

Maria Romanowska

Ocena konkurencyjności uczelni Mazowska na tle polskiego szkolnictwa wyższego

Artykuł zawiera ogólną ocenę pozycji strategicznej uczelni Mazowska opracowaną na podstawie raportów dotyczących poszczególnych aspektów ich działania.

Do oceny wykorzystano narzędzia stosowane zazwyczaj w analizie strategicznej przedsiębiorstw – analizę PEST, analizę kluczowych czynników sukcesu uczelni Mazowska oraz analizę SWOT, która w sposób syntetyczny pozwala ocenić zewnętrzne warunki funkcjonowania szkół wyższych oraz ich przewagi konkurencyjne w stosunku do uczelni w Polsce i za granicą. Z oceny pozycji strategicznej uczelni Mazowska wynikają rekomendacje dotyczące zarówno koniecznych zmian w otoczeniu, jak i kierunków restrukturyzacji samych uczelni.

Słowa kluczowe: szkolnictwo wyższe, konkurencyjność, pozycja strategiczna, analiza PEST, analiza SWOT, kluczowe czynniki sukcesu, Warszawa, Mazowsze.

Wprowadzenie

Metody analizy strategicznej są stosowane do oceny pozycji strategicznej przedsiębiorstw od kilkudziesięciu lat. Zarządzanie strategiczne dysponuje szerokim zestawem narzędzi służących ocenie konkurencyjności branż, regionów i pojedynczych organizacji. Są to trzy grupy narzędzi: narzędzia analizy otoczenia organizacji (sektora) i jego wpływu na sytuację badanego podmiotu, narzędzia badające konkurencyjność danego podmiotu oraz narzędzia pozycjonowania strategicznego, czyli pokazujące badany obiekt na tle uwarunkowań zewnętrznych¹. Od niedawna narzędzia analizy strategicznej są stosowane do badania zdolności rozwojowych i konkurencyjnych organizacji, które nie są nastawione wyłącznie na osiągnięcie wyników finansowych. Narzędzia te stosuje się w analizie działalności organizacji ochrony zdrowia, organizacji charytatywnych, instytucji badawczo-

¹ Por. G. Gierszewska, M. Romanowska: *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2009, wyd. IV.

-rozwojowych, a także, coraz częściej, szkół wyższych. Przedmiotem oceny konkurencyjności mogą być pojedyncze organizacje lub grupy organizacji w ujęciu branżowym lub regionalnym.

W niniejszym opracowaniu zastosowano narzędzia analizy strategicznej do oceny pozycji konkurencyjnej uczelni Mazowsza. Informacje dotyczące otoczenia uczelni Mazowsza i ich działalności pochodzą z raportu końcowego z realizacji projektu *Foresight regionalny dla szkół wyższych Warszawy i Mazowsza* zrealizowanego w 2010 roku.

Badanie konkurencyjności wymaga zawsze przyjęcia punktu odniesienia. W analizie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa tym punktem odniesienia są inne przedsiębiorstwa działające w tej samej branży (sektorze) i w tym samym obszarze geograficznym, czyli bezpośredni konkurenci. W zależności od celów analizy punktem odniesienia mogą być potencjalni konkurenci, czyli przedsiębiorstwa dopiero zamierzające wejść do sektora lub też przedsiębiorstwa już działające w sektorze, do którego zamierza wejść badane przedsiębiorstwo. Powstaje pytanie, jaki punkt odniesienia przyjąć do analizy konkurencyjności uczelni w województwie mazowieckim lub inaczej – kim są obecni i potencjalni konkurenci mazowieckich uczelni. Istnieją następujące możliwości:

- porównywanie uczelni województwa mazowieckiego z uczelniami innych regionów w Polsce;
- porównywanie pozycji uczelni województwa mazowieckiego z pozycją konkurencyjną całego szkolnictwa wyższego w Polsce;
- porównywanie uczelni województwa mazowieckiego z uczelniami poszczególnych krajów;
- porównywanie uczelni województwa mazowieckiego z przeciętną pozycją konkurencyjną uczelni europejskiego obszaru kształcenia.

W opracowaniu przyjęto jako punkt odniesienia całe szkolnictwo wyższe w Polsce, choć w wielu fragmentach nie unikano odnoszenia się do uczelni europejskich. Bez względu na wybór punktu odniesienia wynik analizy będzie niezwykle uproszczony, ponieważ nie uwzględnia wewnętrznej złożoności porównywanych zbiorów podmiotów.

Wydaje się, że do analizy konkurencyjności uczelni mazowieckich na tle całego polskiego szkolnictwa wyższego najlepiej nadają się – ze względu na swą prostotę i uniwersalny charakter – następujące narzędzia analizy strategicznej: analiza PEST, analiza potencjału konkurencyjnego i analiza SWOT.

Analiza PEST polega na poddaniu analizie, a niekiedy też prognozowaniu, czterech segmentów otoczenia sektora (organizacji): otoczenia polityczno-prawnego (P), otoczenia ekonomiczno-demograficznego (E), otoczenia społecznego (S) i otoczenia technologicznego (T). Jej celem jest określenie czynników najsilniej wpływających na działalność danej organizacji lub grupy organizacji.

Analiza potencjału konkurencyjnego określonego podmiotu (przedsiębiorstwa, uczelni) lub grupy podmiotów polega na określeniu listy kluczowych dla danego sektora czynników sukcesu, czyli kryteriów, których spełnienie w wysokim stopniu gwarantuje uczestnikom rynku osiągnięcie dużej przewagi konkurencyjnej nad rywalami oraz umacnia ich pozycję wobec dostawców, klientów i regulatorów rynku.

Analiza SWOT została stworzona jako narzędzie stosowane do oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw i organizacji. W ostatnich latach znalazła ona bardziej uniwersalne zastosowanie. Stosuje się ją m.in. do oceny konkurencyjności krajów i regionów,

a także do oceny projektów i sytuacji ludzi. Istnieje zatem uzasadnienie, aby zastosować analizę SWOT do oceny konkurencyjności sektora szkół wyższych województwa mazowieckiego. Analiza SWOT jest narzędziem pozycjonowania strategicznego, ponieważ zestawia w jednej tabeli najważniejsze czynniki otoczenia w podziale na czynniki mające wpływ pozytywny (szanse) oraz czynniki mające wpływ negatywny (zagrożenia) z najważniejszymi cechami badanego obiektu w podziale na cechy wzmacniające konkurencyjność (mocne strony) i osłabiające konkurencyjność (słabe strony). Pozycja strategiczna jest oznaczana jako wypadkowa czynników wewnętrznych i zewnętrznych określających konkurencyjność danego podmiotu.

