Jan Fazlagić
Kapitał intelektualny szkół wyższych
Poznań 2012

„Pomiar kapitału intelektualnego niepublicznych szkół wyższych w Polsce".

Spis treści

Wstęp **Rozdział 1** **Szkolnictwo niepubliczne w Polsce** 1.1. Uwarunkowania prawne funkcjonowania szkół wyższych w Polsce 1.2. Szkolnictwo niepubliczne w systemie edukacji w Polsce 1.3. Szkolnictwo wyższe wobec wyzwań współczesnej gospodarki 1.4. Internacjonalizacja szkolnictwa wyższego 1.5. Opinie ekspertów na temat kapitału intelektualnego szkół wyższych 1.6. Szkolnictwo wyższe jako obiekt badań naukowych	
Rozdział 2 **Pojęcie i istota kapitału intelektualnego** 2.1 Istota i definicje kapitału intelektualnego 2.2. Struktura kapitału intelektualnego 2.3 Problematyka pomiaru i wyceny kapitału intelektualnego 2.4. Rankingi szkół wyższych a pomiar kapitału intelektualnego 2.5. Specyfika i wyzwania związane z pomiarem kapitału intelektualnego szkoły wyższej 2.6. Struktura kapitału intelektualnego niepublicznej szkoły wyższej	
Rozdział 3 **Kapitał intelektualny szkoły wyższej a powiązania z otoczeniem** 3.1. Rynek pracy dla absolwentów 3.2. Raport z badania „Absolwenci – kapitał intelektualny szkół wyższych" 3.3. Powiązania nauki z biznesem	
Rozdział 4 **Kapitał intelektualny szkół wyższych z perspektywy przedstawicieli kierownictwa niepublicznych szkół wyższych** 4.1. Opis badania opinii przedstawicieli kierownictwa uczelni	

Copyright Jan Fazlagić 2012 – **wszelkie parwa zastrzeżone** - Jan.fazlagic@ue.poznan.pl

4.2. Definicja i wartość kapitału intelektualnego w opinii przedstawicieli kierownictwa uczelni 4.3. Dylematy strategiczne przy budowie kapitału intelektualnego 4.4. Źródła Kapitału Intelektualnego 4.5. Cechy kapitału ludzkiego (kadra) 4.6. Infrastruktura i kultura organizacyjna 4.7. Studenci	
Rozdział 5 **Kapitał intelektualny szkół wyższych z perspektywy wykładowców niepublicznych szkół wyższych** 5.1. Opis badania opinii wykładowców niepublicznych szkół wyższych 5.2. Definicja i wartość kapitału intelektualnego w opinii wykładowców 5.3. Badania naukowe w szkołach niepublicznych 5.4. Źródła Kapitału Intelektualnego w opinii wykładowców 5.5. Infrastruktura i kultura organizacyjna 5.6. Studenci	
Rozdział 6 **Konstrukcja raportu o kapitale intelektualnym niepublicznej szkoły wyższej** 6.1 Zasady tworzenia raportów o kapitale intelektualnym 6.2. Wskaźniki pomiarowe w raporcie o kapitale intelektualnym 6.2.1. Wskaźniki pozyskiwane za pomocą ankiet 6.2.2. Wskaźniki pozyskiwane na podstawie wywiadów z władzami uczelni 6.2.3. Struktura raportu o kapitale intelektualnym uczelni niepublicznej 6.3.Raport o kapitale intelektualnym GSW Milenium: wyniki pomiaru oraz doświadczenia zebrane w czasie jego realizacji	
Rozdział 7 **Zarządzanie kapitałem intelektualnym uczelni niepublicznej** 7.1. Podsumowanie i najważniejsze wnioski 7.2. Rekomendacje odnośnie usprawnienia funkcjonowania szkołą wyższą dla MNiSW i władz szkół wyższych **Zakończenie** **Załącznik 1 Ankieta dla pracowników** **Załącznik 2 Ankieta dla studentów** **Załącznik 3 Raport o KI GSW Milenium**	

Rozdział 7

Zarządzanie kapitałem intelektualnym uczelni niepublicznej

7.1. Podsumowanie i najważniejsze wnioski

W podrozdziale niniejszym przedstawione zostaną najważniejsze wnioski i ustalenia, jakich dokonano w trakcie realizacji projektu badawczego opisanego w poprzednich 6 rozdziałach niniejszej pracy. Przedstawione zostanie także podsumowanie danych empirycznych zebranych w czasie projektu. Wnioski zostały podzielone na sekcje oznaczone numerami rozdziałów (I, II, III, IV, V, VI), w których dane zagadnienia są pomawiane szczegółowo.

Wnioski te zostały przedstawione w formie memów[1] w celu ułatwienia percepcji wniosków.

RI

System szkolnictwa wyższego w Polsce składa się z dwóch członów: pierwszy stanowią państwowe szkoły wyższe drugi szkoły niepubliczne, co powoduje wiele problemów na poziomie mikro i makroekonomicznym

Warunki funkcjonowania obu typów szkół są pod niektórymi względami podobne, lecz wieloma względami odmienne. Funkcjonujący od rok 1992 sektor szkól niepublicznych poniósł porażkę w walce o równą konkurencję w szkolnictwie wyższym. Przyczyny tego stanu należy upatrywać m.in. w:

Umasowieniu niepublicznego szkolnictwa wyższego. Zasady wolnego rynku przez ostatnie 20 lat nie wymusiły na szkołach konsolidacji: na rynku nieprzerwanie od 20 lat funkcjonuje kilkaset podmiotów. Gdyby powstał 'sprawiedliwy" system finansowania szkolnictwa wyższego – bez podziału na podmioty publiczne i niepubliczne – istnieje duże ryzyko, że część pieniędzy publicznych byłaby nieefektywnie wykorzystana przez niektóre z podmiotów niepublicznych (a byćmoże zdefraudowana…?). W imię ochrony przed tym zjawiskiem utrzymywany jest stan dualny finansowania szkolnictwa. Największymi przegranymi są tutaj efektywne uczelnie publiczny, których w Polsce jest około 20-30. Można powiedzieć, że ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego uprawia politykę typu „play-not-to-lose" zamiast „play-to-win". Korzystają na tym fakcie także nieefektywne uczelnie państwowe lub ich elementy (wydziały, katedry, poszczególni pracownicy naukowo-dydaktyczni), którzy są „gapowiczami" (ang. *free-riders*) i korzystają z osiągnięć i prestiżu garstki wybitnych polskich naukowców zatrudnionych w szkołach publicznych.

Nikt nie przeprowadził gry symulacyjnej, która mogłaby dać odpowiedzi na kluczowe pytanie strategiczne: czy po wprowadzeniu jednakowych zasad finansowania szkolnictwa publicznego i niepublicznego suma korzyści przewyższy sumę nieuniknionych strat? Brak dotacji ze strony budżetu państwa (z wyjątkiem dotacji do stypendiów dla studentów) wymusza na nich dyscyplinę finansową i stosowania zasad dobrego gospodarowania.[2]

[1] Według Glena Grant mem to „ Zaraźliwy wzorzec informacji powielany przez pasożytniczo zainfekowane ludzkie umysły i modyfikujący ich zachowanie, powodujący, że rozprzestrzeniają oni ten wzorzec".

[2] W roku 2007 uczelnie publiczne otrzymały dotacje z budżetu państwa na kwotę ponad 7 mld złotych wobec 12 mln dotacji dla szkół niepublicznych Źródło: Szkoły wyższe i ich finanse w 2006 r., GUS, Warszawa 2007.

Copyright Jan Fazlagić 2012 – **wszelkie parwa zastrzeżone** - Jan.fazlagic@ue.poznan.pl

Uczelnie publiczne i niepubliczne nie funkcjonują w takich samych ramach prawnych

Wiele wypowiedzi przedstawicieli szkolnictwa niepublicznego wskazuje na to, że odczuwają oni dyskryminację w stosunku do uczelni państwowych. Polskie szkoły niepubliczne w ciągu ostatnich 20 lat nie zdobyły równego uczelniom publicznym statusu w społeczeństwie, pomimo, że:

1. Dysponują w przeważającej mierze podobnymi zasobami ludzkimi.
2. Jak wykazują badania, nauczyciele szkół niepublicznych wcale nie realizują swoich obowiązków akademickich gorzej niż na uczelniach publicznych?
3. Są pozbawione gorsetu wielu przepisów prawnych, które utrudniają szybkie reagowanie na zmieniające się uwarunkowania w otoczeniu (np. zakup towarów i usług w uczelniach państwowych musi odbywać się zgodnie z Ustawą o Zamówieniach Publicznych, co zawsze przedłuża proces zakupu).
4. Ze względu na niższe koszty stałe funkcjonowania (np. znacznie niższy stosunek liczby pracowników administracyjnych do pracowników naukowo-dydaktycznych) są w stanie zaoferować konkurencyjne wobec szkół niepublicznych wynagrodzenia, szczególnie dla młodszych pracowników naukowych).

