

Aleksandra Lis

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

## **New Public Management – wykorzystanie koncepcji Nowego Zarządzania Publicznego na uczelniach. Wyzwania w obliczu dynamicznie zmieniającego się otoczenia**

Mimo bogatej tradycji powojennej (Kwiek 2015: 44) subdyscyplina badań naukowych nad szkolnictwem wyższym w Polsce (*higher education research*) rozwija się dopiero od kilkunastu lat. W związku z tym aktualnych prac w dziedzinie badań szkolnictwa wyższego jest w Polsce niewiele (Kwiek 2015: 45). Większość opracowań zagranicznych opisuje zaś realia nieprzystające do polskich warunków. Liczne modyfikacje w systemie szkolnictwa wyższego od czasu przemiany ustrojowej spowodowały wielokrotne przekształcenia w funkcjonowaniu szkół wyższych oraz ról, jakie odgrywają w społeczeństwie.

Ma to swoje odzwierciedlenie w sposobie zarządzania. Dotyczy to także funkcji pełnionych przez władze uczelni. Uniwersytet przedsiębiorczy, do którego ewoluują uniwersytety w Polsce, wymaga nowoczesnego sposobu zarządzania. Jedną z funkcjonalnych cech takiej uczelni jest przedsiębiorcze zarządzanie. Podstawowa cecha przedsiębiorczego zarządzania szkołą wyższą to „menedżerski tryb zarządzania”. Kadra zarządzająca powinna być zorientowana przedsiębiorczo i ściśle współpracować z otoczeniem – zarówno zewnętrznym, jak i wewnętrznym (Matusiak 2010: 182).

Instytucje publiczne są specyficznymi organizacjami. Ich funkcjonowanie w dużym stopniu opiera się na narodowych regulacjach prawnych, dlatego należy je analizować w odniesieniu do otoczenia społeczno-prawnego. Instytucje publiczne to także kategoria bardzo niejednorodna. Mnogość typów instytucji publicznych oraz przepisów prawnych, na podstawie których funkcjonują, powoduje, że wysuwanie ogólnych wniosków na ich temat okazuje się dość trudne. Podobnie jak zarządzanie kompetencjami pracowników w dużej mierze zależy od samej organizacji i sposobu jej funkcjonowania.

W polskich instytucjach publicznych zarządzanie kompetencjami jest bardzo zróżnicowane. Można je analizować na sześciu poziomach: indywidualnym, organizacyjnym, lokalnym, regionalnym, narodowym i ponadnarodowym (Oleksyn 2006: 36–37). W tym artykule zarządzanie kompetencjami jest rozważane z punktu widzenia poszczególnych instytucji publicznych.

## Institucje publiczne w Polsce

Zgodnie z definicją *Słownika języka polskiego* PWN instytucje to zakłady „o charakterze publicznym” zajmujące się „określonym zakresem spraw” (*Słownik języka polskiego*, b.r.). Instytucje te działają w sferze spraw publicznych, która określa relacje między obywatelami (społeczeństwem) a administracją (Niczyporuk 2009: 119). Ze względu na to, że działają w różnych obszarach, różnym otoczeniu i wykonują konkretne, odmienne zadania, ich definiowanie przysparza trudności. Podstawowymi wyróżnikami tych instytucji są zatem działanie w obrębie sfery publicznej i realizacja interesu publicznego (Wytrążek 2011: 316).

Instytucje publiczne, utożsamiane w polskim prawie z pojęciem „podmioty publiczne” (Wytrążek 2011: 316), to organy administracji rządowej, organy kontroli państwowej i ochrony prawa, sądy, jednostki organizacyjne prokuratury, a także jednostki samorządu terytorialnego i ich organy, jednostki budżetowe, samorządowe zakłady budżetowe, fundusze celowe, samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej, Zakład Ubezpieczeń Społecznych, Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego, Narodowy Fundusz Zdrowia oraz państwowe lub samorządowe osoby prawne utworzone na podstawie odrębnych ustaw (Dz.U. z 2005 r. Nr 64, poz. 565, za: Wytrążek 2011: 316–317).

Wymienione organizacje można podzielić ze względu na obszar działania i zakres powierzonych zadań na następujące kategorie:

- instytucje ochrony zdrowia,
- instytucje opiekuńcze,
- instytucje edukacji,
- instytucje kultury,
- instytucje resocjalizacyjne i sprawiedliwości,
- instytucje administracji państwowej,
- instytucje samorządowe.

Każda z wymienionych grup ma własne zadania. Są one wobec siebie komplementarne co do zasady, niekiedy suplementarne, a rzadko zdarza się, że instytucje z różnych grup mogą konkurować ze sobą ze względu na substytucyjność oferowanych usług. Inaczej wyglądają relacje między poszczególnymi jednostkami wewnątrz grup. Jednostki w dużej mierze oferują usługi substytucyjne wobec siebie, co generuje konkurencyjność wewnątrz sektora publicznego. W poszczególnych grupach jednocześnie występują usługi o charakterze komplementarnym i suplementarnym, co z kolei sprzyja nawiązywaniu współpracy między jednostkami w poszczególnych grupach.

