

**ELŻBIETA STRZELECKA**

Instytut Architektury i Urbanistyki

Wydział Budownictwa, Architektury i Inżynierii Środowiska  
Politechniki Łódzkiej**KSZTAŁTOWANIE KOMPETENCJI SPOŁECZNYCH  
I KIEROWNICZYCH STUDENTÓW  
KIERUNKU GOSPODARKA PRZESTRZENNA  
W POLITECHNICIE ŁÓDZKIEJ**

DOI: 10.34658/znpl.1101.arch.1.2011.119-126

Opiniodawca: **dr hab. Halina Gajdanowicz, prof. UŁ**

*W artykule przedstawiono część badań, dotyczących kompetencji społecznych i kierowniczych, nabywanych przez studentów kierunku Gospodarka przestrzenna w Politechnice Łódzkiej.*

**1. Wstęp**

Po raz pierwszy studia dzienne na kierunku *Gospodarka przestrzenna* na Wydziale Budownictwa, Architektury i Inżynierii Środowiska Politechniki Łódzkiej rozpoczęły się w roku akademickim 2010/2011. W ramach 2610 godzin zajęć, poza minimum programowym, wprowadzono do programu przedmioty do wyboru, kształtujące w sposób bezpośredni lub pośredni kompetencje społeczne i kompetencje w zakresie zarządzania. Należą do nich:

- *warsztat pracy menedżera i projektanta,*
- *negocjacje w zarządzaniu środowiskiem,*
- *zarządzanie kadrami,*
- *nowoczesne metody zarządzania miastem i regionem.*

Stanowią one co prawda tylko około 0,3% wszystkich godzin, jednak ich realizacja ma istotne znaczenie dla uzyskania właściwego profilu absolwenta. Powinien on obejmować nie tylko wiedzę techniczną dotyczącą kształtowania przestrzeni w skali od lokalnej do krajowej (np. umiejętności planowania, projektowania, analizowania etc.), ale również wiedzę ekonomiczną i humanistyczną, w tym związaną z komunikowaniem się i zarządzaniem procesami decyzyjnymi.

Zgodnie ze standardami kształcenia Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego absolwenci tego kierunku powinni posiadać: „interdyscyplinarną wiedzę z zakresu przestrzennej organizacji rozwoju społeczno-gospodarczego oraz ekonomiczną, przyrodniczą, społeczną, a absolwenci studiów inżynierskich – dodatkowo wiedzę o charakterze technicznym”. Studenci powinni być przygotowywani do pracy w:

- zespołach przygotowujących opracowania i dokumenty planistyczne na poziomie lokalnym, regionalnym i krajowym,
- zespołach przygotowujących opracowywania planów zagospodarowania terenu i planów miejscowych,
- jednostkach administracji samorządowej i rządowej, agencjach rozwoju, agencjach nieruchomości, firmach konsultingowych i doradczych oraz innych firmach otoczenia biznesu,
- pracowniach projektowych (absolwenci studiów inżynierskich).

## 2. Kompetencje społeczne przyjęte w standardach kształcenia

Koncepcja kompetencji jako zdolności do wykorzystywania wiedzy w nowych sytuacjach zawodowych narodziła się w Wielkiej Brytanii w latach 90. Dwudziestego wieku i została wykorzystana do opracowania standardów klasyfikacji zawodowej. Pojęcie kompetencji obejmuje zachowanie poszczególnych osób w trakcie pełnienia powierzonych im funkcji oraz wiedzę i umiejętności, które leżą u podstaw tego zachowania [1]. W odniesieniu do kadry kierowniczej, jej kompetencje odnosi się do trzech kategorii umiejętności, tj. [3]:

- koncepcyjnych – jest to zdolność koordynowania i integrowania wszystkich interesów i działań organizacji,
- technicznych – to zdolność do posługiwania się metodami, technikami i wiedzą w wyspecjalizowanej dziedzinie,
- społecznych, czyli do zdolności współpracowania z innymi ludźmi, rozumienia ich i motywowania zarówno indywidualnie, jak i grupowo.

