STYLE PRZYWÓDZTWA W UCZELNIACH PUBLICZNYCH REPUBLIKI KOSOWA

Katarzyna Adamiak

STYLE PRZYWÓDZTWA W UCZELNIACH PUBLICZNYCH REPUBLIKI KOSOWA

RAPORT Z BADAŃ EMPIRYCZNYCH

GRUPA WYDAWNICZA FNCE
Publikacje naukowe oraz beletrystyka
www.fnce.info

Poznań 2025

Recenzenja naukowa:
dr hab. Artur Jacek Kożuch, prof WAT
dr hab. Beata Domańska-Szaruga, prof. WAT

Redaktor prowadzący: dr Bartosz Płotka
Opracowanie redakcyjne: Aneta Cierechowicz
Projekt okładki: Kaja Żabińska
Skład i łamanie tekstu: Michał Krawczyk

© Copyright by Grupa Wydawnicza FNCE

Publikacja dostępna online:
https://doi.org/10.64158/b00ifvdgnw

Grupa Wydawnicza FNCE
ISBN 978-83-68609-74-5

GRUPA WYDAWNICZA FNCE
Publikacje naukowe oraz beletrystyka
www.fnce.info

Wydawnictwo Naukowe FNCE
ISBN 978-83-68717-35-8

FNCE WYDAWNICTWO NAUKOWE

Poznań 2025

Spis treści

Wstęp 9

1. System edukacji w Republice Kosowa 13

1.1. Uwarunkowania makroekonomiczne kraju 13
1.2. Struktura organizacyjna systemu edukacji w Republice Kosowa 17
1.3. Strategia edukacyjna Republiki Kosowa 20
1.4. Regulacje prawne uczelni publicznych w Republice Kosowa 25
1.5. Źródła finansowania uczelni publicznych 32
1.6. System kontroli uczelni publicznych w Republice Kosowa 34

2. Podmioty szkolnictwa wyższego w Republice Kosowa 39

2.1. Charakterystyka uczelni wyższych 39
2.2. University of Prishtina 47
2.3. University of Prizren 49
2.4. University Haxi Zeka in Peja 51
2.5. University Fehmi Agani Gjakove 55
2.6. Public University Kadri Zeka of Gjilan 58
2.7. University „Isa Boletini" Mitrovica (UMIB) 65
2.8. University of Applied Science in Ferizaj 68
2.9. International Business College Mitrovica (IBC-M) 73
2.10. Analiza porównawcza uczelni publicznych w Republice Kosowa 76

3. Badania stylów przywództwa w państwowych uczelniach na terenie Republiki Kosowa 79

2.1. Style przywództwa w uczelniach wyższych 79
3.2. Cechy charakterystyczne uczelni publicznych 81
3.3. Założenia prowadzonych badań 82
3.4. Narzędzia badawcze 85
3.5. Charakterystyka przebadanych osób 89
3.6. Wyniki badań własnych 90

3.7. Ilościowo-jakościowa weryfikacja hipotez 99
3.8. Przywództwo demokratyczne versus przywództwo autorytarne – wartości deklarowane *versus* wartości ujawniane 137
3.9. Administracja i menedżerowie uczelni, analiza ilościowa – *varia* 147
3.10. Wnioski z przeprowadzonych badań 156

Zakończenie 163

Bibliografia 167

Spis tabel 169

Spis wykresów 171

Opracowanie zrealizowano jako efekt odbytego stażu naukowego w University of Applied Sciences in Ferizaj w Republice Kosowa, dlatego szczególne podziękowania kieruję do Rektora tej uczelni, mojego wieloletniego przyjaciela Prof. Dra Agrona Bajraktari.

Na Jego zaproszenie miałam możliwość odbycia stażu naukowego, w ramach którego spędziłam bardzo efektywnie czas, obserwując przebieg procesu zarządzania w uczelni, którą kieruje. Pan Rektor już trzecią kadencję sprawuje powierzoną mu funkcję, wspierając podległe osoby w realizacji misji rozwoju edukacji w Republice Kosowa. Pan Rektor umożliwił mi również odbycie wizyt we wszystkich pozostałych uczelniach publicznych na terenie kraju, co dało mi pogląd na temat funkcjonowania systemu edukacji.

Podziękowania kieruje również do współpracowników Rektora Bajraktari: prorektora Rrahima Sejdiu oraz Sekretarza Generalnego University of Applied Science in Ferizaj Armenda Hysa. Panowie służyli mi wsparciem organizacyjnym podczas realizacji badań oraz merytorycznym przy przygotowaniu opisów systemu edukacyjnego Republiki Kosowa. Dziękuję również pozostałym albańskim Kosowianom, którzy skradli moje serce swą gościnnością i szczerą, bezinteresowną pomocą. Trzymam kciuki za Wasz rozwój a przede wszystkim za niepodległość Republiki Kosowa.

Na końcu, najważniejsze podziękowania kieruję: do Marcina, wieloletniego Partnera, który jest dla mnie wsparciem w każdym trudzie dnia codziennego; do Rodziców za pomoc i zrozumienie oraz do puszystej psiej przyjaciółki, która niweluje każdy codzienny stres … To dzięki Wam jestem w tym miejscu ścieżki naukowej oraz zawodowej i mogę spełniać swoje marzenia.

Wstęp

System uczelni publicznych jest podstawą rozwoju współczesnej gospodarki. Poziom edukacji społeczeństwa stanowi jeden z najważniejszych czynników rozwoju ekonomicznego kraju i regionu. Sposób organizacji procesu zarządzania ma bezpośredni wpływ na poziom świadczonych usług, sposób konstrukcji programów oraz metody kształcenia stosowane na uczelni. Elementem nadrzędnym systemu zarządzania jest wierzchołek strategiczny organizacji, ponieważ to osoby zarządzające wskazują kierunek rozwoju, narzucają tempo oraz podejmują decyzje dotyczące realizacji przyjętych założeń. W przypadku uczelni wyższych nadrzędną osobą w tym systemie jest rektor, zajmujący bardzo silną pozycję na uczelni i podejmujący większość decyzji o charakterze strategicznym.

Podczas analizy literatury w obszarze zarządzania uczelniami wyższymi, autorka potwierdziła, że nie prowadzono badań w tym zakresie w Republice Kosowa, dlatego wybór obszaru i tematyki badania pozwala na wypełnienie istniejącej luki badawczej. Kraj rozwija się szybko, a jego obecna kondycja sprzyja rozwojowi edukacji, dlatego badanie uczelni wyższych może mieć wartość praktyczną i posłużyć jako wskazówka do kontynuowania działań i kształtowania oferty edukacyjnej. Zarówno przedstawiciele rządu Republiki Kosowa, jak i społeczeństwo stają przed licznymi wyzwaniami, chociażby w jaki sposób zapewnić odpowiedni rozwój systemu edukacji w oparciu o potrzeby płynące z rynku pracy oraz jak stworzyć przewagę konkurencyjną kraju na arenie międzynarodowej. Władze kraju stanęły przed poważnym problemem odpływu ludności, szczególnie osób w wieku produkcyjnym, które wybierają możliwości kształcenia poza granicami kraju lub migrują po uzyskaniu tytułu zawodowego. Na terenie Kosowa większość uczelni ma krótką historię, ponieważ prowadzą działalność od kilku, kilkunastu lat. Najstarszą uczelnią w kraju jest University of Prishtina, który dał początek

pozostałym uczelniom w kraju, tworzonym jako oddziały podległe pod władze uczelni w stolicy.

Uczelnie wyższe są szczególnego rodzaju jednostkami organizacyjnymi, dlatego przetestowanie założeń teoretycznych z obszaru przywództwa, poczynione przez autorkę, a dokonane po wnikliwej analizie literatury, jest uzasadnione.

Osoby zarządzające podmiotami szkolnictwa wyższego mierzą się z problemami wynikającymi z braku stabilności branży edukacyjnej. Do wyzwań uczelni wyższych należą: z jednej strony rosnąca konkurencja, z drugiej wysokie wymagania studentów, którzy oczekują interaktywnych zajęć prowadzonych przy użyciu nowoczesnych technik uczenia. Podejście praktyczne w kształceniu jest kolejną trudnością, która ma na celu dostosowanie umiejętności absolwentów do oczekiwań rynku pracy. Zjawisko globalizacji ma swoje konsekwencje w otwarciu granic i swobodnym przepływie osób, co jest kolejnym czynnikiem zmuszającym do intensyfikacji działań konkurencyjnych, nawet wśród uczelni publicznych. Student może podjąć edukację wyższą w dowolnym miejscu na świecie, a jedynymi barierami są jego umiejętności i posiadane zaplecze finansowe. Uczelnie konkurują o najlepszych studentów, nie w obrębie kraju, a regionu czy nawet świata. Kraje wysoko rozwinięte dodatkowo mierzą się z problemem starzejących się społeczeństw, co znacznie wpływa na obniżenie liczby kandydatów aplikujących na studia.

Wskazane powyżej wyzwania skłaniają pracowników uczelni do zachowania należytej dbałości o jakość świadczonych usług oraz dopasowanie oferowanych programów studiów do oczekiwań odmiennych grup interesariuszy, którymi są: kandydat na studia, przyszły pracodawca, kadra akademicka, pracownicy administracji, ministerstwo. Jednym z czynników, który może umocnić pozycję konkurencyjną uczelni zarówno w kraju, jak i w środowisku międzynarodowym i wpłynąć na jakość kształcenia oraz opinię o jednostce, jest realizowany sposób zarządzania uczelnią, wyrażony w przyjętym stylu przywództwa. Świadome zarządzanie zasobami materiałowymi i kapitałem intelektualnym może wyeliminować lub ograniczyć zagrożenia oraz wpłynąć na wzrost efektywność funkcjonowania organizacji. Jak już wspomniano, w większości systemów edukacji na poziomie uczelni wyższej niewątpliwie osobą decyzyjną, posiadającą władzę formalną jest rektor, co w większości kra-

jów wynika z ustawy regulującej sposób funkcjonowania uczelni wyższych. Warto zastanowić się, na ile regulacje i przepisy prawa pozwalają na dowolność w wyborze stylu zarządzania, a na ile jest on ich skutkiem.

Powyżej wskazane zagadnienia prowadzą do sformułowania zasadniczych pytań: jak ważna jest osoba przywódcy w uczelni wyższej oraz na ile jej oddziaływanie wpływa na charakter stylu przywództwa w uczelni. W rozważaniach należy ująć, jakie determinanty przywództwa są kluczowe z punktu widzenia zarządzania uczelnią oraz w jaki sposób i z jaką siłą czynniki zewnętrzne kształtują przywódcę uczelni. Ze względu na wysoki poziom regulacji szkolnictwa wyższego należy założyć, że czynniki w poszczególnych krajach różnicują sposób funkcjonowania uczelni wyższych.

Autorka sformułowała następujący cel badawczy: sprawdzenie, jakie determinanty wpływają na kształtowanie się stylu przywództwa, w jaki sposób można mierzyć efektywność przywództwa oraz który styl przywództwa jest optymalny dla państwowej uczelni w ocenie przedstawicieli trzech poziomów zarządzania (wierzchołka strategicznego, menedżerów średniego szczebla oraz pracowników administracji).

Sformułowany cel zrealizowano dzięki: pogłębionej analizie literatury, przygotowaniu, realizacji i interpretacji wyników badania jakościowego i ilościowego w oparciu o autorskie narzędzia badawcze oraz przetestowaniu sformułowanych przez autorkę hipotez badawczych.

Przyjęty cel zdeterminował sposób prowadzonych badań. Badanie ilościowe w formie sondażu diagnostycznego skierowano do dwóch grup:

- menedżerów, do których przypisano: prorektorów, dziekanów, prodziekanów, dyrektorów (w tym przypadku był to tylko sekretarz generalny – odpowiednik kanclerza w polskim systemie szkolnictwa wyższego);
- pracowników administracji, do której przydzielono wszystkich pracowników administracji, zarówno szczebla kierowniczego (bardzo często kierownicy nie mają podległych osób czy zespołów do zarządzania), jak i wykonawczego (z wyłączeniem osób prowadzących jedynie zajęcia).

Każda z grup otrzymała inny kwestionariusz ankiety dostosowany do zajmowanego w uczelni stanowiska, pełnionej funkcji oraz do zasięgu posiadanej władzy, zakresu wykonywanych zadań i podejmowanych decyzji.

Badanie jakościowe zrealizowano dzięki pogłębionemu wywiadowi skierowanemu do rektorów państwowych uczelni wyższych.

Zarówno kwestionariusze ankiet, jak i scenariusz wywiadu zostały opracowane w oparciu o dokonany przegląd literatury i miały charakter autorski. Kwestionariusze ankiet były testowane podczas wcześniejszych badań pilotażowych prowadzonych w 2023 roku. Grupą testową byli przedstawiciele uczelni z: Ukrainy, Republiki Dominikany oraz Brazylii. Na podstawie otrzymanych wyników kwestionariusz ankiety został skorygowany, a przedstawiciele uczelni rozdzieleni na wspomniane powyżej grupy: menedżerów oraz pracowników administracji. Otrzymane wyniki zostały przeanalizowane w oparciu o wybrane testy statystyczne.

1. System edukacji w Republice Kosowa

Każdy system edukacji jest osadzony w konkretnym środowisku, które bezpośrednio wpływa na sposób jego funkcjonowania. Przeprowadzenie analizy makrootoczenia, w którym jest osadzony system edukacji, w znacznym stopniu ułatwia wnioskowanie w zakresie funkcjonowania uczelni publicznych. Aspektem wyróżniającym Republikę Kosowa jest fakt, że gospodarka i infrastruktura kraju są odbudowywane po wojnie, która miała miejsce w latach 1998–1999. Należy podkreślić również, że system edukacji podlega dynamicznym zmianom i rozwojowi. Większość uczelni wyższych powstała po wojnie, co stanowi wyzwanie organizacyjne w zakresie wybudowania procedur i standardów, które będą odpowiadały planom rządu oraz wyzwaniom regionu bałkańskiego.

1.1. Uwarunkowania makroekonomiczne kraju

Funkcjonowanie każdej uczelni publicznej jest bezpośrednio uzależnione od warunków charakterystycznych dla kraju, w którym jednostka prowadzi swoją działalność. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest to, że uczelnie realizują misję społeczną oraz wspierają rozwój umiejętności i wiedzy mieszkańców.

W celu zrozumienia zasad funkcjonowania uczelni niezbędne jest poznanie otoczenia makroekonomicznego, na przykład w efekcie przygotowania analizy PEST F. Aguilara. Macierz obejmuje aspekty: polityczne, ekonomiczne, społeczne oraz technologiczne. Kolejni autorzy rozbudowali narzędzie o dwa czynniki: środowiskowe oraz prawne.

Poniżej przygotowano zestawienie czynników dla omawianego kraju z podziałem na elementy, które mogą stanowić szansę dla podmiotów systemu edukacji, oraz zagrożenia, na które należy się przygotować

i świadomie nimi zarządzić. Analizę wykonano w oparciu o wiedzę ekspercką pozyskaną podczas zrealizowanych wizyt studyjnych w państwowych uczelniach Republiki Kosowa. Poszczególnym elementom przypisano wagi od 1 do 5, gdzie: 1 – bez wpływu, 2 – niewielki wpływ, 3 – umiarkowany wpływ, 4 – istotny wpływ, 5 – kluczowy wpływ.

Tabela 1. Analiza PESTEL dla Kosowa

Czynniki makro-ekonomiczne	Szanse	Waga	Zagrożenia	Waga
Polityczne	ustrój demokratyczny oparty na partycypacji społecznej	2	niestabilna sytuacja na linii Kosowo – Serbia	5
	edukacja jako priorytet	5	brak poparcia dla działań rządu przez ze strony części społeczeństwa	3
	chęć przystąpienia do Unii Europejskiej	4		
	duża zależność edukacji od zmian politycznych	4		
	wsparcie krajów UE oraz NATO	4		
Ekonomiczne	gospodarka rozwijająca się	5	odczuwalne skutki kryzysu światowego	4
	podejmowanie inwestycji w regionie	4		
	rozbudowa infrastruktury drogowej	3		
Społeczne	silna więź społeczeństwa z krajem	4	starsze pokolenie zamknięte na zmiany	3
	wyraźny system wartości	3		
	młoda populacja	5		
	otwartość na wpływy kultury zachodu	3		
	wysoki przyrost naturalny	5		
Technologiczne	rozwijająca się infrastruktura związana z dostępem do internetu	4	wykluczenie cyfrowe w niektórych regionach	2
	własna sieć telefonii komórkowej	4		
Środowiskowe	walory środowiskowe wynikające z położenia geograficznego	2	brak regulacji w zakresie ochrony środowiska	2

Czynniki makro-ekonomiczne	Szanse	Waga	Zagrożenia	Waga
	niskie zanieczyszczenie w regionie	1	problem z gospodarką odpadową na poziomie centralnym	2
	brak wykorzystania odnawialnych źródeł energii	2	brak zachęt do rozwoju zielonej energetyki	2
Prawne	przepisy prawa wzorowane na prawodawstwie krajów europejskich	4		

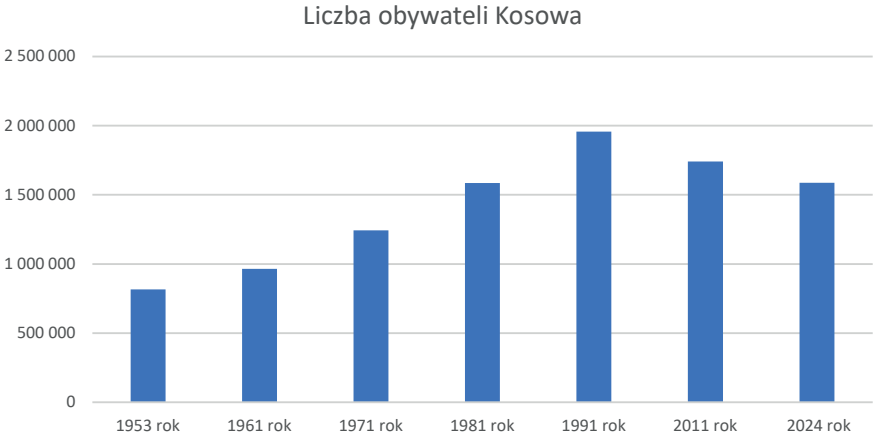
Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów wewnętrznych uczelni publicznych oraz prowadzonych rozmów podczas wizyt studyjnych.

Wykonane zestawienie czynników makroekonomicznych jest potwierdzeniem wpływu środowiska na sposób funkcjonowania uczelni państwowych Republiki Kosowa. Zarówno pod względem liczebności, jak i przypisanej wagi analizowanym czynnikom aspekty polityczne odgrywają kluczową rolę wśród wszystkich przeanalizowanych. Zależność uczelni publicznych od polityki obserwowana w Republice Kosowa jest bardzo ryzykowna dla rozwoju nauki i edukacji, ponieważ nie zapewnia ciągłości podejmowanych decyzji. Edukacja i nauka nie mogą być kształtowane w oparciu o rewolucję, tylko o ewolucję. W horyzoncie kilkuletnim nie da się ocenić efektywności podejmowanych decyzji. Ewaluacja wprowadzanych reform może nastąpić po upływie pełnego cyklu kształcenia (od szkoły podstawowej do momentu wejścia na rynek pracy), ponieważ tylko wówczas jest możliwe sprawdzenie, czy absolwent uczelni został odpowiednio przygotowany do wykonywania wyuczonego zawodu.

Kosowo jest niewielkim krajem liczącym blisko 1,6 mln obywateli. Jego historia jest bardzo burzliwa i naznaczona skutkami konfliktu zbrojnego. W 1991 roku podczas rozpadu Jugosławii kosowscy Albańczycy wystąpili o niepodległość Kosowa, co nie zostało zaakceptowane przez ludność Serbii. W kolejnych latach konflikt narastał, doprowadzając do eskalacji w latach 1998–1999 i przeradzając się w wojnę. Ogłoszenie niepodległości Kosowa ogłoszono jednostronnie 17 lutego 2008 roku. Do końca 2019 roku kraj uznało 98 państw. Do końca 2023 roku 22 z 27 krajów Unii Europejskiej uznało niepodległość Kosowa. Do chwili obecnej

Serbowie nie akceptują istnienia Kosowa, uznając ten obszar za część administracyjną swojego kraju.

Analizując dane dotyczące populacji kraju, można zauważyć, że od 1991 roku odnotowuje się wyraźny trend spadkowy liczby mieszkańców, czego powodem jest migracja poza granice kraju (szczegółowe dane poniżej na wykresie). W ostatnich latach główną przyczyną odpływu ludności są względy ekonomiczne, które wpływają na decyzję o poszukiwaniu zatrudnienia zagranicą.



Wykres 1. Liczba mieszkańców Republiki Kosowa

Źródło: Kosovo Agency of Statistics, https://ask.rks-gov.net/

W latach 1991–2024 populacja kraju spadła o 19%, co przy tak niewielkiej liczebności jest istotnym problemem. Jednym z obowiązków władz państwa jest zaplanowanie odpowiednich działań, które mogą odwrócić obserwowaną tendencję.

W pierwszym kwartale 2024 roku zanotowano PKB na poziomie 5,62% i jest to wyższy wynik niż w poprzednich dwóch latach. Inflacja w lipcu 2024 roku osiągnęła poziom 2,2%. Szczyt inflacji w Kosowie odnotowano dwa lata wcześniej, w lipcu 2022 roku. W czwartym kwartale 2023 roku odnotowano bezrobocie na poziomie 10,7%.

Kondycja ekonomiczna kraju jest przez specjalistów oceniana dobrze, a dzięki stabilnym wynikom eksportu gospodarka Kosowa zachowała odporność wobec kryzysu pojawiającego się w kolejnych krajach na całym świecie. Na sytuację w kraju wpływa również wzrostowy trend inwestycji

kapitałowych. Według danych Banku Światowego, oczekuje się, że po spowolnieniu w 2023 roku w regionie Bałkanów Zachodnich, w tym w Kosowie, nastąpi przyspieszenie na poziomie 3%. Powodem ożywienia w regionie jest niższy poziom inflacji na terenie Unii Europejskiej[1].

W 2022 roku odnotowano wzrost PKB o 3,5%, co było rezultatem wysokiego wyniku eksportu oraz konsumpcji prywatnej. W ostatnim kwartale odnotowano wzrost o 3,6% rocznie rok do roku w wyniku wzrostu wyników przemysłu produkcyjnego, sektora finansów oraz ubezpieczeń. Spektakularny wzrost eksportu o 17% zanotowano w 2022 roku, co spowodowane było rozwojem branży meblarskiej. Na ten wynik wpłynęło zawieszenie produkcji żelazoniklu, ze względu na drastyczny wzrost ceny energii. Drugą ważną gałęzią eksportu są usługi IT i *call center*.

Na obszarze Republiki Kosowa można zaobserwować liczne inwestycje, szczególnie w obszarze gospodarki mieszkaniowej. Zarówno deweloperzy, jak i prywatni inwestorzy realizują liczne projekty budowlane w zakresie budownictwa mieszkaniowego oraz usługowego.

Przytoczone powyżej dane są potwierdzeniem potencjału gospodarczego analizowanego kraju oraz unaoczniają, jakie wyzwania towarzyszą przedstawicielom uczelni wyższych. Przy tak małej populacji, odpływie mieszkańców, trudnych warunkach do rozwoju gospodarczego i braku poczucia bezpieczeństwa w całym regionie uczelnie wyższe intensywnie konkurują o pozyskanie przyszłego studenta. Tworząc ofertę programową, należy uwzględniać przedstawione dane statystyczne, tak by dostarczyć na rynek pracy specjalistę, gotowego do podjęcia zadań w obszarach, których potrzebuje gospodarka kraju.

1.2. Struktura organizacyjna systemu edukacji w Republice Kosowa

Podstawą funkcjonowania każdej gospodarki jest wykształcone społeczeństwo, dlatego inwestycje w system edukacji i nauki oraz odpowiednie zarządzanie sektorem powinny stanowić priorytet.

[1] R. Mima, *Kosovo*: *Strong exports and public investment to sustain growth in 2023*, Forest Report, Spring 2023, wiiw, s. 72.

System edukacji w Kosowie ma następującą strukturę organizacyjną:

- edukacja przedszkolna dla dzieci poniżej 6 roku życia,
- edukacja podstawowa realizowana w klasach 1–5 dla dzieci w wieku od 6 do 10 lat,
- edukacja gimnazjalna realizowana w klasach 6–9 dla dzieci w wieku od 11 do 14 lat,
- edukacja ponadgimnazjalna realizowana w klasach 10–12 lat dla dzieci w wieku 15–18 lat. Na tym poziomie edukacja realizowana jest w dwóch rodzajach placówek: gimnazjach oraz szkołach zawodowych. Placówki są licencjonowane i profilowane. Gimnazja dzielą się na: społeczne, ogólne, przyrodnicze, matematyczno-informatyczne, językowe, natomiast szkoły zawodowe realizują kierunki: techniczne, ekonomiczne, medyczne, muzyczne, handlowe, teologiczne, artystyczne oraz centra kompetencji,
- edukacja wyższa dzieli się na dwa poziomy: pierwszy trwający 3–4 lata studiów, kończący się uzyskaniem 180 lub 240 punktów ECTS oraz tytułem zawodowym licencjata[2].

Powyżej przytoczona struktura organizacyjna jest typowa dla systemu edukacyjnego praktykowanego w krajach Unii Europejskiej.

Istotne jest również przeanalizowanie informacji na temat liczby uczniów i studentów, którzy są kształceni w Kosowie. Na stronie internetowej Kosowskiej Agencji Statystycznej opublikowano szczegółowe informacje na temat liczby osób uczących się oraz studiujących w roku akademickim 2022/2023. Poniżej przedstawiono dane liczbowe.

Tabela 2. Liczba uczniów oraz studentów systemu edukacji w Kosowie

Rodzaj organizacji	Liczba uczniów/studentów
przedszkola	30 996
szkoły podstawowe	220 578
gimnazja	67 373
szkoły specjalistyczne	313
uczelnie wyższe	71 948

Źródło: https://ask.rks-gov.net/Themes/Education [dostęp: 18.08.2024].

[2] L. Aliu, *Analysis of Kosovo's Education System, Friedrich Ebert Stiftung*, Inject, www.fes-kosovo.org [dostęp: 06.11.2024].

Kosowska Agencja Statystyczna opublikowała również dane na temat zatrudnienia w roku akademickim 2023/2024. Wybrane dane zaprezentowano w poniższej tabeli.

Tabela 3. Liczba pracowników systemu edukacji

Rodzaj organizacji	Liczba pracowników
pracownicy przedszkoli	769
pracownicy szkół podstawowych	16 998
pracownicy szkół średnich	5 069
pracownicy administracyjni uczelni wyższych	453
pracownicy akademiccy	393

Źródło: https://ask.rks-gov.net/Themes/Education

Analogicznie do liczby uczniów, najwyższa liczba pracowników jest zatrudniona w szkołach podstawowych. W zakresie uczelni wyższych wskazano dwie grupy pracowników: administracyjnych oraz akademickich. Łącznie w jednostkach systemu edukacji zatrudniono 23 682 osoby, co stanowi 1,5% populacji kraju.

Z punktu widzenia przedstawicieli rynku pracy, ważne jest przeanalizowanie liczby studentów w podziale na poszczególne dziedziny i dyscypliny gospodarcze. Poniżej przedstawiono zestawienie studentów z roku akademickiego 2022/2023 studiujących w uczelniach publicznych oraz prywatnych.

Tabela 4. Liczba studentów poszczególnych dziedzin studiów

Dziedzina studiów	Kobiety	Mężczyźni	Razem
rolnictwo, leśnictwo, rybołówstwo, weterynaria	230	135	365
sztuka i nauki humanistyczne	1 469	616	2 085
biznes, administracja, prawo	2 283	1 985	4 268
edukacja	366	24	390
inżynieria, produkcja i budownictwo	903	1 068	1 971
nauki o zdrowiu	1 844	618	2 462
technologia informacyjno-komunikacyjna	871	1 830	2 701
nauki przyrodnicze, matematyka i statystyka	345	164	509
usługi	178	338	516
nauki społeczne, dziennikarstwo i informacja	1 450	335	1 785
Razem	9 939	7 113	17 052

Źródło: https://askapi.rks-gov.net/Custom/0433ea1d-cd79-4099-9f65-d6e409da25eb.pdf

Najwięcej studentów wybiera kierunki: biznes, administrację i prawo. Na kolejnych miejscach pod względem popularności znajdują się kolejno: technologia informacyjno-komunikacyjna, nauki o zdrowiu oraz sztuka i nauki humanistyczne. Ważne jest, by wybrane dziedziny studiów były zgodne z oczekiwaniami rynku pracy, ponieważ system edukacji powinien dostarczać absolwentów, którzy będą w stanie zrealizować oczekiwania pracodawców. Na uwagę zasługuje fakt, że 58% studentów to kobiety, a całość populacji studentów w danym roku akademickim stanowi nieco powyżej 1% obywateli kraju.

1.3. Strategia edukacyjna Republiki Kosowa

We wrześniu 2022 roku Ministerstwo Edukacji, Nauki, Technologii i Innowacji przyjęło Strategię Edukacyjną na lata 2022–2026, określającą kierunki rozwoju sektora edukacyjnego w Kosowie. Dokument został przygotowany w oparciu o Rządowy Program dla Kosowa na lata 2021–2025, opracowany przez zespół składający się z grupy roboczej oraz podgrup tematycznych. Strategia Edukacyjna jest zgodna ze Strategią Rozwoju Kraju 2030, w którym to dokumencie jako priorytet określono „Równy rozwój człowieka", a jako cel ogólny wskazano: „Dostępna edukacja wysokiej jakości".

Strategia Edukacyjna została podzielona na pięć obszarów:

1) edukację wczesnoszkolną,
2) edukację przed uniwersytecką,
3) kształcenie, szkolenie i kształcenie dorosłych,
4) szkolnictwo wyższe,
5) cyfryzację edukacji.

W zakresie powyższych obszarów określono pięć celów strategicznych do realizacji w kolejnych latach:

1. **Zwiększenie włączenia społecznego i równego dostępu do wczesnej edukacji.**

Edukacja wczesnoszkolna odgrywa kluczową rolę w rozwoju społecznym i emocjonalnym człowieka. Ma na celu zaspokojenie potrzeb w zakresie poznawczym, fizycznym, zbudowanie mocnych oraz

wszechstronnych podstaw uczenia się na kolejnych etapach rozwoju i edukacji. Bardzo istotnym czynnikiem jest przygotowanie odpowiedniej infrastruktury. W tym celu zaplanowano: zwiększenie liczby placówek o charakterze przedszkolnym, usytuowanie ich w odpowiednich lokalizacjach, przygotowanie ram prawnych oraz programu nauczania, który pozwoli na kompleksowe przygotowanie środowiska edukacyjnego.

2. **Poprawa jakości edukacji przeduniwersyteckiej na drodze konsolidacji systemów zapewniających jakość nauczania.**

W ramach realizacji tego celu strategicznego należy zapewnić ciągłość uczenia na poszczególnych szczeblach, efektywnie zarządzać zasobami, przygotować odpowiednie ramy prawne oraz kłaść nacisk na odpowiedzialność za realizację procesu edukacji. Kluczowa w tym zakresie jest ocena wewnętrzna, jak również zewnętrzna instytucji edukacyjnych, podniesienie rzetelności i bezstronności egzaminów państwowych oraz skuteczna realizacja przyjętych programów nauczania przy użyciu alternatywnych pomocy dydaktycznych.

3. **Harmonizacja kształcenia i szkolenia na poziomie zawodowym, z uwzględnieniem dynamicznego rozwoju technologii cyfrowych, zmieniających się potrzeb rynku pracy, z naciskiem na potrzebę uczenia się przez całe życie.**

Niewystarczająca oferta kształcenia zawodowego będzie skutkowała niskim poziomem umiejętności i kompetencji osób wchodzących na rynek pracy oraz brakiem zaspokojenia oczekiwań pracodawców w tym zakresie. Osoba wchodząca na rynek pracy nie będzie przygotowana do wykonywania zadań, a pracodawca będzie musiał ponosić koszty szkolenia nowego pracownika, zatem efektywność w początkowym okresie zatrudnienia takiej osoby będzie niska. W poprzednich latach pracownicy fizyczni nie byli w wystarczającym stopniu objęci działaniami rozwijającymi ich wiedzę i umiejętności. Obserwowany postęp technologiczny wymusza uczenie się przez całe życie i podejmowanie stałych inwestycji w rozwój kapitału intelektualnego. W celu lepszego dostosowania absolwenta do wymogów rynku pracy, należy przygotować ofertę kształcenia i szkolenia zawodowego z uwzględnieniem rozwoju umiejętności: uniwersalnych, cyfrowych, w zakresie przedsiębiorczości, zawodowych, technicznych, zgodnie z potrzebami zgłaszanymi przez uczestników rynku pracy oraz zmieniającymi się trendami transformacji cyfrowej i środowiskowej.

4. **Poprawa jakości, integralności oraz poziomu konkurencyjnego szkolnictwa wyższego.**

Cel został sformułowany na podstawie zdiagnozowanych niedociągnięć strukturalnych. Realizacja procesu edukacji powinna odbywać się w oparciu o poprawę jakości i integralności szkolnictwa wyższego oraz dostosowanie do międzynarodowych standardów jakości.

5. **Zastosowanie technologii cyfrowej w celu poprawy jakości usług edukacyjnych.**

Osiągnięcie celu będzie możliwe po dokonaniu cyfryzacji posiadanych danych oraz automatyzacji procesów w zakresie edukacji. W tym obszarze określono 5 grup działań, które będą podejmowane: stworzenie scentralizowanej platformy cyfrowej w obszarze edukacji; przygotowanie i realizacja cyfrowych materiałów dydaktycznych dla różnych poziomów edukacji i przedmiotów; zapewnienie dostępu uczelniom do wysokiej jakości sieci internetowej oraz do niezbędnego sprzętu; rozwój kompetencji cyfrowych pracowników sektora edukacji; przygotowanie mechanizmów postępowania mających na celu zastosowanie technologii cyfrowych w edukacji[3].

Kolejnym dokumentem o znaczeniu strategicznym dla systemu edukacji jest Rządowy Program Kosowa na lata 2021–2025. Zapisy w tym dokumencie są traktowane jako szansa na uzyskanie przewagi konkurencyjnej oraz pozyskiwanie zasobów w celu realizacji polityki zrównoważonego rozwoju kraju. Zdefiniowanych zostało pięć obszarów kluczowych dla rozwoju edukacji:

1) wysoka jakość, kompleksowość oraz cyfryzacja edukacji,
2) dostosowanie kształcenia i szkolenia zawodowego do potrzeb rynku pracy,
3) efektywne zarządzanie systemem edukacji na wszystkich poziomach,
4) zapewnienie wykształcenia wyższego z zachowaniem międzynarodowych standardów jakości oraz rzetelności,
5) wzmocnienie zaplecza badawczego[4].

[3] Education strategy 2022–2026, https://www.dvv-international.ge/fileadmin/files/caucasus-turkey/Kosovo/Resources/Strategja-e-Arsimit-2022-2026-Eng.pdf, s. 11–13.

[4] Education strategy 2022–2026, https://www.dvv-international.ge/fileadmin/files/caucasus-turkey/Kosovo/Resources/Strategja-e-Arsimit-2022-2026-Eng.pdf, s. 14.

Przygotowana Strategia Edukacyjna jest kontynuacją wcześniej sporządzonych dokumentów, które obowiązywały w latach 2011–2016 oraz 2017–2021, i wpisuje się w zapisy dokumentów międzynarodowych.

Na potrzeby opracowania strategii przeprowadzono analizy, z których wynika, że poziom i jakość edukacji społeczeństwa warunkuje standard życia i poziom gospodarczy, dlatego ważne jest, by gospodarki rozwijające się ponosiły inwestycje mające na celu rozwój społeczeństwa i przygotowały je na nowe wyzwania związane z podejmowanymi inwestycjami w sferze biznesu. Na podstawie przeprowadzonych analiz sformułowano hipotezę, że edukację w Kosowie cechuje niski poziom jakości, co stanowi barierę wzrostu gospodarczego kraju. Wykazano istnienie luki pomiędzy kompetencjami i umiejętnościami w obszarach: znajomości języków obcych, obsługi komputera oraz w zakresie posiadanych kompetencji miękkich[5]. Przeprowadzona w 2018 roku ocena umiejętności 15-letnich uczniów wykazała niskie wyniki z matematyki, przedmiotów ścisłych oraz czytania ze zrozumieniem w porównaniu do średniego wyniku dla regionu krajów OECD. Wspomniane badania weryfikują:

– umiejętność czytania,
– wiedzę i umiejętności z matematyki,
– wiedzę i umiejętności z nauk ścisłych.

Umiejętność czytania była sprawdzana komputerowo i uwzględniała nowe formaty tekstów. Badanie polegało na sprawdzaniu rozumienia czytanego tekstu, oceniania, refleksji i interakcji z tekstem. Umiejętność korzystania z matematyki badano w następujących kontekstach: formułowanie, stosowanie, interpretacja, rozumowanie matematyczne, używanie pojęć matematycznych, procedur, narzędzi do opisywania i przewidywania zjawisk. Umiejętność stosowania nauk ścisłych polegała na badaniu zdolności do angażowania w kwestie związane z nauką, idee z nią związane oraz do refleksji nad nimi, jak również zadaniami związanymi z postawami etycznymi i obywatelskimi. Oceniano

[5] Education strategy 2022-2026 https://www.dvv-international.ge/fileadmin/files/caucasus-turkey/Kosovo/Resources/Strategja-e-Arsimit-2022-2026-Eng.pdf, s. 21.

umiejętność projektowania badań, interpretacji danych oraz zbierania dowodów naukowych[6].

W edycji badania realizowanego w 2018 roku wzięło udział 600 000 studentów z 79 krajów – 37 krajów OECD oraz 42 krajów partnerskich. Badanie PISA jest unikatowe, ze względu na przeprowadzaną korelację pomiędzy efektami uczenia się uczniów, danymi dotyczącymi ich pochodzenia oraz reprezentowanymi postawami wobec procesu uczenia. Badane są również czynniki, które kształtują uczenie się zarówno w szkole, jak i poza nią. Dzięki takiej korelacji możliwe jest porównywanie systemów edukacji. Umiejętność czytania i pisania potwierdza zdolność uczniów do stosowania pozyskanej wiedzy oraz umiejętności w zakresie analizy, formułowania wniosków, komunikowania się, rozwiązywania sytuacji problemowych. W ramach badania zadawano również pytania dotyczące motywacji uczniów do nauki, przekonań i poglądów na swój temat oraz stosowanych sposobów uczenia się. Przyjęte zmienne pozwalają na obiektywną ocenę badanych krajów w zakresie edukacji, przynajmniej do poziomu przed uniwersyteckiego, oraz opracowanie obiektywnego rankingu krajów[7].

Zakres badania jest regularnie zwiększany o kolejne kraje. Pierwsze badanie prowadzono w 2000 roku i wzięły w nim udział 32 kraje. Kolejne badania prowadzono w latach: 2003, 2006, 2009–2010, 2012, 2015 i ostatnie, jak już wspomniano, w 2018 roku. Podczas każdej edycji osoby odpowiedzialne za przygotowanie i realizację badania inaczej rozkładały akcenty do obserwacji i tak w kolejnych latach badano:

- w 2003 i 2012 roku – wiedzę i umiejętności z zakresu matematyki,
- w 2006 i 2015 roku – wiedzę i umiejętności w obszarze nauk ścisłych.

Kosowo w rankingu znalazło się na trzeciej pozycji od końca, a niższe wyniki miały jedynie Republika Dominikany oraz Filipiny. W porównaniu

[6] PISA 2018 Results, What students know and can do. Volume I, OECD, 2019, https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/5f07c754-en.pdf?expires=1620417488&id=id&accname=guest&checksum=, s. 15–16.

[7] PISA 2018 Results, What students know and can do. Volume I, OECD, 2019, https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/5f07c754-en.pdf?expires=1620417488&id=id&accname=guest&checksum=- s. 18–27.

do krajów OECD, Kosowo uzyskało o wiele niższą notę. Z zakresu czytania wynik krajów OECD to 487, natomiast Kosowa – 353; w zakresie matematyki: kraje OECD uzyskały 489, Kosowo – 366; w obszarze nauk ścisłych: kraje OECD – 489, Kosowo – 385. Niestety w raporcie nie określono długoterminowego trendu zmiany wydajności nauczania w okresie 3 lat, co mogłoby odzwierciedlić, jak zmieniają się efekty uzyskiwane przez uczniów. Pozwoliłoby to stwierdzić, jak działa system edukacji w Kosowie. Krótkoterminową zmianę wydajności określono, porównując wyniki z 2015 i 2018 roku. Uzyskano następujące wyniki:

- czytanie: 6,
- matematyka: 4,
- nauki ścisłe: -14.

Umiejętność czytania oraz rozwiązywania zadań matematycznych poprawiły się, niestety w zakresie projektowania badań wynik uległ pogorszeniu. Procentowy udział wyników uczniów z Kosowa w najwyższych wynikach ogółem, przynajmniej w jednej z trzech badanych dziedzin, wyniósł 0,1%, co stanowi bardzo niski udział. Procent wyników uczniów z Kosowa w zakresie niskich wyników w trzech zagadnieniach wyniósł 66%[8].

Przytoczone dane są potwierdzeniem na to, że w zakresie edukacji w Kosowie jest jeszcze wiele obszarów do poprawy. Bardzo ważne jest, że władze państwa zdają sobie sprawę z niedoskonałości systemu, uwzględniają światowe trendy w edukacji oraz są otwarte na wprowadzanie zmian.

1.4. Regulacje prawne uczelni publicznych w Republice Kosowa

Uczelnie wyższe w Kosowie działają na podstawie przepisów ustawy Prawo o Szkolnictwie Wyższym dla Republiki Kosowa z 9 września 2011 roku. Ustawa stanowi podstawę w zakresie regulacji, funkcjonowania,

[8] PISA 2018 Results, What students know and can do. Volume I, OECD, 2019, https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/5f07c754-en.pdf?expires=1620417488&id=id&accname=guest&checksum=, s. 18.

finansowania, zapewnienia jakości, zgodnie z europejskimi standardami. **Do podstawowych zasad szkolnictwa wyższego w Kosowie należą:**

- wolność akademicka, zgodna z zapisami Konstytucji Republiki Kosowa,
- równość wobec prawa wszystkich osób z wyższym wykształceniem,
- równość wszystkich placówek,
- różnorodność i wysoka jakość programów studiów,
- kreatywność, innowacyjność, przedsiębiorczość – kluczowe czynniki sukcesu programów studiów oraz wykształcenia wyższego,
- zapewnienie mobilności studentów i pracowników,
- zaangażowanie w badania, pracę akademicką, rozwijanie wiedzy na terenie Kosowa oraz poza granicami kraju,
- angażowanie uczniów w pracę indywidualną i współpracę zespołową[9].

Szkolnictwo wyższe w Kosowie jest zorganizowane w podziale na:

- stopień pierwszy – studia trwają 3 do 4 lat. Student osiąga 180 lub 240 punktów ECTS, a studia kończą się uzyskaniem tytułu zawodowego licencjat,
- stopień drugi – studia trwają 1–2 lata i są kontynuacją stopnia pierwszego. Student osiąga odpowiednio 60 lub 120 punktów ECTS, a studia kończą się uzyskaniem tytułu zawodowego magistra,
- stopień trzeci – studia doktoranckie o charakterze naukowo-badawczym. Studia kończą się nadaniem stopnia naukowego doktora,
- inne formy kształcenia pomaturalnego na poziomach 5, 6, 7, 8 Europejskiej Ramy Kwalifikacji[10].

Dostęp do edukacji wyższej nie jest ograniczony wiekowo. Jedynym wymogiem jest posiadanie świadectwa maturalnego. Ministerstwo jest

[9] Gazeta zyrtare e Republikës së Kosovës, nr 14, 9 shtator 2011, Prishtinë ligji nr 04/l-037 për arsimin e lartë në Republiken e Kosovës, s. 1.