Nowa rola szkół wyższych – podporządkowanie polityce innowacyjnej państwa

Rola, jaką współcześnie powinno pełnić szkolnictwo wyższe ulega przedefiniowaniu. Zdecydowanie przeważa podejście utylitarne: szkoły wyższe są traktowane jako:

- Instrumenty polityki państwowej zmierzającej do zwiększania innowacyjności gospodarki,
- Instrumenty służące do zmniejszania bezrobocia wśród młodych ludzi,
- „Dostawcy" wiedzy, która powinna rozwiązywać problemy gospodarcze i społeczne,
- Źródła dochodu dla gospodarki (eksport usług edukacyjnych).

Re-definiowanie roli uniwersytetu w społeczeństwie i gospodarce nie pociąga za sobą znaczących zmian w rekonstrukcji struktury szkół wyższych w Polsce.

Jakość szkolnictwa wyższego formuje się ... w przedszkolu

Efektywność inwestycji w szkolnictwo wyższe jest ściśle skorelowana z efektywnością inwestycji w szkolnictwo I i II stopnia. Najwyższą stopę zwrotu w inwestycje w system edukacji osiąga się inwestując w kształcenie na poziomie przedszkolnym. Dodatkowo efektywność inwestycji wyjaśnia fakt, że ta sama inwestycja poczyniona w dzieci pochodzące z rodzin o niskim statusie społecznym jest znacznie wyższa niż efektywność inwestycji w dzieci pochodzące z rodzin o wysokim statusie społecznym.

Międzynarodowe rankingi szkół wyższych są coraz bardziej istotnym elementem w dyskusji na temat jakości szkolnictwa wyższego w kontekście globalnym

Rządy krajów z całego świata coraz lepiej rozumieją, że dobre uniwersytety są istotnym czynnikiem przyczyniającym się do wzrostu gospodarczego i konkurencyjności gospodarki

Czołowe miejsca w rankingach są zajmowane przez instytucje o ugruntowanej renomie dysponując budżetami sięgającymi setek milionów dolarów.

Stworzenie w Polsce światowej klasy uniwersytetu jest możliwe, ale potrzebne są duże nakłady finansowe liczone w setkach milionów dolarów

Można ten cel osiągnąć, na co najmniej trzy sposoby:

1) Radykalnie podnosząc potencjał istniejących uniwersytetów,
2) Dokonując fuzja istniejących uniwersytetów,
3) Fundując całkowicie nowy uniwersytet.

Internacjonalizacja szkolnictwa wyższego to globalny trend

Internacjonalizacja, czyli umiędzynarodowienie jest naturalnym procesem w warunkach globalizacji gospodarki. Wzrost wolumenu handlu międzynarodowego ma swoje odzwierciedlenie w rosnącej popularności studiów zagranicznych. Za internacjonalizacją szkolnictwa wyższego kryją się także mobilność międzynarodowa kadry akademickiej oraz realizacja międzynarodowych projektów badawczych. Internacjonalizacja uniwersytetu, której najpopularniejszym (lecz nie jedynym) miernikiem jest odsetek studentów zagranicznych jest obecnie nowym atrybutem marketingowym (*selling point*) na globalnym rynku usług szkolnictwa wyższego.

Polska ma relatywnie (wobec wielkości populacji i PKB na głowę mieszkańca) duży udział w globalnym eksporcie studentów.

„Moja uczelnia przetrwa, ale inne nie"

Pomimo niżu demograficznego brak jest powszechnego pesymizmu wśród przedstawicieli szkół niepublicznych, co do egzystencji ich własnych uczelni:

Sześćdziesiąt procent badanych pracowników uczelni niepublicznych uważa, że w obliczu niżu demograficznego ich uczelnia przetrwa na rynku spadek kandydatów. „*„Przetrwają tylko takie uczelnie, które już wcześniej dokonały dywersyfikacji produktu. To znaczy oprócz tradycyjnego dostarczania usługi edukacyjnej rozpoczęły realizację innych form, np. badania naukowe, współpraca międzynarodowa, wymiana międzynarodowa studentów, organizacje konferencji, kongresów, współpraca z przemysłem i biznesem – wspólne projekty. Uczelnie przetrwają również dzięki tworzeniu programów nauczania dostosowanych do potrzeb rynku pracy."*

Uczelnie niepubliczne są lepiej lub co najmniej równie dobrze zarządzane, co uczelnie państwowe

52 % respondentów uważa, że **lepiej zarządzane są uczelnie niepubliczne**, a tylko **8 %**, że **uczelnie państwowe**. Aż **40%** badanych stwierdziło jednak, że struktura własnościowa uczelni **nie ma wpływu** na jakość zarządzania. Zdaniem respondentów na jakość zarządzania pozytywnie wpływają:

- Uczelnie niepubliczne są zazwyczaj mniejszymi instytucjami, mają mniejszą hierarchiczność w procesach decyzyjnych i znacznie większą elastyczność w działaniach. Dzięki bardziej biznesowemu podejściu jest szansa na mniejsze marnotrawstwo; uczelnie prywatne muszą być bardziej kreatywne by pozyskiwać środki
- Dużo mniejsza biurokracja – szybkość podejmowania decyzji
- świetna komunikacja wewnętrzna- bardzo dobry i szczegółowy intranet (sprawność obiegu informacji)
- Włączanie pracowników w proces działania strategicznego
- łatwy dostęp do władz uczelni
- Wyższa skłonność do wprowadzania innowacji;
- Szybsza reakcja na potrzeby rynku i łatwiejsze dostosowanie się do potrzeb studentów

W uczelniach państwowych pozytywnie, na jakość zarządzania wpływa posiadanie szerszego gremium decyzyjnego z teoretycznie większym doświadczeniem, (co może mieć pozytywny wpływ na jakość podejmowanych decyzji) oraz możliwość czerpania z międzynarodowych kontaktów. Kadra w szkołach publicznych jest lepsza i bardziej doświadczona. Ponadto mają one więcej potencjalnych źródeł finansowania (nie muszą polegać jedynie na wpływach z czesnego).

Uczelnie publiczne mają przewagą nad niepublicznym pod względem warunków do prowadzenia badań naukowych

„Mniejszy potencjał pracowników (mniej profesorów z doświadczeniem), trudniej jest dostać granty zespołowe. Brak możliwości zrobienia habilitacji”
„Uczelnia niepubliczna nie jest dobrym miejscem do realizacji naukowych projektów badawczych. Uczelnie niepubliczne głównie nastawione są na kształcenie, a każde badanie jest dodatkowym wydatkiem. Warunki w niepublicznych są gorsze, bo infrastruktura przeznaczona do badań jest niewystarczająca np. nie ma znaczących zbiorów bibliotecznych, nie ma baz danych, laborantów. Są to młode szkoły inwestujące głównie w sale.”

„W szkołach niepublicznych nie ma atmosfery dla badań naukowych, jest większe nastawienie na dydaktykę, a raczej na zdobycie i utrzymanie studenta. Władze są zainteresowane szybkim pokryciem kosztów, a w badaniach nie jest to proces szybki, trzeba najpierw zainwestować, a potem oczekiwać zwrotu. Poza tym nauczyciele akademiccy w szkołach niepublicznych są nastawieni na dochód własny, nie są zintegrowani ze szkołą”.

Negatywne skutki „dwuetatowości” dla szkolnictwa wyższego są przeceniane

24 % badanych odpowiedziało, że praca nauczycieli akademickich na dwóch etatach podwyższa jakość nauczania (*„Podwyższa ze względu na wzrost doświadczenia nauczycieli akademickich i przełożenie rozwiązań z jednej placówki na działalność w drugiej.”)*, 42 % badanych uważa, że obniża, a 34 % uważa, że praca na dwóch etatach nie ma wpływu na jakość nauczania lub, że jest koniecznością (*„Praca na dwóch etatach po prostu wiąże się z lepszą organizacją własnego czasu przez nauczyciela akademickiego i nie ma wpływu na jakość nauczania.”). „Praca na dwóch etatach po prostu wiąże się z lepszą organizacją własnego czasu przez nauczyciela akademickiego i nie ma wpływu na jakość nauczania.”*

Wyjątkowa kadra akademicka to nie wszystko – liczy się synergia

Opracowano innowacyjny schemat struktury kapitału intelektualnego w którym zawarto niespotykany w innych opracowaniach komponent pod nazwą „Synergia kapitału intelektualnego". Wskaźnik ten pomiarowi efektów synergii pomiędzy trzema pozostałymi elementami kapitału intelektualnego (Kapitał ludzki + struktura wewnętrzna + struktura zewnętrzna).

R III

„Sukces ma wielu ojców" – za sukcesy absolwentów nie zawsze odpowiadają uczelnie

Efekty systemu edukacji są rozłożone w czasie: brak sukcesu na rynku pracy zaraz po ukończeniu studiów może być skompensowany szybszym rozwojem kariery w latach późniejszych Na zdolność do bycia zatrudnionym (*employability*) po stronie studenta wpływa szeroka gama innych czynników a wkład uczelni w ostateczny sukces lub porażkę może być przeszacowywany. Informacja na temat kapitału intelektualnego uczelni z punktu widzenia studentów nie może abstrahować od cech osobowych studentów. Wykształcenie nie służy człowiekowi jedynie do zdobycia zawodu: lepsze poznanie siebie i orientacja w świecie mogą pozwolić na samorealizacje w innych obszarach niż „rynek pracy", np. osoba, która chce swoje życie poświecić wychowywaniu dzieci wykorzysta wyższe wykształcenia do celów „pozarynkowych". Chyba więc lepszym określeniem byłoby bardziej prostolinijny postulat: „szkoły wyższe powinny szanować (nie powinny marnować) czas studentów".

