

ADAM SZOT

**STRUKTURY ORGANIZACYJNE
I ADMINISTRACYJNE
W UCZELNIACH BADAWCZYCH**

RAPORT IV



ADAM SZOT

**STRUKTURY ORGANIZACYJNE
I ADMINISTRACYJNE
W UCZELNIACH BADAWCZYCH**

RAPORT IV

SERIA RAPORTÓW CENTRUM STUDIÓW NAD POLITYKĄ PUBLICZNĄ UAM

POZNAŃ 2021

Struktury organizacyjne i administracyjne w uczelniach badawczych

Adam Szot

Raport IV

Publikacja finansowana w w ramach programu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego pod nazwą DIALOG w latach 2019-2021 na podstawie umowy nr 0022/DLG/2019/10.

Centrum Studiów nad Polityką Publiczną UAM
Poznań 2021



SPIS TREŚCI

1. Wprowadzenie	5
2. Typy struktur organizacyjnych uczelni – ogólna charakterystyka	6
3. Struktury organizacyjne wybranych uczelni LERU	8
a. Wnioski ogólne	8
b. Uniwersytet w Lund	9
c. Uniwersytet w Barcelonie	10
d. Uniwersytet w Lejdzie	11
e. Uniwersytet w Kopenhadze	11
f. Uniwersytet w Edynburgu	13
g. Uniwersytet w Helsinkach	15
h. Uniwersytet w Mediolanie	17
i. Uniwersytet w Zurychu	17
j. Uniwersytet w Utrechcie	17
4. Funkcjonowania administracji uczelnianej	18
4.1. Wnioski ogólne	18
4.2. Administracja Uniwersytetu w Lund	19
4.3. Administracja Uniwersytetu w Utrechcie	21
4.4. Administracja Uniwersytetu w Kopenhadze	22
4.5. Administracja Uniwersytetu w Helsinkach	23
4.6. Administracja Uniwersytetu w Mediolanie	25
4.7. Administracja Uniwersytetu z Zurychu	27
5. Podsumowanie i główne wnioski	27

1. WPROWADZENIE

Problematyka organizacji wewnętrznych uczelni była jedną z głównych osi dyskusji prowadzonych w trakcie prac nad reformą systemu szkolnictwa wyższego i nauki w Polsce w latach 2016-2018. W wyniku uchwalenia nowych przepisów ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z 2018 r.¹ uczelnie w naszym kraju zyskały pełną swobodę decyzyjną w zakresie kształtowania swojego wewnętrznego ładu organizacyjnego. Obowiązująca poprzednio ustawa silnie determinowała kształt wewnętrznej organizacji publicznych szkół wyższych, narzucając podział na wewnętrzne jednostki organizacyjne w formie wydziałów (lub innych typów wskazanych w statucie uczelni). W konsekwencji wejścia w życie nowych przepisów, uczelnie otrzymały pełną autonomię w tym zakresie, bowiem przepisy obowiązującej obecnie ustawy regulują materię wewnętrznych struktur organizacyjnych uczelni jedynie w minimalnym zakresie. Większość praw i obowiązków spoczywających uprzednio na podstawowych jednostkach organizacyjnych i ich organach zostało powierzonych uczelni jako całości, która może w swoim statucie dokonać ich „dystrybucji” na poszczególne jednostki organizacyjne.² Nowa ustawa odeszła całkowicie od pojęcia „podstawowej jednostki organizacyjnej” i pojęcia „wydziału”. Tym samym dyskusje związane ze strukturą organizacyjną uczelni były kontynuowane w ramach prac zespołów powołanych do opracowania nowych statutów. Każdy poszukiwał optymalnych rozwiązań, które z jednej strony szanowałyby historię uczelni i jej tradycję akademicką, a z drugiej umożliwiały sprawne zarządzanie uczelniami w celu poprawy osiąganych wyników w obszarze kształcenia i działalności badawczej. Celem zmian wprowadzonych ustawą z 2018 r. była m.in. poprawa jakości zarządzania polskimi szkołami wyższymi.

Problematyka „wadliwych zasad dotyczących organizacji i ustroju uczelni ograniczających możliwość sprawnego zarządzania” była jedną z kluczowych przyczyn wprowadzenia nowych regulacji prawnych. W efekcie, zmiany miały doprowadzić do poprawy konkurencyjności polskich uczelni na arenie międzynarodowej i europejskiej. Z tego też powodu warto zwrócić uwagę na to, jak z kwestią struktur organizacyjnych radzą sobie najlepsze europejskie uczelnie. W tym celu poddano analizie wewnętrzną organizację tj.

¹ Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz.U. z 2021 r. poz. 478.

² Por. M. Jerentowski, *Nowe regulacje prawa o szkolnictwie wyższym i nauce* [w:] „Przegląd Prawa Publicznego” 2018/11, s. 7-23.

strukturę jednostek wewnętrznych, w tym administracyjnych, podmiotów należących do LERU. Prowadząc badania w tym zakresie skupiono się na rozwiązaniach przyjętych w wewnętrznych aktach prawnych uczelni tj. strategiach, aktach wydawanych przez rektora lub kanclerza, dokumentach organów kolegialnych uczelni lub jej jednostek organizacyjnych. Pominięty został aspekt wymogów, jakie przepisy danego państwa nakładają na uczelnie w zakresie kształtowania wewnętrznego ładu. Analizie poddano 16 uczelni, z czego w niniejszej publikacji zaprezentowane zostaną w zwięzły sposób wybrane z nich. Szersze omówienie każdej z przebadanych jednostek jest niezasadne z punktu widzenia celu tej publikacji i znacząco wykraczałoby poza jej ramy. Skoncentrowano się więc na formalnej strukturze wewnętrznego podziału uczelni oraz jej jednostek administracyjnych, jednak dla poprawności metodycznej należy wskazać, iż w ramach poszczególnych uczelni lub ich jednostek często funkcjonują również inne, nie wyodrębnione formalnie w strukturze organizacyjnej zespoły, centra, jednostki, które pełnią ważną rolę i są elementem całego systemu zarządzania kształceniem lub badaniami naukowymi, nie posiadając statusu jednostek organizacyjnych. Podobnie, w odniesieniu do kształtu administracji, omówiono kształt i funkcjonowanie administracji centralnej w uczelniach należących do LERU, bowiem „pejzaż” administracji funkcjonującej na poziomie poszczególnych jednostek organizacyjnych jest tak różnorodny, że jego prezentacja znacząco przekraczałaby możliwości redakcyjne niniejszej publikacji.

Dla lepszej czytelności przywołano (tam, gdzie okazało się to zasadne) nazwy poszczególnych jednostek lub organów uczelni w języku ojczystym. Wprowadzono również oryginalne diagramy obrazujące struktury organizacyjnej omawianych uczelni.

2. TYPY STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH UCZELNI – OGÓLNA CHARAKTERYSTYKA

Analiza struktur uczelni (polskich i zagranicznych) prowadzi do konkluzji o możliwości wyodrębnienia trzech „podstawowych” modeli tj.:

- modelu struktury jednopoziomowej,
- modelu struktury dwupoziomowej,
- modelu struktury wielopoziomowej.

Ponadto, dostrzec można również rozwiązania łączące dwa lub więcej typów podstawowych, tworząc tym samym struktury „hybrydowe”.³

³ Szerzej na ten temat, szczególnie w kontekście rozwiązań przyjętych w ramach polskiego systemu szkolnictwa wyższego i nauki, zob. A. Szot, Organizacja wewnętrzna uczelni w świetle postanowień statutowych [w:] *Innowacje i konserwatyzm 2.0. Polskie uczelnie w procesie przemian*, red. D. Antonowicz, A. Machnikowska, A. Szot, Toruń 2020, s. 35-44.

Podstawą powyższego podziału jest możliwość prawnego lub faktycznego wyodrębnienia jednostek organizacyjnych uczelni na różnych poziomach. Oznacza to *de facto* funkcjonowanie w ramach uczelni, jako jednolitego bytu, podziału na wewnętrzne jednostki, które można określić również mianem jednostek I stopnia lub jednostek podstawowych, a następnie (w zależności od typu struktury) wskazanie w ich ramach dalszych podziałów.

Struktura jednopoziomowa oznacza w praktyce, iż w uczelni funkcjonuje tylko jeden poziom jednostek organizacyjnych, które nie są już wewnętrznie podzielone. W naszej krajowej praktyce model ten dotyczy jedynie bardzo małych uczelni, najczęściej niepublicznych, które prowadzą jeden lub dwa kierunki studiów i nie prowadzą działalności badawczej. Pewne przejawy struktur jednopoziomowych, jednak nie w „czystej” postaci, dostrzec można natomiast w modelach hybrydowych, w których uczelnie zdecydowały się na rozdzielenie zadań związanych z realizacją zajęć dydaktycznych i badawczych na różne jednostki i jedna z nich pozostaje jako jednopoziomowa, tzn. nie ulega dalszym wewnętrznym podziałom na jednostki II i/lub III poziomu.

Struktura, którą można określić mianem dwupoziomowej zakłada natomiast funkcjonowanie dwóch poziomów jednostek tj. podstawowych (I stopnia) oraz jednego poziomu jednostek wewnętrznych (II stopnia). W polskim systemie szkolnictwa wyższego i nauki model ten występuje m.in. na Uniwersytecie Śląskim, gdzie zgodnie z postanowieniami statutu, jednostkami organizacyjnymi uczelni są m.in. wydziały i instytuty. Wydział stanowi jednostkę tworzoną w celu prowadzenia działalności naukowo-badawczej w dziedzinie, grupie dyscyplin lub dyscyplinie naukowej bądź artystycznej oraz w celu prowadzenia działalności dydaktycznej. Instytut jest natomiast wewnętrzną jednostką organizacyjną wydziału, powołaną w celu organizacji badań naukowych lub działalności artystycznej w określonej dyscyplinie. Przepisy statutu nie dopuszczają możliwości dalszego podziału strukturalnego tych dwóch typów jednostek organizacyjnych. W praktyce więc, w ramach wydziału działają instytuty, które są ostatnim szczeblem podziału organizacyjnego UŚ. Jednocześnie jest to model dominujący wśród uczelni należących do LERU.

Najczęściej występującym modelem w naszym kraju (rzadziej wśród analizowanych uczelni LERU) jest natomiast model wielopoziomowy. Jego cechą charakterystyczną jest występowanie więcej niż dwóch poziomów jednostek organizacyjnych. W praktyce sprowadza się to do schematu, w którym w ramach jednostki podstawowej wyodrębnione są jednostki II stopnia, a w ich ramach co najmniej jeszcze jeden poziom struktury organizacyjnej (III stopnia).

Niezależnie jednak od przyjętego modelu, bardzo często w ramach uczelni, w tym również uczelni zrzeszonych w LERU, istnieją (przeważnie na poziomie centralnym)

jednostki cross-funkcjonalne, które można wyodrębnić w strukturze organizacyjnej, natomiast główną ich rolą jest prowadzenie wyodrębnionej działalności dydaktycznej, badawczej lub usługowej względem jednostek podstawowych. Ponadto, w każdej z uczelni występują jednostki wspierające, pomocnicze, które pozostają poza zakresem niniejszego opracowania.

