

STRATEGIA ROZWOJU UNIwersYTETU ZIELONOGÓRSKIEGO

**Rozmowa Ewy Sapeńko
z Prorektorem ds. Rozwoju
dr. hab. inż. Andrzejem Pieczyńskim, prof. UZ**

> Panie Profesorze, po co Uniwersytetowi potrzebna jest Strategia rozwoju?

Strategia stanowi dokument, w którym zawarte są główne cele działalności jednostki. W omawianym dokumencie określa się interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych uczelni. Dokonuje się analizy wpływu otoczenia na możliwość realizacji wskazanych celów oraz przedstawia się aktualny potencjał Uczelni. Ponadto wskazuje się w nim również mechanizmy oceny realizacji strategii.

> Które zapisy w czasie pracy nad Strategią wzbudziły najwięcej kontrowersji w zespole opiniującym?

Zespół opiniujący bardzo konstruktywnie pochylił się nad projektem opracowanym przez zespół ekspertów z Wydziału Ekonomii i Zarządzania. Spotkanie, które odbyło się 26 listopada 2012 r., trwało prawie 3 godziny. W trakcie dyskusji nie pojawiały się tematy, które wzbudziłyby kontrowersje. Klimat dyskusji sprzyjał uzupełnianiu zapisów w duchu przedstawienia interdyscyplinarności naszej uczelni, wskazania roli kulturotwórczej oraz synergii działalności uczelni na rzecz kraju i regionu we wszystkich dziedzinach reprezentowanych przez pracowników uczelni.

> Jakie wg Strategii są mocne strony Uniwersytetu, a nad którymi musimy jeszcze pracować?

W Strategii przedstawiono mocne i słabe strony UZ z punktu widzenia uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych. Trudno je w kilku zdaniach omówić. Strategia po przyjęciu przez Senat UZ będzie dostępna i wtedy zapraszam do szerszej analizy tego tematu. Nie budzi wątpliwości to, że powinniśmy wykorzystać mocne strony, włącznie z tymi wynikającymi z uwarunkowań zewnętrznych, realizując szeroką współpracę z naszymi interesariuszami. Jeżeli chodzi o nasze słabe strony, to na pewno powinniśmy dążyć do umiędzynarodowienia studiów poprzez częściowe prowadzenie zajęć w języku angielskim (szczególnie na studiach III stopnia) oraz zintensyfikowanie wymiany studenckiej. Zwiększenie oferty studiów podyplomowych i kursów tematycznych może być kolejnym krokiem w celu eliminacji słabych stron. Unowocześniony system informatyczny umożliwi rozwinięcie e-learningu oraz wprowadzenie elektronicznej dokumentacji toku studiów i monitorowanie kariery naszych absolwentów.



> Teraz wydziały muszą przygotować swoje strategie. Do kiedy mają czas? Czy są jakieś wytyczne dla autorów wydziałowych dokumentów?

Każda z jednostek organizacyjnych Uczelni musi opracować strategię, która będzie silnie skorelowana ze Strategią Uniwersytetu, wynika to z zapisów ustawy Prawo o Szkolnictwie Wyższym. W czasie spotkania zespołu oceniającego, dyskutowano o odniesieniu się strategii wydziałowych do głównych celów strategicznych wpisanych do Strategii UZ. Czas przygotowania strategii wydziałowych nie jest ściśle zdefiniowany, aczkolwiek cztery wydziały mają na to niewiele czasu, ponieważ oczekują wizytacji zespołów PAK-i w ramach akredytacji instytucjonalnej. Ponadto przed wizytacją muszą przygotować raporty samooceny, w których wskazane jest powołać się na strategię. Wydziałowe dokumenty mogą, a wręcz powinny opierać się na strukturze Strategii UZ.

> W jaki sposób będziemy praktycznie korzystać z tego dokumentu? Czy i w jaki sposób będzie można kontrolować realizację zapisów Strategii? Czy nie okaże się, że jest to dokument potrzebny nam tylko przy okazji kontroli PKA?

W oparciu o tego typu dokument przygotowuje się działania operacyjne wyposażone w definicję jednostki odpowiedzialnej za realizację i czas przewidziany do realizacji. Takie dokumenty będą przygotowywane po przyjęciu Strategii przez Senat UZ. Opis działań operacyjnych

usystematyzuje działania umożliwiające realizację celów strategicznych. Bazując na zapisach w Ustawie Prawo o Szkolnictwie Wyższym możemy powiedzieć - musimy mieć strategię, bo zobowiązuje nas do tego ustawa, ale to byłby tylko argument, aby z tym zadaniem nie zwlekać. Natomiast Strategia będzie nam służyć w celu zrównoważonego rozwoju uczelni i wykorzystania naszego potencjału. Pozostaje jeszcze zagadnienie weryfikacji efektów wdrażania strategii. W najbliższej przyszłości, po przyjęciu Strategii przez Senat UZ, będę wnioskował o powołanie niezależnego zespołu do oceny realizacji celów strategicznych, który corocznie będzie przedstawiał raport zawierający ocenę efektów realizacji Strategii.

