

Złożoność procesów zarządzania instytucjami szkolnictwa wyższego i ich wpływ na kształtowanie wartości uczelni jako jednej z miar efektywności zarządzania

Marcin Geryk*

Streszczenie: Istotą funkcjonowania każdej uczelni powinna być długofalowa strategia oparta na wytyczonych celach. Szczególne usytuowanie w przestrzeni społecznej i gospodarczej wymusza odpowiednie relacje z interesariuszami. Najistotniejsze okazuje się utrzymywanie równowagi między poszczególnymi grupami interesariuszy. Edukacja to priorytetowy obszar rozwoju nowoczesnego społeczeństwa, a wykorzystanie posiadanych zasobów, zarówno intelektualnych, jak i materialnych, to najpełniejszy sposób realizacji społecznej odpowiedzialności. Uczelnia powinna inwestować w badania, być stymulatorem działań proinnowacyjnych. Uczestnictwo w klastrach czy wdrażanie wyników badań mogą stanowić poważną część przychodów uczelni. Działania te powinny prowadzić do wzrostu wartości uczelni jako wskaźnika rozwoju i jej rosnącej pozycji na rynku szkolnictwa wyższego czy – jak określa się ten rynek w Stanach Zjednoczonych – *educational industry*.

Słowa kluczowe: zarządzanie uczelnią, strategia zarządzania, wartość firmy, zarządzanie wartością, społeczna odpowiedzialność uczelni

Wprowadzenie

Zarówno uczelnie, jak i pozostałe organizacje podlegają ocenom swojej wartości. Uwzględniające specyfikę systemu szkolnictwa wyższego procesy zarządzania wywierają istotny wpływ na jej kształtowanie. Można założyć, że wartość organizacji stanowi, oprócz wielu innych czynników, miarę efektywności zarządzania. Celem niniejszej pracy jest próba wykazania wpływu procesów zarządzania na tworzenie wartości uczelni. Dla jego osiągnięcia postawiono tezę zakładającą, że sprawne, procesowe zarządzanie uczelnią dzięki trwałym relacjom z otoczeniem wpływa stymulująco na kumulację zasobów i wzrost wartości instytucji. Rozważania oparto na studiach literaturowych, a także własnych obserwacjach procesów zachodzących w badanym obszarze.

1. Procesy zarządzania

Funkcjonowanie każdej organizacji jest uzależnione od sprawnego kierowania zachodzącymi w niej procesami. Przyjęte procesy zarządzania powinny uwzględniać nie tylko długofalowe

* dr hab. Marcin Geryk, prof. WSZ – kanclerz Wyższej Szkoły Zarządzania w Gdańsku, ul. Pelplińska 7, 80-335 Gdańsk, e-mail: rektorat@wsz.pl

założenia rozwoju organizacji. Niezwykle istotne jest dostrzeżenie zmiennych warunków otoczenia. Światowe spowolnienie gospodarcze, którego obecnie doświadczamy, jest przykładem takiej właśnie zmienności.

Podejście procesowe pojmuje zadania wykonywane przez zespół jako powiązane ze sobą. Istotą jest jednak to, że organizacja koncentruje się na dynamicznych zjawiskach zachodzących w jej wnętrzu. Podejście to jest obecnie szeroko stosowane w zarządzaniu organizacjami. Uznaje się je za przejaw nowoczesności, wymaga bowiem ukierunkowania organizacji na dynamiczny sposób funkcjonowania (Grajewski 2012: 20–24).

Obecny kryzys to wynik splotu wielu czynników. Najważniejsze jest, że ma charakter systemowy, a mimo to wywołuje jedynie pośrednie skutki dla polskiej gospodarki. Zaskakuje jednak rozległością i zasięgiem negatywnych konsekwencji. Źródeł jego należy upatrywać w procesach globalizacyjnych, jak podział pracy i wiedzy, rosnące ryzyko ekonomiczne czy wreszcie – zmiany demograficzne (za: Zalega 2013: 9–17).