Analizując typy struktur warto również zwrócić uwagę na zadania i funkcje powierzone poszczególnym jednostkom. W naszym kraju zagadnieniu temu poświęcono wiele miejsca i czasu w trakcie prac nad tworzeniem statutów po wejściu w życie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. W praktyce (zarówno krajowej, jak również europejskiej) zadania związane z prowadzeniem dydaktyki i badaniami naukowymi realizowane są w jednostkach podstawowych, w ramach których następuje ewentualne ich subdelegowanie na jednostki II i III stopnia. Charakterystyczne dla dominującej większości struktur uczelnianych jest powierzenie obu tych zadań jednemu typowi jednostek podstawowych. Oznacza to, iż jedynie w bardzo nielicznej grupie przypadków dochodzi do rozdzielenia działalności dydaktycznej i badawczej na dwie jednostki I stopnia. Jeśli taki rozdział następuje, to przeważnie ma to miejsce na niższych poziomach podziału organizacyjnego. Natomiast podział zadań dotyczących III misji uczelni jest kwestią bardzo zróżnicowaną i wiąże się raczej z podziałem kompetencyjnym niż organizacyjnym pomiędzy „centralę”, a jednostki wewnętrzne uczelni, opierając się na wyłączności kompetencyjnej jednego z nich lub też na zasadzie kooperacji i współdziałania.

3. STRUKTURY ORGANIZACYJNE WYBRANYCH UCZELNI LERU

A. WNIOSKI OGÓLNE

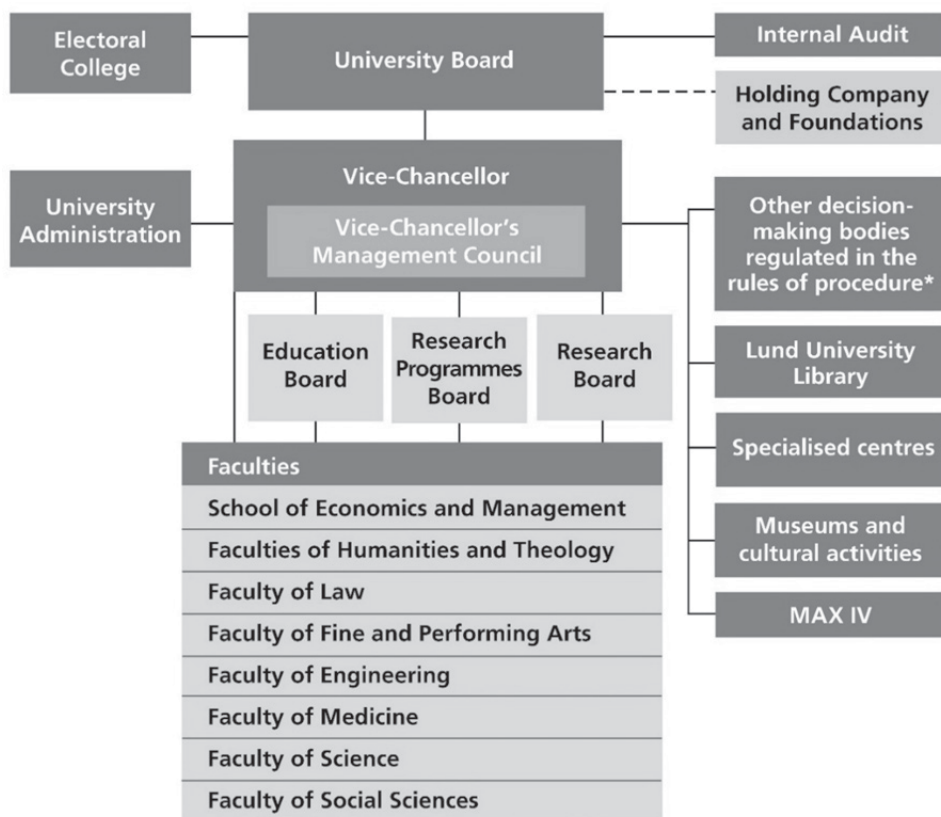
Charakterystyka szczegółowych rozwiązań organizacyjnych uczelni należących do LERU poprzedzona zostanie sformułowaniem następujących wniosków ogólnych, dotyczących wewnętrznego ładu strukturalnego (w połączeniu z informacjami na temat modeli organizacyjnych pozwolą one czytelnikowi łatwiej wyciągać wnioski w trakcie dalszej lektury):

- w uczelniach tych nie występuje w ogóle struktura jednopoziomowa - dominujący jest podział na jednostki I i II poziomu. Taki model występuje we wszystkich z omówionych poniżej uczelni. W niektórych przypadkach można spotkać się ze strukturą hybrydową, z dominacją jednak dwupoziomowości. Ma to miejsce w przypadku tych uczelni, w których jedna lub dwie z wielu jednostek podstawowych posiada w swojej strukturze dwa kolejne poziomy wewnętrznej organizacji albo (po skrajności) nie jest w ogóle wewnętrznie podzielona pozostając jednostką jednolitą;

- struktura danej uczelni jest wypadkową modelu zarządzania i przyjętych założeń strategicznych;
- struktura jest warunkowana „wielkością” uczelni oraz jej zróżnicowanym profilem naukowo-dydaktycznym;
- poza jednym przypadkiem podstawową jednostką organizacyjną w analizowanych uczelniach jest wydział;
- podstawowe jednostki organizacyjne (niezależnie od ich nazwy) prowadzą i realizują zadania dydaktyczne i naukowe, ewentualny ich rozdział pojawia się na niższych poziomach podziału;
- podział organizacyjny uczelni oraz jednostek I poziomu związany jest bardziej z historycznym rozwojem uczelni i ewolucyjnymi zmianami, niż z rewolucją. Ta ostatnia widoczna jest częściej w odniesieniu do struktur administracyjnych, a nie dydaktyczno-naukowych (o czym mowa w dalszej części);
- widoczne jest duże zróżnicowanie wielkości i różnorodności obszarowej podstawowych jednostek organizacyjnych - są uczelnie, gdzie występuje wiele jednostek wąsko profilowanych i uczelnie, które podzielone są na 2 lub 3 główne jednostki o szerokim profilu, a szczegółowy podział następuje na dalszych poziomach.

B. UNIwersYTET W LUND

Uniwersytet w Lund jest przykładem uczelni o strukturze dwupoziomowej, w której zadania dydaktyczne i badawcze prowadzone są w ramach 8 wydziałów. Struktura wewnętrzna wydziałów jest niejednorodna. Na każdym wydziale funkcjonują jednostki na II poziomie (co do zasady w formie katedr lub jednostek równoważnych, ale istnieją również wydziały, które w ogóle nie posiadają katedr, a ich miejsce zajmują inne jednostki wewnętrzne). Liczba jednostek organizacyjnych II poziomu - katedr lub jednostek równoważnych, różni się, nawet znacząco, między poszczególnymi wydziałami. Dla przykładu Wydział Inżynierii (*Lunds Tekniska Högskola LTH*) podzielony jest na 19 katedr nadzorowanych przez kierowników powoływanych przez dziekana na trzyletnią kadencję. W obrębie Wydziału Nauk Ścisłych (*Naturvetenskapliga Fakulteten*) funkcjonuje łącznie 9 katedr lub jednostek równoważnych (centrów), natomiast na Wydziale Prawa (*Juridiska Fakulteten*) funkcjonuje tylko jeden instytut (*Juridiska institutionen*). Wydział Nauk Społecznych (*Samhällsvetenskapliga fakulteten*) posiada w swojej strukturze 10 katedr i 3 centra, a Wydział Lekarski (Medicinska Fakulteten) oraz Wydział Humanistyczny i Teologiczny (*Humanistiska och Teologiska Fakulteterna*) po 6 katedry i 2 centra. Wydział Sztuk Pięknych i Scenicznych (*Konstnärliga Fakulteten*) dzieli się na Akademię Sztuki, Akademię Muzyczną, Akademię Teatralną oraz Centrum Sztuki Współczesnej. Na każdym z wydziałów Uniwersytetu w Lund istnieje rada wydziału, która jest kluczowym organem decyzyjnym.



*Disciplinary Board, Staff Disciplinary Board, Research Misconduct Review Board, Admissions Board.

Rys. 1. Struktura organizacyjna Uniwersytetu w Lund

C. UNIWERSYTET W BARCELONIE

Innym przykładem uczelni o strukturze dwupoziomowej jest Uniwersytet w Barcelonie, w ramach którego wyodrębniono 16 wydziałów oraz 10 ośrodków stowarzyszonych. Wydziały są jednostkami podstawowymi i podzielone są (z nielicznymi wyjątkami) na katedry, odpowiedzialne za organizowanie i rozwijanie badań i nauczania w specyficznych dla nich obszarach wiedzy, a także za promowanie działalności naukowej i dydaktycznej swoich pracowników oraz współpracę przy ciągłym doskonaleniu jakości kształcenia. Zarządzanie wewnętrzne katedrami jest zróżnicowane w zależności od wydziału, ale przeważnie obejmuje przynajmniej jeden organ kolegialny (najczęściej radę, w skład której wchodzi wszystkie grupy dydaktyczne i badawcze oraz reprezentacja studentów) oraz jednoosobowy tj. kierownika lub dyrektora. Uniwersytet w Barcelonie, pomimo, iż posiada rozbudowaną liczbowo strukturę jednostek podstawowych

(wydziałów), które obejmują swym zakresem różne obszary wiedzy, pozostaje wewnętrznie dość jednolity organizacyjnie. Mianowicie, w ramach każdego z wydziałów funkcjonuje porównywalna liczba katedr, która waha się między 3 a 6 (np. Wydział Biologii (*Facultat de Biologia*), Wydział Prawa (*Facultat de Dret*), Wydział Ekonomii i Biznesu (*Facultat d'Economia i Empresa*), Wydział Pedagogiki (*Facultat d'Educació*), Wydział Farmacji i Nauk o Żywności (*Facultat de Farmàcia i Ciències de l'Alimentació*), Wydział Filologii i Komunikacji (*Facultat de Filologia i Comunicació*). Wyjątki stanowią: Wydział Nauk o Ziemi (*Facultat de Ciències de la Terra*) i Wydział Filozofii (*Facultat de Filosofia*), które posiadają odpowiednio 2 i 1 katedrę, a także Wydział Informacji i Mediów Audiowizualnych (*Facultat d'Informació i Mitjans Audiovisuals*) i Wydział Medycyny i Nauk o Zdrowiu (*Facultat de Medicina i Ciències de la Salut*), w ramach których wyodrębniono 8 i 10 katedr. Wydziałami na Uniwersytecie w Barcelonie kieruje rada wydziału i zespół dziekana (w skład którego wchodzi dziekan i prodziekani).

