

dr Adrianna Lewandowska, Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu  
mgr Paweł Zygarłowski, Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

## **Wdrażanie strategii uczelni sieciowej z wykorzystaniem Strategicznej Karty Wyników (BSC).**

### Streszczenie

Opracowana strategia to dopiero początek profesjonalizacji zarządczej polskich uczelni wyższych. Prawdziwym wyzwaniem okazuje się być skuteczna implementacja założonych celów. Zwiększenie efektywności w zakresie niwelacji luki strategicznej staje się więc nowym wyzwaniem, przed którym stają zarządy uczelni. Strategiczna Karta Wyników<sup>1</sup> bazująca na celach i inicjatywach uwzględniających punkt widzenia różnych interesariuszy danej organizacji, a także na bieżącym monitoringu zarządczym, staje się ciekawą propozycją dla dążących do podniesienia efektywności strategicznej. Celem niniejszego referatu jest prezentacja procesu wdrażania BSC oraz analiza efektów implementacyjnych w złożonej strukturalnie uczelni sieciowej TEB Akademia oraz Grupy WSB.

Słowa kluczowe: Strategiczna Karta Wyników (Balanced Scorecard), zarządzanie strategiczne uczelnią wyższą, uczelnia sieciowa, case study, implementacja strategii

### **Wyzwania na rynku szkolnictwa wyższego w Polsce**

Zmiany polityczno-gospodarcze początku lat 90-tych XX wieku doprowadziły do stworzenia prawnej możliwości tworzenia w Polsce niepublicznych szkół wyższych. Jednocześnie lawinowo zaczął wzrastać popyt na wykształcenie, co związane było ze wzrastającymi wskaźnikami skolaryzacji (wzrost z poziomu ok. 10% do 50%) oraz uzupełnianiem luki edukacyjnej przez osoby już pracujące lub zmianą dotychczas posiadanych kwalifikacji. W efekcie obecnie sektor szkolnictwa wyższego w Polsce to blisko 2 mln studentów, z czego 2/3 to studenci 130 uczelni publicznych, a 1/3 to studenci ponad 320 uczelni niepublicznych.

Istotnym zmianom uległa także mapa edukacyjna Polski. Obok tradycyjnych ośrodków akademickich zaistniały na niej także mniejsze miasta poprzez utworzenie państwowych wyższych szkół zawodowych, powstanie uczelni niepublicznych bądź uruchomienie przez większe uczelnie wydziałów zamiejscowych i zamiejscowych ośrodków dydaktycznych.

Poważnym czynnikiem wpływającym na rynek szkolnictwa wyższego jest niż demograficzny. Trwający od kilku lat spadek liczby 19-latków, a więc osób najczęściej podejmujących decyzję o studiowaniu, łagodzony był dotychczas przez wzrost współczynnika skolaryzacji, jednak w 2009 roku tendencja ta uległa zmianie. Efektem takiej sytuacji będzie spadek liczby osób zapisanych na studia i w efekcie pogorszenie sytuacji finansowej uczelni<sup>2</sup>.

Wśród najważniejszych tendencji dotyczących rynku szkolnictwa wyższego, które nie pozostają bez wpływu na strategiczne wybory uczelni, w tym szczególnie niepublicznych, wyróżnić należy:

---

<sup>1</sup> W Polsce funkcjonują tłumaczenia: zrównoważona karta wyników, zbilansowana karta dokonań oraz najbardziej rozpowszechnione strategiczna karta wyników. Eksperti tłumaczą słowo „balanced” jako: wyważony, zrównoważony, strategiczny, kompleksowy, zbilansowany. Drugi człon nazwy, „scorecard” można przetłumaczyć jako: karta wyników, tablica wyników lub karta dokonań. Często w praktyce spotykany jest jednak sam skrót - BSC, (podobnie jak w innych koncepcjach zarządzania: por. EFQM, TQM, LM, MBO), dlatego w niniejszym artykule też będzie on stosowany.

<sup>2</sup> D. Pawlak, P. Zieliński, *Rynek szkół wyższych wobec nadchodzącego niżu demograficznego*, w: Marketing w szkole wyższej. Przemiany w orientacji marketingowej, Red. Nauk. G. Nowaczyk, D. Sobolewski, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2011, s. 55.