Za słabą współpracę nauki z biznesem odpowiedzialny jest także system oświaty a nie tylko szkoły wyższe

Wiedza w systemie oświaty jest traktowana bardzo instrumentalnie. Nie ocenia się jakości procesu nauczania tylko sam jego wynik. Pojawia się zjawiska uczenia się pod egzaminy (ang. *teaching to the test*). Tak wychowane społeczeństwo nie przejawia szacunku dla wiedzy ani ciekawości poznawczej. A ciekawość poznawcza to podstawa innowacyjności. Za brak transferu wiedzy od nauki do przemysłu odpowiadają także przedsiębiorcy, którzy w systemie edukacji nie zostali zarażeni bakcylem nauki i poszukiwania prawdy.

Efektywność ważniejsza niż liczba Noblistów

Pomiar kapitału intelektualnego niepublicznej szkoły wyższej Polsce powinien uwzględniać polskie realia. Przy pomiarze tego kapitału warto skoncentrować uwagę na efektywności wykorzystania zasobów (*procesach*) a nie skuteczności, czyli skumulowanych *efektach* (tutaj klasycznym miernikiem jakości zasobów jest liczba noblistów wśród kadry profesorskiej).

R III:

Zdolności poznawcze zmonopolizowały myślenie na temat efektywności szkolnictwa

Zdaniem zdobywcy Nagrody Nobla Jamesa Heckmana: "przykładanie zbyt wielkiej wagi do zdolności poznawczych i akademickich przy jednoczesnym nie uwzględnianiu zdolności adaptacyjnych i motywacji powoduje poważne zakłócenia przy rozwoju kapitału

Copyright Jan Fazlagić 2012 – **wszelkie parwa zastrzeżone** - Jan.fazlagic@ue.poznan.pl

ludzkiego…". Egzaminy zewnętrzne raczej sprawdzają mniej złożone umiejętności. Nie sprawdzają zwykle umiejętności współpracy i rozwiązywania problemów.

Nie zabijajcie posłańca!

Bezrobocie wśród młodych ludzi staje się poważnym problemem społecznym stąd szkoły wyższe są uważane jako ostatnia deska ratunku w walce o zwiększenie zatrudnienia osób młodych. Jednak na losy absolwentów wpływają nie tylko jakość edukacji w szkole wyższej ale także na wcześniejszych etapach. Lepiej więc w dłuższym okresie pracować nad systemem śledzenia „losów absolwentów systemu edukacji" niż śledzenia „losów absolwentów szkół wyższych". Szkoły wyższe pełnią rolę „posłańca" wobec pracodawców – przekazują im efekt skumulowanej pracy kilkudziesięciu lub kilkuset nauczycieli.

Kluczem do poprawy edukacji nauki z przemysłem Polsce jest zmiana mentalności naukowców i przedsiębiorców a ta może się odbywać na wczesnych etapach edukacji

Dla polepszenia transferu wiedzy od nauki do przemysłu wymagane jest zaangażowanie intelektualne przedsiębiorców i emocjonalne po stronie naukowców. Rozróżnienie pomiędzy „wiedzą praktyczną" a „wiedzą teoretyczną" wiele wnosi dla zrozumienia problemów, jakie obecnie stwarza intensyfikacja kontekstów między uczelniami a przedsiębiorstwami. Naukowcy powinni wykazywać się większą przedsiębiorczością/inicjatywnością. Przedsiębiorcy z kolei powinni wykazywać większy poziom refleksyjności i ciekawości poznawczej. Obie grupy cech kształcić się powinno w szkołach. Stąd klucz do poprawy efektywności współpracy nauki z przemysłem leży w szkołach podstawowych i średnich a nie w inkubatorach przedsiębiorczości czy akademickich inkubatorach przedsiębiorczości.

R IV:

Przedstawiciele władz uczelni utożsamiają pojęcie kapitału intelektualnego z „kadrą naukową". Świadomość, że na kapitał intelektualny składają się systemy wspierające tę kadrę nie jest wysoka.

Pytanie dotyczące różnicy pomiędzy wartością księgową a wartością rynkową uczelni mogłoby służyć w ogólnopolskim badaniu kondycji szkół wyższych.

Tak, jak panele menedżerów logistyki służą do prognozowania zmian w gospodarce, tak panele menedżerów szkolnictwa wyższego mogłyby służyć do prognozowania rozwoju tej branży.

Uczelnia jest cenna wtedy, gdy potrafi budzić zaufanie

W pytaniu trzecim ankietowani mieli wskazać trzy czynniki mające największy wpływ na wycenę uczelni w sytuacji sprzedaży. **Na pierwszym miejscu wśród wybieranych odpowiedzi znalazła się rozpoznawalność marki uczelni**, na drugim absolwenci odnoszący sukces na rynku pracy, a na trzecim wiedza merytoryczna wykładowców. Ostatnie miejsca zajęły sprawy administracyjne, marketingowe i infrastruktura informatyczna uczelni (schemat 19). Pierwsze dwa czynniki odnoszą się do struktury zewnętrznej a wykładowcy do kapitału ludzkiego. Można przyjąć, ze w przypadku czynnika trzeciego chodzi o przywiązanie wykładowców do danej szkoły, czyli ich skłonność do świadczenia pracy na jej rzecz. Jeśli przyjmiemy takie założenie, to wspólnym mianownikiem dla pierwszego i trzeciego czynnika

będzie „kapitał zaufania” wobec uczelni. Z kolei czynnik trzeci także można ściśle powiązać z zaufaniem. Absolwenci odnoszący sukcesy na rynku pracy są dowodem (niemal „materialnym”) na obietnicę, jaką składa uczelnia wobec swoich studentów. Tak więc i w tym przypadku możemy mówić o zdolności uczelni do budowania zaufania.

Eksperci od marketingu i dziekanaty są niewiele warte

Wśród czynników, które zostały wymienione przez najmniej liczną grupę respondentów (a więc uznane za najmniej cenotwórcze) wymienić można umiejętności marketingowe pracowników uczelni i sprawność organizacyjną dziekanatu. Oczywiście są to opinie przedstawicieli władz uczelni. Z perspektywy studentów te dwa czynniki mają znaczenie kluczowe: dziekanat to dla nich punkt obsługi o kluczowym znaczeniu w procesie studiowania. Dziwi także niska ranga przypisywana działom marketingu: w wielu uczelniach roczny budżet marketingowy opiewa na kwoty rzędu 0,5-1,0 mln złotych i ze wszech miar uzasadnione byłoby, gdyby wydawaniem tych kwot zajmowali się profesjonaliści.

Około połowy respondentów uznaje, ze kapitał intelektualny wzrósł w ich uczelniach w ciągu minionych 2 lat

Władze uczelni wzrost postrzegają poprzez pryzmat zatrudniania lepszej kadry i uruchamianiu nowych kierunków.

Brak odniesień do rynku i konkurencji – „konkurowanie”/rywalizacja nie znajdują się w słowniku opisującym kapitał intelektualny uczelni.

W przypadku tworzenia uczelni „od zera” największym wyzwaniem zdaniem władz uczelni byłoby znalezienie odpowiedniej kadry wykładowców oraz wyrobienie marki wśród maturzystów.

Najczęściej wybieranymi odpowiedziami były dotyczące stworzenia dobrej marki uczelni i pozyskania wykładowców o dużym dorobku naukowym i dobrych dydaktyków.

Orientacja rynkowa niezauważalna

Zmiany wartości kapitału intelektualnego zdaniem władz uczelni nie są powodowane otoczeniem rynkowym. Wśród czynników wyjaśniających zmianę KI dominują wskazania związane z pracownikami (np. zatrudnienie lepszej kadry) oraz wskazania związane z kierunkami nauczania (np. wprowadzenie nowych kierunków). Tylko w jednym przypadków wskazano na „współpracę z biznesem”. Żadne ze wskazań nie odnosi się do konkurencji (np. „otwarto w pobliżu inną, konkurencyjną uczelnię” lub „staliśmy się mniej innowacyjni w stosunku do naszych konkurentów”). Brak tego typu odpowiedzi jest poszlaką wskazującą na orientację wewnętrzną i brak ducha przedsiębiorczego wśród przedstawicieli władz uczelni.

Zdaniem władz uczelni „stworzenie dobrej marki wśród pracodawców” nie jest dużym wyzwaniem.

