

Radosław Ryńca, Michał Matuszak

Politechnika Wrocławska

UWAGI W SPRAWIE ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W SZKOŁACH WYŻSZYCH

Streszczenie: Przyszłość szkolnictwa wyższego w Polsce w dużym stopniu zależy będzie od sprawnego zarządzania uczelnią. Właściwym podejściem do zarządzania instytucją akademicką, które przynosi wymierne korzyści w długim okresie, powinno być strategiczne zarządzanie szkołą wyższą. Podejście to pozwoli uczelniom na sukcesywne podnoszenie jakości kształcenia i prowadzonych badań naukowych, wdrażanie innowacji i budowanie silnej pozycji zarówno na krajowym, jak i europejskim rynku usług edukacyjnych. W artykule przedstawiono rozważania na temat szkolnictwa wyższego, obecne uwarunkowania i kierunki rozwoju. Przedstawiono także propozycje wykorzystania strategicznej karty wyników dla szkoły wyższej.

Słowa kluczowe: zarządzanie szkołą wyższą, strategiczna karta wyników.

1. Wstęp

Proces zmian demograficznych, przemian społecznych oraz rosnącej mobilności studentów, którzy wybierają najatrakcyjniejsze oferty edukacyjne, wymusza konieczność dostosowania się wielu organizacji, w tym szkół wyższych, do nowych warunków otoczenia. Z uwagi na większą konkurencję wiele prywatnych oraz państwowych uczelni zmuszonych jest do wykorzystywania nowoczesnych metod i technik zarządzania, takich jak np. strategiczna karta wyników. W artykule przedstawiono rozważania na temat zarządzania strategicznego w szkole wyższej. Przedstawiono obecne uwarunkowania funkcjonowania uczelni oraz kierunki rozwoju. Przedstawiono także strategiczną kartę wyników dla wybranej szkoły wyższej.

2. Zarządzanie w szkole wyższej

Polskie szkolnictwo wyższe od początku lat dziewięćdziesiątych minionego wieku przechodzi ogromną transformację spowodowaną zmianami: gospodarczymi, politycznymi, socjologicznymi, demograficznymi i prawnymi. Do głównych, charakterystycznych aspektów towarzyszących tym przemianom można zaliczyć dynamiczny wzrost liczby studentów (w latach 1990-2001 prawie pięciokrotny [Andrzejczak, Kacprzak, Pająk 1999]) oraz wzrost liczby niepublicznych szkół wyższych [Seredocha 2006, s. 45].

Jeszcze do niedawna podaż na rynku usług edukacyjnych w Polsce nie nadążała za popytem. W odpowiedzi na ciągły wzrost zainteresowania wykształceniem na poziomie wyższym zaczęły powstawać niepubliczne szkoły wyższe. Popyt ten był generowany głównie przez rosnące aspiracje edukacyjne Polaków oraz zapotrzebowanie rynku pracy na wykwalifikowaną kadrę. W tym okresie większość uczelni, zarówno publicznych, jak i prywatnych, nie miała większego problemu z naborem na oferowane kierunki studiów. Była to sytuacja bardzo komfortowa dla zarządzających szkołami wyższymi, ponieważ sprawne funkcjonowanie uczelni nie wymagało tak dużego wysiłku oraz specjalnych umiejętności menedżerskich – „uczelnie nie musiały konkurować między sobą o nabywców swoich usług” [Buchner-Jeziorska 2006, s. 45].