W przypadku kompetencji społecznych wymienia się dwie grupy umiejętności. Decydują one o skuteczności kierowania tak ludźmi, jak i procesami. Należą do nich [3]:

### 1. świadomość społeczna, w tym:

- empatia – wyczuwanie emocji innych, rozumienie ich punktu widzenia, aktywne zainteresowanie się ich problemami,
- świadomość organizacyjna – rozpoznawanie bieżących tendencji, siatki decyzyjnej i polityki na poziomie organizacji,
- uczynność – rozpoznawanie i realizowanie potrzeb podwładnego, partnera i klienta,

### 2. zarządzanie relacjami, w tym:

- inspirowane – kierowanie i motywowanie poprzez mobilizującą wizję,

- wywieranie wpływu – stosowanie różnych technik perswazyjnych,
- rozwój innych – wspieranie zdolności innych ludzi przez sygnały zwrotne i wskazówki do działania,
- inicjowanie zmian – inicjowanie zmian, zarządzanie nimi i sterowanie w nowym kierunku,
- zarządzanie konfliktem – zażegnywanie sporów,
- praca zespołowa – współpraca i budowanie zespołu.

Kluczowym obszarem dla realizacji kompetencji społecznych jest skuteczna komunikacja.

W przypadku kompetencji kierowniczych mamy do czynienia z realizacją funkcji kierowniczych: planowania, organizowania, motywowania, kontrolowania i rozwoju kadr.

To krótkie wprowadzenie pozwala na odniesienie się do kształtowania kompetencji studentów gospodarki przestrzennej w sposób bardziej szczegółowy. Poza umiejętnościami technicznymi, inżynierskimi, np. planowaniem rozwoju infrastruktury technicznej, usług publicznych, opracowywaniem analiz przestrzennych do celów gospodarczych i społecznych, kształtowania środowiska przestrzennego ludzi zgodnie z ich potrzebami, wymogami cywilizacyjnymi, możliwościami technicznymi a także zasadami ładu przestrzennego i rozwoju zrównoważonego, stosowaniem podstawowych narzędzi (np. programów Systemu Informacji Przestrzennej w analizach przestrzennych), studenci są także przygotowywani do działań, w których będą posiłkować się różnego rodzaju kompetencjami społecznymi.

W przypadku absolwentów studiów II stopnia w standardach kształcenia wyraźnie podkreślono, iż poza kompetencjami analitycznymi i metodologicznymi mają oni posiadać kompetencje kreatywne oraz negocjacyjne.

W tabeli 1 zestawiono potencjalne funkcje, założone programem studiów, jakie będą udziałem absolwentów w procesie programowania, planowania i przekształcania przestrzeni. Funkcje te wymagają od nich posiadania następujących umiejętności:

