

PROPOZYCJA STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW DLA WYŻSZEJ UCZELNI

Przedstawiono własną propozycję struktury strategicznej karty wyników, którą można wykorzystać do zarządzania uczelnią wyższą

Wprowadzenie

Jednym z ekonomiczno-finansowych instrumentów efektywnie wspomagających proces zarządzania, stosowanym w podmiotach gospodarczych jak i w instytucjach sektora publicznego jest strategiczna karta wyników. Wzrost poziomu konkurencji na rynku usług edukacyjnych, zwiększenie liczby i mobilności studentów oraz otwarcie rynku europejskiego w zakresie swobody przepływu osób, usług i kapitału wpływa na konieczność poszukiwania i wdrażania narzędzi podnoszących skuteczność procesów zarządzania w uczelniach wyższych w Polsce.

Celem autorów artykułu jest przedstawienie metodycznych założeń propozycji strategicznej karty wyników dedykowanej szkołom wyższym. Karta wyników umożliwia wieloaspektową ocenę realizowanej strategii nawet w tak złożonym organizacyjnie i funkcjonalnie podmiocie, jakim jest uczelnia. Jednocześnie wskazuje na kierunki ewentualnych zmian, jeśli realizacja zamierzeń przebiega nieprawidłowo. Specyfika szkoły wyższej wymaga indywidualnych rozwiązań w zakresie doboru odpowiednich mierników oraz konstrukcji karty, co znajduje wyraz w poszerzeniu klasycznej struktury tego instrumentu o dodatkową perspektywę.

1. Zmiany w obszarze szkół wyższych

Wejście Polski do struktur europejskich pociąga za sobą konieczność przyjęcia kierunków polityki europejskiej, w szczególności wyrażonych w Strategii Lizbońskiej. Głównym celem strategii jest stworzenie na terenie Europy do 2010 roku najbardziej konkurencyjnej i dynamicznej gospodarki na świecie – opartej na wiedzy, zdolnej do trwałego rozwoju, tworzącej większą liczbę lepszych miejsc pracy oraz charakteryzującej się większą spójnością społeczną¹. Stając się w 2004 roku członkiem Unii Europejskiej, Polska również przyjęła zobowiązanie realizacji tych wytycznych, co wyraża się w przyjętym na lata 2007-2013 Narodowym Planie

¹ Commission of the European Communities, *The Lisbon Strategy – making change happen*, Bruksela 2002, s.2, źródło: <http://europa.eu.int>,

Rozwoju². W dążeniu do osiągnięcia założeń Strategii Lizbońskiej przewidziano uruchomienie Programu Operacyjnego “Wykształcenie i Kompetencje”, którego głównym celem będzie podniesienie poziomu wykształcenia polskiego społeczeństwa. Aby gospodarka oparta na wiedzy, mogła skutecznie się rozwijać, priorytetami muszą stać się³:

- edukacja;
- nauka i prace badawczo- rozwojowe;
- gałęzie przemysłu tzw. wysokiej techniki;
- usługi biznesowe związane z gospodarką opartą na wiedzy;
- sektor usług społeczeństwa informacyjnego.

Analiza powyższych “nośników” gospodarki opartej na wiedzy prowadzi do wniosku, że powinien zostać wdrożony efektywny system wspierania innowacyjności w poszczególnych regionach kraju. Budowanie partnerstwa i współpracy pomiędzy jednostkami naukowo-badawczymi i przemysłem oraz wzmocnienie i wykorzystanie potencjału regionalnego sektora szkolnictwa wyższego dla rozwoju przedsiębiorczości i wzmocnienia konkurencyjności powinno stać się regułą.

Poszukiwanie nowych rozwiązań powinno zacząć się od edukacji. Przemawiać za tym może fakt, że system edukacji przeszedł na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat ogromne zmiany, a te najbardziej dynamiczne dotyczą obszaru szkolnictwa wyższego. Procesy te znajdują swoje odzwierciedlenie w wartościach współczynnika skolaryzacji brutto, który wzrósł z 13,1% do 43,7% (liczba studentów wzrosła niemalże czterokrotnie – z 403,8 tys. w roku 1990/1991 do 1718,7 tys. w roku 2001/2002). Ponad trzykrotny wzrost współczynnika skolaryzacji w szkolnictwie wyższym spowodowany jest przede wszystkim wprowadzeniem daleko idącej autonomii systemu szkolnictwa wyższego wobec państwa oraz znacznej samodzielności jednostek organizacyjnych uczelni. Przepisy prawa gwarantują również swobodę głosu i poglądów naukowych. Stworzenie podstaw do rywalizacji uczelni w zakresie uzyskiwania środków budżetowych na badania, a także konkurencji wśród naukowców, pracowników dydaktycznych poprzez stosowanie systemów weryfikacyjnych i procedur konkursowych wpływa na podniesienie jakości świadczonych usług edukacyjnych. Najbardziej radykalną zmianą jest jednak stworzenie możliwości powstawania niepaństwowych szkół wyższych, czego rezultatem jest obecny system szkolnictwa niepaństwowego, liczący na przełomie 2004/2005 roku aż 301 uczelni (w porównaniu do 126 państwowych szkół wyższych) i kształcący ponad pół miliona studentów⁴. Od strony popytowej zauważalny jest wzrost świadomości nabywców usług