- Wysoki poziom konkurencyjności sektora,
- Duży wpływ otoczenia prawno-administracyjnego na funkcjonowanie uczelni – koncesjonowanie działalności, zmiany legislacyjne, funkcjonowanie państwowego systemu oceny jakości kształcenia (akredytacje),
- Upowszechnienie zjawiska internacjonalizacji szkolnictwa wyższego,
- Powszechne stosowanie narzędzi marketingowych w zakresie promocji, komunikacji, strategii cenowych i PR przez uczelnie niepubliczne i coraz częstsze stosowanie ich przez uczelnie państwowe (profesjonalizacja),
- Wprowadzanie na większą skalę konkurencyjnych mechanizmów dystrybucji środków publicznych przeznaczonych na szkolnictwo wyższe,
- Istotny wpływ środków finansowych z Unii Europejskiej na strategię uczelni,
- Zwiększenie roli nowych technologii zarówno w dydaktyce, jak i zarządzaniu uczelniami,
- Pojawiające się przykłady fuzji i przejęć szkół niepublicznych oraz próby konsolidacji sektora w różnorodnych formach organizacyjnych<sup>3</sup>,
- Pojawiające się bankructwa uczelni niepublicznych.

### **Potrzeba i praktyka zarządzania strategicznego w szkolnictwie wyższym**

Wskazane wcześniej zjawiska dotyczące sektora szkolnictwa wyższego jednoznacznie wskazują na konieczność stosowania metod i narzędzi zarządzania strategicznego, zarówno na poziomie makro – prowadzonej przez państwo polityki szkolnictwa wyższego, jak i na poziomie mikro – poszczególnych uczelni.

Potrzeba wdrażania zarządzania strategicznego na poziomie polityki państwowej wynika głównie z konieczności zapewnienia konkurencyjności danego kraju. Szkolnictwo wyższe postrzegane jest jako jeden z dwunastu filarów konkurencyjności kraju<sup>4</sup> jako sektor z jednej strony zapewniający wysoko wykwalifikowane zasoby ludzkie<sup>5</sup>, z drugiej zaś przyczyniający się poprzez aktywność badawczą do rozwoju innych gałęzi gospodarki, stanowiąc jeden z podstawowych elementów systemu innowacyjności<sup>6</sup>.

W kontekście procesów globalizacyjnych<sup>7</sup> należy też zauważyć, że samo szkolnictwo wyższe stanowić może istotną gałąź gospodarki narodowej przyczyniającą się bezpośrednio do wzrostu wpływów ekonomicznych z tytułu eksportu usług edukacyjnych<sup>8</sup>, najczęściej realizowanego poprzez kształcenie przez uczelnie studentów zagranicznych.

<sup>3</sup> Szerzej: P. Zygarłowski, *Fuzje i przejęcia w szkolnictwie wyższym*, w: Strategiczne uwarunkowania działania współczesnych przedsiębiorstw, Red. nauk. T. Falencikowski, J. Dworak, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Tom 13/2011, ss. 203-227.

<sup>4</sup> K. Schwab, *The Global Competitiveness Report 2009-2010*, World Economic Forum, Geneva 2009, s. 5.

<sup>5</sup> L. Ramonienė, M. Lanskoronskis, *Reflection of higher education aspects in the conception of national competitiveness*, w: Baltic Journal of Management, Vol. 6, Issue 1 (2011), ss. 124-139.

<sup>6</sup> A. Gornitzka, *The Internationalization of Research and Higher Education. Changing Borders of Knowledge*, w: Borderless Knowledge: Understanding the „New” Internationalization of Research and Higher Education In Norway, Higher Education Dynamics No. 22, Ed. A. Gornitzka, L. Lengfeldt, Springer, Dordrecht 2008, s. 5.

<sup>7</sup> J. Marciniak, *Wpływ procesów globalizacyjnych na procesy edukacji*, w: Sektor prywatny w szkolnictwie wyższym w Polsce w warunkach integracji z Unią Europejską, Praca zbiorowa pod red. J. Szablowskiego, Konferencja Rektorów Uczelni Niepaństwowych, Kielce-Białystok 2002, ss. 49-55.

<sup>8</sup> R. Naidoo, I. Jamieson, *Knowledge In the Marketplace: The Global Commodification of Teaching and Learning in Higher Education*, w: Internationalizing Higher Education. Critical Explorations of Pedagogy and Policy, CERC Studies in Comparative Education No 16, Praca zbiorowa pod red. P. Ninnés, M. Hellsten, Springer, Dordrecht 2005, s.38.