Analiza SWOT uwzględnia wyniki analizy PEST, ponadto pozwala określić nie tylko siłę wpływu czynników, ale także charakter wpływu (pozytywny czy negatywny). Poszerza również analizę czynników otoczenia o wyniki analiz profilu konkurencyjnego badanych obiektów.

Analiza otoczenia uczelni Mazowsza

Zgodnie z przedstawionymi wyżej założeniami analiza otoczenia, w jakim działają szkoły wyższe Mazowsza została przeprowadzona na podstawie modelu analizy PEST. Otoczenie uczelni Mazowsza jest rozumiane szeroko – jako otoczenie krajowe, a także międzynarodowe. W analizie tej został uwzględniony każdy czynnik w otoczeniu, który ma istotny wpływ na warunki funkcjonowania i rozwoju uczelni mazowieckich (tabela 1).

Z analizy PEST wynika, że szkolnictwo wyższe w regionie Mazowsza jest najsilniej uwarunkowane rozwiązaniami w obszarze polityczno-prawnym i w obszarze ekonomiczno-demograficznym. Obszar polityczno-prawny tworzy ograniczenia i szanse związane z działaniem prawa oraz tworzeniem możliwości rozwoju związanego z internacjonalizacją polskiej polityki i gospodarki. Obszar ekonomiczno-prawny najsilniej kształtuje popyt na usługi dydaktyczne i badania naukowe oraz tworzy podstawy opłacalności takiej działalności. Czynniki społeczno-kulturowe oddziałują na stronę popytową szkolnictwa wyższego, ale ze względu na powolność zmian w tym obszarze ich oddziaływanie jest słabsze niż pozostałych grup czynników. Wpływ czynników technologicznych jest znaczący, ale przewidywalny i w tym sensie nie generuje dużych zagrożeń dla sektora.

Potencjał konkurencyjny uczelni Mazowsza

Uczelnie można porównywać między sobą przez pryzmat różnych kryteriów. W prezentowanej tu analizie oceniono następujące cechy uczelni Mazowsza: potencjał kadrowy, potencjał badawczy i innowacyjny, ofertę programową, warunki kształcenia, studenci i absolwenci uczelni, sytuację finansową uczelni i zarządzanie finansami, umiędzynarodowienie uczelni oraz prestiż. Punktem odniesienia w ocenie tych parametrów jest polskie szkolnictwo wyższe jako całość, w wielu punktach punktem odniesienia jest szkolnictwo europejskiego obszaru kształcenia.

Tabela 1
Analiza PEST dla sektora uczelni Mazowsza

Czynniki polityczno-prawne	Czynniki ekonomiczne i demograficzne
<ul style="list-style-type: none"> ● Regulacje prawne dotyczące szkolnictwa wyższego i nauki. ● Programy rządowe i unijne wspierające rozwój szkolnictwa wyższego. ● Przynależność Polski do europejskiego obszaru szkolnictwa wyższego. ● Globalizacja nauki i szkolnictwa wyższego. ● Zakres swobody uczelni w tworzeniu programu studiów. ● System kontroli jakości kształcenia. ● Relacje międzynarodowe Polski i stopień integracji międzynarodowej. ● Wdrażanie w Polsce idei gospodarki opartej na wiedzy. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Wielkość wydatków państwa na szkolnictwo wyższe i naukę. ● Poziom zamożności mieszkańców regionu. ● Wydatki przedsiębiorstwa na szkolenia i badania. ● Dostępność funduszy europejskich na projekty naukowe i dydaktyczne. ● Zasady finansowania uczelni. ● System finansowania studentów. ● Rozmiary docelowej grupy klientów (liczba kandydatów na studia i procesy migracyjne). ● Zmiany struktury gospodarki. ● Poziom i struktura bezrobocia. ● Atrakcyjność Polski (Mazowsza) jako miejsca inwestycji zagranicznych. ● Atrakcyjność Polski (Mazowsza) jako miejsca studiowania. ● Wchodzenie na polski rynek edukacyjny uczelni zagranicznych.
Czynniki społeczno-kulturowe	Czynniki technologiczne
<ul style="list-style-type: none"> ● Znaczenie wyższego wykształcenia w społeczeństwie. ● Znaczenie prestiżu dyplomu. ● Mobilność edukacyjna i zawodowa Polaków. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Rozwój telekomunikacji i Internetu. ● Popyt gospodarki na innowacje. ● Poziom kształcenia w szkołach średnich.

Źródło: opracowanie własne.

Potencjał kadrowy

Liczba i jakość pracowników naukowo-badawczych jest głównym czynnikiem sukcesu każdej uczelni. Liczebność kadry nauczycieli akademickich w stosunku do liczby studentów jest na Mazowszu nieznacznie lepsza niż w całym kraju, wskaźnik ten był szczególnie wysoki w uczelniach publicznych. Lepszy niż w całym kraju jest na Mazowszu wskaźnik liczby studentów przypadających na jednego profesora, zwłaszcza w uczelniach publicznych, natomiast w uczelniach niepublicznych wskaźnik ten kształtował się dużo gorzej niż w całej Polsce. W niepublicznych szkołach wyższych nasycenie kadrami było znacznie mniejsze, zwłaszcza w odniesieniu do asystentów i adiunktów. Najmniejsze nasycenie kadrami nauczycieli akademickich wystąpiło na kierunkach pedagogicznych, ekonomii i zarządzaniu.

