

## Identyfikacja liderów wśród studentów

### Identifitation of leaders among students

**Słowa kluczowe:** lider, szkoła wyższa, predyspozycje zawodowe, kompetencje.

**Key words:** leader, university, professional predispositions, competences.

**Abstract.** The challenges the universities face refer not only to building their prestige but also to preparing their future graduates for a smooth transition onto the labour market. Social competences are crucial for the process and often determine the result of job interviews. Thus we need to take up a selective approach towards students because it is becoming important from the structural perspective and/or the development of their competences. One of the measures to achieve the goal is to identify students' professional predispositions and types. The article focuses on selecting leaders and shows the correlation between their number and the quality of leadership competences.

**Wprowadzenie.** Współczesna edukacja powinna być skoncentrowana na kształtowaniu i rozwoju umiejętności samodzielnego działania oraz szybkiej samoorganizacji i przedsiębiorczej adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia (Buchta, Jakubiak 2014, s. 168). Rolę przygotowania kadr dla innowacyjnej gospodarki przypisuje się w szczególności szkołom wyższym, które rozwijają wiedzę, umiejętności i kompetencje studentów, aby jako absolwenci mogli aktywnie uczestniczyć w rozwoju społeczno-gospodarczym, polityce i kulturze kraju/ów (Buchner-Jeziorska 2008, s. 134). Niezwykle istotna jest współpraca z otoczeniem gospodarczym w zakresie praktycznego przygotowania absolwenta do wejścia i funkcjonowania na rynku pracy poprzez kierowanie studenta na praktyki, staże, włączenie specjalistów – praktyków do procesu kształcenia (Howells et. al. 2012, Pluta-Olearnik 2007, s. 251).

Pojęcie kompetencji jest odzwierciedleniem profesjonalizmu zawodowego, dotyczy bowiem posiadania aktualnej, interdyscyplinarnej wiedzy z danej dziedziny i niezbędnych umiejętności, które umożliwiają prawidłowe wykonywanie powierzonych zadań i obowiązków oraz zapewniają skuteczną realizację celów danej organizacji (Walczak 2011). Kompetencja jest pojęciem scalającym wiele różnych zachowań, jej ważną cechą jest zmienność, co oznacza możliwość jej rozwoju. Wyróżnikiem kompetencji jest także jej mierzalność. Ten wymóg ma kluczowe znaczenie przy wszelkich

próbach praktycznego zastosowania kompetencji poprzez możliwość określenia jej poziomu i pożądanego stanu (Filipowicz 2004, s. 20).

Naukowcy krajowi i zagraniczni prowadzący badania kompetencji rozróżniają, postrzegają lub dzielą je w perspektywie m.in.: edukacyjnej, zawodowej i organizacyjnej (Bednarczyk, et al. 2014, Smarzewska 2015) czy zewnętrznej i wewnętrznej (Mansfield 1989, Eraut 1998). W zakresie standaryzacji kompetencji zawodowych ciekawe badania podjęli przedstawiciele instytucji z sześciu krajów europejskich. Badanie kończy się w sierpniu 2017 r. i ma zapewnić lepsze dopasowanie kompetencji do realiów funkcjonowania zawodów w praktyce (Religa, Lester 2016).

Przywództwo stanowi jedną z ważniejszych kompetencji przypisywanych do grupy kompetencji menedżerskich. Może prowadzić do sukcesu lub porażki organizacji. Efektywni przywódcy przygotowują organizacje na wyzwania otoczenia, ożywiając je, wznawiając czy tworząc nowe podmioty. Brak przywództwa lub nieodpowiednie przywództwo mogą w krótkim czasie doprowadzić dobrze funkcjonujące organizacje do kryzysu, a nawet do upadku (Mrówka 2010, s. 11, Palmer, Wąsik 2013, s. 27).

Przywództwo jest praktyką społeczną, która wskazuje na nauczanie praktyki, zakorzenienie w praktyce i służenie praktyką. Szkoła wyższa stanowi miejsce, gdzie można w sposób intencjonalny tworzyć warunki do kształtowania postaw sprzyjających rozwojowi predyspozycji przywódczych (Kwiatkowski et al. 2011). Kompetencje lidera obejmują wiedzę, umiejętności, samoocenę, wartości, motywację, cechy osobowości, a także wpływ na wyniki organizacji itd. (Gobillot 2013, s. 26). Liderzy ciągle pogłębiają wiedzę i doskonalą swoje umiejętności, ale także muszą praktykować je w rzeczywistych sytuacjach. Gao Yan z Southwest University w Chongqing w Chinach wyróżnił kilka ważnych strategii nauczania zawodu i profesjonalizmu przywódcy, m.in.: wzmacnianie szkolenia psychologicznego, praktycznych doświadczeń w nauce przywództwa, samopoznania nauczania przywództwa, autorefleksji, przestrzegania uczenia się przez całe życie i wzmocnienia praktyki kierowania (Yan 2015, Mazurkiewicz 2011, s. 43).