[10] Gazeta zyrtare e Republikës së Kosovës, nr 14, 9 shtator 2011, Prishtinë ligji nr 04/l-037 për arsimin e lartë në Republiken e Kosovës, s. 3.

odpowiedzialne za: planowanie rozwoju szkolnictwa wyższego w porozumieniu z jednostką akredytującą; nadzór nad publicznymi i prywatnymi placówkami wyższymi; rozdział środków finansowych i materialnych dla poszczególnych jednostek; nadzór nad efektywnością prowadzonych działań; zatwierdzanie wzoru, treści dyplomu i suplementu; współpracę z Kosowską Agencją Akredytacyjną; zgłaszanie propozycji tworzenia programów studiów; promocję wymiany międzynarodowej studentów i pracowników, głównie w strefie europejskiej; formułowanie zasad uznawania dokumentów potwierdzających uzyskanie wykształcenia poza granicami Kosowa; promowanie równych szans w dostępie do wykształcenia wyższego; powoływanie członków Państwowej Rady ds. Szkolnictwa Wyższego; promocję współpracy pomiędzy uczelniami publicznymi, prywatnymi i jednostkami biznesu[11].

Ustawa o Szkolnictwie Wyższym w artykule 7 zawiera zapisy na temat Kosowskiej Agencji Akredytacyjnej, która jest niezależną organizacją odpowiedzialną za ocenę i promowanie jakości szkolnictwa wyższego na terenie Kosowa. Agencja zapewnia utrzymanie odpowiedniego poziomu jakości kształcenia, dbałość o standardy oraz realizację oczekiwań formułowanych przez European Network for Quality Assurance in Higher Education (ENQA). ENQA powstała w 2000 roku w celu promowania współpracy europejskiej i zapewniania jakości w szkolnictwie wyższym w regionie bolońskim[12].

W artykule 8 Ustawy określono zakres wpływu przedstawicieli Ministerstwa wobec podległych uczelni, do którego należy podejmowanie decyzji o przyjęciu nazwy uczelni publicznych. Uczelnie publiczne w Kosowie posiadają pełną odrębność prawną w poniższych sprawach:

- zarządzania gruntami, budynkami innymi aktywami inwestycyjnymi, powierzonymi uczelni,
- pozyskiwania i zarządzaniafunduszami,
- zatrudniania i zwalniania nauczycieli akademickich oraz pracowników administracyjnych,
- zawierania umów dotyczących towarów i usług,

[11] Gazeta zyrtare e Republikës së Kosovës, nr 14, 9 shtator 2011, Prishtinë ligji nr 04/l-037 për arsimin e lartë në Republiken e Kosovës, s. 5.

[12] https://www.enqa.eu/about-enqa/ [dostęp: 22.08.2024].

– nawiązywania umów prawnych ze studentami,
– tworzenia przedsiębiorstw handlowych do celów edukacyjnych i badawczych,
– podpisywania umów z innymi instytucjami w Kosowie i poza jego granicami.

Ministerstwo może przekazać uczelni prawo własności do budynków, działek, infrastruktury. Uczelnie publiczne mogą być tworzone wyłącznie decyzją Ministerstwa, mogą również zostać zamknięte, jeżeli jest to uzasadnione interesem ogółu. Taka decyzja jest wcześniej publikowana i konsultowana z władzami uczelni. Przedstawiciele uczelni sami mogą zaproponować pracownikom Ministerstwa zamknięcie lub połączenie placówek, jednakże ostateczną decyzję podejmują przedstawiciele Ministerstwa[13].

W treści artykułu 10 ustawy określono, jakie warunki musi spełniać uczelnia, by mogła używać nazwy „uniwersytet". Według zapisów jest to instytucja oświatowo-badawcza, nadająca stopień naukowy doktora, oferuje co najmniej 5 akredytowanych kierunków studiów, prowadzonych co najmniej 5 lat i posiadających minimum jednego absolwenta ze stopniem doktora w każdym z programów. Inne wymogi są stawiane przed uczelniami, które ubiegają się o nazwę „University College", który może być nadany jednostce akredytowanej posiadającej studia doktoranckie na co najmniej trzech kierunkach. Nazwa „Uniwersytet" nie może być używana w jakiejkolwiek formie bez zgody Ministerstwa. Decyzja jest podejmowana w oparciu o wykonanie analizy złożonego przez władze uczelni wniosku. W niektórych przypadkach Ministerstwo może zwrócić się do Kosowskiej Komisji Akredytacyjnej, w celu zasięgnięcia opinii na temat utworzenia jednostki.

Przedstawiciele uczelni muszą mieć również zgodę Ministerstwa na stosowanie nazw: „uczelnia wyższa", „uczelnia", „instytut", „szkoła" lub „akademia".

Tworzenie uczelni prywatnych reguluje artykuł 12 ustawy. Prywatną uczelnię może utworzyć spółka, fundacja mające statutową siedzibę na terenie Kosowa. Przedstawiciele ubiegają się o akredytację, bez której nie

[13] Gazeta zyrtare e Republikës së Kosovës, nr 14, 9 shtator 2011, Prishtinë ligji nr 04/l-037 për arsimin e lartë në Republiken e Kosovës, s. 7–8.

mogą rozpocząć działalności. Warunkiem uzyskania zgody jest posiadanie planu strategicznego, biznesplanu oraz środków finansowych na minimum trzy lata funkcjonowania. Wszystkie prywatne uczelnie muszą mieć zgodę Ministerstwa na prowadzenie działalności[14].

W artykule 13 ustawy podkreślono autonomię uczelni i wolność akademicką. Uczelnie podlegają procesowi akredytacji w obszarach: programowym i instytucjonalnym. Akredytacja jest realizowana co pięć lat przez Kosowską Agencję Akredytacyjną. Jeżeli uczelnia nie uzyska akredytacji lub ponownej akredytacji, wówczas proces jest prowadzony po upływie roku. Jeżeli ponownie uczelnia nie przejdzie procesu akredytacji, wówczas uprawnienia zostają cofnięte. Przedstawiciele uczelni mogą się odwołać od decyzji w drodze administracyjnej. Proces akredytacji jest prowadzony przez grupę powołanych ekspertów międzynarodowych z odpowiednich dziedzin.

Uczelnia prowadzi działalność na podstawie przygotowanego statutu, który musi zostać zatwierdzony przez przedstawicieli Ministerstwa. W artykule 18 ustawy określono wygląd struktury uczelni. Głównym organem jest Rada Zarządzająca, na której spoczywa odpowiedzialność za prowadzoną przez uczelnię działalność. W skład Rady Zarządzającej wchodzi nie więcej niż 9 i nie mniej niż 5 członków. Część członków Rady Zarządzającej powołuje Ministerstwo, jednak ich liczba nie może przekraczać połowy członków. Żaden z członków Rady nie może pełnić funkcji w uczelni. Powinny to być osoby o bardzo dobrej reputacji publicznej, posiadające umiejętności zawodowe oraz biznesowe. Członkowie Rady działają indywidualnie i nie reprezentują interesu zbiorowego. Co roku wybierany jest przewodniczący oraz zastępca Rady. Długość trwania mandatu jest określana w statucie uczelni, ale nie może być zbieżna z długością kadencji władz uczelni oraz senatu[15].

Rada ponosi odpowiedzialność za efektywność funkcjonowania uczelni, podejmując decyzje dotyczące spraw finansowych, takich jak: budżet, personel oraz infrastruktura. Rada jest odpowiedzialna za zapewnienie odpowiednich warunków działania uczelni, raportuje i odpowiada

[14] Gazeta zyrtare e Republikës së Kosovës, nr 14, 9 shtator 2011, Prishtinë ligji nr. 04/l-037 për arsimin e lartë në Republiken e Kosovës, s. 9.

[15] Gazeta zyrtare e Republikës së Kosovës, nr 14, 9 shtator 2011, Prishtinë ligji nr. 04/l-037 për arsimin e lartë në Republiken e Kosovës, s. 13–14.

za efektywne i prawidłowe wykorzystanie środków finansowych przed Ministerstwem Finansów, może powoływać komisje o charakterze doradczym. Kwestie bieżącego zarządzania uczelnią nie mieszczą się w zakresie odpowiedzialności Rady.

Członkowie Rady mogą zapraszać inne osoby do biernego uczestnictwa bez prawa głosu. Do odbycia posiedzenia wymagane jest kworum. Decyzje zapadają większością głosów. W przypadku równej liczby głosów, decydującym jest głos przewodniczącego.

Zwoływanie posiedzeń w trybie nadzwyczajnym wymaga zdobycia 2/3 głosów. Posiedzenia Rady są zwoływane przez przewodniczącego, poza wymienionym powyżej trybem nadzwyczajnym. Porządek posiedzeń jest ustalany przez przewodniczącego, wiceprzewodniczącego, w porozumieniu z rektorem, którego zadaniem jest wsparcie techniczne i infrastrukturalne. Na wniosek Rady Sekretarz Generalny dostarcza potrzebne informacje.

Do obowiązków Rady należy:

- zatwierdzanie propozycji dotyczących działalności akademickiej w porozumieniu z Senatem uczelni, jeżeli istnieje taka potrzeba, wspólnie z ekspertami międzynarodowymi,
- opracowanie planu strategicznego oraz jego aktualizacje,
- konsultacja z przedstawicielami Ministerstwa zgodności przyjętych celów uczelni ze strategią państwa,
- monitorowanie efektywności wykorzystania zasobów przez uczelnię,
- opracowanie strategii zapewnienia środków finansowych ze źródeł publicznych oraz prywatnych, w tym tworzenie spółek i instytutów,
- omawianie i zatwierdzanie rocznego planu budżetowego przygotowanego przez rektora oraz przedstawianie go organom państwowym,
- określanie zasad zatrudnienia, delegowania, awansowania, zawieszania i zwalniania pracowników, ustalania poziomu wynagrodzeń oraz warunków zatrudnienia,
- decydowanie o zmianach w strukturze organizacyjnej po zasięgnięciu opinii Senatu, chyba że statut stanowi inaczej,

- zapewnienie warunków sprawiedliwego administrowania i zarządzania zasobami,
- wydawanie regulaminów delegowania kompetencji i spraw administracyjnych, zgodnie z przyjętym statutem,
- wydawanie regulaminów dotyczących zarządzania uczelnią,
- ustalanie ogólnej struktury organizacyjnej jednostek akademickich, zgodnie z opinią senatu i po zasięgnięciu opinii jednostek, których dotyczą zmiany,
- organizacja kontroli finansowej zgodnej z Ustawą i statutem uczelni,
- wydawanie rozporządzeń zgodnych ze statutem w zakresie: postępowania dyscyplinarnego wobec nauczycieli akademickich, studentów, warunków płatności za usługi, procedur i sposób wynagradzania, zawieszania i zwalniania personelu, sprzeciwów wobec zwolnień[16].

Poza wymienionymi powyżej obowiązkami, w zakres odpowiedzialności przedstawicieli Rady Zarządzającej wchodzi również przygotowanie i składanie sprawozdania do Ministerstwa oraz zgłaszanie wszelkich nieprawidłowości w zakresie gospodarowania przyznanymi środkami[17].

Główną władzę zarządzającą pełni rektor uczelni, wybierany większością bezwzględną przez członków Rady Zarządzającej. Wybór jest poprzedzony przeprowadzeniem publicznej procedury konkursowej.

Przedstawiciele uniwersytetów mogą nadawać pracownikom akademickim następujące tytuły: profesor (*full profesor*), profesor nadzwyczajny (*associate profesor*), adiunkt (*assistant profesor*) oraz asystent (*university assistant*). Stanowiska profesorskie mogą być przyznane osobom posiadającym stopień naukowy doktora oraz znaczny dorobek naukowy i publikacyjny w międzynarodowych czasopismach recenzowanych. Stanowisko asystenta może otrzymać osoba mająca tytuł zawodowy magistra. Profesor musi posiadać również doświadczenie przywódcze w zakresie akademickim, doświadczenie w przygotowaniu programów nauczania, innowacji pedagogicznych minimum 8 lat. Na uczelniach

[16] https://uni-gjk.org/en/faqe/1/keshilli-drejtues [dostęp: 03.08.2024].

[17] Gazeta zyrtare e Republikës së Kosovës, nr 14, 9 shtator 2011, Prishtinë ligji nr. 04/l-037 për arsimin e lartë në Republiken e Kosovës, s. 16–17.

funkcjonują następujące stanowiska: profesor (*profesor*), adiunkt (*assistant profesor*), wykładowca (*lecturer*) i asystent (*assistant*). Stanowisko profesora i adiunkta mogą objąć osoby mające minimum stopień naukowy doktora, doświadczenie zawodowe i naukowe we wskazanym zakresie. Awans jest możliwy na podstawie oceny dorobku dokonywanej przez trzech recenzentów, którzy mają wyższy tytuł od tego, na który osoba aplikuje. Jeżeli osoba odchodzi z uczelni, to osiągnięte stopnie i tytuły może zachować i posługiwać się nimi poza uniwersytetem, który je nadał[18].

Bardzo ważnym zapisem dla osób pracujących na uczelniach jest artykuł 27 traktujący o wolności akademickiej, gdzie zapisano, że każdy pracownik akademicki ma prawo do przedstawiania nowych idei, opinii bez ryzyka utraty pracy czy restrykcji związanych z głoszonymi poglądami. W przypadku naruszenia wolności pracownik ma prawo zgłosić fakt do Ministerstwa, a następnie skierować sprawę do właściwego sądu.

1.5. Źródła finansowania uczelni publicznych

Podstawą działania każdej uczelni jest posiadanie odpowiednich zasobów, w tym finansowych. Źródła finansowania uczelni wyższych są określone w ich statutach i planach strategicznych. **Uczelnie wyższe działalność mogą realizować ze źródeł finansowych, do których należą:**

- środki przekazywane przez Ministerstwo na dydaktykę oraz prowadzenie badań,
- czesne oraz inne opłaty wnoszone przez studentów,
- opłaty za świadczenie usług komercyjnych,
- darowizny i prezenty,
- umowy z organizacjami państwowymi, międzynarodowymi, prywatnymi na świadczenie usług w zakresie nauczania, prowadzenia badań, świadczenia usług doradczych.

Ministerstwo może również przekazać środki publiczne uczelniom prywatnym w określonych, indywidualnych przypadkach.

[18] Gazeta zyrtare e Republikës së Kosovës, nr 14, 9 shtator 2011, Prishtinë ligji nr. 04/l-037 për arsimin e lartë në Republiken e Kosovës, s. 18–19.

Ministerstwo Edukacji, Nauki, Technologii i Innowacji wraz z Ministerstwem Finansów ustalają zasady przyznawania środków publicznych na działalność dydaktyczną, realizację badań naukowych oraz inwestycję w infrastrukturę. Przedstawione propozycje zatwierdza rząd. Na podstawie przyznanych środków określa się liczbę studentów, którzy będą mogli podjąć naukę w uczelni na określonych kierunkach studiów. Przydzielając środki, Ministerstwo bierze pod uwagę przyjęte w planie strategicznym cele, uwagi i zalecenia Kosowskiej Agencji Akredytacyjnej oraz specyfikę proponowanych przez uczelnię programów studiów. Na podstawie ostatnich wyników uczelni Ministerstwo wyznacza linię budżetową w pięcioletnim cyklu finansowania. Przydział środków ma formę umowy wykonawczej obowiązującej przez trzy lata. Ministerstwo Finansów ustala wysokość kwoty przekazywanej w roku obrotowym, a członkowie Rady Zarządzającej zatwierdzają plan finansowy[19]. Ministerstwo przekazuje władzom uczelni warunki do spełnienia w zakresie:

- prowadzenia kontroli finansowej oraz audytu,
- dokonywania zakupu, użytkowania, sprzedawania gruntów, budynków, sprzętu należących do uczelni,
- poziomu czesnego oraz innych opłat uiszczanych przez studentów,
- zmian przeznaczenia lub przenoszenia środków w zakresie różnych obszarów.

Władze uczelni mają dowolność pozyskiwania środków, pod warunkiem, że podejmowane działania:

- nie wpływają negatywnie na jakość kształcenia,
- nie dyskryminują ze względu na płeć, rasę, orientację seksualną, niepełnosprawności, religię, stan cywilny, pochodzenie, poglądy polityczne czy inne czynniki, które nie powinny mieć wpływu na szanse podjęcia studiów w uczelni publicznej.

Środki, które nie zostały wydane na koniec roku obrotowego są przeznaczone na fundusz rezerwowy, na działania określone w planie strategicznym uczelni. Ministerstwo Edukacji, Nauki, Technologii i Innowacji

[19] Gazeta zyrtare e Republikës së Kosovës, nr 14, 9 shtator 2011, Prishtinë ligji nr 04/l-037 për arsimin e lartë në Republiken e Kosovës, s. 14–15.

może anulować decyzję o przyznanych środkach, jeżeli w opinii jego przedstawicieli są one wydatkowane w sposób niewłaściwy, wówczas uczelnia na wniosek Ministerstwa Finansów jest zobowiązana do zwrotu środków[20].

Przydział subwencji dla poszczególnych uczelni publicznych odbywa się na podstawie Ustawy o przydziale budżetu Republiki Kosowa, która jest przyjmowana na rok. Zapisy ustawy obejmują wszystkie organizacje publiczne finansowane ze środków budżetowych.

1.6. System kontroli uczelni publicznych w Republice Kosowa

Kosowska Agencja Akredytacyjna działa w oparciu o Ustawę o szkolnictwie wyższym i jest organizacją niezależną, która ma dbać o odpowiedni poziom jakości procesu edukacji w Kosowie. Agencja przeprowadza akredytacje, monitoruje, poddaje walidacji procesy odpowiedzialne za zapewnienie jakości w instytucjach szkolnictwa wyższego, zgodnie z najlepszymi praktykami międzynarodowymi oraz standardami Unii Europejskiej.

Kosowska Agencja Akredytacyjna ma sformułowaną misję, która brzmi: Dzięki realizacji procesu akredytacji Agencja wspiera rozwój jakości w instytucjach szkolnictwa wyższego, zapewniając społeczeństwu Kosowa proces nauczania na poziomie standardów międzynarodowych[21].

Kosowska Agencja Akredytacyjna zarządzana jest przez nie mniej niż 5, nie więcej niż 9 osób, obojga płci, aktywnych w pracy akademickiej. Co najmniej 3 osoby powinny być ekspertami międzynarodowymi i nie są zatrudnione w żadnej instytucji szkolnictwa wyższego w Kosowie. Rada składa jeden raz w roku sprawozdanie z prowadzonej działalności akredytacyjnej[22].

[20] Gazeta zyrtare e Republikës së Kosovës, nr 14, 9 shtator 2011, Prishtinë ligji nr 04/l-037 për arsimin e lartë në Republiken e Kosovës, s. 16–17.

[21] https://akreditimi.rks-gov.net/about-kaa/ [dostęp: 10.10.2024)].

[22] Gazeta zyrtare e Republikës së Kosovës, nr 14, 9 shtator 2011, Prishtinë ligji nr 04/l-037 për arsimin e lartë në Republiken e Kosovës, s. 6.

Od początku swojej działalności Kosowska Agencja Akredytacyjna wzorowała swoją działalność na Europejskim Stowarzyszeniu Zapewniania Jakości w Szkolnictwie Wyższym (European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA)) oraz Europejskim Rejestrze Zapewniania Jakości w Szkolnictwie Wyższym (European Quality Assurance Register for Higher Education (EQAR)). Pracownicy Komisji przygotowali zewnętrzny system zapewniania jakości, który spełnia założenia Standardów i Wytycznych dotyczących Zapewniania Jakości w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)). Efektem było dostosowanie systemu szkolnictwa wyższego do Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego (European Higher Education Area (EHEA)).

W 2014 roku Kosowska Agencja Akredytacyjna została członkiem Europejskiego Stowarzyszenia Zapewniania Jakości w Szkolnictwie Wyższym, rok później umieszczona w Europejskim Rejestrze Zapewniania Jakości w Szkolnictwie Wyższym, skąd została usunięta w 2018 roku, a w 2019 roku również z Europejskiego Stowarzyszenia Zapewniania Jakości w Szkolnictwie Wyższym. Powodem wykluczenia był brak niezależności w podejmowaniu decyzji. Jest to bardzo poważny zarzut szczególnie, że obszar edukacji i nauki musi być poddawany niezależnym ocenom w celu utrzymania odpowiedniego poziomu edukacji w kraju. Wszelkie wpływy polityczne w tym zakresie prowadzą do wypaczenia systemu i subiektywizmu prowadzonych działań.

Kolejne pięć lat zespół Kosowskiej Agencji Akredytacyjnej z większym zaangażowaniem wypełniał Standardy i Wytyczne Zapewniania Jakości w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego. Priorytetem było przywrócenie autonomiczności Agencji oraz wykazanie, że na prowadzone prace nie mają wpływu osoby postronne. W podejmowanych działaniach wsparciem wykazali się również interesariusze zewnętrzni, którzy zgodzili się, że niezależność prowadzonych działań jest kluczowa dla podmiotu oraz dla całego systemu edukacji w Kosowie. Rezultatem prac było opracowanie i zatwierdzenie ustawy w czerwcu 2023 roku przez Zgromadzenie Republiki Kosowa. Doprecyzowano zasady przyjmowanych standardów oceny oraz sposób powoływania i odwoływania dyrektora Agencji. Zwiększono liczbę pracowników i wprowadzono wewnętrzne

regulacje utrzymujące niezależności prowadzonych działań. Podsumowanie prac z ostatnich pięciu lat zamieszczono w raporcie samooceny. Przedstawiciele Agencji sformułowali również listę celów obejmujących:

- promowanie, poprawę, podniesienie jakości szkolnictwa wyższego,
- zwiększenie przejrzystości i odpowiedzialności w systemie szkolnictwa wyższego,
- podniesienie jakości studiów realizowanych przez instytucje szkolnictwa wyższego,
- wspieranie uczelni we wprowadzaniu innowacji w treściach programowych,
- zapewnienie porównywalności kwalifikacji uzyskanych przez studentów uczelni w Kosowie ze standardami uczelni międzynarodowych,
- wdrażanie procesu integracji uczelni z Kosowa i podmiotów Unii Europejskiej[23].

W ramach realizowanej działalności pracownicy Kosowskiej Agencji Akredytacyjnej sformułowali następujące wartości:

- niezależność – wszystkie decyzje oraz działania podejmowane są w sposób niezależny, spójny oraz możliwy do weryfikacji,
- wiarygodność – realizacja działań odbywa się w taki sposób, by zarówno społeczność akademicka, jak i obywatele ufali efektom pracy wykonywanej przez Agencję,
- profesjonalizm – stosowanie standardów zawodowych tożsamych z poziomem europejskim.

W ramach przypisanych do realizacji obowiązków Kosowska Agencja Akredytacyjna jest odpowiedzialna za:

- konsultacje z Ministerstwem w zakresie uznawania kursów i programów,
- prowadzenie kontroli placówek szkolnictwa wyższego i konsultacje z Ministerstwem w sprawie przyznawania dotacji,

[23] Self assessment report of the Kosovo Accreditation Agency (KAA), https://akreditimi.rks-gov.net/ [dostęp: 01.10.2024].

- podejmowanie decyzji o akredytacji nowych kierunków i ponowna akredytacja,
- przeprowadzanie okresowych ocen jakości programów studiów,
- doradztwo w zakresie decyzji o finansowaniu uczelni,
- wykonywanie powierzonych zadań przez Ministerstwo,
- podejmowanie innej działalności mającej na celu utrzymanie standardów jakości,
- przygotowanie standardów akredytacji kierunków oraz publikowanie raportów z prowadzonych ocen.

Dotychczasowy sposób prowadzenia działalności przez Kosowską Agencję Akredytacyjną wzbudzał liczne zastrzeżenia. Podjęte kroki naprawcze powinny poprawić funkcjonowanie Agencji, co niewątpliwie będzie miało pozytywny wpływ na prowadzenie działalności przez podległe uczelnie. Podmiot akredytacyjny ma kluczowe znaczenie dla jakości całego procesu zarządzania uczelnią, ponieważ kontrola jest niezbędna do sprawdzania efektów podejmowanych decyzji oraz doskonalenia prowadzonej działalności.

Regulacje określone w przepisach prawa, sytuacja w kraju, sposób działania organizacji należących do systemu edukacji oddziałują na procesy wewnętrzne każdej organizacji. Podobnie jest w przypadku uczelni wyższych. Wnikliwa analiza mikro- i makrootoczenia są pomocne w projektowaniu rozwiązań dla uczelni. Jak pokazały prowadzone przez autorkę badania, styl przywództwa jest zależny od sytuacji zewnętrznej, w której uczelnia prowadzi działalność, dlatego powyżej przedstawione aspekty pomagają w zrozumieniu mechanizmów działania uczelni w Republice Kosowa.

2. Podmioty szkolnictwa wyższego w Republice Kosowa

2.1. Charakterystyka uczelni wyższych

System edukacji w Kosowie ulega dynamicznym zmianom wynikającym z trwającego procesu odbudowy gospodarki po konflikcie zbrojnym oraz ogłoszeniu przez kraj suwerenności. Przez ostatnie pięć lat Republika Kosowa wzmacnia swoją pozycję na arenie międzynarodowej i buduje własny model gospodarczy. W kontekście szybkiego rozwoju kraju istnieje realna potrzeba zastanowienia się, jaki kierunek powinna przyjąć edukacja publiczna, by nadążyć za zmianami ekonomicznymi, demograficznymi oraz społecznymi.

Na terenie Republiki Kosowa działalność prowadzi dziewięć uczelni państwowych. Jedna z nich Kosovo Academy for Public Safety (KAPS) została utworzona we wrześniu 1999 roku. Początkowo funkcjonowała pod nazwą Kosovo Police Service, następnie od 2006 roku przyjęła nazwę Kosovo Centre for Public Safety, Education and Development. Od marca 2008 roku uczelnia funkcjonuje pod obecną nazwą jako agencja wykonawcza Ministerstwa Spraw Wewnętrznych. Akademia kształci przyszłe kadry dla: policji, służby więziennej, służby celnej, Agencji Zarządzania Kryzysowego, Inspektoratu Policji. W ciągu roku akademickiego kształconych jest 12 000–13 000 funkcjonariuszy bezpieczeństwa publicznego. KAPS posiada 28 klas edukacyjnych oraz przestrzeń mieszkalną dla 711 studentów, przestrzeń administracyjną, centrum nauki, dwie sale gimnastyczne, salę do ćwiczeń, zbrojownię, trzy magazyny, zaplecze medyczne, stołówkę, pralnię, fryzjera[24]. Ze względu na unikatowy profil

[24] https://aksp-ks.net/?page=2,6 [dostęp: 09.10.2024].

prowadzonej działalności uczelnia nie była ujęta w prowadzonych przez autorkę badaniach.

Pozostałe uczelnie publiczne są rozproszone po całym kraju i razem w roku akademickim 2021/2022 kształciły blisko 50 000 tys. studentów. Szczegółowe informacje z podziałem na poszczególne uczelnie oraz poziom kształcenia zamieszczono w poniższej tabeli.

Tabela 5. Liczba studentów uczelni publicznych

Nazwa uczelni	Liczba studentów na poziomie licencjackim – 2021/2022			Liczba studentów na poziomie magisterskim – 2021/2022		
	kobiety	mężczyźni	razem	kobiety	mężczyźni	razem
University of Prishtina	15 774	8 777	24 551	3 835	2 064	5 899
University of Prizren	2 299	1 055	3 354	157	146	303
University of Peja	2 582	4 243	6 825	794	750	1 544
University of Gjakove	1 240	207	1 447	22	8	30
University of Gjilan	1 320	554	1 874	142	67	209
University of Mitrovica	1 105	609	1 714	111	81	192
University of Applied Science – Ferizaj	690	541	1 231	153	96	249
International Business College Mitrovica (IBC-M)	69	184	253	38	31	69
Razem	25 079	16 170	41 249	5 252	3 243	8 495

Źródło: https://askapi.rks-gov.net/Custom/b36bb135-60bd-4dda-ade1-27042387553f.pdf

Na wyjaśnienie zasługuje fakt, że w zestawieniu z roku akademickiego 2021/2022 opublikowanego na stronach Kosowskiej Agencji Statystycznej (Agency of Statistics of Kosovo) widnieją dane siedmiu uczelni, ponieważ we wspomnianym czasie International Business College Mitrovica (IBC-M) funkcjonował jako uczelnia prywatna, powstała w ramach międzynarodowego projektu. Jest to jedyna uczelnia w Kosowie, która wszystkie programy studiów proponuje w języku angielskim. Od roku akademickiego 2023/2024 IBC-M jest uczelnią państwową, dlatego została uwzględniona w dalszych rozważaniach.

Kosowska Agencja Statystyczna w zestawieniach uwzględniła również Wydział Studiów nad Islamem (Faculty of Islamic Studies), który w analizach traktowany jest jako osobna jednostka, jednak nie jest uczelnią wyższą, czyli nie jest ujmowany w kolejnych zestawieniach.

Wydział Studiów nad Islamem jest wyodrębnioną i niezależną jednostką, zarządzaną przez Radę ds. Nauczania i Nauki oraz Dziekana. Na wydziale prowadzone są studia licencjackie i magisterskie. Wydział rozpoczął swoją działalność w roku akademickim 1992/1993 jako jednostka uniwersytecka non-profit. Celem działalności jest przygotowanie profesjonalnej kadry na potrzeby Wspólnoty Islamskiej w Republice Kosowa i poza jej granicami. Pomimo represji i działań wojennych wydział nieprzerwanie kontynuuje swoją działalność, dbając o rozwój religii i kultury islamu, charakterystycznych dla regionu bałkańskiego[25]. Niezależność Wydziału Studiów nad Islamem jest niezwykłym rozwiązaniem organizacyjnym, aczkolwiek uzasadnionym, ponieważ wchłonięcie tej komórki organizacyjnej przez uczelnię automatycznie doprowadzi do zależności od rektora uczelni, czego władze wydziału oraz przedstawiciele religijni latami unikali. Wydział Studiów nad Islamem nie został poddany analizom pogłębionym, ponieważ nie ma statutu uczelni wyższej.

Analiza uczelni wyższych w Republice Kosowa przynosi bardzo istotną informację: obok wielkości naborów istotna jest również liczba absolwentów, którzy wchodzą na rynek pracy. Wskazuje ona, w jaki sposób działa

Tabela 6. Liczba absolwentów w uczelniach publicznych w Kosowie

Nazwa uczelni	Liczba absolwentów studiów pierwszego stopnia – licencjackich			Liczba absolwentów studiów drugiego stopnia – magisterskich		
	kobiety	mężczyźni	razem	kobiety	mężczyźni	razem
University of Prishtina	2 567	1 271	3 838	821	453	1 274
University of Prizren	640	210	850	74	39	113
University of Peja	191	119	310	127	75	202
University of Gjakove	324	56	380	X	X	X
University of Gjilan	99	30	129	3	2	5
University of Mitrovica	284	222	506	28	26	54
University of Applied Science – Ferizaj	78	43	121	5	X	5
IBCM	103	250	353	4	1	5
Razem	4 286	2 201	6 487	1062	596	1 658

Źródło: https://askapi.rks-gov.net/Custom/b36bb135-60bd-4dda-ade1-27042387553f.pdf

[25] https://fsi-edu.net/en/historiku/ [dostęp: 10.11.2024].

system edukacji oraz na ile potrzeby rynku pracy są zapewniane. Poniżej przedstawiono dane dotyczące liczby absolwentów z roku akademickiego 2020/2021 dla poziomu studiów licencjackich oraz magisterskich.

Z powyżej przytoczonych danych wynika, że w analizowanym roku akademickim 2021/2022 mury państwowych uczelni opuściło 8 145 absolwentów, co stanowiło około 0,5% populacji kraju. Młode osoby chętnie podejmują naukę i dostrzegają realną potrzebę zdobycia wykształcenia wyższego. Niestety część osób kończących edukację wyższą opuszcza kraj w poszukiwaniu lepszych warunków zatrudnienia. Taka sytuacja jest bardzo niekorzystna dla gospodarki kraju, nie wszyscy trafiają na krajowy rynek pracy. Na podkreślenie zasługuje fakt, że żadna z uczelni państwowych nie proponuje studiów w trybie wieczorowym lub niestacjonarnym, dlatego studenci to osoby młode, które wchodzą na rynek pracy i mają bardzo dobre przygotowanie do podjęcia zatrudnienia.

Poniżej przestawiono liczbę osób prowadzących zajęcia w poszczególnych uczelniach.

Tabela 7. Liczba pracowników akademickich w roku 2021/2022

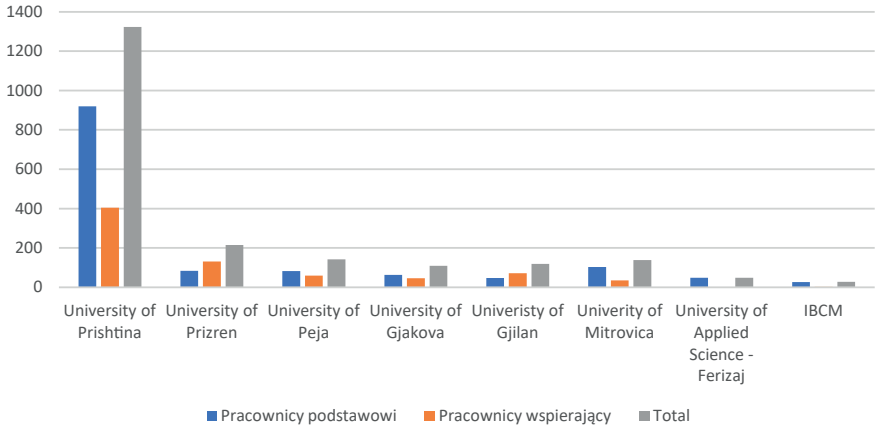
Uczelnia	Liczba pracowników akademickich w roku 2021/2022		
	pracownicy podstawowi	pracownicy wspierający	razem
University of Prishtina	919	404	1323
University of Prizren	84	131	215
University of Peja	83	59	142
University of Gjakove	63	46	109
University of Gjilan	47	72	119
University of Mitrovica	103	35	138
University of Applied Science – Ferizaj	48	X	48
IBCM	26	2	28
SUMA	1347	749	2122

Źródło: https://askapi.rks-gov.net/Custom/b36bb135-60bd-4dda-ade1-27042387553f.pdf

We wszystkich państwowych uczelniach Kosowa zatrudnienie znalazło ponad 2000 osób. Ponad połowa potencjału kadrowego zatrudniona jest w najstarszej i największej uczelni, zlokalizowanej w stolicy kraju.

W celu zobrazowania dysproporcji pod względem wielkości między University of Prishtina a pozostałymi państwowymi uczelniami poniżej

zamieszczono wykres przedstawiający liczbę osób prowadzących zajęcia w sumie i w podziale na pracowników podstawowych i wspierających.



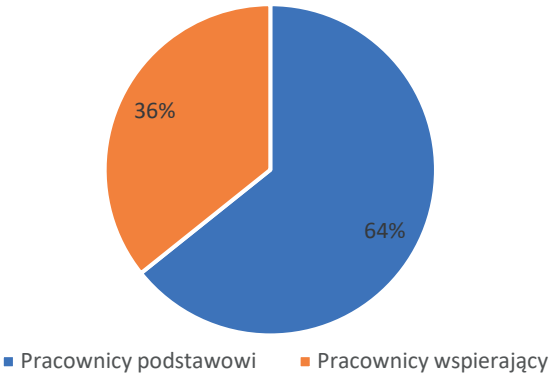
Wykres 2. Liczba osób prowadzących zajęcia w państwowych uczelniach w Kosowie

Źródło: https://askapi.rks-gov.net/Custom/b36bb135-60bd-4dda-ade1-27042387553f.pdf

Skala prowadzonej działalności przez University of Prishtina jest duża, a w uczelni zatrudnienie znalazło 1323 pracowników prowadzących zajęcia. W większości są to osoby, dla których jest to podstawowe miejsce pracy. Tak duże różnice w wielkości uczelni wynikają z tego, że University of Prishtina powstał jako pierwszy w 1969 roku i przez 40 lat był jedyną uczelnią w regionie (w 2009 jako drugi utworzono University of Prizren), a większość pozostałych uczelni początkowo było powiązanymi oddziałami, które z czasem przekształcono w jednostki niezależne. University of Prishtina kształci studentów na 14 wydziałach, oferując programy kształcenia w większości istotnych dyscyplin naukowych.

Struktura zatrudnienia w uczelniach w Kosowie jest stabilna i opiera się głównie na osobach pracujących na uczelni jako podstawowym miejscu pracy. Rozkład procentowy zaprezentowano na poniższym wykresie.

Blisko 2/3 pracowników akademickich to osoby zatrudnione jako pracownicy podstawowi. Gwarantuje to stabilność obsady zajęć oraz większe zaangażowanie w prowadzenie innych aktywności, takich jak: badania i projekty naukowe.



Wykres 3. Procentowy rozkład pracowników podstawowych oraz wspierających

Źródło: https://askapi.rks-gov.net/Custom/b36bb135-60bd-4dda-ade1-27042387553f.pdf

Na przestrzeni kilku ostatnich lat system edukacji uległ dynamicznym zmianom, ponieważ zostały uruchomione uczelnie prywatne. W analizowanym roku akademickim na terenie Kosowa działalność prowadziło

Tabela 8. Liczba studentów uczelni prywatnych w Kosowie

Nazwa uczelni	Liczba studentów studiów pierwszego stopnia – licencjackich w roku akademickim 2021/2022			Liczba studentów studiów drugiego stopnia – magisterskich w roku akademickim 2021/2022		
	kobiety	mężczyźni	razem	kobiety	mężczyźni	razem
ABB	6 464	3 856	10 320	670	338	1 008
RIT Kosovo	284	277	561	7	8	15
College of Business	123	118	241	29	105	134
QEAP Heimerer	719	134	853	164	28	192
Rezonanca	879	473	1 352	70	29	99
Riinvest	221	533	754	66	63	129
Tempuli	14	70	84	11	39	50
UBT	4 615	6 027	10 642	755	534	1299
Academy Evolution	400	100	500	36	4	40
Dardania	261	109	370	23	17	40
ESLG	14	16	30	38	50	88
Universum	1 618	1 158	2 776	134	139	273
Pjeter Budi	3	26	29	X	X	X
Suma	15 615	12 897	28 512	2003	1354	3 367

Źródło: https://askapi.rks-gov.net/Custom/b36bb135-60bd-4dda-ade1-27042387553f.pdf

13 uczelni prywatnych. Poniższa tabela obrazuje liczbę studentów w roku akademickim 2021/2022 w uczelniach prywatnych.

Uczelnie prywatne kształcą blisko 32 000 studentów, co stanowi prawie 2/3 studentów w kraju. Dane statystyczne potwierdzają, że uczelnie prywatne są bardzo ważnym uczestnikiem sektora edukacji w Kosowie. Podobnie jak w przypadku uczelni publicznych, również i w ich przypadku zauważalna jest dysproporcja liczby studentów pomiędzy poszczególnymi placówkami. Znaczny udział uczelni prywatnych w kształceniu populacji kraju powoduje, że konkurencja w sektorze jest wysoka.

Tabela 9. Liczba absolwentów uczelni prywatnych

Nazwa uczelni	Liczba absolwentów studiów pierwszego stopnia – licencjackich w roku akademickim 2021/2022			Liczba absolwentów studiów drugiego stopnia – magisterskich w roku akademickim 2021/2022		
	kobiety	mężczyźni	razem	kobiety	mężczyźni	razem
ABB	1 413	548	1 961	113	67	180
RIT Kosovo	34	38	72	X	2	2
College of Business	24	37	61	X	X	X
QEAP Heimerer	340	85	425	12	3	15
Rezonanca	242	148	390	3	2	5
Riinvest	4	2	6	X	X	X
Tempuli	6	73	79	2	13	15
UBT	572	349	921	71	60	131
Academy Evolution	57	10	67	9	X	9
Dardania	86	27	113	8	5	13
ESLG	2	7	9	15	10	25
Universum	173	112	285	19	19	38
Pjeter Budi	9	53	62	8	7	15
Razem	2 962	1 489	4 451	252	181	433

Źródło: https://askapi.rks-gov.net/Custom/b36bb135-60bd-4dda-ade1-27042387553f.pdf

Blisko 5 000 absolwentów opuściło mury uczelni prywatnych w roku akademickim 2021/2022, co jest dowodem na to, że coraz więcej osób chce się kształcić i uzyskiwać tytuły zawodowe.

Wraz z powiększającą się liczbą studentów i absolwentów uczelni prywatnych, rosną również potrzeby kadrowe. Osoby zarządzające uczelniami i odpowiedzialne za obsadę stanowisk napotykają problemy w tej

materii, ponieważ liczba osób posiadających odpowiednie kwalifikacje do pracy na uczelni jest ograniczona. W tabeli poniżej zamieszczono dane pochodzące z roku akademickiego 2021/2022 na temat liczby pracowników akademickich oraz pracowników administracyjnych, zatrudnionych na prywatnych uczelniach.

Tabela 10. Liczba pracowników w uczelniach prywatnych

Nazwa uczelni	Liczba nauczycieli akademickich 2021/2022		Pracownicy administracji	Razem
	podstawowe zatrudnienie	zatrudnienie dodatkowe		
ABB	417	214	237	868
RIT Kosovo	14	24	26	64
College of Business	37	24	9	70
QEAP Heimerer	38	19	46	103
Rezonanca	310	27	23	360
Riinvest	26	44	14	84
Tempuli	12	1	4	17
UBT	770	108	143	1021
Academy Evolution	20	14	12	46
Dardania	19	7	9	35
ESLG	20	22	8	50
Universum	83	59	40	182
Pjeter Budi	13	5	X	18
Razem	1779	568	571	2918

Źródło: https://askapi.rks-gov.net/Custom/b36bb135-60bd-4dda-ade1-27042387553f.pdf

Największą pod względem liczby osób zatrudnionych jest uczelnia UBT, w której pracuje 1/3 kadry zaangażowanej w proces edukacyjny i administracyjny wszystkich uczelni prywatnych w kraju. Biorąc pod uwagę kapitał ludzki, rynek uczelni prywatnych jest skondensowany, ponieważ dwie uczelnie zatrudniają odpowiednio 1021 oraz 868 pracowników, następne dwie po 360 i 182, a pozostałe poniżej 100 osób. Ogółem poziom zatrudnienia wykładowców jest zbliżony do liczby osób zatrudnionych w uczelniach państwowych. Władze uczelni zarówno państwowych, jak i prywatnych stale poszukują wykładowców, naukowców oraz osób do obsługi procesów administracyjnych. Wynika to z coraz wyższych limitów przyjmowanych studentów oraz stale rozbudowywanej oferty studiów.

W celu lepszego zrozumienia specyfiki działających uczelni ujętych w badaniach autorka przeanalizowała podstawowe informacje na temat ośmiu publicznych uczelni, będących przedmiotem prowadzonych badań.

2.2. University of Prishtina

Uniwersytet powstał w 1969 roku z inicjatywy Społecznej Prowincji Autonomicznej w Kosowie i był pierwszą uczelnią w tym regionie. W 2003 roku po zakończeniu konfliktu zbrojnego opracowano nową strategię w zakresie szkolnictwa wyższego, w ramach której w 2004 roku przyjęto nowy statut dla uczelni, opracowano regulacje oraz procesy mające na celu zapewnienie odpowiedniego poziomu jakości kształcenia. Znaczący wkład w rozwój uczelni i jej programów miała Organizacja Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie.

Głównymi organami zarządzającymi uczelni jest Rada Zarządzająca oraz Senat. Rada Zarządzająca odpowiada za realizację strategii oraz efektywne i skuteczne funkcjonowanie Uniwersytetu, Senat jest najważniejszym organem akademickim uczelni, natomiast rektor to główna osoba zarządzająca nauką i administracją.

Rektora wspierają:

- Prorektor ds. dydaktyki, spaw personalnych i publikacji naukowych,
- Prorektor ds. finansów, budżetu i kooperacji publiczno-prywatnej,
- Prorektor ds. badań naukowych, projektów i innowacji,
- Prorektor ds. internacjonalizacji i wymiany akademickiej.

Obecnie w ramach uczelni działa 14 wydziałów:

- Wydział Nauk o Filozofii,
- Wydział Matematyczno-Przyrodniczy,
- Wydział Filologiczny,
- Wydział Prawa,
- Wydział Ekonomiczny,
- Wydział Inżynierii Lądowej i Architektury,

– Wydział Inżynierii Elektrycznej i Komputerowej,
– Wydział Inżynierii Mechanicznej,
– Wydział Nauk Medycznych,
– Wydział Sztuki,
– Wydział Rolnictwa i Weterynarii,
– Wydział Nauk o Sporcie,
– Wydział Pedagogiki,
– Wydział Architektury.

