



LUMEN 2016

SPOTKANIE LIDERÓW ZARZĄDZANIA UCZELNIĄ

Raport

Jak przygotować uczelnie do nowych wyzwań

EDUKACJA | Wysokiej jakości zarządzanie zasobami oparte na zaawansowanej analizie edukacyjnej to sprawdzony w świecie sposób na dobrą jakość kształcenia w szkołach wyższych.

ANITA BŁASZCZAK

Fundamentalną kwestią jest to, kogo jak i kogo będziemy kształcić w szkołach wyższych? Naszą misją jest wykształcenie elity społeczeństwa - w tym przyszłych ministrów, premierów, kadry dla przyszłego rozwoju Polski - mówił prof. Jan Szmidt, przewodniczący Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich witając w imieniu KRASP uczestników II Konferencji Liderów Zarządzania Uczelnią konferencji Lumen 2016, która w dniach 14-15 listopada zgromadziła ponad 200 przedstawicieli kadry zarządzającej szkół wyższych z całego kraju.

Chcemy, by Lumen na trwałe wpisał się w roczny kalendarz życia społeczności akademickiej w Polsce - podkreślał Piotr Dmochowski-Lipski, prezes firmy doradczo-technologicznej PCG Polska, organizatora konferencji, której partnerem głównym był Microsoft Polska, a partnerem medialnym „Rzeczpospolita”. Obrady pierwszego dnia Lu-



Podczas gali kończącej pierwszy dzień konferencji Lumen 2016 rektorzy 10 badanych uczelni nagrodzili 10 szkół szczególnie zaangażowanych w przygotowanie kandydatów na studia

men 2016 koncentrowały się na zarządzaniu uczelniami na poziomie strategicznym, w tym na wyzwaniach związanych z pracami nad nowym prawem o szkolnictwie wyższym (Ustawa 2.0). W trakcie debaty prowadzonej przez prof. Jerzego Woźnickiego, prezesa Fundacji Rektorów Polskich, uczestnicy mogli poznać założenia nowego prawa przedstawione przez przewodniczących trzech ze-

spółów wyłonionych w konkursie ministerialnym. Mimo pewnych różnic zgadzali się oni co do tego, że do sukcesu reformy niezbędne jest zwiększenie nakładów na szkolnictwo wyższe.

Jak zaznaczał Piotr Dmochowski-Lipski, tegoroczna konferencja miała też zwrócić uwagę na często niedocenianą, choć kluczową kwestię współpracy uczeni ze szkoła-

mi średnimi. Jej znaczenie potwierdziły zaprezentowane na Lumen 2016 wyniki pilotażowego badania dotyczącego rekrutacji kandydatów na wyższe uczelnie oraz ich losów jako studentów, które PCG Polska przeprowadziła pod patronatem FRP na próbie ponad 140 tys. studentów z dziesięciu wybranych uczelni prywatnych i publicznych. Dziesięć szkół

średnich, które zapewniają badanym uczelniom najlepszych kandydatów na studia nagrodzono podczas uroczystej gali kończącej pierwszy dzień konferencji. Jej drugi dzień - mający bardziej operacyjny charakter - był poświęcony dyskusjom praktyków zarządzania na uczelniach będąc też okazją do poznania dobrych praktyk i wymiany doświadczeń. ©

ROZMOWA • B16

Liczy się przede wszystkim jakość

Od kilku lat na znaczeniu zyskuje kwestia współpracy uczelni z otoczeniem biznesowym

Jakość nauczania jest bezpośrednio związana z jakością zarządzania uczelnią

Rozmowa z prof. Jerzym Woźnickim, prezesem Fundacji Rektorów Polskich, i Piotrem Dmochowskim-Lipskim, prezesem PCG Polska. • B20

Renomowana szkoła w wersji 2.0



BADANIE
Prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu na studiach jest powiązane z ukończoną szkołą średnią.

Dobry wynik matury gwarantuje przyjęcie na studia, ale nie zapewnia ich ukończenia, co wyraźnie widać, gdy prześledzimy losy studentów, którzy mieli takie same lub porównywalne wyniki matury. Analiza tych losów uprawnia do hipotezy, że prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu na studiach jest - jak to było dawniej - powiązane z ukończoną szkołą średnią.

Przy poszukiwaniu kryteriów do identyfikacji renomowanej szkoły 2.0, której absolwenci mają predyspozycję do osiągnięcia powodzenia w rekrutacji, podczas studiów i na rynku pracy, warto poddać analizie wieloletni trend wyników matury. Znaczenie może mieć rozwijanie potencjału uczniów szkoły powiązane z monitorowaniem

efektów kształcenia. Warto też prześledzić spójność oferty szkoły (m.in. profile klas, prowadzone przedmioty rozszerzone) z ofertą kierunków uczelni. Istotny jest też styl pracy szkoły oraz ukierunkowanie na kompetencje kluczowe, ważne dla uczenia się przez całe życie.

Badania wskazują, że nie bez znaczenia może być odległość szkoły od uczelni. Wysoka pozycja szkoły w rankingach nie daje jej automatycznie statusu szkoły ważnej dla danej uczelni. Jednym z istotnych celów projektu pilotażowego „Analityka edukacyjna w szkołach wyższych” przeprowadzonego przez PCG Polska pod patronatem Fundacji Rektorów Polskich było wskazanie przykładów renomowanych szkół w nowym ich znaczeniu.

