

Wojciech Maciejewski

Dlaczego Uniwersytet Warszawski potrzebuje strategicznego planu rozwoju?¹

Funkcje planowania strategicznego

Planowanie strategiczne służy systematycznemu określaniu długofalowych celów, do których dążymy, oraz dróg do nich prowadzących. Punktem wyjścia planu strategicznego może być określenie podstawowych założeń naszego działania, zwanych misją. Misja taka może odróżniać daną instytucję od innych instytucji działających na tym samym polu, np. Uniwersytet Warszawski od innych szkół wyższych w Polsce czy w Europie. Plany strategiczne mogą być formułowane przez rozmaite zespoły osób, mających poczucie wspólnej misji w określonej dziedzinie działalności.

W działalności Uniwersytetu Warszawskiego planowanie strategiczne jest oczywiście obecne zarówno w odniesieniu do uczelni jako całości, jak i na poziomie jednostek organizacyjnych. Rzadko natomiast przybiera formę jawnego procesu, w którym biorą udział organy kolegialne. Przyjęte i realizowane kierunki rozwoju uczelni, czy też jej jednostek, wynikają z przekonań i założeń, które mają charakter przesłania, planu strategicznego, choć nie zawsze są tak określane.

Wprowadzając do praktyki zarządzania szkołą wyższą bardziej sformalizowane procedury strategicznego myślenia o kierunkach rozwoju uczelni i jej jednostek, należy wyjść od tych istniejących i często już realizowanych planów i strategii. Praca nad planem strategicznego rozwoju uczelni będzie tylko wtedy efektywna i pożyteczna, jeżeli będzie opierała się na istniejących zasobach i działaniach. Podjęcie zadania wprowadzenia mechanizmów planowania strategicznego do życia uczelni wynika z przekonania, że formy planowania strategicznego istniejące obecnie w Uniwersytecie Warszawskim mają charakter incydentalny i nie zawsze skoordynowany, nie zawsze też opierają się na pełnej, rzetelnej analizie sytuacji, a uczestniczą w nich nieliczni przedstawiciele społeczności akademickiej. Należy także założyć, iż przyjęcie strategicznych celów działania Uniwersytetu umożliwi następnie skoordynowane dostosowanie bieżących działań do realizacji celów długofalowych.

¹ Tekst wygłoszony na seminarium projektu STRADEV, zatytułowanym „Odpowiedzialność, wiarygodność, strategie rozwoju – społeczna rola uczelni wyższych”, które odbyło się w listopadzie 1999 roku na Uniwersytecie Warszawskim (patrz *Kalendarium projektu*).

Wprowadzenie stałych mechanizmów planowania strategicznego może służyć następującym celom:

- wspólnemu określeniu i uświadomieniu sobie przez członków społeczności uczelni jej potencjału i możliwości rozwojowych, a także szans i wyzwań wynikających z przemian otaczającego środowiska, a warunkujących osiągnięcie założonych celów (autorefleksja); prowadzi to do lepszego wykorzystania posiadanych zasobów i większej efektywności działania;

- wypracowaniu mechanizmów publicznego i jawnego określania, dyskusowania oraz ustalania celów i priorytetów rozwoju uczelni, a co za tym idzie, jej jednostek; w znacznie zdecentralizowanej organizacji, jaką jest Uniwersytet Warszawski, daje to szanse otwartego negocjowania często konfliktowych stanowisk bądź interesów poszczególnych grup i jednostek organizacyjnych uczelni;

- zwiększeniu udziału członków całej społeczności akademickiej (pracowników akademickich, nieakademickich i studentów) w określaniu celów i kierunków rozwoju uczelni; świadomość celów i priorytetów tworzy lepsze warunki do koordynacji działań na różnych szczeblach i prowadzi do większej identyfikacji z uczelnią;

- wprowadzeniu mechanizmów oceny trafności przyjętych założeń i przewidywań oraz systematycznego monitorowania skuteczności podjętych działań i ich korygowania, jeśli zajdzie taka potrzeba; opracowany i przyjęty do realizacji plan strategiczny nie może być traktowany sztywno; możliwe są zarówno błędy w jego przygotowaniu, jak i nieprzewidziane (i nieprzewidywalne) zmiany w otoczeniu; konieczne są mechanizmy sprawdzania rezultatów działań i modyfikowania samego planu, będącego ich podstawą;

- nawiązaniu i rozwojowi współpracy z partnerami i klientami Uniwersytetu Warszawskiego: organizacjami i instytucjami zainteresowanymi kierunkami rozwoju uczelni i mogącymi mieć w nim swój udział (instytucje i agencje rządowe i międzynarodowe, organizacje pozarządowe, przedsiębiorstwa); misja i plan strategiczny uczelni, określone w odniesieniu do otaczającej rzeczywistości społecznej, gospodarczej i technologicznej, są ważnym instrumentem komunikowania się Uniwersytetu z jego partnerami i zawierania porozumień o współpracy.

Planowanie strategiczne staje się szczególnie potrzebne w okresie znacznych zmian – działania wyłącznie reaktywne są na ogół mniej skuteczne niż prowadzenie aktywnej działalności, obliczonej na zmiany rzeczywistości w pożądanym kierunku. Zapewne dlatego praktyka planowania strategicznego rozpowszechnia się w uczelniach na całym świecie – od najwybitniejszych i tradycyjnych po te dopiero budujące swą pozycję. Uniwersytet Warszawski, z racji swej wielkości i pozycji merytorycznej, ma szczególne możliwości aktywnego kształtowania swej przyszłości i wpływania na kształt modelu uczelni akademickich w Polsce.

Zagadnienia wymagające planowania strategicznego

Uczelnie w wielu krajach mają trudności z dostosowaniem się do zmian otaczającego środowiska. Niełatwo godzą się z ograniczeniami wprowadzanymi przez demokratyczne władze państwowe, muszą także reagować na zmiany otoczenia gospodarczego i rozwój technologiczny. Zjawiska te zaczynamy obserwować również w Polsce, przy tym nakłada-

ją się one na specyficzne problemy okresu przemian po 1989 roku. Wśród zagadnień, które wymagają strategicznej odpowiedzi Uniwersytetu Warszawskiego można wymienić następujące kwestie:

- wzrost zapotrzebowania na kształcenie na poziomie wyższym przy jednoczesnym rozwoju konkurencji na krajowym rynku kształcenia; zmiany rynku pracy i zapotrzebowanie na nowe rodzaje kwalifikacji absolwentów oraz na kształcenie ustawiczne;
- gwałtowny wzrost liczby studentów przy zmniejszonych nakładach z budżetu państwa; zmiany w sposobach i poziomie finansowania kształcenia na poziomie wyższym i badań naukowych zachodzące w Polsce w ciągu ostatnich dziesięciu lat;
- odpływ i starzenie się kadry nauczycieli akademickich; zmniejszenie dopływu młodej kadry o wysokiej jakości ze względu na powstanie atrakcyjnych możliwości na rynku pracy;
- konieczność szybkiego wejścia na międzynarodowy rynek kształcenia i badań, związana przede wszystkim z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej;
- spodziewane zmiany sytuacji konstytucyjnej szkolnictwa wyższego, wraz z wprowadzeniem nowych ustaw dotyczących szkolnictwa wyższego i Komitetu Badań Naukowych;
- potrzeba tworzenia modelu uniwersytetu jako instytucji publicznej i wiążąca się z tym konieczność otwarcia się na otoczenie zewnętrzne; wprowadzanie mechanizmów jawności (*transparency*) i rozliczalności (*accountability*), zwłaszcza w związku z uzyskaniem przez uczelnie akademickie znacznego stopnia autonomii instytucjonalnej oraz konieczności pozyskania zasilania finansowego ze źródeł pozabudżetowych;
- model organizacyjny uniwersytetu (*federacja czy współpraca*); mechanizmy zmian struktury organizacyjnej, jej powiązanie z podstawowymi zadaniami uczelni;
- konieczność dalszego usprawniania organizacji pracy uczelni; przede wszystkim potrzeba szerokich zastosowań nowoczesnych technologii w kształceniu, badaniach i zarządzaniu;
- ograniczone zasoby przestrzenne oraz wynikająca stąd potrzeba rozbudowy infrastruktury dydaktycznej i zaplecza socjalnego Uniwersytetu.