Niewiele wskazań zyskały takie odpowiedzi, jak: „Zdobycie kompetencji przez ścisłe kierownictwo Uczelni, uczenie się na błędach” oraz „stworzenie dobrej marki wśród pracodawców”. Wśród innych rzadko wymienianych wskazań warto wymienić także zbudowanie infrastruktury informatycznej. Byćmoże lepszym rozwiązaniem byłoby

Copyright Jan Fazlagić 2012 – **wszelkie parwa zastrzeżone** - Jan.fazlagic@ue.poznan.pl

kierowanie wsparcia na inne obszary, tak, aby uczelnie mogły zarobić na swoją informatyzację bez wsparcia z zewnątrz..?

Orientacja krótkoterminowa dobra dla szkół, ale czy dobra dla gospodarki?

Ponad 50% przedstawicieli niepublicznych szkół wyższych uważa, że przekazywanie umiejętności aktualnie potrzebnych na rynku pracy jest ważniejsze niż tych, które będą przydatne za 5-10 lat. Z punktu widzenia uczelni jest to zachowanie racjonalne, lecz z punktu widzenia makroekonomicznego suma zachowań racjonalnych może wygenerować szkodliwe efekty.

Dyscyplina nieznacznie ważniejsza niż miła atmosfera

Ponad 50% ankietowanych uważa, że zapewnienie miłej atmosfery studiowania jest mniej ważne niż egzekwowanie kompetencji i umiejętności studentów.

Pobłażliwość w imię czesnego ważniejsza niż poziom nauczania zdaniem 1/3 respondentów

Ponad 48% odpowiadających nie zgadza się ze stwierdzeniem, że w ich uczelni w imię dbałości o wynik finansowy akceptuje się niższy poziom na niektórych przedmiotach. Co trzeci respondent jednak przyznaje, że może dochodzić do przypadków pobłażliwego traktowania studentów w czasie weryfikacji ich wiedzy.

Polskie uczelnie kuźniami charakteru tylko zdaniem połowy badanych

Pomaganie młodym ludziom w przygotowaniu do dorosłego życia (np.: poprzez egzekwowanie rzetelności, punktualności, odpowiedzialności, itp.) jest dla ponad 51% ankietowanych ważniejsze niż zapewnienie pozytywnych doświadczeń edukacyjnych i miłej atmosfery w Uczelni (np.: zmniejszenie wymagań wobec studentów w imię utrzymania z nimi dobrych relacji). Kształtowanie charakteru nie jest wyraźnym priorytetem w szkołach wyższych. Nie zwraca się zbytniej uwagi na to, że sam proces egzekwowania wiedzy (bez względu czego by dotyczyła) sam w sobie jest procesem edukacyjnym.

Student ważniejszy niż wykładowcy – … ale czy tak być powinno?

Ponad 75% ankietowanych uważa, że zapewnienie atrakcyjnych warunków pracy dla wykładowców jest mniej ważne niż zapewnienie atrakcyjnych warunków studiowania dla studentów. Na temat kolejność w zaspokajaniu potrzeb klientów bądź pracowników organizacji usługowych jest ciągle przedmiotem sporu wśród praktyków i teoretyków zarządzania organizacjami usługowymi. Na przykład słynne linie lotnicze *Southwest Airlines* wychodzą z założenia, że „zadowolony pracownik" zapewni większą satysfakcje z obsługi - w związku z tym droga do „zadowolonego klienta" wiedzie przez „zadowolonego pracownika". To pytanie zawarte w ankiecie może być także przyczynkiem do dyskusji na temat relacji pomiędzy szkołami publicznymi nie niepublicznymi. Być może „wyższy poziom" kadry w szkołach publicznych jest po prostu wynikiem tego, ze uczelnie te dbają bardziej o swoją kadrę niż o studentów ..?

Istnieje potencjał do rozwoju – respondenci wykazują optymizm, co do możliwości zwiększenia kapitału intelektualnego w przyszłości

Zdecydowana większość (74%) przedstawicieli kierownictwa niepublicznych szkół wyższych uważa, że ich szkoła mogłaby swoją zwiększyć atrakcyjność dla pracowników i studentów w ciągu najbliższych trzech lat.

Jakość zarządzania i badania naukowe kluczem do zwiększenia atrakcyjności uczelni dla studentów.

Zdaniem władz uczelni Najczęściej wskazywanymi środkami do zwiększenia atrakcyjności uczelni dla studentów były: usprawnienie wewnętrznych procedur zarządzania Uczelnią, Intensyfikacja badań naukowych: większe wsparcie władz uczelni dla pozyskiwania grantów badawczych oraz Umiędzynarodowienie uczelni

Zdaniem przedstawicieli kierownictwa niepublicznych szkół wyższych o sile kapitału intelektualnego ich uczelni decyduje „kompetentna kadra"

Na ważnych miejscach znalazły się również odpowiedzi świadczące o silnej marce uczelni, dogodnej lokalizacji, wizjonerskim przywództwie i dobrze funkcjonującej administracji.

Usatysfakcjonowani pracownicy i profesorowie z zagranicy nie stanowią w opinii władz uczelni niepublicznych istotnych elementów tworzących wartość kapitału ludzkiego.

Satysfakcja pracowników z wykonywanej pracy i posiadanie przez uczelnię wykładowców z zagranicy to odpowiedzi wskazywane bardzo rzadko wśród cech kadry pracującej w Uczelni niepublicznej.

Silna marka to najwyraxniej dostrzegany element struktury zewnętrznej kapitału intelektualnego.

W opinii ankietowanych cechą uczelni najbardziej wpływającą na jej konkurencyjność jest rozpoznawalność jej marki, na kolejnych miejscach znajdują się kompetencje menadżerskie kierownictwa, możliwości realizacji własnych ambicji zawodowych i baza dydaktyczna.

Niewielka liczba studentów nastawionych na rozwój i samodoskonalenie stanowią istotny czynnik obniżający wartość kapitału intelektualnego uczelni

Ponad 51% ankietowanych przedstawicieli władz uczelni i 60% wykładowców uważa, że w ciągu ostatnich dwóch lat pracy mieli kontakt z małą liczbą studentów nastawionych na rozwój i samodoskonalenie, a tylko 5 przedstawicieli władz uczelni uznało, że tacy byli prawie wszyscy studenci

Studenci nastawieni wyłącznie na zdobycie tytułu licencjata bądź magistra stanowią istotny czynnik obniżający wartość kapitału intelektualnego uczelni

Zdaniem 61% przedstawicieli władz uczelni niepublicznych tacy studenci stanowią 26-100% wszystkich studiujących. W opinii 81% wykładowców tego typu studenci stanowią 26-100% wszystkich studiujących. Opinia na temat studentów jest więc mniej przychylna w oczach wykładowców.

Copyright Jan Fazlagić 2012 – **wszelkie parwa zastrzeżone** - Jan.fazlagic@ue.poznan.pl

Władze uczelni nie dostrzegają tak wielu studentów zagubionych i przeciętnych intelektualnie, pozbawionych pomysłu na życie jak to widza wykładowcy

Prawie 70% ankietowanych wykładowców uważa, że odsetek studentów zagubionych, przeciętnych intelektualnie i nie mających pomysłu na życie jest większy niż 25% Odpowiedzi na analogiczne pytanie zadane władzom uczelni niepublicznych okazały się odmienne: zdaniem władz uczelni tylko nieco ponad 46% studentów można zaliczyć do kategorii zagubionych, przeciętnych intelektualnie i nie mających pomysłu na życie jest większy niż 25%.

Wśród studentów niewielu jest abnegatów .. ale czy w ogóle powinni występować?

Wykładowcy w prawie 82% uważają, że osoby, z którymi się stykali w ciągu ostatnich dwóch lat nie są destruktywnymi abnegatami. Tylko 18% ankietowanych uważa, że takich studentów jest więcej niż 25%. Więcej „destruktywnych abnegatów" w społeczności studentów dostrzegają wykładowcy niż władze uczelni: 14% wykładowców sądzi, że studenci-abnegaci stanowią „istotny udział" w społeczności akademickiej w porównaniu z 7% odpowiedzi udzielonych przez władze uczelni. W Polsce nie ma obowiązku zdobywania wyższego wykształcenia wyższego i tego zjawisko występowania studentów-abnegatów nie powinno istnieć.

Braki w podstawowej wiedzy i deficyty kapitału kulturowego – ciemna strona masowej edukacji

Ponad połowa ankietowanych wykładowców uważa, że studenci, z którymi mieli kontakt wykazywali istotne braki w podstawowej wiedzy i deficyty kapitału kulturowego(55%). Tylko 44,92% wykładowców uważa, że takich osób było co najwyżej 25%. Jest to zjawisko niepokojące i demaskuje ciemną stronę umasowienia dostępu do szkolnictwa wyższego. Tutaj należy upatrywać jednej z przyczyn deprecjacji wartości dyplomu ukończenia szkoły wyższej. Rozkład odpowiedzi w przypadku władz uczelni jest niemal identyczny.

Przedstawiciele władz uczelni niepublicznych nie chcą budować w Polsce „Oxfordów" poprzez społeczność studencką

Najrzadziej wymieniane cech studentów uznawane jako korzystne dla Uczelni to: prężnie działające koła naukowe, studenci pochodzący z odległych, absolwenci renomowanych liceów trafiający w szeregi studentów, duży odsetek studentów zagranicznych. Najbardziej pożądanymi cechami studentów wskazywanymi przez przedstawicieli kierownictwa niepublicznych szkół wyższych były aktywność, ambicje intelektualne, studenci zadowoleni ze studiów i studenci prowadzący działalność gospodarczą.

Pomiędzy przedstawicielami władz uczelni i wykładowcami panuje konsensus, co do tego, że mało istotne dla kapitału intelektualnego uczelni są:

1. Studenci pochodzący z odległych rejonów (ponad 200 km od uczelni).
2. Absolwenci renomowanych liceów trafiający w szeregi studentów.
3. Duży odsetek studentów zagranicznych.

Panuje rozbieżność, co do roli studentów prowadzący działalność gospodarczą: dla władz uczelni są oni istotnym elementem kapitału intelektualnego uczelni – dla wykładowców tacy studenci są nieistotni.

R V:

Praca w uczelni niepublicznej coraz bardziej atrakcyjna

Gdyby pracownicy zatrudnieni na etacie w uczelni publicznej oraz niepublicznej stanęli przed wyborem jednej z tych uczelni jako jedynego miejsca zatrudnienia to przewaga uczelni publicznych (kojarzonych z bezpieczeństwem zatrudnienia i generalnie lepszymi warunkami pracy) wcale nie jest duża: 56% respondentów wskazało na uczelnię publiczna a 44% niepubliczną. Odpowiedzi te świadczyć mogą o tym, że warunki pracy w uczelniach publicznych i niepublicznych zrównują się.

Uczelnie niepubliczne są ogólnie rzecz biorąc dobry miejscem do prowadzenia badań naukowych.

2/3 ankietowanych wykładowców, którzy realizowali projekt badawczy w ciągu ostatnich 3 lat w szkole niepublicznej, pozytywnie ocenia wsparcie ze strony administracyjnej uczelni. Dobra ocena tych szkół może także utwierdzić w przekonaniu decydentów dysponujących sodkami przeznaczonymi na badania do dalszej demokratyzacji dostępu do tych środków (nie faworyzowania szkół publicznych, które otrzymują środki na tzw. „badania statutowe" z puli ministerialnej).

Kreatywni wykładowcy ożywiający życie studenckie stanowią o sile uczelni

Wartość kapitału ludzkiego uczelni są duży odsetek kreatywnych wykładowców wykazujących się dużą ciekawością poznawczą, którzy potrafią ożywić życie studenckie.

Praktycy gospodarczy w kadrze uczelni nie są priorytetem

W opinii włądz uczelni niepublicznych „wykładowcy prowadzący własną działalność gospodarczą lub/i udzielający się na forum publicznym (jako eksperci itp.)" nie są uznawani za priorytetowy czynnik tworzący wartość kapitału ludzkiego (13 wskazań wobec 30 wskazań na „Duży odsetek kreatywnych wykładowców wykazujących się dużą ciekawością poznawczą"). W przypadku wykładowców waga tego czynnika także nie jest duża (28% wskazań).

Polscy wykładowcy z odległych ośrodków oraz zagraniczni wykładowcy nie są mile widziani w kadrze naukowo-dydaktycznej uczelni

Wśród cech charakteryzujących kapitał ludzki w uczelniach na dalekich miejscach wymienia się możliwość zatrudnienia wykładowców z odległych ośrodków akademickich oraz wykładowców zagranicznych. Nie jest to dobra informacja: oparcie rozwoju każdej organizacji wyłącznie na lokalnych zasobach intelektualnych nie służy jej innowacyjności.

Copyright Jan Fazlagić 2012 – **wszelkie parwa zastrzeżone** - Jan.fazlagic@ue.poznan.pl

Internacjonalizacja nie jest kluczem do uzyskania przewagi konkurencyjnej zdaniem wykładowców.

Zdaniem wykładowców największy wpływ na konkurencyjność uczelni mają umiejętności menadżerskie kierownictwa, rozpoznawalność marki uczelni, baza dydaktyczna uczelni i skrystalizowana wizja rozwoju. Wśród tych czynników nie znalazły się takie czynniki, jak: Możliwości realizacji własnych ambicji zawodowych, których nie daje uczelnia państwowa Internacjonalizacja - duży odsetek wykładowców i studentów zagranicznych

Prawie ¾ wykładowców szkół niepublicznych uważa, że ich uczelnia jest miejscem, w którym pracownicy dzielą się swoją wiedzą ze współpracownikami.

Tylko niespełna 11% ankietowanych uznało, że wykładowcy nie przekazują swojej wiedzy studentom w sposób efektywny.

Kierownictwo ma dobry kontakt z wykładowcami

Ponad 75% ankietowanych wykładowców uważa, że w ich uczelni pracownicy zgłaszają kierownictwu pomysły usprawnień.

W wielu uczelniach niepublicznych studenci nie mają odpowiednich warunków do dzielnia się wiedzą.

Dosyć znaczny odsetek wykładowców nie jest zadowolonych z pomieszczeń uczelni: 41,27% ankietowanych uważa, że pomieszczenia uczelni utrudniają dzielenie się wiedzą ze studentami.

W uczelniach niepublicznych studenci mają takie same szanse edukacyjne jak na uczelniach państwowych

84% wykładowców zgadza się ze stwierdzeniem, że „W naszej Uczelni studenci uzdolnieni i wewnętrznie zmotywowani do nauki mają równe szanse na rozwijanie swoich zdolności oraz zaspokajanie ciekawości poznawczej w stosunku do wiodącej uczelni państwowej oferującej analogiczny profil studiów". Taki rozkład odpowiedzi dobrze świadczy o jakości kapitału intelektualnego uczelni niepublicznych na tle uczelni państwowych. Informacja ta powinna być przyczynkiem do dyskusji na temat zrównania praw uczelni niepublicznych i publicznych w dostępie do środków budżetowych.

R VI:

Raport o kapitale intelektualnym to instrument pomiarowy, który koncentruje się na przyszłości uczelni

Pomiar kapitału intelektualnego uczelni koncentruje się na przyszłości każdej organizacji. Opracowanie raportu o kapitale intelektualnym to swego rodzaju próba antycypowania przyszłości – pokazania interesariuszom, jak uczelnia będzie wyglądała za kilka lat. Obecnie stosowane oceny uczelni koncentrują się na osiągnięciach z przeszłości (np. liczba publikacji, liczba nadanych stopni dra hab. itp.) W tym sensie raporty o kapitale intelektualnym powinny

być komplementarnym instrumentem wobec rankingów szkół. Rankingi w swojej naturze opierają się na ocenie danych historycznych.

Raport o kapitale intelektualnym pozwala na znaczącą redukcję ryzyka związanego z wyborem uczelni przez kandydata na studia lub partnera do współpracy z nią

Raport taki jest zarazem narzędziem zarządzania strategicznego jak i narzędziem komunikacji z pracownikami oraz klientami. Powinien także służyć uczeniu się pracowników i pozostałych interesariuszy.

Konstrukcja rankingów nie wymaga od uczelni prowadzenia pogłębionych badań (np. badania satysfakcji pracowników) – jest to ich słaba strona

Uczelnie nie prowadzą badań na potrzeby rankingów, lecz udostępniają organizacji odpowiedzialnej za tworzenie rankingu informacje dostępne *ad hoc*. Rankingi raczej mierzą to co jest łatwo dostępne niż to, co jest istotne („*Nie wszystko co jest mierzalne jest istotne, a nie wszystko co istotne jest mierzalne*" (Albert Einstein).

W raporcie o kapitale intelektualnym należy starannie wybrać około 25 wskaźników według ustalonych kryteriów.

W Raporcie można zawrzeć wskaźniki-agregaty będące kompilacją większej liczby informacji cząstkowych. Wskaźniki powinny uchwycić informacje opisujące zależności zachodzące w poprzek struktury organizacyjnej. Powinny także motywować do pracy zespołowej i zarazem demaskować wszelkie zjawiska „jazdy na gapę". Koszt zdobycia danego typu informacji powinien być niższy niż jej wartość. Powinny być zrozumiale dla laików. Powinny zapewniać możliwość tworzenia szeregów czasowych dzięki systematycznemu ich zbieraniu. Należy wykorzystywać wskaźniki, które stanowią wyzwanie.

Opracowano innowacyjny schemat pomiaru kapitału intelektualnego

Raport o kapitale intelektualnym nie musi zawierać wszystkich informacji o uczelni. Z założenia jest on komplementarny do innych informacji publicznych o uczelni. Raczej powinien zawierać om takie informacje, których nigdzie indziej interesariusze uczelni nie odnajdą. Opracowany schemat stanowi optymalny kompromis pomiędzy bogactwem przedstawianych informacji, ich wartością poznawczą a kosztami ich pozyskania oraz możliwościami percepcji tych informacji przez laików.

Zdefiniowano 27 wskaźników pomiarowych, które powinny znaleźć się w Raporcie o kapitale intelektualnym uczelni.

Poniższe wskaźniki powinny znaleźć się w matrycy opisującej stan kapitału intelektualnego uczelni. W matrycy tej powinno się także prezentować dane historyczne z poprzedniego roku, planowaną wartość wskaźnika na rok następny oraz, po upływie dwóch lat dodatkowo informację, czy osiągnięto założony cel.