Celem artykułu jest dokonanie oceny możliwości zidentyfikowania liderów w gronie studentów I roku rozpoczynających kształcenie na poziomie studiów I i II stopnia.

**Organizacja badań.** Do grupy studentów został skierowany kwestionariusz online zawierający 97 pytań dotyczących predyspozycji zawodowych. Wyniki badań pozwoliły na identyfikację studentów w odniesieniu do czterech typów: lidera/przedsiębiorcy, administratora/realizatora, kreatora/inicjatora oraz analityka/badacza. Każdy z typów charakteryzuje się wyróżniającymi cechami i kompetencjami. Kreatorzy to osoby, które lubią pracę w grupie, łatwo nawiązują kontakty, są otwarte na zmiany i nowe wyzwania. Są gotowe podejmować ryzyko, preferują zadania krótkoterminowe oraz oczekują szybkich efektów.

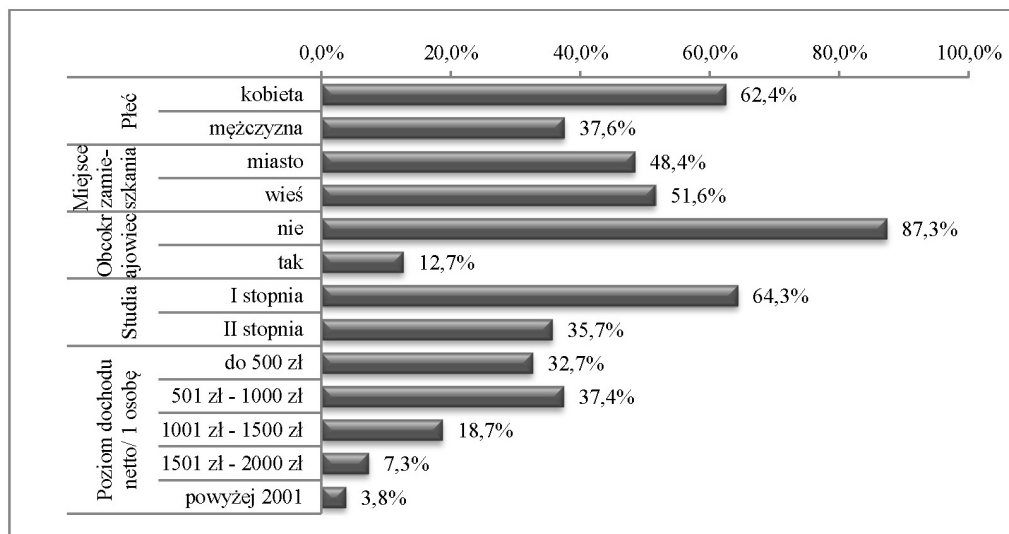
W przypadku analityków kluczową rolę odgrywa planowanie i organizacja oraz stały rozwój własnych umiejętności. Są to osoby dokładne, dbające o szczegóły oraz konsekwentne. Nie lubią wystąpień publicznych oraz działania pod presją czasu i dużej odpowiedzialności. Dążą do bycia ekspertem w wybranej dziedzinie.

Liderzy natomiast to osoby o zdolnościach kierowniczych, lubiące kontrolę, władzę oraz działanie. Pracują efektywnie pod presją czasu i odpowiedzialności. Dążą do współzawodnictwa, są nastawione na cel. Problemem w rozwoju kompetencji w tej grupie studentów jest niecierpliwość oraz trudność w przyznawaniu się do błędu. Atutem przywódców są umiejętności związane z organizacją pracy zespołu, motywowaniem członków zespołu oraz budowaniem ich zaangażowania.

Ostatnią, wyróżnianą grupą są administratorzy, czyli osoby lubiące przewidywalność i spokój, pracę w zespole jako szeregowi członkowie, unikają konfliktów oraz są nastawione na dialog. Trudność stanowią dla nich sytuacje wymagające szybkich decyzji i działań, zwłaszcza obarczonych ryzykiem, a także, gdy trzeba wykazać się inicjatywą. Słabo reagują na działania motywacyjne, często brak im motywacji, szczególnie wewnętrznej.

Każda z omówionych 4 grup została opisana w kwestionariuszu ankiety 28 cechami i kompetencjami. Studenci odpowiadający na postawione 97 pytań (15 pytań uwzględniło możliwość identyfikacji w dwóch równoległych typach) identyfikowali siebie samych pod względem predyspozycji zawodowych w odniesieniu do 1 z 4 grup.

**Charakterystyka badanej grupy.** Badanie przeprowadzono w dniach 08–18.11. 2016 r. w grupie 514 studentów I roku Państwowej Szkoły Wyższej im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej. Kobiety stanowiły ponad 60,0% ogółu badanych, większość pochodziła z obszarów wiejskich, była narodowości polskiej i osiągała dochód netto do 1000 zł na 1 osobę w gospodarstwie domowym (rys. 1). Z ogółu badanych blisko 2/3 z nich stanowili studenci studiów I stopnia, pozostali zaś studiów II stopnia.