Zmienne otoczenie wymusza niestandardowe pojmowanie relacji z otoczeniem. Wyjątkowego wymiaru nabiera skuteczna komunikacja, dzięki której możliwe staje się pozyskiwanie niezbędnych danych i informacji. Tworzy to przestrzeń dla tzw. liderów opinii, którzy odgrywają rolę swoistych przekazników informacji wewnątrz organizacji i w jej relacjach z otoczeniem. Budowanie przewagi konkurencyjnej na podstawie sprawnie funkcjonującej sieci to ogromne wyzwanie dla organizacji. Ważne jest także poddawanie audytowi procesów zarządzania wiedzą. Pozwala on nie tylko na zaprojektowanie samej struktury sieciowej, lecz także jej optymalizowanie w ramach dostosowywania się do zmiennych warunków funkcjonowania (Zakrzewski 2013: 246–252).

Zarządzanie procesowe jest odpowiedzią na wyzwania nowoczesnej gospodarki. Wobec mnogości nowych metod i technik zarządzania spięcie tej zbiorowości w jeden system jest koniecznością. Spójne traktowanie całej organizacji jako systemu uwzględniła złożoność zmian zachodzących zarówno w otoczeniu organizacji, jak i w jej wnętrzu. Podstawą zarządzania procesowego jest wykorzystanie nowoczesnych technologii informacyjnych jako sprzyjających błyskawicznemu przepływowi danych i usprawniającymi komunikację (Moszkowicz, dostęp 23.05.2013).

Jak pisze Piotr Grajewski: „podejście procesowe opiera się na założeniu, że należy optymalizować działania, mając na względzie procesy, a nie funkcje, i dlatego proces jest naturalną determinantą osiągania wzrostu efektywności współczesnej organizacji. [...] Podejście procesowe do zarządzania organizacją wynika z potrzeby poszukiwania nowych źródeł wzrostu efektywności jej działania” (2007: 54). A zatem wyraźnie jest dostrzegalna potrzeba zastosowania podejścia procesowego jako czynnika dynamizującego funkcjonowanie organizacji jako złożonego systemu.

Procesy podsuwają prawdopodobne rozwiązanie. W szerszym kontekście można je definiować jako zbiór zadań czy aktywności, które łącznie i tylko łącznie zmieniają wartości wyjściowe w pożądane efekty. W organizacji osiągnane wyniki mogą być tak różne, jak informacje czy ludzie je tworzący. Przykłady procesów to wdrażanie nowych produktów czy usług bądź obsługa klienta. Wśród mniej powszechnych przykładów jest np. alokacja zasobów czy proces podejmowania decyzji. Warto zauważyć, że:

- 1) procesy dostarczają dogodny sposób analizy; składają się z różnorodnych wzajemnie zależnych działań;
- 2) perspektywa podejścia procesowego pozwala na nowe spojrzenie wewnątrz zachowania menedżerów.

Podejście procesowe wskazuje na połączenia między poszczególnymi działaniami. Pierwotnie pozornie niezależne działania, jak np. rozmowa telefoniczna czy niezaplanowane spotkanie, bywają częścią pewnego procesu. Dzięki temu praca menedżera może być bardziej uporządkowana, wręcz procesowa (Garvin 1998: 33–50).

Naturalnym dążeniem zarządzających organizacjami jest możliwie szerokie upowszechnienie i zrozumienie strategii organizacji. Pozycja ścisłego kierownictwa organizacji jest przemożna, jeżeli mierzymy ją potencjalną skutecznością przekazu założeń strategicznych. Niezbędni są jednak także liderzy średniego szczebla, dzięki którym będzie możliwe skrócenie dystansu między menedżerami wyższego szczebla a szeregowymi pracownikami. Pozwala to uniknąć zniekształceń oraz usprawnić procesy komunikacyjne (Galunic, Hermreck 2013: 18).