Dynamiczny rozwój prywatnych szkół wyższych w ciągu ostatnich kilkunastu lat oraz pojawienie się niżu demograficznego w ostatnim okresie doprowadziło do powstania silnej konkurencji na rynku usług edukacyjnych. Wejście do Unii Europejskiej otworzyło przyszłym studentom drogę do łatwego zdobywania wiedzy również poza granicami Polski [Seredocha 2006, s. 59]. Sytuacja ta spowodowała, że uczelniom przyszło egzystować w warunkach podobnych do tych, w których funkcjonują od dawna przedsiębiorstwa. Zrodziło to potrzebę dokonania pewnych zmian w podejściu do zarządzania instytucją akademicką. Zmiany te mają charakter permanentny i dotyczą wielu aspektów. Przed wszystkim pojawiła się konieczność ciągłej obserwacji otoczenia i nabycia umiejętności szybkiego reagowania na nowe tendencje i zjawiska. Polem nieustannych obserwacji zarządzających uczelnią stały się działania konkurencji, czynniki ekonomiczne, społeczne, demograficzne, preferencje nabywców usług edukacyjnych, prognozy związane z rynkiem pracy i wiele innych ważnych elementów z punktu widzenia sprawnego zarządzania szkołą wyższą. Obserwacje tych aspektów powinny pozwolić organizacjom, jakimi są szkoły wyższe, na znalezienie nowych możliwości rozwoju (przy wykorzystaniu m.in. szans rynkowych) i wypracować skuteczne metody zarządzania [Seredocha 2006, s. 60].

Powysze zagadnienia nie dotyczą tylko i wyłącznie szkół niepublicznych, ale obejmują również właściwe zarządzanie uczelniami publicznymi, będącymi przecież typowymi organizacjami *non-profit*. Jak zauważa J. Altkorn [2002, s. 7], cel działania uczelni publicznych powinien częściowo upodabniać się do celu funkcjonowania przedsiębiorstw nastawionych na zysk, szczególnie jeśli chodzi o szeroko rozumianą efektywność zarządzania [Seredocha 2006, s. 60].

Obecnie wiele uczelni prywatnych wykorzystuje współczesne metody zarządzania charakterystyczne dla przedsiębiorstw komercyjnych. Podejmuje wysiłki, których celem jest zwiększenie efektywności swoich działań oraz zaspokajanie potrzeb swoich klientów (studentów). Dzięki dostarczeniu wysokiej jakości usług, lepiej dostosowanych do wymagań rynku, stanowią one poważne zagrożenie dla wielu uczelni publicznych w zakresie świadczonych usług edukacyjnych.

Warto w tym momencie przedstawić czynniki, które wykształciły i warunkują istnienie rynku usług edukacyjnych. Według I. Seredochy zaliczyć do nich można [Seredocha 2006, s. 62]:

- umasowienie się szkolnictwa wyższego,
- silny wpływ otoczenia na proces świadczenia usługi edukacyjnej,
- wzrost konkurencji,
- znaczne zróżnicowanie potrzeb studentów,
- wzrost wymagań rynku pracy co do poziomu wiedzy, kompetencji i przygotowania zawodowego przyszłych pracowników,
- zmiana roli państwa w podejściu do szkolnictwa wyższego – odejście od funkcji zarządcy uczelni i sprowadzenie swoich działań do ustalania polityki edukacyjnej i stanowienia nadzoru.

Wraz z postępującym rozwojem rynku usług edukacyjnych przetrwanie i rozwój uczelni w coraz większym stopniu uzależnione są od kompleksowej oceny efektywności jej funkcjonowania, umiejętności reagowania na zmiany otoczenia oraz skuteczności opracowywania i realizacji długoterminowych planów [Seredocha 2006, s. 63]. Potrzeba zarządzania strategicznego uczelniami wyższymi staje się zatem koniecznością. Pozwala bowiem organizacji na przetrwanie w długim terminie. Według R.W. Griffina działania szkoły wyższej ukierunkowane na formułowanie i wdrożenie strategii powinny pozwolić dostosować organizację, jaką jest szkoła wyższa, do nowych warunków otoczenia oraz umożliwić osiągnięcie założonych wcześniej celów [Griffin 2006].

Ze względu na zmiany, jakie zachodzą na rynku usług, sprawne zarządzanie szkołą wyższą staje się zatem niezmiernie ważne i powinno się ono koncentrować na rozwiązywaniu problemów oraz podejmowaniu decyzji o znaczeniu strategicznym. W związku z powyższym istnieje potrzeba planowania strategicznego w szkole wyższej, które według G.A. Steinera sprowadza się do [Lisiński 2004, s. 12]:

- ustalenia celów oraz wypracowania strategii ich osiągnięcia,
- przełożenia strategii na programy działania i zapewnienie jej realizacji.