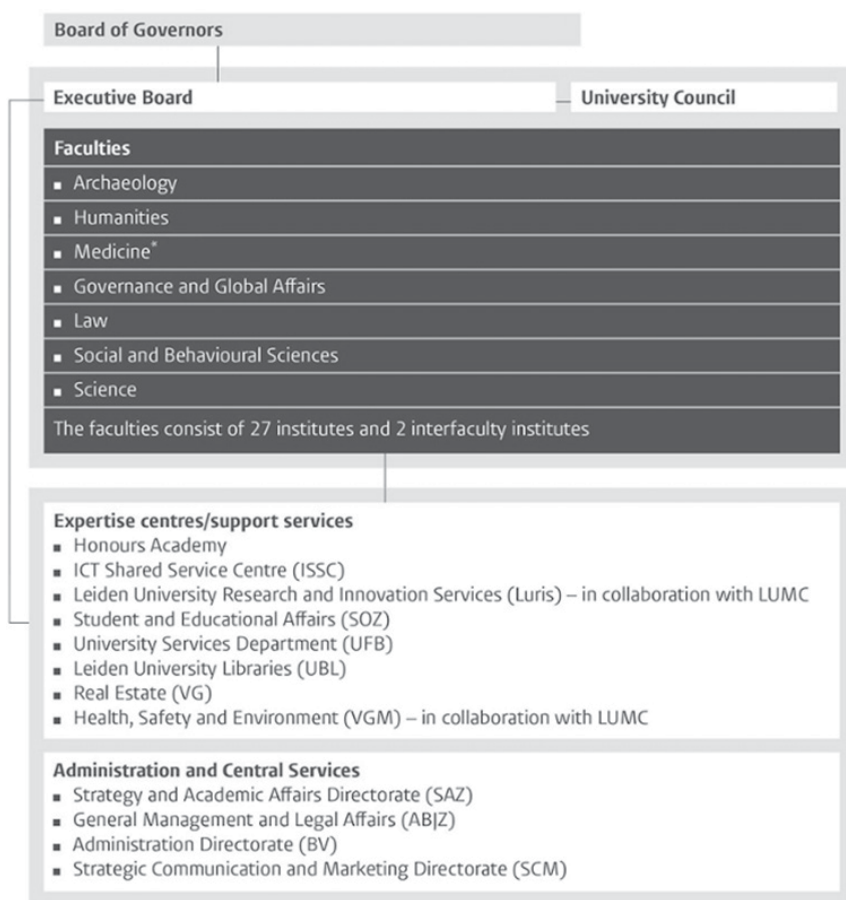
D. UNIWERSYTET W LEJDZIE

Uniwersytet w Lejdzie składa się z 7 wydziałów (każdy zarządzany przez dziekana) i 3 instytutów międzywydziałowych (Centrum Studiów Afrykańskich, Akademia Wyróżnień, Międzywydziałowe Centrum Kształcenia Nauczycieli, Rozwoju Edukacji i Szkolenia). Wydziały są podzielone na instytuty, których liczba waha się od 3 (Wydział Nauk Humanistycznych) do 5 (m.in. na Wydziale Prawa (*Rechtsgeleerdheid*), czy Wydziale Nauk Matematycznym i Przyrodniczym (*Wiskunde en Natuurwetenschappen*) oraz inne wewnętrzne jednostki organizacyjne, które najczęściej przybierają formę centrów (np. o Centrum Nauk o Środowisku (Center for Environmental Sciences) na Wydziale Nauk matematycznych i Przyrodniczych). Centra występują również jako jednostki wewnętrzne instytutów (np. Instytut Filozofii (*Instituut voor Wijsbegeerte*) na Wydziale Nauk Humanistycznych posiada 3 centra: Centrum Filozofii Międzykulturowej; Centrum Filozofii Politycznej; Centrum Studiów Antycznych i Średniowiecznych). Nie wszystkie jednak wydziały posiadają w swojej strukturze jednostki III poziomu.

E. UNIWERSYTET W KOPENHADZE

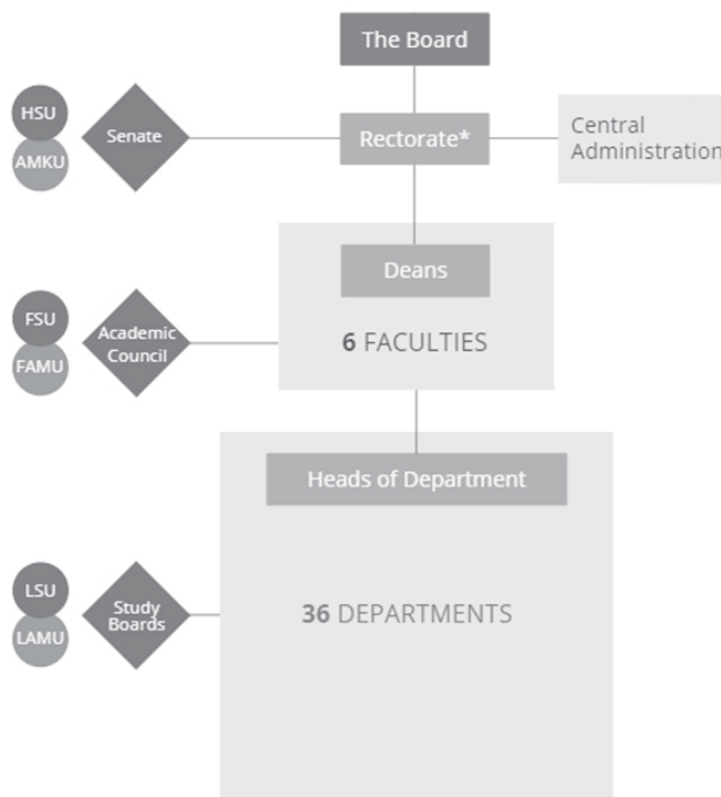
Uniwersytet w Kopenhadze jest przykładem uczelni o hybrydowym (mieszanym) modelu organizacyjnym, jednak z dominacją modelu II poziomowego. W jego strukturze znajduje się 6 wydziałów, 36 katedr i ponad 200 ośrodków badawczych, które zazwyczaj koncentrują badania w określonych obszarach tematycznych, przy czym nie wszystkie wydziały są podzielone wewnętrznie, pozostając jednostkami jednopoziomowymi. Dla przykładu, Wydział Prawa (*Det Juridiske Fakultet*) jest jednolitą jednostką organizacyjną. W jego ramach funkcjonują ośrodki i centra badawcze, jednak nie posiadają one statusu jednostek organizacyjnych. Odmiennie np. Wydział Nauk Przyrodniczych (*Det Natur- og Biovidenskabelige Fakultet*) składa się z 12 katedr zarządzanych przez

kierowników i ich zastępców. Tutaj warto wskazać, iż w celu usprawnienia zarządzania rozbudowaną strukturą na Wydziale przyjęto model, w którym katedry są zorganizowane w sekcje/grupy, których liderzy wchodzą w skład kierownictwa wydziału, a kierownicy katedr wraz z dziekanami tworzą kierownictwo wydziału. Na Wydziale Nauk Społecznych (*Det Samfundsvidenskabelige Fakultet*) wyodrębniono 5 katedr, a ponadto w jego ramach funkcjonuje 30 centów badawczych, koncentrujących swoją działalność na szczegółowych tematach badawczych. Na Wydziale Nauk o Zdrowiu (*Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet*) istnieje 13 katedr, 5 ośrodków badawczych oraz 24 mniejsze jednostki o statusie centrum, zaś na Wydziale Teologicznym (*Det Teologiske Fakultet*) - 3 katedry i 7 centrów badawczych.



* The Faculty of Medicine and the Leiden Academic Hospital together make up the Leiden University Medical Center (LUMC)

Rys. 2. Struktura organizacyjna Uniwersytetu w Lejdzie

Rys. 3. Struktura organizacyjna Uniwersytetu w Kopenhadze⁴

F. UNIWERSYTET W EDYNBURGU

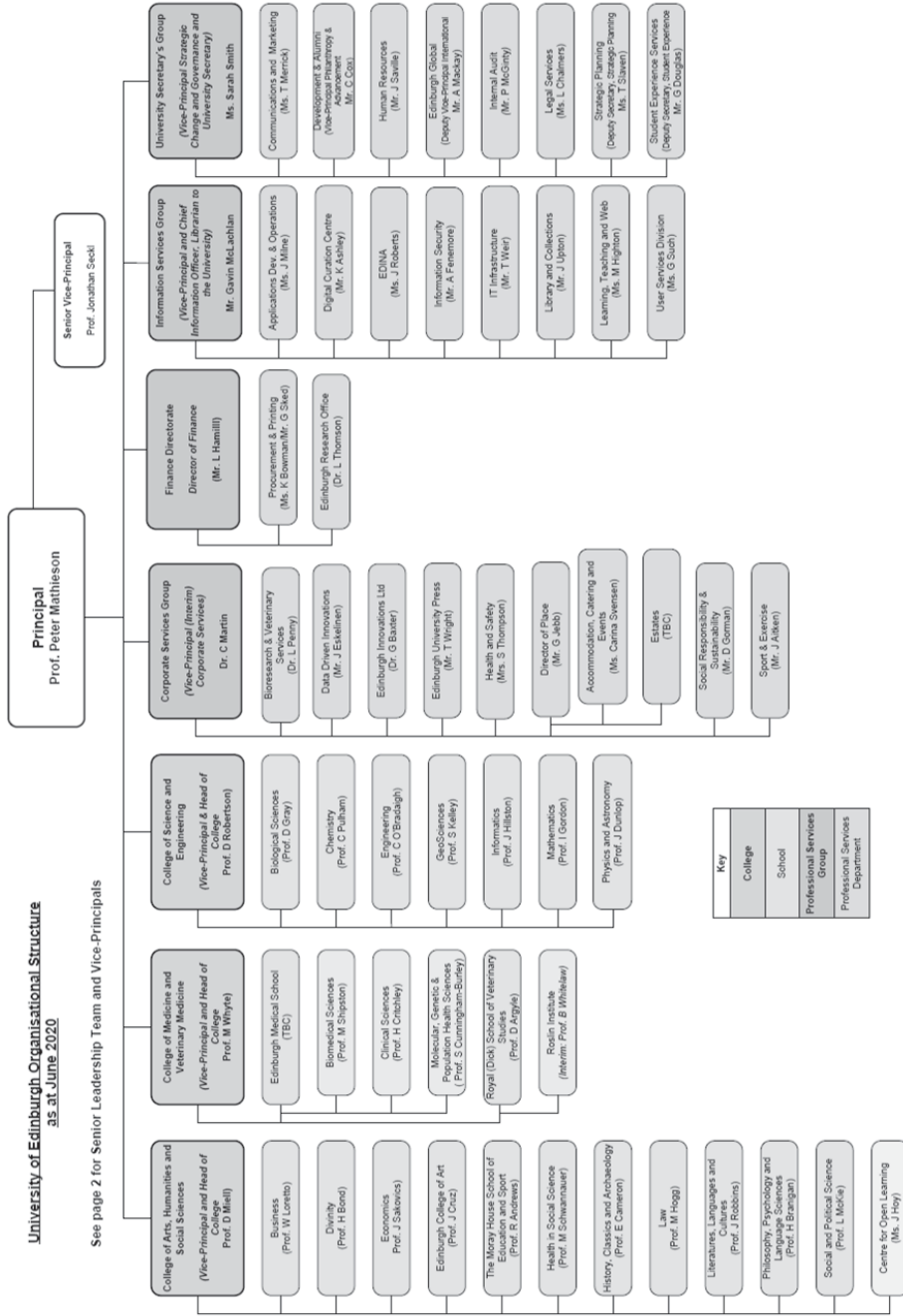
Uniwersytet w Edynburgu podzielony jest na 3 kolegia, które łącznie obejmują 21 szkół. Uniwersytet posiada łącznie 171 podjednostki wewnętrzne. Cechą charakterystyczną struktury Uniwersytetu w Edynburgu są „duże” jednostki I poziomu, skupiające bardzo różne obszary tematyczne, np. w skład Kolegium Sztuki, Nauk Humanistycznych i Społecznych wchodzi 11 szkół i 1 centrum, w tym m.in. Szkoła Biznesu, Szkoła Teologiczna, Szkoła Prawa, Szkoła Zdrowia w Naukach Społecznych, Szkoła Filozofii, Psychologii i Nauk Językowych. W Kolegium Medycznym i Nauk Weterynaryjnych mieści się 6 instytutów i 2 szkoły, a w Kolegium Nauk Ścisłych i Inżynierskich 7 szkół i 1 centrum.

