

Krzysztof Pawłowski

Wpływ rankingów i akredytacji na markę szkoły wyższej działającej na konkurencyjnym rynku – artykuł dyskusyjny*

Celem artykułu jest omówienie problemu jakości szkoły wyższej w warunkach funkcjonowania polskiego systemu szkolnictwa wyższego. Autor – założyciel i rektor uczelni wyraźnie zorientowanej na studenta – jest przekonany, że w polskich warunkach (ograniczonych nakładów ze środków publicznych na badania naukowe oraz braku wyraźnego zapotrzebowania na innowacje i badania ze strony gospodarki) o jakości szkoły wyższej decydować będzie najsilniej jakość wykształcenia absolwentów, przekładająca się na wizerunek społeczny uczelni i zaufanie do niej.

Uczelnie lub ich wydziały, chcące w warunkach zaostrzającej się konkurencji ubiegać się o uzdolnionych kandydatów, będą musiały zadbać o swój publiczny wizerunek i udowodnić swoją wysoką jakość. Zwiększy to zainteresowanie marką szkoły wyższej i mechanizmami oceny jakości uczelni. Nowe formy oceny, wprowadzone do powszechnej praktyki w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku (akredytacje, rankingi), będą coraz silniej wpływać na sytuację polskiego szkolnictwa wyższego. W artykule omówiono wpływ rankingów i akredytacji na markę szkół wyższych oraz przedyskutowano zagadnienie: co najmocniej określa jakość szkoły wyższej – jej marka (wizerunek), pozycja w rankingach czy rezultaty procedur akredytacyjnych.

Wprowadzenie

Polskie szkolnictwo wyższe w drugiej połowie pierwszego dziesięciolecia lat dwutyśnych wchodzi w zdecydowanie nową sytuację. Można przyjąć, że zakończył się pierwszy etap dostosowywania się tego szkolnictwa do nowej sytuacji ustrojowej, czego re-

* Artykuł został opracowany na podstawie materiałów przedstawionych na warsztatach Banku Światowego *Use of Evaluative and Comparative Information in the Management of Tertiary Education Systems*, Bratysława, czerwiec 2005.

zultatem jest blisko pięciokrotny wzrost liczby studentów w stosunku do 1990 r., powstanie dużego sektora uczelni niepublicznych, dostosowanie struktury wewnętrznej wielu uczelni publicznych do nowych warunków funkcjonowania, a także wprowadzenie mechanizmów oceny (akredytacje, koncesje państwowe i rankingi) jako elementów stałej praktyki.

W nadchodzących latach szkoły wyższe coraz częściej będą się spotykać z nowymi zjawiskami:

- rosnącą nadwyżką miejsc na studiach (także na studiach stacjonarnych) w stosunku do liczby kandydatów, wynikającą zarówno z wchodzenia do szkół wyższych coraz mniej licznych roczników niżu demograficznego, jak i wzrostu liczby uczelni oraz oferowanych przez nie kierunków, a także rozwoju bazy materialnej;
- zmianą jakościową, jaką przyniosło członkostwo Polski w Unii Europejskiej, co stwarza polskim kandydatom na studia szansę podejmowania nieodpłatnych studiów w uczelniach wielu państw Unii;
- nasileniem się zjawiska oferowania najbardziej uzdolnionym kandydatom, w tym kandydatom z Polski, miejsc na studiach w najbardziej prestiżowych uniwersytetach państw rozwiniętych, zwłaszcza w czołowych ośrodkach amerykańskich i brytyjskich.

Do tej pory zdecydowana większość polskich szkół wyższych funkcjonowała na rynkach lokalnych (studenci z miasta, w którym istnieje siedziba uczelni) lub na rynkach regionalnych (studenci z województwa, w którym działa dana uczelnia). Tylko najbardziej uzdolnieni i umotywowani kandydaci na studia decydowali się kształcić w najlepszej ich zdaniem uczelni w określonej dziedzinie wiedzy.

W warunkach limitowanej liczby miejsc na nieodpłatnych studiach stacjonarnych w uczelniach państwowych, zwłaszcza na popularnych kierunkach studiów, działała naturalna „dźwignia” jakościowa – duża liczba kandydatów ubiegających się o miejsca na studiach stacjonarnych pozwalała w wyniku egzaminów konkursowych wybrać tych najbardziej uzdolnionych, a zarazem mocno umotywowanych, co w istotny sposób ułatwiało wykształcenie absolwentów wysokiej jakości. Dużo trudniejsza była i jest sytuacja uczelni niepublicznych, chcących konkurować o uzdolnionych kandydatów – muszą one sprostać nierównoprawnej konkurencji (studia nieodpłatne i studia płatne). Nową sytuację w tej dziedzinie wprowadza ustawa *Prawo o szkolnictwie wyższym* z 27 lipca 2005 r., dopuszczająca wsparcie ze środków publicznych kształcenia na studiach stacjonarnych w uczelniach niepublicznych, co powinno doprowadzić do wyraźnego obniżenia wysokości czesnego płaconego przez studentów. Można z dużym prawdopodobieństwem przewidzieć, że bezwzględna liczba najbardziej atrakcyjnych kandydatów na studia (uzdolnionych i umotywowanych), z powodu coraz mniej licznych roczników, będzie wyraźnie maleć. To spowoduje wyraźne zaostrzenie konkurencji czołowych szkół wyższych i najlepszych wydziałów o takich kandydatów, co powinno sprzyjać podnoszeniu jakości całych uczelni lub niektórych ich wydziałów.