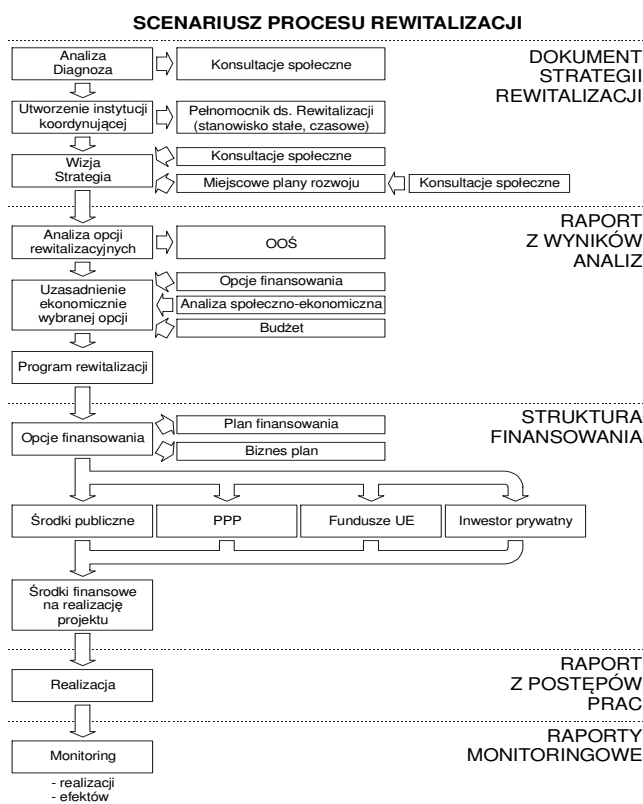
- komunikacyjnych, w tym mieszczą się wystąpienia publiczne, prezentacje wyników, budowanie wizerunku własnego i instytucji, argumentowanie, negocjowanie, komunikowanie się w procesie decyzyjnym,
- umiejętności podejmowania decyzji, w tym posiłkowanie się różnymi technikami decyzyjnymi,
- zarządzania zasobami ludzkimi,
- zarządzania zespołem, w tym zespołem projektowym, pracy w zespole,
- zarządzania konfliktem,
- umiejętności budowania wizji,
- rozwiązywania problemów, umiejętności posiłkowania się technikami heurystycznymi, analitycznymi etc.,
- zarządzania czasem,
- zarządzania sobą, w tym samomotywacji,
- znajomości języków obcych.

Tabela 1. Funkcje absolwentów w procesie kształtowania ładu przestrzennego  
 Table 1. Function of graduates in the process of shaping spatial order

Funkcja	Wyszczególnienie działań
Uczestniczenie lub współuczestniczenie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– w konstruowaniu lokalnych strategii rozwoju i opracowywaniu programów mających na celu podwyższenie konkurencyjności miast, gmin i regionów, uczestniczenia w działaniach mających na celu ochronę środowiska,</li> <li>– w opracowywaniu planów rozwoju euroregionów.</li> </ul>
Współpraca	<ul style="list-style-type: none"> <li>- w przygotowywaniu dokumentów planistycznych</li> </ul>
Współpraca, w tym regionalna	<ul style="list-style-type: none"> <li>– przy sporządzaniu dokumentów oceniających zasoby i stan środowiska przyrodniczego oraz wpływ inwestowania na środowisko,</li> <li>– z regionami europejskimi oraz współuczestniczenia w opracowywaniu programów rozwoju regionalnego,</li> <li>– w opracowywaniu programów rewitalizacji.</li> </ul>
Udziału w procesie zarządzania	<ul style="list-style-type: none"> <li>– gminami, miastami, powiatami i województwami, krajem.</li> </ul>
Przygotowywanie we współpracy ze specjalistami innych dziedzin	<ul style="list-style-type: none"> <li>– opracowań związanych z ochroną środowiska i planowaniem na obszarach objętych różnymi formami ochrony.</li> </ul>
Przygotowywanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ofert inwestycyjnych.</li> </ul>
Podjęcie lokalnych inicjatyw	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dotyczących rozwoju i planowania rozwoju w nawiązaniu do posiadanych zasobów.</li> </ul>
Doradztwo w zakresie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ustalania lokalizacji inwestycji,</li> <li>– gospodarki gruntami i nieruchomościami.</li> </ul>

Przykładem ilustrującym konieczność uczestniczenia absolwentów w procesach komunikacyjnych i decyzyjnych są programy rewitalizacji, w tym istotny jest ich udział w opracowywaniu dokumentu strategii rewitalizacji, a następnie programu rewitalizacji (rys. 1). Konsultacje społeczne są obecnie nieodłącznym elementem procesu rewitalizacyjnego również na etapie analiz opcji rewitalizacyjnych, które wymagają konsultacji także przy ocenie oddziaływania na środowisko (OOS).

Z punktu widzenia zrównoważonego rozwoju ważne jest to, czy proces rewitalizacji uwzględnia konsultacje społeczne, analizę ekonomiczno-środowiskową, sposób finansowania inwestycji, monitoring realizacji i efektów. W większości z tych obszarów powinien brać udział absolwent gospodarki przestrzennej.



Rys. 1. Przebieg procesu rewitalizacji  
 Fig. 1. The course of revitalization process  
 Źródło: opracowanie własne na podstawie [2]

### 3. Badania dotyczące wybranych kompetencji studentów I roku Gospodarki przestrzennej

*Warsztat pracy menedżera i projektanta* jako przedmiot fakultatywny został wybrany przez studentów I roku kierunku *Gospodarki przestrzennej*. W ramach tego przedmiotu zrealizowano tematykę pozwalającą na opanowanie przez studentów umiejętności: komunikacyjnych (prezentacje wyników, argumentowanie, komunikowanie się w procesie decyzyjnym), podejmowania decyzji i stosowania wybranych technik decyzyjnych, pracy w zespole, umiejętności budowania wizji, rozwiązywania problemów, zarządzania czasem i zarządzania sobą.

W ankiecie podsumowującej efekty zajęć ćwiczeniowych i wykładowych wzięło udział 56 studentów, po 28 z każdej grupy ćwiczeniowej. Wyniki ankiet potwierdzają dobry dobór tematyki zajęć, który w znacznym stopniu pozwala przygotować studentów do różnych funkcji i ról w planowaniu przestrzennym, wymienionych

w punkcie 2. Dla studentów najważniejszymi zajęciami okazała się następująca tematyka:

- praca zespołowa, w tym role w zespole, kompetencje, angażowanie pracowników w rozwiązywanie zadań – 35 osób,
- zarządzanie czasem (m.in. mapa czasu, wybrane techniki zarządzania czasem) – 28 osób,
- ustalanie celów w życiu/pracy (warsztat „Linia życia”, piramida celów) – 24 osoby,
- autodiagnoza zasobów (testy dotyczące: stylów komunikacji, przywództwa wg Blake’a-Moutona) – 19 osób,
- techniki podejmowania decyzji związane z analizą sytuacji i poszukiwaniem rozwiązań (technika metaplanu, wykresy: drzewa, Ishikawy, mapy pamięci, techniki heurystyczne, np. burza mózgów) – 17 osób,
- komunikowanie się w procesie decyzyjnym (style i techniki komunikowania się, wystąpienia publiczne, prezentacje wyników) – 15 osób,
- lider a menedżer (czynniki kreujące przywództwo – wzorce, osobowość, umiejętności, style przewodzenia) – 14 osób,
- efektywne podejmowanie decyzji w pracy menedżera i projektanta – 13 osób,
- motywacja (motywacja wg teorii A. Masłowa, test) – 11 osób,
- struktury organizacyjne (rodzaje struktur, opis stanowiska pracy, dobór osób do stanowiska) – 10 osób,
- tworzenie wizji przez lidera – 7 osób.

Najtrudniejszymi dla studentów okazały się zajęcia ze struktur organizacyjnych. Natomiast dla zdecydowanie dużej liczby osób nowymi zagadnieniami były:

- techniki podejmowania decyzji związane z poszukiwaniem rozwiązań – 31 osób,
- autodiagnoza zasobów – 25 osób,
- struktury organizacyjne – 22 osoby,
- rola i umiejętności lidera oraz różnice pomiędzy menedżerem a liderem – 22 osoby,
- zarządzanie czasem – 21 osób.

Studenci zapytani o to, o jaką tematykę powinny być poszerzone zajęcia wskazali m.in. na:

- kierowanie zespołem; więcej praktyki na temat przywództwa, podejmowania decyzji – 4 osoby,
- negocjacje – 3 osoby,
- potrzebę zwiększenia czasu ćwiczeń z komunikowania się, w tym sztuki rozmowy, prezentacji – 3 osoby,

- bardzo interesującą treść; „być może mogłoby być więcej wskazówek dotyczących rozwoju osobistego, zwrócenie większej uwagi na pracę indywidualną, ustalanie celów – 2 osoby,
- więcej tematów związanych z pracą projektanta – 2 osoby,
- motywację w zespole – 1 osoba.

