

Misja i założenia strategii rozwoju
Szkoly Głównej Handlowej w Warszawie
na lata 2008-2012

MISJA

SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie jest najstarszą uczelnią ekonomiczną w Polsce. Zmierząc do nadania swej działalności akademickiej wymiaru europejskiego, łączy ona ponad stuletnią tradycję z podejmowaniem zadań teraźniejszości oraz wyzwań przyszłości. W nauczaniu i wychowywaniu Szkoła dąży do przekazywania najnowszej wiedzy, umiejętności rzetelnej pracy oraz odpowiedzialności wobec społeczeństwa, a w badaniach naukowych kieruje się szacunkiem dla prawdy oraz pożytkiem społecznym. Uczelnia kształci i prowadzi badania w zakresie ekonomii oraz nauk o zarządzaniu, korzystając z dorobku innych nauk społecznych. Absolwenci Uczelni, wyposażeni w najnowszą wiedzę ogólną i specjalistyczną, wnoszą istotny wkład w życie gospodarcze, społeczne i polityczne w kraju i za granicą. Współtworzą oni wraz z nauczycielami akademickimi, pracownikami administracyjnymi, studentami oraz przedstawicielami środowisk związanych ze Szkołą jej wizerunek, promując dorobek oraz wspólnie realizując posłannictwo.

**ZAŁOŻENIA STRATEGII ROZWOJU
SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE
W LATACH 2008 - 2012**

1. Przesłanki strategicznego podejścia do rozwoju Uczelni mają zróżnicowany, zarówno zewnętrzny, jak i wewnętrzny charakter. Przesłanki zewnętrzne wiążą się przede wszystkim z efektami dokonanych w kraju przeobrażeń społecznych i gospodarczych, integracją europejską oraz procesem globalizacji, wyznaczającymi nowy profil absolwenta SGH, jego predyspozycje i kompetencje. Zmiany następują także w europejskim szkolnictwie wyższym oraz w systemie organizacji i finansowania badań naukowych w kraju. Istotne znaczenie ma również burzliwy rozwój systemu szkolnictwa wyższego w Polsce, ponieważ prywatyzacja i komercjalizacja studiów określa formuły konkurowania wszystkich uczelni. Przesłanki wewnętrzne to przede wszystkim organizacyjne i programowe doświadczenia wynikające z funkcjonowania Szkoły w systemie bezwydziałowym i przejścia na dwustopniowy system nauczania, finansowe uwarunkowania realizacji podstawowych funkcji wyższej uczelni w tym systemie oraz zmiana pokoleniowa kadry. Brak strategii rozwoju powoduje trudności w podejmowaniu decyzji dotyczących przyszłości i bieżącego funkcjonowania Uczelni, utrudnia ubieganie się przez Uczelnię o wsparcie z funduszy europejskich i ogranicza możliwość udziału we wspólnych przedsięwzięciach. Brak strategii ma także negatywne skutki prestiżowe.

Złożoność problematyki związanej z formułowaniem strategii wymusza jednak wieloetapowe podejście do jej opracowania. Na obecnym etapie prac celowe jest przedstawienie kierunkowych założeń obejmujących identyfikację podstawowych wyzwań oraz kierunków rozwoju jako

podstawy dla dalszych systematycznych prac nad strategią rozwoju Szkoły Głównej Handlowej.

2. Zmiany w otoczeniu Uczelni wiążą się z procesami o charakterze demograficznym, gospodarczym, technicznym, politycznym, legislacyjnym i społeczno-kulturowym. Procesy te stwarzają zarówno szanse, jak i zagrożenia rozwojowe dla wszystkich wyższych uczelni, przy czym te same wyzwania mogą mieć różne konsekwencje dla uczelni dobrych i słabych. W przypadku SGH za szanse rozwojowe należy uznać wzrost zamożności społeczeństwa, wzrost wydatków na kształcenie, wzrost dostępności stypendiów i kredytów, wzrost mobilności zawodowej na polskim rynku pracy, podniesienie rangi dyplomu w konkurencji zawodowej, wzrost wymagań jakościowych w stosunku do szkół wyższych, rozszerzenie Unii Europejskiej na wschód i jego konsekwencje dla Uczelni oraz globalizację nauki i szkolnictwa wyższego. Natomiast podstawowe zagrożenia rozwojowe wiążą się z malejącą liczbą kandydatów na studia oraz przygotowywanymi zmianami w organizacji i finansowaniu badań naukowych w kraju.

Wszystkie zmiany w otoczeniu, oznaczające wzrost wymagań jakościowych w stosunku do szkół wyższych oraz pobudzające wzrost popytu na usługi edukacyjne o charakterze prestiżowym, mogą stanowić szanse dla SGH. Zasadnicze znaczenie ma z tego punktu widzenia sytuacja finansowa i baza materialna, a w szczególności sposób finansowania działalności Uczelni. Głównym źródłem przychodów jest bowiem dotacja budżetowa, przychody własne spadają, a przychody z działalności naukowej i eksperckiej mają niewielkie znaczenie. Utrzymanie takiej sytuacji oznaczałoby coraz większe uzależnienie od aktualnej polityki naukowej i edukacyjnej państwa, co mogłoby stanowić zagrożenie dla autonomii Uczelni.

3. Kluczowe znaczenie dla rozwoju SGH ma jej pozycja konkurencyjna w poszczególnych obszarach działalności. Obecną pozycję Szkoły wśród

polskich uczelni kształcących ekonomistów i menedżerów można uznać za silną. Pojawiają się jednak symptomy zmniejszania dystansu pomiędzy SGH a niektórymi innymi uczelniami, brakuje także oznak skracania dystansu dzielącego SGH od najlepszych uczelni europejskich. Na polskim rynku studiów licencjackich i magisterskich mocnymi stronami SGH są: prestiż Uczelni, wysoki poziom kształcenia, liczna kadra o bardzo wysokich kwalifikacjach, znacząca wartość dyplomów Uczelni na rynku pracy, bogaty program nauczania języków obcych, stołeczna lokalizacja, atrakcyjność oferty programowej oraz wysoki poziom przygotowania kandydatów na studia. Natomiast słabe strony SGH na tym rynku to relatywnie wysoka cena studiów niestacjonarnych, złe warunki lokalowe, malejąca liczba studentów, oraz trudność utrzymania porównywalnego poziomu wykładania wszystkich oferowanych przedmiotów.

Jeżeli chodzi o rynek studiów doktoranckich, należy podkreślić zmiany zachodzące w tej dziedzinie na świecie – przede wszystkim upowszechnienie studiów, pojawienie się studiów prowadzących do uzyskania doktoratu o charakterze zawodowym oraz internacjonalizację, oznaczającą powstawanie programów studiów realizowanych w ramach współpracy międzynarodowej. W Polsce SGH ma dominującą pozycję na rynku niestacjonarnych studiów doktoranckich w zakresie ekonomii i nauk o zarządzaniu, pozostając równocześnie uczelnią regionalną z punktu widzenia obszaru rekrutacji kandydatów. Oferta programowa Uczelni jest tu bardzo bogata, wysokość opłat wyższa niż w innych uczelniach, stopień umiędzynarodowienia jest niski, niska jest także efektywność tych studiów, a ich poziom jest zróżnicowany.

W przypadku studiów podyplomowych konkurencją dla SGH stanowią nie tylko podyplomowe studia ekonomiczne realizowane w innych uczelniach ekonomicznych, ale także studia techniczne, rolnicze oraz studia społeczne wyprofilowane ekonomicznie, tworzące ofertę uczelni

nieekonomicznych. Stałość tej ostatniej oferty, w której dominują: zarządzanie, marketing, finanse, rachunkowość, bankowość i ubezpieczenia, wydaje się wskazywać, że jest ona w niewielkim stopniu kształtowana przez rynek pracy, a raczej poprzez możliwości kadrowe poszczególnych uczelni. Porównanie oferty SGH ze zbliżonymi tematycznie studiami realizowanymi w innych uczelniach pozwala stwierdzić, że ma ona zwykle mniejszą liczbę godzin, a jest wyraźnie droższa. Rekrutacja na te studia pozostaje jednak na stabilnym poziomie.

Szczególny przypadek studiów podyplomowych stanowią umiędzynarodowione menedżerskie studia podyplomowe, czyli studia typu MBA. W tej klasie programów SGH ma bardzo silną pozycję w Polsce.

4. Wśród środków pozyskiwanych przez SGH na badania naukowe przeważa dotacja statutowa, czyli najłatwiejszy do pozyskania strumień pieniędzy. Udział pozostałych rodzajów środków, w tym środków zdobywanych na zasadach konkursowych, jest niewielki. Należy podkreślić, że zmiany roli poszczególnych źródeł finansowania badań w ogólnym budżecie Uczelni są niekorzystne – udział dotacji statutowej powiększa się bowiem systematycznie, zmniejsza się natomiast udział środków na projekty własne i celowe. Niewielki jest także dopływ środków na realizację projektów międzynarodowych, w tym programów UE.

Niskiemu udziałowi środków budżetowych pozyskiwanych w drodze konkursu towarzyszy słaba aktywność kadry w staraniach o sfinansowanie takich projektów. Stosunkowo małą aktywność SGH w dziedzinie badań naukowych należy rozpatrywać w kontekście projektowanych zmian w systemie finansowania badań w Polsce. Zmiany te, mające zapewnić uelastycznienie finansowania i kierowanie środków do jednostek najlepszych zmierzają bowiem do prowadzenia polityki naukowej przez określanie strategicznych obszarów badawczych, preferowanie dużych projektów, realizowanych przez interdyscyplinarne konsorcja, zwiększanie udziału

polskich badaczy w przedsięwzięciach międzynarodowych, zwiększanie innowacyjności gospodarki przez promowanie badań mających zastosowanie gospodarcze oraz preferowanie w podziale środków finansowych zasad konkursowych.

Równolegle prowadzone są prace nad zmianami kryteriów oceny parametrycznej jednostek naukowych. Zmierzają one do ograniczenia zakresu oceny do wyników działalności naukowej oraz praktycznego zastosowania rezultatów badań. Projektowane zmiany wzmacniają zatem te obszary, które w działalności naukowej Uczelni mają stosunkowo niewielkie znaczenie. SGH nie ma bowiem sformułowanych priorytetów badawczych oraz nie ma większego doświadczenia w prowadzeniu dużych projektów badawczych, w tym badań interdyscyplinarnych realizowanych przez międzynarodowe zespoły. Pracownicy Uczelni nie wykazują dużej aktywności w zabieganiu o środki pozyskiwane na zasadach konkursowych. Także transfer wiedzy do gospodarki nie jest mocną stroną SGH. Wprowadzenie w życie projektowanych zmian może zatem w znacznym stopniu ograniczyć w przyszłości strumień dopływu środków na badania naukowe.

5. Uczelnia dysponuje bardzo dużym potencjałem intelektualnym, zaliczanym do krajowej czołówki w dziedzinie badań ekonomicznych. Potencjał ten mógłby być jednak wykorzystywany w sposób znacznie bardziej efektywny. Mocne strony SGH w działalności naukowej to, poza potencjałem kadrowym, historyczny dorobek, międzynarodowa renoma i kontakty oraz absolwenci pracujący w uznanych ośrodkach naukowych i instytucjach międzynarodowych. Słabe strony natomiast to: przeznaczanie przez Uczelnię niewielkich środków na badania naukowe, finansowanie badań z najłatwiejszych do pozyskania źródeł, rozproszenie badań oraz nadmierne podporządkowanie dążeniu do uzyskiwania kolejnych stopni i tytułów naukowych, relatywnie niewielka liczba publikacji w recenzowanych

czasopismach międzynarodowych, brak warunków lokalowych do prowadzenia pracy naukowej na Uczelni, niedostateczna obsługa administracyjna badań oraz brak systemu motywowania pracowników do prowadzenia badań. Dotyczy to także działalności doradczej. Uczelnia dysponuje wprawdzie wysoko wykwalifikowanymi kadrami, ma kontakty z potencjalnymi zleceniodawcami oraz posiada renomę i wiarygodność, łatwiejszym sposobem pozyskiwania dodatkowych dochodów okazuje się jednak działalność dydaktyczna.