² Ministerstwo Edukacji Narodowej i Sportu, *Strategia Rozwoju Edukacji na lata 2007-2013*, Warszawa 2005, s.4, źródło: <http://www.mein.gov.pl>,

³ Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus” przy prezydium PAN, *Przechodzenie Polski do gospodarki opartej na wiedzy a kształtowanie się popytu na pracę*, ekspertyza, Warszawa 2002, źródło: <http://www.kbn.gov.pl>,

⁴ Główny Urząd Statystyczny, *Szkoły wyższe i ich finanse w 2004 roku*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2005, s.35

edukacyjnych w zakresie konieczności kształcenia i zdobywania wiedzy jako czynnika gwarantującego perspektywę pracy i rozwoju zawodowego.

W wyniku powyższych przemian zarządzanie nauką i systemem edukacji w państwie upodobniło się do kierowania firmą, w której system administrowania powinien zostać zbliżony do zasad zarządzania menedżerskiego, opartego na racjonalnym planowaniu, metodach i technikach zarządzania strategicznego oraz kształceniu kadr⁵. To samo podejście można odnieść do uczelni jako powierników zadania popularyzowania wiedzy i źródła innowacyjności. Postawione w sytuacji, w której niezbędne staje się konkurowanie o studenta, jako klienta wymagającego usługi najwyższej jakości, uczelnie muszą zmienić dotychczasowy sposób myślenia tak, aby w rynkowych warunkach gospodarki potrafiły się odnaleźć i co najważniejsze – przetrwały i rozwijały się mimo niekorzystnych trendów demograficznych⁶ oraz coraz większej konkurencji w wymiarze globalnym⁷. Niezbędne staje się zatem opracowanie odpowiedniej strategii, która w długim okresie przyniesie oczekiwane rezultaty oraz znalezienie narzędzia, umożliwiające kontrolę stopnia realizacji zamierzeń. Formułowanie i następujące po nim wdrażanie strategii dostosowujących organizację do otoczenia, stanowiące niezbędny warunek przetrwania w długim okresie czasu, obejmuje problematykę natury ekonomicznej oraz organizacyjnej, a także sferę problemów natury informacyjnej i informatycznej oraz metod analitycznych podejmowania decyzji. Próbę tak kompleksowej oceny organizacji, poprzez ocenę składających się na nią funkcjonalnych obszarów, podejmuje strategiczna karta wyników (SKW). Stanowi ona rozwiązanie, które pomaga zarządzać efektywnie w krótkim okresie czasu, ale co ważniejsze, tworzy perspektywy długofalowego rozwoju – jest bowiem koncepcją umożliwiającą zarówno zarządzanie, jak i raportowanie⁸ (poprzez realizowanie funkcji kontrolnych dotyczących osiągniętych wyników, sprawuje jednocześnie pieczę nad realizacją strategii).

2. Strategiczna karta wyników jako współczesne narzędzie zarządzania

Strategiczna karta wyników (SKW) to narzędzie składające się, według jej twórców Roberta S. Kaplana i Davida P. Nortona, z czterech perspektyw, odzwierciedlających różne obszary funkcjonowania organizacji. Każdy obszar jest charakteryzowany przez odpowiednie mierniki – oddające przyjętą przez organizację strategię. Wspomniane domeny funkcjonalne to cztery, równoważne perspektywy, które uwzględniają główne obszary działalności przedsiębiorstwa. Najczęściej

⁵ Ministerstwo Nauki i Informatyzacji, *Założenia polityki naukowej, naukowo-technicznej i innowacyjnej państwa*, Projekt, Warszawa 2004, s.31

⁶ Rządowe Centrum Studiów Strategicznych, *Sfera społeczna w okresie transformacji. Zjawiska i tendencje*, Warszawa 2002, s. 13

⁷ Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, *Skuteczne inwestowanie w edukację: imperatyw dla Europy*, Warszawa 2003 tłum. za Komisją Wspólnot Europejskich, komunikat, Bruksela 2003,

