

Warszawa, październik 2019

## Rankingi w strategiach uczelni Wnioski z badań ukraińskich

### Część I. Znaczenie rankingów i ich kryteria

*«Aby odnieść sukces we wspólnym Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego, nie ma innego sposobu niż żyć według wspólnych zasad, a zatem podążać za uznanymi przez społeczność kryteriami, dopóki nie stanie się potężnym graczem, ustanawiającym własne zasady gry, według których zgodzą się grać inni zainteresowani»*

źródło - odpowiedź jednego z ankietowanych

1. Rektorzy Ukrainy są świadomi potencjału krajowych rankingów i ich roli w zapewnianiu konkurencyjności w państwowym systemie szkolnictwa wyższego. Jednocześnie krajowe rankingi Ukrainy, w tym najpopularniejszy „Top 200”, są krytykowane z powodu złej metodologii i subiektywnej oceny. Międzynarodowe rankingi są natomiast postrzegane przez rektorów jako ważne i obiektywne narzędzie określające konkurencyjność uniwersytetu w globalnej i krajowej przestrzeni szkolnictwa wyższego.

2. Według ankietowanych rektorów / prorektorów rankingi są ważnym, ale nie uniwersalnym czynnikiem w zarządzaniu uniwersytetem, narzędziem zapewniającym strategię rozwoju krajowych uniwersytetów. Rankingi odgrywają ważną rolę wizerunkową na poziomie państwowym i międzynarodowym. Ranking jest również jednym z narzędzi, które umożliwia uczelni ocenę jej mocnych i słabych stron oraz porównanie i monitorowanie (w tym audyt wewnętrzny) dynamiki pewnych obszarów jej działalności, w szczególności tych, które są podstawowe przy ocenianiu. W systemie szkolnictwa wyższego rankingi są jednym z narzędzi stratyfikacji instytucji szkolnictwa wyższego według kryteriów, które leżą u podstaw tych rankingów.

3. Rektorzy uważają, że w celu stworzenia obiektywnych rankingów należy wziąć pod uwagę następujące wskaźniki: liczba publikacji, patentów, grantów i innych osiągnięć,



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

Projekt pomocowy MNiSW-PW pt. „POLSKO-UKRAIŃSKA WSPÓŁPRACA INSTYTUCJI PRZEDSTAWICIELSKICH  
REPREZENTUJĄCYCH REKTORÓW, NA RZECZ DOSKONALENIA DZIAŁANIA UCZELNI”

Lider: prof. dr hab. Jerzy Woźnicki

przypadająca na jednego pracownika naukowo-dydaktycznego; wyniki państwowej i międzynarodowej akredytacji; liczba najczęściej cytowanych badaczy wśród wykładowców na podstawie baz danych (Wskaźnik Hirscha); ocena pracodawców - ustalona na podstawie badania reprezentatywnej grupy pracodawców oraz fundusze, pozyskane drogą grantów (UE, państwowe); liczba artykułów opublikowanych przez wykładowców uniwersytetu w poprzednim roku zindeksowana w bazach międzynarodowych, w tym z nauk przyrodniczych i społecznych (Science Citation Index - Expanded and Social Sciences Citation Index, Scopus). Rektorzy potwierdzają potrzebę oceniania za pomocą rankingów elementów edukacyjnych poprzez rankingi państwowych i międzynarodowych akredytacji. Analiza metodologii ustalania kluczowych międzynarodowych rankingów pokazuje, że metodologia wygenerowana przez odpowiedzi rektorów jest najbardziej zbliżona do Times Higher Education i Shanghai Ranking (ARWU- The Academic Ranking of World Universities). Wyjątkiem jest ważny, według twórców Szanghajskiego Rankingu, wskaźnik liczby pracowników laureatów Nagrody Nobla.

