



# 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 działania, 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 wcześniej. 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 podpowiedzi, 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 okażą 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 szerzej – 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