

Wpłynęło do Dziekanatu WZIKS

Dnia 26.06.2017
Podpis [signature]

Prof. zw. dr hab. Barbara Kozusznik

Wydział Pedagogiki i Psychologii, Instytut Psychologii

Uniwersytet Śląski

Recenzja

pracy doktorskiej

**pt. „Kompetencje menedżerskie dziekanów w uczelniach publicznych” napisanej przez
mgr Aleksandrę Fedaczyńską**

Recenzowana praca dotyczy niezwykle ważnego z punktu widzenia efektywności funkcjonowania wyższych uczelni i wzbudzającego wiele emocji w samych uczelniach problemu profesjonalnego zarządzania i zarządzających uczelnią i jej wydziałami nauczycieli akademickich w roli menedżerów. Wobec niedoskonałości systemu ekonomicznego wsparcia i ustawicznej dziury budżetowej dla szkolnictwa wyższego od osób zarządzających uczelniami coraz wyraźniej oczekuje się, aby doskonalili to, co leży w zasięgu możliwości ich kierowania.

Na uczelni wyższej mamy do czynienia ze szczególnym kapitałem, który potrzebuje nie tylko wsparcia ekonomicznego ale także wsparcia dobrego zarządzania. Zaniedbania w tym zakresie wynikają z niskiego poziomu efektywnego i świadomego zarządzania ludźmi i ich karierami zawodowymi oraz ze słabości systemów motywowania (w tym pozamaterialnego), oceniania, szkolenia i rozwoju zawodowego na wyższej uczelni. Uniwersytety, dysponując dzisiaj tak jak w całej swojej historii szczególnymi zasobami ludzkimi, nie potrafią wykorzystać tych zasobów. Jest wiele innych organizacji, które mają gorsze zasoby, a robią z nich niejednokrotnie lepszy użytek.

Podjęty przez Autorkę recenzowanej rozprawy problem związany z kompetencjami menedżerskimi dziekanów w publicznych uczelniach uważam za bardzo ważny i mam nadzieję, że wyniki uzyskane w ramach tejże pracy dadzą się wykorzystać w praktyce zarządzania.

Głównym celem pracy jest określenie kompetencji menedżerskich dziekanów w uczelniach publicznych na podstawie opinii osób pełniących te funkcje (dziekanów i prodziekanów). Temat pracy został podjęty w szczególnym momencie dyskusji nad nową

Ustawą o Szkolnictwie Wyższym, która określi nowe wyzwania stojące przed władzami publicznych uczelni. Kolejne wyzwania dyktowane są przez demografię i procesy globalizacji a sprostanie im wymaga szczególnych kompetencji od kadry zarządzającej.

Autorka zadała w pracy pytania o modelową rolę dziekana i prodziekanów i potrzeby kompetencyjne, które tę rolę wspierają.

Aby odpowiedzieć na sformułowane pytania badawcze Autorka opracowała teoretyczne podstawy i podzieliła je na dwa rozdziały teoretyczne.

W pierwszym rozdziale teoretycznym mgr Fedaczyńska omówiła zewnętrzny ład akademicki definiując działalność uczelni publicznych i odnosząc się do przemian modelu szkolnictwa wyższego w Polsce w kierunku rozwinięcia funkcji edukacyjnych, badawczych i przedsiębiorczych w powiązaniu z procesami globalnymi w tym szczególnie z europejską reformą edukacji i szkolnictwa wyższego. W kolejnym podrozdziałach Autorka omawia regulacje prawne i system szkolnictwa wyższego w Polsce podkreślając znaczenie ich autonomii i nadzoru. Omawia też odpowiedzialność rektora i zakres jego odpowiedzialności przed odpowiednim organem władzy. Omawia procesy integrujące funkcjonowanie polskiego szkolnictwa wyższego jak m.in. system POLON, warunki kształcenia cudzoziemców, rolę Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Polskiej Komisji Akredytacyjnej. Kolejno, mgr Fedaczyńska omawia ustrój uczelni publicznej czyli statut, organizację, organy oraz mienie i finanse. Teoretyczne rozważania w rozdziale pierwszym kończą się refleksją nad procesami globalizacji i ich wpływem na funkcjonowanie szkolnictwa wyższego w Polsce – oraz nad negatywnym wpływem niżu demograficznego, a w związku z tym wzrostem konkurencji i nieuchronnym zmniejszeniem liczby szkół wyższych w Polsce.

Autorka na zakończenie pierwszego rozdziału teoretycznego podkreśla znaczenie strategii danej szkoły wyższej i dostosowanie do tejże strategii działań a w efekcie kompetencji menedżerskich tak, aby osiągać zamierzone cele strategiczne. Kompetencje te powinny być dobrze dostosowane do różnych zadań, które stoją przed władzami i zarządzającymi.