Struktura wieku kadry nauczycieli akademickich na Mazowszu jest niekorzystna. Na uczelniach niepublicznych profesorowie emerytowani stanowili 60% wszystkich profesorów. Nieliczna jest grupa samodzielnych pracowników naukowych w przedziale 40–50

lat, która mogłaby w przyszłości zastąpić profesorów przechodzących na emeryturę. Niepokojącym zjawiskiem jest powolny rozwój naukowy kadry. Liczba stopni naukowych nadanych w ostatnich latach na Mazowszu nie wykazuje tendencji wzrostowej i jest niższa niż w całym kraju. Brak postępu pod tym względem w uczelniach niepublicznych – zaledwie 3% stopni doktora nadane w uczelniach niepublicznych Mazowsza. Ma to zapewne związek z malejącą atrakcyjnością zatrudnienia w nauce, związaną z niskim poziomem płac.

Słabymi stronami sytuacji kadrowej uczelni Mazowsza jest wieloletowość i wielozatrudnienie. Za niekorzystną sytuację można uznać szybszy wzrost liczby pracowników nie będących nauczycielami akademickimi niż grupy nauczycieli akademickich.

Potencjał badawczy i innowacyjny

Ocena potencjału badawczego uczelni Mazowsza jest wysoka. Świadczy o tym fakt, że ponad 75% ze 111 ocenianych przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego jednostek naukowych uczelni otrzymało kategorię pierwszą lub drugą. 95% ocenianych jednostek należało do uczelni publicznych. Większość środków na badania naukowe dofinansowywane przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego skonsumowały uczelnie publiczne, chociaż szkoły wyższe niepubliczne również realizowały projekty. Na Mazowszu występuje wyjątkowa koncentracja środków na badania – trzy uczelnie publiczne zrealizowały aż 75% przyznanych wniosków. Poza dofinansowaniem z budżetu projektów badawczych uczelnie ubiegały się również o dofinansowanie prac badawczo-rozwojowych. W tym przypadku również większość środków była skierowanych do prestiżowych uczelni publicznych. Ta dysproporcja w rozdziale środków na badania pogłębia jeszcze różnicę między poziomem naukowym szkół publicznych i niepublicznych i umacnia te ostatnie w koncentrowaniu się na dydaktyce.

Aktywność niepublicznych szkół wyższych była natomiast duża w zakresie realizacji projektów unijnych. W latach 2004–2006 projekty unijne realizowało 8 uczelni publicznych i 9 niepublicznych. Uczelnie Mazowsza zrealizowały w tym okresie 41 z 321 projektów unijnych zrealizowanych w Polsce. W projektach unijnych na lata 2007–2013 aktywność uczelni Mazowsza jest większa. W ostatnich trzech latach uczelnie Mazowsza otrzymały dofinansowanie do prawie 200 projektów. Uczelnie publiczne Mazowsza dominowały w projektach strukturalnych o dużej wartości, natomiast uczelnie niepubliczne realizowały przeważnie projekty wspierające rozwój regionu. Stwierdzono prawie równomierny udział uczelni publicznych i niepublicznych w pozyskiwaniu przez nie funduszy na te projekty.

Aktywność naukowo-badawcza uczelni jest też mierzona liczbą publikacji naukowych pracowników. W rankingu międzynarodowym Polska jest obecnie na 20 pozycji i pogorszyła swoją pozycję w ostatnich 10 latach. Prawie 99% publikacji przypada na uczelnie publiczne. Na Mazowszu średnia roczna liczba publikacji jest trzykrotnie mniejsza od liczby zatrudnionych nauczycieli, co jest wynikiem słabym, ale lepszym niż wskaźniki dla całej Polski. Sytuacja ta nie poprawia się.

Miarą innowacyjności szkół wyższych jest skala zachowań przedsiębiorczych. Typowymi dla uczelni projektami przedsiębiorczymi może być rozwój projektów typu *spin-off* i *spin-out*, ale takie inicjatywy uczelni w Polsce są rzadkie. Podobnie rzadkie są uczelnia-

ne centra transferu technologii. W latach 2007–2009 zatwierdzono do realizacji 37 projektów transferu innowacji, w tym 11 uczelnianych, w tym dwa z Mazowsza. Bardziej popularne są inkubatory przedsiębiorczości – w 2009 roku istniało 36 inkubatorów akademickich, w tym 8 w województwie mazowieckim. Na Mazowszu koncentruje się jedna trzecia potencjału innowacyjnego i badawczego kraju, większość patentów na wynalazki pochodzi z uczelni. Na liście rankingowej najbardziej innowacyjnych uczelni trzy pierwsze miejsca zajęły uczelnie warszawskie.

Oferta kształcenia

Cechą oferty kształcenia uczelni Mazowsza jest jej ogromna różnorodność. Sto dziesięć szkół wyższych kształci na wszystkich poziomach kształcenia, w różnych językach, na ogromnej liczbie kierunków. Prawie dwie trzecie uczelni ma uprawnienia do prowadzenia studiów na poziomie magisterskim. Dotyczy to prawie wszystkich uczelni publicznych i 55% uczelni niepublicznych. Przeważają uczelnie prowadzące zajęcia na sześciu i więcej kierunkach. Struktura studentów według kierunków jest podobna jak w całym kraju – najwięcej osób studiuje na zarządzaniu, administracji, pedagogice, informatyce i ekonomii. Negatywne należy ocenić wychodzenie przez szkoły wyższe z ofertą wykraczającą poza ich profil naukowy. Uczelnie traktują dywersyfikację kierunków jako remedium na malejącą liczbę kandydatów na studia.

Wiele szkół wyższych oprócz kierunków standardowych oferuje kierunki unikatowe, makrokierunki i studia międzywydziałowe, a także programy podwójnych dyplomów. Pojawianie się w ofercie uczelni Mazowsza coraz większej liczby kierunków unikatowych trzeba ocenić pozytywnie, ponieważ jest to próba dostosowania oferty programowej do potrzeb gospodarki. Spośród 43 unikatowych kierunków studiów w Polsce aż 10 kierunków prowadzi uczelnie Mazowsza. Uczelnie te mają również duży udział w realizacji kierunków zamawianych. Na 80 pozytywnie ocenionych wniosków o dofinansowanie kierunków zamawianych 15 wniosków złożyły uczelnie Mazowsza.

