

**Referat wygłoszony w dniu 26 listopada 2024 r. na posiedzeniu
Komisji Nauk Organizacji i Zarządzania Oddziału PAN w Krakowie**

Dr hab. Justyna M. Bugaj, prof. UEK
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości
Instytut Zarządzania
Katedra Analiz Strategicznych
e-mail: bugajj@uek.krakow.pl
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0652-4134>



Quo vadis uniwersytecie ?-kierunki strategicznego rozwoju

W dynamicznym otoczeniu (VUCA¹; BANI²; RAAT³) przyjęcie przez władze uczelni strategii przetrwania nie jest wystarczające dla instytucji długiego trwania, jakimi są uniwersytety. Nie jest jednak do końca jasne, jaka jest inna skuteczna opcja. Światowe trendy w szkolnictwie wyższym sygnalizują innowacje i reformy, których polskie uczelnie nie mogą ignorować. Stąd celem wystąpienia jest omówienie potencjalnych kierunków strategicznego

¹ Bennett, N., Lemoine, G.J. (2014). *What VUCA really means for you*. January-February Harvard Business Review, s.2. Po raz pierwszy akronim opisany został w 1985 roku przez Warrena Bennis i Burtona Nanusa w ich książce *Leaders*. Dotyczył przede wszystkim strategii przejścia władzy oraz wyzwań stawianych przed zarządzaniem i przywództwem przez różne czynniki zewnętrzne. Zobacz też: Bukłaha E., Cabała P., *Przydatność wybranych koncepcji zarządzania zmianą w świecie VUCA*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 186/2022, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie. Kotter J.P., Akhtar V., Gupta G., *Zmiana w świecie VUCA 3.0*, ICAN Institute, Warszawa, 2022.

² Opracowany i przedstawiony przez Jamais Cascio w IFTF (Institute of The Future); *BANI – How To Make Sense Of A Chaotic World?*. Think Insights [Online].: <https://thinkinsights.net/leadership/bani/>. [08.01.2023] Cascio J., *Facing the Age of Chaos*, <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>

³ Akiki D.R. (2023), *The Age Of Chaos, From VUCA to BANI & RAAT meeting BANI brings order to chaos in the business world*, <https://www.linkedin.com/pulse/age-chaos-from-vuca-bani-raat-meeting-brings-order-business-akiki-urmie/> [03.11.2024]

rozwoju uniwersytetu. Założono, że uniwersytet jest jednocześnie organizacją⁴, instytucją⁵ i ideą⁶. Posiada unikatową strategię, strukturę, zasoby i wartości, które tworzy społeczność akademicka. Działa jako system otwarty, powiązany relacjami i różnymi zależnościami z otoczeniem⁷ bliższym i dalszym. Posiada wyróżniające go aktywności rozumiane jako kluczowe kompetencje (w myśl koncepcji G. Hamela i C. K. Prahalada⁸). Uniwersytet taki rozwija się wpływając na otoczenie i kreując zmiany otoczenia.

Strategiczny rozwój uniwersytetu jest rozumiany jako proces jakościowo-pozytywnej strategicznej zmiany mający długoterminowe skutki dla uniwersytetu. Strategiczny rozwój wewnętrzny dotyczy prowadzenia działań mających pozytywne skutki w czasie związane z potencjałem uniwersytetu (czyli jego zasobami, umiejętnościami, zdolnościami). Strategiczny rozwój zewnętrzny dotyczy długoterminowych działań także mających pozytywne skutki w czasie i związanych z relacjami między uczelnią, a jej bliższym i dalszym otoczeniem/ w tym z jej interesariuszami. Na podstawie analizy trendów, wywiadów z ekspertami oraz badań strategii polskich uniwersytetów uczestniczących w europejskich aliansach opracowano cztery potencjalne kierunki strategicznego rozwoju uniwersytetu.

