

Elżbieta Janczyk-Strzała

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Foresight jako metoda identyfikacji potencjału i zasobów uczelni niepublicznych w Polsce

Streszczenie. Uczelnie niepubliczne działają obecnie w Polsce w bardzo złożonym, dynamicznym środowisku, co znacznie utrudnia skuteczne zarządzanie nimi. Foresight z natury wspiera zarządzanie pod względem informacyjnym i metodycznym, przez co ułatwia menedżerom podejmowanie decyzji. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie możliwości zastosowania foresightu do zarządzania niepublicznymi szkołami.

Słowa kluczowe: niepubliczna szkoła wyższa, foresight, zarządzanie strategiczne

Wstęp

Szkoły wyższe (zarówno publiczne, jak i prywatne) funkcjonują obecnie w bardzo złożonych, dynamicznie zmieniających się warunkach, co znacznie utrudnia sprawne nimi zarządzanie. Poszukują one możliwości w zakresie wprowadzenia unowocześnień w procesie kształcenia czy nowych obszarów kształcenia (kierunków czy specjalności), które zwiększą ich konkurencyjność na rynku edukacyjnym. Celem niniejszej pracy jest ukazanie idei foresightu oraz możliwości jej wykorzystania do kształtowania przyszłości uczelni niepublicznych.

1. Definicja i atrybuty foresightu

Foresight jest koncepcją stosunkowo nową. Proces ten został zastosowany po raz pierwszy w Japonii w 1970 r., a następnie upowszechniony na świecie na przełomie XX i XXI w. w takich krajach, jak: USA, Holandia, Niemcy, Wielka Brytania, Nowa Zelandia, Szwecja, a także na Węgrzech i w Czechach. Stara się on antycypować przyszłość w powiązaniu do licznych czynników – ekonomicznych, społecznych, technicznych, politycznych i ekologicznych. W związku z tym można spotkać liczne jego definicje.

Tabela 1. Wybrane definicje foresightu

Autor	Definicja
J.F. Coates	Proces, w wyniku którego dochodzi do pełnego zrozumienia sił kształtujących daleką przyszłość, który powinien być brany pod uwagę przy formułowaniu polityki, planowaniu oraz podejmowaniu decyzji
Gavian, Scapolo	Myślenie antycypacyjne, które nie jest nowe ani wyizolowane, lecz jest naturalną i podstawową cechą działań strategicznych i planowania polityki rozwojowej podejmowanych przez sektor prywatny lub publiczny
Loveridge, Street	Próba kolektywnego antycypowania ważnych czynników i zagrożeń mogących wpływać na przyszłość społeczeństwa
Martin	Próba badania w długiej perspektywie przyszłości nauki, technologii, gospodarki oraz społeczeństwa
Slaughter	Otwarcie na przyszłość z wykorzystaniem wszystkich możliwych środków, rozwój opinii na temat przyszłych wersji przyszłości, a następnie wybór jednej z nich

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.F. Coates, *Foresight In federal government Policy making*, „Futures Research Quarterly” t.1, 1985, s.30; J. Gavian, F. Scapolo, *Comparision of national foresight exercises*, „Foresight”, nr 1(6) 1999; D. Loveridge, P. Street, *Inclusive Foresight*, PREST Discussion Paper Series, Paper 03-13, University of Manchester, Manchester 2003, s. 4; B. Martin, *Foresight in science and technology*, „Technology Analysis and Strategic Management” t.7, 1995, s. 348; R.A. Slaughter, *The Foresight Principle: Cultural Recovery in the 21st Century*, Adamantine, Londyn 1995.

Zdaniem natomiast Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego foresight to „systematyczny, przyszłościowy sposób docierania do informacji w celu budowania średnio- lub długookresowej wizji rozwojowej, jej kierunków i priorytetów, a w tym kontekście podejmowanie bieżących decyzji i mobilizowanie wspólnych działań”¹. Przy projektach foresightowych do dyskusji na temat przyszłości zaangażowanych jest bardzo wielu uczestników reprezentujących różne środowiska. Pracują oni w panelach tematycznych i ustalają wspólnie rozwiązania.

¹ www.nauka.gov.pl/nauka/polityka-naukowa-panstwa/program-foresight/definicja/ [15.09.2012].

D. Stout przedstawia foresight poprzez **zasadę 3C**:

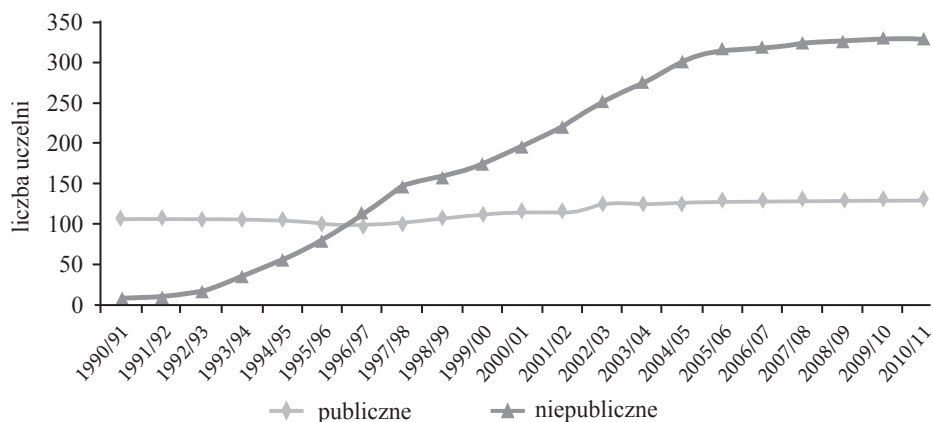
- *pewność (confidence)* możliwości tworzenia przyszłości,
- *komunikacja (collaboration)* pomiędzy uczestnikami procesu i wzajemne przekazywanie sobie wiedzy,
- *współpraca (collaboration)* wśród członków procesu nakierowana na uzyskanie rezultatów.

Wymienione atrybuty foresightu wskazują niezbędne elementy, które muszą zostać zachowane przy organizacji tego procesu. Zakończy się on sukcesem, gdy będzie prowadzony w sposób ciągły i z zaangażowaniem wszystkich włączonych w niego partnerów z różnych środowisk.

2. Perspektywy rozwoju wyższego szkolnictwa prywatnego w Polsce

Szkolnictwo wyższe zarówno publiczne, jak i prywatne ma do spełnienia trzy funkcje – kształcenie studentów, prowadzenie badań naukowych oraz oddziaływanie na rzecz otoczenia (zarówno społeczności lokalnych, jak i otoczenia gospodarczego regionu, w jakim działa). Mimo że w niektóre obszary działalności współczesnego uniwersytetu powinno się implementować rozwiązania biznesowe, to nie jest on jednak typowym przedsiębiorstwem. Jest jednak bez wątpienia organizacją gospodarczą. Organizacją, która nie może pozostać obojętna na zmiany zachodzące w jej bliskim i dalekim otoczeniu.

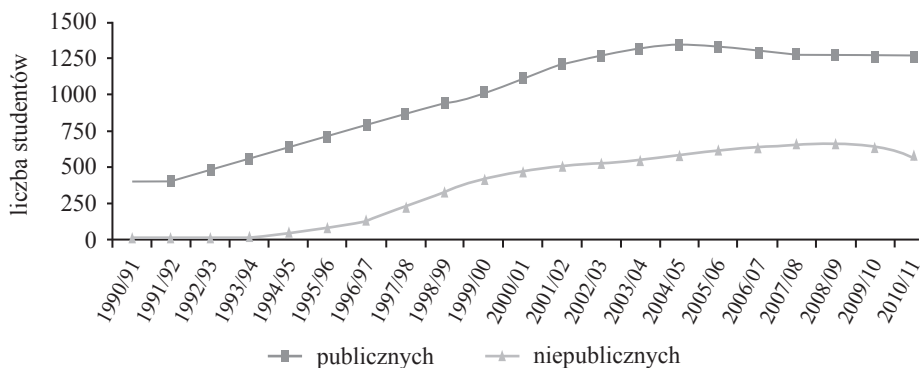
Na przestrzeni tych lat bardzo zmienił się udział szkół wyższych publicznych i niepublicznych. Przedstawia to rysunek 1.



Rys. 1. Liczba uczelni publicznych i niepublicznych w Polsce

Źródło: *Szkoły wyższe i ich finanse w 2010 r.*, Warszawa 2011, s. 27.

Na podstawie danych statystycznych można zauważyć, że mamy do czynienia z fazą dojrzałości rynku edukacyjnego. Zmniejszająca się rokrocznie dynamika przyrostu liczby szkół wskazuje na powolne nasycanie się tego rynku. Ponadto w roku 2010/11 nastąpił nieznaczny spadek liczby uczelni niepublicznych w stosunku do roku poprzedniego. Ponadto liczba studiujących tam osób zmalała o 8,4%. Choć spadek studiujących nie był tak duży jak na uczelniach niepublicznych, to jednak fakt ten jest bardzo niepokojący, szczególnie w kontekście niżu demograficznego (rys. 2).



Rys. 2. Studenci w szkołach wyższych publicznych i niepublicznych w Polsce

Źródło: *Szkoły wyższe...*, s. 27.

W stosunku do roku 1999 liczba szkół wyższych w 2010 r. wzrosła o ok. 60%, natomiast liczba studentów jedynie o ok. 29%. (por. rys. 3). Prognozy statystyczne pokazują, że w ciągu najbliższych 10 lat liczba studentów spadnie o ok. jedną trzecią².

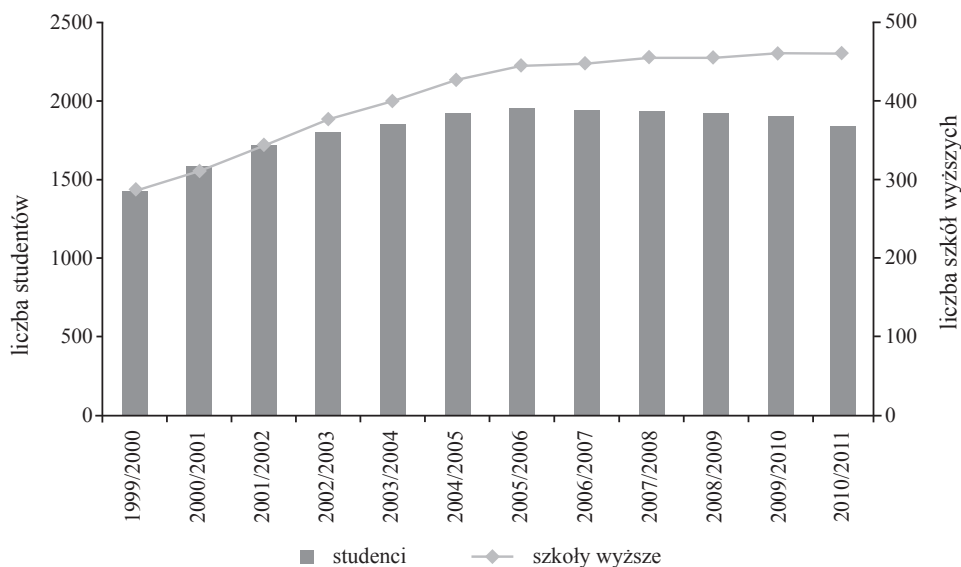
Według *Strategii rozwoju szkolnictwa wyższego do 2020* w latach 2008-2020 liczba osób w wieku 18-24 lata zmniejszy się o ok. 36% (tzn. o ok. 1,5 mln). Jeśli założymy, że wskaźniki skolaryzacji pozostaną na niezmiennym poziomie, to bezpośrednim efektem będzie spadek liczby studentów o ok. 600-800 tys.³ Przewidywaną liczbę studentów w latach 2015-2025 przedstawiono na rysunku 4.

W roku 1990 w Polsce studiowało tylko ok. 400 tys. studentów, a wykształcenie wyższe miało 7% dorosłych Polaków. Obecny wskaźnik skolaryzacji brutto wynosi w Polsce niemal 48% i jest jednym z najwyższych w Europie⁴. Podczas gdy na uczelniach publicznych najliczniejsze są studia prowadzone w trybie stacjonarnym, to na niepublicznych – niestacjonarnym (tab. 2).

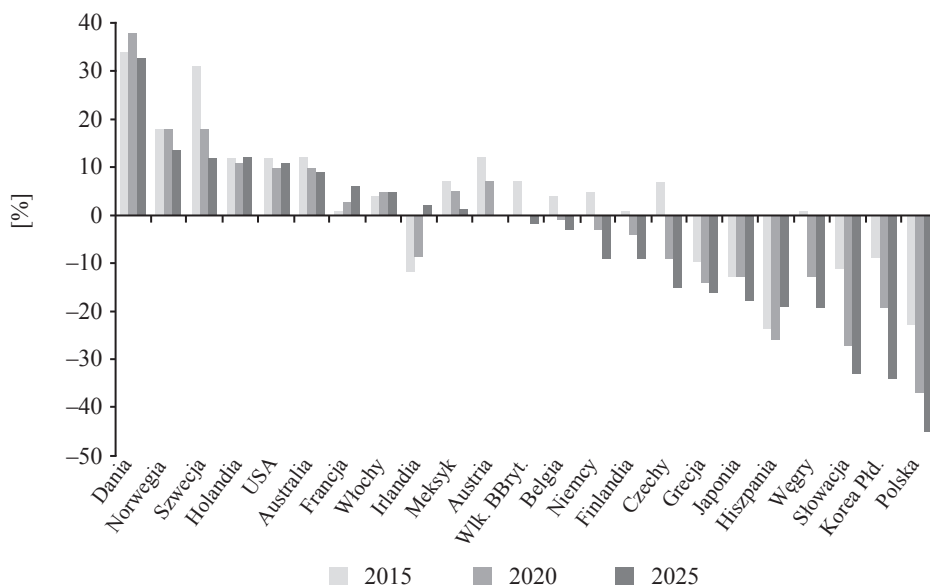
² M. Kula, *Za dużo indeksów, za mało studentów*, „Gazeta Wyborcza” 30 lipca 2005 r.

³ Szerzej por. *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego do 2020 – drugi wariant*. Oprac. Ernst&Young, marzec 2010.

⁴ Wskaźnik skolaryzacji brutto to stosunek liczby osób uczących się w szkołach wyższych do całej populacji będącej w wieku nominalnie przypisanym do poziomu kształcenia w szkole wyższej wyrażony w procentach.



Rys. 3. Relacja między liczbą szkół wyższych a liczbą studentów w latach 1999-2011
 Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Mały rocznik statystyczny 2000-2010*, GUS, Warszawa.



Rys. 4. Prognoza liczby studentów w 2015, 2020 i 2025 w wybranych krajach OECD przy założeniu stałej stopy partycypacji (zmiana w % w stosunku do 2005 r.)

Źródło: *Higher Education to 2030*, Vol. 1, OECD, Paryż 2008.

Tabela 2. Studenci wg formy kształcenia w roku 2010/11

Uczelnie	Studia		Razem
	stacjonarne	Niestacjonarne	
Publiczne	851 332	409 843	1 261 175
Niepubliczne	98 144	481 932	580 076
Razem	949 476	891 775	1 841 251

Ź r ó d ł o: opracowanie własne na podstawie: *Szkoły wyższe...*

Najwięcej uczelnie niepublicznych zlokalizowanych jest w dużych miastach (por. rys. 5) – np. Warszawa, Poznań, Trójmiasto, Łódź, Wrocław, Szczecin, Kraków, Katowice. Powstają one w miejscach będących dużymi ośrodkami akademickimi, które zapewnią z jednej strony odpowiednią podaż nauczycieli akademickich, a z drugiej odpowiednio wysoką liczbę kandydatów na studia.