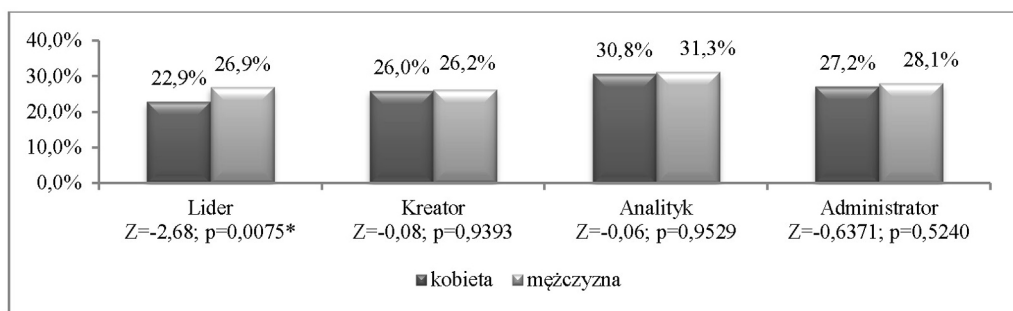


**Rys. 1. Cechy badanych studentów**

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę 4 wyróżnione typy, należy wskazać, iż spośród 28 cech opisujących pełną przynależność do danego typu badani średnio posiadali co najmniej 7 cech, a więc około 25,0% cech pełnego typu.

W grupie 514 studentów (w odniesieniu do posiadania co najmniej 7 cech z typu) najwięcej było analityków (ponad 30,0%), najmniej zaś liderów (średnio ok. 25,0%) – rysunek 2.



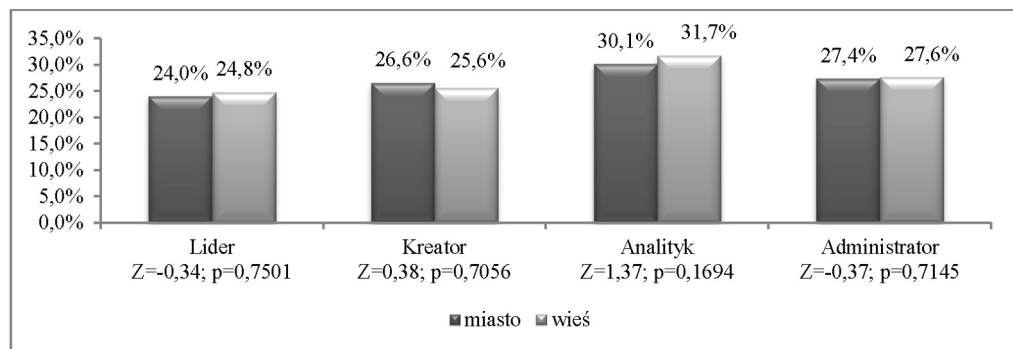
Z – wartość testu U Manna-Whitneya; \* – istotne zróżnicowanie przy  $p < 0,05$ .

**Rys. 2. Poziom kompetencji z uwzględnieniem płci**

Źródło: opracowanie własne.

Warto zaznaczyć, iż tylko w przypadku liderów wystąpiła zależność istotna statystycznie w odniesieniu do płci, co oznacza, iż mężczyźni częściej posiadają cechy lidera niż kobiety. W przypadku pozostałych typów zależność ta nie wystąpiła.

Z kolei w odniesieniu do miejsca zamieszkania należy zauważyć, iż zacierają się granice w zakresie pochodzenia, jeśli chodzi o identyfikację przynależności do danej grupy predyspozycji zawodowych (rys. 3).

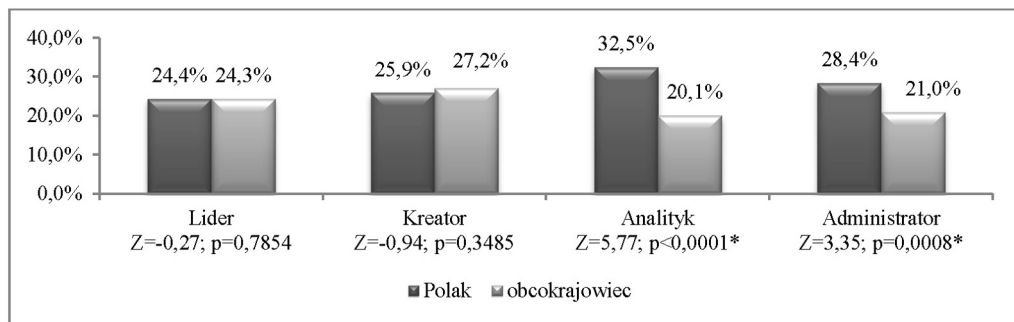


Z – wartość testu U Manna-Whitneya; \* – istotne zróżnicowanie przy  $p < 0,05$ .

**Rys. 3. Poziom kompetencji z uwzględnieniem miejsca zamieszkania**

Źródło: opracowanie własne.

Wyraźna różnica została zauważona w przypadku narodowości (pochodzenia) badanych w odniesieniu do dwóch typów: analityka oraz administratora (rys. 4), z których wynika zależność istotna statystycznie w grupie osób narodowości polskiej oraz obcokrajowców. Oznacza to, iż pochodzenie wpływa na posiadanie i rozwój cech w typie analityka oraz administratora.