Znaczenie jakości relacji z pracownikami podkreśla w swoich pracach Joanna Moczydłowska. Wskazuje, że prowadzą one do konkretnych, choć niełatwych do zmierzenia korzyści. Do najistotniejszych zalicza jednak „emocjonalne zaangażowanie pracowników powodujące wysoką jakość pracy, poczucie więzi [...], wysoki wskaźnik zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki, wysoką wartość kapitału ludzkiego przekładającą się na wysoką wartość organizacji” (Moczydłowska 2013: 346–355).

Istniejąca kultura organizacyjna, tworząca realny szkielet organizacji, mimo sprawności działania musi być poddawana okresowym przemianom. Wymuszają je okoliczności powodowane przez otoczenie, jak zmieniające się warunki gospodarowania, konkurencja na rynku, zmiany technologiczne czy zmiany przyzwyczajęń i preferencji klientów.

Największą trudność sprawia właściwy dobór narzędzi pozwalających na sprawne dopasowanie strategii do kultury. Siła praktyk zakorzenionych w kulturze jest nie do przecenienia. Należy unikać mglistego określania oczekiwanych cech organizacyjnej kultury. Kolejnym istotnym elementem jest koncentracja na zmianie jedynie kilku najważniejszych zachowań. Warto w tym celu skorzystać z wiedzy najbardziej doświadczonych pracowników na różnych stanowiskach w organizacji. Chodzi o ustalenie, na jakie zachowania kultura wpływa najmocniej. Następnie należy wybrać elementy dotychczasowej kultury, które pozostawi się w niezmienionej bądź nieznacznie zmodyfikowanej formie. Chodzi tutaj o utrzymanie dobrych wzorów. Informując pracowników, promując nowe zachowania, należy integrować narzędzia formalne (jak mierniki czy systemy motywacyjne) z narzędziami nieformalnymi (jak spontaniczne zebrania, wspólnoty interesów itd.). Wdrażając zmiany o tak fundamentalnym znaczeniu dla organizacji, należy pamiętać o ich skutecznym pomiarze. Każdy etap powinien być monitorowany i to w sposób równie staranny jak działania z zakresu prowadzonego biznesu (Katzenbach i in. 2013: 122–131).

Podejmowany wysiłek zmiany działania organizacji w kierunku organizacji procesowej pozwala wyzwolić kapitał drzemący wewnątrz organizacji, uruchamiając mechanizmy społeczno-kulturowe, które wpływają na kształtowanie odpowiednich postaw czy zachowań. Wpływają one także na rozwój kompetencji i umiejętności uczestników tworzących organizację (Grajewski 2007: 170).

Skuteczne wdrożenie założeń zarządzania procesowego jest możliwe także w uczelni wyższej. Odpowiednio zaprojektowane procesy mogą zapewnić utrzymanie oczekiwanej wysokiej jakości usługi edukacyjnej. Dzięki realizowanym procesom uczelnia może także szybko dostrzegać zmiany otoczenia i odpowiednio na nie reagować. Wydaje się to szczególnie ważne w sytuacji niepewności na rynku szkolnictwa wyższego i trudności w wytyczeniu trendów rozwoju (Sokołowska 2011: 231–242).

Wyraźnie zatem dostrzegalny jest ścisły związek między zmiennością otoczenia a koniecznym, czy wręcz niezbędnym i warunkującym przetrwanie organizacji – ciągłym

doskonaleniem procesów i zmiany ich koncepcji. Organizacja musi nie tylko opierać się na procesach, jak twierdzi Jean Brilman (2002: 293), lecz także być „rzeczywiście przesiąkniętą kulturą procesów”. Wydaje się, że pulsujące życie organizacji wymaga systemowego i procesowego reagowania na niestabilne warunki otoczenia.

2. Specyfika zarządzania instytucjami szkolnictwa wyższego

Uczelnie, z racji swojego umocowania prawnego, a przede wszystkim – pozycji zajmowanej w przestrzeni publicznej, są podmiotami o złożonej i specyficznej strukturze zarządzania. Przyjęty i wzmocniony wielowiekową tradycją kolegialny system zarządzania, a także wybieranie liderów nie sprzyjają zmianom. Proponowane przez ustawodawcę obecne zmiany zmierzają jednak do poprawy efektywności i skuteczności zarządzania. Celem jest przypięszenie procesów podejmowania decyzji i skierowanie ich na interes uczelni jako organizacji, a nie splot interesów poszczególnych grup.