Pierwszym jest *uniwersytet otwarty i odpowiedzialny*, który powstał z wniosków z analiz opinii ekspertów. Podkreśla on konieczność znalezienia elementu tworzącego unikatowość uczelni, do którego zalicza wartości uczelniane (tutaj jako wiodące: odpowiedzialność i otwartość). Drugim kierunkiem strategicznego rozwoju jest uniwersytet *usięciwiony i umiędzynarodowiony*. Jego opis powstał w wyniku analiz strategii wybranych uniwersytetów. Zwraca uwagę na konieczność (niezbędność, obligatoryjność) dowolnej współpracy międzynarodowej, która może się odbywać także w ramach różnych międzyuczelnianych sojuszy. Podkreśla, że w przyszłości nie ma miejsca dla uczelni działających pojedynczo. Trzeci kierunek, *uniwersytetu bez granic* opracowano na podstawie analiz opinii wybranych aplikacji informatycznych bazujących na sztucznej inteligencji (SI). One zwracają uwagę na zanikanie tradycyjnej roli uniwersytetu i konieczność rozumienia go

⁴ Organizacja jest tu rozumiana za H. Mintzbergiem, jako *zbiór uporządkowanych działań podejmowanych w celu realizacji wspólnej misji. Struktura organizacji jest schematem zależności, które mają umożliwić tworzącym ją ludziom podejmowanie wspólnych działań*. Mintzberg H., *Jak naprawdę działają organizacje. Siedem kluczy do zrozumienia ich funkcjonowania, struktury i roli w naszej codzienności*. MT Biznes, Warszawa 2024, s. 15.

⁵ zgodnie z definicją T. Pszczołowskiego to *organizacja będąca zespołem współdziałających osób wyposażonych w zasoby*. Pojęcie instytucji jest tożsame z pojęciem organizacji w znaczeniu rzeczowym. Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978, s. 86 (hasło: instytucja). March J.G. Olsen J.P. *Instytucje. Organizacyjne podstawy polityki*. Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005.

⁶ Altbach Ph., *The past, present, and future of research University*, Economic and Political Weekly, APRIL 16-22, 2011, pp. 68.

⁷ Matejun M., Nowicki M., *Organizacja w otoczeniu -od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji*, [w:] Adamik A. (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 152, Uniwersytet w systemie otwartym wchodzi w liczne, wielowymiarowe i dynamiczne interakcje z otoczeniem.

⁸ Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, op.cit., s.78-90.

jako elastycznej (a nawet płynnej) organizacji, której granice, zadania i aktywności się przenikają z aktywnościami społeczności, miasta, regionu. Czwarty kierunek strategicznego rozwoju to *uniwersytet rezylienty*. Opracowano go na podstawie analizy trendów, megatrendów i scenariuszy przyszłości. Oznacza on konieczność wypracowania takich wewnętrznych procesów, procedur, doświadczeń i praktyk, które pozwolą uczelni przetrwać różnorodne kryzysy, szczególnie wynikające z jej otoczenia. Pozwolą jej trwać, być dalej aktywną i kształtującą przyszłość regionów, krajów i świata.

Jakie zatem mogą być kierunki strategicznego rozwoju polskich uczelni publicznych? Pytanie to odnosi się nie tylko do refleksji nad przyszłością uniwersytetów, ich misji, wartości, które reprezentują, ale także i między innymi do ich roli w przyszłym społeczeństwie. Pytanie to również będzie przewodnim podczas wystąpienia.

Słowa klucze:

uniwersytet europejski, strategiczny rozwój, strategiczny rozwój uniwersytetu, scenariusze przyszłości, trendy, rozwój organizacji

Literatura

- Akiki D.R. (2023), The Age Of Chaos, From VUCA to BANI & RAAT meeting BANI brings order to chaos in the business world, <https://www.linkedin.com/pulse/age-chaos-from-vuca-bani-raat-meeting-brings-order-business-akiki-urmie/> [03.11.2024].
- Altbach Ph. (2011) *The past, present, and future of research University*, Economic and Political Weekly, APRIL 16-22.
- Bennett, N., Lemoine, G.J. (2014) *What VUCA really means for you*. January-February Harvard Business Review
- Bugaj, J. *Strategiczny rozwój uniwersytetu*, w druku, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Bukłaha, E., Cabała, P. (2022) *Przydatność wybranych koncepcji zarządzania zmianą w świecie VUCA*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 186/2022, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Cascio, J., *Facing the Age of Chaos*, <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- Kotter, J.P., Akhtar, V., Gupta G. (2022) *Zmiana w świecie VUCA 3.0*, ICAN Institute, Warszawa.
- March, J.G. Olsen, J.P. *Instytucje. Organizacyjne podstawy polityki*. Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005
- Matejun, M., Nowicki, M. (2013) *Organizacja w otoczeniu -od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji*, [w:] Adamik A. (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Mintzberg, H. (2024) *Jak naprawdę działają organizacje. Siedem kluczy do zrozumienia ich funkcjonowania, struktury i roli w naszej codzienności*. MT Biznes, Warszawa.
- Pszczółowski T. (1978) *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław.