



**Jolanta Chluska**

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania  
Instytut Finansów, Bankowości i Rachunkowości  
jchluska@zim.pcz.pl

**Waldemar Szczepaniak**

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania  
Instytut Finansów, Bankowości i Rachunkowości  
waldemar.szczepaniak@iisi.pcz.pl

## NOWE WYZWANIA ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W PUBLICZNYCH UCZELNIACH EKONOMICZNYCH

**Streszczenie:** Artykuł obejmuje prezentację wybranych aspektów zarządzania strategicznego w publicznych uczelniach ekonomicznych w Polsce. Pierwsza część prezentuje główne wyzwania, przed jakimi stają obecnie szkoły wyższe w Polsce. Druga część obejmuje analizę strategii rozwoju publicznych uczelni ekonomicznych w Polsce, w której przedstawione zostały wskazówki dla uczelni, jak sprostać współczesnym wyzwaniom. Celem artykułu jest identyfikacja współczesnych wyzwań stojących przed publicznymi uczelniami ekonomicznymi i sposobów sprostania im z wykorzystaniem elementów zarządzania strategicznego uczelnią.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie strategiczne, współczesne wyzwania, publiczne uczelnie ekonomiczne.

### Wprowadzenie

Szkoły wyższe w Polsce dzielą się w pierwszej kolejności na uczelnie publiczne, finansowane głównie ze środków budżetu państwa, oraz uczelnie niepubliczne, finansowane z opłat wnoszonych przez studiumujących. Dalszy podział uczelni pozwala wyróżnić wśród uczelni publicznych, jak i niepublicznych określone typy uczelni. Uczelnie wyższe w Polsce posiadają szeroką autonomię we wszystkich obszarach swego działania. Podmiotem artykułu są publiczne uczelnie ekonomiczne działające na rynku edukacyjnym w Polsce. Obecnie w Polsce funkcjonuje pięć publicznych uczelni akademickich zaliczanych do uczelni eko-

nomicznych. Nadzorowane są one przez ministra właściwego ds. szkolnictwa wyższego.

Celem artykułu jest identyfikacja współczesnych wyzwań stających przed publicznymi uczelniami ekonomicznymi i sposobów sprostania im z wykorzystaniem elementów zarządzania strategicznego uczelnią. Na podstawie analizy literatury przedmiotu, danych statystycznych publikowanych przez Główny Urząd Statystyczny oraz strategii rozwoju publicznych uczelni ekonomicznych można sformułować tezę, że adaptacja uczelni do zmieniających się warunków funkcjonowania jest możliwa na podstawie strategicznego zarządzania uczelnią. Jako narzędzia badawcze wykorzystano analizę literatury, danych GUS oraz strategii rozwoju.

## 1. Kluczowe wyzwania szkolnictwa wyższego w Polsce

Szkoły wyższe, działając na styku sektorów publicznego i prywatnego, powinny koncentrować się, analogicznie jak inne organizacje, na efektywnym zarządzaniu kapitałem ludzkim [Rubik, 2012], zarządzaniu wiedzą, stymulowaniu rozwoju technologicznego oraz utrzymaniu ładu organizacyjnego. Szczególnie istotne znaczenie ma zapewnienie takiego podziału zadań i uprawnień pomiędzy władzą centralną uczelni (rektor, senat) a władzami wydziałów (dziekan, rada wydziału) i poszczególnych instytutów (dyrektorów i pracowników), który zapewni optymalną efektywność realizowanych zadań [Łęgowik-Świącik, 2011, s. 142].

W każdym kraju funkcjonuje odpowiednia instytucja centralna, zazwyczaj ministerstwo, która określa politykę w zakresie szkolnictwa wyższego, wskazuje kierunki strategicznego rozwoju, a także nadzoruje funkcjonowanie uczelni w zakresie przestrzegania ustaw i rozporządzeń. W Polsce rolę tę pełni Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (MNiSW). Ponadto istotny wpływ na funkcjonowanie uczelni oraz całego systemu szkolnictwa wyższego mają jednostki akredytujące. W Polsce jest to przede wszystkim Polska Komisja Akredytacyjna (PKA) [Kuźmich, 2015, s. 21].

Szkoły wyższe na całym świecie stają obecnie przed koniecznością rozszerzenia bieżącego zarządzania uczelnią o elementy zarządzania strategicznego. Jest to wynikiem oddziaływania trzech głównych zjawisk [Goastellec, 2008, s. 3-10]:

- globalizacji,
- zmian demograficznych,
- zmian wzorców kulturowych.

Podobne wyzwania stoją przed polskimi uczelniami. Odwołując się do literatury krajowej, można wskazać następujące źródła wyzwań, przed jakimi stają uczelnie publiczne w Polsce [Pawlikowski, 2010, s. 34]:

- 1) dynamika zmian otoczenia, w jakim funkcjonują uczelnie,
- 2) realizacja procesu bolońskiego,
- 3) strategiczna adaptacja uczelni.

Pierwsze źródło wyzwań dotyczy przede wszystkim zmian demograficznych, postępującej globalizacji oraz zmian społeczno-politycznych. Szczególnie istotne są zmiany demograficzne. Według prognozy MNiSW liczba studentów w Polsce będzie maleć aż do roku akademickiego 2023/2024 i zmniejszy się do 1 mln 254 tys., co stanowi 68% liczby studentów roku akademickiego 2010/2011 [MNiSW, 2013, s. 8]. Potwierdzenie tych niekorzystnych tendencji demograficznych możemy zauważyć w liczbie studiujących w ostatnich latach. W tabeli 1 przedstawiono liczbę studentów wg stanu na dzień 30 listopada danego roku dla uczelni publicznych i niepublicznych, z wyróżnieniem uczelni ekonomicznych.

**Tabela 1.** Liczba studentów w uczelniach ekonomicznych na tle ogółu uczelni w Polsce

Rok akademicki	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	Dynamika
Wyszczególnienie	1	2	3	4	4/1
Ogółem liczba studentów (wraz z cudzoziemcami)	1 764 060	1 676 927	1 549 877	1 469 386	83,30%
Szkoły publiczne ogółem	1 245 864	1 217 477	1 151 315	1 110 208	89,11%
Szkoły niepubliczne ogółem	518 196	459 450	398 562	359 178	69,31%
Ogółem wyższe szkoły ekonomiczne	248 642	224 106	200 082	187 120	75,26%
<b>Publiczne wyższe szkoły ekonomiczne</b>	<b>73 261</b>	<b>70 506</b>	<b>67 177</b>	<b>65 732</b>	<b>89,72%</b>
Niepubliczne wyższe szkoły ekonomiczne	175 381	153 600	132 905	121 388	69,21%
Udział studentów wyższych szkół ekonomicznych	14,09%	13,36%	12,91%	12,73%	90,35%
Udział studentów publicznych wyższych szkół ekonomicznych	4,15%	4,20%	4,33%	4,47%	107,72%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Drugim źródłem wyzwań, przed jakim stają obecnie uczelnie w Polsce, jest realizacja procesu bolońskiego, który rozpoczął się w 1999 r. i wiąże się z wprowadzeniem systemu powszechnej uznawalności stopni i tytułów (dyplomów) opartego na dwustopniowym/trójstopniowym systemie studiów. Ponadto celem procesu bolońskiego jest zwiększenie mobilności studentów i kadry naukowo-dydaktycznej, wprowadzenie systemu przenoszenia i akumulacji punktów ECTS, a także pod-

niesienie jakości kształcenia m.in. poprzez wdrożenie na uczelniach wewnętrznego systemu jakości [Maliszewski, 2015, s. 70].

Trzecie źródło wyzwań związane jest z wyborem strategii rozwoju uczelni w ramach Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego [Pawlikowski, 2010, s. 40]. Strategie uczelni publicznych w Polsce dotyczą perspektywy średnioterminowej (3-4 lata) bądź długoterminowej (5-8 lat). Stąd konsekwencje wyboru ścieżki rozwoju uczelni obarczone są wysokim ryzykiem, zgodnie z zasadą, że im dłuższy horyzont planowania, tym wyższe ryzyko.

Wyzwania stojące przed uczelniami w Polsce związane są również z czynnikami ekonomicznymi, m.in. wysokością nakładów publicznych na szkolnictwo wyższe, dochodami społeczeństwa oraz konkurencją w sektorze [Pluta-Olechnik, 2015, s. 131, 134]. Uczelnie publiczne w Polsce działają w dwóch głównych obszarach: dydaktycznym i naukowym [Napieček, 2013, s. 100]. Szczególnie wysoki odsetek udziału przychodów z działalności dydaktycznej w przychodach uczelni ogółem można zaobserwować w przypadku publicznych uczelni ekonomicznych (w 2014 r. – 92,7%).

Analizując dominujący wśród publicznych uczelni ekonomicznych obszar dydaktyczny, warto zwrócić uwagę na udział środków publicznych (dotacja) na jego finansowanie na tle pozostałych uczelni publicznych (tabela 2).

**Tabela 2.** Struktura przychodów z działalności dydaktycznej w uczelniach publicznych (%)

Wyszczególnienie	Dotacje z budżetu	Środki z budżetów gmin i inne fundusze publiczne	Oplaty za zajęcia dydaktyczne	Pozostałe
Publiczne szkoły wyższe	76,9	0,1	12,1	10,9
Uniwersytety	74,7	0,1	11,8	13,5
Wyższe szkoły techniczne	79,7	0,1	9,1	11,1
Wyższe szkoły rolnicze	76,6	0,0	10,1	13,3
<b>Wyższe szkoły ekonomiczne</b>	<b>62,7</b>	<b>0,0</b>	<b>25,4</b>	<b>11,8</b>
Wyższe szkoły pedagogiczne	75,7	0,0	15,9	8,4
Uniwersytety medyczne	73,5	0,0	20,3	6,1
Akademie wychowania fizycznego	79,0	0,0	11,3	9,7
Wyższe szkoły artystyczne	87,3	0,2	5,2	7,4
Pozostałe szkoły wyższe	82,3	0,6	9,6	7,5
Inne	85,8	0,0	7,9	6,3

Źródło: Dane GUS.

Analiza danych GUS dotyczących źródeł finansowania działalności dydaktycznej pokazuje, że najniższy wśród uczelni publicznych udział dotacji z budżetu występuje w uczelniach ekonomicznych. Ponadto uczelnie ekonomiczne charakteryzują się najwyższym wśród uczelni publicznych udziałem opłat za zajęcia

dydaktyczne w przychodach z działalności dydaktycznej. Wskazuje to na najmniejsze wśród uczelni publicznych uzależnienie od dotacji z budżetu państwa. Jednakże w obliczu postępującego niżu demograficznego utrzymanie tej relacji pomiędzy środkami z budżetu a opłatami za zajęcia dydaktyczne stanowi duże wyzwanie dla uczelni ekonomicznych.

## **2. Analiza strategii rozwoju uczelni ekonomicznych w Polsce**

W ostatnich latach jedną z koncepcji przemian w szkolnictwie wyższym, wynikającą ze zmian w otoczeniu, jest ewolucja uczelni w kierunku uniwersytetu przedsiębiorczego. Szczególnie istotne znaczenie ma to w rozwoju obszaru badawczego, poprzez nawiązywanie współpracy z sektorem przedsiębiorstw oraz pozyskiwanie zewnętrznych źródeł finansowania. Jest to szczególnie trudne zadanie dla tych uczelni, które ze względu na swą specyfikę prowadzą głównie badania podstawowe. Brak lub ograniczony zakres możliwości praktycznego zastosowania efektów prowadzonych badań znacząco ogranicza takim uczelniom możliwości pozyskania zewnętrznych środków finansowych na prowadzenie prac badawczych [Wiśniewska, 2014, s. 47-48].

Cechą charakterystyczną uniwersytetu przedsiębiorczego jest kształcenie studentów z udziałem przedstawicieli świata biznesu. Ma to umożliwić uzyskanie przez studentów praktycznych umiejętności wykorzystania zdobytej w trakcie studiowania wiedzy i podnieść ich pozycję konkurencyjną na rynku pracy. Jest to szczególnie istotne w obliczu rosnącej, nie tylko w Europie, ale również w USA i Kanadzie, liczby osób z wyższym wykształceniem pozostających bez pracy [Thieme, 2009, s. 35]. W koncepcji uniwersytetu przedsiębiorczego zwraca się również uwagę na umożliwienie pracownikom naukowo-dydaktycznym zdobywania doświadczenia poza uczelnią oraz zachęcanie pracodawców do współpracy z organami kolegialnymi uczelni [Drynia, 2014, s. 86].

W odniesieniu do uczelni ekonomicznych ważne jest urealnianie programów kształcenia, oparte na współczesnych zmianach gospodarczych, w tym związanych z globalnymi kryzysami. W efekcie absolwent poza zasobem wiedzy ogólnej i teoretycznej powinien posiadać również wiedzę specjalistyczną, właściwą dla danego kierunku kształcenia oraz rozumieć potrzebę uczenia się przez całe życie, wynikającą z szybkiej dezaktualizacji wiedzy [Ratajczak, 2011, s. 17].

Analiza strategii rozwoju uczelni ekonomicznych pozwala nakreślić cztery główne obszary strategiczne, którymi są:

- 1) dydaktyka,
- 2) nauka,

- 3) współpraca,
- 4) zarządzanie.

Kluczowe znaczenie w zakresie dydaktyki ma podnoszenie jakości kształcenia, pełne wdrożenie Krajowych Ram Kwalifikacji, umiędzynarodowienie poprzez zwiększenie możliwości wymiany studenckiej oraz tworzenie wspólnych kierunków studiów z uczelniami zagranicznymi. Ciekawym rozwiązaniem w obszarze dydaktycznym może być tworzenie na uczelniach kierunków elitarnych, skierowanych do wybitnie uzdolnionych studentów.

W obszarze nauki kluczowe znaczenie ma absorpcja szerokiego strumienia środków z funduszy europejskich, zarówno w ramach programu Horyzont 2020, funduszy strukturalnych, jak i funduszy norweskich czy szwajcarskich. Istotne znaczenie ma również pozyskiwanie środków z funduszy krajowych, zwłaszcza na badania podstawowe w ramach konkursów ogłaszanych przez Narodowe Centrum Nauki, ponadto promowanie międzynarodowej współpracy w ramach wymiany kadr naukowych, zwiększanie liczby samodzielnych pracowników naukowych, a co za tym idzie uzyskiwanie uprawnień do nadawania kolejnych stopni naukowych oraz poprawa kategoryzacji wydziałów.

W ramach trzeciego obszaru szczególne znaczenie ma rozwijanie współpracy nauki z sektorem przedsiębiorstw, w tym również zagranicznych. Ważnym elementem rozwoju uczelni jest także intensyfikacja współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego, instytucjami kulturalnymi oraz absolwentami. W ramach obszaru współpracy istotną rolę odgrywa nawiązywanie partnerstwa oraz tworzenie konsorcjów uczelni.

Analiza strategii trzech wybranych uczelni ekonomicznych skłania do wniosku, że postrzegają one swoje cele strategiczne podobnie. Jako przykład zestawiono w tabeli fragmenty strategii trzech uczelni ekonomicznych w zakresie kontaktu uczelni z otoczeniem.

### **Przykład**

Uczelnie ekonomiczne publikują na swoich stronach internetowych założenia strategiczne z podkreśleniem misji, wizji i strategii. W różny sposób precyzują działania szczegółowe, systematyzując je jako cele strategiczne/cele operacyjne lub cele strategiczne/cele pośrednie lub kierunki strategiczne/cele strategiczne. Realizację założeń strategicznych w zakresie współpracy z otoczeniem prezentuje tabela 3.

**Tabela 3.** Wybrane strategie współpracy z otoczeniem uczelni ekonomicznych

Uczelnia	<b>Strategia rozwoju Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach na lata 2013-2017</b>
Misja	Misją Uczelni jest tworzenie i upowszechnianie wiedzy oraz kształcenie dla gospodarki i administracji, bazujące na najnowszych badaniach naukowych i stosowanych pracach badawczo-rozwojowych, prowadzonych w oparciu o kapitał społeczny
Cel strategiczny	Sprawny i trwały system komercjalizacji wiedzy i potencjału badawczego Uniwersytetu Ekonomicznego
Cele operacyjne	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Stworzenie systemu transferu wyników badań stosowanych do gospodarki</li> <li>2) Osiągnięcie pozycji lidera badań wdrożeniowych w zakresie kompetencji Uniwersytetu Ekonomicznego</li> <li>3) Transfer wiedzy do oferty szkoleniowej kierowanej do jednostek otoczenia gospodarczo-społecznego</li> <li>4) Szeroka obecność przedstawicieli Uniwersytetu w życiu społeczno-gospodarczym (rady nadzorcze, inne organy)</li> <li>5) Instytucjonalizacja związków Uniwersytetu Ekonomicznego z otoczeniem biznesowym i regionalnym</li> </ol>
Uczelnia	<b>Strategia Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu na lata 2013-2020</b>
Misja	Jesteśmy wspólnotą akademicką, której zależy na budowaniu PRESTIŻ-u Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu
Cel strategiczny	Stworzenie systemu skutecznej i efektywnej komunikacji z najważniejszymi grupami interesariuszy
Cele operacyjne	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Zapewnienie dwustronnej i opartej na wzajemnych korzyściach komunikacji z absolwentami</li> <li>2) Zdynamizowanie i profesjonalizacja kontaktów z mediami</li> <li>3) Zwiększenie atrakcyjności i stopnia dopasowania komunikacji marketingowej do grup docelowych</li> <li>4) Rozwój współpracy merytorycznej uczelni z przedsiębiorstwami</li> <li>5) Zwiększenie przystępności i atrakcyjności dotychczasowych rozwiązań</li> </ol>
Uczelnia	<b>Strategia Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu</b>
Misja	Być wiodącym ośrodkiem twórczej myśli i kształcenia ekonomicznego w naszym regionie Europy
Kierunek strategiczny	Rozwijanie różnorodnych form współpracy z otoczeniem społecznym i gospodarczym
Cele strategiczne	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Zwiększenie zakresu i intensywności współpracy naukowej i edukacyjnej z uczelniami krajowymi i zagranicznymi</li> <li>2) Uzyskanie międzynarodowej akredytacji instytucjonalnej</li> <li>3) Rozwój różnych form współpracy z otoczeniem społecznym i gospodarczym, samorządem terytorialnym, zawodowym, organizacjami pozarządowymi, przedsiębiorstwami, a także mediami i organami opiniotwórczymi</li> <li>4) Zwiększenie udziału Uczelni w przedsięwzięciach badawczo-eksperymentalnych i prognostycznych służących zrównoważonemu rozwojowi regionu i poprawie jakości życia mieszkańców</li> <li>5) Intensyfikacja związków Uczelni z jej absolwentami</li> <li>6) Rozwijanie różnorodnych form aktywności w ramach Klubu Partnera</li> </ol>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie strategii uczelni.

Sprawne funkcjonowanie uczelni w trzech wymienionych obszarach nie byłoby możliwe bez sprawnego zarządzania uczelnią. W tym zakresie szczególnie istotne jest ciągle doskonalenie procesów zarządzania uczelnią, podnoszenie kwalifikacji pracowników administracyjnych, modernizacja i rozwój bazy naukowo-dydaktycznej oraz informatyzacja uczelni. W ostatnich latach ważnym zagadnieniem staje się również kształtowanie wizerunku uczelni z wykorzystaniem komunikacji marketingowej.

## Podsumowanie

Uczelnie publiczne w Polsce działają w szybko zmieniającym się otoczeniu, stają przed wieloma wyzwaniami, które wymagają zastosowania elementów zarządzania strategicznego. Kluczowe znaczenie ma opracowanie strategii rozwoju, wyznaczenie ambitnych, ale jednocześnie realnych celów strategicznych oraz mierzalnych wskaźników osiągniętych efektów. Wyzwania stojące przed publicznymi uczelniami ekonomicznymi można przyporządkować do czterech strategicznych obszarów ich funkcjonowania.

W obszarze dydaktycznym publiczne uczelnie ekonomiczne powinny dążyć do wzrostu umiędzynarodowienia kształcenia i podnoszenia jego jakości, wzrostu mobilności kadry naukowo-dydaktycznej oraz studentów, tworzyć nowe i rozwijać istniejące kierunki kształcenia z uwzględnieniem elementów praktycznych kształcenia.

W obszarze naukowym należy dążyć do efektywnego wykorzystania dostępnych środków zagranicznych przeznaczonych na rozwój nauki, zwłaszcza badań stosowanych. Istotnym źródłem przychodów uczelni powinny stać się przychody z komercjalizacji wyników badań. W zakresie badań podstawowych szczególnie ważne dla publicznych uczelni ekonomicznych jest wykorzystywanie środków krajowych dostępnych w ramach konkursów Narodowego Centrum Nauki.

Rozwijanie współpracy to kolejny obszar identyfikacji wyzwań stojących przed publicznymi uczelniami ekonomicznymi, które powinny promować współpracę z szeroko rozumianym otoczeniem biznesowym, uwzględniając przedstawicieli przedsiębiorców w procesie kształcenia. Istotne znaczenie ma także rozwój krajowej i międzynarodowej współpracy uczelni.

Sprostanie współczesnym wyzwaniom wymaga wdrożenia przez uczelnie ekonomiczne skutecznego systemu zarządzania uczelnią, rozwoju bazy naukowo-dydaktycznej, informatyzacji uczelni oraz ciągłego podnoszenia standardów edukacji studentów. Ważny jest również rozwój kadry administracyjnej poprzez systemy szkoleń i tworzenie indywidualnych ścieżek kariery zawodowej.

## Literatura

- Drynja O. (2014), *Przedsiębiorczość uczelni jako wyzwanie współczesności*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, nr 15.
- Goastellec G. (2008), *Changes in Access to Higher Education: From Worldwide Constraints to Common Patterns of Reform?* [w:] D.P. Baker, A.W. Wiseman (eds.), *The Worldwide Transformation of Higher Education*, „International Perspectives on Education and Society”, Vol. 9, Emerald Group Publishing Limited.



- GUS (2015), *Szkoły wyższe i ich finanse*, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/edukacja/edukacja/szkoły-wyższe-i-ich-finanse-w-2014-r-2,11.html> (dostęp: 25.02.2016).
- Kuźmicz K.A. (2015), *Benchmarking procesowy jako instrument doskonalenia zarządzania uczelnią*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Łęgowik-Świącik S. (2011), *Kontrola zarządcza na uczelniach publicznych – teoria i praktyka*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 699, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 42.
- Maliszewski T. (2015), *Jak wykreować sukces uczelni. Budowanie przewagi konkurencyjnej na rynku edukacyjnym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (2013), *Szkolnictwo wyższe w Polsce*, [https://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013\\_07/0695136d37bd577c8ab03acc5c59a1f6.pdf](https://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_07/0695136d37bd577c8ab03acc5c59a1f6.pdf).
- Napiecek R. (2013), *Rachunek kosztów w zrównoważonej ocenie dokonań uczelni wyższej*, UE, Poznań.
- Pawlikowski J.M. (2010), *Polskie uczelnie wobec wyzwań procesu bolońskiego*, [https://www.uj.edu.pl/documents/10172/22085/V.26\\_JPawlikowski.pdf](https://www.uj.edu.pl/documents/10172/22085/V.26_JPawlikowski.pdf) (dostęp: 3.03.2016).
- Pluta-Olearnik M. (2015), *Usługi kształcenia na poziomie wyższym – modele i czynniki rozwoju*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska”, Sectio H, „Oeconomia”, vol. 49, nr 1.
- Ratajczak M. (2011), *Wyższe szkolnictwo ekonomiczne w Polsce wobec wyzwań kryzysu*, „Master of Business Administration”, nr 6(113).
- Rubik J. (2012), *Optymalizacja kosztów pracy* [w:] J. Chluska (red.), *Zarządzanie kosztami przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji. Część I*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Thieme J.K. (2009), *Szkolnictwo wyższe. Wyzwania XXI wieku. Polska, Europa, USA*, Difin, Warszawa.
- Wiśniewska D. (2014), *Przedsiębiorczość uczelni wyższej jako wyzwanie współczesności – kierunki zmian*, „Horyzonty Wychowania”, vol. 13, nr 28.

#### NEW CHALLENGES OF STRATEGIC MANAGEMENT ON PUBLIC BUSINESS SCHOOLS

**Summary:** The article includes a presentation of selected aspects of strategic management in public business schools in Poland. First part presents main challenges typical for higher education schools nowadays in Poland. Second part includes an analysis of development strategy of public business schools in Poland, where guidelines for universities to meet today's challenges have been presented. This article aims to identify modern challenges for public business schools and ways to address them using elements of strategic management of university.

**Keywords:** strategic management, contemporary challenges, public business schools.