Wydaje się, że należy podejmować trud zbadania efektywności badawczej i naukowej polskich uczelni. Obecna, niska czy wręcz śladowa, pozycja w światowych rankingach jest właśnie odzwierciedleniem niewysokiej produktywności naukowej. Istnieje korelacja między wysokością środków przeznaczanych na badania a efektywnością wyrażoną liczbą publikacji w uznanych źródłach. Prawdopodobnie otwartość konkursów na granty badawcze czy obniżanie obciążeń dydaktycznych wyróżniającym się badaczom okażą się dobrymi rekomendacjami dla całego systemu szkolnictwa wyższego. Z punktu widzenia rozwoju relacji uczelni z otoczeniem, czyli jednego z istotnych aspektów społecznej odpowiedzialności uczelni, pozostaje do rozwinięcia kwestia komercjalizacji badań. Działanie to przyniesie wymierne korzyści interesariuszom, ale także uczelni i samym realizatorom wysiłku badawczego (Wolszczak-Derlacz, Parteka 2010: 85–93).

Ukierunkowanie uczelni na orientację rynkową w zestawieniu z koncepcją uczelni jako przedsiębiorstwa budzi opory środowiska. Jak twierdzi Franciszek Bereźnicki: „[...] reformy szkolnictwa wyższego winny wychodzić naprzeciw oczekiwaniom społecznym i gospodarczym” (2011: 7–12). Pozostaje jednak wątpliwość, czy przypadkiem nie takie właśnie są oczekiwania społeczne? Przecież uczelnia ma budować trwałe relacje z otoczeniem, efektywniej wydatkować powierzane jej środki czy wreszcie skuteczniej informować społeczeństwo o podejmowanych działaniach.

Aby podkreślić złożoność uczelniami, warto wskazać, że bardzo ważnym wyzwaniem współczesności jest podejmowanie wysiłku tworzenia organizacji opartej na uniwersalnych wartościach. Należy to uzupełnić o odpowiednie postawy moralne i etyczne osób skupionych wokół uczelni. Wśród pozostałych instytucji struktury społecznej uczelnie wyróżniają się specyficznym systemem wyznawanych wartości (Geryk 2012: 133–134).

Podejmowane działania reformujące polskie szkolnictwo wyższe mają prowadzić do zwiększenia efektywności zarządzania i przyspieszenia rozwoju. Główne wyzwania związane z wdrażeniem nowej strategii to m.in. dalsze upowszechnianie trójstopniowego systemu studiów, bezpłatne studia na uczelniach publicznych i niepublicznych, realizowane w ramach kontraktu. Wśród innych zmian powinny się znaleźć: ocena kadry akademickiej na podstawie realnych osiągnięć, a nie stopni i tytułów naukowych, ograniczenie wieloletowości czy powstanie kolegiów akademickich i uczelni badawczych (Jajszczyk 2010: 19–27).

Czy zatem możemy już mówić o uczelni jako o przedsiębiorstwie społecznym? Wydaje się, że niestety nie wypełnia ona warunku samowystarczalności. Jednocześnie

uczelnia jest systemem o silnych interakcjach z otoczeniem i bardzo silnie od niego zależna. Trudno bowiem wyobrazić sobie uczelnię bez studentów, jak i studentów trwale bez swojego miejsca na rynku pracy.

Jak nowe jest zagadnienie zarządzania w odniesieniu do uczelni, obrazuje fakt, że np. na rynku brytyjskim do lat 80. system szkolnictwa wyższego był kontrolowany w stopniu tak dalekim, że raczej powinno się mówić o „administrowaniu” uczelniami niż o zarządzaniu nimi (Williams, Kitaev 2005: 125–141).