Przez długi czas podstawową koncepcją, która kształtowała funkcjonowanie instytucji publicznych pod prawie każdą szerokością geograficzną, była Weberowska idea biurokratyczna (zob. Czuputowicz 2015; Ochnio 2012). Jej podstawowe cechy to hierarchia, racjonalizm, jasność podziału ról, zaufanie procedurom i kontrola (restrykcyjna zwłaszcza w obszarze finansów) ze strony organów centralnych (Czuputowicz

2015: 1). Weberowska administracja publiczna była zarządzana monokratycznie (Czaputowicz 2015: 1), a każda instytucja funkcjonowała na podstawie reguł ściśle wyznaczanych przez prawo (Ochnio 2012: 4).

Legalistyczny system Weberowski z założenia cechował się apolitycznością, a dobór pracowników opierał się na formalnych kwalifikacjach, a nie przydatnych umiejętnościach. Decyzje urzędnicze obwarowane wieloma procedurami powinny być zawsze zgodne z obowiązującym prawem, co miało gwarantować jasne określenie przesłanek odwołania ze stanowiska. Dodatkowe wzmocnienie dla słusznej postawy miały stanowić niezależność decyzyjna pracowników i stała kontrola. Powodowało to wzrost biurokracji i machinalność podejmowania decyzji urzędniczych, bez uwzględnienia specyfiki danej sprawy (Ochnio 2012: 5). Tak również funkcjonowały instytucje publiczne w Polsce, choć nie miały tu zastosowania zasady związane z apolitycznością urzędników (Itrich-Drabarek 2009).

Weberowska koncepcja biurokratyczna, obowiązująca powszechnie od końca XIX stulecia, przestała się sprawdzać już w latach 70. XX wieku. Spośród licznych koncepcji powstałych w tamtym czasie, ukierunkowanych na bardziej rynkowe podejście do zarządzania w obszarze publicznym, najbardziej rozpowszechniona i przystosowana do funkcjonowania w praktyce jest koncepcja zarządzania rynkowego, czyli *New Public Management* (Itrich-Drabarek 2009: 194–195). Wcześniejsze inicjatywy mające na celu usprawnienie funkcjonowania instytucji publicznych się nie sprawdzały (Ochnio 2012: 5).

Polskie instytucje publiczne przeszły transformację w latach 90. XX wieku, która była spowodowana przede wszystkim zmianą ustroju – decentralizacja polityczna i ekonomiczna w dużym stopniu wpłynęła na reformy strukturalne w sferze publicznej. Transformację urzędów po zmianie ustroju poprzedziły zmiany prawne i reformy instytucjonalne przeprowadzone w latach 80., co mimo ich politycznego wymiaru miało znaczenie w przeprowadzaniu głębokich reform dekadę później. System funkcjonujący od lat powojennych został „rozrożony”, co ułatwiło akceptację zmian po zmianie ustrojowej (Ochnio 2012: 81–83).

Reformy strukturalne instytucji publicznych miały na celu dopasowanie organizacji funkcjonujących w tym sektorze do zmian ustrojowych, przede wszystkim decentralizacji ekonomicznej i decyzyjnej. W szczególności zmiany zostały przeprowadzone w odniesieniu do jednostek samorządu terytorialnego i administracji państwowej. Niższe szczeble tych instytucji otrzymały większą autonomię i „pole manewru”. Zmniejszenie hierarchiczności, decentralizacja władzy, a przede wszystkim określenie samodzielności jednostek w wymiarze finansowym zmieniły obraz polskich instytucji publicznych (Ochnio 2012: 81–82). Tym samym zmieniły się wymogi wobec zarządzających organizacjami i funkcjonujący model administracji.

## Uczelnie w Polsce

Jednym z typów publicznych instytucji edukacyjnych są publiczne uczelnie wyższe. Uczelnie publiczne to, zgodnie z jeszcze obowiązującą ustawą, szkoły prowadzące studia wyższe utworzone przez państwo reprezentowane przez właściwy organ (Ustawa 2003). Ich działalność ma na celu zaspokojenie potrzeb grup społecznych, takich jak społeczeństwo, naród, mieszkańcy danego regionu, a także jednostek – studentów i bardzo często ich rodziców. Można określić je mianem instytucji zaufania publicznego. Są to zatem organizacje specyficzne. Interesariuszami na uczelniach są także pracownicy – indywidualnie oraz jako członkowie grupy pracowników (naukowych, administracyjnych, technicznych). Zmiany zachodzące w sektorze szkolnictwa wyższego, w szczególności spowodowane trendami demograficznymi i ekonomicznymi, sprawiają, że obwarowane wieloma uwarunkowaniami jednostki naukowo-dydaktyczne muszą także spełniać wymagania na bardzo konkurencyjnym rynku.