⁸ Lewandowska A., Likierski M., *Pod presją czasu. Strategiczna karta wyników w praktyce*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005, s.60

wyróżniamy perspektywę: finansową, klienta, procesów wewnętrznych oraz badań i rozwoju. Taka dekompozycja służy przede wszystkim strukturalizacji działań i budowy organizacji oraz uruchomieniu wewnętrznych procesów poznawczych. I tak, perspektywa finansowa poprzez zastosowane konkretnych mierników oceniających odzwierciedla długoterminowy cel przedsiębiorstwa, powiązując go z konkretnymi celami finansowymi, pokazując, czy wdrożenie i realizacja strategii przyczyniają się do poprawy wyników ekonomicznych firmy. Nakreślenie ram osiągnięcia wspomnianych powyżej celów finansowych ma miejsce w perspektywie klientów – tutaj organizacja powinna przełożyć misję i strategię na konkretne cele odnoszące się do rynków i klientów, a co za tym idzie zidentyfikować segmenty rynku dla obecnej i przyszłej populacji klientów, a następnie wybrać te segmenty, w których zamierza konkurować. Można tego dokonać poprzez określenie szczegółowych celów do osiągnięcia i mierników wyrażających stopień ich realizacji. W perspektywie procesów wewnętrznych następuje sprecyzowanie sposobu dochodzenia do pożądanego rezultatu. W centrum zainteresowania pozostają te wewnętrzne procesy, w których specjalizuje się organizacja. Istotne są procesy tworzące wartość dla klienta oraz te, które mają największy wpływ na kształtowanie poziomu satysfakcji odbiorcy i kształtowanie się wyników finansowych podmiotu. Ostatnią perspektywą jest obszar uczenia się i wzrostu (perspektywa rozwoju). Jako jeden z czterech elementów SKW pozwala uwidocznic związki pomiędzy strategią a zarządzaniem zasobami ludzkimi i zapleczem technologicznym. Perspektywa rozwoju jest punktem wyjścia każdej długotrwałej strategii, a dobrze przemyślany projekt strategii rozwoju zwiększa prawdopodobieństwo skutecznego jej wdrożenia.

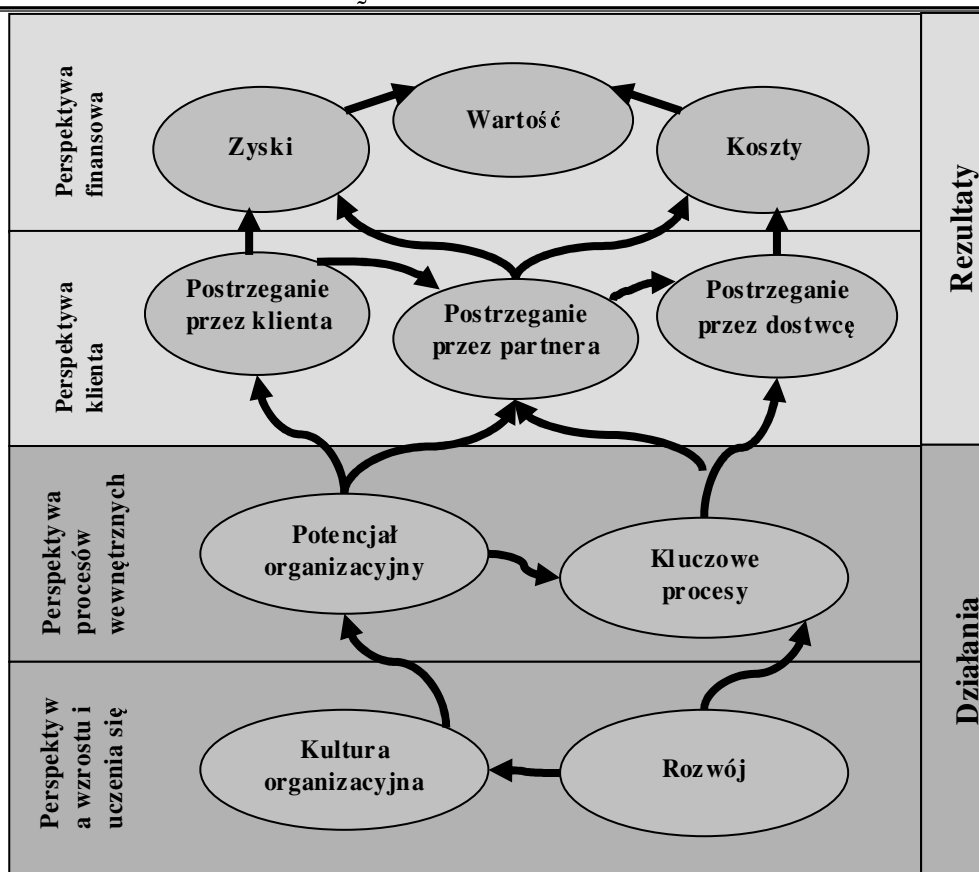
Zaproponowana przez Kaplana i Nortona budowa strategicznej karty wyników (istnienie czterech równoważnych perspektyw) jest przykładem strukturalizacji zagadnienia strategii organizacji⁹. Od czasu jej wprowadzenia w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia począwszy od Stanów Zjednoczonych, poprzez Europę Zachodnią aż do Polski, karta wyników zdobywa coraz więcej zwolenników¹⁰. Jej idea znalazła szerokie zastosowanie w przedsiębiorstwach i organizacjach non-profit na całym świecie, a coraz częściej wykorzystuje się kartę do zarządzania instytucjami sektora publicznego, do których zaliczamy jednostki administracji rządowej, publicznej, szpitale¹¹ lub uczelnie wyższe¹².

⁹ Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników, Jak przełożyć strategię na działanie*, Warszawa 2002, s.14

¹⁰ Morisawa T., Kurosaki H., *Using Balanced Scorecard in Reforming Corporate Management Systems*, Nomura Research Institute, NRI Papers, No. 71, Tokyo 2003, s.5

¹¹ Carsten A., Hankeln Ch., Lohmann R., *Entwicklung und implementierung von Strategien im Krankenhaus mit Hilfe einer Balanced Scorecard*, Journal fuer Aneasthesie und Intensivebehandlung, Bremen 2004,

¹² I-Huei Ho, Tzai-Fu Cheng, Chieh-Yu Lin, *The Construction of the performance evaluation model for engineering educational systems*, International Conference on Engineering Education, Oslo 2001,



Rys. 1 Perspektywy strategicznej karty wyników

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Andersen H.V, Lavrie G., *Improving Public Sector Governance through Better Strategic Management*, 2GC Working Paper, Berkshire 2002, s. 7

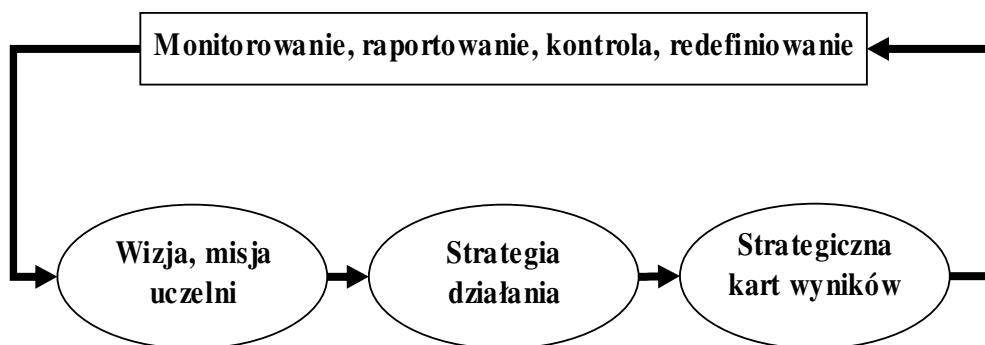
Przeświadczenie o celowości stosowania właśnie tej metody w obszarze innym niż przedsiębiorstw wynika stąd, że instytucje niedochodowe, których celem jest kształcenie, działalność badawczo-rozwojowa, promocja kultury, opieka socjalna, zapewnienie bezpieczeństwa czy organizacja wypoczynku nie mogą być oceniane wyłącznie przez pryzmat finansowy.

3. Wykorzystanie karty wyników do zarządzania uczelnią

Przeświadczenie o słuszności stosowania karty wyników jako narzędzia efektywnie wspierającego zarządzanie szkoła wyższą wynika z faktu, że nie możliwa jest ocena uczelni jedynie przez pryzmat finansowy. Wartościowania szkoły wyższej dokonywać należy z punktu widzenia jej wieloaspektowego rozwoju, doskonalenia kadry i spełniania oczekiwań odbiorców oferowanych usług. Metoda karty wyników pozwala całościowo ująć problematykę oceny osiągnięć instytucji akademickiej, a głównie powiązań pomiędzy jej poszczególnymi elementami – uwzględnia bowiem różne czynniki mające wpływ na przyszły sukces podmiotu. Umożliwia zachowanie równowagi pomiędzy finansowymi i niefinansowymi miarami decydującymi o

sukcesie strategicznym, a dzięki zidentyfikowanym i uwidocznionym związkom przyczynowo-skutkowym wskazuje na czynniki wspierające lub hamujące przyjętą strategię¹³. Specyfika organizacji, jaką jest uczelnia wyższa, wpływa na przyjęte rozwiązania w projekcie karty wyników, która mogłaby służyć jako skuteczne narzędzie wspomagające zarządzanie tym podmiotem. Proces dostosowania karty od indywidualnych cech szkoły wyższej rozpoczyna się od kwestii dotyczącej samej struktury karty (ilość perspektyw), poprzez poszczególne mierniki (charakter prowadzonej działalności), aż do zdefiniowania ostatecznych użytkowników narzędzia (kto powinien je tworzyć, wdrażać, użytkować i monitorować efekty podejmowanych działań za jego pomocą).