1. *Indeks kapitału ludzkiego - ocena uczelni przez studentów* **(KL01)**
2. *Ocena uczelni przez studentów (Indeks struktury wewnętrznej)* **(SW01)**
3. *Indeksy pesymizmu i optymizmu studentów*
4. *Indeks pesymizmu studentów* **(SZ01-P)**

5. *Indeks optymizmu studentów* **(SZ01-O)**
6. *Indeks życia studenckiego* **(SZ02)**
7. *Indeks unikatowości* **(SZ03)**
8. *Indeks przywództwa* **(SW02)**
9. *Indeks satysfakcji pracowników* **(SW03)**
10. *Indeks satysfakcji pracowników naukowo-dydaktycznych (kapitał ludzki)* **(KL02)**
11. *Personel administracyjny w zatrudnieniu ogółem* **(SW04)**
12. *Działalność publikacyjna* **(SW05)**
13. *Badania naukowe* **(SW06)**
14. *Uprawnienia do nadawania stopni* **(SW07)**
15. *Studenci zagraniczni* **(SZ04)**
16. *Wykładowcy zagraniczni* **(SZ05)**
17. *Pracodawcy/rynek pracy* **(SZ06)**
18. *Powiązanie programów nauczania z rynkiem pracy* **(SW08)**
19. *Współpraca nauki z przemysłem* **(SZ07)**
20. *Przedsiębiorczość akademicka* **(SW10)**
21. *Fluktuacja kadry akademickiej* **(KL03)**
22. *Fluktuacja personelu administracyjnego* **(SW11)**
23. *Indeks jakości kadry akademickiej* **(KL04)**
24. *Indeks LLL* **(SZ08)**
25. *Indeks Bizuka* **(SZ07)**
26. *Indeks klasy kreatywnej* **(KS01)**
27. *Indeks synergii kapitału intelektualnego* **(KS02)**

Tanie w konstrukcji ale bogate w treść wskaźniki pomiarowe

W raporcie o kapitale intelektualnym uczelni niepublicznej należy wykorzystywać innowacyjne a jednocześnie proste wskaźniki pomiarowe. Metoda opiera się na obliczaniu stosunku odpowiedzi pozytywnych do negatywnych na pytania diagnostyczne zawarte w ankietach. W przypadku oceny jakości kadry przez studentów wypracowano wskaźnik, w którego zależy od odsetka udzielonych odpowiedzi respondentów, którzy uznają, ze wykładowcy o zdefiniowanych cechach pozytywnych stanowią 91-100% wszystkich wykładowców.

„Klasa kreatywna" oczekuje więcej

„Klasa kreatywna" to nie tylko białe kołnierzyki pracujące w biurowcach - to także studenci i wykładowcy. Poprzez wprowadzenie wskaźnika kalsy kreatywnej (opisowego) wprowadzono do pomiaru kapitału intelektualnego ten istotny aspek funkcjonowania szkolnictwa wyższego, który był pomijany w poprzednich opracowaniach.

Opracowano raport o kapitale intelektualnym GSW Milenium

Przeprowadzono pełen proces pomiaru dla każdego z 27 wskaźników. W szczególności przeprowadzono dwa badania ankietowe wśród pracowników oraz studentów GSW Milenium.

Opracowano innowacyjny wskaźnik służący pomiarowi kapitału intelektualnego pod nazwą „Bizuka"

Wskaźnik ten służy pomiarowi intensywności kontaktów uczelni z przemysłem. Innowacyjność polega na podwójnym pomiarze zjawiska: mierzymy, czy dane zjawisko występuje czy nie. Następnie mierzymy jego intensywność. Dzięki temu można ograniczyć

zjawisko „jazdy na gapę” oraz podejmowanie przez uczelnie działań pozorowanych (tzn. występujących w śladowych ilościach a inicjowanych tylko po to, aby wypełnić kryteria formalne.

7.2. Rekomendacje odnośnie usprawnienia funkcjonowania szkołą wyższą dla MNiSW i władz szkół wyższych

Szkoła wyższa jest systemem złożonym, pod wieloma względami nieprzewidywalnym i z tego względu musi być starannie nadzorowana. Nadzór nad szkoła wyższa można realizować na wiele sposobów. Chyba największym problemem, jaki sprawia nadzór nad szkolnictwem wyższym jest wybór mierników. Od lat trwa spór na temat pomiaru efektów w nauce i dydaktyce akademickiej. Mierniki takie, jak „liczba publikacji” są proste i zrozumiałe, ale nie ujmują prawdziwej, jakości nauki. Krytycy testów na inteligencję twierdzą sarkastycznie, że: testy na inteligencję mierzą umiejętność zdawania testów na inteligencję”. W nauce polskiej mamy do czynienia z podobnym paradoksem. Dotychczas wprowadzane mierniki efektywności działalności naukowej sprawiają, że naukowcy dostosowują się do zmieniających wymagań zgodnie z zasadą „*what gets measured, gets done*” (to, co jest mierzone, jest robione). Jednak najważniejsze oczekiwania, jakie wobec uczelni kieruje społeczeństwo, a wiec: pomaganie młodym ludziom w wejściu na rynek pracy, kształtowanie elit intelektualnych, tworzeni nauki przez duże „N” są trudno mierzalne. Trudność w pomiarze wiąże się z tym, że koszt pomiaru jest niezwykle wysoki. Wiarygodny pomiar efektywności szkoły wyższej przeprowadzony z zachowaniem najwyższych standardów nauk społecznych i rygorów naukowych musiałby objąć próbę kilkuset osób a pomiar odbywać się etapowo przez kilkadziesiąt lat. Na takie badania póki co nikt na świecie się nie zdecydował. To, co można zbadać na próbie jednostek ludzkich znacznie trudniej zbadać na próbie populacji. W Danii prowadzono badania podłużne na temat wpływu genów i środowiska na życie człowieka. Rzetelność tych badan była możliwa dzięki temu, że prześledzono ścieżki życiowe bliźniąt jednojajowych, z których każde wychowywało się w innym środowisku społecznym. Analogiczne badania nad instytucjami nie są możliwe do zrealizowania. Trzeba by poddać analizie pary uczelni o tych samych cechach „genetycznych” (tzn. takiej samej kadrze i strukturze organizacyjnej itd.), ale działające w różnym otoczeniu. Takich „bliźniaczych” szkół nie ma.

Dlatego zawarte w niniejszym opracowaniu rozważania mają wiele ograniczeń związanych z faktem, ze zebrane dane nie są reprezentatywne. Badania empiryczne przeprowadzone w niniejszej mają wartość poznawczą – ale przede wszystkim służyły do przetestowania pewnej innej filozofii pomiaru funkcjonowania nauki. Filozofia ta opierała się na założeniach, że:

1) Należy osadzić stosowane metody pomiarowe w kontekście funkcjonowania nauki polskiej biorąc pod uwagę jej specyfikę. Z tego powodu na przykład nie wprowadzono wskaźników takich, jakie stosuje się w najbardziej pre4stizowych rankingach międzynarodowych (np. liczba Noblistów),
2) Należy eksponować tam, gdzie to możliwe pracę i uczenie się zespołowe.
3) Jakość zarządzania (struktura wewnętrzna) jest ważnym elementem kapitału intelektualnego, który jednocześnie jest niedoceniany w rankingach szkół wyższych? Do jakości zarządzania zaliczamy m.in. jakość przywództwa, jakość infrastruktury „twardej” (budynki uczelni itp.) i „miękkiej” (kultura organizacyjna). Rankingi koncentrują się na kapitale ludzkim (np. liczba publikacji) jak i strukturze zewnętrznej.

Prezentowane w niniejszej pracy wyniki badań i koncepcje są pod wieloma względami oryginalne. O tym, czy można je będzie nazwać w przyszłości „innowacyjnymi" zadecyduje ich percepcja wśród decydentów. W pracy zawarto zarówno pakiet „gotowych rozwiązań", jaki i wiele popartych badaniami empirycznymi inspiracji i pomysłów.

Badania nad kapitałem intelektualnym w szkolnictwie wyższym mogę wyznaczyć nowa trajektorię systemów pomiarowych efektywności szkół wyższych.

