

# e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE  
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJ KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2014, nr 2 (54)



P. Pietrucha, SEM – ewolucja, główne koncepcje oraz możliwości implementacji w praktyce polskich uczelni, „e-mentor” 2014, nr 2 (54), s. 5–11,  
<http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/54/id/1088>.

# SEM – ewolucja, główne koncepcje oraz możliwości implementacji w praktyce polskich uczelni



Piotr Pietrucha

Spośród głównych czynników, które mogą wpłynąć na długookresowy spadek liczby studentów uczelni, wymienić należy przede wszystkim: zmiany demograficzne, wzrost kosztów studiowania (czesne, koszty utrzymania), zmianę preferencji studentów dotyczących profilu studiów oraz sytuację gospodarczą. W odniesieniu do polskich uczelni takim czynnikiem są przede wszystkim zmiany demograficzne, tj. silna tendencja spadkowa liczby młodzieży w wieku studenckim. Uczelnie (głównie w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie) w odpowiedzi na spadek liczby studentów decydują się często na wdrożenie bądź weryfikację koncepcji SEM (Strategic Enrollment Management), która powinna stanowić kluczowy element procesu zarządzania strategicznego na każdej uczelni. Koncepcje SEM ewoluowały na przestrzeni ostatnich trzydziestu lat, jednak dopiero w ostatniej dekadzie zyskały szczególnie na popularności i odgrywają podstawową rolę w procesie zarządzania na wielu uczelniach. Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie głównych koncepcji SEM i wspomnianej ewolucji, a także próba nakreślenia nowego kierunku badań dotyczących zastosowania podejścia SEM w praktyce polskich uczelni publicznych.

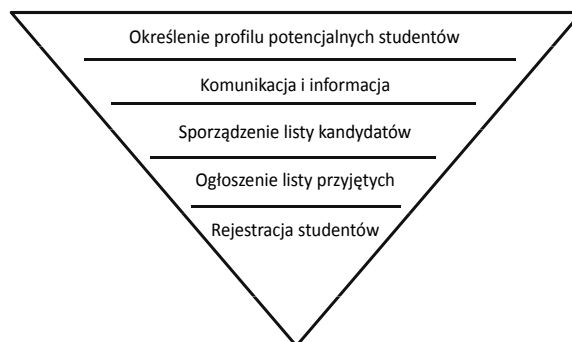
## Strategic Enrollment Management

SEM (Strategic Enrollment Management<sup>1</sup>) to złożony, kompleksowy proces zarządzania na szczeblu strategicznym, mający na celu osiągnięcie i zachowanie optymalnej liczby studentów przyjmowanych na uczelnię, studiujących na niej i uzyskujących dyplomy. Optymalna liczba powinna być zdefiniowana zgodnie z misją uczelni przy ścisłej współpracy i zaangażowaniu całej instytucji (w tym kadry naukowej)<sup>2</sup>.

Główne wyzwania stojące obecnie przed praktykami SEM to optymalne powiązanie liczby studentów z jakością kształcenia oraz przychodami organizacji<sup>3</sup>.

Koncepcje, a także procesy SEM od momentu powstania stale ewoluowały. Początki SEM – a w zasadzie EM (Enrollment Management), gdyż pierwotnie wszystkie aktywności i decyzje podejmowane były na poziomie taktyczno-operacyjnym – sięgają lat 70. ubiegłego wieku i wiążą się głównie z realizacją kampanii marketingowych, prowadzeniem rekrutacji oraz organizacją przyjęć na studia. Rysunek 1 przedstawia poszczególne etapy operacyjnego procesu EM (*the admissions funnel*). Na każdym kolejnym poziomie liczba potencjalnych uczestników procesu dydaktycznego zmniejsza się, stąd nazwa modelu – *funnel* (lejek, komin).

Rysunek 1. *The admissions funnel*



Źródło: P.A. Bischoff, *Strategic Enrollment Management: Concepts, Structures and Strategies*, Douglas College, 2007, s. 1, <http://e-mentor.pl/efee>, [17.07.2013].

Pierwszy okres rozwoju koncepcji SEM, trwający do połowy lat 80. ubiegłego wieku, nazywany jest przez badaczy (J. Black, S.E. Henderson) erą rekrutacji<sup>4</sup>, gdyż działania uczelni koncentrowały się głównie na optymalizacji procesów rekrutacyjnych.

<sup>1</sup> Termin *Enrollment Management* został po raz pierwszy użyty na początku lat 70. ubiegłego wieku przez J.J. Maguire'a (dziekana Boston College) – oznacza zarządzanie rekrutacją/rejestracją/naborem: J.A. Merante, *The Implications of Evolving Technology on Strategic Enrollment Management*, „The Digital Frontier” 2009, s. 5, [www.blackboard.com/resources/Connect/HED\\_Trends\\_EnrollmentManagement.pdf](http://www.blackboard.com/resources/Connect/HED_Trends_EnrollmentManagement.pdf), [17.07.2013].

<sup>2</sup> Za: M.G. Dolence, *Strategic Enrollment Management: A primer for campus administrators*, [w:] J. Black (ed.), *Strategic Enrollment Intelligence: Canada's First Book on Strategic Enrollment Management*, Academica Group, Canada 2010, s. 15.