Kolejny, drugi rozdział teoretyczny dotyczy właśnie kompetencji menedżerskich, które Autorka omawia wskazując na różne koncepcje kompetencji. Na niejednoznaczność definiowania tego pojęcia wskazuje Autorka odnosząc się do modelu amerykańskiego włączającego osobowość do definiowania kompetencji i brytyjskiego, które stoi na stanowisku, że osobowości do kompetencji zaliczać nie należy lecz zamiast tego potrzeby, system wartości etc. Brakuje zdaniem Autorki wyników wskazujących na to, jakie kompetencje menedżerskie powinny być oczekiwane od zarządzających wyższymi

uczelniami. Autorka samodzielnie dokonała wyboru ujmowania kompetencji jako statycznych i dynamicznych. Statyczne ujęcie prezentuje w podrozdziale, w którym uzasadnia, że statyczne ujęcie pozwala na szczegółowy ich opis i omówienie jako tych cech pracownika, które pozwalają mu wykonywać powierzoną mu pracę na określonym stanowisku. Chociaż wiele koncepcji omawia różne rodzaje kompetencji to w Polsce najczęściej bierze się pod uwagę wiedzę i umiejętności coraz częściej dodając do pełności obrazu postawy. Autorka omawia też najważniejsze klasyfikacje kompetencji podkreślając poznawcze i aplikacyjne jak również społeczne. Wskazuje na miejsce i znaczenie kompetencji menedżerskich jako kompetencji wykonawczych i ich zależność od pozostałych grup kompetencji zarówno bazowych jak i operacyjnych (wykonawczych). Kompetencje menedżerskie, jak zauważa Autorka są zbieżne z klasycznymi funkcjami zarządzania takimi jak planowanie, organizowanie, motywowanie i in. Dlatego też Autorka przyjmuje je za Filipowiczem jako obowiązujące na potrzeby dysertacji i tworzenia modelu badawczego. Kompetencje menedżerskie można dalej podzielić na twarde (zdolności analityczne, wykorzystanie badań operacyjnych) i miękkie (umiejętności komunikacji, interpersonalne, empatia, styl kierowania). Autorka jest świadoma wielości klasyfikacji i podejść do ich definiowania w nurcie statycznym.

W kolejnym podrozdziale o charakterze teoretycznym Autorka omawia kompetencje w ujęciu dynamicznym i traktuje je jako powiązane z elastycznością i szybkim reagowaniem na zmieniające się warunki. Definiowane w nurcie dynamicznym kompetencje to jak proponuje Autorka ustalone zbiory wiedzy, umiejętności, typowych zachowań, procedur i sposobów rozumowania, które można zastosować bez uczenia się. Tak rozumiane kompetencje, bez uwzględniania ich jako elementu struktury osobowości są elastyczne i dynamiczne i bardziej podatne na zmiany. Autorka proponuje, żeby kompetencje menedżerów uczelni wyższych badać wykorzystując podejście zarówno statyczne jak i dynamiczne.

Ostatni teoretyczny podrozdział recenzowanej pracy dotyczy już przedmiotu badań, a więc kompetencji menedżerskich i Autorka stwierdza w nim, że dla sprostania przez dziekanów wyzwaniom współczesności kluczowe kompetencje w zmiennych warunkach to kompetencje związane z elastycznością reagowania na zmiany. Autorka skupia się na procesie rozwoju organizacji i wskazuje, że jest on procesem złożonym i długofalowym a w przypadku wyższej uczelni dokonującym się trudniej i dlatego oczekuje od dziekanów kompetencji w zakresie zrozumienia procesów związanych ze zmianami (na przykład aspektów społecznych i oporu wobec zmian) jak i umiejętności wspierania i przeprowadzenia

zmian. Autorka słusznie zauważa, że na efekty zmiany w szkolnictwie wyższym trzeba czekać długo ze względu na charakter jego funkcjonowania i uzależnienie od otoczenia dlatego też tym bardziej od menedżerów – dziekanów należy oczekiwać kompetencji, które umożliwią dostosowanie się do różnych faz procesu działania.

Uważam, że Autorka napisała część teoretyczną klarownie i zdefiniowała podstawowe zmienne w sposób wystarczający. Moje uwagi dotyczą kilku spraw: Na stronach 58-59 przedstawiona jest koncepcja faz rozwoju organizacji Greinera. Uważam, że Autorka przytoczyła ją słusznie ale nie omówiła wystarczająco i słabo powiązała z kompetencjami. Warto by też było uszczegółowić część dotyczącą kompetencji menedżerskich zarządzających wyższymi uczelniami i wzbogacić o powołania się na prace autorów zachodnich.