4. Według rektorów rozkład ważności grup kryteriów w rankingu powinien być następujący: 29,52% działalność edukacyjna, 20,48% badania naukowe i opracowania, 17,88% publikacje naukowe, prawie 11,5% umiędzynarodowienie i prestiż uczelni, a tylko 7,92% - trzecia misja uniwersytetu. Te proporcje podkreślają wielką rolę działalności edukacyjnej jako misji podstawowej instytucji szkolnictwa wyższego w Ukrainie, co potwierdza również pięć najważniejszych kryteriów, w których jakość usług edukacyjnych (ustalona za pośrednictwem wyników akredytacji) jest kluczowym wskaźnikiem dla oceny rankingowej.

5. Tradycyjnie jest niedoceniana w metodologii rankingów, a co za tym idzie, w opinii rektorów szkół wyższych, trzecia misja uniwersytetu i współpraca ze środowiskiem społeczno-gospodarczym.

6. Przytłaczająca większość rektorów podkreśla potrzebę przedstawiania wyników rankingów wraz z ocenami poszczególnych kryteriów (trend „Ranking według kryteriów”), ogłoszenia kumulatywnych wyników rankingowych (trend „Skonsolidowany (kumulatywny) ranking”). Istnieje jednak trzecia tendencja – ranking według rodzaju uniwersytetów, biorąc pod uwagę ich specyfikę, który wymaga określonej metodologii lub oddzielnych rankingów branżowych („Alternatywny ranking”).

7. Oceniając poszczególne rankingi międzynarodowe, rektorzy wyrazili zaufanie do QS World University Rankings, Times Higher Education, czasem do Szanghajskiego Rankingu (Academic Ranking of World Universities (ARWU)), Webometrics Ranking of World Universities



МІНІСТЕРСТВО  
ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

Projekt pomocowy MNiSW-PW pt. „POLSKO-UKRAIŃSKA WSPÓŁPRACA INSTYTUCJI PRZEDSTAWICIELSKICH  
REPREZENTUJĄCYCH REKTORÓW, NA RZECZ DOSKONALENIA DZIAŁANIA UCZELNI”

Lider: prof. dr hab. Jerzy Woźnicki

ze względu na ich zdolność do zapewnienia wszechstronności w ocenianiu instytucji o różnych profilach oraz uwzględnienia szerokiego zakresu kryteriów oceny potencjału zarówno edukacyjnego, jaki i naukowego uniwersytetu. Jednocześnie rektorzy Ukrainy wykazali pewien niewielki brak zaufania do Shanghajskiego Rankingu (Academic Ranking of World Universities (ARWU), Webometrics Ranking of World Universities, Best Global Universities Ranking oraz CWTS Leiden Ranking, w związku z nadmierną wagą wskaźników naukometrycznych i brak elastyczności w ocenianiu uczelni o różnych profilach. Jednocześnie respondenci wyrażają obawę, że międzynarodowe rankingi są niedostępne dla większości narodowych uczelni.

8. W ocenie rankingów krajowych preferowany jest ranking „Top 200” i ranking uczelni według bazy Scopus. Właśnie krajowe rankingi są dla rektorów istotniejsze niż międzynarodowe. Jednocześnie respondenci krytykują krajowy system rankingowy „Skonsolidowany ranking uczelni Ukrainy” i ranking „Top 200” za problemy z metodologią, nieprzezroczystość i stronniczość.

9. Rektorzy wysoko oceniają potrzebę kształtowania rankingów oddzielnie oceniających wskaźniki naukowe działalności uniwersytetów i rankingi kierunków studiów (dziedzin wiedzy specjalistycznej). Takie rankingi będą miały charakter informacyjny i pozwolą zminimalizować niejednorodność uczelni w rankingach, a grupowanie ich w określonych obszarach zapewni ich obiektywną ocenę dokładnie w ramach określonych kierunków.

10. Ogólnie rzecz biorąc, wśród respondentów oceniających rankingi dominuje spojrzenie przez pryzmat kryteriów i metodologii oceniania. Niezwykle ważne jest zapewnienie, z jednej strony, zintegrowanego profesjonalnego podejścia do działalności uniwersytetów oraz uwzględnienie jej najważniejszych elementów: jakości działalności naukowej, jakości kształcenia; ilości i jakości działalności międzynarodowej oraz oceny dokonywanej poprzez pracodawców. Jednocześnie należy unikać zarówno czynników subiektywnych, jak i niektórych nieodpowiednich wskaźników.