Marka szkoły wyższej w uczelni prywatnej zorientowanej na studenta

Marka szkoły wyższej, jako istotny czynnik zarządzania, została wprowadzona w XX wieku przez wdrożenie do szkolnictwa wyższego zarządzania marketingowego (por. Kotler, Fox 1985; Dietl 2004). W artykule koncentruję się na podstawowym zadaniu

szkoły wyższej, to jest kształceniu, pozostawiając inne aspekty na boku (np. badania naukowe).

W nowoczesnym biznesie korporacje są silnie określone przez markę, a wartość marki stanowi czasami aż 70% wartości całej firmy¹. Według popularnej definicji marka to kombinacja produktu, nazwy, reklamy i związanych z tym aktywności. W przypadku szkoły wyższej marka jest w tym ujęciu rezultatem percepcji jej jakości przez głównych interesariuszy². Odzwierciedla ona jakość programów studiów, opartą na jakości kadry naukowo-dydaktycznej, poziom prowadzonych badań, stan infrastruktury materialnej uczelni oraz poziom jej organizacji. Bardzo często pojęcie marki jest utożsamiane z prestiżem uczelni, a oba pojęcia są używane wymiennie.

Wolę jednak inną definicję marki uczelni, w myśl której marka jest sumą wyobrażeń, emocji, faktów i doświadczeń, które dany uniwersytet kreuje w świadomości publicznej. Najkrócej, ale w sposób niezmiernie ważny dla osoby zarządzającej uczelnią, można stwierdzić, iż marka jest **sumą obietnic i zaufania**.

Znaczenie marki uczelni rośnie w miarę wzrostu jej pozycji konkurencyjnej na rynku edukacyjnym, a dla uczelni chcących uzyskać czołowe pozycje w państwie, a także na rynku międzynarodowym, wzmacnianie marki staje się jednym z najważniejszych zadań³. Proces globalizacji oraz coraz szerszego umiędzynarodowienia całych uczelni lub ich programów wprowadza nowe aspekty do zarządzania marką.

Silna marka uniwersytetu niewątpliwie zawiera w sobie istotną część informacji o oczekiwanej wysokiej ofercie programów studiów oferowanych przez taką uczelnię. Jednak sprawa zarządzania marketingowego ukierunkowanego na kreowanie marki budzi w tradycyjnych uniwersytetach duże opory. Podkreśla się niezależność akademicką i fakt, że kształcenie jest misją, a marketing jest sprzedażą, że dominującym elementem misji uniwersytetu są badania naukowe, a przy zarządzaniu marketingowym dość często pojawiają się konflikty między zarządem uczelni a zatrudnionymi pracownikami naukowo-dydaktycznymi.

Trzeba jednak jasno stwierdzić, że w warunkach masowego kształcenia na poziomie wyższym, wejścia na rynek edukacyjny uniwersytetów *for-profit*, wycofywania się większości rządów z pełnego finansowania działalności uczelni oraz wpływu, jaki na szkolnictwo wyższe wywierają procesy globalizacyjne wprowadzanie zarządzania menedżerskiego do szkół wyższych (którego częścią jest zarządzanie marketingowe) wydaje się nieuniknione. Wygrają na tym te uczelnie, które już je wprowadziły (czołowe uczelnie prywatne) i te z państwowych, które najwcześniej dostrzegą wyzwania teraźniejszości i przyszłości.

¹ Na przykład wartość marki Coca-Cola (tzn. bez wartości budynków, gruntów, maszyn, kapitałów itd.) wynosiła w 2003 r., 70 mld dol., Microsoft – 65 mld dol., a IBM – 5,1 mld dol. (zob. „Marki Polski” 30 czerwca 2004, s. 7).

² W przypadku szkoły wyższej można określić osiem najważniejszych kategorii interesariuszy, wyrażające zainteresowanych marką uczelni. Są to: (1) założyciel; (2) studenci i ich rodziny; (3) absolwenci; (4) potencjalni i realni pracodawcy absolwentów; (5) kadra naukowo-dydaktyczna; (6) pozostali pracownicy uczelni; (7) otoczenie lokalne uczelni; (8) partnerzy instytucjonalni. Istnieje jeszcze jedna grupa, której nie można umieścić bezpośrednio wśród interesariuszy uczelni, a która jest niezwykle mocno zainteresowana jakością szkoły wyższej. Tworzą ją kandydaci na studia i ich rodziny. Philip Kotler i Karen Fox (1985, s. 20) wyróżniają w warunkach amerykańskich 16 grup interesariuszy uczelni.

³ Z badań Anny Buchner-Jeziorskiej wynika, że prestiż (a więc marka) jest podstawowym czynnikiem konkurencyjności uczelni na rynku usług edukacyjnych, i to zarówno z punktu widzenia klienta (studenta), jak i sprzedawcy usług, czyli uczelni (por. *Szkola sukcesu...* 2005).

Najważniejszymi sposobami dotarcia z informacją o uczelni do interesariuszy są:

- *public relations* wewnętrzne, tj. skierowane do studentów i pracowników;
- *public relations* zewnętrzne, adresowane do pozostałych interesariuszy;
- ogłoszenia, reklamy, artykuły w tradycyjnych mediach;
- promocja uczelni, skierowana bezpośrednio do kandydatów na studia i ich rodzin;
- komunikowanie za pośrednictwem Internetu.

Można przyjąć, że najważniejszą rolę odgrywają artykuły i informacje w mediach, rankingi, *public relations* bezpośrednie, konferencje środowiskowe, reklamy, konferencje prasowe.