Omawiany uniwersytet ma bardzo rozbudowaną strukturę organizacyjną oraz programową. Oferowanie tak zdywersyfikowanych niepokrewnie kierunków, jak: weterynaria, mechanika, architektura itd., generuje koszty prowadzonej działalności oraz potrzebę podejmowania kolejnych inwestycji w rozwój infrastruktury uczelni i kadry naukowo-dydaktycznej. Administracja uczelni jest dosyć rozbudowana i składa się z następujących jednostek organizacyjnych:

– Biura obsługi prawnej – 2 osoby,
– Biura personalne – 1 osoba,
– Biura wsparcia informatycznego – 1 osoba,
– Biura ds. budżetu i finansów – brak danych,
– Biura zamówień publicznych – 1 osoba,
– Biura spraw studentów – 1 osoba,
– Biura ds. nauki i badań komercyjnych – brak informacji,
– Audytu wewnętrznego – 1 osoba,
– Biura rozwoju i jakości akademickiej – 1 osoba,
– Biura obsługi studentów – 1 osoba,
– Biura ds. relacji zagranicznych – brak danych,
– Centrum praw człowieka i równości – 1 osoba,
– Centrum kształcenia ustawicznego – brak danych,
– Centrum doskonalenia nauczania – 2 osoby,
– Centrum energii i zrównoważonego rozwoju – 1 osoba,
– Centrum rozwoju kariery zawodowej – 2 osoby.

Analizując strukturę zatrudnienia uczelni widać, że administracja jest rozbudowana pod względem liczby działów, ale w ramach poszczególnych komórek administracyjnych liczba osób jest niska, do tego stopnia, że w ramach niektórych działów jest zatrudniona jedna osoba. Tworzenie

działów, w których pracuje jedna osoba, niestety nie jest słuszną decyzją i może prowadzić do licznych problemów decyzyjnych, ale i wykonawczych.

Ze względu na wielkość oraz skrajną dywersyfikację oferty uczelnia jest bardzo trudna do zarządzania. Władze uczelni i przedstawiciele Ministerstwa powinni zastanowić się nad restrukturyzacją jednostki w zakresie prowadzonej działalności programowej.

2.3. University of Prizren

Uniwersytet został utworzony 09.10.2009 roku w historycznej stolicy Kosowa, mieście Prizren, jako druga uczelnia państwowa w kraju, po uniwersytecie w Prishtinie, początkowo jako jego filia. Uczelnia powstała w odpowiedzi na potrzeby kształcenia specjalistów w dziedzinach: ICT, administracji biznesowej i zarządzania międzynarodowego, agrobiznesu, leśnictwa i nauk o środowisku, edukacji podstawowej i średniej, lingwistyki, prawa i pokrewnych dziedzin. Programy studiów są przygotowywane w oparciu o współpracę i doradztwo międzynarodowe. W roku akademickim 2022/2023 było 3032 aktywnych studentów (2045 studentek oraz 987 studentów) pochodzących głównie z regionu Prizren, innych regionów Kosowa, ale również z północnej Albanii.

Na uczelni jest 6 wydziałów, które proponują 20 programów studiów na poziomie licencjackim oraz magisterskim. Studenci oprócz studiów w języku albańskim mogą również wybrać język wykładowy turecki lub bośniacki. Różnorodność językowa programów jest cechą wyróżniającą tę uczelnię na tle innych uniwersytetów państwowych[26].

Przygotowując dokumenty strategiczne, władze uczelni sformułowały brzmienie misji: „Uniwersytet jest jednostką akademicką zorientowaną na wysoką jakość edukacji, która jest realizowana przez prowadzenie badań naukowych, co przyczynia się do rozwoju innowacji, zgodnie z oczekiwaniami rynku pracy oraz społeczności lokalnej; działalność jest prowadzona zarówno w kraju, jak i poza jego granicami." Władze

[26] https://uni-prizren.com/en/upz/university/ [dostęp: 10.08.2024].

sformułowały również wizję: „Uniwersytet buduje wizję opartą na zasadzie kreowania wartości edukacyjno-badawczej, przewadze konkurencyjnej, różnorodności etnicznej, językowej i kulturowej w celu stworzenia centrum doskonałości akademickiej, które będzie służyć studentom, badaczom, społeczeństwu w dziedzinach: technologii informatycznej, agrobiznesie i środowisku, zarządzaniu i administracji biznesowej, wymiarze sprawiedliwości, lingwistyce i edukacji”[27].

Władze uczelni regularnie przygotowują plan strategiczny, z czego ostatni obejmował lata 2022–2024. Głównym, obok rektora, ciałem decyzyjnym jest Rada Sterująca. W codziennej pracy rektora wspierają:

- Prorektor ds. współpracy międzynarodowej oraz utrzymania jakości,
- Prorektor ds. budżetu, finansów i infrastruktury,
- Prorektor ds. dydaktyki, spraw studenckich oraz badań naukowych.

Działalność badawczo-dydaktyczna jest realizowania na sześciu wydziałach:

- Wydziale Informatyki,
- Wydziale Nauk Przyrodniczych i o Środowisku,
- Wydziale Pedagogiczny,
- Wydziale Ekonomiczny,
- Wydziale Filologii,
- Wydziale Prawa.

Na Wydziale Informatycznym realizowane są studia na pierwszym i drugim stopniu. Tytuł zawodowy licencjata można uzyskać z kierunków: Technologia komunikacyjna i telekomunikacja (oprócz albańskiego, w językach: tureckim oraz bośniackim), Profesjonalne projektowanie oprogramowania, Projektowanie oprogramowania. Studenci w ramach studiów drugiego stopnia mogą uzyskać tytuł zawodowy magistra na kierunku Informatyka i technologia komunikacji.

Na Wydziale Nauk Przyrodniczych i o Środowisku realizowane są studia licencjackie na kierunkach: Agrobiznes oraz Leśnictwo i nauki

[27] https://uni-prizren.com/en/upz/vision-and-mission/ [dostęp: 10.08.2024].

o środowisku. W stopniu drugim magisterskim studenci mogą ukończyć studia na kierunku Zarządzanie agrobiznesem.

Wydział Pedagogiczny również oferuje studia na dwóch poziomach nauczania. Na studiach licencjackich realizowane są dwa kierunki studiów: Program podstawowy, realizowany w języku: albańskim, tureckim i bośniackim, oraz Program przedszkolny, również realizowany w trzech językach: albańskim, tureckim oraz bośniackim. Podobnie sformułowano ofertę studiów poziomu magisterskiego. Proponowany jest jeden kierunek: Nauki o edukacji, ze specjalizacją: Nauczanie i program nauczania, realizowany w trzech językach: albańskim, tureckim, bośniackim.

Wydział Ekonomiczny oferuje dwa programy studiów zakończone nadaniem tytułu zawodowego licencjat na kierunkach: Administracja biznesowa oraz Zarządzanie międzynarodowe. Na poziomie wyższym zakończonym tytułem zawodowym magistra zaoferowano: Administrację biznesową, Księgowość i audyt, Dziedzictwo kulturowe i zarządzanie turystyką.

Na Wydziale Filologii oferowane są trzy programy licencjackie: Język i literatura albańska, Język i literatura angielska, Język i literatura niemiecka. Na poziomie magisterskim realizowany jest kierunek Lingwistyka stosowana.

Oferta studiów na Wydziale Prawa jest ograniczona wyłącznie do programu magisterskiego na kierunku Demokratyczne rządy i praworządność.

2.4. University Haxi Zeka in Peja

Uczelnię utworzono w 2011 roku w ramach kontynuacji działalności Wydziału Nauk Stosowanych w Biznesie. Wspomniany wydział powstał w 1960 roku w ramach Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Handlowej.

Uczelnia ma sformułowaną misję: „Uniwersytet Haxhi Zeka jako instytucja akademicka przekazuje wiedzę w celu realizacji potencjału studentów pod kątem dynamicznych zmian rynku pracy w zakresie badań naukowych, prowadzenia działalności artystycznej i w zakresie

internacjonalizacji, aby rozwijać gospodarczo miasto Peja, region oraz cały kraj”[28].

Wizja uczelni brzmi: „Uniwersytet Haxhi Zeka jest liderem w dziedzinie zintegrowanego nowoczesnego programu nauczania, który jest zgodny z wymaganiami rynku w dziedzinach biznesu, agrobiznesu, ochrony środowiska, turystyki, sztuki, wymiaru sprawiedliwości, stosowania technologii informatycznych i innych dziedzin pokrewnych”[29].

W celu realizacji sformułowanej misji i wizji, zdefiniowano następujące wartości, którymi kierują się władze uczelni oraz pracownicy: rzetelność zawodowa i akademicka, uczelnia wyrażająca się w otwartości oraz uczciwości; równość i zaangażowanie różnych grup interesariuszy; wolność wypowiedzi i krytycznej myśli akademickiej; konkurencyjność i chęć wyróżnienia się, społeczne zaangażowanie i praca na rzecz potrzebujących[30].

Uczelnia ma prawo nadawać dwa rodzaje tytułów:

– na podstawie artykułu 187 – tytuł doktora honoris causa za wybitne osiągnięcia w dziedzinie nauki i sztuki; za ważny wkład w rozwój stosunków międzyludzkich oraz wspieranie i umacnianie pokoju na świecie;
– na postawie artykułu 188 – tytuł członka honorowego uczelni za wsparcie uczelni w realizacji wewnętrznych procesów; za wkład finansowy w rozwój uczelni.

Struktura organizacyjna uczelni jest typowa dla wcześniej opisywanych organizacji i również tutaj powołano Radę Nadzorczą. Zgodnie z regulacjami prawnymi jest to główny organ zarządzający, odpowiadający za sprawy związane z budżetem, kadrami, infrastrukturą. W skład Rady wchodzi siedem osób.

W strukturze organizacyjnej uczelni jest trzech prorektorów, w zakresie:

– Prorektor ds. nauczania, spraw studenckich i badań naukowych,
– Prorektor ds. współpracy międzynarodowej i poprawy jakości,

[28] https://unhz.eu/misioni/ [dostęp: 05.08.2024].
[29] https://unhz.eu/vizioni/ [dostęp: 05.08.2024].
[30] https://unhz.eu/vlerat/ [dostęp: 05.08.2024].

– Prorektor ds. budżetu, finansów i infrastruktury.

Całą administracją zarządza Sekretarz Generalny. Struktura organizacyjna administracji składa się z poszczególnych działów:

– Biuro administracji i usług ogólnych (2 osoby: dyrektor Administracji i usług ogólnych oraz specjalista nadzoru budowlanego),
– Biuro Public Relations (1 osoba – dyrektor biura),
– Biuro spraw akademickich i doskonałości dydaktycznej (1 osoba – dyrektor biura),
– Biuro badań naukowych (2 osoby: dyrektor Biura spraw studenckich, specjalista ds. dyplomowania),
– Biuro spraw studenckich – nie ustalono struktury wewnętrznej,
– Centralna Biblioteka Uniwersytecka (3 osoby: dyrektor i 2 bibliotekarzy),
– Biuro finansów i budżetu (6 osób: dyrektor biura, specjalista ds. wydatków, specjalista ds. przychodów, specjalista ds. zobowiązań, specjalista ds. płac, specjalista ds. majątkowych),
– Biuro zamówień publicznych (2 osoby: dyrektor oraz specjalista ds. zamówień publicznych),
– Biuro technologii informatycznych (4 osoby: dyrektor, specjalista ds. technologii informacyjnych, administrator sieci, administrator witryny, administrator centrum danych),
– Biuro zapewnienia jakości ewaluacji (1 osoba – dyrektor biura),
– Biuro współpracy międzynarodowej (1 osoba – dyrektor biura),
– Biuro rozwoju kariery – 3 osoby (dyrektor biura oraz 2 specjalistów),
– Biuro zarządzania zasobami ludzkimi oraz równości płci (2 osoby: dyrektor oraz specjalista),
– Biuro obsługi prawnej (2 osoby: dyrektor oraz specjalista),
– Archiwum (1 osoba – dyrektor),
– Biuro usług transportowych i administracyjno-technicznych (specjalista ds. usług ogólnych i transportu, 2 specjalistów ds. logistyki oraz specjalista administracyjno-techniczny)[31].

[31] https://unhz.eu/faculty/tirana-baftiu-hasani/ [dostęp: 10.08.2024].

Na uczelni powołano senat pod przewodnictwem rektora, który liczy 18 członków wybranych spośród pracowników uczelni.

Uczelnia kształci studentów w ramach pięciu wydziałów:

- Wydział Biznesu,
- Wydział Zarządzania Turystyką, Hotelarstwem i Środowiskiem,
- Wydział Prawa,
- Wydział Agrobiznesu,
- Wydział Sztuki.

W ramach Wydziału Biznesu są realizowane programy studiów: Zarządzanie w biznesie, Administracja i Biznes, Rachunkowość i Finanse, wszystkie zakończone uzyskaniem tytułu zawodowego licencjat oraz magister. Kierunek Technologia Informatyczna w Biznesie i Ekonomii realizowany jest w stopniu I, a Zarządzanie Zasobami Ludzkimi i Informatyka w Biznesie w stopniu II.

Wydział Zarządzania Turystyką, Hotelarstwem i Środowiskiem prowadzi studia na kierunkach: Zarządzanie w Turystyce i Hotelarstwie – zakończone uzyskaniem tytułu zawodowego licencjat, Zarządzanie Środowiskiem Naturalnym w stopniu II oraz Zarządzanie Turystyką w stopniu I, studia prowadzone są w języku bośniackim.

Wydział Prawa prowadzi studia na następujących kierunkach: Prawo Międzynarodowe i Europejskie, Prawo Karne, Prawo Administracyjne i Konstytucyjne, które kończą się uzyskaniem tytułu zawodowego magistra.

Wydział Agrobiznesu prowadzi studia na I poziomie kończące się tytułem zawodowym licencjata na kierunkach: Technologia i Produkcja Roślin, Agrośrodowisko i Agroekologia, Technologia Żywności. Na wydziale realizowany jest również program studiów magisterskich na kierunku Zrównoważony System Produkcji Żywności.

Wydział Sztuki prowadzi kierunek Kształcenie Artystyczne w zakresie interpretacji (instrumenty dęte, smyczkowe, fortepian solo i gitara) kończący się uzyskaniem tytułu zawodowego licencjat. Kolejnym kierunkiem jest Edukacja Muzyczna zakończona uzyskaniem tytułu zawodowego magister lub tytułu zawodowego licencjat. W ofercie można również odnaleźć studia licencjackie na kierunkach: Ogólna Edukacja

Muzyczna, Kształcenie Artystyczne w zakresie instrumentów dętych oraz Reżyseria Filmowa i Telewizyjna[32].

W 2022 roku decyzją władz uczelni powstało Centrum Doskonałości. W zakresie obowiązków centrum leży zapewnienie szkoleń dla pracowników akademickich, którzy mają w ten sposób rozwijać swoje kompetencje w zakresie sposobów nauczania studentów. Zapewnienie profesjonalnego wsparcia ma przybliżyć uczelnię do osiągnięcia ugruntowanej pozycji na rynku oraz umożliwić konkurowanie z innymi światowymi uniwersytetami.

2.5. University Fehmi Agani Gjakove

Uniwersytet ma swoje początki w istniejącej w Gjakove szkole średniej przygotowującej do pracy nauczycieli, która powstała w 1968 roku. W jej miejsce utworzono Akademię Pedagogiczną, a w kolejnych latach rozbudowywano ofertę edukacyjną, uruchamiając kolejne kierunki studiów. Następnie uczelnia stanowiła filię uniwersytetu z Prisztiny, a od 1 października 2013 roku Utworzono Uniwersytet w Gjakove Fehmi Agani[33].

Uczelnia ma sformułowaną misję, wizję oraz określone wartości kluczowe. Misja uniwersytetu brzmi: „University Fehmi Agani in Gjakove angażuje się w tworzenie wiedzy przy zastosowaniu nowoczesnych metod nauczania, rozbudza entuzjazm studentów oraz promuje uczciwość akademicką. Uniwersytet oferuje doświadczenie akademickie i badawcze, współpracując ze społecznością oraz przyczynia się do rozwoju społecznego i gospodarczego kraju i regionu poprzez unikalne i wysokiej jakości programy studiów".

Wizja została określona jako: „University Fehmi Agani in Gjakove jest wyższą uczelnią publiczną, która przez ciągły rozwój i transformacje oferuje studia w zakresie nauk humanistycznych i medycznych, w których nauczanie oraz badania naukowe są dostosowywane do potrzeb społeczno-ekonomicznych społeczeństwa".

[32] https://unhz.eu/course/edukim-ne-muzike-2021-2024/?arsim_course=regji-filmi-dhe-tv [dostęp: 10.08.2024].

[33] https://uni-gjk.org/en/faqe/10/historiku [dostęp: 03.08.2024].

Jako kluczowe wartości dla pracowników i studentów uczelni określono: przestrzeganie zasad tradycji kulturowej w wychowaniu i nauczaniu studentów; przestrzeganie zasad uczciwości oraz etyki akademickiej; przejrzystość, odpowiedzialność oraz wzajemny szacunek; szacunek dla płci i grup etnicznych; przyjmowanie odpowiedzialności za decyzje oraz wyniki prowadzonych badań i działalności; monitorowanie wyników badań; zorientowanie na oczekiwania rynku pracy; demokracja w prowadzonych działaniach; organizacja nowoczesnej infrastruktury; poprawa jakości nauczania[34].

Nadrzędnym elementem struktury organizacyjnej jest Rada Nadzorcza, w skład której wchodzi siedem osób: trzy osoby z Ministerstwa oraz czterech pracowników uczelni.

Obowiązki prorektorów zostały podzielone w ramach trzech stanowisk:

- Prorektor ds. współpracy międzynarodowej i projektów,
- Prorektor ds. nauki rozwoju akademickiego i zapewniania jakości,
- Prorektor ds. dydaktyki i spraw studenckich[35] .

Za sprawy związane z funkcjonowaniem administracji odpowiada Sekretarz Generalny.

W ramach administracji uczelni jest sześć departamentów, w skład których wchodzą poszczególne biura:

1) Departament Administracji Ogólnej (Biuro personalne, Biuro informatyki, Biuro archiwalne i protokolarne, Kancelaria prawna),
2) Departament Budżetu, Finansów oraz Infrastruktury (Urząd budżetu i finansów oraz Biuro infrastruktury),
3) Biuro zakupów,
4) Biuro zapewnienia jakości (w tym Biuro ochrony danych),
5) Departament Współpracy Międzynarodowej i Projektów (Biuro współpracy międzynarodowej, Biuro zarządzania projektami, Biuro rozwoju karier i absolwentów),

[34] https://uni-gjk.org/en/faqe/37/misioni-dhe-vizioni [dostęp: 03.08.2024].
[35] https://uni-gjk.org/en/faqe/9/prorektoret [dostęp: 03.08.2024].

6) Dział Rozwoju Nauki i Spraw Studenckich (Biuro rozwoju akademickiego, Biuro obsługi studentów, Biblioteka)[36].

W poszczególnych biurach zatrudnione są osoby na stanowiskach:

- w Dziale finansowym: 4 osoby (kierownik działu finansowego, specjalista ds. certyfikacji, specjalista ds. budżetu, specjalista ds. wynagrodzeń),
- w Dziale zakupów: 1 osoba (specjalista ds. zakupów),
- w Biurze współpracy międzynarodowej i projektów: 1 osoba (specjalista ds. rozwoju kariery),
- w Biurze zapewniania jakości: 3 osoby (kierownik biura zapewniania jakości i inspektor ochrony danych, oraz dwóch konsultantów),
- w Biurze informacji technologicznych: 2 osoby (kierownik biura informacji technologicznych, specjalista IT),
- w Biurze Prawnym: 1 osoba (kierownik biura),
- w Biurze ds. akademickich: 2 osoby (kierownik biura, specjalista ds. dyplomowania),
- w Biurze zasobów kudzkich: 2 osoby (manager personalny, asystentka rektora),
- w Archiwum: 1 osoba (specjalista ds. archiwum).

Władze uczelni łącznie zatrudniają 34 osoby w dziale administracji, co przy tak rozbudowanej strukturze organizacyjnej nie jest rozwiązaniem optymalnym.

Senat liczy piętnastu członków i przewodniczącego, którym jest rektor uczelni. Jednym z członków senatu jest Przewodniczący Parlamentu Studenckiego[37].

Parlament studentów liczy dziesięć osób, z których pięć pełni następujące funkcje: przewodniczącego, sekretarza generalnego, zastępcy przewodniczącego ds. międzynarodowych, zastępcy przewodniczącego ds. jakości i rzecznika studentów, senatora, oraz pięciu członków[38].

[36] https://uni-gjk.org/en/faqe/3/administrata-qendrore [dostęp: 03.08.2024].
[37] https://uni-gjk.org/en/faqe/6/senati [dostęp: 03.08.2024].
[38] https://uni-gjk.org/en/faqe/7/parlamenti-i-studenteve [dostęp: 04.08.2024].

W ramach struktury uczelni działa pięć wydziałów:

- Wydział Edukacji,
- Wydział Filologiczny,
- Wydział Lekarski,
- Wydział Nauk Społecznych,
- Wydział Nauk Stosowanych.

Zajęcia prowadzą władze uczelni: rektor, prorektorzy (3), dziekani (4), prodziekani (4), 71 osób prowadzących zajęcia, zatrudnionych na pełnym etacie i 58 osób zatrudnionych na podstawie umów zlecenia. Najwięcej wykładowców zatrudnionych jest na Wydziale Medycznym. Uczelnia prowadzi liczne kierunki w ramach stworzonych wydziałów.

Władze uczelni przygotowały listę celów strategicznych na lata 2021–2025 w ramach planu strategicznego, w którym określono sześć celów:

- wzmocnienie zaplecza organizacyjnego oraz infrastrukturalnego potrzebnego do realizacji pozostałych celów strategicznych,
- dostosowanie oferty edukacyjnej do potrzeb społeczeństwa przy zachowaniu wysokiej jakości i uczciwości akademickiej,
- przygotowanie oferty, która będzie oryginalna w porównaniu do istniejących programów,
- tworzenie współpracy międzynarodowej z innymi uczelniami,
- przygotowanie oferty dla studentów w oparciu o ich oczekiwania,
- tworzenie odpowiedniej infrastruktury oraz środowiska pracy[39].

Uczelnia dynamicznie rozwija swoją ofertę studiów, dbając o ich wysoki poziom oraz atrakcyjność przekazywanej wiedzy.

2.6. Public University Kadri Zeka of Gjilan

Początki historii uczelni sięgają 1967 roku, w którym to w Gjilan utworzono filię Wyższej Szkoły Pedagogicznej z Prisztiny. Kolejnym istotnym krokiem w rozwoju uczelni wyższych w Gjilan było utworzenie w 2002

[39] https://uni-gjk.org/en/faqe/37/misioni-dhe-vizioni [dostęp: 13.08.2024].

roku Wydziału Edukacji z ośrodkiem w Prisztinie i oddziałami w: Gjilan, Prizren i Gjakove. W związku z rosnącymi potrzebami kształcenia i naciskami ze strony środowiska akademickiego, studentów i ludności jako element przygotowujący do otwarcia Publicznego Uniwersytetu w Gjilan w roku akademickim 2010/2011 utworzono Wydział Ekonomii i Wydział Prawa jako filie Uniwersytetu w Prisztinie. 31 maja 2013 utworzono Uniwersytet w Gjilan.

Władze uczelni sformułowały misję i wizję dla podległej jednostki. Misja, jak podkreślają, jest powiązana i zgodna z różnymi dokumentami międzynarodowymi, takimi jak Deklaracja Bolońska, czy założeniami Komisji Europejskiej.

Misja uczelni brzmi: „Uniwersytet jest Świątynią Wiedzy, która kultywuje uczenie się i rozwój wiedzy, sprzyja krytycznemu myśleniu, rozwojowi ducha przedsiębiorczości na rzecz nowych badań, które wspomagają rozwój społeczny, technologiczny, przygotowują młodych ludzi do bycia odpowiedzialnym, zdolnym do wykonywania zawodu oraz bycia wzorem i częścią społeczeństwa globalnego”[40].

Sformułowano również wizję:

> *Instytucja szkolnictwa wyższego, która stawia na jakość akademicką, innowacyjność, rozwój wiedzy i jest przygotowana do wnoszenia wkładu i dostosowywania się do dynamicznego rozwoju społecznego i gospodarczego zarówno w kraju, jak i poza jego granicami. Realizacja założeń jest możliwa tylko dzięki dbałości o wysokie wartości naukowe, kulturalne, gospodarcze i społeczne. Uczelnia ma pomagać społeczeństwu stawić czoła stuleciu technologii informatycznych oraz globalizacji. Uniwersytet jest pomostem pomiędzy wartościami lokalnymi, narodowymi i globalnymi, drzwiami Kosowa do ery cyfrowej, w której cała ludzkość żyje jako społeczeństwo wielokulturowe. Zarówno w kontekście kosowskim, jak i albańskim Uniwersytet jest miejscem, w którym spotykają się różne kultury, języki, rasy, osoby o odmiennych przekonaniach religijnych i statusie społecznym. Uniwersytet pozostaje wierny zasadzie uniwersalizmu, dlatego promuje i szanuje wielokulturowość i różnorodność. Od sposobu zachodzenia procesów na uniwersytecie zależy przyszłe życie naszego społeczeństwa, wiedza, nauka, edukacja, rodzina, przyszła gospodarka, dobrobyt, demokracja oraz pozycja na arenie międzynarodowej. Uniwersytet będzie kształcił i uczył*

[40] https://uni-gjilan.net/en/mission/ [dostęp: 01.09.2024].

studentów na temat przyszłych obowiązków publicznych. Uniwersytet wychowuje społeczeństwo do życia w pokoju i dobrobycie. Uniwersytet przygotowuje przyszłych przywódców naszego społeczeństwa[41].

Do kluczowych wartości zaliczono: równość w dostępie do wiedzy, bez przejawów dyskryminacji; kreatywność, co ma swój wyraz w pomysłach oraz ciekawości poznawczej, w duchu przedsiębiorczości; uczciwość wyrażoną w formie realizacji etycznych standardów zarówno w życiu zawodowym, jak i osobistym; zrównoważony rozwój, zarówno w poziomie zaangażowania, jak i odpowiedzialnego gospodarowania zasobami publicznymi; doskonałość, czyli przestrzeganie wysokich standardów zarówno przez pracowników uczelni, jak i studentów; związek, co oznacza integralność zespołu, zaufanie, chęć do współpracy w wymiarze lokalnym i międzynarodowym.

Powyższe treści są podkreśleniem unikatowości uczelni, jej ogromnego wpływu społecznego oraz podkreśleniem wartości, wokół których powinny być podejmowane decyzje i działania władz uczelni oraz wszystkich osób zatrudnionych.

Organem zarządczym jest Rada Nadzorcza, w skład której wchodzi siedem osób: przewodniczący, zastępca oraz pięciu członków.

We władzach uczelni jest pięciu prorektorów, którzy mają określone zakresy odpowiedzialności i decyzyjności:

- sprawy dotyczące nauczania i studentów,
- budżet, finanse i infrastruktura,
- współpraca i projekty międzynarodowe,
- badania komercyjne i naukowe,
- rozwój uczelni i polityka jakości.

Wszystkimi pracownikami administracji zarządza Sekretarz Generalny. Sprawuje on kontrolę nad poniższymi działami:

- Biuro kadr,
- Biuro technologii i informacji,
- Biuro finansów,
- Biuro audytu wewnętrznego,

[41] https://uni-gjilan.net/en/vission/ [dostęp: 01.09.2024].

- Biuro zakupów,
- Biuro spraw administracyjnych i akademickich,
- Biuro ds. nauki, rozwoju akademickiego i jakości,
- Biuro karier i losów absolwentów,
- Biuro badań naukowych,
- Biuro obsługi studenckiej,
- Biuro ds. Public Relations,
- Biuro współpracy i projektów międzynarodowych,
- Biuro ds. logistyki.

Struktura uczelni jest rozbudowana, a wszyscy pracownicy poszczególnych działów dbają o rozwój uczelni oraz wysoką jakość świadczonych usług edukacyjnych.

Uczelnia prowadzi studia na sześciu wydziałach:

- Wydział Pedagogiki,
- Wydział Prawa,
- Wydział Ekonomii,
- Wydział Informatyki,
- Wydział Nauk Stosowanych,
- Wydział Nauk Społecznych.

W ramach powyżej wskazanych wydziałów utworzono również katedry, które prowadzą studia na różnych kierunkach. Wydziałami kierują dziekani, natomiast w strukturze nie ma prodziekanów.

Wydział Pedagogiki został utworzony w roku akademickim 2002/2003 jako kontynuacja działalności Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Gjilan, która powstała w roku akademickim 1975/1976. Od roku akademickiego 2013/2014 wydział działa w ramach Public University „Kadri Zeka" in Gjilan. Na wydziale prowadzone są studia pierwszego stopnia na kierunkach: Edukacja podstawowa i Edukacja przedszkolna. W ramach studiów drugiego stopnia oferowane są dwa kierunki: Nauczanie języka i literatury albańskiej oraz Nauczanie i program nauczania w edukacji podstawowej.

Wydział Prawa istnieje od roku akademickiego 2010/2011, początkowo jako filia Wydziału Prawa University of Prishtina, od 2013/2014 w ramach University „Kadri Zeka" in Gjilan. W ramach wydziału proponowany jest

jeden kierunek z pierwszego poziomu studiów: Prawo ogólne. Na poziomie drugim proponowane jest Prawo karne.

Wydział Ekonomii realizuje studia pierwszego stopnia na kierunku: Zarządzanie i przedsiębiorczość, proponując dwie specjalizacje do wyboru: Zarządzanie i przedsiębiorczość oraz Zarządzanie marketingiem i sprzedaż.

Wydział Informatyki powstał w roku akademickim 2014/2015. W ramach wydziału realizowane są studia pierwszego stopnia na kierunku Informatyka.

Wydział Nauk Stosowanych został utworzony decyzją senatu 11 grudnia 2017 roku. W ramach prowadzonej działalności realizowany jest program studiów pierwszego stopnia na kierunku Matematyka edukacyjna.

Wszystkie oferowane programy studiów realizowane są w trybie stacjonarnym. Na uczelni zajęcia prowadzi 49 wykładowców, w tym przedstawiciele władz uczelni.

Władze uczelni w regularny sposób przygotowują strategie dla podległej organizacji. Pierwsza ze strategii obejmowała lata 2017–2022. Kolejny plan, który został opisany poniżej, obejmuje lata 2023–2028. W ramach planu przyjęto pięć celów strategicznych.

1. **Dostosowanie programów studiów do potrzeb rynku oraz rozwoju społecznego.** Uczelnia będzie uruchamiała nowe kierunki studiów dostosowane do wymagań zewnętrznych, zarówno regionu Gjilan, jak i sąsiadującej Albanii. Programy będą budowane w oparciu o technologię cyfrową, a kadra akademicka będzie wzmacniana podnoszeniem ich kompetencji oraz pozyskiwaniem do zespołu kolejnych pracowników. Bardzo ważnym aspektem jest dbałość o jakość kształcenia, między innymi dzięki dwukrotnej ewaluacji programów w trakcie ich cyklu wdrożeniowego. W ramach celu głównego sformułowano szczegółowe wytyczne:

– tworzenie nowych programów studiów,
– dodanie do istniejących programów przedmiotów z zakresu technologii,
– wdrożenie mechanizmów kontroli jakości programów studiów,
– przygotowanie i wdrożenie polityki kadrowej wspierającej jakość prowadzonych programów studiów,

– rozwój kadry akademickiej zapewniającej wysoki poziom nauczania,
– tworzenie programów studiów w oparciu o potrzeby społeczeństwa i oczekiwania rynku pracy.

2. **Rozwój działalności naukowej w celu poprawy jakości i innowacyjności proponowanych studiów.** W ramach realizacji celu powołane zostaną instytuty, których zadaniem będzie wsparcie pracy naukowej prowadzonej przez kadrę akademicką. Pracownikom zostanie zapewniony dostęp do baz danych, środki finansowe na publikowanie wyników prac naukowych oraz finansowanie realizacji projektów.

Poniżej przedstawiono szczegółowe zadania:

– tworzenie instytutów, w ramach których będą prowadzone badania,
– realizacja projektów badawczych,
– przygotowanie mechanizmów wsparcia dla osób prowadzących działalność naukową,
– pozyskiwanie środków publicznych oraz pochodzących z Unii Europejskiej na prowadzenie działalności badawczej,
– promocja działań naukowych prowadzonych przez pracowników uczelni.

3. **Rozwój internacjonalizacji uczelni.** Cel będzie realizowany na drodze rozszerzania współpracy międzynarodowej o nowe uczelnie partnerskie, oferowania programów studiów w języku angielskim, podejmowania współpracy międzynarodowej w zakresie projektów rozwojowych i naukowych. Propozycje te mają być zachętą dla pracowników i studentów do podejmowania działań międzynarodowych. Do szczegółowych zadań należą:

– zwiększenie mobilności zagranicznych dla studentów i pracowników uczelni,
– rozwój oferty programów studiów w języku angielskim,
– poprawa wyników uczelni w zakresie działalności międzynarodowej,

– wzrost zaangażowania uczelni w projektach międzynarodowych,
– dołączenie uczelni jako członka w stowarzyszeniach międzynarodowych,
– prowadzenie z uczelniami zagranicznymi studiów na drugim poziomie oraz studiów doktoranckich,
– rozwój projektów w ramach współpracy międzynarodowej.

4. **Zachowanie wysokiej jakości kształcenia poprzez podejmowanie inwestycji w infrastrukturę.** Powyżej założone cele wymagają inwestycji w posiadaną przez uczelnię infrastrukturę. W ramach realizacji tego celu podjęto decyzję o wybudowaniu nowego kampusu, który będzie posiadał zarówno zaplecze przeznaczone dla administracji, jak i do prowadzenia działalności naukowej i badawczej. Wysoki poziom kształcenia będzie realizowany dzięki:

– rozwojowi środowiska pracy w oparciu o nowoczesne technologie,
– rozwojowi infrastruktury uczelni,
– udoskonaleniu procesów zarządczych na uczelni,
– zastosowaniu nowoczesnych technologii w procesie kształcenia studentów.

5. **Rozwój skutecznych praktyk w zakresie zarządzania uczelnią.** Głównymi praktykami, które będą wdrażane są: dbałość o jakość oraz wdrażanie innowacyjnych działań i usług. Władze uczelni mają w planach utworzenie centrum doskonałości nauczania oraz wdrażanie mechanizmów wewnętrznego zapewniania jakości. Cel będzie realizowany przez:

– dostosowanie wewnętrznych przepisów do wymagań zewnętrznych,
– opracowanie regulacji dotyczących cyfryzacji procesu kształcenia studentów,
– rozwój mechanizmów mających na celu kształtowanie jakości wewnętrznej na uczelni,
– zaangażowanie studentów w działalność uczelni,
– uwzględnianie potrzeb studenta i dostosowywanie usług do ich potrzeb,

– rozwój kompetencji personelu administracyjnego,
– rozwój zarządzania jakością na poziomie wydziałów,
– utworzenie centrum doskonalenia edukacji.

Poza planem strategicznym, który jest regularnie aktualizowany, władze uczelni przygotowały następujące dokumenty: *Statut, Kodeks etyki pracy, Kodeks etyki dla studentów, Zasady internacjonalizacji, Standardy polityki jakości, Rozporządzenie dotyczące mobilności pracowników naukowych uczelni* i wiele innych.

Proces biurokratyzacji jest rozbudowany, ale dzięki temu większość działań jest ustrukturyzowana, a zadania pracowników uczelni jasno zdefiniowane.

2.7. University „Isa Boletini" Mitrovica (UMIB)

Początki tradycji edukacji wyższej w Mitrovicy sięgają 1961 roku, w którym utworzono Wyższą Szkołę Techniczną. W 1970 roku w ramach Wydziału Technicznego powstał Wydział Górnictwa, Technologii i Metalurgii. W 1974 roku utworzono Wydział Górniczo-Hutniczy. Od tego czasu nieprzerwanie prowadzona była edukacja studentów w tym zakresie, co było zgodne z potrzebami regionu oraz całego kraju. Od roku 2013 uczelnia działa pod nazwą „Isa Boletini" (UMIB)[42].

W dokumentach uczelni została sformułowana misja brzmiąca: „zapewnić odpowiedniej, wysokiej jakości kształcenie wyższe, w celu przygotowania kadr w unikalnych dziedzinach na potrzeby rynku pracy w Kosowie, regionie oraz poza nim. Uczelnia angażuje się w rozwijanie badań, projekty zawodowe, doradztwo zawodowe i lepszą służbę na rzecz zrównoważonego rozwoju, dobrobytu oraz awansu społecznego".

Dla władz i pracowników uczelni wizją jest: „być wiodącą instytucją szkolnictwa wyższego region w zakresie edukacji i badań naukowych oraz w przygotowaniu profesjonalnych pracowników w dziedzinach unikalnych dla Kosowa, w celu zaspokojenia obecnych i przyszłych potrzeb naukowo-akademickich, gospodarki rynkowej, instytucjonalnych

[42] https://www.umib.net/en/history/ [dostęp: 13.08.2024].

oraz dyplomatycznych skoncentrowanych na zrównoważonym rozwoju i dobrobycie społecznym"[43].

W organach zarządzających uczelnią jest Rada Doradcza UMIB, której funkcją jest wsparcie merytoryczne w procesie decyzyjnym uczelni. W Radzie działają przedstawiciele biznesu, którzy mają realny wpływ na kształtowanie programów studiów. Dzięki powołaniu takiego organu doradczego oferta studiów jest dostosowana do potrzeb rynku pracy oraz oczekiwań przedsiębiorców. W skład Rady wchodzą przedstawiciele przedsiębiorstw, rektor oraz przedstawiciele wydziałów (dziekani i prodziekani). W ramach prowadzonych prac mogą być powoływane grupy robocze, które opracowują rozwiązania w zakresie poruszanej tematyki. Rada ma możliwość sformułowania zaleceń, na podstawie których możliwe jest wprowadzenie zmian do programów studiów oraz podejmowanie współpracy mającej na celu prowadzenie badań i realizacji projektów.

Organem decyzyjnym uczelni, obok rektora, jest Rada Nadzorcza, w skład której wchodzi siedem osób. Rektor ma również swojego konsultanta.

Do władz uczelni należą:

- Prorektor do spraw współpracy międzynarodowej i badań,
- Prorektor do spraw dydaktyki, spraw studenckich i rozwoju jakości,
- Prorektor do spraw budżetu i finansów.

W skład senatu oprócz rektora, który jest przewodniczącym, wchodzą: prorektorzy, dziekani oraz przedstawiciel parlamentu studenckiego, łącznie z retorem dwadzieścia osób.

Oprócz wyżej wspomnianych gremiów działają jeszcze Centralna Komisja Studiów oraz Rada Wydawnicza.

W administracji jest 27 pracowników podległych Sekretarzowi Generalnemu, zajmujących następujące stanowiska:

- dyrektor biura finansów i budżetu,
- kierownik kadr,
- dyrektor biura informacji publicznej i komunikacji,

[43] https://www.umib.net/en/the-mission-and-vision/ [dostęp: 13.08.2024].

– dyrektor biura technologii informacyjnych,
– administrator sieci,
– dyrektor biura spraw studenckich,
– kierownik biura zamówień publicznych,
– administrator strony internetowej,
– specjalista ds. certyfikacji,
– specjalista ds. dyscypliny budżetowej,
– specjalista ds. majątku uczelni,
– specjalista ds. personelu,
– starszy specjalista ds. budżetu i finansów,
– starszy specjalista ds. nauczania,
– specjalista ds. infrastruktury i zarządzania obiektami,
– dyrektor biura ds. akademickich,
– starszy specjalista ds. rozwoju kariery,
– starszy specjalista ds. zamówień publicznych,
– specjalista ds. przychodów pieniężnych,
– specjalista ds. wydatków,
– specjalista ds. usług studenckich,
– pracownik administracyjnych,
– pracownik ds. technologii informatycznych,
– pracownik ds. obsługi prawnej,
– pracownik magazynu,
– pracownik bufetu,
– pracownik ds. floty.

W porównaniu do pozostałych uczelni w kraju, struktura jest ograniczona do kilku działów, a zatrudnione osoby mają wszechstronny zakres przypisanych obowiązków.

Uczelnia realizuje programy kształcenia w ramach sześciu wydziałów:

– Wydział Nauk o Ziemi,
– Wydział Technologii Żywności,
– Wydział Mechaniczny i Inżynieria Komputerowa,
– Wydział Prawa,
– Wydział Ekonomii,
– Wydział Edukacji.

Uczelnia kształci na dwóch poziomach studiów: licencjackim i magisterskim w ramach dwudziestu kierunków. Do prowadzenia zajęć jest zaangażowanych 114 profesorów i asystentów, z czego: 95 profesorów etatowych, 19 profesorów kontraktowych. Każdy z wydziałów ma przygotowaną strategię rozwoju, która uwzględnia realizację misji i wizji uczelni.

2.8. University of Applied Science in Ferizaj

Uczelnia powstała na mocy decyzji Ministerstwa Edukacji, Nauki i Technologii (MEST) z dnia 6 lipca 2015 roku, ratyfikowana przez Parlament Republiki Kosowa 16 lipca 2015 roku.

Uczelnia ma sformułowaną misję i wizję oraz określone kluczowe wartości. Misja uczelni brzmi: „Jesteśmy zobowiązani do zapewniania wysokiej jakości edukacji, aby przygotować wykwalifikowanych specjalistów, oddanych badaczy oraz wykształconych i odpowiedzialnych obywateli, którzy będą rozwijać karierę zawodową i prowadzić produktywne życie". Wizja uczelni została sformułowana następująco: „Uczelnia stosuje nowoczesny, innowacyjny i zintegrowany model edukacji, w którym praktyka uzupełnia teorię, a umiejętności zawodowe i badawcze rozwijane są dla dobra społeczeństwa".

Władze uczelni określiły również kluczowe wartości uczelni, do których zaliczono: uczenie się przez całe życie, w tym równoważenie teorii z praktyką; etykę, która zakłada prowadzenie działań w oparciu o szacunek, uczciwość, rzetelność i równość wobec wszystkich członków społeczności akademickiej; współpracę zarówno ze studentami i absolwentami, jak i z przedsiębiorstwami działającymi w branżach połączonych z realizowanymi programami studiów; doskonałość, której przestrzega się zarówno w kontekście edukacji, jak i prowadzenia działalności naukowej; różnorodność, czyli otwartość na przedstawicieli innych kultur i grup etnicznych[44].

Struktura organizacyjna uczelni jest zgodna z przepisami ustawy. W uczelni działa Rada Zarządcza, w skład której wchodzi siedem osób:

[44] https://ushaf.net/mission-and-vision/?lang=en [dostęp: 31.07.2024].

przewodniczący, zastępca oraz pięciu członków. We władzach uczelni, oprócz rektora, jest pięciu prorektorów:

- Prorektor ds. edukacji, nauki i spraw studenckich,
- Prorektor ds. stosunków międzynarodowych i zapewnienia jakości,
- Prorektor ds. finansów budżetowych i infrastruktury,
- Prorektor ds. digitalizacji, innowacji i technologii informacyjnych,
- Prorektor ds. współpracy z przemysłem, praktyką i działalnością gospodarczą.

Odpowiednikiem Kanclerza jest Generalny Sekretarz (General Secretary), który odpowiada za finanse, regulacje prawne oraz zarządzanie pracownikami administracji.

Uczelnia ma powołany senat, w skład którego wchodzą: rektor, prorektorzy, dziekani wydziałów, trzech wykładowców pracujących na uczelni oraz student, łącznie 14 senatorów oraz przewodniczący senatu, którym jest rektor.

W dziale administracji zatrudnionych jest dziesięć osób podlegających Generalnemu Sekretarzowi.

W tym dziale są następujące stanowiska:

- kierownik działu obsługi studenta,
- kierownik działu spraw akademickich,
- specjalista ds. laboratorium z chemii i fizyki,
- asystent rektora,
- kierownik działu finansowego,
- kierownik działu zasobów ludzkich,
- specjalista ds. obsługi prawnej,
- kierownik działu usług informatycznych i logistycznych,
- specjalista ds. logistyki,
- kierownik działu komunikacji publicznej.

Powyżej wymienione stanowiska mają w zakresie obowiązków: zarządzanie zasobami materiałowymi należącymi do uczelni, kwestiami prawnymi, promocji uczelni oraz obsługę studentów. Osoby zajmujące stanowiska kierownicze nie mają podległych osób lub zespołów.

Uczelnia prowadzi studia w ramach pięciu wydziałów:
- Wydział Inżynierii i Informatyki,
- Wydział Turystyki i Środowiska,
- Wydział Architektury, Wzornictwa i Technologii Drewna,
- Wydział Zarządzania,
- Wydział Sztuki.

Wydziały są zarządzane przez dziekanów, natomiast nie są powoływani zastępcy dziekanów. Powodem jest zbyt niska liczba studentów, gdyż uczelnia jest jedną z mniejszych w Kosowie.