W ramach projektu badawczego Pt. „Kapitał intelektualny szkół wyższych przeprowadzono pogłębione badania literaturowe. Praca stanowi jedno z najbardziej obszernych polskojęzycznych opracowań na temat zarządzania szkołami wyższymi z perspektyw polskiej. Zaprezentowane w pracy wyniki skłaniają Autora do przedstawiania poniższych rekomendacji dla Decydentów odnośnie reformy szkolnictwa wyższego w Polsce:

1) Przy pomiarze efektywności należy większą wagę przykładach do wskaźników mówiących o potencjale uczelni do generowania wyników w obszarze nauczania i nauki w przyszłości. Jak pokazuje praktyka dobrymi predykatorami dla są wskaźniki odnoszące się do jakości struktury wewnętrznej a w mniejszym stopniu dotyczące kapitału ludzkiego. Także struktura zewnętrzna w dużej mierze jest odzwierciedleniem skumulowanych działań z przeszłości (np. siła marki uczelni). Rzeczywistym miernikiem sukcesu uniwersytetu jako instytucji kształcącej jest sukces jego absolwentów lub długookresowy wpływ prowadzonych tam badań naukowych na rozwój społeczeństwa. Tymczasem najczęściej stosowane wskaźniki pomiarowe dotyczą perspektywy krótkookresowej. Tym bardziej należy zabiegać o stworzenie w Polsce systemu pomiaru efektywności długookresowej dla szkół wyższych.
1) Pomiar efektywności uczelni nie powinien koncentrować się na czysto „naukowych" wskaźnikach (związanych z bibliometrią itp.). Jeśli mamy w Polsce rozwijać nowoczesne uczelnie to powinniśmy je traktować, jako „organizacje oparte na wiedzy", które zatrudniają w swoich szeregach „najemników" - wiedzy/klasę kreatywną. W myśleniu o nowoczesnych uczelniach należy porzucić schematy myślowe definiujące uczelnię w taki sposób, jak w XIX wieku. Nowoczesna uczelnia bardziej przypomina hybrydę agencji reklamowej, agencji prasowej i szpitala klinicznego (badania naukowe prowadzone wraz z rozwiązywaniem problemów pacjentów). Należy porzucić schemat myślowy, który każde postrzegać uczelnie, jako porośnięty bluszczem gmach zasiedlony przez pozbawionych humoru starszych mężczyzn, którzy naukowość definiują, jako pogardę dla wiedzy praktycznej.
2) Należy promować rozwiązania promujące współpracę, a nie konkurencję (zarówno na poziomie uczelni jaki i całego systemu nauki) i rywalizację. Polska nauka będzie się rozwijać, jeśli będziemy ją postrzegali jako „bogactwo, które jeszcze nie powstało".[3]

[3] Mariano Grondona definiuje „dwa wymiary bogactwa" w następujący sposób: „*W społeczeństwach przeciwnych rozwojowi bogactwo składa się już przede wszystkim z tego, co i s t n i e j e, podczas gdy w społeczeństwach sprzyjających rozwojowi, bogactwo to przede wszystkim to, co jeszcze n i e i s t n i e j e . Kraje zacofane czerpią swoje główne bogactwa z ziemi i jej darów. Głównym bogactwem karów rozwiniętych są jeszcze nie rozpoczęte procesy innowacji. Społeczeństwa przeciwne rozwojowi przypisują rzeczywista wartość, dajmy na to, dzisiejszym komputerom, podczas gdy społeczeństwa sprzyjające rozwojowi skupiają się na komputerach następnej generacji*." Patrz: *Kultura ma znaczenie,* praca zb. pod red. L. E. Harrison, S. P. Huntington, Zysk i S-Ka, Poznań 2003, s.107. Obecnie funkcjonuje wiele mitów na temat tego jakie czynniki odpowiadają za efektywność nauki. Zdecydowanie negatywne postrzeganie „dwuetatowości", to typowy przejaw typowego dla ery agrarnej myślenia o sumie zerowej.

W związku z tym należy określić wyraźniej zasady współistnienia szkół niepublicznych i ich rolę w systemie szkolnictwa wyższego w najbliższych latach, jaka jest wizja rządu? Obecny system ostrej konkurencji pomiędzy uczelniami szkodzi wszystkim uczestnikom rynku usług edukacyjnych. Trwają wojny cenowe pomiędzy uczelniami, co powoduje m.in. spadek inwestycji w uczelniach w kapitał intelektualny

3) Niż demograficzny stawia przed Polską wyzwania związane ze spadkiem liczby studentów na uczelniach zarówno państwowych jak i nie publicznych. Skutki demograficzne możnaby zniwelować poprzez zwiększenie napływu studentów zagranicznych do Polski. Polska przez dziesięciolecia była ekspertem kapitału ludzkiego poczynając o emigracji do USA w XIX wieku a kończąc na masowych wyjazdach młodych Polaków do Wielkiej Brytanii po roku 2004. Polska staje siec oraz bogatszym krajem o rosnącej jakości życia – możemy przyciągnąć tysiące studentów do Polski z krajów byłego ZSSR (szczególnie Ukrainy i Białorusi), Indii, Wietnamu. Mogą to wyzwanie podjąć poszczególne uczelnie, ale ze względu na strategiczny wymiar tego wyzwania wskazana byłaby skoordynowana akcja MSZ, MG i MNiSzW w zakresie promocji studiów w Polsce dla studentów zagranicznych. Efekty dla gospodarki wynikające z przyciągnięcia do Polski choćby kilkunastu tysięcy zdolnych studentów z zagranicy mogą być nie do przecenienia. Wymaga to przedsiębiorczości i inicjatywności a także silnego pro-państwowego myślenia po stronie urzędników
4) Niska intensywność kontaktów nauki z przemysłem ma głębokie korzenie kulturowe i mentalnościowe. Kopiowanie rozwiązań anglosaskich takich, jak parki naukowo-technologiczne i inkubatory przedsiębiorczości nie jest efektywne kosztowo. Historie sukcesów przedsięwzięć „wyhodowanych" w tego typu instytucjach to firmy o obrotach sięgających co najwyżej w milionów złotych. Koszt utrzymywania tego typu instytucji „wspierających transfer wiedzy" jest znacznie wyższy. Trzeba rozpocząć pracę z młodzieżą opracowując nowoczesne programy uczące tego, że nauka służy ludziom i rozwiązuje ich problemy. Potrzebne są zmiany mentalnościowe związane z nauczaniem refleksyjności, przedsiębiorczości szacunku dla wiedzy naukowej na wczesnych etapach edukacji. Do nauczania przedsiębiorczości w szkołach należy wprowadzić treści związane z wykorzystaniem wiedzy naukowej w praktyce, kosztem raczej zbędnych informacji o tym, jak zarejestrować firmę w ZUS i jak zdobyć regon (nauczania instrumentalnych działań wypacza w umyśle młodego człowieka istotę tego, czym jest przedsiębiorczość).
5) Należy rozważyć możliwość wprowadzenia obowiązkowych szkoleń z zakresu nauczania osób dorosłych dla wszystkich pracowników naukowo-dydaktycznych w Polsce. Kursy zawodowe odbywają przedstawiciele wielu innych profesji (piloci, policjanci, lekarze itd.) – podobnie powinno być w przypadku pracowników dydaktycznych zatrudnionych na uczelniach.
6) Należy ograniczyć w Polsce zjawisko *inbreedingu*, czyli zatrudniania na uczelniach ich absolwentów. Ograniczenia dotyczące *inbreedingu* uderzyłyby przede wszystkim w szkoły publiczne, ale przez to także ukażą pozytywną cechę szkół niepublicznych, w których *inbreeding* jest zjawiskiem rzadkim. *Inbreeding* można ograniczyć wprowadzając obowiązek wymiany wykładowców na podobnych zasadach, jak działa już obecnie międzynarodowy *Erasmus Teaching Programme*. Profesor z Poznania mógłby na przykład wykładać przez 2-4 tygodni w Krakowie i Wrocławiu a jego odpowiednik z Wrocławia przyjechałby na ten czas wykładać w Poznaniu. Byłoby to rozwiązania znacznie tańsze niż zmuszanie absolwentów uczelni do przymusowej przeprowadzki do innego miasta. Zakaz zatrudniania absolwentów obowiązuje już od jakiegoś czasu na uniwersytetach niemieckich.

7) Należy być bardziej odpornym na oczekiwania mediów dotyczące poprawienia miejsca polskich uniwersytetów w rankingach międzynarodowych. Tworzenie światowej klasy uniwersytetów jest niezwykle kosztowne – powinniśmy sobie zadać pytanie, czy stać Polskę i w zasadzie jełki jest cel tego zadania. Obecne dalekie miejsca zajmowane w rankingach nie odzwierciedlają wiernie stanu Polskiej nauki. Rankingi takie budzą skojarzenia ze sportem. W sporcie rzeczywiście różnica w kompetencjach pomiędzy pięćsetnym zawodnikiem na liście a sportowcem z pierwszej dziesiątki jest kolosalna. W nauce jest inaczej. Wielu polskich profesorów z uczelni sklasyfikowanych na końcu listy może podjąć równorzędny dialog i wymieniać wzajemne poglądy z profesorami z Oksfordu czy Cambridge.
8) Należy być przygotowanym na pojawienie się w Polsce patologii znanych w innych krajach takich, jak fałszywe dyplomy, przyznawanie podwójnego dyplomu czy produkowanie wiz (ang. *bogus diplomas, double degree, visa factories*).
9) Wobec wyzwań, jakie stawia globalna konkurencja należy lepiej wykorzystać mobilność polskich naukowców i studentów do promocji polskiego eksportu za granicą. Internacjonalizacja nauki to wielka szansa dla polskiej gospodarki.
10) Śledzenie losów absolwentów powinno być w zadaniem wszystkich instytucji w systemie edukacji – nie tylko szkół wyższych. Tylko, jeśli powstanie zintegrowany system informujący o wszystkich podstawowych parametrach ścieżki edukacyjnej od przedszkola aż po studia IIII stopnia będzie można prowadzić oparty na dowodach dyskurs dotyczący wpływu poszczególnych instytucji edukacyjnych i metod nauki w nich stosowanych na losy ich absolwentów. Trzeba także pamiętać, ze dobra edukacja nie polega na zapewnieniu przeciętnego poziomu, lecz szansy na przeżycie wyjątkowych doświadczeń edukacyjnych. W przypadku uczelni może to być jeden wykład, który zmieni plany życiowe studenta i wpłynie na jego życie w następnych dziesięcioleciach.
11) Należy zwiększyć transparentność uczelni dla społeczeństwa zarówno w obszarze nakładów jak i wyników. Transparentna uczelnia będzie w sposób naturalny dążyła do ciągłej poprawy i odnowy, co w dłuższym okresie zwiększy efektywność wydatkowania środków publicznych i niepublicznych na szkolnictwo wyższe. Jeśli studenci otrzymają możliwość szerszego wyboru opartego na rzetelnych informacjach, ich decyzje odnośnie wyboru szkoły będą bardziej racjonalne. Mniej będzie zawiedzonych i rozczarowanych szkołą studentów a efektywność odkrywania talentów, tak ważna w budowie GOW w Polsce – zwiększy się.
12) Przy pomiarze efektywności uczelni należy zwracać baczniejszą wagę na zjawisko „jazdy na gapę". Wiele renomowanych uczelni zawdzięcza swoje dobre pozycje w rankingach tylko garstce wybitnych postaci. Efekty uczelni MNiSzW oblicza na podstawie stosowania średnich arytmetycznych – warto Mierzyc także mediany!
13) Należy uwzględniać specyfikę pracy naukowca – naukowiec pracuje w bardzo obszernym środowisku (ekosystemie), którego i tak mało klarowne granice sięgają znacznie dalej niż granice uczelni. Warto by rozważyć redefinicję rozwoju nauki polskiej. Obecnie polega ona na wspieraniu rozwoju uczelni a nie naukowców per Se. Zakłada się, że motywowanie uczelni (za pomocą różnego rodzaju bodźców) sprawi, że te uczelnie z kolei będą motywować do odpowiednich działań samych naukowców-swoich pracowników. Można sobie jednak wyobrazić system skonstruowany inaczej, system, w którym to naukowiec jest najważniejszy a instytucje edukacyjne zabiegają o zatrudnienie u siebie najlepszych naukowców. Taki system świetnie sprawdza się w sporcie. To kluby zabiegają o najlepszych sportowców. Obecny system podporządkowuje naukowca uczelni, która jest jego „pracodawcą". Warto w ramach refleksji przypomnieć sobie początki ***uniwersytetów, które tworzyli naukowcy***.

Dzisiejszy system oparty jest na założeniu, że to ***uniwersytety tworzą naukowców*** – takie myślenie jest archaiczne w realiach XXI wieku.

14) Warto, aby MNiSzW opracowało swoją interpretację (wykładnię) zjawiska dwuetatowości a także innych zjawisk towarzyszących funkcjonowaniu kilkuset szkół niepublicznych. Dzisiaj „dwuetatowość" jest definiowana przez emocje a nie racjonalne analizy. Wiele się mówi na temat "niesprawiedliwego" dostępu do szkół wyższych w Polsce, ale zapomina się, że bardzo często wysokiej klasy specjaliści wykładają w niewielkich szkołach wyższych zlokalizowanych poza obszarami metropolitalnymi, często „na drugim etacie" - dając młodzieży możliwość obcowania z wiedza najwyższej próby. Marek Szymański zwraca uwagę na zjawisko 'wyparcia"[4]. Które polega na tym, że studenci, którzy posiadają potencjał intelektualny i kulturowy predestynujący ich do studiowana w odległych ośrodkach akademickich mogą zdecydować się na studia w lokalnej szkole wyższej. Dzięki temu lokalna społeczność może skorzystać na fakcie, ze kapitał ludzki pozostanie na miejscu. W tym sensie różnego rodzaju ośrodki zamiejscowe stanowić mogą sposób na ograniczanie drenażu mózgów ponieważ jak zauważa M. Szymański „studia w odległym, dużym mieście z reguły bywają pierwszym krokiem w kierunku trwałej migracji.
15) Należy promować alternatywne metody pomiaru potencjału uczelni takie jak przedstawiony w rozdziale VI Raport o Kapitale Intelektualnym. Promocja tego typu metod powinna być powiązana z przymusem uczestnictwa w nich. W gospodarce opartej na wiedzy organizacje funkcjonują w warunkach nadmiaru informacji (przeładowania informacyjnego).[5] Wartość jednostkowa informacji systematycznie spada natomiast zdolność do przyciągania uwagi staje się coraz ważniejsza. Komunikowanie efektów swojej pracy – zarówno w przypadku jednostki jak i całej organizacji – staje się integralna częścią pracy. Zadziwiająco niska stopa zwrotu ankiet przeprowadzonych na potrzeby niniejszego opracowania (patrz Rozdział IV i V) sama w sobie jest istotną informacją na temat stopnia utożsamiana się środowiska naukowego z innymi badaczami.
16) Jeśli spełniono by został postulat nr 15 warto poczynić kolejny krok polegający na stworzeniu quasi-niezależnego systemu pomiaru kapitału intelektualnego większej grupy uczelni. Pomiar kapitału intelektualnego można także traktować jako narzędzie nawigacji dla kierownictwa szkół wyższych. Edward Gibon, autor słynnej książki analizującej przyczyny upadku Imperium Rzymskiego (*The Decline and Fall of the Roman Empire*, 1776) zauważył, że *„pogoda zawsze sprzyja najzdolniejszym nawigatorom"*. Problem w tym, że bez uporządkowanej informacji nie można „nawigować" (czyli zarządzać kapitałem intelektualnym). System taki dostarczałby dodatkowe, niedostępne w innych źródłach informacje na temat kapitału intelektualnego. Korzystaliby z tych informacji maturzyści, studenci, MNiSzW, pracodawcy itp. Byłby to system oparty na filozofii benchmarkingu czyli wzajemnego uczenia się instytucji uczestniczących w systemie.

W pracy niniejszej przedstawiono odpowiedzi na wiele pytań dotyczących rozwoju niepublicznych szkół w Polsce. Dostarczenie odpowiedzi na jedno pytanie zwykle inspiruje do zadawania kolejnych. Poniżej przedstawiono listę takich pytań, które mogą zainspirować dalsze badania nad kapitałem intelektualnym:

---

[4] Patrz: M. Szymański, Niepubliczne szkoły wyższe jako katalizator zmian kulturowych w społecznościach lokalnych w: Szkolnictwo niepubliczne w Polsce i Unii Europejskiej – stan obecny i perspektywy rozwoju, Praca zb. Pod red. Tomasza Białąsa, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni, Gdynia 2008, s. 30.

[5] Patrz m.in.: J. Fazlagić, *Zjawisko nadmiaru informacji a współczesna edukacja*, E-mentor, 10/2010, s. 37 – 42.

- Czy w obliczu niżu demograficznego powinniśmy redukować ilość opcji dostępnych dla Studenta – czy należy zmuszać uczelnie niepubliczne do konsolidacji?
- Co powinno być wyróżnikiem niepublicznej szkoły wyższej (*USP*)? Czy walcząc o studenta i obniżając czesne do progu rentowności krótkookresowej szkoły niepubliczne nie działają na własną szkodę?
- Czy inwestowanie w marketing bez jednoczesnych inwestycji w jakość nauczania jest właściwym postępowaniem?
- Czy lepszy model rozwoju szkolnictwa wyższego to taki, który jest oparty na przejmowaniu słabszych kapitałowo szkół przez te silniejsze? A może lepiej inwestować w alianse strategiczne i utrzymywać rozdrobnienie rynku (c*o-opetition*)?
- Jakie są perspektywy dla inwestorów zagranicznych, jeśli chodzi o inwestycje w polskie niepubliczne szkoły wyższe?
- Co będzie źródłem dochodów szkół wyższych w Polsce w najbliższych latach? Studia podyplomowe, studia MBA, studia doktoranckie, kursy i szkolenia..?
- Czy publiczne szkoły powinny współpracować ze szkołami niepublicznymi czy jedynie traktować je jako konkurenta?
- Czy polska elita intelektualna będzie się kształcić w Polsce czy za granicą? Jeśli zagranicą, jakie z tego wyciągnąć wnioski?
- Czy powinniśmy wdrażać w Polsce rozwiązania służące określeniu edukacyjnej wartości dodanej w szkolnictwie wyższym (EWD-SW) – szukamy pereł wśród talentów czy zmieniamy schematy myślenia przeciętnych maturzystów?
- Jak zbudować ogólnopolski system śledzenia losów absolwentów oparty na badaniach podłużnych?

Copyright Jan Fazlagić 2012 – **wszelkie parwa zastrzeżone** - Jan.fazlagic@ue.poznan.pl