## Część II. Sposób wykorzystywania wyników rankingów w działaniach strategicznych uczelni

1. Odwoływanie się uniwersytetów do międzynarodowych rankingów wynika z rosnącego znaczenia rankingów dla umocnienia pozycji uniwersytetów na rynku usług edukacyjnych, dla ich konkurencyjności i prac nad strategią rozwoju uniwersytetu. Dzieje się



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

Projekt pomocowy MNiSW-PW pt. „POLSKO-UKRAIŃSKA WSPÓŁPRACA INSTYTUCJI PRZEDSTAWICIELSKICH  
REPREZENTUJĄCYCH REKTORÓW, NA RZECZ DOSKONALENIA DZIAŁANIA UCZELNI”

Lider: prof. dr hab. Jerzy Woźnicki

tak, ponieważ podnosząc swoją pozycję w światowym lub krajowym rankingu, uniwersytet zapewnia sobie silną reputację i pozycjonuje się jako obiecująca i skutecznie się rozwijająca instytucja edukacyjna. Zgodnie z wynikami ankiety można stwierdzić, że przeważająca większość respondentów ukraińskich (72%) pozytywnie wypowiedziała się na temat wykorzystania rankingów w strategicznym planowaniu rozwoju uczelni. Jednocześnie część respondentów (28%) nie określiła swojej opinii w sprawie korzystania czy niekorzystania z wyników oceny do opracowania strategii rozwoju uniwersytetu.

2. Odpowiedzi respondentów w sprawie udziału uczelni w międzynarodowych rankingach, można podzielić na cztery podstawowe grupy: respondenci, którzy jasno zdefiniowali swoje pozytywne podejście do udziału w międzynarodowych rankingach; grupa respondentów, której odpowiedzi mają na celu pozycjonowanie uniwersytetu na międzynarodowym rynku usług edukacyjnych; grupa respondentów, którzy orientują się wyłącznie na rankingi krajowe oraz grupa respondentów, którzy nie wypracowali dla siebie jednoznacznej opinii dotyczącej uczestnictwa uczelni w rankingach międzynarodowych.

3. Przeprowadzona analiza pozwala zidentyfikować główne kryteria wybranej przez respondentów postawy w zakresie wykorzystania rankingów w strategicznym planowaniu rozwoju uczelni. Zatem głównymi kryteriami pozytywnego wyboru respondentów na rzecz międzynarodowych rankingów są:

- i. planowanie strategii rozwoju
- ii. pozycjonowanie uniwersytetu na międzynarodowym rynku usług edukacyjnych
- iii. koncentracja na zaspokajaniu potrzeb społecznych

4. Podsumowanie materiału badawczego wskazuje, że kierownictwo uczelni wykorzystuje oceny zewnętrzne jako narzędzie opracowania i wdrażania strategii rozwoju uniwersytetu. Według badania ogromna większość (92%) respondentów bierze pod uwagę wyniki wszystkich ważnych rankingów, a zatem uzyskane informacje wpływają na strategię rozwoju uczelni i jej realizację. Tylko 4% respondentów bierze pod uwagę wyniki tylko tych rankingów, w których uniwersytet ma najlepsze wyniki i właśnie te dane wpływają na treść strategii i jej wdrożenie. Spośród ankietowanych 4% respondentów nie wykorzystuje wyników rankingów i nie bierze ich pod uwagę w procesie opracowywania i wdrażania strategii.

5. Na podstawie wyników badań ustalono, że oceny odgrywają ważną rolę w tworzeniu wizerunku uniwersytetu. Są doskonałym narzędziem do monitorowania reform, pomagają kształtować ogólną koncepcję działalności uniwersytetu.

