

e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJI KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2019, nr 2 (79)



Katarzyna Górak-Sosnowska, *Zarządzanie obsługą studenta w dziekanatach polskich uczelni*, „e-mentor” 2019, nr 2(79), s. 20–25, <http://dx.doi.org/10.15219/em79.1408>.



Zarządzanie obsługą studenta w dziekanatach polskich uczelni

Katarzyna Górak-Sosnowska*

Obsługa procesu dydaktycznego pełni wobec niego rolę podrzędną i z tego powodu jest niemal całkowicie pomijana w literaturze dotyczącej szkolnictwa wyższego. Tymczasem zajmujący się nią pracownicy administracji (czyli głównie dziekanatów albo innych jednostek odpowiedzialnych za obsługę toku studiów) są jedną z dwóch kategorii pracowników uczelni, z którymi stykają się studenci. Poziom obsługi administracyjnej stanowi istotny czynnik wpływający na postrzeganie przez nich jakości procesu dydaktycznego (Calvo-Porrall, Lévy-Mangin i Novo-Corti, 2013, s. 614), a według niektórych badaczy ma zasadnicze znaczenie w ogólnej ocenie jakości szkolnictwa wyższego – niemalże porównywalne do oceny komponentu akademickiego. Wynika to ze szczególnej roli obsługi administracyjnej jako pośrednika i organizatora kontekstu relacji pomiędzy pracownikami naukowo-dydaktycznymi a studentami (Sultan i Wong, 2012, s. 77).

Obsługa studentów powinna cechować się efektywnością proceduralną, a także potrafić sprostać oczekiwaniom coraz bardziej zróżnicowanej populacji studentów o różnych potrzebach (Komives i Woodard, 2003, s. 337). Umiejętność pogodzenia tych dwóch wymiarów świadczy o jakości pracy dziekanatu z trzech powodów:

- Przestrzeganie procedur oznacza dbałość o respektowanie przepisów prawnych – każda sprawa powinna zostać rozpatrzona indywidualnie i z należytą starannością. Ponadto, dziekanaty działają w środowisku prawnym o stosunkowo dużym stopniu zmienności i muszą nie tylko śledzić stosowne przepisy, ale i na bieżąco dostosowywać do nich swoją pracę.
- Umasowienie szkolnictwa wyższego przełożyło się na dużą liczbę studentów przypadających na jednego pracownika dziekanatu, co skutkuje powtarzalnością wykonywanych czynności i prowadzi do rutyny (Górak-Sosnowska, Brdulak,

Matuszewicz i Senator, 2018). Zarazem populacja studentów staje się coraz bardziej różnorodna nie tylko ze względu na dążenie do internacjonalizacji uczelni, ale również obsługę studentów wymagających zindywidualizowanego podejścia.

- Cykl pracy dziekanatu wyznacza organizacja roku akademickiego. Na jego początku i pod koniec pracy w dziekanacie jest bardzo dużo, w połowie semestru i w trakcie wakacji – zazwyczaj mniej. Większość zadań ma ściśle wyznaczone ramy czasowe (np. studentom można zaliczyć semestr po zakończeniu sesji, absolutorium można rozliczyć po końcu ostatniego semestru i złożeniu przez studenta pracy), co oznacza, że nie sposób ich przesunąć w czasie. Dysponując tymi samymi zasobami, kierownik musi zorganizować pracę w taki sposób, aby niezależnie od etapu roku akademickiego, dziekanat funkcjonował sprawnie i efektywnie.

Niniejszy artykuł nakreśla możliwe kierunki zmian w organizacji pracy dziekanatów, koncentrując się na tych rozwiązaniach, które mogą one wypracować we własnym zakresie. Pomija zatem np. udogodnienia wynikające z modernizacji systemów informatycznych albo rozwiązania na szczeblu regulacji wewnętrznych uczelni, które umożliwiają efektywniejszą pracę. Tego typu innowacje – choć nieraz konsultowane z kierownikami dziekanatów – powstają zazwyczaj niezależnie od nich. Innymi słowy, rzadko kiedy pracownicy dziekanatu mają wpływ na wybór oprogramowania do obsługi studentów (zwłaszcza że jest to najczęściej jednorazowa kosztowna inwestycja na poziomie całej uczelni) albo na regulamin studiów¹. Mogą natomiast do pewnego stopnia organizować swoje środowisko pracy tak, aby realizować zadania w optymalny sposób. Takim właśnie oddolnym rozwiązaniem, opracowanym na podstawie własnych doświadczeń, poświęcony jest niniejszy artykuł.

* Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

¹ Regulamin studiów przyjmuje zazwyczaj Senat. Zakupu oprogramowania (bądź podejmują decyzję o wprowadzeniu własnego systemu teleinformatycznego) dokonują władze administracyjne uczelni. Prowadząc badania w kilkudziesięciu dziekanatach polskich uczelni publicznych i niepublicznych (Górak-Sosnowska i in., 2018; Górak-Sosnowska i Wiśniewska, 2019 [w druku]) tylko w jednym przypadku spotkałam się z informacją, że pracownicy dziekanatu – jako końcowi użytkownicy programu – mieli decydujący głos w zakresie jego wyboru.

Zarządzanie obsługą studenta w dziekanatach...

Dziekanaty są na wydziałach jednostkami, które skupiają większość procesów związanych z obsługą administracyjną. Zakres wykonywanych zadań różni się w zależności od wydziału i uczelni, choć można powiedzieć, że wspólnym mianownikiem jest obsługa toku studiów. Michał Matuszewicz wyróżnił trzy modele dziekanatów:

- wydziałowy – ma zróżnicowany zakres zadań. Zajmuje się: obsługą studentów, obsługą pracowników naukowych, władz dziekańskich, a także obsługą procesu kształcenia na trzech poziomach studiów, studiami podyplomowymi, planowaniem dydaktyki, a niekiedy koordynacją programów zagranicznych, czy obsługą projektów;
- dziekanatowy (studencki) – skoncentrowany na obsłudze toku studiów od rekrutacji bądź przyjęcia dokumentów z rekrutacji po obronę;
- model mieszany – dziekanat pełni funkcję centralną na poziomie wydziału, natomiast za obsługę pracowników naukowo-dydaktycznych i toku studiów odpowiadają poszczególne jednostki organizacyjne (instytuty, katedry; Matuszewicz w: Górak-Sosnowska i in., 2018).

Materiałem źródłowym jest ponad 70 tak zwanych dobrych praktyk przygotowanych przez pracowników dziekanatów siedmiu uczelni wyższych – obok Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie (Dziekanat Studium Magisterskiego) są to: Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie (Wydział Zarządzania), Akademia Leona Koźmińskiego (Kolegium Prawa oraz Kolegium Zarządzania i Finansów), Politechnika Warszawska (Wydział Inżynierii Lądowej), Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach (Wydział Finansów i Ubezpieczeń), Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej (Wydział Ekonomiczny) oraz Uniwersytet Śląski w Katowicach (Wydział Teologiczny)². Praktyki te zostały pozyskane z myślą o internetowej bazie dobrych praktyk stosowanych w dziekanatach, która obecnie jest opracowywana³. Wszyscy uczestnicy tego projektu zgodzili się na udostępnienie ich na potrzeby niniejszego artykułu. W tym sensie zbiór praktyk stanowi pewną zamkniętą całość, którą można wykorzystać jako przykłady innowacyjnych rozwiązań stosowanych w dziekanatach. Do projektu tworzenia internetowej bazy dobrych praktyk przystąpiły bowiem te dziekanaty, które zainteresowane są rozwiązaniami usprawniającymi pracę lub te, które same wypracowały takie rozwiązania.

Praktyki zostały pozyskane na dwa sposoby. Pierwszym było zapytanie skierowane do użytkowników grupy na portalu społecznościowym Facebook *Forum Dziekanatów*⁴, która obecnie liczy ponad 0,5 tys. pracowników szkół wyższych z całej Polski i poświęcona jest obsłudze toku studiów. Drugim sposobem było seminarium zorganizowane 8 czerwca 2018 r. w SGH przez cztery dziekanaty (Dziekanat Studium Magisterskiego SGH, dziekanat Kolegium Prawa ALK, dziekanat Wydziału Inżynierii Lądowej PW oraz dziekanat Wydziału Finansów i Ubezpieczeń UEK), podczas którego uczestnicy – w zdecydowanej większości pracownicy dziekanatów – prezentowali praktyczne rozwiązania, jakie wdrożyli w swoich jednostkach. Okazały się one na tyle ciekawe i nowatorskie, że stały się podstawą niniejszego artykułu.

Warto dodać, że artykuł przedstawia jedynie oddolne rozwiązania, a zatem takie, które zostały wypracowane przez poszczególne dziekanaty; stąd część dobrych praktyk z bazy została pominięta⁵, bo choć ułatwiają pracę dziekanatów, zostały wypracowane odgórnie (dla dziekanatów, a nie przez dziekanaty). Praktyki zaprezentowane w artykule podzielono na trzy kategorie tematyczne: organizacja pracy, współpraca z innymi jednostkami oraz rozwiązania dla studentów.