Potrzebę planowania strategicznego dla szkolnictwa wyższego zauważają władze większości państw europejskich, w których istnieją branżowe dokumenty strategiczne lub tematyka szkolnictwa wyższego ujęta jest kompleksowo w ramach szerszych strategii dotyczących nauki, rozwoju techniki czy też innowacyjności kraju<sup>9</sup>. W Polsce do roku 2008 praktycznie nie prowadzono prac nad strategią szkolnictwa wyższego, bądź też były to prace niezakończone sukcesem i skutecznym przyjęciem odpowiednich dokumentów<sup>10</sup>. W latach 2009-2010 w wyniku prowadzonych równoległe prac środowiskowych oraz prac zleconych przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego powstały dwa istotne dokumenty:

- Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego: 2010-2020. Projekt środowiskowy<sup>11</sup>,
- Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku<sup>12</sup>.

Oba wyżej wymienione dokumenty opierają się na szerokiej bazie analitycznej ujętej w odrębnych opracowaniach<sup>13</sup>, w tym ujmujących wykorzystanie analizy SWOT dla całego sektora. Projekt środowiskowy wykorzystuje kartę strategiczną, która ma być „łącznikiem pomiędzy sformulowaniem Strategii a jej implementacją”<sup>14</sup>, a graficznie prezentuje ją z wykorzystaniem tzw. domku strategicznego. Należy jednak zauważyć, że trudno mówić o pełnym zastosowaniu metodologii BSC, gdyż występuje koncentracja na poszczególnych celach, a pominięte są klasycznie stosowane perspektywy (finansowa, klienta, pracownika, procesowa). Dokument opracowany przez Ernst & Young oraz IBnGR wprowadza jako narzędzie kontroli realizacji strategii zestaw mierników do poszczególnych celów.

Niemniej istotnym poziomem wymagającym zarządzania strategicznego jest poziom poszczególnych uczelni. Biorąc pod uwagę siły zewnętrzne, jak i wewnętrzne oddziaływujące na polskie uczelnie, dla niektórych formułowanie oraz skuteczne wdrażanie strategii jest niezbędnym narzędziem zapewniającym systemowe odniesienie się do nowych oczekiwań interesariuszy, zmian w otoczeniu i podejmowania wyzwań konkurencji zarówno na poziomie krajowym, jak i na poziomie globalnym, dla innych zaś, w tym w szczególności podmiotów niepublicznych opierających swój model biznesowy o przychody rynkowe, w tym głównie czesne bądź przychody rozdzielane na zasadach konkursowych, może wręcz stanowić warunek konieczny przetrwania.

Do końca pierwszej dekady XXI wieku stan zarządzania strategicznego i formułowania strategii przez uczelnie oceniany był jako dalece niezadawalający. Wskazują na to analizy stanowiące podstawę do wypracowania przywołanych wcześniej ogólnokrajowych strategii rozwoju szkolnictwa wyższego. W wielu uczelniach strategii nie powstawały w ogóle, a jeśli powstawały to były to dokumenty oparte na słabych przesłankach metodologicznych i informacyjnych, a także bardzo często proces zarządzania strategicznego kończył się na przyjęciu dokumentu, który następnie nie był wdrażany w życie. Krytycy takiego stanu rzeczy zwracają uwagę między innymi na takie aspekty tego zjawiska, jak brak potrzeby myślenia w kategoriach strategicznych ze strony władz uczelni<sup>15</sup>, niska jakość metodologiczna przyjmowanych strategii często w niewystarczającym stopniu korzystających z instrumentarium

---

<sup>9</sup> Eurydice, *Zarządzanie szkolnictwem wyższym w Europie. Strategie, struktury, finansowanie i kadra akademicka*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2009, s. 15.

<sup>10</sup> A. Dziedziczak-Foltyn, *Modernizacja społeczno-gospodarcza szkolnictwa wyższe w Polsce w pryzmacie strategii imitacyjnej*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni, Zeszyt 16, Gdynia 2011, s. 40.

<sup>11</sup> *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego: 2010-2020. Projekt środowiskowy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009.

<sup>12</sup> *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do roku 2010*, Ernst & Young, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa 2010.

<sup>13</sup> Szerzej: *Scenariusze i strategie rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce i zagranicą. Analiza foresightów i dokumentów strategicznych. Raport z badania*. Politechnika Warszawska 2010, ss. 6-32.

<sup>14</sup> *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego: 2010-2020. Projekt środowiskowy*, op. cit., s. 123.

