

Iłona Kędzierska-Bujak

Uniwersytet Szczeciński

e-mail: ilona.kedzierska@gmail.com

**STRATEGICZNE CELE UCZELNI PUBLICZNYCH
W POLSCE WEDŁUG PERSPEKTYW
ZBILANSOWANEJ KARTY WYNIKÓW –
WYNIKI BADAŃ**

**STRATEGIC OBJECTIVES OF PUBLIC UNIVERSITIES
IN POLAND ACCORDING TO THE BALANCED
SCORECARD PERSPECTIVES – RESEARCH RESULTS**

DOI: 10.15611/pn.2017.472.11

JEL Classification: M10, M19, M49

Streszczenie: W Polsce funkcjonuje obecnie ponad czterysta uczelni. Gdy uwzględnimy przy tym niż demograficzny, emigrację młodych osób w wieku akademickim, migrację (i emigrację) naukowców, walkę o jak najwyższy poziom kształcenia i prowadzonych badań, konieczność pozyskiwania zewnętrznych źródeł finansowania badań oraz regulacje prawne, którym podlegają uczelnie, jasne staje się, jak bardzo ważne jest opracowanie strategii oraz jej skuteczna realizacja. Narzędziem ułatwiającym wdrożenie i realizację strategii jest zbilansowana karta wyników. Opracowanie ogólnej koncepcji dla uczelni wymaga poznania najważniejszych celów poszczególnych uczelni. Celem artykułu jest zaprezentowanie wyników badań przeprowadzonych wśród rektorów uczelni publicznych, w ramach których zostali oni poproszeni o wskazanie najważniejszych ich zdaniem celów strategicznych z jednoczesnym przyporządkowaniem do zaproponowanych perspektyw.

Słowa kluczowe: cele strategiczne, zbilansowana karta wyników, uczelnie publiczne, wyniki badań.

Summary: Nowadays there are over four hundred universities in Poland. Considering the demographic decline, the emigration of young people at academic age, migration and emigration of scientists, a desire for the highest quality of research and education, the necessity of looking for external funding for research and law regulation, it becomes obvious how important for universities is to develop a strategy as well as strategy effective implementation. Balanced scorecard is a tool which facilitates the strategy implementation and execution. The develop of the general BSC concept for the universities requires knowledge about the most important goals for all universities. The main aim of this article is to present the research results. The research was conducted among the rectors of the public universities. They were asked to indicate from the list the most important in their opinion strategic objectives for the university managed by them.

Keywords: strategic objectives, balanced scorecard, public universities, research results.

1. Wstęp

Niż demograficzny, równoczesne funkcjonowanie na rynku polskiego szkolnictwa wyższego uczelni publicznych oraz prywatnych (obecnie w Polsce funkcjonują 402 uczelnie, z czego 7 jest kościelnych, 262 są niepubliczne oraz 133 publiczne [Polon]), znaczne ułatwienie rozpoczęcia studiów poza granicami kraju sprawiają, że uczelnie są zmuszone do podejmowania walki o przetrwanie. Jednym z jej przejawów jest dążenie do zdobycia jak największej liczby studentów oraz jak najlepszych naukowców. Podjęcie walki o studenta oraz badacza wiąże się z opracowaniem strategii działania zgodnej z misją i statutem uczelni. Obowiązek opracowania tejże strategii narzuca również polskie prawo. Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym w artykule 66 nakłada na rektora uczelni obowiązek opracowania, wdrożenia i realizowania strategii uczelni. Zatem samo posiadanie strategii jest niewystarczające. Konieczne staje się podjęcie odpowiednich działań pozwalających na jej skuteczną realizację oraz monitoring dotychczasowych postępów.