Mimo rozszerzenia w ostatnich latach oferty studiów w językach obcych ogólna ocena stopnia nasycenia programów kształcenia zajęciami w językach obcych w większości uczelni Mazowsza wypada niekorzystnie – większość badanych szkół wyższych nie prowadzi zajęć w językach obcych. Niewielka liczba uczelni oferuje studia na odległość przez Internet, liczne uczelnie regionu rozwijają *e-learning* jako uzupełnienie zajęć tradycyjnych.

Mankamentem większości uczelni w Polsce jest zbyt duża skala kształcenia na studiach niestacjonarnych i niezapewnienie takich samych efektów kształcenia, jak na studiach stacjonarnych. Dotyczy to również uczelni Mazowsza. Poziom i oferta kształcenia szkół wyższych Mazowsza nie odbiegają od poziomu uczelni w kraju. Oceny Państwowej Komisji Akredytacyjnej potwierdzają niską jakość kształcenia kilkunastu uczelni Mazowsza. Z badań przeprowadzonych w 53 uczelniach Mazowsza wynika, że poziom dostosowania kształcenia do potrzeb gospodarki mierzony indeksem ppgd jest przeciętny w 40% badanych uczelni i średnio wysoki w 34% uczelni. Silną stroną uczelni Mazowsza jest bogata oferta studiów podyplomowych i studiów doktoranckich.

Warunki kształcenia

Fundusz pomocy materialnej dla studentów niepublicznych szkół wyższych prawie w całości pochodzi z budżetu państwa, w funduszu uczelni publicznych dotacje sięgają 68%. Uczelnie publiczne otrzymują ponad 90% stypendiów mieszkaniowych i 70% stypendiów za wyniki w nauce, a także otrzymują większość środków na utrzymanie domów studenckich. Uczelnie województwa mazowieckiego wykorzystują fundusz pomocy materialnej dla studentów w większym stopniu niż wszystkie szkoły wyższe w Polsce. Otrzymują ponad 16% środków z krajowego funduszu pomocy materialnej. Ważnym warunkiem kształcenia jest wysokość czesnego. Czesne jest na terenie Mazowsza bardzo zróżnicowane oraz zależy od lokalizacji uczelni, formy studiów, kierunku i języka wykładowego. Na Mazowszu najtańsze są studia pedagogiczne, najdroższe – prowadzone w językach obcych. Na studiach stacjonarnych pierwszego stopnia rozpiętość czesnego wynosiła od 320 zł do 2150 zł, na studiach drugiego stopnia – od 500 zł do 2900 zł, na studiach niestacjonarnych różnice były nieco mniejsze. Wysokość czesnego zależała też od lokalizacji uczelni. Najwyższe czesne mają uczelnie zlokalizowane w Warszawie, najniższe – w miejscowościach oddalonych od Warszawy o ponad 100 km.

Studenci i absolwenci uczelni

W uczelniach Mazowsza studiuje znaczący odsetek polskich studentów. W związku ze znaczącym spadkiem populacji kandydatów na studia w ostatnich latach w Polsce, obniża się również liczebność studentów Mazowsza, ale w tempie wolniejszym niż w całym kraju. Udział studentów z zagranicy studiujących na Mazowszu wynosi 1,1%, jest wyższy niż w całym kraju, ale niższy niż w większości państw Unii Europejskiej. Mazowsze charakteryzuje się większym niż cała Polska odsetkiem studentów studiów niestacjonarnych, którzy częściej studiuje na studiach licencjackich niż magisterskich.

Mazowsze jest liderem pod względem liczebności uczestników trzeciego stopnia studiów. Na Mazowszu kształci się 6 tys. doktorantów, co stanowi 20% wszystkich doktorantów w Polsce. Większość z nich studiuje na uczelniach publicznych w Warszawie.

Szkoły wyższe Mazowsza mają też najbogatszą w Polsce ofertę studiów podyplomowych i skupiają znaczący odsetek słuchaczy studiów podyplomowych w Polsce. Skupione przede wszystkim w Warszawie studia MBA, dające prestiżowe międzynarodowe dyplomy, przyciągają kandydatów z całej Polski i lokowane są wysoko w rankingach ogólnopolskich.

W województwie mazowieckim co roku wchodzi na rynek pracy ponad 76 tys. absolwentów szkół wyższych, większość stanowią absolwenci studiów niestacjonarnych. Struktura absolwentów według ukończonych kierunków odzwierciedla strukturę kierunków studiów realizowanych w ostatnich latach. Badania losów absolwentów uczelni mazowieckich i struktury bezrobocia sygnalizują niepokojące zjawiska. Rośnie udział osób z wyższym wykształceniem w populacji bezrobotnych. Stopa bezrobocia na Mazowszu wynosiła w 2009 roku 9% i wzrosła w stosunku do ubiegłego roku. Bezrobocie wzrosło najszybciej wśród osób z wyższym wykształceniem. Najwyższe bezrobocie było w grupie specjalistów w dziedzinie administracji, zarządzania i marketingu oraz ekonomistów. Widoczny jest tu związek między liczebnością kierunków studiów a zmniejszaniem się popytu na ich

absolwentów. Stanowi to dowód ograniczonej zdolności uczelni Mazowsza do przystosowywania oferty kształcenia do potrzeb rynku pracy w regionie.

Sytuacja finansowa uczelni i zarządzanie finansami

Cechą charakterystyczną polskiego szkolnictwa wyższego jest sposób finansowania uczelni uzależniony od formy własności, który tworzy „twarde” warunki finansowania dla uczelni niepublicznych i „miękkie” dla uczelni publicznych. Struktura przychodów uczelni Mazowsza jest zbliżona do struktury wszystkich szkół wyższych w Polsce – przychody z działalności dydaktycznej stanowią na Mazowszu ponad 83%, z działalności badawczej – 11,5%. Podobnie zróżnicowana jest struktura przychodów w uczelniach publicznych i niepublicznych. W niepublicznych szkołach wyższych udział działalności dydaktycznej w przychodach przekracza 92%. W przychodach z działalności dydaktycznej uczelni publicznych 74% stanowi dotacja budżetowa, w uczelniach niepublicznych – zaledwie 3%. Odpowiadają temu różnice w proporcjach studentów stacjonarnych i niestacjonarnych.