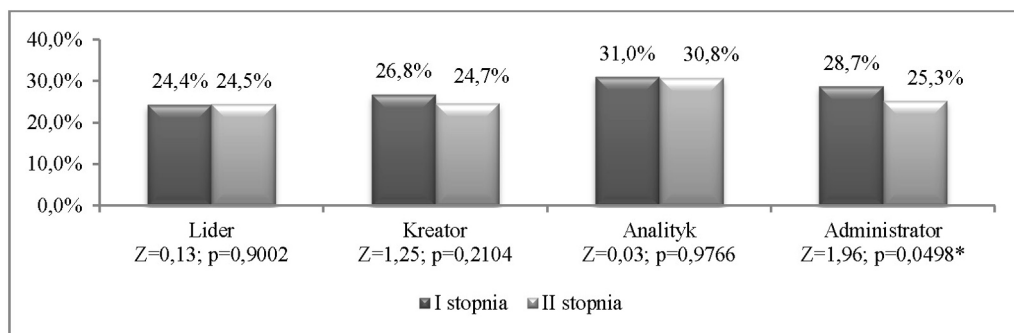


Z – wartość testu U Manna-Whitneya; \* – istotne zróżnicowanie przy  $p < 0,05$ .

**Rys. 4. Poziom kompetencji z uwzględnieniem narodowości**

Źródło: opracowanie własne.

Uwzględniając poziom studiów, należy zauważyć, iż ubywa osób o typie kreatora oraz administratora po I stopniu (rys. 5), co może wynikać z faktu braku możliwości kontynuacji studiów danego kierunku na II stopniu lub wejściu na rynek pracy po I stopniu.



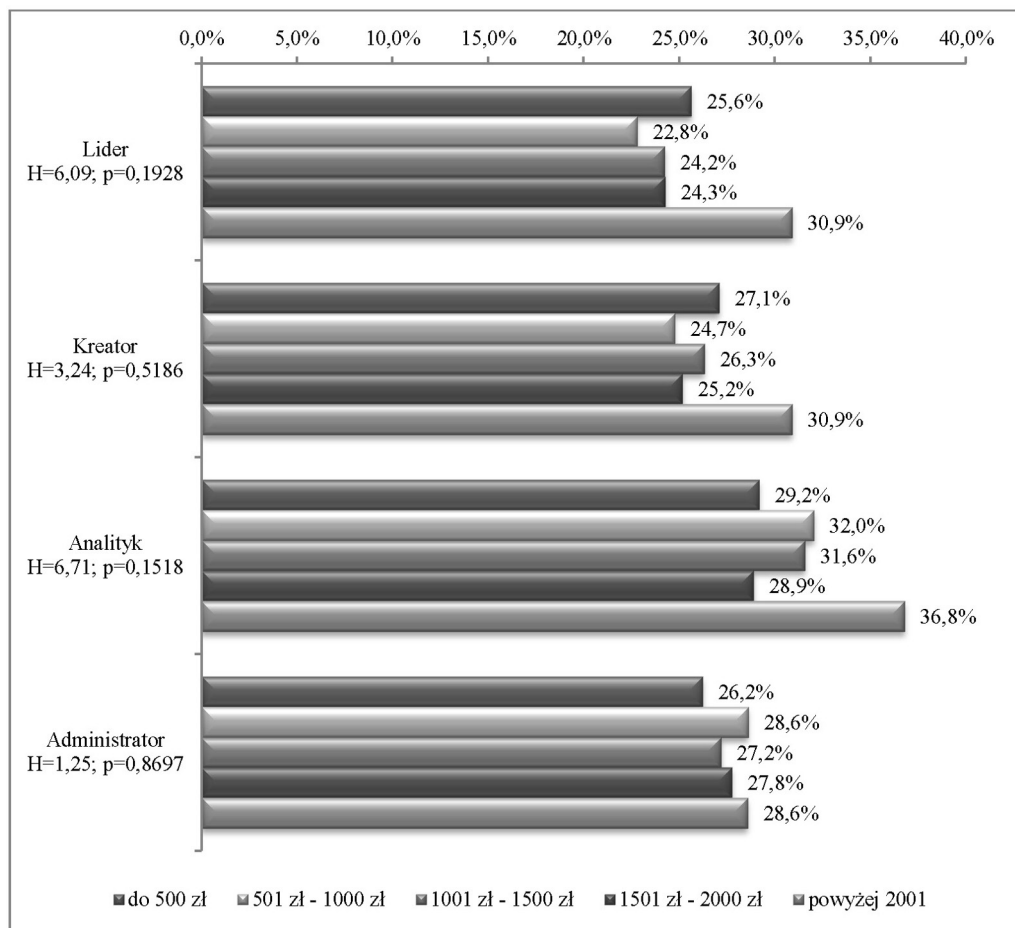
Z – wartość testu U Manna-Whitneya; \* – istotne zróżnicowanie przy  $p < 0,05$ .