Uczelnie publiczne, oferujące naukę w trybie odpłatnym (niestacjonarnym) oraz nieodpłatnym (stacjonarnym) do tej pory cieszyły się przewagą konkurencyjną wobec szkół niepublicznych, w których nauka jest odpłatna. Niemniej jednak one także odczują aktualnie zachodzące zmiany – konieczność konkurowania o kurczące się „zasoby” studentów. Główną przyczyną tej zwiększającej się konkurencji w branży szkolnictwa wyższego są zmiany demograficzne w polskim (i nie tylko) społeczeństwie. Zmiany, choć przewidywane od dawna, nabierają znaczenia i tempa, a apogeum spadku liczby jest prognozowane na lata 2021–2025. Zgodnie z prognozą Głównego Urzędu Statystycznego do roku 2050 liczba ludności w wieku 19–24 lat spadnie w Polsce o prawie milion trzysta tysięcy (GUS 2014: 152–153). Możliwość studiowania na studiach stacjonarnych, bez konieczności opłacania czesnego, może znacząco obniżyć koszty uzyskania wyższego wykształcenia. Koszty studiowania nie są jednak równoznaczne z kosztami czesnego (opłat za naukę). Młodzi ludzie biorą także pod uwagę utrzymanie w zazwyczaj dużym, a co za tym idzie drogim mieście. Część studentów z pewnością zdecyduje się więc na odpłatne studia w mniejszej miejscowości, blisko domu. Nie wszystkie miejsca oferowane przez uczelnie publiczne będą zatem wykorzystane. Mniejsza liczba studentów przy obecnym systemie szkolnictwa wyższego w Polsce oraz strukturze finansowania uczelni oznacza mniejsze dochody.

Ze względu na charakter oraz pełnioną funkcję uczelnie publiczne muszą się zmierzyć z tym niewątpliwym kryzysem w szkolnictwie wyższym. Konieczność pozyskiwania środków na finansowanie uczelni wydaje się oczywista, ale ta praktyka nie jest powszechna. Coraz głośniej i częściej w środowiskach akademickich słychać pytania o rolę społeczną uniwersytetu, która obejmuje nie tylko kształcenie zgodnie z zapotrzebowaniem rynku pracy, ale także rozwój nauki, kształtowanie postaw i świadomości społecznej (Niesiołowski 2016).

Mimo już prawie trzech dekad funkcjonowania nowego systemu szkolnictwo wyższe w Polsce nadal odczuwa echa zmian wprowadzonych po 1989 roku. Zmieniły

się realia nie tylko gospodarki, ale też nauki i nauczania na poziomie akademickim, a wolny rynek przeobraził rynek szkolnictwa wyższego w Polsce przez narodziny wielu uczelni prywatnych. Te i inne przekształcenia spowodowały konieczność ewolucyjnej modyfikacji modelu funkcjonowania uczelni w Polsce. Zgodnie z podziałem J.G. Wissema można wyróżnić trzy modele uczelni: średniowieczny (pierwszej generacji), humboldtowski (drugiej generacji) i przedsiębiorczy (trzeciej generacji) (Peszko, Zdanowska 2013: 238). Pierwszy model koncentrował się na kształceniu, drugi – powstały w XIX wieku – łączył kształcenie i badania. Najnowszy, który pojawił się pod koniec XX wieku, ma za zadanie odpowiedzieć na zapotrzebowanie gospodarki na innowacje płynące z nauki. Jego celem jest realizowanie zarówno kształcenia, jak i badań w połączeniu z wykorzystaniem *know-how* (Peszko, Zdanowska 2013: 238, 242).

Polska po wspomnianej już transformacji ustrojowej rozpoczęła nadal trwający proces zmiany modelu szkolnictwa wyższego z uczelni drugiej generacji na trzecią, czyli uniwersytet przedsiębiorczy. Taka zmiana wymaga nie tylko czasu, wsparcia instytucjonalnego i liderów, ale także rozwiązań konceptualnych, ściśle określających cel, do którego się zmierza. Istotne jest zatem określenie, jaki ma być uniwersytet XXI wieku w Polsce (Peszko, Zdanowska 2013: 248).

W raporcie „Społeczna rola szkolnictwa wyższego i jego misja publiczna w perspektywie dekady 2010–2020”, w ramach projektu KRASP „Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego: 2010–2020”, Janina Józwiak i Roman Z. Morawski wskazują jako warianty pożądanego kierunku ewolucji polskich uniwersytetów uniwersytet trzeciej generacji według J.G. Wissema oraz uniwersytet przedsiębiorczy według Burтона Clarka (Morawski 2009: 54).