Obecny model zarządzania uczelniami, szczególnie w Europie Wschodniej i Środkowej, zmierza w stronę dywersyfikacji źródeł finansowania. Jest to spowodowane szczupłością środków budżetowych przeznaczanych na naukę. Wymusza to zmianę zasad funkcjonowania w kierunku uniwersytetu przedsiębiorczego (Temple 2012: 199–214). Zmiany te motywują środowiska akademickie do bardziej innowacyjnych działań, także w zakresie pozyskiwania środków unijnych na badania czy rozwój. Wydaje się, że tego typu inspiracja może przynieść w dłuższym okresie znaczne korzyści całemu systemowi szkolnictwa wyższego.

3. Zarządzanie wartością

Polskie uczelnie od lat borykają się z problemem ustawicznego niedofinansowania. Szczupłość środków budżetowych przeznaczanych na naukę i badania plasuje nasz kraj na najniższych pozycjach wśród krajów wysokorozwiniętych. Obecnie, wraz z podejmowanymi wysiłkami reform szkolnictwa wyższego, sytuacja wydaje się zyskiwać nieco lepsze perspektywy.

Zbliżenie procesu pojmowania szkolnictwa wyższego w kategoriach ekonomicznych może usprawnić porównywalność, efektywność wykorzystania środków czy wreszcie – stymulująco wpłynąć na kumulację zasobów na statutową działalność w przyszłych latach.

W opublikowanym niedawno zestawieniu „Diamenty Forbesa”, grupującym instytucje i przedsiębiorstwa, które w latach 2008–2010 najbardziej zwiększyły swoje przychody, znalazły się aż cztery uczelnie: Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Politechnika Śląska, Politechnika Łódzka i Politechnika Poznańska. Wartość instytucji szacowano na podstawie danych obrazujących osiągnięte wyniki finansowe, wartość majątku trwałego, zapasów oraz nakładów na inwestycje (*Cztery uczelnie...*, dostęp 16.05.2013).

Znane z sektora rynkowego pojęcie wartości ekonomicznej czy wartości danej organizacji stanowi niezwykle ważną informację dla właścicieli, inwestorów czy pozostałych uczestników opinii publicznej. Nadrzędny cel przedsiębiorstwa – maksymalizacja wartości ekonomicznej, może oznaczać zarówno wartość przedsiębiorstwa, jak i jego wartość rynkową czy kapitałową. Z uwagi na ogromną zmienność rzeczywistości ekonomicznej, szczególnie poddawanej ostatnim wahaniom koniunktury, należy przyjąć, że wartość rynkowa jest najbardziej miarodajną i prezentującą najbardziej aktualną wartość organizacji (Komorowski 2011: 255–273).

Niektóre uczelnie z osiągniętych przychodów czynią swój atut. W materiałach promocyjnych Uniwersytet Warszawski podkreśla ponad 1 mld przychodu oraz ponad 250 mln zł wydatkowanych na badania. Liczba pracowników przekraczająca 6,5 tys. także daje pewien obraz siły rynkowej jednej z dwu, obok Uniwersytetu Jagiellońskiego, najlepszych polskich uczelni.

Znajdujemy w ten sposób potwierdzenie słów Jerzego Wilkina (2010: 137–145), twierdzącego, że „dobre uniwersytety to bardzo kosztowne instytucje, a koszt kształcenia na poziomie wyższym, zwłaszcza w najlepszych uczelniach, wzrasta w większości krajów szybciej niż PKB tych krajów [...]”. Autor podkreśla także, że warto koncentrować środki na

najsilniejszych podmiotach, co w świetle wyżej przytaczanych badań związanych z efektywnością nakładów na badania wydaje się poglądem więcej niż pożądanym.

Zwiększanie wartości organizacji nie jest zadaniem łatwym. Wymaga nie tylko doskonałej orientacji w realiach rynku, na którym operuje dany podmiot, lecz także szybkiego reagowania na pojawiające się okazje czy zwyczajnie wykorzystywanie szans. Wzrost wynika z rosnącego popytu na określony potencjał. Do tego niezbędny jest wyjątkowy produkt czy usługa. Osiągnięcie wyniku będącego realizacją wzrostu stanowi swoistą premię za innowacyjność czy kreatywność (Rumelt 2013: 190).