Rys. 5. Ważniejsze ośrodki akademickie w Polsce

Ź r ó d ł o: *Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce*, oprac. Ernst&Young, listopad 2009, <http://ptbk.mol.uj.edu.pl/download/aktualnosci/akt.diagnoza.pdf>, s. 33 [15.09.2012].

Uczelnie niepubliczne mają za zadanie dostarczyć odpowiednio wykwalifikowanej kadry specjalistów stosownie do aktualnych potrzeb rynku pracy. W tym celu starają się odpowiednio modyfikować swoją ofertę edukacyjną. Są one stosunkowo mniejsze od publicznych, koncentrują się na kształceniu na niewielu kierunkach⁵ i w większości bazują na outsourcingu zasobów (np. kadry czy bazy materialnej), przez co mogą elastycznie reagować na zmiany popytu.

Należy podkreślić, że każda uczelnia niepubliczna powinna starać się modyfikować swoją ofertę stosownie do posiadanych możliwości oraz do potrzeb rynku pracy tak, by być dobrze postrzegana nie tylko przez kandydatów szukających odpowiedniej oferty dla siebie, lecz również przez pracodawców poszukujących specjalistów z określonej dziedziny. Uczelnie powinny więc starać się tak zmieniać swoją ofertę, by dopasować ją do trendów panujących na rynku oraz by móc kształcić w tzw. zawodach przyszłości. W przeciągu tych 3 lat można zaobserwować znaczne zainteresowanie uczelni „nowymi” kierunkami, jak np. bezpieczeństwo narodowe/wewnętrzne, gospodarka przestrzenna czy logistyka. Można również zauważyć wpływ członkostwa Polski w UE oraz rynku pracy innych krajów, do których wyjeżdżają Polacy w poszukiwaniu pracy. Dostrzegając te zjawiska, znacznie więcej uczelnie wprowadziło do swej oferty takie kierunki, jak: budownictwo, praca socjalna, pielęgniarstwo.

3. Foresight branżowy dla wyższych szkół prywatnych – założenia

Poniżej przedstawione zostały przykładowe założenia, jakie autorka proponuje przyjąć w procesie zarządzania strategicznego uczelniami niepublicznymi. Zastosowanie foresightu branżowego dla niepublicznego sektora szkolnictwa wyższego stanowiłoby projekt mający na celu dopasowanie modeli organizacji szkół wyższych, kierunków/specjalności kształcenia i profilu absolwenta do rzeczywistych potrzeb rynkowych.

Według założeń projekt ten ma mieć zasięg krajowy oraz mieć charakter branżowy.

Cel projektu to identyfikacja kluczowych dla rozwoju i wzrostu konkurencyjności polskiego prywatnego sektora edukacyjnego kierunków badań naukowych i prac rozwojowych w perspektywie czasowej do roku X, z wykorzystaniem metody foresight.

⁵ Ponad połowa uczelni niepublicznych oferuje mniej niż 4 kierunki studiów. Szerzej por. *Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce*, oprac. Ernst&Young, listopad 2009.

Realizacja projektu zakłada przygotowanie scenariuszy określających przyszłość niepublicznych szkół wyższych oraz:

– zwiększenie świadomości sfery nauki oraz praktyki gospodarczej dotyczącej szczególnej roli badań naukowych w podnoszeniu poziomu życia polskiego społeczeństwa oraz innowacyjności i konkurencyjności polskiej gospodarki,

– optymalne wykorzystanie wiedzy i umiejętności kadry naukowo-badawczej oraz zasobów uczelni niepublicznych dla innowacyjnego rozwoju sektora edukacyjnego w Polsce.

Projekt swym zakresem miałby objąć pięć **głównych zadań/etapów badawczych**, układających się w logiczny tok postępowania. Wyniki ich będą stanowić kamienie milowe realizacji projektu.

Zadania te to:

1. Ocena konkurencyjności polskiego sektora uczelni niepublicznych w Polsce.
2. Ocena dotychczas stosowanych modeli zarządzania uczelniami niepublicznymi, prowadzonych kierunków kształcenia i badań naukowych/prac rozwojowych w szkolnictwie niepublicznym w Polsce.

3. Zdefiniowanie kluczowych przesłanek postępu w wymienionych obszarach w wyższym szkolnictwie niepublicznym w innych krajach i próba ich przeniesienia na rynek polski.

4. Identyfikacja uwarunkowań gospodarczych i społecznych, niezbędnych do wdrożenia efektów projektu.

5. Określenie wpływu przewidywanego rozwoju niepublicznego szkolnictwa wyższego na innowacyjny rozwój sektora edukacyjnego w Polsce do roku X.

Do przeprowadzenia projektu zastosowane mogą zostać wybrane metody oparte na wiedzy eksperckiej (np. metoda scenariuszowa, burze mózgów, panele eksperckie) oraz wybrane elementy metod o charakterze ilościowym (np. modelowanie i symulacje, ekstrapolacje trendów). Zakłada się również możliwość łączenia wybranych metod, w zależności od specyfiki realizowanego zadania.

Do realizacji projektu niezbędne będzie wyłonienie zespołu ekspertów, pracujących w wyodrębnionych obszarach/panelach (modele zarządzania uczelniami niepublicznymi, prowadzone kierunki kształcenia i badania naukowe/prace rozwojowe). W tym celu proponuje się zorganizowanie tematycznych seminariów naukowych i panelów dyskusyjnych, przeprowadzenie badań (przy użyciu wymienionych metod) oraz konferencję podsumowującą przebieg i wyniki projektu. Efekty projektu powinny zostać również szeroko upowszechnione w postaci różnorodnych raportów z wyników badań.

Literatura

- Coates J.F., *Foresight In federal government Policy making*, „Futures Research Quarterly” t.1, 1985.
- Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce*, oprac. Ernst&Young, listopad 2009, <http://ptbk.mol.uj.edu.pl/download/aktualnosci/akt.diagnoza.pdf> [15.09.2012].
- Gavian J., Scapolo F., *Comparision of national foresight exercises*, „Foresight” nr 1(6) 1999.
- Higher Education to 2030*, Vol.1, OECD, Paryż 2008.
- Kula M., *Za dużo indeksów, za mało studentów*, „Gazeta Wyborcza” 30 lipca 2005 r.
- Loveridge D., Street P., *Inclusive Foresight*, PREST Discussion Paper Series, Paper 03-13, University of Manchester, Manchester 2003.
- Mały rocznik statystyczny 2000-2010*, GUS, Warszawa.
- Martin B., *Foresight in science and technology*, „Technology Analysis and Strategic Management” t. 7, 1995.
- Slaughter R.A., *The Foresight Principle: Cultural Recovery in the 21st Century*, Adamantine, Londyn 1995.
- Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego do 2020 – drugi wariant*, oprac. Ernst&Young, marzec 2010.
- Szkoły wyższe i ich finanse w 2010 r.*, Warszawa 2011.
- www.nauka.gov.pl/nauka/polityka-naukowa-panstwa/program-foresight/definicja/ [15.09.2012].

Foresight as a method of identifying the potential and the resources of private universities in Poland

Summary. Non-public higher education institutions in Poland are now in a very complex, dynamic environment, which greatly hinders their effective management. Foresight inherently supports the management, in terms of information and methodology, which helps managers make decisions. The purpose of this paper is to present foresight as higher education institution management concepts and exemplary process of its use.

Key words: non-public college, strategic management, foresight