6. Według wyników badań decydującym trendem pozytywnym obserwowanym obecnie w działalności uczelni jest wzrost udziału w krajowych i międzynarodowych



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

Projekt pomocowy MNiSW-PW pt. „POLSKO-UKRAIŃSKA WSPÓŁPRACA INSTYTUCJI PRZEDSTAWICIELSKICH  
REPREZENTUJĄCYCH REKTORÓW, NA RZECZ DOSKONALENIA DZIAŁANIA UCZELNI”

Lider: prof. dr hab. Jerzy Woźnicki

rankingach. Mianowicie, 64% respondentów wskazało, że zgłaszają się oni do udziału w oddzielnych rankingach, 28% wskazało, że zgłaszają się do udziału we wszystkich dostępnych rankingach, a 8% ankietowanych odpowiedziało negatywnie na pytanie o udziale w rankingach. Wskaźniki te wynikają z faktu, że nie wszystkie uniwersytety są w stanie osiągnąć wysokie pozycje w międzynarodowych rankingach.

7. Udział w rankingach mobilizuje i motywuje uczelnie do osiągania sukcesów i konkurencji na rynku usług edukacyjnych. Badanie identyfikuje kluczowe środki podejmowane przez rektorów uniwersytetów w celu polepszenia rezultatów udziału uniwersytetów w międzynarodowych rankingach. Przeanalizowane odpowiedzi ankietowe pozwoliły zidentyfikować główne obszary działalności uczelni w celu poprawy swoich pozycji w rankingach: zmiany strukturalne; informacyjne i analityczne wsparcie procesu rankingu; współpraca międzynarodowa; poprawa jakościowych wskaźników; zmiany w strategii rozwoju.

8. Udział w międzynarodowych rankingach jest jednym z najpotężniejszych i najskuteczniejszych narzędzi do uruchamiania i konsolidacji procesów zmian i reformowania uczelni, do wdrażania strategii ich rozwoju. Przeprowadzona analiza pozwala stwierdzić, że przeważająca większość uczestników badania bierze udział w kilku międzynarodowych rankingach jednocześnie. Według ankietowanych ukraińskich uniwersytetów określono priorytety wyboru międzynarodowych rankingów. Dominowały: Times Higher Education – 36%, QS World University Rankings - 52%, U-Multirank Ranking - 44%, Webometrics Ranking of World Universities – 56%. Znacząco mniejsza ilość wniosków wpłynęła do udziału w Academic Ranking of World Universities (ARWU) (Szanghajski) – 16%, CWUR World University Rankings – 16%, CWUR World University Rankings – 12%, CWTS Leiden Ranking – 12%. Zdaniem respondentów wybór ten wynika z syntetyzującego charakteru wszystkich składników tych rankingów, które odpowiadają wszystkim obszarom działalności uniwersytetu. Warto zauważyć, że 8% uczestników badania wskazało, że nie bierze udziału w żadnym rankingu.

9. Na podstawie wyników badań i analizy wyników udziału instytucji szkolnictwa wyższego w rankingach można stwierdzić, że uniwersytety Ukrainy zaczęły brać czynny udział w międzynarodowych rankingach, mając świadomość możliwości i perspektyw, jakie otwierają się dla uniwersytetów zajmujących pozycje w systemie rankingowym, rozumiejąc, że jest on skutecznym bodźcem dla opracowania i wdrożenia strategii rozwoju uniwersytetu. Jednak nadal jest bardzo niewiele wyników pozytywnych. Świadczą o tym wyniki udziału uczestników badania w międzynarodowych rankingach. Mianowicie w Top 1000 w: Times Higher Education



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

Projekt pomocowy MNiSW-PW pt. „POLSKO-UKRAIŃSKA WSPÓŁPRACA INSTYTUCJI PRZEDSTAWICIELSKICH  
REPREZENTUJĄCYCH REKTORÓW, NA RZECZ DOSKONALENIA DZIAŁANIA UCZELNI”

Lider: prof. dr hab. Jerzy Woźnicki

- 3 uczelni, QS World University Rankings - 8, U-Multirank Ranking – 4, Webometrics Ranking of World Universities – 9. Diagnoza wyników udziału uniwersytetów w rankingach pokazuje, że 71,43% ankietowanych uczestników nie weszło do żadnych rankingów. W trakcie badania oddzielnie zwrócono uwagę na udział uniwersytetów w krajowych rankingach, gdzie sytuacja jest znacznie lepsza. Skonsolidowany ranking uczelni Ukrainy – 20 (Top 20 - 14); (Top 100 - 6); (Top 200 - 1); Ranking Top 200 – 19 (Top 20 - 16); (Top 100 - 3).