Oferta studiów jest dosyć rozbudowana i przygotowana w oparciu o umiejętności i wiedzę techniczną. W ramach Wydziału Inżynierii i Informatyki proponowane są studia na poziomie licencjata na kierunku Inżynieria Przemysłowa z Informatyką oraz studia magisterskie na kierunku Inżynieria i Informatyka.

Wydział Turystyki i Środowiska prowadzi studia pierwszego stopnia kończące się uzyskaniem tytułu zawodowego licencjat na kierunku Zarządzanie w Hotelarstwie i Turystyce oraz studia drugiego stopnia na kierunku Zarządzanie i Innowacje w Turystyce. Wydział Zarządzania oferuje studia pierwszego stopnia Zarządzanie Przedsiębiorstwem i Przedsiębiorczość oraz studia drugiego stopnia na kierunku Zarządzanie Przedsiębiorczością i Innowacjami.

Na Wydziale Architektury, Wzornictwa i Technologii Drewna prowadzone są studia pierwszego stopnia na kierunku Architektura Wnętrz i Projektowanie Mebli oraz drugiego stopnia na kierunku Architektura i Projektowanie Mebli. Wydział posiada zaplecze laboratoryjne wraz z profesjonalnie wyposażoną linią produkcyjną, która jest elementem szkoleniowym dla studentów, przygotowującym do wykonywania zawodu. Wydział Sztuki realizuje wyłącznie studia pierwszego stopnia na kierunku Projektowanie Graficzne i Multimedia.

Wszystkie programy studiów są tworzone w oparciu o przyznawanie punktów ECTS i prowadzone są w oparciu o wiedzę teoretyczną oraz praktyczną, która pozwala przygotować absolwenta do wykonywania zawodu, zgodnie z ukończonym kierunkiem studiów. Wszystkie kierunki studiów prowadzone są w trybie stacjonarnym. Uczelnia nie ma oferty realizowanej w trybie niestacjonarnym oraz studiów podyplomowych lub innych kursów kwalifikacyjnych.

Prowadzone kierunki studiów zostały utworzone zgodnie z najnowszymi trendami gospodarczymi Kosowa, regionu i miasta Ferizaj, stąd koncentracja na turystyce, architekturze oraz inżynierii drewna. Ferizaj położony jest w pobliżu stolicy kraju, w sąsiedztwie jaskiń i terenów zieleni dlatego jest to region atrakcyjny turystycznie i w tym kierunku będzie rozwijana polityka regionu oraz całego kraju. Drugą ważną gałęzią gospodarki jest przemysł meblarski, ponieważ posiadane zasoby naturalne pozwalają na rozwój kraju w tym kierunku.

Zajęcia dla studentów prowadzi 49 wykładowców, w tym rektor, prorektorzy i dziekani. Uczelnia, ze względu na realizację praktycznych kierunków studiów, powołała Radę Przemysłu, która ma za zadanie wsparcie uczelni w realizacji praktyki zawodowej dla studentów, która jest dla nich obligatoryjnym elementem programu studiów. Do rady należy dwudziestu przedstawicieli firm i organizacji, które tematycznie są powiązane z programami oferowanych studiów.

Władze uczelni przygotowały kolejny plan strategiczny na lata 2022–2026. Poprzedni plan obejmował lata 2018–2020. Uczelnia jest jednostką młodą, która dopiero w ostatnich latach w pełni usankcjonowała swoją działalność.

Plan był przygotowywany w oparciu o prace grupy roboczej składającej się z pracowników akademickich, administracyjnych, studentów oraz przedsiębiorców. Wspomniany plan strategiczny zawiera następujące elementy: analizę sytuacji wyjściowej w oparciu o realizację poprzedniego planu oraz wyników przeprowadzonych procesów akredytacyjnych, analizę SWOT, która posłużyła do identyfikacji problemów, do których w kolejnym kroku przeprowadzono analizę przyczynowo-skutkową. Zidentyfikowane problemy były punktem wyjścia do stworzenia strategii dla uczelni. Przygotowano również narzędzia zarządzania ryzykiem oraz monitoringu.

Poprzednia strategia nakierowana była na dostosowanie systemu edukacji do stosowanego w krajach Unii Europejskiej systemu dualnego. W obecnym planie strategicznym zidentyfikowano następujące obszary: trudności w procesie uczenia się, ograniczenia w obszarze nauki i innowacji, zbyt niski poziom zaangażowania społecznego, ograniczone możliwości instytucjonalne i podniesienie jakości realizowanych zadań.

W strategii zapisano następujące cele główne i realizujące je cele szczegółowe.

1. **Usprawnienie procesu uczenia się.**
W zakresie tego celu zaplanowano następujące cele szczegółowe:

- dostosowanie programów studiów do aktualnych trendów rozwojowych kraju i zmieniającego się rynku pracy,
- udoskonalanie procesu nauczania w taki sposób, by realizować potrzeby i oczekiwania studentów,
- doskonalenie praktycznego sposobu nauczania studentów, w ramach proponowanych programów studiów,
- rozwój programów e-learningowych.

2. **Budowanie potencjału w dziedzinie nauki i innowacji.**
W ramach tego celu zaplanowano:

- rozbudowa infrastruktury naukowej oraz podejmowanie innowacyjnych działań,
- podniesienie jakości procesu badawczego,
- rozwój współpracy w kraju i na arenie międzynarodowej w zakresie realizacji projektów naukowych.

3. **Wzmocnienie współpracy z interesariuszami zewnętrznymi.**
Ten cel będzie realizowany dzięki:

- rozwojowi współpracy z przemysłem,
- zacieśnieniu współpracy ze społecznością lokalną,
- wzmocnieniu relacji z absolwentami.

4. **Budowanie potencjału instytucjonalnego.**
W tym obszarze sformułowano poniższe cele szczegółowe:

- rozbudowa struktury działu administracji oraz rozwój kompetencji personelu,
- rozbudowa działu obsługi studentów,
- rozwój infrastruktury do realizacji projektów o charakterze komercyjnym.

5. **Ciągłe podnoszenie poziomu jakości.**
Powyższe założenie będzie realizowane przez:

– rozwój mechanizmów podnoszących jakość,
– zastosowanie technologii cyfrowej do oceny jakości na uczelni,
– budowę kultury jakości.

Wszystkie cele zostały wyrażone wskaźnikami, rozpisanymi na kolejne lata. Wskaźniki pozwolą na bieżącą kontrolę przebiegu zadań, które mają doprowadzić do realizacji założonych celów. Wskaźniki zostały przygotowane w bardzo przemyślany i kompletny sposób[45].

Kolejnym kluczowym dokumentem jest Plan internacjonalizacji na lata 2022–2026. Dokument jest zgodny ze Strategią rozwoju uczelni na lata 2022–2026. W Planie internacjonalizacji określono następujące cele:

– usprawnienie procesu nauczania w oparciu o doświadczenia międzynarodowe,
– wsparcie współpracy międzynarodowej w zakresie projektów badawczych i transferu wiedzy,
– wzrost rozpoznawalności uczelni na arenie międzynarodowej,
– zwiększenie doświadczenia uczelni w zakresie działalności międzynarodowej[46].

W swoich dokumentach uczelnia posiada również statut, na podstawie którego prowadzi działalność bieżącą oraz o charakterze strategicznym. Władze uczelni planują dalsze poszerzanie oferty studiów oraz pozyskiwanie kadry, również z zagranicy, w celu doskonalenia jakości procesu kształcenia.

2.9. International Business College Mitrovica (IBC-M)

IBC-M jest najmłodszą uczelnią, zarejestrowaną w marcu 2018 roku w formie niezależnej fundacji edukacyjnej. Założycielem była holenderska

[45] Strategic plan of the University of Applied Sciences in Ferizaj 2022–2026, https://ushaf.net/wp-content/uploads/2023/02/STRATEGIC-PLAN-OF-UASF-2022-2026.pdf [dostęp: 31.07.2024].

[46] Internationalization Action Plan 2022-2026, https://ushaf.net/wp-content/uploads/2024/01/Internationalization-Action-Plan-2022-26.pdf [dostęp: 31.07.2024].

organizacja pozarządowa SPARK, która działając z darowizn od Szwedzkiej Agencji Współpracy na rzecz Rozwoju Międzynarodowego, duńskiego Ministerstwa Spraw Zagranicznych, Szwajcarskiego Programu Współpracy Rozwojowej, DFID, Komisji Europejskiej i holenderskiego Ministerstwa Spraw Zagranicznych oraz Ministerstwa Edukacji, Nauki i Technologii w Kosowie utworzyła Międzynarodową Szkołę Biznesu (IBC-M). W 2023 roku decyzją Zgromadzenia Republiki Kosowa została przekształcona w jednostkę państwową.

Uczelnię wyróżnia oferta studiów, ponieważ wszystkie programy zostały przygotowane w oparciu o standardy europejskie oraz niemieckie akredytacje i są realizowane w języku angielskim. Władze uczelni kładą nacisk z jednej strony na sferę badawczo-rozwojową, z drugiej nie pomijają podejścia praktycznego w kształceniu studentów.

W celu ukierunkowania działań misję uczelni sformułowano jako „dostarczanie doskonałości akademickiej przez model „od teorii do praktyki", wyposażając studentów w wiedzę i umiejętności poszukiwane na współczesnych rynkach lokalnych i międzynarodowych", natomiast wizję wyraża zdanie: „Być wiodącą uczelnią w Kosowie, oferującą wysokiej jakości ofertę edukacyjną oraz promującą integrację społeczno-gospodarczą i doskonałość w zróżnicowanym otoczeniu"[47].

Władze uczelni określiły również kluczowe wartości, będące wyznacznikiem realizowanej oferty studiów i należą do nich: zaangażowanie w doskonałość akademicką; realizacja międzynarodowych mobilności jako źródło doświadczenia; wysokie standardy uczciwości naukowej oraz zawodowej; podejmowanie współpracy z przedsiębiorstwami w celu zapewnienia wysokiego poziomu innowacyjności; zapewnienie wsparcia dla studentów w zakresie rozwoju kariery zawodowej; wsparcie dla różnorodności, równości, dostępności oraz włączenia społecznego; rozwijanie środowiska pracy, aby było ono inspiracją dla osób zatrudnionych[48].

Jednostkami decyzyjnymi w uczelni są: Rada Sterująca, Rada Naukowa i Rektor. Do Rady Sterującej należy obok przewodniczącego i zastępcy jeszcze dziewięć osób. Rada Akademicka to najwyższy organ uczelni. W

[47] https://www.ibcmitrovica.eu/about/background-and-mission/ [dostęp: 13.08.2024].

[48] https://www.ibcmitrovica.eu/about/background-and-mission/ [dostęp: 13.08.2024].

jej skład z prawem głosu wchodzą: rektor, prorektorzy, dziekani, jedna osoba spośród każdej jednostki organizacyjnej (łączna liczba osób jest równa liczbie dziekanatów w uczelni), koordynator do spraw zapewnienia jakości uczelni, przewodniczący Samorządu Studentów oraz Generalny Sekretarz, ale on nie ma prawa głosu[49].

Do władz uczelni należy trzech prorektorów:

- Prorektor ds. nauczania, spraw akademickich, studenckich oraz jakości kształcenia,
- Prorektor ds. współpracy międzynarodowej, projektów, innowacji i badań naukowych,
- Prorektor ds. budżetu, finansów, infrastruktury i administracji.

W ramach prowadzonej działalności edukacyjnej działają trzy wydziały realizujące różne programy studiów:

- Wydział Środowiska, Technologii i Informatyki,
- Wydział Międzynarodowego Zarządzania Biznesem,
- Wydział Nauk Społecznych.

W ramach wydziałów uczelnia proponuje studia pierwszego stopnia z: Zarządzania biznesem, Zastosowania technologii informatycznej, Administracji publicznej, Zarządzania środowiskowego i technologii.

W ramach studiów drugiego stopnia realizowany jest program Zarządzanie międzynarodowe i zrównoważony rozwój. Studenci mają do wyboru jedną ze specjalizacji: Zarządzanie środowiskowe, Zarządzanie społeczne.

Władze uczelni jako priorytet traktują umiędzynarodowienie, dlatego najbardziej dynamicznie działającą komórką organizacyjną jest Biuro międzynarodowe. Zakres działań podejmowanych przez pracowników jest bardzo szeroki, ponieważ w zakresie ich kompetencji jest pomoc w organizacji procesu imigracyjnego zarówno studentom, ale również wykładowcom i naukowcom. W ramach prowadzonej działalności pracownicy dążą do podniesienia poziomu internacjonalizacji prowadzonych badań i realizowanych programów studiów. Studenci aktywnie

[49] https://www.ibcmitrovica.eu/about/management_structure/ [dostęp: 13.08.2024].

uczestniczą w realizacji badań naukowych, co stanowi część misji uczelni. Stosowane jest podejście interdyscyplinarne, ponieważ realizowane badania mają być wkładem w rozwój nauki, ale również mają mieć zastosowanie przy rozwiązywaniu problemów o charakterze praktycznym. Zagadnienia współczesnego świata są złożone, dlatego program studiów powinien być tak realizowany, by odnajdywać rozwiązania skomplikowanych zagadnień praktycznych.

Władze uczelni podkreślają, że podstawą ich działalności jest realizacja projektów międzynarodowych z zagranicznymi partnerami. IBC-M to odpowiedź na skomplikowane międzynarodowe problemy świata, w którego budowie społeczność kosowska powinna brać czynny udział.

2.10. Analiza porównawcza uczelni publicznych w Republice Kosowa

Zamieszczony powyżej syntetyczny opis uczelni państwowych miał ukazać podstawowe procesy administracyjne realizowane przez uczelnie, sposób organizacji zadań pomiędzy poszczególnymi działami oraz ofertę realizowanych studiów na terenie całego kraju.

Uczelnie państwowe na terenie Kosowa mają szereg wspólnych cech, które wynikają z przepisów prawa regulujących ich funkcjonowanie. Struktura organizacyjna poszczególnych uczelni jest bardzo podobna pod względem rodzaju biur, w ramach których pracownicy wykonują podobne zadania. Różnice dotyczą: liczby osób zatrudnionych, co jest bezpośrednio uzależnione od liczby wydziałów, realizowanych programów studiów oraz liczby rekrutowanych studentów. Zaproponowane w uczelniach struktury organizacyjne są bardzo rozbudowane, a poszczególne zespoły liczą niewielu pracowników.

Wszystkie uczelnie są zarządzane przez Radę Zarządzającą, w skład której wchodzą w większości przedstawiciele uczelni oraz w mniejszości przedstawiciele ministerstwa. Dzięki zachowaniu takiej proporcji możliwe jest monitorowanie bieżących decyzji podejmowanych na uczelniach przez nadrzędne ministerstwo. W zakresie decyzji strategicznych nadal ostateczną decyzję podejmują pracownicy reprezentujący uczelnię ze względu na

ich przewagę liczebną. Rada Zarządzająca spośród zgłoszonych kandydatów wybiera rektora uczelni. Kadencja trwa 4 lata. Niestety często dochodzi do przerwania kadencji w momencie zmiany rządu, jeżeli sprawujący funkcję rektor ma inne spojrzenie na realizowaną politykę rządu. W Republice Kosowa uczelnie publiczne są zależne od sytuacji politycznej, co negatywnie wpływa na przebieg reform oraz rozwój edukacji w kraju.

Ważnym organem uczelni jest senat, który podejmuje decyzje o charakterze operacyjnym. Liczba członków senatorów jest różna i zależy od liczby osób zatrudnionych.

Podstawową różnicą pomiędzy uczelniami jest struktura wydziałów, która bywa bardziej płaska, wówczas jedyną osobą zarządzającą jest dziekan, lub bardziej rozbudowana, wówczas na wydziale jest jeszcze funkcja prodziekana. W ramach większych wydziałów wyróżnia się również katedry, co pozwala na rozproszenie ryzyka podejmowanych decyzji oraz zaangażowanie większej grupy osób w sam proces zarządzania.

Kolejną różnicą pomiędzy uczelniami jest struktura i liczebność pracowników administracji, co zależy od ogólnej liczby studentów. Na uwagę zasługuje fakt, że znaczna część stanowisk ma poziom kierowniczy, co prowadzi do sytuacji, w której kierownik lub dyrektor jest stanowiskiem bez zespołu, czyli poza władzą przypisaną formalnie osoby te realnie nie zarządzają innymi lub zespołami. W takiej sytuacji te stanowiska można traktować jako operacyjne, podległe Generalnemu Sekretarzowi, bez odpowiedzialności za realizację zadań zespołowych. Poniżej przedstawiono liczbę osób zatrudnionych w poszczególnych uczelniach.

Osobno wyodrębniono prorektorów, dziekanów, prodziekanów, a do dyrektorów zostały przypisane osoby, które mają strategiczny zakres odpowiedzialności (do tej grupy udało się przypisać tylko Sekretarza Generalnego). Kierownicy biur i działów zostali policzeni wspólnie z pracownikami, ponieważ w większości zajmują się sprawami z poziomu operacyjnego, często nie mając podległych pracowników.

Ciekawym jest fakt, że pod względem liczby studentów pierwsze miejsce zajmuje University of Prishtina, a pod względem liczby absolwentów pierwszego stopnia jest to blisko 60% wszystkich absolwentów uczelni publicznych poziomu licencjackiego w Kosowie oraz 77% absolwentów otrzymujących tytuł zawodowy magistra (na podstawie danych z tabeli 6). Dysproporcje w liczbie absolwentów nie mają odzwierciedlenia w liczbie

Tabela 11. Liczna osób zatrudnionych w państwowych uczelniach w Kosowie

Nazwa uczelni	Liczba prorektorów	Liczba dziekanów i prodziekanów	Liczba dyrektorów lub odpowiedników	Liczba pracowników
University of Applied Science in Ferizaj	5	5	1	10
Public University Kadri Zeka	5	6	1	15
University Fehmi Agani Gjakove	3	8	1	17
International Cusiness College Mitrovica (IBC-M)	3	5	1	17
University „Isa Boletini" Mitrovica	5	6	1	27
University Haxi Zeka in Peja	3	13	1	37
University of Prishtina	4	14	1	14
University of Prizren	3	12	1	36
RAZEM	31	69	8	173
RAZEM menedżerowie	108			
RAZEM administracja	173			

Źródło: opracowanie własne.

osób kierujących uczelnią oraz administrujących procesy. Jedynie liczba osób prowadzących zajęcia jest proporcjonalna do liczby absolwentów poszczególnych uczelni.

W państwowych uczelniach w Kosowie zatrudnionych jest 108 menedżerów, do których zaliczono: prorektorów, dziekanów, prodziekanów, generalnego sekretarza. Do grupy pracowników administracji zaliczono: szeregowych pracowników oraz pracowników zajmujących stanowiska kierownicze, ponieważ nawet jeśli osoba zajmuje stanowisko kierownicze, to bardzo często nie ma pod sobą osób, którymi zarządza. Poziom pracowników administracji jest kolejnym szczeblem zarządzania uczelnią, niższym niż poziom prorektorski i dziekański, dlatego jest rozpatrywany osobno.

Na poziomie pracowników administracji są zatrudnione 173 osoby we wszystkich uczelniach państwowych w Kosowie.

3. Badania stylów przywództwa w państwowych uczelniach na terenie Republiki Kosowa

2.1. Style przywództwa w uczelniach wyższych

Chcąc analizować przywództwo w uczelniach wyższych, należy zastanowić się nad jego znaczeniem w edukacji. Nie jest to możliwe bez odwołania się do innych dyscyplin i dziedzin nauki, na przykład do pedagogiki.

Podstawy teoretyczne przywództwa w systemie edukacji są takie same, jak w przypadku organizacji. Autorzy opracowań dotyczących tematyki przywództwa w systemie edukacji i szkolnictwa wyższego powołują się na klasyczne definicje i klasyfikacje, przytoczone przez autorkę w dokonanym przeglądzie literatury.

Elementem odmiennym, który można wskazać, jest przywództwo edukacyjne określane jako:

> *jeden z obszarów ludzkiej działalności; kategoria dziedziny nauk o zarządzaniu zaadoptowana do edukacji. Badania naukowe oraz praktyczne doświadczenia dowodzą, iż w przywództwie edukacyjnym tkwi siła i potencjał wspierający proces uczenia, nauczania oraz rozwój jednostek oświatowo-wychowawczych. Jako kluczowa jawi się tutaj rola dyrektora-przywódcy, lidera społeczności szkolnej. To od jego kompetencji i zestawu umiejętności, popartych określonymi wartościami, zależy w ogromnej mierze powodzenie wszystkich działań związanych z szeroko rozumianym rozwojem szkoły*[50].

Teoria przywództwa edukacyjnego jest sformułowana na potrzeby szkoły i systemu edukacji, nie zaś uczelni wyższej, dlatego pogłębianie

[50] M. Leżuch, *Przywództwo edukacyjne jako nowy model zarządzania w oświacie*, s. 84.

tematyki jest niekoherentne z podejmowanym przez autorkę tematem i nie będzie obszarem dalszych rozważań.

Wysoka konkurencyjność w sektorze uczelni wyższych, zmiana profilu części uczelni na praktyczny, zmieniające się oczekiwania pracodawców, którzy chcieliby, zatrudniając absolwenta, mieć pewność, że jest on przygotowany do wykonywania powierzonych zadań, oraz zmiany pokoleniowe wymuszają prowadzenie badań w zakresie uczelni wyższych. Dążenie do wysokiej jakości oferowanych programów kształcenia skłania również do zastanowienia się nad sposobem zarządzania i przewodzenia uczelnią wyższą.

Współczesna uczelnia to organizacja, w większości przypadków, mająca szeroką autonomię podejmowanych działań i decyzji. Podstawową funkcją uczelni jest realizacja potrzeb rynku pracy, czemu ma służyć dostosowanie oferty do oczekiwań i potrzeb pracodawcy, dlatego wybór odpowiedniego stylu przywództwa jest ważnym czynnikiem rozwoju uczelni.

W prowadzonych badaniach, autorka posłużyła się podziałem stylu przywództwa wg R. Lippit i R.K. White i K. Lewin, gdzie poszczególne style oznaczają:

- **autokratyczny** – przywódca podejmuje własne decyzje, bez konsultacji ze współpracownikami; scentralizowana władza i odpowiedzialność; przywódca zdystansowany od zespołu;
- **demokratyczny** – przywódca konsultuje podejmowane decyzje z zespołem; przywódca motywuje i wspiera zespół;
- **nieintegrujący** – przywódca jest pasywny, nie ingeruje, nie motywuje i nie kontroluje pracy zespołu;
- **delegacyjny (Laissez-Faire)** – przywódcy praktykujący delegujący styl przywództwa są bardzo nieingerujący. Oferują swojej grupie niewielkie lub żadne wskazówki i pozostawiają podejmowanie decyzji grupie.

Według autorki taki podział w pełni obrazuje sposoby zarządzania podległym zespołem przez przywódcę w uczelni wyższej.

3.2. Cechy charakterystyczne uczelni publicznych

Istotne w kontekście prowadzonych badań jest zwrócenie uwagi na cechy charakterystyczne uczelni publicznych oraz prywatnych. Uczelnie publiczne bardzo różnią się od prywatnych, a z kolei prywatne działają mimo wszystko w celu wygenerowania zysku, co jest charakterystyczne dla wszystkich organizacji o charakterze biznesowym.

Tabela 12. Cechy charakterystyczne uczelni publicznych versus prywatnych

Kryterium	Uczelnie publiczne	Uczelnie prywatne
właściciel	państwo	osoba prywatna, fundacja, stowarzyszenie
źródło finansowania	Subwencja	czesne
kondycja finansowa kraju	bardzo ważna	umiarkowany wpływ
czynniki społeczne np. rozkład wieku	bardzo ważne	bardzo ważne
wpływ polityki państwa	bardzo duży	umiarkowany
przepisy prawa	zupełna zależność	bardzo duża zależność
dostęp do technologii	mało ważne	ważne
zeroemisyjność	Ważna	mało ważna
aspekty środowiskowe	wymagane przepisami prawa	w większości dowolne
konkurencyjność	dosyć ważne	bardzo ważne
klienci	duży wpływ	kluczowy wpływ
dostawcy	umiarkowany wpływ	umiarkowany wpływ

Źródło: opracowanie własne.

Uczelnia publiczna jest trudną jednostką do zarządzania, ponieważ liczne procesy przebiegają według narzuconych przez przepisy prawa reguł.

W celu scharakteryzowania specyfiki uczelni wyższych autorka wskazała najważniejsze według niej czynniki charakterystyczne i poddała ocenie. Aspektami charakterystycznymi dla uczelni publicznej są:

- osobowość prawna – narzucona,
- struktura organizacyjna – narzucona,
- liczba zatrudnionych – narzucona,
- warunki zatrudnienia – narzucone,
- sposoby motywacji – częściowo narzucone,

– sposoby przepływu informacji – narzucone,
– rodzaj komunikacji interpersonalnej – dowolna,
– możliwości awansu – narzucone,
– możliwość rozwoju pracownika – narzucona i dowolna,
– kierunek rozwoju oferty – dowolna,
– możliwość współpracy z partnerami – w większości dowolne.

Uczelnia państwowa działa na podstawie przepisów prawa, w przypadku uczelni polskich jest to Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, w którym odnaleźć można informacje na temat poszczególnych szczebli organizacyjnych, zakres obowiązków dla osób pełniących kluczowe funkcje i zajmujące podstawowe stanowiska administracyjne. Określono również warunki zatrudnienia osób prowadzących zajęcia, łącznie z podaniem najniższej kwoty wynagrodzenia czy wysokości pensum do realizacji na poszczególnych stanowiskach. Kwestie związane z motywowaniem są częściowo narzucone, jak na przykład wypłata 13-tej pensji czy nagrody za przepracowane lata.

3.3. Założenia prowadzonych badań

Przed realizacją zaplanowanych badań autorka dokonała przeglądu literatury, który był przedmiotem odrębnych publikacji.

Autorka przyjęła również definicję przywództwa, która została przytoczona w narzędziach badawczych. Przekazanie założeń badawczych respondentom znacznie ułatwia sposób komunikacji podczas badań oraz wyklucza wszelkie nieporozumienia w tym zakresie. Z punktu widzenia prowadzonych badań kluczowe wydaje się pytanie o determinanty, które wpływają na wybór stylu przywództwa. Autorka dokonała ich podziału, co również ujęto w założeniach badawczych.

Opisywane badanie było prowadzone w 2024 roku na terenie Republiki Kosowa w ramach realizowanego stażu naukowego w University of Applied Sciences in Ferizaj. Podczas wyjazdu autorka odbyła wizyty studyjne we wszystkich publicznych uczelniach działających w kraju. Podczas wizyt dokonano analizy dokumentów wewnętrznych badanych jednostek oraz obserwacji uczestniczącej podczas spotkań z przedstawicielami uczelni publicznych, jak również z interesariuszami zewnętrznymi.

Na terenie Kosowa działa 9 uczelni państwowych – 7 uniwersytetów, 1 akademia oraz 1 uczelnia o profilu mundurowym. Z rozważań wyłączono uczelnię mundurową, ponieważ jej specyfika uniemożliwia prowadzenie analiz porównawczych podmiotów. Badania były realizowane częściowo w kontakcie bezpośrednim, częściowo przez platformę MS Forms. Badanie prowadzono w trzech etapach.

Etap 1. Badanie jakościowe – wywiad z rektorami uczelni. Planowanych było osiem wywiadów, zrealizowano pięć. Rektorzy powinni być przywódcami w uczelni, ponieważ mają godzić interesy różnych interesariuszy, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, między innymi przedstawicieli ministerstwa oraz pracowników uczelni. Nawet w organizacji zależnej od czynników makrootoczenia jest miejsce na podjęcie decyzji o wyborze stylu przywództwa, ponieważ obok szeregu elementów regulowanych istnieje cała sfera działań prowadzonych w obszarze miękkich kompetencji. W przypadku, gdy mówi się o zarządzaniu zasobami ludzkimi, aspekty takie, jak: komunikacja, w tym: informacja zwrotna, język ciała, motywacja, percepcja, zachowanie człowieka i organizacji, kultura organizacji, są aspektami zależnymi od ludzi, ich wiedzy i umiejętności w zakresie interpersonalnym, charakteru, nastawienia, rozumienia procesów. Właśnie z tego powodu osoba przywódcy jest tak ważna dla całej organizacji.

Etap 2. Badanie ilościowe – sondaż diagnostyczny z prorektorami uczelni, dziekanami, prodziekanami, dyrektorami, generalnymi sekretarzami (odpowiednik kanclerza). Osoby w tej grupie zarządzają podległymi pracownikami i powinni pełnić funkcję menedżerów. Nie muszą być przywódcami ze względu na wysoki poziom centralizacji władzy na uczelni. Średni szczebel zarządzania jest bardzo specyficzny i trudny wykonawczo, ponieważ trzeba pogodzić zupełnie odmienne interesy różnych grup. Z jednej strony nadrzędnym decydentem jest rektor, który większość decyzji może podejmować autokratycznie, przekazując tyle władzy, ile uzna za stosowne. Skrajna sytuacja może wyglądać dwojako: rektor podejmuje wszystkie decyzje, które nie wymagają konsultacji z Radą Sterującą/Nadzorczą i Senatorami – wówczas szczebel średni menedżerski jedynie wykonuje podjęte decyzje w oparciu o szczegółowe instrukcje, albo rektor „dzieli się" władzą, przesuwając proces podejmowania decyzji

na podwładnych, zobowiązując ich jedynie do przestrzegania prawa. Jest jeszcze możliwość pośrednia, w której rektor współdzieli proces decyzyjny ze swoimi podwładnymi. W zależności od przyjętego przez rektora sposobu zarządzania menedżerowie będą decydowali o swoim stylu zarządzania podległym zespołem.

Etap 3. Badanie ilościowe – sondaż diagnostyczny skierowany do pracowników administracji. W przypadku uczelni publicznych w Kosowie struktura organizacyjna jest dosyć płaska. W wielu przypadkach osoba zajmuje stanowisko kierownicze, ale nie ma pod sobą żadnych podwładnych, dlatego pracownicy administracji nie byli rozdzielani i badani byli za pomocą jednego narzędzia.

Realizację badania poprzedziła kwerenda literatury, która była punktem wyjścia do przygotowania założeń badawczych oraz metodologicznych. Przyjęte hipotezy badawcze były podstawą do przygotowania scenariusza wywiadu, realizowanego z rektorami uczelni oraz kwestionariusza ankiety podczas sondażu diagnostycznego skierowanego do średniego poziomu kierowniczego, jakim są: prorektorzy, sekretarze generalni (odpowiednik kanclerza w systemie polskim), dziekani, zastępcy dziekanów, kierownicy działów.

Autorka przyjęła następujące hipotezy związane z pojęciem przywódcy i przywództwa w organizacji:

H1: Zarówno determinanty wewnętrzne jak i zewnętrzne wpływają na osobę przywódcy.

Poniżej przytoczono zestawienie determinant poddawanych testowaniu podczas prowadzonego badania.

Rodzaje determinant przywództwa		
Wewnętrzne	związane z przywódcą	umiejętności, wiedza, cechy osobowości, doświadczenie
	związane z organizacją	misja, struktura organizacyjna, model biznesowy, kultura organizacyjna, osobowość prawna, struktura właścicielska
	związane z zespołem	zespół akceptujący przywódcę, zespół nieakceptujący przywódcy

Zewnętrzne	związane z makrootoczeniem	PEST (polityczne, ekonomiczne, socjologiczne, technologiczne)
	związane z mikrootoczeniem	5 sił Portera (konkurencja – obecna i przyszła, dostawcy, odbiorcy, substytuty)

Źródło: opracowanie własne.

H2: Przywódcę kształtują czynniki takie jak: wiedza ekspercka, charakter, doświadczenie zawodowe, wiedza ogólna, doświadczenie życiowe, intuicja, osobowość, charyzma, autorytet, inteligencja emocjonalna, które wywierają na niego różny wpływ.

Postawiono również hipotezy dotyczące stylu przywództwa stosowanego na państwowych uczelniach wyższych.

H3: Efektywność pracy przywódcy można mierzyć wskaźnikami.
H4: Uwarunkowania prawne wpływają na stosowany styl przywództwa.
H5: Styl autokratyczny zawsze będzie obecny w zarządzaniu uczelnią, bez względu na preferencje i przekonania rektora uczelni.
H6: Rektor kształtuje model przywództwa stosowany na uczelni.
H7: Ze względu na szczegółowe przepisy prawa przywódca ma ograniczony wpływ na sposób przewodzenia zespołem.
H8: Doświadczenie biznesowe rektora jest pomocne w zarządzaniu na uniwersytecie.
H9: Osoby zarządzające średniego szczebla i pracownicy administracji uczelni preferują styl demokratyczny.

Wszystkie postawione hipotezy weryfikowano podczas badań, niektóre z nich podczas jakościowego, inne podczas badania ilościowego. Kilka pytań w scenariuszu wywiadu miało charakter zamknięty, dlatego mogły być dołączone do uzyskanych odpowiedzi z pytań znajdujących się w kwestionariuszu ankiety.

3.4. Narzędzia badawcze

Badania przeprowadzono w oparciu o narzędzia badawcze przygotowane przez autorkę. Do badania jakościowego metodą wywiadu przygotowano scenariusz. Wywiad był wcześniej umówiony i trwał od 45 minut

do 1 godziny 10 minut. Scenariusz wywiadu rozpoczynała część ogólna, w której rozmówca był informowany o planowanym przebiegu spotkania. Po wyrażeniu akceptacji na nagrywanie rozmowy autorka zadawała 6 pytań dotyczących: doświadczenia zawodowego, doświadczenia z pracy w biznesie (jeśli rozmówca posiadał doświadczenie z pracy w przedsiębiorstwie / firmie był proszony o ocenę jego przydatności w pełnieniu funkcji rektora uczelni), od kiedy pełni funkcję rektora, czy to jest jego pierwsza funkcja rektora, skąd ma doświadczenie w zarządzaniu, skąd czerpie inspirację do bycia przywódcą oraz jak organizuje samorozwój.

Następnie autorka przeszła do zadania pytań dotyczących przedmiotu badania, czyli przywództwa. Przedstawiła swoją definicję przywództwa:

> *Na podstawie przeglądu literatury, według mnie przywództwo to proces wywierania kontrolowanego wpływu na członków organizacji w celu realizacji funkcji zarządzania. Przywództwo jest wyższą formą zarządzania kapitałem intelektualnym i ma wpływ zarówno na poszczególne osoby, jak i na kształtowanie kultury organizacji jako całości. Przywództwo to świadomy proces, który podlega ciągłemu doskonaleniu poprzez rozwój przywódcy i podległego zespołu / osób,*

i zadała pytanie, czy respondent zgadza się z tą definicją. Zapytała również, jakie zdanie na temat przywództwa ma respondent i w jaki sposób definiuje przywództwo.

Kolejnym elementem była dyskusja na temat stylów przywództwa, którą rozpoczęło przytoczenie typologii autorów (R. Lippit i R.K. White i K. Lewin), w której poszczególne style oznaczają:

- **autokratyczny** – przywódca podejmuje własne decyzje, bez konsultacji ze współpracownikami; scentralizowana władza i odpowiedzialność; przywódca zdystansowany od zespołu;
- **demokratyczny** – przywódca konsultuje decyzje podejmowane z zespołem; przywódca motywuje i wspiera zespół;
- **nieintegrujący** – przywódca jest pasywny, nie ingeruje, nie motywuje i nie kontroluje pracy zespołu;
- **delegacyjny (Laissez-Faire)** – przywódcy praktykujący delegujący styl przywództwa są bardzo nieingerujący. Oferują swojej grupie niewielkie lub żadne wskazówki i pozostawiają podejmowanie decyzji grupie.

Autorka poprosiła o wskazanie jednego, najbardziej odpowiedniego do realizacji stylu przywództwa na uczelni lub połączenia kilku..

Po tej części zadane zostało pytanie zamknięte o znaczenie stylu autokratycznego w zarządzaniu uczelnią.

Kolejnym krokiem było dokonanie oceny znaczenia poszczególnych determinant przywództwa, według poniższej tabeli z użyciem skali Likerta (1 – nie mają wpływu, 2 – marginalny wpływ, 3 – trudne do oszacowania, 4 – duży wpływ, 5 – kluczowy wpływ).

Tabela 13. Determinanty przywództwa wg K. Adamiak oceniane podczas wywiadu

Determinanty
Determinanty związane z cechami przywódcy – umiejętności, wiedza, cechy osobowości, doświadczenie
Determinanty związane z organizacją – misja, struktura organizacyjna, model biznesowy, kultura organizacyjna, osobowość prawna, struktura własnościowa
Determinanty zespołowe – zespół akceptujący przywódcy, zespół nieakceptujący przywódcę
Determinanty związane z makrootoczeniem (PEST – polityczne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne)
Determinanty związane z mikrootoczeniem – konkurencja (bieżąca i przyszła), dostawcy, odbiorcy, substytuty

Źródło: opracowanie własne.

Następne pytanie traktowało o oddziaływaniu regulacji prawnych i politycznych na funkcjonowanie uczelni. Respondenci poproszeni zostali o ocenę w skali Likerta czynników wpływających na osobę przywódcy. Osądowi podano: wiedzę ekspercką, osobowość przywódcy, posiadane doświadczenie zawodowe, wiedzę ogólną, doświadczenie życiowe, intuicję, charyzmę, autorytet, inteligencję emocjonalną, umiejętności komunikacyjne oraz interpersonalne.

Na podstawie dokonanego przeglądu literatury została sformułowana lista determinant zewnętrznych, które mogą mieć znaczenie przy analizie pojęcia „przywódca". Analizie poddano: rodzaj organizacji, szczególnie cel prowadzenia działalności (dla zysku, *pro bono*), czynniki polityczne, kondycja finansowa organizacji, oddziaływanie konkurentów, postawy pracowników, liczba osób zatrudnionych w organizacji, relacje ze współpracownikami.

Dalsza część dyskusji poświęcona była sposobom pomiaru efektywności przywódcy, stylu przywództwa rektora oraz jego wpływu na różne procesy w organizacji oraz znaczenia doświadczenia biznesowego w realizacji procesów.

Jak wspomniano, do realizacji części badania o charakterze ilościowym autorka przygotowała dwa kwestionariusze ankiety, jeden dedykowany menedżerom, drugi dla pracowników administracji.

Kwestionariusz ankiety dla menedżerów zawierał 13 pytań. Ankieta rozpoczynała się od części adresowo – tytułowej, w której autorka przedstawiła cel prowadzonego badania oraz wyjaśniła, w jaki sposób zostaną użyte pozyskane dane. Ankieta była anonimowa. W części metryczkowej zamieszczono sześć pytań – 3 pytania otwarte, 2 pytania zamknięte i 1 pytanie warunkowe. Pytania dotyczyły miejsca i stanowiska pracy, daty zatrudnienia na zajmowanym stanowisku, daty zatrudnienia na obecnej uczelni oraz posiadanego doświadczenia zawodowego.

Część merytoryczna zawierała pytanie tabelaryczne, w którym respondenci poddali ważność oceny przyjętych przez autorkę determinant przywództwa (w skali od 1 do 5). W kolejnym pytaniu respondenci oceniali, jakie czynniki mają wpływ na kształtowanie się przywódcy. Kolejnym zagadnieniem był pomiar efektywności pracy przywódcy. Następnie zamieszczono klasyfikację stylów przywódczych wg R. Lippit and R.K. White and K. Lewin z objaśnieniem, czym charakteryzują się wymienione style. Respondenci mieli zdecydować, który ze stylów jest najbardziej odpowiedni dla uczelni w Kosowie. Mogli wskazać jeden, kilka lub zaproponować inny, według nich lepszy styl. Następnie poddali ocenie aspekty uznane za ważne dla funkcjonowania uczelni w Kosowie, również z zastosowaniem skali Likerta. Kolejne pytanie dotyczyło zmian, które uważają za konieczne do wprowadzenia na uczelni, w której pracują. W tym pytaniu użyto skali nominalnej.

Kwestionariusz ankiety przygotowany dla pracowników administracji również zawierał część adresowo-tytułową przygotowaną zgodnie z zasadami charakterystycznymi dla tego elementu. Ankieta składała się z 10 pytań, w tym czterech tabelarycznych. Metryczka ankiety była taka sama, jak w przypadku ankiety dla menedżerów. Pierwsze pytanie z bloku pytań merytorycznych dotyczyło oczekiwań, jakie pracownik ma wobec swojego przełożonego – zastosowano skalę trzystopniową (zgadzam się,

nie zgadzam się, nie mam zdania). Ocenie poddano 6 sformułowań dotyczących sposobu podejmowania decyzji oraz zakresu wykonywanych zadań przez przełożonego. Kolejne pytanie poruszało kwestię istotności różnych aspektów w miejscu pracy. W tym pytaniu również użyto skali trzystopniowej. Następnie autorka przytoczyła klasyfikację stylów przywództwa wg R. Lippit and R.K. White and K. Lewin i zapytała o opinię na temat tego, który typ przywództwa jest najlepszy. Następnie respondenci przy użyciu skali Likerta poddali ocenie różne aspekty związane z pracą na ich uczelni. Ostatnie pytanie dotyczyło zmian, których oczekują w obecnym miejscu pracy.

3.5. Charakterystyka przebadanych osób

Na etapie planowania i przygotowania badań autorka chciała przebadać wszystkie uczelnie państwowe w Kosowie (z wyłączeniem uczelni Kosovo Academy for Public Safety), dlatego nie było doboru próby w badaniu, a badanie miało charakter wyczerpujący. Niestety nie udało się tego osiągnąć. W tabeli 14 przedstawiono, ile osób wzięło udział w badaniu.

Tabela 14. Liczba respondentów

Nazwa uczelni	Rektor	Menedżerowie	Procentowy udział w badaniu	Administracja	Procentowy udział w badaniu
University of Applied Science in Ferizaj	tak	8	72%	5	50%
Public University Kadri Zeka	tak	11	91%	15	100%
University Fehmi Agani Gjakove	nie	4	76%	13	75%
International Cusiness College Mitrovica (IBC-M)	tak	0	0	3	17%
University „Isa Boletini" Mitrovica	nie	0	0	0	0
University Haxi Zeka in Peja	nie	3	17%	21	56%
University of Prishtina	tak	9	47%	0	0
University of Prizren	tak	0	0	0	0
Razem	5	35	32%	57	33%

Źródło: opracowanie własne.

Zestawienie to wskazuje, że w pełni udało się przebadać dwie uczelnie. Jedna uczelnia nie wzięła udziału w badaniu. Uzyskane wyniki nie pozwalają na formułowanie wniosków o całej populacji uczelni państwowych w Kosowie.

3.6. Wyniki badań własnych

Biorąc pod uwagę liczebność próby, charakterystykę danych oraz poziom pomiaru zmiennych, wykorzystano dwa testy statystyczne, które umożliwiają rangowanie ważności w odpowiedziach respondentów na cząstkowe wskaźniki, z których skonstruowano hipotezy. W analizie zastosowano test Friedmana oraz test Chi-kwadrat zgodności.

Test Friedmana został opracowany przez amerykańskiego statystyka **Miltona Friedmana** w 1937 roku jako metoda oceny różnic w wartościach rangowych dla danych powtarzalnych lub zależnych. W swojej pracy *The Use of Ranks to Avoid the Assumption of Normality Implicit in the Analysis of Variance*[51] M. Friedman przedstawił podejście umożliwiające analizę danych o charakterze rangowym bez założenia normalności. Test ten szybko zyskał popularność w badaniach eksperymentalnych, zwłaszcza w dziedzinach psychologii, biologii oraz naukach medycznych jako narzędzie pozwalające na analizę różnic między grupami w sposób nieparametryczny. Test Friedmana pozwala na ocenę różnic między grupami przy użyciu danych rangowych, co umożliwia sprawdzenie, czy istnieją istotne różnice w medianach ocen w kontekście zmiennych rangowych. W sytuacjach, gdy te same osoby oceniają różne elementy lub warunki eksperymentalne w sposób powtarzalny, test ten sprawdza się jako narzędzie analizy preferencji i oceny skuteczności różnych interwencji. W badaniach społecznych, eksperymentalnych i klinicznych umożliwia zidentyfikowanie różnic między grupami.

Podstawowym celem testu Friedmana jest umożliwienie oceny różnic między grupami na podstawie danych rangowych, aby sprawdzić, czy

[51] M. Friedman, *The Use of Ranks to Avoid the Assumption of Normality Implicit in the Analysis of Variance*, "Journal of the American Statistical Association" 1937, Vol. 32, No. 200, ss. 675–701.

istnieją istotne różnice w medianach ocen. Test jest szczególnie przydatny w analizach z powtarzalnymi pomiarami, kiedy te same osoby oceniają różne elementy, takie jak: produkty lub warunki eksperymentalne, umożliwiając badaczom ocenę różnic między grupami w sposób kontrolowany. Jest to niezwykle pomocne przy analizie preferencji, weryfikacji różnych warunków eksperymentalnych oraz ocenie skuteczności interwencji w badaniach społecznych i klinicznych.

Jedną z największych zalet testu Friedmana jest brak wymogu normalności rozkładu, co pozwala na szerokie zastosowanie w badaniach, gdzie dane nie spełniają tradycyjnych założeń parametrycznych. Jako test nieparametryczny jest odpowiedni dla analiz powtarzalnych pomiarów, umożliwiając badanie różnic między grupami na podstawie rang, a jednocześnie jest mniej podatny na wpływ wartości skrajnych niż metody parametryczne. Wymaga jednak pełnych danych dla każdego przypadku, a brakujące dane mogą istotnie wpłynąć na wynik analizy. Ograniczeniem testu jest fakt, że nie dostarcza szczegółowych informacji o wielkości różnic między grupami, jedynie o ich istotności, co może być niewystarczające w niektórych analizach.

Warunki brzegowe testu Friedmana obejmują minimalną liczebność próby wynoszącą co najmniej pięć obserwacji w każdej grupie, choć większe próby, przekraczające dwadzieścia obserwacji, znacząco zwiększają moc testu. Wymagany poziom pomiaru to dane rangowe lub o charakterze porządkowym, a próby muszą być zależne, co oznacza, że te same osoby oceniają różne warunki. Kompletność danych jest kluczowa, ponieważ brakujące obserwacje mogą zniekształcić wyniki, co wymaga pełnych obserwacji dla każdego analizowanego przypadku.

Wyniki testu Friedmana obejmują statystykę Chi-kwadrat (χ^2), która umożliwia ocenę istotności różnic między medianami grup. Wysoka wartość statystyki χ^2 wraz z niskim poziomem p (zwykle < 0,05) wskazuje na istotne różnice między grupami. Interpretacja wyników testu Friedmana opiera się na ocenie poziomu istotności, co pozwala wnioskować, czy rangi przypisane różnym grupom różnią się w sposób istotny, dostarczając wniosków o zgodności lub rozbieżności ocen między porównywanymi grupami.

Test Chi-kwadrat zgodności został opracowany przez **Karla Pearsona** w 1900 roku jako metoda pozwalająca na ocenę zgodności rozkładu

danych obserwowanych z teoretycznym rozkładem oczekiwanym. Pearson opisał test w publikacji *On the Criterion that a Given System of Deviations from the Probable in the Case of a Correlated System of Variables is Such That It Can Be Reasonably Supposed to Have Arisen from Random Sampling*[52], wyznaczając podstawę pod rozwój statystyki w badaniach z danymi nominalnymi. Jego test stał się jednym z podstawowych narzędzi analitycznych i do dziś znajduje szerokie zastosowanie, szczególnie w naukach społecznych, psychologicznych i biologicznych, wszędzie tam, gdzie konieczna jest ocena zgodności obserwowanych rozkładów z określonymi wartościami teoretycznymi.

Podstawowym celem testu Chi-kwadrat zgodności jest ustalenie, czy obserwowany rozkład częstości różni się istotnie od rozkładu przewidywanego przez hipotezę teoretyczną. Narzędzie to sprawdza się doskonale w analizie danych nominalnych. Jest to szczególnie przydatne w badaniach opinii publicznej, analizach preferencji konsumenckich oraz przy testowaniu hipotez o częstości występowania zdarzeń w różnych kategoriach. Nie wymaga spełnienia założeń dotyczących rozkładu normalnego. Jednym z najważniejszych atutów testu Chi-kwadrat zgodności jest jego wszechstronność, która pozwala na zastosowanie go w wielu różnych kontekstach, a także niezależność od normalności rozkładu danych, co zwiększa jego zakres zastosowań. Dodatkowo, interpretacja wyników testu jest stosunkowo prosta i intuicyjna, co czyni go przystępnym, pozwalając na szybką analizę zgodności z rozkładem oczekiwanym. Test nie jest pozbawiony ograniczeń: jego stosowanie przy małych liczebnościach próby może prowadzić do niestabilnych wyników, ponieważ jest wrażliwy na niską liczebność próby. Dodatkowo, test Chi-kwadrat zgodności ogranicza się do danych nominalnych, co uniemożliwia jego użycie w analizie danych ilościowych lub porządkowych. Nie dostarcza również informacji o sile związku, wskazując jedynie na obecność lub brak różnic między rozkładami, bez ich szczegółowej wielkości.

[52] K. Pearson, *On the Criterion that a Given System of Deviations from the Probable in the Case of a Correlated System of Variables is Such that it Can be Reasonably Supposed to have Arisen from Random Sampling,* [w:] S. Kotz, N.L. Johnson (red.), *Breakthroughs in Statistics*, Springer Series in Statistics, Springer, New York 1992 [przedruk z: "Philosophical Magazine" 1900], ss. 11–28.

Warunki brzegowe stosowania testu Chi-kwadrat zgodności obejmują minimalną liczebność próby wynoszącą przynajmniej pięć obserwacji w każdej kategorii; dla uzyskania bardziej wiarygodnych wyników zaleca się jednak, aby liczebność próby wynosiła ponad trzydzieści. Poziom pomiaru danych musi być nominalny, co oznacza, że analizowane dane powinny mieć charakter kategoryczny, a wszystkie obserwacje powinny być od siebie niezależne, aby uniknąć zafałszowania wyników i błędów interpretacyjnych.

Interpretacja wyników testu Chi-kwadrat zgodności opiera się na analizie statystyki Chi-kwadrat (χ^2) i wartości *p*, która wskazuje, czy istnieją istotne różnice między rozkładem obserwowanym a rozkładem oczekiwanym. Wysoka wartość statystyki χ^2 w połączeniu z niską wartością *p* (poniżej poziomu 0,05) sugeruje, że istnieją istotne różnice między obserwowanym a teoretycznym rozkładem częstości, co wskazuje na odrzucenie hipotezy zerowej i pozwala przyjąć, że rozkład obserwowany odbiega od oczekiwanego.

Uwzględniając liczebność próby, strukturę danych oraz poziom pomiaru zmiennych, zastosowano dwa testy parametryczne umożliwiające ocenę zgodności lub jej braku w odpowiedziach respondentów względem poszczególnych hipotez. Testy obejmują współczynnik W Kendalla oraz Kappa Fleissa.

Współczynnik zgodności Kendalla, określany jako W Kendalla, został opracowany przez brytyjskiego statystyka Maurice'a G. Kendalla. Pierwsze wzmianki o tym sposobie pomiaru pojawiły się w 1938 roku w publikacji *The Advanced Theory of Statistics*[53]. M.G. Kendall zaprojektował ten współczynnik w celu umożliwienia analizy zgodności ocen w sytuacjach, gdy dane pochodzą od wielu oceniających, a każdy z nich przypisuje rangi określonej grupie elementów. W Kendalla szybko znalazł zastosowanie w badaniach społecznych i psychologicznych, szczególnie tam, gdzie kluczowe znaczenie miała zgodność ocen o charakterze rangowym, takich jak: analiza preferencji lub hierarchizacja ważności czynników.

Współczynnik Kendalla mierzy stopień zgodności między ocenami nadanymi przez wielu oceniających tej samej grupie obiektów. Wartość

[53] M.G. Kendall, A. Stuart, *The Advanced Theory of Statistics*, vol. 1–2, wyd. 4, Macmillan, New York 1977.

współczynnika mieści się w przedziale od 0 do 1, przy czym wartość 0 wskazuje na całkowity brak zgodności między ocenami, natomiast wartość 1 oznacza pełną zgodność. Zastosowanie współczynnika W jest szczególnie istotne w sytuacjach, w których poziom spójności w nadawaniu rang jest kluczowym aspektem badań, umożliwiając rzetelną ocenę porozumienia pomiędzy oceniającymi.

Wartość W Kendalla dostarcza informacji na temat poziomu zgodności: wysokie wartości, powyżej 0,6, wskazują na wysoki stopień zgodności, wartości między 0,3 a 0,6 – na umiarkowaną zgodność, natomiast wartości poniżej 0,3 sugerują niską zgodność i brak jednolitych kryteriów oceny.

Przeprowadzenie testu wymaga spełnienia kilku warunków brzegowych. Dane muszą mieć charakter porządkowy, a każdemu obiektowi musi być przypisana ranga przez każdego oceniającego. W celu uzyskania stabilnych wyników , zaleca się, by liczba oceniających wynosiła co najmniej pięciu, natomiast liczba ocenianych obiektów – minimum siedem. Dodatkowo w przypadku W Kendalla konieczne jest przypisanie jednoznacznych rang, bez remisów, co może stanowić ograniczenie w sytuacjach, gdzie oceny bywają zbliżone.

Test Kappa Fleissa został opracowany przez Josepha L. Fleissa w 1971 roku jako rozszerzenie istniejących metod oceny zgodności między oceniającymi[54]. J.L. Fleiss, specjalista w zakresie statystyki, skonstruował tę metodę z myślą o sytuacjach, w których oceny pochodzą od wielu niezależnych obserwatorów, a każdy z nich ocenia przypadki w ramach określonej skali nominalnej. Test Kappa Fleissa stanowił istotny wkład do metodologii statystycznej, szczególnie w dziedzinach, gdzie kluczowa jest obiektywna ocena zgodności, takich jak: medycyna, psychologia, socjologia oraz inne nauki społeczne[55]. Początkowo test Kappa

[54] Test ten został opracowany jako rozszerzenie metody Cohena (Kappa Cohena), która służyła do oceny zgodności między dwoma oceniającymi. Jacob Cohen wdrożył tę metodę w 1960 roku. Miała ona na celu zmierzenie zgodności klasyfikacji dokonanych przez dwóch sędziów, uwzględniając możliwość przypadkowej zgodności. Była to miara przełomowa, ponieważ dostarczała korekty na zgodność wynikającą z przypadku, co wcześniej było pomijane w standardowych metodach analizy zgodności.

[55] J.L. Fleiss, *Measuring Nominal Scale Agreement Among Many Raters*, „Psychological Bulletin" 1971, Vol. 76, No. 5, ss. 378–382.

Fleissa był szeroko stosowany w psychologii klinicznej oraz w badaniach diagnostycznych, gdzie precyzyjne ustalenie poziomu zgodności między specjalistami miało kluczowe znaczenie dla oceny wiarygodności diagnoz. W medycynie i epidemiologii test ten wykorzystywano do oceny zgodności między lekarzami podczas diagnozowania chorób oraz klasyfikacji objawów. Było to szczególnie istotne przy walidacji nowych metod diagnostycznych oraz narzędzi oceny klinicznej.

Współcześnie test Kappa Fleissa znajduje szerokie zastosowanie w badaniach naukowych, gdzie dane jakościowe są kluczowe, takich jak: badania nad oceną jakości życia, analiza treści w komunikacji społecznej, a także badania edukacyjne, w których oceny przeprowadzane są przez zespoły ekspertów. Test Kappa Fleissa, choć ceniony, nie jest szeroko stosowany we wszystkich narzędziach statystycznych z kilku powodów, przede wszystkim wymaga danych w układzie nominalnym, co ogranicza jego zastosowanie w analizach ilościowych. Ponadto Kappa Fleissa jest wrażliwa na brakujące dane i wymaga, aby wszyscy oceniający klasyfikowali wszystkie przypadki, co w praktyce może być trudne do spełnienia. Miara ta idealnie nadaje się do zastosowań w przypadku niewielkiej próbki. Kappa Fleissa pozostaje niezastąpionym narzędziem w badaniach, w których kluczowa jest rzetelna ocena zgodności między wieloma obserwatorami. Dostarcza miary, która pozwala na eliminację wpływu przypadkowej zgodności, oferując bardziej wiarygodne wyniki w interpretacji rzeczywistej zgodności między oceniającymi.

Test Kappa Fleissa służy do oszacowania poziomu zgodności między wieloma oceniającymi, którzy klasyfikują obiekty (przypadki) na skali nominalnej (np. przypisując takie kategorie, jak: „zgodny", „niezgodny" lub inne kategorie jakościowe). Wartość Kappa Fleissa przyjmuje zakres od -1 do 1:

- **1** oznacza pełną zgodność oceniających (wszyscy przypisują te same kategorie),
- **0** wskazuje na zgodność na poziomie przypadkowym, co oznacza brak rzeczywistej zgodności,
- **wartości ujemne** oznaczają zgodność mniejszą niż przypadkowa, co może sugerować konflikt lub istotne różnice między oceniającymi.

Standardowa interpretacja przewiduje, że wartość Kappa poniżej 0,2 oznacza niską zgodność, wartości między 0,2 a 0,4 wskazują na umiarkowaną zgodność, natomiast wartości powyżej 0,6 oznaczają wysoką zgodność. Jest to kluczowe dla interpretacji wyników w badaniach społecznych i diagnostycznych.

Test Kappa Fleissa, choć ceniony, nie jest szeroko stosowany we wszystkich narzędziach statystycznych z kilku powodów, przede wszystkim wymaga danych w układzie nominalnym, co ogranicza jego zastosowanie w analizach ilościowych. Ponadto, Kappa Fleissa jest wrażliwa na brakujące dane i wymaga, aby wszyscy oceniający klasyfikowali wszystkie przypadki, co w praktyce może być trudne do spełnienia. Rozwój alternatywnych metod, takich jak analiza mieszana, łącząca dane jakościowe i ilościowe, oraz metody regresyjne oparte na modelach hierarchicznych, przyczynił się do tego, że test Kappa Fleissa stosowany jest głównie w badaniach, gdzie precyzyjna ocena zgodności jakościowej jest kluczowa.

Pozostaje niezastąpionym narzędziem w badaniach, w których kluczowa jest rzetelna ocena zgodności między wieloma obserwatorami. Dostarcza miary, która pozwala na eliminację wpływu przypadkowej zgodności, oferując bardziej wiarygodne wyniki w ocenie rzeczywistej zgodności między oceniającymi.

Test Kappa Fleissa wymaga spełnienia kilku kluczowych warunków brzegowych, aby zapewnić wiarygodność wyników. Po pierwsze, liczba oceniających powinna wynosić co najmniej trzech, a liczba interpretowanych przypadków być na tyle duża, aby uzyskać odpowiednią moc testu – zwykle rekomenduje się minimum 30 sytuacji . Zmiennymi muszą być dane nominalne, co oznacza, że kategorie są jakościowe i nie mają ustalonego porządku, jak na przykład diagnozy lub oceny jakości usług. Ponadto każda kategoria musi być taka sama dla wszystkich oceniających, co oznacza jednolitą liczbę kategorii i ich spójną definicję, by uniknąć błędnych interpretacji wyników. Test wymaga pełnych danych: wszyscy oceniający muszą przypisać klasyfikacje wszystkim przypadkom, a oceny powinny być niezależne od siebie, bez wpływu innych osób, aby nie naruszać założeń testu i zachować rzetelność analizy.

Tabela 15. Podsumowanie wiadomości na temat użytych miar indukcyjnych

Aspekt	Współczynnik W Kendalla	Test Friedmana	Kappa Fleissa	Test Chi-kwadrat (test zgodności)
Geneza	Opracowany przez Maurice'a G. Kendalla w 1938 roku dla oceny zgodności przy danych rangowych	Wprowadzony przez Miltona Friedmana w 1937 roku jako rozszerzenie dla testów analizy wariancji dla danych rangowych	Wprowadzony przez Josepha L. Fleissa w 1971 roku jako metoda oceny zgodności między wieloma oceniającymi	Wprowadzony przez Karla Pearsona w 1900 roku jako metoda badania zgodności rozkładu między zmiennymi kategorycznymi (modyfikacja w 1902 roku)
Cel stosowania miary	Mierzy zgodność ocen między wieloma oceniającymi w przypadku danych porządkowych	Umożliwia określenie, które elementy w zestawie ocen są ważniejsze według ocen respondentów	Ocenia zgodność między ocenami wielu osób, szczególnie przy nominalnych lub porządkowych zmiennych	Wskazuje, czy rozkład odpowiedzi jest nieprzypadkowy i związany z analizowanymi zmiennymi; wykrywa różnice w rozkładzie częstości między kategoriami
Minimalna wielkość próby	Zalecane minimum: 5 oceniających i 7 ocenianych obiektów	Co najmniej 5 obserwacji, zalecane N > 20	Co najmniej 2 oceniających, minimum 15–20 przypadków	Minimum 5 obserwacji w każdej kategorii, zalecane N > 30
Poziom pomiaru	Porządkowy; rangi muszą być uporządkowane i bez remisów	Porządkowy lub interwałowy; dane muszą być rangowalne	Nominalny; stała liczba kategorii	Nominalny; kategorie wzajemnie wykluczające
Główne założenia	Pełne przypisanie rang przez oceniających; dane bez remisów; niezależność ocen	Powiązane próby (te same osoby); niezależność obserwacji między grupami	Niezależni oceniający; stała liczba oceniających; kompletne dane	Niezależność obserwacji; losowy dobór próby

Aspekt	Współczynnik W Kendalla	Test Friedmana	Kappa Fleissa	Test Chi-kwadrat (test zgodności)
Ograniczenia	Wymaga danych porządkowych bez remisów; mniejsza stabilność przy małej liczbie ocenianych obiektów	Nie nadaje się dla prób niezależnych; wrażliwy na braki danych; wymaga kompletnych obserwacji	Wrażliwy na liczbę kategorii; wymaga tych samych oceniających; problem z brakującymi danymi	Wrażliwy na małe liczebności; nie mierzy siły związku; problem z wieloma kategoriami
Wymagania danych	Każdy oceniający musi przypisać rangi wszystkim obiektom; dane porządkowe; najlepiej bez remisu w rangach	Kompletne obserwacje dla wszystkich porównań; te same osoby oceniające wszystkie elementy	Wszyscy oceniający muszą ocenić wszystkie przypadki; stała skala ocen	Dane kategoryczne

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 16. Użyte miary zależności w zależności od poziomu pomiaru zmiennej

Cel analizy	Zmienne rangowe	Zmienne nominalne
Sprawdzenie, które elementy są *ważniejsze*	Test Friedmana	Test Chi-kwadrat zgodności
Sprawdzenie czy respondenci są *zgodni*	Współczynnik zgodności Kendalla (W)	Kappa Fleissa

Źródło: opracowanie własne.

Warto zwrócić uwagę na świadome pominięcie miar, które mogłyby początkowo wydawać się naturalnym wyborem dla tej analizy. Miara ICC (*Intraclass Correlation Coefficient*), pomimo swojej popularności w pakietach statystycznych i szerokiego uznania w analizach wymagających oceny zgodności, została wykluczona ze względu na ograniczoną liczebność próby, jak również wymagania dotyczące skali pomiarowej. ICC wymaga bowiem minimalnej liczby 30 obserwacji, przy czym zaleca się co najmniej 50 dla większej dokładności wyników, a także danych o charakterze ilościowym na skali interwałowej lub ilorazowej oraz ciągłego rozkładu danych. W analizach rynkowych czy marketingowych ICC bywa stosowana przy bardziej ograniczonych próbach, w badaniach naukowych należy stosować bardziej restrykcyjne kryteria doboru

narzędzi analitycznych, w celu zapewnienia rzetelność wyników. W niniejszym badaniu, ze względu na rangowy charakter skali, zastosowanie ICC nie ma uzasadnienia.

Podobne wyjaśnienie dotyczy metod regresyjnych, które również zostały wykluczone z analizy hipotez H1-H9. Metody regresyjne, takie jak regresja wielokrotna czy regresja logistyczna, wymagają większej liczby obserwacji, aby zapewnić wiarygodność estymacji parametrów, zwłaszcza przy licznych predyktorach. Dla próby wynoszącej jedynie N=40 oraz przy większości zmiennych na skali rangowej wyniki regresji byłyby obciążone znaczną niestabilnością i niską mocą statystyczną, co mogłoby prowadzić do błędnych wniosków. Zgodnie z zaleceniami statystycznymi, metody regresyjne wymagają co najmniej 10–15 obserwacji na każdy predyktor, aby możliwa była adekwatna analiza wariancji i interpretacja współczynników. Przy większej próbie rozważne byłoby zastosowanie wymienionych metod regresyjnych, odpowiednio dobranych do charakteru hipotez i typu zmiennych, aby precyzyjniej ocenić zależności między predyktorami a wynikami.

3.7. Ilościowo-jakościowa weryfikacja hipotez

W badaniu sformułowano hipotezy dotyczące czynników wpływających na przywództwo oraz stosowany styl przywództwa w kontekście akademickim:

- **H1**: Zarówno determinanty wewnętrzne jak i zewnętrzne wpływają na osobę przywódcy (patrz tabela 17).
- **H2**: Przywódcę kształtują czynniki takie, jak: wiedza ekspercka, charakter, doświadczenie zawodowe, wiedza ogólna, doświadczenie życiowe, intuicja, osobowość, charyzma, autorytet, inteligencja emocjonalna, które wywierają na niego różny wpływ.
- **H3**: Efektywność pracy przywódcy można mierzyć wskaźnikami.
- **H4**: Uwarunkowania prawne wpływają na stosowany styl przywództwa.
- **H5**: Styl autokratyczny zawsze będzie obecny w zarządzaniu uczelnią, bez względu na preferencje i przekonania rektora uczelni.
- **H6**: Rektor kształtuje model przywództwa stosowany na uczelni

Tabela 17. Determinanty przywództwa wg K. Adamiak

Rodzaj determinant	Typ	Przykłady
Determinanty wewnętrzne	związane z przywódcą	umiejętności, wiedza, cechy osobowości, doświadczenie
	związane z organizacją	misja, struktura organizacyjna, model biznesowy, kultura organizacyjna, osobowość prawna, struktura właścicielska
	związane z zespołem	akceptacja przywódcy przez zespół lub jej brak
Determinanty zewnętrzne	makrootoczenie	polityczne, ekonomiczne, socjologiczne, technologiczne (PEST)
	mikrootoczenie	konkurencja obecna i przyszła, dostawcy, odbiorcy, substytuty (pięć sił Portera)

Źródło: opracowanie własne.

H7: Ze względu na szczegółowe przepisy prawa przywódca ma ograniczony wpływ na sposób przewodzenia zespołem.

H8: Doświadczenie biznesowe rektora jest pomocne w zarządzaniu uniwersytetem.

H9: Osoby zarządzające średniego szczebla i pracownicy administracji uczelni preferują styl demokratyczny.

Każda z hipotez jest wsparta odpowiednimi wskaźnikami zawartymi w kwestionariuszu badania ilościowego oraz scenariuszu badania.

Tabela 18. Wskaźniki przypisane do hipotez

ID pytania	Hipoteza
Determinanty powiązane z osobą przywódcy	H1
Determinanty związane z organizacją	
Determinanty związane z zespołem	
Determinanty związane z makro otoczeniem	
Determinanty związane z mikro otoczeniem	
Które aspekty kształtują przywódcę? Wiedza ekspercka	H2
Które aspekty kształtują przywódcę? Charakter	
Które aspekty kształtują przywódcę? Doświadczenie	
Które aspekty kształtują przywódcę? Wiedza	
Które aspekty kształtują przywódcę? Doświadczenie życiowe	
Które aspekty kształtują przywódcę? Intuicja	
Które aspekty kształtują przywódcę? Osobowość	
Które aspekty kształtują przywódcę? Charyzma	

ID pytania	Hipoteza
Które aspekty kształtują przywódcę? Autorytet	
Które aspekty kształtują przywódcę? Inteligencja emocjonalna	
Jak można mierzyć efektywność przywódcy?	H3
Który styl przywódczy jest według Ciebie najlepszy?	H4
Jeśli wybrałeś kombinację stylów, to wskaż jakich	
Jak oceniasz na swojej uczelni: współpraca przełożony – szef	H5
Jak oceniasz na swojej uczelni: komunikacja z przełożonym	
Jak oceniasz na swojej uczelni: sposoby motywacji	
Jak oceniasz na swojej uczelni: szanse na rozwój	
Jak oceniasz na swojej uczelni: komunikacja ze współpracownikami	
Jak oceniasz na swojej uczelni: komunikacja w zespole	
Jak oceniasz na swojej uczelni: atmosfera w pracy	
Co chciałbyś zmienić na swojej uczelni: komunikacja podwładny – przełożony	H6
Co chciałbyś zmienić na swojej uczelni: sposób delegowania zadań	
Co chciałbyś zmienić na swojej uczelni: sposoby motywacji	
Co chciałbyś zmienić na swojej uczelni: proces planowania działań	
Co chciałbyś zmienić na swojej uczelni: sposoby awansu	
Co chciałbyś zmienić na swojej uczelni: komunikacja w zespole	
Co chciałbyś zmienić na swojej uczelni: atmosfera w pracy	
Co chciałbyś zmienić na swojej uczelni: sposób komunikacji ze współpracownikami	
Co chciałbyś zmienić w funkcjonowaniu uczelni w której obecnie pracujesz? Sposoby awansu na uczelni	H7
Co chciałbyś zmienić w funkcjonowaniu uczelni w której obecnie pracujesz? Styl przywództwa	
Czy kiedykolwiek pracowałeś w biznesie?	H8
Czy doświadczenie biznesowe rektora wpływa na efektywność?	
Jaki styl przywództwa preferujesz?	H9
Czy uważasz, że styl demokratyczny jest najlepszy?	

Źródło: opracowanie własne.

Weryfikacja Hipotezy 1. Zarówno determinanty wewnętrzne jak i zewnętrzne wpływają na osobę przywódcy.

Analiza wyników w kontekście weryfikacji Hipotezy 1, która zakłada, że determinanty przywództwa można podzielić na dwie główne kategorie – wewnętrzne (związane z organizacją i osobą przywódcy) oraz zewnętrzne (związane z makrootoczeniem i mikrootoczeniem) – wskazuje na potrzebę szczegółowego zbadania wpływu obu grup na kształtowanie

osoby przywódcy. Zgodnie z hipotezą, każda z tych grup ma istotne znaczenie w kontekście przywództwa.

Analiza średnich i rozkładów dla determinant wewnętrznych. Determinanty wewnętrzne obejmują czynniki związane bezpośrednio z osobą przywódcy, organizacją oraz zespołem. Średnia ocena ważności dla determinant związanych z osobą przywódcy wynosi **3,63** z odchyleniem standardowym **0,49**, co wskazuje na bardzo wysoką ocenę ich istotności. Podobnie determinanty związane z organizacją uzyskały średnią ocenę **3,47** (odchylenie standardowe **0,51**), co również sugeruje ich wysoki poziom ważności. W przypadku determinant związanych z zespołem średnia ocen wynosi **3,53** z odchyleniem standardowym **0,55**, co świadczy o równie wysokiej ocenie tej kategorii. Większość respondentów klasyfikuje te determinanty jako „ważne" lub „bardzo ważne", co dowodzi, że determinanty wewnętrzne są postrzegane jako kluczowe elementy w kształtowaniu przywództwa.

Analiza średnich i rozkładów dla determinant zewnętrznych. Determinanty zewnętrzne, związane z makrootoczeniem i mikrootoczeniem, są postrzegane jako istotne, choć ich oceny są nieco niższe niż w przypadku determinant wewnętrznych. Średnia ocena ważności dla determinant związanych z makrootoczeniem wynosi **3,41** (odchylenie standardowe **0,66**), co choć niższe od ocen determinant wewnętrznych, nadal świadczy o ich wysokiej ocenie. Determinanty związane z mikrootoczeniem uzyskały średnią ocenę **3,34** z odchyleniem standardowym **0,59**, co również sugeruje ich wysoką ważność, choć nieco niższą w porównaniu do determinant wewnętrznych. Wyniki wskazują, że respondentom determinanty zewnętrzne wydają się mniej istotne niż determinanty wewnętrzne, jednak nadal są uważane za ważne elementy przywództwa.

Wyniki analizy pokazują, że zarówno determinanty wewnętrzne, jak i zewnętrzne są postrzegane przez respondentów jako istotne w kontekście przywództwa, co jest zgodne z założeniami Hipotezy 1. Średnie wartości ocen wskazują, że determinanty wewnętrzne (związane z osobą przywódcy, organizacją i zespołem) uzyskały nieco wyższe oceny ważności w porównaniu z determinantami zewnętrznymi (makro- i mikrootoczenie). Wysoka średnia ważność wszystkich kategorii (średnie zbliżone do **3,5**) potwierdza, że zarówno determinanty wewnętrzne, jak i zewnętrzne mają znaczący wpływ na kształtowanie osoby przywódcy,

jednakże widoczna jest przewaga determinant wewnętrznych w ocenie respondentów.

Test Friedmana został zastosowany, aby ocenić, czy istnieją statystycznie istotne różnice pomiędzy ocenianymi grupami determinant. Uzyskano wartość Chi-kwadrat **8,538** przy **4 stopniach swobody** oraz istotność asymptotyczną **p = 0,074**. Ponieważ p-wartość wynosi **0,074** i przekracza standardowy poziom istotności 0,05, nie można odrzucić hipotezy zerowej, która zakłada brak istotnych różnic między ocenianymi grupami determinant. Innymi słowy, nie wykazano statystycznie istotnych różnic w postrzeganej ważności poszczególnych kategorii determinant.

Analiza średnich rang pozwala na uzyskanie dodatkowych informacji na temat preferencji respondentów względem każdej z kategorii determinant. Determinanty powiązane z osobą przywódcy oraz z zespołem uzyskały najwyższą średnią rangę (**3,27**), co sugeruje, że są postrzegane jako najbardziej istotne w kontekście przywództwa. Determinanty związane z organizacją uzyskały średnią rangę **3,02**, co wskazuje na ich wysoką ocenę ważności, choć nieco niższą niż w przypadku dwóch poprzednich kategorii. Determinanty związane z makrootoczeniem uzyskały średnią rangę **2,84**, natomiast determinanty związane z mikrootoczeniem uzyskały najniższą średnią rangę **2,61**, co sugeruje, że są postrzegane jako mniej istotne w porównaniu do determinant wewnętrznych.

Wyniki testu Friedmana sugerują, że nie ma statystycznie istotnych różnic w ocenie ważności poszczególnych kategorii determinant przywództwa. Oznacza to, że zarówno determinanty wewnętrzne, jak i zewnętrzne mogą być postrzegane jako ważne, jednakże różnice pomiędzy nimi nie są wystarczająco duże, aby potwierdzić je statystycznie. Jednocześnie tendencje w średnich rangach wskazują na nieco wyższą ocenę ważności determinant wewnętrznych (związanych z osobą przywódcy, zespołem i organizacją) w porównaniu do determinant zewnętrznych (makro- i mikrootoczenie), co jest **zgodne z założeniami Hipotezy 1**.

Wyniki testu W Kendalla wykazują wartość współczynnika zgodności wynoszącą **0,076**, co wskazuje na bardzo niski poziom zgodności między respondentami w przypisywaniu rang poszczególnym determinantom przywództwa. W praktyce oznacza to, że respondenci nie są zgodni co do kolejności ważności przypisywanej poszczególnym kategoriom

determinant. Taka niska zgodność sugeruje, że różnice w ocenach są rozproszone i że badani nie wykazują spójności w hierarchizacji ważności tych czynników. Wartość statystyki Chi-kwadrat (χ^2) wynosi **8,54** przy **4 stopniach swobody (df)**, natomiast p-wartość osiąga poziom **0,074**. Ponieważ wartość *p* przekracza przyjęty poziom istotności (0,05), wyniki nie wskazują na statystycznie istotną zgodność ocen respondentów. Sugeruje to, że rozbieżności w przypisywaniu rang przez respondentów mogą być przypadkowe i nie odzwierciedlają spójnej oceny ważności analizowanych determinant.

Zogniskowano również uwagę na różnicach w ocenach między menedżerami a rektorami względem determinant przywództwa. Wyniki wskazują na odmienne podejście tych grup do oceny znaczenia poszczególnych czynników. Rektorzy wyżej ocenili determinanty związane z organizacją i makrootoczeniem, co sugeruje ich priorytetowe traktowanie aspektów strategicznych i zewnętrznych uwarunkowań. Menedżerowie natomiast większą wagę przywiązali do determinant związanych z zespołem, wskazując na bardziej operacyjne podejście i koncentrację na relacjach wewnętrznych. Różnice te odzwierciedlają specyfikę ról zarządczych oraz odmienną percepcję kluczowych aspektów przywództwa wśród menedżerów i rektorów.

Analiza danych z zastosowaniem testu Friedmana nie wykazała statystycznie istotnych różnic w ocenach ważności poszczególnych kategorii determinant przywództwa. Jednakże wyniki wskazują na pewną tendencję, zgodnie z którą determinanty wewnętrzne są postrzegane jako nieco ważniejsze niż determinanty zewnętrzne. Tabela z rozkładami brzegowymi, miarami tendencji centralnej oraz dyspersji potwierdza ogólną istotność wszystkich grup determinant, co wspiera założenia Hipotezy 1, mimo że różnice nie osiągnęły poziomu istotności statystycznej. Z kolei wyniki testu W Kendalla wskazują, że nie istnieje statystycznie istotna zgodność między respondentami w odniesieniu do oceny ważności poszczególnych determinant przywództwa. Oznacza to, że respondenci różnie postrzegają znaczenie determinant wewnętrznych i zewnętrznych, co podkreśla złożoność i subiektywność w interpretowaniu wpływu tych czynników na przywództwo. Taki wynik odzwierciedla różnorodność perspektyw respondentów, wskazując na brak jednolitej hierarchii ocen między poszczególnymi kategoriami

determinant. Poniżej zamieszczono wyniki poszczególnych testów opisanych powyżej.

Tabela 19. Składowe Hipotezy 1 – rozkłady brzegowe, miary dyspersji i tendencji centralnej

Determinanty	Ważność	Liczebności	Wartości procentowe %	Średnia	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy średniej
Determinanty powiązane z osobą przywódcy	nieważne	0	0,0	3,63	,49	,08
	mało ważne	0	0,0			
	ważne	15	36,6			
	bardzo ważne	26	63,4			
	razem	41	100,0			
Determinanty związane z organizacją	nieważne	0	0,0	3,47	,51	,08
	mało ważne	0	0,0			
	ważne	20	52,6			
	bardzo ważne	18	47,4			
	razem	38	100,0			
Determinanty związane z zespołem	nieważne	0	0,0	3,53	,55	,09
	mało ważne	1	2,5			
	ważne	17	42,5			
	bardzo ważne	22	55,0			
	razem	40	100,0			
Determinanty związane z makro otoczeniem	nieważne	1	2,9	3,41	,66	,11
	mało ważne	0	0,0			
	ważne	17	50,0			
	bardzo ważne	16	47,1			
	razem	34	100,0			
Determinanty związane z mikro otoczeniem	nieważne	0	0,0	3,34	,59	,10
	mało ważne	2	5,7			
	ważne	19	54,3			
	bardzo ważne	14	40,0			
	razem	35	100,0			

Źródło: opracowanie własne.

Jak widać w tabeli 20, determinanty związane z przywódcą oraz z zespołem uzyskały najwyższe wartości średniej rangi.

Tabela 20. Wyniki testu Friedmana

Determinanty	Średnia ranga
Determinanty powiązane z osobą przywódcy	3,27
Determinanty związane z organizacją	3,02
Determinanty związane z zespołem	3,27
Determinanty związane z makro otoczeniem	2,84
Determinanty związane z mikro otoczeniem	2,61
Wartość testowana	
Liczba obserwacji (N)	28
Chi-kwadrat	8,538
Stopnie swobody (df)	4
Istotność asymptotyczna	0,074

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 21. Test W Kendalla

Wartość współczynnika zgodności (W)	0,076
Wartość testowana	
Liczba obserwacji (N)	28
Chi-kwadrat	8,538
Stopnie swobody (df)	4
Istotność asymptotyczna	0,074

Źródło: opracowanie własne.

Weryfikacja Hipotezy 2. Przywódcę kształtują czynniki , takie jak: wiedza ekspercka, charakter, doświadczenie zawodowe, wiedza ogólna, doświadczenie życiowe, intuicja, osobowość, charyzma, autorytet, inteligencja emocjonalna, którewywierają na niego różny wpływ.

Hipoteza 2 zakłada, że wiedza ekspercka, charakter, doświadczenie zawodowe, wiedza ogólna, doświadczenie życiowe, intuicja, osobowość, charyzma, autorytet, inteligencja emocjonalna są kluczowe dla kształtowania przywódcy. Analiza wyników miała na celu ocenę ważności poszczególnych czynników oraz zgodności opinii respondentów. W analizie uwzględniono 10 aspektów wpływających na przywódcę.

Wartości średnie uzyskane dla każdego aspektu pokazały wyraźną przewagę czynnika „Wiedza ekspercka", która uzyskała najwyższą średnią ocenę (**3,81**), co potwierdza jej kluczową rolę w postrzeganiu przywódcy. Następnie uplasowały się: „Charakter" (**3,64**) i „Doświadczenie

zawodowe" (**3,61**). Wyniki te wskazują, że respondenci najwyżej cenią kompetencje związane z osobistymi umiejętnościami i cechami przywódcy, co odpowiada założeniom hipotezy. W rozkładach brzegowych widać, że te trzy cechy są najczęściej oceniane jako „bardzo ważne" (odpowiednio **86,1%**, **75%** i **75%** dla wiedzy eksperckiej, charakteru i doświadczenia zawodowego). Niższe średnie dla „Intuicji" (**3,13**) i „Inteligencji emocjonalnej" (**3,47**) wskazują, że te czynniki, choć również istotne, są postrzegane jako mniej ważne.

Wynik testu Friedmana (Chi-kwadrat = **33,063**, df = **9**, p < **0,001**) wykazał istotne różnice w rangach przypisanych poszczególnym cechom, co oznacza, że respondenci wyraźnie zróżnicowali ważność ocenianych aspektów. Hierarchia ważności, wyznaczona przez średnie rangi, potwierdza dominację niektórych aspektów. „Wiedza ekspercka" zajmuje najwyższą pozycję, następnie „Charakter" i „Doświadczenie zawodowe", natomiast „Intuicja" oraz „Inteligencja emocjonalna" zajmują miejsca najniższe. Taki rozkład rang pokazuje, że cechy związane z osobistymi kompetencjami przywódcy są nie tylko cenione, ale i priorytetowe w oczach respondentów.

Wskaźnik zgodności W Kendalla (**0,087**) wskazuje na niski poziom zgodności między respondentami, co sugeruje, że mimo wyraźnego trendu w ocenie cech wewnętrznych jako kluczowych, opinie w zakresie ważności poszczególnych czynników różnią się między badanymi osobami. Różnice te mogą wynikać z indywidualnych preferencji i odmiennych interpretacji cech, takich jak: intuicja i charyzma, które mogą być postrzegane subiektywnie.

Przeanalizowano wyniki w podziale na menedżerów i rektorów, co pozwala na ocenę różnic w hierarchii ważności przypisywanej poszczególnym cechom przywódcy przez te dwie grupy.

Menedżerowie uznali za najważniejsze cechy „Wiedzę ekspercką" (średnia ranga = **6,61**), „Charakter" (**6,15**) oraz „Doświadczenie" (**6,01**). Wyniki te wskazują, że menedżerowie przywiązują dużą wagę do kompetencji i cech osobistych, postrzegając je jako kluczowe elementy skutecznego przywództwa. Niska zgodność ocen, wyrażona wskaźnikiem Kendalla na poziomie **0,095**, sugeruje jednak, że opinie w tej grupie są zróżnicowane. Wskazuje to na brak pełnej jednomyślności co do hierarchii ważności poszczególnych cech – choć ogólna tendencja do

preferowania wiedzy eksperckiej, charakteru i doświadczenia jest widoczna, indywidualne różnice pozostają wyraźne.

Na drugim biegunie znalazły się cechy „Osobowość" oraz „Inteligencja emocjonalna" – menedżerowie przypisali im najniższą ważność odpowiednio (**4,50**) oraz (**4,86**). Oznacza to, że w tej grupie cechy związane z emocjonalnym wpływem lub ekspresją, choć mogą być użyteczne, są postrzegane jako mniej centralne w kontekście przywództwa.

Rektorzy przypisali największą wagę „Wiedzy eksperckiej", „Charakterowi" i „Wiedzy życiowej" (wszystkie trzy cechy o średniej randze **6,75**). Rektorzy wykazali wyższy poziom zgodności w swoich ocenach niż menedżerowie, o czym świadczy wskaźnik Kendalla wynoszący **0,346**. Wynik ten sugeruje, że rektorzy są bardziej jednolici w postrzeganiu kluczowych cech przywództwa i przywiązują dużą wagę do kompetencji, które bezpośrednio odnoszą się do wiedzy i charakteru. Takie wyniki mogą sugerować, że w środowisku akademickim cechy te są wyżej cenione i stanowią fundament przywództwa.

Cechy oceniane najniżej przez rektorów to „Osobowość" (**2,58**) oraz „Charyzma" (**5,08**), co wskazuje, że w tej grupie zdolności interpersonalne i charyzmatyczne nie są postrzegane jako istotne determinanty przywództwa.

Wyniki pokazują wyraźne różnice w postrzeganiu przywództwa między menedżerami a rektorami. Menedżerowie, mimo że także preferują cechy wewnętrzne, są bardziej zróżnicowani w swoich ocenach, co może sugerować bardziej indywidualne podejście do oceny cech przywództwa. W ich ocenie mniej istotne są cechy emocjonalne i interpersonalne, a nacisk położony jest na wiedzę i doświadczenie, co może wynikać z wymagań praktycznych i operacyjnych w zarządzaniu.

Z kolei rektorzy wykazują wysoką zgodność w swoich ocenach, wyraźnie preferując wiedzę ekspercką i charakter. Wskazuje to na jednolite podejście w środowisku akademickim, w którym nacisk kładzie się na cechy związane z wiedzą i etycznym charakterem przywódcy. Cechy związane z osobowością i charyzmą są mniej cenione, co sugeruje, że w tym środowisku nie są one kluczowe dla skutecznego przywództwa.

Wyniki analizy jednoznacznie zatem wskazują na różnice pomiędzy czynnikami w kontekście ich wpływu na przywódcę**. Hierarchia wynikająca z testu Friedmana potwierdza znaczenie „Wiedzy", „Charakteru"**

i „Doświadczenia" jako dominujących cech przywódcy, co potwierdza Hipotezę 2. Poniżej zamieszczono wyniki przeanalizowanych testów.

Tabela 22. Składowe Hipotezy 2 – rozkłady brzegowe, miary dyspersji i tendencji centralnej

Aspekty	Ważność	Liczebności	Wartości procentowe %	Średnia	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy średniej
Które aspekty kształtują przywódcę? Wiedza ekspercka	nieważne	6	17,6	3,38	1,16	,20
	mało ważne	0	0,0			
	ważne	3	8,8			
	bardzo ważne	25	73,5			
	razem	34	100,0			
Które aspekty kształtują przywódcę? Charakter	nieważne	2	5,6	3,64	,76	,13
	mało ważne	0	0,0			
	ważne	7	19,4			
	bardzo ważne	27	75,0			
	razem	36	100,0			
Które aspekty kształtują przywódcę? Doświadczenie zawodowe	nieważne	2	5,6	3,61	,80	,13
	mało ważne	1	2,8			
	ważne	6	16,7			
	bardzo ważne	27	75,0			
	razem	36	100,0			
Które aspekty kształtują przywódcę? Wiedza ogólna	nieważne	1	2,8	3,81	,58	,10
	mało ważne	0	0,0			
	ważne	4	11,1			
	bardzo ważne	31	86,1			
	razem	36	100,0			
Które aspekty kształtują przywódcę? Doświadczenie życiowe	nieważne	5	15,2	3,30	1,07	,19
	mało ważne	0	0,0			
	ważne	8	24,2			
	bardzo ważne	20	60,6			
	razem	33	100,0			
Które aspekty kształtują przywódcę? Intuicja	nieważne	7	22,6	3,13	1,26	,23
	mało ważne	1	3,2			
	ważne	4	12,9			
	bardzo ważne	19	61,3			
	razem	31	100,0			

Aspekty	Ważność	Liczebności	Wartości procentowe %	Średnia	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy średniej
Które aspekty kształtują przywódcę? Osobowość	nieważne	3	8,6	3,51	,92	,16
	mało ważne	1	2,9			
	ważne	6	17,1			
	bardzo ważne	25	71,4			
	razem	35	100,0			
Które aspekty kształtują przywódcę? Charyzma	nieważne	6	17,1	3,23	1,14	,19
	mało ważne	1	2,9			
	ważne	7	20,0			
	bardzo ważne	21	60,0			
	razem	35	100,0			
Które aspekty kształtują przywódcę? Autorytet	nieważne	6	16,7	3,28	1,14	,19
	mało ważne	1	2,8			
	ważne	6	16,7			
	bardzo ważne	23	63,9			
	razem	36	100,0			
Które aspekty kształtują przywódcę? Inteligencja emocjonalna	nieważne	3	10,0	3,47	,97	,18
	mało ważne	1	3,3			
	ważne	5	16,7			
	bardzo ważne	21	70,0			
	razem	30	100,0			

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 23. Test Friedmana

Determinanty	Średnia ranga
Które aspekty kształtują przywódcę? Wiedza ekspercka	5,52
Które aspekty kształtują przywódcę? Charakter	6,24
Które aspekty kształtują przywódcę? Doświadczenie zawodowe	5,89
Które aspekty kształtują przywódcę? Wiedza ogólna	6,63
Które aspekty kształtują przywódcę? Doświadczenie życiowe	5,23
Które aspekty kształtują przywódcę? Intuicja	4,58
Które aspekty kształtują przywódcę? Osobowość	5,23
Które aspekty kształtują przywódcę? Charyzma	5,14
Które aspekty kształtują przywódcę? Autorytet	5,54
Które aspekty kształtują przywódcę? Inteligencja emocjonalna	5,00
Wartość testowana	
Liczba obserwacji (N)	42
Chi-kwadrat	33,063

Determinanty	Średnia ranga
Stopnie swobody (df)	9
Istotność asymptotyczna	<0,001

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 24. Test W Kendalla

Wartość współczynnika zgodności (W)	0,087
Wartość testowa	Wartość
Liczba obserwacji (N)	42
Chi-kwadrat	33,063
Stopnie swobody (df)	9
Istotność asymptotyczna	<0,001

Źródło: opracowanie własne.

Weryfikacja Hipotezy 3 Efektywność pracy przywódcy można mierzyć wskaźnikami.

Opierając się na Hipotezie 3, zbadano, jakie wskaźniki można przyjąć w celu pomiaru efektywności pracy przywódcy. Użyto jednego wskaźnika w formie otwartego pytania skierowanego do menedżerów i rektorów, który umożliwiał respondentom samodzielne wskazanie preferowanych metod oceny efektywności przywództwa. Otwartość pytania pozwoliła na zidentyfikowanie szerokiego zakresu czynników uznawanych za kluczowe przez respondentów i stanowiła podstawę do pogłębionej analizy ich odpowiedzi, w tym analizy sentymentu oraz teorii ugruntowanej. Wyniki pokazują, że w percepcji menedżerów i rektorów skuteczność przywódcy jest wysoce zależna od kontekstu, co rzuca światło na rolę determinant organizacyjnych w procesie przywództwa.

W odpowiedziach menedżerów i rektorów wyróżniono trzy główne podejścia do mierzenia efektywności przywódcy:

1) **ewaluacja umiejętności przywódcy** – oceniana bezpośrednio na podstawie kompetencji i osobistych zdolności,
2) **kontrola efektów pracy zespołu** – odnosząca się do bezpośrednich rezultatów pracy podwładnych jako odzwierciedlenia skuteczności przywództwa,
3) **obserwacja efektywności działania organizacji** – wskazująca na wpływ przywództwa na szeroko rozumiane funkcjonowanie organizacji.

Szczegóły kluczowych wartości:

- najczęściej wskazywana metoda: Obserwacja efektywności działania organizacji, reprezentująca 23,5% odpowiedzi menedżerów. Podobnie rektorzy wskazywali na szeroki wpływ przywództwa na procesy w uczelni, jak np. atrakcyjność programów studiów;
- druga co do częstotliwości odpowiedź: Ewaluacja umiejętności przywódcy (19,4%), co podkreśla znaczenie kompetencji osobistych jako jednego z głównych czynników mierzenia efektywności;
- pozostałe metody: Kontrola efektów pracy zespołu i kombinacje trzech metod (kontrola, ewaluacja i obserwacja) pojawiały się ze średnią częstotliwością 13,9% do 17,6%.

W literaturze przedmiotu można zidentyfikować dwa przeciwstawne podejścia dotyczące roli przywódcy w organizacji: deterministyczne oraz indeterministyczne. W ujęciu deterministycznym rola przywódcy jest bezpośrednio uzależniona od struktury i kultury organizacji oraz od czynników zewnętrznych, takich jak: sytuacja ekonomiczna czy polityczna. Z kolei podejście indeterministyczne przyjmuje, że przywódca, mając odpowiednie kompetencje i cechy, jest w stanie wpływać na organizację niezależnie od otoczenia. Analiza zebranych danych sugeruje, że zarówno menedżerowie, jak i rektorzy preferują deterministyczną perspektywę, wskazującą na ograniczenia wynikające z kontekstu organizacyjnego i makrootoczenia. Menedżerowie podkreślali wpływ struktury i kultury organizacyjnej oraz zespołu, z którym współpracuje przywódca, co oznacza, że efektywność przywództwa jest postrzegana jako zależna od wsparcia zespołu lub jego braku i dostosowania przywódcy do wymogów strukturalnych. Rektorzy natomiast koncentrowali się bardziej na wpływie otoczenia zewnętrznego, co wskazuje na ich przekonanie o znaczącym wpływie zmian w systemach makroekonomicznych i edukacyjnych na możliwości przywództwa w instytucjach edukacyjnych.

Analiza sentymentu odpowiedzi menedżerów i rektorów ujawniła zróżnicowane emocje wobec proponowanych wskaźników efektywności. Wskaźnik „ewaluacji umiejętności przywódcy" wywoływał mieszane lub neutralne reakcje, co sugeruje sceptycyzm wobec oceny przywództwa wyłącznie na podstawie indywidualnych zdolności. Rektorzy oraz

część menedżerów wyrażali obawy, że same umiejętności przywódcy nie wystarczą do zapewnienia sukcesu organizacji, jeśli nie są one wsparte dostosowaniem do otoczenia oraz struktury organizacyjnej. Sceptyczne nastawienie wobec „ewaluacji umiejętności" kontrastowało z bardziej pozytywnymi ocenami „kontroli efektów pracy zespołu" oraz „obserwacji efektywności organizacji", które były postrzegane jako bardziej obiektywne i wskaźniki rzeczywistej skuteczności przywódcy. Warto zauważyć, że „obserwacja efektywności działania organizacji" była szczególnie ceniona przez rektorów, dla których takie mierniki, jak: atrakcyjność programów i procesów uczelni, stanowią kluczowe wskaźniki efektywności.

Odpowiedzi te ukazują preferencję dla podejścia deterministycznego, w którym efektywność przywódcy jest postrzegana jako funkcja szerokiego kontekstu, w tym wsparcia zespołu i możliwości adaptacji do wymagań organizacyjnych i zewnętrznych. Sformułowania, takie jak: „efekty pracy" oraz „kondycja organizacji", sugerują pozytywne skojarzenia z celami wynikowymi. W szczególności rektorzy wyrażali uznanie dla efektywności w kontekście „atrakcyjności programów studiów", co odzwierciedla zaufanie do mierzalnych rezultatów. Jednocześnie analiza ukazała neutralny lub negatywny ton wobec ewaluacji umiejętności przywódcy jako głównego wskaźnika efektywności. Wskazywano, że mimo indywidualnych kompetencji, to otoczenie i struktura organizacji decydują o ostatecznych wynikach.

Zastosowanie teorii ugruntowanej w analizie odpowiedzi pozwala uchwycić specyficzne konteksty, w jakich respondenci postrzegają efektywność przywództwa. W odpowiedziach menedżerów szczególnie często pojawiały się odniesienia do determinant wewnętrznych, takich jak struktura organizacyjna, misja i model biznesowy. Z kolei rektorzy podkreślali zewnętrzne determinanty, na przykład wpływ uwarunkowań ekonomicznych i politycznych (makrootoczenie) oraz dynamikę mikrootoczenia, w tym presję konkurencyjną i oczekiwania społeczne.

Ta różnica w priorytetyzacji determinant wskazuje, że menedżerowie i rektorzy postrzegają efektywność przywództwa w sposób specyficzny dla ich organizacji i sektora. Menedżerowie koncentrują się bardziej na wewnętrznej strukturze, natomiast rektorzy widzą efektywność przywództwa jako skorelowaną z umiejętnością adaptacji do zmieniających się warunków makroekonomicznych i społecznych.

Priorytetyzacja wskaźników efektywności przywództwa jest efektem specyficznych potrzeb i kontekstów organizacyjnych. Menedżerowie wskazują na „kontrolę efektów pracy zespołu" jako kluczowy wskaźnik skuteczności, co wynika z ich nastawienia na operacyjną efektywność i wyniki zespołowe. Rektorzy natomiast preferują „obserwację efektywności organizacji", zwracając uwagę na to, jak ich instytucja funkcjonuje w społecznym i konkurencyjnym środowisku akademickim. Różnice te sugerują, że skuteczność przywództwa jest rozumiana jako wynik dostosowania stylu przywództwa do wymagań konkretnej organizacji i jej miejsca w szerokim kontekście rynkowym lub edukacyjnym.

Analiza potwierdza Hipotezę 3, podkreślając, że efektywność przywódcy jest zależna od determinant kontekstualnych – zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Respondenci podkreślają, że przywództwo jest ograniczone przez strukturę organizacji, kulturę, a także przez wpływy makroekonomiczne i społeczne. Te czynniki deterministyczne wskazują, że skuteczność przywództwa wynika z harmonii między zdolnościami przywódcy a specyficznymi uwarunkowaniami organizacyjnymi, a nie z autonomicznych zdolności przywódcy do kreowania zmian.

Wyłania się nadto interesujący fenomen, który można określić mianem paradoksu kontekstualnego przywództwa. **Analiza zebranego materiału empirycznego wskazuje na występowanie złożonych zależności między skutecznością przywódczą a kontekstem organizacyjnym, co stawia pod znakiem zapytania uniwersalność kompetencji przywódczych**. **Efektywność przywództwa nie jest stałą właściwością jednostki, lecz funkcją złożonych interakcji między kompetencjami przywódcy a specyfiką środowiska organizacyjnego.** Zjawisko to wskazuje na kluczową rolę czynników sytuacyjnych i organizacyjnych w kształtowaniu skuteczności przywódczej. Interesujące są te wyniki w kontekście psychologicznych mechanizmów adaptacyjnych. Otóż sukces przywódczy jest silnie skorelowany ze zdolnością przywódcy do elastycznego dostosowywania swojego stylu zarządzania do specyfiki danej organizacji.

Pozyskane wyniki uwidaczniają wyraźną potrzebę dalszych analiz, które mogłyby zbadać bardziej szczegółowe zależności między stylem przywództwa a uwarunkowaniami kontekstowymi, w szczególności w kontekście sektora edukacyjnego oraz komercyjnego.

Tabela 25. Składowe Hipotezy 3 – częstości

	Aspekty	Liczebności	Wartości procentowe %
Jak można mierzyć efektywność przywódcy?	przez ewaluację umiejętności przywódcy	7	19,4
	przez ewaluację umiejętności przywódcy, poprzez obserwację efektywności działania organizacji oraz sposobu jej funkcjonowania	1	2,8
	przez kontrolę efektów pracy zespołu	5	13,9
	przez kontrolę efektów pracy zespołu, poprzez obserwację efektywności działania organizacji oraz sposobu jej funkcjonowania	3	8,3
	przez kontrolę efektów pracy zespołu, poprzez ewaluację umiejętności przywódcy	1	2,8
	przez kontrolę efektów pracy zespołu, poprzez ewaluację umiejętności przywódcy, poprzez obserwację efektywności działania organizacji oraz sposobu jej funkcjonowania	6	17,6
	przez kontrolę efektów pracy zespołu, poprzez obserwację efektywności działania organizacji oraz sposobu jej funkcjonowania	2	5,6
	przez obserwację efektywności działania organizacji oraz sposobu jej funkcjonowania	8	23,5
	przez obserwację efektywności działania organizacji oraz sposobu jej funkcjonowania, poprzez ewaluację umiejętności przywódcy	1	2,8
	Razem	34	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Weryfikacja Hipotezy 4. Uwarunkowania prawne wpływają na stosowany styl przywództwa.

W świetle przeprowadzonych analiz empirycznych oraz istniejących teorii przywództwa organizacyjnego i politycznego wyłania się złożony obraz zależności między stylami przywódczymi a specyfiką środowiska akademickiego.

Przywództwo w kontekście uczelni wyższych jest szczególnie interesującym zagadnieniem, ponieważ jest głęboko osadzone zarówno w strukturach hierarchicznych, jak i w obyczajach uniwersyteckich, które wykształcały się przez wieki. W tradycyjnym modelu uczelni dominowała „feudalna" struktura, w której władza koncentrowała się w rękach grupy, a decyzje były podejmowane przez wyższe instancje w oparciu

o sztywne zasady i tradycje. Współczesne uczelnie znacznie się od tego modelu oddaliły, ale pewne elementy tej struktury wciąż są obecne, a ich wpływ na przywództwo wciąż jest zauważalny.

W kontekście politycznym, dominującym stylem przywództwa na uczelniach jest model demokratyczny, który w dużym stopniu kształtuje się pod wpływem presji politycznych. Jest to zjawisko, w którym łączą się presje wewnętrzne związane z tradycją akademicką i zewnętrzne, wynikające z wymogów politycznych, regulacji prawnych i oczekiwań społecznych. To zjawisko krzyżujących się presji – z jednej strony tradycji uniwersyteckich, które opierają się na konsensusie i partycypacji, a z drugiej politycznych uwarunkowań, które mogą wymuszać bardziej zcentralizowane lub kontrolowane podejście – sprawia, że przywódcy uczelni muszą balansować między tymi dwiema siłami.

Poniższa tabela przedstawia dane dotyczące preferencji respondentów w kwestii najlepszych stylów przywództwa na uczelniach. Z analizy wyników wyłaniają się dwie główne tendencje.

1. **Dominacja przywództwa demokratycznego (76,3%)** – większość respondentów (**74 z 97**) wybiera przywództwo demokratyczne jako najlepszy styl. Wskazuje to na duże znaczenie konsensusu, partycypacji i współdecydowania w ramach zarządzania uczelniami. Styl ten zapewnia przestrzeń do swobodnej wymiany poglądów, współpracy oraz promuje zaangażowanie członków zespołu w podejmowanie decyzji. W kontekście akademickim przywództwo demokratyczne jest kojarzone z koniecznością konsultacji z różnymi grupami interesariuszy, w tym z kadrą naukową, studentami i administracją. Przedstawiciele uczelni często muszą spełnić złożone wymagania związane z zarządzaniem różnorodnymi grupami interesariuszy.
2. **Kombinacja kilku stylów (14,4%)** – kilku respondentów wskazało na preferencję kombinacji różnych stylów przywództwa. Z reguły oznacza to podejście eklektyczne, gdy przywódca adaptuje swój styl w zależności od sytuacji i potrzeb organizacji. Jeden z respondentów zaproponował połączenie stylu autokratycznego i demokratycznego, co może wynikać z konieczności balansowania między autorytetem a demokratycznym podejściem do zarządzania. Z kolei

w środowisku uczelni, która wymaga zarówno elastyczności, jak i sprawności w podejmowaniu decyzji, eklektyczność może zapewniać lepszą zdolność adaptacyjną. Na przykład w sytuacjach kryzysowych przywódca może przyjąć bardziej autokratyczne podejście, wymagające szybkich i zdecydowanych decyzji, natomiast w codziennej pracy może promować podejście demokratyczne, oparte na współpracy.

3. **Styl autokratyczny (3,1%) i delegacyjny (3,1%)** – oba te style są mniej popularne, co może sugerować, że w kontekście akademickim preferencje respondentów są zbieżne z potrzebą większej autonomii i zaangażowania wszystkich stron. W systemie edukacyjnym, w którym nacisk kładziony jest na współpracę, współdecydowanie oraz rozwój, style te mogą zostać uznane za zbyt sztywne lub niewystarczająco otwarte na innowacje. Autokratyczne przywództwo, które koncentruje się na kontrolowaniu decyzji przez jedną osobę, wydaje się niezgodne z charakterem instytucji edukacyjnych, gdzie nacisk na demokratyczne i współpracujące podejście jest istotnym czynnikiem sukcesu.

Analiza uzyskanych wyników w świetle teorii sytuacyjnej Herseya i Blancharda ujawnia interesujący paradoks. Mimo że środowisko akademickie charakteryzuje się wysokim poziomem kompetencji pracowników, co teoretycznie powinno sprzyjać stylowi delegacyjnemu, ten ostatni został wskazany jedynie przez 3,1% respondentów. Zjawisko to można interpretować w kontekście specyfiki organizacji akademickich, w których tradycja kolegialności i złożoność procesów decyzyjnych mogą wpływać na preferencje dotyczące stylu zarządzania.

Szczególnie istotnym aspektem badanego zjawiska okazuje się kontekst prawno-polityczny funkcjonowania uczelni. Wyniki badań sugerują występowanie napięcia między formalnymi wymogami administracyjnymi a preferowanym demokratycznym stylem zarządzania. Ta dualność może być źródłem specyficznych wyzwań dla przywódców akademickich, zmuszonych do balansowania między wymogami formalnymi a oczekiwaniami społeczności akademickiej.

Zaobserwowano również interesujący paradoks adaptacyjności. Relatywnie niewielki odsetek respondentów (14,4%) wskazujących na

potrzebę łączenia różnych stylów przywództwa może sugerować pewną sztywność w podejściu do zarządzania. Jest to szczególnie znaczące w kontekście modelu przywództwa transformacyjnego Burnsa, który podkreśla znaczenie elastyczności i zdolności adaptacyjnych przywódcy.

Uzyskane wyniki sugerują potrzebę rozwoju specyficznych modeli przywództwa akademickiego, uwzględniających zarówno kontekst prawno-polityczny, jak i unikatowe cechy środowiska uniwersyteckiego. Wyraźna dominacja preferencji dla stylu demokratycznego, przy jednoczesnym niewielkim zainteresowaniu podejściem eklektycznym, może wskazywać na potrzebę większej świadomości i elastyczności w stosowaniu różnych stylów przywództwa.

Hipoteza 4 została potwierdzona, ponieważ model przywództwa na uczelniach wykazuje silną zależność od przepisów prawa oraz uwarunkowań politycznych, które wpływają na preferencje dotyczące stylu przywództwa. W szczególności dominacja stylu demokratycznego wskazuje na zbieżność z wymaganiami politycznymi.

Tabela 26. Składowe Hipotezy 4 – Tabela częstości, najlepszy styl przywódczy

Zmienna	Rodzaj przywództwa	Liczebności	Wartości procentowe %
Który styl przywódczy jest według Ciebie najlepszy?	autokratyczny	3	3,1
	delegacyjny	3	3,1
	demokratyczny	74	76,3
	kombinacja kilku stylów	14	14,4
	różne typy przywództwa	3	3,1
	Razem	97	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Weryfikacja Hipotezy 5. Styl autokratyczny zawsze będzie obecny w zarządzaniu uczelnią bez względu na preferencje i przekonania rektora uczelni.

Hipoteza 5 zakłada, że bez względu na preferowany styl przywództwa przez rektora, autokratyczny styl przywództwa pozostaje ważny dla pracowników administracji uniwersyteckiej. Pomiar w tej części miał na celu sprawdzenie, czy w ocenie różnych aspektów środowiska pracy administracyjnej styl autokratyczny, charakteryzujący się jasnymi wytycznymi

i jednoznacznymi decyzjami, zyskuje na znaczeniu. Przewidywania oparte na tej hipotezie zakładają, że niższe oceny tych aspektów (np. „Źle" lub „Bardzo źle") będą oznaką stylu autokratycznego, a wyższe oceny (np. „Dobrze" lub „Bardzo dobrze") będą wskazywać na brak dominacji stylu autokratycznego, sugerując większe przekonanie o efektywności stylu demokratycznego.

W analizie poszczególnych aspektów średnie oceny wskazują na dominację odpowiedzi w przedziałach „Dobrze" i „Bardzo dobrze". Najwyższe średnie uzyskano dla wskaźników związanych ze „współpracą przełożony–szef" (średnia 3,53) oraz „komunikacją z przełożonym" (średnia 3,53), co sugeruje, że pracownicy administracji preferują pozytywne relacje z przełożonymi, charakterystyczne dla stylu demokratycznego. Wysokie odsetki odpowiedzi „Dobrze" i „Bardzo dobrze" dla współpracy i komunikacji (odpowiednio 59,2% i 59,6%) podkreślają pozytywne oceny, co jest sprzeczne z hipotezą o preferencji stylu autokratycznego.

Szczegółowe średnie, odchylenia standardowe i błędy średniej dla głównych aspektów przedstawiają się następująco:

- współpraca przełożony–szef: średnia 3,53, odchylenie standardowe 0,65, błąd standardowy 0,09;
- komunikacja z przełożonym: średnia 3,53, odchylenie standardowe 0,65, błąd standardowy 0,10;
- komunikacja w zespole: średnia 3,51, odchylenie standardowe 0,64, błąd standardowy 0,09.

Rozkłady brzegowe dla tych zmiennych wskazują, że preferencje pracowników są zgodne z demokratycznymi zasadami współpracy, co przeczy założeniom hipotezy o dominacji stylu autokratycznego.

Wynik testu Friedmana (Chi-kwadrat = **51,004**, df = **6**, p < **0,001**) wykazał istotne różnice między rangami przypisanymi poszczególnym aspektom przywództwa w ocenie pracowników administracyjnych. Średnie rangi wskazują, że najwyżej oceniane aspekty obejmują „współpracę przełożony-szef" oraz „komunikację w zespole". Z kolei najniższe rangi uzyskano dla aspektów „szanse na rozwój" oraz „sposoby motywacji". Wyniki te sugerują, że respondenci przywiązują największą wagę do elementów, które wpływają na codzienną interakcję i efektywność pracy, a relacje z przełożonymi i współpracownikami są kluczowe. Taki

układ hierarchii wartości wspiera wniosek, że **pracownicy cenią cechy charakterystyczne dla stylu demokratycznego, opartego na otwartym dialogu i współpracy.**

Wskaźnik zgodności W Kendalla (**0,258**) wskazuje na umiarkowany poziom zgodności ocen między respondentami, co oznacza, że choć występuje tendencja do uznawania aspektów związanych z komunikacją i współpracą za istotne, oceny nie są jednorodne. Niski poziom zgodności może wynikać z indywidualnych doświadczeń i różnorodnych preferencji w zakresie stylu przywództwa. Część respondentów może przypisywać większe znaczenie szansom rozwojowym, a część – współpracy lub motywacji, co podkreśla zróżnicowane podejście do przywództwa w ramach administracji uniwersyteckiej.

Wyniki testu Friedmana oraz wskaźnik zgodności W Kendalla wspólnie wykazują przewagę demokratycznego stylu przywództwa w ocenie administracji uniwersyteckiej. Hierarchia ważności podkreśla istotność aspektów wspierających współpracę i komunikację, natomiast umiarkowany poziom zgodności sugeruje zróżnicowanie indywidualnych opinii. Wyniki te jednoznacznie wskazują na przewagę podejścia demokratycznego w kontekście organizacji pracy administracyjnej na uczelni.

Tabela 27. Składowe Hipotezy 5 – rozkłady brzegowe, miary dyspersji i tendencji centralnej

Zmienna	Ocena	Liczebności	Wartości procentowe %	Średnia	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy średniej
Jak oceniasz na swojej uczelni: współpraca przełożony - szef	bardzo źle	1	2,0	3,53	0,65	0,09
	źle	1	2,0			
	dobrze	18	36,7			
	bardzo dobrze	29	59,2			
	razem	49	100,0			
Jak oceniasz na swojej uczelni: komunikacja z przełożony - szef	bardzo źle	1	2,1	3,53	0,65	0,10
	źle	1	2,1			
	dobrze	17	36,2			
	bardzo dobrze	28	59,6			
	razem	47	100,0			

Zmienna	Ocena	Liczebności	Wartości procentowe %	Średnia	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy średniej
Jak oceniasz na swojej uczelni: sposoby motywacji	bardzo źle	1	2,4	3,17	0,80	0,13
	źle	7	17,1			
	dobrze	17	41,5			
	bardzo dobrze	16	39,0			
	razem	41	100,0			
Jak oceniasz na swojej uczelni: szanse na rozwój	bardzo źle	4	8,9	2,87	0,99	0,15
	źle	13	28,9			
	dobrze	13	28,9			
	bardzo dobrze	15	33,3			
	razem	45	100,0			
Jak oceniasz na swojej uczelni: komunikacja ze współpracownikami	bardzo źle	0	0,0	3,69	0,51	0,07
	źle	1	2,0			
	dobrze	13	26,5			
	bardzo dobrze	35	71,4			
	razem	49	100,0			
Jak oceniasz na swojej uczelni: komunikacja w zespole	bardzo źle	1	2,0	3,51	0,64	0,09
	źle	1	2,0			
	dobrze	20	39,2			
	bardzo dobrze	29	56,9			
	razem	51	100,0			
Jak oceniasz na swojej uczelni: atmosfera w pracy	bardzo źle	1	2,0	3,47	0,68	0,10
	źle	2	4,1			
	dobrze	19	38,8			
	bardzo dobrze	27	55,1			
	razem	49	100,0			

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 28. Test Friedmana

Rangi	Średnia ranga
Jak oceniasz na swojej uczelni: współpraca przełożony – szef	4,61
Jak oceniasz na swojej uczelni: komunikacja z przełożonym – szef	4,50

Rangi	Średnia ranga
Jak oceniasz na swojej uczelni: sposoby motywacji	3,26
Jak oceniasz na swojej uczelni: szanse na rozwój	2,82
Jak oceniasz na swojej uczelni: komunikacja ze współpracownikami	4,56
Jak oceniasz na swojej uczelni: komunikacja w zespole	4,17
Jak oceniasz na swojej uczelni: atmosfera w pracy	4,09
Wartość testowana	
Liczba obserwacji (N)	33
Chi-kwadrat	51,004
Stopnie swobody (df)	6
Istotność asymptotyczna	<0,001

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 29. Test W Kendalla

Wartość współczynnika zgodności (W)	0,258
Wartość testowa	Wartość
Liczba obserwacji (N)	33
Chi-kwadrat	51,004
Stopnie swobody (df)	6
Istotność asymptotyczna	<0,001

Źródło: opracowanie własne.

Weryfikacja Hipotezy 6. Rektor kształtuje model przywództwa stosowany na uczelni.

Weryfikacja Hipotezy 6 dotyczy kluczowej roli rektora uczelni w kształtowaniu modelu przywództwa na uczelni. Hipoteza zakłada, że wpływ rektora na funkcjonowanie uczelni jest istotny, lecz ma charakter pośredni i umiarkowany. Pracownicy administracyjni i menedżerowie działają w przestrzeni zakreślonej przez przywództwo rektora, co kształtuje ich preferencje i oczekiwania względem zmian w różnych aspektach funkcjonowania uczelni. Analizę przeprowadzono na podstawie wskaźników, takich jak: komunikacja z przełożonymi, sposób delegowania zadań, motywacja, proces planowania, sposoby awansu, komunikacja w zespole, atmosfera pracy oraz komunikacja w zespole.

Wśród badanych odnotowano znaczną różnorodność preferencji dotyczących kluczowych elementów związanych z zarządzaniem i funkcjonowaniem uczelni. W kontekście komunikacji między podwładnymi

a przełożonymi **36,2%** respondentów zgłaszało potrzebę zmian, natomiast **39,7%** uznało obecny stan za satysfakcjonujący. Widać podział opinii, jednak nieco większy odsetek badanych uznał, że zmiany nie są konieczne.

Zdecydowanie bardziej wyraźne oczekiwania dotyczą sposobu delegowania zadań. Aż **65,4%** respondentów wyraziło potrzebę modyfikacji tego procesu, co sugeruje, że obecne praktyki mogą nie odpowiadać oczekiwaniom pracowników. Jedynie **23,1%** badanych uznało, że zmiany nie są potrzebne. Wysoki procent odpowiedzi wskazujących na potrzebę zmian sugeruje konieczność poprawy w zakresie delegowania.

W obszarze motywacji **55,7%** uczestników badania wskazało na potrzebę dostosowania metod motywacyjnych do oczekiwań pracowników, co wyraźnie sugeruje, że istnieje przestrzeń do modyfikacji obecnych systemów motywacji. **36,4%** respondentów wyraziło odmienne zdanie, sugerując, że obecne metody są dla nich odpowiednie. Wyniki wskazują na pewien poziom niezadowolenia w zakresie stosowanych metod motywacyjnych.

Do oceny jednolitość odpowiedzi wśród grupy administracyjnej i menedżerskiej, zastosowano współczynnik Kappa Fleissa, który mierzy zgodność między respondentami[56]. Wyniki wskazują, że:

- dla grupy menedżerów Fleiss Kappa wynosi 0,414, z zaobserwowaną zgodnością na poziomie 0,699 oraz oczekiwaną zgodnością wynoszącą 0,486. Wskaźnik ten sugeruje umiarkowany poziom zgodności wśród menedżerów, co oznacza, że ich opinie są w pewnym stopniu jednolite, ale różnice w ocenach są również wyraźne. To może świadczyć o zróżnicowanych oczekiwaniach menedżerów względem poszczególnych aspektów zarządzania uczelnią;
- w grupie administracyjnej współczynnik Fleiss Kappa wynosi 0,41, zaś zaobserwowana zgodność to 0,657 przy oczekiwanej zgodności 0,419. Podobnie jak w przypadku menedżerów, ten wynik również wskazuje na umiarkowaną zgodność opinii. Pracownicy administracyjni wykazują zbliżony poziom jednolitości

[56] Ze względu na niewielkie liczebności oraz braki danych, które poddano uzupełnieniu, wyniki testów indukcyjnych należy traktować z dystansem jako elementy wspomagające rozumowanie, nie zaś elementy rozstrzygające.

w ocenie kluczowych aspektów, lecz umiarkowany wynik Kappy sugeruje, że różnorodność opinii jest również obecna.

Oba wyniki Kappa Fleissa wskazują na umiarkowaną zgodność w obu grupach, co oznacza, że zarówno menedżerowie, jak i pracownicy administracyjni mają w dużym stopniu zróżnicowane opinie dotyczące aspektów zarządzania uczelnią. Pomimo istnienia pewnej spójności, zauważalne są różnice w preferencjach i oczekiwaniach co do zmian, co może świadczyć o potrzebie bardziej dopasowanych strategii przywódczych.

Wyniki testu Chi-kwadrat wskazują na istotne różnice w preferencjach dotyczących zmian na uczelni zarówno w grupie administracyjnej, jak i menedżerskiej. W przypadku administracji, zmiany w obszarze sposobu delegowania zadań, motywacji, planowania działań oraz awansu są statystycznie istotne ($p < \mathbf{0,001}$), co sugeruje silne oczekiwania wobec tych obszarów. Dla menedżerów podobne wyniki występują w zakresie komunikacji, motywacji, planowania działań – także wykazano istotność na poziomie $p < \mathbf{0,001}$.

Zarówno administracja, jak i menedżerowie wykazują wysokie potrzeby zmian w kluczowych obszarach funkcjonowania uczelni, szczególnie w zakresie delegowania zadań, motywacji i awansu.

Analiza wyników dla grupy administracyjnej. W grupie administracyjnej **36,2%** respondentów wskazało na potrzebę zmian w komunikacji z przełożonymi, natomiast **39,7%** uznało, że obecna forma komunikacji jest wystarczająca. Średnia ocena dla tej grupy wyniosła **1,24** przy odchyleniu standardowym równym **0,751**, co potwierdza umiarkowane rozbieżności w opiniach.

Delegowanie zadań stanowiło natomiast obszar wyraźnego zainteresowania zmianami. **58,6%** pracowników administracyjnych wyraziło potrzebę modyfikacji obecnych procedur, co wskazuje na potencjalne problemy z efektywnością obecnych rozwiązań. Średnia ocena tego wskaźnika wyniosła **1,12**, a odchylenie standardowe **0,583** wskazuje na dużą zgodność w tej grupie.

Również metody motywacji zostały wskazane jako obszar wymagający poprawy – **65,5%** respondentów z grupy administracyjnej opowiedziało się za zmianami. Wynik średni wyniósł **1,13**, a niskie odchylenie standardowe (**0,520**) wskazuje na zgodność opinii w tej kwestii.

System awansu oceniony został jako wymagający reform przez **67,2%** badanych z grupy administracyjnej, co może wynikać z braku przejrzystości zasad awansu lub ograniczeń w zakresie rozwoju zawodowego. Wysoka zgodność w tej kwestii wskazuje na wspólną percepcję potrzeby zmian.

Styl przywództwa również wzbudza zainteresowanie w tej grupie – **65,5%** respondentów z grupy administracyjnej zgłasza potrzebę bardziej demokratycznego stylu zarządzania, co może sugerować, że pracownicy oczekują większej transparentności i możliwości wpływu na decyzje.

Analiza wyników dla grupy menedżerskiej. W grupie menedżerskiej **63,9%** respondentów wyraziło zadowolenie z obecnej formy komunikacji z przełożonymi, co wskazuje na wyższy poziom akceptacji wobec aktualnych metod komunikacji. Średnia ocena wyniosła **1,57**, a odchylenie standardowe **0,655** sugeruje większe zróżnicowanie opinii w tej grupie.

Delegowanie zadań spotkało się z niejednoznaczną reakcją – **52,8%** menedżerów zgłosiło potrzebę zmian, jednak brak pełnych danych ogranicza szczegółową analizę tego obszaru. Ogólne zainteresowanie zmianami może jednak wskazywać na występujące trudności organizacyjne.

W kontekście metod motywacji jedynie **30,6%** menedżerów wskazało na potrzebę zmian, co sugeruje względną satysfakcję z obecnego systemu motywacyjnego. Średnia ocena wyniosła **1,51**, a odchylenie standardowe **0,658** wskazuje na większe zróżnicowanie opinii niż w przypadku grupy administracyjnej.

Analiza systemu awansu jest ograniczona z powodu braku pełnych danych, jednak ogólne zainteresowanie zmianami w tej grupie jest niższe niż wśród pracowników administracyjnych. Może to wynikać z wyższej satysfakcji menedżerów z obecnych procedur.

Styl przywództwa uznany został za satysfakcjonujący przez większość menedżerów (**58,3%**), co wskazuje na ogólną akceptację obecnego stylu zarządzania. Średnia ocena wyniosła **1,66**, a odchylenie standardowe **0,539**, co sugeruje, że metody zarządzania są dobrze dopasowane do potrzeb tej grupy zawodowej.

Zatem analiza preferencji i oczekiwań względem zmian w funkcjonowaniu uczelni ujawnia wyraźne różnice pomiędzy grupami pracowników administracyjnych i menedżerów. **W grupie administracyjnej można zaobserwować wysoką potrzebę zmian, która dotyczy kluczowych aspektów organizacyjnych, takich jak: delegowanie zadań, system**

motywacyjny, awanse oraz styl przywództwa. Wyniki te sugerują, że obecne praktyki administracyjne mogą nie być dostosowane do specyfiki i oczekiwań pracowników administracyjnych, co prowadzi do frustracji i odczuwanego niedopasowania struktury organizacyjnej do ich codziennych potrzeb. Niedostateczna przejrzystość procedur i ograniczenia rozwoju zawodowego to prawdopodobne źródła niezadowolenia, które wpływają na ogólne odczucia wobec modelu przywództwa.

W szerszym kontekście dążenie do zmian zgłaszane przez pracowników administracyjnych można rozpatrywać jako odbicie wyzwań, przed którymi stają współczesne instytucje publiczne, zmuszone dostosowywać swoje struktury do dynamicznie zmieniających się oczekiwań pracowników oraz specyfiki pracy w środowisku akademickim. Administracja na uczelni, pełniąca rolę wsparcia dla działalności naukowej, często musi dostosować swoje działania do złożonych wymogów operacyjnych i organizacyjnych. Potrzeba większej transparentności oraz efektywności procesów delegowania zadań, motywacji i awansów wskazuje na konieczność usprawnienia procesów zarządczych, aby lepiej odpowiadały na realne potrzeby i oczekiwania tej grupy. Oczekiwania w zakresie demokratyzacji stylu przywództwa sugerują też, że pracownicy administracyjni chcieliby mieć większy wpływ na podejmowanie decyzji w zakresie działań uczelni, co z kolei mogłoby wzmocnić ich identyfikację z misją i celami instytucji.

Z kolei **menedżerowie wydają się być bardziej usatysfakcjonowani obecnym stanem funkcjonowania uczelni**. Mniejsze zainteresowanie zmianami w takich obszarach, jak: komunikacja czy motywacja, wskazuje na ich akceptację obecnych rozwiązań, które prawdopodobnie lepiej odpowiadają na potrzeby wynikające ze specyfiki ich stanowisk, a odnoszące się do autonomii i elastyczności. Wyniki sugerują, że menedżerowie czują się dobrze w dotychczasowych strukturach komunikacyjnych i motywacyjnych, które wspierają ich zadania kierownicze oraz decyzje zarządcze. Ich relatywnie niższe zainteresowanie zmianami może również wynikać z większego dostosowania obecnego stylu przywództwa rektora do wymogów menedżerskich, gdzie decyzyjność i klarowność działań są bardziej widoczne.

Analiza podkreśla pośredni, umiarkowany wpływ rektora na codzienne funkcjonowanie uczelni. Mimo że styl przywództwa wyznaczany przez rektora jest dostosowany do formalnych wymagań instytucji, jego efekty nie są jednoznacznie odbierane przez różne grupy pracowników.

W grupie administracyjnej można dostrzec większe oczekiwania co do zmiany tego stylu, co może oznaczać potrzebę bardziej partycypacyjnego przywództwa, które lepiej angażowałoby pracowników w procesy decyzyjne. Z kolei menedżerowie, którzy odpowiadają za zarządzanie jednostkami akademickimi, są bardziej skłonni akceptować obecny model, co może sugerować, że jest on bardziej zgodny z ich oczekiwaniami dotyczącymi stabilności i klarowności struktury przywództwa.

W szerszym ujęciu wyniki te sugerują konieczność rewizji modelu przywództwa i praktyk zarządczych stosowanych na uczelni, aby stworzyć bardziej zrównoważone środowisko pracy, które spełniałoby oczekiwania zarówno administracji, jak i menedżerów. Ostatecznie różnorodne preferencje tych grup odzwierciedlają złożoność struktury uczelni oraz potrzebę elastycznego podejścia, które może pomóc zharmonizować potrzeby różnych grup i wzmocnić ogólną efektywność instytucji.

Tabela 30. Składowe Hipotezy 6 – Tabela częstości dla wszystkich badanych

		Liczebności	Wartości procentowe %
Co chciałbyś zmienić na swojej uczelni: sposób delegowania zadań	tak	34	65,4%
	nie	12	23,1
	trudno powiedzieć	6	11,5
	razem	52	100,0
Co chciałbyś zmienić na swojej uczelni: sposoby motywacji	tak	49	55,7
	nie	32	36,4
	trudno powiedzieć	7	8,0
	razem	88	100,0
Co chciałbyś zmienić na swojej uczelni: proces planowania m.in. działań	tak	59	67,0
	nie	23	26,1
	trudno powiedzieć	6	6,8
	razem	88	100,0
Co chciałbyś zmienić na swojej uczelni: sposoby awansu	tak	39	75,0
	nie	7	13,5
	trudno powiedzieć	6	11,5
	razem	52	100,0
Co chciałbyś zmienić na swojej uczelni: komunikacja w zespole	tak	34	38,6
	nie	50	56,8
	trudno powiedzieć	4	4,5
	razem	88	100,0

		Liczebności	Wartości procentowe %
Co chciałbyś zmienić na swojej uczelni: atmosfera w pracy	tak	36	40,4
	nie	48	53,9
	trudno powiedzieć	5	5,6
	razem	89	100,0
Co chciałbyś zmienić na swojej uczelni: sposób komunikacji ze współpracownikami	tak	30	33,7
	nie	46	51,7
	trudno powiedzieć	13	14,6
	razem	89	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 31 Test Chi-kwadrat zgodności – ważność elementów

Grupa		Co chciałbyś zmienić na swojej uczelni: komunikacja podwładny–przełożony	Co chciałbyś zmienić na swojej uczelni: sposób delegowania zadań	Co chciałbyś zmienić na swojej uczelni: sposoby motywacji	Co chciałbyś zmienić na swojej uczelni: proces planowania m.in. działań	Co chciałbyś zmienić na swojej uczelni: sposoby awansu	Co chciałbyś zmienić na swojej uczelni: komunikacja w zespole
Administracja	chi-kwadrat	5,444	25,077	36,491	42,604	40,654	
	stopnie swobody (df)	2	2	2	2	2	
	istotność asymptotyczna	0,066	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	
Menedżerowie	chi-kwadrat	18,057		13,943	15,314		
	stopnie swobody (df)	2		2	2		
	istotność asymptotyczna	<0,001		<0,001	<0,001		

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 32. Kappa Fleissa – zgodność respondentów

Grupa	Kappa Fleissa	Zgodność zaobserwowana	Zgodność oczekiwana
Menedżerowie	0,414	0,699	0,486
Administracja	0,41	0,657	0,419

Źródło: opracowanie własne.

Weryfikacja Hipotezy 7. Ze względu na szczegółowe przepisy prawa przywódca ma ograniczony wpływ na sposób przewodzenia zespołem.

Przywódcy działający w kontekście instytucji publicznych, takich jak uczelnie, napotykają istotne ograniczenia wynikające z przepisów prawnych, co wpływa na swobodę w prowadzeniu zespołów. W kontekście tej hipotezy przyjęto, że regulacje formalne zmniejszają elastyczność przywódców i ograniczają ich możliwości w kształtowaniu stylu zarządzania, zmuszając ich do działania w ściśle określonych ramach. Aby zweryfikować te założenia, przeanalizowano odpowiedzi respondentów na pytania dotyczące zmian, jakie chcieliby widzieć w funkcjonowaniu uczelni. Analiza skupiła się na dwóch aspektach: sposobie awansu na uczelni oraz stylu przywództwa.

W obszarze awansu na uczelni większość respondentów (**65,4%**) uznała, że konieczne są zmiany, co wskazuje na ogólną potrzebę modyfikacji zasad w tym zakresie. Niemniej jednak, aż **23,1%** badanych uważało, że obecna ścieżka awansu jest odpowiednia, a **11,5%** nie miało zdania na ten temat. W kwestii stylu przywództwa ponad połowa respondentów (**55,7%**) opowiedziała się za potrzebą zmian, co sugeruje, że duża część pracowników dostrzega konieczność dostosowania sposobu zarządzania do obecnych realiów. Co więcej, **36,4%** badanych zaakceptowało obecny styl przywództwa, a **8%** nie miało wyrobionego zdania. Wyniki te pokazują, że w obu obszarach – zarówno w obszarze awansu na uczelni, jak i stylu przywództwa – występuje wyraźne zapotrzebowanie na modyfikacje, co może być skutkiem nadmiernych regulacji, które utrudniają elastyczność działań.

Dalsza analiza podziału odpowiedzi na grupy zawodowe, takie jak: administracja i menedżerowie, odsłania dodatkowe różnice. W grupie pracowników administracji aż **71,7%** respondentów wyraziło chęć wprowadzenia zmian w stylu przywództwa, podczas gdy **20,8%** uznało obecne podejście za odpowiednie. Jedynie **7,5%** nie miało wyrobionego zdania. Wyniki te sugerują, że pracownicy administracji, bardziej niż menedżerowie, odczuwają wpływ przepisów na ich codzienną pracę i być może, w większym stopniu doświadczają ograniczeń w swobodzie działania przywódców. W grupie menedżerów natomiast tylko **31,4%** opowiedziało się za potrzebą zmiany stylu przywództwa, natomiast aż **60%** wyraziło zadowolenie z obecnych metod zarządzania, co może

wskazywać na mniejszy wpływ regulacji prawnych na ich działania lub większą elastyczność operacyjną.

Test Chi-kwadrat przeprowadzony na tych danych potwierdził istnienie statystycznie istotnych różnic między grupami. W administracji w zakresie możliwości awansu na uczelni uzyskano wartość Chi-kwadrat równą **25,077** ($p < \mathbf{0,001}$), natomiast dla stylu przywództwa wynosiła ona **36,491** ($p < \mathbf{0,001}$). W obu przypadkach wynik wskazuje na istotne rozbieżności w postrzeganiu potrzeby zmian w tych aspektach. W grupie menedżerów test dla stylu przywództwa również dał istotny wynik – wartość Chi-kwadrat wyniosła **13,943** ($p < \mathbf{0,001}$), co oznacza, że także w tej grupie można mówić o statystycznie istotnych różnicach w odpowiedziach.