Każda z dziesięciu uczelni po zapoznaniu się z raportem z badań i rekomendacją, biorąc też pod uwagę dotychczasowe doświadczenia, wyróżniła jedną szkołę. To wyróżnienie pozwala budować głębsze niż

Analityka edukacyjna w szkołach wyższych - wyróżnione szkoły

Uczelnia uczestnicząca w pilotażu	Wyróżniona szkoła
1. Akademia Leona Koźmińskiego	L Liceum Ogólnokształcące z Oddziałami Integracyjnymi w Warszawie im. Ruy Barbosy
2. Politechnika Krakowska	Zespół Szkół Łączności w Krakowie im. Obrońców Poczty Polskiej w Gdańsku
3. Politechnika Wrocławska	III Liceum Ogólnokształcące we Wrocławiu im. Adama Mickiewicza
4. Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu	II Liceum Ogólnokształcące we Wrocławiu im. Piastów Śląskich
5. Uniwersytet Adama Mickiewicza w Poznaniu	II Liceum Ogólnokształcące w Gnieźnie im. Dąbrówki
6. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie	V Liceum Ogólnokształcące w Olsztynie im. Wspólnej Europy
7. Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie	I Liceum Ogólnokształcące w Garwolinie im. Marszałka Józefa Piłsudskiego
8. Uniwersytet SWPS w Warszawie	I Liceum Ogólnokształcące we Wrocławiu im. Danuty Siedzikówny "Inki"
9. Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Ciechanowie	Zespół Szkół nr 2 w Ciechanowie im. Adama Mickiewicza
10. Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Gnieźnie	I Liceum Ogólnokształcące w Gnieźnie im. Bolesława Chrobrego

dotąd relacje pomiędzy uczelnią i szkołą średnią. Dogłębna analiza wyróżnionych szkół może mieć kluczowe znaczenie dla stworzenia profilu szkoły dobrze przygotowującej swoich absolwentów do podjęcia i ukończenia studiów.

W dziesięciu wyróżnionych szkołach do obowiązkowego egzaminu z języka polskiego w latach 2010-2016 przystąpiło 15 tys. maturzystów. Łatwo dostrzec duże zróżnicowanie szkół, odpowiadające dużemu zróżnicowaniu oferty uczelni. Jest jednak kilka elementów łączących te szkoły i ich maturzystów.

1. Inwestycja w studia - egzaminy na poziomie rozszerzonym

W wyróżnionych szkołach jeden maturzysta zdawał średnio dwa egzaminy na poziomie rozszerzonym, podczas gdy w całej badanej populacji średnio jeden egzamin. Na podium najczęściej wybieranych egzaminów rozszerzo-

nych w wyróżnionych szkołach - tak jak w całej populacji - są jęz. angielski (23 proc.), matematyka (21 proc.) i jęz. polski (11 proc.). Inwestycja w przygotowanie do rozszerzonego egzaminu jest więc sprawdzoną w praktyce inwestycją w sukces na studiach.

2. Obowiązkowe przedmioty lepiej niż przeciętnie, solidna matematyka

Średnia pozycja 7 (w skali 9-stopniowej) wyniku obowiązkowej matematyki w latach 2010-2016 jest w wyróżnionych szkołach nieco wyższa od średniej pozycji wyniku języka angielskiego i polskiego. Średni procent wyników wysokich z przedmiotów obowiązkowych (42 proc.) jest wyższy od normy krajowej (23 proc.).

3. Profil szkoły

Profil szkoły dobrze przygotowującej do sukcesu na kierunkowych studiach można określać przede wszystkim za pomocą wyborów przedmio-

tów maturalnych zdawanych na poziomie rozszerzonym przez jej uczniów. W grupie wyróżnionych liceów poza matematyką, językiem polskim i angielskim licznie wybierane są średnio cztery dalsze egzaminy rozszerzone.

4. Odległość szkoły od siedziby uczelni

Dotychczasowe analizy uprawniają hipotezę, że powodzenie na studiach absolwentów szkoły średniej może być powiązane z jej odległością od siedziby uczelni. Sukces na studiach jest pochodną motywacji i determinacji, a te mogą się wiązać z pokonywaniem trudności wynikających ze znacznej odległości uczelni od szkoły. Jednak siedem wyróżnionych to szkoły lokalne, położone blisko uczelni.

5. Monitorowanie efektów kształcenia

Trudno o sukces na studiach bez umiejętności oceny swojego potencjału, samooceny i znajo-

mości efektów kształcenia, które pomoże wypracować szkoła. Wydaje się, że pomaga tu stosowanie elektronicznych narzędzi wspierających monitorowanie kształcenia w szkole. Choć w Polsce używa ich tylko ok. 45 proc. szkół, to wśród dziesięciu wyróżnionych aż siedem używa rozwiązania Librus Synergia.

6. Identyfikacja ze szkołą i uczelnią

Bez identyfikacji oraz utożsamiania się ze szkołą i uczelnią studentom często brakuje determinacji w dążeniu do utrzymania się na studiach. Jak mierzyć tę identyfikację? Pomocna może być pogłębiona analiza stylu szkoły, widoczna m.in. poprzez jej obecność w internecie, oraz zaangażowanie szkoły w dodatkowe wydarzenia lub projekty. Wyróżnione szkoły w bardzo zróżnicowany sposób prezentują swój styl w tym zakresie. ©

Mateusz Adamiak, ekspert PCG
Marek Legutko, ekspert PCG



LUMEN 2016 – SPOTKANIE

Raport

Analiza danych o studentach wpływa na jakość kształcenia

REKRUTACJA | Optymalny kandydat na studia to nie osoba o najwyższym potencjale akademickim mierzonym wynikiem matury, ale ktoś, kto najlepiej wykorzysta możliwości oferowane przez konkretną uczelnię.



**MAREK LEGUTKO
LESZEK LEWOC
ŁUKASZ SUŁKOWSKI**

Uczelnie definiują studenci. Co prawda nowoczesny uniwersytet łączy role kształcenia z prowadzeniem badań i misją społeczną, jednak to właśnie studenci i ich kształcenie odróżniają uczelnie od instytucji takich jak instytuty badawcze czy towarzystwa naukowe. Poprawa jakości kształcenia – czy szerzej relacji pomiędzy studentem a uczelnią – powinna być zatem kluczowym elementem strategii rozwoju szkoły wyższej.