Organizacja planowania strategicznego

- Wprowadzanie mechanizmów planowania strategicznego powinno być stopniowe. Powinno także uwzględniać już przyjęte i realizowane kierunki rozwoju i działania.
- Planowanie strategiczne powinno być procesem ciągłym, a przyjęty plan winien mieć charakter elastyczny; przyjęty plan strategicznego rozwoju i jego realizacja powinny być monitorowane i w razie potrzeby korygowane.
- Proces planowania strategicznego powinien mieć charakter jawny i kolegialny.
- Podstawą planowania strategicznego powinna być możliwie pełna i profesjonalna ocena potencjału i zasobów uczelni oraz perspektyw i oczekiwań otaczającego środowiska (np. silne i słabe strony, szanse i zagrożenia).
- Planowanie strategiczne powinno opierać się na określeniu kluczowych dla dalszego rozwoju uczelni dziedzin i na nich się skoncentrować; wybór dziedzin, których powinno dotyczyć planowanie strategiczne, należy poprzedzić zapoznaniem się z poglądami opiniotwórczych przedstawicieli różnych środowisk Uniwersytetu.

- Plan strategicznego rozwoju powinien stać się podstawą do podejmowania decyzji wykonawczych na różnych szczeblach zarządzania uczelnią.

- W powiązaniu z planem strategicznego rozwoju uczelni jej poszczególne jednostki organizacyjne powinny opracowywać swoje własne plany strategiczne.

W celu opracowania i uruchomienia procesu planowania strategicznego prorektor Uniwersytetu Warszawskiego odpowiedzialny za planowanie strategiczne powołał Grupę Roboczą, w której skład wchodzi przedstawiciele komisji senackich, administracji i studentów. Grupa ta zapozna się z pracami w zakresie planowania strategicznego prowadzonymi w innych uczelniach i opracuje projekt przeprowadzenia planowania strategicznego na Uniwersytecie.

Ku „Deklaracji intencji” (misji) Uniwersytetu Warszawskiego

Nie będziemy próbowali tu sformułować przesłania naszej Uczelni, wskażemy tylko kilka zagadnień, do których taka deklaracja mogłaby się odnosić:

- Czołowe miejsce wśród polskich uniwersytetów w zakresie jakości badań i dydaktyki.

- Wierność tradycji szerokiego kształcenia w zakresie *artes liberales*, zapewniającego studentom możliwości dopasowywania wykształcenia do zdolności, zainteresowań i perspektyw zatrudnienia.

- Kształcenie na potrzeby zróżnicowanego rynku pracy: od uczonych po „robotników umysłowych” – wzajemne proporcje.

- Zacieśnianie współdziałania z innymi uczelniami Warszawy działającymi w zakresie dziedzin nie reprezentowanych na Uniwersytecie Warszawskim.

- Europejski wymiar Uniwersytetu: szczególne zainteresowanie obszarem kulturowym Pierwszej i Drugiej Rzeczypospolitej.

- Otwarcie na partnerów społecznych i innowacje.

- Tworzenie modelu instytucji publicznej w Trzeciej Rzeczypospolitej.

Podobne przesłania mogą być sformułowane dla zainteresowanych jednostek organizacyjnych uczelni bądź służb (np. administracji). Nie powinny one być sprzeczne z przesłaniem uczelni jako całości, mogą jednak odnosić się do kwestii znacznie bardziej specyficznych i szczegółowych, dotyczących np. współdziałania ze specjalistycznymi organizacjami naukowymi lub związków ze specyficznymi dziedzinami (np. ochroną przyrody).