Od początku swojej działalności Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu (WSB-NLU) prowadzi wśród kandydatów i studentów starszych lat badania mające określić, co zdecydowało o wyborze przez nich uczelni oraz czy są zadowoleni z tego wyboru. Wyniki tych badań oraz własne doświadczenia z kilkunastoletniego okresu zarządzania szkołą wyższą wskazują na 12 najważniejszych czynników wpływających na budowanie silnej marki (w kolejności tylko częściowo uwzględniającej ich znaczenie):

- zaufanie do uczelni jako instytucji;
- wysoka jakość oferowanych programów studiów;
- pozycja akademicka zatrudnionej kadry;
- jakość wykształcenia absolwentów i opinia o absolwentach;
- łatwość zatrudnienia absolwentów i stosunkowo niewielki, dający się pominąć odsetek bezrobotnych⁴;
- opinia potencjalnych i realnych pracodawców o uczelni;
- opinia środowiska akademickiego o randze uczelni;
- oferta spoza sfery dydaktyki, przekładająca się na atmosferę życia studenckiego;
- satysfakcja ze studiowania w danej uczelni;
- pozycja uczelni w rankingach;
- warunki studiowania (jakość budynków dydaktycznych i wyposażenia, zaplecze socjalne i sportowe);
- współpraca programowa i osobista z liczącymi się partnerami zagranicznymi.

Dla uczelni zorientowanej na studenta najważniejsze są następujące aspekty budowania marki:

- programy nauczania (atrakcyjne dla studentów);
- pozytywne relacje między nauczycielami akademickimi a studentami;
- dobre warunki studiowania;
- oferta spoza sfery dydaktyki, zwiększająca atrakcyjność życia studenckiego;
- szeroko rozumiane *public relations* w otoczeniu lokalnym, regionalnym, państwowym i globalnym;
- wykorzystywanie nowych technik komunikowania (Internet itp.);
- stosowanie właściwych technik dotarcia z informacją o uczelni bezpośrednio do kandydatów na studia.

Wyniki badań prowadzonych wśród kandydatów na studia w WSB-NLU wskazują na cztery najważniejsze czynniki decydujące o podjęciu kształcenia w tej właśnie uczelni:

⁴ Badania wśród absolwentów WSB-NLU, przeprowadzone w maju 2005 r. (źródło – praca licencjacka Anny Gołębiowskiej, w zbiorach WSB-NLU) wskazują, że badani absolwenci otrzymali 1 lub 2 oferty pracy (50% badanych), 3 oferty (15% badanych), więcej niż 3 oferty (27% badanych).

- opinie o szkole, pochodzące bezpośrednio od studentów;
- informacje zebrane z Internetu;
- pozycje w rankingach;
- artykuły i wywiady w prasie (głównie z rektorem), zwłaszcza opisujące kariery absolwentów.

Zdecydowanie najsilniejszym czynnikiem wpływającym na podejmowanie decyzji o wyborze uczelni, pojawiającym się niemal w każdej ankiecie, jest opinia o szkole, o jakości kształcenia, przekazywana przez studentów w rozmowach prywatnych z kandydatami. Wśród często wymienianych czynników decydujących o podjęciu studiów są także rankingi uczelni w popularnych mediach, w istotny sposób wpływające na wzmocnienie lub osłabienie siły marki.

Marki powszechnie znanych, funkcjonujących długi czas polskich uczelni państwowych – takich jak Uniwersytet Jagielloński, Uniwersytet Warszawski czy Szkoła Główna Handlowa – niewątpliwie są dla wielu kandydatów na studia wystarczającym powodem podjęcia decyzji o wyborze uczelni, bez uwzględniania ich pozycji w rankingach⁵, jednak dla czołówki prywatnych szkół wyższych, powstałych w Polsce w okresie ostatnich 13 lat, a ubiegających się o uzdolnionych kandydatów na studia, pozycja w rankingu ma bardzo duże znaczenie.

Uzależnienie uczelni prywatnych, działających w Polsce w warunkach skrajnie ostrej konkurencji, od pozycji uzyskiwanych w rankingach jest wyjątkowo mocne. Rektor prywatnej szkoły wyższej musi w swojej polityce analizować poszczególne rankingi, a niektóre decyzje dotyczące strategii rozwoju może wręcz wiązać z próbami uzyskania wyższych pozycji w najpopularniejszych rankingach.

Koncesje i akredytacje a rankingi

W dyskusji nad jakością szkolnictwa wyższego często myli się wyżej wymienione terminy – szczególnie dużo nieporozumień dotyczy pojęcia akredytacji.

Funkcjonująca od czterech lat Państwowa Komisja Akredytacyjna (PKA) tak naprawdę pełni rolę komisji nie tyle akredytacyjnej, ile koncesjonującej (koncesyjnej), tzn. dopuszczającej nowe uczelnie i nowe programy studiów do funkcjonowania w oficjalnym systemie publicznym. To decyzja ministra odpowiedzialnego za szkolnictwo wyższe, poprzedzona pozytywną opinią PKA, uprawnia uczelnię do wydawania państwowych dyplomów ukończenia studiów na kierunkach, dla których uczelnia uzyskuje uprawnienia. PKA pełni bardzo użyteczną rolę ustanawiając wspólne, najniższe akceptowane standardy (liczba profesorów dających uprawnienia, zawartość minimów programowych itd.), ale nie mierzy jakości kształcenia w danej uczelni. Przedmiotem pracy PKA, a także jej zespołów wizytujących, są przede wszystkim sprawy formalne (dokumenty), a nie przebieg procesu dydaktycznego oraz jakość wykształcenia studentów i absolwentów.

Z punktu widzenia poziomu jakości kształcenia znacznie większe znaczenie mają dobrowolne zrzeszenia akredytacyjne, takie jak wzorcowa amerykańska AACSB czy europejskie EQUIS i CEEMAN (dla ekonomicznych szkół wyższych), które, ustanawiając znac-

⁵ Na przykład w badaniach prowadzonych przez Elżbietę Moskalewicz-Ziółkowską i Krystynę Polańską blisko 50% ankietowanych studentów jako przyczynę podjęcia studiów w danej uczelni podało jej prestiż (por. *Szkoła sukcesu...* 2005, s. 67).

nie wyższe standardy od tych akceptowanych jako dopuszczalne, wydzielają grupę uczelni o wysokim lub o najwyższym standardzie. Pierwszym polskim stowarzyszeniem akredytacyjnym było Stowarzyszenie Edukacji Menedżerskiej „Forum”, funkcjonujące już od ponad dziesięciu lat, ale jego działalność ogranicza się w zasadzie do uczelni prywatnych, i to wyłącznie czołowych (akredytację SEM „Forum” uzyskały tylko 24 uczelnie spośród ponad 250 szkół wyższych oferujących programy biznesowe).

Innym rodzajem oceny jakości uczelni są rankingi – ich rolą powinna być ocena zewnętrzna tej jakości, uwzględniająca opinię publiczną. Wartość rankingów jest tym większa, im bardziej są niezależne od opinii środowiska akademickiego. Skrajnie pragmatycznym pomiarem jakości programu studiów w danej uczelni jest średnia wartość wynagrodzenia uzyskiwanego przez jej absolwentów tuż po podjęciu pracy zawodowej i po 5 latach, ale taki pomiar jest możliwy tylko w państwach o stabilnej gospodarce rynkowej i ustabilizowanym szkolnictwie wyższym, funkcjonującym bez większych zmian przez wiele lat. Polska, Słowacja, Rumunia, Ukraina i inne kraje Europy Środkowo-Wschodniej, w których w ostatnich kilkunastu latach zaszły duże zmiany gospodarcze i zmiany w systemie szkolnictwa wyższego, wciąż do tej grupy państw „ustabilizowanych” nie należą. W tej sytuacji rankingi powinny dać opinii publicznej możliwie obiektywny obraz uczelni. O sile rankingów niech świadczą dane z badań prowadzonych przez WSB-NLU: aż 53–83% ankietowanych w latach 1995–2000, którzy o WSB-NLU dowiedzieli się z gazet, wskazało na ranking tygodnika „Wprost” (por. Pawłowski, Makosz 2004).

Przegląd najważniejszych rankingów w Polsce

Można wyróżnić trzy rodzaje rankingów prowadzonych przez poszczególne tytuły prasowe:

- rankingi całych uczelni („Rzeczpospolita”/„Perspektywy”, „Wprost”);
- rankingi najpopularniejszych kierunków studiów („Polityka”, „Wprost”);
- rankingi branżowe („Home & Market”, „Newsweek”).

Z punktu widzenia zarządzania marketingowego szkołą wyższą istnieją dwa wyraźnie różniące się typy rankingów, są to:

- rankingi akademickie (najważniejszy jest w nich interes zatrudnionej w uczelni kadry naukowo-dydaktycznej);
- rankingi rynkowe (najważniejszy jest w nich interes studentów).

Poniżej przedstawiono skrótowy opis trzech najważniejszych rankingów⁶.

● Ranking „Rzeczpospolitej”/„Perspektyw” – najbardziej prestiżowy w środowisku akademickim

- wszystkie szkoły wyższe (państwowe i niepaństwowe) razem, podział na uczelnie akademickie (mające uprawnienia do nadawania stopnia doktora) oraz niepaństwowe uczelnie magisterskie;
- przygotowany przez prof. Marka Rockiego, reprezentuje punkt widzenia kadry naukowo-dydaktycznej.

⁶ Obszerną analizę rankingów przeprowadziła Barbara Minkiewicz (*Szkola sukcesu...* 2005, s. 92–109).

Ranking akademickich szkół wyższych: 20 kategorii podzielonych na 3 grupy – prestiż uczelni (3 kategorie – 50% ogółu punktów), siła naukowa (5 kategorii – 30% ogółu punktów), warunki studiowania (12 kategorii – 20% ogółu punktów).

Ranking niepaństwowych szkół magisterskich: 28 kategorii podzielonych na 3 grupy – prestiż uczelni (2 kategorie – 30% ogółu punktów), siła intelektualna uczelni (11 kategorii – 40% ogółu punktów), warunki studiowania (16 kategorii – 30% ogółu punktów).

Ocena rankingu:

- jednostronność punktu widzenia (interes grupy profesorskiej), o miejscu uczelni w rankingu decyduje głównie opinia środowiska akademickiego oraz siła naukowa zatrudnionej kadry;
 - brak kategorii uwzględniających ocenę programu studiów i sposobu jego realizacji;
 - brak uwzględnienia interesu studentów;
 - ranking zachowawczy, uwzględniający interesy starych i dużych uczelni państwowych
- **Ranking „Wprost” – najstarszy i najbardziej popularny wśród kandydatów**
 - osobno różne kategorie uczelni publicznych (uniwersytety, uczelnie techniczne, medyczne, ekonomiczne, rolnicze, pedagogiczne, wychowania fizycznego, artystyczne) oraz 2 kategorie uczelni niepublicznych (biznesowe i inne), a także wspólny ranking programów MBA;
 - unikatowy ranking „Gdzie studiować” dla 9 najbardziej popularnych kierunków studiów, w którym porównuje się jakość kształcenia i wartość rynkową dyplomów razem dla uczelni publicznych i niepublicznych (wyraźnie adresowany do kandydatów na studia i ich rodzin);
 - dla uczelni publicznych: 4 kategorie – ocena zaplecza intelektualnego (60% ogółu punktów), ocena procesu kształcenia (20% ogółu punktów), ocena szans kariery zawodowej (15% ogółu punktów), ocena warunków socjalnych studiowania (5% ogółu punktów);
 - dla uczelni niepublicznych: 3 kategorie – ocena zaplecza intelektualnego (40% ogółu punktów), ocena procesu kształcenia (40% ogółu punktów), ocena szans kariery zawodowej i warunków studiowania (20% ogółu punktów).

Ocena rankingu:

- wyraźny akcent na rynkową wartość dyplomu i pokazania uczelni z punktu widzenia studiów;
 - przygotowywany przez osoby spoza środowiska akademickiego.
- **Ranking „Polityki” – przygotowywany przez środowisko Akademii Ekonomicznej w Poznaniu**
 - nie jest rankingiem całych uczelni, jest wyraźnie nastawiony na porównanie siedmiu najpopularniejszych kierunków: z nauk społecznych (biznes, pedagogika, politologia, psychologia, socjologia) oraz prawa i informatyki;
 - 6 kategorii i aż 47 wskaźników – pozycja akademicka: (6 wskaźników i 25% ogółu punktów), potencjał kadrowy (7 wskaźników i 20% ogółu punktów), orientacja na studia (7 wskaźników i 20% ogółu punktów), kontakty z otoczeniem (12 wskaźników i 15% ogółu punktów), selekcyjność (6 wskaźników i 10% ogółu punktów), infrastruktura (9 wskaźników i 10% ogółu punktów);

- dla studiów biznesowych osobno sklasyfikowane uczelnie publiczne, osobno niepubliczne, dla pozostałych kierunków – klasyfikacja wspólna.

Ocena rankingu:

- bardzo pożyteczny dla osób zarządzających uczelniami (ze względu na dużą szczerą otwartość);
- próba uwzględnienia interesu studentów.

Znaczenie akredytacji i rankingów dla kierowania uczelnią

Akredytacje dobrowolne i rankingi stanowią istotne narzędzia wpływania na procesy zachodzące w szkołach wyższych, zwłaszcza tych zmuszonych do konkurencji na wolnym rynku edukacyjnym. Wciąż inną jest sytuacja uczelni państwowych, funkcjonujących bezpiecznie dzięki dotacjom z budżetu państwa i przyjmujących studentów na studia nieodpłatnie. Jednak w przyszłości, głównie z powodu procesów demograficznych, także uczelnie państwowe będą zmuszone do konkurencji o kandydatów na studia.

Obecnie dla uczelni państwowych dobrowolne akredytacje i miejsca w rankingach odgrywają głównie rolę prestiżową. Większość prywatnych szkół wyższych (blisko 90%) funkcjonuje wyłącznie na rynkach lokalnych, przyjmując na studia mieszkańców miast, w których mają swe siedziby oraz kandydatów z najbliższych okolic. Uczelnie te nie poddają się dobrowolnym akredytacjom i zajmują odległe miejsca w rankingach.

W Polsce w nadchodzących latach spadek liczebności poszczególnych roczników kandydatów na studia będzie tak duży, że za około 10 lat liczba kandydatów na studia będzie zapewne dwukrotnie mniejsza od liczby oferowanych miejsc we wszystkich szkołach wyższych. W tej sytuacji czołowe polskie uczelnie prywatne muszą uzyskać prestiż i pozycję czołowych uczelni polskich – w przeciwnym razie nie przetrwają.

Dla osób ze środowiska akademickiego jest oczywiste, że rankingi nie są doskonałym narzędziem do badania jakości⁷ i wnioskowania na jej temat. Poprzez dobór kryteriów i ich wag można uzyskać niemal dowolne uszeregowanie czołowych uczelni w każdym rankingu. Można też poprzez nieprzemyslaną interpretację słusznych zasad uzyskać efekt wręcz groteskowy. Jako przykład może posłużyć ranking tygodnika „Newsweek” z 2004 r., w którym dobry skądinąd pomysł, żeby jakość szkoły mierzyć odsetkiem absolwentów obejmujących po studiach stanowiska menedżerów lub samodzielnych specjalistów doprowadził do sytuacji, w której najlepszą polską uczelnią okazała się niewielka akademia teologiczna, gdyż wszyscy jej absolwenci (księża) objęli „funkcje specjalistyczne”.

Dużo moich wątpliwości budzi ustalanie rankingów wyłącznie przez przedstawicieli środowiska akademickiego; nawet bowiem jeśli starają się zachować jak największą bezstronność, występują jako sędziowie we własnej sprawie. Na przykład w rankingu „Rzeczpospolitej”/„Perspektyw” jednym z najważniejszych kryteriów (w dużej mierze przesądającym o miejscu szkoły w rankingu) jest ocena samego środowiska akademickiego, dokonywana zwykle poprzez ankietowanie wybranej grupy profesorów. W Polsce pracownik naukowy przeważnie pracuje w jednej szkole wyższej aż do emerytury, a zatem dobrze zna tylko swoją uczelnię oraz kilka czy kilkadziesiąt osób z innych szkół wyższych, zajmują-

⁷ Co potwierdza wniosek Barbary Minkiewicz z badań jakości kształcenia w strategiach uczelni (por. *Szkoła sukcesu...* 2005, s. 127).

cych się zblizoną tematyką badawczą. Przy okazji konferencji naukowych bywa jeszcze w kilku innych uczelniach (obecnie konferencje organizuje się zresztą głównie w kurortach). Na jakiej podstawie ten profesor ma oceniać jakość kilkuset szkół wyższych, których nie zna?

Bardzo wysoko oceniana jest w rankingach (choć różnie definiowana) „dostępność dla studenta wysoko kwalifikowanych kadr”. Wydawałoby się to słuszne. Okazuje się jednak, że manipulując sposobem obliczania tego wskaźnika, można łatwo zepsuć wizerunek uczelni. W jednym z rankingów tę dostępność mierzy się stosunkiem liczby tzw. przeliczeniowych nauczycieli akademickich (dając doktorowi wagę 1, a profesorowi – 2) do liczby przeliczeniowych studentów (student stacjonarny ma wagę 1, a student zaoczny i wieczorowy – 0,3). Co to oznacza? Chcąc mieć więcej punktów w rankingu, oplaca się mieć na uczelni dużo studentów studiów zaocznych i wieczorowych, i to mimo że nie da się obronić tezy, iż studia zaoczne dają wiedzę tej samej jakości jak studia dzienne. Traktując poważnie to kryterium, uczelnia, która ma tylko 1 tys. studentów na studiach stacjonarnych, a 10 tys. na studiach zaocznych, osiąga wskaźnik 2,5-krotnie lepszy od uczelni kształcącej 10 tys. osób na studiach stacjonarnych i 1 tys. na zaocznych. To oczywisty absurd. Wskaźnik „dostępności kadry” można poprawić, zmieniając tzw. pensum akademickie obowiązujące w szkole np. ze 120 godzin rocznie do 60 godzin. Zatrudniając wówczas dwa razy więcej kadry, można zwiększyć ten wskaźnik dwukrotnie. Dla studenta oznacza to, paradoksalnie, gorszy kontakt z profesorami, ponieważ przy tak zmniejszonym pensum profesor będzie się pojawiał w szkole dwa razy rzadziej. Co istotniejsze, wskaźnik ten w ogóle pomija asystentów i lektorów, a to przecież od nich tak naprawdę zależy poziom wykształcenia, i to oni mają najbliższy kontakt ze studentami.

Prowadząc szkołę wyższą wyraziście zorientowaną na interes studenta, co roku dokładnie analizuję poszczególne rankingi, wyciągając z nich wnioski dotyczące strategii uczelni. Na przykład w rankingach tworzonych przez profesorów bardzo wysoko wycenianym kryterium są uprawnienia doktorskie. Uprawnienia te uczelnia (wydział, instytut) otrzymuje za dorobek naukowy kadry. Uważam, że uprawnienia doktorskie w ogóle nie przekładają się na poziom kształcenia studentów. Z pewną przesadą można stwierdzić, że uprawnienia te bardziej służą umocnieniu pychy rektora oraz dobrego samopoczucia pracowników uczelni niż uzyskaniu przez studentów optymalnych warunków kształcenia.

Wyobraźmy sobie dwie szkoły wyższe, z których pierwsza stawia głównie na pozyskiwanie stopni i tytułów przez swoją kadrę (traktując dydaktykę jako smutną konieczność), a druga koncentruje się na dobrym przygotowaniu absolwentów (traktując jako konieczność posiadanie odpowiednio wykwalifikowanej kadry). Zapewne ta pierwsza nie przetrwałaby na rynku – ale zwyciężyłaby w rankingach. W rankingach firmowanych przez środowiska akademickie nie znajduje się oceny jakości realizowanego programu studiów, nasylenia programu zajęciami w małych grupach, liczby zajęć prowadzonych metodami aktywnymi. Nie spotyka się też próby oceny prestiżu uczelni przez kandydatów na studia lub studentów. A można to zmierzyć dość prostą metodą – udziałem procentowym studentów kształconych w systemie stacjonarnym, którzy podejmują naukę w danej uczelni, a nie są mieszkańcami miasta, w którym uczelnia działa⁸.

⁸ Na przykład badania prowadzone w latach 1998–2004 wskazały, że aż 85–88% studentów studiów stacjonarnych na kierunku zarządzanie i marketing w WSB-NLU pochodzi spoza Nowego Sącza, a blisko 70% spoza województwa małopolskiego.

Twórcy rankingów, umiejętnie dobierając kryteria oraz ich wagi, mogą zmienić niemal wszystko (przynajmniej w obrębie ostro rywalizującej czołówki): wynosić jednych na szczyty, a innych spychać w przepaść. Czy tego chcą, czy nie, wpływają na politykę edukacyjną kraju. Skoro tak, to zarówno autorzy rankingów, jak i ich czytelnicy powinni zdawać sobie sprawę z ich prawdziwej wartości. Obecnie większość rankingów coraz precyzyjniej mierzy wartość uczelni w opinii profesorów, a tylko niektóre próbują zmierzyć wartość uczelni dla głównego podmiotu jej działania, czyli studentów, oraz wartość uczelni na rynku pracy. Rektor prywatnej szkoły wyższej, gdyby próbował zarządzać swoją uczelnią pod niektóre „profesorskie” rankingi i ustalać pod nie strategię rozwoju, musiałby wyraźnie zepścić jakość swej szkoły.

Większe znaczenie dla rektora uczelni prywatnej mają rankingi wąskotematyczne, oceniające jeden program studiów. Z takich rankingów można wyciągnąć użyteczne wnioski. Rankingi całych uczelni są znacznie ogólniejsze i poza funkcją prestiżową nie odgrywają dużej roli w tworzeniu strategii rozwoju. Trudno bowiem uczelni biznesowej, prowadzącej 3–4 kierunki studiów dla 3–4 tys. studentów, konkurować z wielkim uniwersytetem, zatrudniającym kilkuset profesorów i oferującym kilkadziesiąt programów studiów dla 40 tys. studentów.

Dyskusja nad jakością szkoły wyższej – polskie mity i fakty przy rozpatrywaniu zagadnień akredytacji i rankingów

● Mit pierwszy: o jakości uczelni decyduje liczba zatrudnionych w niej profesorów.

W Polsce najważniejszym warunkiem uzyskania pozwolenia Ministra Edukacji na prowadzenie kierunku studiów na poziomie magisterskim jest przypisanie doń odpowiedniej liczby samodzielnych pracowników naukowo-dydaktycznych (osiem osób zatrudnionych w tej uczelni jako podstawowym miejscu pracy). Wszystkie inne (np. proponowany program studiów i jego realizacja) jest znacznie mniej ważne. W wielu rankingach uwzględnia się liczbę studentów przypadających na jednego profesora. Z drugiej strony, w uczelni zorientowanej na jakość, w której oprócz wykładów prowadzone są zajęcia w małych grupach, pozwalające na pracę interaktywną, podczas zajęć student spędza największą część czasu z adiunktami (mającymi stopień doktora), asystentami i lektorami języków obcych z tytułem magistra.

Jestem przekonany, że o jakości kształcenia w szkołach wyższych najsilniej decyduje codzienna praca adiunktów i asystentów, na co wskazują dane zamieszczone w tabeli 1, w której przedstawiono udział procentowy godzin, jakie statystyczny student spędza z podstawowymi czterema grupami pracowników dydaktycznych w czasie 5-letnich studiów magisterskich na kierunku zarządzanie i marketing oraz 3-letnich studiów licencjackich na kierunku politologia.

Przy interpretacji danych zamieszczonych w tabeli należy wziąć pod uwagę fakt, że WSB-NLU oprócz programu kierunkowego oferuje swoim studentom bardzo rozbudowany program nauki języków obcych.

Oczywiście, rola profesorów, ich doświadczenie, ich wpływ na formowanie młodszych pracowników dydaktycznych, zadanie prowadzenia seminariów dyplomowych, są nie do przecenienia, ale o jakości kształcenia decyduje cała zatrudniona kadra dydaktyczna, a nie tylko grupa profesorów.

Tabela 1

Udział procentowy czasu spędzonego przez statystycznego studenta w czasie studiów z podstawowymi grupami pracowników dydaktycznych (dla dwóch programów realizowanych w WSB-NLU)

Pracownicy dydaktyczni	Program studiów	
	biznesowych	politologicznych
Profesorowie	13	10
Doktorzy	32	38
Asystenci	18	20
Lektorzy	37	32

● **Mit drugi: o miejscu w rankingu (czy prestiżu) decydują badania naukowe prowadzone w uczelni.**

Jakość badań naukowych prowadzonych w danej szkole wyższej przekłada się na jakość wykształcenia absolwentów najsilniej na studiach doktoranckich, najslabiej (albo w ogóle) – na studiach pierwszego stopnia. Znaczenie badań naukowych prowadzonych przez pracowników naukowo-dydaktycznych dla jakości kształcenia jest znacznie większe dla kierunków z nauk ścisłych (jak fizyka czy matematyka) bądź niektórych nauk technicznych, znacznie mniejsze zaś dla kierunków z nauk społecznych (np. dla studiów biznesowych czy prawnych). W sytuacji szkolnictwa masowego można sobie wyobrazić bardzo dobrze kształcącą uczelnię biznesową, w której niemal wcale nie prowadzi się własnych badań naukowych, a zatrudnieni wykładowcy mają obowiązek nadążania za rozwojem badań światowych (tzn. prowadzenia tzw. prac odtworzeniowych), a część zajęć prowadzą znakomici praktycy zatrudnieni w firmach.

● **Mit trzeci: bezpośrednim wskaźnikiem atrakcyjności i jakości danego programu studiów jest liczba kandydatów przypadających na jedno miejsce.**

W polskiej rzeczywistości, gdy uczelnie państwowe oferują studia nieodpłatne, wielu kandydatów na studia składa kilka podań na różne uczelnie, niekoniecznie na ten sam kierunek, chcąc zwiększyć prawdopodobieństwo dostania się na studia nieodpłatne. Czynnikiem finansowy odgrywa w tym postępowaniu bardzo istotną rolę. Tak więc porównanie jakości i atrakcyjności danego kierunku studiów byłoby możliwe wyłącznie wtedy, gdyby wszystkie uczelnie oferowały studia o podobnym statusie finansowym (płatne lub nieodpłatne).

● **Mit czwarty: o wyborze uczelni przez kandydatów i ich rodziny decydują tzw. wielkie nazwiska zatrudnionych w niej uczonych.**

Tylko w przypadku niewielkiej (raczej kilku- niż kilkunastoprocentowej) grupy najbardziej uzdolnionej młodzieży, wyraźnie zainteresowanej w przyszłości pracą naukową w konkretnej dziedzinie, można stwierdzić, że o wyborze szkoły wyższej mogą decydować nazwiska zatrudnionych w niej sław naukowych. O wyborach ogółu kandydatów znacznie silniej decydują inne czynniki popularności marki: dostępność uczelni, dobra opinia studentów o programie studiów, warunkach materialnych i atmosferze studiowania.

Wpływ akredytacji dobrowolnych na jakość szkoły wyższej i jej pozycję międzynarodową

Właściwy wybór systemów akredytacyjnych przez kierownictwo uczelni jest sposobem długotrwałego zarządzania procesami podnoszenia jakości wąskoprogramowej szkoły wyższej lub wydziału na uniwersytecie wielokierunkowym.

Jako dobry przykład właściwego użycia procedur akredytacyjnych może posłużyć WSB-NLU, która w latach 1995–1996 wygrała pierwsze dwa rankingi tygodnika „Wprost”, była uczelnią nieznaną w polskim środowisku akademickim i nie zatrudniała wówczas żadnych szerzej znanych profesorów. Wyniki tych rankingów były więc w środowisku akademickim wyraźnie kwestionowane. Kierownictwo WSB-NLU, chcąc uwiarygodnić swoją uczelnię w opinii środowiska akademickiego, jako pierwsze w Polsce zgłosiło własny program licencjacki studiów biznesowych do postępowania akredytacyjnego w nowo powstałym stowarzyszeniu akredytacyjnym SEM „Forum”. Uczelnia uzyskała akredytację programu studiów licencjackich na kierunku zarządzanie i marketing. Ze względu na umowę z National Louis University o uprawnieniu absolwentów WSB-NLU do otrzymywania amerykańskiego dyplomu bakalarza, konieczne było przejście przez procedury amerykańskiego stowarzyszenia akredytacyjnego, właściwego dla stanu Illinois – NCA (North Central Association Commission on Accreditation and School Improvement), dotyczące akredytacji całej uczelni. Obecnie WSB-NLU, ze względu na rozwój studiów biznesowych dla cudzoziemców, przygotowuje się do procedury akredytacyjnej CEEMAN. Doświadczenia z przejścia przez dwie procedury uzyskiwania akredytacji są zdecydowanie pozytywne. Najważniejszym z nich jest opracowanie *peer review* przez osoby odpowiadające za realizację danego programu oraz *faculty*. Dobrze sformułowany przez stowarzyszenie akredytacyjne zestaw wymaganych informacji i odpowiedzi na postawione pytania pozwala kierownictwu lepiej obserwować realizację własnego programu studiów. Istotną częścią przebiegu akredytacji jest wizytacja zespołu oceniającego. Jeżeli członkami zespołu są doświadczeni eksperci (w przypadku akredytacji NCA wśród członków zespołu oceniającego było dwóch prezydentów amerykańskich uniwersytetów), to właściwe wykorzystanie ich oceny jest podstawą dalszych zmian podnoszących jakość.

Ważnym czynnikiem udzielania koncesji państwowych oraz akredytacji jest badanie zgodności realizowanego programu z obowiązującymi minimami programowymi.

Problem minimów programowych jest jednym z istotnych zagadnień, nad którymi toczy się dyskusja. W Polsce osobne minima programowe ustalone są przez właściwy organ akademicki, mający uprawnienia państwowe (Radę Główną Szkolnictwa Wyższego i Państwową Komisję Akredytacyjną), osobne zaś ustalają stowarzyszenia akredytacyjne. Minima programowe mają zapewnić powtarzalną wiedzę i umiejętności u absolwentów na poziomie podstawowym, ale niezbędnym dla danego programu studiów, niezależnie od tego, w jakiej uczelni program jest realizowany. Obowiązujące do 2005 r. minima programowe były zbyt szczegółowe i często odzwierciedlały raczej preferencje autorów niż potrzeby otoczenia. Zbyt szczegółowe i rozległe minima programowe utrudniają kierownictwu uczelni osiągnięcie oryginalności programu i wyróżnienie go wśród konkurentów.

Podsumowując, chciałbym zwrócić uwagę na fakt, że zadaniem państwowych systemów akredytacyjnych jest udzielenie koncesji na realizację danego programu studiów oraz

zapewnienie, aby uczelnie realizowały co najmniej minimalny akceptowany program studiów i spełniały wymagane przez ustawę sposoby jego realizacji.

Zadaniem dobrowolnych stowarzyszeń akredytacyjnych jest wyróżnienie programów, przede wszystkim praktyk dydaktycznych wysokiej jakości. Właściwie zaplanowana strategia uzyskiwania kolejnych akredytacji dla programów oraz dla całej szkoły wyższej wydaje się dobrą metodą stymulowania procesów doskonalenia kadry dydaktycznej i oferty programowej wewnątrz uczelni.

Specjalnego znaczenia nabierają akredytacje dobrowolne, przy wejściu danej uczelni na międzynarodowy rynek kandydatów na studia. Problem oceny jakości kształcenia, istotny w każdych warunkach, staje się niezwykle ważny w przypadku decyzji o podjęciu studiów za granicą. W polskich warunkach, gdy nierównowaga na rynku edukacyjnym będzie bardzo szybko wzrastać⁹, można przewidywać, że czołowe uczelnie państwowe i prywatne zwiększą starania o pozyskiwanie studentów zagranicznych.

Znaczenie i znajomość polskich marek uniwersyteckich za granicą są marginalne. Wszystkie szkoły wyższe – zarówno państwowe, jak i prywatne – będą oferować obcokrajowcom studia odpłatne. Stawia to wszystkie polskie uczelnie prowadzące studia w języku angielskim w podobnej sytuacji. Uczelnie będą więc konkurowały wysokością czesnego, atrakcyjnością i kompleksowością oferty, i w ten sposób będą starały się udowodnić, iż są w stanie zagwarantować odpowiednią jakość studiów, a tym samym potwierdzą wartość marki, wykazaną wysoką pozycją w rankingach. Silnym argumentem przemawiającym za wyborem takiej właśnie uczelni będą programy realizowane przez nią wspólnie z atrakcyjnymi partnerami zagranicznymi oraz gwarancja uzyskania podwójnych dyplomów.

Literatura

Dietl J. 2004

Czy potrzebne jest zarządzanie marketingowe w szkolnictwie wyższym?, „Marketing i Rynek”, nr 2.

Kotler P., Fox K. 1985

Strategic Marketing for Educational Institutions, New Jersey.

Szkoła sukcesu... 2005

Szkoła sukcesu czy przetrwania? Szkolnictwo wyższe w Polsce, red. A. Buchner-Jeziorska, Warszawa.

Pawłowski K., Makosz U. 2004

Znaczenie środków masowego przekazu w promowaniu powstającej uczelni, w: *Rola środków masowego przekazu w kształtowaniu wizerunku uczelni i jakości kształcenia*, red. J. Dietl, Z. Sapijaska, Łódź.

⁹ Zbyt duża jak na normalne warunki liczba uczelni, zarówno państwowych, jak i prywatnych, oferuje obecnie około 500 tys. miejsc na studiach stacjonarnych i zaocznych, podczas gdy liczba 19-latków mających ukończoną szkołę średnią zaczyna maleć i za około 10 lat zmniejszy się do 200 tys. rocznie.