Niestety, jakość ta jest trudno mierzalna. Nie jest ona również dominującym czynnikiem w rankingach. Z tych powodów uczelnie często koncentrują swoje strategie rozwojowe na innych obszarach – takich jak badania, publikacje czy oddziaływanie społeczne uczelni i jej prestiż.

Europejskie standardy oceny jakości

Jednak w ostatnich latach widać zwiększenie nacisku na jakość kształcenia – przykładem tego jest np. brytyjski mechanizm Teaching Excellence Framework czy skoncentrowanie zadań Polskiej Komisji Akredytacyjnej właśnie na ocenie jakości kształcenia. Kluczowe problemy z oceną jakości kształcenia wiążą się zarówno z poszukiwaniem kryteriów badania jakości edukacji, jak i z zastosowaniem poprawnej metodologii weryfikacji wypełniania kryteriów jakościowych przez instytucje szkolnictwa wyższego. W ramach procesu bolońskiego dąży się do przyjęcia dla uczelni wyższych, ale również innych instytucji takich jak agencje akredytacyjne, kryteriów zapewniania jakości kształcenia.

Te kryteria przybrały formę Europejskich Standardów i Wskazówek dla Zapewnienia Jakości Kształcenia Wyższego (European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area – ESG) przyjętych po raz pierwszy w 2005 roku przez



ministrów z krajów europejskich. Ostatnia wersja tego dokumentu została przyjęta w 2015 roku i stanowi zestaw podstawowych kryteriów oceny jakości kształcenia wykorzystywanych również w Polsce.

Są nimi: program kształcenia i jego realizacja, wewnętrzny system zapewniania jakości kształcenia, kwalifikacje nauczycieli akademickich, współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym, umiędzynarodowienie, badania naukowe, infrastruktura oraz wsparcie studentów w procesie kształcenia. Obok kryteriów oceny jakości kluczowym wyzwaniem pozostaje metoda ich weryfikacji.

Rozwój wewnętrznych systemów zarządzania jakością jest jedną z metod zapewnienia jakości wewnątrz uczelni, ale ma on również swoje ograniczenia. Należy do nich chociażby daleko idąca ekspansja metod zarządzania w uczelniach, która może skutkować nadmierną formalizacją i biurokratyzacją w procesie kształcenia.

Z kolei dominacja perspektywy kultury jakości oparta na tradycyjnym etosie uniwersytetu i tożsamości pracownika akademickiego może skutkować konserwatywnym i oporem wobec zmian potrzebnych w świecie uczelni. Zatem dla doskonalenia jakości kształcenia potrzebne jest jej zrozumienie i badanie oraz rozwój innowacyjnych metod jej oceny.

Amerykańskie rozwiązania

Od 40 lat amerykańskie uczelnie wykorzystują rozwiązania Strategic Enrollment Management (SEM) opisywane jako ważny element kształtowania jakości kształcenia. Choć teoretycznie oznacza to jedynie zarządzanie rekrutacją, to przymiotnik „strategiczny” umieszcza rekrutację w pełnym kontekście budowania relacji ze studentem.

Celem SEM jest pozyskanie nie tyle jak największej liczby studentów, ile odpowiedniej liczby optymalnych studentów. W powyższym zdaniu kluczowe jest właściwe zro-

zumienie słowa „optymalni”. Nie chodzi tu bowiem o osoby o najwyższym potencjale akademickim (mierzonym nie najgorzej w USA przez egzamin SAT, a w Polsce przez maturę), ile o osoby, które najlepiej wykorzystają możliwości oferowane przez konkretną uczelnię.

Właśnie tacy kandydaci po ukończeniu studiów mogą je kontynuować na kolejnym etapie, po podjęciu pracy będą utrzymywać łączność ze swoją Alma Mater, a ostatecznie staną się jej donatorami.

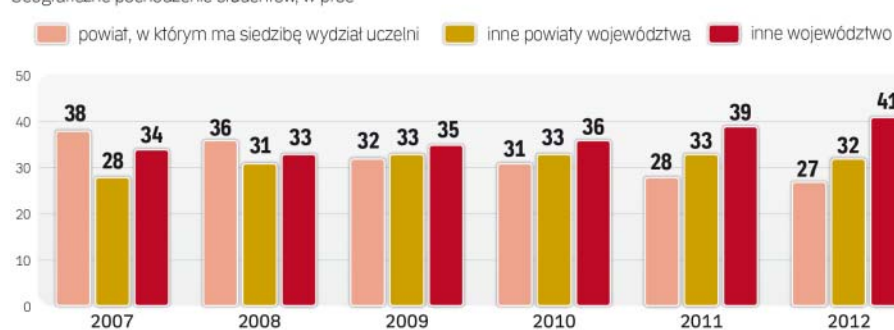
Zakres aktywności obejmowanych przez SEM zmienił się w ciągu lat, coraz szerzej obejmując różne aspekty funkcjonowania uczelni. Początkowo koncentrowały się one na połączeniu rekrutacji z jej kontekstem finansowym (zapewnianiu ważnej części przychodów uczelni, organizacji wsparcia finansowego dla kandydatów). Obecnie najczęściej obejmują również działania zmierzające do zapewnienia sukcesu przyjętych studentów. Coraz częściej rozumianego nie tylko jako skuteczne przeprowadzenie ich przez pełen cykl studiów, ale i odpowiednie wprowadzenie ich na rynek pracy.

Kluczowym elementem SEM jest dogłębna analiza danych, co ma umożliwić podejmowanie właściwych decyzji, często kwestionujących wcześniejszą praktykę. Punktem wyjścia jest tu stworzenie profili optymalnych studentów. Co ważne, profile te mogą i powinny być zróżnicowane dla różnych kierunków i form studiów oferowanych przez uczelnię.

SEM na polskim gruncie

W ciągu ostatniego roku próby użycia metod i narzędzi SEM zostały podjęte w Polsce przez PCG Polska. Zostały one zainicjowane w Akademii Leona Koźmińskiego pod koniec 2015 roku. Po uzyskaniu wstępnych rezultatów rozszerzono je na dziesięć uczelni uczestniczących w projekcie pilotażowym „Analizyka edukacyjna w szkołach wyższych”. Był on prowadzony przez PCG Polska i Fundację Rektorów Polskich.