**Rys. 5. Poziom kompetencji z uwzględnieniem poziomu studiów**

Źródło: opracowanie własne.

Stwierdzono, że u osób deklarujących najwyższy poziom dochodów, tj. powyżej 2001,00 zł, jest więcej cech z każdego typu (rys. 6). Nie wystąpiły jednak zależności istotne statystycznie. Warto jednak zwrócić uwagę, iż działania na rzecz poprawy

sytuacji materialnej studentów mogą przyczyniać się do rozwoju większej liczby cech w typie.



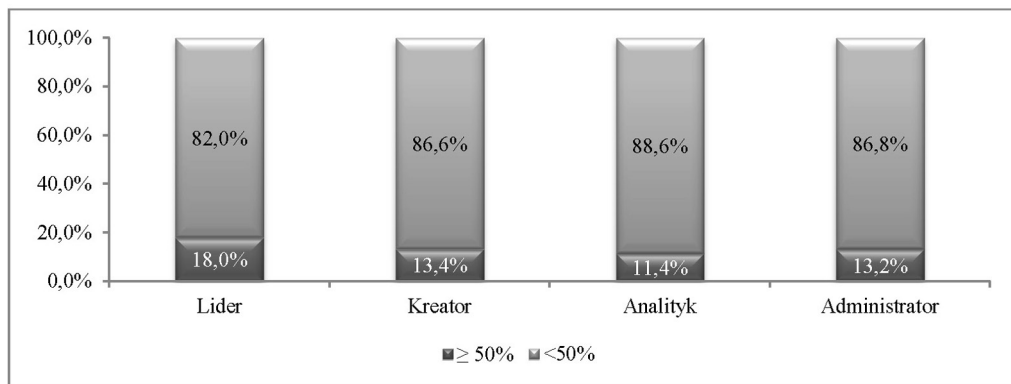
H – wartość testu Kruskala-Wallisa; \* – istotne zróżnicowanie przy  $p < 0,05$

**Rys. 6. Poziom kompetencji z uwzględnieniem dochodu netto na jednego członka rodziny**

Źródło: opracowanie własne.

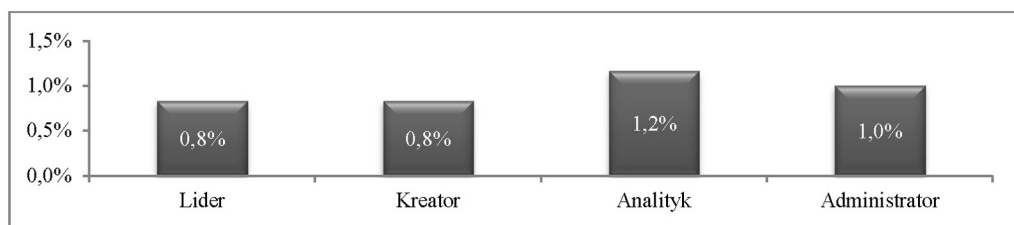
**Liderzy w grupie studentów.** Na podstawie uzyskanych wyników badań własnych liderzy stanowili najmniej liczną grupę wśród studentów. Tylko co czwarty badany posiadał co najmniej 7 cech opisujących ten typ (patrz rys. 2). Jak wcześniej wspomniano, dany typ opisuje 28 cech. Dlatego też podjęto próbę identyfikacji osób posiadających większą liczbę cech. Na rysunku 7 w przypadku określenia udziału % studentów posiadających co najmniej połowę cech typu lidera, tj. 14, uzyskano wynik 18,0% ogółu badanych (7 cech – około 25,0% badanych), w przypadku 21 cech (tj. 75,0% pełnego

typu) badani stanowili 0,8% ogółu (rys. 8). Można zatem przyjąć, iż osób, które posiadały prawie pełny typ cech przypisanych liderowi (75,0%, tj. 21 cech na 28) w stosunku do ogółu, było 4, zaś 92 studentów spośród 514 badanych posiadało co najmniej połowę cech lidera w odniesieniu do pełnego typu.