Na przestrzeni lat wypracowano wiele narzędzi i koncepcji pozwalających na implementację strategii oraz badanie stopnia jej realizacji. Jednym z nich jest zaproponowana przez Kaplana i Nortona zbilansowana karta wyników. Po to narzędzie chętnie sięgają przedsiębiorcy, a ostatnio coraz częściej rozważają jej użycie lub wręcz rozpoczynają stosowanie również uczelnie.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wyników badań przeprowadzonych w 2016 roku wśród rektorów publicznych szkół wyższych. Zadaniem badania ankietowego było wskazanie najważniejszych w ich opinii celów uczelni w ramach fundamentalnych perspektyw zbilansowanej karty wyników. Realizacja celu artykułu wymagała zastosowania metody dedukcji oraz matematycznego opracowania otrzymanych odpowiedzi od rektorów.

2. Zbilansowana karta wyników

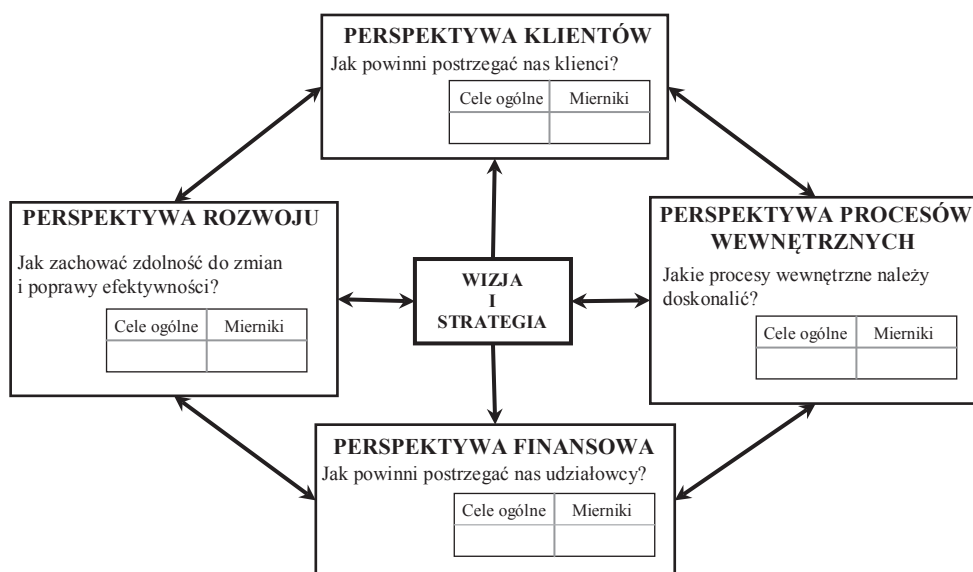
Koncepcja zbilansowanej karty wyników (*Balanced Scorecard* – BSC) została zaproponowana przez Roberta Kaplana oraz Davida Nortona i jest jednym z najbardziej rozpowszechnionych modeli pomiaru dokonań. Wspomaga ona osiągnięcie celów strategicznych w takich obszarach, jak: finanse, relacje z klientami, zarządzanie wiedzą oraz efektywność procesów gospodarczych. Kaplan i Norton wyodrębnili cztery podstawowe perspektywy [Kaplan, Norton 1996, s. 9, 43] (rysunek 1):

- klienta,
- finansową,
- procesów wewnętrznych,
- badań i rozwoju.

W ramach każdej z tych perspektyw jednostka gospodarcza określa swoje cele strategiczne, mierniki ich realizacji, wartości docelowe, a także działania, które na-

leży podjąć, aby osiągnąć wyznaczone założenia – w tym działania korygujące dla przypadków, gdy nie uda się osiągnąć założonych wyników. Zbilansowana karta wyników ma umożliwić i ułatwić przełożenie wizji i strategii przedsiębiorstwa na konkretne działania, które należy podjąć, aby możliwa była realizacja strategii. BSC umożliwia również kontrolę stopnia realizacji poszczególnych celów strategicznych, wykonania powierzonych pracownikom zadań, jak również komunikowanie strategii wszystkim członkom organizacji.

Ważne jest zachowanie powiązań przyczynowo-skutkowych celów, działań, a także mierników zakwalifikowanych do poszczególnych perspektyw. Dzięki ich logicznemu powiązaniu, pracownicy będą w stanie lepiej zrozumieć, jak wykonywana przez nich praca wpływa na realizację strategii przedsiębiorstwa, zatem i na sukces organizacji na rynku.