> **Strategia to tylko jedna z ostatnich spraw jakimi się Pan zajmuje od czasu, kiedy został Pan Prorektorem ds. Rozwoju. Zakres obowiązków i kompetencji Pańskiego Pionu rozszerzył się od 1 września...**

Pion ds. Rozwoju realizuje zadania rozwoju struktur wewnętrznych i opieki na istotnymi dla funkcjonowania uczelni aktami prawnymi, takimi jak Strategia, Statut, budżet, oraz rozwoju współpracy uczelni z jednostkami biznesowymi, otoczenia biznesu i samorządowymi regionu. Jak z tego wynika, wachlarz zadań jest szeroki. W ramach struktur uczelnianych podległych Prorektorowi ds. Rozwoju, realizujemy zadania modernizacji systemu informatycznego, restrukturyzacji Oficyny Wydawniczej UZ, przygotowujemy się do zmiany lokalizacji Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości, realizujemy w szerokim

zakresie współpracę z przedsiębiorstwami regionu, kraju i poza granicami w ramach Centrum Przedsiębiorczości i Transferu Technologii. Dużo czasu poświęcamy rozwojowi Parku Nauko-Technologicznego UZ w zakresie nawiązywania współpracy z otoczeniem parku (przemysłowym i biznesowym) w celu przygotowania strategii funkcjonowania parku po zakończeniu etapu inwestycyjnego.

> **Jakie są Pana priorytety na najbliższy rok?**

Priorytety często wynikają z zadań uczelni w obszarze przypisanym do Pionu ds. Rozwoju. Częściowo na to pytanie znajdziemy odpowiedź w tematyce poruszonej w poprzednim pytaniu. Ale do głównych zadań możemy zaliczyć rozwój PN-T poprzez nawiązanie współpracy merytorycznej z biznesem, zarówno w kraju jak i zagranicą, głównie w ramach współpracy transgranicznej z regionem Cottbus i Drezno. Drugim ważnym zadaniem jest znaczna modernizacja uczelnianego systemu informatycznego, wynika to z potrzeby czasu. Aktualnie bez systemu o efektywnej funkcjonalności, nie można zarządzać uczelnią i jej jednostkami. Kolejnym ważnym zadaniem, wynikającym z planów MNiSW w zakresie finansowania szkolnictwa wyższego i nauki, jest modernizacja uczelnianego systemu zarządzania gospodarką finansową, dostosowanego do ministerialnego algorytmu podziału środków i planów decentralizacji zarządzania finansami uczelni.

> **Dziękuję za rozmowę.**

JAK POWSTAWAŁA STRATEGIA UNIWERSYTETU ZIELONOGÓRSKIEGO

Anetta Barska

Nowe priorytety dla szkolnictwa wyższego wyznaczone przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego sprawiają, że koniecznym staje się nowe spojrzenie na zarządzanie strategiczne uczelnią, coraz większą rolę zaczynają odgrywać strategie rozwoju uczelni. W naszej uczelni również ruszyły prace związane z przygotowaniem Strategii Rozwoju Uniwersytetu Zielonogórskiego na lata 2013-2020. Zadanie opracowania tego dokumentu nadzoruje Prorektor ds. Rozwoju, prof. Andrzej Pieczyński. Do prac włączeni zostali przedstawiciele najwyższych władz naszej Uczelni, dziekani poszczególnych wydziałów, kierownictwo administracji, o wsparcie prac poproszeni zostali również pracownicy Wydziału Ekonomii i Zarządzania, którzy zajmują się problematyką strategii organizacji w swojej działalności naukowej. Opracowanie strategii nie jest zadaniem łatwym - z jednej strony musi być ona spójna z wieloma dokumentami strategicznymi takimi jak: Strategia Rozwoju Szkolnictwa Wyższego w Polsce

do 2020, Strategia Unii Europejskiej do 2020, Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju - Polska 2030, Strategia Rozwoju Województwa Lubuskiego do 2020, Strategia Miasta Zielona Góra i wiele innych, z drugiej strony, musi uwzględniać interdyscyplinarność naszej uczelni. Jest już gotowa wersja robocza strategii, która jest obecnie przedmiotem dalszych konsultacji, co umożliwi uwzględnienie w niej różnych stanowisk. Należy mieć jednak świadomość, że strategia rozwoju uczelni, ze względu na turbulentne otoczenie w jakim funkcjonuje, będzie wymagała ciągłej modyfikacji.

Dokument opracowywany jest z zastosowaniem najnowszej wiedzy i technik z zakresu zarządzania strategicznego organizacją. W strategii zostaną ukazane główne zamierzenia i kierunki rozwoju uczelni w perspektywie najbliższych kilku lat. Punktem wyjścia dla jej powstania stała się analiza strategiczna Uniwersytetu, obejmująca badanie będących w jego dyspozycji zasobów oraz czynników istniejących w otoczeniu. Przeprowadzona analiza potencjału wewnętrznego uczelni bazowała na opisie jej dotychczasowej działalności i ocenie, ze strategicznego punktu