Część metodologiczna recenzowanej rozprawy zawiera opis badań empirycznych Autorki, które zostały podjęte, aby lukę w wiedzy na temat kompetencji menedżerskich dziekanów uczelni wyższych uzupełnić i odpowiedzieć na pytania badawcze dotyczące profilu kompetencji menedżerskich dziekana związanych z zarządzaniem wydziałem. Cel główny, którym jest stworzenie profilu kompetencji dziekana i prodziekanów Autorka zamierza osiągnąć dzięki znalezieniu odpowiedzi na pytania o kluczowe kompetencje dziekana i prodziekanów, zależność kompetencji od typu uczelni, związek kompetencji z efektywnością, elastyczność profilu kompetencyjnego .

Mgr Fedaczyńska pragnie testować hipotezy dotyczące elastyczności profilu kompetencyjnego dziekanów i prodziekanów w obrębie określonych wymiarów i związku z ich przekonaniami osobistymi bądź czynnikami organizacyjnymi, braku różnic potrzeb kompetencyjnych uczelni wobec dziekanów i prodziekanów i różnic kompetencyjnych prodziekanów pełniących różne funkcje.

Model badawczy opiera się na pełnieniu przez dziekana trzech ról – stratega, lidera i administratora. Zgadzam się z tym podziałem jednak szkoda, że to w rozdziale metodologicznym znalazł się krótki opis tych ról, nie zaś w części teoretycznej dotyczącej kompetencji menedżerskich dziekana. Uważam też, że rysunek zamieszczony na stronie 73 stanowi po prostu graficzne ukazanie trzech ról nie ukazuje jednak modelu - nie wskazano na nim żadnych zależności, kierunków, zmiennych. Brakuje chociażby wymienionych uwarunkowań typu statut, ministerstwo, demografia etc. Trudno się dopatrzeć w prezentowanym rysunku podkreślanej przez Autorkę elastyczności. Rysunek jest po prostu

graficzną ilustracją trzech badanych rodzajów kompetencji. Poza tym, przyjęte kluczowe kompetencje dziekana Autorka opisuje przez wskaźniki, jednak nie ma informacji na temat źródeł skąd się wzięły owe wskaźniki.

W celu odpowiedzi na pytania badawcze i hipotezy Autorka wykorzystwała metody badawcze – studium przypadku czterech uczelni publicznych różnego typu. W pierwszym etapie Autorka przeprowadziła analizę dokumentacji a w drugim badania jakościowe wśród dziekanów i prodziekanów. (wywiady).

Studium przypadku oparła na analizie ładu wewnętrznego uczelni (regulacje centralne jak i wewnętrzne) oraz badania empiryczne wśród dziekanów i prodziekanów z wykorzystaniem wywiadu.

Autorka zastosowała analizę dokumentów według schematu analizy dokumentów – przeanalizowała statuty uczelni, rozporządzenia i ustawy. Przeanalizowała też dokumenty dotyczące poszczególnych wydziałów. W drugim etapie badań Autorka wykorzystwała też własne narzędzie badawcze którym posłużyła się w przeprowadzonych z dziekanami i prodziekanami wywiadach. Badania miały charakter jakościowy (wywiady ustrukturyzowane).

Analiza dokumentów była oparta na wyszukiwaniu informacji dotyczących struktury organizacyjnej jednostki oraz zakresu obowiązków dziekana i prodziekanów oraz rad wydziałów. Kwestionariusz zastosowany w wywiadach z dziekanami i prodziekanami składał się z dwunastu pytań otwartych.

Nie znalazłam wyjaśnienia jaką rolę w czasie przeprowadzania wywiadu pełnił schemat, na którym znalazł się krótki opis trzech ról menedżerskich? Czy Autorka wykorzystwała ten schemat do rozpoczęcia wywiadu i „naprowadzenia” dziekanów na trzy główne role menedżerskie? Moja uwaga dotyczy też tego, że Autorka mało precyzyjnie opisała swoje zamierzenie sprawdzenia, jakie kompetencje składają się na jedną z trzech ról menedżerskich i mało precyzyjnie wskazała, które części ankiety, kwestionariusza i analizy dokumentów będą wskaźnikiem której roli.

Przeprowadzone badania przyniosły wyniki po pierwsze dotyczące wewnętrznego ładu akademickiego dotyczącego kompetencji dziekanów uczelni publicznych. Autorka analizuje dokumenty Uniwersytetu Jagiellońskiego, Akademii Górniczo-Hutniczej, Uniwersytetu Rolniczego oraz Akademii Sztuk Pięknych i wskazuje, że statuty poszczególnych uczelni interpretują zapisy ustawodawcy dając więcej lub mniej uprawnień radzie wydziału bądź dziekanowi co przekłada się na różnego typu relacje, często trudne między radą wydziału a dziekanem. Relacja ta może być zrównoważona, albo występuje

„przewaga” dziekana lub rady wydziału. Autorka stwierdza, że poszczególne uczelnie charakteryzuje różny poziom samodzielności dziekana a najmniejsza samodzielność dziekana występuje w AGH.

W oparciu o przeprowadzone 14 wywiadów z dziekanami i prodziekanami opracowane zostały profile kompetencyjne dziekanów.

Mam tutaj zastrzeżenia do prezentacji wyników i podawania na wykresach w nawiasie numerów przyznanych rozmówcom i uważam, że zabieg ten spowodował małą przejrzystość wykresów.

Mam też zastrzeżenie, że Autorka mało czytelnie ukazała, jakie kompetencje wiążą się z poszczególnymi rolami strateg, administrator i lider. Taki opis lub wykres znacznie ułatwiłby śledzenie wyników badań. Niejasne jest też odniesienie do szczebla organizacyjnego i analiza wymiaru przekonań osobistych. Uważam ten fragment za naj słabszy w pracy.

Zastanawia mnie rozumienie przez Autorkę elastyczności profilu kompetencyjnego. Nie mamy bowiem wiedzy czy dziekan „przełącza” się z roli stratega na rolę administratora czy też posiadając wszystkie kompetencje swobodnie je wykorzystuje odpowiednio do wymagań sytuacji?

Wartościowym wynikiem tej pracy jest przeanalizowanie kompetencji dziekanów i prodziekanów z punktu widzenia zewnętrznego ładu akademickiego w Polsce (prawo krajowe, unijne akty prawne, szczególnie prawo o szkolnictwie wyższym. Największym wyzwaniem są tutaj wymagania Europejskiego Obszaru Szkolnictwa i konieczność uwzględniania ramy kwalifikacji krajowej sektorowej, kierunkowej wiążące się z tym nadawanie jednostkom akredytacji. Dziekani stoją też w obliczu wymagań ze strony globalizacji i wiążącej się z tym konieczności zwiększenia współpracy międzynarodowej w zakresie badań i edukacji. Wyzwania demograficzne stanowią zaś zagrożenie zmniejszenia liczby kandydatów i konieczność walki o kandydata m.in. przez uatrakcyjnienie kierunków studiów.

Z punktu widzenia wewnętrznego ładu rysują się kolejne wyzwania wobec dziekanów przede wszystkim związane z wzajemnymi relacjami między organami uczelni na wydziale. Statut uczelni może być tak interpretowany że rola dziekana jest silniejsza lub silniejsza jest rola rady wydziału.

Nie należy też zapominać o podobnych relacjach między rektorem uczelni a dziekanami poszczególnych wydziałów, jak również relacjach dziekanów z otoczeniem i innymi uczelniami.

Omówione wyzwania powodują powstawanie konkretnych zadań przed dziekanami i konieczne są kompetencje menedżerskie, żeby im sprostać. Mgr Fedaczyńska stwierdza w wyniku przeprowadzonych badań, że badani dziekani zgadzają się co do tego, że wypełnianie funkcji dziekańskiej należy spostrzegać przez pryzmat roli menedżera. W wyniku badań potwierdza też, że kompetencje menedżerskie muszą być oparte na elastycznym wykorzystywaniu wymiarów Stratega, Lidera i Administratora. Potwierdza też, że obciążenia administracyjne są dla dziekanów najtrudniejsze oraz wszystkie zadania związane z trudnymi relacjami interpersonalnymi. Badani dziekani nie różnią się w zakresie potrzeb kompetencyjnych w zależności od uczelni w której pracują. Różnice dotyczą roli dziekana i prodziekana - na przykład proporcji roli administratora.

Podsumowując moją recenzję pracy mgr Fedaczyńskiej uważam, że jej mocną stroną jest podjęcie ważnego tematu, zebranie wartościowych danych w oparciu o już istniejącą literaturę i przeprowadzenie badań i ich omówienie. Słabszą stroną tej pracy jest natomiast brak uporządkowania materiału i nie zawsze dokładne zdefiniowanie pojęć na co wskazałam powyżej.

Biorąc jednak pod uwagę, że podjęte badania wypełniają istniejącą lukę w badaniach w naszym kraju i że otrzymaliśmy materiał, w oparciu o który można zaplanować interwencje praktyczne w konkluzji stwierdzam, że uwzględniając walory pracy:

1. Analizę literatury świadczącą o umiejętności dyskusji problemu i wyciągania wniosków;
1. Przeprowadzenie oryginalnych badań własnych;
2. Praktyczne znaczenie wyników badań dla celów lepszego zarządzania uczelniami wyższymi

uważam, że rozprawę mgr Aleksandry Fedaczyńskiej można uznać za w pełni odpowiadającą wymogom stawianym pracom doktorskim i wnoszę o dopuszczenie jej do dalszych faz przewodu doktorskiego.

Barbara Kozłowska
Kielce 19 czerwca 2017