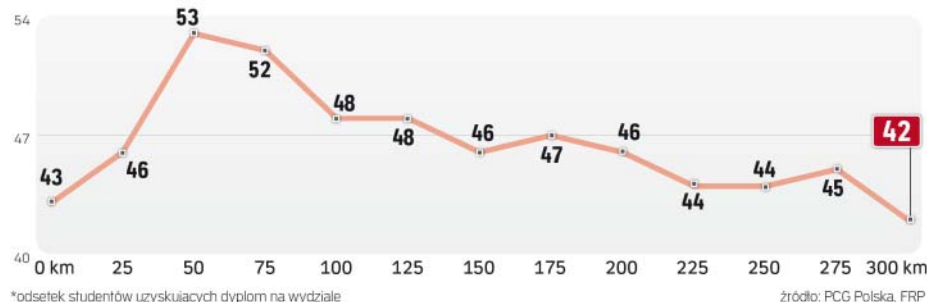
Geograficzne pochodzenie studentów, w proc.



Geograficzne pochodzenie studentów studiów niestacjonarnych, w proc.



Zależność pomiędzy odległością siedziby wydziału a ukończoną szkołą średnią (mierzoną w km) i poziomem dyplomowania*, w proc.



*odsetek studentów uzyskujących dyplom na wydziale

źródło: PCG Polska, FRP

” Poprawa jakości kształcenia – czy szerzej relacji pomiędzy studentem a uczelnią – powinna być kluczowym elementem strategii rozwoju szkoły wyższej

Pilotaż umożliwił zbadanie losów ponad 140 tys. kandydatów przyjętych na studia pierwszego stopnia na przełomie I i II dekady XXI wieku. Było nim objęte około 10 proc. populacji osób, które rozpoczynały studia w tym okresie. Badanie zostało rozpoczęte w czerwcu, a jego szczegółowe wyniki zaprezentowano uczestniczącym w nim uczelniom w sierpniu i wrześniu.

Kandydat optymalny

Badanie zakładało budowanie profili optymalnych kandydatów poprzez szukanie związku pomiędzy wyni-

kami egzaminów maturalnych przyjętych kandydatów a ich losem na studiach. Matura to – zgodnie z przedwznowioną definicją – egzamin dojrzałości do podjęcia studiów wyższych. To diagnoza „na wejściu”, którą próbowa- liśmy wykorzystać w tworzeniu profili optymalnych studentów.

Szybko się okazało, że wyniki egzaminu traktowane jako procent uzyskanych punktów – a takie dane przechowywane są na uczelniach – nie były dobrym prognostykiem akademickich losów przyjętych kandydatów. Więcej o prawdopodobieństwie ukończenia studiów mówiła informacja o ukoń-

czonych szkole średniej. W badaniu skupiliśmy się więc na ich analizie.

W ilu szkołach zdawali maturę badani studenci? Odpowiedź na to pytanie nie była łatwa. W populacji, którą poddano analizie, dominowały co prawda osoby, które podejmowały studia pierwszego stopnia bezpośrednio po maturze, a więc w pierwszej dekadzie XXI wieku, jednak były tam też osoby, które zdawały maturę w latach 60. XX wieku.

Dane pozyskane z uczelni przed standaryzacją nazw szkół wskazywały ponad 50 tys. różnych szkół. Obecnie jednak w Polsce funkcjonuje blisko 6 tys. szkół kończących

LIDERÓW ZARZĄDZANIA UCZELNIĄ

się maturą (66 proc. z nich to licea ogólnokształcące). W badanym okresie została przeprowadzona głęboka zmiana struktury szkół maturalnych.

Zlikwidowano lub przekształcono licea profilowane (alternatywa dla techników) stanowiące sztanदारowy model szkoły ponadgimnazjalnej zgodnie z założeniami reformy oświaty z 1999 roku. Podobny los spotkał dwuletnie licea i trzyletnie technika uzupełniające na podbudowie zasadniczej szkoły zawodowej dla młodzieży.

Głęboko przebudowano szkolnictwo dla dorosłych – likwidując zasadnicze szkoły zawodowe, technika, licea i technika uzupełniające, pozostawiając tylko licea ogólnokształcące. Poza tymi przekształceniami systemowymi, wynikającymi z nowelizowanych przepisów, dokonano zmian wynikających z lokalnych potrzeb w około 2 tys. placówek.

Skąd pochodzą studenci

Ministerialny Rejestr Szkół i Placówek Oświatowych (RSPO) zasadniczo przechowuje informacje o aktywnych szkołach. Z tego powodu w badaniu wykorzystaliśmy bazę Instytutu Badań Edukacyjnych utworzoną na potrzeby zrównoważenia wyników egzaminów i obliczania edukacyjnej wartości dodanej, zawierającą 11 tys. identyfikatorów szkół, w których zdawano egzamin maturalny w przynajmniej jednym roku w okresie 2010–2016.

Korzystając z tych danych, opracowano metodę identyfikacji szkoły studenta poprzez (1) dokonanie korekty nazwy szkoły – ortografia, wyróżnienie składowych nazwy takich jak miejscowość, numer szkoły i patron, (2) porównanie z wzorcem – liczba szkół z bazy IBE, których nazwy mają te same cechy, składowe, (3) ewentualne wykorzystanie dodatkowych informacji pozwalających na przypisanie studentowi nazwy i adresu szkoły z bazy IBE.

Po standaryzacji nazw szkół uzyskaliśmy wynik, który mocno nas zaskoczył, a który wskazuje na istotną koncentrację naboru studentów w niewielkiej liczbie szkół. Okazało się, że dziesięć uczelni objętych badaniem w ciągu sześciu lat pozyskało studentów z 4300 różnych szkół maturalnych. Jednak 50 proc. z przyjętych kandydatów pochodziło zaledwie z 5 proc. tych szkół, a 90 proc. studiujących z jednej czwartej szkół. Charakterystyka ta również dość dobrze opisywała każdą z badanych uczelni.

