukacji nieformalnej i doskonaleniu się oraz kursach przyuczania do zawodu i kształceniu ustawicznym. |

cd. załącznika 4

| | |
|--|---|
| | <p>7. Mały na tle Unii Europejskiej dostęp obywateli do Internetu, w tym do Internetu szerokopasmowego.</p> <p>8. Mały na tle Unii Europejskiej zakres wykorzystania przez obywateli Internetu w zaspokajaniu potrzeb konsumpcyjnych.</p> |
|--|---|

Źródło: *Strategia...* 2009.

Bibliografia

Czarnecki P. 1997

Teoretyczno-metodologiczne przesłanki i uwarunkowania zastosowania metody SPACE do analizy strategicznej niepaństwowej szkoły wyższej, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4 (90).

Czarnecki P. 2000

Zastosowanie metody SPACE do analizy strategicznej szkoły wyższej, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University, Nowy Sącz.

Dąbrowa-Szeffler M. 2009

Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego oraz wyzwania i cele systemu zawarte w raporcie Tertiary Education for the Knowledge Society, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, nr 1/33.

Dąbrowa-Szeffler M., Jabłecka J. 2007

Szkolnictwo wyższe w Polsce. Raport dla OECD, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa.

Diagnoza... 2009

Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce. Raport cząstkowy przygotowany przez konsorcjum: Ernst & Young Business Advisory, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa.

Dutkowski M. (red.) 2001

Szkolnictwo wyższe w Polsce. Uwarunkowania, ocena i rekomendacje. Raport wstępny, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk.

Geryk M. 2007

Rynek uczelni niepublicznych, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.

Gierszewska G. 2003

Strategie przedsiębiorstw w dobie globalizacji, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa, Warszawa.

Grzywacz J., Burżacka-Majcher M. (red.) 2007

Problemy szkolnictwa wyższego w XXI wieku – szanse i zagrożenia, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku, Płock.

Jabłecka J. b.r.w.

Ewaluacja I i II wariantu strategii rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku przygotowanej przez Ernst & Young i Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową

(http://www.nauka.gov.pl/fileadmin/user_upload/Finansowanie/fundusze_europejskie/PO_KL/Projekty_systemowe/20100727_Raporty_z_e_waluacji_dwoch_wariantow_strategii_rozwoju_SW_w_Polsce_do_2020.pdf).

Kowalewski T. 2005

Szkolnictwo wyższe na przełomie stuleci – nadzieja czy zagrożenie dla Polski, w: Z. Andrzejak, L. Kacprzak, K. Pająk (red.): *Polski system edukacji po reformie 1999 roku. Stan, perspektywy, zagrożenia*, tom 2, Fundacja „Edukacja XXI wieku”, Poznań – Warszawa.

Krzak P. 2003

Otoczenie marketingowe szkół wyższych, w: Z. Olesiński, A. Predygier (red.): *Institucjonalizacja otoczenia biznesu a wzrost konkurencyjności podmiotów gospodarczych w regionie*, Studia i Materiały Wydziału Zarządzania i Administracji Akademii Świętokrzyskiej, Kielce.

Lisiński M. 2004

Metody planowania strategicznego, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Obtój K. 2001

Strategie organizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Rocki M. 2006

Wstęp do analizy SWOT dla polskiego systemu szkolnictwa wyższego, „E-mentor”, nr 5 (17) (<http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/17/id/351>).

Strategia... 2009

Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego 2010–2020. Projekt środowiskowy, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Thieme J. 2010

Dzieło środowiska czy nowy system, „Forum Akademickie”, nr 3 (http://www.forumakad.pl/archiwum/2010/03/30_dzieło_srodowiska_czy_nowy_system.html).