Poddając zatem analizie strukturę ekonomiczno-finansową polskich uczelni, warto zbadać stronę przychodową. Należy podkreślić, że celem działania uczelni nie jest osiąganie zysku, lecz jej rozwój. Ten z kolei nie będzie możliwy bez zapewnionego dostępu do finansowania. Szczególnie w przypadku uczelni niepublicznych turbulencje rynkowe i brak wsparcia budżetowego mogą prowadzić wręcz do likwidacji sektora (Geryk 2007: 122–128).

Warto w tym momencie nakreślić nieco sytuację finansową najbardziej dojrzałego rynku szkolnictwa wyższego na świecie. Otóż największe uczelnie amerykańskie dysponują skumulowanym majątkiem płynnym, tzw. kapitałem żelaznym (*endowment*). Spośród tego grona ponad 60 uczelni ma ponad 1 mln dol., a 128 – pół miliona dolarów lub więcej. W czołówce niezmiennie pozostają Harvard University, Yale, Princeton oraz grupa University of Texas i Stanford, które dysponują odpowiednio – 27,6; 16,7; 14,4; 14,1 oraz 13,9 mld dolarów. Niestety, tak poważne środki podlegają normalnym procesom rynkowym. Ostatni kryzys finansowy uszczuplił zasoby uczelni amerykańskich o średnio 20%. Warto jednak zauważyć, że średnia stopa zwrotu z inwestycji w roku 2010 wyniosła blisko 12% (Wolf 2011: 591–622).

Także inni autorzy wskazują, że zasoby najlepszych uniwersytetów nie reprezentują przeciętnego profilu finansowania uczelni. Co warte podkreślenia, uczelnie, jak prawdopodobnie żadne inne organizacje, są uzależnione od finansowania poprzez własne zasoby w postaci „kapitału żelaznego”. Pozwala to na obniżenie stopnia niepewności rynkowej i tworzy podstawy prawdziwej wolności akademickiej. Jednocześnie silna korelacja między rozwojem edukacji z zasobnością narodu pozwala traktować edukację jako dobro narodowe (Černiauskas, Seiranov 2011: 185–200).

Podsumowanie

Procesy znakomicie wspomagają zarządzanie. Obecne, zmienne otoczenie wymusza przyjęcie niestandardowego podejścia do problematyki zarządzania. Zarządzanie procesowe wydaje się odpowiednie do specyficznego zarządzania w szkolnictwie wyższym.

Reformowanie szkolnictwa wyższego ma prowadzić do zwiększenia efektywności zarządzania i wykorzystania zasobów. Być może jest to kierunek wskazywany uczelniom. Prowadzi z pewnością w stronę odpowiedzialności za budowanie trwałych zasobów w postaci kapitału żelaznego, który, właściwie inwestowany, przynosiłby uczelniom długoterminowe zyski, pozwalając na wspieranie ich zasobów przeznaczanych na realizację celów statutowych.