<sup>15</sup> J. Thieme, *Szkolnictwo wyższe. Wyzwania XXI wieku. Polska, Europa, USA*, Difin, Warszawa 2009, s. 245.

analizy i zarządzania strategicznego<sup>16</sup>, wysokie wzajemne podobieństwo strategii uczelni i brak realnego nastawienia na odróżnienie się od konkurencyjnych szkół wyższych<sup>17</sup>.

Ilościową ilustracją stanu zarządzania strategicznego w uczelniach publicznych są wyniki badania stron internetowych poszczególnych szkół wyższych przeprowadzonego w 2009 roku. Wynikało z niego, że wykorzystując Internet jako medium komunikacyjne, na 132 zbadane uczelnie jedynie 31 uczelni informowało o posiadaniu strategii w formie dokumentu, 50 informowało o swojej misji, a zaledwie 9 o wizji<sup>18</sup>. Badania ankietowe przeprowadzone w uczelniach publicznych wskazują ponadto, że wśród motywów podejmowania prac nad strategią najczęściej przywoływana jest wzrastająca presja konkurencyjna (95% wskazań) oraz zmiany legislacyjne (75% wskazań), za najistotniejszą barierę wskazuje się opór pracowników wobec zmian (65% wskazań)<sup>19</sup>. Niestety nie są dostępne wyniki analogicznych badań dotyczących uczelni niepublicznych.

W 2011 roku w oparciu o opracowania strategiczne na poziomie krajowym dokonana została istotna reforma systemu szkolnictwa wyższego wyrażająca się w nowelizacji podstawowego aktu prawnego jakim jest Ustawa o szkolnictwie wyższym<sup>20</sup>. Znowelizowane przepisy nakładają na szkoły wyższe obowiązek opracowania strategii zarówno na poziomie całej uczelni, za co odpowiada rektor, jak i na poziomie poszczególnych podstawowych jednostek organizacyjnych (wydziałów). Taka regulacja ustawowa, szczególnie w świetle wyżej przywołanych faktów, wydaje się być uzasadnioną ingerencją w autonomię uczelni, jednak wątpliwości budzić może konieczność opracowania strategii na poziomie wydziałów, zarówno z punktu widzenia potencjalnego chaosu w związku z koniecznością uzgodnienia strategii szczebla uczelnianego i wydziałowego, jak i też brakiem odpowiedniego przygotowania i wiedzy czy też zasobów na poziomie wydziałów<sup>21</sup>.

Widocznym efektem zmiany ustawy jest trend przyjmowania strategii przez uczelnie, który zarysował się od roku 2010. Tabela 1 prezentuje informacje o zawartości strategii wybranych uczelni publicznych. Na podstawie analizy tych dokumentów strategicznych można w odniesieniu do tych uczelni sformułować następujące wnioski:

- większość z nich sformułowała misję i wizję,
- strategię przyjmowane są w połowie przypadków na okres do roku 2020, co wskazuje na dostosowanie się do okresu planowania strategicznego, przyjętego w dokumentach strategicznych na szczeblu krajowym; jedynie w przypadku jednej strategii przyjęto krótki okres wdrożeniowy (4 lata),
- w połowie przypadków elementem dokumentu strategicznego jest analiza SWOT,
- strategię ujmują od 3 do 7 celów lub obszarów strategicznych,

---

<sup>16</sup> A. Dziedziczak-Foltyń, *Strategie uczelniane, antycypacja, translacja czy pseudokonformizacja celów polityki szkolnictwa wyższego*, w: Zarządzanie szkołą wyższą. Dylematy i wyzwania, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Tom 14/2011, CeDeWu, Warszawa-Gdańsk 2011, s. 198.

<sup>17</sup> B. Minkiewicz, W. Roszczyński, *Przetrwanie czy rozwój*, Nowe Życie Gospodarcze, Nr 18/2004, s. 18.

<sup>18</sup> *Model projektowania i wdrażania strategii rozwoju w publicznych szkołach wyższych w Polsce*, Red. nauk. C. Kochalski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011, s. 86.

<sup>19</sup> J. Jasiczak, C. Kochalski, M. Sapała, *Wstępne wyniki badań nad projektowaniem i wdrażaniem strategii rozwoju w publicznych szkołach wyższych w Polsce*, w: Projektowanie i wdrażanie strategii rozwoju w publicznych szkołach wyższych w Polsce – aspekty teoretyczne i praktyczne, Red. nauk. Sz. Cyfert, C. Kochalski, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu nr 167, Poznań 2011, ss. 9-10.