6. Globalizacja szkolnictwa wyższego i badań osłabia intelektualnie Europę. Także w Polsce mamy już do czynienia z odpływem utalentowanych studentów i pracowników za granicę. Wynika to z procesu przesuwania się badań podstawowych i edukacji wyższych szczebli na północny zachód Europy, przy pozostawieniu na pozostałym obszarze edukacji I stopnia oraz prostych badań stosowanych. Otwieranie europejskiej przestrzeni badawczej i dydaktycznej działa obecnie na niekorzyść SGH, która nie jest ani silnym ośrodkiem badawczym ani dydaktycznym w skali europejskiej. Sytuację tę trzeba odwrócić, korzystając z możliwości stwarzanych przez Unię Europejską. Oznacza to konieczność znalezienia wiodącej, unikalnej i rozpoznawalnej problematyki badawczej i dydaktycznej, która ułatwiałaby pozyskiwanie środków unijnych. Należy także podnieść poziom kształcenia oraz atrakcyjność oferty programowo-dydaktycznej.

Podniesienie poziomu kształcenia oraz zwiększenie atrakcyjności oferty wymaga zapewnienia porównywalności programów kształcenia z programami najlepszych ekonomicznych uczelni europejskich, wzmocnienia pozycji Szkoły w zakresie kształcenia na poziomie magisterskim i doktorskim, zapewnienia interdyscyplinarności nauczania, ścisłego powiązania oferty dydaktycznej z badaniami prowadzonymi przez pracowników, uatrakcyjnienia oferty dydaktycznej poprzez stałą współpracę z praktyką gospodarczą oraz intensyfikacji współpracy instytucjonalnej z

innymi szkołami wyższymi. Szkoła Główna Handlowa powinna tak kształtować profil absolwenta poprzez realizowany program studiów, metody nauczania i system studiowania, a także poprzez swoją kulturę organizacyjną, aby kompetencje absolwenta nie tylko były dostosowane do obecnych potrzeb rynku, lecz pozwalały te potrzeby kreować. Tempo i żywiołowość zmian w otoczeniu oraz wyniki badań prowadzonych wśród absolwentów i pracodawców jednoznacznie wskazują na konieczność zapewnienia elastyczności kształcenia oraz wyposażania absolwentów poza wiedzą specjalistyczną w wiedzę o charakterze uniwersalnym.

7. Podstawowym kierunkiem działania w przypadku badań naukowych jest włączenie się SGH do europejskiej przestrzeni badawczej. Wymaga to umacniania pozycji silnego ośrodka badawczego w kraju oraz reorientacji procesu badawczego od badań rozproszonych, prowadzonych indywidualnie i podejmowanych głównie z myślą o awansie naukowym, do badań zespołowych o charakterze interdyscyplinarnym, podejmowanych z myślą o rozwoju nauki oraz potrzebach gospodarki. Oznacza to przede wszystkim konieczność określenia specjalizacji badawczych Uczelni. Powinny one uwzględniać potrzeby rozwoju określonych dyscyplin naukowych, stałego samokształcenia kadry naukowej, nowoczesnej dydaktyki, gospodarki oraz krajowe i unijne priorytety badawcze. Konieczne jest także opracowanie systemu oceny działalności badawczej w SGH. System ten powinien zapewniać powiązanie oceny pracowników i jednostek z kryteriami oceny parametrycznej, dostosowanie sprawozdań do wymogów sprawozdawczości zewnętrznej, rozszerzenie informacji o badaniach prowadzonych na Uczelni oraz stworzenie bazy realizowanych projektów. Z opracowaniem systemu oceny działalności badawczej wiąże się kwestia motywacji do podejmowania badań. Należy tu rozważyć możliwość wprowadzenia pensum badawczego i okresowego zwalniania z pensum dydaktycznego w związku z udziałem w dużym projekcie badawczym.

8. Dotychczasowy model funkcjonowania Uczelni ulega zatem stopniowemu wyczerpaniu. Dotyczy to przede wszystkim nadmiernego skupienia na dydaktyce, co prowadzi do konfliktów oraz nadmiernego wzrostu kosztów funkcjonowania Uczelni. Konieczne jest rozbudowanie działalności naukowej i doradczej, podejmowanej w coraz większym stopniu przy współpracy z partnerami zagranicznymi oraz płatnej dydaktyki na studiach obcojęzycznych wszystkich poziomów. Umożliwiłoby to poprawę wyniku finansowego oraz lepsze wykorzystanie kapitału intelektualnego.