Rys. 1. Schemat zbilansowanej karty wyników

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kaplan, Norton 1996, s. 9, 43; 2006, s. 28, 48; Michalak 2008, s. 114].

Jedną z zasad koncepcji zbilansowanej karty wyników jest minimalizowanie ilości celów. Optymalna ich liczba to 4 do 6 w ramach każdej z perspektyw. Wielokrotnie strategie uczelni są bardzo rozbudowane, a cele bardzo liczne, tak więc zbudowanie BSC zgodnie z tą zasadą może być trudne lub wręcz wydawać się niewykonalne. Dlatego też autorka w opisywanym w dalszej części badania poprosiła respondentów o wybranie liczby celów zgodnej z zasadą minimalistyczną.

3. Opis i wyniki przeprowadzonego badania

Anonimowe badanie ankietowe zostało przeprowadzone na przełomie czerwca i lipca 2016 roku. Kwestionariusz ankiety rozesłano do rektorów wszystkich uczelni publicznych w Polsce. Ze względu na pełnioną przez ankietowanych funkcję i wynikającą z niej liczbę obowiązków liczba pytań została znacznie ograniczona. Celem badania było między innymi poznanie najważniejszych celów strategicznych szkół wyższych w Polsce. Pytania związane ze wskazaniem najważniejszych dla uczelni celów zostały tak sformułowane, aby rektorzy, niezależnie od posiadanej przez uczelnię strategii, mogli wskazać najważniejsze w ich opinii cele strategiczne uczelni. Badani wskazywali cele z podziałem na cztery perspektywy wynikające z koncepcji zbilansowanej karty wyników:

a) klienta/interesariusza – w badaniu ta perspektywa odpowiada na pytanie, jak studenci, pracownicy, instytucje państwowe i przedsiębiorcy powinni postrzegać uczelnię,

b) rozwoju – mówiącą, co należy zrobić, aby uczelnia w każdej chwili była gotowa do wprowadzenia zmian niezbędnych do jej dalszego rozwoju,

c) procesów wewnętrznych – umożliwiającą określenie, jakie procesy wewnętrzne należy doskonalić,

d) finansowej.

W każdej z perspektyw ankietowani mieli określić od 4 do 6 najważniejszych w ich opinii celów. Mogli wybrać spośród proponowanej listy bądź dopisać własne w kategorii „inne”. W badaniu poproszono również ankietowanych o uszeregowanie perspektyw według ich ważności dla uczelni.

Łącznie rozesłano 134 kwestionariusze ankiet¹. Wypełnione ankiety odesłało 57 rektorów, co daje zwrotność na poziomie 43%.

Tabela 1 przedstawia wskazane przez rektorów cele w ramach perspektywy klienta/interesariusza. Ponad 70% respondentów uznało, że bardzo ważne dla uczelni jest odpowiednie dostosowanie oferty kształcenia, a prawie 68% uznało, że równie ważne jest umiędzynarodowienie kształcenia. Ze względu na fakt, iż uczelnie kierują swoją ofertę głównie do młodych ludzi pragnących kontynuować naukę oraz że w Europie wciąż postępuje integracja, a przemieszczenia między krajami studentów są coraz bardziej dostępne, wskazanie przez tak wielu rektorów tych dwóch celów jako najważniejszych nie jest zaskoczeniem. Ankietowani uznali za równie ważne wpieranie i w zasadzie podejmowanie współpracy z otoczeniem oraz dbałość o rozwój naukowy pracowników – na te cele wskazało ponad 63% badanych. Jeden z rektorów podał, że inne niż zaproponowane na liście cele są dla jego uczelni najważniejsze. W związku z tym, iż w takim wypadku rektorzy zostali poproszeni o podanie, jakie inne cele są ich zdaniem najważniejsze, w odpowiedzi pojawiły się:

¹ Z dniem 1 stycznia 2017 r. PWSZ w Sandomierzu została włączona do Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach, zatem w trakcie przeprowadzania badania funkcjonowały 134 uczelnie publiczne, natomiast obecnie są 133.