J.G. Wissema określa dwie osie takiego uniwersytetu – organizacyjną, którą stanowią zespoły tematyczne (interdyscyplinarne zespoły badawcze jako podstawowe jednostki uniwersytetu), i koordynującą, tworzoną przez wydziały (Morawski 2009: 53, 54). Propozycja uniwersytetu przedsiębiorczego B. Clarka opiera się na koncepcji potrójnej helisy misji uczelni (nauczaniu, badaniach i rozwoju społecznym). Aby zaistniała możliwość realizacji tych misji, potrzeba pięci typów działań. Są to:

- 1) wzmocnienie centrum sterującego, aby sprawniej poszukiwać okazji do zmian i je wykorzystywać;
- 2) rozwijanie segmentów peryferyjnych, niezbędnych do przełamywania istniejących w tradycyjnej uczelni podziałów na dyscypliny i rozwijania współpracy z otoczeniem;
- 3) dywersyfikacja źródeł finansowania, niezbędna zwłaszcza przy pozyskiwaniu funduszy spoza budżetu;
- 4) aktywizacja centrum akademickiego polegająca na zmianach strukturalnych, przełamujących stereotypy myślenia o nauce w kategoriach dyscyplin i tradycyjnych jednostek organizacyjnych uczelni;
- 5) rozwijanie kultury przedsiębiorczości integrującej nowe elementy organizacyjne z tradycją uczelni (Morawski 2009: 52, 53).

W Polsce regulacje dotyczące szkół wyższych są jednorodne na terenie całego kraju. Podstawowym aktem prawnym, na podstawie którego funkcjonują system

szkolnictwa wyższego oraz uczelnie (jako jego część), jest Ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym z 2005 roku z późniejszymi zmianami. Istotne dla działalności bieżącej uczelni są także rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego – kilka z nich zostanie omówionych pokrótce w kolejnym podrozdziale.

Procesy globalizacyjne, obserwowane także w szkolnictwie wyższym, po uwarunkowaniach prawnych są drugim najważniejszym czynnikiem kształtującym zewnętrzny ład akademicki uczelni publicznych w Polsce. W sposób szczególny są to procesy związane ze zmianami demograficznymi, wzrostem mobilności, a także Europejskim Obszarem Szkolnictwa Wyższego oraz procesem bolońskim. Zostaną one szerzej opisane w drugiej części artykułu.

Jak zaznacza Marek Kwiek w swoim opracowaniu dotyczącym przemian w szkolnictwie wyższym (Kwiek 2015), *status quo* ładu akademickiego jest powszechnie kwestionowane. Zmiany są zatem nieuchronne w perspektywie niedalekiej przyszłości, a te już obserwowane zdają się mieć ogromną siłę oddziaływania na porządek panujący na uczelniach. Tym bardziej że zmiany zachodzą jednocześnie właściwie w całej Europie, co pozwala na ich porównywanie w wielu aspektach (Kwiek 2015: 18).

Jest to niewątpliwie związane z globalnym, a zwłaszcza europejskim nurtem reformacyjnym szkolnictwa wyższego. Europeizacja czy globalizacja tego sektora stała się faktem i odnosi się także do wizji przyszłości tego sektora. Reformy szkolnictwa wyższego, choć przeprowadzane już od dwóch–trzech dekad, nie są kompletne, a coraz bardziej zmiernają do zmian strukturalnych. W sposób szczególny pęd reformatorski w tej dziedzinie jest obserwowany w Europie, w tym także w Polsce (Kwiek 2015: 46).

## Nowe Zarządzanie Publiczne

Koncepcja Nowego Zarządzania Publicznego (*New Public Management*, NPM) pojawiła się w krajach Europy Zachodniej w latach 90. ubiegłego wieku jako odpowiedź na wyzwania związane z reformami tego sektora. Jest to model zarządzania w instytucjach sektora publicznego wzorowany na praktykach dobrze funkcjonujących w sektorze prywatnym. NPM odnosi się do wszystkich sfer i poziomów zarządzania organizacją, od jej struktury przez stopień hierarchizacji aż po styl kierowania (Krynicka 2006).

System biurokratyczny, który stał się nieskuteczny, został zastąpiony podejściem ukierunkowanym na efektywność wydatkowania publicznych pieniędzy. Zmiany w funkcjonowaniu instytucji publicznych objęły w pierwszej kolejności ich organizację. Tak wprowadzone zostały też zmiany w Polsce po 1989 roku. Zmieniono w pierwszej kolejności sposób organizacji instytucji publicznych (Itrich-Drabarek 2009). Przekształcenia, którym poddawane były systemy sektora publicznego, musiały z kolei zmienić podejście do zarządzania instytucjami publicznymi (Krynicka 2006: 193). I odwrotnie: zastosowanie tego podejścia wiąże się z przeprowadzaniem reform strukturalnych w instytucjach publicznych.



NPM jest „modelem administrowania publicznego opartym na zarządzaniu” (Krynicka 2006: 194), które wprowadza nastawienie menedżerskie do zarządzania, wcześniej nieobecne w sektorze publicznym. Realizacja założeń tego modelu wymaga umożliwienia pracownikom sektora publicznego pracy w warunkach zbliżonych do realiów sektora prywatnego. Mocno uhierarchizowane i scentralizowane struktury temu nie sprzyjają i wymagają zreformowania. Owe reformy mają umożliwić pojawienie się w instytucjach publicznych „ducha przedsiębiorczości”, promować efektywność i wydajność (Lee 2012: 192). Jest wiele powiązanych terminów i określeń, które pozwalają na przybliżenie istoty NPM. O tym nurcie mówi się między innymi „menedżeryzm”, „rynkowa administracja publiczna” czy *bussines-like management* (Krynicka 2006: 194). Wszystkie wymienione terminy wiążą się z zestawem elementów charakterystycznych dla Nowego Zarządzania Publicznego, takich jak:

- orientacja na wyniki,
- personalna odpowiedzialność kadry, w tym przede wszystkim kierowników,
- uelastycznienie (w odniesieniu do warunków zatrudnienia, organizacji i pracy),
- jasność oczekiwań (ocena według zasady „3 E” – z j. angielskiego *economy, efficiency, effectivness*, czyli „oszczędność, efektywność i skuteczność”),
- konfrontowanie z rynkiem (kontraktowość niektórych zadań, prywatyzacja) (Zawicki...),
- decentralizacja i quasi-rynkowość (Ochnio 2012: 6).

Na konieczność stosowania w sektorze publicznym koncepcji Nowego Zarządzania Publicznego wskazuje wielu ekspertów z dziedziny przekształceń tego sektora. Wprowadzenie w życie założeń *New Public Management* miałooby zwiększyć efektywność zarządzania w organizacjach publicznych (Dolewka 2013: 41). Druga połowa XX wieku przyniosła zdecydowany wzrost złożoności procedur realizowanych w instytucjach publicznych (Ochnio 2012: 6). Efektywność działania instytucji publicznych była bardzo niska i wymagała zmian w celu jej zwiększenia.

Wzrost efektywności, której definicje i wyznaczniki są bardzo różne, powoduje, że trudno ją zmierzyć (Pierścieniak 2012). Za Peterem Druckerem można przyjąć, że jej dwie najistotniejsze wytyczne to sprawność i skuteczność – a zatem stosunek nakładu pracy do uzyskiwanego efektu (Pierścieniak 2012: 229). Na efektywność organizacji ma wpływ wiele czynników, a jej wyznacznikiem są pozytywne (oczekiwane) rezultaty działań (Dolewka 2013: 41). W nurcie NPM efektywność wyraża się w zapewnieniu obywatelom jak najlepszej dostępności do usług jak najwyższej jakości. Wymiar finansowy odnosi się zaś do tego, co w ramach posiadanego budżetu udało się osiągnąć. Pozwala to na różne kształtowanie priorytetów efektywności w zależności od polityki państwa. W niektórych krajach będzie to liczba świadczonych usług (np. w Wielkiej Brytanii), a w innych realna poprawa jakości życia obywateli (np. w Stanach Zjednoczonych) (Ochnio 2012: 7).

W Polsce wprowadzenie koncepcji Nowego Zarządzania Publicznego do instytucji administracji wpłynęło na jej wzmocnienie. Jak wskazują badacze polskiej sfery publicznej, krajowe instytucje w znaczącym stopniu zbliżyły się do sfery politycznej,

zacieśniono współpracę między tymi sferami. NPM miało też wpływ na tworzenie administracji przyjaznej obywatelom. Zarządczy charakter tej koncepcji wyraża się w partnerstwie publicznym, urynkowaniu, efektywności i mierzalnych osiągnięciach, ewaluacji i audycie zewnętrznym oraz spłaszczeniu struktur organizacyjnych (Krynicka 2006: 4, 5).

Nowe Zarządzanie Publiczne opiera się zatem na wprowadzaniu do administracji zasad funkcjonowania i struktury organizacji na wzór sektora prywatnego. Pierwsze widoczne znaki zmiany odnoszą się do struktury. Następne widać w sposobie zarządzania zreformowanej instytucji. Istnieją trzy wymiary, w których ta zmiana zaznacza się najwyraźniej. To przejście z systemu „karier” do systemu „stanowisk”, decentralizacja i prywatyzacja naboru pracowników oraz deprecjacja formalnych kwalifikacji na rzecz faktycznie posiadanych kompetencji, w tym praktycznych umiejętności (Ochnio 2012: 8). Wymusza to zmianę w podejściu do zasobów ludzkich organizacji, także w wymiarze instrumentów kadrowych przez nie wykorzystywanych.

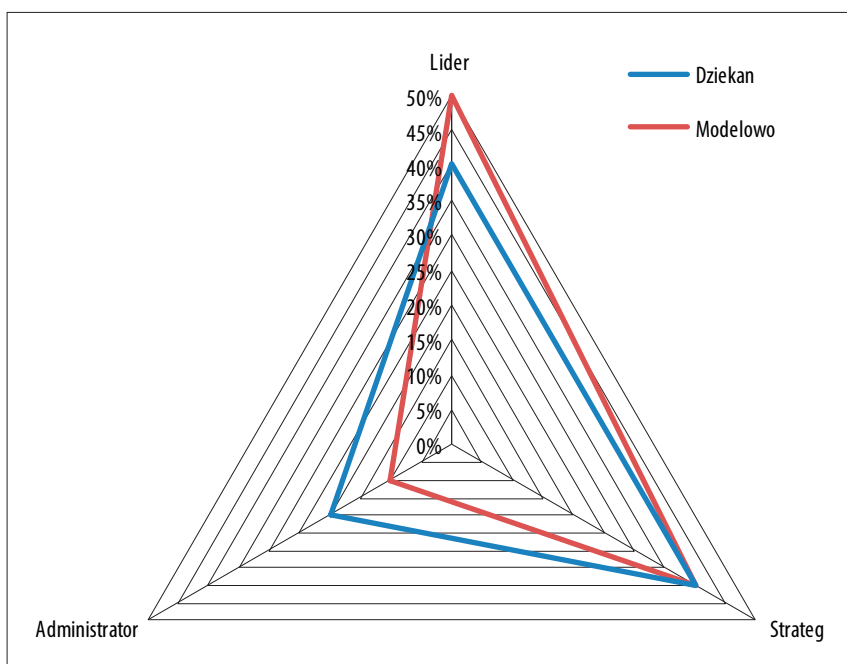
Efektywność, która jest jednym z podstawowych priorytetów nowego zarządzania w sferze publicznej, wymaga zmotywowanych pracowników. Koncepcja ta zakłada, że pracownicy sektora administracji zasadniczo nie różnią się od pracowników sfery prywatnej. Narzędzia polityki kadrowej powinny zatem funkcjonować jak w sektorze prywatnym. Kluczowym czynnikiem w tym modelu ma być ocena pracownicza, pozwalająca na nagradzanie (awans) związane z osiąganymi wynikami (zgodnie ze wspomnianą zasadą odchodzenia od systemu „karier”), a tym samym zwiększająca motywację do efektywnej pracy (Ochnio 2012: 9, 10).

## Zarządzanie kompetencjami w instytucjach publicznych na przykładzie dziekanów uczelni publicznych

Funkcja dziekana na uczelni publicznej jest funkcją administracyjną, jak również menedżerską (Lis 2017). Przeprowadzone w trakcie poprzedniej kadencji dziekańskiej badania wśród dziekanów i prodziekanów czterech krakowskich uczelni różnego typu (Lis 2017) pokazują, że dziekani uważają się za liderów, strategów i administratorów. Jako administratorzy nadzorują pracę dziekanatów i podległych im w tych jednostkach zespołów pracowniczych. Generalnie funkcja administratorów, czyli osób organizujących i nadzorujących pracę, jest traktowana przez dziekanów jako trudność w pełnieniu ich funkcji, a także element, który w sposób zaskakujący dominuje w jej sprawowaniu. Niemniej jednak jednocześnie jest to ten obszar, w którym dziekani najchętniej widzieliby się jako uczestnicy szkoleń. Mimo percepcji funkcji administracyjnej, jako „nadmiernie angażującej”, dziekani skłonni są podnosić swoje kompetencje w zakresie organizowania, zarówno na początku kadencji, jak i w okresie poprzedzającym wybory do objęcia funkcji dziekana.



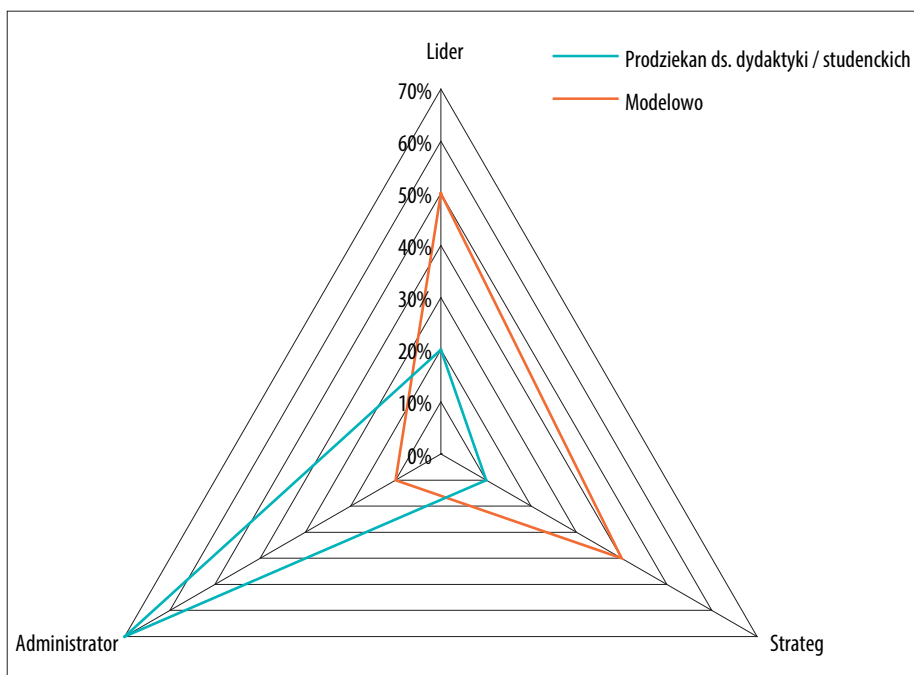
Uśredniona opinia dziekanów i prodziekanów na temat tego, jak w codziennej pracy dziekana funkcjonują trzy wymiary – lidera, stratega i administratora, zobrazowana poniżej (rys. 1) pokazuje, że w stosunku do sytuacji idealnej dziekani są w większej mierze administratorami, a w mniejszej liderami, niż uważają, że powinni. Spośród wszystkich omawianych funkcji (dziekanów i prodziekanów) to profil kompetencyjny dziekana głównego jest najbliższy sytuacji modelowej. Po drugiej stronie skali dopasowania rzeczywistości pracy w dziekanacie do sytuacji modelowej są prodziekani do spraw dydaktycznych/studenckich. Zdecydowanie najwięcej obciążeń związanych z administrowaniem towarzyszyło prodziekanom do spraw studenckich/dydaktyki (rys. 2) oraz prodziekanom do spraw finansowych i ogólnych (rys. 3).



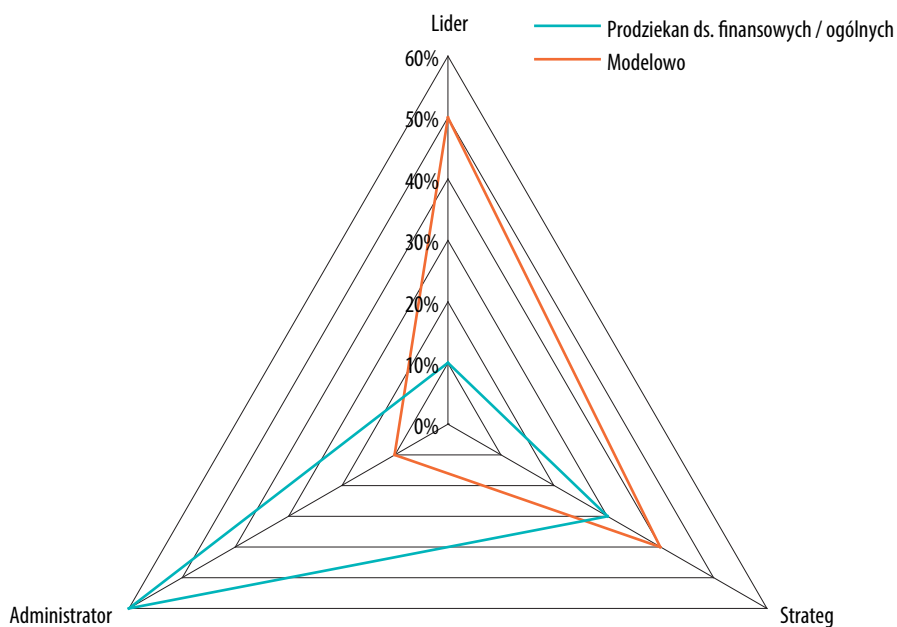
**Rysunek 1.** Profil kompetencji dziekana na podstawie opinii dziekanów i prodziekanów

Źródło: Lis 2017.

O ile obraz poziomu wykorzystania narzędzi personalnych (nawet w najprostszej formie) jest pesymistyczny, o tyle świadomość braków w zakresie zarządzania kompetencjami wśród urzędników odpowiedzialnych za realizację procesów ZZL może być źródłem optymizmu. To dobry znak w kontekście niskiej skuteczności wielu reform przeprowadzonych w polskich instytucjach publicznych od ponad 20 lat. Zarówno obywatele, jak i sami urzędnicy dostrzegają powiększającą się lukę między standardami zarządzania kompetencjami w sektorze publicznym a standardami w sektorze prywatnym (Lis 2017). Spłaszczenie struktur organizacyjnych urzędów



**Rysunek 2.** Profil kompetencyjny prodziekana ds. studenckich / dydaktycznych w opinii dziekanów i prodziekanów.  
Źródło: Lis 2017.



**Rysunek 3.** Profil kompetencyjny prodziekanów ds. ogólnych i ds. finansowych w opinii dziekanów i prodziekanów  
Źródło: Lis 2017.

i wytworzenie przestrzeni do zarządzania w duchu *New Public Management* zdaje się dopiero pierwszym krokiem na drodze do unowocześnienia i zwiększenia efektywności instytucji publicznych w Polsce. Kolejnym, koniecznym do kontynuowania obranego kierunku, jest rzeczywista zmiana w sposobie zarządzania zasobami ludzkimi i ich najważniejszym elementem – kompetencjami.

W obliczu niestałości sektora szkolnictwa wyższego w Polsce można się spodziewać, że w kolejnych latach nie spadnie częstotliwość ani intensywność zmian, do których odnosić się muszą dziekani. Tak bardzo dynamiczne środowisko wymaga od zarządzających dużej elastyczności i wysokich kompetencji. Wsparcie dziekanów i prodziekanów w doskonaleniu kompetencji menedżerskich wydaje się więc zasadne, biorąc pod uwagę potrzebę lawirowania między trzema wyżej wspomnianymi wyzwaniami, a także dostrzegane przez dziekanów czynniki zagrażające ich jednostkom oraz szanse, jakie chcą wykorzystać, i trudności, z jakimi się mierzą. Prezentowane badania wskazują zarówno na potrzebę wsparcia dziekanów w procesach zarządzających, jak i na szeroki obszar badawczy w ramach badań organizacyjnych i badań szkolnictwa wyższego. Sygnalizują dalsze możliwości i problemy badawcze w zakresie kompetencji menedżerskich wśród wysokiego kierownictwa na uczelniach, zwłaszcza w kontekście badań nad koncepcją Nowego Zarządzania Publicznego w szkolnictwie wyższym.