**Rys. 7. Udział studentów z poszczególnymi kompetencjami przekraczającymi 50%**

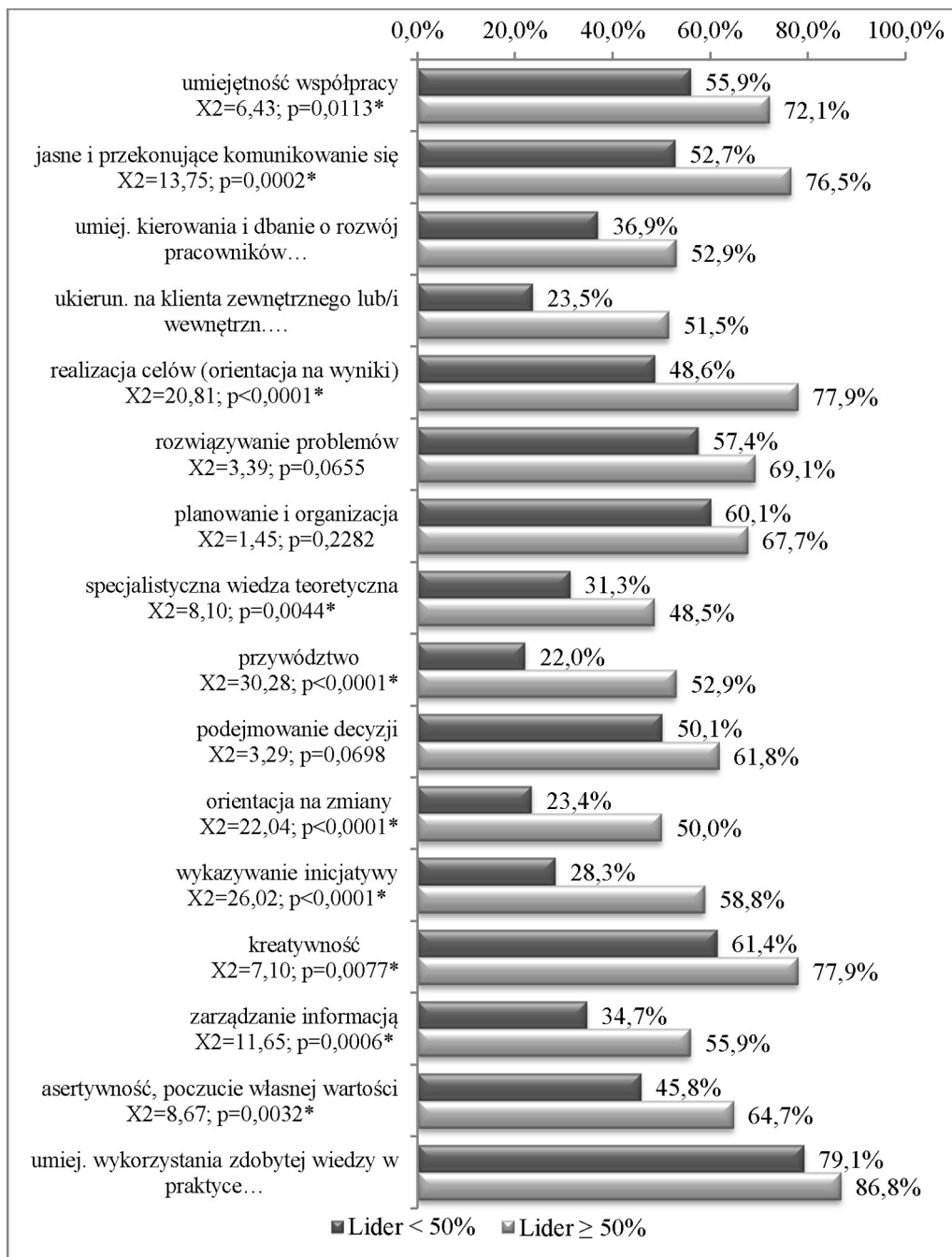
Źródło: opracowanie własne.



**Rys. 8. Udział studentów z poszczególnymi kompetencjami przekraczającymi 75%**

Źródło: opracowanie własne.

Ze względu na niewielką ilość osób posiadających co najmniej 75,0% cech pełnego typu lidera do dalszych analiz przyjęto grupę posiadającą co najmniej połowę tych cech, tj. 92 studentów. W grupie tej studenci zgłosili zapotrzebowanie na rozwój takich kompetencji, jak umiejętność wykorzystania wiedzy w praktyce, kreatywność oraz realizację celów (rys. 9). Co ważne, kompetencje te wykazały zależność istotną statystycznie w odniesieniu do liczby posiadanych cech lidera. Im więcej cech lidera, tym bardziej rośnie chęć rozwoju kompetencji ważnych na rynku pracy, do których zaliczyć można takie kompetencje, jak umiejętność współpracy, jasne, przekonujące komunikowanie się, umiejętność kierowania i dbanie o rozwój pracowników oraz ukierunkowanie na klienta zewnętrznego i wewnętrznego.