Literatura

- Bereźnicki F. (2011), *Szkolnictwo wyższe w procesie przemian*, „Edukacja Humanistyczna” nr 2.
- Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Černiauskas G., Seiranov J. (2011), *University Reserves Management: International Practices and Opportunities for Lithuania*, „Business, Management and Education” nr 9.
- Galunic Ch., Hermreck I. (2013), *Jak pomóc pracownikom przyswoić sobie strategię*, „Harvard Business Review Polska”, maj.
- Garvin D.A. (1998), *The Processes of Organization and Management*, „Sloan Management Review”, Summer.
- Geryk M. (2007), *Rynek uczelni niepublicznych w Polsce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Geryk M. (2012), *Spoleczna odpowiedzialność uczelni*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Grajewski P. (2007), *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa.
- Grajewski P. (2012), *Procesowe zarządzanie organizacją*, PWE, Warszawa.
- Jajszczyk A. (2010), *Równe szanse dla uczelni publicznych i niepublicznych w strategii rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku*, w: *Perspektywy uczelni niepublicznych w strategiach rozwoju szkolnictwa wyższego*, red. J. Malec, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków.
- Katzenbach J.R., Steffen I., Kronley C. (2013), *Trwała przemiana kulturowa*, „Harvard Business Review Polska” maj.
- Komorowski J. (2011), *Cele i wartości współczesnego przedsiębiorstwa. Ujęcie behawioralne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Moczydłowska J. (2013), *Błędy w zarządzaniu relacjami z pracownikami jako wewnętrzne źródło kryzysu w organizacji*, w: *Strategie działań w warunkach kryzysu*, red. S. Partycki, Wydawnictwo KUL, Lublin.
- Moszkowicz M., *E-economy jako tło dla „przedsiębiorstwa przyszłości”*, www.zti.com.pl/institut/pp/referaty/ref14_full.html.
- Cztery uczelnie na liście Diamentów Forbesa* (2012), www.naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news,389919,cztery-uczelnie-na-liscie-diamentow-forbesa.html.
- Rumelt R.P. (2013), *Dobra strategia, zła strategia. Czym się różnią i jakie to ma znaczenie*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- Sokołowska J. (2011), *Podejście procesowe w zarządzaniu uczelniami wyższymi*, w: *Zarządzanie szkołą wyższą. Dylematy i wyzwania*, red. J. Dworak, J. Jaworski, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku t. 14, Gdańsk.
- Temple P. (2012), *Effective Universities: Some Considerations of Funding, Governance and Management*, w: *The Modernisation of European Universities. Cross-National Academic Perspectives*, red. M. Kwiek, A. Kurkiewicz, Peter Lang Internationaler Verlag der Wissenschaften, Frankfurt am Main.
- Wilkin J. (2010), *Ile kosztuje dobry uniwersytet?*, „Nauka” nr 4.
- Williams G., Kitaev I. (2005), *Overview of National Policy Contexts for Entrepreneurialism in Higher Education Institutions*, „Journal of the Programme on Institutional Management in Higher Education, Higher Education Management and Policy”, vol. 17, no. 3. Special Issue: Entrepreneurship, OECD, Paris.
- Wolf A.M. (2011), *The Problems with Payouts: Assessing the Proposal for a Mandatory Distribution Requirement for University Endowments*, „Harvard Journal on Legislation” vol. 48, no. 2.
- Wolszczak-Derlacz J., Parteka A. (2010), *Produktywność naukowa wyższych szkół publicznych w Polsce. Biometryczna analiza porównawcza*, Ernst & Young Sprawne Państwo, Warszawa.
- Zakrzewski P. (2013), *Audyty zarządzania wiedzą – identyfikacja kluczowych zasobów firmy metodą analizy sieci społecznych*, w: *Strategie działań w warunkach kryzysu*, red. S. Partycki, Wydawnictwo KUL, Lublin.
- Zalega T. (2013), *Tendencje rozwojowe konsumpcji w polskich gospodarstwach domowych w okresie kryzysu finansowo-ekonomicznego*, w: *Strategie działań w warunkach kryzysu*, red. S. Partycki, Wydawnictwo KUL, Lublin.

**COMPLEXITY MANAGEMENT PROCESSES OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS
AND THEIR IMPACT ON THE VALUE OF INSTITUTIONS AS ONE
OF MEASUREMENT PERFORMANCE MANAGEMENT**

Abstract: The essence of the operation of each institution should be a long-term strategy based on defined targets. Specific location in the social and economic forces relevant stakeholder relations. The key turns out to maintain a balance between the different stakeholders. Education is a priority area for the development of modern society, and the use of available resources, both intellectual and material, the fullest possible realization of social responsibility. The university needs to invest in research, be a stimulus pro-innovation activities. Participation in clusters and the implementation of research results can be a major part of the revenue the university. These actions should lead to an increase in the value of the university, as an indicator of growth and its growing position in the market for higher education or – as determined by the market in the United States – the “educational industry.”

Keywords: university management, strategy management, goodwill, value management, social responsibility of universities

Translated by Andrzej Junak