10. Zgodnie z wynikami badania można założyć, że brak obecności ukraińskich instytucji szkolnictwa wyższego w międzynarodowych rankingach nie może być konsekwencją niskiej aktywności uniwersytetów lub dowodem niskiej jakości edukacji i nauki, o które często są obwiniane. Badania potwierdziły celowe zaangażowanie uniwersytetów w kierunku udziału w rankingach i bliski związek ze strategią rozwoju uczelni. Niewątpliwie proces uczestnictwa w rankingach wiąże się z pewnymi subiektywnymi i obiektywnymi czynnikami, w tym z organizacją systemu edukacji i nauki oraz jej finansowaniem. Wyniki ukraińskich rankingów są oczywiste, biorąc pod uwagę warunki i zasoby, jakie posiadają ukraińskie instytucje szkolnictwa wyższego. Powinno to raczej być bodźcem dla władz publicznych do zwiększenia inwestycji w krajowy system szkolnictwa wyższego i nauki, aby wesprzeć rozwój uniwersytetów i zbudować potencjał dla konkurencji w przestrzeni edukacyjnej i naukowej.

### Część III. Strategia uczelni

1. Respondenci (100%), którzy reprezentują uczelnie różnych typów, jednogłośnie uważają, że działalność każdej uczelni powinna opierać się na opracowanej strategii na rzecz jej rozwoju, która powinna stać się obowiązkową zasadą i wymogiem ustawowym w odniesieniu do uczelni. Uczelnie, opierając się na analizie swojej działalności, uwzględniając swoje możliwości i doświadczenia, powinny zdefiniować cele, które zamierzają osiągnąć, sformułować zadania o charakterze strategicznym i określić sposoby ich rozwiązania.

2. Odpowiedzi większości respondentów na różne pytania w części dotyczącej strategii uczelni są skorelowane, co wskazuje, że kierownicy uczelni mają wspólną wizję w odniesieniu do organizacji realizacji strategii rozwoju uniwersytetu.

3. Zdecydowana większość respondentów (88%) uważa, że głównym celem uczelni, na osiągnięcie którego powinna być skierowana jej strategia, ma być zrównoważony rozwój uczelni w zakresie kształcenia studentów, badań naukowych i współpracy z otoczeniem, czyli



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

Projekt pomocowy MNiSW-PW pt. „POLSKO-UKRAIŃSKA WSPÓŁPRACA INSTYTUCJI PRZEDSTAWICIELSKICH  
REPREZENTUJĄCYCH REKTORÓW, NA RZECZ DOSKONALENIA DZIAŁANIA UCZELNI”

Lider: prof. dr hab. Jerzy Woźnicki

zrównoważona realizacja trzech kierunków misji uczelni. Jest to zgodne z celem funkcjonowania uczelni - prowadzeniem działalności edukacyjnej i naukowej. Natomiast cele, związane ze zwiększeniem finansowania lub inwestycjami nie są zadaniem strategicznym uczelni, natomiast optymalizacja zarządzania zasobami i określenie priorytetów rozwoju zyskuje poparcie 1/3 badanych. Rozwój kadry naukowej oraz wzrost umiędzynarodowienia jest celem strategicznym dla 28% respondentów. Osiągnięcie wyższych pozycji w rankingach międzynarodowych nie jest wiodącym celem strategii samym w sobie (poparcie 20%).

4. Według respondentów (76%) strategię uczelni powinien przygotowywać rektor, natomiast dokument ten powinien być uzgodniony z różnymi podmiotami działającymi w uczelni. Samorząd studentów i doktoranci/rada młodych naukowców (60% i 52% poparcia odpowiednio) powinny odgrywać dużą rolę w ustalaniu strategii. Strategia powinna opierać się na informacjach z jednostek organizacyjnych (36% respondentów) na temat aktualnych kierunków ich działalności. Uczona rada (senat) uczelni jako organ kolegialny zdaniem respondentów powinna mieć znaczący wpływ na sformułowanie i zatwierdzenie wszystkich zapisów strategii (48%).