Kandydaci coraz bardziej mobilni

Bardzo ważną obserwacją dotyczącą pochodzenia przyjętych kandydatów było zdecydowane zwiększenie ich mobilności w badanym okresie. Po zidentyfikowaniu szkół kandydatów wprowadziliśmy przy każdym studencie informację o odległości między uczelnią a ukoń-

144 000 kandydatów przyjętych na studia w latach 2007-2012

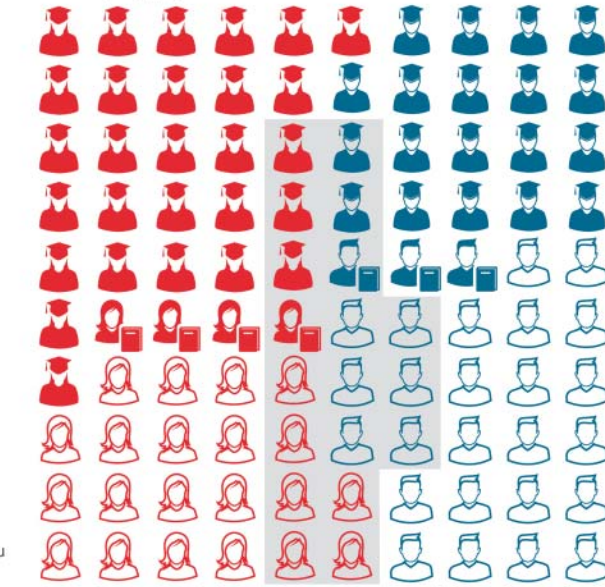
90% przyjętych pochodziło z 25% szkół



50% przyjętych pochodziło z 5% szkół

Badanie pokazało silną koncentrację rekrutacji w niewielkiej liczbie szkół oraz, że informacja o ukończonej szkole stanowi lepszy prognostyk sukcesu studenta niż wynik egzaminu maturalnego.

Studenci z dyplomem na 1. kierunku 17% przyjętych



Studenci z dyplomem na zmienionym kierunku 2% przyjętych

Aktywni studenci bez dyplomu bez zmiany kierunku 2% przyjętych

Studenci z dyplomem na 1. kierunku 25% przyjętych

Studenci z dyplomem na zmienionym kierunku 3% przyjętych

Aktywne studentki po zmianach kierunku bez dyplomu 3% przyjętych

Aktywne studentki po zmianach kierunku bez dyplomu 1% przyjętych

Studentki bez dyplomu bez zmiany kierunku 15% przyjętych

Studentki po zmianach kierunku bez dyplomu 6% przyjętych

Studenci bez dyplomu bez zmiany kierunku 19% przyjętych

Studenci po zmianach kierunku bez dyplomu 6% przyjętych

Aktywni studenci po zmianach kierunku bez dyplomu 1% przyjętych

czoną szkołą średnią. Była ona wyrażana zarówno w kilometrach, jak i w bliskości administracyjnej.

Wyróżniliśmy kandydatów pochodzących ze szkół powiatu, w którym ma siedzibę wydział uczelni, na którym studenci rozpoczęli studia, z innych powiatów tego samego województwa oraz spoza województwa. O ile odsetek osób z innych powiatów tego samego województwa był względnie stały, o tyle zdecydowanie zmalała liczba osób z tego samego powiatu na rzecz osób spoza województwa.

Tak mierzona mobilność kandydatów jest jedynie nieznacznie większa w przy-

otrzymują dyplom. Badanie wskazało, że jest to obszar, w którym uczelnie mają duże możliwości poprawy.

W Stanach Zjednoczonych dla studiów pierwszego stopnia, które trwają tam cztery lata, poziom dyplomowania mierzy się najczęściej jako odsetek studentów, którzy uzyskali dyplom w ciągu sześciu lat od rozpoczęcia studiów. Dla kandydatów przyjętych w roku 2008 ten odsetek wynosił 59,6 proc.

W naszym badaniu dla tego samego rocznika wyniósł on jedynie 49 proc. Wynik ten jest znacząco wyższy wśród studentów studiów stacjonarnych – dla roku 2008 wynosił on 56 proc.

nek lekarski, weterynaria, prawo) mają bardzo wysokie poziomy dyplomowania.

Przeprowadzone badanie wskazuje kilka prawidłowości dotyczących poziomu dyplomowania w polskich uczelniach.

Panie bardziej skuteczne

Jedną z prawidłowości jest fakt, że większy odsetek kobiet niż mężczyzn uzyskuje dyplom. Podobną prawidłowość widać zresztą również w Stanach Zjednoczonych; dla pań rozpoczynających studia w 2008 roku poziom dyplomowania wynosił 62,3 proc,

proc. Wyraźnie maleje również szansa na uzyskanie dyplomu wraz ze wzrostem wieku rozpoczęcia studiów. Dla osób podejmujących je w wieku 19 lat wynosi ona blisko 60 proc. i spada do 20 proc. przy rozpoczęciu studiów w 25. roku życia.

Odległość od domu sprzyja nauce

Pilotażowy projekt „Analityka edukacyjna w szkołach wyższych” wykazał też, że dyplom częściej uzyskują osoby podejmujące studia poza miejscem zamieszkania. Po wycieszeniu odległości pomiędzy siedzibą wydziału a ukończoną szkołą średnią uzyskaliśmy następujące relacje pomiędzy tą odległością mierzoną w kilometrach a poziomem dyplomowania (wykres 3).

Wnioski uczelni

Wyniki pilotażu były przedmiotem wielu rozmów z pracownikami poszczególnych uczelni, w których przeprowadzono badania. Omawiano je też podczas otwartych prezentacji w trakcie spotkań kanclerzy i rektorów organizowanych przez Fundację Rektorów Polskich.

Podczas rozmów przedstawiciele uczelni zauważyli następujące obszary działań wspomagających rekrutację i utrzymanie studentów:

1. Identyfikowanie szkół o dużym poziomie dyplomowania ich absolwentów na różnych kierunkach studiów.

W badaniu nie wykazano silnej korelacji pomiędzy wynikami egzaminu maturalnego a akademickimi losami przyjętych kandydatów. Zauważono jednak silny związek pomiędzy prawdopodobieństwem ukończenia studiów a ukończoną szkołą średnią.

Choć wydaje się to dość oczywiste, dopiero szczegółowe sprawdzenie wskazało, że korelację tę należy badać nie wobec całej uczelni, ale poszczególnych oferowanych kierunków.

W wielu przypadkach szkoły postrzegane jako wiodące

prym w kształceniu dobrych kandydatów przygotowywały ich jedynie do części często najważniejszych kierunków dla uczelni. Na innych, mniej popularnych kierunkach absolwenci tych szkół radzili sobie dużo gorzej.

2. Szukanie kandydatów w większej odległości od uczelni.

Wobec zwiększonej mobilności kandydatów powszechnie zauważano konieczność przesunięcia działań rekrutacyjnych do dalej położonych szkół. Bardzo przydatne jest w tym stworzenie charakterystyk szkół, z których pochodzi wielu dobrych kandydatów, i poszukiwanie podobnych szkół w większej odległości od uczelni.

3. Indywidualne podejście do studenta

Różny poziom dyplomowania dla pań i panów, kandydatów pochodzących z różnych szkół, podejmujących studia w miejscu zamieszkania i poza nim czy osób w różnym wieku umożliwia określenie osób zagrożonych nieukończeniem studiów. Według wielu praktyków i badań kluczowe dla zwiększenia szansy ukończenia studiów jest umożliwienie studentowi nawiązania indywidualnej relacji z uczelnią. Służyć temu może chociażby odpowiednie tworzenie grup, zaferowanie różnorodnej oferty pozaedukacyjnej czy indywidualne programy wsparcia.

4. Konieczność dalszych badań

Wnioski wyciągnięte z opisywanego badania wska-

Badania dowodzą również, że tradycyjny model studiowania nadal zapewnia najwyższe prawdopodobieństwo uzyskania dyplomu

padku studentów studiów niestacjonarnych. Jest również bardzo podobna u pań i panów – była to jedna z nielicznych cech, w której podział na płeć nie różnicował wyników badania.

W samej liczbie przyjętych kandydatów podział na płeć nie był równy. W badanej populacji panie stanowiły 53 proc. osób. To mniej niż w całej populacji studentów w Polsce, gdzie mamy 56 proc. kobiet, ale ich niższy odsetek w badanej grupie wynikał z obecności dwóch dużych politechnik w objętych pilotażem uczelniach.

Stacjonarni studenci częściej z dyplomem

Jedną z podstawowych zasad SEM jest konieczność analizowania rekrutacji w kontekście akademickich losów studenta. Rekrutacja ma bowiem dostarczać studentów najlepiej przygotowanych do skorzystania z oferty uczelni. Najczęściej skuteczność tego działania mierzona jest poprzez analizę poziomu dyplomowania studentów – odsetka przyjętych kandydatów, którzy

Ogółem w całym badaniu 47 proc. osób, które podjęły studia w latach 2007-2012, otrzymało dyplom na uczelni na której rozpoczęła studia. 7 proc. spośród badanych osób, jest jeszcze aktywnymi studentami. Połowa z nich to osoby na pięcioletnich jednolitych studiach magisterskich zaś połowę stanowią osoby, które przedłużyły studia pierwszego stopnia. Oznacza to, że w badanej populacji do 54 proc. osób uzyskało lub miało szansę na uzyskanie dyplomu.

Elitarność motywuje

W USA istnieje bardzo silna korelacja pomiędzy selektywnością (trudnością dostania się na studia) uczelni a stopniem dyplomowania. Na uczelniach, na których rozpoczyna studia nie więcej niż co czwarty kandydat, procent osób uzyskujących dyplom to prawie 90 proc. przyjętych na studia.

Przeprowadzone w Polsce badanie nie wskazało takiej korelacji dla wszystkich szkół wyższych. Widać ją jednak wewnątrz uczelni, gdzie elitarne i najbardziej pożądane kierunki studiów (np. kieru-

Dla doskonalenia jakości kształcenia potrzebne jest jej zrozumienie i badanie oraz rozwój innowacyjnych metod jej oceny

zują wyraźnie, że uczelnie potrzebują dokładniejszej analizy dostępnych dane oraz zwiększenia ich zakresu. Dostępność narzędzi efektywnej analizy oraz tworzenia modeli prognostycznych jest szansą na zwiększenie nie tylko rekrutacji, ale i poziomu dyplomowania studentów. ©

Marek Legutko

ekspert PCG Academia, członek zarządu Polskiego Towarzystwa Diagnostyki Edukacyjnej, współtwórca Krakowskiej OKE, dyrektor CKE w latach 2005–2008

Leszek Lewoc

prezes Zarządu PCG Academia, autor elektronicznych systemów diagnostycznych i edukacyjnych

prof. dr hab. **Łukasz Sułkowski**

wiceprzewodniczący Polskiej Komisji Akredytacyjnej, Uniwersytet Jagielloński, Społeczna Akademia Nauk



LUMEN 2016

SPOTKANIE LIDERÓW ZARZĄDZANIA UCZELNIĄ

Raport

Najważniejsza jest jakość

ROZMOWA „RZ” | O tym, jak istotne jest dobre zarządzanie dla zwiększenia szans polskich uczelni w rywalizacji o talenty, mówią prof. Jerzy Woźnicki, prezes Fundacji Rektorów Polskich, i Piotr Dmochowski-Lipski, prezes PCG Polska.