Organizacja pracy

Obsługa studentów w dziekanacie wiąże się z koniecznością sprostania dwóm wyzwaniom. Po pierwsze, musi ona spełniać wymogi właściwych regulacji prawnych – tak państwowych, jak wewnętrznych uczelni, co nakłada na dziekanaty obowiązek odpowiedniego procedowania dokumentów, jak również prowadzenia dokumentacji przebiegu studiów. Po drugie, obsługa musi być dostosowana do zmieniającego się tempa pracy wynikającego z organizacji roku akademickiego. Kluczowe wydaje się zatem właściwe zorganizowanie pracy. Kierownik dziekanatu, mając najczęściej ten sam zespół osób, musi tak rozplanować jego zadania, aby był on w stanie zrealizować je w czasie tzw. kumulacji, czyli na początku i końcu roku akademickiego (gdy do zwykłej obsługi studenta dochodzą obowiązki związane z obsługą studentów I semestru, zaliczaniem semestrów, rozliczaniem absolutorium oraz obsługą procesu dyplomowania); trzeba także umieć reagować na nowe zadania

² Lista skrótów stosowanych w tekście: ALK – Akademia Leona Koźmińskiego, DSM SGH – Dziekanat Studium Magisterskiego, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, WFiU UEK – Wydział Finansów i Ubezpieczeń, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, WE UMCS – Wydział Ekonomiczny Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, WIL PW – Wydział Inżynierii Lądowej, Politechnika Warszawska, WTL UŚ – Wydział Teologiczny Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach oraz WZ AGH – Wydział Zarządzania, Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie.

³ Baza dostępna będzie pod adresem: <http://dziekanaty.pl/baza-dobrych-praktyk-w-dziekanatach>. Opracowują ją pracownicy dziekanatów wymienionych w tekście, projekt zaś koordynują z autorką niniejszego artykułu kierowniczki dwóch dziekanatów: mgr Alina Kowolik z WFiU UEK oraz mgr Ewa Wiśniewska z Kolegium Prawa ALK.

⁴ Por. <https://www.facebook.com/groups/631250907263656/>.

⁵ W bazie znajdują się ponadto praktyki, które można przyporządkować do trzech kolejnych kategorii: rozwiązania prawne, rozwiązania informatyczne oraz rozwiązania dla pracowników dziekanatów. Mają one jednak odgórny charakter i z tego powodu nie zostały uwzględnione w niniejszym artykule.

i wyzwania, które pojawiają się bez zapowiedzi w dowolnym czasie roku akademickiego (np. konieczność przygotowania odpowiednich statystyk, dokumentacji na wizytację Polskiej Komisji Akredytacyjnej czy sprawozdań).

Kluczowe wydaje się zatem pytanie, czy warto dążyć do specjalizacji poszczególnych pracowników, czy raczej powinni oni być uniwersalni, tak aby móc się wzajemnie w razie potrzeby zastępować. Na analizowanych uczelniach w większości obowiązuje model wydziałowy, co oznacza, że dziekanaty zajmują się sprawami wydziału oraz prowadzeniem spraw studentów. Zazwyczaj część pracowników odpowiada za sprawy studentów, a inni za sprawy wydziału (np. WFiU UEK), choć zdarza się i tak, że wszyscy wykonują oba rodzaje zadań (np. Kolegium Prawa ALK). Większość kierowniczek dziekanatów objętych niniejszą analizą dąży do pełnej zastępowalności osób obsługujących studentów. Na przykład na WIL PW co kilka lat następuje rotacja na stanowiskach pracy, a zatem osoby z dziekanatu ds. studiów stacjonarnych przechodzą do dziekanatu ds. studiów niestacjonarnych i na odwrót. Wynika to z potrzeby zapewnienia wysokiej jakości obsługi studentów, tak aby każdy z procesów mogły wykonać poprawnie co najmniej dwie osoby, a ponadto pozwala poznać specyfikę pracy w innym dziekanacie. W ALK każdy pracownik ma przypisaną grupę studentów, jednak dzięki prowadzeniu dokumentacji przebiegu studiów online, w tym elektronicznemu systemowi przesyłania i rozpatrywania podań, jest w stanie obsłużyć każdego studenta, także spoza swojej grupy.

Innym istotnym zagadnieniem z punktu widzenia organizacji pracy jest kwestia, jak spowodować, aby wszyscy pracownicy dziekanatu prowadzili swoich studentów w taki sam sposób. O ile bowiem na każdym wydziale obowiązują określone regulacje, to metody ich realizacji przez poszczególnych pracowników mogą się różnić. Dotyczy to często szczegółów np. tego, kiedy dana osoba przygotowuje skreślenia, jak opisuje podania, czy w jaki sposób ma ułożone akta osobowe studentów, jednak różnice te mogą utrudniać pracę w przypadku konieczności zastąpienia jej. Aby uniknąć takich problemów, w ALK opracowano „Handbook dziekanatu”, który zawiera, między innymi, wartości, jakimi pracownicy powinni kierować się w pracy, standard obsługi studenta i wykładowcy, etykietę e-maila, wyciąg z najważniejszych przepisów wewnętrznych i zewnętrznych, a także kalendarz studenta, wykładowcy i dziekanatu. Jest to z jednej strony zbiór zaleceń, z drugiej zaś kompendium wiedzy dla nowo przyjętych pracowników. Na WTL UŚ kierownik dziekanatu organizuje szkolenia w przypadku zmian w prawie. W ten sposób pracownicy uzyskują najważniejsze informacje na ich temat i wiedzą, w jaki sposób procedować. Co więcej, przygotowuje też listy miesięcznych zadań, dzięki którym udaje się realizować terminowo obowiązki wynikające z organizacji roku akademickiego i właściwie zaplanować pracę. Zebrania organizowane są także na WIL PW, a uczestniczą w nich zarówno pracownicy dziekanatu,

jak i prodziekani odpowiedzialni za sprawy studiów. Podczas tych spotkań omawiane są nowe problemy, ustalany harmonogram najbliższych działań, dzielone obowiązki; jest to także forum wymiany informacji i spostrzeżeń. Z kolei w Dziekanacie Studium Magisterskiego SGH większość prodziekanów zna zakres zadań jego pracowników od strony praktycznej (umie korzystać z systemu informatycznego, rozliczyć studenta do absolutorium, przygotować dyplom i wykonać prawie wszystkie czynności pracowników dziekanatów).

Wypracowanie jednolitych zasad ułatwiają narzędzia informatyczne – nie tylko system umożliwiający obsługę toku studiów, ale także dyski sieciowe czy praca na wspólnych plikach. Na przykład na WIL PW składy komisji przeprowadzających egzaminy dyplomowe przygotowywane są na wspólnej liście na platformie SharePoint, dziekanaty ALK i WFiU UEK prowadzą wspólne rejestry korespondencji przychodzącej i wychodzącej, pracownicy dziekanatu WTL UŚ pracują na wspólnych plikach pakietu MS Office, a niemalże w każdym badanym dziekanacie pomocny okazuje się dysk sieciowy albo wyodrębniona przestrzeń w chmurze. Na WZ AGH w programie Excel tworzone są szablony z zawartymi regułami walidacyjnymi, ułatwiające przygotowywanie statystyk do GUS.

Współpraca z innymi jednostkami uczelni

W strukturze uczelni dziekanaty należą do jednostek pomocniczych, a zatem takich, które wspomagają pracę jednostek podstawowych. Jak zauważa Jakub Brdulak, współpraca między jednostkami podstawowymi a pomocniczymi bywa trudna, ponieważ te pierwsze uważają siebie za główną wartość uczelni, natomiast te drugie postrzegane są jako źródło kosztów (Brdulak w: Górak-Sosnowska i in., 2018). Z tego względu wydaje się, że dla efektywnego funkcjonowania uczelni istotna jest jak najlepsza współpraca między dziekanatami a innymi jednostkami uczelni.

Na analizowanych wydziałach współpraca ta realizowana jest na różne sposoby. Na przykład na WZ AGH, WIL PW czy WFiU UEK kierownicy dziekanatu uczestniczą w posiedzeniach rady wydziału. Dzięki temu są zorientowani w bieżącej pracy wydziału i w miarę potrzeby mogą udzielać stosownych informacji. Ponadto w ALK i na WIL PW organizowane są spotkania z inicjatywy rektora, w których biorą udział kierownicy jednostek administracyjnych, w tym dziekanatów.

Dużym ułatwieniem w pracy dziekanatu jest scedowanie pewnych zadań i procesów związanych z obsługą studentów na inne jednostki administracji, albo wydzielenie w ramach dziekanatów wyspecjalizowanych działów. Dotyczy to zwłaszcza zadań niemonotonnych, o dużej specyfice zależnej od indywidualnej sytuacji studenta albo obarczonych dodatkową odpowiedzialnością. Do tego typu zadań należy pomoc materialna oraz obsługa opłat za usługi edukacyjne (od rozkładania czesnego na raty po naliczanie opłat i wystawianie faktur). Na WZ AGH powołano

Zarządzanie obsługą studenta w dziekanatach...

Dział Spraw Studenckich, który zajmuje się pomocą materialną. Studenci są obsługiwani w zamkniętym pomieszczeniu, co sprzyja dyskrecji i umożliwia zindywidualizowanie podejścia. Na WIL PW i WFiU UEK nie ma takiego działu, jednak pomocą materialną zajmuje się jeden pracownik dziekanatu. Aby zminimalizować ryzyko braku zastępowalności, na organizowane przez instytucje zewnętrzne szkolenia z zakresu pomocy materialnej wysyłane są zawsze dwie osoby. Monitorowaniem należności zajmuje się również jedna osoba zatrudniona w księgowości, która zna specyfikę pracy w dziekanacie i USOS (Uniwersytecki System Obsługi Studiów). Takie rozwiązania znacznie odciążają pozostałych pracowników dziekanatu, którzy zajmują się obsługą studentów.

Specyficzną formę współpracy z innymi jednostkami uczelni stanowią spotkania (najczęściej nieformalne) kierowników dziekanatów danej uczelni. Służą one porównaniu stosowanych rozwiązań, konsultacji bieżących problemów, a czasami wypracowaniu wspólnego stanowiska wobec innych jednostek uczelni. Tak jest np. na WFiU UEK. Podobnie układa się współpraca między dziekanatami w SGH (zwłaszcza, że są jedynie dwa) i ALK. Z kolei z inicjatywy m.in. dziekanatu WIL PW podejmowane są działania zmierzające do organizacji cyklicznych spotkań kierowników dziekanatów tej uczelni, które służyłyby standaryzacji procedur oraz programu USOS. Na AGH tzw. spotkania dziekanatowe w formie szkoleń albo dyskusji i zgłaszania problemów zwołuje kierownik Działu Nauczania (jednostki nadrzędnej nad wszystkimi wydziałowymi dziekanatami).

Wydaje się, że współpraca dziekanatów danej uczelni może przynieść największe korzyści, jeżeli jest ich mało, ponieważ wówczas jednostki centralne wpływają na ich pracę w stosunkowo niewielkim stopniu. Uczelnie mniejsze nie mają często tak silnie rozbudowanej administracji centralnej, więc poszczególne dziekanaty działają w dużej mierze niezależnie od siebie. W sytuacji, gdy funkcjonują w tym samym otoczeniu prawnym (mimo różnic wprowadzanych na poziomie regulacji dziekańskich), informatycznym i organizacyjnym, przepływ informacji między nimi wydaje się kluczowy dla poprawienia jakości ich pracy a być może i pozycji względem innych jednostek uczelni. W przypadku dużych uczelni publicznych (zwłaszcza uniwersytetów), dziekanatów może być i kilkanaście, a za standaryzację realizowanych prac odpowiada centrala. W związku z tym – o ile jednostki centralne działają sprawnie – nie ma potrzeby podejmowania oddolnej współpracy między dziekanatami.

Ciekawą formę współpracy nie tyle z innymi jednostkami uczelni, co z jej interesariuszami, stanowi rozwiązanie wdrożone na WE UMCS. Studenci tego wydziału mogą zrealizować praktyki zawodowe, pracując w dziekanacie. Wykonują one proste, powtarzalne czynności, takie jak sprawdzanie kompletności dokumentów składanych przez kandydatów,

zakładanie teczek, porządkowanie czy archiwizacja akt studentów. Wcześniej muszą przejść szkolenia z zakresu różnych przepisów, których należy przestrzegać w miejscu pracy, w tym ochrony danych osobowych oraz tajemnicy służbowej. Możliwość realizowania praktyk w dziekanacie wydaje się dobrym rozwiązaniem nie tylko ze względu na to, że uzyskuje on wsparcie – zwłaszcza w okresach natężonej pracy – ale także dlatego, że studenci poznają zakres wykonywanych tu prac. Trudnością może być pozyskanie chętnych, a także zmiana ich roli – ze studentów, którzy są przez dziekanat obsługiwani na obsługujących innych studentów.

Rozwiązania dla studentów

Zasadniczo wszystkie opisane powyżej innowacje mające na celu usprawnienie pracy w dziekanacie służą zwiększeniu efektywności obsługi studentów. O ile wcześniejsze rozwiązania dotyczyły sposobu organizacji pracy wewnątrz dziekanatu, a zatem nie były często dostrzegalne z perspektywy osoby obsługiwanej, o tyle opisane w tym podrozdziale zorientowane są bezpośrednio na obsługę studentów. Mowa o dwóch rodzajach czynności: efektywnej komunikacji ze studentami – w szczególności przekazywaniu informacji oraz dostępności dziekanatu dla studentów – tak w kwestii obsługi bezpośredniej, jak i przyjmowania podań.

Dziekanaty korzystają z różnych sposobów dostarczenia z informacjami do studentów. Obok metod tradycyjnych, czyli umieszczania stosownych komunikatów na stronach internetowych oraz wysyłania wiadomości e-mail, kilka dziekanatów wpadło na nowatorskie rozwiązania w tym zakresie. Dotyczy to zarówno zasięgu informacji, jak również skuteczności jej dostarczenia.

Na WIL PW wprowadzono dla studentów instrukcje wideo dotyczące USOS. W nagraniach pokazywany jest sposób obsługi danego elementu tego systemu, a następnie dograny komentarz słowny, w którym kierowniczka dziekanatu przekazuje dodatkowe informacje. Pomysł nagrywania filmów wynikał z praktycznej potrzeby. Studenci często dzwoniли do dziekanatu z pytaniami dotyczącymi USOS, a instrukcje pisemne czytali niechętnie. Kierowniczka dziekanatu uznała, że przekaz wideo może być skuteczniejszy, zwłaszcza że sama w ten sposób sprawdza, jak obsłużyć daną aplikację. Co więcej, filmy z komentarzem mogą przydać się także nowym pracownikom, aby zaznajomili się z podstawowym systemem informatycznym w dziekanacie. Nagranie ich jest ponadto znacznie mniej czasochłonne niż napisanie instrukcji.

Na stronie dziekanatu WE UMCS znajduje się zakładka „Pilne ogłoszenia dziekanatu”, która została połączona ze stroną na Facebooku⁶. Zamieszczane są tam na bieżąco informacje o odwoływanych zajęciach, a także o zmianie terminów konsultacji czy zajęć.

⁶ Por. Dziekanat WE UMCS, <https://www.facebook.com/Dziekanat-WE-UMCS-1425315044347970/>.

Stronę na Facebooku subskrybuje ponad 5,3 tys. osób, stanowi ona zatem popularne źródło wiadomości. Wpisy na Facebooku docierają bezpośrednio do osób, które subskrybują daną stronę, natomiast informacje zamieszczone na stronie internetowej wymagają zainteresowania studenta. A który student będzie sam sprawdzał na stronie dziekanatu przed zajęciami, czy nie zostały one odwołane? Ponadto przed każdą sesją egzaminacyjną prodziekan ds. studentów wysyła zarówno do studentów, jak i nauczycieli, uzgodnioną z pracownikami dziekanatu informację przypominającą najważniejsze terminy i regulacje (możliwość otrzymania wpisu warunkowego, przedłużenia sesji, indywidualnej organizacji semestru itp.). Przyczyniło się to do istotnego uporządkowania procesu rozliczania semestrów.

Zespół DSM SGH (jeden z prodziekanów wspomagany doraźnie przez inne osoby) prowadzi blog dla studentów, na który zagląдают także niektórzy wykładowcy. Zamieszczane są tam wpisy dotyczące bieżących spraw, a także ilustrujące problematyczne obszary zasad studiowania. Włączone komentarze oznaczają możliwość zadawania przez studentów pytań online. Taka forma komunikacji ułatwia dotarcie z informacjami i wyjaśnieniami do szerokiej grupy odbiorców, którzy niechętnie zagląдают na stronę www dziekanatu, a także umożliwia przedstawienie treści w mniej formalny sposób (dzięki czemu staje się ona bardziej przystępna). Blog połączony jest z FB dziekanatu, a znajduje się pod adresem <http://dziekanat.waw.pl>, czyli na zewnętrznej domenie, co z kolei pozwala autorom na autonomię.

Stosunkowo dużym wyzwaniem dla dziekanatów jest zapewnienie studentom optymalnego czasu obsługi. Dotyczy to tak możliwości załatwiania spraw bezpośrednio u pracowników, jak i przyjmowania studenckich podań. W wielu dziekanatach można je przesłać online i w podobny sposób komunikowana jest później decyzja dziekana. Dziekanat WFiU UEK wprowadził dodatkowe udogodnienie: możliwość wrzucenia podania do specjalnych skrzynek zawieszonych na drzwiach. Studenci mogą to zrobić, nawet jeżeli dziekanat jest nieczynny, a pracownicy wyjmują ich podania 1–2 razy dziennie.

Dziekanaty są otwarte dla interesantów od kilkunastu do kilkudziesięciu godzin tygodniowo. Jeżeli liczba godzin jest mniejsza, oznacza to najczęściej, że cały zespół obsługuje studentów w tym samym czasie. Jeżeli liczba godzin jest większa, pracownicy dziekanatu pracują rotacyjnie przy obsłudze studentów. Na przykład na WFiU UEK dzięki temu, że dziekanat mieści się w kilku pokojach, możliwe jest ułożenie godzin obsługi studentów w sposób kaskadowy, tak aby część osób mogła pracować w ciszy, podczas gdy inna obsługuje – poszczególne pokoje obsługują studentów w godzinach 8.00–12.00 i 12.00–15.00. Student może zatem albo wybrać się do dowolnej opiekunki

toku, albo poczekać na porę, kiedy przyjmuje jego opiekunka. Dziekanat jest otwarty dla interesantów 7 godzin dziennie, a mimo to jego pracownicy mają czas na pracę w ciszy.

Granice efektywności

Przedstawione powyżej rozwiązania są wypracowanymi oddolnie przez zespoły pracowników sposobami poprawiającymi organizację pracy w dziekanacie. Wiele z nich zaskakuje swoją kreatywnością, tworząc wartość dodaną za pomocą pozornie drobnych, ale istotnych z punktu widzenia organizacji pracy zmian. Niektóre rozwiązania da się z powodzeniem aplikować w innych dziekanatach, jednak wiele z nich wynika ze specyfiki pracy na danej uczelni, czy nawet wydziale. Na przykład prowadzenie bloga dla studentów wiąże się jedynie z nakładem pracy autorów – teoretycznie może funkcjonować na każdym wydziale. Z kolei rotacyjne dyżury realne są jedynie tam, gdzie pozwalają na to warunki lokalowe (pracownicy zajmują osobne pomieszczenia), albo liczba studentów przypadająca na pracownika jest na tyle niewielka, że z obsługą o danej porze poradzi sobie część zespołu.

Niewątpliwie wąskim gardłem dla efektywnej organizacji pracy dziekanatu jest jego otoczenie, na które pracownicy nie mają specjalnie wpływu. Dotyczy to w szczególności:

- liczby studentów przypadających na jednego pracownika. Jeżeli dziekanat obsługuje zbyt dużą liczbę studentów, znacznie utrudnia to jego efektywną pracę, szczególnie w czasie kumulacji zadań. Przykładowo, przy 800 studentach na jednego pracownika czas przeznaczony na obsługę jednego studenta to około 13 minut miesięcznie⁷. O ile nie stanowi to problemu w trakcie roku akademickiego, niemożliwe jest efektywne obsłużenie tak wielu osób w czasie kumulacji zadań, kiedy każdy student wymaga jakiejś aktywności (przy czym najmniejsza to zaliczenie semestru, wydrukowanie karty, przekazanie do podpisu dziekana i włożenie jej do akt studenta). O ile w przypadku modelu wydziałowego dziekanatu możliwe jest tymczasowe zaangażowanie do pomocy w obsłudze studentów pozostałych pracowników, w przypadku modelu dziekanatowego (czyli dziekanatu zajmującego się wyłącznie obsługą studentów) takiej możliwości nie ma.
- zaplecza informatycznego. Obsługa kilkuset czy kilku tysięcy studentów przez dziekanat możliwa jest dzięki automatyzacji i informatyzacji wielu procesów. Jeżeli jednak system informatyczny jest ułomny, wiele czynności należy wykonywać ręcznie. W skrajnych przypadkach źle działający system informatyczny wymaga

⁷ Konkretyzując: w miesiącu (np. październik 2019 r.) są 23 dni pracujące. Dzień pracy to 8 godzin bez 15 minut przerwy. Daje to 10695 minut miesięcznie, czyli przy 800 studentach oznacza 13 minut na studenta, przy założeniu, że poza jedną przerwą w ciągu dnia pracownik cały czas zajmuje się wyłącznie obsługą studentów.

ręcznej korekty, czy nawet prowadzenia równoległej dokumentacji przebiegu studiów w innym programie. Znacznie spowalnia to obsługę procesu dydaktycznego i naraża na popełnianie błędów.

- zakresu obowiązków dziekanatu. Jeżeli dziekanat traktowany jest jako duża, pojemna jednostka zajmująca się obsługą procesu dydaktycznego, istnieje spore prawdopodobieństwo, że będą do niego trafiały coraz to nowe zadania. Zazwyczaj wymagają one specjalistycznej wiedzy albo wiążą się z dodatkową odpowiedzialnością. Jeżeli nie są wykonywane przez osoby o odpowiednich kwalifikacjach (np. zajmujące się obsługą programów międzynarodowych, stypendiów, rozliczeń, faktur, windykacją), istnieje zagrożenie, że może dojść do błędów i przeciążenia dziekanatów⁸.

Przytoczone powyżej rozwiązania ewidentnie wskazują na to, że dzięki sporemu zaangażowaniu i doświadczeniu, i często mimo niewielkiego zaplecza oraz umiarkowanie silnej (by nie powiedzieć słabej) pozycji w strukturze uczelni, omawiane dziekanaty są w stanie poprawiać swoją pracę i organizować ją w sposób efektywny. Wiele z wymienionych ograniczeń można zniwelować, jeżeli tylko władze

uczelni są świadome roli dziekanatów, zapewniając im odpowiednie wsparcie kadrowe, informatyczne, prawne, a także włączając je do dyskusji na temat zmian w zakresie obsługi toku studiów.

Bibliografia

Calvo-Porrá, C. Lévy-Mangin, J.-P., Novo-Corti, I. (2013). Perceived quality in higher education: an empirical study. *Marketing Intelligence & Planning*, 31(6), DOI: <https://doi.org/10.1108/MIP-11-2012-0136>

Górak-Sosnowska, K., Brdulak, J., Matusiewicz, M., Senator, I. (2018). *Dziekanaty na wyższych uczelniach: funkcjonowanie – wyzwania – dobre praktyki*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

Górak-Sosnowska, K., Wiśniewska, E. (2019). *W poszukiwaniu szczęśliwego dziekanatu*. W: K. Górak-Sosnowska, R. Pajewska-Kwaśny (red.), *Dziekanat w procesie zmian. Nowa rzeczywistość prawna i organizacyjna*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH [w druku].

Komives, S.R. Woodard, D.B. (red.). (2003), *Student Services: A Handbook for the Profession*, San Francisco: Jossey-Bass.

Sultan, P., Wong, H.Y. (2012). Service quality in a higher education context: an integrated model. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 24(5), DOI: <https://doi.org/10.1108/13555851211278196>

Managing students' affairs by dean's offices in Polish higher education institutions: effectiveness and limits

Management of educational process at higher education institutions (HEIs) seems to be of secondary importance, and thus, it is almost entirely neglected in the literature on higher education. However, it is worth to stress that the administration of students' affairs is an essential factor which influences how students perceive the quality of education. Therefore, the effectiveness of managing students' affairs refers both to fulfilling the procedures and handling with the growing needs of more and more diversified students' population. The ability to combine these two aspects (i.e., procedural efficiency with student-oriented approach) speaks about the quality of the dean's office' work. The article has a practical dimension as it aims to present the bottom-up approach to improving the quality of dean's offices' work based on the experience of their employees. The source material covers over 70 so-called good practices prepared by the dean's offices of seven public and non-public HEIs. Presented innovations divided into three categories: work organization, collaboration with other units within the HEI, and practices that benefit students, may serve as the illustration of different ways of managing students' affairs by dean's offices.

Keywords: dean's office, students, HEI, educational process, administrative service

⁸ Ten podpunkt nie wynika bezpośrednio z dobrych praktyk, jednak stanowi element otoczenia dziekanatu, który istotnie wpływa na jego pracę. Więcej na ten temat por. Górak-Sosnowska i Wiśniewska (2019).

Katarzyna Górak-Sosnowska pracuje w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie na stanowisku profesora nadzwyczajnego, jest kierownikiem Zakładu Bliskiego Wschodu i Azji Środkowej oraz pełni funkcję prodziekana w Dziekanacie Studium Magisterskiego. W 2017 r. kierowała badaniami poświęconymi efektywności funkcjonowania dziekanatów na polskich uczelniach oraz zainicjowała zorganizowanie w SGH pierwszego ogólnopolskiego Forum Dziekanatów – konferencji przeznaczonej dla pracowników dziekanatów szkół wyższych. Jest prezesem Stowarzyszenia Forum Dziekanatów.