Wyniki analizy potwierdzają założenia Hipotezy 7, wskazując, że przepisy prawne i struktury instytucjonalne mają wyraźny wpływ na ograniczenia w swobodzie przywództwa, co jest szczególnie widoczne w rozbieżnościach między administracją a menedżerami. Pracownicy administracji częściej dostrzegają potrzebę zmiany stylu zarządzania, co może wynikać z faktu, że ich codzienna praca podlega ściślejszym regulacjom i procedurom formalnym. Menedżerowie, funkcjonujący na ogół z większą elastycznością, wykazują większą akceptację dla obecnego stylu przywództwa, co może być związane z mniejszym wpływem przepisów na ich działania operacyjne.

W kontekście literatury na temat przywództwa w sektorze publicznym istnieje wiele dowodów na to, że ograniczenia formalne wpływają na efektywność przywódców, ograniczając ich zdolność do szybkiego reagowania na oczekiwania zespołów i organizacji[57]. W tym przypadku analiza potwierdza te zależności, wskazując na potrzebę zwiększenia autonomii przywódcy w instytucjach publicznych, co mogłoby pozwolić na bardziej elastyczne podejście do zarządzania. Wyniki tego badania wpisują się w szerszy kontekst badań nad przywództwem i sugerują, że złagodzenie niektórych formalnych wymogów może przynieść korzyści w zakresie skuteczniejszego przewodzenia zespołom oraz zwiększenia satysfakcji pracowników, szczególnie w środowisku akademickim.

[57] A. Boin, S. Kuipers i W. Overdijk, *Leadership in Times of Crisis: A Framework for Assessment*, „International Review of Public Administration" 2013, 18, nr 1, s. 79–91; H.G. Rainey, *Understanding and Managing Public Organizations*, 5th ed., San Francisco: Jossey-Bass, 2014.

Tabela 33. Składowe Hipotezy 7 – tabela częstości

		Liczebności	Wartości procentowe %
Co chciałbyś zmienić w funkcjonowaniu uczelni, w której obecnie pracujesz? Sposób awansu na uczelni	tak	34	65,4
	nie	12	23,1
	trudno powiedzieć	6	11,5
	razem	52	100,0
Co chciałbyś zmienić w funkcjonowaniu uczelni, w której obecnie pracujesz? Styl przywództwa	tak	49	55,7
	nie	32	36,4
	trudno powiedzieć	7	8,0
	razem	88	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 34. Składowe Hipotezy 7 – Tabela częstości w podziale na administrację i menedżerów. „Co chciałbyś zmienić w funkcjonowaniu uczelni w której obecnie pracujesz? Styl przywództwa"

Grupy	Zakres zmiennej	Częstość	Procent ważnych
Administracja	trudno powiedzieć	4	7,5
	tak	38	71,7
	nie	11	20,8
	ogółem	53	100,0
Menedżerowie	trudno powiedzieć	3	8,6
	tak	11	31,4
	nie	21	60,0
	ogółem	35	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 35. Test Chi-kwadrat zgodności – ważność elementów

Wartość testowana		Co chciałbyś zmienić w funkcjonowaniu uczelni, w której obecnie pracujesz? Sposób awansu na uczelni	Co chciałbyś zmienić w funkcjonowaniu uczelni, w której obecnie pracujesz? Styl przywództwa
Administracja	chi-kwadrat	25,077a	36,491b
	stopnie swobody (df)	2	2
	istotność asymptotyczna	< 0,001	< 0,001
Menedżerowie	chi-kwadrat		13,943c
	stopnie swobody (df)		2
	istotność asymptotyczna		< 0,001

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 36. Kappa Fleissa – zgodność respondentów

Grupa	Kappa Fleissa	Zgodność zaobserwowana	Zgodność oczekiwana
Menedżerowie	–	–	–
Administracja	0,41	0,657	0,419

Źródło: opracowanie własne.

Weryfikacja Hipotezy 8. Doświadczenie biznesowe rektora jest pomocne w zarządzaniu na uniwersytecie.

Hipoteza 8 zakładała, że doświadczenie biznesowe rektora może stanowić kluczowy czynnik wpływający na efektywność zarządzania uczelnią. W ramach tej hipotezy przeprowadzono jakościową analizę wypowiedzi pięciu rektorów, aby określić, w jakim zakresie posiadane przez nich kompetencje wynikające z doświadczenia biznesowego lub jego braku wpływają na różne aspekty zarządzania akademickiego. Źródłem tej wiedzy stały się indywidualne wywiady pogłębione.

R1 – jeden z rektorów posiadających doświadczenie biznesowe uważa, że ma ono znaczący wpływ na zarządzanie budżetem i efektywność alokacji zasobów. Jego zdaniem, implementacja narzędzi biznesowych może pozytywnie wpłynąć na konkurencyjność oferty edukacyjnej, co jest szczególnie istotne w dynamicznie rozwijającym się kraju, jakim jest Kosowo. Włączenie rozwiązań biznesowych pozwala, jego zdaniem, na lepszą adaptację uczelni do wymagań rynkowych, czyniąc ją bardziej efektywną w kontekście zarządzania ograniczonymi zasobami finansowymi i ludzkimi.

Podobne stanowisko prezentuje R3, właściciel przedsiębiorstw, który doświadczenie biznesowe wykorzystuje w zarządzaniu strategicznym i szybkim rozwiązywaniu problemów organizacyjnych na uczelni. Traktując uniwersytet jako instytucję o specyfice podobnej do podmiotu gospodarczego, R3 podkreśla, że styl zarządzania oparty na modelu przedsiębiorczym pozwala na skuteczniejsze reagowanie na bieżące wyzwania i sprzyja stabilności organizacyjnej uczelni.

Obaj rektorzy reprezentują styl adaptacyjnego przywództwa strategicznego, który opiera się na implementacji pragmatycznych rozwiązań organizacyjnych inspirowanych sektorem prywatnym. Styl ten szczególnie dobrze sprawdza się w krajach rozwijających się, jak Kosowo, gdzie

instytucje edukacyjne muszą funkcjonować w warunkach ograniczonych zasobów finansowych i rosnącej konkurencji na rynku edukacyjnym. R1 i R3 wdrażają narzędzia zarządzania typowe dla przedsiębiorstw, co umożliwia im skuteczną kontrolę budżetu i zasobów oraz rozwój oferty edukacyjnej dostosowanej do wymagań rynku pracy. Zdaniem R1, adaptacja praktyk biznesowych wspiera zarządzanie budżetem i pozwala na oferowanie konkurencyjnych programów edukacyjnych, co jest kluczowe dla uczelni w kraju z ograniczonymi zasobami.

Styl ten wpisuje się również w koncepcję transformatywnego przywództwa wartościowego, w którym rektorzy kierują się ambicją przekształcania uczelni w dynamiczne instytucje o dużym wpływie społecznym i akademickim. Ten rodzaj przywództwa, reprezentowany przez R1 i R3 (a także, w pewnym stopniu, przez R2), koncentruje się na integracji celów biznesowych z misją akademicką, co czyni ich przywództwo zarówno efektywnym, jak i elastycznym. W tym kontekście doświadczenie biznesowe umożliwia rektorom nie tylko utrzymanie stabilności finansowej, ale także wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań strategicznych.

W przeciwieństwie do R1 i R3, R5 oraz R4 uważają, że doświadczenie biznesowe nie jest kluczowe dla efektywności zarządzania uniwersytetem. R5 podkreśla, że sukces zależy przede wszystkim od zdolności organizacyjnych oraz wsparcia ze strony zespołu. Jego podejście, nazwane konsolidacyjnym przywództwem akademickim, opiera się na stabilizacji struktur akademickich i minimalizuje wpływ doświadczenia biznesowego, polegając na znajomości przepisów i pracy zespołowej.

R4 natomiast reprezentuje styl przywództwa zespołowego i partnerskiego, koncentrującego się na budowaniu relacji zespołowych i współpracy z pracownikami. W jego opinii kluczowe jest rozwijanie umiejętności interpersonalnych, co może mieć większe znaczenie niż doświadczenie biznesowe, szczególnie w kontekście uczelni publicznej. Podejście R4 do zarządzania jest zatem skoncentrowane na takich wartościach akademickich, jak współpraca i odpowiedzialność społeczna, co umożliwia efektywne funkcjonowanie zespołu akademickiego oraz integrację społeczności uniwersyteckiej.

R2, reprezentujący intuicyjne przywództwo społecznościowe, podkreśla, że choć ogólne doświadczenie zawodowe jest ważne, to *stricte* biznesowe umiejętności nie są niezbędne do efektywnego zarządzania

uniwersytetem. R2 stawia na szeroką perspektywę społeczno-kulturową oraz umiejętności interpersonalne, co pozwala mu na zarządzanie instytucją edukacyjną w sposób dostosowany do lokalnych kontekstów kulturowych. Styl ten odznacza się szczególną wrażliwością na potrzeby społeczności akademickiej oraz integracją różnorodnych perspektyw i wartości.

Z powyższej analizy wynika, że doświadczenie biznesowe rektora w największym stopniu wspomaga efektywność w obszarach związanych z zarządzaniem zasobami, budżetem oraz implementacją narzędzi charakterystycznych dla rynkowego podejścia do zarządzania. Przykładem są R1 i R3, których strategia opiera się na traktowaniu uniwersytetu jako organizacji gospodarczej, co sprzyja elastyczności i efektywności operacyjnej. W kontekście krajów rozwijających się, takich jak Kosowo, adaptacja rozwiązań biznesowych przyczynia się do konkurencyjności uczelni, co jest kluczowe w zarządzaniu zasobami.

Najmniejszy wpływ doświadczenie biznesowe ma na efektywność rektorów, którzy preferują model zarządzania oparty na współpracy, zrozumieniu społeczności akademickiej oraz szeroko pojmowanej kulturze organizacyjnej. Styl R5 oraz R2 pokazuje, że w instytucjach publicznych, jakimi są uczelnie, kluczowe są umiejętności interpersonalne oraz znajomość specyficznych wymogów środowiska akademickiego.

Weryfikacja Hipotezy 9. Osoby zarządzające średniego szczebla i pracownicy administracji uczelni preferują styl demokratyczny.

Hipoteza 9 kierunkowo zakłada, że zarówno menedżerowie, jak i pracownicy administracyjni preferują demokratyczny styl przywództwa. W celu jej weryfikacji przeprowadzono analizę preferencji różnych stylów przywódczych w trzech grupach pracowników uniwersytetu: administracji, menedżerów oraz rektorów.

Ogólne wyniki analizy wskazują, że demokratyczny styl przywództwa rzeczywiście cieszy się największą popularnością, szczególnie wśród administracji (**84,2%**) oraz menedżerów (**68,6%**). Rektorzy natomiast wykazują większe zróżnicowanie preferencji, wskazując zarówno na styl demokratyczny (**40%**), jak i na potrzebę stosowania zestawienia kilku stylów (**40%**). Autokratyczny styl przywództwa jest najmniej preferowany w każdej z grup, osiągając najniższy wskaźnik popularności zarówno

wśród menedżerów (**2,9%**), jak i administracji (**3,5%**), natomiast żadna z grup rektorów nie wybrała autorytarnego stylu.

Pracownicy administracji wyraźnie preferują **styl demokratyczny** (**84,2%**), co wskazuje na silne zapotrzebowanie na partycypacyjne podejście w procesie decyzyjnym oraz na otwartość w komunikacji i współpracy. Niski wskaźnik preferencji dla stylu autorytarnego (**3,5%**) oraz brak zainteresowania stylem delegacyjnym sugerują, że administracja ceni sobie możliwość współdecydowania oraz oczekuje większej elastyczności i interaktywności w zarządzaniu.

Menedżerowie również preferują **styl demokratyczny** (**68,6%**), ale w mniejszym stopniu niż administracja. W tej grupie pojawia się także wyraźna preferencja dla **kombinacji kilku stylów** (**22,9%**) oraz pewne zainteresowanie stylem delegacyjnym (**5,7%**). Wskazuje to, że menedżerowie, mimo uznania demokratycznych wartości, dostrzegają potrzebę elastyczności i dostosowania stylu przywództwa do specyficznych sytuacji oraz oczekują możliwości delegowania zadań, co jest typowe dla stanowisk kierowniczych wymagających zarządzania złożonymi zespołami i procesami.

Rektorzy wykazują największe zróżnicowanie preferencji. **Styl demokratyczny** (**40%**) i **kombinacja kilku stylów** (**40%**) są dla nich równorzędnie atrakcyjne, co sugeruje, że rektorzy dostrzegają wartość zarówno w demokratycznym przywództwie, jak i w elastycznym podejściu umożliwiającym stosowanie różnych stylów w zależności od sytuacji. Warto zauważyć, że jeden z rektorów preferuje styl delegacyjny (**20%**), co wskazuje na uznanie potrzeby samodzielności i autonomii zespołów przy realizacji zadań. Brak wyboru autorytarnego stylu wśród rektorów może sugerować, że wyższa kadra zarządzająca preferuje adaptacyjne i bardziej złożone podejście do zarządzania, co może być związane ze specyfiką pracy na stanowisku wymagającym zarządzania całością struktury akademickiej.

Preferencje poszczególnych grup wskazują na pewną synergię między administracją, menedżerami i rektorami w kontekście stylu demokratycznego, co może sprzyjać harmonijnej współpracy oraz wzmacniać kulturę organizacyjną opartą na partycypacji. Demokratyczne wartości wydają się być silnie zakorzenione w strukturze uniwersytetu, co może ułatwiać procesy decyzyjne, zwiększać zaangażowanie pracowników oraz wspierać rozwój otwartej komunikacji między różnymi szczeblami organizacji.

Jednak różnice w preferencjach drugorzędnych mogą być źródłem zarówno synergii, jak i potencjalnych konfliktów. Menedżerowie i rektorzy, którzy bardziej elastycznie podchodzą do stosowania różnych stylów przywództwa, mogą spotkać się z oporem ze strony pracowników administracji, którzy oczekują głównie demokratycznego zarządzania. Menedżerowie mogą odczuwać potrzebę stosowania bardziej delegacyjnych lub mieszanych podejść, co mogłoby kolidować z oczekiwaniami administracji wobec bardziej inkluzywnego stylu zarządzania.

Potencjalny konflikt wynikający z różnorodnych preferencji może wpływać na dynamikę organizacyjną, powodując napięcia między szczeblami zarządzania, szczególnie w sytuacjach wymagających szybkich decyzji lub adaptacji do zmian. Wprowadzenie formalnych mechanizmów komunikacji i współpracy między grupami może pomóc zmniejszyć ryzyko takich konfliktów, tworząc wspólną przestrzeń dla wypracowania kompromisu między demokratycznym zarządzaniem a potrzebą elastyczności.

Hipoteza 9 została zatem potwierdzona w odniesieniu do dominacji stylu demokratycznego, który cieszy się największą popularnością wśród wszystkich grup. Różnice w preferencjach drugorzędnych wskazują jednak na potrzebę elastycznego podejścia i uwzględnienia zróżnicowanych oczekiwań w organizacji, co może wspierać zarówno spójność, jak i dynamikę organizacyjną uniwersytetu.

Tabela 37. Składowe Hipotezy 9 – tabela krzyżowa, najlepszy styl przywódczy

Stanowisko	Rodzaj przywództwa	Administracja		Menadżerowie		Rektorzy	
		liczebność	wartości procentowe %	liczebność	wartości procentowe %	liczebność	wartości procentowe %
Który styl przywódczy jest według Ciebie najlepszy?	autokratyczny	2	3,5	1	2,9	0	0,0
	delegacyjny	0	0,0	2	5,7	1	20,0
	demokratyczny	48	84,2	24	68,6	2	40,0
	kombinacja kilku stylów	4	7,0	8	22,9	2	40,0
	różne typy przywództwa	3	5,3	0	0,0	0	0,0
	Razem	57	100,0	35	100,0	5	100,0

Źródło: opracowanie własne.

3.8. Przywództwo demokratyczne versus przywództwo autorytarne – wartości deklarowane *versus* wartości ujawniane

Analizowana część badania opiera się na indywidualnych wywiadach pogłębionych, które zostały zaprojektowane jako wywiady o wysokim stopniu strukturyzacji. Wywiady te charakteryzują się określonym zestawem pytań, które są ściśle powiązane z badanymi kategoriami, co pozwala na systematyczne porównanie odpowiedzi. Struktura wywiadów zapewnia jednocześnie elastyczność, umożliwiając pogłębienie odpowiedzi w kluczowych obszarach, takich jak: preferencje przywódcze i wartości ujawniane przez respondentów. W toku wywiadów przeprowadzono rozmowy z pięcioma rektorami, reprezentującymi różne uczelnie w Kosowie. Każdy z wywiadów był przeprowadzany zgodnie z zasadami metodologii jakościowej.

Dla pięciu indywidualnych wywiadów pogłębionych, charakteryzujących się wysokim stopniem strukturyzacji i ograniczoną treścią dostępnych było pięć typów analiz jakościowych, które mogą być adekwatne i wykonalne do zbadania tematu „Przywództwo demokratyczne *versus* przywództwo autorytarne – wartości deklarowane *versus* wartości ujawniane":

- analiza treści (Content Analysis) pozwala kodować wypowiedzi, identyfikując częstotliwość występowania wartości demokratycznych i autorytarnych;
- analiza ram (Frame Analysis) umożliwia badanie kontekstów i ram narracyjnych, które kształtują wypowiedzi o przywództwie;
- analiza narracyjna (Narrative Analysis) skupia się na strukturze opowieści, ujawniając wartości przywódcze w narracjach badanych;
- analiza aktów mowy (Speech Act Analysis) analizuje intencje wypowiedzi, wychwytując demokratyczne lub autorytarne postawy w języku badanych;
- analiza kontrastów (Contradiction Analysis) identyfikuje sprzeczności między deklarowanymi wartościami a rzeczywistymi tendencjami.

Do analizy wybrano dwa podejścia: analizę treści jako metodę klasyczną, dającą pełen obraz struktury tekstu oraz pozwalającą na systematyczną kategoryzację wartości przywódczych na wszystkich poziomach. Dodatkowo zdecydowano o zastosowaniu **analizy aktów mowy**, która pozwala na badanie intencji wypowiedzi na poziomach często niekontrolowanych przez respondentów, co umożliwia wychwycenie ukrytych tendencji demokratycznych lub autorytarnych na poziomie aktów illokucyjnych.

Analiza treści jest metodą badawczą stosowaną do systematycznego i obiektywnego kodowania oraz interpretacji przekazów słownych, mającą na celu wyłonienie powtarzających się wzorców, tematów oraz wartości. W kontekście badań nad przywództwem analiza treści pozwala na identyfikację wartości deklarowanych i ujawnionych, w szczególności w odniesieniu do stylów demokratycznych, autorytarnych i delegatywnych. W niniejszej analizie przyjęto podejście indukcyjne, które umożliwiło zdefiniowanie kategorii na podstawie rzeczywistych wypowiedzi respondentów, a nie na podstawie z góry ustalonych założeń teoretycznych. W analizie wywiadów przyjęto **kierunek jakościowy analizy treści**[58], polegający na kategoryzowaniu i interpretacji treści na podstawie pełnych kontekstów wypowiedzi. Taki model analizy umożliwia identyfikację wartości i intencji przywódczych oraz porównanie ich z rzeczywistymi, ujawnionymi skłonnościami. **Podejście manifestacyjno-latentne**[59] umożliwiło identyfikację treści jawnych (na przykład wyraźnie deklarowanych wartości demokratycznych) oraz ukrytych tendencji (na przykład potrzeby kontroli w kontekście organizacyjnym).

Analiza aktów mowy jest metodą służącą do badania intencji komunikacyjnych, które stoją za wypowiedziami, oraz sposobu, w jaki komunikaty językowe pełnią określone funkcje pragmatyczne. W analizie aktów mowy wychodzi się poza dosłowne znaczenie słów, aby zbadać ukryte intencje nadawcy oraz sposób, w jaki wypowiedzi mogą być

[58] K. Krippendorff, *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology,* Sage Publications 2018; S. Elo, H. Kyngäs, *The qualitative content analysis process,* „Journal of Advanced Nursing" 2008, 62(1), 107–115.

[59] H.-F. Hsieh & S. E. Shannon, *Three Approaches to Qualitative Content Analysis,* „Qualitative Health Research", 2005, 15(9), 1277–1288.

odczytywane jako deklaracje, prośby, rozkazy czy sugestie[60]. Podstawowym założeniem jest, że każda wypowiedź pełni funkcję „aktu mowy", który można sklasyfikować i zinterpretować w kontekście sytuacyjnym oraz celów komunikacyjnych mówcy. W kontekście analizy wywiadów z rektorami akt mowy został zastosowany do identyfikacji intencji związanych z przywództwem demokratycznym, autorytarnym i delegatywnym.

Analiza deklarowanych wprost stylów przywództwa rektorów kosowskich uczelni wyższych wykazuje zróżnicowanie w preferencjach i stosowanych podejściach. Wyniki wskazują, że dominującą formą jest styl demokratyczny, choć rektorzy w różnych kontekstach deklarują również stosowanie stylu autokratycznego oraz delegacyjnego.

Rektor R5 w swoich wypowiedziach określa styl demokratyczny jako preferowany i najczęściej stosowany w codziennym zarządzaniu. Przyznaje jednak, że w określonych sytuacjach wymagana jest autokratyczna interwencja, zwłaszcza w przypadkach, w których konieczne jest przywołanie pracowników do hierarchicznego porządku. R5 rozważa również możliwość delegowania zadań, jednak zaznacza, że styl delegacyjny jest efektywny wyłącznie przy współpracy z doświadczonym zespołem.

Podobne deklaracje składa rektor R4, który również preferuje styl demokratyczny, jednak z zastrzeżeniem, że przy zarządzaniu większą organizacją konieczne mogą być autokratyczne decyzje, pozwalające na utrzymanie stabilności struktury. R4 uznaje rolę autokratycznego stylu na uniwersytetach, zwracając uwagę na jego zastosowanie w sytuacjach wymagających sprawowania pełnej kontroli nad procesami.

R1 prezentuje bardziej złożony, mieszany styl przywództwa, integrując elementy demokratyczne i autokratyczne. W kontekście kulturowym Kosowa uznaje on pełny styl demokratyczny za potencjalnie problematyczny, gdyż może być interpretowany jako słabość przywódcy. Z kolei całkowity autorytaryzm, według R1, ogranicza potencjał kreatywny pracowników. Optymalnym rozwiązaniem w jego opinii jest równoważenie demokratycznej i autokratycznej formy przywództwa.

R3 preferuje styl delegacyjny, uznając go za najbardziej efektywny w kontekście uniwersyteckim. W jego opinii delegowanie zadań pozwala na rozwój autonomii i odpowiedzialności wśród współpracowników.

[60] J.L. Austin, *How to Do Things with Words,* Harvard University Press 1975.

R3 odrzuca styl autokratyczny, wskazując, że jest on nieefektywny na uczelniach wyższych, gdzie autonomia i innowacyjność zespołu odgrywają kluczową rolę.

Rektor R2 stosuje przede wszystkim styl demokratyczny, który uznaje za zgodny ze swoim doświadczeniem i osobowością. Rzadko korzysta z autorytatywnego podejścia, uznając, że styl ten nie odpowiada charakterowi zarządzanej organizacji. Równocześnie w zarządzaniu organizacją akademicką stosuje elementy delegacyjne, uznając wartość komunikacji zwrotnej oraz uczestnictwa zespołu w procesach decyzyjnych.

Analiza deklarowanych postaw przywódczych wykazuje, że rektorzy w większości preferują styl demokratyczny, który zapewnia otwartą komunikację i konsultację z zespołem. Zastosowanie stylu autokratycznego jest akceptowane w specyficznych sytuacjach, wymagających szybkich i stanowczych decyzji. Styl delegacyjny, choć rzadszy, występuje jako element wspierający rozwój autonomii w organizacjach o bardziej doświadczonych strukturach kadrowych.

Celem analizy treści wywiadów było systematyczne rozpoznanie wartości przywódczych deklarowanych przez rektorów oraz tych ujawnianych w ich wypowiedziach. Proces kodowania wypowiedzi obejmował takie kategorie, jak: „demokratyczne wartości", „tendencje autorytarne", „decyzje oparte na współpracy" oraz „kontrola". Poniżej szczegółowo przedstawiono dominujące wartości i postawy wynikające z wywiadów, uwzględniając główne tendencje oraz implikacje dotyczące preferowanych stylów zarządzania.

Demokratyczne wartości. Rektorzy wyrażają przywiązanie do demokratycznego stylu przywództwa, kładąc nacisk na współpracę, zaangażowanie zespołowe i kolektywne podejmowanie decyzji.

- R4 wielokrotnie podkreśla, że „Styl demokratyczny jest najlepszy", wskazując na swoją preferencję partycypacyjnego podejścia w zarządzaniu zespołami. Jego powtarzające się sformułowania dotyczące „najlepszego" stylu demokratycznego ukazują go jako zwolennika współpracy i konsensusu, co odzwierciedla silne poparcie dla wartości demokratycznych.
- R2 stwierdza: „Mój styl przywódczy jest demokratyczny, ponieważ tego typu osobą jestem i takie mam doświadczenie". R2

utożsamia demokratyczny styl z własnym doświadczeniem i tożsamością zawodową, sugerując, że wartości demokratyczne są dla niego integralną częścią jego roli jako przywódcy. Wzmianki o „doświadczeniu" i „kulturze organizacyjnej" wskazują, że traktuje demokratyczne wartości jako fundament swojego przywództwa.
– R1 opowiada się za podejściem „mieszanym autokratyczno-demokratycznym", jednocześnie wskazując, że pełna demokracja może być „niepoprawnie zrozumiana" w Kosowie. Jego wypowiedzi wyrażają przywiązanie do demokracji, ale dostosowanej do lokalnych norm kulturowych, co sugeruje pragmatyzm i elastyczność – R1 uznaje demokrację za wartościową, jednak wymaga dostosowania jej do specyficznego kontekstu kulturowego.

Autorytarne tendencje. Analiza ujawnia także subtelne przejawy kontroli i potrzeby hierarchii w wypowiedziach rektorów, którzy w określonych sytuacjach wykazują skłonność do autorytarnego stylu przywództwa.

– R5 wykazuje autorytarne skłonności, stwierdzając: „Czasami trzeba być autokratycznym, na przykład wobec niektórych osób, ponieważ nie ma innej możliwości". Użyte przez niego wyrażenie „pokazać miejsce w szeregu" wskazuje na potrzebę stanowczego podejścia w stosunku do osób kwestionujących zasady, co ujawnia jego autorytarne podejście jako sposób na utrzymanie porządku i struktury.
– R4 mówi, że „styl autokratyczny może okazać się jedynym słusznym rozwiązaniem, aby zapanować nad tym, co się dzieje" w dużych zespołach. Jego wypowiedź sugeruje skłonność do autorytarnego podejścia w zarządzaniu dużą organizacją. Fraza „jedyny słuszny" ujawnia, że R4 uważa autorytarność za konieczność w niektórych złożonych sytuacjach organizacyjnych.
– R2 odnosi się do „biurokratyzacji jako narzędzia kontroli", zakładając, że kontrola i nadzór są kluczowe dla stabilności organizacyjnej. Jego wypowiedzi sugerują, że postrzega strukturę kontrolną jako fundament jakości i efektywności w organizacji, co odzwierciedla subtelną formę autorytarności.

Decyzje oparte na współpracy. Wielu rektorów akcentuje znaczenie współpracy i zaangażowania zespołu w proces decyzyjny, wskazując na wspólne podejmowanie decyzji jako ważny element przywództwa.

- R3 wyraża przekonanie, że „najlepszy jest styl delegacyjny na uczelni". Jego stanowisko sugeruje preferencję dla odpowiedzialności i autonomii zespołu, przy jednoczesnym podkreślaniu wartości współpracy jako narzędzia wzmacniającego niezależność i zaangażowanie pracowników.
- R5 deklaruje, że „Styl delegacyjny jest możliwy na uczelni, ale tylko z doświadczonym zespołem". Sugeruje to, że współpraca i delegatywność wymagają zaufania oraz kompetencji zespołu – dla R5 delegatywność jest uzasadniona tylko wtedy, gdy zespół jest odpowiednio wykwalifikowany.
- R2 twierdzi, że „warto połączyć style – demokratyczny i delegacyjny". Wypowiedź ta podkreśla wartość współpracy polegającą na gotowości łączenia stylów w zależności od sytuacji. R2 uznaje demokratyczność za fundament, ale dostrzega korzyści płynące z delegowania odpowiedzialności.

Kontrola. Kontrola jest traktowana przez niektórych rektorów jako narzędzie zarządzania ryzykiem i utrzymania stabilności organizacyjnej.

- R1 zauważa, że „pełna demokracja w Kosowie może być źle zrozumiana", co sugeruje potrzebę utrzymania autorytetu i kontroli. R1 postrzega kontrolę jako kluczowy element zarządzania w kontekście kulturowym, gdyż pełna demokracja mogłaby być postrzegana jako oznaka słabości.
- R2 podkreśla istotność kontroli w kontekście biurokratyzacji, stwierdzając, że „Kontrola jest bardzo istotna". R2 wskazuje, że kontrola strukturalna może zwiększać efektywność organizacyjną, co świadczy o jego pragmatycznym podejściu do zarządzania jakością procesów.

Analiza treści wywiadów ujawnia, że mimo deklarowanego przywiązania do wartości demokratycznych, niektórzy rektorzy przejawiają autorytarne tendencje, zwłaszcza w kontekście potrzeby kontroli i radzenia sobie z sytuacjami konfliktowymi. Wartość współpracy jest szeroko

uznawana za kluczową, ale niekiedy przeplata się z deklaracjami potrzeby kontroli. Rektorzy preferują elastyczne podejście, łącząc demokratyczne lub delegatywne podejście z tendencją do stosowania autorytarnych środków, gdy jest to uzasadnione specyficznym kontekstem organizacyjnym.

Poniżej przedstawiono analizę aktów illokucyjnych w trzech obszarach: aktów sugerujących demokratyczność, autorytaryzm oraz delegatywność.

Akty mowy sugerujące demokratyczność. Rektorzy często podkreślali znaczenie współpracy, partycypacji i wspólnego podejmowania decyzji, co odzwierciedla ich deklarowaną preferencję dla stylu demokratycznego.

- R4: „Styl demokratyczny jest najlepszy, choć czasem trzeba podejmować pewne decyzje czy działania w sposób autokratyczny". R4 wyraża przekonanie, że demokratyczny styl ma największe znaczenie, szczególnie w kontekście codziennego zarządzania, sugerując wspólne podejmowanie decyzji, choć dopuszcza autorytarność w sytuacjach wyjątkowych.
- R2: „Mój styl przywódczy jest demokratyczny, ponieważ tego typu osobą jestem i takie mam doświadczenie. Również w zarządzaniu moją uczelnią staram się stosować styl demokratyczny". R2 wyraźnie deklaruje swoje demokratyczne podejście, wyjaśniając, że opiera się ono na własnych doświadczeniach i zgodności z kulturą organizacyjną, którą zarządza.
- R1: „Dla Kosowa najlepszy byłby mix: autokratyczny i demokratyczny. W pełni demokratyczny styl w Kosowie może nie być poprawnie zrozumiany". R1 wykazuje pragmatyzm w swoim podejściu, sugerując demokratyczność jako wartość, ale jednocześnie wyrażając potrzebę jej dostosowania do specyficznego kontekstu kulturowego.

Akty mowy sugerujące autorytaryzm. Pomimo deklarowanych preferencji demokratycznych, niektórzy rektorzy ujawnili autorytarne skłonności w swoich wypowiedziach, które wskazują na kontrolujący ton oraz potrzebę silniejszego nadzoru.

- R5: „Czasami trzeba być autokratycznym, na przykład wobec niektórych osób, ponieważ nie ma innej możliwości, na przykład, kie-

dy osoba nie zgadza się ze wszystkim i wszystkimi. Czasem trzeba po prostu pokazać miejsce w szeregu takiej osobie". R5 wyraża przekonanie o konieczności stosowania autorytaryzmu w przypadku konfliktu, co wskazuje na silną kontrolę i potrzebę utrzymania struktury organizacyjnej dzięki autorytarnej interwencji.

- R4 „W przypadku dużych zespołów styl autokratyczny może okazać się jedynym słusznym rozwiązaniem, aby zapanować nad tym, co się dzieje". Ta wypowiedź sugeruje, że R4 widzi autorytaryzm jako praktyczne rozwiązanie do kontrolowania dużych zespołów, co wskazuje na elastyczne podejście w wyborze metod zarządzania zależnie od sytuacji.
- R2: „Kontrola jest bardzo istotna. Jeśli mówimy o takich organizacjach, jak uczelnia, która jest zbiurokratyzowana, należy zastanowić się, jaki poziom biurokratyzacji jest odpowiedni". R2 podkreśla znaczenie kontroli i biurokratyzacji, sugerując, że autorytarne podejście może być uzasadnione w celu zapewnienia jakości i zgodności działań organizacji.

Akty mowy sugerujące delegatywność. Delegatywność pojawia się głównie jako wartościowe uzupełnienie demokratycznego stylu, szczególnie w kontekście pracy z doświadczonymi zespołami, gdy rektorzy wyrażają gotowość do przekazywania odpowiedzialności i uprawnień.

- R3: „Najlepszy jest delegacyjny na uczelni". R3 wyraża jednoznaczne poparcie dla stylu delegatywnego jako najlepszego podejścia na uczelni, co sugeruje zaufanie do zespołu i przekonanie, że delegowanie zadań i odpowiedzialności jest kluczowe dla efektywności zarządzania.
- R2: „W niektórych przypadkach warto połączyć style – demokratyczny i delegacyjny. Jest to bardzo dobre, ponieważ delegując zadania, otrzymuje się informację zwrotną". R2 preferuje styl demokratyczny wspierany delegatywnością, co wskazuje na jego przekonanie o korzyściach płynących z zaufania do zespołu i budowania współpracy na drodze delegowania zadań.
- R5: „Styl delegacyjny jest możliwy na uczelni, ale tylko wtedy, jeśli masz bardzo doświadczony zespół i mu ufasz". R5 wskazuje na delegatywność jako wartościowy styl, który sprawdza się tylko

w określonych warunkach, co sugeruje jego pragmatyczne podejście i przekonanie, że skuteczne delegowanie wymaga odpowiednio wykwalifikowanego zespołu.

Wnioski. Analiza ujawnia, że chociaż rektorzy deklarują preferencję dla stylu demokratycznego, w niektórych przypadkach ujawniają również skłonności autorytarne, szczególnie w sytuacjach konfliktowych lub przy zarządzaniu dużymi zespołami. Styl delegatywny natomiast jest uznawany za wartościowe wsparcie dla demokratycznego przywództwa, lecz tylko w przypadku współpracy z doświadczonymi pracownikami. Taka kombinacja sugeruje, że rektorzy preferują elastyczne przywództwo, które dostosowują w zależności od potrzeb sytuacyjnych, kulturowych oraz strukturalnych uczelni.

Analiza spójności między deklarowanymi a ujawnionymi wartościami przywódczymi rektorów pozwala na ocenę ich autentyczności oraz stabilności preferowanego stylu zarządzania. Wysoki poziom spójności można zaobserwować u dwóch rektorów – R3 i R1. Obaj konsekwentnie łączą swoje deklaracje z ujawnionymi skłonnościami i działaniami, co wskazuje na stabilność postawy przywódczej. R3 zdecydowanie opowiadając się za stylem delegatywnym, konsekwentnie unika autorytarności, akcentując zaufanie i autonomię zespołu. R1, preferując styl mieszany, elastycznie łączy demokratyczność z autorytatywnością, co znajduje uzasadnienie w jego świadomości specyficznych uwarunkowań kulturowych Kosowa, w których pełna demokracja mogłaby być odebrana jako brak zdecydowania. Taka spójność sugeruje, że obaj przywódcy są silnie osadzeni w swoich wartościach przywódczych i świadomie dostosowują swoje podejście do kontekstu organizacyjnego, co pozytywnie wpływa na jakość zarządzania, pozwalając zespołom działać w stabilnym, przewidywalnym środowisku.

Rektorzy R4 i R2 wykazują umiarkowaną spójność – w ich przypadku pojawiają się pewne rozbieżności między demokratycznymi deklaracjami a dopuszczeniem autorytaryzmu w specyficznych okolicznościach. R4, preferujący styl demokratyczny, uznaje autorytaryzm za niezbędny w sytuacji zarządzania dużymi zespołami, gdy wymagana jest szybka i zdecydowana kontrola. R2, choć deklaruje demokratyczne wartości, uzasadnia potrzebę kontroli w formie biurokratyzacji, szczególnie w celu

Tabela 38. Zestawienie wyników analiz

Rektor	Deklarowana postawa	Wyniki analizy treści	Wyniki analizy aktów mowy	Spójność
R4	Preferuje styl demokratyczny jako „najlepszy”	Ujawnia skłonności demokratyczne, ale akceptuje autorytaryzm w zarządzaniu dużymi zespołami	Wypowiedzi sugerują demokratyczność („Styl demokratyczny jest najlepszy”), lecz także autorytarność („jedynym słusznym rozwiązaniem”)	**Umiarkowana spójność** – R4 deklaruje demokratyczność, ale dopuszcza autorytaryzm, gdy wymaga tego sytuacja dużego zespołu
R2	Deklaruje styl demokratyczny, zgodny z jego doświadczeniem	Ceni demokratyczność, ale podkreśla wagę kontroli w biurokratycznych strukturach uczelni	Wypowiedzi wskazują na demokratyczność i potrzebę delegowania zadań, ale ujawniają autorytarne skłonności w kontekście potrzeby kontroli	**Umiarkowany brak spójności** – R2 deklaruje demokratyczne wartości, ale wyraża potrzebę kontroli poprzez biurokratyzację
R5	Preferuje demokratyczny styl z elastycznością autorytarną	Wartości demokratyczne i delegatywne, jednak ujawnia tendencje autorytarne w kontekście utrzymania porządku	Wypowiedzi o potrzebie „pokazania miejsca w szeregu” sugerują skłonność do autorytarności w sytuacjach konfliktowych	**Ograniczona spójność** – R5 deklaruje demokratyczność, ale stosuje autorytaryzm w przypadkach konfliktowych jako narzędzie utrzymania ładu
R3	Preferuje styl delegacyjny na uczelni	Wartości delegatywne, ceni autonomię zespołu i unika autorytaryzmu	Wyraźnie podkreśla delegatywność („najlepszy jest delegacyjny”), co spójne jest z preferencją unikania kontroli autorytarnej	**Wysoka spójność** – R3 wykazuje pełną zgodność między deklarowaną delegatywnością a praktycznym unikaniem autorytaryzmu
R1	Preferuje mieszankę stylu autokratyczno-demokratycznego	Uznaje wartość demokracji, ale podkreśla, że w pełni demokratyczne podejście może być „źle zrozumiane”	Wypowiedzi sugerują mieszankę stylów, uwzględniając autorytarność jako niezbędną dla zachowania autorytetu w kontekście kulturowym Kosowa	**Wysoka spójność** – R1 wykazuje pełną zgodność między deklaracjami a postrzeganiem autorytaryzmu jako uzasadnionego w kontekście kulturowym

Źródło: opracowanie własne.

zapewnienia stabilności procesów uczelnianych. To częściowe odejście od demokratycznych założeń może być odczytane jako pragmatyczne dostosowanie się do wyzwań zarządzania, jednak może także sygnalizować pewne rozchwianie między ideałami a praktyką, co – zgodnie z literaturą na temat przywództwa – może osłabiać jasność komunikacji wartości przywódcy.

Największe odstępstwo od deklarowanego demokratycznego stylu wykazuje R5, u którego widoczna jest ograniczona spójność. Deklarując demokratyczność, jednocześnie stosuje autorytarne środki kontroli w sytuacjach konfliktowych, na przykład w postaci „pokazywania miejsca w szeregu". Ujawnia to znaczące rozbieżności między deklarowaną inkluzywnością a działaniami opartymi na hierarchicznej kontroli. Takie podejście może budzić poczucie niepewności u podwładnych, co – według badań w zakresie psychologii organizacyjnej – może osłabiać zaangażowanie pracowników i ich zaufanie do przywódcy.

Ogólna analiza spójności wskazuje, że stabilność postaw przywódczych sprzyja przewidywalności i może pozytywnie wpływać na jakość zarządzania. Rektorzy, którzy pozostają spójni w swoich deklaracjach i działaniach, mogą budować bardziej trwałe relacje oparte na zaufaniu, co jest szczególnie istotne w akademickim kontekście, gdzie autonomia pracowników odgrywa kluczową rolę. Rektorzy, którzy odchodzą od swoich demokratycznych deklaracji, aby stosować kontrolę autorytarną, mogą wprowadzać element niejednoznaczności w odbiorze swoich wartości przywódczych, co może skutkować obniżeniem morale lub poczuciem niespójności w organizacji.

3.9. Administracja i menedżerowie uczelni, analiza ilościowa – *varia*

Analizie poddano tendencje samodzielności i współpracy wśród pracowników administracji badanych uczelni.

Wyniki analizy odpowiedzi na pytanie: „Lubię pracować sam, potrzebuję tylko ogólnych wytycznych", wykazują zróżnicowanie zależne od długości zatrudnienia pracowników na danym stanowisku. Respondenci

z doświadczeniem na stanowisku wynoszącym od 2 do 5 lat wykazują najwyższy poziom preferencji do pracy samodzielnej, deklarując potrzebę wyłącznie ogólnych wytycznych. W tej grupie aż **42,9%** zgadza się z tym stwierdzeniem, podczas gdy **60%** wyraziło sprzeciw, a **44,4%** odpowiedziało „Trudno powiedzieć".

W grupie z krótszym stażem, to jest jednym rokiem lub mniej, **10,7%** respondentów potwierdza chęć samodzielnej pracy przy potrzebie jedynie ogólnych wytycznych, natomiast **10%** jest przeciwnego zdania. Grupa z doświadczeniem od 6 do 10 lat wciąż wykazuje umiarkowaną aprobatę dla samodzielnej pracy, ale odsetek odpowiedzi „Tak" spada do **14,3%**, przy czym **20%** wyraża sprzeciw, a **33,3%** pozostaje niezdecydowanych.

Wraz z wydłużaniem się okresu zatrudnienia na stanowisku maleje udział osób preferujących samodzielną pracę, co szczególnie widoczne jest w grupie z doświadczeniem powyżej 16 lat – jedynie **10,7%** tej grupy deklaruje potrzebę ogólnych wytycznych przy pracy samodzielnej. W tej grupie brak także odpowiedzi negatywnych oraz niezdecydowanych, co może sugerować brak zainteresowania lub potrzebę pełniejszej współpracy wśród najbardziej doświadczonych pracowników.

Tabela 39. Długość zatrudnienia na danym stanowisku a odpowiedź na pytanie „Lubię pracować sam potrzebuję tylko ogólnych wytycznych". Tabela krzyżowa, rozkłady brzegowe

Lubię pracować sam, potrzebuję tylko ogólnych wytycznych									
		Tak		Nie		Trudno powiedzieć		Razem	
		liczebność	wartości procentowe %	liczebność	wartości procentowe %	liczebność	wartości procentowe %	liczebność	wartości procentowe %
Długość pracy na danym stanowisku	1 rok lub mniej	3	10,7	2	10,0	0	0,0	5	8,8
	2–5 lat	12	42,9	12	60,0	4	44,4	28	49,1
	6–10 lat	4	14,3	4	20,0	3	33,3	11	19,3
	11–15 lat	6	21,4	2	10,0	2	22,2	10	17,5
	16 i więcej lat	3	10,7	0	0,0	0	0,0	3	5,3
	razem	28	100,0	20	100,0	9	100,0	57	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Analiza wyników przedstawionych w tabeli wykazuje zróżnicowane zależności między preferencjami dotyczącymi samodzielności w pracy a potrzebą motywacji ze strony przełożonego oraz zdolnością do samomotywacji.

Pracownicy, którzy deklarują, że „lubią pracować sami i potrzebują tylko ogólnych wytycznych", w większości (**77,8%**) także wskazują na potrzebę motywacji ze strony przełożonego. Wynik ten sugeruje, że chociaż preferują oni większą autonomię w wykonywaniu zadań, to jednocześnie oczekują motywacyjnego wsparcia, co może służyć jako dodatkowa zachęta do realizacji zadań zgodnie z ustalonymi celami.