Województwo mazowieckie skupia 23% polskich uczelni, 18% polskich studentów i prawie 17% nauczycieli akademickich. Co za tym idzie, wiąże znaczącą część środków budżetowych przeznaczonych na finansowanie nauki i szkolnictwa wyższego oraz znaczącą część opłat wnoszonych przez studentów, doktorantów i słuchaczy studiów poddyplomowych. Dotacje na działalność dydaktyczną na Mazowszu kierowane są przede wszystkim do dużych uczelni publicznych. Ze skalą działalności nie łączy się jednak efektywność działania uczelni Mazowsza. W 2009 roku przychody tych uczelni wyniosły prawie 4 mld zł, co dwukrotnie przekroczyło przychody drugiego w rankingu województwa dolnośląskiego. Zysk na działalności operacyjnej stanowił 10%, podczas kiedy województwa dolnośląskiego – prawie 23%. Efektywność działania uczelni Mazowsza znacząco odbiega w dół średniej krajowej mimo znaczącego udziału Mazowsza w dotacjach na cele dydaktyczne i badawcze. Zysk na działalności operacyjnej na jednego studenta wynosił w kraju 208,9 zł, na Mazowszu – 123,8 zł. Zarzut nieefektywności działania uczelni Mazowsza dotyczy przede wszystkim uczelni publicznych. Efektywność szkół wyższych jest zróżnicowana w zależności od formy własności i wielkości uczelni. Szkoły publiczne, mimo finansowania budżetowego, są na Mazowszu zdecydowanie mniej efektywne. Koszt działalności operacyjnej na jednego studenta wynosi tu czterokrotnie więcej niż w niepublicznych szkołach wyższych, a zysk na studenta jest 8 razy mniejszy. Najmniej efektywne są uczelnie najmniejsze – do 500 studentów, najbardziej efektywne są uczelnie kształcące od 500 do 1,5 tys. studentów i uczelnie kształcące od 5 do 10 tys. studentów.

Umiejdzynarodowienie uczelni

Polska należy do krajów o małej mobilności studentów – dotyczy to zarówno studentów wyjeżdżających, jak i przyjeżdżających do Polski, a także pracowników uczelni. Studenci wyjeżdżający stanowią 1,2% ogółu studentów Mazowsza, studenci przejeżdżający – 0,6%. Najwięcej studentów uczestniczy w wymianie w ramach programu Erasmus i udział uczelni Mazowsza w tym programie jest znaczący. Na prawie 12 tys. zrealizowanych wyjazdów 22% stanowiły wyjazdy studentów uczelni mazowieckich. Studenci z Mazowsza stanowili 77% studentów, którzy wyjechali za granicę bez stypendium. Udział

uczelni Mazowsza był wysoki w kategorii przyjazdów studentów z zagranicy – prawie 27 studentów przyjeżdżających do Polski studiowało na uczelniach Mazowsza.

Mazowsze ma również znaczący udział w liczbie wyjeżdżających za granicę nauczycieli akademickich – skonsumowało ponad 27% środków finansowych przeznaczonych na ten cel. Na Mazowszu jest wyraźna przewaga udziału uczelni publicznych w wykorzystaniu środków z programu Erasmus, co jest dowodem ich większej aktywności międzynarodowej. W wymianie międzynarodowej wyraźnie przeważają wyjazdy nad przyjazdami, co oznacza małą atrakcyjność Polski jako miejsca studiowania. Gotowość do działalności międzynarodowej polskich uczelni jest dość duża, co wiąże się ze znaczącym stopniem zaawansowania Procesu Bolońskiego w Polsce oraz stopniowym wprowadzaniem programów w językach obcych.

Prestiż uczelni

Prestiż jest czynnikiem, który może być mierzony miejscem uczelni w rankingach, rozpoznawalnością marki, ocenami pracodawców. Formalnym miernikiem prestiżu i akademickości uczelni jest posiadanie uprawnień do doktoryzowania i habilitowania oraz kategoria jednostki naukowej przyznawana przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Na Mazowszu 20 szkół wyższych (85 jednostek podstawowych) ma uprawnienia do nadawania stopnia doktora habilitowanego, a 25 uczelni (124 jednostki podstawowe) ma uprawnienia do nadawania stopnia doktora. Przytłaczająca większość uczelni z uprawnieniami akademickimi to uczelnie publiczne. Pozycja uczelni Mazowsza pod tym względem jest wyjątkowa – uprawnione do nadawania stopni naukowych jednostki uczelni Mazowsza stanowiły jedną piątą wszystkich uprawnionych jednostek w Polsce. W badanym okresie na uczelniach Mazowsza obroniono blisko 1,5 tys. prac doktorskich, prawie 90% przewodów było prowadzonych w sześciu publicznych uczelniach warszawskich. Uczelnie Mazowsza można nazwać kuźnią kadr naukowych dla całego kraju.

Pozycja strategiczna uczelni Mazowsza na tle warunków zewnętrznych

Analiza zewnętrznych warunków funkcjonowania i rozwoju uczelni Mazowsza oraz analiza wybranych czynników wewnętrznych, które można uznać za najważniejsze czynniki sukcesu uczelni w Polsce zestawione razem w tabeli SWOT pozwalają na zdiagnozowanie pozycji strategicznej uczelni Mazowsza oraz określenie wewnętrznych i zewnętrznych czynników ich rozwoju (tabela 2).

Na podstawie analizy SWOT można określić pozycję konkurencyjną uczelni Mazowsza jako dość dobrą. Składa się na to w większym stopniu dobry profil konkurencyjny uczelni Mazowsza niż wpływ otoczenia. Analiza otoczenia mazowieckich uczelni wskazuje na dwa obszary otoczenia negatywnie wpływających na sytuację i możliwości rozwojowe uczelni; czynniki ekonomiczno-demograficzne i czynniki polityczno-prawne. Największym zagrożeniem jest negatywny wpływ czynników ekonomiczno-demograficznych. Obszar ten generuje prawie wyłącznie zagrożenia o dużej sile oddziaływania i długotrwałym oddziaływaniu. Zagrożeniem strategicznym jest przede wszystkim malejąca w długim okresie liczba kandydatów na studia, która powoduje wojnę cenową uczelni i pogarszanie się

Tabela 2
Analiza SWOT dla uczelni Mazowsza

Szanse	Zagrożenia
Czynniki polityczno-prawne	
<ul style="list-style-type: none"> ● Programy rządowe i unijne wspierające rozwój szkolnictwa wyższego. ● Regulacje prawne dotyczące szkolnictwa wyższego i nauki. ● Sprawnie działający system akredytacji uczelni zapobiegający obniżaniu jakości kształcenia. ● Przynależność Polski do europejskiego obszaru szkolnictwa wyższego. ● Globalizacja nauki i szkolnictwa wyższego. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Brak instytucji i rozwiązań wspierających współdziałanie jednostek naukowych i gospodarczych. ● Asymetria warunków działania szkół publicznych i niepublicznych. ● Brak sukcesów we wdrażaniu idei gospodarki opartej na wiedzy. ● Brak dobrego systemu stypendiów i kredytów studenckich. ● Mała swoboda uczelni w kształtowaniu swojego programu kształcenia.
Czynniki ekonomiczno-demograficzne	
<ul style="list-style-type: none"> ● Rosnąca atrakcyjność Polski i Mazowsza jako miejsca inwestowania, i studiowania. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Niskie nakłady państwa na naukę i szkolnictwo wyższe. ● „Miękkie” warunki finansowania szkół publicznych. ● Spadek wydatków przedsiębiorstw na szkolenia i badania. ● Niski poziom zamożności mieszkańców (z wyjątkiem Warszawy). ● Malejąca liczba studentów. ● Duża emigracja zarobkowa Polaków. ● Niskie bariery wejścia na polski rynek dla uczelni zagranicznych. ● Wzrost kosztów utrzymania w dużych miastach. ● Małe zapotrzebowanie gospodarki na absolwentów. ● Silna konkurencja między uczelniami doprowadzająca do spadku jakości kształcenia.
Czynniki społeczno-kulturowe	
<ul style="list-style-type: none"> ● Wzrost znaczenia wyższego wykształcenia w społeczeństwie. ● Wzrost znaczenia prestiżu dyplomu. ● Wzrost prestiżu osób z doktoratem. ● Wysoki prestiż społeczny zawodu pracownika nauki. ● Mobilność edukacyjna i zawodowa Polaków. ● Korzystne zmiany w programie kształcenia na poziomie szkół średnich. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Słaba i pogarszająca się jakość kandydatów na studia.

cd. tabeli 2

Czynniki technologiczne	
<ul style="list-style-type: none"> ● Przystosowanie Internetu do potrzeb nauki i edukacji. ● Niezaspokojony popyt gospodarki na innowacje. 	
Mocne strony	Słabe strony
Potencjał kadrowy	
<ul style="list-style-type: none"> ● Duży potencjał kadr naukowych. ● Wzrost liczebności kadry naukowej. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Wieloletowość i wielozatrudnienie pracowników dydaktycznych. ● Wysoka średnia wieku kadry samodzielnych pracowników nauki. ● Powolny rozwój naukowy kadry. ● System wynagrodzeń skłaniający do podejmowania dodatkowej pracy i nie stymulujący innowacyjności. ● Nierównomierne nasycenie kadrami szkół publicznych i niepublicznych. ● Szybki wzrost liczby pracowników nie będących nauczycielami akademickimi.
Potencjał badawczy i innowacyjny	
<ul style="list-style-type: none"> ● Wysoka ocena parametryczna uczelni Mazowsza. ● Koncentracja środków na badania w najlepszych ośrodkach naukowych. ● Duża i rosnąca aktywność w pozyskiwaniu projektów unijnych. ● Wyróżniające miejsce uczelni warszawskich w rankingu najbardziej innowacyjnych uczelni. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Koncentracja na dydaktyce kosztem badań naukowych, widoczna zwłaszcza w uczelniach niepublicznych. ● Słabe związki uczelni z praktyką gospodarczą i regionem. ● Mała, choć nieco lepsza niż w kraju, liczba publikacji przypadająca na jednego pracownika. ● Mała skala działań i projektów przedsiębiorczych.
Oferta programowa	
<ul style="list-style-type: none"> ● Zróżnicowana oferta programowa. ● Bogata oferta kierunków unikatowych i zamawianych. ● Największa w Polsce oferta studiów doktoranckich. ● Atrakcyjna oferta studiów podyplomowych i MBA. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Zbyt duży zakres kształcenia w trybie niestacjonarnym na podstawie zredukowanych programów kształcenia. ● Niedostateczne dostosowanie oferty edukacyjnej do potrzeb rynku pracy i osiągnięć naukowych uczelni. ● Małe zaawansowanie w kształceniu w językach obcych. ● Małe zaawansowanie e-learningu.
Warunki kształcenia	
<ul style="list-style-type: none"> ● Dobra lokalizacja geograficzna. ● Dobra baza biblioteczna. ● Powszechny dostęp do Internetu. ● Poprawa sytuacji lokalowej. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Niedostateczna liczba nauczycieli akademickich w stosunku do liczby studentów w szkołach niepublicznych.