⁴ Skróty:

- AMKU: Arbejdsmiljørådet (Rada ds. Środowiska Pracy)
- FAMU: Fakultetets arbejdsmiljøudvalg (Wydziałowy Komitet ds. Bezpieczeństwa i Higieny Pracy)
- FSU: Fakultetets samarbejdsudvalg (Wydziałowy Komitet ds. Współpracy)
- HSU: Hovedsamarbejdsudvalget (Ogólny komitet ds. Komitet)
- LSU: Lokalt samarbejdsudvalg (Lokalny Komitet Współpracy)

**University of Edinburgh Organisational Structure
as at June 2020**

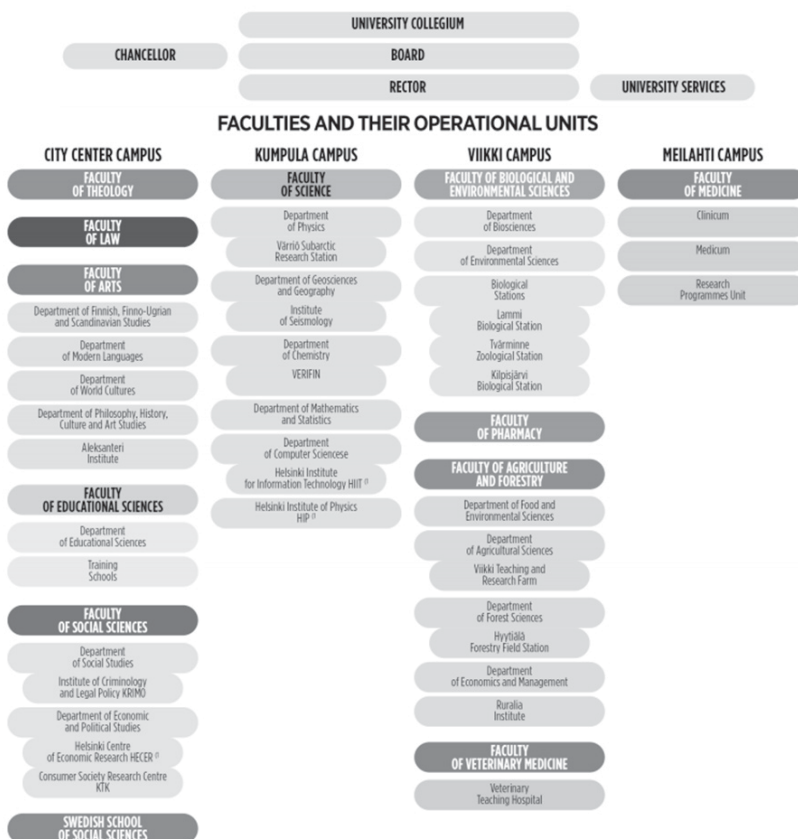
See page 2 for Senior Leadership Team and Vice-Principals



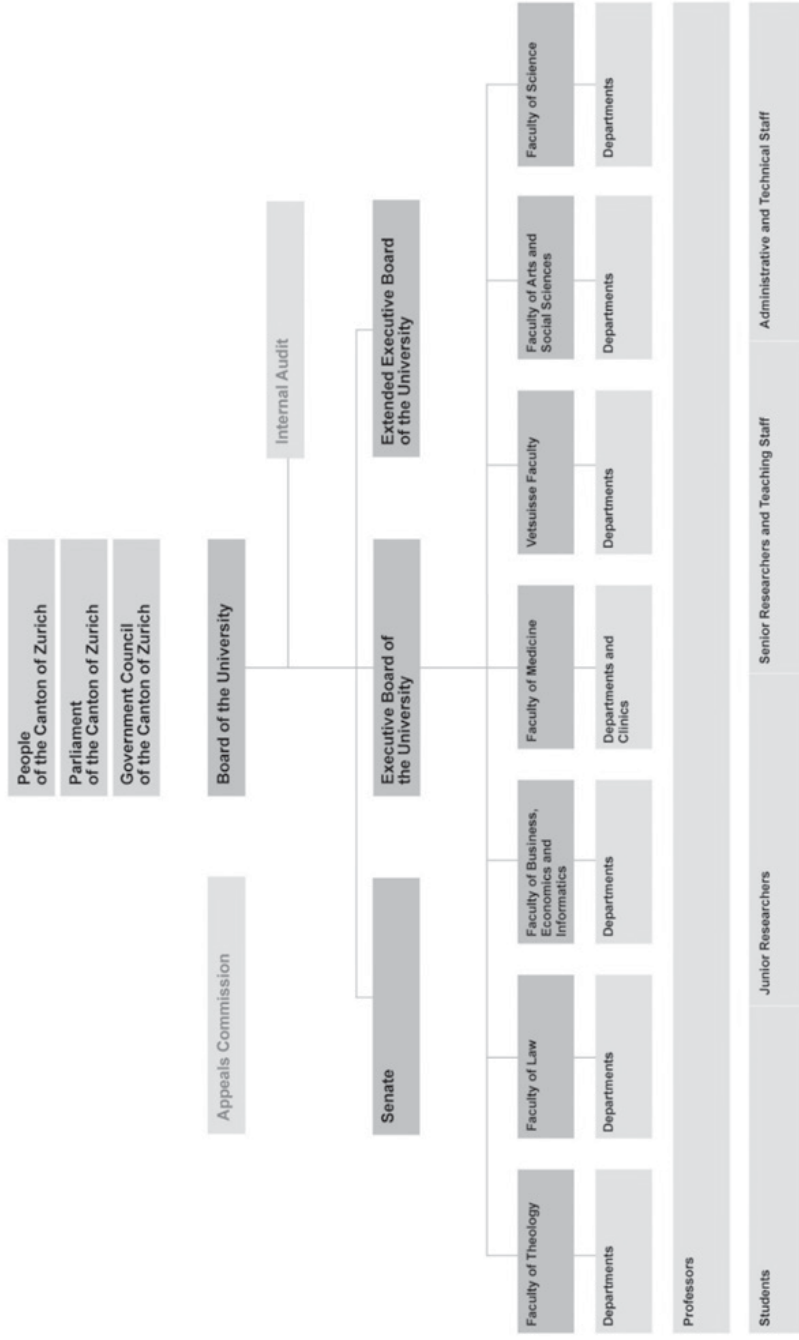
Rys. 4. Struktura organizacyjna Uniwersytetu w Edynburgu

G. UNIWERSYTET W HELSINKACH

Uniwersytet w Helsinkach obejmuje 11 wydziałów i 1 szkołę oraz kilka niezależnych jednostek badawczych. Wydziały podzielone są na katedry lub jednostki równoważne np. samodzielne instytuty. Większość wydziałów cechuje symetryczny rozkład jednostek organizacyjnych II poziomu –wydział dzieli się przeważnie na 3-5 katedr, obok których mogą funkcjonować również inne jednostki, np. Wydział Rolniczo-Leśny (*Agrikultur-forstvetenskapsliga fakulteten*) oraz Wydział Humanistyczny (*Humanistiska fakulteten*) składają się z 5 katedr i 1 niezależnego instytutu, Wydział Prawa (*Juridiska fakulteten*) z 5 katedr, 2 instytutów i 1 centrum, Wydział Farmaceutyczny (*Farmaceutiska fakulteten*) obejmuje 3 katedry, a Wydział Medycyny Weterynaryjnej (*Veterinärmedicinska fakulteten*) - 4 katedry. Nie jest to jednak sztywny podział, ponieważ odmienną strukturę, w której katedry są jednostkami III poziomu, wprowadzono na Wydziale Medycznym. W jego obrębie funkcjonują trzy jednostki II poziomu, w tym Clinicum i Medicum, które wewnątrznie podzielone są na katedry. Niezależnie od wydziałów funkcjonują w Uniwersytecie multidyscyplinarne centra badawcze.



Rys. 5. Struktura organizacyjna Uniwersytetu w Helsinkach



Rys. 6. Struktura organizacyjna Uniwersytetu w Zurychu

H. UNIWERSYTET W MEDIOLANIE

Na Uniwersytecie w Mediolanie podstawową jednostką organizacyjną jest wydział. W centralnej strukturze znajdują się również 3 szkoły. Wydziały są wewnętrznie podzielone na katedry, które realizują zadania naukowe i dydaktyczne. Liczebność katedr różni się pomiędzy wydziałami, ale mieści się w przedziale 2 - 5. Dla przykładu, w ramach Wydziału Prawa działają 3 katedry, na Wydziale Medycyny Weterynaryjnej oraz Wydziale Nauk Farmaceutycznych po 2 katedry, natomiast Wydział Humanistyczny obejmuje 5 katedr. Większa liczba katedr występuje na Wydziale Medycyny i Chirurgii (8) oraz Wydziale Nauk Ścisłych i Teologicznych (7).

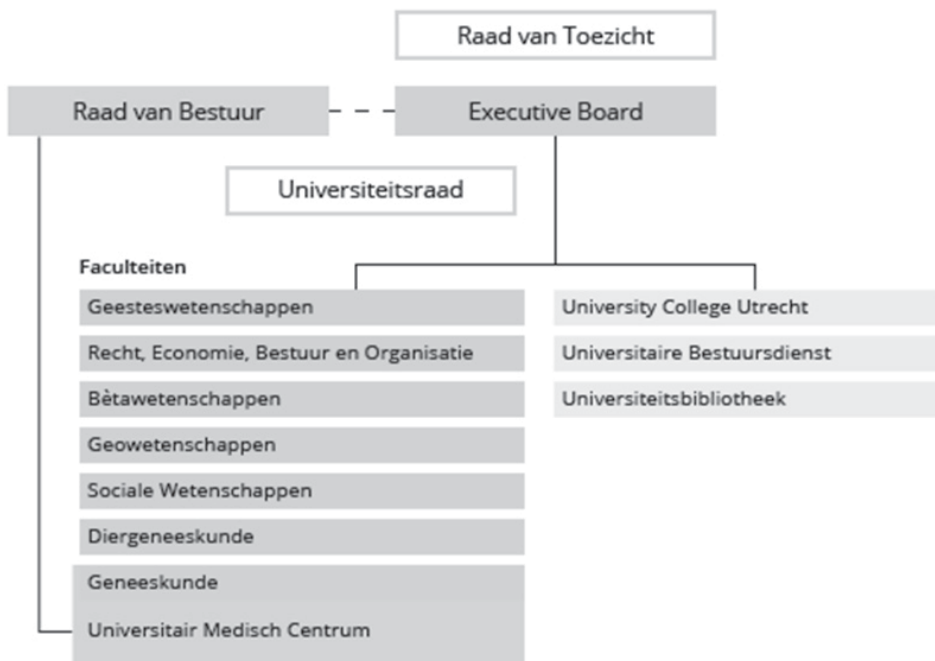
I. UNIWERSYTET W ZURYCHU

Podstawową jednostką organizacyjną Uniwersytetu w Zurychu jest wydział. Łącznie na uczelni funkcjonuje ich 9. Jednocześnie jest to przykład uczelni, w której wewnętrzny ład organizacyjny na niższych poziomach jest bardzo zróżnicowany, bowiem wydziały dzielą się na katedry, instytuty, centra, zakłady i kliniki w różnych konfiguracjach. Występują więc wydziały, które w swojej strukturze posiadają tylko jeden typ jednostek II poziomu np. na Wydziale Teologicznym istnieją tylko katedry, podczas, gdy na Wydziale Ekonomicznym oraz Wydziale Matematyczno - Przyrodniczym wyłącznie instytuty. W większości przypadków, w ramach wydziałów istnieją dwa lub więcej typów jednostek II poziomu, np. w ramach Wydziału Prawa wyodrębnione zostały centra i instytuty, a na Wydziale Medycznym kliniki i centra. Na Wydziale Weterynarii działają instytuty, zakłady i kliniki, z kolei na Wydziale Filozoficznym instytuty, katedry i centra. Mocno zróżnicowana jest również liczba jednostek II poziomu w ramach poszczególnych wydziałów, począwszy od 2 katedr na Wydziale Teologicznym, a skończywszy na 65 klinikach i instytutach na Wydziale Medycznym.

J. UNIWERSYTET W UTRECHCIE

Innym przykładem uczelni o podobnie ukształtowanym pejzażu organizacyjnym jest Uniwersytet w Utrechcie. W ramach podziałów wewnętrznych funkcjonuje 7 wydziałów, które dzielą się na katedry. W przypadku kilku wydziałów, obok katedr, powołane zostały również inne jednostki wewnętrzne – centra, instytuty, szkoły. Każdy z wydziałów posiada zbliżoną liczbę jednostek II poziomu tj. Wydział Nauk Weterynaryjnych i Nauk Społecznych i Wydział Prawa, Ekonomii, Zarządzania i Organizacji posiadają po 3 katedry, Wydział Humanistyczny i Wydział Nauk o Ziemi po 4 katedry. Dodatkowo, na Wydziale Humanistycznym istnieją również instytuty i centra. Najwięcej, bo 6 katedr wyodrębniono na Wydziale Przyrodniczym. Co ciekawe, tylko w strukturze jednego wydziału tj. Wydziału Medycyny Weterynaryjnej wyodrębniono jednostki III poziomu w formie zakładów, na które podzielone są istniejące na tym wydziale katedry. Charakterystyczne dla Uniwersytetu w Utrechcie jest brak jednostek II poziomu (katedr

lub innych równoważnych) na Wydziale Medycznym. Jest to jedyna z analizowanych uczelni, która prowadzi badania naukowe i kształcenie na wydziale medycznym, który nie posiada swojej, formalnie wyodrębnionej, struktury organizacyjnej.



Rys. 7. Struktura organizacyjna Uniwersytetu w Utrechcie⁵

4. FUNKCJONOWANIA ADMINISTRACJI UCZELNIANEJ

4.1. WNIOSKI OGÓLNE

Analiza struktur administracyjnych uczelni należących do LERU pozwala sformułować kilka wniosków ogólnych:

- struktury administracyjne uczelni LERU nie odbiegają znacząco od znanych w naszym systemie rozwiązań organizacyjno-prawnych, tzn. podział kompetencyjny

⁵ Słownictwo:

- Wydział Nauk Przyrodniczych (Faculteit Bètawetenschappen)
- Wydział Medycyny Weterynaryjnej (Faculteit Diergeneeskunde)
- Wydział Nauk Humanistycznych (Faculteit Geesteswetenschappen)
- Wydział Medyczny (Faculteit Geneeskunde)
- Wydział Nauk o Ziemi (Faculteit Geowetenschappen)
- Wydział Prawa, Ekonomii, Zarządzania i Organizacji (Faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie)
- Wydział Nauk Społecznych (Faculteit Sociale Wetenschappen)

oraz podległości służbowe są zbliżone do znanego z klasycznych, szerokoprofilowych uczelni polskich;

- jednostki organizacyjne I poziomu (głównie wydziały) posiadają swoją wewnętrzną administrację, która przeważnie koncentruje się w obrębie jednego lub kilku biur/sekretariatów, realizujących ogólne zadania w zakresie kompetencji przynależnych wydziałowi. Od tej reguły istnieją jednak wyjątki, gdzie administracja jednostek jest wyspecjalizowana w obszarach pokrywających się z aktywnością administracji centralnej;
- podstawą organizacji administracji uczelnianej w uczelniach LERU jest strategia rozwoju i główne procesy zarządcze w skali makro. To im podporządkowana jest struktura administracji centralnej i administracji funkcjonującej w ramach poszczególnych jednostek.”.
- widoczne jest podejście funkcjonalne do organizacji i zarządzania w administracji poprzez większy nacisk na elastyczność i szybkość działania, niż na formalno-prawe „silosowanie” struktur i ich podległości.

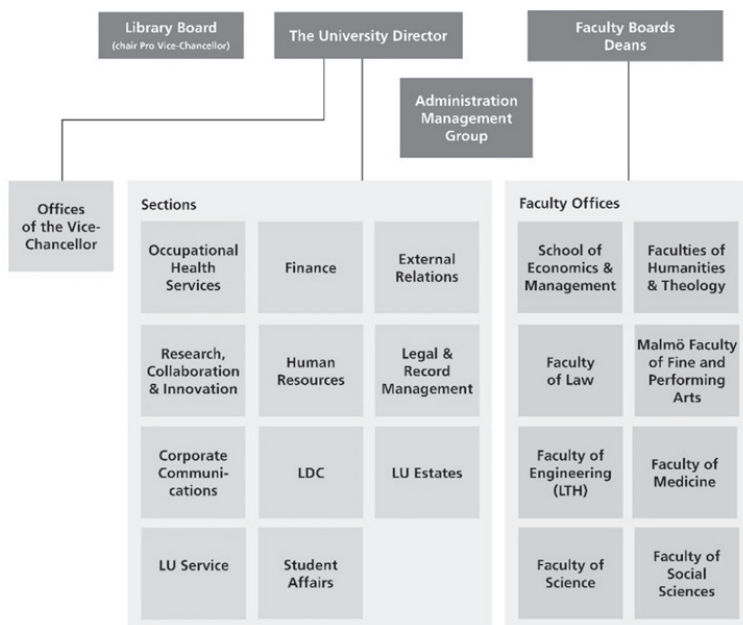
4.2. ADMINISTRACJA UNIwersYTETU W LUND

Struktura organizacyjna administracji Uniwersytetu w Lund jest zbliżona do „klasycznej” struktury na uczelniach w naszym kraju. Na jej czele stoi kanclerz, który odpowiada przed rektorem za jej prawidłową organizację i efektywne funkcjonowanie oraz finanse uczelni. W strukturze centralnej występują takie jednostki jak:

- Kierownictwo Uniwersytetu (*Universitetsledningens staber*) jako zbiorcza nazwa dla działów: Biuro Rektora, Planowanie i Rozwój.
- Sekcja ekonomiczna (*Sektionen Ekonomi*) - głównym jej zadaniem jest zapewnienie wsparcia w zakresie racjonalnego zarządzania finansami oraz zaspokojenie zapotrzebowania na wysokiej jakości informacje finansowe, ułatwiające podejmowanie decyzji na Uczelni. Sekcja ekonomiczna odpowiada m.in. za opracowanie modelu finansowego uczelni oraz zapewnia wydziałom wsparcie w codziennym zarządzaniu finansami.
- Sekcja ds. stosunków zewnętrznych (*Sektionen Externa relationer*) - zajmuje się internacjonalizacją, rekrutacją studentów międzynarodowych, mobilnością akademicką, przyjmowaniem i obsługą studentów zagranicznych, międzynarodowymi partnerstwami i sieciami uniwersyteckimi, a także relacjami z absolwentami i współpracą w życiu zawodowym;
- Sekcja ds. badań, współpracy i innowacji (*Sektionen Forskning, samverkan och innovation*) - składa się obecnie z 6 działów zatrudniających ponad 100 pracowników. Przede wszystkim zapewnia wsparcie naukowcom, partnerom zewnętrznym i kierownictwu w kwestiach związanych z finansowaniem badań (w tym ze źródeł prywatnych), koordynuje projekty innowacyjne, zajmuje się również komunikacją badawczą, licencjonowaniem i komercjalizacją wyników badań;

- Sekcja ds. HR (*Sektionen HR*) - głównym jej zadaniem jest wspieranie zarządzania i działań w zakresie polityki personalnej Uniwersytetu jako „spójnego” pracodawcy.
- Sekcja ds. Prawa i Zarządzania Dokumentami (*Sektionen Juridik och dokumenthantering*)
- Sekcja ds. komunikacji (*Sektionen Kommunikation*) - ma za zadanie przyczynić się do zwiększenia widoczności i atrakcyjności komunikacyjnej Uczelni.
- Sekcja ds. LDC (*Sektionen LDC*) - to wspólna funkcja informatyczna, która jest odpowiedzialna za większość części wspólnej infrastruktury IT i systemów informatycznych na uczelni;
- Sekcja ds. studenckich i edukacyjnych (*Sektionen Student och utbildning*) - zajmuje się szeroko rozumianą problematyką studentów i edukacji. Oferuje studentom poradnictwo, wsparcie i prewencyjne inicjatywy promujące zdrowie. Sekcja jest również odpowiedzialna za przyjmowanie studentów, zarządza różnymi systemami informatycznymi do administrowania studiami. Ponadto, sekcja pracuje nad doskonaleniem metod zapewniania jakości kształcenia.

Administracja wydziałowa funkcjonuje przeważnie w formie biura wydziału, które obsługuje działające na wydziałach organy kolegialne i jednoosobowe oraz zespoły i komisje. Prowadzi ono swoją działalność w jednolitej formie lub z podziałem na wewnętrzne sekcje bądź działy.



Rys. 8. Struktura administracji w Uniwersytecie w Lund

4.3. ADMINISTRACJA UNIwersYTETU W UTRECHCIE

Podobny kształt organizacyjno-funkcjonalny administracji przyjęty został również w Uniwersytecie w Utrechcie, gdzie administracja uczelni (tzw. służby uniwersyteckie (*Universitaire diensten*)) pełnią dwie główne funkcje: zajmują się zadaniami kadrowymi oraz realizują zadania pomocnicze dla władz Uczelni oraz jej jednostek organizacyjnych. Osiem działów (kierowane przez dyrektorów) wspiera władze Uniwersytetu w opracowywaniu i wdrażaniu rocznych programów zarządzania i czteroletniego planu strategicznego. Dyrektor Generalny (*Algemeen directeur*) odpowiada za spójność usług świadczonych przez całą administrację uczelni. Regularnie konsultuje się z dyrektorami działów i rad na temat polityk szczegółowych i ich wdrażania.

W skład administracji uczelnianej wchodzi:

- Dyrekcja Generalna (*Algemene Directie*), która wspiera władze Uczelni i wydziałów w przygotowaniu i realizacji polityki strategicznej oraz koordynuje i promuje spójność procesów wspierających. Dyrekcja Generalna składa się z Dyrektora Generalnego, Działu Prawnego, Sekretariatu Administracyjnego, Zespołu ds. Zrównoważonego Rozwoju oraz Biura Biznesowego.
- Dział ds. Studentów, Kształcenia i Badań (*Directie Studenten, Onderwijs & Onderzoek*) - wspiera władze uczelni i wydziały w opracowywaniu i wdrażaniu polityki strategicznej w zakresie kształcenia, nauki i studentów. Dział odpowiada za opiekę nad studentami na poziomie uniwersyteckim oraz za kontakty ze stowarzyszeniami studenckimi i akademickimi;
- Dział ds. Komunikacji i Marketingu (*Directie Communicatie & Marketing*) - w ścisłej współpracy z władzami uczelni, wydziałami i innymi działami, kształtuje politykę komunikacyjną i marketingową Uniwersytetu w Utrechcie;
- Dział ds. HR (*Directie Human Resources*) - wspiera władze uczelni i wydziały w przygotowywaniu, opracowywaniu i wdrażaniu polityki personalnej. Ponadto, zapewnia, utrzymuje i informuje kierownictwo i pracowników o rozwiązaniach kadrowych, które są wdrażane na poziomie uczelni, a także zapewnia doradztwo kadrowe;
- Dział ds. Finansów, Kontroli i Administracji (*Directie Financiën, Control & Administratie*) – czuwa nad sprawami finansowymi uczelni, mając na celu maksymalizację możliwości wprowadzania innowacji w dydaktyce i badaniach.
- Dział ITS (Usług Informatycznych i Technologicznych) (*Directie ITS (Information and Technology Services)*) - doradza w zakresie inwestycji, projektowania i użytkowania systemów informatycznych, formułuje główne punkty polityki informatyzacji uczelni oraz odpowiada za programowe zarządzanie inwestycjami i innowacjami IT. Zapewnia również podstawowe usługi informatyczne dla pracowników, studentów i gości Uniwersytetu w Utrechcie, zarządza infrastrukturą sieciową oraz systemami informatycznymi;

- Centrum Nauki i Kultury CWC (*Centrum voor Wetenschap en Cultuur*) - CWC to centralne miejsce spotkań nauki, kultury i społeczeństwa. Łączy różne części Uniwersytetu w Utrechcie: Muzeum Uniwersytetu w Utrechcie, Studium Generale, Centrum Kultury Parnassos.

Charakterystyczne dla Uniwersytetu w Utrechcie jest zdecentralizowane zarządzanie administracją, które przejawia się tym, iż na poziomie wydziałów (jednostek organizacyjnych I poziomu) istnieją analogiczne, jak w administracji centralnej, działy. Różnią się one nazwami i zakresem kompetencji w ramach poszczególnych wydziałów, jednak co do zasady dostarczają usługi o zakresie tożsamym z administracją centralną, jednak na mniejszą skalę, czego przykładem jest Wydział Medycyny Weterynaryjnej, w ramach którego istnieją: Dział Administracji i Wsparcia Politycznego, Dział Finansów i Kontroli, Dział zasobów ludzkich, Dział IT, Dział Marketingu, Komunikacji i Multimediiów Dział Edukacji i Spraw studenckich oraz Biuro Obsługi Badań.

4.4. ADMINISTRACJA UNIwersYTETU W KOPENHADZE

W Uniwersytecie w Kopenhadze administracja centralna realizuje zadania dla całej Uczelni udostępniając narzędzia i wiedzę specjalistyczną do pracy administracyjnej na wydziałach i katedrach. Administracja centralna jest odpowiedzialna za szereg działań i usług, w tym za kontakt z władzami, jak również za dzielenie się wiedzą oraz wspólne zarządzanie systemami i infrastrukturą. W jej ramach funkcjonują m.in. następujące departamenty/działy merytoryczne:

- HR (*Felles HR*) odpowiedzialny za rozwój, zarządzanie i organizację personelu, a także administrowanie sprawami kadrowymi, płace, bezpieczeństwo i higienę pracy oraz politykę kadrową;
- Badania i Innowacje (*Forskning & Innovation*) – odpowiedzialne za doradztwo i wskazówki dotyczące praw własności intelektualnej, komercjalizacji, programów UE, finansowania zewnętrznego i przedsiębiorczości;
- Komunikacja (*KU Kommunikation*) – realizuje zadania związane z komunikacją wewnętrzną i zewnętrzną na poziomie uczelni, tworzenie stron internetowych i aplikacji oraz wsparcie dla działań komunikacyjnych na uczelni realizowanych przez jednostki organizacyjne;
- Edukacja i Studenci (*Uddannelser & Studerende*) – jego domeną jest doradztwo dla studentów, administracja sprawami studenckimi oraz różne zadania związane z rozwojem umiejętności byłych studentów;
- Finanse uniwersyteckie (*Koncern-økonomi*) – odpowiadają za budżet, księgowość, zaopatrzenie i kontrolę w tym systemy ERP;
- IT Uniwersytetu (*KU-IT*) - wspólne zadania serwisowe, operacyjne i rozwojowe w obszarze IT i telekomunikacji.

Jednostki administracyjne wydziałów Uniwersytetu w Kopenhadze (sekretariaty wydziałów) zajmują się nadzorem na realizacją i rozwojem jakości programów kształcenia, a także kontaktami międzywydziałowymi. Na poziomie katedr funkcjonują sekretariaty, które zapewniają wsparcie administracyjne kierownictwu katedry, pracownikom naukowym i radom naukowym.

4.5. ADMINISTRACJA UNIwersYTETU W HELSINKACH

Administracja uczelniana w Uniwersytecie w Helsinkach przeszła gruntowną reorganizację w latach 2015-2017. Głównym celem zmian w administracji było przejście od ogólnej do bardziej specjalistycznej administracji oraz usunięcie sztucznych barier między poszczególnymi działami. Przeorganizowano administrację w strukturę macierzową (matrycową) i ukształtowano ją w ramach nowej struktury organizacyjnej jako „University Services”. University Services to cały zespół centrów kompetencji – prawnych, finansowych, HR - owych, dotyczących promocji etc, który działa w oparciu o wypracowane, jednolite standardy usług, zatrudnienia czy też oceny kompetencji kadr i jest w pełni wspierane odpowiednimi technologiami ICT. Centrum administracyjne Uniwersytetu w Helsinkach jest kierowane przez dyrektora – podległego rektorowi. Centrum to zarządzane jest macierzowo –do realizacji poszczególnych spraw związanych z obsługą badań czy studentów powołuje się zespoły cross-funkcjonalne. Oznacza to, że specjaliści z różnych jednostek i obszarów współpracują dla osiągnięcia najlepszej jakości usług administracyjnych. Zespoły te mogą mieć zmienne, elastycznie dobierane składy. University Services składa się z czterech części rozlokowanych w czterech kampusach, aby ułatwić bezpośredni kontakt z interesariuszami.⁶ Jednostkami University Services są:

- Dział HR (*HR Services*), który wspiera nauczanie i badania Uniwersytetu, oferując usługi kierownictwu, przełożonym i personelowi. W szczególności pracuje nad rekrutacją, pozyskiwaniem i utrzymaniem „talentów”, rozwojem umiejętności pracowników uczelnianych i kształtowaniem ścieżek ich kariery oraz rozwojem kultury organizacyjnej w uczelni. Dział HR zatrudnia około 120 osób.
- Dział Nauczania i Ucznienia się (*Teaching and Learning Services*) – odpowiada za planowanie edukacyjne na Uniwersytecie, poradnictwo dla studentów, technologię edukacyjną, usługi rekrutacyjne, usługi mobilności dla studentów i pracowników, rejestr studentów, usługi psychologiczne doradców, administrację akademicką i wsparcie edukacji szwedzkiej. Dział zatrudnia ok. 300 osób.
- Dział Finansów (*Financial Services*) jest odpowiedzialny za rachunkowość i finanse Uniwersytetu. Zatrudnia ok. 160 specjalistów.

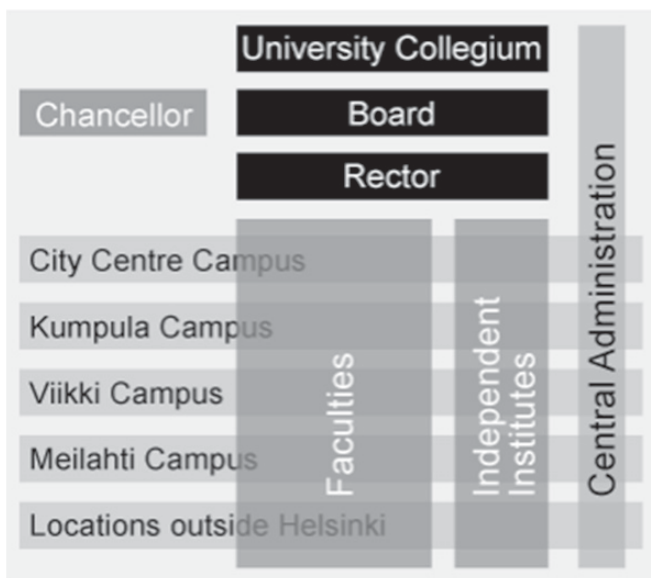
⁶ Szerz. M. Lorenc, A. Szot, Transformacja uczelnianej administracji – budowanie nowoczesnej kultury instytucjonalnej, [w:] *Administracja uczelni wobec nowych wyzwań : cyfryzacja procesów, profesjonalizacja obsługi studenta*, red. K. Górak-Sosnowska, R. Pajewska-Kwaśny, Warszawa, 2020, s. 19-34.

- Dział Strategicznego Zarządzania (*Operations Management*) odpowiada za wspieranie planowania strategicznego, a także zarządzanie operacyjne, zarządzanie jakością i wytwarzanie wiedzy. Wspiera władze Uniwersytetu w podejmowaniu decyzji i zarządzaniu opartym na wiedzy oraz koordynuje regionalne działania uniwersytetu.
- Dział Badawczy (*Research Services*) świadczy usługi mające wspierać prowadzenie badań o wysokim międzynarodowym poziomie, edukuje naukowców, a także wspiera władze Uniwersytetu w podejmowaniu strategicznych decyzji związanych z badaniami. Dział badawczy zatrudnia ok. 140 osób.
- Dział Komunikacji i Relacji ze Społecznością (*Communications and Community Relations*) wspiera realizację planu strategicznego Uniwersytetu, odpowiada za komunikację i marketing związane z projektami strategicznymi, oferuje usługi komunikacyjne dla interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych.
- Dział Administracyjny (*Administrative Services*) odpowiedzialny jest za wspieranie procesu decyzyjnego i przywództwa w jednostkach operacyjnych Uniwersytetu oraz na kampusach, wspiera pracowników w codziennych zadaniach i organizacji spotkań, wydarzeń i konferencji. Odpowiada za zarządzanie rejestrami i archiwum Uniwersytetu, sprawuje nadzór nad zamówieniami, zarządzaniem ryzykiem i audytem wewnętrznym. Dział Administracyjny zatrudnia ok. 150 specjalistów.

Warto zwrócić również uwagę, iż w procesie reformowania administracji w Uniwersytecie w Helsinkach położono akcent nie tylko na jej strukturę i procesy zarządzania, ale również kształtowanie nowej kultury instytucjonalnej,⁷ co zostało uznane za jeden z priorytetów. W efekcie, pracownicy tamtejszej administracji przeszli zasadniczą zmianę kulturową. Dotyczyła ona samego rozumienia roli pracowników administracji w uczelni – od popularnego w przeszłości, nieco krępującego określenia „*helpmates*” do roli profesjonalnych partnerów, dostarczających wartość naukowcom, studentom i innym interesariuszom. Objęła również wdrożenie kultury zorientowanej na rozwój kompetencji, w efekcie czego administracja sama jest w stanie rozpoznawać kompetencje swoich pracowników, rozwijać je, oceniać oraz używać tych ocen jako kryteriów decyzyjnych.⁸

⁷ Pojęciem „kultury instytucjonalnej” w odniesieniu do uczelni posługuje się J. Woźnicki (*Uczelnie akademickie jako instytucje życia publicznego*, Warszawa 2007, s. 25-28), który wskazuje, iż w przypadku szkół wyższych ich kultura w większym stopniu niż kultura organizacyjna przedsiębiorstwa odzwierciedla misję i wizję oraz tradycję i ciągłość uniwersytetu.

⁸ M. Lorenc, A. Szot, Transformacja uczelnianej administracji – budowanie nowoczesnej kultury instytucjonalnej, [w:] *Administracja uczelni wobec nowych wyzwań : cyfryzacja procesów, profesjonalizacja obsługi studenta*, red. K. Górak-Sosnowska, R. Pajewska-Kwaśny, Warszawa, 2020, s. 19-34.



Rys. 9. Ogólna struktura organizacyjna Uniwersytetu w Helsinkach

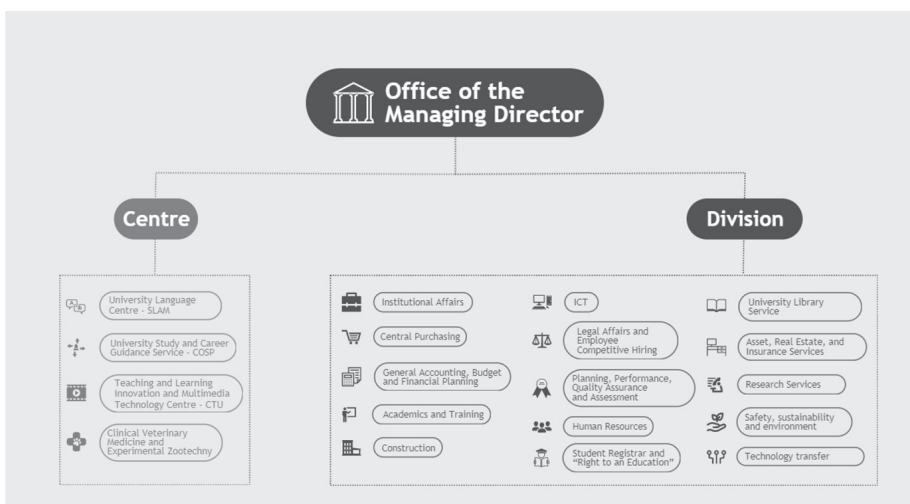
4.6. ADMINISTRACJA UNIwersYTETU W MEDIOLANIE

W Uniwersytecie w Mediolanie administracją kieruje Dyrektor Generalny, który nadzoruje każdą komórkę administracji i odpowiedzialny jest za zapobieganie korupcji i promowanie przejrzystości wszystkich działań. Administracja dzieli się na działy według swoich obowiązków, a następnie na poddziały. Każdym działem zarządza osoba zajmująca stanowisko kierownicze. W strukturze centralnej wyodrębnić można następujące działy:

- Sekretariat ds. Studentów i „Prawa edukacyjnego” (*Direzione Segreteria Studenti e Diritto allo Studio*), w zakresie którego kompetencji leżą sprawy dotyczące: procesu rekrutacji, przyznawania stypendiów, zarządzania egzaminami (w tym egzaminami państwowymi), indywidualizacji toku kształcenia, monitorowania karier zawodowych absolwentów;
- Dział Usług Badawczych (*Direzione Servizi per la Ricerca*), którego zadaniem jest m.in. stymulowanie i wspieranie udziału katedr w zewnętrznych programach badawczych, zarządzanie finansami Uniwersytetu przeznaczonymi na badania naukowe, wzmacnianie sieci kontaktów funkcjonalnych dla działalności badawczej, nadzorowanie działalności Obserwatorium Badawczego (OR) i Komisji Etyki i wspieranie system muzeów Uczelni;
- Dział Zasobów Ludzkich (*Direzione Risorse Umane*), który realizuje strategiczne cele Uniwersytetu w zakresie szeroko rozumianej polityki kadrowej;
- Dział Naukowo-Szkoleniowy (*Direzione Didattica e Formazione*) sprawujący nadzór nad kompleksem procesów administracyjnych i procedur związanych

z definiowaniem oferty dydaktycznej Uczelni w fazach tworzenia, realizacji i akredytacji. Dział koordynuje również i zarządza procedurami związanymi z doktorantami oraz podyplomowym kształceniem specjalistycznym i zawodowym, a także szkoleniami stałymi i ustawicznymi, zgodnie z zasadami systemu zapewnienia jakości;

- Dział Księgowości, Budżetu i Planowania Finansowego (*Direzione Contabilità, Bilancio e Programmazione Finanziaria*) odpowiedzialny za całokształt zarządzania budżetem Uczelni;
- Dział ICT (transformacja cyfrowa) (*Direzione ICT (Transizione Digitale)*), który odpowiada za dostarczanie efektywnych rozwiązań dla potrzeb strategicznych i operacyjnych Uczelni poprzez projektowanie, zarządzanie i ciągłą ewolucję zintegrowanego systemów informatycznych;
- Dział Prawny i procedur konkursowych pracowników (*Direzione Legale e Procedure Concorsuali Personale Dipendente*) – zajmuje się ochroną interesów prawnych Uczelni zarówno w kontekście sporów sądowych, jak i we wstępnej fazie postępowania, uruchamiając narzędzia uświadamiające i prewencyjne w celu ograniczenia ryzyka postępowań spornych przez osoby trzecie. Dbą o to, aby procedury konkursowe na stanowiska pracowników Uczelni przebiegały prawidłowo;
- Dział Wydajności, Zapewniania Jakości, Oceny i Polityk Otwartej Nauki (*Direzione Performance, Assicurazione Qualità, Valutazione e Politiche di Open Science*) - zapewnia wsparcie władzom, wydziałom i programom studiów na Uniwersytecie we wszystkich działaniach związanych z planowaniem strategicznym, cyklem realizacji i zapewnianiem jakości, oceny badań wewnętrznych i zewnętrznych oraz otwartej nauki.



Rys.10. Struktura organizacyjna administracji Uniwersytetu w Mediolanie

4.7. ADMINISTRACJA UNIwersYTETU z ZURYCHU

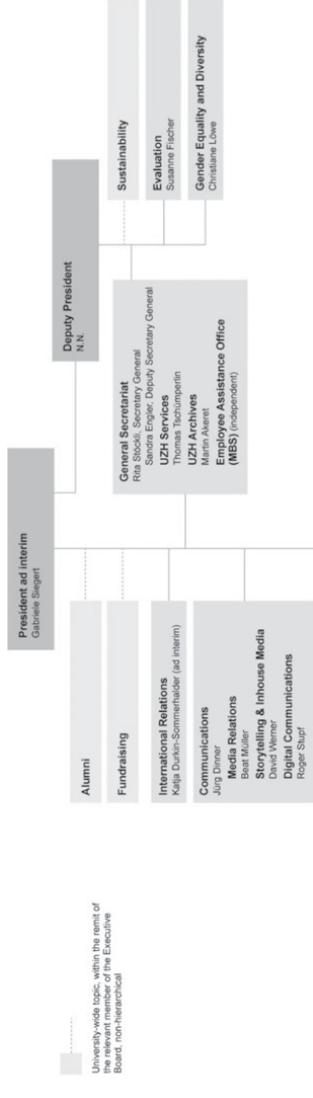
W Uniwersytecie w Zurychu wprowadzona została struktura administracji oparta na podziałach kompetencyjno-zarządczych, gdzie poszczególne działy i funkcje zostały przypisane członkom Zarządu Uczelni. W ten sposób powstały pionierzy funkcjonalno-decyzyjne podległe poszczególnym osobom:

- Rektorowi/ Prezydentowi podlegają: sekretariat generalny, absolwenci, pozyskiwanie funduszy, stosunki międzynarodowe, komunikacja;
- Prorektorowi/Wiceprezydentowi ds. nauki podlegają m.in.: biuro ds. badań naukowych, finansowanie badań, innowacje, strategiczne platformy badawcze, Centrum Laboratoryjne Obsługi Zwierząt, dotacje unijne, Unitectra AG (wspieranie naukowców we współpracy z przemysłem w zakresie komercjalizacji wyników badań i spraw kontraktowych);
- Prorektorowi/Wiceprezydentowi ds. Dydaktyki i Studiów m.in.: biuro ds. nauczania i studiów, zarządzanie cyfryzacją w nauczaniu, dydaktyka uniwersytecka, kształcenie nauczycieli, centrum językowe, rozwój oferty studiów, doradztwo i wsparcie w zakresie mobilności studentów, centrum szkoleniowe dla uczenia się przez całe życie, Uniwersytet Dziecięcy, Uniwersytet dla Seniorów;
- Prorektorowi/Wiceprezydentowi ds. Informacji naukowej m.in.: inicjatywa społeczeństwa cyfrowego, inicjatywa cyfryzacji Uniwersytetu, Biblioteka Uniwersytecka, prawo i ochrona danych osobowych, centralne IT;
- Dyrektorowi medycyny akademickiej m.in.: dyrekcja medycyny uniwersyteckiej, organ koordynujący i dyrekcja UMZH, pion struktury i rozwoju, dział zasobów i finansów, sieć edukacyjna medycyny ludzkiej;
- Dyrektorowi ds. finansów i zasobów ludzkich m.in.: dyrekcja finansów i HR, rozwój organizacyjny, finanse, personel;
- Dyrektorowi ds. Zarządzania Nieruchomościami i Obiektami m.in.: bezpieczeństwo i środowisko, materiały i logistyka, zarządzanie portfelem i aktywami, zarządzanie projektem budowlanym, Centrum Obsługi Operacyjnej.

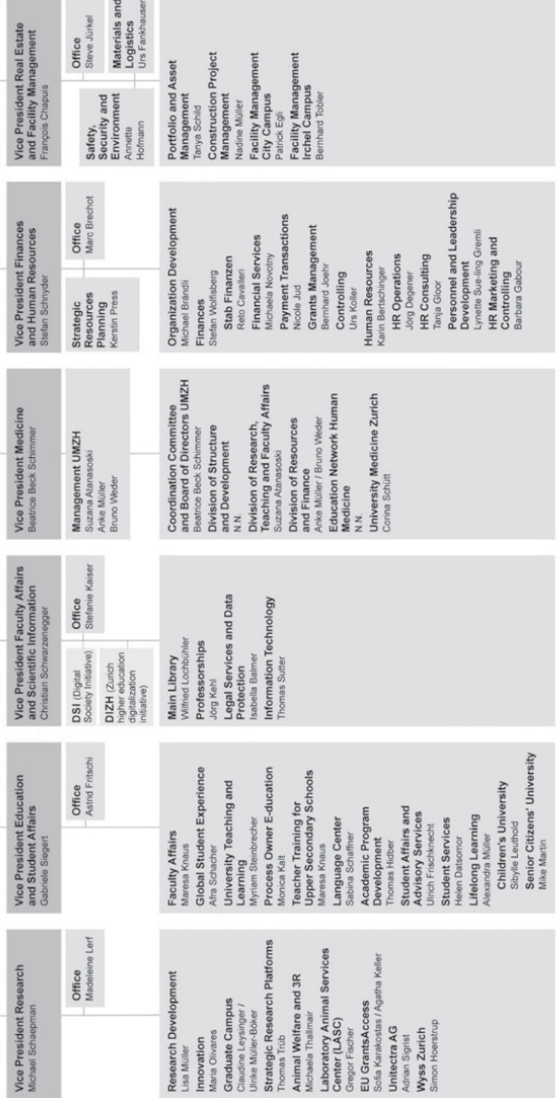
5. PODSUMOWANIE I GŁÓWNE WNIOSKI

Badania przeprowadzone nad wewnętrznym ładem organizacyjnym, w tym organizacją administracji, w uczelniach należących do LERU pozwoliły na sformułowanie kilku kluczowych wniosków, które mogą stanowić ważny element w dyskusjach prowadzonych w naszym kraju zarówno na poziomie ministerialnym, jak również uczelnianym.

Kształt organizacji wewnętrznej uczelni należących do LERU nie odbiega znacząco od znanego z naszego krajowego systemu szkolnictwa wyższego i nauki. W większości przypadków są to struktury dwupoziomowe, które różnią się między sobą liczbą



.....
University-wide topic, within the remit of the relevant member of the Executive Board, not hierarchical



Rys. 11. Struktura organizacyjna administracji Uniwersytetu w Zurichu

jednostek I i II poziomu. Analiza porównawcza doprowadziła do wskazania wielu podobieństw do polskich uniwersytetów szerokoprofilowych. W niektórych uczelniach LERU zdecydowano się dokonać symetrycznego podziału poszczególnych jednostek niższego poziomu, podczas, gdy w innych podział ten potrafi być bardzo zróżnicowany. W kilku przypadkach można dostrzec przejawy struktur hybrydowych, w których jednostki I poziomu nie mają w sobie podjednostek lub też obejmują dwa kolejne poziomy podziału. Są to jednak wyjątkowe sytuacje. Jednocześnie jednostki organizacyjne I poziomu realizują zarówno zadania związane z działalnością badawczą, jak również dydaktyczną, a ewentualny rozdział tych zadań następuje wśród jednostek niższego poziomu. Przeważnie jednak, również jednostki II lub III poziomu realizują obydwa te zadania, a ewentualnie w strukturze wyodrębnione zostają specjalistyczne jednostki prowadzące badania w ramach szczegółowych problemów naukowych.

Również struktury administracyjne przypominają bliźniacze względem tych występujących w polskich uczelniach. Administracja uczelniana przeważnie podlega jednemu organowi – kanclerzowi lub dyrektorowi generalnemu lub też jest bezpośrednio nadzorowana przez właściwego prorektora. Funkcjonalnie w jej strukturze wyodrębnione są działy/piony klasycznie znane również naszym uczelniom – finanse, kadry i płace, promocja i marketing, prawo, IT, itd.

Przeprowadzone analizy pozwoliły na sformułowanie głównej konkluzji, iż strukturalnie, uczelnie zrzeszone w LERU nie różnią się znacząco, od polskich uczelni, w szczególności tych o szerokim profilu działalności. Na tle naszych krajowych szkół wyższych wyróżniają się jednak podejściem do tej struktury i jej roli.

W przypadku uczelni zrzeszonych w LERU, struktura wewnętrzna ma rolę podrzędną względem założeń formułowanych w strategiach rozwoju uczelni. W praktyce oznacza to, iż władze tych uczelni myślą i patrzą na strukturę w drugiej kolejności, poprzedzając to rozważeniami dotyczącymi realizacji planowanych celów krótko- i długofalowych oraz określeniem pożądanego modelu zarządzania w aspekcie proceduralnym, funkcjonalnym i instytucjonalnym. Analogiczny wniosek należy sformułować również w odniesieniu do struktur administracyjnych. Tym samym staje się to bardzo ważną wskazówką dla władz polskich uczelni, aby traktować organizację wewnętrzną, w tym podział na poszczególne jednostki, jako uzupełniającą i akcesoryjną względem strategii rozwoju. Optymalnie ukształtowana struktura powinna prowadzić do osiągania jak najlepszych wyników, a nie być celem samym w sobie. Często aspekt ten był niestety pomijany w pracach nad statutami po wejściu w życie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Niejednokrotnie bowiem to struktura (sama w sobie) była główną przyczyną dyskusji prowadzonych w różnych gremiach uczelnianych w trakcie prac nad nowym porządkiem organizacyjnym.

Warto również wskazać, iż w uczelniach należących do LERU kryterium podziału na poszczególne jednostki organizacyjne ma charakter merytoryczno-funkcjonalny,

a nie tylko merytoryczno-strukturalny. Pierwszym i podstawowym kryterium podziału jest obszar naukowy, w ramach którego prowadzone są badania naukowe i działalności dydaktyczne, choć, jak widać na omówionych przykładach, często jednostki o szerokim profilu merytorycznym łączone są w większe skupiska. Celem tego działania jest poprawa procesów zarządczych – w uczelniach LERU struktura ma prowadzić do optymalizacji funkcjonalnej.

Powyzsze zagadnienia stają się niezwykle ważne, stanowiąc punkt wyjścia do zmiany, często schematycznego, myślenia o strukturze uczelni i kształcie administracji oraz zarządzania nimi w polskich uczelniach. Dlatego też, przy okazji prac nad strategiami rozwoju, ich rewizją lub monitorowaniem albo planowaniem zmian statutów, warto poddać pod refleksję, na ile istniejące rozwiązania organizacyjno-instytucjonalne pozwalają nam efektywnie osiągać zakładane cele.

O AUTORZE



Dr. Adam Szot – doktor nauk prawnych, Instytut Rozwoju Szkolnictwa Wyższego, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie. Specjalizuje się w problematyce praktycznego stosowaniu przepisów w sektorze szkolnictwa wyższego oraz zagadnieniach ustroju uczelni i jakości kształcenia. Współpracuje z uczelniami jako konsultant i doradca m.in. w zakresie opracowywania strategii rozwoju oraz kluczowych wewnętrznych aktów prawnych (statuty, regulaminy).

Wśród innych jego zainteresowań zawodowych znajdują się również te związane w wykładnią prawa, stosowaniem prawa

przez organy administracji (w tym organy uczelni) oraz techniką prawodawczą. Autor licznych publikacji naukowych, w tym poświęconych prawnym aspektom studiów wyższych, organizator i współorganizator konferencji naukowych z zakresu szkolnictwa wyższego. Doświadczony szkoleniowiec.

Ekspert i członek gremiów sektora szkolnictwa wyższego i nauki (był m.in. ekspertem ds. jakości Polskiej Komisji Akredytacyjnej oraz ekspertem ds. formalno-prawnych PKA, pełnił funkcję Wiceprzewodniczącego Rady Młodych Naukowców przy Ministrze Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz Rzecznika Praw Studenta).

CENTRUM STUDIÓW NAD POLITYKĄ PUBLICZNĄ UAM

Centrum Studiów nad Polityką Publiczną UAM działa od 2002 r., a jego założycielem i dyrektorem jest prof. Marek Kwiek, kierownik Katedry UNESCO Badań Instytucjonalnych i Polityki Szkolnictwa Wyższego. Centrum skupia młodych naukowców zajmujących się ilościowymi badaniami nauki i międzynarodowymi badaniami naukowymi szkolnictwa wyższego. W pracach Centrum regularny udział bierze 10 osób, m.in. kilkoro finansowanych zewnątrznie postdoków (filozofowie, socjologowie, ekonomiści, prawnicy i statystycy). Sekretarzem naukowym Centrum jest dr Marcin Byczyński.

Badania prowadzone w Centrum w ostatnich latach były finansowane przez NCN, FNP, NCBR i MNiSW. Centrum prowadzi badania naukowe w ramach rozbudowanej współpracy międzynarodowej. Najważniejsze międzynarodowe projekty badawcze w ostatniej dekadzie dotyczyły relacji państwo – uniwersytet, relacji uniwersytetów z gospodarką i społeczeństwem, transformacji kadry akademickiej w ramach zmieniającego się finansowania uczelni, zarządzania szkolnictwem wyższym, przedsiębiorczości akademickiej, globalizacji i równości szans edukacyjnych oraz dostępu do szkolnictwa wyższego. Centrum prowadzi od wielu lat wspólne projekty badawcze z najlepszymi ośrodkami badań szkolnictwa wyższego w Europie (CHEPS w Holandii, INCHER w Kassel, Institute of Education w Oslo, UCL Institute of Education w Londynie oraz CGHE na Uniwersytecie w Oxfordzie) i w USA (CIHE w Bostonie i SUNY w Albany). Najważniejsze duże międzynarodowe projekty dotyczące badań szkolnictwa wyższego realizowane w Centrum to EDUWEL: *Education and Welfare* (2009-2013), WORKABLE: *Making Capabilities Work* (2009-2012), EUROAC: *The Academic Profession in Europe* (2009-2012), EUERЕК: *European Universities for Entrepreneurship* (2004-2007) oraz GOODUEP: *Good Practices in University-Enterprises Partnerships* (2007-2009).

W latach 2012-2018 w Centrum realizowany był pięcioletni projekt MAESTRO: *Program Międzynarodowych Badań Porównawczych Szkolnictwa Wyższego*, finansowany przez NCN, a w latach 2015-2017 projekt w programie MISTRZ finansowany przez Fundację na rzecz Nauki Polskiej (FNP). W latach 2016-2017 10-osobowy zespół prowadził w Centrum projekt przygotowujący założenia do nowej ustawy, zwanej Ustawą 2.0, promujący badawczą wizję funkcjonowania najlepszych polskich uczelni

i silne publiczne finansowanie badań naukowych, a od 2019 r. 12-osobowy zespół pracuje nad reformą systemu pomocy materialnej dla studentów w projekcie NCBR Gospostrateg (2019-2022).

Aktualnie projekty badawcze w Centrum finansuje NCN (Sonatina, Preludium Bis), NCBR (Gospostrateg) i MEiN (Nauka dla Społeczeństwa), a instytucjonalnie Centrum mieści się w Institute for Advanced Studies in Social Sciences and Humanities (IAS UAM), kierowanym przez prof. Marka Kwieka.

Centrum jest najważniejszym ośrodkiem naukowym zajmującym się badaniami nauki i szkolnictwa wyższego w Polsce i w Europie Środkowej.

www.cpp.amu.edu.pl