<sup>20</sup> *Ustawa z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz zmianie niektórych innych ustaw*, Dziennik Ustaw 2011 nr 84, poz. 455.

<sup>21</sup> M. Markowski, *Nowelizacja ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym – konsekwencje dla zarządzania szkołą wyższą*, w: Zarządzanie szkołą wyższą. Dylematy i wyzwania, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Tom 14/2011, CeDeWu, Warszawa-Gdańsk 2011, ss.172-174.

- w 2/3 przypadków elementem strategii jest karta strategiczna lub karta wyników, ale jedynie w dwóch przypadkach jest to pełna zrównoważona karta wyników zawierająca także kluczowe perspektywy,
- 2/3 strategii zawiera mierniki, jednak praktycznie w żadnej z nich nie są wyznaczone wartości, jakie mają być osiągnięte,
- mniej więcej w połowie przypadków określone są terminy realizacji poszczególnych celów, jak i odpowiedzialni za ich osiągnięcie.

Autorzy odnoszący się do problematyki procesu tworzenia i wdrażania strategii w uczelniach wyższych zwracają uwagę na różnorodne aspekty tego działania. A. Koźmiński<sup>22</sup> uważa, że proces formułowania misji i tworzenia strategii szkoły wyższej jest istotniejszy od samej jej merytorycznej zawartości. M. Geryk<sup>23</sup> zwraca uwagę na możliwość zastosowania metody partycypacyjnej we wdrażaniu i budowaniu strategii, która jednak uzależniona jest od decyzji władz szkoły wyższej, wynikających z sytuacji szkoły i wagi wyzwań strategicznych. M. Kwiek<sup>24</sup> widzi potrzebę stosowania zarządzania strategicznego, ze względu na wymóg uwzględniania długiego horyzontu czasowego, wykraczającego poza tradycyjne i ustawowo określone kadencje rektorskie, chociaż jak zauważa Sz. Cyfert<sup>25</sup> kadencyjność władz może sprzyjać przeprowadzaniu w uczelniach bardziej radykalnych działań strategicznych w porównaniu z organizacjami komercyjnymi, nastawionymi na zysk. Rolę władz rektorskich i dziekańskich w opracowywaniu i wdrażaniu strategii uczelni i związaną z tym przywództwem potrzebę wysokich kwalifikacji podkreśla H. Mruk<sup>26</sup>. I. Seredocha<sup>27</sup> zwraca uwagę na konieczność długookresowego prognozowania zjawisk rynkowych jako podstawy do efektywnego planowania strategicznego, uwzględniającego również podejście scenariuszowe. W odniesieniu do zawartości strategii S. Forlicz i A. Kaleta<sup>28</sup> podnoszą konieczność ich bazowania na budowaniu względnie trwałych i relatywnie trudnych do skopiowania przez inne uczelnie przewag konkurencyjnych.

<sup>22</sup> A. Koźmiński, *Misje i strategie szkół wyższych*, w: Model zarządzania publiczną instytucją akademicką, Red. nauk. J. Woźnicki, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 1999, s. 241.

<sup>23</sup> M. Geryk, *Rynek uczelni niepublicznych w Polsce*, SGH, Warszawa 2007, s.95.

<sup>24</sup> M. Kwiek, *Zarządzanie polskim szkolnictwem wyższym w kontekście transformacji zarządzania w szkolnictwie wyższym w Europie*, CPP RPS, Volume 15 (2010), s. 35.

<sup>25</sup> Sz. Cyfert, *Procesy zarządzania strategicznego na publicznych uczelniach wyższych*, w: Projektowanie i wdrażanie strategii..., op.cit., s. 42.

<sup>26</sup> H. Mruk, *Marketing a koncepcja rozwoju strategicznego szkoły wyższej*, w: Marketing w szkole wyższej. Przemiany w orientacji marketingowej, Red. Nauk. G. Nowaczyk, D. Sobolewski, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2011, ss. 138-139.

<sup>27</sup> I. Seredocha, *Potrzeba planowania strategicznego w usługach edukacyjnych*, w: Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą, Red. nauk. G. Nowaczyk, P. Lisiecki, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 63.

<sup>28</sup> S. Forlicz, A. Kaleta, *Czynniki konkurencyjności szkoły wyższej*, w: Konkurencja na rynku usług edukacji wyższej, Red. nauk. J. Dietl, Z. Sapijaska, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź 2006, s. 66.