

ATUTY, SŁABOŚCI, SZANSE I ZAGROŻENIA UW, czyli analiza SWOT¹

Stefan Jackowski

Wstęp

Zanim przejdę do głównego tematu wypowiedzi, chciałbym z wielką radością powitać otwarcie Forum i serdecznie pogratulować założycielom determinacji w przełamywaniu wielu oporów, które towarzyszyły jego powstaniu. Debata o instytucji uniwersytetu i konkretnie naszej Uczelni jest bardzo potrzebna. W całym świecie wiele dyskutuje się o uniwersytetach; pojawiają się nawet głosy polityków, dziennikarzy, ludzi biznesu a także uczonych, wątpiące czy tradycyjny model europejskiego uniwersytetu odpowiada wymaganiom czasu. Proponuję więc, aby obok wypowiedzi dyskutantów Organizatorzy Forum umieszczali w nim dowiązania do ciekawych materiałów dotyczących szkolnictwa wyższego u progu XXI wieku, których w światowej pajęczynie można znaleźć bardzo wiele.

Dlaczego SWOT ?

A teraz do rzeczy. Od każdej organizacji oczekuje się dziś określania tzw. z angielska misji oraz strategii jej realizacji. Tego rodzaju dokumenty bywają wymagane przy ubieganiu się o wsparcie projektów. Dobroczynicy chcą wiedzieć jak dany projekt wpisuje się w całość działań instytucji i jej długofalowe cele.

Przygotowanie misji i strategii UW zostało podjęte przed kilku laty w ramach projektu europejskiego pt. ["Strategic Planning, Public Responsibility and Management of Change"](#), (w skrócie Stradev), który zakończył się uchwaleniem przez Senat UW [misji](#) i założeń [strategii](#) jej realizacji. Wśród inicjatorów i motorów realizacji Stradev-u było kilkoro założycieli Forum, więc z tym większą przyjemnością powracam do tego tematu na jego e-łamach.

Sztuka zarządzania wymaga aktualizacji strategii co kilka lat, lub w miarę zmiany warunków zewnętrznych. Jak celnie napisał w 2000 roku prof. Stefan Kwiatkowski (z Wydz. Zarządzania) podczas dyskusji toczącej się w ramach Stradev-u *„Uniwersytet, zwłaszcza tak wielki jak UW, jest jedną z niewielu organizacji, których misja (uczyć, badać, oddziaływać na środowisko) nie ulegała dramatycznym zmianom. Dramatycznie zmieniły się jednak jego warunki działania i otoczenie.”* Zakładając niezmiennosć misji, warto po kilku latach powrócić do strategii, zwłaszcza że poprzednio przygotowano tylko jej bardzo ogólne założenia.

Punktem wyjścia do określenia strategii organizacji jest przeprowadzenie tzw. analizy SWOT (S=strengths, W=weaknesses, O=Opportunities, T=Threats), czyli zdefiniowania atutów, słabości, szans i zagrożeń. Takich analiz dokonują firmy komercyjne, miasta i regiony, oraz oczywiście także uczelnie. Proponuję, abyśmy wspólnie na łamach Forum spróbowali przeprowadzić SWOT'2005 dla UW. Poniżej przedstawiam pewną propozycję, czyniąc jednak najpierw pewne ważne zastrzeżenie. Oceny odnoszą się do UW **jako całości**, a nie do poszczególnych jej jednostek! Takie analizy mogą być dokonywane na każdym poziomie organizacji: np. atutem całej organizacji może być silna kadra, podczas gdy w danej jednostce jakość kadry może być słabością.

¹ Głos na Forum Dyskusyjnym <http://moodle.come.uw.edu.pl/mod/forum/>

SWOT'2005 dla UW

Oto bardzo skrótowa propozycja oceny atutów, słabości, szans i zagrożeń UW u progu 2005 roku:

Atuty

- Tradycja i marka pierwszej polskiej uczelni, znanej w świecie.
- Pozycja krajowego lidera w zakresie wielu dyscyplin i pewnych innowacyjnych przedsięwzięć.
- Najliczniejsza i najsilniejsza kadra w Polsce w zakresie wielu dyscyplin.
- Wielu doskonałych studentów i doktorantów, odnoszących znaczące sukcesy na różnych polach.
- Bardzo atrakcyjna lokalizacja największych zgrupowań UW (Centrum, Ochota, Służewiec) stwarzające możliwości dalszych inwestycji.

Słabości

- Brak niektórych dyscyplin oraz duże zróżnicowanie poziomu w istniejących.
- Niewielka mobilność kadry naukowo-dydaktycznej; „wsobny chów”.
- Zaangażowanie wielu pracowników w zajęcia poza UW.
- Atomizacja kształcenia, badań naukowych i wykorzystania zasobów.
- Złe warunki materialne pracy i studiowania w wielu jednostkach oraz marne zaplecze socjalne (akademiki) i sportowe.
- Niedorozwój infrastruktury i wdrożenia narzędzi informatycznych.
- Rozproszenie przestrzenne poza zgrupowaniami.
- Niewielka liczba studentów i nauczycieli akademickich z zagranicy.

Szanse

- Rozwój uzupełniających studiów magisterskich, studiów doktoranckich oraz kształcenia ustawicznego; .
- Większe otwarcie na „studentów odwiedzających” z kraju i z zagranicy.
- Rozwój dyscyplin dotyczących Polski i jej geograficzno-politycznego otoczenia.
- Tworzenie materiałów oraz narzędzi internetowych wspierających dydaktykę i badania.
- Nawiązanie strategicznego partnerstwa z wybranymi uczelniami.
- Udział w programach międzynarodowych; pozyskiwanie środków z funduszy UE.
- Oszczędności wynikające z optymalizacji wykorzystania własnych zasobów.
- Wprowadzenie nowego prawa o szkolnictwie wyższym i postępy „procesu bolońskiego”.

Zagrożenia

- Otwarcie na konkurencję w zakresie dydaktyki i badań; odpływ najlepszych studentów i nauczycieli akademickich do innych uczelni zagranicznych i krajowych.
- Marginalizacja w europejskiej przestrzeni akademickiej;
- Spadek finansowania państwowego oraz tzw. dochodów pozabudżetowych
- Spadek liczby i/ lub jakości studentów związany z niżem demograficznym.
- Nieprzewidywalne zmiany prawa dot. szkolnictwa wyższego w kierunku sprzecznym z tradycyjnymi wartościami akademickimi (ograniczanie autonomii, wolności nauczania, zwiększenie ingerencji władzy państwowej, zmiany zasad finansowania itp.)
- Pogorszenie medialnego wizerunku uczelni.

W strategii opracowanej na podstawie analizy SWOT powinniśmy określić jak wykorzystać szanse, najefektywniej, korzystając z atutów, jak usunąć słabości i uniknąć zagrożeń. Zanim się do tego zabierzemy, spróbujmy wspólnie, uzupełnić powyższą analizę, korzystając z dobrodziejstw elektronicznego forum.