- wzrost liczby studiów podyplomowych i liczby słuchaczy,
- utrzymanie obecnej liczby studentów na studiach stacjonarnych,
- wzrost liczby studentów na studiach niestacjonarnych,
- rozwój współpracy z przedsiębiorstwami w zakresie finansowania prac naukowo-badawczych,
- komercjalizacja wyników badań naukowych,
- poprawa stanu infrastruktury uczelni.

Tabela 1. Najważniejsze cele strategiczne w ramach perspektywy klienta/interesariusza wskazane przez rektorów uczelni publicznych w Polsce

Cel strategiczny	Liczba osób, które wskazały dany cel	Proc. respondentów wskazujących dany cel
Dostosowanie oferty kształcenia do potrzeb rynku pracy	42	73,7
Umiejdzynarodowienie kształcenia	38	66,7
Wspieranie współpracy z otoczeniem (biznesem, instytucjami państwowymi)	36	63,2
Dbłość o rozwój naukowy pracowników	36	63,2
Stworzenie warunków ułatwiających pozyskiwanie grantów z NCBiR, NCN, FNP UE	21	36,8
Rozwój infrastruktury dydaktycznej	20	35,1
Stworzenie mechanizmów zachęt do pozyskiwania grantów	18	31,6
Kształtowanie postaw innowacyjnych wśród studentów i pracowników	18	31,6
Wzmacnianie roli uczelni w kraju	18	31,6
Wspieranie komercjalizacji badań i transferu wiedzy	17	29,8
Wspieranie prorozwojowych dziedzin nauki	15	26,3
Tworzenie zespołów interdyscyplinarnych i międzynarodowych	12	21,1
Wzmacnianie więzi z absolwentem	11	19,3
Polepszenie komunikacji ze studentami, doktorantami, pracownikami naukowo-dydaktycznymi, administracją i przedsiębiorcami	10	17,5
Wspieranie własności intelektualnej	7	12,3
Inne	1	1,8
Ograniczenie skarg i powództw sądowych składanych przez studentów	0	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Cele wskazane jako „inne” są dokładnie sprecyzowane. Można jednak przynajmniej część z nich powiązać z zaproponowaną listą do wyboru:

- wzrost liczby studiów podyplomowych i utrzymanie obecnej liczby studentów z odpowiednim dostosowaniem oferty,

- rozwój współpracy z przedsiębiorstwami w zakresie finansowania ze wspieraniem współpracy z otoczeniem,
- komercjalizacja wyników badań ze wspieraniem komercjalizacji badań i transferu wiedzy.

W przypadku celów strategicznych zaproponowanych w ramach perspektywy rozwoju rektorzy byli mniej zgodni niż w poprzedniej perspektywie, w której wyraźnie widać cztery główne cele. Kształtowanie się odpowiedzi na to pytanie wśród badanych przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Najważniejsze cele strategiczne w ramach perspektywy rozwoju wskazane przez rektorów uczelni publicznych w Polsce

Cel strategiczny	Liczba osób, które wskazały dany cel	Proc. respondentów wskazujących dany cel
Dbałość o rozwój naukowy pracowników	33	57,9
Stworzenie warunków ułatwiających pozyskiwanie grantów z NCBiR, NCN, FNP UE	28	49,1
Wpieranie współpracy z otoczeniem (biznesem, instytucjami państwowymi)	27	47,4
Wspieranie poprawy kategoryzacji uczelni i jej jednostek organizacyjnych	25	43,9
Rozszerzenie oferty skierowanej do cudzoziemców	24	42,1
Wspieranie innowacyjności w badaniach	22	38,6
Rozwój oferty studiów I, II i III stopnia, a także podyplomowych oraz innych form kształcenia	22	38,6
Wspieranie rozwoju infrastruktury badawczej	21	36,8
Wspieranie współpracy międzyuczelnianej	20	35,1
Rozwój infrastruktury dydaktycznej	16	28,1
Wspieranie prorozwojowych dziedzin nauki	15	26,3
Dbałość o podnoszenie kwalifikacji przez pracowników	15	26,3
Tworzenie zespołów interdyscyplinarnych i międzynarodowych	14	24,6
Wspieranie mobilności kadry	12	21,1
Kształcenie postaw innowacyjnych	10	17,5
Wspieranie procesu zapraszania wykładowców wizytujących z uczelni zagranicznych	9	15,8
Wspieranie ochrony procesu własności intelektualnej	6	10,5
Wdrożenie zasad podziału środków finansowych na cele poszczególnych jednostek organizacyjnych uczelni	5	8,8
Inne	1	1,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Prawie 60% badanych wskazało, iż w odniesieniu do rozwoju uczelni najważniejszym celem jest dbałość o rozwój naukowy pracowników. Pracownicy stanowią

największy potencjał uczelni, albowiem to oni prowadzą badania naukowe oraz zajęcia ze studentami. Rozwój ich kwalifikacji, jak również zdobywanie przez nich nowego doświadczenia jest bardzo ważne dla rozwoju uczelni oraz podnoszenia i utrzymywania jakości zarówno w aspekcie kształcenia, jak i nauki. Kolejnym ważnym celem w opinii rektorów jest stworzenie warunków pozyskiwania grantów, które stanowią coraz ważniejsze źródło finansowania badań naukowych. Cel ten wskazała prawie połowa badanych. Za nie mniej ważne uznano ponownie wspieranie współpracy z otoczeniem (ponad 47% badanych), bez której coraz trudniej mówić o rozwoju uczelni. Rektorzy wskazali również jako ważne wspieranie kategoryzacji uczelni i jej jednostek organizacyjnych (prawie 44%) oraz rozszerzenie oferty dla cudzoziemców (42%). Tak jak w przypadku perspektywy klienta/interesariusza, zostały także wskazane cele inne niż zaproponowane w liście. Należą do nich:

- wzrost kwalifikacji kadry naukowo-dydaktycznej,
- internacjonalizacja studiów,
- wspomaganie działalności naukowo-badawczej,
- rozwój współpracy międzynarodowej w zakresie działalności badawczo-naukowej,
- doskonalenie kultury organizacyjnej w uczelni,
- doskonalenie zasad wynagradzania i motywowania wszystkich pracowników uczelni w ramach istniejących możliwości finansowych.

W przypadku celów „innych” można powiązać wzrost kwalifikacji kadry naukowo-dydaktycznej z dbałością o rozwój kadry naukowej, zaś internacjonalizację studiów z rozszerzeniem oferty skierowanej do cudzoziemców.

Kolejną perspektywą w ramach zbilansowanej karty wyników jest perspektywa procesów wewnętrznych. Wybór dokonany przez rektorów w ramach tej perspektywy prezentuje tabela 3.

Ponad 70% badanych wskazało podniesienie sprawności funkcjonowania uczelni jako jeden z najważniejszych dla uczelni celów w odniesieniu do perspektywy procesów wewnętrznych. Niewiele mniej osób (prawie 65%) wskazało na wspieranie ścieżek rozwoju kadry. Nie dziwi również, że ponad połowa rektorów (56,1%) uznała za bardzo ważny cel wdrożenie systemu oceny jakości kształcenia. Jakość kształcenia wiąże się bowiem z losami absolwentów szkoły oraz opinią pracodawców o ich przygotowaniu do pracy, co może się przekładać na liczbę nowych studentów. Kolejne trzy ważne w opinii rektorów cele to powiązanie działalności naukowej, dydaktycznej i organizacyjnej z systemem motywacyjnym, kształtowanie postaw innowacyjnych oraz budowa sprawnego systemu budżetowania.

Jako „inne” cele w ramach perspektywy procesów wewnętrznych zostały wskazane:

- poszerzenie oferty edukacyjnej w zakresie studiów podyplomowych,
- podnoszenie jakości i atrakcyjności studiów,
- doskonalenie systemu zarządzania działalnością naukową,

- doskonalenie systemu zarządzania uczelnią,
- pozyskiwanie środków finansowych na inwestycje.

Tabela 3. Najważniejsze cele strategiczne w ramach perspektywy procesów wewnętrznych wskazane przez rektorów uczelni publicznych w Polsce

Cel strategiczny	Liczba osób, które wskazały dany cel	Proc. respondentów wskazujących dany cel
Podniesienie sprawności funkcjonowania uczelni	40	70,2
Wspieranie ścieżek rozwoju kadry	37	64,9
Wdrożenie systemu oceny jakości kształcenia	32	56,1
Powiązanie działalności naukowej, dydaktycznej i organizacyjnej z systemem motywacyjnym	28	49,1
Kształcenie postaw innowacyjnych	27	47,4
Budowa sprawnego systemu budżetowania	27	47,4
Polepszenie komunikacji ze studentami, doktorantami, pracownikami naukowo-dydaktycznymi, administracją i przedsiębiorcami	23	40,4
Wspieranie inicjatyw i współpracy międzyuczelnianej	15	26,3
Wspieranie prorozwojowych dziedzin nauki	13	22,8
Budowa systemu controllingowego	13	22,8
Podniesienie jakości wsparcia obsługi działalności naukowej, wydawniczej i dydaktycznej	12	21,1
Budowa procedur ochrony własności intelektualnej	10	17,5
Inne	1	1,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ostatnia perspektywa, o którą zostali zapytani badani, to perspektywa finansowa (tabela 4). W przypadku tej perspektywy ankietowani wykazali się bardzo dużą zgodnością co do jednego z celów – zachowanie stabilności finansowej (wskazana przez 93%). Kolejne dwa najważniejsze cele wiążą się z pozyskiwaniem środków finansowych (pozyskiwanie grantów wskazało ponad 68% badanych, zaś skuteczne pozyskiwanie środków spoza ministerstwa – 63,2%). Nie jest zaskoczeniem wskazanie przez 56,1% badanych dotrzymania dyscypliny finansowej jako jednego z najważniejszych celów. Dla ponad połowy ankietowanych bardzo ważne są: ograniczenie kosztochłonności kształcenia przy jednoczesnym zachowaniu wysokiej jego jakości oraz zwiększenie współpracy z przedsiębiorstwami.

Również w tej perspektywie zostały wskazane przez badanych cele dodatkowe:

- zwiększenie przychodów z działalności dydaktycznej,
- zwiększenie przychodów z działalności naukowo-badawczej,
- obniżenie kosztów działalności administracyjnej.

Tabela 4. Najważniejsze cele strategiczne w ramach perspektywy finansowej wskazane przez rektorów uczelni publicznych w Polsce

Cel strategiczny	Liczba osób, które wskazały dany cel	Proc. respondentów wskazujących dany cel
Zachowanie stabilności finansowej	53	93,0
Pozyskiwanie grantów	39	68,4
Skuteczne pozyskiwanie środków spoza MNiSW	39	63,2
Dotrzymanie dyscypliny finansowej	32	56,1
Ograniczenie kosztowności kształcenia przy zachowaniu wysokiej jakości	30	52,6
Zwiększenie współpracy z przedsiębiorstwami (zwiększenie liczby realizowanych zleceń na potrzeby otoczenia)	29	50,9
Rozwój kadry	18	31,6
Równoważenie przychodów i kosztów jednostek podstawowych uczelni	16	28,1
Rozbudowa i unowocześnienie infrastruktury dydaktycznej	15	26,3
Rozbudowa i unowocześnienie infrastruktury badawczej	13	22,8
Zwiększenie efektywności promocji uczelni	13	22,8
Inne	1	1,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Istotność poszczególnych perspektyw według opinii rektorów przedstawia tabela 5.

Tabela 5. Ocena istotności poszczególnych perspektyw według rektorów uczelni publicznych

Perspektywy	Liczba wskazań na daną ocenę (1 – najmniej ważna, 5 – najważniejsza)				
	1	2	3	4	5
Finansowa	3	6	4	13	31
Rozwoju	3	2	5	15	32
Procesów wewnętrznych	0	18	17	16	6
Klienta/interesariuszy	4	4	16	22	11
Inna*	0	0	0	0	0

* Badani mogli wskazać, jaką perspektywę niezaproponowaną w ramach klasycznych perspektyw uważają za ważną, wskazując jednocześnie od 4 do 6 celów strategicznych związanych z proponowaną przez nich nową perspektywą.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W tabeli 5 widać, iż w ocenie ankietowanych najważniejsza perspektywa to perspektywa rozwoju. Ogółem oceniło tę perspektywę jako niezmiernie ważną aż 82%

respondentów, z czego ocenę 4 (czyli jako bardzo ważną) wskazało w tej perspektywie 26,3%, zaś ocenę 5 (czyli jako najważniejszą) – 56,1% respondentów. Zaledwie 5,3% określiło perspektywę rozwoju jako najmniej ważną (ocena 1), a 3,5% jako mało ważną (ocena 2). 8,8% rektorów przyznało tej perspektywie ocenę 3, stwierdzając w ten sposób, iż perspektywa jest ważna, lecz nie najważniejsza dla uczelni.

W przypadku perspektywy finansowej 54,4% rektorów uznało ją za najważniejszą, a 22,8% za bardzo ważną, podczas gdy zaledwie 5,3% wskazało tę perspektywę jako najmniej ważną, a 10,5% jako mało ważną. 7% uznało ją po prostu za ważną, przyznając ocenę 3. Jeśli zsumuje się oceny 4 i 5, to można wnioskować, że zdecydowana większość ankietowanych, bo aż 77,2%, uważa tę perspektywę za bardzo ważną dla uczelni.

Kolejna perspektywa, którą rektorzy uznali za bardzo ważną, lecz nie najważniejszą dla uczelni, to perspektywa klienta/interesariuszy. W przypadku tej perspektywy tylko 19,3% respondentów uznało ją za najważniejszą dla uczelni, 38,6% – za bardzo ważną, a 28,1% – za ważną. Po 7% ankietowanych wskazało tę perspektywę jako mało ważną i najmniej ważną dla uczelni.

Ostatnie miejsce pod względem ważności rektorzy przyznali perspektywie procesów. Co prawda nikt nie uznał tej perspektywy za najmniej ważną, jednakże aż 31,6% wskazało ją jako mało ważną, 29,8% jako ważną, a 28,1% jako bardzo ważną. Tylko 10,5% uznało perspektywę procesów za bardzo ważną.

4. Zakończenie

Odpowiednia strategia uczelni warunkuje jej sukces na rynku. Jednakże samo posiadanie strategii nie jest wystarczające. Należy bowiem podjąć odpowiednie działania zmierzające do jej realizacji. Nie wolno zapomnieć o monitorowaniu postępów, a w razie konieczności o wprowadzaniu działań korygujących. Uczelnie wykonują różne pomiary dotychczasowych wyników. Niektóre już wprowadziły zbilansowaną kartę wyników, inne rozważają taką możliwość.

Na podstawie przeprowadzonych badań można podjąć próbę stworzenia koncepcji zbilansowanej karty wyników odpowiadającej celom strategicznym większości uczelni publicznych w Polsce. Taka koncepcja mogłaby stanowić podstawę do stworzenia indywidualnych kart dla każdej uczelni, w pełni dostosowanych do ich własnych celów strategicznych. Mając bowiem w dyspozycji „wzór”, który już zawiera część najważniejszych dla jednostki celów, znacznie łatwiej opracować wersję narzędzia w pełni odpowiadającą potrzebom jednostki.

Literatura

- Kaplan R., Norton D., 1996, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Kaplan R., Norton D., 2006, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Michalak J., 2008, *Pomiar dokonań od wyniku finansowego do Balanced Scorecard*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Polon, Rejestr instytucji szkolnictwa wyższego, <https://polon.nauka.gov.pl/opi/aa/rejestry/szkolnictwo?execution=e5s1> (10.03.2017).
- Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, Dz.U. z 2016, poz. 1842, z późn. zm.