Bardziej efektywne wykorzystanie potencjału badawczego Uczelni wymaga jednak dostosowania wszystkich jednostek do profesjonalnej obsługi badań, doskonalenia obsługi organizacyjnej i administracyjnej procesu badawczego, zwiększenia elastyczności przepisów dotyczących zatrudniania osób do realizacji konkretnych projektów badawczych i sprawnej obsługi finansowej realizowanych projektów oraz rozwoju bazy materialnej. Konieczne jest zwiększenie aktywności całej społeczności akademickiej w zakresie poszukiwania środków na badania i dostosowanie Uczelni do wprowadzanych zmian w systemie finansowania nauki. Niezbędne jest poszukiwanie środków na badania pochodzących ze wszystkich możliwych źródeł, czyli ze środków budżetowych przyznawanych w ramach dotacji statutowej oraz na zasadach konkursowych, środków unijnych oraz środków od partnerów biznesowych. Ważne jest zwłaszcza zwiększenie udziału środków pozyskiwanych na zasadach konkursowych. Należy także rozważyć możliwość wewnętrznego finansowania programów badawczych o strategicznym znaczeniu dla rozwoju Uczelni, a także wspierania realizowanych projektów badawczych, zwłaszcza na etapie opracowywania koncepcji i tworzenia zespołów badawczych.

Realizacja tych zamierzeń wymaga stworzenia odpowiedniego systemu promocji badań, zwiększenia elastyczności struktur organizacyjnych Uczelni

oraz utworzenia jednostki przygotowującej programy badawcze i zarządzającej nimi. Realizacji sprzyja wysoki poziom wykwalifikowanej kadry oraz potencjalna łatwość nawiązywania kontaktów naukowych, wynikająca z tradycji Uczelni, jej lokalizacji i absolwentów pracujących w renomowanych ośrodkach naukowych oraz na prestiżowych stanowiskach w administracji i biznesie.

9. Aby stać się pełnoprawnym partnerem w obrębie wspólnej, europejskiej przestrzeni edukacyjnej i badawczej SGH powinna reprezentować najwyższy standard w dydaktyce, w badaniach naukowych, w związkach z praktyką gospodarczą oraz w bazie materialnej. Poza bazą materialną wymagającą nakładów, zależy to od ludzkich postaw i wykorzystywania dostępnych możliwości przez wszystkich pracowników. Konieczna jest także dobra organizacja oraz sprawne zarządzanie Uczelnią, a w szczególności wprowadzenie i konsekwentne egzekwowanie zasady jednoosobowej odpowiedzialności za realizowane programy i procesy.

Kluczowym elementem w procesie realizacji założeń strategii rozwoju Uczelni jest elastyczność jej struktur organizacyjnych. Chodzi tu o stopniowe przygotowywanie zmian, stanowiących odpowiedź na wyzwania rozwojowe o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym, uwzględniających ograniczenia wynikające z obowiązującego prawa, systemu finansowania oraz tradycji. Problematyka zmian w strukturze organizacyjnej nie powinna zatem stanowić tabu, lecz przedmiot świadomych przemyśleń oraz dyskusji, będących logiczną konsekwencją przyjętych założeń kierunkowych. Przyjęcie założeń strategii rozwoju SGH pociąga zatem za sobą stopniowe zmiany w funkcjonowaniu Uczelni, a przede wszystkim świadomą akceptację wynikającej z nich struktury preferencji i hierarchii celów. Oznacza to konieczność daleko posuniętej elastyczności i otwartości wszystkich grup interesów na wspólne dobro oraz postrzeganie niezbędnych

zmian w kategoriach przyszłych szans, a nie wyłącznie zagrożenia istniejącego, utrwalonego od wielu lat porządku.

Zasadniczym warunkiem sukcesu strategicznego podejścia do rozwoju Uczelni jest więc ostatecznie gotowość wszystkich jej pracowników, zarówno naukowo-dydaktycznych, jak i administracyjnych, do postrzegania siebie jako członków jednej społeczności, której podstawowe interesy rozwojowe są przedmiotem wspólnej troski.