Wśród pracowników, którzy nie lubią pracować samodzielnie i wolą bardziej szczegółowe wytyczne, odsetek osób potrzebujących motywacji od przełożonego wzrasta do **80%**. Wynik ten jest nieznacznie wyższy niż dla grupy preferującej samodzielność, co może sugerować, że osoby te wymagają większej kontroli i zachęt do działania. W grupie, która miała trudności z określeniem swoich preferencji dotyczących samodzielności, **55,6%** deklaruje potrzebę motywacji zewnętrznej, co może wskazywać na ich niepewność co do własnych potrzeb w zakresie autonomii i motywacji.

Analiza odpowiedzi na pytanie dotyczące zdolności do samomotywacji wskazuje na kolejne zróżnicowanie. W grupie preferującej pracę samodzielną **40,7%** twierdzi, że jest w stanie samodzielnie się motywować. Jednocześnie taki sam odsetek (**40,7%**) z tej grupy uznaje, że potrzebuje motywacji zewnętrznej, co sugeruje, że preferencje dotyczące samodzielnej pracy niekoniecznie wiążą się ze zdolnością do utrzymania wysokiego poziomu motywacji własnej. W grupie osób niepreferujących samodzielnej pracy zdolność do samomotywacji spada do **30%**, podczas gdy aż **55%** wyraża potrzebę motywacji z zewnątrz.

W grupie pracowników niezdecydowanych co do preferencji pracy samodzielnej, 55,6% deklaruje brak zdolności do samomotywacji, co wydaje się być najniższym wynikiem spośród analizowanych kategorii. Wynik ten sugeruje, że niepewność co do własnych preferencji dotyczących samodzielności może korelować z niższą zdolnością do samomotywacji.

Analiza odpowiedzi na pytanie: „Chcę brać udział w podejmowaniu decyzji", wskazuje, że pracownicy opowiadający się za aktywnym uczestnictwem w procesach decyzyjnych zdecydowanie preferują styl

Tabela 40. Odpowiedź na pytanie: „Lubię pracować sam potrzebuję tylko ogólnych wytycznych", a „Potrzebuję motywacji ze strony przełożonego" oraz „Nie potrzebuję motywacji z zewnątrz - jestem w stanie sam siebie motywować". Tabela krzyżowa, rozkłady brzegowe

Lubię pracować sam, potrzebuję tylko ogólnych wytycznych									
		Tak		Nie		Trudno powiedzieć		Razem	
		liczebność	wartości procentowe %	liczebność	wartości procentowe %	liczebność	wartości procentowe %	liczebność	wartości procentowe %
Potrzebuję motywacji ze strony przełożonego	tak	21	77,8	16	80,0	5	55,6	42	75,0
	nie	4	14,8	3	15,0	1	11,1	8	14,3
	trudno powiedzieć	2	7,4	1	5,0	3	33,3	6	10,7
	razem	27	100,0	20	100,0	9	100,0	56	100,0
Nie potrzebuję motywacji z zewnątrz - jestem w stanie sam siebie motywować	tak	11	40,7	6	30,0	2	22,2	19	33,9
	nie	11	40,7	11	55,0	2	22,2	24	42,9
	trudno powiedzieć	5	18,5	3	15,0	5	55,6	13	23,2
	razem	27	100,0	20	100,0	9	100,0	56	100,0

Źródło: opracowanie własne.

demokratyczny. Spośród respondentów, którzy deklarują chęć udziału w podejmowaniu decyzji, aż **91,9%** uznaje styl demokratyczny za najlepszy. Wynik ten sugeruje silne powiązanie między preferencjami dotyczącymi zaangażowania w decyzje a oczekiwaniami wobec demokratycznego, inkluzywnego przywództwa, które umożliwia współpracę i partycypację.

Dla porównania osoby, które nie wyrażają chęci uczestnictwa w podejmowaniu decyzji (5 respondentów), również w pełni popierają styl demokratyczny, jednak ich liczba jest zbyt mała, aby wyciągnąć jednoznaczne wnioski o tendencjach w tej grupie. Spośród osób niezdecydowanych co do swojego udziału w decyzjach (12 respondentów), **58,3%** także popiera styl demokratyczny, ale pojawiają się również preferencje

dla kombinacji różnych stylów przywódczych (**25%**) oraz dla typów przywództwa obejmujących zróżnicowane podejścia (**16,7%**). Sugeruje to, że osoby mające trudności z określeniem swojej roli w podejmowaniu decyzji mogą oczekiwać bardziej elastycznych lub hybrydowych form przywództwa, dostosowanych do różnych sytuacji.

Styl autokratyczny został wskazany jako najlepszy przez jedynie dwie osoby (**5,4%**) spośród tych, którzy deklarują chęć udziału w podejmowaniu decyzji. Wydaje się, że autokratyczny sposób zarządzania nie znajduje dużego poparcia w tej grupie, co może świadczyć o ograniczonym zapotrzebowaniu na hierarchiczny i nakazowy styl wśród pracowników uczelni w Kosowie, szczególnie tych zaangażowanych w procesy decyzyjne.

Tabela 41. Odpowiedź na pytanie: „Chcę brać udział w podejmowaniu decyzji" a wybranym stylem przywódczym. Tabela krzyżowa, rozkłady brzegowe

Chcę brać udział w podejmowaniu decyzji									
		Tak		Nie		Trudno powiedzieć		Razem	
		liczebność	wartości procentowe %	liczebność	wartości procentowe %	liczebność	wartości procentowe %	liczebność	wartości procentowe %
Który styl przywódczy jest według Ciebie najlepszy?	autokratyczny	2	5,4	0	0,0	0	0,0	2	3,7
	demokratyczny	34	91,9	5	100,0	7	58,3	46	85,2
	kombinacja kilku stylów	0	0,0	0	0,0	3	25,0	3	5,6
	różne typy przywództwa	1	2,7	0	0,0	2	16,7	3	5,6
	razem	37	100,0	5	100,0	12	100,0	54	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Analiza wyników przedstawionych w zamieszczonej powyżej tabeli ukazuje relacje między preferowanym stylem przywództwa a chęcią dokonania zmian w stylu zarządzania na uczelniach, na których pracują respondenci. Wyniki sugerują, że preferencje dotyczące stylu przywództwa

mogą znacząco wpływać na ocenę obecnej struktury zarządzania i gotowość do wprowadzenia zmian.

Wśród respondentów, którzy wyrazili chęć zmiany stylu przywództwa (11 osób), większość wskazuje demokratyczny styl przywództwa jako najlepszy (**63,6%**). Wynik ten sugeruje, że osoby preferujące demokratyczny styl przywództwa mogą być bardziej krytyczne wobec obecnego stylu zarządzania na uczelni i pragną go zmodyfikować, aby uczynić go bardziej inkluzywnym i opartym na współpracy. Dwie osoby z tej grupy preferują kombinację różnych stylów przywództwa (**18,2%**), co może wskazywać na ich oczekiwanie bardziej elastycznego i adaptacyjnego podejścia w zarządzaniu, które dostosowuje się do różnych sytuacji i potrzeb zespołu.

Spośród respondentów, którzy nie chcą zmieniać stylu przywództwa na uczelni (21 osób), największa grupa (**66,7%**) również preferuje styl demokratyczny. Wynik ten może oznaczać, że część pracowników, którzy akceptują obecny styl przywództwa, uważa go za zadowalający i zgodny z ich preferencjami w zakresie inkluzywności i partycypacji. Jednocześnie, **28,6%** tej grupy woli połączenie różnych stylów przywódczych, co może świadczyć o akceptacji dla bardziej adaptacyjnego stylu zarządzania obecnego na uczelni, o ile odpowiada ich potrzebom.

Osoby niezdecydowane co do zmiany stylu przywództwa (3 respondentów) w całości preferują styl demokratyczny (**100%**). To może sugerować, że brak jednoznacznej decyzji w kwestii zmiany stylu zarządzania może wynikać z braku jasnych informacji lub wyobrażeń o tym, jak taki styl funkcjonuje w praktyce, mimo że teoretycznie uznają go za najbardziej optymalny.

Styl autokratyczny oraz delegacyjny nie cieszą się dużą popularnością – odpowiednio jedynie jedna osoba (**9,1%**) z każdej grupy wyraziła preferencję dla tych stylów, a dodatkowo wszyscy preferujący styl autokratyczny zgłaszają potrzebę zmiany stylu zarządzania. Wynik ten może świadczyć o ogólnym odrzuceniu modelu autokratycznego w strukturach akademickich, gdyż nacisk na hierarchię i kontrolę może być postrzegany jako nieodpowiedni.

Tabela przedstawia relację między zajmowanym stanowiskiem a chęcią zmiany stylu przywództwa w uczelni. Wyniki wskazują na zróżnicowane preferencje dotyczące zmiany stylu przywództwa, uzależnione od hierarchicznej pozycji respondentów.

Tabela 42. Tabela krzyżowa: Styl przywództwa a chęć zmiany na swojej uczelni stylu przywództwa. Tabela krzyżowa, rozkłady brzegowe

Co chciałbyś zmienić w funkcjonowaniu uczelni w której obecnie pracujesz? Styl przywództwa									
		Tak		Nie		Trudno powiedzieć		Razem	
		liczebność	wartości procentowe %	liczebność	wartości procentowe %	liczebność	wartości procentowe %	liczebność	wartości procentowe %
Który styl przywódczy jest według Ciebie najlepszy?	autokratyczny	1	9,1	0	0,0	0	0,0	1	2,9
	demokratyczny	1	9,1	1	4,8	0	0,0	2	5,7
	kombinacja kilku stylów	7	63,6	14	66,7	3	100,0	24	68,6
	różne typy przywództwa	2	18,2	6	28,6	0	0,0	8	22,9
	razem	11	100	21	100	3	100	35	100

Źródło: opracowanie własne.

Wśród osób deklarujących chęć zmiany stylu przywództwa stanowisko dziekana i dyrektora departamentu zajmuje szczególne miejsce. Zarówno dziekani (**27,3%**), jak i dyrektorzy departamentów (**27,3%**) są bardziej skłonni do proponowania zmian w zarządzaniu. Może to wynikać z ich bezpośredniego zaangażowania w zarządzanie na poziomie operacyjnym, co sprawia, że są bardziej świadomi ewentualnych ograniczeń lub niedoskonałości obecnego stylu przywództwa. Warto zauważyć, że podobna chęć zmiany jest wyrażana również przez prodziekanòw (**18,2%**) oraz prorektorów (**27,3%**).

W grupie pracowników, którzy nie widzą potrzeby zmiany stylu przywództwa, największy odsetek stanowią prorektorzy – aż **52,4%** z tej grupy zajmuje właśnie to stanowisko. Może to wynikać z faktu, że prorektorzy, którzy funkcjonują na wysokim poziomie hierarchii, są często mniej bezpośrednio zaangażowani w codzienne działania operacyjne, co może prowadzić do większej akceptacji dla istniejącego systemu zarządzania lub mniejszej potrzeby jego zmiany.

Respondenci, którzy mają trudność z określeniem, czy styl przywództwa powinien zostać zmieniony, są najczęściej dziekanami (**66,7%**). Ten wynik może sugerować, że osoby na tym stanowisku, będące w kluczowej roli administracyjnej, dostrzegają zarówno zalety, jak i wady obecnego stylu przywództwa, co utrudnia im podjęcie jednoznacznej decyzji.

Tabela 43. Zajmowane stanowisko a zmiana stylu przywództwa. Tabela krzyżowa, rozkłady brzegowe

Co chciałbyś zmienić w funkcjonowaniu uczelni w której obecnie pracujesz? Styl przywództwa									
		Tak		Nie		Trudno powiedzieć		Razem	
		liczebność	wartości procentowe %	liczebność	wartości procentowe %	liczebność	wartości procentowe %	liczebność	wartości procentowe %
Zajmowane stanowisko	dziekan	3	27,3	6	28,6	2	66,7	11	31,4
	dyrektor	3	27,3	1	4,8	1	33,3	5	14,3
	prodziekan	2	18,2	3	14,3	0	0,0	5	14,3
	prorektor	3	27,3	11	52,4	0	0,0	14	40,0
	razem	11	100,0	21	100,0	3	100,0	35	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Analiza tendencji do samodzielności i współpracy wśród pracowników administracyjnych w uczelniach w Kosowie wskazuje na istotne różnice w preferencjach dotyczących pracy autonomicznej w zależności od długości stażu na danym stanowisku. W szczególności w grupie o średnim stażu pracy, wynoszącym od 2 do 5 lat, obserwuje się wyraźne preferencje dla pracy samodzielnej z minimalnym wsparciem kierunkowym. Jednocześnie wraz z wydłużaniem się okresu zatrudnienia chęć do pracy autonomicznej maleje, co może świadczyć o rosnącej potrzebie współpracy oraz bardziej usystematyzowanego środowiska pracy. W tym kontekście warto rozważyć, że struktura wiekowa może stanowić czynnik różnicujący preferencje – młodsi pracownicy mogą wykazywać większe zainteresowanie samodzielnością, podczas gdy osoby bardziej doświadczone częściej preferują współpracę i organizację zespołową.

Analiza potrzeb motywacyjnych pracowników sugeruje, że nawet osoby deklarujące preferencję dla autonomii w pracy oczekują wsparcia motywacyjnego od przełożonych. Jest to szczególnie widoczne w grupie o średnim stażu pracy, co może częściowo wynikać z efektu Dunninga-Krugera, gdzie pracownicy o umiarkowanym poziomie doświadczenia mają tendencję do przeceniania swoich kompetencji w zakresie samodzielnego działania, jednocześnie zgłaszając potrzebę dodatkowej stymulacji zewnętrznej.

Preferencje dotyczące stylu przywództwa wykazują istotne przesunięcie w kierunku demokratycznego modelu zarządzania, cenionego zarówno przez pracowników chętnych do aktywnego udziału w procesach decyzyjnych, jak i przez osoby niezdecydowane co do swojej roli w podejmowaniu decyzji. Sugeruje to szeroką potrzebę inkluzyjnego i partycypacyjnego stylu przywództwa, który umożliwia większy poziom zaangażowania pracowników. Jednocześnie preferencja dla kombinacji różnych stylów przywództwa w niektórych grupach wskazuje na zapotrzebowanie na elastyczność i adaptacyjność w zarządzaniu, dostosowane do specyfiki sytuacji.

W kwestii gotowości do zmiany obecnego stylu przywództwa na uczelni najwięcej zwolenników zmian stanowią osoby na takich stanowiskach, jak: dziekan czy dyrektor departamentu. Może to wynikać z ich bezpośredniego zaangażowania w zarządzanie operacyjne, które umożliwia im dostrzeganie ograniczeń obecnej struktury zarządzania. Z kolei prorektorzy, zajmujący wyższe szczeble w hierarchii organizacyjnej i mniej zaangażowani w codzienne działania operacyjne, wykazują większą akceptację dla obecnego systemu. Wskazuje to na możliwą zależność między poziomem hierarchii a gotowością do wprowadzenia zmian: bardziej stabilne pozycje w strukturze organizacyjnej mogą sprzyjać konserwatyzmowi, podczas gdy stanowiska bliższe zarządzaniu operacyjnemu preferują elastyczność i adaptacyjność w stylu przywództwa.

Uzyskane wyniki wskazują, że struktura wiekowa, poczucie kompetencji oraz zmęczenie samodzielnością mogą wpływać na preferencje w zakresie samodzielności oraz oczekiwań dotyczących stylu zarządzania. Pracownicy administracji akademickiej w Kosowie wykazują wyraźne skłonności do demokratycznego, elastycznego i kontekstowego modelu przywództwa, co stanowi istotną wskazówkę dla przyszłego rozwoju struktur zarządczych na uczelniach w tym regionie.

3.10. Wnioski z przeprowadzonych badań

Przeprowadzone badania pozwalają na sformułowanie kilku ogólnych stwierdzeń, które mogą stanowić punkt wyjścia do dalszych analiz i obserwacji.

Osoby uczestniczące w badaniu, zarówno rektorzy uczelni, jak i menedżerowie średniego szczebla stwierdzili, że determinanty pochodzące z makro- jak i mikrootoczenia są równie ważne w kontekście rozwoju przywództwa. Minimalnie istotniejsze dla respondentów okazały się determinanty związane z osobą przywódcy oraz zespołem.

Otrzymany wynik jest bardzo istotny w kontekście analizy zjawiska „przywództwo", ponieważ respondenci wskazali, że to, jakim człowiek jest przywódcą, zależy od wielu czynników, w tym pochodzących z otoczenia, na które osoba często nie ma wpływu.

Głównymi aspektami związanymi z przywódcą, które wpływają na jego styl zarządzania, są: wiedza ekspercka, charakter oraz doświadczenie. Przywódca powinien posiadać naturalne predyspozycje, kształcić się kierunkowo i zdobywać doświadczenie zawodowe. Przygotowanie listy determinant przywództwa dla poszczególnych sektorów gospodarczych, w tym uczelni wyższych, jest bardzo istotne i pomocne przy wyborze osób, które powinny obejmować stanowiska kierownicze i pełnić właściwe funkcje. Ten aspekt może stanowić temat odrębnego badania, które pozwoli na lepsze zarządzanie wewnętrznym potencjałem intelektualnym organizacji oraz świadome wskazywanie osób, które wyjściowo mają szansę być skutecznym przywódcą.

Respondenci wskazali, że osoba pełniąca funkcję rektora musi mieć wiedzę w zakresie zarządzania oraz doświadczenie zdobyte w pracy na uczelni. Rektorzy podkreślali, że pewne umiejętności „przychodzą z czasem", inne są efektem treningu i zdobytego doświadczenia. Szczególnie jest to ważne na uczelni, gdzie rektor zarządza osobami wykształconymi, prowadzącymi działalność naukową, osobami będącymi ekspertami w swoich dziedzinach i musi być dla nich partnerem do rozmowy, autorytetem oraz wsparciem merytorycznym.

Bardzo istotnym zagadnieniem poruszanym w badaniach było mierzenie efektywności przywództwa, ponieważ pomiar pozwala na

obiektywizm oceny. W badaniach wskazano trzy obszary możliwe do pomiaru:

- pomiar efektów osiągniętych przez przywódcę,
- pomiar efektów pracy zespołu,
- pomiar efektów całej organizacji.

Rektorzy i menedżerowie, którzy mogą być uznawani za przywódców, uznali, że najlepiej oceniać efekty organizacji. Jako drugie wskazali ewaluację osiągnięć przywódcy, na końcu wspomnieli o ocenie pracy zespołu. W opinii rektorów bardziej realne jest podejście deterministyczne do zagadnienia przywództwa, wskazując na jego zależność od struktury organizacyjnej i czynników zewnętrznych wpływających na organizację. Sama moc przywódcy i jego determinacja nie wystarczą. Są inne ważne aspekty mające wpływ na jakość przywódcy i pozostające poza jego kontrolą.

Podczas realizowanych badań część rektorów i menedżerów uznała, że umiejętności posiadane przez przywódcę nie są wystarczające do osiągnięcia sukcesu przez organizację.

Wracając do sposobów pomiaru efektywności przywództwa, ciekawe jest, w jaki sposób rektorzy rozumieją to zagadnienie, mianowicie jako atrakcyjność programów studiów. Podkreślają również, że ewaluacja efektywności przywódcy nie jest miarodajna, ponieważ otoczenie i cechy organizacji, jak już wcześniej wspomniano, mają wpływ na ostateczne wyniki osiągane przez przywódcę. Można ocenić takie podejście jako „wygodne", ale pozostaje faktem, że na wiele aspektów przywódca nie ma wpływu, dlatego trudno też jest z nich rozliczać. Menedżerowie efektywność przywództwa chcą mierzyć oceną pracy zespołu.

Podsumowując, efektywność przywództwa zależy od harmonii pomiędzy zdolnościami przywódcy i uwarunkowaniami organizacyjnymi.

Zauważalna jest różnica w postrzeganiu przywództwa przez rektorów i menedżerów, ponieważ rektorzy koncentrują się na determinantach zewnętrznych przywództwa, a menedżerowie więcej uwagi przywiązują do elementów wewnętrznych. Rektorzy postrzegają przywództwo przez pryzmat środowiska organizacji, menedżerowie bardziej „lokalnie", w kontekście własnej uczelni. Może to mieć związek z zakresem wykonywanych obowiązków oraz zajmowanym stanowiskiem i realizowaną funkcją, czyli rektorzy oceniają z poziomu strategicznego, menedżerowie z taktycznego.

Reasumując rozważania na temat postrzegania przywództwa, należy zastanowić się, czy kompetencje przywódcze są uniwersalne. Autorka uważa, że nie ma możliwości opracowania jednej listy determinant przywódczych, które zawsze będą odpowiednie.

Kolejne trudności związane z wyborem stylu przywództwa pojawiają się w kontekście analizowanego rodzaju organizacji. Uczelnia wyższa nie jest typową organizacją, a jej specyfika wynika chociażby z faktu, kim się zarządza oraz jakiego typu usługi są oferowane w ramach prowadzonej działalności.

Respondenci byli pytani o najbardziej odpowiedni styl przywódczy i w większości wskazali styl demokratyczny. Ze względu na wspomnianą specyfikę uczelni jako organizacji mogą pojawić się problemy w zakresie łączenia stylu demokratycznego z formalnymi wymogami administracyjnymi, które każda uczelnia musi spełniać. Pytani pracownicy wskazywali, że pozytywne relacje z przełożonym są dla nich bardzo istotne, a to wyklucza stosowanie stylu autokratycznego.

Pracownicy administracji badanych uczelni poproszeni zostali o zaznaczenie głównych obszarów do zmiany. Respondenci wskazali:

- zasady awansu zawodowego pracowników administracji (67,2%),
- sposób delegowania zadań (65%),
- dostosowanie metod motywacji do oczekiwań pracowników (55%),
- przeorganizowanie procesu komunikacji (30%).

Z powyższego zestawienia wynika, że obszary do poprawy zaproponowane przez pracowników administracji dotyczą zarówno wprowadzenia zmian w obrębie zasad działania uczelni, jak i obszarów miękkich na linii pracownik – przełożony. Pracownicy oczekują większego wpływu na procesy w organizacji oraz zachowania transparentności podejmowanych przez władzę i menedżerów działań. W 65,5% respondenci wykonawczego poziomu organizacji oczekują stosowania stylu demokratycznego na ich uczelniach.

Poziom menedżerski również zgłosił potrzebę dokonania zmian na reprezentowanych uczelniach, jednak porównując z wynikami z poziomu pracowniczego, menedżerowie są znacznie bardziej zadowoleni z obecnej sytuacji i w mniejszym stopniu potrzebują wdrażania zmian.

Menedżerowie w znacznym stopniu są zadowoleni z komunikacji (63,9%), tylko 30,6% pytanych zgłosiło potrzebę zmian w sposobach motywacji, a 58,3% jest zadowolonych ze stosowanego stylu przywództwa.

Na podstawie analizy wyników można założyć, że administracja uczelni potrzebuje wdrożenia zmian w wyżej wymienionych obszarach, natomiast poziom menedżerski w większości nie wskazał obszarów do pilnych zmian. Taki stan rzeczy może być spowodowany niedopasowaniem procedur administracyjnych, co bezpośrednio wpływa na pojawiającą się frustrację i oczekiwanie zmian ze strony pracowników administracji.

Rozdźwięk pomiędzy odpowiedziami menedżerów i pracowników może być spowodowany specyfiką zajmowanego stanowiska. Menedżerowie czują wsparcie zarówno ze strony rektora, jak i pracowników, poza tym mają mniejszy kontakt z typowo procesowymi aspektami działania uczelni. Praca administracyjna jest bardzo wymagająca, czasem żmudna i wyczerpująca. Poza tym pracownicy mają za zadanie pogodzenie sprzecznych interesów różnych grup, co też dostarcza wyzwań w codziennej pracy.

Konieczna jest pogłębiona analiza w badanych uczelniach, co pozwoli na podjęcie racjonalnej decyzji na temat tego, jakie zmiany warto wprowadzić, aby osoby ze wszystkich poziomów organizacyjnych były usatysfakcjonowane sposobem zarządzania w organizacji.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazały na istniejący problem uzależnienia uczelni publicznych od przepisów prawa. Kluczowe z punktu widzenia podejmowanej tematyki jest to, że efektywność przywódcy może być zależna od ograniczeń formalnych wynikających z regulacji obowiązujących na uczelni.

Ważnym było stwierdzenie, czy posiadane przez rektorów, menedżerów doświadczenie zawodowe zdobyte poza uczelnią może być pomocne. W uczelni publicznej będącej odmiennego typu organizacją, wymagającą innego sposobu zarządzania posiadanie ogólnego doświadczenia w zarządzaniu może nie być przydatne. To zagadnienie jest ważne, ponieważ może być wskazówką, gdzie szukać odpowiednich osób do zarządzania uczelnią publiczną.

Nawiązując do preferowanego stylu przywódczego, można nakreślić następującą zależność: wraz z poruszaniem się w dół struktury organizacyjnej rośnie uznanie dla stylu demokratycznego wśród respondentów

– czym niższy poziom zarządzania, tym wyższa preferencja dla stylu demokratycznego. Takie stwierdzenie nasuwa się po analizie udzielonych odpowiedzi, gdyż wśród rektorów przeważającą odpowiedzią była kombinacja kilku stylów, natomiast menedżerowie i pracownicy w większości preferowali styl demokratyczny.

Istotne jest ustalenie, jakie są powody stosowania przez badanych rektorów stylu autokratycznego. Żaden z badanych nie posługuje się wyłącznie stylem autokratycznym, ale w niektórych sytuacjach sięgają po rozwiązania i zachowania charakterystyczne dla autorytarnego zarządzania. Wśród powodów rektorzy wskazali:

- lepszą kontrolę realizowanych procesów,
- zależność od przepisów prawa narzuca pewne rozwiązania, co nie podlega dyskusji i ma charakter obligatoryjny dla pracowników uczelni,
- względy kulturowe nie pozwalają na zbytnią poufałość pomiędzy podwładnym i przełożonym, a styl demokratyczny czy partycypacyjny mogłyby być odbierane jako słabość.

Z analizy wypowiedzi rektorów wynika, że nie ma możliwości stosowania wyłącznie jednego stylu przywództwa w każdej sytuacji. Potwierdził to zarówno styl wypowiedzi respondentów, jak i prezentowane zachowanie. Według badanych nie ma czystych stylów przywódczych, zawsze jest to jakieś połączenie.

Reasumując, rektorzy z założenia preferują demokratyczny styl przywódczy, ale w sytuacjach trudnych wykazują skłonności autokratyczne, dlatego deklarują, że najlepszym wyjściem jest łączenie stylów przywódczych.

Jednym z aspektów dyskutowanych w badaniu była kwestia delegowania władzy. Idealna sytuacja jest wówczas, gdy przełożeni chcą delegować obowiązki, ponieważ wiedzą, że zespół jest gotowy do samodzielnego wykonywania powierzonych zadań, a z drugiej strony są ludzie, którzy czują się gotowi i chcą samodzielnie realizować procesy w organizacji. Niestety niektórzy przełożeni nigdy nie będą gotowi do sprawnego delegowania zadań, a zespoły do samodzielnego realizowania zleconych działań. Analiza wyników badań wskazała, że istnieje odwrotna zależność pomiędzy stażem pracy a chęcią samodzielnego wykonywania procesów.

Jest to dosyć zaskakujące, że chęć samodzielności spada wraz z wydłużaniem się stażu pracy. To może sugerować problemy z motywacją lub sposobem delegowania zadań, szczególnie, że większość deklarowała, że lubi samodzielną pracę. Respondenci wskazywali, że nie mają potrzeby utrzymywania stałego kontaktu z przełożonym, ale potrzebują z jego strony motywacji podczas wykonywania zadań.

Po analizie wyników przeprowadzonych badań można zwrócić uwagę na kilka ciekawych wątków, które mogłyby stanowić obszar przyszłych badań oraz wymagają dodatkowej interpretacji. Niestety liczba przebadanych osób nie pozwala na formułowanie wniosków o populacji, jednak potwierdza się, że zakres prowadzonych badań oraz ich tematyka jest bardzo ciekawa, rozwojowa i powinna być pogłębiana podczas kolejnych aktywności badawczych.

Zakończenie

W przeprowadzonych badaniach zweryfikowano dziewięć hipotez dotyczących determinant i stylów przywództwa w środowisku akademickim.

Testowaniu poddano poniższe hipotezy.

H1: Zarówno determinanty wewnętrzne jak i zewnętrzne wpływają na osobę przywódcy.

H2: Przywódcę kształtują czynniki takie jak: wiedza ekspercka, charakter, doświadczenie zawodowe, wiedza ogólna, doświadczenie życiowe, intuicja, osobowość, charyzma, autorytet, inteligencja emocjonalna, które wywierają na niego różny wpływ.

H3: Efektywność pracy przywódcy można mierzyć wskaźnikami.

H4: Uwarunkowania prawne wpływają na stosowany styl przywództwa.

H5: Styl autokratyczny zawsze będzie obecny w zarządzaniu uczelnią, bez względu na preferencje i przekonania rektora uczelni.

H6: Rektor kształtuje model przywództwa stosowany na uczelni.

H7: Ze względu na szczegółowe przepisy prawa przywódca ma ograniczony wpływ na sposób przewodzenia zespołem.

H8: Doświadczenie biznesowe rektora jest pomocne w zarządzaniu na uniwersytecie.

H9: Osoby zarządzające średniego szczebla i pracownicy administracji preferują styl demokratyczny.

Wyniki przeprowadzonych badań ilościowych oraz jakościowych potwierdziły istotność zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych czynników kształtujących przywódcę, potwierdzając założenia H1, która sugerowała dualistyczną strukturę determinant przywództwa. Podobnie zweryfikowano pozytywnie H2, wskazującą na podział wewnętrznych determinant na zależne od przywódcy i te wynikające z wpływów organi-

zacyjnych. H3, postulująca możliwość pomiaru efektywności pracy przywódcy, znalazła potwierdzenie w wynikach, co sugeruje, że efektywność przywódcy jest silnie związana z kontekstem organizacyjnym, w jakim działa. Hipoteza H4 zakładająca, że model przywództwa na uczelniach jest częściowo uzależniony od przepisów prawa i uwarunkowań politycznych, została potwierdzona, co podkreśla znaczenie czynników formalnych w kształtowaniu przywództwa w instytucjach publicznych. Potwierdzona została również Hipoteza H7 – przepisy prawne i struktury instytucjonalne mają wyraźny wpływ na ograniczenia w swobodzie przywództwa, co jest szczególnie widoczne w rozbieżnościach między administracją a menedżerami. Wyniki jednoznacznie wykazały, że doświadczenie biznesowe rektora korzystnie wpływa na zarządzanie uniwersytetem, co potwierdza założenia H8, natomiast preferencja dla demokratycznego stylu przywództwa zarówno wśród menedżerów, jak i pracowników administracyjnych potwierdziła hipotezę H9.

Negatywnie zweryfikowane hipotezy obejmowały H5, która zakładała uniwersalną istotność autokratycznego stylu przywództwa rektora – badania wykazały, że styl ten nie jest preferowany w środowisku akademickim, a także H6, postulującą kluczową rolę rektora w kształtowaniu modelu przywództwa na uczelni, co nie znalazło odzwierciedlenia w wynikach.

Najistotniejszym wnioskiem po przeprowadzonych badaniach oraz weryfikacji hipotez jest to, że przyjęte przez autorkę determinanty przywództwa mają udowodnioną siłę oddziaływania na osobę przywódcy oraz reprezentowany przez niego styl. Przywództwo jest uzależnione od czynników zewnętrznych i wewnętrznych, co uniemożliwia standaryzację tego pojęcia. Przywództwo musi być analizowane w kontekście kraju, branży, organizacji, zespołu i samej osoby przywódcy. Poza tym styl przywództwa nie jest zależny wyłącznie od przywódcy.

Przyjęte przez autorkę determinanty wewnętrzne mają większe znaczenie w kształtowaniu przywództwa, co jest zasadne, ponieważ ich oddziaływanie jest mocniejsze chociażby przez fakt silniejszego wpływu. W dalszym ciągu należy pamiętać, że czynniki zewnętrzne mogą mieć również krytyczny wpływ na styl przywództwa i jest to zależne od tego jak silnie środowisko oddziałuje na organizację. Ciekawe jest, że rektorzy wyżej ocenili wagę oddziaływania determinant zewnętrznych przy-

wództwa niż menedżerowie, co jest zasadne, ponieważ rektorzy oceniają zjawisko z punktu widzenia strategicznego. Rektorzy mają szerszy kontekst sytuacyjny i większą świadomość zależności uczelni od czynników zewnętrznych, chociażby regulacji prawnych czy ekonomicznych. Menedżerowie skoncentrowali swoją uwagę na aspektach związanych z zespołem, co również wydaje się odpowiednie, ponieważ oni odpowiadają bezpośrednio za pracę podległych osób.

Przywódcę kształtują różne aspekty, takie jak: wiedza ekspercka, charakter, doświadczenie zawodowe, wiedza ogólna, doświadczenie życiowe, intuicja, osobowość, charyzma, autorytet, inteligencja emocjonalna. Ważne jest, by ustalić hierarchię tych czynników i określić ich rolę w kształtowaniu przywódcy. Wyniki prowadzonych badań wskazały, że najważniejsze są: wiedza ekspercka, charakter oraz posiadane doświadczenie zawodowe. Mniej istotne są: inteligencja emocjonalna i osobowość. Takie podejście jest ciekawe, ponieważ cechy interpersonalne są kluczowe w codziennej pracy przywódcy. W opinii rektorów najważniejsze są wiedza ekspercka oraz charakter, natomiast mniej ważnymi okazały się osobowość i charyzma. To potwierdza, że rektorzy i menedżerowie inaczej postrzegają kształtowanie się przywódcy. W przypadku uczelni zdecydowanie kluczowymi aspektami są wiedza oraz etyczne podejście do procesu zarządzania.

W prowadzonych badaniach poruszono również tematykę efektywności pracy przywódcy i sposobu ich pomiaru. Według autorki jest to kluczowy aspekt i pomaga kontrolować i wskazać najlepszy styl przywódczy. Autorka przyjęła, że pracę przywódcy można mierzyć za pomocą:

- ewaluacji umiejętności przywódcy,
- kontroli efektów pracy zespołu,
- efektywność działania organizacji.

Według rektorów i menedżerów najczęściej wskazanym sposobem pomiaru była obserwacja efektywności działania organizacji. Drugą co do częstotliwości wybieraną odpowiedzią była ewaluacji umiejętności przywódcy.

Bardzo istotnym wnioskiem jest fakt, że skuteczność przywództwa zależy od kontekstu organizacyjnego, czyli przywódca, i jego sposób działania warunkują elementy niezwiązane z jego osobą i pozostają poza jego

wpływem. Efektywność przywództwa nie jest właściwością stałą przypisaną do jednostki, lecz funkcją złożoną, która jest wynikiem interakcji pomiędzy kompetencjami przywódcy a specyfiką środowiska organizacji. Czynniki sytuacyjne i organizacyjne są kluczowe w tym zakresie.

Badania oczekiwań pracowników administracyjnych wobec przywódcy wykazały, że styl demokratyczny dla 2/3 respondentów był najbardziej odpowiedni. Wynik jest interesujący, ponieważ uczelnia jako organizacja szczególna, mająca kadrę pracowniczą posiadającą wysokie kompetencje, mogłaby skłaniać do wyboru stylu delegacyjnego, który znacznie bardziej angażuje pracownika w proces decyzyjny i zarządczy.

Prowadzone badania nie wyczerpały poruszanej tematyki, ale pozwoliły sprawdzić założenia teoretyczne poczynione przez autorkę, ustalić determinanty przywództwa oraz aspekty kształtujące przywódcę. Niewątpliwie mocną stroną badania jest fakt, że udało się przeanalizować aspekty przywódcze w kontekście różnych poziomów zarządzania w uczelni.

Istotne jest, by badania w zakresie przywództwa były kontynuowane, ponieważ osoba przywódcy jest kluczowa w procesie zarządzania współczesną organizacją, również uczelnią wyższą.

Autorka wskazuje prowadzenie dalszych badań w Republice Kosowa jako priorytet rozwojowy dla kraju. Podnosząc jakość procesu edukacji i nauki w kraju, będzie umacniana jego pozycja na arenie międzynarodowej. Rekomenduje się realizację pogłębionych wywiadów z ekspertami, przedstawicielami rządu, rektorami uczelni w celu wypracowania spójnej i realnej polityki rozwoju kraju w oparciu o rozwój edukacji i nauki. W badaniach nie uwzględniono dwóch ważnych grup: osób prowadzących zajęcia oraz studentów. Badania ilościowe oraz zogniskowane wywiady grupowe pomogą spojrzeć na style przywódcze przez pryzmat kolejnych interesariuszy uczelni wyższych.

Bibliografia

Adamiak K., *Leadership in social economy entities illustrated with an example of the mazowieckie providence*, Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management series no. 199, Silesian University of Technology Publishing House, Warsaw 2024.

Adamiak K., *Czynniki determinujące przywództwo na podstawie literatury przedmiotu oraz w kontekście zarządzania edukacją w P*olsce. „Myśl Ekonomiczna i Polityczna", 79(4B), Warszawa 2023.

Austin J.L., *How to Do Things with Words,* Harvard University Press 1975.

Aykut G, Apinya B, Crystal G, Ritina J. *Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models*. "Strategic Management Journal" 2008.

Boin A., Kuipers S., Overdijk W., *Leadership in Times of Crisis: A Framework for Assessment*, „International Review of Public Administration" 2013, 18, nr 1, s. 79–91; H.G. Rainey, *Understanding and Managing Public Organizations*, 5th ed., San Francisco: Jossey-Bass, 2014.

Fleiss J.L., Measuring Nominal Scale Agreement Among Many Raters, „Psychological Bulletin" 1971, Vol. 76, No. 5, ss. 378–382.

Hsieh H.F., Shannon S.E., Three Approaches to Qualitative Content Analysis, „Qualitative Health Research", 2005, 15(9), 1277–1288.

Kendall M.G., Stuart A., The Advanced Theory of Statistics, vol. 1-2, wyd. 4, Macmillan, New York 1977.

Krippendorff K., Content Analysis: An Introduction to Its Methodology, Sage Publications 2018; S. Elo, H. Kyngäs, The qualitative content analysis process, „Journal of Advanced Nursing"

Mima R., *Kosovo: Strong exports and public investment to sustain growth in 2023*, Forest Report/ Spring 2023.

Pearson K. , On the Criterion that a Given System of Deviations from the Probable in the Case of a Correlated System of Variables is Such that it Can be Reasonably Supposed to have Arisen from Random Sampling, [w:] S. Kotz, N.L. Johnson (red.), Breakthroughs in Statistics, Springer Series in Statistics, Springer, New York 1992 [przedruk z: "Philosophical Magazine" 1900].

Springer A., *Building Strategy of Talent Retention on Basis of Achievment Goal Theory of Motivation – Theoretical Assumption*. "Business Trends" 2013, nr 2.

Netografia

Education strategy 2022–2026,
https://www.dvv-international.ge/fileadmin/files/caucasus-turkey/Kosovo/Resources/Strategja-e-Arsimit-2022-2026-Eng..pdf, s. 11–13.
Gazeta zyrtare e republikës së Kosovës, nr 14, 9 shtator 2011, Prishtinë ligji nr. 04/l-037 për arsimin e lartë në republiken e kosovës
https://akreditimi.rks-gov.net/about-kaa/
https://aksp-ks.net/?page=2,6
https://askapi.rks-gov.net/Custom/0433ea1d-cd79-4099-9f65-d6e409da25eb.pdf
https://fsi-edu.net/en/historiku/
https://unhz.eu/misioni/
https://uni-gjilan.net/en/mission/
https://uni-gjk.org/en/faqe/1/keshilli-drejtues
https://uni-gjk.org/en/faqe/10/historiku
https://uni-prizren.com/en/upz/university/
https://ushaf.net/mission-and-vision/?lang=en
https://www.enqa.eu/about-enqa/
https://www.ibcmitrovica.eu/about/background-and-mission/
https://www.umib.net/en/history/
Internationalization Action Plan 2022–2026,
https://ushaf.net/wp-content/uploads/2024/01/Internationalization-Action--Plan-2022-26.pdf
Aliu L., Analysis of Kosovo's Education System, Friedrich Ebert Stiftung, Inject, www.fes-kosovo.org
PISA 2018 Results, What students know and can do. Volume I, OECD, 2019, https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/5f07c754en.pdf?expires=1620417488&id=id&accname=guest&checksum=-
Raport Światowego Forum Ekonomicznego z 2020, World Economic Forum, 2020
self assessment report of the kosovo accreditation agency (kaa), https://akreditimi.rks-gov.net/
Strategic plan of the University of Applied Sciences in Ferizaj 2022–2026, https://ushaf.net/wp-content/uploads/2023/02/STRATEGIC-PLAN-OF--UASF-2022-2026.pdf

Spis tabel

1. Analiza PESTEL dla Kosowa 14
2. Liczba uczniów oraz studentów systemu edukacji w Kosowie 18
3. Liczba pracowników systemu edukacji 19
4. Liczba studentów poszczególnych dziedzin studiów 19
5. Liczba studentów uczelni publicznych 40
6. Liczba absolwentów w uczelniach publicznych w Kosowie 41
7. Liczba pracowników akademickich w roku 2021/2022 42
8. Liczba studentów uczelni prywatnych w Kosowie 44
9. Liczba absolwentów uczelni prywatnych 45
10. Liczba pracowników w uczelniach prywatnych 46
11. Liczna osób zatrudnionych w państwowych uczelniach w Kosowie 78
12. Cechy charakterystyczne uczelni publicznych versus prywatnych 81
13. Determinanty przywództwa wg K. Adamiak oceniane podczas wywiadu 87
14. Liczba respondentów 89
15. Podsumowanie wiadomości na temat użytych miar indukcyjnych 97
16. Użyte miary zależności w zależności od poziomu pomiaru zmiennej 98
17. Determinanty przywództwa wg K. Adamiak 100
18. Wskaźniki przypisane do hipotez 100
19. Składowe Hipotezy 1 – rozkłady brzegowe, miary dyspersji i tendencji centralnej 105
20. Wyniki testu Friedmana 106
21. Test W Kendalla 106
22. Składowe Hipotezy 2 – rozkłady brzegowe, miary dyspersji i tendencji centralnej 109
23. Test Friedmana 110
24. Test W Kendalla 111
25. Składowe Hipotezy 3 – częstości 115

26. Składowe Hipotezy 4 – Tabela częstości, najlepszy styl przywódczy ... 118
27. Składowe Hipotezy 5 – rozkłady brzegowe, miary dyspersji i tendencji centralnej ... 120
28. Test Friedmana ... 121
29. Test W Kendalla ... 122
30. Składowe Hipotezy 6 – Tabela częstości dla wszystkich badanych 127
31 Test Chi-kwadrat zgodności – ważność elementów ... 128
32. Kappa Fleissa – zgodność respondentów ... 128
33. Składowe Hipotezy 7 – Tabela częstości ... 131
34. Składowe Hipotezy 7 – Tabela częstości w podziale na administrację i menedżerów. „Co chciałbyś zmienić w funkcjonowaniu uczelni w której obecnie pracujesz? Styl przywództwa" ... 131
35. Test Chi-kwadrat zgodności – ważność elementów ... 131
36. Kappa Fleissa – zgodność respondentów ... 132
37. Składowe Hipotezy 9 – Tabela krzyżowa, najlepszy styl przywódczy ... 136
38. Zestawienie wyników analiz ... 146
39. Długość zatrudnienia na danym stanowisku a odpowiedź na pytanie „Lubię pracować sam potrzebuję tylko ogólnych wytycznych". Tabela krzyżowa, rozkłady brzegowe ... 148
40. Odpowiedź na pytanie: „Lubię pracować sam potrzebuję tylko ogólnych wytycznych", a „Potrzebuję motywacji ze strony przełożonego" oraz „Nie potrzebuję motywacji z zewnątrz - jestem w stanie sam siebie motywować". Tabela krzyżowa, rozkłady brzegowe ... 150
41. Odpowiedź na pytanie: „Chcę brać udział w podejmowaniu decyzji" a wybranym stylem przywódczym. Tabela krzyżowa, rozkłady brzegowe ... 151
42. Tabela krzyżowa: Styl przywództwa a chęć zmiany na swojej uczelni stylu przywództwa. Tabela krzyżowa, rozkłady brzegowe. 153
43. Zajmowane stanowisko a zmiana stylu przywództwa. ... krzyżowa, rozkłady brzegowe ... 154

Spis wykresów

1. Liczba mieszkańców Republiki Kosowa 16
2. Liczba osób prowadzących zajęcia w państwowych uczelniach w Kosowie 43
3. Procentowy rozkład pracowników podstawowych oraz wspierających 44