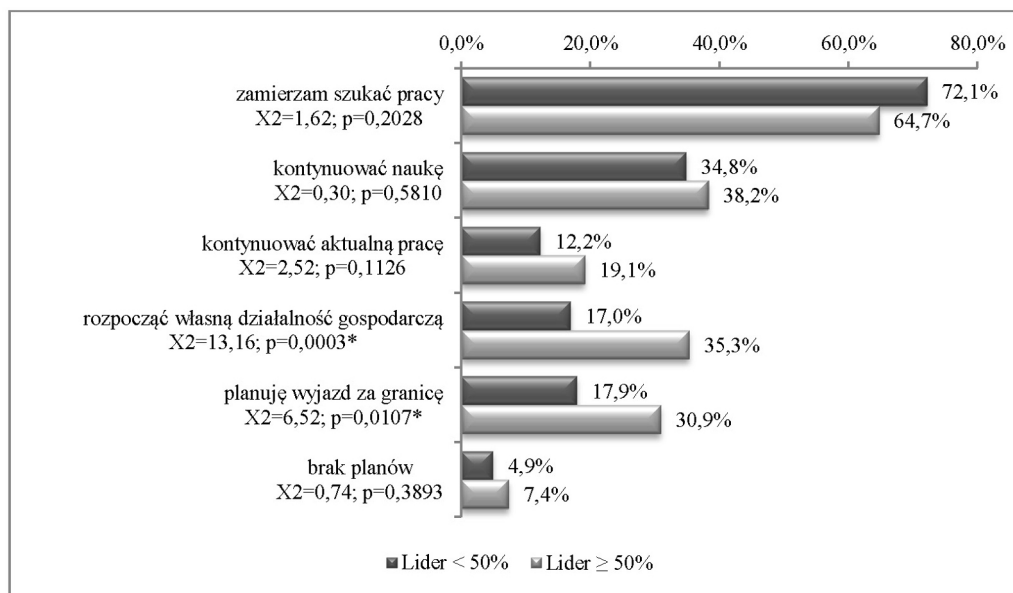
X<sup>2</sup>-wartość testu Chi kwadrat Pearsona; \*-istotne zróżnicowanie przy p<0,05

**Rys. 9. Chęć opanowania poszczególnych kompetencji z uwzględnieniem posiadanych cech lidera**

Źródło: opracowanie własne.



Plany liderów po studiach dotyczą przede wszystkim podjęcia pracy oraz kontynuacji nauki (rys. 10). Należy jednak zauważyć, iż zależność istotna statystycznie dotyczyła rozpoczęcia własnej działalności gospodarczej oraz wyjazdu za granicę. Oznacza to, iż osoby posiadające więcej cech w typie lidera (powyżej 50,0% pełnego typu) dwukrotnie częściej rozważają wyjazd za granicę bądź rozpoczęcie działalności gospodarczej, niż osoby charakteryzujące się cechami lidera w liczbie mniejszej niż 50,0% pełnego typu.



X<sup>2</sup>– wartość testu Chi kwadrat Pearsona; \*– istotne zróżnicowanie przy p<0,05.

**Rys. 10. Plany po studiach z uwzględnieniem posiadanych kompetencji lidera**

Źródło: opracowanie własne.

**Wnioski.** Na podstawie przedstawionych wyników badań własnych w zakresie możliwości zdywersyfikowania predyspozycji zawodowych studentów postawiono następujące wnioski końcowe w badanej społeczności:

1. Można dokonać identyfikacji liderów w grupie studentów I roku.
2. Liderzy stanowili najmniej liczną grupę spośród ogółu badanych, najbardziej liczną zaś analitycy.
3. Im wyższy poziom dochodu netto na 1 osobę w gospodarstwie domowym, tym większą liczbę cech z danego typu posiadają studenci.
4. Wraz ze zwiększaniem liczby posiadanych cech danego typu maleje liczba liderów. Co najmniej 7 cech lidera (na 28 możliwych) posiadało 25,0% ogółu, tj. 128 studentów; co najmniej 14 cech lidera posiadało 18,0% ogółu, tj. 92 studentów, zaś 21 cech – 0,8%, tj. 4 osoby.
5. Liderzy chcieli głównie rozwijać takie kompetencje, jak umiejętność wykorzystania zdobytej wiedzy w praktyce, kreatywność oraz orientację na wyniki.

6. Im więcej posiadanych cech lidera, tym więcej wskazań w odniesieniu do planów na przyszłość związanych z rozpoczęciem działalności gospodarczej lub wyjazdem za granicę.

Podjęta problematyka z punktu widzenia jakości kształcenia oraz rozwoju kapitału kariery studentów wydaje się być wysoce istotna. Identyfikacja nie tylko liderów, ale także przedstawicieli pozostałych typów umożliwia ustalenie priorytetów w zakresie nauki oraz rozwoju kompetencji społecznych, ich pomiar oraz możliwość modyfikacji programu kształcenia w kontekście potencjału, który wnoszą studenci, prognoz rynku pracy oraz budowania takiego portfolio kompetencji, które umożliwi studentom transzycję na pierwotny rynek pracy (Smarzewska 2016, 67–79).

Dobrym pomysłem na rozwój kompetencji przywódczych jest prowadzenie zajęć np. metodą projektu lub podział studentów na zespoły. Umożliwia to wzajemną obserwację oraz identyfikację kompetencji przywódczych i innych w celu ich doskonalenia (Rosch, et al. 2014, s. 112). Co jest szczególnie istotne w późniejszym życiu zawodowym, a niezbędnym przy pełnieniu funkcji kierowniczych, co najmniej na etapie szkoły wyższej powinny być identyfikowane i rozwijane kompetencje przywódcze, które będą udoskonalane w środowisku zawodowym (Yan 2015, s. 116).

„Na sukces firmy i jej konkurencyjność olbrzymi wpływ mają kompetencje społeczne pracowników, jak na przykład umiejętność współpracy i inicjatywa oraz skuteczność działania jej liderów” (Deloitte 2015, s. 9). Na podstawie Raportu Deloitte „Trendy HR 2014” przywództwo i rozwój są priorytetami dla podmiotów na rynku. Jak zauważają autorzy, potrzebę rozwoju liderów wywołują zmieniające się oczekiwania pracowników i nowe wyzwania, gdyż rynek premiuje szybkość działania i przywództwo w warunkach niepewności (Deloitte 2014). Zostało to także ujęte w charakterystykach drugiego stopnia Polskiej Ramy Kwalifikacji w odniesieniu do umiejętności absolwentów szkół wyższych, gdzie została zwrócona uwaga na wykonywanie zadań w warunkach nie w pełni przewidywalnych (poziom 6) oraz w całkowicie nieprzewidywalnych (poziom 7) (Dz. U. 2016, poz. 1594).

## Bibliografia

1. Bednarczyk H., Koprowska D., Kupidura T., Symela K. i Woźniak I., *Opracowanie standardów kompetencji zawodowych*, ITeE – PIB, Radom 2014.
2. Buchner-Jeziorska A., *System edukacji wobec wyzwań społeczeństwa wiedzy. Przykład Polski*, [w:] Sadowska-Kowalska E. (red.), *Przedsiębiorczość i innowacyjność w Polsce w kontekście europejskim – ocena dystansu*, Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości, Łódź 2008.
3. Buchta K., Jakubiak M., *Determinanty postaw przedsiębiorczych studentów jako element innowacyjności w procesie kształcenia*, Zeszyty Naukowe WSEI seria: EKONOMIA 2014, 9(2/2014), s. 167–179.
4. Dz. U. 2016, poz. 1594, *Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 26 września 2016 r. w sprawie charakterystyk drugiego stopnia Polskiej Ramy Kwalifikacji typowych dla kwalifikacji uzyskiwanych w ramach szkolnictwa wyższego po uzyskaniu kwalifikacji pełnej na poziomie 4 – poziomy 6–8*.

5. Eraut M., *Concepts of Competence*, Journal of Interprofessional Care 1998, 12(2), s. 127–139.
6. Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
7. Gobillot E., *Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągnięcia efektywności i zysku*, wydanie II, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
8. Howells J., Ramlogan R., Cheng S.L., *Innovation and university collaboration: paradox and complexity within the knowledge economy*, Cambridge Journal of Economics 2012, vol. 36, issue 3, s. 703–721.
9. Kwiatkowski S.M., Michalak J.M., Nowosad I., *Przywództwo edukacyjne w szkole i jej otoczeniu*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011.
10. Mansfield B., *Competence and standards*, [w:] Burke J. (ed.), *Competency based education and training*, The Falmer Press 1989, s. 26–36.
11. Mazurkiewicz G., *Przywództwo edukacyjne: odpowiedzialne zarządzanie edukacją wobec wyzwań współczesności*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
12. Mrówka R., *Przywództwo w organizacjach: analiza najlepszych praktyk*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
13. Palmer R.E., Wąsik D., *Przywództwo doskonałe*, wydanie II, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
14. Pluta–Olearnik M., *Relacje partnerskie uczelni z podmiotami otoczenia a kreowanie postaw przedsiębiorczych*, [w:] Wachowiak P., Dąbrowski M., Majewski B. (red.), *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2007, s. 250–256.
15. Deloitte, Raport: *Trendy HR 2014: Jak przyciągnąć i utrzymać pracowników w XXI wieku*, 2014.
16. Deloitte, Raport: *Liderzy na dziś – Liderzy na jutro. Jakie kompetencje przywódcze mają członkowie zarządów i rad nadzorczych? Co ma znaczenie w zarządzaniu organizacją dzisiaj i w przyszłości. Raport z badania kompetencji menedżerów – kobiet i mężczyzn – w kontekście zmieniających się potrzeb biznesowych*, 2015.
17. Religa J., Lester S., *Nowe podejście w metodologii standaryzacji kompetencji zawodowych*, Edukacja Ustawiczna Dorosłych 2016, 3(94), s. 80–91.
18. Rosch D.M., Collier D.A., Zehr S.M., *Self-vs.-Teammate Assessment of Leadership Competence: The Effects of Gender, Leadership Self-Efficacy, and Motivation to Lead*, Journal of Leadership Education 2014, 13(2), pp. 96–124.
19. Smarzevska A., *Bezpieczeństwo edukacyjne absolwentów szkół wyższych*, Wyd. PSW JPPII, Biała Podlaska 2016.
20. Smarzevska A., Melaniuk E., Łaskarzewska K., *The verification of the graduates' competencies as the element of education safety*, Doctrina. Studia społeczno-polityczne 2015, 12/2015, s. 161–171.
21. Walczak W., *Przywództwo i motywowanie w procesach zarządzania kompetencjami pracowników*, e-mentor 2011, (1), s. 22–30.
22. Whiddett S., Hollyfirde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
23. Yan G., *Strategies of Enhancing Instructional Leadership Competence of Principals*, US-China Education Review 2015, 5(2), s. 109–117.

**dr Agnieszka SMARZEWSKA, Ewelina MELANIUK, dr Adam SZEPELUK** – Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej