

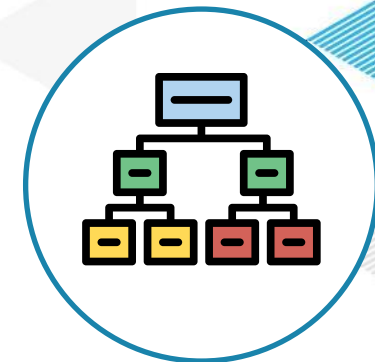
Piotr Stec

ekspert IRSW ds. strategii i badań

„TRADYCYJNY” VS ELASTYCZNY MODEL PLANOWANIA STRATEGICZNEGO ROZWOJU UCZELNI

23 listopada 2021

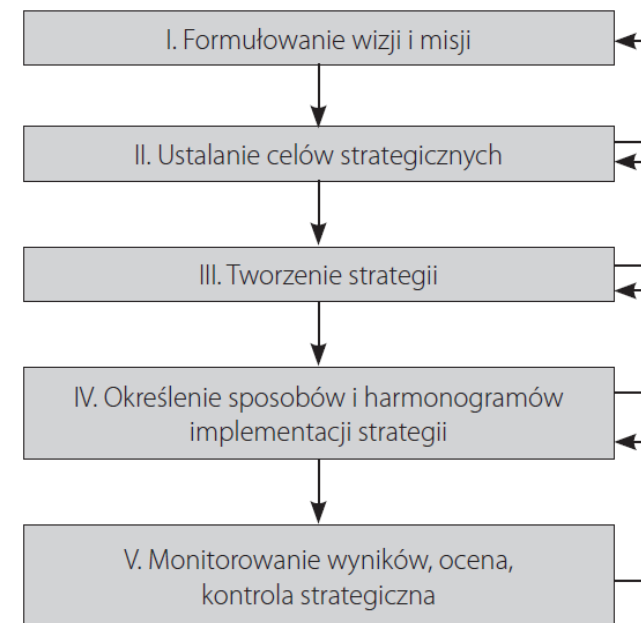
„Tradycyjny” model planowania strategicznego



Proces planowania i zarządzania strategicznego opiera się na powszechnie znanej konstrukcji

Cechy charakterystyczne

- ✓ Stabilność planów
- ✓ Wiemy co i kiedy się wydarzy
- ✓ Hierarchiczność celów (układ wertykalny, pionowy)
- ✓ Powiązany z zasobami uczelni w momencie pisania strategii (często n -1 lub -2)
- ✓ Punkt po punkcie pokazuje drogę, którą uczelnia chce podążać



Źródło: J. Rokita. Zarządzanie strategiczne, Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa 2005, s. 27.

Elastyczny model planowania strategicznego

Model Strategicznej Mapy Drogowej, wywodzący się z połączenia różnych koncepcji biznesowych, głównie opartych o metodyki zwinne (*agile strategy*)

Cechy charakterystyczne

- ✓ Elastyczność planowania i realizacji, szybkie reakcje na zmiany
- ✓ Opiera się na definiowaniu kierunków strategicznych, czyli ambicjonalnych punktów, do których chce dotrzeć uczelnia
- ✓ Cele są drogami dotarcia do kierunku strategicznego, a tych dróg może być wiele
- ✓ Horyzontalny, poziomy układ celów
- ✓ Pokazuje kierunki strategiczne, a drogi do ich osiągnięcia uczelnia dobiera w trakcie realizacji strategii



01

struktura celów



02

plan strategiczny

03

zarządzanie realizacją

04

monitoring i ewaluacja



05

finanse

06

zmiany w strategii

struktura celów

 „tradycyjny”	 elastyczny
struktura celów rozbudowana i szeroka	pokazuje kierunki (nazwa kierunku max. 5 słów)
raczej tematyczna (4 główne obszary)	problemowa
cele stałe, bardzo rzadko się zmieniają	cele (drogi dotarcia) dynamicznie się zmieniają, ale kierunki są stałe
cele są raczej ogólne i pojemne	kierunki mają charakter aspiracyjny

01

struktura celów

02

plan strategiczny



03

zarządzanie realizacją

04

monitoring i ewaluacja


05

finanse

06

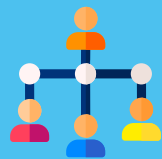
zmiany w strategii

plan strategiczny

 „tradycyjny”	 elastyczny
plan tworzony na etapie strategii	planowanie każdego roku -> tworzenie Rocznych Planów Operacyjnych (RPO)
w strategii szczegółowy budżet, harmonogram realizacji i zarządzanie projektami	w strategii nie ma planu realizacji; w RPO znajduje się szczegółowy roczny budżet, harmonogram i osoby do realizacji
długofalowo zaplanowany model realizacji	dynamiczny, coroczny model realizacji
„trzeba zrobić”	realizuje się to na co są chętni do koordynacji
zazwyczaj ewolucja a nie rewolucja	adaptacyjna głębokość zmian