5. Ministerstwo nie powinno się ingerować w opracowywanie strategii rozwoju uczelni. Uczelnia musi samodzielnie określać kierunki swojego rozwoju. Zdaniem respondentów, jednostki samorządu terytorialnego / administracja państwowa mają niewielki wpływ na strategię rozwoju uczelni, choć determinują kierunki rozwoju gospodarczego i wpływają na kształtowanie się rynku pracy regionu, który może definiować priorytety oferty edukacyjnej.

6. Strategia uczelni na Ukrainie ma być uchwalana przez wyższy organ kolegialny – Konferencję Kolektywu Pracowniczego uczelni. Jednak wyniki badań wskazują, że organem zatwierdzającym strategię powinna być uczona rada (92%), przy wsparciu rektora i rady nadzorczej uniwersytetu. Aktualizacji strategii powinna dokonywać uczona rada (senat) (91,67%) we współpracy z rektorem i organami jednostek organizacyjnych.

7. Respondenci uważają, że wdrożenie strategii należy do kompetencji rektora (78,26%), który podejmuje decyzje poprzez zarządzenia. Inne podmioty także odpowiadają za wdrożenie strategii, w określonym zakresie, natomiast wyjątkową wysoką rolę respondenci przypisują samorządowi studenckiemu i doktorantom/radzie młodych naukowców, przy tym rola jednostek organizacyjnych we wdrażaniu strategii jest nieco mniejsza (39,13%). Organem sprawozdającym o wdrażaniu strategii uczelni jest rektor dla 75% respondentów, natomiast każdy z innych podmiotów także ma swoją rolę w tym procesie.



МІНІСТЕРСТВО  
ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

Projekt pomocowy MNiSW-PW pt. „POLSKO-UKRAIŃSKA WSPÓŁPRACA INSTYTUCJI PRZEDSTAWICIELSKICH  
REPREZENTUJĄCYCH REKTORÓW, NA RZECZ DOSKONALENIA DZIAŁANIA UCZELNI”

Lider: prof. dr hab. Jerzy Woźnicki

8. Ewaluacji i nadzoru realizacji strategii rozwoju uczelni powinna dokonywać uczona rada (70,83% w ewaluacji i 44% w nadzorze) i rada nadzorcza (54,17% w ewaluacji i 72% w nadzorze), czyli senat dominuje w ewaluacji, a rada – w nadzorze. Pewną rolę w procesie ewaluacji i nadzoru wdrażania strategii respondenci przypisują ministerstwu - 33,33% w ewaluacji i 24% w nadzorze. Samorząd studencki także zdaniem 1/3 respondentów ma kompetencje w zakresie ewaluacji i nadzoru.

9. Głównym mechanizmem realizacji strategii według respondentów ukraińskich jest podział na osobne projekty i przedsięwzięcia (80%) zgodnie z planem budżetowym uczelni (76%), a także w 52% poprzez wprowadzenie wskaźników rezultatu. Działania jednostek organizacyjnych realizują strategię uczelni w 1/3 przypadków.

10. Weryfikowanie wdrażania strategii, w opinii większości respondentów, należy się opierać na monitorowaniu pozycji uniwersytetu w rankingach krajowych i międzynarodowych (68%), zgodnie ze wskaźnikami określonymi w strategii (60%). Oznacza to, że uczelnie ukraińskie preferują niezależną ocenę oraz to, że podczas planowania strategii uwzględniają rankingi międzynarodowe jako punkt odniesienia. Pewną ważną rolę (dla 56% respondentów) powinny odgrywać także ewaluacja wewnętrzna przeprowadzona przez właściwe organy uniwersytetu oraz wyniki ewaluacji jakości kształcenia Narodowej Agencji QA i jakości działalności naukowej.



МІНІСТЕРСТВО  
ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego