



Projekt „Uczelnia najwyższej jakości - UP to the TOP” współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, z Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój na lata 2014-2020

AUDYT ORGANIZACYJNY

*RAPORT – fragment dotyczący struktury organizacyjnej Uniwersytetu
Pedagogicznego*

Kraków, kwiecień 2019

Struktura organizacyjna

Brak narzucenia przez MNiSW rozwiązań zapewnia dużą dowolność w zakresie modelowania struktury organizacyjnej Uniwersytetu Pedagogicznego począwszy od pozostawienia struktury w jej obecnym kształcie, aż do wprowadzenia rewolucyjnych zmian, z całą gamą potencjalnych rozwiązań pomiędzy dwoma zarysowanymi rozwiązaniami. Odnosząc się do potencjalnych opcji, na wstępie należy odrzucić oba skrajne rozwiązania. Wprowadzenie rewolucyjnych zmian, w przypadku szczególnego rodzaju organizacji, jaką jest szkoła wyższa, ze względu na konieczność zapewnienia stabilnego rozwoju nauki i dydaktyki, jest działaniem wysoce niepożądanym. Także petryfikacji istniejących rozwiązań, z perspektywy zmian zachodzących w otoczeniu, nie można uznać za działanie zasadne, bowiem z perspektywy nowego sposobu grupowania dziedzin i dyscyplin, wymagań odnoszących się do oceny parametrycznej, a także centralizacji dydaktyki, Wydziały w obecnym kształcie nie mają już racji bytu.

Dążenie do zapewnienia przetrwania w długim okresie, nie wspominając już nawet o aspiracjach do bycia uczelnią badawczą, wymusza konieczność przemodelowania istniejącego rozwiązania strukturalnego. Formułując propozycje pożądanego, z perspektywy zmian systemowych, działań w obrębie struktury organizacyjnej można wskazać na:

- konieczność przebudowy obecnych jednostek naukowych (Wydziały/Instytuty/ Katedry) w sposób uwzględniający zmiany w otoczeniu polityczno-prawnym. Struktura obecnych wydziałów nie odzwierciedla podziału dziedzin i dyscyplin wskazanych w Rozporządzeniu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 20 września 2018 r. w sprawie dziedzin nauki i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych (Dz.U. 2018 poz. 1818), co będzie utrudniało zarządzanie działaniami naukowymi osób przypisanych do N i przyszłości może znaleźć przełożenie na relatywnie niską ocenę parametryczną.
- konieczność zmiany podejścia do działań w obszarze dydaktyki, co związane jest zarówno z centralizacją części uprawnień na poziomie Uczelni (co wymagane jest zapisami Ustawy 2.0) jak i decentralizacją działań związanych z prowadzeniem kształcenia na kierunkach.
- konieczność wyróżnienia w strukturze organizacyjnej szkoły doktorskiej.
- konieczność profesjonalizacji zarządzania w szczególności w obszarach: ZZL, zarządzania strategicznego, zarządzania projektami (w obszarze nauki), budżetowania, controllingu, wsparcia umiędzynarodowienia, jakości zarządzania uczelnią (rozwiązania audytowane przez FINEEC),
- konieczność silniejszego dowartościowania współpracy z otoczeniem, w szczególności z otoczeniem międzynarodowym (akredytacje wpływające na poprawę wizerunku Uniwersytetu).

Propozycje rozwiązań w obszarze nauki

| | Funkcjonalność rozwiązań | Przesłanki efektywności | Ograniczenia |
|---|---|--|--|
| Struktura oparta na istniejących na UP Wydziałach (Petryfikacja) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 7 Wydziałów ukształtowanych w historyczny sposób. ▪ Sprawy naukowe i dydaktyka w całości realizowane na Wydziałach. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ „Stabilizacja sytuacji społecznej”. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Problemy ze wsparciem działalności naukowej przez jednostki administracyjne. ▪ Problemy z uzyskaniem satysfakcjonującej oceny parametrycznej, co przełoży się na poziom dofinansowania. ▪ Problemy z dostosowaniem się do wymagań związanych ze uzyskaniem statusu uczelni badawczej. ▪ Ograniczony wpływ osób odpowiedzialnych za dyscypliny na pracowników zaliczonych do N. |
| Struktura bezwydziałowa oparta na Instytutach (Decentralizacja) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Instytuty, jako podstawowa jednostka Uczelni (odpowiednik dzisiejszych Wydziałów), grupują Katedry. Do Instytutów dyscyplinowych przypisani są wszyscy pracownicy zaliczeni do N. ▪ Osadzenie zagadnień naukowych (nadawanie stopni naukowych (poza doktoratami w dziedzinach), podział środków na badania, realizacja i rozliczanie badań) i dydaktyki (kierunki studiów) w całości w strukturze Instytutów. ▪ Szkoła doktorska na poziomie Uniwersytetu. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zamknięcie wszystkich działań w strukturach instytutów. ▪ Redukcja kosztów. ▪ Większa przejrzystość, w szczególności podczas oceny parametrycznej. ▪ Możliwość prowadzenia pełnej dyskusji naukowej w dyscyplinach. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Konieczność realokacji pracowników pomiędzy Instytutami. ▪ Duża liczba instytutów może utrudniać realizację procesu zarządzania z pozycji władz rektorskich. ▪ Problemy z rozwojem nowych dyscyplin, które nie będą przypisane do instytutów (brak odpowiedniej liczby pracowników). ▪ Autonomizacja działań w instytutach i tworzenie silosów. ▪ Brak dyskusji w ramach dziedzin naukowych. |
| Propozycja UP (Optymalizacja) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Oddzielenie nauki od dydaktyki: <ul style="list-style-type: none"> ○ sprawy naukowe są podzielone pomiędzy Wydziały, Rady dyscyplin i Instytuty. ○ dydaktyka jest powiązana z dyscyplinami i jest przypisana do Instytutów. ▪ Wydziały dziedzinowe, zajmujące się sprawami naukowymi, grupują Rady dyscyplin, które mają uprawnienia do nadawania stopni (na poziomie Senatu pozostawiono tylko nadawanie stopnia doktora w dziedzinach). Dziekan zajmuje się rozwojem dziedzin i podziałem środków na badania naukowe. ▪ Instytuty, zajmujące się sprawami dydaktycznymi, administracyjnymi i naukowymi (prowadzenie i rozliczanie badań naukowych), grupują Katedry. ▪ Wydzielona Szkoła Doktorska, wspólna dla wszystkich Wydziałów. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zapewnienie rozwoju nowych dyscyplin. ▪ Dyskusja naukowa w dziedzinach i dyscyplinach. ▪ Możliwość sterowania rozwojem dziedzin przez Dziekanów (środki na badania naukowe). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ „Puste” Wydziały – ograniczona rola Dziekana. ▪ Bezpośrednie podporządkowanie instytutów i wydziałów Rektorowi może utrudniać koordynację procesu zarządzania z pozycji władz rektorskich. ▪ Problemy ze wsparciem działalności naukowej przez jednostki administracyjne. ▪ Ze względu na zbieżność realizowanych zadań mogą pojawić się spory kompetencyjne pomiędzy Dziekanem a Radami Dyscyplin. ▪ Ograniczony wpływ Przewodniczącego Rady Dyscypliny na osoby zaliczone do N w danej dyscyplinie. ▪ Grupowanie pracowników z tych samych dyscyplin w różnych instytutach może prowadzić do sporów kompetencyjnych pomiędzy instytutami. ▪ Powiązanie procesu kształcenia z dyscyplinami może, ze względu na przypisanie tych samych dyscyplin do różnych Instytutów, powodować spory kompetencyjne i „kanibalizm”. |

Audytorzy zaproponowali modyfikację propozycji UP; jej ewentualne wprowadzenie – jak zaznaczyli – wymaga jednak dłuższego czasu i nie powinno być wprowadzane jednorazowo.

| | | | |
|---|--|--|--|
| Zmodyfikowana propozycja UP (zmodyfikowana optymalizacja) | <ul style="list-style-type: none">▪ Oddzielenie nauki od dydaktyki:<ul style="list-style-type: none">○ sprawy naukowe są podzielone pomiędzy Wydziały i Instytuty.○ dydaktyka jest powiązana z dyscyplinami i jest przypisana do Instytutów▪ Wydziały dziedzinowe, zajmujące się sprawami naukowymi, grupują Instytuty, które mają uprawnienia do nadawania stopni. Dziekan zajmuje się rozwojem dziedzin i podziałem środków na badania naukowe (konkursy). Do Wydziałów przypisane są szkoły doktorskie i czasopisma. Do kompetencji Rady Dziedziny, w skład której wchodzi Dziekan Wydziału, Dyrektorzy Instytutów oraz wszyscy tytułarni profesorowie, należy nadawanie stopni doktora w dziedzinie.▪ Instytuty, zajmują się sprawami dydaktycznymi, administracyjnymi i naukowymi (prowadzenie i rozliczanie badań naukowych oraz prowadzenie spraw awansowych), grupują Katedry. Instytuty są jednodyscyplinowe i w ich skład wchodzi pracownicy przypisani do N w określonej dyscyplinie. Instytut posiada Radę Dyscypliny (której szefem jest Dyrektor Instytutu), odpowiedzialną za nadawanie stopni oraz Radę Dydaktyczną (której szefem jest zastępca Dyrektora Instytutu), odpowiedzialną za procesy kształcenia.▪ Wydzielona Szkoła Doktorska, składająca się z przypisanych do dziedzin szkół doktorskich, wspólna dla wszystkich Wydziałów. Funkcje administracyjne dla szkoły doktorskiej są scentralizowane, funkcje związane ze sprawowaniem opieki i kształceniem są zdecentralizowane. | <ul style="list-style-type: none">▪ Wzmocniona rola Dziekana poprzez przypisanie mu działań związanych z zarządzaniem szkołą doktorską w dziedzinie oraz oddziaływanie na politykę rozwoju czasopism w dziedzinie.▪ Większa przejrzystość, w szczególności podczas oceny parametrycznej.▪ Silniejsze uzasadnienie celowości powołania Rady Dziedziny (nadawanie stopnia doktora w dziedzinie).▪ Silniejsze powiązanie doktorantów z Wydziałem i instytutami.▪ Pelen wpływ Dyrektora Instytut (szefa Rady Dyscypliny) na osoby zaliczone do N w danej dyscyplinie (co będzie rzutowało na proces parametryzacji).▪ Eliminacja sporów kompetencyjnych pomiędzy Instytutami wynikających z działalności dydaktycznej.▪ Podporządkowanie instytutów do wydziałów ułatwi procesy koordynacji. | <ul style="list-style-type: none">▪ Konieczność realokacji pracowników pomiędzy Instytutami. |
|---|--|--|--|

Propozycje rozwiązań w obszarze wsparcia

| | Funkcjonalność rozwiązań | Przesłanki efektywności | Ograniczenia |
|---|---|---|---|
| Istniejąca struktura organizacyjna (Petryfikacja) | <ul style="list-style-type: none"> Sześć pionów organizacyjnych, w których zlokalizowane są jednostki wsparcia (Pion Rektora, Pion Prorektora ds. Studenckich, Pion Prorektora ds. Rozwoju, Pion Prorektora ds. Nauki, Pion Prorektora ds. Kształcenia, Pion Kanclerza) oraz siedem pionów Wydziałowych. | <ul style="list-style-type: none"> Ograniczenie kosztów funkcjonowania Uniwersytetu. | <ul style="list-style-type: none"> Ograniczony poziom profesjonalizacji jednostek wsparcia. Ograniczony poziom zatrudnienia w obszarze wsparcia, znajdujący przełożenie na konieczność zaangażowania pracowników naukowych w sprawy administracyjno-organizacyjne, wpływa na zaburzenia w strukturze czasu poświęconego na działalność naukową. Przeciążanie organizacyjne i administracyjne pracowników. |
| Propozycja UP (Optymalizacja) | <ul style="list-style-type: none"> Centrum Obsługi Studenta. Biuro Dziekanów, zajmujące się obsługą administracyjną procesów awansowych. Biuro Szkoły Doktorskiej obsługa administracyjna procedur związanych z przewodami doktorskimi, współpraca z Dziekanami Dziedzin i Przewodniczącymi Rad Dyscyplin. Sekretariaty Instytutów. | <ul style="list-style-type: none"> Ograniczenie kosztów funkcjonowania Uniwersytetu. Wykorzystanie kompetencji kadry kierowniczej obecnych jednostek administracyjnych. Ograniczenie do niezbędnego minimum przemieszczania pracowników administracji. Racjonalizacja wykorzystania zasobów kadrowych i obecnej infrastruktury. | <ul style="list-style-type: none"> Ograniczony poziom profesjonalizacji jednostek wsparcia. Ograniczony poziom zatrudnienia w obszarze wsparcia, znajdujący przełożenie na konieczność zaangażowania pracowników naukowych w sprawy administracyjno-organizacyjne. Przeciążanie organizacyjne i administracyjne pracowników, skutkujące problemami w partycypacji w rozwiązywaniu istotnych problemów Uczelni. |

Zaproponowane przez audytorów modyfikacje do wprowadzenia po ewentualnym wdrożeniu zmodyfikowanej propozycji w obszarze nauki

| | | | | |
|--|----|---|--|--|
| Zmodyfikowana propozycja (zmodyfikowana optymalizacja) | UP | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pion Rektora z wydzielonym Biurem Rozwoju Zasobów Ludzkich (obecny dział spraw pracowniczych), Biurem Controllingu i Budżetowania. ▪ Pion Prorektora ds. Studentów i Kształcenia (z wyodrębnionym Centrum Obsługi Studenta). ▪ Pion Prorektora ds. Strategii i Rozwoju, z wyodrębnionym Biurem Wsparcia Systemów Zarządzania (zarządzanie strategiczne, zarządzanie procesami, jakość zarządzania, zarządzanie projektami pozanaukowymi). ▪ Pion Prorektora ds. Nauki, z wyodrębnionym Biurem Szkoły Doktorskiej, Biurem Wsparcia Projektów Naukowych oraz Biurem Parametryzacji i Akredytacji. ▪ Pion Prorektora ds. Współpracy z Otoczeniem (zajmujący komunikacją z otoczeniem, budową realizacji z podmiotami w otoczeniu). ▪ Wydziałowe sekretariaty obsługujące wydziały i instytuty (integracja sekretariatów instytutowych oraz prowadzenie spraw awansowych). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wzrost poziomu profesjonalizacji jednostek wsparcia. ▪ Ociążenie organizacyjne i administracyjne pracowników pozwalające na kontrolowany wzrost partycypacji i zaangażowania pracowników. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wzrost kosztów związany z koniecznością zwiększenia zatrudnienia w obszarze wsparcia i koniecznością zwiększenia nakładów na rozwój pracowników. |
|--|----|---|--|--|

- W przypadku wszystkich przedstawionych rozwiązań nie istnieją zarówno formalne, jak i prawne przeciwwskazania, które mogłyby podważać możliwość wprowadzenia proponowanych zmian w strukturze organizacyjnej Uczelni. Jedyne przeciwwskazania odnoszą się do kwestii efektywnościowo-organizacyjnych.
 - Jak wskazano w części diagnostycznej, rozwiązania zakładającego utrzymanie „status quo”, z perspektywy zmian zachodzących w otoczeniu, nie można uznać za zasadne, bowiem z perspektywy nowego sposobu grupowania dziedzin i dyscyplin, wymagań odnoszących się do oceny parametrycznej, a także centralizacji dydaktyki, Wydziały w obecnym kształcie straciły rację bytu, przez co bazowanie na istniejącym rozwiązaniu nie pozwoli na uzyskanie satysfakcjonującej oceny parametrycznej.
 - Z kolei daleko posuniętą centralizację, związaną z odrzuceniem struktury wydziałowej i oparciem struktury na instytutach, należy uznać za rozwiązanie zbyt radykalne, które może doprowadzić w krótkim okresie do znaczącego obniżenia poziomu sprawności Uniwersytetu.
 - Dlatego rekomendowaną propozycją jest rozwiązanie określone jako „zmodyfikowana optymalizacja”, zakładające wprowadzenie zmian do propozycji wypracowanej na Uniwersytecie Pedagogicznym.

- Na chwilę obecną, biorąc pod uwagę niską chłonność systemu zarządzania UP w procesie absorpcji nowych rozwiązań, będącą rezultatem ograniczonego poziomu profesjonalizacji jednostek wsparcia, niezalecane jest wprowadzenie kolejnych modyfikacji do struktury organizacyjnej, ponieważ mogłoby to doprowadzić do zbyt silnego rozchwiania systemu zarządzania.
- Propozycja „zmodyfikowanej optymalizacji” nie stanowi alternatywy dla rozwiązania zaproponowanego przez Uniwersytet Pedagogiczny, lecz jest jej rozwinięciem. Jednak w przypadku podjęcia decyzji o wprowadzeniu zmian zaproponowanych w rozwiązaniu „zmodyfikowanej optymalizacji” konieczne będzie stopniowe wprowadzanie zmian, zakładające dojście do pełnego rozwiązania w perspektywie około dwóch lat.
- W procesie wdrażania zmian konieczne będzie położenie silnego nacisku na szkolenia, zmianę postaw pracowników i doskonalenie/rozbudowę systemów wsparcia. Dopiero w dalszej kolejności powinny zostać wprowadzone zmiany w obszarze nauki.