cd. tabeli 2

<ul style="list-style-type: none"> ● Postęp w informatyzacji i jakości procesu obsługi studentów. ● Wystarczająca liczba miejsc w akademikach. ● Dobry dostęp do stołówek. 	
Studenci i absolwenci uczelni	
<ul style="list-style-type: none"> ● Duża liczba studentów. ● Wolniejszy niż w całym kraju spadek liczby studentów. ● Duża liczba doktorantów. ● Duża liczba słuchaczy studiów podyplomowych. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Liczebna dominacja studentów niestacjonarnych. ● Rosnące bezrobocie wśród absolwentów najpopularniejszych kierunków.
Sytuacja finansowa uczelni i zarządzanie finansami	
<ul style="list-style-type: none"> ● Finansowanie przez budżet pomocy materialnej i kosztów kształcenia w uczelniach publicznych. ● Dobre wykorzystanie funduszy na badania i rozwój nauki. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Walka konkurencyjna między uczelniami często oparta na konkurencji cenowej. ● Formy finansowania różne w zależności od formy własności. ● Zbyt duże uzależnienie uczelni publicznych od środków finansowych pochodzących ze studiów niestacjonarnych. ● Niska efektywność zarządzania finansami, zwłaszcza w uczelniach publicznych. ● Zbyt małe rozmiary wielu uczelni. ● Zła sytuacja finansowa wielu uczelni.
Umiejdzynarodowienie uczelni	
<ul style="list-style-type: none"> ● Szybko postępujące wdrażanie Procesu Bolońskiego. ● Wzrost wymiany międzynarodowej studentów. ● Wzrost liczby zajęć i kierunków studiów prowadzonych w języku obcym. ● Wzrost wykorzystania funduszy unijnych i współpracy międzynarodowej. ● Prestiżowe programy MBA. ● Studia z podwójnym dyplomem. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Słaby poziom internacjonalizacji w badaniach naukowych i publikacjach. ● Nieefektywne umowy międzynarodowe o współpracy. ● Niski wskaźnik mobilności międzynarodowej studentów i pracowników.
Prestiż uczelni	
<ul style="list-style-type: none"> ● Duża liczba uczelni z uprawnieniami akademickimi. ● Dobre miejsce na listach rankingowych wielu uczelni Mazowsza. ● Duża liczba uczelni „flagowych” o dużej renomie. ● Przynależność wielu uczelni Mazowsza do międzynarodowych związków prestiżowych uczelni. 	

ich wyników. Kolejnym zagrożeniem strategicznym jest kryzys gospodarczy oraz malejące strumienie środków przeznaczanych na naukę i szkolnictwo wyższe.

Drugim obszarem otoczenia, który generuje silne zagrożenia są czynniki polityczno-prawne. Czynnikiem zakłócającym racjonalizację zarządzania szkolnictwem wyższym są przepisy prawa tworzące asymetrię działania szkół wyższych, brak dobrych rozwiązań kredytowania studiów i stypendiów, brak politycznej woli budowania w Polsce gospodarki opartej na wiedzy i efektywnego wspierania nauki i postępu technicznego. Problemem dla dobrych uczelni jest nadmierna centralizacja zarządzania szkolnictwem wyższym i ograniczenia w kreowaniu przez uczelnie autorskich programów studiów. Pozytywny wpływ na uczelnie w tym obszarze uwarunkowań wywierają dobre i stabilne rozwiązania ustawowe i akceptowane przez środowisko zmiany. Wsparciem dla uczelni w zakresie internacjonalizacji jest silne zaangażowanie się Polski w proces boloński, a także dostęp do programów unijnych i rządowych wspierających naukę i szkolnictwo wyższe.

Pozostałe dwa segmenty otoczenia – czynniki społeczno-kulturowe i czynniki technologiczne – wywierają na uczelnie wpływ pozytywny, ale o mniejszym znaczeniu. Oceniając ogólnie wpływ otoczenia na uczelnie mazowieckie, można stwierdzić, że wpływ ten jest raczej negatywny niż pozytywny, co oznacza, że uczelnie Mazowsza działają w trudnym otoczeniu.

Analiza mocnych i słabych stron uczelni Mazowsza pokazała, że mimo trudnych warunków zewnętrznych uczelnie te zdołały osiągnąć relatywnie dobrą pozycję na polskim rynku szkół wyższych, budując i umacniając ważne przewagi konkurencyjne. Obszarami, w których szczególnie widoczna jest ponadprzeciętna konkurencyjność Akademickiego Mazowsza są: umiędzynarodowienie uczelni, prestiż uczelni, studenci i absolwenci oraz warunki kształcenia. W tych trzech obszarach konkurencyjności uczelnie Mazowsza są zdecydowanie bardziej zaawansowane niż całość polskiego szkolnictwa wyższego, co się wiąże z dużym udziałem w sektorze prestiżowych warszawskich uczelni z ich infrastrukturą, dorobkiem naukowym i kadrami.

Dwa bardzo ważne obszary działalności uczelni Mazowsza zostały zakwalifikowane jako ich słaba strona potencjał kadrowy oraz sytuacja finansowa i zarządzanie finansami. Podważanie potencjału kadrowego uczelni Mazowsza wydaje się dyskusyjne, jeżeli weźmie się pod uwagę, że region ten skupia największą część kadry naukowej, w szczególności samodzielnych pracowników naukowych i że liczebność tej kadry wzrasta. Biorąc jednak pod uwagę długą listę nieprawidłowości w gospodarowaniu potencjałem kadrowym uczelni mazowieckich można przewidywać, że wielkość i wartość tego potencjału zacznie się zmniejszać. Największym problemem jest nadmierna eksploatacja dydaktyczna pracowników nauki spowodowana niskimi wynagrodzeniami i różnicami wynagrodzeń uczelniach publicznych i niepublicznych. Pogoń za zarobkami doprowadziła w całym kraju, także na Mazowszu, do powszechnej wieloletowości i wielozatrudnienia, czego oczywistą konsekwencją jest mniejsza aktywność naukowa i brak rozwoju kadry. Niepokojące jest też starzenie się kadry naukowej Mazowsza oraz brak następstwa pokoleniowego. Nie jest prawidłowa sytuacja, że uczelnie niepubliczne minimalizują koszty pracy, zatrudniając naukowców na etatach tylko do poziomu minimalnych wymagań prawnych, a cały koszt kształcenia i utrzymywania kadry ponoszą uczelnie publiczne. Lista słabych stron w zakresie sytuacji finansowej i zarządzania finansami uczelni na Mazowszu jest bardzo długa i stanowi pochodną uwarunkowań prawno-politycznych i ekonomiczno-demograficznych.

Malejąca liczba studentów doprowadziła do zmniejszania się wielkości wielu szkół poniżej skali opłacalności (mniej niż 500 studentów), a wojna cenowa między uczelniami – do obniżenia wysokości czesnego. Negatywny wpływ malejącej liczby studentów odczuły przede wszystkim uczelnie niepubliczne, w całości finansowane z wpłat studentów, w ostatnim roku pogorszenie koniunktury odczuwają także uczelnie publiczne, które w warunkach „miękkich” warunków budżetowych nie potrafią ograniczać swoich wydatków. Trzeba też pamiętać, że publiczne szkoły wyższe w części finansują funkcjonowanie uczelni niepublicznych (kształcenie kadry, biblioteki).

Do czynników o mieszanym wpływie na konkurencyjność uczelni Mazowsza zostały zakwalifikowane dwa bardzo ważne obszary potencjału konkurencyjnego: potencjał badawczy i innowacyjny oraz oferta programowa. W zakresie oferty programowej uczelnie Mazowsza wyróżniają się największą w Polsce ofertą studiów doktoranckich, podyplomowych i MBA. Mają też wiele kierunków unikatowych, zamawianych i oferują bardzo szeroką ofertę kierunków na obydwu poziomach studiów. Słabą stroną oferty programowej uczelni Mazowsza jest zbyt duży zakres kształcenia w trybie niestacjonarnym oraz niedostateczne dostosowanie oferty do lokalnego rynku pracy. Jako niedostateczne oceniono też osiągnięcia we wdrażaniu Internetu w kształceniu oraz nadążanie jakości nauczania języków obcych za tempem internacjonalizacji. Potencjał badawczy i innowacyjny uczelni Mazowsza jest duży, wysoko zostały oceniona aktywność uczelni w pozyskiwaniu środków na badania, zewnętrzna pozytywna ocena znalazła odzwierciedlenie w wysokiej ocenie parametrycznej uczelni Mazowsza przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz w rankingu najbardziej innowacyjnych polskich szkół wyższych. Podobnie jednak jak pozostałe uczelnie w kraju, szkoły wyższe Mazowsza wysiłek dydaktyczny okupują ograniczeniem działalności naukowej i publikacyjnej, są mało przedsiębiorcze, mają słabe związki z praktyką i regionem. Niezadowolająca jest liczba publikacji, patentów, słabe są związki uczelni warszawskich z praktyką i regionem.

Z analizy SWOT można wysnuć wniosek, że działając w podobnych warunkach zewnętrznych jak uczelnie w innych regionach kraju, uczelnie Mazowsza nieco lepiej sobie radzą z zagrożeniami oraz lepiej wykorzystują istniejące w otoczeniu szanse, dzięki czemu osiągają lepszą pozycję strategiczną. Zależność uczelni od warunków zewnętrznych jest jednak tak silna, że nie da się znacząco poprawić ich potencjału bez zmiany warunków zewnętrznych.

Wnioski i rekomendacje

Ze względu na silny wpływ otoczenia na kształtowanie możliwości funkcjonowania i rozwoju szkół wyższych Mazowsza rekomendacje powinny dotyczyć zarówno zmian w otoczeniu, jak i zmian w sposobie funkcjonowania uczelni. Należy szukać odpowiedzi na dwa pytania:

- Jak zmienić warunki zewnętrzne uczelni Mazowsza, aby poprawić ich funkcjonowanie?
- Co powinny zrobić uczelnie Mazowsza, aby lepiej wykorzystać szanse rozwojowe i osłabić oddziaływanie zagrożeń?

Analiza zagrożeń spowodowanych istnieniem niekorzystnych warunków zewnętrznych pozwala określić, w jakim stopniu państwo lub inne podmioty mogą wpływać na czynniki zewnętrzne. Największe możliwości poprawienia warunków działania tkwią w sferze politycznej i prawnej, czyli w sferze kształtowanej przez państwo. Do działań koniecznych dla poprawienia sytuacji szkolnictwa wyższego nie tylko w regionie, ale w kraju konieczne są następujące działania:

- Zmiana zasad finansowania nauki i szkolnictwa wyższego w kierunku ujednoczenia tych zasad dla szkół publicznych i niepublicznych i bardziej rygorystycznej kontroli finansowej szkół publicznych.
- Stworzenie zachęt dla tworzenia wspólnych projektów placówek naukowych i przemysłu w celu podejmowania innowacji i ich wdrażania (klastry, parki technologiczne, wspólne projekty regionalne).
- Stworzenie ram prawnych i zachęt do łączenia się uczelni.
- Wzrost wydatków budżetu na naukę i projekty innowacyjne.
- Stworzenie dobrego systemu kredytów i stypendiów studenckich.
- Uproszczenie procedur przyjazdowych i uznawalności dyplomów dla kandydatów na studia z zagranicy.
- Zmiana zasad wynagradzania kadry naukowej zachęcający do jednego zatrudnienia i podejmowania zadań badawczych.
- Zwiększenie swobody kształtowania programów dla uczelni, które spełniają wymagania akredytacyjne na wysokim poziomie.
- Zwiększenie determinacji rządu w budowaniu gospodarki opartej na wiedzy i konkretyzacja tego programu.

Uczelnie Mazowsza mogą też podejmować starania w celu poprawy swojej konkurencyjności. Do działań poprawiających konkurencyjność możliwych w obecnych warunkach należą:

- Racjonalizacja zatrudnienia w uczelniach publicznych.
- Budowanie zasobów własnej kadry naukowej w uczelniach niepublicznych.
- Zmiana systemu wynagrodzeń motywujących pracowników do rozwoju naukowego, podejmowania projektów badawczych i publikacji i wiążących ich z jedną uczelnią.
- Budowanie silnych związków z praktyką i administracją regionu w celu realizacji wspólnych projektów, podejmowanie realizacji kierunków zamawianych.
- Staranne badanie rynku pracy w swoim regionie i elastyczne dostosowywanie ofert kierunków do zmian rynku pracy.
- Rezygnowanie przez uczelnie mające złą sytuację finansową z kształcenia na wielu kierunkach i poziomach studiów.
- Unikanie konkurowania przez obniżanie cen i jakości kształcenia.
- Łączenie uczelni w sytuacji zmniejszania się liczby studentów i pogorszenia wyników finansowych.

Uczelnie Mazowsza powinny wywierać naciski na rząd w celu poprawy warunków funkcjonowania nauki i szkolnictwa wyższego w Polsce, a równocześnie realizować wymienione wyżej działania poprawiające ich konkurencyjność.