Autorzy artykułu przyjęli za zasadną propozycję wdrożenia strategicznej karty wyników do oceny funkcjonowania instytucji akademickiej w zakresie kształcenia, działalności badawczo rozwojowej oraz kierowania uczelnią, podobnie jak uczyniono to w monografii “Instytucja akademicka. Strategia, efektywność, jakość”¹⁴.



Rys.2. Umieszczenie strategicznej karty wyników w procesie zarządzania instytucją akademicką

Źródło: Opracowanie własne

Dalsze rozważania autorów odnośnie zastosowania strategicznej karty wyników w uczelniach będą korespondować z monografią pt. “Instytucja akademicka – strategia, efektywność, jakość”¹⁵, której autor przyjął, że zasadna jest propozycja wdrożenia strategicznej karty wyników do oceny funkcjonowania instytucji akademickiej w zakresie: kształcenia, działalności badawczo-rozwojowej oraz kierowania uczelnią. W takim kontekście następuje teraz ponowne zdefiniowanie perspektyw karty, już dostosowanej do specyfiki działania uczelni technicznej w trzech powyższych wymiarach.

¹³ Brdulak J., *Zbilansowana karta wyników czyli jak przełożyć strategię firmy na konkretne działania jej pracowników*, *Personel*, 12/2005, s.29

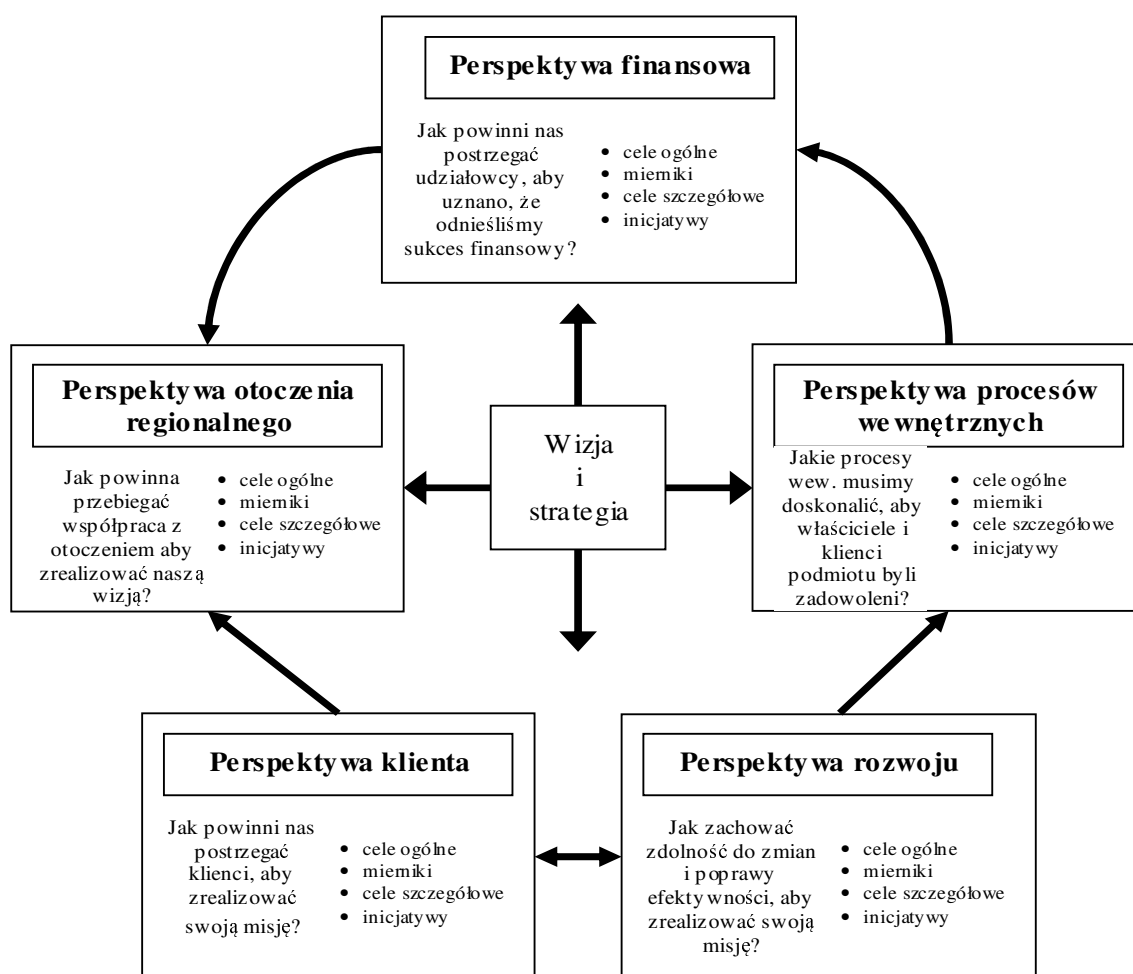
¹⁴ Leja K., *Instytucja akademicka. Strategia, efektywność, jakość*, Wydawnictwo Gdańskie Sp. z o.o., Gdańsk 2003, s.70

¹⁵ Leja K., *Instytucja akademicka. Strategia, efektywność, jakość*, Wydawnictwo Gdańskie Sp. z o.o., Gdańsk 2003, s.70

3.1. Struktura karty wyników dla wyższej uczelni

W instytucji akademickiej **perspektywa klienta** powinna przede wszystkim odpowiadać na pytania dotyczące satysfakcji ze świadczonych usług i oraz monitorować oczekiwania odbiorców, a także śledzić i przewidywać rozwój rynku usług edukacyjnych: zdobywania wykształcenia i podnoszenia kwalifikacji. Istotną kwestią w tym momencie jest odpowiednie zdefiniowanie pojęcia “odbiorca” usługi edukacyjnej lub szkoleniowej. Mogłoby się wydawać, że są nim wyłącznie studenci, podczas gdy w istocie można zaliczyć do nich także pracodawców reprezentujących rynek pracy, którzy kreując zapotrzebowanie oczekują dobrego “produktu” w postaci wykwalifikowanej kadry. Również należy zwrócić uwagę na centra gospodarczo-przemysłowe, w które sposób bezpośredni i pośredni, poprzez swoje specyficzne wymagania, oczekiwania wobec uczelni, jak również relacje partnerskie (współpraca), kreują zapotrzebowanie na usługi ośrodków akademickich i oddziałują na procesy innowacyjno-badawcze (wynalazki, patenty, rozwój nowych technologii). Perspektywa organizacyjna w projekcie karty dedykowanej uczelni wskazuje na konieczność podejmowania takich działań, aby uwaga zarządzających koncentrowała się wokół jakości obsługi klienta i konkurencyjności posiadanej oferty. Prowadzenie analizy wewnętrznych procesów ma sprzyjać zwiększeniu efektywności. Zdolność do przeprowadzania zmian, samorozwój oraz doskonalenie jakości, niezbędne do zrealizowania posiadanej wizji, jest zawarte w **perspektywie rozwoju**. Wszystko, co ma wpływ na rozwój instytucji powinno być poddane szczegółowej analizie. Ostatni obszar w klasycznym ujęciu – **perspektywa finansowa** – dotyka bezpośrednio zagadnień związanych z sytuacją finansową uczelni i może być oceniana z punktu widzenia klientów zewnętrznych jak i wewnętrznych. Gospodarka finansowa jednostki ukazuje kierownictwu szkoły, czy decyzje podejmowane w poprzednich obszarach przekładają się na wynik finansowy. Dodatkowym, zaproponowanym przez autorów artykułu, elementem struktury karty jest perspektywa **otoczenia regionalnego uczelni**. Powiązania między uczelnią a jej bliskim środowiskiem (mikrootoczenie) są wysoce niewystarczające, a jej oddziaływanie na lokalne rynki pracy praktycznie nie istnieje¹⁶. Stąd, według autorów, wynika konieczność zdefiniowania dodatkowej perspektywy, odpowiedzialnej za kontrolowanie powiązań uczelni ze światem polityki i gospodarki, w którym funkcjonuje. Tak rozbudowana karta powinna trafniej oddawać charakter i potrzebę istnienia instytucji akademickiej.

¹⁶ Dutkowski M., Hildebrandt A., Piekarec T., Tarkowski M., *Szkolnictwo wyższe w Polsce. Uwarunkowania, ocena i rekomendacje*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Raport wstępny nr 28/2001, s.84



Rys. 3. Strategiczna karta wyników dla uczelni

Źródło: Opracowanie własne

Jak widzimy, dla każdej perspektywy należy zdefiniować:

- cele ogólne;
- cele szczegółowe;
- inicjatywy;
- mierniki.

Chodzi o precyzyjne określenie tego, co trzeba zrobić oraz w jaki sposób kontrolować realizację wytyczonych zadań.

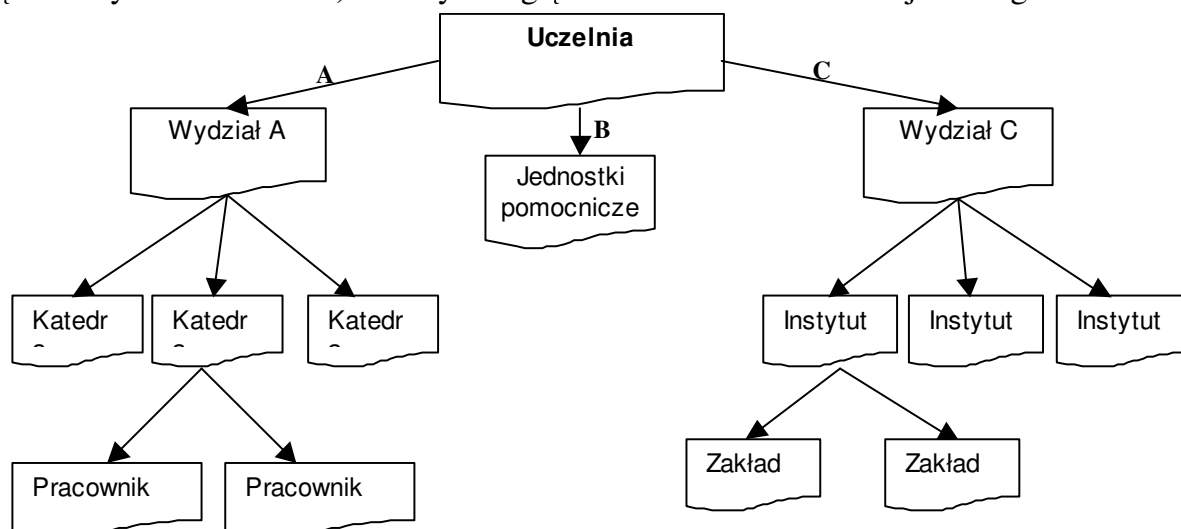
Uwidoczniona kolejność opracowania składowych poszczególnych perspektyw nie jest przypadkowa, bowiem metoda karty wyników różni się od innych znanych metod wspomagających zarządzanie. W centrum zainteresowania są klienci i działania, które mają usatysfakcjonować nabywców, a nigdy wskaźniki¹⁷. Parametry traktuje się jako wartości pochodne, których celem jest jedynie dostarczenie informacji

¹⁷ Friedag H.R., Schmidt W., *My Balanced Scorecard*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2003, s.120

umożliwiających skuteczniejsze zarządzanie organizacją. Autorzy promując metodę karty zawsze podkreślają, że koncepcja nie jest systemem pomiarowym czy kontrolnym, lecz procesem zarządzania¹⁸.

3.2. Kaskadowanie karty wyników dla wyższej uczelni

W zależności od struktury organizacyjnej uczelni, karta wyników może przybierać różną postać (patrz rysunek 1 opcje A, B, C). Ponieważ uczelnie są złożonymi systemami, w zależności od potrzeb szczebla kierowniczego i poziomach hierarchii instytucji karta wyników będzie dostarczać informacji o innym charakterze i innym poziomie szczegółowości. Aby jak najdokładniej oddać specyfikę działania poszczególnych obszarów funkcjonowania uczelni wszystkie: kształcenie, działalność badawczo-rozwojowej i kierowanie uczelnią, istotne wskaźniki (sugeruje się, aby łącznie było ich około 25) zostały uwzględnione w ocenie realizacji strategii.



Rys. 1. Kaskadowanie strategicznej karty wyników w zależności od struktury organizacyjnej uczelni

Źródło: opracowanie własne

Proces stopniowego przełożenia strategii na coraz niższe szczeble zwany jest kaskadowaniem. Jest to nie tylko podział zadań, ale przede wszystkim system komunikacji dotyczący planowania i wykonania. Klasyczny proces kaskadowania, który może być zastosowany również w przypadku szkoły wyższej, obejmuje siedem etapów¹⁹. Są to:

1. określenie struktur dla kaskadowania;
2. wybór metody kaskadowania (kierunku kaskadowania: kaskadowanie poziome lub pionowe);
3. przeprowadzenie kaskadowania;

¹⁸ tamże, s.145

¹⁹ Horvarth M., *Balanced Scorecard umsetzen*, Schaffer-Poeschell Verlag Stuttgart 2001, wyd. cyt. za Babińska K., *Metody kaskadowania zrównoważonej karty wyników*, Controlling i Rachunkowość Zarządcza 2/2003

4. dostosowania kart pomiędzy jednostkami;
5. zapewnienie jakości i udokumentowanie wyników;
6. zintegrowanie wyników w systemie określania celów oraz systemie wynagrodzeń;
7. integracja wyników w system controllingu, sprawozdawczości i planowania.

Opracowanie celów cząstkowych dla podległych jednostek musi odbywać się przy uwzględnieniu warunków ramowych wyznaczonych przez jednostkę nadrzędną, gdyż strategie pojedynczych jednostek w przypadku poszczególnych struktur organizacyjnych uczelni wyższych mogą być znacznie różnić się od siebie (przykładowo, struktura i wysokość ponoszonych kosztów na wydziale chemii i informatyki przy takiej samej liczbie studentów będzie zdecydowanie inna). Wymaga to komunikacji i podejmowania działań zorientowanych na kluczową strategię podmiotu i koncentracji wysiłku na realizacji zadań priorytetowych. Istotne jest zlokalizowanie działań strategicznych we wszystkich perspektywach oraz orientacja na tych działaniach poprzez strategiczne zarządzanie zasobami.

4. Podsumowanie

Zmiany na rynku usług edukacyjnych wymusiły zastosowanie podejścia menedżerskiego do zarządzania szkołą wyższą. Karta wyników, jako współczesne narzędzie controllingu, ze względu na swoją elastyczność i posługiwanie się różnymi miarami charakteryzującymi i oceniającymi funkcjonowanie podmiotu jest w stanie oddać specyfikę wielowymiarowości organizmu uczelni.

Efektywne zaprojektowanie i wdrożenie strategicznej karty wyników w instytucji akademickiej zależy przede wszystkim od tego, czy skonstruowane narzędzie w prawidłowy sposób odzwierciedla charakter organizacji i jej relacje z otoczeniem. Każda organizacja jest bowiem unikalna i realizuje swoją indywidualną strategię, która stanowi źródło jej przewagi konkurencyjnej. W związku z tym niemożliwe jest wykorzystanie szablonowych rozwiązań w zakresie budowy i doboru mierników karty.

Autorzy prezentują własną propozycję struktury karty, którą można wykorzystać do zarządzania uczelnią. Rozbudowanie klasycznej struktury karty o perspektywę rozwoju regionalnego podkreśla związek szkół wyższych z społecznością i gospodarką lokalną. Dobór zestawu mierników charakteryzujących poszczególne perspektywy w projekcie będzie zależał od rodzaju szkoły wyższej (akademie, uniwersytety, szkoły artystyczne, itp.) i powinien być projektowany w indywidualny sposób.

LITERATURA:

1. Andersen H.V, Lavrie G., *Improving Public Sector Governance through Better Strategic Management*, 2GC Working Paper, Berkshire 2002, s. 7
2. Brdulak J., *Zbilansowana karta wyników, czyli jak przełożyć strategię firmy na konkretne działania jej pracowników*, Personel, 12/2005, s.29

3. Carsten A., Hankeln Ch., Lohmann R., *Entwicklung und implementierung von Strategien im Krankenhaus mit Hilfe einer Balanced Scorecard*, Journal fuer Aneasthesie und Intensivebehandlung, Bremen 2004,
4. Commission of the European Communities, *The Lisbon Strategy – making change happen*, Bruksela 2002, s.2, źródło: <http://europa.eu.int>
5. Dutkowski M., Hildebrandt A., Piekarec T., Tarkowski M., Szkolnictwo wyższe w Polsce. Uwarunkowania, ocena i rekomendacje, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Raport wstępny nr 28/2001, s.84
6. Friedag H.R., Schmidt W., *My Balanced Scorecard*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2003, s.120
7. Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, *Skuteczne inwestowanie w edukację: imperatyw dla Europy*, Warszawa 2003 tłum. za Komisja Wspólnot Europejskich, komunikat, Bruksela 2003, źródło: <http://www.codn.edu.pl>
8. Główny Urząd Statystyczny, *Szkoły wyższe i ich finanse w 2004 roku*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2005, s.35
9. I-Huei Ho, Tzai-Fu Cheng, Chieh-Yu Lin, *The Construction of the performance evaluation model for engineering educational systems*, International Conference on Engineering Education, Oslo 2001
10. Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników, Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s.14
11. Komitet Prognoz «Polska 2000 Plus» przy prezydium PAN, *Przechodzenie Polski do gospodarki opartej na wiedzy a kształtowanie się popytu na pracę*, Ekspertyza, Warszawa 2002, źródło: <http://www.kbn.gov.pl>
12. Leja K., *Instytucja akademicka. Strategia, efektywność, jakość*, Wydawnictwo Gdańskie Sp. z o.o., Gdańsk 2003, s.70
13. Lewandowska A., Likierski M., *Pod presją czasu. Strategiczna karta wyników w praktyce*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005, s.60
14. Ministerstwo Edukacji Narodowej i Sportu, *Strategia Rozwoju Edukacji na lata 2007-2013*, Warszawa 2005, s.4, źródło: <http://www.mein.gov.pl>
15. Ministerstwo Nauki i Informatyzacji, *Założenia polityki naukowej, naukowo-technicznej i innowacyjnej państwa*, Projekt, Warszawa 2004, s.31, źródło: <http://www.mein.gov.pl>
16. Morisawa T., Kurosaki H., *Using Balanced Scorecard in Reforming Corporate Management Systems*, Nomura Resarach Institute, NRI Papers, No. 71, Tokyo 2003, s.5, źródło: <http://www.nri.co.jp>
17. Rządowe Centrum Studiów Strategicznych, *Sfera społeczna w okresie transformacji. Zjawiska i tendencje*, Warszawa 2002, s. 13