## Bibliografia

- Czaputowicz J. (2015), *Public Administration Models: Conceptualization under Conditions of Central and Eastern Europe*, [w:] *Public Administration: Theory and Innovative Solutions*, Lithuanian Public Administration Training Association, EBSCO, <http://web.a.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=16484541&AN=109570004&h=H3ELUmbGGB%2bQRDKMACJdtfOls%2fpQoXWYDkiTvRlqK8%2bPAT025KfKp%2bm2NVX2ioj7MscyEe2ey5EOhQgE48fsOQ%3d%3d&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=ErrCrlNotAuth&crlhashurl=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26scope%3dsite%26authtype%3dcrawler%26jrnl%3d16484541%26AN%3d109570004> (dostęp: 29.08.2016).
- Dolewka Z. (2013), *Zarządzanie w jednostkach organizacyjnych gminy*, [w:] A. Frączkiewicz-Wronka (red.), *Efektywność zarządzania organizacjami publicznymi i jej pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- GUS (2014), *Prognoza ludności 2014 - 2050*, <http://www.msap.pl/npr/prognozy/Prognoza%20ludnosci%20na%20lata%202003+2030%20%28GUS%29.pdf> (dostęp: 08.09.2011).
- Itrich-Drabarek J. (2009), *Transformacja administracji publicznej*, „Studia Politologiczne”, vol. 15, s. 80–103, <http://biblioteka.oapuw.pl/wp-content/uploads/2013/03/transformacja-administracji-publicznej.pdf> (dostęp: 29.08.2016).
- Krynicka H. (2006), *Koncepcja nowego zarządzania w sektorze publicznym (New Public Management)*, „Studia Lubuskie”, nr 2, s. 193–202.
- Kwiek M. (2015), *Uniwersytet w dobie przemian. Europejska perspektywa porównawcza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Lee B. (2012), *New Public Management, Accounting, Regulators and Moral Panics*, „International Journal of Public Sector Management”, vol. 25, issue 3, s. 192–202.
- Lis A. (2017), *Kompetencje menedżerskie dziekanów w uczelniach publicznych w Polsce*, niepublikowana rozprawa doktorska.
- Matusiak K.B. (2010), *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Morawski R.Z. (red.) (2009), *Polskie szkolnictwo wyższe – stan, uwarunkowania i perspektywy*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.
- Niczyporuk J. (2009), *Sfera publiczna*, [w:] J. Blicharz, J. Boć (red.), *Prawna działalność instytucji społeczeństwa obywatelskiego*, Kolonia Ltd., Wrocław.
- Niesiołowski Ł. (2016), *O społecznej roli uniwersytetu*, <http://obywatelenauki.pl/2012/12/tekst-lukasza-niesiolowskiego-o-spoecznej-roli-uniwersytetu/> (dostęp: 18.02.2016).
- Ochnio M. (2012), *Nowe Zarządzanie Publiczne (New Public Management) – podstawowe cechy modelu. Jego zastosowanie w Polsce*, Stowarzyszenie Instytut Zmian, Warszawa, [http://www.academia.edu/2130326/Nowe\\_Zarz%C4%85dzanie\\_Publiczne\\_New\\_Public\\_Management\\_podstawowe\\_cechy\\_modelu.\\_Jego\\_zastosowanie\\_w\\_Polsce](http://www.academia.edu/2130326/Nowe_Zarz%C4%85dzanie_Publiczne_New_Public_Management_podstawowe_cechy_modelu._Jego_zastosowanie_w_Polsce) (dostęp: 28.08.2016).
- Oleksyn T. (2006), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Peszko K., Zdanowska M. (2013), *Perspektywy rozwoju polskiego szkolnictwa wyższego w kontekście analizy kierunków ewolucji modelu polskiej uczelni*, [w:] J. Pakuła (red.), *Współczesne problemy szkolnictwa wyższego*, Eikon Studio, Toruń, s. 237–250.
- Pierścieniak A. (2011), *Efektywność rozwiązań organizacyjnych w instytucjach publicznych*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 20, s. 336–348.
- Słownik języka polskiego*, PWN, <http://sjp.pwn.pl> (dostęp: 27.08.2016).
- Ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym z 2003 roku z późniejszymi zmianami, [https://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013\\_07/464b33c688f069e828bf4370c2e0cacf.pdf](https://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_07/464b33c688f069e828bf4370c2e0cacf.pdf) (dostęp: 17.04.2015).
- Wytrążek W. (2011), *Podstawowe pojęcia teorii organizacji i zarządzania w instytucjach publicznych*, [w:] P. Kawalec, R. Wodzisz, P. Lipski (red.), *Podstawy naukoznawstwa*, t. 2, Katolicki Uniwersytet Lubelski, Lublin.