Rozszerzanie tematyki nie jest w pełni możliwe przy ograniczonej liczbie godzin (tygodniowo – 1 godz. wykładu i 1 – ćwiczeń), ale wskazywana przez około 20% studentów tematyka jest inspiracją do dalszego doskonalenia tak programów zajęć, jak i siatek programowych.

### **Metodyka zajęć**

Studenci bardzo dobrze przyjęli zajęcia ćwiczeniowe, prowadzone w dużej części z podziałem na zespoły rozwiązujące te same lub podobne zagadnienia praktyczne. W postulatach na przyszłość znalazły się nawet dalej idące propozycje, by było: „więcej zajęć zespołowych (można wtedy przyswoić więcej informacji)” – 6 osób, „wybieranie na każdych zajęciach lidera zespołu; ponadto każdy pełni inną rolę w zespole, aby mógł doświadczyć i sprawdzić się w tych zadaniach” – 3 osoby.

Studenci akceptują dynamiczne zajęcia, a tym samym aktywne formy przekazu wiedzy. Oczekują różnych metod nauczania, w tym wykorzystywania pakietów multimedialnych (12 osób). W ramach zajęć studenci uczestniczyli w pięciu ćwiczeniach zespołowych. Przygotowane zostały arkusze dotyczące: zarządzania czasem, technik podejmowania decyzji, procesu podejmowania decyzji, struktur organizacyjnych. Arkusze obejmowały: testy, krótkie ćwiczenia oraz mini - wykłady. Na zajęciach był stosowany tzw. coaching operacyjny.

W ankiecie studenci zostali zapytani o to, co było efektem zajęć. Według nich:

- zdobyli dodatkową wiedzę o sobie – 30 osób,
- zdobyli wiedzę i umiejętności dotyczące pracy zespołowej (role, procesy, funkcje menedżerskie, podejmowanie decyzji) – 30 osób,
- zdobyli wiedzę i umiejętności dotyczące organizacji – 25 osób,
- zmienili sposób myślenia o planowaniu życia i pracy – 14 osób,
- zwiększyli swoje poczucie wartości – 12 osób.

Kilka osób przekazało również swoje dodatkowe spostrzeżenia i odczucia: „*postanowiłem dokładnie planować swoje życie, zarówno w krótszym, jak i dłuższym okresie czasu*”, „*zmieniłam swoje postępowanie; planuję i organizuję czas*”, „*rozumiałam, że nadaję się na lidera*”, „*wiem jak lepiej wpływać na ludzi w życiu osobistym*”.

Obserwacje prowadzone przez autorkę w ramach zajęć ćwiczeniowych pokazały, iż około 21% studentów ma trudności ze zrozumieniem np. instrukcji, ma brak nawyku dokładnego czytania materiałów i brak umiejętności kontrolowania wyników swojej pracy, co jest w przyszłości niezbędnym elementem skutecznej pracy w zespole lub na samodzielnym stanowisku pracy.

#### **4. Podsumowanie**

Wyniki ankiety potwierdzają przydatność wprowadzonej tematyki zajęć dla kierunku *Gospodarka przestrzenna*. Jednocześnie opinie pierwszego rocznika studentów pozwalają na doskonalenia tak zajęć, jak i programów studiów.

#### **Literatura**

- [1] **Armstrong M.:** Zarządzanie zasobami ludzkimi, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 243.
- [2] **Mastalerz M., Koźmińska M., Sarnacka A.:** Projekty rewitalizacyjne – zawartość i przygotowanie. *Urbanista* 7/2006, s. 28.
- [3] **Bojar E.:** Menedżer XXI wieku, Lublin 2004, s. 76-78.

### **SHAPING STUDENTS' SOCIAL AND LEADERSHIP COMPETENCES IN THE DEPARTMENT OF SPATIAL PLANNING IN TECHNICAL UNIVERSITY OF LODZ**

#### **Summary**

The article presented results of survey concerns students' social and leadership competences in the Technical University of Lodz.