W: Do niedawna mówiliśmy o zarządzaniu głównie w kontekście przedsiębiorstw. Państwo podczas konferencji Lumen zwracali uwagę na znaczenie jakości zarządzania uczelniami. Czy dla uczelni jest to coś nowego?

JERZY WOŹNICKI: Nie, gdyż wdrażanie metod profesjonalizujących zarządzanie na uniwersytetach w świecie trwa już dziesiątki lat. W Polsce także zajmujemy się tym od dawna, ale rzeczywiście, obecnie obserwujemy rosnące zainteresowanie uczelni tymi zagadnieniami. Trzeba jednak odróżnić poziom „management” dotyczący zarządzania zasobami od poziomu „governance”, który wiąże się z przywództwem, relacjami, m.in. z profesurą, z kształtowaniem kultury uniwersytetu itd. O ile wcześniej działała, szczególnie te, które realizuje Fundacja Rektorów Polskich, doprowadziły do istotnej poprawy na poziomie governance, o tyle na poziomie zarządczym ciągle obserwuje się pewien deficyt. Partnerskie współdziałanie Fundacji Rektorów Polskich i PCG Polska pozwala połączyć spojrzenie na zarządzanie uniwersytetami ze strony governance i management.

PIOTR DMOCHOWSKI-LIPSKI: Uczelnie są skomplikowanymi organizmami, gdzie przenika się kilka istotnych elementów. Wśród nich jest czynnik misji, zarówno badawczej jak i dydaktycznej, jak również czynnik zarządzania podmiotowego,

demografia i ograniczenie liczby kandydatów na studia z tym związane, a problemem w nauce jest polityka realizowana w zakresie dystrybucji środków na badania naukowe. Preferuje ona teraz duże projekty, które mogą prowadzić do istotnego postępu w nauce zauważalnego w skali międzynarodowej. Intencja jest zasadna, lecz przy relatywnie niewielkich środkach budżetowych obniża to wskaźnik sukcesu wniosków o granty, co zmniejsza motywację do składania aplikacji. Działania uczelni – w tym również te związane z internacjonalizacją – utrudnia główne ograniczenie polskich uczelni, jakim są niewystarczające nakłady środków publicznych na ich działanie. Polska żenująco mało środków przeznacza na badania naukowe, a wydatki na studenta również są kilkukrotnie niższe niż średnia w Europie.

PIOTR DMOCHOWSKI-LIPSKI: Co ciekawe, polskie szkolnictwo do poziomu matury (tzw. K12) jest w świecie, w różnych rankingach oceniane bardzo wysoko. Tymczasem polskie uczelnie, które przecież jako bezpośrednia kontynuacja oświaty, słabo wypadają w światowych zestawieniach. To pokazuje, że gdzieś jest problem, który wynika z wielu czynników, w tym przede wszystkim z niedofinansowania uczelni. Są jednak również inne



Prof. Jerzy Woźnicki, prezes Fundacji Rektorów Polskich i Piotr Dmochowski-Lipski, prezes PCG Polska

uczelnia, co potwierdzają zresztą przykłady ze świata.

Czy uczelnie mogą sobie poradzić z tym wyzwaniem same, czy – jak w firmach – potrzebni są zewnętrzni doradcy?

PIOTR DMOCHOWSKI-LIPSKI: Ja oczywiście powiem, że są potrzebni zewnętrzni doradcy. Powiem też, że uczelnie są trudnym klientem również dlatego, że mają wielu specjalistów od zarządzania, dużo skumulowanej wiedzy zarówno teoretycznej, jak i praktycznej. Czasem więc podczas prezentacji słyszymy: „nie jest to żadne odkrycie”. Dobrze o tym wiemy, ale wiemy też, że chcąc dobrze zarządzać, trzeba działać, podejmować decyzje. Tymczasem procesy decyzyjne w uczelniach są skomplikowane, będąc wypadkową struktur formalnych i nieformalnych, różnych poziomów autonomii różnych jednostek.

Gdzie konkretnie przydaje się pomoc zewnętrznej firmy?

Warto wykorzystać ją tam, gdzie nie sięga specjalizacja uczelni, albo jeśli nawet sięga, to nie opłaca się w codziennej praktyce. Tak jest np. w przypadku specjalistycznej analizy danych, czy utrzymywania skomplikowanych systemów IT. Jeśli zajmie się tym ktoś z zewnątrz, kto się w danej dziedzinie specjalizuje, będzie to bardziej efektywne, będzie to bardziej efektywne, także kosztowo. Warto też korzystać z opinii firm i osób, które mają inne doświadczenia, np. ze świata komercyjnego, także spoza Polski. Co więcej, zewnętrzna, niezależna opinia, wolna od polityki na uczelni i oparta na konkretnej metodyce oceny sytuacji, może pomóc we

wprowadzaniu ważnych zmian w systemie funkcjonowania uczelni. Uczelnie zdają sobie zresztą sprawę z tych potrzeb i dlatego na świecie rozwija się rynek doradztwa dla szkolnictwa wyższego. A w Polsce to my jesteśmy największą firmą, dla której edukacja w sferze publicznej to podstawowy, strategiczny biznes.

Kto chętniej korzysta z usług doradców – uczelnie publiczne czy prywatne?

PIOTR DMOCHOWSKI-LIPSKI: Zainteresowani są wszyscy, ale o konkretne decyzje łatwiej jest na uczelniach prywatnych, gdzie system decyzyjny jest bardziej uproszczony. Na uczelniach publicznych jest trudniej, także dlatego, że inny jest mechanizm zarządzania środkami publicznymi. Jednak choćby fakt, że Fundacja Rektorów Polskich docenia korzyści z takiej współpracy, świadczy o zachodzących zmianach. **JERZY WOŹNICKI:** Rzeczywiście widzimy, że na uczelniach pojawiła się potrzeba współpracy z zewnętrznymi firmami, której nie było wcześniej. Bez wątpienia sprzyja temu fakt, że od kilku lat na znaczeniu zyskuje kwestia współpracy uczelni z otoczeniem, w tym z otoczeniem biznesowym. Trzeba przypomnieć, że uczelnia jest też podmiotem uprawnionym do prowadzenia działalności gospodarczej, choć musi ona mieć charakter wydzielony. Dla wielu uczelni potrzeba rozszerzenia takiej działalności to pewna trudność. Często mają one z tym sporo problemów, co stwarza pole dla usług firm konsultingowych. Obszarem potrzeby zasięgnięcia zewnętrznej opinii i wsparcia, także narzędziowego, w

działaniu uczelni jest m.in. zarządzanie zasobami, zwłaszcza tam, gdzie mamy nową sytuację. Dotyczy to np. kurczącego się zasobu kandydatów na studia. Widać, że proces rekrutacji na studia musi ulec pewnej profesjonalizacji. Są oczywiście renomowane wydziały, które niezależnie od okoliczności, będą miały po kilku kandydatów na miejsce. Jednak w wielu uczelniach rysuje się już deficyt, szczególnie tych najlepszych kandydatów.

Czyli niż demograficzny wpłynie na poprawę zarządzania?

Nowoczesne narzędzia, którymi nie dysponuje uczelnia, to prawdziwa korzyść pochodząca od zewnętrznego konsultanta

JERZY WOŹNICKI: Tak się powinno stać. Ale nie tylko. W polskim szkolnictwie wyższym w ostatnich latach nastąpił kolosalny wzrost zasobów w wyniku zainwestowania ponad 20 mld zł ze środków UE wspomaganych przez nakłady z budżetu państwa. Mamy teraz dziesiątki centrów naukowych, nowe obiekty na kampusach i wspinałe laboratoria. Jednak każdy projekt europejski trzeba

rozliczyć, uwzględniając także wskaźniki dotyczące jego rezultatów. Wiele uczelni może wkrótce stanąć przed wyzwaniem, jak osiągnąć te wskaźniki, które często odwołują się do relacji z biznesem. Tutaj pojawia się nowe pole do współpracy z profesjonalnymi doradcami. Jakkolwiek sprawa ta wymaga też działań na szczeblu rządowym. Mamy też kwestię zarządzania zasobami i utrzymania nowej bazy badawczej uczelni, co oznacza konieczność pozyskiwania środków i kadry naukowej. Są to nowe wyzwania zarządcze, które mogą wymagać wsparcia ze strony zewnętrznego konsultanta.

Na czym ta współpraca z zewnętrzną firmą powinna polegać?

JERZY WOŹNICKI: W mniejszym stopniu chodzi o zbiór odpowiedzi, co należy robić – pod tym względem uczelnie są dobrze oprzyrządowane kadrowo. To, czego potrzebują, to instrumentarium wspomagające zarządzanie, oprogramowanie, systemy jakości, dostęp do baz wiedzy i analiz, wspomaganie sprawozdawczości itd. Nowoczesne narzędzia, którymi uczelnia nie dysponuje, to prawdziwa korzyść pochodząca od zewnętrznego konsultanta. Przykładem może tu być zrealizowany przez FRP wspólnie z PCG pilotażowy projekt analiz wspomagających proces rekrutacji, w którym wzięło udział dziesięć zaproszonych uczelni. Początkowo projekt ten był traktowany z pewnym dystansem. Jednak trzy miesiące później, gdy go kończyliśmy, prorektorzy – członkowie rady programowej reprezentujący te uczelnie ocenili rezultaty bardzo pozytywnie. Konsultanci mogą się więc zderzać z wątpliwościami na wstępie, ale jeśli poizom analiz, oferta narzędziowa i wnioski okazały się przydatne, to uczelnie otwierają się na takie usługi. **PIOTR DMOCHOWSKI-LIPSKI:** Taka jest też nasza strategia działania; określamy siebie jako firmę ekspercko-technologiczną. Mamy systemy, oprogramowanie do zarządzania procesami dydaktycznymi, wirtualnym dziekanatem, a dodatkowo analizujemy dla uczelni dane, które ona sama w wielu miejscach gromadzi. Dzięki temu dane przerażają się w informację, a informacja w wiedzę, która – o czym decyduje już klient – przeraża się w mądrość. To, co doradzamy naszym klientom, zawsze musi opierać się na analizie danych wzbogaconej o zrozumienie elementów zewnętrznych. ©

— rozmawiała Anita Błaszczak

„ Jakość nauczania jest bezpośrednio związana z jakością zarządzania uczelnia, co potwierdzają zresztą przykłady ze świata

którym my się głównie zajmujemy. A wszystko odbywa się w warunkach coraz bardziej międzynarodowej konkurencji między uczelniami, konkurencji studentów, wykładowców, a nawet szerszej – rywalizacji o reputację – i to w skali międzynarodowej. Dla polskich uczelni taka sytuacja, nasilana dodatkowo przez zmiany demograficzne, jest sprawą stosunkowo nową i być może dlatego dopiero od niedawna poruszany jest temat jakości zarządzania.

Jakie są dzisiaj największe wyzwania polskich uczelni poza międzynarodową konkurencją?

JERZY WOŹNICKI: Największe wyzwanie to oczywiście

wyzwania; jednym z nich jest konkurencja o elitę, czyli najlepszych maturzystów. Mamy coraz mniej studentów, a jednocześnie najlepsi maturzyści nierzadko wybierają uczelnie zagraniczne. Dużym wyzwaniem jest także drenaż mózgow; uczelniom trudno jest zatrzymać młodych naukowców, których wyższe pieniądze na badania i wyższa jakość życia skłaniają do wyjazdu z kraju. Trzeba się więc zastanowić, jak powstrzymać ten odływ – poprzez zwiększenie finansowania i lepsze, bardziej nowoczesne zarządzanie w samych uczelniach. W naszej opinii jakość nauczania jest bezpośrednio związana z jakością zarządzania