Stworzenie planu strategicznego wymaga od uczelni wyższych określenie wizji organizacji, która nadaje strategii danej uczelni spójność oraz dalekosiężność [Strategia rozwoju...]. Wymaga pokazania, czym ma być dana instytucja w przyszłości. Realizacja strategii w szkole wyższej powinna wymusić na uczelni koncentrację na kluczowych kierunkach jej rozwoju, takich jak wzrost jakości świadczonych usług edukacyjnych, które z kolei winny być gwarantem silnej pozycji szkoły wyższej na rynku. Właściwe planowanie strategiczne (począwszy od określenia celów strategicznych, poprzez sformułowanie właściwej strategii, na jej skutecznym wdrożeniu skończywszy) powinno nie tylko zapewnić szkole przetrwanie na rynku usług edukacyjnych, ale i zadecydować o jej sukcesie [Seredocha 2006, s. 65].

Ustalania celów strategicznych i strategii ich realizacji należy dokonywać w zgodzie z misją i wizją organizacji, dlatego istotne jest, aby szkoły wyższe potrafiły rzetelnie i uczciwie ją definiować. Ważna jest również aktualność i realność misji i wizji. Istniejące już opracowania należałoby poddać weryfikacji pod kątem adekwatności do bieżącej sytuacji gospodarczej. Posiadanie dobrze przemyślanej, zgodnej z naturą danej organizacji misji i wizji warunkuje określenie właściwych celów

strategicznych i opracowanie skutecznej strategii ich osiągnięcia. Czynnością poprzedzającą formułowanie strategii powinno być również przeprowadzenie analizy SWOT danej organizacji, czyli określenie jej silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń związanych z otoczeniem. Poprawne przeprowadzone tej analizy oraz posiadanie dobrze sformułowanej, realnej misji i wizji powinno warunkować rozpoczęcie prac nad stworzeniem efektywnej strategii [Seredocha 2006, s. 67].

Skuteczność wdrożenia strategii w szkole wyższej uzależniona jest m.in. od [Seredocha 2006, s. 67]:

- posiadania wspomnianej misji i wynikających z niej długookresowych celów działalności,
- spójności tych celów z celami kierownictwa i kadry naukowo-dydaktycznej,
- opanowania przez uczelnie umiejętności sprawnego odczytywania sygnałów płynących z otoczenia i dostosowywania swoich działań do zachodzących zmian,
- umiejętności skutecznej identyfikacji przez uczelnie potencjalnych usługobiorców oraz ich potrzeb,
- umiejętności prognozowania zjawisk rynkowych, w tym przyszłych potrzeb studentów oraz innych grup społecznych i organizacji oczekujących od uczelni wypełniania określonej misji społecznej i kulturotwórczej.

3. Strategiczna karta wyników w szkole wyższej

W literaturze przedmiotu można się spotkać z wieloma metodami implementacji strategii. W ostatnim czasie dużą popularnością cieszy się strategiczna karta wyników (BSC). Koncepcja stworzona z myślą o organizacjach komercyjnych może mieć, według jej twórców R.S. Kaplana i D.P. Nortona, także zastosowanie do oceny implementacji strategii w organizacjach typu *non-profit*. Wykorzystanie strategicznej karty wyników w przypadku uczelni publicznych wydaje się w pełni uzasadnione, dokładne bowiem określenie celów strategicznych oraz mierników ich realizacji może wpłynąć na poprawę skuteczności funkcjonowania tego typu organizacji i jednocześnie spowodować efektywne wykorzystanie środków publicznych na realizację celów zgodnych z oczekiwaniami klientów (studentów) [Leja 2003, s. 68].

Argumentem przemawiającym za zastosowaniem metody BSC do zarządzania publiczną szkołą wyższą jest również pomiar efektywności organizacji w kilku perspektywach (rozwoju, klienta, pracownika i finansowej). Uczelnia, której celem jest kształcenie, działalność badawczo-rozwojowa, a także wychowanie studentów, upowszechnianie kultury narodowej czy działanie na rzecz społeczności lokalnych i regionalnych, nie może być oceniana wyłącznie przez pryzmat finansowy. Z kolei z uwagi na to, że środki finansowe, którymi publiczna instytucja akademicka dysponuje, pochodzą w znacznym zakresie z budżetu państwa, sposób ich wydatkowania powinien być klarowny i zrozumiały [Leja 2003, s. 68].

