

TRANSFORMACJA ADMINISTRACJI UCZELNIANEJ POPRZEZ ANALIZY UCZELNIE AMERYKAŃSKIE

Case opisuje przebieg transformacji przy zastosowaniu zaawansowanej analityki w Uniwersytecie Maryland oraz w Uniwersytecie Północnowschodnim (Northeastern University).

Transformacja poprzez zastosowanie zaawansowanej analityki może być trudna, ze względu na czynniki związane z zarządzaniem i umiejętnościami. Budując swoje zdolności analityczne, uczelnie mogą napotkać szereg wyzwań i problemów:

1. Nadmierne skupienie się na zewnętrznej zgodności operacyjnej, regulacyjnej lub ustawowej - podstawowym celem zespołów analityków jest tworzenie statystyk i generowanie raportów, które akredytujące organy i podmioty wykorzystują do oceny wyników instytucji.
2. Ograniczanie działania zespołu analitycznego do działu - zespoły analityczne zwykle raportują do kierownika, dlatego też ich funkcjonowanie jest powiązane z danym działem, a nie centralnym zasobem, bez żadnego kontaktu z kierownictwem wykonawczym. Wpływ analityki pozostaje ograniczony, a wnioski z ich analiz nie są szczególnie brane pod uwagę w codziennym podejmowaniu decyzji przez instytucję jako całość.
3. Niewielka motywacja (i niechęć) do udostępniania danych, brak ustalonych zasad dotyczących uzyskania dostępu do danych oraz sposobu ich udostępniania w różnych działach. Grupy analityczne zajmujące się różnymi funkcjami uniwersyteckimi mogą wykorzystywać własne zestawy danych do określania wskaźników dla poszczególnych grup studentów, dlatego też często pojawiają się konflikty dotyczące przydatności zestawów danych.
4. Trudności z zsynchronizowaniem starszych systemów danych w różnych działach lub grupach personelu. Zanim pojawią się pierwsze, wymierne efekty stosowania programów analitycznych, musi upłynąć sporo czasu potrzebnego na instalację, szkolenia i samo użytkowanie oraz na zaszczepienie kultury i procesów zbudowanych wokół możliwości podejmowania decyzji opartych na danych.
5. Brak odpowiednich specjalistów oraz budżetu - uczelnie i instytucje szkolnictwa wyższego mogłyby potencjalnie skorzystać z pozyskiwania talentów analitycznych wśród studentów i wykładowców, ale ich przyciągnięcie i utrzymanie może być trudne, a ponadto potrzeba liderów, którzy biegle władają nie tylko zarządzaniem, ale także analizą danych i mogą rozwiązać problemy w obu obszarach.

Przykłady działań, dzięki którym możliwa jest transformacja poprzez analizę:

1. Wyjaśnienie, że analityka jest strategicznym priorytetem. Aby w pełni wykorzystać potencjał analityków, zespół ten należy postrzegać jako źródło innowacji i motor ekonomiczny dla instytucji. Proces transformacji musi koncentrować się na tym, w jaki sposób analityka może pomóc instytucji w ułatwieniu studentom przebycia drogi od kandydata do absolwenta, zapewniając jednocześnie możliwości uczenia się, badań i nauczania, a także wspierać silną, finansowo stabilną instytucję.

2. Utworzenie centralnego zespołu analitycznego z bezpośrednimi liniami raportowania do liderów wykonawczych, w celu nadzorowania i zarządzania wykorzystaniem analityki w całej instytucji. Ten zespół może być odpowiedzialny za zarządzanie centralną, zintegrowaną platformą do szybkiego zbierania, analizowania i modelowania zbiorów danych oraz szybkiego generowania raportów. Zespół analityczny powinien zgłaszać się do najwyższych rangą liderów w instytucji, którzy lepiej rozumieją problemy, przed którymi stoi uniwersytet, i ich wpływ na ogólną strategię instytucji. Ponadto, mogą łatwiej zidentyfikować zestawy danych, które mogą zapewnić odpowiednie informacje urzędnikom uniwersyteckim - nie tylko w jednym obszarze, ale w całej organizacji i mogą uzyskać pomoc w znalezieniu możliwych rozwiązań.

3. Stworzenie kultury podejmowania decyzji opartych na danych. Aby przezwyciężyć opór przed udostępnianiem danych, zespół analityczny musi odgrywać wiodącą rolę w komunikacji dotyczącej analityki w całej instytucji. Model centralny może być szczególnie skuteczny: analitycy są umiejscowieni obok personelu w jednostkach operacyjnych i mogą pomóc w zrozumieniu stosowania analizy w celu rozwiązania określonych problemów, a także w korzystaniu z zestawów danych dostarczanych przez inne działy. Mogą również współpracować w ramach różnych obszarów funkcjonalnych, aby dowiedzieć się więcej o wydziałach uniwersytetów i zapewnić dostęp liderom departamentów do funkcji analitycznych.

Posiadając ustandaryzowane, zunifikowane systemy do przetwarzania wszystkich danych uniwersyteckich można wykonać solidną analizę. Uniwersytety starające się stworzyć kulturę decyzyjną opartą na danych, nie muszą czekać na uruchomienie nowej platformy danych, ponieważ analitycy mogą zdefiniować miejsca, w których dane już istnieją i w których analiza może być przeprowadzona stosunkowo szybko, aby uzyskać istotne informacje. Zespoły mogą następnie dzielić się historiami sukcesu i ewangelizować wpływ wspólnej analizy danych, zachęcając w ten sposób innych do podjęcia własnych inicjatyw opartych na analizie.

4. Wzmocnienie możliwości analitycznych poprzez uzupełnienie umiejętności personelu, a także uzupełnienie personelu specjalistami rozumiejącymi podstawowe technologie analityczne (na przykład przetwarzanie w chmurze, naukę danych, uczenie maszynowe i statystyki), a także myślenie projektowe i operacje oraz wzmocnienie nacisku na możliwość samodzielnej pracy nad trudnymi projektami, które będą miały wpływ na pokolenia studentów i przyczynią się do nadrzędnej misji.

5. Uruchomienie udanego programu analitycznego jest czasochłonne. Na początku instytucjom może brakować pewnych rodzajów danych i nie każda ocena przyniesie wnikliwie wyniki. Uczelnie i uniwersytety mogą zamiast tego zastosować podejście testowania i uczenia się: identyfikacja obszarów z wyraźnymi problemami i dobrymi danymi, analiza, wprowadzenie niezbędnych zmian, zebranie informacji zwrotnej i podjęcie odpowiednich kroków.

Analiza jest kluczowym czynnikiem umożliwiającym uczniom i uniwersytetom rozwiązywanie trudnych problemów, ale liderzy szkół wyższych muszą poświęcać tyle samo energii na działanie w oparciu o spostrzeżenia z danych, co na umożliwienie analizy danych. Wdrożenie wymaga znacznych zmian w kulturze, polityce i procesach. Gdy wyniki poprawią się, ponieważ uniwersytet z powodzeniem wprowadził zmiany - nawet w ograniczonym środowisku - reszta instytucji zwraca uwagę. Może to wzmocnić wolę instytucjonalną, by dalej naciskać i zacząć zajmować się innymi obszarami organizacji, które wymagają poprawy.

Efekty przemian:

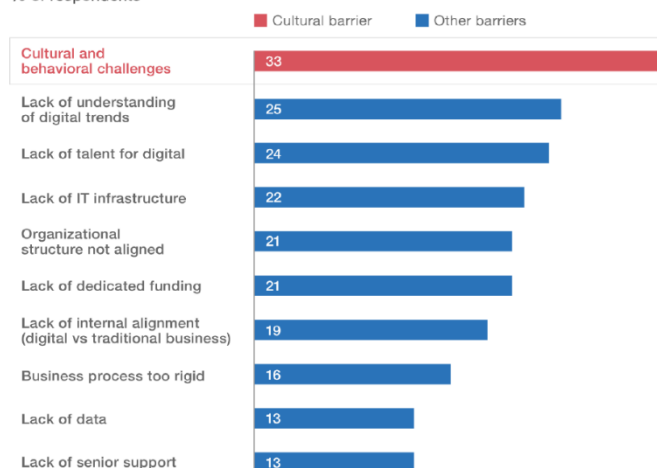
- wzrost pozycji w rankingu US News & World Report (Northeastern: awans z miejsca 115 w 2006 r. do miejsca 40 w 2017 r.),
- wzrost liczby nowych studentów przy jednoczesnym, 20% spadku nakładów finansowych na działania marketingowe.

Źródła:

1. J. Goran, L. LaBerge, R. Srinivasan: "Culture for a digital age", McKinsey, 2017.
2. M. Krawitz, J. Law, S. Litma: "How higher-education institutions can transform themselves using advanced analytics", McKinsey, 2018.
3. O. Rehse, R. Agarwal, M. Rodt, M. Twesten: "A Radical Redesign for Support Functions in the Digital Age", Boston Consulting Group, 2019.
4. Prognozy "The Willis Towers Watson Global Future of Work Survey", 2017-2019.

Culture is the most significant self-reported barrier to digital effectiveness

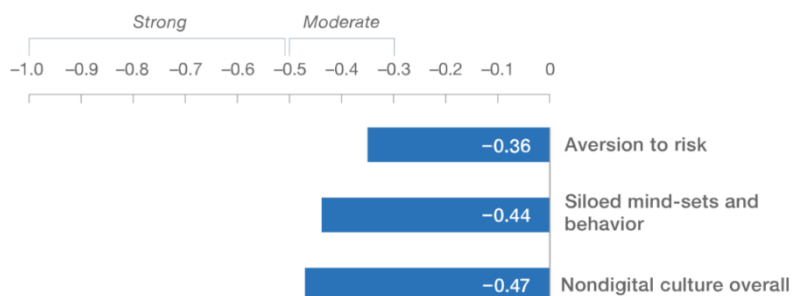
Which are the most significant challenges to meeting digital priorities?
% of respondents



McKinsey&Company | Source: 2016 McKinsey Digital survey of 2,135 respondents

Cultural obstacles correlate clearly with negative economic performance

Negative correlation with economic performance
(correlation coefficient)



McKinsey&Company | Source: 2016 McKinsey Digital survey of 2,135 respondents

Zainspirowała Cię historia amerykańskich uczelni?

Myślisz o transformacji administracji uczelnianej?

Możemy pomóc – zapraszamy do kontaktu!

Nr tel.: +48 81 8228 615 / E-mail: biuro@irsw.pl