<sup>3</sup> L. Wallace-Hulecki, *Reframing SEM from the Academic Lens: Theory in Practice*, [w:] J. Black (ed.), dz.cyt., s. 71.

<sup>4</sup> R.B. Wilkinson, J.S. Taylor, A.P. Peterson, M. de Lourdes Machado-Taylor, *A Practical Guide to Strategic Enrollment Management Planning*, Educational Policy Institute, 2007, s. 6, <http://e-mentor.pl/1ab0>, [11.04.2014].

Od połowy lat 80. ubiegłego wieku SEM zaczęło ewoluować w kierunku złożonego procesu powiązanego z każdym aspektem funkcjonowania uczelni. Celem było już nie tylko pozyskanie studentów, ale również ich utrzymanie i zbudowanie relacji z nimi także po ukończeniu studiów. SEM ze szczebla operacyjnego zostało podniesione do strategicznego szczebla zarządzania i stało się elementem planu strategicznego uczelni. Ten okres w ewolucji SEM nosi nazwę ery struktur organizacyjnych, gdyż zmiany organizacyjne (np. tworzenie oddzielnych działów SEM) były uważane za kluczowe dla właściwej implementacji procesu SEM na uczelni<sup>5</sup>.

Koncepcje bazujące na powiązaniu SEM ze strukturą organizacyjną uczelni są stosunkowo szeroko opisane w literaturze i wciąż popularne, jednakże przyjmuje się, że rok 2005 to początek nowej ery SEM – ery kontekstu akademickiego. Za pioniera nowego podejścia badacze SEM zgodnie uznają S.E. Hendersona, którego zdaniem struktury organizacyjne odgrywają jedynie służebną rolę i ich przekształcenie na potrzeby procesu SEM bez zmiany kultury organizacyjnej uczelni nie przyniesie oczekiwanych rezultatów<sup>6</sup>. Według wspomnianego autora wcześniejsze koncepcje SEM ignorują fakt, iż cała instytucja powinna uczestniczyć w procesie planowania SEM i odpowiadać za realizację ustalonych celów, a nie tylko za jeden dedykowany dział<sup>7</sup>. Szczególnie podkreśla się tutaj rolę kadry akademickiej, która po zakończonym procesie rekrutacji ma bezpośredni kontakt ze studentami i dysponuje najlepszą wiedzą na temat ich potrzeb i oczekiwań. Wiedza ta w momencie zaangażowania kadry akademickiej w proces SEM jest przekazywana i wykorzystywana w zarządzaniu uczelnią. Przyjmuje się, iż zdolność do zaadaptowania SEM i zarazem powierzenia całej organizacji odpowiedzialności za otrzymane rezultaty (*shared responsibility*) to kluczowy czynnik sukcesu w implementacji procesu SEM<sup>8</sup>. Dodatkowo każda uczelnia powinna zdefiniować swój własny etos SEM, który będzie podkreślał charakter i naturę kultury organizacyjnej uczelni. Etos SEM powinien opierać się na sześciu zasadach:

- współodpowiedzialności,
- zintegrowanym instytucjonalnym planowaniu,
- koncentracji na poziomie świadczonych usług,
- pomiarze osiągniętych wyników,
- stosowaniu badań i analiz do oceny osiągniętych wyników,
- postrzeganiu SEM jako długookresowego zobowiązania, które ewoluuje wraz z organizacją<sup>9</sup>.

Podsumowując, rozwój teorii i praktyki SEM przejawia się powstawaniem różnych koncepcji i podejść w zarządzaniu. Wiodącą rolę odgrywają w tej dziedzinie amerykańskie ośrodki naukowe (niekwestionowanym liderem jest AACRAO – American Association of Collegiate Registrars and Admissions Officers) oraz firmy konsultingowe (głównie SEM Works, Scannell & Kurz oraz Noel-Levits).

Bazując na ewolucji i współczesnych trendach w SEM, można zarysować ogólny schemat koncepcji SEM i przedstawić jej główne założenia (rysunek 2).

Na zaprezentowanym schemacie strategia i plan SEM są centralnymi elementami planu strategicznego całej organizacji i pochodną przyjętej misji oraz zewnętrznej i wewnętrznej analizy organizacji. W procesie tworzenia strategii i planu SEM powinna uczestniczyć cała organizacja, a uzgodnione cele powinny być klarowne, mierzalne oraz zgodne z zasobami i kontekstem akademickim uczelni. Najbardziej pożądane jest, aby cele SEM były wynikiem konsensusu stanowiącego efekt zastosowania dwóch podejść w procesie planowania strategicznego: *top down* („od góry organizacji”), które jest wyrazem aspiracji i oczekiwań władz uczelni, oraz *bottom up* („od dołu organizacji”), które bazuje na propozycjach z głębi organizacji. Na ogół są to propozycje działów funkcjonalnych organizacji (w przypadku uczelni są to przede wszystkim postulaty działu nauki, nauczania, marketingu czy planowania i rozwoju)<sup>10</sup>. Po wypracowaniu planu SEM wynikające z niego cele strategiczne powinny zostać przełożone na odpowiednie strategie taktyczne i operacyjne. W koncepcji SEM można wyróżnić w tym zakresie cztery obszary zarządzania:

- strategię marketingową,
- strategię rekrutacji,
- strategię utrzymania i graduacji oraz
- strategię budowania trwałych relacji z absolwentami.

Wskazane obszary zarządzania składają się w istocie na akademicką ścieżkę kariery studenta, nazywaną często przez badaczy SEM „ścieżką sukcesu studenta” (*the student success continuum*). Warto zauważyć, że na kolejnych etapach studiów studenta i uczelnię łączą coraz ściślejsze relacje. Praktycy SEM poświęcają wiele uwagi odpowiednim narzędziom służącym do budowania efektywnych i trwałych relacji ze studentami. W tym zakresie jesteśmy świadkami rewolucji wynikającej z zastosowania nowych technologii i narzędzi komunikacyjnych. Rozwiązania marketingowe, które jeszcze kilka lat temu były bardzo skuteczne (na przykład strony internetowe czy dedykowana poczta

<sup>5</sup> Tamże, s. 6.

<sup>6</sup> S.E. Henderson, *Refocusing Enrollment Management: Losing Structure and Finding the Academic Context*, „College and University Journal” 2005, Vol. 80, No. 3, s. 3–8, <http://e-mentor.pl/e2fc>, [11.04.2014].

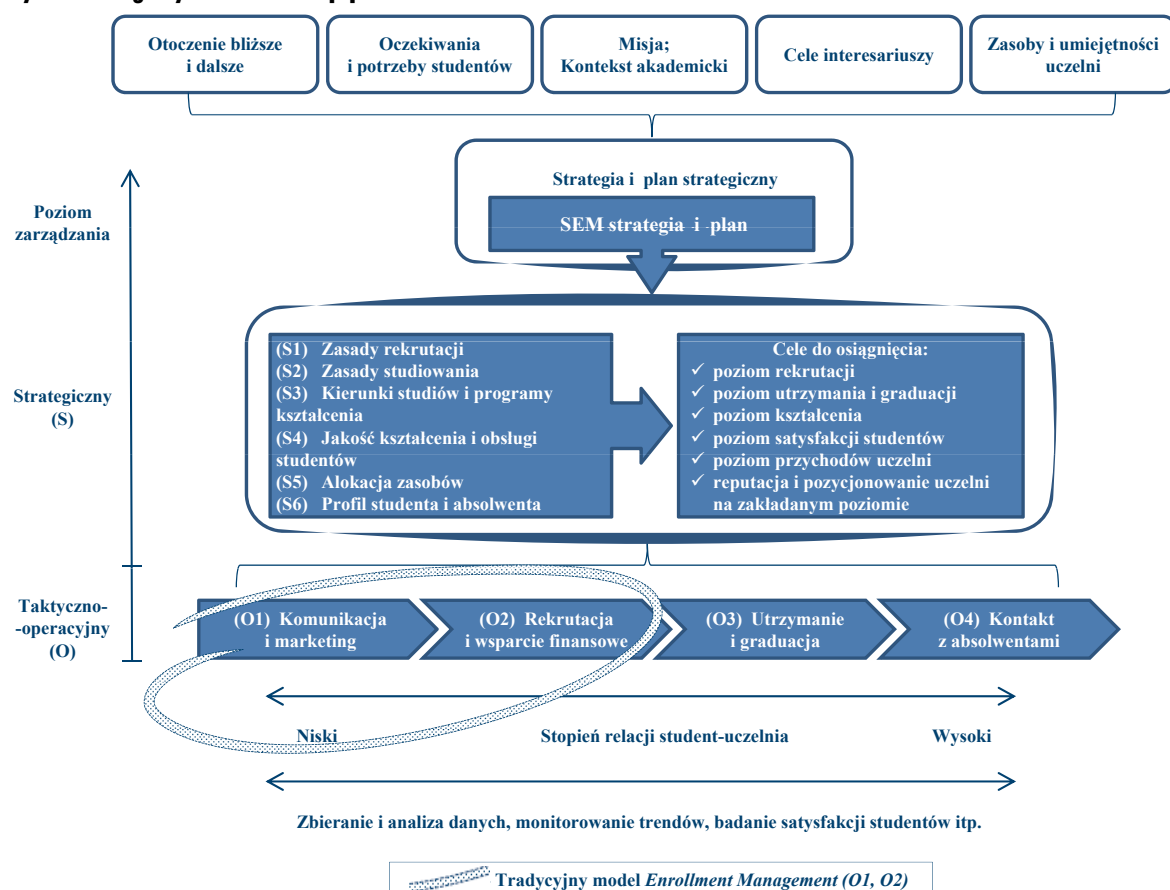
<sup>7</sup> R.B. Wilkinson, J.S. Taylor, A.P. Peterson, M. de Lourdes Machado-Taylor, dz.cyt., s. 7–8.

<sup>8</sup> L. Wallace-Hulecki, *Reframing Strategic Enrollment Management from the Academic Lens: Theory in Practice (Part 2)*, SEM WORKS Resources, 2009, <http://e-mentor.pl/2d99>, [11.04.2014].

<sup>9</sup> S.E. Henderson, dz.cyt., s. 3–8.

<sup>10</sup> Na podstawie: Z. Pierścioneck, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2011, s. 86.

**Rysunek 2. Ogólny schemat koncepcji SEM**



Źródło: opracowanie własne.

elektroniczna), nie przynoszą obecnie tych samych rezultatów. Wzrosło natomiast znaczenie mediów społecznościowych.

Kolejnym ważnym elementem w zarządzaniu procesem SEM jest systematyczna analiza danych i informacji, w szczególności pomiar realizacji uzgodnionych celów, badania satysfakcji studentów oraz benchmarking. Wiedza wynikająca z powyższych analiz powinna być wykorzystywana w procesie podejmowania bieżących decyzji, a także służyć weryfikacji strategii i planu strategicznego. Na rysunku 2, oprócz koncepcji SEM, przedstawiono także tradycyjny proces EM, charakterystyczny dla omawianej wcześniej ery rekrutacji. Widać wyraźnie, że nie jest on powiązany bezpośrednio z misją organizacji i realizuje się go wyłącznie na szczeblu taktyczno-operacyjnym (poziom zarządzania O1 i O2). Ponadto rola uczelni (w zakresie procesu zarządzania) ogranicza się jedynie do marketingu i rekrutacji, co odbiega znacznie od współczesnych oczekiwań i wymagań studentów.

## Zastosowanie SEM w praktyce polskich uczelni

Wyzwania, z którymi zmagają się uczelnie w Polsce, nie różnią się znacząco od tych, które występują po drugiej stronie Atlantyku, a są może nawet jeszcze

większe, jeśli uwzględnimy głęboki niż demograficzny oraz nadpodaż usług edukacyjnych w Polsce, związaną z dynamicznym rozwojem szkół niepublicznych w drugiej połowie lat 90. ubiegłego wieku. Czynnikiem przeciwdziałającym spadkowi liczby studentów w polskich uczelniach może być większe otwarcie na kandydatów z innych krajów, głównie z szeroko rozumianego Wschodu. Warunkiem jest wyraźne rozszerzenie oferty programowej oraz uelastycznienie systemu studiów. Z drugiej strony nie jest to rozwiązanie, które mogłoby odwrócić negatywny trend związany ze spadkiem liczby studentów (spadek aż do roku 2025). W obecnej sytuacji konieczne jest przeciwdziałanie zmniejszaniu się liczby studentów na wielu płaszczyznach, w tym także poszukiwanie i wdrażanie nowych koncepcji zarządzania uczelniami. Zbadanie możliwości zastosowania koncepcji SEM w praktyce polskich uczelni może być przydatne dla osób zarządzających uczelniami, może także mieć istotne znaczenie w weryfikacji różnych wariantów teorii rozwoju uczelni oraz w formułowaniu nowych metod i podejść SEM.

Zbadanie możliwości zastosowania SEM w praktyce polskich uczelni wymaga określenia warunków, jakie muszą zostać spełnione w celu prawidłowego wdrożenia koncepcji SEM. Warunki te można usystematyzować w następujący sposób:

- warunki wynikające z teorii i praktyki zarządzania strategicznego;
- warunki wynikające z koncepcji SEM;
- warunki odnoszące się do otoczenia prawnego funkcjonowania uczelni w Polsce.

Warunki wynikające z teorii i praktyki zarządzania strategicznego to, inaczej mówiąc, kryteria określające istnienie na uczelni zarządzania strategicznego. Stworzenie wymienionych kryteriów wymaga wskazania, które podejście w zarządzaniu strategicznym jest najwłaściwsze do zaadaptowania na gruncie uczelni. Odpowiedź na powyższe pytanie jest tym bardziej potrzebna, iż uczelnia jest specyficzną organizacją (non-profit, z wysokim stopniem biurokracji, długim i złożonym okresem podejmowania decyzji<sup>11</sup>), a koncepcje zarządzania strategicznego stosowane w przedsiębiorstwach nastawionych na zysk niekoniecznie będą efektywne w innych typach organizacji.

W literaturze dotyczącej zarządzania strategicznego wyróżnia się najczęściej dwa paradygmaty. Jeden to „racjonalność strategiczna”, którego wyrazem jest podejście analityczne i planistyczne w kształtowaniu ekonomicznej oraz organizacyjnej formuły strategii zarządzania. W koncepcjach opartych na tym paradygmacie przyjmuje się, że możliwe jest skuteczne kierowanie rozwojem organizacji za pomocą strategii. Zakładamy zatem, że istnieje możliwość określenia przyszłych stanów otoczenia, które niekoniecznie mają charakter deterministyczny, oraz identyfikacji zasobów firmy, co pozwala na budowę i wdrożenie skutecznej strategii<sup>12</sup>. Wśród koncepcji opartych na paradygmacie racjonalności strategicznej wiodącą pozycję zajmuje tzw. planistyczna szkoła zarządzania strategicznego (H.I. Ansoff, K.R. Andrews, C.M. Christiansen) oraz pozycyjna szkoła zarządzania strategicznego (M. Porter). Wymienione szkoły zgodnie zakładają celowość tworzenia przez organizację szczegółowego planu strategicznego, który powstaje w formalnym i usystematyzowanym procesie. Koncepcje (planistyczna i pozycyjna) różnią się w postrzeganiu źródeł sukcesu organizacji. W podejściu planistycznym źródeł tego sukcesu upatruje się w jej zasobach wewnętrznych, które należy wykorzystać do neutralizacji sił hamujących rozwój firmy oraz zdyskontowania zewnętrznych szans, natomiast według podejścia pozycyjnego istotą

formułowania strategii jest odniesienie organizacji do jej otoczenia (ze szczególnym uwzględnieniem sektorów, w których organizacja konkuruje)<sup>13</sup>.

Drugi paradygmat to paradygmat „zachowań strategicznych”, któremu przyporządkowano orientację niesformalizowaną, opartą na doświadczeniu, podejściu adaptacyjnym i stosowaniu zasady „uczenia się” w projektowaniu strategii<sup>14</sup>. W tym podejściu zakłada się, że budowa i skuteczne wykorzystywanie strategii w postaci planu działania nie są możliwe. Otoczenie organizacji jest niepewne, co nie wyklucza jednak celowości budowy strategii. Czołowi przedstawiciele tego podejścia – H. Mintzberg oraz J.B. Quinn (szkoła ewolucyjna<sup>15</sup>) – definiują strategię nie jako formalny plan działania, ale jako spójny, zintegrowany wewnętrznie model decyzji, kształtujący się w procesie rozwoju firmy<sup>16</sup>. Odpowiedź na pytanie, które z zaprezentowanych podejść jest właściwsze dla uczelni, nie jest jednoznaczna i wymaga pogłębionych, kompleksowych analiz. W przypadku wyboru koncepcji opartych na paradygmacie „racjonalności strategicznej” można sformułować następujące uniwersalne warunki, które muszą zostać spełnione, aby na uczelni istniało zarządzanie strategiczne:

- stosowane metody formułowania i weryfikacji strategii powinny być właściwe dla zarządzania strategicznego (kryterium metodyczne);
- przedsięwzięcia rozwojowe na uczelni powinny być opracowywane systematycznie, a zakres ich problematyki powinien odpowiadać wszystkim poziomom zarządzania strategicznego (kryterium zakresu);
- wiedza i umiejętności osób zarządzających w zakresie procedur i metod formułowania oraz weryfikacji strategii powinny być na właściwym poziomie (kryterium wiedzy).

Z kolei warunki odnoszące się do koncepcji SEM wynikają z zaprezentowanych wcześniej głównych założeń SEM (współodpowiedzialność, zintegrowane instytucjonalne planowanie). Ponadto jednym z głównych warunków potrzebnych do udanego wdrożenia koncepcji SEM na uczelni jest właściwy rozwój jej struktur organizacyjnych, tak aby uczelnia mogła sprostać wymaganiom procesu SEM.

Natomiast warunki, które są niezbędne do prawidłowego wdrożenia koncepcji SEM i odnoszą się do

<sup>11</sup> R.B. Wilkinson, J.S. Taylor, A.P. Peterson, M. de Lourdes Machado-Taylor, dz.cyt., s. 11–12.

<sup>12</sup> Z. Pięrcionek, dz.cyt., s. 31.

<sup>13</sup> M. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, MT Biznes, Warszawa 2006, s. 23.

<sup>14</sup> A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, 2005, s. 26.

<sup>15</sup> Ewolucyjna szkoła zarządzania strategicznego powstała w latach 70. ubiegłego wieku na fali krytyki podejścia planistycznego. Fundamentalną przesłanką podejścia ewolucyjnego było założenie, że proces budowania strategii jest uwarunkowany kulturą organizacyjną, polityką głównych koalicji w ramach organizacji, historią oraz oddziaływaniami otoczenia, i dlatego nie może być w pełni racjonalny. Nurt ewolucyjny wprowadził do zarządzania strategicznego koncepcję inkrementalizmu strategicznego, która zakłada, że strategia nie jest planem, lecz wyłaniającym się procesem, w którym finalne cele nie są znane na początku procesu, ale ujawniają się w jego trakcie. Dlatego strategię takie nazywamy strategiami „wyłaniającymi się” (*Emergent Strategies*). Zob. K. Oblój, *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 84–87; A. Zelek, *Strategie biznesu. Od klasyki do postmodernizmu w zarządzaniu*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2008, s. 20.

<sup>16</sup> A. Zelek, dz.cyt., s. 20 oraz H. Mintzberg, *Managing*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2009, s. 63.

prawnego otoczenia funkcjonowania uczelni w Polsce, należy określić w oparciu o zapisy zawarte w obecnie obowiązującej ustawie o szkolnictwie wyższym<sup>17</sup>, dotyczące zasad rekrutacji. W celu analizy przepisy prawne podzielono na trzy grupy:

- normy prawne określające warunki i tryb rekrutacji,
- normy prawne określające zasady pobierania opłat za przyjęcie na studia oraz
- przepisy prawne związane z ustalaniem liczby studentów na studiach.

W wyniku analizy stwierdzono, iż przepisy prawne odnoszące się do tworzenia kryteriów przyjęć na studia nie ograniczają istotnie autonomii uczelni w zakresie zarządzania procesem SEM. Zgodnie z art. 6 ust. 1 pkt 4a uczelnia ma prawo ustalania warunków przyjęcia osób na studia, z zastrzeżeniem, że przyjęcie studenta na określony kierunek następuje nie później niż po upływie pierwszego roku studiów (art. 8 ust. 1). Na przykład dla studiów pierwszego stopnia i jednolitych magisterskich uczelnie ustalają, jakie wyniki egzaminu dojrzałości stanowią podstawę przyjęcia na studia. Dodatkowo w ściśle określonych przypadkach uczelnie mają prawo do przeprowadzenia egzaminów wstępnych, jednak nie mogą one dotyczyć przedmiotów objętych egzaminem maturalnym. Ograniczenia prawne dotyczą natomiast trybu rekrutacji i wymogów formalnych (np. konkurs świadectw dojrzałości, jawne wyniki postępowania rekrutacyjnego)<sup>18</sup>.

Analizując obowiązujące prawo w zakresie warunków i trybu rekrutacji oraz jego wpływu na SEM, należy wspomnieć o przepisach, które dają uczelniom dodatkowe możliwości w zakresie prowadzenia polityki rekrutacji. Po pierwsze, uczelnie mają prawo do określania zasad przyjmowania na studia laureatów oraz finalistów olimpiad stopnia centralnego, a także laureatów konkursów międzynarodowych oraz ogólnopolskich, w tym organizowanych przez uczelnię (art. 169 ust. 8 i 9). Jest to dodatkowa szansa na pozyskanie studentów, których profil jest zgodny z profilem studenta pożądanego przez uczelnię. Po drugie, nowelizacja ustawy z dnia 18 marca 2011 r. wprowadziła daleko idące ułatwienia w uznawaniu w Polsce wykształcenia zdobytego za granicą – w odniesieniu do dyplomów wydanych w krajach o najbardziej rozwiniętych systemach szkolnictwa wyższego wprowadzono mechanizm uznawania z mocy ustawy potwierdzanego przez nie wykształcenia na terytorium kraju (art. 191a)<sup>19</sup>. W praktyce oznacza to, iż polskim uczelniom łatwiej będzie

przyciągnąć studentów, którzy uzyskali wcześniejsze kwalifikacje w innym kraju. Dotyczy to w większym stopniu Polaków studiujących za granicą, gdyż warunki rekrutacji cudzoziemców ściśle definiuje rozporządzenie ministra do spraw szkolnictwa wyższego określające katalog form studiów i szkoleń, na które mogą być oni przyjmowani (art. 44 ust. 1). Obydwa omawiane przepisy dają zatem uczelniom dodatkowe narzędzia, które mogą im pomóc osiągnąć optymalny poziom rekrutacji.

Nieco inaczej wygląda autonomia uczelni w zakresie ustalania liczby studentów. Wspomniany wcześniej art. 6 ust. 1 pkt. 4a daje uczelni prawo nie tylko do określania warunków przyjęcia na studia, ale także do ustalania liczby miejsc na kierunkach i formach studiów. W myśl art. 8 ust. 3 senat uczelni, w drodze uchwały, określa liczbę studentów studiów stacjonarnych na uczelni publicznej, finansowanych z budżetu państwa na poszczególnych kierunkach studiów, kierując się zasadą odpowiedzialności za jakość kształcenia oraz możliwościami zapewnienia finansowania ich ze środków publicznych. Powyższy zapis jest w pełni spójny z jedną z podstawowych zasad i zarazem ważnym wyzwaniem SEM – optymalnym powiązaniem liczby studentów z jakością kształcenia oraz przychodami organizacji<sup>20</sup> (zgodnie z przyjętą misją uczelni). W praktyce jednak możliwość oddziaływania uczelni publicznej na poziom rekrutacji jest znacznie ograniczona przez kolejne przepisy, które określają, że:

- uczelnia może zwiększyć liczbę studentów studiów stacjonarnych nie więcej niż o 2 proc. w odniesieniu do poprzedniego roku akademickiego (w przeciwnym wypadku wymagana jest odpowiednia decyzja ministra właściwego do spraw szkolnictwa wyższego – art. 8. ust. 4),
- liczba studentów studiujących na studiach stacjonarnych nie może być mniejsza od liczby osób studiujących na studiach niestacjonarnych (art. 163 ust. 2)
- proporcje liczby pracowników do liczby studentów na danym kierunku wyznacza, w drodze rozporządzenia, minister właściwy do spraw szkolnictwa wyższego na podstawie odpowiednich uprawnień zawartych w ustawie (art. 9 ust. 3 pkt. 1b).

Zasadne jest zatem stwierdzenie, iż w praktyce liczbę studentów na uczelniach publicznych określa państwo, a rola placówek w tym zakresie sprowadza się w dużej mierze do egzekucji zapisów ustawy oraz




<sup>17</sup> Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U. Nr 164 poz. 1365 ze zm.).

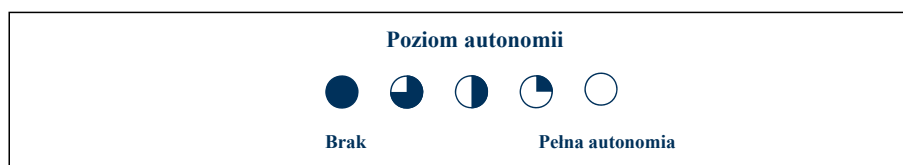
<sup>18</sup> Na podstawie art. 169 Ustawy z dnia 27 lipca 2005 r., Prawo o szkolnictwie wyższym.

<sup>19</sup> Mechanizm ten, przewidziany przez ust. 1 i 2 art. 191a, pozwala na stwierdzenie „równorzędności poziomu studiów” ukończonych za granicą z odpowiednim poziomem studiów prowadzonych w Polsce, nie stanowi jednak ścieżki alternatywnej stwierdzenia „równoważności tytułu” nadanego zagranicznym dyplomem z odpowiednim tytułem zawodowym nadawanym w Polsce. P. Orzeszko, *Studia i studenci*, [w:] W. Sanetra, M. Wierzbowski (red.), *Prawo o szkolnictwie wyższym. Komentarz*, MNiSW, Warszawa 2013, s. 438.

<sup>20</sup> L. Wallace-Hulecki, dz.cyt., s. 71.

**Tabela 1. Zasady rekrutacji – poziom autonomii uczelni publicznej w zakresie zarządzania procesem SEM**

Zasady rekrutacji	Poziom autonomii uczelni publicznej w zakresie zarządzania procesem SEM
Warunki i tryb rekrutacji	
Oplaty za przyjęcia na studia	
Liczba studentów	



Źródło: opracowanie własne.

rozporządzeń i decyzji Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Podobnie jak w przypadku swobody ustalania liczby studentów, tak i w przypadku opłat za przyjęcie na studia minister właściwy do spraw szkolnictwa wyższego ogranicza autonomię rektora, ustalając, w drodze rozporządzenia, maksymalną wysokość opłaty za postępowanie rekrutacyjne (art. 98 ust. 2).

Tabela 1 przedstawia poszczególne elementy składające się na zasady rekrutacji, które były poddane w pracy analizie, i odnosi je do poziomu autonomii uczelni publicznej w zakresie zarządzania procesem SEM.

### Podsumowanie

Rozwój teorii i praktyki SEM jest obecnie bardzo intensywny i stanowi inspirację w formułowaniu nowych problemów badawczych. Przedstawiona w opracowaniu propozycja nowego kierunku analiz z pewnością nie wyczerpuje możliwych do podjęcia tematów badawczych w tym zakresie. Wyzwania, przed którymi stoją obecnie uczelnie w Polsce i za granicą (kryzys ekonomiczny, rosnąca presja na ograniczanie kosztów, spadek liczby studentów), wymagają poszukiwania nowych podejść do metod i struktur zarządzania.

Zastosowanie podejścia SEM w zarządzaniu uczelniami w Polsce wymaga spełnienia szeregu warunków związanych z teorią i praktyką zarządzania strategicznego oraz warunków odnoszących się do otoczenia prawnego. Przeprowadzona analiza kluczowych norm prawnych wykazała, iż autonomia uczelni publicznej w obszarze zarządzania rekrutacją jest ograniczona w zakresie ustalania liczby studentów oraz opłat za przyjęcie na studia. Wspomniane ograniczenie, w odniesieniu do ilościowego stanu rozwoju całego szkolnictwa wyższego oraz obecnej sytuacji demogra-

ficznej, może znajdować uzasadnienie merytoryczne. Z drugiej strony istnieją w Polsce uczelnie publiczne, które w ramach własnej strategii chciałyby rekrutować i kształcić więcej studentów i znalazłyby wielu kandydatów na studia mimo niżu demograficznego.

### Bibliografia

- P.A. Bischoff, *Strategic Enrollment Management: Concepts, Structures and Strategies*, Douglas College, 2007, <http://e-mentor.pl/efee>.
- J. Black, *Defining Enrollment Management: The Structural Frame*, SEM WORKS Resources, 2003, [www.semworks.net/about-us/resources/docs/defining\\_enrollment\\_management\\_structural\\_frame.pdf](http://www.semworks.net/about-us/resources/docs/defining_enrollment_management_structural_frame.pdf).
- J. Black (ed.), *Strategic Enrollment Intelligence: Canada's First Book on Strategic Enrollment Management*, Academica Group, Canada 2010.
- B. Bontrager, *Strategic Enrollment Management: Core Strategies and Best Practices*, „College and University Journal” 2004, Vol. 79, No. 4, s. 9–12.
- R.M. Grant, *Współczesna analiza strategii*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
- S.E. Henderson, *Refocusing Enrollment Management: Losing Structure and Finding the Academic Context*, „College and University Journal” 2005, AACRAO, t. 80, nr 3, s. 3–8, <http://e-mentor.pl/e2fc>.
- D. Hossler, D. Kalsbeek, *Enrollment Management: Setting the Context for Dialogue*, „College and University Journal” 2008, Vol. 83, No. 4, s. 2–9.
- J.A. Merante, *The Implications of Evolving Technology on Strategic Enrollment Management*, „The Digital Frontier” 2009, [www.blackboard.com/resources/Connect/HED\\_Trends\\_EnrollmentManagement.pdf](http://www.blackboard.com/resources/Connect/HED_Trends_EnrollmentManagement.pdf).
- H. Mintzberg, *Managing*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2009.
- K. Oblój, *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2011.
- A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2005.

## SEM – ewolucja, główne koncepcje...

J.S. Taylor et al., *Strategic Enrolment Management: Improving Student Satisfaction and Success in Portugal*, „Higher Education Management and Policy” 2008, Vol. 20, No. 1, s. 129–144.

W. Sanetra, M. Wierzbowski (red.), *Prawo o szkolnictwie wyższym. Komentarz*, MNiSW, Warszawa 2013.

L. Wallace-Hulecki, *Reframing Strategic Enrollment Management from the Academic Lens: Theory in Practice (Part 2)*, SEM WORKS Resources, 2009, <http://e-mentor.pl/2d99>.

R.B. Wilkinson, J.S. Taylor, A.P. Peterson, M. de Lourdes Machado-Taylor, *A Practical Guide to Strategic Enrollment Management Planning*, Educational Policy Institute, 2007, <http://e-mentor.pl/1ab0>.

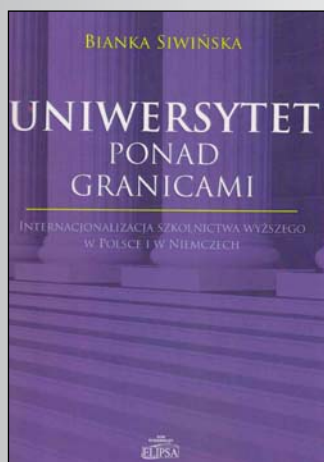
A. Zelek, *Strategie biznesu. Od klasyki do postmodernizmu w zarządzaniu*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2008.

### SEM – evolution, main concepts and implementation capabilities for universities in Poland

The majority of universities in Poland undertake a number of activities aimed at counteracting the reduction in the number of students. Universities in North America, in response to a strong downward trend in the number of students in the last decade, often decide to implement the concept of SEM (Strategic Enrollment Management). The present paper presents the main principles and the process of SEM, as well as an attempt taken to identify the main criteria that should be completed in the implementation of SEM in Polish universities. The review of literature found that the key condition for SEM application is the existence of strategic management at the university, which can be confirmed with the use of standard, scope and expertise methodologies. In addition, based on the currently binding law on higher education, an analysis of the legal environment of the educational institution in Poland has been conducted. As a result, within the Polish higher education system, there have been observed the limitations in the autonomy of public universities in the area of recruitment management in determining the number of students.

Autor ukończył studia doktoranckie w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie i obecnie przygotowuje rozprawę doktorską w Instytucie Rynków i Konkurencji. Prowadzi badania w zakresie możliwości wykorzystania koncepcji *Strategic Enrollment Management* w praktyce uczelni w Polsce.

## POLECAMY



**Bianka Siwińska**

*Uniwersytet ponad granicami.*

*Internacjonalizacja szkolnictwa wyższego w Polsce i w Niemczech*  
Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2014

W publikacji zaprezentowano studium porównawcze procesów internacjonalizacji szkolnictwa wyższego w Polsce i w Niemczech. Autorka rozpoczyna od przedstawienia podstawowych definicji i podejścia badawczego. W drugim i trzecim rozdziale charakteryzuje odpowiednio internacjonalizację szkolnictwa wyższego w Niemczech oraz w Polsce, w tym omawia: uwarunkowania, głównych aktorów, formy i fazy tego procesu, problemy oraz zarys modelu. Czwarty rozdział to prezentacja podobieństw i różnic między oboma krajami oraz perspektyw rozwoju i propozycji usprawnień.

Publikację można nabyć w księgarni internetowej wydawnictwa:

<http://elipsa.pl/pl/p/Uniwersytet-ponad-granicami-Bianka-Siwińska/776>.

**Alicja Balcerak, Jacek Woźniak**

*Szkoleniowe metody symulacyjne*

GWP, Sopot 2014

Prezentujemy publikację poświęconą zastosowaniu metod symulacyjnych w szkoleniach. Autorzy rozpoczynają od omówienia definicji symulacji i rodzajów metod symulacyjnych, a następnie przechodzą do szkoleniowego ich zastosowania (przedstawiają m.in. cele, przebieg i omówienie symulacji, rolę trenera i zapewnienie trwałości efektów uczenia się). W trzech odrębnych rozdziałach charakteryzują symulacje behawioralne, gry symulacyjne oraz symulatory. Ostatnia część to wskazówki dotyczące konstruowania symulacyjnych narzędzi szkoleniowych. Książka została wydana w ramach serii „Szkolenia”. Zachęcamy do zapoznania się z pozostałymi tytułami.

Publikację można nabyć w księgarni internetowej wydawnictwa:

<http://www.gwp.pl/13078,szkoleniowe-metody-symulacyjne.html>.