01

struktura celów



02

plan strategiczny

03

zarządzanie realizacją

04

monitoring i ewaluacja



05

finanse

06

zmiany w strategii

zarządzanie realizacją

 „tradycyjny”	 elastyczny
zazwyczaj kolegialne (wydziały, działy itd.)	personalne (koordynatorzy samodzielnie tworzą zespoły)
z góry określone i zaplanowane	dynamiczne, zespoły mogą powstawać <i>ad hoc</i>
wiedza strategiczna związana z instytucją, budowanie pamięci instytucjonalnej	strategia personalizacji i model uczenia się organizacji
planowy model realizacji (krok po kroku)	elastyczny model realizacji (planowanie <i>à la carte</i>)

01

struktura
celów

02

plan
strategiczny

03

zarządzanie
realizacją

04

**monitoring
i ewaluacja**

05

finanse

06

zmiany
w strategii

ewaluacja i monitoring, wskaźniki

 „tradycyjny”	 elastyczny
wskaźniki zazwyczaj ogólne i jest ich niewiele	wskaźniki rozbudowane i szczegółowe, jest ich dużo
wskaźniki dotyczą skali makro, wymiar strategiczny	skala makro i mikro, wymiar strategiczny i operacyjny
dane zbierane cyklicznie, w dość dużych interwałach czasowych	dane zbierane regularnie
ewaluacja na zakończenie (ex post), ewentualnie mid-term	ewaluacja co roku (podstawa do RPO), mid-term i ex post
zmiana widoczna po zakończeniu strategii	regularna obserwacja i analiza zmian

01

struktura celów

02

plan strategiczny

03

zarządzanie realizacją

04

monitoring i ewaluacja

05

finanse

06

zmiany w strategii



finanse

 „tradycyjny”	 elastyczny
z góry zaplanowane	tworzone co roku w RPO
zazwyczaj duże inwestycje	mix projektów dużych i małych
wiadomo jaki jest planowany budżet strategii	nie jest znana kwota jaka będzie przeznaczona na realizację strategii

01

struktura celów

02

plan strategiczny

03

zarządzanie realizacją

04

monitoring i ewaluacja

05



finanse

06

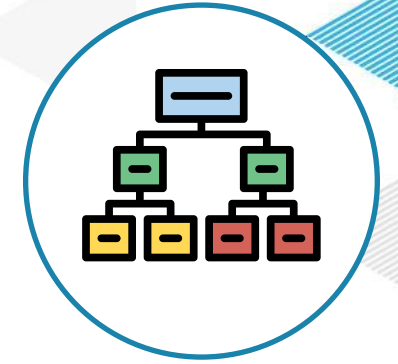
zmiany w strategii



zmiany w strategii

 „tradycyjny”	 elastyczny
bardzo rzadkie	na poziomie kierunków strategicznych nie ma zmian na poziomie dróg dotarcia zmiany bardzo częste
jeśli pojawiają się rekomendacje zmian to w głównej mierze w wyniku ewaluacji mid-term	każdego roku podczas opracowywania RPO następuje weryfikacja co się udało, a co nie i planowane są na tej podstawie zmiany

„Tradycyjny” model - podsumowanie



zazwyczaj duże struktury, bardziej „korporacyjne”

zainteresowanie przede wszystkim dużymi projektami inwestycyjnymi

„chcemy wiedzieć co i kiedy ma się dziać”

„mamy plan do zrealizowania”

rozbudowane i wieloetapowe procesy decyzyjne

wielość różnych interesów

strategia pokazuje co uczelnia chce zrobić, ale niekoniecznie dokąd zamierza

mniej angażująca na co dzień w realizacji

skupia się na zmianach w skali makro

Elastyczny model - podsumowanie



zazwyczaj mniejsze struktury

chęć szybkiego adoptowania się do zmian i elastycznego reagowania na wyzwania

„wiemy gdzie chcemy się znaleźć, ale w tym momencie do końca nie wiemy jak to zrobić”

koncentracja wspólnych wysiłków

dla uczelni z szybkim modelem podejmowania decyzji

konieczność opracowywania Rocznych Planów Operacyjnych

konieczny stały monitoring i regularna (coroczna) ewaluacja

angażująca na bieżąco

zmiany w skali makro i mikro

przydatny przy akredytacjach międzynarodowych

Institut
Rozwoju
Szkolnictwa
Wyższego

IRSW



www.irsw.pl