W szkołach wyższych efektywność i jakość świadczonych usług edukacyjnych oraz zorientowanie na klienta są równie ważne jak wynik finansowy w przedsiębior-

stwach komercyjnych. Koncepcja BSC pozwala kompleksowo ująć problematykę oceny osiągnięć szkoły wyższej w wyniku pomiaru realizacji celów w poszczególnych perspektywach (w tym również finansowej) i powiązań między nimi [Leja 2003, s. 69].

Innym ważnym argumentem przemawiającym za zastosowaniem metody BSC w szkole wyższej jest łączenie cechy retrospekcji i projekcji. Oznacza to, że uczelnia, poprzez pomiar realizacji poszczególnych celów strategicznych i analizę wyników, może dokonać korekty swojej strategii i ulepszyć funkcjonowanie organizacji w przyszłości [Leja 2003, s. 69].

Najważniejszym aspektem BSC, pod kątem wykorzystania tej metody do pomiaru efektywności i zarządzania instytucją akademicką, jest jednak możliwość wielostronnej oceny funkcjonowania organizacji. Pozwala ona zachować równowagę między celami w różnych perspektywach, między wynikami i czynnikami wpływającymi na ich realizację oraz między wskaźnikami obiektywnymi i tymi bardziej subiektywnymi. Występowanie w strategicznej karcie wyników licznych mierników może powodować, że dla wielu menedżerów uczelni akademickich może się ona wydać skomplikowana. Niemniej jednak poprawnie skonstruowana daje szereg korzyści. W związku z powyższym zasadne wydaje się wykorzystanie BSC do zarządzania instytucją akademicką, a szczególnie do oceny funkcjonowania organizacji w obszarze: kształcenia, działalności badawczo-rozwojowej i administracji, w czterech perspektywach zaproponowanych przez Kaplana i Nortona.

Jak już wspomniano, te cztery perspektywy to: perspektywa klienta, procesów wewnętrznych, rozwoju (zwana również perspektywą pracowników) oraz perspektywa finansowa. Wyznaczając cele w perspektywie klienta, należałoby postawić kilka pytań: Jak szkoła jest oceniana przez swoich klientów (studentów)? Jakie działania na rzecz studentów powinna podjąć, aby zrealizować cele strategiczne? Perspektywę procesów wewnętrznych należałoby utożsamić z pytaniem: W jaki sposób ulepszać organizację pracy uczelni i doskonalić jakość obsługi klientów (studentów)? W obszarze pracowników wybór celów powinien odpowiadać na pytanie: W jaki sposób zapewnić doskonalenie kadry oraz rozwój instytucji? Z kolei w perspektywie finansowej: Jak zapewnić odpowiednie finansowanie? [Leja 2003, s. 70-71].

4. Strategiczna karta wyników dla szkoły wyższej – studium przypadku

W niniejszym punkcie przedstawiono propozycje strategicznej karty wyników dla szkoły wyższej. Punktem wyjścia przy opracowaniu BSC dla szkoły wyższej było przeprowadzenie analizy SWOT dla wybranej uczelni. Na podstawie zidentyfikowanych szans i zagrożeń, mocnych i słabych stron autorzy opracowali propozycje BSC dla szkoły wyższej, która została przedstawiona w tab. 1-4.

Tabela 1. Perspektywa finansowa

Cel główny	Miernik	Cele szczegółowe
PERSPEKTYWA FINANSOWA		
Wzrost przychodów z działalności dydaktycznej	$\frac{\text{Środki finansowe z działalności dydaktycznej w danym roku akademickim}}{\text{Środki finansowe z działalności dydaktycznej w poprzednim roku akademickim}}$	<ul style="list-style-type: none"> – wzrost liczby studentów – dbanie o atrakcyjność oferty i wysoką jakość usług edukacyjnych – prowadzenie efektywnych kampanii marketingowych
Wzrost przychodów z działalności badawczo-rozwojowej	$\frac{\text{Przychody z działalności badawczo-rozwojowej}}{\text{Ogół przychodów uczelni}}$	<ul style="list-style-type: none"> – współpraca z gospodarką – stwarzanie warunków do prowadzenia badań – realizacja prac oraz projektów badawczych na zlecenie prywatnych instytucji
Obniżenie kosztów działalności uczelni	Jednostkowy koszt kształcenia	<ul style="list-style-type: none"> – wzrost liczby studentów – monitorowanie kosztów działalności dydaktycznej (rachunek kosztów działań) – właściwy dobór nauczycieli akademickich do formy prowadzonych zajęć

Źródło: opracowanie własne.

Autorzy zaproponowali trzy główne cele: wzrost przychodów z działalności dydaktycznej, wzrost przychodów z działalności badawczo-rozwojowej oraz obniżenie kosztów działalności uczelni. Realizacja wyżej postawionych celów wymaga m.in. prowadzenia skutecznej polityki marketingowej, której celem jest pozyskanie nowych studentów oraz stwarzanie właściwych warunków prowadzenia badań naukowych dla swoich pracowników naukowo-dydaktycznych.

W tab. 2 przedstawiono perspektywę klienta dla wybranej szkoły wyższej.

Duża konkurencja na rynku usług edukacyjnych sprawia, że wiele uczelni państwowych przegrywa obecnie wyścig w pozyskiwaniu studentów, szczególnie na studiach niestacjonarnych, gdzie studenci płacą za naukę. Wydaje się zatem, iż istnieje potrzeba dostrzeżenia studenta, jego potrzeb oraz zadowolenia oraz prowadzenia polityki, której celem byłoby wzmacnianie wizerunku szkoły wyższej. Wiele ośrodków akademickich prowadzi regularne badania satysfakcji studentów, zdając sobie sprawę z tego, że potrzeba podnoszenia zadowolenia ze studiów staje się ważnym czynnikiem w walce z konkurencją.

W perspektywie procesów wewnętrznych określono trzy cele główne, takie jak zwiększenie współpracy z zagranicą, dostosowanie przedmiotów nauczania do potrzeb rynku oraz rozwój nowych form dydaktycznych i możliwości dodatkowego kształcenia.

Tabela 2. Perspektywa klienta

PERSPEKTYWA KLIENTA		
Cel główny	Miernik	Cele szczegółowe
Podnoszenie zadowolenia studentów	opinie studentów (ankieta)	<ul style="list-style-type: none"> – stwarzanie możliwości rozwoju studentów – tworzenie możliwości rozwoju zainteresowań na terenie uczelni (koła naukowe, sekcje sportowe) – zwiększenie liczby wolumenów w bibliotece – zwiększenie liczby godzin zajęć praktycznych – stołówka akademicka
Wzmacnianie wizerunku uczelni	postrzeganie uczelni w otoczeniu (ankieta); miejsce w rankingach	<ul style="list-style-type: none"> – liczba dostępnych kierunków studiów – dbanie o to, aby jakość oferowanych usług pokrywała się w możliwie największym stopniu z oczekiwaniami studentów oraz była oceniana pozytywnie przez absolwentów

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Perspektywa procesów wewnętrznych

PERSPEKTYWA PROCESÓW WEWNĘTRZNYCH		
Cel główny	Miernik	Cele szczegółowe
Zwiększenie współpracy z zagranicą	liczba studentów z zagranicy	<ul style="list-style-type: none"> – rozszerzenie kampanii reklamowych uczelni poza granicami kraju – współpraca z zagranicznymi uczelniami w zakresie wymiany studentów
Dostosowanie przedmiotów nauczania do potrzeb rynku	stopień dostosowania przedmiotów do potrzeb rynku (ankieta wśród studentów)	<ul style="list-style-type: none"> – monitorowanie potrzeb rynkowych dotyczących kwalifikacji studentów – rozszerzanie oferty edukacyjnej zgodnie z wymogami rynku pracy – oferta wykładów prowadzonych przez praktyków
Rozwój nowych form dydaktycznych oraz możliwości dodatkowego kształcenia	liczba uczestników w zorganizowanych szkoleniach, kursach oraz studiach podyplomowych itp.	<ul style="list-style-type: none"> – wprowadzenie e-learningu, – organizowanie różnego rodzaju szkoleń i kursów – organizowanie wykładów tematycznych

Źródło: opracowanie własne.

Osiągnięcie powyższych celów wymaga przeprowadzenia szeregu działań usprawniających. Przede wszystkim istnieje potrzeba przeprowadzenia kampanii reklamowych oraz zwiększenia wymiany studentów pomiędzy zagranicznymi uczelniami. Ważne wydaje się także opracowanie oferty studiów w języku angielskim. Dostosowanie przedmiotów nauczania do potrzeb rynku jest również niezmiernie istotne, zwiększa bowiem szanse absolwentów uczelni na rynku pracy.

Autorzy proponują, aby uczelnia monitorowała także potrzeby, jakie zgłaszają pracodawcy w zakresie kwalifikacji przyszłych absolwentów, rozszerzała ofertę dydaktyczną (nowe kierunki studiów, szkoleń itp.) oraz wykorzystywała nowe formy dydaktyczne.

Tabela 4. Perspektywa rozwoju

PERSPEKTYWA ROZWOJU		
Cel główny	Miernik	Cele szczegółowe
Zwiększanie satysfakcji pracowników	opinie pracowników (ankieta)	<ul style="list-style-type: none"> – usprawnianie systemu premiowania – nagradzanie osiągnięć pracowników – dbanie o rozwój pracowników – stwarzanie miłej atmosfery pracy
Rozwijanie kwalifikacji pracowników	liczba szkoleń, w których wzięli udział pracownicy naukowci	<ul style="list-style-type: none"> – organizowanie szkoleń pracowniczych – stwarzanie warunków do podnoszenia stopni naukowych w ramach uczelni
Zmniejszanie rotacji pracowników naukowych	relacja liczby pracowników naukowych, którzy zrezygnowali z pracy w WSX w ciągu ostatniego roku do liczby wszystkich zatrudnionych pracowników naukowych	<ul style="list-style-type: none"> – usprawnienie procesu rekrutacji kadr – budowanie odpowiedniej atmosfery w pracy (kultura organizacyjna) – zapewnienie atrakcyjnych warunków pracy i płacy

Źródło: opracowanie własne.

Ostatnia perspektywa w *balanced scorecard* stanowi podstawę dla trzech pozostałych perspektyw. Cele i mierniki zawarte w perspektywie rozwoju powinny determinować rozwój organizacji. Ze względu na to, że zadowolenie z pracy ma olbrzymi wpływ na poziom osiąganych wyników, powinno być szczególnym zainteresowaniem kadry zarządzającej uczelnią. Od satysfakcji z pracy w dużym stopniu zależy jakość świadczonej usługi dydaktycznej oraz prowadzonych badań naukowych.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele badań potwierdzających tezę, że pracownicy są szczególnym aktywem organizacji mającym największy wpływ na osiągane wyniki, satysfakcję studenta i pozycję uczelni na rynku. Niezmiernie ważne zatem wydaje się, według autorów, osiągnięcie postawionych celów: zwiększenie satysfakcji pracowników, rozwijanie kwalifikacji pracowników oraz zmniejszenie rotacji pracowników naukowych.

Podczas opracowywania *balanced scorecard* autorzy napotkali kilka problemów. W czasie przeprowadzania analizy SWOT trudnością sprawiło wyselekcjonowanie najważniejszych mocnych i słabych stron organizacji. Wyniki tej analizy miały bowiem wpływ na dobór celów strategicznych instytucji, których realizacja powinna minimalizować zagrożenia prowadzenia działalności. Trudności wynikły także przy samym określaniu celów strategicznych, które trzeba było przypisać do odpowiedniej perspektywy oraz wybrać spośród nich tylko te najważniejsze, najlepiej określa-

jące strategię i misję instytucji. Równocześnie między celami poszczególnych perspektyw powinny zachodzić relacje przyczynowo-skutkowe, co podkreślają sami twórcy omawianej koncepcji. Dlatego też, wraz z określaniem celów, w kolejnych perspektywach dochodziło do ich korygowania lub całkowitej zmiany.

Pomimo wymienionych trudności implementacja opracowanej strategicznej karty wyników dla szkoły wyższej pozwoliłaby, zdaniem autorów artykułu, na przełożenie zdefiniowanej wizji i strategii na wymierne cele. Ponadto, jak już wcześniej wspomniano, samo konstruowanie karty BSC pozwala spojrzeć na instytucję ze wszystkich stron jej funkcjonowania. Dzięki temu łatwiej jest wykryć nieprawidłowości działania organizacji oraz tkwiące w niej możliwości. Możliwa staje się również racjonalna alokacja ograniczonych zasobów organizacji.

5. Wnioski

Przyszłość szkolnictwa wyższego w Polsce w dużym stopniu zależeć będzie od sprawnego zarządzania uczelniami. Właściwym podejściem do zarządzania instytucją akademicką, które przynosi wymierne korzyści w długim okresie, powinno być strategiczne zarządzanie szkołą wyższą. Podejście to pozwoli uczelniom na sukcesywne podnoszenie jakości kształcenia i prowadzonych badań naukowych, wdrażanie innowacji i budowanie silnej pozycji zarówno na krajowym, jak i europejskim rynku usług edukacyjnych. W zaistniałych okolicznościach szkoły wyższe zmuszone są do nieustannego doskonalenia swojej działalności i dążenia w ściśle określonym kierunku – tylko takie postępowanie zapewni im długotrwały sukces rynkowy.

Jedną z propozycji sprawnego zarządzania nowoczesną instytucją akademicką jest opracowanie i wdrożenie dla uczelni strategicznej karty wyników, mogącej stanowić kompleksową metodę oceny efektywności funkcjonowania tej organizacji w wielu perspektywach. W artykule przedstawiono rozważania na temat szkolnictwa wyższego, obecne uwarunkowania i kierunki rozwoju oraz przedstawiono propozycję strategicznej karty wyników dla wybranej szkoły wyższej.

Literatura

- Andrzejczak Z., Kacprzak L., Pająk K., *Polski system edukacji po reformie 1999 roku – stan, perspektywy, zagrożenia*, podrozdział: *Szkolnictwo wyższe na przełomie stuleci – nadzieja czy zagrożenie dla Polski*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2005.
- Altkorn J., *Promocja szkół wyższych*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 602, Kraków 2002.
- Buchner-Jeziorska A., *Konkurencja usług edukacyjnych na poziomie wyższym*, [w:] G. Nowaczyk, P. Lisiecki, *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, Wydawnictwo WSB w Poznaniu, Poznań 2006.
- Cyfert Sz., Muszyńska R., *Bariery w implementacji systemu Strategicznej Karty Wyników*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2004, nr 3.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2006.

- Kaplan R.S., Norton D.P., *Having trouble with your strategy? Then map it*, "Harvard Business Review", September-October 2000.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników – Jak przelożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna Karta Wyników: praktyka*, CIM, Warszawa 2001.
- Leja K., *Instytucja akademicka – strategia, efektywność, jakość*, Wydawnictwo Gdańskie Sp. z o.o., Gdańsk 2003.
- Lisiński M., *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004.
- Maciejewski W., *Dlaczego Uniwersytet Warszawski potrzebuje strategicznego planu rozwoju?*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2000, nr 2/16.
- Nowaczyk G., Lisiecki P., *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, Wydawnictwo WSB w Poznaniu, Poznań 2006.
- Seredocha I., *Potrzeba planowania strategicznego w usługach edukacyjnych*, [w:] G. Nowaczyk, P. Lisiecki, *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2006.
- Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do roku 2010, www.mimuw.edu.pl (01.03.2010).
- Woźniak T., *Balanced Scorecard – system zarządzania strategią*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2006, nr 9.

STRATEGIC MANAGEMENT OF SCHOOLS OF HIGHER EDUCATION

Summary: The future of higher education in Poland will depend on an efficient management of schools of higher education. The proper approach, which will bring some measurable benefits in the long term, should be considered as strategic management. It will enable not only a gradual improvement in the quality of education and research, but also the implementation of innovations, as well as building strong competitive advantage in the Polish and European education market.

The article discusses higher education, current conditions of operating and perspectives for its development.